

Projektbericht

# Universitäten als unternehmerisch handelnde Institutionen

Steuerungsrelevanz finanztechnischer  
Instrumente und Kennzahlen

Brigitte Ecker, David F.J. Campbell, Clemens Danler, Gerald Gogola

Juli 2020

**WPZ**  

---

**Research GmbH**



# Universitäten als unternehmerisch handelnde Institutionen

Steuerungsrelevanz finanztechnischer  
Instrumente und Kennzahlen

Brigitte Ecker, David F.J. Campbell, Clemens Danler, Gerald Gogola

Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung

Kontakt:

Dr. Brigitte Ecker

E-Mail: [brigitte.ecker@wpz-research.com](mailto:brigitte.ecker@wpz-research.com)



## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Ausgangspunkt der Studie</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Die unternehmerische Universität als Paradigma der Hochschulpolitik</b> .....	<b>3</b>
2.1	Aufgaben einer unternehmerischen Universität in einem sich wandelnden Umfeld .....	3
2.2	Weiterentwicklung der unternehmerischen Universität unter Berücksichtigung pluralistischer Strukturen.....	5
<b>3.</b>	<b>Die Universität als unternehmerische Organisation</b> .....	<b>7</b>
3.1	Anforderungen an die Universität als unternehmerische Organisation .....	7
3.2	Die wirkungsorientierte Steuerung .....	8
3.3	Aufgaben des akademischen Controllings .....	10
<b>4.</b>	<b>Die Umsetzung des Paradigmas der unternehmerischen Universität in Österreich und ihr Niederschlag in der strategischen Finanzplanung und -steuerung</b> .....	<b>12</b>
4.1	Die Verankerung der unternehmerischen Universität .....	12
4.2	Finanzplanung und -management als Ausdruck unternehmerischen Handelns .....	13
4.2.1	Der gesetzliche Rahmen für die Finanzplanung und -steuerung an Universitäten in Österreich .....	14
4.2.2	Der Prozess des Finanzcontrollings seitens des BMBWF .....	15
4.2.3	Risikomanagement als Aufgabe der Universitäten .....	16
4.2.4	Die Möglichkeit der Rücklagenbildung.....	17
4.2.5	Der Einsatz von finanztechnischen Kennzahlen zwecks Planung und Steuerung .....	18
4.2.6	Voraussetzungen zur Erstellung eines Frühwarnberichts .....	20
<b>5.</b>	<b>Empirische Untersuchung zur Finanzplanung und -steuerung an Österreichs Universitäten</b> .....	<b>21</b>
5.1	Die Finanzplanung an Österreichs Universitäten.....	21
5.2	Finanzkennzahlen: Die Frage nach dem Ideal- und Mindestwert .....	26
5.3	Rücklagenbildung: Quelle und Zweck.....	34
5.4	Risikomanagement an Österreichs Universitäten.....	39
5.5	Beteiligungsmanagement .....	40
<b>6.</b>	<b>Finanzplanung und -steuerung an ausgewählten Universitäten in Deutschland und der Schweiz</b> .....	<b>42</b>
6.1	Befunde aus Deutschland .....	42
6.1.1	Technische Universität München.....	45
6.1.2	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg .....	46
6.2	Befunde aus der Schweiz .....	48
6.2.1	Universität Basel.....	49
6.2.2	Universität St. Gallen.....	51
6.2.3	Zürcher Hochschule der Künste .....	52
<b>7.</b>	<b>Zusammenfassung der Ergebnisse und Ableitung von Empfehlungen</b> .....	<b>55</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>60</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>65</b>
	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>65</b>
	<b>Anhang I: Online-Fragebogen</b> .....	<b>66</b>
	<b>Anhang II: Interviewleitfaden für österreichische Universitäten</b> .....	<b>78</b>
	<b>Anhang III: Interviewleitfaden für Universitäten im Ausland</b> .....	<b>80</b>
	<b>Anhang IV: Statistische Auswertung der Bilanzen in den Jahren 2010–2018</b> .....	<b>82</b>



## 1. Ausgangspunkt der Studie

Seit den 80er-Jahren haben sich Universitäten in Europa einem grundlegenden Wandel unterziehen müssen, dieser Prozess ist nicht zuletzt auch externen Faktoren geschuldet. Steigende Studierendenzahlen, ein expandierender Hochschulsektor mit auch immer mehr privaten Anbietern, sinkende Haushaltsbudgets, der zunehmende Wettbewerb um Drittmittel, darunter kompetitive Forschungsförderungsmittel etc., haben dazu beigetragen, dass Universitäten zunehmend unter Druck geraten, in all ihren Aufgaben – in Lehre und Forschung, in der Kooperation wie auch in der Innovation – effektiver und effizienter zu werden. Damit verbunden ist, dass all diese Aufgaben durchaus auch finanzielle Herausforderungen darstellen und folglich Einfluss auf die Zukunftsfähigkeit der Hochschulinstitutionen nehmen (OECD, 2014).

Die mit Risiko behafteten Rahmenbedingungen und externen Entwicklungen können auch als Nährboden für das Paradigma der unternehmerischen Universität angesehen werden. Tatsächlich war dieses Konzept – auf einer linearen Innovationsfunktion basierend – zunächst vor allem auf die unterschiedlichen Verwertungsmöglichkeiten von Technologie und Wissen im Kontext von Wissenschafts-Wirtschaftskooperationen fokussiert. Entsprechend verstanden Etzkowitz et al. (2000, S. 313) unter einer unternehmerischen Universität oder eben unter einer „*entrepreneurial university*“ eine Universität „...with the objective to improving regional or national economic performance as well as the university's financial advantage and that of its faculty.“ Im Laufe der Zeit wurde dann aus einem Fokus eine eigene Säule, die dritte Mission, an den Universitäten etabliert und die Universitäten waren von nun an angehalten, einen partizipativen Prozess im Wissens- und Technologietransfer (heute auch unter dem Stichwort „*co-creation*“) aufzunehmen. Der Öffnung gegenüber der Gesellschaft wird dabei zunehmend mehr Aufmerksamkeit geschenkt, und die „*entrepreneurial university*“ hat sich damit auch in Richtung „*responsible university*“ weiterentwickelt. Die Erwartungen an die Universität als Treiber von Innovationssystemen und Fundament einer Wissensgesellschaft sind heute so vielfältig und hoch wie nie zuvor, womit auch die Universitäten – neben der Erfüllung ihrer primären Aufgaben - zunehmend unter Legitimationsdruck geraten, zur Innovationsfähigkeit eines Landes und zum gesellschaftlichen Mehrwert beizutragen.

Dieser Wandel der Universitäten im „leistungs-, ergebnis- und innovationsorientierten“ Sinn – wie Badelt (2007) festhielt – hat dazu geführt, dass Universitäten heute in einem Spannungsverhältnis zwischen gesellschaftlicher Verantwortung und Output-Orientierung agieren müssen. Unternehmerisches Handeln ist zum fixen Bestandteil der Leitungsebene der Universitäten geworden (das UG 2002 hat hierfür hinsichtlich Verantwortlichkeit die rechtlichen Rahmenbedingungen geschaffen). Zu einer großen Herausforderung in der Finanzplanung und -steuerung zählt dabei wohl, Ressourcen und finanzielle Mittel effizient einzusetzen. Unterstrichen wird dies durch zusätzliche Ziele, wie beispielweise für alle Universitäten geltend in der Leistungsvereinbarungsperiode 2016–2018, dass Universitäten Effizienzmaßnahmen setzen müssen. So haben Österreichs Universitäten durch interne Effizienzmaßnahmen (meist im Personalbereich, gefolgt vom Infrastrukturbereich) in diesen Jahren rund 300 Mio. Euro einsparen können.

Damit solche Ziele gelingen, kommt gerade dem Universitätsmanagement und im Speziellen deren betriebswirtschaftlichen und finanztechnischen Kompetenzen eine wichtige Bedeutung zu. Tatsächlich stellt die Finanzplanung und -steuerung einen der wichtigsten Bereiche der Universitätssteuerung dar. Kosten- und Leistungsrechnung wie auch Bilanz und Rechnungsabschluss – basierend auf Prozessen des (akademischen) Controllings – zählen zu den wichtigsten Instrumenten, welche über die wirtschaftliche Lage der Universitäten berichten. Darüber hinaus wurde in Österreich ein Frühwarnsystem etabliert, welches – in Anlehnung an die Unternehmenspraxis – vorzeitig auf Liquiditätsprobleme und Probleme bei der Eigenkapitalausstattung auf Seiten der Universitäten hinweisen soll. Damit Universitäten nicht in eine finanzielle Schieflage geraten, soll die öffentliche Hand damit auch frühzeitig über finanzielle Probleme informiert werden. Darüber hinaus sind die österreichischen Universitäten angehalten, ein umfassendes Risikomanagement zu implementieren.

Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) hat dieses Reporting – unter Einbeziehung des Finanzministeriums – und damit einhergehend den Einsatz von finanztechnischen Kennzahlen über die Jahre weiterentwickelt. Akteure wie der Rechnungshof und die Arbeiterkammer weisen ferner immer wieder auf die Notwendigkeit einer sorgsamten Finanzplanung seitens der Universitäten hin (Arbeiterkammer, 2018; Rechnungshof, 2017). Fragen, wie in welcher Höhe Universitäten Rücklagen bilden dürfen, zeigen dabei durchaus auch die Sensibilität des Themas der Finanzplanung und Finanzsteuerung an Universitäten auf.

Ausgehend von dem Bild der unternehmerischen Universität mit all ihren Aufgaben und Herausforderungen, das sich auch in der Organisation der Universitäten selbst – Universitäten sind heute durchaus auch als lernende Organisationen anzusehen – niederschlägt, ist es Ziel der vorliegenden Studie, einen gesamt-systemischen Blick über die Finanzplanung und -steuerung an Österreichs Universitäten zu bieten. Hierbei ist es eine Herausforderung, nicht nur auf die einzelnen Instrumente der Finanzplanung und -steuerung und damit einhergehend auf die wichtigsten Finanzkennzahlen einzugehen, sondern auch die Universitäten als unternehmerische, lernende, leistungs- und ergebnisorientierte Organisationen abzubilden.

Zu diesem Zweck werden im empirischen Teil der Studie die Ergebnisse einer Befragung aller österreichischen Universitäten dargestellt, welche Antworten auf folgende Fragestellungen geben:

- Welche Aufgaben erfüllt das Universitätscontrolling an den österreichischen Universitäten und wie ist dieses organisiert?
- Welche finanztechnischen Kennzahlen haben welche Relevanz? Zeigen sich universitätstypische Unterschiede beim Ausweis der Kennzahlen? Welche Größenordnungen werden seitens der Universität bei den Kennzahlen jeweils als Ideal- und Minimalwert angesehen? Inwieweit weichen diese Werte von den Ist-Werten ab?
- Inwieweit findet ein umfassendes Risikomanagement an Österreichs Universitäten statt? Wie wird in diesem Zusammenhang auch mit der Bildung von Rücklagen umgegangen?
- Ad Frühwarnbericht: Wird der Frühwarnbericht in seiner Konzeption den Herausforderungen an den Universitäten bzw. den Entwicklungen in ihrem Umfeld gerecht? Ist der Frühwarnbericht aus heutiger Sicht (noch) richtig konzipiert?
- Welche Rolle spielt das Beteiligungsmanagement an Österreichs Universitäten?

Vor diesem Hintergrund gliedert sich der Aufbau der Studie folgendermaßen:

Kapitel 1 legt den Ausgangspunkt samt den zentralen Fragestellungen für den empirischen Teil der vorliegenden Studie kurz dar. Kapitel 2 greift den Ursprung des Konzepts der unternehmerischen Universität und deren Weiterentwicklungen auf. Kapitel 3 zeigt den Ansatz der Universität als unternehmerische Organisation und damit einhergehend die Anforderungen an das Management einer unternehmerischen Universität und einer wirkungsorientierten Steuerung auf. Kapitel 4 skizziert den Weg der Umsetzung der unternehmerischen Universität als Paradigma der Hochschulpolitik in Österreich. In diesem Zusammenhang werden auch die hierfür geschaffenen Rechtsgrundlagen für die Finanzplanung und -steuerung dargelegt. Kapitel 5 stellt die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung an Österreichs Universitäten zum Einsatz von finanztechnischen Instrumenten und Kennzahlen dar. Zu diesem Zweck wurde eine Online-Befragung aller (öffentlichen) Universitäten sowie eine Reihe von Interviews mit Personen, welche sich für die Finanzen an Österreichs Universitäten (auf strategischer wie auch auf operativer Ebene) verantwortlich zeigen, durchgeführt. Kapitel 6 hat das Ziel, Inputs bereitgestellt von ausgewählten Universitäten im Ausland zum Thema Finanzplanung und -steuerung in die Studie einfließen zu lassen; konkret werden Beiträge von drei Universitäten in der Schweiz und zwei Universitäten in Deutschland verarbeitet. Und Kapitel 7 fasst schließlich alle Befunde zusammen – mit dem Ziel, unter Einbeziehung von Fachexpertise seitens Steuerberaterinnen und Steuerberatern sowie Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfern zu einem abschließenden, gesamthaften Überblick zur Finanzplanung und -steuerung an Österreichs Universitäten zu kommen. Ziel ist es schließlich auch, Verbesserungspotenziale zu identifizieren.



## 2. Die unternehmerische Universität als Paradigma der Hochschulpolitik

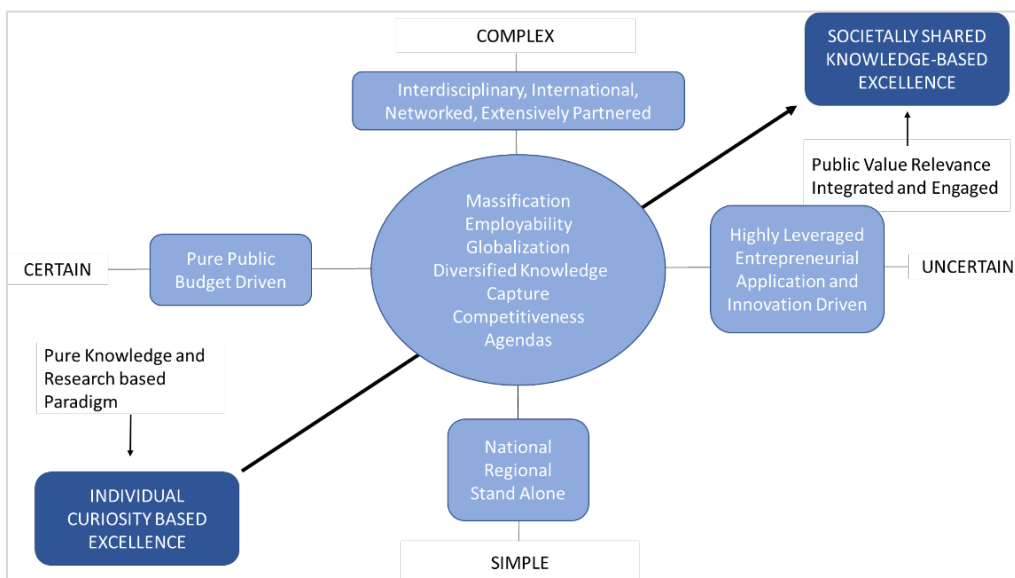
Seit den 80er-Jahren haben sich Universitäten in Europa einem grundlegenden Wandel unterziehen müssen. Ihre Mission wurde um eine dritte Säule ergänzt, d.h. neben Lehre und Forschung ist der „dritten Mission“, dem Wissens- und Technologietransfer, zunehmend mehr Aufmerksamkeit gewidmet worden. Infolge hat sich auch das Selbstverständnis der Universität geändert, die Universität als Organisation wurde „rekonzeptionalisiert“, was sich auch in der Begrifflichkeit „unternehmerische Universität“ zeigt. Veränderte Rahmenbedingungen, hier vor allem die Schaffung von Quasi-Märkten und damit einhergehend der zunehmende Wettbewerb zwischen den Universitäten, sei es um Köpfe – Studierende wie auch Personal – oder sei es um finanzielle Mittel, und schließlich auch der Ruf nach Profilbildung – mit der Intention, die Differenzierung im Hochschulsystem zu forcieren - haben dazu beitragen, dass das Konzept der unternehmerischen Universität bis heute als Ziel einer modernen Universität prolongiert wird.

Infolge soll daher das Konzept der unternehmerischen Universität samt ihrer Bandbreite an Aufgaben dargelegt werden, wie auch die Weiterentwicklung der Universitäten mittels verstärkter Öffnung gegenüber der Gesellschaft, in Richtung Inklusion, anhand von Diskussionen in der Literatur aufgezeigt werden.

### 2.1 Aufgaben einer unternehmerischen Universität in einem sich wandelnden Umfeld

Die Wurzeln der Entwicklung zur unternehmerischen Universität liegen lange zurück. Als erste treibende Kraft hierfür ist wohl Vannevar Bush zu nennen, der bereits im Jahr 1945 auf die Bedeutung von Grundlagenforschungserkenntnissen für die ökonomische (Fort-)Entwicklung und die soziale Wohlfahrt verwies und festhielt, die Erkenntnisse der Grundlagenforschung via Technologietransfer doch auch Akteuren außerhalb der Universität zugänglich zu machen. Der Bayh-Dole Act, verabschiedet im Jahr 1980, war ein wesentlicher erster Schritt in diese Richtung, ermöglichte der Act es den US-Universitäten und den kleinen und gemeinnützigen Unternehmen, geistiges Eigentum, welches mittels öffentlicher Gelder für Forschung erworben wurde, im Wesentlichen in Form von Patenten zu nutzen. Mit dieser Möglichkeit, mit Wissens- und Technologieverwertung zu agieren und damit einhergehend auch zusätzliche Einnahmen erzielen zu können, wurde dem Konzept der unternehmerischen Universität die Tür geöffnet und dieses Konzept machte auch nicht halt vor Europa.

**Abbildung 1: Das veränderte Universitätsparadigma in einem sich wandelnden Umfeld**



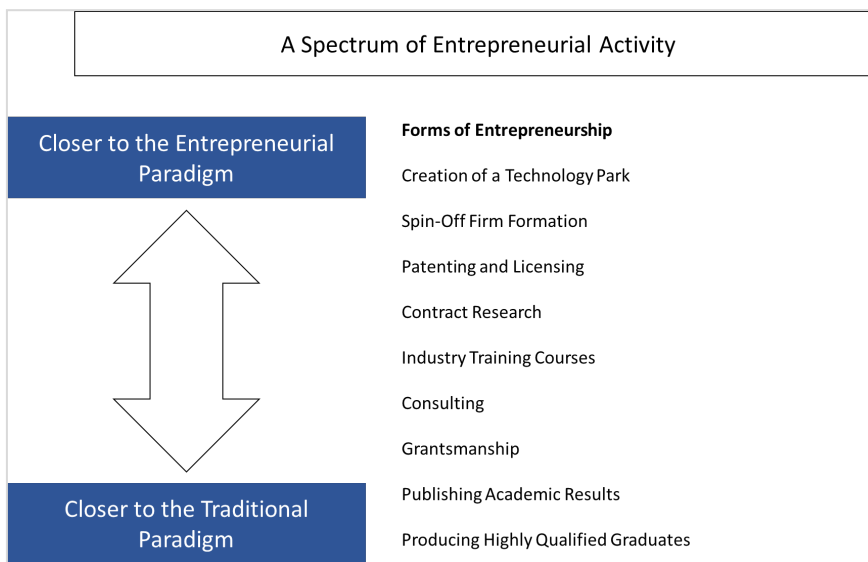
Quelle: Gibb et al. (2012)

Tatsächlich haben über die Jahre veränderte Rahmenbedingungen, die in für Universitäten determinierenden externen Faktoren wie sinkenden Haushaltsbudgets, steigenden Studierendenzahlen, hohen Infrastrukturkosten, einer höheren Anzahl an privaten Akteuren am Hochschulmarkt etc. zu sehen sind, dazu geführt, dass

Universitäten eine immer proaktivere Rolle in Wirtschaftssystemen, welche von Innovationen vorangetrieben werden und deren Basis eine Wissensgesellschaft ist, zuteilwurde. Universitäten sind damit nicht nur angehalten, ihre Grundfunktionen – Lehren und Forschen – zu erfüllen, sondern darüber hinaus den sozialen und wirtschaftlichen Ansprüchen bzw. Erwartungen der Gesellschaft gerecht zu werden (siehe hierzu auch Abbildung 1). Das Paradigma der Universität hat sich damit – nicht zuletzt getragen von einer Umorientierung in der Forschung – gewandelt, nämlich von einer individuell Neugier-getriebenen Forschung („*individual curiosity-based excellence*“) hin zu einer der Gesellschaft Mehrwert-bringenden (partizipativen) Forschung („*societally shared knowledge-based excellence*“) (Gibb et al., 2012).

