



Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

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

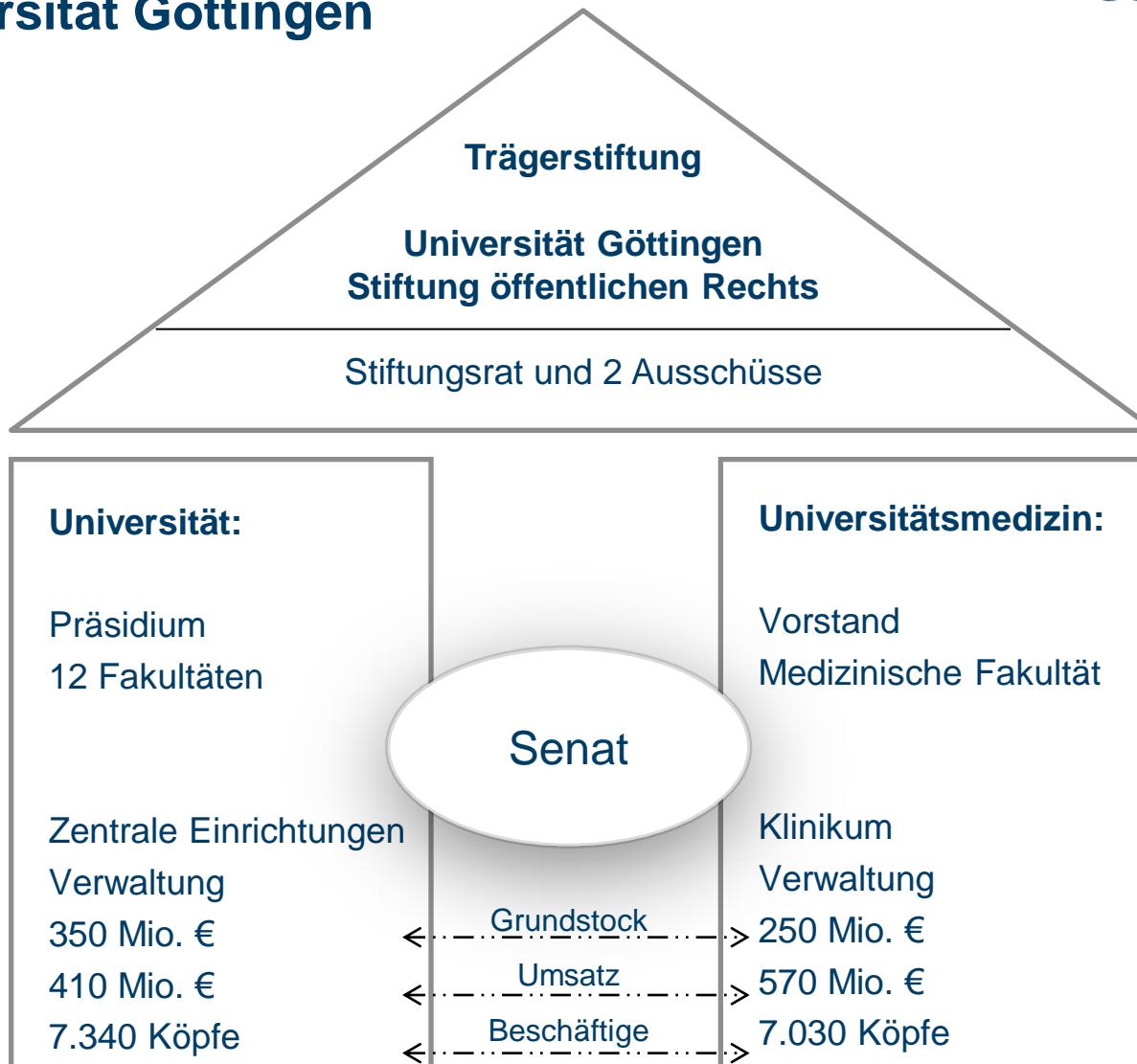
Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

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

Strukturaufbau der Universität Göttingen

GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN



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

Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

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)

