

# Inhaltsübersicht

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Vorwort.....                | V   |
| Autorenverzeichnis.....     | VII |
| Inhaltsübersicht .....      | IX  |
| Inhaltsverzeichnis.....     | XI  |
| Abkürzungsverzeichnis ..... | XXV |

## Teil I Grundlagen

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| I. Rechnungszweck der doppelten Hochschulrechnungslegung ..... | 3  |
| II. Rechnungslegungsgestützte Leistungsmessung.....            | 23 |

## Teil II Bilanzierung – Eröffnungsbilanz

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| I. Konzept zur Aufstellung einer Universitäts-Eröffnungsbilanz .....                                          | 67 |
| II. Funktion der Eröffnungsbilanz und Auswirkungen der Bilanzansätze<br>und -bewertungen in der Zukunft ..... | 89 |

## Teil III Bilanzierung – Jahresabschluss

|                                                                                                                                                                                             |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| I. Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des<br>Anlagevermögens .....                                                                                                        | 103 |
| II. Mietereinbauten .....                                                                                                                                                                   | 129 |
| III. Sollvorgaben organisatorischer Notwendigkeiten zur Identifizierung,<br>Erfassung und Bewertung von Mietereinbauten – dargestellt am<br>Beispiel der Universität Duisburg-Essen – ..... | 145 |
| IV. Finanzanlagen.....                                                                                                                                                                      | 161 |
| V. Rückstellungen im Hochschulabschluss .....                                                                                                                                               | 197 |
| VI. Urlaubsrückstellungen im Wissenschaftsbereich.....                                                                                                                                      | 231 |
| VII. Bilanzielle Konsequenzen aus Lehrdeputaten und Kapazitätsberech-<br>nungen .....                                                                                                       | 237 |

**Teil IV**  
**Analyse von Hochschuljahresabschlüssen**

- I. Kennzahlenanalyse von doppischen Hochschuljahresabschlüssen ..... 251
- II. Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung von Hochschulen ..... 281

**Teil V**  
**Besteuerung von Hochschulen**

- I. Grundlagen der Hochschulbesteuerung ..... 305
- II. Steuerrechtliche Behandlung von Betrieben gewerblicher Art ..... 325
- III. Hochschulspezifische Anwendungsfelder der Besteuerung ..... 349

**Teil VI**  
**Betriebswirtschaftliche Auswirkungen**

- I. Anforderungen an die Trennungsrechnung und Handlungsempfehlungen ..... 371
- II. Grundüberlegungen zu einem strategischen Liquiditätsmodell für Hochschulen ..... 419
- III. Risikomanagement an Hochschulen ..... 447
- IV. Auf dem Weg zu einem hochschulischen Risikomanagement ..... 477
- Quellenverzeichnis ..... 529
  - Literaturverzeichnis ..... 529
  - Verzeichnis sonstiger Quellen ..... 569
  - Rechtsprechungsverzeichnis ..... 581
- Stichwortverzeichnis ..... 585

# Inhaltsverzeichnis

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| Vorwort.....                | V   |
| Autorenverzeichnis.....     | VII |
| Inhaltsübersicht .....      | IX  |
| Inhaltsverzeichnis.....     | XI  |
| Abkürzungsverzeichnis ..... | XXV |

## Teil I Grundlagen

|                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. Rechnungszweck der doppelischen Hochschulrechnungslegung</b>                                             | <b>3</b>  |
| 1 Einleitung.....                                                                                              | 3         |
| 2 Rechtsform von Hochschulen .....                                                                             | 4         |
| 3 Rechnungslegung von Hochschulen.....                                                                         | 6         |
| 3.1 Maßgeblichkeit des Rechnungszweckes .....                                                                  | 6         |
| 3.2 Rechnungszweck der Kameralistik .....                                                                      | 7         |
| 3.3 Rechnungszweck der Hochschuldoppik.....                                                                    | 8         |
| 3.3.1 Kaufmännischer Rechnungszweck.....                                                                       | 10        |
| 3.3.2 Gesetzliche Aufgaben von Hochschulen.....                                                                | 12        |
| 3.3.3 Kaufmännischer Rechnungszweck unter Berücksichtigung der gesetz-<br>lichen Aufgaben von Hochschulen..... | 16        |
| 4 Fazit .....                                                                                                  | 22        |
| <b>II. Rechnungslegungsgestützte Leistungsmessung</b>                                                          | <b>23</b> |
| 1 Einleitung.....                                                                                              | 23        |
| 2 Ziele von Hochschulen.....                                                                                   | 24        |
| 2.1 Zielbegriff.....                                                                                           | 24        |
| 2.2 Zielkonzeption .....                                                                                       | 26        |
| 3 Leistungen der Hochschulen in NRW .....                                                                      | 30        |
| 3.1 Leistungsbegriff.....                                                                                      | 30        |
| 3.2 Primäre Hochschulleistungen.....                                                                           | 31        |
| 3.2.1 Leistungsprogramm .....                                                                                  | 32        |