Vor diesem Hintergrund hat sich auch das Konzept der unternehmerischen Universität manifestiert. Rückblickend war es Henry Etzkowitz, der als erster den Begriff „*entrepreneurial university*“ im Jahr 1983 verwendete. Seitdem war die unternehmerische Universität oftmals Objekt der Beschreibung und näheren Untersuchung, vor allem in der akademischen Literatur (wie z.B. Clark, 1998; Rogers et al., 1999; Debackere, 2000; Etzkowitz et al., 2000; Mowery et al., 2004). Grundsätzlich wird die „unternehmerische Universität“ dabei auch immer mit Merkmalen und Zieleigenschaften beschrieben, die letztlich immer Ausdruck von Innovativität sind. Die unternehmerische Universität ist damit unweigerlich mit dem Attribut „innovativ“ verbunden. Die Bandbreite der Merkmale hat sich allerdings über die Zeit verändert. Legten die ersten Ansätze zur Beschreibung der unternehmerischen Universität zunächst den Fokus auf den Output des Technologietransfers und damit auf die Technologieverwertung, wie z.B. auf Aktivitäten wie Patentierung, Lizenzierung und Gründung von Spin-offs, so haben spätere Studien auch auf die Bedeutung von „weicheren“, traditionellen Wissenstransferwegen wie Publikationen, Auftragsforschung oder Vergabe von Stipendien hingewiesen. Je nach Entwicklungsstand der Universität entsprechen die Wege des Wissens- und Technologietransfers dann mehr dem herkömmlichen, traditionellen Rollenbild der Universität oder eben mehr dem Paradigma der unternehmerischen Universität (Klofsten und Jones-Evans, 2000; Philpott et al., 2011). Abbildung 2 veranschaulicht die Bandbreite der (potenziellen) unternehmerischen Aktivitäten einer Universität.

**Abbildung 2: Unternehmerische Aktivitäten je nach Paradigma der Universität**



Quelle: Philpott et al. (2011)

In den letzten Jahren ist seitens der Hochschulpolitik vor allem auf die in Abbildung 2 im oberen Teil dargestellten unternehmerischen Aktivitäten einer Universität Aufmerksamkeit gelenkt worden. Das hat den Vorteil, dass diese Aktivitäten nicht nur quantifizierbar und damit messbar sind, sondern diese auch direkte positive Effekte auf die wirtschaftliche Entwicklung bei Akteuren außerhalb der Universität wie auch zugleich auf die Finanzausstattung der Universität selbst haben. Zusätzlich wurde diese Ausrichtung durch die Strategien von für die unternehmerische Universität angesehenen archetypischen Beispielen wie Stanford, MIT, Cambridge, Chalmers oder auch K.U. Leuven bestärkt.

Diese Entwicklung hat auch Kritik mit sich gebracht, vor allem, dass an den Universitäten in Europa und den USA eine zunehmende Kommerzialisierung der Forschung stattfindet (z.B. Agrawal und Henderson, 2002). Hinzu kam das Argument, dass die Möglichkeiten zur Patentierung und Lizenzierung vor allem auf Branchen wie Biotechnologie und -wissenschaften sowie IKT (hier vor allem im Software-Bereich) begrenzt sind, und selbst hier in der Regel keine bemerkenswerten Erlöse generiert werden (Mowery et al., 2004). Wissenschaftler wie Cohen, Nelson und Walsh (2002) haben daher darauf hingewiesen, dass *„the best way that universities can transfer their knowledge to industry is through softer channels, specifically publications, conferences, informal exchanges and consulting“*, auch wenn eine Wirkung bei diesem Ansatz oftmals einer längeren Zeit bedarf (Philpott et al., 2011, S. 163). Universitäten sollen sich ferner in ihren unternehmerischen Aktivitäten unterscheiden. Entsprechend soll auch das Spektrum an unternehmerischen Aktivitäten auf die Leistungen der Universität abgestimmt sein. Einen *„one size fits all“*-Ansatz gibt es bei der Umsetzung der unternehmerischen Universität nicht (Clark, 2001).

## 2.2 Weiterentwicklung der unternehmerischen Universität unter Berücksichtigung pluralistischer Strukturen

Die Doppelbedeutung von „unternehmerisch-innovativ“ betont die konzeptionelle Doppelentwicklung und Bedeutungsverknüpfung von „unternehmerischer Universität und Innovation“. Innovation wird dabei als etwas verstanden, das auf Wissen (*knowledge*) basiert, das Wissen anwendet, und das weiters darauf abzielt, neues Wissen zu generieren. Mit dieser Bedeutungsassoziation wird das Konzept der unternehmerischen Universität auch eng mit der dritten Mission (*„Third Mission“*) verbunden. Entsprechend ist auch das Funktionsprofil einer Universität – neben Lehre und Forschung – um eine dritte Säule, die dritte Mission, erweitert worden. Die dritte Mission kann ihrerseits ebenfalls verschiedene Bedeutungen haben, vielfach aber werden *„citizenship“* und eben Innovation als zentral hierfür angesehen.

Mit der unternehmerischen Universität verbunden sind in der Literatur auch die sogenannten „Mode“-Modelle. So zeichnet sich die Mode 3-Universität dadurch aus, dass der Fokus auf der Wissensproduktion (Wissenskreation) und der Wissensanwendung liegt, und im Gesamtsystem damit Forschung und Innovation vorrangig den Universitäten zugeschrieben werden. Die Mode-3-Universität versucht dabei auszuloten und umzusetzen, wie innerhalb derselben Universität einerseits verschiedene Modi der Wissensproduktion und Innovation bestehen können, und andererseits sich diese auch miteinander kreativ verbinden (und integrieren) lassen, auch um hier (neue) Formen der Interdisziplinarität und Transdisziplinarität (Interdisziplinarität im Kontext der Anwendung) zuzulassen und auszubauen. Von dieser Entwicklung bleibt auch der Bereich der Verwaltung nicht unberührt; auch hier entsteht zunehmend Bedarf an Forschungs-kompetenz, welche in die Modernisierung des Universitätsmanagements einfließt.

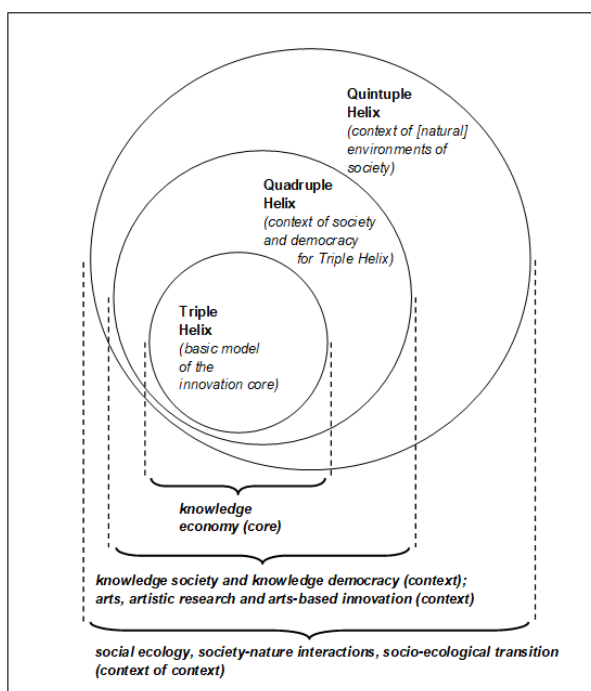
Das von Henry Etzkowitz und Loet Leydesdorff (2000) entwickelte Triple-Helix-Modell der Beziehungen zwischen Wissen, Innovation und Universität wird auch oftmals im Kontext mit der unternehmerischen Universität genannt. Kern des Modells hierbei ist, dass drei Helices – nämlich Wissenschaft (Universitäten), Wirtschaft (Unternehmen) und Staat (öffentliche Hand) – ineinandergreifen und damit gemeinsam ein nationales Innovationssystem schaffen. Die Triple Helix stellt entsprechend ein Basismodell für die Wissensproduktion dar und erkennt die Bedeutung der Forschung an Universitäten für Innovationen ausdrücklich an. Allerdings bleibt das Blickfeld der universitären Wissensproduktion auf die Nützlichkeit für Wirtschaft und Staat „beschränkt“. Folglich konstatieren Campbell und Carayannis (2013, S. 5): *„Here it is being considered that universities and the higher education sector should create a knowledge that contributes to the development of society (and democracy) and that is also economically feasible. In this understanding, the universities and higher education sector are crucial for the advancement of knowledge-based societies, economies and democracies, with the more recent preference to speak directly of knowledge societies, knowledge economies and knowledge democracies“*.

Der Ansatz der Mode 3-Wissensproduktion postuliert damit auch, dass es eine größere Sensibilität für das Umfeld außerhalb der Universität geben sollte. Eines der neuen Paradigmen hier ist die Grundlagenforschung im Anwendungskontext, die inter- und transdisziplinäre Merkmale und Konnotationen aufweist (Carayannis und Campbell, 2014). Eine „Mode 3-Universität“ stellt demnach ein System dar, das nach kreativen Wegen sucht, um verschiedene Prinzipien der Wissensproduktion und Wissensanwendung zu kombinieren und zu integrieren. Mode 3 begünstigt dadurch *„different knowledge and innovation modes via co-evolution, co-specialization and co-opetition knowledge stock and flow dynamics“* (Campbell und Carayannis, 2012, S. 33).

Mode 3-Universitäten gehen folglich über ein enges Verständnis der unternehmerischen Universität deutlich hinaus und adressieren die erhöhte Sensibilität für den Kontext, in welchem Universitäten angesiedelt sind, etwa durch „*Third Mission*“-Aktivitäten. Die *Third Mission* ist in Bezug auf Innovationen bedeutsam, da die Wissensschaffung und Wissensproduktion (Forschung) direkt mit der Wissensanwendung und Wissensnutzung (Innovation) verknüpft sind. Die pluralistische Struktur und Gestaltung von Mode 3 weist zudem auf die Potenziale der Kongruenz zwischen Mode 3 und demokratischen Strukturen hin. „Pluralismus der Wissensmodi“ und „Demokratie des Wissens“ stehen in Wechselbeziehung zueinander, das heißt, zwischen dem (Mehrebenen-) Innovationssystem und dem (Mehrebenen-) politischen System herrscht ebenfalls eine Ko-Evolutionsdynamik. Diesem Verständnis zufolge hängen Innovationssysteme auch von der Fortentwicklung von Demokratien ab. Es wird dabei eine Ko-Evolution zwischen der Wissensökonomie und Wissensdemokratie angenommen, was bedeutet, dass bestimmte Ebenen von Innovation und Innovationssystemen ohne den Kontext einer Demokratie nicht möglich wären. Dementsprechend besteht eine Analogie zwischen der Diversität und Heterogenität von Innovationen in fortgeschrittenen Wissensgesellschaften, der Wissensökonomie, dem politischen Pluralismus in der Demokratie (Wissensdemokratie) und der Qualität einer Demokratie (Campbell, 2019).

Diese Komplexität, Weiterentwicklung der unternehmerischen Universität unter einer immer stärkeren Einbeziehung ihres Umfelds, stellen auch die sogenannten Quadruple und Quintuple Helix-Modelle dar. Beide Modelle erfassen die erweiterte Komplexität in der Wissensproduktion und Wissensanwendung und betten zu diesem Zweck die Triple Helix ein bzw. kontextualisieren diese (siehe Abbildung 3).

**Abbildung 3: Das Quadruple and Quintuple Helix-Innovationssystem in Bezug auf Gesellschaft, Wirtschaft, Demokratie und soziale Ökologie**



Quelle: Carayannis und Campbell (2014)

Die Quintuple-Helix stellt demnach das umfassendste Innovationsmodell dar, da sie als weitere Dimension die Entwicklung der Gesellschaft und die Sensibilität gegenüber der Umwelt hinzufügt. Auch die Europäische Kommission (2009) griff dieses Innovationsmodell auf, indem sie den notwendigen sozial-ökologischen Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft als eine der großen zukünftigen Herausforderungen identifizierte und zugleich diesen auch als Chance für den weiteren Fortschritt und die Weiterentwicklung der Wissenswirtschaft und Wissensgesellschaft postulierte.

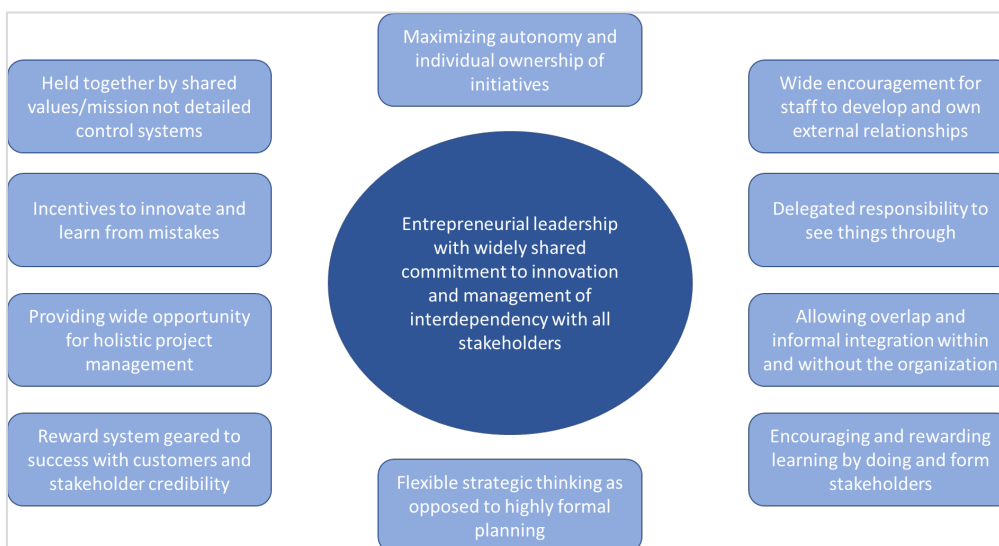
### 3. Die Universität als unternehmerische Organisation

Der Paradigmenwandel hat auch Auswirkungen auf die interne Organisation, insbesondere auf das Management, der Universitäten. Marktwirtschaftliche Konzepte wurden immer mehr in die Universität hineingetragen. Entsprechend wurden Anreizmechanismen und Infrastrukturen geschaffen, die unternehmerische Universität als Querschnittsmaterie verankert, und damit auch ein kultureller Wandel in der Universität herbeigeführt (Altmann und Ebersberger, 2013). Welche Anforderungen sich dabei an die Organisation bzw. damit einhergehend auch an die Führung einer unternehmerischen Universität ergeben, nicht zuletzt beeinflusst von der Vorgabe einer wirkungsorientierten Steuerung, und welche Rolle hierbei das (akademische) Controlling einnimmt, wird infolge überblicksmäßig dargestellt.

#### 3.1 Anforderungen an die Universität als unternehmerische Organisation

Die veränderten Umfeldbedingungen machen es erforderlich, dass sich auch Organisationen immer flexibler gestalten, so auch die Organisation von Universitäten. Entsprechend haben Wissenschaftler wie beispielsweise Etzkowitz (2004) eine Reihe von Anforderungen, welche sich in der Organisation einer unternehmerischen Universität widerspiegeln sollten, formuliert. Nach Etzkowitz umfassen diese: i) Kapitalisierung von Wissen; ii) Regelungen zwecks Umgangs mit gegenseitigen Abhängigkeiten von Wirtschaft und öffentlicher Hand; iii) Bewahrung von Unabhängigkeit; iv) Reflexion; sowie v) die Möglichkeit der kontinuierlichen Verbesserung von internen Strukturen. Diese Eigenschaften sollen unternehmerische Organisationen auch dahingehend unterstützen, mit höheren Risiken und zunehmenden Komplexitäten umgehen können, was nicht zuletzt auch die organisatorischen Ansprüche an eine unternehmerische Universität sind. Abbildung 4 legt hierzu einen Rahmen für ein organisatorisches Design von unternehmerischen Organisationen dar, implizierend, dass „such a design aims at empowerment for individual action at all levels of the organisation, with associated freedom to innovate, take risks in this process, build internal and external social capital and gain commitment to see things through“ (Gibb et al., 2012, S. 18).

**Abbildung 4: Die Universität als unternehmerische Organisation**



Quelle: Gibb et al. (2012)

Mit einem Organisationsdesign – wie in Abbildung 4 dargestellt – beinhaltet ein unternehmerisches Konzept damit vielmehr als den Fokus auf Kommerzialisierung von Wissen; es verankert Innovation als integralen Bestandteil in der Lehre samt innovativen pädagogischen Ansätzen und Gestaltung neuer Programme, in der Forschung samt transdisziplinären und partizipativen Forschungsdesigns, sowie in der Kooperation samt Suche nach neuen Kooperationspartnern und Implementierung neuer Kooperationsformate usw. Mit einem solchen unternehmerischen Konzept verändern sich schließlich auch die Ansprüche an die Organisationsführung und das Management. Tatsächlich geht es hierbei nicht nur um die Entwicklung kohärenter

Strategien und Maßnahmen (Matzler und Abfalder, 2013), sondern auch um eine Professionalisierung des Managements selbst, welches eine unternehmerische Kultur in den Universitäten unterstützen soll. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei der Mission und gemeinsamen Werten (darunter Vertrauen) zu, zu strikte Kontrollparameter werden hingegen für innovative Organisationen als nicht förderlich angesehen (Gibb et al., 2012; Coyle et al., 2013).

Was die organisatorische Gestaltung der Führungsebene an österreichischen Universitäten betrifft, so lehnt sich das UG 2002 hier durchaus an die Organisation von Großunternehmen an. Anlehnend an Unternehmensstrukturen ist an Österreichs Universitäten ein Universitätsrat als Aufsichts- und Kontrollorgan (im Sinne eines Aufsichtsrats) eingerichtet, der aus externen Expertinnen und Experten besteht. Die Mitglieder werden dabei zur Hälfte vom akademischen Senat und zur anderen Hälfte vom BMBWF besetzt. Zu den Aufgaben des Aufsichtsrats zählt u.a. die Ernennung der Rektorin bzw. des Rektors basierend auf einem vom Senat vorgebrachten Dreivorschlag. Dieses Vorschlagsrecht ist ein Vorrecht des Senats geblieben, der heute ansonsten v.a. für Studien- und Prüfungsangelegenheiten zuständig ist. Was die unternehmerische Ausrichtung der Universitäten betrifft, so hat der *HEInnovate Country Review Austria 2019* gezeigt, dass hierfür die Aufgeschlossenheit des Senats (nicht zuletzt auch verbunden mit dessen Risikobereitschaft) eine entscheidende Rolle spielt.

### 3.2 Die wirkungsorientierte Steuerung

Zwecks Steuerung ist es unabdingbar, dass sich Vision und Ziele auch in Kennzahlen abbilden. Entsprechend hält Marcel Herbst (2007, S. 54) fest: „Hence, goals achievement will have to be monitored: institutions need to see whether they are on track in the pursuance of their goals, they need to evaluate the effectiveness of measures taken, and they may have to modify or change their mission, goals or plans if they find themselves in a situation which warrants these changes.“ Damit kommt auch der wirkungsorientierten Steuerung und dem Controlling an (nicht nur unternehmerischen) Universitäten eine zentrale Rolle zu.

Grundsätzlich ist Controlling ein führungstheoretisches Konzept, welches – je nach Kontext – mit „lenken, steuern, regeln, führen, leiten oder kontrollieren“ verbunden wird (Eschenbach et al., 2005). Controlling als Konzept der Steuerung und Führung kommt dabei in nahezu allen Unternehmen zum Einsatz, wobei zwischen operativem und strategischem Controlling unterschieden wird. Das operative Controlling widmet sich der Sicherung der Liquidität und des Umsatzes eines Unternehmens, während das strategische Controlling zukunftsgerichtet ist und folglich auch längerfristige Ziele verfolgt (Ziegele et al., 2008).

Im Gegensatz zu Unternehmen stellt sich das „Messen“ von Leistungen an Universitäten als nicht ganz einfach dar, umfassen die Aufgaben in Lehre, Forschung und der Dritten Mission doch recht komplexe Tätigkeitsbereiche, deren Qualität oft nur schwer quantifizierbar ist. Hinzu kommt, dass Lehre und Forschung dem Prinzip der Freiheit (Artikel 17 Staatsgrundgesetz über die allgemeinen Rechte der Staatsbürger) folgen, wofür ein hoher Grad an Selbstverwaltung wie auch eine Gewährung großer Handlungsspielräume innerhalb der Universität als unabdingbar angesehen werden (Tropp, 2002). Durch diese Umstände ist eine umfassende Zuordnung von Kennzahlen, welche die Qualität der Lehre und/oder Forschung in einfachen Modellen darstellen sollen, oftmals nicht möglich. Nichtsdestotrotz haben die gewonnene Autonomie und neue Aufgabengebiete ein akademisches Controlling an Universitäten notwendig gemacht - auch, um die Institutionen zielgerichtet zu führen und ihre Finanzierung nachhaltig absichern zu können.

Die wirtschaftliche Steuerung von Universitäten unterscheidet sich damit grundsätzlich von privatwirtschaftlich handelnden Institutionen: zum einen, weil Universitäten nicht profitorientiert tätig sind; und zum anderen, weil Universitäten nicht im klassischen Sinn in Konkurs gehen können; der Großteil ihres Budgets wird durch Bundesmittel finanziert, welche bei Bedarf auch erhöht werden können (Schelenz, 2018). Vor diesem Hintergrund hält Markus Schelenz auch fest, dass das Hochschulcontrolling um nicht-monetäre Perspektiven erweitert werden soll, da der zunehmende interhochschulische Wettbewerb, die leistungsorientierte Mittelvergabe und die Internationalisierung nicht ausschließlich durch Kennzahlen bestimmt werden können.

Tatsächlich stehen einer Hochschulleitung unterschiedliche Ansätze zwecks Steuerung zur Verfügung, wobei ganz allgemein zwischen input-, output- und wirkungsorientierter Steuerung unterschieden wird (wie auch Abbildung 5 veranschaulicht).