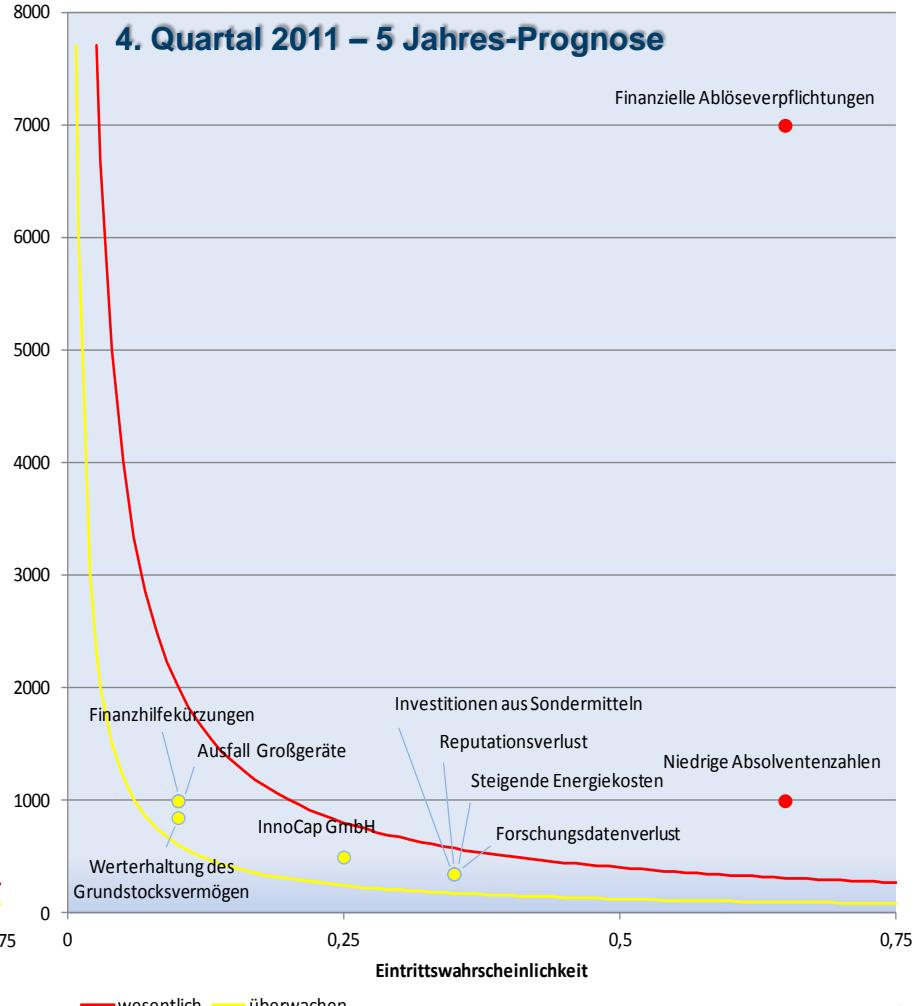
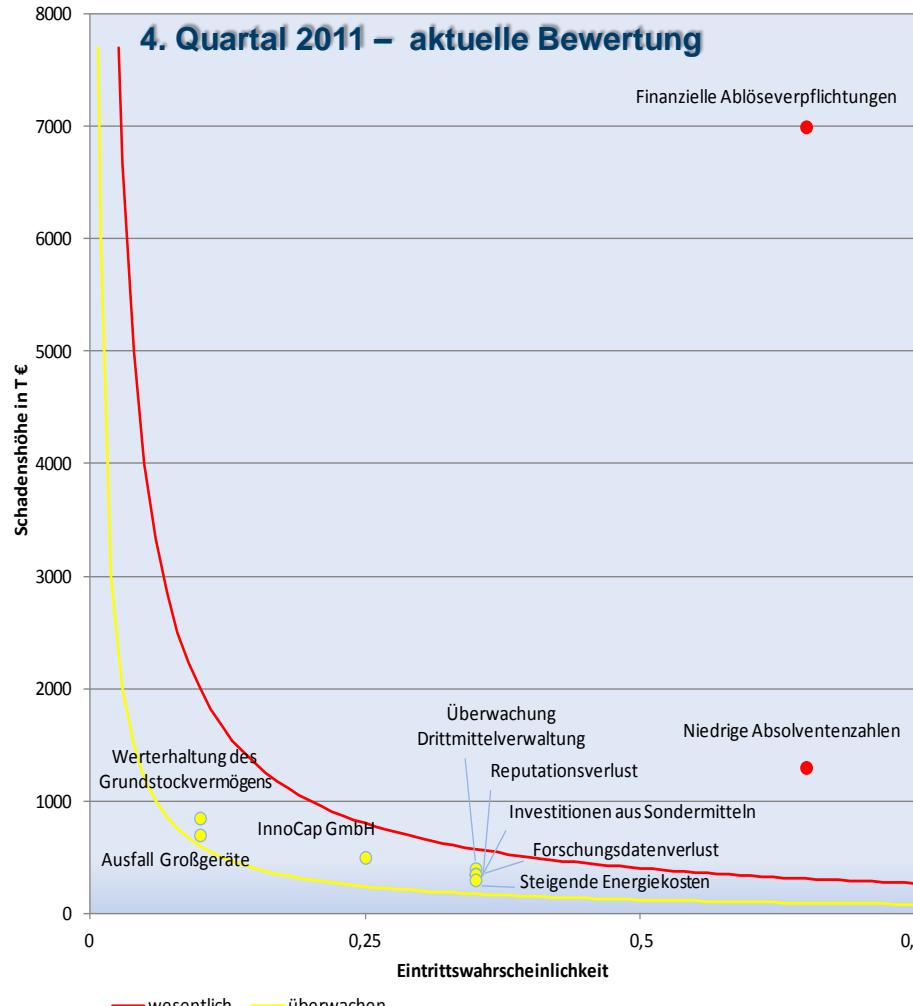
- Risikoarten
 - Interne Risiken
 - Strategische Risiken
 - Operative Risiken
 - Externe Risiken
 - Marktrisiko
 - Politische Risiken
 - Rechtslage
- Risikobewertung (Schadenserwartungswert)
 - Monetäre Bewertung und Eintrittswahrscheinlichkeit
 - Klassifizierung: Wesentliche, zu überwachende und unkritische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