## *Inhaltsverzeichnis*

|       |                                                          |    |
|-------|----------------------------------------------------------|----|
| 3.2.2 | Leistungsmenge .....                                     | 36 |
| 3.2.3 | Leistungsqualität .....                                  | 38 |
| 4     | Leistungsmessung der Hochschulen .....                   | 40 |
| 4.1   | Notwendigkeit und Probleme einer Leistungsmessung .....  | 40 |
| 4.2   | Grundfragen der Indikatorenermittlung .....              | 42 |
| 4.3   | Indikatoren für Lehre und Forschung .....                | 45 |
| 4.3.1 | Indikatoren für die Leistungsmenge .....                 | 45 |
| 4.3.2 | Indikatoren für die Leistungsqualität .....              | 49 |
| 5     | Rechnungslegungsunterstützung der Leistungsmessung ..... | 53 |
| 5.1   | Grundanforderungen an Informationen .....                | 53 |
| 5.2   | Eignung der handelsrechtlichen Rechnungslegung .....     | 55 |
| 6     | Fazit und Ausblick .....                                 | 62 |

## **Teil II** **Bilanzierung – Eröffnungsbilanz**

|           |                                                                                                           |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I.</b> | <b>Konzept zur Aufstellung einer Universitäts-Eröffnungsbilanz</b>                                        | <b>67</b> |
| 1         | Einleitung und Vorgehensweise .....                                                                       | 67        |
| 2         | Analyse .....                                                                                             | 69        |
| 2.1       | Eröffnungsbilanz – Definition und Rechtsgrundlagen in der öffentlich-rechtlichen Hochschule .....         | 69        |
| 2.1.1     | Notwendigkeit der Aufstellung einer Eröffnungsbilanz .....                                                | 69        |
| 2.1.2     | NRW-Rechtsgrundlagen für die Aufstellung der Eröffnungsbilanz .....                                       | 70        |
| 2.2       | Informationsbeschaffung und -auswertung .....                                                             | 71        |
| 2.3       | Organisatorische Rahmenbedingungen – Projektorganisation „Einführung kaufmännisches Rechnungswesen“ ..... | 71        |
| 2.3.1     | Struktur- und Prozessänderungen .....                                                                     | 72        |
| 2.3.2     | Testen und Einrichtung der Software .....                                                                 | 73        |
| 2.3.3     | Weiterbildung und Information .....                                                                       | 73        |
| 3         | Strategieentwicklung .....                                                                                | 74        |
| 3.1       | Projektorganisation: Zeit- und Maßnahmenplanung .....                                                     | 74        |
| 3.2       | Auswahl des Wirtschaftsprüfers .....                                                                      | 75        |
| 4         | Umsetzung des Strategiekonzepts .....                                                                     | 76        |

## *Inhaltsverzeichnis*

|                                                                                                                 |                                                                                        |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.1                                                                                                             | Erstellung von hochschulspezifischen Richtlinien und Unterlagen .....                  | 76        |
| 4.1.1                                                                                                           | Erstellung eines hochschulspezifischen Sachkontenplanes .....                          | 76        |
| 4.1.2                                                                                                           | Festlegung von Buchungskreisen.....                                                    | 77        |
| 4.1.3                                                                                                           | Erstellung von Regelungen zur Inventur.....                                            | 78        |
| 4.1.4                                                                                                           | Festlegungen zum Ansatz und zur Bewertung .....                                        | 78        |
| 4.2                                                                                                             | Information der Hochschulbereiche .....                                                | 78        |
| 4.3                                                                                                             | Form und Gliederung der Bilanz.....                                                    | 79        |
| 4.4                                                                                                             | Inventur und Bewertung.....                                                            | 79        |
| 4.5                                                                                                             | Ermittlung der Daten der Aktiva.....                                                   | 81        |
| 4.5.1                                                                                                           | Immaterielle Vermögensgegenstände .....                                                | 81        |
| 4.5.2                                                                                                           | Sachanlagen.....                                                                       | 82        |
| 4.5.3                                                                                                           | Finanzanlagen.....                                                                     | 82        |
| 4.5.4                                                                                                           | Vorräte.....                                                                           | 83        |
| 4.5.5                                                                                                           | Forderungen und Sonstige Vermögensgegenstände .....                                    | 83        |
| 4.5.6                                                                                                           | Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten .....                                     | 83        |
| 4.5.7                                                                                                           | Rechnungsabgrenzungsposten .....                                                       | 83        |
| 4.6                                                                                                             | Ermittlung der Daten der Passiva.....                                                  | 84        |
| 4.6.1                                                                                                           | Sonderposten .....                                                                     | 84        |
| 4.6.2                                                                                                           | Rückstellungen .....                                                                   | 84        |
| 4.6.3                                                                                                           | Verbindlichkeiten .....                                                                | 85        |
| 4.6.4                                                                                                           | Rechnungsabgrenzungsposten .....                                                       | 85        |
| 4.7                                                                                                             | Aufstellung und Buchung der Anfangsbestände .....                                      | 86        |
| 4.8                                                                                                             | Interne Prüfung der Eröffnungsbilanz .....                                             | 86        |
| 4.9.                                                                                                            | Erstellung des Anhangs.....                                                            | 86        |
| 5                                                                                                               | Testat und Kommunikation innerhalb und außerhalb der Hochschule .....                  | 86        |
| 5.1                                                                                                             | Prüfung durch den Wirtschaftsprüfer/Übergabe des Prüfungsberichts und des Testats..... | 87        |
| 5.2                                                                                                             | Vorstellung der Eröffnungsbilanz vor dem Hochschulrat .....                            | 88        |
| <br><b>II. Funktion der Eröffnungsbilanz und Auswirkungen der Bilanzansätze und -bewertungen in der Zukunft</b> |                                                                                        | <b>89</b> |
| 1                                                                                                               | Einführung .....                                                                       | 89        |