**Abbildung 5: Unterschiedliche Ansätze zwecks Hochschulsteuerung**

Inputsteuerung	Outputsteuerung	Wirkungsorientierte Steuerung
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kameralistik ausreichend</li> <li>•Finanzielle Mittelvergabe im Zentrum</li> <li>•Starke Zweckbindung der Finanzmittel</li> <li>•Eingeschränkte Verwendungsmöglichkeiten der Ressourcen</li> <li>•Jährliche Überprüfung, ob finanzielle Mittel aufgebraucht wurden oder nicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Doppelte Buchführung erforderlich</li> <li>•Fokussierung auf erbrachte Leistung</li> <li>•Globalbudget</li> <li>•Erhöhte Autonomie</li> <li>•Kontrolle der erbrachten Leistung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Doppelte Buchführung</li> <li>•Fokussierung auf die Wirkung von Leistungen auf bestimmte Zielgruppen</li> <li>•Globalbudget</li> <li>•Planung der gewünschten Wirkung</li> <li>•Kontrolle, ob Wirkung erreicht wurde</li> <li>•Eigene Controlling-Abteilung notwendig</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Breithecker et al. (2018)

Je nachdem, welcher Ansatz zur Hochschulsteuerung zur Anwendung kommt, gestalten sich auch die Anforderungen an die Rechnungslegung. So wird bspw. für eine reine *Input*-Steuerung eine kameralistische Rechnungslegung als ausreichend angesehen, da hier im Wesentlichen nur Inputfaktoren in Form von zweckgebundenen finanziellen Mitteln zugewiesen werden. Durch die Zweckbindung ergeben sich allerdings auch nur eingeschränkte Ressourcenverwertungsmöglichkeiten; ferner gibt es hier keine Begutachtung, wie der Input in Leistungen umgesetzt wurde; d.h. es wird nur kontrolliert, ob das zugewiesene Budget aufgebraucht wird oder nicht. Rückschlüsse auf ein effizientes Wirtschaften einzelner Abteilungen sind nicht möglich, womit dieser Ansatz von Hochschulsteuerung im europäischen Raum nur noch selten anzutreffen ist (Breithecker et al., 2018).

Im Gegensatz dazu verfolgt die *Output*-Steuerung den Ansatz, die erbrachten Leistungen einer Hochschule (wie z.B. Anzahl an Absolventinnen und Absolventen, Anzahl an Publikationen, Höhe der eingeworbenen Drittmitteln) in den Mittelpunkt der Betrachtung zu stellen und daran die Zuweisungen festzulegen. Die Mittelzuweisung ist demnach nicht zweckgebunden, sondern die finanziellen Mittel werden in Form eines Globalbudgets den einzelnen Fachbereichen zur Verfügung gestellt, damit diese ihre Leistungen erbringen können. Folglich erfordert diese Form der Steuerung auch eine doppelte Buchführung, um Input und Output zahlentechnisch abzubilden und in Beziehung zu setzen.

Noch einen Schritt weiter – und dieser Ansatz wird heute auch als idealtypisch angesehen – geht die wirkungsorientierte Steuerung von Hochschulen. In diesem Ansatz definiert jede Hochschule (nicht zuletzt zwecks Kontrolle der Zielerreichung) Leistungsziele. Auch die österreichischen Universitäten folgen diesem Modell. Demnach ist jede öffentliche Universität angehalten, Wirkungsziele zu definieren und diese in den dreijährigen Leistungsvereinbarungen mit dem BMBWF festzuhalten. Die Zieldefinition kann dabei durchaus unterschiedlich gestaltet sein und Ziele enthalten wie z.B. „Erhöhung der internationalen Sichtbarkeit (in Rankings) in ausgewählten Forschungsgebieten“, „Erhöhung der Doktoratsabschlüsse in interdisziplinär strukturierten Doktoratskollegs“ oder die „Sicherstellung optimaler Rahmenbedingungen für forschungsgeleitete Lehre“. Der Zieldefinition folgt dann eine Beschreibung, wie diese Ziele umgesetzt werden sollen. Die wirkungsorientierte Steuerung ist damit auch als eine Weiterentwicklung der Outputsteuerung zu sehen. Im Vordergrund stehen allerdings nicht wie bei der Outputsteuerung die erbrachten Leistungen, sondern vielmehr die Wirkung(en) auf bestimmte Zielgruppen. Dementsprechend werden bei der wirkungsorientierten Steuerung auch Wirkungsziele definiert und in einem nächsten Schritt die erforderlichen Ressourcen ermittelt.

Um schließlich eine Einschätzung hinsichtlich der Realisierbarkeit von Zielen vornehmen zu können, wie auch die Zielerreichung – unter Einhaltung von Effizienzkriterien – laufend beobachten bzw. kontrollieren zu können, bedarf es der Einrichtung eines zentralen Controllings, zu dessen Aufgaben das Liefern von Informationen und Daten ebenso zählt, wie die Aufbereitung von Kennzahlen für die Hochschulsteuerung.

### 3.3 Aufgaben des akademischen Controllings

Tatsächlich wird das akademische Controlling vom klassischen Controlling an privatwirtschaftlichen Unternehmen zu unterscheiden für den nachhaltigen Erfolg von Universitäten als wesentlich angesehen. Anders als Unternehmen verfolgen Universitäten den *Stakeholder-Value-Ansatz* (Täschner, 2014). Kennzeichnend für den *Stakeholder-Value-Ansatz* ist, dass nicht der Gewinn oder der Umsatz einer Unternehmung in den Vordergrund gestellt wird, sondern vielmehr alle Anspruchsgruppen gleichermaßen im Fokus der Betrachtung stehen. Im Falle einer Universität stellen die Anspruchsgruppen das Rektorat, das wissenschaftliche Personal, die Studierendenschaft, die Öffentlichkeit und der Staat dar. Universitäten sind demnach aus betriebswirtschaftlicher Sicht als Dienstleistungsorganisationen zu betrachten, welche Services via Forschung und Lehre und Serviceleistungen in Form von Verwaltungsleistungen anbieten (Eschenbach et al., 2005). Für das akademische Controlling impliziert dies, dass primär zwischen Wissenschaft und Verwaltung als Informationsquellen für die Steuerung der Universität unterschieden werden kann (Ziegele et al., 2008). Die nachhaltige Sicherung einer qualitativen Lehre und Forschung, sowie die nachhaltige Aufrechterhaltung der universitären Handlungsfähigkeit sollen damit im Zentrum des akademischen Controllings stehen.

Die Steuerung und Verwaltung einer Universität und die Aufrechterhaltung der Qualität von Lehre und Forschung stellen ein komplexes Aufgabengebiet dar, da Forschungs- und Lehrleistungen nur schwer messbar sind. Einerseits gibt es große Unterschiede hinsichtlich des erwarteten Outputs der Lehrleistungen zwischen den einzelnen Fachrichtungen, andererseits gibt es auch innerhalb der Fächer beträchtliche Unterschiede (Eschenbach et al., 2005). Des Weiteren sind Leistungen in der Lehre oder Forschung oftmals nicht direkt erkennbar oder messbar. Die Lehre ist beispielsweise kein frei abrufbares Produkt, sondern die Studierenden müssen an einer Vorlesung teilhaben und das vermittelte Wissen eigenständig aufnehmen und als Lernleistung verarbeiten. Unter Umständen kann sich dadurch erst nach Jahren ein Nutzen für die Gesellschaft oder Wirtschaft manifestieren.<sup>1</sup> Dadurch ergibt sich auch die Schwierigkeit, Leistungen, Erträge und Kosten der Lehre und Forschung korrekt in Relation zu setzen.

Dennoch ist es Aufgabe des Controllings, die Führungsebene bei der zielorientierten Steuerungs- und Lenkungsaufgabe durch die Bereitstellung von Informationen zu unterstützen. Ziele und Strategien sind zu diesem Zweck in Wertgrößen zusammengefasst, deren Überprüfung dem strategischen Controlling obliegt. Folglich hat das akademische Controlling die Überprüfung der Wirksamkeit oder Zweckmäßigkeit von Universitäten, Fakultäten oder Instituten über; das operative Controlling hat die kurzfristigen Ziele im Fokus und legt dabei den Schwerpunkt auf die Kostenwirtschaftlichkeit (Eschenbach et al., 2005).

Nach Markus Schelenz (2018, S. 4) hat das akademische Controlling folgende Aufgaben zu erfüllen:

- *„Es soll entscheidungsunterstützende Informationen generieren und durch seine betriebswirtschaftliche Funktion Entscheidungen ermöglichen.“*
- *Es soll Prozesse mitgestalten und den Zusammenhang mit den Hochschulzielen herstellen.*
- *Es soll Daten und Informationen zur Unterstützung der operativen Geschäftsprozesse und der strategischen Planungs- und Steuerungsprozesse bereitstellen.*
- *Es soll eine Kosten- und Leistungstransparenz schaffen.*
- *Es soll aussagekräftige und verwertbare Kennzahlen in Zusammenarbeit mit Entscheidungsträgern definieren.*
- *Es soll ausgewertete Daten anschaulich aufbereiten, analysieren und interpretieren.*
- *Es soll eine Dienstleistungsfunktion ausüben.“*

Akademisches Controlling beschränkt sich folglich nicht nur auf die Rolle des Kontrolleurs und/oder des Datenlieferanten, sondern es soll den Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern vor allem auch als beratende Funktion zur Verfügung stehen. So sollen durch die Bereitstellung von Analysen und Informationen u.a. neue Zielsetzungen angestoßen werden und die Sammlung und Auswertung von Daten nicht nur dazu dienen, im Falle von Zahlungsunfähigkeit früh genug zu warnen, sondern vielmehr eine evidente Grundlage für Entscheidungen sein. Dadurch kann ein Kostenbewusstsein geschaffen werden, welches u.a. mit dem Effizienzgedanken einhergeht. Aus diesen Gründen sollen die Aufgabengebiete des

<sup>1</sup> Siehe hierzu auch die Studie zu den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Effekten von Universitäten von Janger et al. (2017).



akademischen Controllings auch nicht nur der Befriedigung externer Akteure dienen, sondern vielmehr als Entscheidungsgrundlage für interne Akteure (wie z.B. Rektorate, Personalverantwortliche) fungieren.

Durch ein umfangreiches Berichtswesen bietet das akademische Controlling in der Regel die Basis/Legitimation für universitäre Entscheidungen – dies sowohl Entscheidungen durch interne Instanzen als auch Entscheidungen durch die *Governance*, den Staat, betreffend. Seit der Einführung der dreijährigen Leistungsvereinbarungen zwischen den Universitäten und dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung müssen in Österreich Forderungen vonseiten der Universitäten durch exakte Leistungs- und Kostendaten legitimiert werden (Eschenbach et al., 2005, S. 39).

## 4. Die Umsetzung des Paradigmas der unternehmerischen Universität in Österreich und ihr Niederschlag in der strategischen Finanzplanung und -steuerung

Das Paradigma der unternehmerischen Universität ist auch in Österreichs Universitäten eingezogen. Die Governance hat dies umfassend unterstützt, nicht zuletzt wurden die Ziele zur Umsetzung der unternehmerischen Universität („*entrepreneurial university*“) in den Leistungsvereinbarungen ab 2016 verankert. Der Weg dorthin wie auch die rechtlichen Grundlagen für die Finanzplanung und -steuerung, die u.a. an Universitäten Ausdruck unternehmerischen Handelns sein soll, wird in Kapitel 4 dargelegt.

### 4.1 Die Verankerung der unternehmerischen Universität

Für die Weiterentwicklung der öffentlichen Universitäten in Österreich essenziell entscheidend war (und ist) die Einführung des Universitätsgesetzes (UG) 2002, welches die Universitäten in die Autonomie entließ und damit auch dem Verhältnis Universität – Staat bzw. öffentliche Hand einen neuen Rahmen gab. Auch spricht das UG 2002 den Universitäten eine erhöhte Finanzautonomie zu. Ähnlich wie in den USA wurden zudem Förderprogramme, wie z.B. uni:invent (2004 – 2006), auch in Österreich ins Leben gerufen, um Universitäten für Themen wie Kommerzialisierung von wissenschaftlichem Know-how, Patentierung und Lizenzierung zu sensibilisieren und um schließlich auch Wissen und Strukturen in diesem Bereich direkt an den Universitäten aufzubauen. Bis heute sind – neben vielen anderen Forschungsförderungsprogrammen in Österreich, die auf einen Auf- und Ausbau von Wissenschafts-Wirtschaftskooperationen abzielen – Strukturen des uni:invent-Programms erhalten, indem diese großteils Bestandteil des laufenden Programms „Wissenstransferzentren“ sind. Um die hohe Bedeutung des Wissens- und Technologietransfers und damit einhergehend auch die Ausrichtung der österreichischen Universitäten in Richtung unternehmerische Universität direkt in der Organisation der Universitäten zu verankern, wurde das Thema „Stärkung des Wissens- und Technologietransfers“ in den vergangenen Jahren auch als fixer Bestandteil in die Leistungsvereinbarungen zwischen den Universitäten und dem BMBWF aufgenommen.

Der im Jahr 2015 vom BMBWF erstellte Aktionsplan für einen wettbewerbsfähigen Forschungsraum kann als weiterer Input für die Aufnahme bzw. Verstärkung des Themas *Entrepreneurship* auf strategischer Ebene in den Universitäten angesehen werden. So wurde hier empfohlen, *Entrepreneurship* als leitenden Grundsatz universitären Handelns weiterzuentwickeln – und zwar in jenem Umfang, als dass das Thema „*entrepreneurial university*“ in den Strategiedokumenten der Universitäten, insbesondere in den künftigen Entwicklungsplänen, sowie mittels Vertiefung von „*entrepreneurship education*“ in den Curricula Eingang finden soll.

In den Leistungsvereinbarungen 2016–2018 wurde folglich das Ziel „*responsible science/responsible university*“ im Sinne einer unternehmerischen Universität („*entrepreneurial university*“) aufgenommen<sup>2</sup>. Die Vorgabe seitens des BMBWF lautete: „*Die unternehmerische Universität („entrepreneurial university“) ist, dort, wo sinnvoll und machbar, als Governance-Ausrichtung zu verstehen.*“<sup>3</sup> Die unternehmerische Universität wurde damit als neues Paradigma für die österreichischen Universitäten vorgegeben. Zusätzlich wies das BMBWF darauf hin, die Vorhaben zum Themenbereich „*entrepreneurial university*“ „*entsprechend ihres Charakters – als Querschnittsmaterie*“<sup>4</sup> zu verankern.

Der von der OECD durchgeführte *HEInnovate Country Review Austria 2019* bestärkte diesen Kurs und wies auf die Bedeutung hin, *Entrepreneurship* in voller Breite an den Hochschulen in Österreich (unter dem Motto einer „*entrepreneurial agenda*“) zu verfestigen, gilt es, umfassende Potenziale in Lehre und Forschung und in der dritten Mission zu heben. Sowohl die Leistungsvereinbarungen 2019–2021 als auch das Regierungsprogramm 2020 – 2024 haben diese Empfehlung aufgegriffen.

So sehr strategisch überlegt und attraktiv – von den USA ausgehend – das Konzept „Unternehmerische Universität“ erscheint, so darf nicht außer Acht gelassen werden, dass gerade die finanziellen Entwicklungen, konkret der vielerorts angeschlagene öffentliche Haushalt, die Universitäten in Europa gezwungen haben,

<sup>2</sup> Siehe hierzu Arbeitsbehelf für die Leistungsvereinbarungen 2016–2018. Teil 2, S. 7.

<sup>3</sup> Ebenda. S. 7.

<sup>4</sup> Ebenda, S. 8.

ihre Einkommensquellen zu diversifizieren, nicht zuletzt um Herausforderungen (wie Internationalisierung und den zunehmenden Wettbewerb) besser meistern und finanzielle Risiken abschwächen bzw. kompensieren zu können, sowie um schließlich auch mehr Spielraum für das Finanzmanagement an den Hochschulen zu schaffen (Estermann und Pruvot, 2011). In Österreich hat Christoph Badelt – ausgehend von knapper werdenden öffentlichen Mitteln – bereits 2004 auf das Bestreben von Universitäten nach mehr Drittmitteln und auf den damit einhergehenden stärker werdenden Wettbewerb zwischen den Universitäten und anderen Hochschulen wie auch mit privaten Universitäten darauf hingewiesen und in diesem Kontext auch auf eine beobachtbare Kommerzialisierung des tertiären Sektors verwiesen. Ferner hielt Badelt (2004) fest, dass Universitäten dabei zunehmend betriebswirtschaftlich orientierten Mechanismen ausgesetzt sind.

Zu der breiten Anwendung von betriebswirtschaftlichen Mechanismen hat unbestritten auch das Steuerungsparadigma des *New Public Managements* beigetragen (Teichler, 2008). Im *New Public Management* Modell erfolgen Verhalten und Steuerung grundsätzlich durch Wettbewerb und Anreize, an Stelle von politischen Reformen werden Organisationsentwicklungsprozesse, d.h. von innen kommende Veränderungsprozesse, favorisiert. Die unternehmerische Universität wird unter diesem Gesichtspunkt auch als „Universität als Akteur“ bzw. als „lernende Organisation“ gesehen (Kosmützky, 2010).

In jüngerer Zeit wird die unternehmerische Universität auch zunehmend mit einer lernenden („*responsible*“) Organisation in Verbindung gebracht. Neben Leitbildern, die Prinzipien und Grundsätze verdeutlichen bzw. kommunizieren, kommt angesichts des veränderten Anforderungsprofils der Universitäten der Herstellung einer unternehmerischen Organisation und damit auch den Fähigkeiten und Kompetenzen des Universitätsmanagements eine zentrale Aufgabe zu. Eine Universität unternehmerisch zu steuern, setzt voraus, dass das Management dieses Ziel (oder wie es einst Lothar Zechlin nannte: diese „Willensbekundung“) trägt. In weiterer Folge gehen damit meist auch neue Leitungs- und Entscheidungsstrukturen einher, die durchaus auch veränderter Rollen von Rektoraten, Senaten und Universitätsräten bedürfen. Letztlich geht es um Entscheidungskompetenzen und damit verbunden um die relevante Frage, auf welcher Grundlage Entscheidungen getroffen werden. Als Führungspraktiken stehen dabei mehrere Optionen zur Verfügung, wobei sich in der unternehmerischen Universität vor allem die Steuerung über zentrale Ziele, die dann wiederum eigenverantwortlich in den dezentralen Fakultäten oder Instituten umgesetzt werden, durchgesetzt hat (Zechlin, 2012).

Lernende Organisationen bedürfen folglich neben Zielen und der Zuordnung von Verantwortlichkeiten auch der Reflexion und der Kontrolle. Verschärft wird dies, wenn zudem die Hebung von Effizienzpotenzialen seitens öffentlicher Institutionen wie der Universitäten eingefordert wird. In Österreich war dies in der Leistungsvereinbarungsperiode 2016–2018 der Fall. Über einen Effizienzpfad, der über die Leistungsvereinbarungen operationalisiert wurde, waren die Universitäten angehalten, Effizienzmaßnahmen zu setzen. In den meisten Fällen passierte dies über universitätsinterne Mittelumverteilungen, insgesamt konnten damit 300 Mio. Euro in diesen Jahren eingespart werden.

Vor diesem Hintergrund – allen voran der Entwicklung zur unternehmerischen Universität und mit dem damit einhergehenden veränderten Steuerungsparadigma – haben auch betriebswirtschaftliche Instrumente und finanztechnische Kennzahlen zwecks Führung, Leitung, Kontrolle und Reflexion im Hochschulmanagement an Bedeutung gewonnen. Infolge sollen daher die Grundsätze für die Finanzplanung und -steuerung an Österreichs Universitäten dargelegt werden.

## 4.2 Finanzplanung und -management als Ausdruck unternehmerischen Handelns

Ausgehend von den gesetzlichen Vorgaben werden in diesem Kapitel der Prozess des Finanzcontrollings seitens des BMBWF, einzelne verpflichtende Aufgaben des Finanzcontrollings seitens der österreichischen Universitäten, wie auch die Option zur Rücklagenbildung und der Einsatz von zentralen finanztechnischen Kennzahlen erläutert. Als letzter Punkt wird auf die Voraussetzungen zur Erstellung eines Frühwarnberichts seitens der Universitäten eingegangen.

#### 4.2.1 Der gesetzliche Rahmen für die Finanzplanung und -steuerung an Universitäten in Österreich

Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Umstellung der Finanzierung der österreichischen Universitäten wurde mit Inkrafttreten des Universitätsgesetzes 2002 geschaffen. Ziel dieser Gesetzesänderung war es, die österreichischen Universitäten in ihrer Transformation auch in Richtung „unternehmerische Universität“ zu unterstützen. Dies war notwendig, da sich die Universitäten vor neuen Herausforderungen sahen, welche eine Effizienz-, Effektivitäts- und Flexibilisierungssteigerung erforderlich machten.

