

Bedeutung der Liquiditätsplanung für die Praxis der Steuerung einer autonomen Universität

F. Wurm

3.2.2012, Gießen

Inhalt

- Liquiditätsplanung in der Wirtschaft (Kurzdarstellung zur Einstimmung)
- Regelungen für Mittelverfügbarkeit und Mittelverwendung in den staatlichen Universitäten Österreichs lt. Universitätsgesetz (UG)
- Zahlungseingänge an der Universität (Beispiele)
- Zahlungsausgänge an der Universität (Beispiele)
- Anforderungen an eine Liquiditätsplanung zur Steuerung einer Universität
- Beispiel für Finanzmittel-Monatsübersicht
- Nutzen aus der Liquiditätsplanung und -steuerung

**Liquidität = Fähigkeit, seine Zahlungsverpflichtungen
zeitgerecht erfüllen zu können**

Zahlungseingänge

- Verkaufserlöse
- Erhaltene Anzahlungen
- Kreditaufnahmen
- Veranlagungsrückführungen
- Dividenden
- Sonstige Zahlungseingänge

Zahlungsausgänge

- Rohstoffeinkäufe
- Personalausgaben
- Investitionsausgaben
- Sonstige Betriebsausgaben
- Kredittilgungen
- Kreditgewährungen
- Mittelveranlagungen
- Gesellschafterzuschüsse
- Gewinnausschüttungen
- Sonstige Zahlungsausgänge

Liquiditätsplanung = periodenbezogene Gegenüberstellung von Zahlungsein- und -ausgängen (für Maßnahmen zur Erfüllung von Zahlungsverpflichtungen).

- Planungszeiträume
 - kurzfristig
 - mittelfristig
 - langfristig
- Rollierende Planung
- Planungsunsicherheiten
- Limitierungen
 - Rating-Vorgaben
 - Bank Covenants
 - Kreditrahmen
- Währungen
- Konzernzahlungsflüsse

Regelungen für Mittelverfügbarkeit und -verwendung in den staatlichen Universitäten Österreichs lt. UG (1)

- § 12 (7): Die Universitäten erhalten jeweils ein **Globalbudget**, das für die dreijährige Periode im Voraus festgelegt wird. ... Die Universitäten können im Rahmen ihrer Aufgaben und der Leistungsvereinbarungen frei über den Einsatz des Globalbudgets verfügen.
- § 12 (10): **Einnahmen aus Drittmitteln und Erträge**, die Universitäten aus Veranlagungen erzielen, sind auszuweisen. Sie verbleiben in der Verfügung der Universitäten und reduzieren nicht die Höhe der staatlichen Zuweisungen.
- § 12 (11): Die **Zuteilungen der Mittel** erfolgen monatlich aliquot. Die monatlichen Zuweisungen können entsprechend den universitären Erfordernissen im Rahmen der zur Verfügung stehenden Globalbudgets verändert werden.

Regelungen für Mittelverfügbarkeit und -verwendung in den staatlichen Universitäten Österreichs lt. UG (2)

- § 15 (2): Die Universitäten können über ihre Einnahmen frei verfügen, sofern gesetzlich nicht anderes bestimmt ist. Allfällige **Zweckwidmungen** sind zu berücksichtigen.
- § 15 (3): Die Gebarung der Universitäten erfolgt im eigenen Namen und auf eigene Rechnung.
- § 15 (4): Die **Begründung von Verbindlichkeiten, die über die laufende Geschäftstätigkeit der Universität hinausgehen**, bedarf der Zustimmung des Universitätsrats. Dieser kann das Rektorat ermächtigen, Verbindlichkeiten bis zu einer bestimmten Höhe ohne seine vorherige Zustimmung einzugehen.
- § 15 (5): Für Verbindlichkeiten der Universitäten trifft den Bund keine **Haftung**, sofern gesetzlich nicht anderes bestimmt ist.

Regelungen über Drittmiteleinahmen für Forschung und Erschließung der Künste

Ad personam-Projekte: § 26 (5): Über die Verwendung der Projektmittel entscheidet die Projektleiterin oder der Projektleiter. Die Mittel für Vorhaben gemäß Abs. 1 sind von der Universität zu verwalten und ausschließlich auf Anweisung der Projektleiterin oder des Projektleiters zu verwenden.

Projekte der Universität: § 27 (4): Die der Universität aufgrund von Tätigkeiten gemäß Abs. 1 zufließenden Drittmittel sind, sofern keine Zweckwidmung vorliegt, für Zwecke jener Organisationseinheit zu verwenden, der die zeichnungsbefugte Arbeitnehmerin oder der zeichnungsbefugte Arbeitnehmer der Universität zugeordnet ist. Zur Erfüllung von Verpflichtungen der Universität aufgrund von Rechtsgeschäften gemäß Abs. 1 sind zunächst die Mittel heranzuziehen, die für die betreffende Organisationseinheit zweckgewidmet sind.