## *Inhaltsverzeichnis*

|       |                                                                      |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------|----|
| 2     | Funktion der Eröffnungsbilanz.....                                   | 90 |
| 3     | Folgen von Bilanzierung und Bewertung in der Eröffnungsbilanz.....   | 90 |
| 3.1   | Bewertungsgrundsätze in der Eröffnungsbilanz.....                    | 91 |
| 3.2   | Bewertungswahlrechte in der Eröffnungsbilanz.....                    | 92 |
| 3.2.1 | Mindestwerte abgeschriebener und genutzter Vermögensgegenstände..... | 92 |
| 3.2.2 | Bewertung des Bibliotheksbestands.....                               | 94 |
| 3.3   | Erfassung von Vermögensgegenständen und Schulden.....                | 95 |
| 3.3.1 | Erfassung von Mietereinbauten.....                                   | 96 |
| 3.3.2 | Berücksichtigung von Sonderposten.....                               | 97 |
| 4.    | Schlussbemerkung .....                                               | 98 |

## **Teil III** **Bilanzierung – Jahresabschluss**

|           |                                                                                 |            |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>I.</b> | <b>Selbst geschaffene immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens</b> | <b>103</b> |
| 1         | Einleitung.....                                                                 | 103        |
| 2         | Rechtsgrundlagen.....                                                           | 104        |
| 3         | Ansatzvorschriften .....                                                        | 105        |
| 3.1       | Aktivierungsvoraussetzungen .....                                               | 105        |
| 3.1.1     | Abgrenzung von Forschung und Entwicklung .....                                  | 105        |
| 3.1.2     | Vorliegen eines Vermögensgegenstands .....                                      | 107        |
| 3.1.3     | Weitere Anforderungen .....                                                     | 110        |
| 3.2       | Dokumentations- und Nachweispflichten .....                                     | 111        |
| 3.3       | Ansatztetigkeit.....                                                            | 113        |
| 4         | Erst- und Folgebewertung.....                                                   | 114        |
| 4.1       | Herstellungskosten.....                                                         | 114        |
| 4.2       | Planmäßige Abschreibung .....                                                   | 116        |
| 4.3       | Niederstwertprinzip .....                                                       | 118        |
| 5         | Ausweis und Anhangangaben .....                                                 | 119        |
| 6         | Einfluss der Organisationsform auf die Bilanzierung.....                        | 119        |
| 7         | Bilanzpolitische Überlegungen .....                                             | 121        |
| 8         | Praxisbeispiele und -probleme .....                                             | 122        |

## *Inhaltsverzeichnis*

|                                                                                                                                                                                            |                                                                                         |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.1                                                                                                                                                                                        | Selbst entwickelte Software .....                                                       | 122        |
| 8.2                                                                                                                                                                                        | Selbst entwickelte Patente.....                                                         | 125        |
| 8.3                                                                                                                                                                                        | Projektbezogene Zeiterfassung .....                                                     | 126        |
| 9                                                                                                                                                                                          | Steuerliche Folgen .....                                                                | 127        |
| 10                                                                                                                                                                                         | Zusammenfassung und Ausblick.....                                                       | 128        |
| <br><b>II. Mietereinbauten</b>                                                                                                                                                             |                                                                                         | <b>129</b> |
| 1                                                                                                                                                                                          | Einleitung.....                                                                         | 129        |
| 2                                                                                                                                                                                          | Aktivierungsvoraussetzungen .....                                                       | 129        |
| 2.1                                                                                                                                                                                        | Allgemeine Ansatzkriterien .....                                                        | 129        |
| 2.2                                                                                                                                                                                        | Spezielle Ansatzkriterien für Mietereinbauten .....                                     | 130        |
| 2.3                                                                                                                                                                                        | Scheinbestandteile .....                                                                | 133        |
| 2.4                                                                                                                                                                                        | Betriebsvorrichtungen.....                                                              | 134        |
| 2.5                                                                                                                                                                                        | Sonstige Mieterein- und -umbauten .....                                                 | 134        |
| 3                                                                                                                                                                                          | Bewertung.....                                                                          | 137        |
| 4                                                                                                                                                                                          | Ausweis.....                                                                            | 138        |
| 5                                                                                                                                                                                          | Praxisbeispiele .....                                                                   | 139        |
| 6                                                                                                                                                                                          | Besonderheiten und abweichende Regelungen in einzelnen Bundesländern .....              | 142        |
| 6.1                                                                                                                                                                                        | Sachsen .....                                                                           | 142        |
| 6.2                                                                                                                                                                                        | Bremen .....                                                                            | 144        |
| 6.3                                                                                                                                                                                        | Niedersachsen .....                                                                     | 144        |
| 6.4                                                                                                                                                                                        | Thüringen.....                                                                          | 144        |
| <br><b>III. Sollvorgaben organisatorischer Notwendigkeiten zur Identifizierung, Erfassung und Bewertung von Mietereinbauten – dargestellt am Beispiel der Universität Duisburg-Essen –</b> |                                                                                         | <b>145</b> |
| 1                                                                                                                                                                                          | Einführung .....                                                                        | 145        |
| 2                                                                                                                                                                                          | Rechtliches Umfeld im Fall der Universität Duisburg-Essen .....                         | 146        |
| 3                                                                                                                                                                                          | Organisatorische Abläufe innerhalb der Universität Duisburg-Essen bei Baumaßnahmen..... | 149        |
| 3.1                                                                                                                                                                                        | Projektmanagement.....                                                                  | 149        |
| 3.1.1                                                                                                                                                                                      | Prozessablauf / Zuständigkeiten.....                                                    | 149        |
| 3.1.2                                                                                                                                                                                      | Dokumentenverwaltung.....                                                               | 151        |