Mit dem Universitätsgesetz 2002 wurde somit ein Rechnungswesen in der Verantwortlichkeit des Rektorats, einschließlich einer Kosten- und Leistungsrechnung sowie eines neuen Berichtselements (Rechnungsabschluss), welches ein genaues Bild über die wirtschaftliche Situation der Universität geben soll, eingeführt. Das Rechnungswesen ist dabei nach dem ersten Abschnitt des dritten Buches des Handelsgesetzbuches anzuwenden, wobei es auch universitätsspezifische Sonderregelungen gibt. So wird etwa gemäß Verordnung über den Rechnungsabschluss der Universitäten - Univ. RechnungsabschlussVO bei der Aufgliederung des Eigenkapitals der Begriff des Universitätskapitals statt des (bei den Kapitalgesellschaften üblichen) Stamm- bzw. Grundkapitals verwendet. Im dritten Unterabschnitt des Universitätsgesetzes 2002 zu „Gebarung und Rechnungswesen“ der Universitäten werden in § 15 und § 16 der Handlungsrahmen und die Berichtspflichten festgelegt. Grundsätzlich muss das Rektorat den Haushalt der Universität nach den „Grundsätzen der Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Sparsamkeit und Transparenz“ (§ 15 UG 2002) führen. Des Weiteren können Universitäten über ihre Einnahmen frei verfügen (sofern gesetzlich nicht anders bestimmt) und die Gebarung erfolgt in eigenem Namen und auf eigene Rechnung. Die Begründung von Verbindlichkeiten, die über die laufende Geschäftstätigkeit der Universität hinausgehen, bedarf der Zustimmung des Universitätsrats (§ 15 Abs. 3 UG 2002). Vor dem Eingehen einer Haftung oder der Aufnahme von Krediten über 10 Mio. Euro muss die Zustimmung der Bundesministerin oder des Bundesministers für Bildung, Wissenschaft und Forschung eingeholt werden.

Die Universitäten erhalten ein Globalbudget, welches sich in den Vorjahren (vor der Einführung der Universitätsfinanzierung Neu) aus einem Grundbudget und sogenannten Hochschulraum-Strukturmitteln zusammensetzte, und welches für die Leistungsvereinbarungsperiode 2016–2018 insgesamt ca. 9 Mrd. Euro ausmachte (Rechnungshof, 2017, S. 36). Den Universitäten standen gemäß § 12 Abs. 2 des Universitätsgesetzes darüber hinaus noch „weitere Budgetpositionen, wie das Generalsanierungsprogramm 2005, die Hochschulraumschaffung, sonstige Transfers (Bezugserhöhungsvorsorge und Universität für Weiterbildung Krams) sowie die Studienbeitragsersätze“ (ebd., S. 35), welche nochmals etwa 730 Mio. Euro ausmachten, zur Verfügung. Vor diesem Hintergrund merkte der Rechnungshof schließlich auch an, dass in Österreich – entgegen dem internationalen Trend – der Anteil der indikatorgebundenen Mittel am Globalbudget niedrig bzw. gar rückgängig ist (ebd., S. 36).

Das Universitätskapital kann durch Beschluss des Rektorats entweder erhöht oder herabgesetzt werden. Zur Erhöhung des Universitätskapitals können die im Rechnungsabschluss ausgewiesenen Rücklagen inklusive eines Gewinnvortrags in Universitätskapital umgewandelt werden (wenn ihnen kein Verlust einschließlich eines Verlustvortrags gegenübersteht) (§ 5 Abs. 3 Univ. RechnungsabschlussVO). Die zu einem bestimmten Zweck gebildeten Rücklagen können nur dann umgewandelt werden, wenn es mit ihrer Zweckbestimmung vereinbar ist. „Die Herabsetzung des Universitätskapitals darf nur zur Abdeckung eines nach Auflösung der Rücklagen verbleibenden und sonst auszuweisenden Bilanzverlustes erfolgen“ (§5 Abs. 4 Univ. RechnungsabschlussVO). Des Weiteren hält § 5 Abs. 5 Univ. RechnungsabschlussVO fest: „Als Rücklagen dürfen nur Beträge ausgewiesen werden, die im Rechnungsjahr oder in einem früheren Rechnungsjahr aus dem Jahresüberschuss gebildet worden sind. Ist das Eigenkapital durch Verluste aufgebraucht, so lautet dieser Posten „Negatives Eigenkapital“.“

Um die Grundsätze der Rechtmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Zweckmäßigkeit, Sparsamkeit und Transparenz gewährleisten zu können, müssen Universitäten unter der Verantwortung und Leitung des Rektorats ein Rechnungswesen, einschließlich einer Kosten- und Leistungsrechnung, sowie ein Berichtswesen einrichten. Dieser gesetzliche Handlungsrahmen gilt für alle österreichischen öffentlichen Universitäten und macht damit auch Rechnungsabschlüsse vergleichbar.<sup>5</sup> Die Rechnungsabschlüsse müssen zunächst von einer unab-

<sup>5</sup> [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=148](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=148), zugegriffen am 24.10.2019

hängigen, beeideten Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin oder von einem unabhängigen beeideten Wirtschaftsprüfer und Steuerberater oder durch eine Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft überprüft werden. Das Rektorat muss nach § 16 Abs. 4 UG bis spätestens 30. April den Rechnungsabschluss über das abgelaufene Jahr inklusive eines Berichts der Abschlussprüferin oder des Abschlussprüfers dem Universitätsrat vorlegen. Der Universitätsrat muss den vorgelegten Rechnungsabschluss wiederum innerhalb von vier Wochen genehmigen und an die Bundesministerin oder den Bundesminister weiterleiten. Gemäß § 15 Abs. 7 UG kommt des Weiteren ein quartalsweises Berichtswesen des Controllings zur Anwendung. Auch hier liegt die Verantwortung für die berichteten Daten und die entsprechenden Aussagen in der Verantwortlichkeit des Rektorats der jeweiligen Universität. Das BMBWF erhält keinen Zugriff auf die Buchhaltungsdaten der einzelnen Universitäten. Die Quartalsberichte sind bis spätestens am Ende des ersten Monats nach dem jeweiligen Quartalsende an das Bundesministerium für Finanzen zu übermitteln. Neben der Darstellung ausgewählter Kennzahlen muss dem Bericht auch eine Risikoanalyse beigefügt werden. Für die unterjährigen Abschlüsse gelten für die Universitäten dabei auch einige Vereinfachungsmaßnahmen – „so sollen keine Zusatzermittlungen für unterjährige Abschlüsse erfolgen, sofern die Finanz und Vermögenslage der Universität durch unterjährige Entwicklungen nicht so gravierend beeinflusst werden, dass entsprechende Anpassungen einzelner Bilanzpositionen erforderlich werden“ (BMBWF 2020, S. 7).

Darüber hinaus ist gemäß § 67 Abs. 4 Bundeshaushaltsgesetzes 2013 dem Nationalrat zu den Stichtagen 31. März und 30. September durch die Bundesministerin oder den Bundesminister für Finanzen ein Bericht (Parlamentsbericht) über die Ergebnisse des Beteiligungs- und Finanzcontrollings zu übermitteln. Das Bundesministerium für Finanzen erstellt diesen Parlamentsbericht auf Basis der regulären Berichtserstattung seitens der Universitäten.

#### 4.2.2 Der Prozess des Finanzcontrollings seitens des BMBWF

Seitens des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) steht „die vergleichende Beobachtung der Entwicklung ausgesuchter Kennzahlen zur Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie der Liquiditätssituation an den Universitäten“<sup>6</sup> im Zentrum des Finanzcontrollings. Für diesen Zweck wird ein umfangreiches Set an finanztechnischen Kennzahlen basierend auf den Werten der Rechnungsabschlüsse berechnet. Durch die Verwendung dieser Kennzahlen ist auch seitens des BMBWF ein Finanzcontrolling über alle öffentlichen Universitäten gewährleistet, eine Analyse durch eine externe Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin (Frau Mag. Angelika Neugebauer) sichert diesen Prozess mit einschlägigem Fachwissen ab.

Die zentralen Merkmale der finanztechnischen Analyse sind Feststellungen zur Vermögens-, Finanz-, Liquiditäts- und Ertragslage. Nachdem die österreichischen Universitäten die Unterlagen an das BMBWF versendet haben, wird ein Bericht zur Finanzlage der jeweiligen Universität erstellt. Unter anderem wird hierbei die Anlageintensivität untersucht, da diese Aufschlüsse über die Kapitalbindung der Universitäten gibt. Eine weitere wichtige Kennzahl zur Bewertung der allgemeinen Finanzlage der Universitäten stellt die Eigenmittelquote dar. Da das Eigenkapital unbefristet zur Verfügung steht, erleichtert eine hohe Eigenmittelquote den Zugang zum Geldmarkt und ermöglicht diese damit auch freie Entscheidungen. Die Gewinn- und Verlustrechnung bietet darüber hinaus Einblick in wesentliche Entwicklungen der universitären Ertragslage. Insbesondere geben die Herkunftsquellen der Umsatzerlöse Aufschluss über die zentralen Einnahmequellen der Universitäten.

Bei der Analyse der Liquidität steht die Beurteilung der Zahlungsfähigkeit der Universität im Mittelpunkt. Als Kennzahlen für diese Analyse werden in Österreich das adaptierte Nettoumlaufvermögen, der Mobilitätsgrad, die Cash-Flow Rate und die fiktive Schuldentilgungsdauer herangezogen.<sup>7</sup>

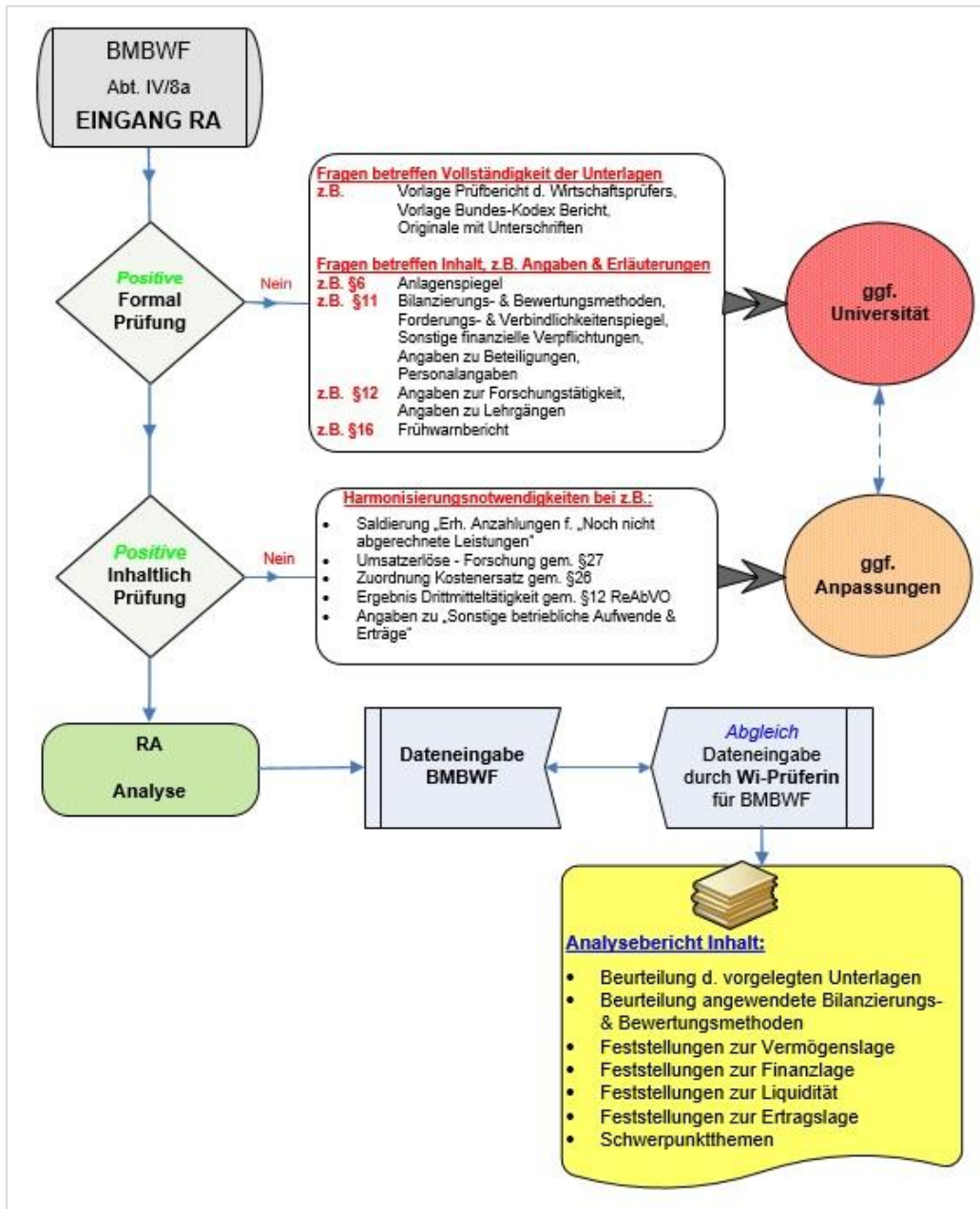
In Abbildung 6 ist der Analyseablauf durch das BMBWF schematisch dargestellt. Wie im Ablauf zu erkennen ist, erfolgt nach der Übermittlung der Rechnungsabschlüsse eine formale und inhaltliche Prüfung der gelieferten Daten durch das BMBWF. Ist diese Prüfung positiv, wird ein erster Zwischenbericht erstellt. In einem nächsten Schritt legt bis Ende August des jeweiligen Jahres die beauftragte Wirtschaftsprüferin Frau

<sup>6</sup> [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=149](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=149), zugegriffen am 24.10.2019

<sup>7</sup> [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=149](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=149), zugegriffen am 24.10.2019

Mag. Angelika Neugebauer einen Schlussbericht mit ausführlichen Auswertungen zu den einzelnen Universitäten vor.

Abbildung 6: Der jährliche Analyseablauf des BMBWF



Quelle: BMBWF

#### 4.2.3 Risikomanagement als Aufgabe der Universitäten

Mit der verstärkten Autonomie des Finanz-, Organisations- und Personalmanagements der Universitäten, stellt auch das Risikomanagement eine immer bedeutsamere Funktion im Controlling der Universitäten dar.

In Österreich erfolgt gemäß der Beteiligungs- und Finanzcontrolling-Verordnung vierteljährlich eine umfassende qualitative und quantitative Risikoberichterstattung. Die Universitäten müssen dabei jene Risiken erfassen, welche durch die Art und den Umfang der Geschäftstätigkeit zu erwarten sind, und deren Risikopotenzial, Eintrittswahrscheinlichkeit und Risikowert ermitteln. Im Rahmen dieser Berichterstattung sollen nur wesentliche Risiken erfasst werden. Die Erfassung erfolgt durch die Universität und hängt im Wesentlichen von der Ertragslage und Eigenmittelausstattung ab. Dabei wird nach dem Arbeitsbehelf zum



Beteiligungs- und Finanzcontrolling des BMBWF (2020) zwischen bestandsgefährdenden und nicht bestandsgefährdenden Risiken unterschieden. Ein bestandsgefährdendes Risiko besteht dann, wenn bei Eintritt des Risikos der Fortbestand der Universität in Frage gestellt wird. Die Risiken werden nach einer Reihe von Kategorien aufgeteilt: Aufgabenbereiche, Personal, Infrastruktur, Beteiligungen und sonstige Haftungen, sowie Umfeldfaktoren. Die Bewertung des Risikopotenzials umfasst den gesamten Wert (sofern möglich) der Risikoposition inklusive der zugehörigen Gegensteuerungsmaßnahmen. Eine mögliche rechtliche oder finanzielle Hilfe durch den Bund bei Risikoeintritt darf in der Bewertung des Risikos nicht berücksichtigt werden. Die Bewertung der Eintrittswahrscheinlichkeit bezeichnet die statische Eintrittswahrscheinlichkeit des Risikos. Bei der Berechnung des Risikowertes sind Angaben zum „Ist“ aus dem Vorjahr, dem „Ist“ zum Berichtszeitpunkt und dem Zielwert im Folgejahr zu machen.

Auch in Deutschland sind die Universitäten nach § 289 des deutschen Handelsgesetzbuches verpflichtet, eine Bewertung von Risiken ihren Jahresabschlüssen beizufügen (Söder-Mahlmann und Möller, 2018). Die Identifizierung von Risiken soll dabei nicht nur auf bilanziell relevante Sachverhalte reduziert werden, da diese keine Bewertung der Gesamtheit an Risiken der Universitäten zulässt, sondern vielmehr ist der Risikobegriff weiter auszulegen. Zu den Risikofeldern einer Universität zählen demnach Lehre, Forschung, der Betrieb von Gebäuden und technischen Anlagen, IT-Versorgung, Management/Verwaltung, Finanzen, Sicherheit und auch die politische Ebene.

Zentrales Element des systemischen Risikomanagements ist die wiederkehrende Befassung mit einzelnen Risiken und der Bewertung des jeweiligen Handlungsbedarfes für die Universität im Rahmen eines internen Kontrollsystems (IKS). In diesem Zusammenhang stellt auch das Berichtswesen eine zentrale Aufgabe für die Dokumentation von Risiken dar. Folglich soll ein Berichtswesen zumindest eine zusammenfassende Darstellung der Risiken, eine Bewertung der Höhe der Risiken, mögliche Handlungsfelder zur Minimierung der Risiken und die finanzielle Vorsorge umfassen. Aufgrund dieses Berichtswesens soll dann auch ein für die gesamte Institution gültiger Strategieplan erstellt werden. Die Hauptaufgaben des Risikomanagements sind nach Söder-Mahlmann und Möller (2018) klar bei der vorsorglichen Risikoerfassung und -abwehr zu sehen. Die Bildung von geplanten Rücklagen, insbesondere zwecks Absicherung unvorhersehbarer betriebswirtschaftlicher Risiken, gilt dabei als eine der Maßnahmen zur Risikoreduktion bzw. -abwehr.

#### 4.2.4 Die Möglichkeit der Rücklagenbildung

Durch die Einführung der betriebswirtschaftlichen Rechnungslegung durch das Universitätsgesetz 2002 wurde auch die Möglichkeit der Rücklagenbildung für die Universitäten geschaffen. Die Bildung von Rücklagen leistet einen Beitrag zur Absicherung der Universität gegen unvorhergesehene Risiken und zur längerfristigen Planung des betrieblichen Erfolgs. Tatsächlich ist seit der Schaffung der rechtlichen Rahmenbedingungen an österreichischen Universitäten, wie auch an Universitäten in Deutschland und der Schweiz, die Höhe der Rücklagen teils stark angestiegen. Hierbei ist anzumerken, dass die Höhe der Rücklagenbildung an den österreichischen Universitäten sehr unterschiedlich ausfällt. So war es einigen Universitäten in den letzten Jahren möglich, teils Rücklagen in beachtlicher Höhe von über 65 Mio. Euro zu bilden, andere Universitäten weisen wiederum keine nennenswerten bzw. gar keine Rücklagen auf.

Was die Höhe der Rücklagen betrifft, so ist diese gerade im politischen Diskurs nicht umstritten. Oftmals werden hohe Rücklagen als eine Überfinanzierung der jeweiligen Universitäten interpretiert – mit der Folge, dass Überlegungen in den Raum gestellt werden, finanzielle Zuwendungen zu kürzen. Dabei sei allerdings anzumerken: Rücklagen von Universitäten sind nicht mit jenen von privatwirtschaftlich agierenden Unternehmen gleichzusetzen. Das Vorhandensein von Rücklagen ist nicht gleichbedeutend mit verfügbaren liquiden Mitteln in Cash. Weiters können Rücklagen, welche in früheren Jahren gebildet wurden, bereits – gemäß dem Zweck ihrer Bildung – verwendet worden sein, obwohl sie weiterhin auf der Passivseite innerhalb des Eigenkapitals aufscheinen, da sie weiterhin eine Eigenfinanzierung darstellen (Neugebauer, 2019). Darüber hinaus ist die Differenz zwischen den Aufwänden und Erträgen einer Universität nicht mit den Aufwänden und Erträgen der Gewinn- und Verlustrechnung von privatwirtschaftlichen Unternehmen vergleichbar, da diese oftmals zweckgebunden sind (Söder-Mahlmann und Möller, 2018).

Durch die Möglichkeit der Bildung von Rücklagen, welche die gewährte Finanzautonomie von Unternehmen mit sich bringt, können Universitäten auch Investitionen bzw. große Vorhaben durch die Ansparung zugewiesener Mittel über mehrere Jahre besser planen und sich gleichzeitig gegen große unvorhergesehene Ausgaben schützen. Gemäß § 1 Abs. 1 UG sind die Universitäten Österreichs berufen, „*der wissenschaftlichen*

*Forschung und Lehre, der Entwicklung und der Erschließung der Künste sowie der Lehre der Kunst zu dienen und hierdurch auch verantwortlich zur Lösung der Probleme des Menschen sowie zur gedeihlichen Entwicklung der Gesellschaft und der natürlichen Umwelt beizutragen.*“ Anders als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen stellt die Generierung von Überschüssen (im Sinne eines Unternehmensgewinns) kein Ziel von Universitäten dar; vielmehr erlauben Überschüsse und (freie) Rücklagen Universitäten, primär geplante oder ungeplante Verausgabungen zu bewältigen oder eben wichtige strategische Ziele zu verwirklichen (Söder-Mahlmann und Möller, 2018).

Durch die Verausgabung von Rücklagen für die Finanzierung strategischer Ziele bzw. ungeplanten Aufwendungen entstehen Jahresfehlbeträge in der Ergebnisrechnung. Durch diesen Umstand wird klar, dass die alleinige Betrachtung von Überschüssen oder Jahresfehlbeträgen keinen Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg einer Universität liefern kann (Söder-Mahlmann und Möller, 2018). Nach Ziegele (2010) darf der Staat daher auch nicht die Überlegungen der Universitäten zur Risikominimierung und für vorrausschauende Planungen, welche sich in Form von Rücklagen abbilden, als Legitimierung für Budgetkürzungen missbrauchen. Eine solche Vorgehensweise könnte der Entwicklung des Hochschulraums insgesamt schaden.

