

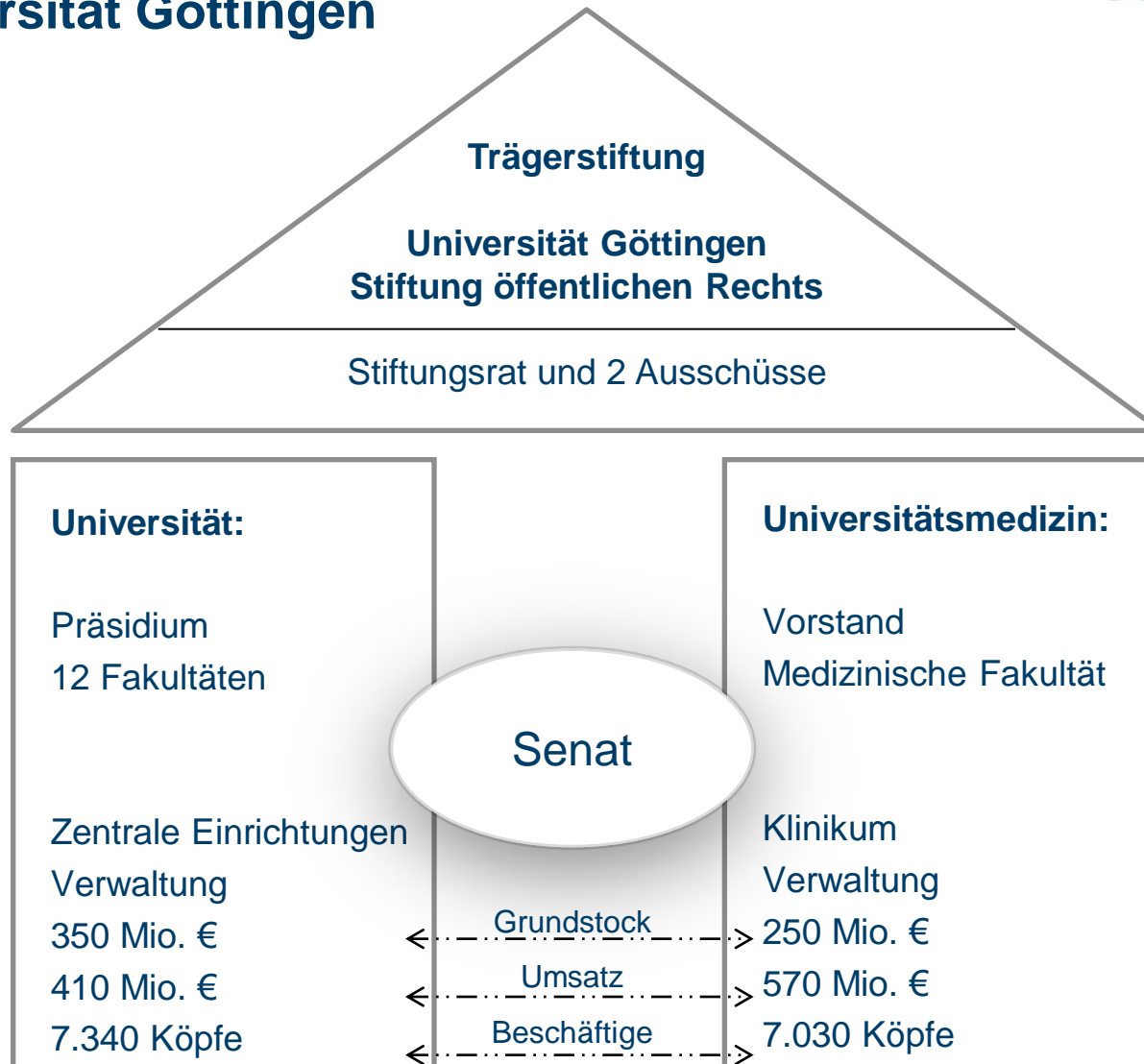
# **Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung**

**Diplom-Kaufmann Markus Hoppe  
Hauptberuflicher Vizepräsident der  
Georg-August-Universität Göttingen**

*Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*

## **Key-facts**

- 25.500 Studierende
- 14.370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Umsatz von 980 Mio. €
- Stiftungsvermögen 600 Mio. €
- Bilanzsumme 1,2 Mrd. €
- 13 Fakultäten und Universitätsklinikum
- Universität und Universitätsmedizin als autonome Teilbereiche



*Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*

## **Größtmögliche Autonomie - Vorteile des Stiftungsmodells**

- Volles Berufungsrecht
- Eigenständiges Personalmanagement (Dienstherreneigenschaft)
- Eigentum an den Liegenschaften (Bauherreneigenschaft)
- Eigenständiges Finanzmanagement auf der Basis von Globalhaushalten
- Wegfall der staatlichen Fachaufsicht / Externe Expertise durch hochkarätige Stiftungsgremien

*Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*

## **Eigenständiges Finanzmanagement**

- Doppik: Jahresabschluss mit GuV und Bilanz
- Einführung dezentraler Budgetverantwortung
- Wegfall der LHO – bis auf 4 Paragraphen
- Aber: Kein Kapitalstock bei Stiftungswerdung/Zuwendungsstiftung
- Erschließung neuer Finanzquellen (Fundraising)
- Eigenständiges Liquiditäts- und Vermögensmanagement
- Ermächtigung zur Kreditaufnahme

*Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*

## **Autonomie als Mittel zum Zweck**

- Autonomie wahrnehmen - Wettbewerbskraft steigern
- Finanzautonomie: Steuerung mit Hilfe größtmöglicher Transparenz => Berichtswesen
  - Risikomanagementsystem
  - Finanzplanung und Cashmanagement

## **Risikomanagementsystem (I)**

- Konzeption: Frühwarnsystem gem. § 57 NHG i. V. m. § 53 HGrG
- 33 Risiken mit wirtschaftlicher und akademischer Bedeutung
- Zentrale und dezentrale Risikomanager
- Aggregation von Risiken auf Universitätsebene
- Universitätsrisikoausschuss
- Berichtsinhalt, -rhythmus und -empfänger
- IT-Basiert: Software Risk Monitor der Fa. PwC

*Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*

## **Risikomanagementsystem (II)**

- Risikoarten
  - Interne Risiken
    - Strategische Risiken
    - Operative Risiken
  - Externe Risiken
    - Marktrisiko
    - Politische Risiken
    - Rechtslage
  
- Risikobewertung (Schadenserwartungswert)
  - Monetäre Bewertung und Eintrittswahrscheinlichkeit
  - Klassifizierung: Wesentliche, zu überwachende und unkritische Risiken
  - Risikosteuerung: Überwälzung, Minderung und Vermeidung