## *Inhaltsverzeichnis*

|            |                                                          |            |
|------------|----------------------------------------------------------|------------|
| 3.1.3      | Datenaufbereitung.....                                   | 153        |
| 3.2        | Bilanzielle Behandlung im organisatorischen Ablauf ..... | 153        |
| 3.2.1      | Bilanzierung.....                                        | 153        |
| 3.2.2      | Bewertung.....                                           | 154        |
| 3.2.3      | Ausweis .....                                            | 157        |
| 4          | Operative Handlungsvorgaben .....                        | 158        |
| <b>IV.</b> | <b>Finanzanlagen</b>                                     | <b>161</b> |
| 1          | Einleitung.....                                          | 161        |
| 2          | Hochschulrechtliche Grundlagen .....                     | 162        |
| 3          | Arten von Finanzanlagen .....                            | 164        |
| 3.1        | Anteile an verbundenen Unternehmen .....                 | 164        |
| 3.2        | Beteiligungen.....                                       | 165        |
| 3.3        | Wertpapiere.....                                         | 168        |
| 3.4        | Ausleihungen .....                                       | 168        |
| 4.         | Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften .....          | 169        |
| 4.1        | Aktivierungsvoraussetzungen .....                        | 169        |
| 4.2        | Erst- und Folgebewertung .....                           | 172        |
| 4.3        | Ausweis .....                                            | 178        |
| 5          | Praxisbeispiele aus dem Beteiligungsbereich .....        | 180        |
| 5.1        | Rechtlich selbstständige Stiftungen .....                | 180        |
| 5.2        | Universitätsklinikum.....                                | 184        |
| 5.3        | Studentenwerk .....                                      | 185        |
| 5.4        | Studierendenschaft / AStA.....                           | 186        |
| 5.5        | Hochschulkooperationen.....                              | 187        |
| 5.6        | Rechtlich unselbstständige Stiftungen.....               | 192        |
| 6.         | Zusammenfassung und Ausblick.....                        | 195        |
| <b>V.</b>  | <b>Rückstellungen im Hochschulabschluss</b>              | <b>197</b> |
| 1          | Einleitung.....                                          | 197        |
| 2          | Bilanzierung dem Grunde nach.....                        | 198        |
| 2.1        | Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten .....     | 199        |