Tatsächlich kann es unterschiedliche Gründe geben, weshalb zugewiesene Gelder einer Universität zum Jahresabschluss noch nicht aufgebraucht sind. So stellen Mittel aus der Forschungsförderung oder durch Sonderförderungen oftmals zweckgebundene Finanzierungen dar, welche teilweise nach Nicht-Verwendung wieder zurücküberwiesen oder aber in zweckgebundene Rücklagen umgewandelt werden müssen. Zweckgebundene Rücklagen durch Forschungsförderungen sind in den meisten Fällen nicht strategischen Erwägungen zuzuordnen. Der zweckgebundene Teil der Rücklagen darf deshalb keinesfalls im betriebswirtschaftlichen Sinn als „Gewinn“ interpretiert werden (Ziegele, 2010).

Im österreichischen Universitätsgesetz ist die Zweckbindung von Rücklagen klar bestimmt: *„Für bestimmte Zwecke gebildete Rücklagen können nur umgewandelt werden, soweit dies mit ihrer Zweckbestimmung vereinbar ist“* (§ 5 Abs. 3 UG).

Freie Reserven sind für Universitäten hingegen ein wichtiges Mittel, um sich gegen Risiken aller Art abzusichern. Die Frage nach der Angemessenheit der Höhe von Gewinnvorträgen und Rücklagen von Universitäten kann nicht pauschal beantwortet werden. In der Praxis müssen diesbezüglich Vorgaben (d.h. ein Handlungsspielraum) seitens der Universitätsleitung vorgegeben sein, nicht zuletzt, um Handlungsfähigkeit garantieren zu können. Strategien zur Verwendung von Rücklagen können sich daher von Universität zu Universität unterscheiden: So kann beispielsweise eine Universität für alle eingegangenen Berufungsverpflichtungen Rücklagen bilden, während eine andere Universität einen jährlichen Festbetrag für Berufungsverpflichtungen veranschlagt. Allen Universitäten gemeinsam soll allerdings sein, dass die Rücklagenbildung transparent und nachvollziehbar ist (Söder-Mahlmann und Möller, 2018).

#### 4.2.5 Der Einsatz von finanztechnischen Kennzahlen zwecks Planung und Steuerung

Im Rahmen des Controllings der österreichischen Universitäten kommt an den Institutionen eine Reihe von finanztechnischen Kennzahlen zum Einsatz. Diese wurden seitens des BMBWF definiert, exemplarisch sind einige Definitionen samt Erläuterungen öffentlich zugänglich gemacht<sup>8</sup> und werden – als Basis für die vorliegende Studie – in Folge kurz dargestellt. Bei den eingesetzten Kennzahlen handelt es sich um in der Betriebswirtschaft gängige/übliche Kennzahlen wie Eigenmittelquote, Mobilitätsgrad, Investitionsdynamik, Cash-Flow Rate, ordentlicher Cash-Flow, fiktive Schuldentilgungsdauer, Effektivverschuldung und Anlagenintensität.

---

<sup>8</sup> [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=150](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=150), zugegriffen am 24.10.2019



<p style="text-align: center;"><b>Eigenmittelquote</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenmittel / Bilanzsumme *100</li> <li>• Die Eigenmittel umfassen die in der Univ. Rechnungsabschluss VO vorgesehenen Bilanzpositionen "A. Eigenkapital" und "B. Unversteuerte Rücklagen" sowie "C. Investitionszuschüsse". Die Eigenmittelquote wird jetzt gem. <b>§16 (2)</b> berechnet. Je höher die Eigenmittelquote desto höher der Sicherheitspolster für künftige Verluste. Obwohl Universitäten als juristische Personen öffentlichen Rechts aufgrund der gesetzlichen Fortbestandsgarantie in ihrem Bestand durch wirtschaftliche Risiken nicht gefährdet sind, ist doch die Möglichkeit, auftretende Verluste durch Eigenmittel aufzufangen - infolge der Teilnahme der Universitäten am allgemeinen Wirtschaftsleben - von Interesse.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Mobilitätsgrad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzfristiges Umlaufvermögen / kurzfristige Fremdmittel *100</li> <li>• Der Mobilitätsgrad (auch „working capital ratio“ genannt) wird als Verhältnis des kurzfristigen Umlaufvermögens zum kurzfristigen Fremdkapital definiert. Der Mobilitätsgrad wird gem. <b>§ 16 (3)</b> Univ. RechnungsabschlussVO berechnet. Er ist eine wichtige Kennzahl der kurzfristigen Universitätsfinanzierung. Eine Mobilität &gt; 100% gilt als positives Zeichen für die grundsätzliche Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Investitionsdynamik</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zugänge immat. Vermögen &amp; Sachanlagen / Abschreibungen immat. Vermögen &amp; Sachanlagen *100</li> <li>• Die Kennzahl gibt an, ob die Investitionen ausreichen, die gegebene Kapazität aufrecht zu erhalten. Dies trifft zu, wenn die Investitionen zumindest gleich groß sind wie die Abschreibungen. Diese Kennzahl ist, insbesondere wenn Universitäten große Anlagen einsetzen, die stoßweise ersetzt werden, nur dann aussagefähig, wenn sie im Vergleich über mehrere Jahre hinweg festgestellt wird.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Cash-Flow Rate</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordentlicher Cash-Flow / Betriebsleistung *100</li> <li>• Die Angabe stellt den Cash-Flow im Verhältnis zur Betriebsleistung dar, und ermöglicht u.a. den zwischenuniversitären Vergleich dieser zentralen betriebswirtschaftlichen Größe in der Zeitreihenanalyse.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ordentlicher Cash-Flow</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnis der gewöhnlichen Universitätstätigkeit - Steuern vom Einkommen und vom Ertrag</li> <li>• + Abschreibungen Sach- u. immaterielle Anlagen</li> <li>• + Abschreibungen Finanzanlagen</li> <li>• +/- Dot./Aufl. Sozialkapital (inkl. Urlaubsrückstellung)</li> <li>• +/- Dot./Aufl. langfristige Rückstellungen</li> <li>• Der Cash-Flow gibt den in der Rechnungsperiode erwirtschafteten ordentlichen Finanzmittelüberschuss, vor a.o. Ergebnis und Steuern, wieder. Er dient als Maßstab der Selbstfinanzierungsfähigkeit (Investitionskraft) und der Fähigkeit Fremdmittel zu bezahlen. Er bringt generell die wirtschaftliche Entscheidungsfreiheit der Universität und ihre Unabhängigkeit von Financiers zum Ausdruck und stellt damit eine zentrale Bezugsgröße der Liquiditätsanalyse dar.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Fiktive Schuldentilgungsdauer (in Jahren)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Effektivverschuldung / Cash-Flow *100</li> <li>• Die Kennzahl setzt den Cash-Flow in Relation zur Effektivverschuldung. Es wird damit eine Aussage getroffen, ob eine künftige Rückführung der Fremdmittel (nach Abzug der liquiden Mittel) aus den zu erwartenden ordentlichen Zahlungsüberschüssen künftiger Rechnungsperioden innerhalb realistischer Zeiträume möglich ist. Dabei wird allerdings unterstellt, dass der Finanzmittelüberschuss konstant bleibt und gänzlich für die Schuldentilgung zur Verfügung steht (d.h. keine Investitionen getätigt werden).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Effektivverschuldung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Summe Fremdmittel (inkl. PRA)</li> <li>• - Wertpapiere des Anlagevermögens</li> <li>• - erhaltene Anzahlungen - liquide Mittel</li> <li>• Die Effektivverschuldung wird durch Abzug der liquiden Mittel des Umlaufvermögens sowie der (kurzfristig realisierbaren) Wertpapiere des Anlagevermögens und der Anzahlungen, soweit sie sich auf nicht abgerechnete Leistungen beziehen, von den Fremdmitteln (Verbindlichkeiten und Rückstellungen einschließlich Sozialkapital) berechnet.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Anlagenintensität</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anlagevermögen / Bilanzsumme *100</li> <li>• Die Anlagenintensität gibt das Verhältnis von Anlagevermögen zur Bilanzsumme wieder. Anlagevermögen bindet meist langfristiges Kapital und verursacht oft erhebliche Kosten, wie etwa Abschreibungen, Instandhaltungskosten etc., die unabhängig von der Beschäftigungs- und Ertragslage anfallen.</li> </ul>	

#### 4.2.6 Voraussetzungen zur Erstellung eines Frühwarnberichts

Im Falle, dass einzelne ausgewählte Kennzahlen ein Risiko für die Leistungsfähigkeit der Universität vermuten lassen, ist seit Novellierung der Verordnung über den Rechnungsabschluss der Universitäten im Jahr 2010 gemäß § 16 ein Frühwarnbericht zu erstellen. Konkret ist ein Frühwarnbericht im folgenden Fall zu erstellen:

*„Weist die Universität in der nach § 2 aufgestellten Gewinn- und Verlustrechnung einen Jahresfehlbetrag aus und beträgt entweder die Eigenmittelquote weniger als 8 % oder der Mobilitätsgrad weniger als 100 %, so hat das Rektorat dem Universitätsrat bis 30. April gemeinsam mit dem Rechnungsabschluss über das abgelaufene Rechnungsjahr und dem Bericht der Abschlussprüferin oder des Abschlussprüfers einen Frühwarnbericht zur Kenntnis zu bringen“* (§ 16 Abs. 4 Univ. RechnungsabschlussVO).

Falls im Rahmen der Wirtschaftsprüfung eine der beiden Bedingungen zutrifft und somit die künftige und dauerhafte Leistungsfähigkeit der Universität in Frage gestellt wird, muss ein Frühwarnbericht durch das Rektorat erstellt werden und dieser ist bis spätestens 30. April des jeweiligen Jahres gemeinsam mit dem Rechnungsabschluss dem Universitätsrat zur Kenntnis zu bringen. In weiterer Folge muss der Frühwarnbericht gemeinsam mit dem Rechnungsabschluss an das BMBWF weitergeleitet werden.<sup>9</sup> Falls jedoch bereits während des laufenden Jahres abzusehen ist, dass die Voraussetzungen für einen Frühwarnbericht erfüllt sind, muss die Mitteilung an den Universitätsrat bereits zu diesem (früheren) Zeitpunkt geschehen.

Ein Frühwarnbericht muss gemäß § 16 Abs. 5 RechnungsabschlussVO eine Reihe von Punkten beinhalten, diese sind:

1. Angabe der Ursachen für den Jahresfehlbetrag
2. Plan-Gewinn- und Verlustrechnung, Plan-Bilanz und Liquiditätsplanung samt wesentlicher Planungsprämissen für die Dauer der laufenden Leistungsvereinbarung
3. Darstellung von Einsparungs- und Sanierungsmaßnahmen
4. Angabe, ob gravierende Veränderungen der zugrundeliegenden Rahmenbedingungen seit Abschluss der Leistungsvereinbarung (§ 13 Abs. 3 UG) eingetreten sind
5. Angabe, ob Zahlungsunfähigkeit droht (§ 12 Abs. 13 UG)

Im Falle einer drohenden oder eingetretenen Zahlungsunfähigkeit der Universität kann die Bundesministerin oder der Bundesminister *„ein Sanierungskonzept als verbindlichen Rahmen für ihre Wirtschaftsführung vorgeben, welches dem Ziel dient, im Rahmen einer geordneten Gebarung die künftige, dauerhafte Leistungsfähigkeit der Universität zu erreichen“* (§ 12 Abs. 13 UG). Das Sanierungskonzept kann auch die Bestellung einer Kuratorin bzw. eines Kurators oder die Bestellung mehrerer Universitätskuratorinnen und Universitätskuratoren beinhalten.

Bislang haben fünf Universitäten einen Frühwarnbericht erstellt und vorgelegt, darunter die Universität Salzburg, die Technische Universität Wien und die Medizinische Universität Wien bereits mehrmals.

---

<sup>9</sup> [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30&Itemid=151](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=151), zugegriffen am 24.10.2019

## 5. Empirische Untersuchung zur Finanzplanung und -steuerung an Österreichs Universitäten

Um zu untersuchen, wie die österreichischen Universitäten ihre unternehmerische Funktion im Sinne einer verantwortungsvollen und pflichtbewussten betriebswirtschaftlichen Führung – samt Verankerung von Verantwortlichkeiten in der Ablaufstruktur – wahrnehmen, wurde für die vorliegende Studie eine zweistufige Feldstudie durchgeführt.

Zum Ersten wurde im Herbst 2019 eine Online-Befragung unter allen österreichischen Universitäten durchgeführt. Die Befragung war dabei in vier Themenblöcke gegliedert und beinhaltete teils geschlossene, teils halb-offene Fragen zu den Themen: (i) Finanzplanung, (ii) Rücklagenbildung, (iii) Risikomanagement und (iv) Beteiligungsmanagement.<sup>10</sup> Nach einer Vorabinformation durch das BMBWF wurden die zuständigen Fachabteilungen aller 22 Universitäten eingeladen, an der Befragung teilzunehmen. Der geplante Befragungszeitraum erstreckte sich von 5. bis 30. September 2019. Innerhalb dieser Frist nahmen 18 von 22 Universitäten (Rücklaufquote: 82 %) an der Befragung teil. Nach Setzung einer Nachfrist und telefonischen Erinnerungen retournierten schließlich bis 21. Oktober alle 22 österreichischen Universitäten den Fragebogen, sodass nun eine Vollerhebung vorliegt.

Zum Zweiten wurden mit ausgewählten Universitäten insgesamt zehn persönliche Interviews – teils telefonisch, teils *face-to-face* – durchgeführt, um noch eine vertiefende, mehr Kenntnis zu den Sachverhalten zu erlangen. Die Interviews wurden im Zeitraum Dezember 2019 – Jänner 2020 durchgeführt. Die einzelnen Gespräche nahmen dabei einen Zeitrahmen zwischen 40 Minuten und zwei Stunden ein. Pro Universitätstyp wurden jeweils zwei vertiefende Interviews durchgeführt. Bei den Interviews waren jeweils die Budget- und Controlling-Verantwortlichen anwesend, teils auch die Vizerektorinnen und Vizerektoren für Finanzen.<sup>11</sup>

In den folgenden Abschnitten werden nun die Ergebnisse der Online-Befragung und in den blau hinterlegten Boxen gegebenenfalls noch ergänzende Informationen bzw. weiterführende Erklärungen dargestellt.

### 5.1 Die Finanzplanung an Österreichs Universitäten

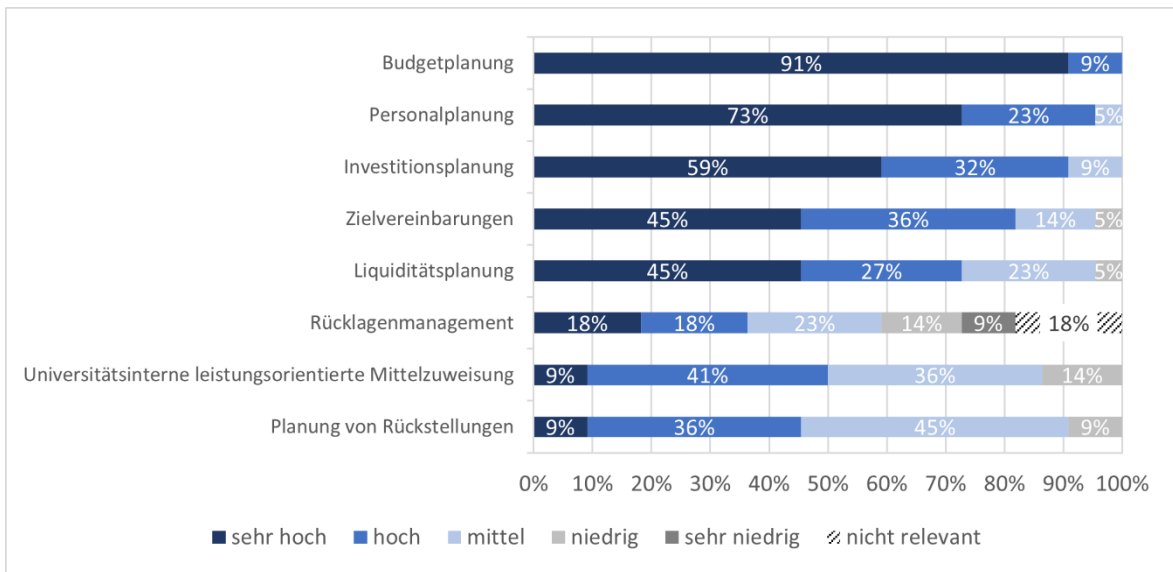
An den österreichischen Universitäten kommt ein breites Set an internen Steuerungselementen in der Finanzplanung zum Einsatz. Es reicht von der Budgetplanung, über die Personalplanung, bis hin zur Liquiditätsplanung und der Planung von Rückstellungen. Lediglich das Rücklagenmanagement wird nicht von allen 22 Universitäten genutzt. Vier Universitäten geben an, dass dieses Instrument für sie nicht relevant ist.

Die höchste Bedeutung für die Finanzplanung kommt der Budgetplanung und der Personalplanung zu. Ihr Einfluss wird von 91 % bzw. 73 % der Universitäten als sehr hoch eingeschätzt. Der universitätsinternen leistungsorientierten Mittelzuweisung und der Planung von Rückstellungen werden dagegen eine geringe Bedeutung zugemessen.

<sup>10</sup> Der Online-Fragebogen findet sich in Anhang I.

<sup>11</sup> Der Interviewleitfaden für die ausgewählten österreichischen Universitäten findet sich in Anhang II.

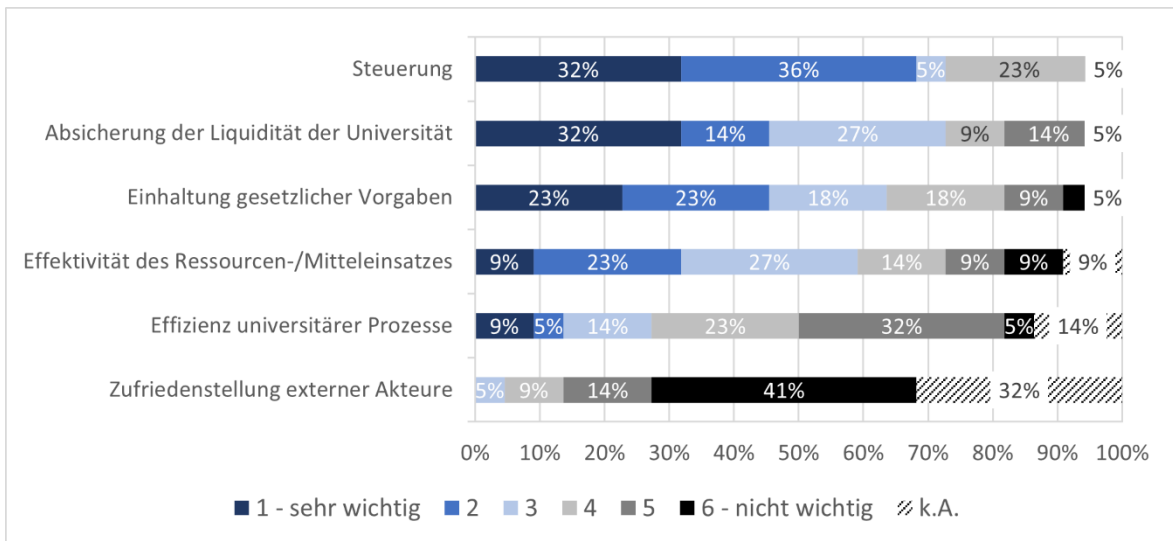
**Abbildung 7: Bedeutung interner Steuerungsinstrumente in der Finanzplanung**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=22

Die beiden zentralsten Beweggründe für die Finanzplanung sind die Steuerung und die Absicherung der Liquidität der Universität und sie richten sich damit an interne Akteure. Für jeweils 32 % sind diese Gründe von höchster Wichtigkeit. Dahinter folgen die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben, die Effektivität des Ressourcen-/Mittleinsatzes und die Effizienz universitärer Prozesse. Die Zufriedenstellung externer Akteure, wie etwa des BMBWF, ist dagegen für 41 % der Universitäten kein wesentlicher Beweggrund für die Finanzplanung.