Zahlungseingänge an der Universität (1)

aus Budget, Studienbeitragsersatz und Förderungen

- Globalbudget (vom Bund)
 - Monatszahlungen sind für 3 Jahre im Voraus exakt festgelegt.
 - Besondere Vergütungen werden gesondert festgelegt.
- Ersatzleistungen Studienbeiträge (vom Bund)
 - Beträge werden jeweils zu Semesterbeginn akontiert und später endgültig abgerechnet (grob schätzbar).
- Sondermittel für Investitionsvorhaben und Schwerpunktprogramme (vom Bund)
 - Mittel werden wettbewerbsmäßig ausgeschrieben und vergeben, danach erfolgen Auszahlungen lt. Vereinbarungen.
- Zuschüsse für Investitions-, Ausbauvorhaben u. ä. m. (von Ländern, Gemeinden u.a.)
 - Mittel werden je nach Fördervereinbarung ausgezahlt.

Zahlungseingänge an der Universität (2)

aus Forschungsförderung und Auftragsforschung

- Zahlungseingänge für Auftragsforschung (§ 27 UG)
 - Zahlungen erfolgen gemäß Projektvereinbarung (erst ab Vereinbarung planbar).
- Zahlungseingänge für geförderte Projekte (§ 27 UG)
 - Zahlungen erfolgen gemäß Fördervereinbarung (erst ab Vereinbarung planbar).
- Zahlungseingänge für geförderte Projekte (§ 26 UG)
 - Zahlungen erfolgen gemäß Fördervereinbarung.
 - Mittel sind treuhändig zu verwalten.
- Zahlungseingänge für andere Projektpartner infolge Koordinatorfunktion (insbes. EU-Projekte)
 - Mittel werden lt. Fördervereinbarung bezahlt und weitergeleitet.
 - Abwicklung erfolgt meist über gesondertes Bankkonto.

Zahlungseingänge an der Universität (3)

aus sonstiger Geschäftstätigkeit der Universität

- Zahlungseingänge aus Universitätslehrgangsbeiträgen
- Zahlungseingänge aus Vermietungen
- Zahlungseingänge aus Dienstleistungen für Dritte
- Zahlungseingänge aus Tagungsbeiträgen
- Zahlungseingänge aus IPR-Verwertungen (Lizenzen)
- Zahlungseingänge für Kostenersatz (§ 26 UG)
 - Für die Nutzung von universitären Einrichtungen ist von den treuhändisch verwalteten Forschungsprojekten gemäß § 26 UG ein Kostenersatz an die Universität zu leisten.
- Zahlungseingänge für Hochschülerschaftsbeiträge
 - Beiträge werden eingehoben und an die Hochschülerschaft weitergeleitet.

Zahlungseingänge an der Universität (4)

aus finanziellen Transaktionen und aus Beteiligungen

- Kreditaufnahmen
- Tilgungen von gewährten Darlehen
- Rückführungen von veranlagten Finanzmitteln
- Zinserträge
- Gewinnausschüttungen
 - aus Beteiligungen
 - aus Fondsveranlagungen
 - aus sonstigen Anteilen, Genussrechten etc.

Zahlungsausgänge an der Universität (1) aus der laufenden Tätigkeit der Universität

- Zahlungsausgänge für Personal
- Zahlungsausgänge für Gebäudemieten
- Zahlungsausgänge für Fremdleistungen
- Zahlungsausgänge für Reisen
- Zahlungsausgänge für Literatur und Nutzungslizenzen
- Zahlungsausgänge für Material
- Zahlungsausgänge für sonstige Betriebsausgaben
- Zahlungsausgänge für Investitionen
 - Anzahlungen
 - Teilzahlungen
 - Endabrechnungen

Zahlungsausgänge an der Universität (2)

aus Forschungsförderung und Auftragsforschung

- Zahlungsausgänge für Auftragsforschung und für geförderte Projekte (§ 27 UG)
 - Zahlungen erfolgen gemäß Projektbearbeitung.
- Zahlungsausgänge für geförderte Projekte (§ 26 UG)
 - Zahlungen erfolgen gemäß Anweisung der Projektleitung
 - Mittel sind treuhändig zu verwalten.
- Zahlungsausgänge für andere Projektpartner infolge Koordinatorfunktion (insbes. EU-Projekte)
 - Mittel werden je nach Fördervereinbarung ausgezahlt und weitergeleitet.
 - Abwicklung erfolgt meist über gesondertes Bankkonto.