## *Inhaltsverzeichnis*

|       |                                                                                                        |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2   | Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften .....                                  | 200 |
| 2.3   | Rückstellungen für unterlassene Aufwendungen für Instandhaltung.....                                   | 201 |
| 3     | Bilanzierung der Höhe nach.....                                                                        | 201 |
| 3.1   | Bewertungsmaßstab .....                                                                                | 202 |
| 3.2   | Diskontierung langfristiger Rückstellungen .....                                                       | 203 |
| 3.3   | Einfluss auf die Ergebnisrechnung.....                                                                 | 204 |
| 3.4   | Übergangsregelungen zum BilMoG.....                                                                    | 205 |
| 4     | Ausweis und Anhangangaben .....                                                                        | 206 |
| 5     | Praxisfälle im Überblick .....                                                                         | 207 |
| 5.1   | Rückstellungen für Verpflichtungen aus Altersteilzeitvereinbarungen .....                              | 207 |
| 5.1.1 | Ausgestaltung von Altersteilzeitverhältnissen .....                                                    | 208 |
| 5.1.2 | Ansatz.....                                                                                            | 209 |
| 5.1.3 | Bewertung.....                                                                                         | 210 |
| 5.1.4 | Bilanzielle Behandlung der Erstattungsansprüche gegenüber der Bundesagentur für Arbeit.....            | 216 |
| 5.1.5 | Einfluss auf die Ergebnisrechnung.....                                                                 | 217 |
| 5.2   | Aufbewahrung von Unterlagen .....                                                                      | 217 |
| 5.2.1 | Ansatz.....                                                                                            | 217 |
| 5.2.2 | Bewertung.....                                                                                         | 218 |
| 5.2.3 | Beispielberechnung.....                                                                                | 218 |
| 5.3   | Unterlassene Instandhaltungsmaßnahmen.....                                                             | 219 |
| 5.4   | Rückstellungen für Zahlungsverpflichtungen aus Dienstjubiläen .....                                    | 222 |
| 5.5   | Rückstellungen für Prozesskosten und -risiken .....                                                    | 224 |
| 5.6   | Rückstellungen für Steuern.....                                                                        | 224 |
| 5.7   | Rückstellungen für Verpflichtungen aus Gleitzeitüberhängen/ Überstunden .....                          | 226 |
| 5.8   | Rückstellungen für Reisekostenerstattungen und Beihilfen .....                                         | 226 |
| 5.9   | Rückstellungen für Verpflichtungen zur Aufstellung von Jahresabschlüssen und zu Steuererklärungen..... | 227 |
| 5.10  | Rückstellungen für ausstehende Rechnungen .....                                                        | 227 |
| 5.11  | Pensionsrückstellungen.....                                                                            | 228 |
| 6     | Zusammenfassung.....                                                                                   | 229 |

|                                                                                         |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>VI. Urlaubsrückstellungen im Wissenschaftsbereich</b>                                | <b>231</b>     |
| 1 Grundlagen zu Rückstellungen .....                                                    | 231            |
| 2 Urlaubsrückstellungen .....                                                           | 231            |
| 3 Besonderheiten von Urlaubsrückstellungen in Hochschulen.....                          | 233            |
| 4 Beispiel zur Rückstellungsbildung in Hochschulbilanzen .....                          | 234            |
| <br><b>VII. Bilanzielle Konsequenzen aus Lehrdeputaten und Kapazitätsberechnungen</b>   | <br><b>237</b> |
| 1 Problemstellung .....                                                                 | 237            |
| 2 Erbringung von Lehrleistungen durch hauptberuflich Lehrende .....                     | 237            |
| 2.1 Lehrverpflichtungsverordnung als gesetzliche Grundlage (beispielhaft für NRW) ..... | 237            |
| 2.2 Kapazitätsverordnung als rechtliche Konsequenz (beispielhaft für NRW).....          | 240            |
| 2.3 Bilanzielle Konsequenzen .....                                                      | 241            |
| 3 Erbringung von Lehrleistungen durch externe Lehrbeauftragte .....                     | 246            |
| 4 Schlussbetrachtung .....                                                              | 247            |

## **Teil IV**

### **Analyse von Hochschuljahresabschlüssen**

|                                                                         |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>I. Kennzahlenanalyse von doppelischen Hochschuljahresabschlüssen</b> | <b>251</b> |
| 1 Einleitung.....                                                       | 251        |
| 2 Jahresabschlussadressaten von Hochschulen.....                        | 252        |
| 2.1 Finanzierung der Hochschulen.....                                   | 252        |
| 2.1.1 Einnahmearten .....                                               | 252        |
| 2.1.2 Herkunftsquellen.....                                             | 254        |
| 2.2 Informationsbedarfe der Jahresabschlussadressaten.....              | 256        |
| 2.2.1 Finanzmittelgewährende Jahresabschlussadressaten .....            | 256        |
| 2.2.2 Weitere Jahresabschlussadressaten .....                           | 258        |
| 3 Kennzahlenanalyse von Hochschuljahresabschlüssen.....                 | 259        |
| 3.1 Grundlagen .....                                                    | 260        |
| 3.1.1 Überblick über Arten Kennzahlen.....                              | 260        |
| 3.1.2 Grenzen der Bilanzanalyse.....                                    | 260        |