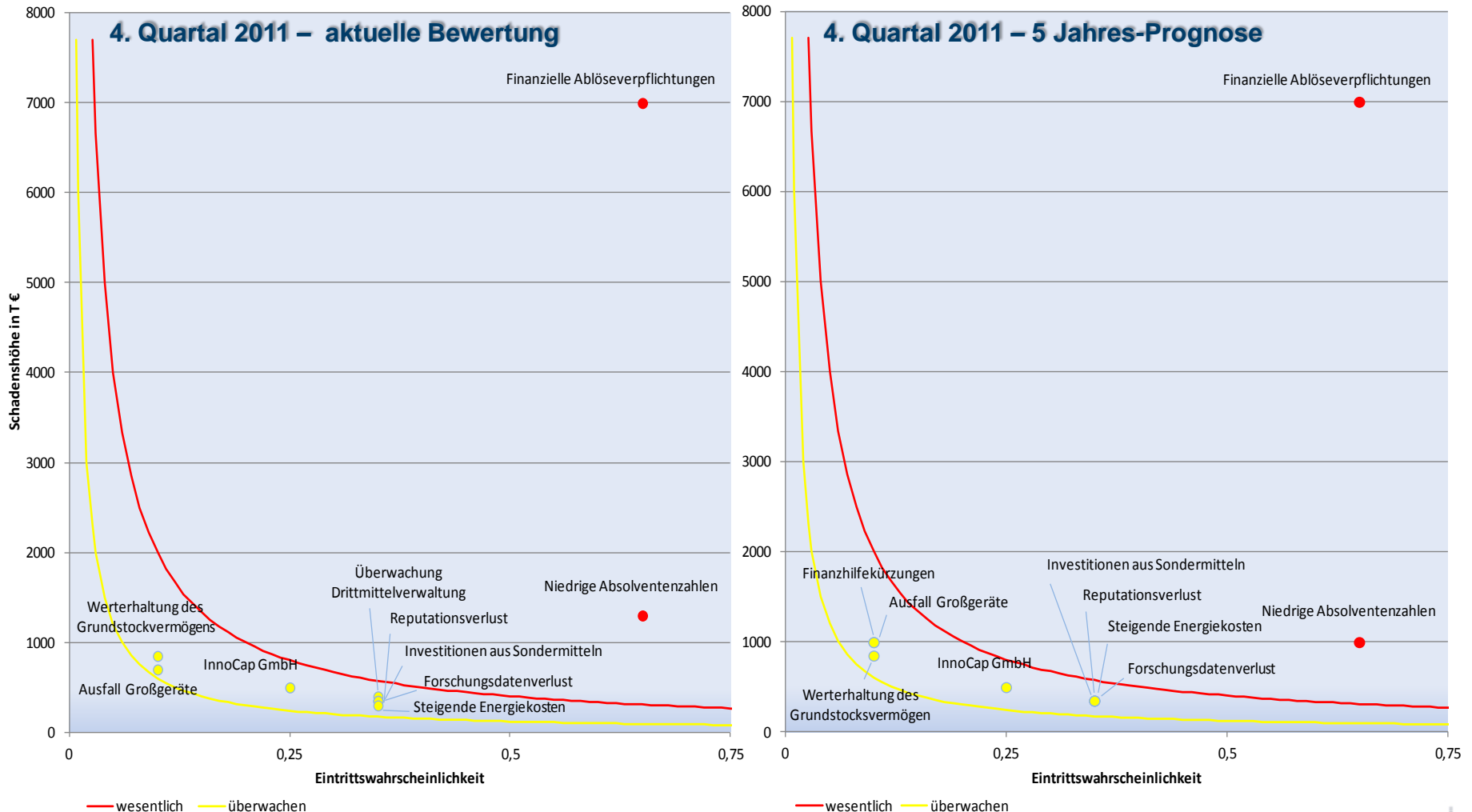


*Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*

## **Risikomanagementsystem (III)**

- Risikobericht per Quartal
  - Aktuelle Bewertung
  - 5-Jahresprognose
  
- Risikobericht im Rahmen des jährlichen Rechenschaftsberichts zum Jahresabschluss
  
- Beispiele mit Bedeutung für die Finanzplanung
  - Altersteilzeiten der Beschäftigten
  - Finanzhilfe des Landes
  - Ablöseverpflichtungen der Universität

## Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung



## Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

<b>Risiko-Kurzbezeichnung</b>	Altersteilzeit (Stand IV. Quartal 2009)	
<b>Risikobeschreibung</b>	Durch eine offensive Gewährung von Altersteilzeitverträgen in der Vergangenheit ist inzwischen die gesetzliche Überforderungsquote von 5% der Mitarbeiter überschritten. Der Jahresabschluss 2008 beinhaltet Altersteilzeitrückstellungen in Höhe von 12,4 Mio. €.	
<b>Risikoart</b>	Operatives Risiko	
<b>Betroffenes Unternehmensziel</b>	Autonomie	
<b>Unterziel</b>	Finanzielle Autonomie	
<b>Organisationseinheit</b>	Universität Göttingen / Abteilung Finanzen	
<b>Betrachtungsbereich</b>	Finanzen	
<b>Risikoverantwortlicher</b>	Herr Ittemann	
<b>Brutto-Risikobewertung</b> Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	<b>quantitativ/qualitativ</b> 0,9 45	<b>Begründung</b> Jährliche Anstiege des Rückstellungsbedarfs von ca. 1,5 Mio. €. Mit JA 2007 erstmals ein Rückgang um 0,3 Mio. €.
<b>Maßnahmen</b>	a) Seit Oktober 2005 besteht die Zustimmungspflicht des für Personal zuständigen Präsidiumsmitglieds für die Gewährung der Altersteilzeit im Einzelfall. Außerdem wurde der Zeitrahmen für die ATZ grundsätzlich auf maximal 6 Jahre begrenzt. b) Bildung von Rückstellungen in der Bilanz.	
<b>Netto-Risikobewertung</b> Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	<b>quantitativ/qualitativ</b> 0,3 10	<b>Begründung</b> Durch die Zahl der Altfälle hat sich die o.g. Maßnahme a) nur langsam risikomindernd bemerkbar gemacht.
<b>Zeitbezug</b>	über 24 Monate	
<b>Indikatoren / Beobachtungsbereich für Frühwarninformationen</b>	Prozentualer Anteil der ATZ-Fälle bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter	
<b>Risikotendenz</b>	gleich bleibend	

## Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

<b>Risiko-Kurzbezeichnung</b>	Kürzung der Finanzhilfe des Landes Niedersachsen (Stand IV. Quartal 2011)	
<b>Risikobeschreibung</b>	Mit dem Zukunftsvertrag II ist die Finanzierung der Hochschulen bis 31.12.2015 garantiert. Es besteht das Risiko des Haushaltsvorbehalts im Zukunftsvertrag und der Verteilung der Mittel zwischen den Hochschulen.	
<b>Risikoart</b>	Politisches Risiko	
<b>Betroffenes Unternehmensziel</b>	Autonomie	
<b>Unterziel</b>	Finanzielle Autonomie	
<b>Organisationseinheit</b>	Universität Göttingen / Abteilung Finanzen	
<b>Betrachtungsbereich</b>	Finanzen	
<b>Risikoverantwortlicher</b>	Herr Ittemann	
<b>Brutto-Risikobewertung</b> Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	<b>quantitativ/qualitativ</b> 0,001 4000	<b>Begründung</b> Schadenshöhe orientiert sich an bisherigen Kürzungen.
<b>Maßnahmen</b>	Zukunftssicherungsvertrag zwischen den Hochschulen und dem Land	
<b>Netto-Risikobewertung</b> Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	<b>quantitativ/qualitativ</b> 0,001 4000	<b>Begründung</b> Haushaltsvorbehalt im Zukunftsvertrag mit dem Land.
<b>Zeitbezug</b>	Innerhalb von 12 bis 24 Monate	
<b>Indikatoren / Beobachtungsbereich für Frühwarninformationen</b>	Haushaltsplanentwurf, Referentenverhandlungen, Parlamentarische Beratungen, Steuerschätzung des Landes	
<b>Risikotendenz</b>	gleich bleibend	

## Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

<b>Risiko-Kurzbezeichnung</b>	Ablöseverpflichtungen der Universität (Stand IV. Quartal 2011)	
<b>Risikobeschreibung</b>	Anschlussfinanzierung nach Auslaufen der Förderlinie 3 der Exzellenzinitiative; darüber hinaus potentielle Ablöseverpflichtungen durch neu eingerichtete Regionalzentren und den Wegfall von Studienbeiträgen.	
<b>Risikoart</b>	Politisches Risiko	
<b>Betroffenes Unternehmensziel</b>	Autonomie	
<b>Unterziel</b>	Finanzielle Autonomie	
<b>Organisationseinheit</b>	Universität Göttingen / Abteilung Finanzen	
<b>Betrachtungsbereich</b>	Finanzen	
<b>Risikoverantwortlicher</b>	Herr Ittemann	
<b>Brutto-Risikobewertung</b> Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	<b>quantitativ/qualitativ</b> Hoch (0,65) 7000	<b>Begründung</b> 50%-Anschlussfinanzierung des Landes über 5 Jahre bisher nur als politische Erklärung
<b>Maßnahmen</b>	Abbildung der Ablöseverpflichtungen im Struktur- und Innovationsfonds der Universität	
<b>Netto-Risikobewertung</b> Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	<b>quantitativ/qualitativ</b> Hoch (0,65) 7000	<b>Begründung</b> Zusage des Landes nicht abschließend gesichert.
<b>Zeitbezug</b>	Innerhalb von 12 bis 24 Monate	
<b>Indikatoren / Beobachtungsbereich für Frühwarninformationen</b>	Inanspruchnahme des Struktur- und Innovationsfonds; Äußerungen der Landespolitik	
<b>Risikotendenz</b>	gleich bleibend	

*Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*

## **Finanzplanung und Cashmanagement**

- Instrumente der Finanzplanung
  - Wirtschaftsplan mit Mittelfristiger Finanzplanung
  - Zwischenbericht zum jeweiligen Quartalsende
  - Jahresabschluss
  - Liquiditätsplanung (Fixe Kosten, „Bodensatz“, Fälligkeiten)
  
- Instrumente des Cashmanagements
  - Anlagenstrategie für Liquidität und Vermögen
  - Finanzbericht mit Soll-Ist-Abweichungen, Konditionen und Fälligkeiten
  - Übersicht mit täglich aktuellem Finanzstatus „Heute“

*Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung*

## **Zusammenwirken: „Risiken managen, Finanzplanung anpassen“**

- **Drei Beispiele:**

- Risiken Altersteilzeit - Berechnung von personenspezifischen Rückstellungen in einem Pool pro Budgetstelle
- Risiko Finanzhilfe - Begleitung des Haushaltsaufstellungsverfahrens des Landes und Übernahme von Informationen in die Budgetdaten und ggf. Budgetgespräche der Universität
- Risiko Ablöse-  
verpflichtungen der  
Universität - Aufstellung eines Bewirtschaftungsszenarios 2025 für den Struktur- und Innovationsfonds

## **Fazit: „Transparenz schaffen, Entscheidungen treffen, Verantwortung tragen“**

- Autonomie erfordert aktives Steuern auf der Basis verlässlicher und regelmäßig aktualisierter Informationen
- Informationssysteme müssen an den jeweiligen Erfordernissen einer Hochschule angepasst und angemessen sein
- Transparenzgebot kombiniert mit Gestaltungsprinzip „Entscheidung und Verantwortung in einer Hand“
- Interaktive, IT-gestützte Info-Systeme sind wünschenswert – manuelle Verknüpfung der Ergebnisse bleibt „Denksportaufgabe“ des Managements