Zahlungsausgänge an der Universität (3)

aus finanziellen Transaktionen und aus Beteiligungen

- Kredittilgungen
- Gewährung von Darlehen
- Veranlagung von Finanzmitteln
- Zinsaufwendungen
- Gesellschafterzuschüsse
- Terminkäufe von Fremdwährungen (Kurssicherung)

Anforderungen an eine Liquiditätsplanung zur Steuerung einer Universität (1)

- Planungssystem :

- Rollierende Planung
- Berücksichtigung der Ist-Werte erforderlich
- Zeitliche Verschiebungen (insbes. bei Zahlungsausgängen) beeinflussen Planung wesentlich

- Planungsrhythmus:

- Wöchentliche Planung für Steuerung und Disposition
- Monatliche/quartalsweise Übersicht für Berichte und Darstellung der Reservenentwicklung (mit gesonderter Darstellung von zweckgewidmeten und gebundenen Mitteln)
- 3-Jahreshochrechnung (Budgetzeitraum) mit gleichzeitiger Darstellung des letzten Ist-Jahres und der Vorscheurechnung für das laufende Jahr für die Planung der Reservenverwendung

Anforderungen an eine Liquiditätsplanung zur Steuerung einer Universität (2)

- Gesonderte Behandlung (ohne Saldierung):
 - Gesonderte Behandlung von Drittmiteleinnahmen gemäß § 26 UG (treuhändige Verwaltung)
 - Gesonderte Behandlung von Projektkoordinatorermitteln (wird von EU inzwischen gefordert)
- Zweckgewidmete Mittel aus Reserven gemäß § 27 UG:
 - Verfügbarkeit für Organisationseinheit muss gegeben sein.
- Laufende Verfolgung von Zweckwidmungen:
 - Zweckwidmungen aus Zuschüssen (v.a. Investitionen)
 - Zweckwidmungen aus Sondermitteln für Schwerpunktprogramme

Anforderungen an eine Liquiditätsplanung zur Steuerung einer Universität (3)

- Darstellung von gebundenen Mitteln für laufende Geschäftstätigkeit:
 - Liquiditätserfordernis für Drittmittelprojekte gemäß § 27 UG
 - Liquiditätserfordernis für Universitätslehrgänge
 - Liquiditätserfordernis für sonstige Geschäftstätigkeiten
- Darstellung von gebundenen Mitteln für geplante Finanzierungen:
 - Mittelbindungen für geplante Vorfinanzierungen
 - Mittelbindungen für geplante Reservenverwendungen
- Darstellung frei verwendbarer Reserven (unter Going concern-Annahme)

Was für die Liquiditätssteuerung einer Universität noch hilfreich sein kann

- Regelmäßiger Überschussübertrag auf das für die Liquiditätssteuerung maßgebliche Konto
- Kontenüberziehungsrahmen zu vertretbaren Kosten
- Genehmigung für vorübergehende Kreditaufnahme, um für ungeplante Liquiditätsengpässe vorgesorgt zu haben.

Beispiel für Finanzmittel-Monatsübersicht

FINANZMITTEL ZUM 30.4.2011	März 11	Apr. 11	PLAN Mai 11	PLAN Juni 11	PLAN Juli 11
GUTHABENSTÄNDE MONATSBEGINN *)					
Eingänge Bund					
Eingänge Studiengebühren					
Eingänge § 27					
Eingänge Sonstige					
<hr/>					
Ausgänge Personal					
Ausgänge BIG Mieten					
Ausgänge Investitionen					
Ausgänge § 27					
Ausgänge Sonstige					
<hr/>					
GUTHABENSTÄNDE MONATSENDE *)					
davon: - freie Finanzmittel					
- gebundene Finanzmittel					
- zweckgewidmete Finanzmittel					

*) inkl. Wertpapiere des Umlaufvermögens

Nutzen aus der Liquiditätsplanung und -steuerung

Die Liquiditätsplanung stellt ergänzend zu Soll-Ist-Vergleichen, GuV- und Bilanzhochrechnungen einen wesentlichen Teil der finanziellen Steuerungssysteme dar. Sie liefert insbesondere:

- Informationen über Liquiditätsengpässe und ermöglicht rechtzeitige Maßnahmen zur Vermeidung solcher.
- Entscheidungsgrundlagen für Vorfinanzierungen (z. B. geförderte Forschungsprojekte; Investitionen, für die Zuschüsse zugesagt werden).
- Entscheidungsgrundlagen für Einsatz angesparter Mittel.
- Planungsunterlagen für Mehrjahresplanungen.
- ❖ Alle diese Entscheidungs- und Planungsgrundlagen sind von der Planungsqualität für Zahlungsein- und -ausgänge abhängig.

Danke
für Ihre Aufmerksamkeit
und bitte um Fragen