## *Inhaltsverzeichnis*

|                                                                             |                                                                                |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1.3                                                                       | Traditionelle Kennzahlenanalyse .....                                          | 261        |
| 3.1.4                                                                       | Erstellung einer Strukturbilanz .....                                          | 262        |
| 3.2                                                                         | Finanzwirtschaftliche Analyse .....                                            | 266        |
| 3.2.1                                                                       | Investitionen .....                                                            | 266        |
| 3.2.2                                                                       | Finanzierung .....                                                             | 270        |
| 3.2.3                                                                       | Liquidität .....                                                               | 271        |
| 3.3                                                                         | Analyse der Aufwands- und Ertragslage .....                                    | 275        |
| 4                                                                           | Zusammenfassung und Ausblick .....                                             | 279        |
| <br><b>II. Anforderungen an die Eigenkapitalausstattung von Hochschulen</b> |                                                                                | <b>281</b> |
| 1                                                                           | Einleitung .....                                                               | 281        |
| 2                                                                           | Liquide Mittel in Hochschulen .....                                            | 282        |
| 2.1                                                                         | Hochschulen versus erwerbswirtschaftliche Unternehmen .....                    | 283        |
| 2.2                                                                         | Finanzierung von Hochschulen und freie Liquidität .....                        | 285        |
| 3                                                                           | Anlagevermögen in Hochschulen .....                                            | 287        |
| 3.1                                                                         | Ausgangslage der Hochschule Rhein-Waal .....                                   | 288        |
| 3.2                                                                         | Finanzausstattung der Hochschule Rhein-Waal .....                              | 290        |
| 3.2.1                                                                       | Studienplätze und Studierende .....                                            | 290        |
| 3.2.2                                                                       | Finanzielle Planungsparameter .....                                            | 292        |
| 3.2.3                                                                       | Anlagevermögen der Hochschule Rhein-Waal in der „Stunde Null“ .....            | 294        |
| 3.3                                                                         | Relationen und Kennzahlen .....                                                | 296        |
| 3.3.1                                                                       | Eigenkapital zu (kameralistischem) Haushaltsvolumen ohne Miet-<br>mittel ..... | 296        |
| 3.3.2                                                                       | Reinvestitionsmittel zur Erhaltung des Anlagevermögens .....                   | 296        |
| 3.3.3                                                                       | Anlagevermögen pro Studierenden .....                                          | 298        |
| 4                                                                           | Zur Übertragbarkeit der Ergebnisse auf bestehende Hochschulen .....            | 300        |

## **Teil V Besteuerung von Hochschulen**

|           |                                            |            |
|-----------|--------------------------------------------|------------|
| <b>I.</b> | <b>Grundlagen der Hochschulbesteuerung</b> | <b>305</b> |
| 1         | Einleitung .....                           | 305        |
| 2         | Aufgaben der Hochschulbesteuerung .....    | 305        |

## *Inhaltsverzeichnis*

|                                                                       |                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------|
| 3                                                                     | Spähren der Besteuerung.....                                  | 307        |
| 3.1                                                                   | Steuerfreier Hoheitsbereich.....                              | 308        |
| 3.2                                                                   | Betrieb gewerblicher Art (BgA).....                           | 309        |
| 3.2.1                                                                 | Steuerpflichtiger Betrieb gewerblicher Art nach § 4 KStG..... | 309        |
| 3.2.2                                                                 | Steuerbegünstigter Zweckbetrieb.....                          | 314        |
| 3.3                                                                   | Vermögensverwaltung .....                                     | 320        |
| 4                                                                     | Fazit und Ausblick .....                                      | 322        |
| <b>II. Steuerrechtliche Behandlung von Betrieben gewerblicher Art</b> |                                                               | <b>325</b> |
| 1                                                                     | Verfahrensrechtliche Behandlung .....                         | 325        |
| 1.1                                                                   | Steuersubjekt und -objekt.....                                | 325        |
| 1.2                                                                   | Abgabenrechtliche Folgen .....                                | 326        |
| 2                                                                     | Praxisrelevante Steuerarten und Steuerpflicht.....            | 328        |
| 2.1                                                                   | Körperschaftsteuer.....                                       | 328        |
| 2.2                                                                   | Umsatzsteuer.....                                             | 330        |
| 2.3                                                                   | Weitere Steuerarten.....                                      | 331        |
| 3                                                                     | Gewinnermittlung .....                                        | 335        |
| 3.1                                                                   | Zweck und Gewinnermittlungsarten .....                        | 335        |
| 3.2                                                                   | Betriebsvermögensvergleich .....                              | 336        |
| 3.3                                                                   | Einnahmen-Überschuss-Rechnung.....                            | 340        |
| 3.4                                                                   | Wahl und Wechsel der Gewinnermittlungsart.....                | 340        |
| 3.5                                                                   | Kapitalertragsteuer und Steuerliches Einlagenkonto.....       | 342        |
| 3.6                                                                   | Verdeckte Gewinnausschüttungen .....                          | 344        |
| 4                                                                     | Zusammenfassung und Ausblick.....                             | 346        |
| <b>III. Hochschulspezifische Anwendungsfelder der Besteuerung</b>     |                                                               | <b>349</b> |
| 1                                                                     | Einleitung.....                                               | 349        |
| 2                                                                     | Forschungstätigkeit.....                                      | 349        |
| 3                                                                     | Hörsaalvermietung.....                                        | 353        |
| 4                                                                     | Weiterbildung .....                                           | 357        |
| 5                                                                     | Innergemeinschaftlicher Erwerb .....                          | 359        |
| 6                                                                     | Umkehr der Steuerschuldnerschaft.....                         | 362        |