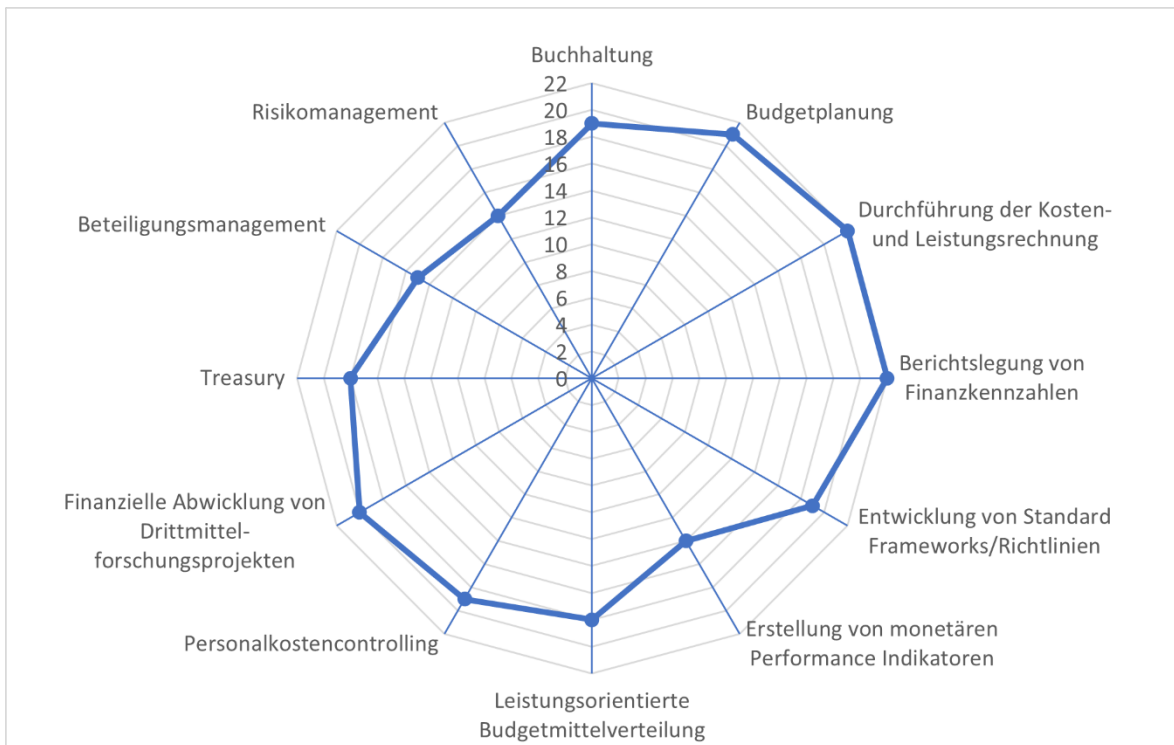
**Abbildung 8: Beweggründe bzw. zentrale Aufgabengebiete für die Finanzplanung**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=22

Wie in Abbildung 9 ersichtlich umfassen die Aufgabengebiete der universitären Abteilungen/Teams für Finanzen und Controlling ein breites Aufgabenspektrum. Je nach Universität unterscheidet sich das Aufgabengebiet zum Teil stark. Die Durchführung der Kosten- und Leistungsrechnung und die Berichterlegung von Finanzkennzahlen werden – wie gesetzlich vorgeschrieben – von allen 22 Abteilungen durchgeführt.

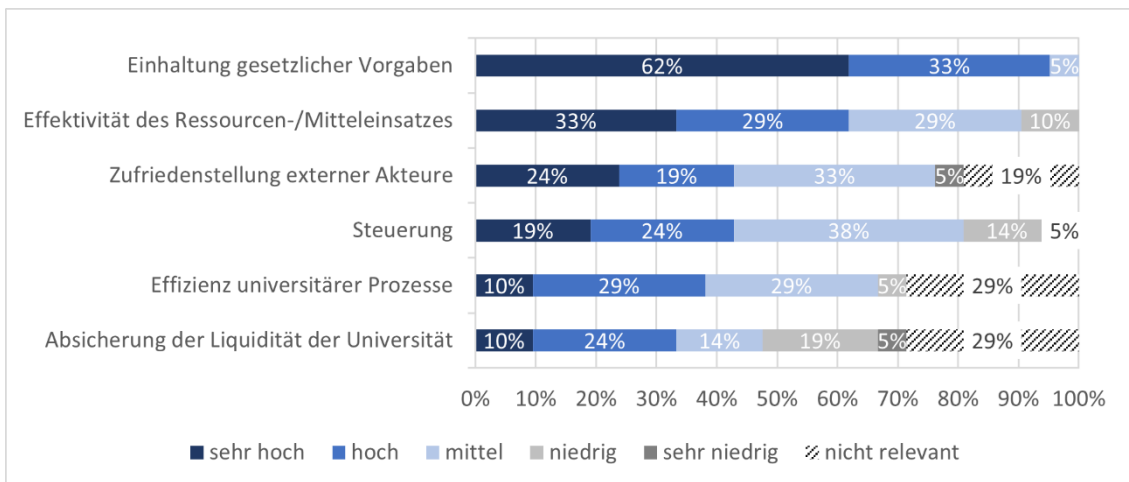
**Abbildung 9: Aufgabengebiete der Abteilungen/Teams für Finanzen und Controlling**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=22

Die Kosten- und Leistungsrechnung, wie sie von allen Finanz- und Controlling-Abteilungen durchgeführt wird, dient – wie in Abbildung 10 dargestellt – insbesondere der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben. 62 % der Universitäten schreiben diesem Grund eine sehr hohe, weitere 33 % eine hohe Wichtigkeit zu. Damit kommen die Universitäten ihrem gesetzlichen Auftrag nach § 16 Abs. 1 UG nach. Dahinter folgt die Effektivität des Ressourcen-/Mitelesatzes und die Zufriedenstellung externer Akteure.

**Abbildung 10: Gründe für die Kosten- und Leistungsrechnung**



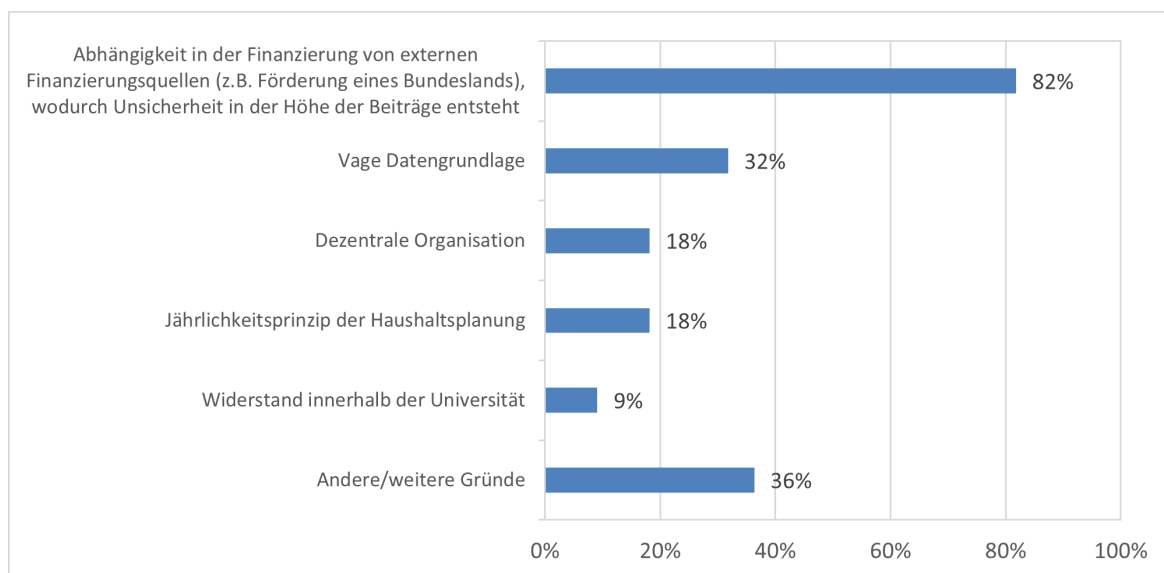
Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=22

Alle 22 Universitäten geben im Rahmen der Befragung an, dass ihre Finanzplanung einen Zeitraum von zwei bis fünf Jahren umfasst. 16 Universitäten (80 %) geben an, dass die in der Finanzplanung eingesetzten Instrumente regelmäßig auf ihre Effektivität geprüft bzw. evaluiert werden. Vier Universitäten (20 %) planen eine solche Überprüfung/Evaluierung für die Zukunft. Zwei Universitäten machen keine Angabe.

Die mit Abstand größte Schwierigkeit in der mehrjährigen Finanzplanung ist die Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen (z.B. Förderung eines Bundeslandes), wodurch Unsicherheit in der Höhe der Beiträge entsteht. 82 % der Universitäten geben an, mit diesem Problem konfrontiert zu sein. Auch die vage Datengrundlage ist für 32 % der befragten Universitäten problematisch. Die Universitäten empfinden dabei z.B. die mangelnde Vorhersehbarkeit der realen Indexsteigerungen bei fixen Zuweisungsbeträgen als problematisch.

Für 36 % der Universitäten sind andere/weitere Gründe ausschlaggebend. Das sind bei zahlreichen Universitäten Unsicherheiten im Personalbudget, etwa durch abweichende Entwicklungen der Besetzungslage, die zum Teil durch verzögerte Besetzungen insbesondere bei Berufungen von Professuren entstehen, oder da Drittmittelpersonalkosten von zukünftig abzuschließenden Projekten abhängen. Hinzu kommt, dass mangels Fördermittel sogar exzellente Projekte von Förderagenturen abgelehnt werden und daher nur schwer planbar sind. Weiters kritisieren einige Universitäten, dass die Leistungsvereinbarungen mit dem BMBWF stets für drei Jahre abgeschlossen werden, strategische Projekte aber deutlich länger laufen müssen, um strukturelle Effekte zu erzielen. Die strategische Planung erfolgt daher wesentlich langfristiger, wodurch die Unsicherheiten bezüglich öffentlicher Finanzierung zunehmen und die Planung erschweren.

**Abbildung 11: Probleme in der mehrjährigen Finanzplanung**

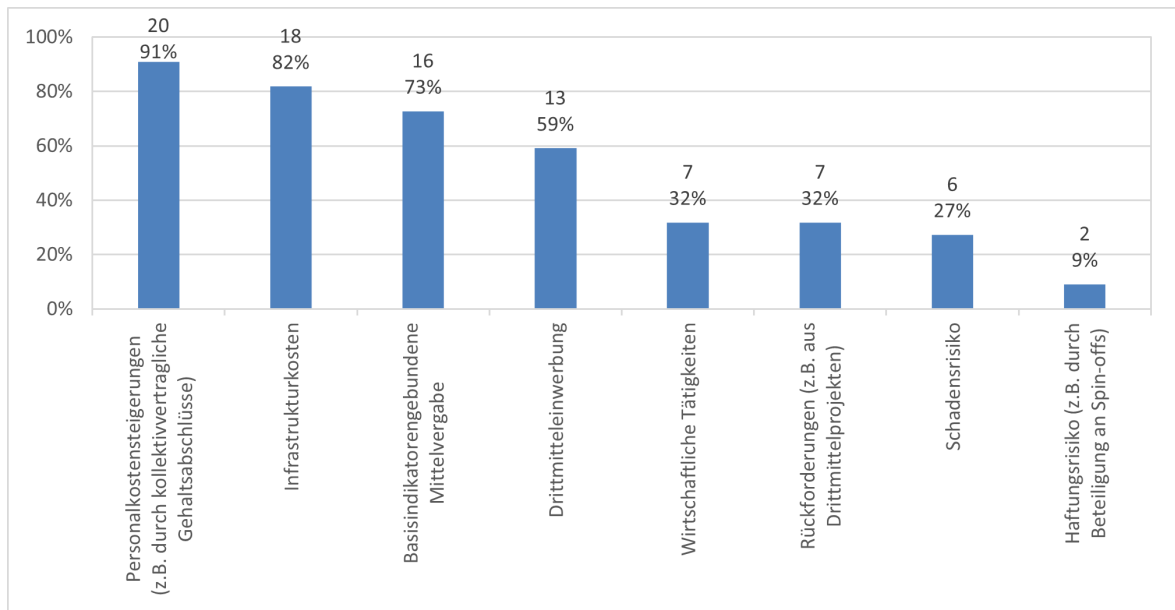


Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=22

Von den 22 Universitäten geben 15 (68 %) an, im Rahmen der Finanzplanung die Erzielung und Verwendung von Jahresüberschüssen gezielt zu planen. Sieben Universitäten (32 %) planen, keine Jahresüberschüsse zu erzielen oder zu verwenden.

Alle 22 österreichischen Universitäten geben im Rahmen des Online-Fragebogens an, Unsicherheiten in der Finanzplanung zu berücksichtigen. 20 (91 %) der Universitäten tun dies im Bereich der Personalkostenplanung, 18 (82 %) bei den Infrastrukturkosten und 16 (73 %) bei der basisindikatorengebundenen Mittelvergabe (siehe Abbildung 12).

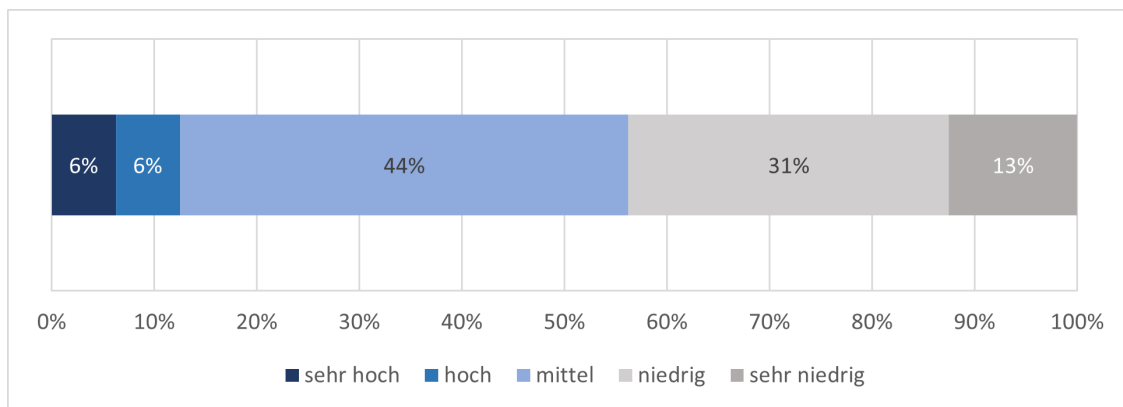
**Abbildung 12: Bereiche der Finanzplanung, in der Unsicherheiten berücksichtigt werden**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=22

Die Drittmittelpersonalkosten werden von 16 Universitäten (73 %) im Rahmen der Finanzplanung berücksichtigt. Ihr Einfluss auf die Steuerbarkeit der Gesamt-Personalkosten bzw. auf die Gesamt-Personalstruktur wird allerdings nicht sehr hoch eingeschätzt. 44 % sehen einen mittleren Einfluss und weitere 44 % einen (sehr) geringen Einfluss.

**Abbildung 13: Einfluss der Drittmittelpersonalkosten bzw. des Drittmittelpersonals auf die Steuerbarkeit der Gesamt-Personalkosten bzw. auf die Gesamt-Personalstruktur**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=16

14 Universitäten (64 %) erledigen alle Angelegenheiten der Finanzplanung intern. Externe, professionelle Beratung im Rahmen der Finanzplanung nehmen acht Universitäten (36 %) in Anspruch. Dabei handelt es sich insbesondere um Leistungen im Bereich der Steuerberatung, die von der Diskussion einzelner neuer Geschäftsfälle über steuerrechtliche Fachgutachten bis zur Bilanzerstellung, sowie Kosten- und Leistungsrechnung reichen.

## 5.2 Finanzkennzahlen: Die Frage nach dem Ideal- und Mindestwert

Zur Steuerung und auch zur Erfüllung ihrer Aufgaben stehen den österreichischen Universitäten aktuell finanztechnische und betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Verfügung. Die wesentlichsten Kennzahlen aller 22 öffentlichen Universitäten des Jahres 2018, die seitens des BMBWF veröffentlicht wurden, werden im folgenden Abschnitt auch jeweils dem Ideal- und Mindestwert, den die Universitäten im Online-Fragebogen angegeben haben, gegenübergestellt. Um die Anonymität zu wahren, werden in den Darstellungen die Ergebnisse der Online-Umfrage nur auf aggregierter Ebene, d.h. in der vorliegenden Analyse nach Universitätstyp, ausgewiesen.

Die Zuordnung der Universitäten zu den Universitätstypen erfolgt dabei in Abstimmung mit dem Universitätscontrolling des BMBWF wie folgt:

Universitätstyp	Universität
Volluniversität	Universität Wien Universität Graz Universität Innsbruck Universität Salzburg
Technische Universität	Technische Universität Wien Technische Universität Graz Montanuniversität Leoben
Medizinische Universität	Medizinische Universität Wien Medizinische Universität Graz Medizinische Universität Innsbruck
Sonstige Universität	Universität für Bodenkultur Wien Veterinärmedizinische Universität Wien Johannes Kepler Universität Linz Universität Klagenfurt Wirtschaftsuniversität Wien
Kunstuniversität	Universität für angewandte Kunst Wien Universität für Musik und darstellende Kunst Wien Universität Mozarteum Salzburg Universität für Musik und darstellende Kunst Graz Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz Akademie der bildenden Künste
Ohne Zuteilung	Donau-Universität Krems <sup>12</sup>

In den folgenden Darstellungen auch eingetragen ist der Medianwert der fünf Universitätstypen. Der Median wird genutzt, da er robuster gegen statistische Ausreißer ist als das arithmetische Mittel.

Bei den Medizinischen Universitäten gilt zudem zu beachten, dass der klinische Mehraufwand sowohl im Globalbudget als auch in der Betriebsleistung der Universitäten enthalten ist.

Als Ergänzung finden sich im Anhang IV des Weiteren zusätzliche statistische Auswertungen der Bilanzen, die (sofern die Daten verfügbar sind) die Entwicklungen im Zeitraum 2010–2018 darlegen und damit drei Leistungsvereinbarungsperioden (2010–2012, 2013–2015, 2016–2018) umfassen.

<sup>12</sup> Die Donau-Universität Krems ist in diesem Abschnitt in den Analysen nicht enthalten, weil sie keinem Universitätstyp zugeordnet werden kann.



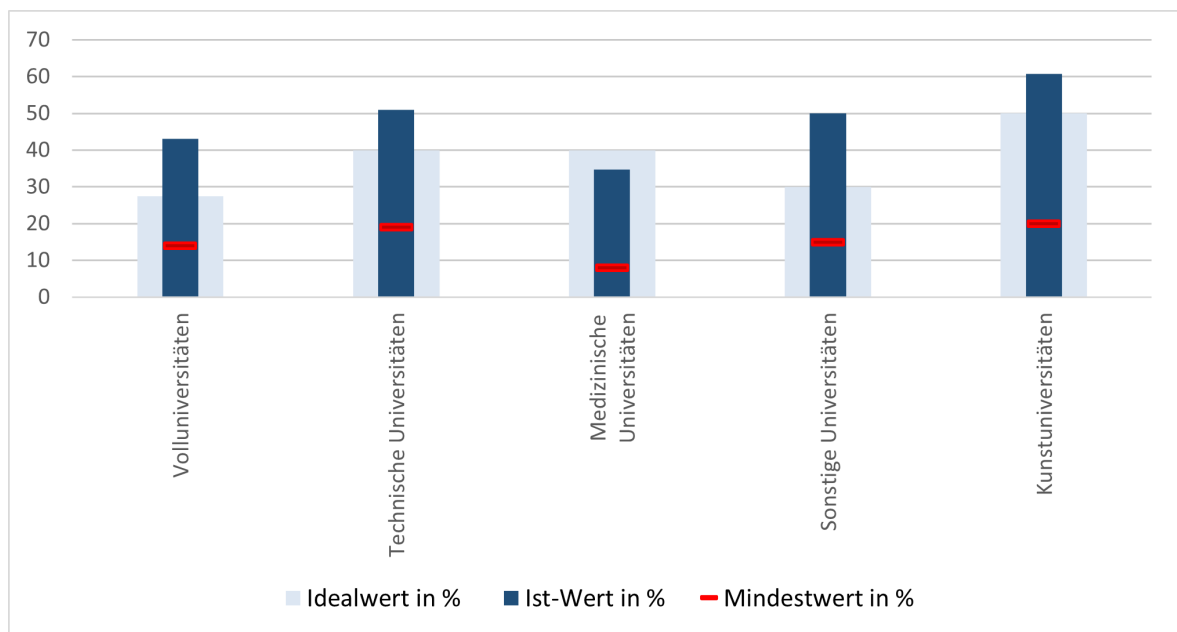
## Eigenmittelquote

Abbildung 14 zeigt die Eigenmittelquote der Universitäten pro Universitätstyp, die gemäß Univ. RechnungsabschlussVO als „Eigenmittel/Bilanzsumme \* 100“ definiert ist.

Die aktuelle Eigenmittelquote der Universitäten für das Rechnungsjahr liegt zwischen 6,7 % und 81,0 %. Im Mittel liegt die Eigenmittelquote aller Medizinischen Universitäten mit 34,7 % etwas niedriger und bei den Kunstuniversitäten mit 60,8 % höher als bei den übrigen Universitätstypen. Bei den Volluniversitäten liegt die Eigenmittelquote zwischen 31 % und 46 %, bei den Technischen Universitäten zwischen 28 % und 72 %, bei den Medizinischen Universitäten zwischen 7 % und 36 %, bei den Sonstigen Universitäten zwischen 29 % und 81 % und bei den Kunstuniversitäten zwischen 44 % und 81 %.

Diese großen Unterschiede innerhalb der einzelnen Universitätstypen zeigen, dass die Eigenmittelquote nicht mit den inhaltlich-thematischen Schwerpunkten der Universitäten zusammenhängen. Auch die Größe der Universität spielt eher keine Rolle. Im Zeitverlauf der letzten acht Jahre sind die Eigenmittelquoten der österreichischen Universitäten mit wenigen Ausnahmen recht stabil (siehe Abbildungen in Anhang IV). Auffällig ist, dass der aktuelle Ist-Wert bei zahlreichen Universitäten über dem von ihnen angegebenen Idealwert liegt. Dieser liegt mit 50 % (Median) bei den Kunstuniversitäten wieder etwas über den anderen Universitätstypen. Der Mindestwert, der von den Universitäten im Rahmen der Online-Umfrage angegeben wurde, liegt bei rund 15 % und unterscheidet sich zwischen den Universitätstypen kaum.