Risiko-Kurzbezeichnung	Altersteilzeit (Stand IV. Quartal 2009)	
Risikobeschreibung	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. €.	
Risikoart	Operatives Risiko	
Betroffenes Unternehmensziel	Autonomie	
Unterziel	Finanzielle Autonomie	
Organisationseinheit	Universität Göttingen / Abteilung Finanzen	
Betrachtungsbereich	Finanzen	
Risikoverantwortlicher	Herr Ittemann	
Brutto-Risikobewertung Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	quantitativ/qualitativ 0,9 45	Begründung Jährliche Anstiege des Rückstellungsbedarfs von ca. 1,5 Mio. €. Mit JA 2007 erstmals ein Rückgang um 0,3 Mio. €.
Maßnahmen	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.	
Netto-Risikobewertung Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	quantitativ/qualitativ 0,3 10	Begründung Durch die Zahl der Altfälle hat sich die o.g. Maßnahme a) nur langsam risikomindernd bemerkbar gemacht.
Zeitbezug	über 24 Monate	
Indikatoren / Beobachtungsbereich für Frühwarninformationen	Prozentualer Anteil der ATZ-Fälle bezogen auf die Anzahl der Mitarbeiter	
Risikotendenz	gleich bleibend	

Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

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

Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

Risiko-Kurzbezeichnung	Ablöseverpflichtungen der Universität (Stand IV. Quartal 2011)		
Risikobeschreibung	Anschlussfinanzierung nach Auslaufen der Förderlinie 3 der Exzellenzinitiative; darüber hinaus potentielle Ablöseverpflichtungen durch neu eingerichtete Regionalzentren und den Wegfall von Studienbeiträgen.		
Risikoart	Politisches Risiko		
Betroffenes Unternehmensziel	Autonomie		
Unterziel	Finanzielle Autonomie		
Organisationseinheit	Universität Göttingen / Abteilung Finanzen		
Betrachtungsbereich	Finanzen		
Risikoverantwortlicher	Herr Ittemann		
Brutto-Risikobewertung Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	quantitativ/qualitativ Hoch (0,65) 7000	●	Begründung 50%-Anschlussfinanzierung des Landes über 5 Jahre bisher nur als politische Erklärung
Maßnahmen	Abbildung der Ablöseverpflichtungen im Struktur- und Innovationsfonds der Universität		
Netto-Risikobewertung Eintrittswahrscheinlichkeit Schadenshöhe in TEURO	quantitativ/qualitativ Hoch (0,65) 7000	●	Begründung Zusage des Landes nicht abschließend gesichert.
Zeitbezug	Innerhalb von 12 bis 24 Monate		
Indikatoren / Beobachtungsbereich für Frühwarninformationen	Inanspruchnahme des Struktur- und Innovationsfonds; Äußerungen der Landespolitik		
Risikotendenz	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 Ablöseverpflichtungen der Universität - Aufstellung eines Bewirtschaftungsszenarios 2025 für den Struktur- und Innovationsfonds

Risikomanagement und Konsequenzen für die Finanzplanung

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