## Teil VI

### Betriebswirtschaftliche Auswirkungen

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>I. Anforderungen an die Trennungsrechnung und Handlungsempfehlungen</b>                    | <b>371</b> |
| 1 Einleitung.....                                                                             | 371        |
| 2 Festlegungen des EU-Gemeinschaftsrahmens.....                                               | 372        |
| 2.1 Forschungseinrichtungen als Empfänger staatlicher Beihilfen.....                          | 373        |
| 2.2 Mittelbare staatliche Beihilfen durch staatlich finanzierte Forschungseinrichtungen ..... | 374        |
| 3 Handlungsempfehlungen für die Praxis .....                                                  | 375        |
| 3.1 Abgrenzung von wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Tätigkeiten.....                | 376        |
| 3.1.1 Prüfschema der Kultusministerkonferenz .....                                            | 376        |
| 3.1.2 Abgrenzungskriterien des Wettbewerbsrechts .....                                        | 381        |
| 3.1.3 Beispielhafte Abgrenzung im Forschungsbereich .....                                     | 385        |
| 3.1.4 Empfehlung für ein Prüfschema.....                                                      | 386        |
| 3.2 Rechnerische Trennung und Vollkostenbetrachtung .....                                     | 390        |
| 3.2.1 Erfordernis und Grundzüge der Vollkostenrechnung.....                                   | 390        |
| 3.2.2 Gestaltungsaspekte.....                                                                 | 394        |
| 3.2.2.1 Kostenarten, Kostenstellen und Kostenträger .....                                     | 395        |
| 3.2.2.2 Behandlung der Gemeinkosten (Overhead) .....                                          | 397        |
| 3.2.2.3 Notwendigkeit von Zeitaufschreibungen .....                                           | 400        |
| 3.2.2.4 Behandlung von Abschreibungen .....                                                   | 404        |
| 3.2.2.5 Gewinne und Verluste aus wirtschaftlicher Tätigkeit .....                             | 405        |
| 3.2.2.6 Erstattungen an den nichtwirtschaftlichen Bereich .....                               | 406        |
| 3.2.2.7 Berührungspunkte zur externen Rechnungslegung (Bilanzierung).....                     | 406        |
| 3.2.3 Praxisbeispiele zur Umsetzung der Trennungsrechnung.....                                | 407        |
| 3.2.3.1 Grundzüge des niedersächsischen Modells.....                                          | 407        |
| 3.2.3.2 Grundzüge des NRW-Kostenmodells .....                                                 | 410        |
| 3.2.3.3 Vor- und Nachteile der Modelle .....                                                  | 413        |
| 3.3 Nachweis und Dokumentation der Trennungsrechnung .....                                    | 415        |
| 4 Fazit.....                                                                                  | 416        |

|                                                                                                        |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>II. Grundüberlegungen zu einem strategischen Liquiditätsmodell für Hochschulen</b>                  | <b>419</b> |
| 1 Ausgangssituation .....                                                                              | 419        |
| 2 Liquiditätsmodell Hochschulen.....                                                                   | 427        |
| 2.1 Grundzüge .....                                                                                    | 427        |
| 2.2 Liquidität zum Stichtag.....                                                                       | 434        |
| 2.2.1 „Vorwegabzüge“ durch Zweckbindung .....                                                          | 435        |
| 2.2.2 Landeszuschüsse.....                                                                             | 436        |
| 2.3 Hochschulstrategische Planungsperspektive.....                                                     | 436        |
| 2.3.1 Risikovorsorge.....                                                                              | 436        |
| 2.3.2 Eigenanteil HMoP („Interessensquote“).....                                                       | 438        |
| 2.3.3 Drittmittelprojekte .....                                                                        | 438        |
| 2.3.4 Forschung .....                                                                                  | 438        |
| 2.3.5 Baumaßnahmen .....                                                                               | 438        |
| 2.3.6 Anmietungen .....                                                                                | 439        |
| 2.3.7 Berufungszusagen.....                                                                            | 439        |
| 2.3.8 Personal .....                                                                                   | 439        |
| 2.3.9 Strategische Projekte.....                                                                       | 439        |
| 2.4 Differenz aus der Liquidität zum Stichtag und der hochschulstrategischen Planungsperspektive ..... | 440        |
| 3. Perspektiven eines hochschulischen Liquiditätsmanagements .....                                     | 441        |
| <b>III. Risikomanagement an Hochschulen</b>                                                            | <b>447</b> |
| 1 Einleitung.....                                                                                      | 447        |
| 2 Grundlagen zum Risikomanagement.....                                                                 | 448        |
| 2.1 Begriffsabgrenzung „Risiko“ .....                                                                  | 448        |
| 2.2 Risikomanagementsystem.....                                                                        | 449        |
| 2.3 Risikoberichterstattung .....                                                                      | 454        |
| 3 Risiken und Risikomanagement an NRW Hochschulen.....                                                 | 456        |
| 3.1 Rechtliche Grundlagen.....                                                                         | 456        |
| 3.2 Möglicher Aufbau eines Risikomanagements an staatlichen Hochschulen in NRW .....                   | 458        |
| 3.2.1 Projektablauf.....                                                                               | 458        |