**Abbildung 14: Eigenmittelquote**

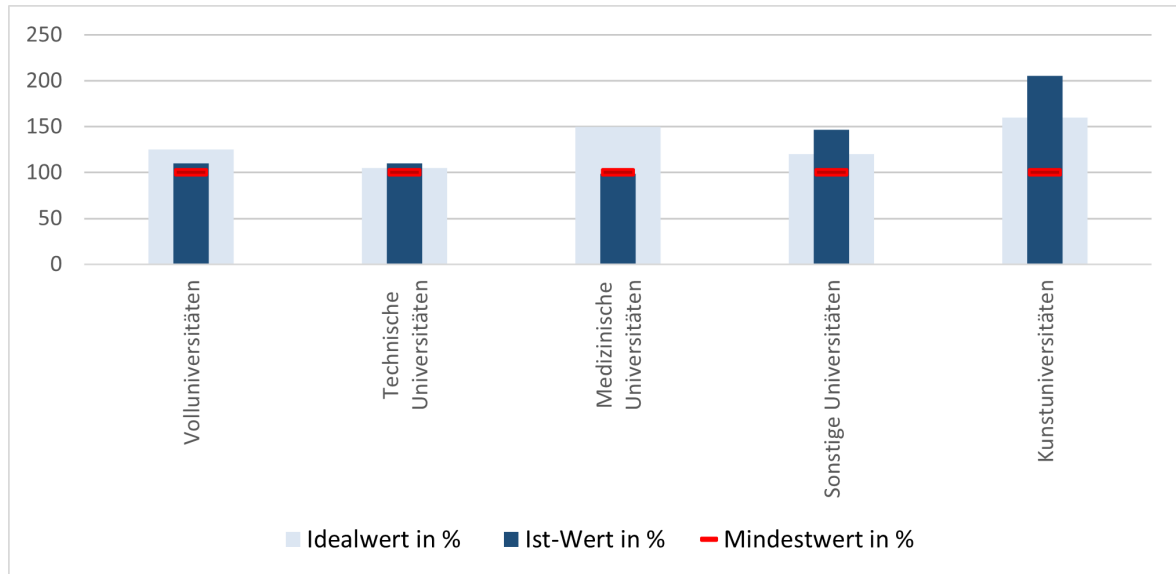


Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten und BMBWF, n=21

## Mobilitätsgrad

Der Mobilitätsgrad, berechnet als „kurzfristiges Umlaufvermögen/kurzfristige Fremdmittel \* 100“, unterscheidet sich im Rechnungsjahr 2018 zum Teil deutlich zwischen den österreichischen Universitäten. Insbesondere die Universität für Musik und darstellende Kunst Wien (354,9 %), die Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz (265,2 %) und die Montanuniversität Leoben (246,5 %) weisen einen deutlich höheren Ist-Wert als die anderen Universitäten aus. Damit ist auch der hohe Ist-Wert der Kunstuniversitäten erklärbar.

Abbildung 15: Mobilitätsgrad



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten und BMBWF; n=21

Generell ist zu beobachten, dass die Kunstuniversitäten mit einem Medianwert von 205,4 % im Jahr 2018 einen höheren Mobilitätsgrad aufweisen als die übrigen Universitätstypen. Die Spannweite des aktuellen Mobilitätsgrades ist insbesondere bei den Sonstigen Universitäten (118,6 Prozentpunkte), den Technischen Universitäten (145 Prozentpunkte) und den Kunstuniversitäten (223 Prozentpunkte) besonders groß. Diese Werte verdeutlichen die zum Teil sehr unterschiedlichen Ausgangslagen einzelner Universitäten hinsichtlich kurzfristiger Finanzierung. Zwischen den Universitäten herrscht im Rahmen der Online-Befragung große Einigkeit, dass der Mindestwert des Mobilitätsgrades bei 100 % liegen soll, was sich auch aus der Definition der Kennzahl ergibt und die kurzfristige Finanzierung sicherstellt.

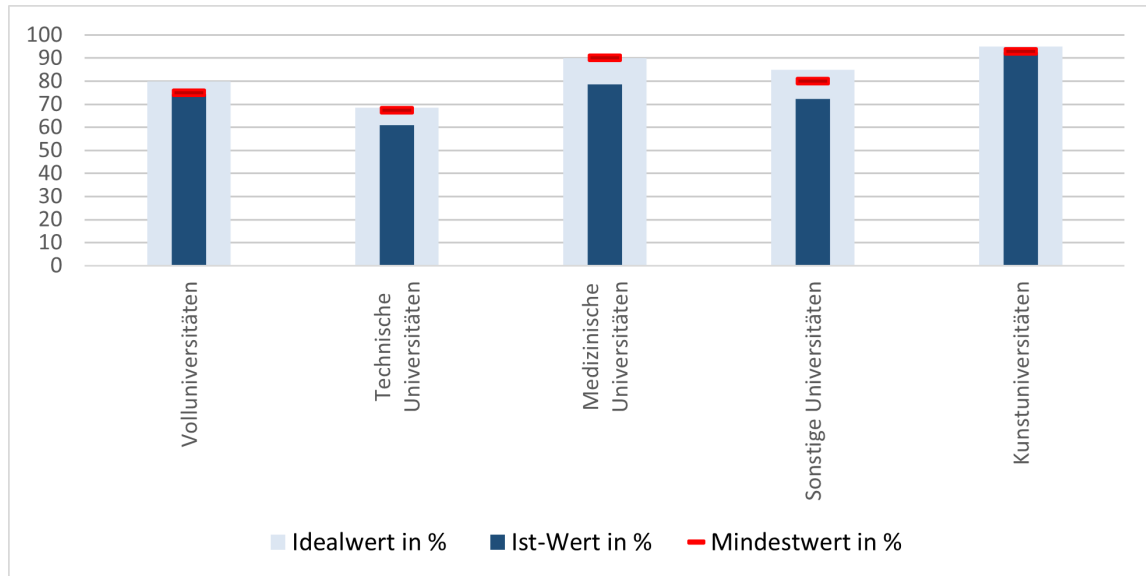
Der Idealwert liegt knapp über 120 %, wobei die Kunstuniversitäten den Idealwert wiederum etwas höher ansetzen.

Bezüglich des Mobilitätsgrades geben neun Universitäten an, dass es wünschenswert wäre, wenn die (kaufmännisch erforderlichen) Urlaubsrückstellungen nicht in die Berechnung des Mobilitätsgrades einbezogen würden.

### Globalbudgetanteil an der universitären Betriebsleistung

Wie in Abbildung 16 ersichtlich, liegt der Anteil des Globalbudgets an der universitären Betriebsleistung im Median im Jahr 2018 zwischen 61 % (Technische Universitäten) und 93 % (Kunstuniversitäten). Aufgrund der engen Partnerschaften der Technischen Universitäten mit privatwirtschaftlichen Unternehmen ist bei diesem Universitätstyp der Anteil des Globalbudgets an der universitären Betriebsleistung am geringsten. Technische, Medizinische und Sonstige Universitäten geben den Mindestwert höher als den tatsächlichen Ist-Wert an.

**Abbildung 16: Globalbudgetanteil an universitärer Betriebsleistung**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten und BMBWF, n=21

Anm.: Die Medizinischen Universitäten weisen einen identen Mindest- und Idealwert in % aus.

Die Spannweite des Globalbudgetanteils beträgt zwischen allen Universitäten 37 Prozentpunkte. Da bei nahezu allen Universitäten der angegebene Mindestwert über dem aktuellen Ist-Wert liegt, lässt sich der klare Wunsch nach einer Erhöhung des Globalbudgets, das ohne sachliche Bindung und meist in einem mehrjährigen Kontext zur autonomen Verwendung zugewiesen wird, ablesen.

Insbesondere bei den Medizinischen Universitäten liegt der angegebene Mindestwert deutlich über dem Ist-Wert. Bei den Volluniversitäten und den Sonstigen Universitäten entspricht der Mindestwert in etwa dem Stand des Rechnungsjahres 2018.

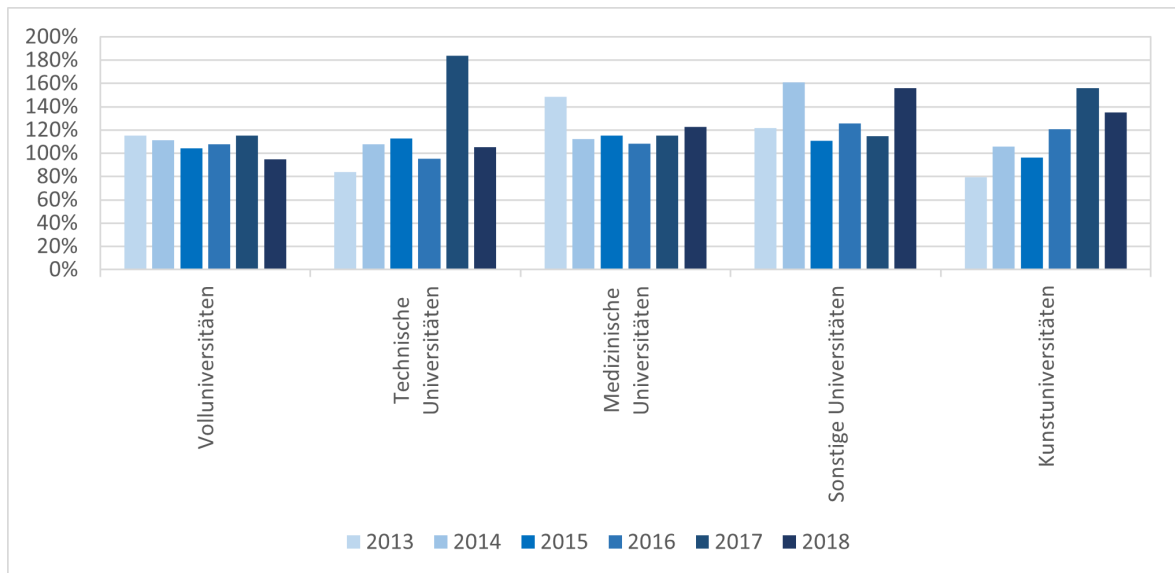
Der Idealwert des Globalbudgetanteils liegt nach Ansicht der Universitäten im Median bei Volluniversitäten bei 80 %, bei Technischen Universitäten bei 68,5 %, bei Medizinischen Universitäten bei 90 %, bei Sonstigen Universitäten bei 85 % und bei Kunstuniversitäten bei 95 %. Die Differenzen zwischen den Universitätstypen lassen sich sicherlich auch durch das unterschiedliche Potenzial, Drittmittel einwerben zu können, erklären.

Wie in Anhang IV dargestellt, ist der Anteil des Globalbudgets an der universitären Betriebsleistung innerhalb der letzten Jahre recht konstant.

## Investitionsdynamik

Die Investitionsdynamik, berechnet als „Zugänge immat. Vermögen & Sachanlagen/Abschreibungen immat. Vermögen & Sachanlagen \* 100“, ist, wie Abbildung 17 dargestellt, (teils starken) zeitlichen Schwankungen unterworfen. Die Volluniversitäten weisen eine relativ konstante Investitionsdynamik zwischen 95 % (2018) und 115 % (2013) aus, während die Technischen Universitäten einen Ausreißer in der Höhe von 184 % im Jahr 2017 aufzeigen.

**Abbildung 17: Investitionsdynamik, 2013 – 2018**

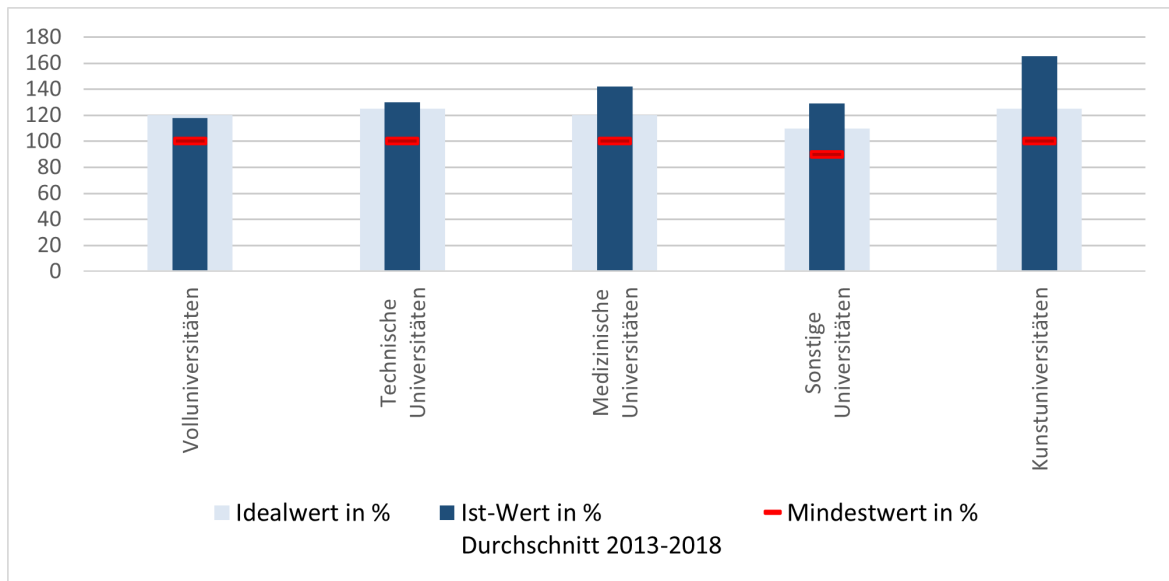


Quelle: BMBWF, n=21

Die zeitliche Entwicklung dieser Kennzahl ist auch in Anhang IV dargestellt. Universitäten ersetzen große Anlagen üblicherweise stoßweise und infrastrukturelle Maßnahmen erfolgen selten kontinuierlich, weshalb stets ein längerer Zeitraum betrachtet werden sollte.

Um aufgrund dieser zeitlichen Schwankungen Verzerrungen zu vermeiden, wurde für den Vergleich mit den Mindest- und Idealwerten der langfristige Durchschnitt von 2013 bis 2018 für den Ist-Wert der Investitionsdynamik berechnet und in Abbildung 18 dargestellt. Im Durchschnitt über die zwei Leistungsvereinbarungsperioden 2013–2015 und 2016–2018 hinweg zeigt sich, dass die Investitionsdynamik aller Universitäten über 100 % liegt und die Zugänge im immateriellen Vermögen und in Sachanlagen damit die Abschreibungen übersteigen. Die Investitionsdynamik der einzelnen Universitätstypen unterscheidet sich kaum; lediglich die Kunstuniversitäten weisen einen etwas höheren Wert aus.

**Abbildung 18: Investitionsdynamik**



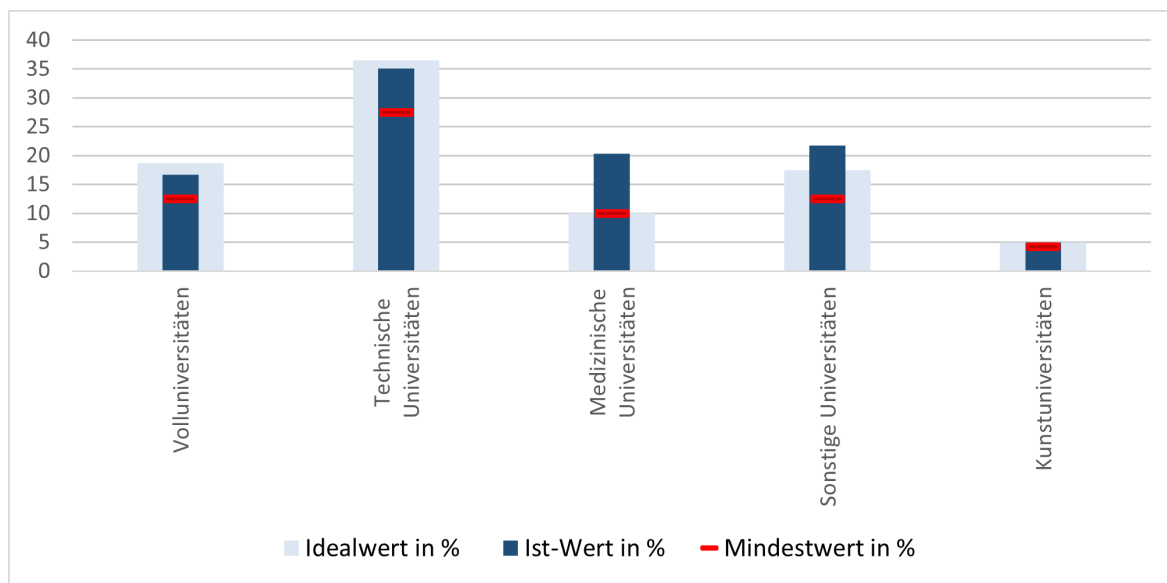
Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten und BMBWF, n=21

Fast alle Universitäten geben an, dass die jährlichen Investitionen zumindest gleich groß wie die Abschreibungen sind und die Investitionsdynamik damit bei 100 % liegen sollte. Die angestrebte Investitionsdynamik von mindestens 100 % wurde zwischen den Jahren 2013 bis 2018, bis auf wenige Einzelfälle, von allen Universitätstypen erreicht. Den Idealwert sehen die Universitäten, über alle fünf Typen hinweg, bei rund 120 %. Die Kunstuniversitäten weisen im Durchschnitt die höchste Investitionsdynamik auf.

### Drittmittelanteil an universitären Betriebsleistung

Wie bereits bei der Analyse des Globalbudgetanteils angemerkt, schwankt der Drittmittelanteil an universitärer Betriebsleistung zwischen den Universitäten und folglich zwischen den Universitätstypen sehr stark. Für die Berechnung der Gesamtsumme der Drittmittel existieren – im Gegensatz zu den zuvor diskutierten Finanzkennzahlen – keine zentralen Vorgaben seitens des BMBWF, wodurch es zu unterschiedlichen Zugängen kommen kann. Für die grafische Darstellung in Abbildung 19 wurden die Berechnungen des BMBWF für das Rechnungsjahr 2018 herangezogen, in der „Sonstige Erlöse & Kostenersätze“, nicht aber „Erlöse aus universitären Weiterbildungsleistungen“, enthalten sind. Würden auch die Erlöse aus Weiterbildungsleistungen miteinbezogen werden, würde der Drittmittelanteil bei allen Universitäten um jeweils ca. einen Prozentpunkt ansteigen.

**Abbildung 19: Drittmittelanteil an universitärer Betriebsleistung**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten und BMBWF, n=21

Über alle Technischen Universitäten hinweg liegt der Drittmittelanteil für das Jahr 2018 im Median bei ca. 35 %, während er bei den Kunstuniversitäten nur bei 5 % liegt. Innerhalb der Universitätstypen sind die Differenzen allerdings geringer, so beträgt die Spannweite zwischen den Volluniversitäten 6 Prozentpunkte, zwischen den Technischen Universitäten 9 Prozentpunkte, zwischen den Medizinischen Universitäten 5 Prozentpunkte, zwischen den Sonstigen Universitäten 12 Prozentpunkte und zwischen den Kunstuniversitäten 3 Prozentpunkte.

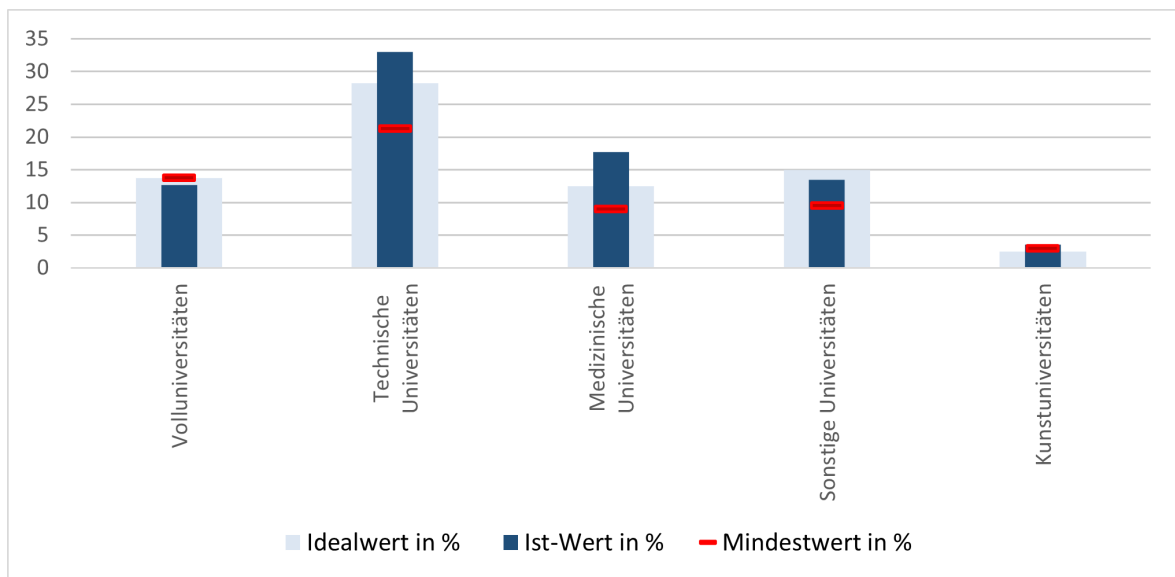
Entsprechend diesen Unterschieden zwischen den Universitätstypen zeigen sich auch bei den Angaben der Mindest- und Idealwerte große Differenzen. So liegen bei den Volluniversitäten der Mindest- und Idealwert bei 12,5 % bzw. bei 18,8 %, bei den Technischen Universitäten bei 27,5 % bzw. 36,5 %, bei den Medizinischen Universitäten bei jeweils 10 %, bei den Sonstigen Universitäten bei 12,5 % bzw. 17,5 % und bei den Kunstuniversitäten bei 4,25 % bzw. 5 %. Daraus lässt sich ableiten, dass die Technischen Universitäten noch weiteres Potenzial für Drittmittelleinnahmen sehen, die anderen Universitätstypen dagegen eher nicht.