|            |                                                                                                                                                                                                  |            |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.2.2      | Einrichtung eines Risikomanagements als Projekt.....                                                                                                                                             | 459        |
| 3.3        | Systematisierung von Risikobereichen an Hochschulen .....                                                                                                                                        | 463        |
| 3.4        | Exemplarische Betrachtung hochschulspezifischer Risiken .....                                                                                                                                    | 470        |
| 4          | Fazit.....                                                                                                                                                                                       | 476        |
| <b>IV.</b> | <b>Auf dem Weg zu einem hochschulischen Risikomanagement</b>                                                                                                                                     | <b>477</b> |
| 1          | Ausgangssituation: Warum ist ein hochschulisches Risikomanagement wichtig?.....                                                                                                                  | 477        |
| 1.1        | Rechtliche Rahmenbedingungen.....                                                                                                                                                                | 479        |
| 1.2        | Warum braucht eine moderne Hochschule ein Risikomanagement und wo<br>liegt der Nutzen für die einzelnen Einheiten (Fakultäten, Zentrale<br>Einrichtungen, Verwaltung, ...) und Stakeholder?..... | 480        |
| 2          | Kernbegriffe.....                                                                                                                                                                                | 482        |
| 2.1        | Was bedeutet „Risiko“ in einer Hochschule?.....                                                                                                                                                  | 482        |
| 2.2        | Risikomanagementsystem und Risikomanagement.....                                                                                                                                                 | 483        |
| 3          | Kernelemente eines hochschulischen Risikomanagementsystems .....                                                                                                                                 | 484        |
| 3.1        | Ziele.....                                                                                                                                                                                       | 485        |
| 3.2        | Zusammenhang Hochschulstrategie und Risikopolitik .....                                                                                                                                          | 485        |
| 3.3        | Vertraulichkeit .....                                                                                                                                                                            | 488        |
| 3.4        | Risikoprozess.....                                                                                                                                                                               | 488        |
| 3.4.1      | Risikoidentifizierung .....                                                                                                                                                                      | 489        |
| 3.4.2      | Risikomessung.....                                                                                                                                                                               | 495        |
| 3.4.3      | Risikonahmestrategien.....                                                                                                                                                                       | 498        |
| 3.4.4      | Risikoüberwachung .....                                                                                                                                                                          | 500        |
| 3.5        | Organisation.....                                                                                                                                                                                | 502        |
| 3.5.1      | Aufbau .....                                                                                                                                                                                     | 502        |
| 3.5.1.1    | Risikomanager .....                                                                                                                                                                              | 503        |
| 3.5.1.2    | Risikobeauftragte.....                                                                                                                                                                           | 503        |
| 3.5.1.3    | Risikoausschuss .....                                                                                                                                                                            | 504        |
| 3.5.1.4    | „Chief Risk Officer“ (CRO) .....                                                                                                                                                                 | 505        |
| 3.5.2      | Ablauf.....                                                                                                                                                                                      | 505        |
| 3.5.2.1    | Allgemeines.....                                                                                                                                                                                 | 505        |
| 3.5.2.2    | Reporting Lines .....                                                                                                                                                                            | 506        |

## *Inhaltsverzeichnis*

|         |                                                                       |     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.5.3   | Ressourcen.....                                                       | 507 |
| 3.5.3.1 | Personal .....                                                        | 507 |
| 3.5.3.2 | IT .....                                                              | 507 |
| 3.5.4   | Organisationeller Zusammenhang Risikomanagement und Controlling ...   | 507 |
| 3.6     | Risikockockpit .....                                                  | 508 |
| 3.6.1   | Risikolandkarte .....                                                 | 508 |
| 3.6.2   | Risikomatrix .....                                                    | 509 |
| 3.6.3   | Risikostatistik .....                                                 | 512 |
| 3.6.4   | Einheitenmatrix.....                                                  | 513 |
| 3.6.5   | Perspektiven weiterer Instrumente.....                                | 513 |
| 3.7     | Risikodokumentation .....                                             | 515 |
| 3.7.1   | Risikohandbuch .....                                                  | 515 |
| 3.7.2   | Risikoberichterstattung .....                                         | 516 |
| 3.8     | Evaluation.....                                                       | 518 |
| 3.8.1   | Interne Revision.....                                                 | 518 |
| 3.8.2   | Eigenevaluation .....                                                 | 519 |
| 3.9     | Schulungen .....                                                      | 520 |
| 3.10    | Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsprüfung .....                       | 521 |
| 4       | Projektgestaltung „Entwicklung und Einführung Risikomanagement“ ..... | 521 |
| 4.1     | Projektziele .....                                                    | 522 |
| 4.2     | Projektstruktur .....                                                 | 522 |
| 4.3     | Vorgehensmodell .....                                                 | 524 |
| 5       | Ausblick.....                                                         | 527 |
|         | Quellenverzeichnis .....                                              | 529 |
|         | Literaturverzeichnis .....                                            | 529 |
|         | Verzeichnis sonstiger Quellen .....                                   | 569 |
|         | Rechtsprechungsverzeichnis.....                                       | 581 |
|         | Stichwortverzeichnis .....                                            | 585 |