Zwei Kunstuniversitäten geben im Fragebogen explizit an, dass die Einwerbung von Drittmitteln für ihren Universitätstyp besonders schwierig ist. Weitere Anmerkungen von Universitäten umfassen, dass Drittmittel und Forschungsdrittmittel aufgrund der Rechnungslegung zeitlichen Schwankungen unterliegen und daher kein Idealwert ermittelbar ist, und dass bei FWF, FFG und OeNB mangels Fördermittel sogar exzellente Projekte abgelehnt werden und daher der Drittmittelanteil nicht steuerbar ist.

### Forschungsdrittmittelanteil an universitären Betriebsleistung

Die in Abbildung 20 dargestellten Ist-Werte des Forschungsdrittmittelanteils stammen aus der Wissensbilanz der Universitäten (Kennzahl 1.C.1) des Jahres 2018. Das Bild ist dabei fast deckungsgleich mit jenem des Drittmittelanteils. Wiederum sind es die Technischen Universitäten, die mit einem Median von 33 % mit Abstand die meisten Forschungsdrittmittel an ihrer Betriebsleistung lukrieren können. Bei den Kunstuniversitäten liegt dieser Wert dagegen lediglich bei 3,6 %. Auch bei der Angabe der Mindest- und Idealwerte ergeben sich große Unterschiede zwischen den Universitätstypen: Die Technischen Universitäten geben im Median einen Mindestwert von 21 % und einen Idealwert von 28 % an, die Kunstuniversitäten im Median einen Mindestwert von 3 % und einen Idealwert von 2,5 %

**Abbildung 20: Forschungsdrittmittelanteil an universitärer Betriebsleistung**



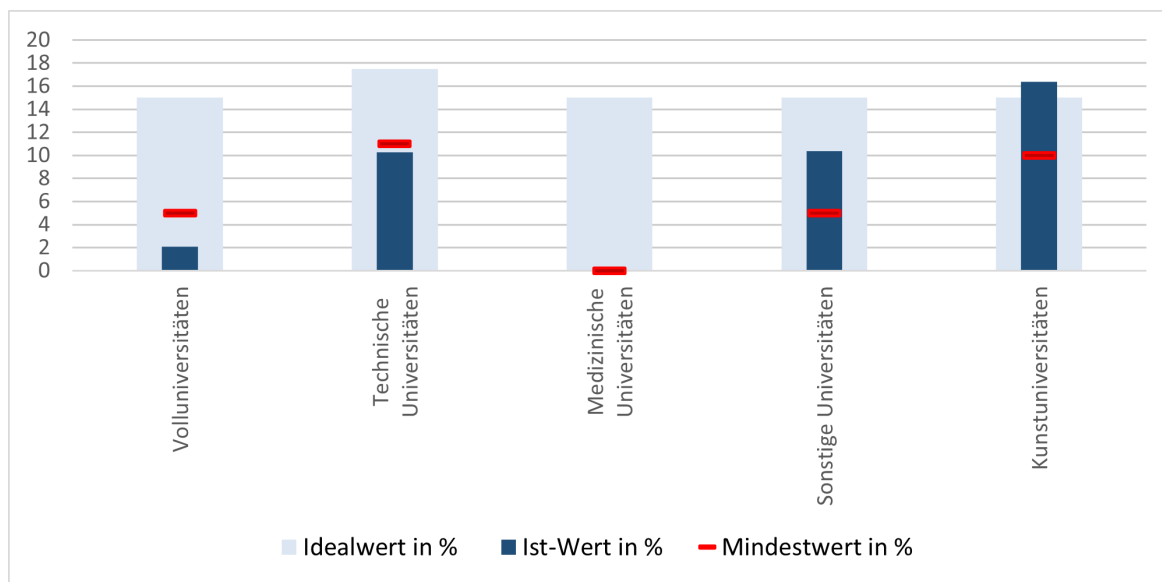
Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten und BMBWF, n=21

Innerhalb der Technischen Universitäten sind große Differenzen zu verzeichnen. Innerhalb der Kunstuniversitäten verdeutlicht eine Spannweite von lediglich 6 Prozentpunkten, dass alle Universitäten dieses Typus vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Mit Ausnahme der Technischen und Sonstigen Universitäten liegt der Idealwert bei allen Universitätstypen sehr nahe am Mindestwert, bei den Volluniversitäten ist er sogar ident (und daher in der grafischen Darstellung nicht sichtbar).

## Rücklagenquote

Bei der Rücklagenquote, definiert als „Anteil der Rücklagen an der Bilanzsumme“, lässt sich, wie in Abbildung 21 dargestellt, keine Systematik bei den verschiedenen Universitätstypen feststellen. Vier der öffentlichen österreichischen Universitäten verfügen über keine Rücklagen. Über alle Universitätstypen hinweg wird der Idealwert der Rücklagenquote mit rund 15 % beziffert.

**Abbildung 21: Rücklagenquote**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten und BMBWF, n=21;

Anm.: Die Medizinischen Universitäten weisen einen identen Mindest- und Idealwert in % aus.

Was die Höhe der gebildeten Rücklagen betrifft, so weisen nach Universitätstyp die Kunstuniversitäten mit 16,3 % die höchste Rücklagenquote aus, gefolgt von den Sonstigen und Technischen Universitäten mit einer Rücklagenquote von 10,3 % bzw. 10,2 %. Der angegebene Mindestwert weist zwischen den Universitätstypen starke Schwankungen auf. Die Medizinischen Universitäten geben einen Mindestwert von 0 % an, welcher auch der Realität entspricht, da diese Universitäten im Median über keine Rücklagen verfügen. Die Volluniversitäten und Technischen Universitäten geben den Mindestwert über dem Ist-Wert an. Dieser Umstand deutet wohl auf den Wunsch nach einer höheren Rücklagenquote bei diesen Universitäten hin.

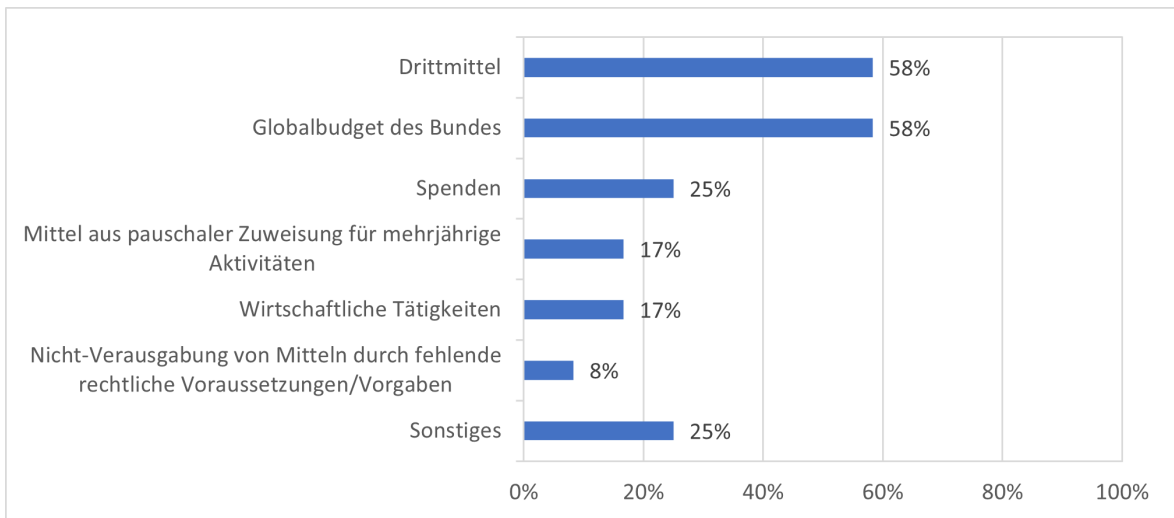
### 5.3 Rücklagenbildung: Quelle und Zweck

In diesem Abschnitt wird anhand der Online-Umfrage näher untersucht, aus welchen Gründen Rücklagen gebildet werden und welche finanziellen Mittel hierfür herangezogen werden.

In der Online-Umfrage geben zehn Universitäten (45 %) an, dass mit der derzeitigen Finanzstrategie keine Rücklagenbildung möglich ist. Als Erklärung halten diese Universitäten fest, dass die zur Verfügung stehenden Mittel vollständig ausgeschöpft werden und die finanziellen Ressourcen für eine Rücklagenbildung nicht ausreichen. 12 Universitäten (55 %) bilden hingegen sehr wohl Rücklagen. Die Rücklagenbildung fast all dieser Universitäten (83 %) ist auch mit planerischen Ansätzen verbunden. Lediglich zwei Universitäten bilden Rücklagen aus ungeplanten Überschüssen.

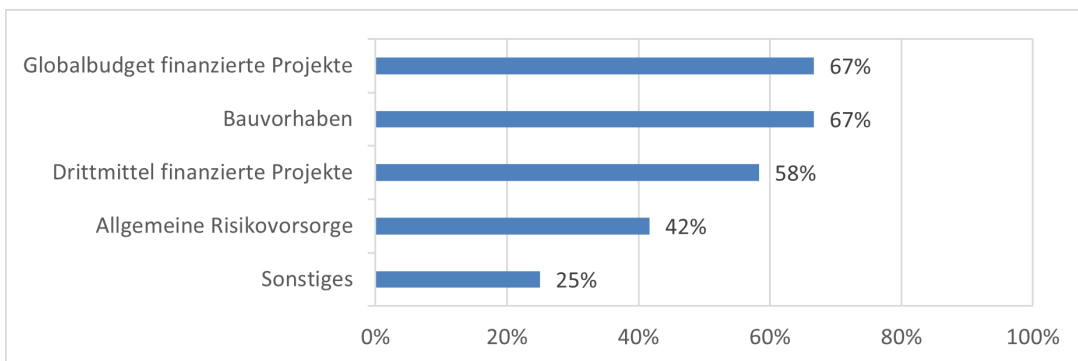


**Abbildung 22: Finanzierungsquellen der Rücklagen**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=12

**Abbildung 23: Zweck der Rücklagenbildung**

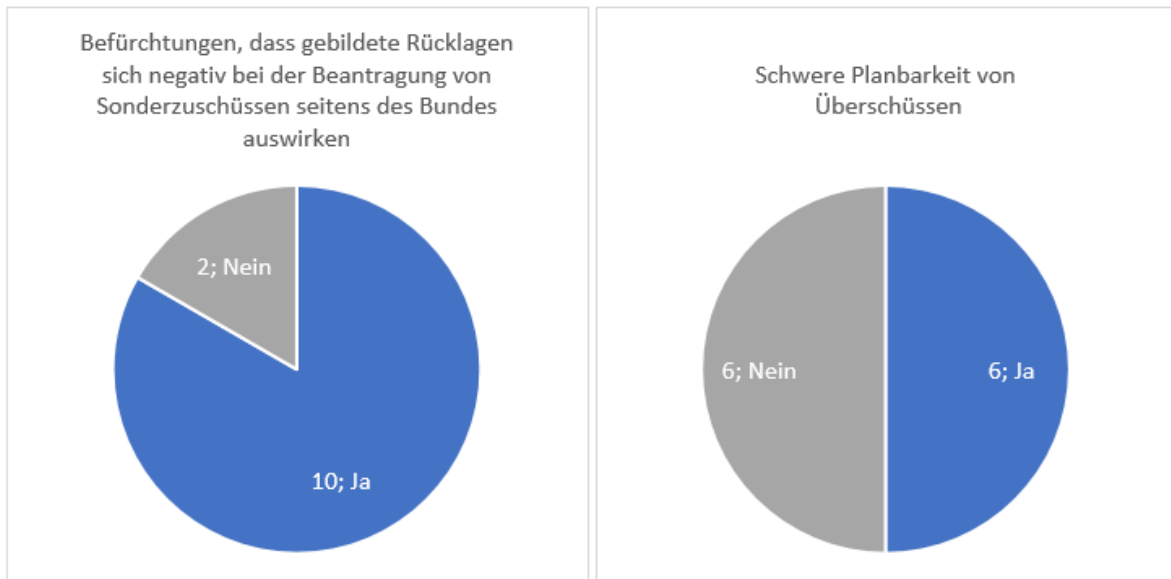


Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=12

Der Zweck der Rücklagenbildung ist recht weit gestreut. Von den 12 Universitäten, die über Rücklagen verfügen, geben jeweils 67 % an, die Rücklagen für globalbudgetfinanzierte Projekte und Bauvorhaben zu nutzen. Für mehr als die Hälfte (58 %) ist auch die Finanzierung von Drittmittelprojekten ein wichtiger Verwendungszweck der Rücklagenbildung.

Bei jenen Universitäten, die Rücklagen bilden, besteht die Befürchtung, dass diese sich negativ bei der Beantragung von Sonderzuschüssen seitens des Bundes (LV-Ergänzungen) auswirken könnten. Mit 83 % ist eine große Mehrheit dieser Meinung. Dagegen stellt die schwere Planbarkeit von Überschüssen nur 50 % der Universitäten vor Probleme.

**Abbildung 24: Probleme beim Management von Rücklagen**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=12

Das Thema „Rücklagenbildung“ wird unter den österreichischen Universitäten sehr unterschiedlich gehandhabt. So gibt es Universitäten, wie z.B. die Medizinische Universität Wien, die gar keine Rücklagen bilden, andere Universitäten, wie die WU Wien, die Universität Graz, jüngst auch die Universität Innsbruck, die TU Graz und die TU Wien, bilden Rücklagen; wiederum andere Universitäten, speziell die Kunstuniversitäten – die Universität für Musik und darstellende Kunst Wien und die Universität für Musik und darstellende Kunst Graz – haben im Jahr 2018 Rücklagen aufgelöst.

Allgemein ist festzuhalten, dass das Thema Rücklagenbildung abhängig von der Historie und den Spezifika der Universität ist; hinzu kommt das Mindset des jeweiligen Universitätsrates, der gegenüber der Bildung von Rücklagen mehr oder weniger offen ist. Jene Universitäten, die Rücklagen gebildet haben bzw. bilden, halten fest, dass es hierfür vornehmlich drei Quellen gibt: i) Werden Rücklagen mit Mitteln des Globalbudgets gebildet, so ist dies meist auf Effizienzmaßnahmen zurückzuführen (so z.B. wurde kostengünstigeres Personal angestellt); ii) Rücklagen werden auch aus Drittmitteln gebildet, in diesem Fall sind diese Rücklagen immer zweckgewidmet und die Mittel werden den Projektleiterinnen und Projektleitern zugerechnet; und in einzelnen Fällen werden auch iii) Spenden für die Bildung von Rücklagen verwendet.

Alle Universitäten, welche mit der Rücklagenbildung befasst sind, halten fest, dass dies Ausdruck für ein „umsichtiges Wirtschaften“ ist. Mit den Rücklagen soll für wichtige strategische Themen/ Investitionen, v.a. für Bauvorhaben (welche oftmals kurzfristig sind und nicht von der BIG vorfinanziert werden), vorgesorgt werden. Die Universitäten halten auch fest, dass sie für ihr „unternehmerisches Handeln“ nicht bestraft werden wollen; die Rücklagen sind nicht bloß als Kennzahl, sondern jeweils vor dem Hintergrund der Universitätsentwicklung zu betrachten. Einzelne Universitäten weisen auch darauf hin, dass in früheren Jahren gebildete Rücklagen bereits verwendet wurden; d.h. dass diese Rücklagen zwar in der Bilanz ausgewiesen sind, jedoch nicht mehr als liquide Mittel zur Verfügung stehen.

In nachfolgender Box ist ergänzend noch der aktuelle Stand der Rücklagen der Universitäten und ihr Zweck laut Rechnungsabschluss 2018 dargestellt.

Rücklagen 2018 lt. Rechnungsabschluss		
Universität	Rücklagen	Zweck (in T€)
Universität Wien	17.856.968	11.047 T€ bauliche Maßnahmen, 3.000 T€ Maßnahmen aus LV, 2.000 T€ Innovationsfonds, 1.810 T€ ACONet
Universität Graz	67.704.026	5.517 T€ strategische Reserve gem. UniRat, 19.547 T€ Gebäudeausstattung &-sicherheit, 19.259 T€ Ziel- & Leistungsvereinbarung sowie Innovation, 19.800 T€ Entwicklungsplan & Personalkostensteigerungen, 3.582 T€ sonstige Rücklagen
Universität Innsbruck	12.754.727	Gewinnrücklage aus §27-Bereich
Universität Salzburg	-	-
Technische Universität Wien	31.512.523	24.083 T€ Sonstiges, 1.500 T€ Erweiterung Wasserbauhalle, 1.500 T€ Innenausbau Maschinenbaulabor, 1.000 T€ Umbau Wassergütelabor, 900 T€ Integration Geologielabor, 900 T€ Übersiedlung ZMNS Reinraum, 780 T€ Infrastruktur Rollenprüfstand, 700 T€ ACONet
Technische Universität Graz		20.255 T€ f. allgemeine Risiken des Drittmittelbereichs, 594 T€ Investitionszuschüsse im Anlagevermögen
Montanuniversität Leoben	76.963.777	4.497 T€ zweckgewidmet, 57.404 T€ aus dem §27-Bereich
Medizinische Universität Wien	-	-
Medizinische Universität Graz	-	-
Medizinische Universität Innsbruck	4.231.886	-
Universität für Bodenkultur Wien	17.082.671	12.959 T€ Gebäude (= Oskar-Simony-Haus, Schwachhöfer-Haus, Gregor-Mendel-Haus, Türkenwirtgebäude, KIGA/Gartencenter, Laborgebäude IFA Tulln, Seminargebäude), 504 T€ aus §27-Bereich
Veterinärmedizinische Universität Wien	11.039.600	infrastrukturelle Optimierung der Uni-Klinik für Kleintiere
Wirtschaftsuniversität Wien	68.100.000	freie Rücklage zur Abdeckung Risiken aus Personalkostensteigerungen, Leistungs- & Zielvereinbarungen, für Innovationen & als strategische Reserve
Johannes Kepler Universität Linz	17.262.347	davon gem. §27 TEUR 16.722 (Ergebnisüberschüsse der einzelnen Projekte an den Instituten) und für Ausbavorhaben 540 T€. Rücklage für Projekt Katalyse & Life Science wurde bestimmungsgemäß verwendet (2.900 T€)
Universität Klagenfurt	-	-
Universität für angew. Kunst Wien	4.716.000	Finanzierung künftiger universitärer Projekte & Investitionen

Rücklagen 2018 lt. Rechnungsabschluss		
Universität	Rücklagen	Zweck (in T€)
Universität für Musik und darst. Kunst Wien	12.496.000	Risikovorsorge, Umsetzung Masterplan Universitätscampus sowie für Projekte zur Weiterentwicklung der Universität
Universität Mozarteum Salzburg	10.674.923	Steigerung aufgrund Investitionen Gebäude & Infrastruktur, theatertechnische Sonderausstattung, Drittmittel zur Realisierung künftiger Projekte der Departments und Institute & künftige gesamtuniversitäre Sonderprojekte
Universität für Musik und darst. Kunst Graz	17.335.000	7.870 Z€ Infrastruktur & Immobilienentwicklung, 6.100 T€ sonstige Rücklage, 2.500 T€ Abdeckung zukünftiger Verluste, 865 T€ Entwicklung Künste & Forschung
Universität für künstl. und ind. Gestaltung Linz	195.109	-
Akademie der bildenden Künste Wien	4.150.000	Finanzierung künftiger universitärer Projekte und Investitionen
Donau Universität Krems	9.761.413	Risikovorsorge & für Projekte zur Weiterentwicklung der Uni

### Zum Einsatz der Finanzkennzahlen insgesamt

Bei der Überprüfung der Finanzkennzahlen halten die befragten Universitäten fest, dass es sich um Standard-Kennzahlen – alle wichtigen Themen werden dabei abgedeckt – handelt. Die Anzahl der Kennzahlen ist ausreichend, es gibt bezüglich der Kennzahlen selbst keinen Änderungsbedarf.

Dass es in Österreich einen Frühwarnbericht gibt, wird von allen befragten Universitäten als legitim angesehen. Das hierzu ausgewählte Kennzahlenset ist in den Augen aller Befragten passend. Es ist unbestritten, dass ein Jahresfehlbetrag für die Notwendigkeit eines Frühwarnberichts vorliegen muss; dass die Eigenmittelquote nicht < 8 % liegen soll, ist schlüssig (lässt sich auch mit den Vorgaben gemäß Unternehmensreorganisationsgesetz (URG) gut argumentieren) – lediglich bei der Definition der Errechnung der Eigenmittelquote gibt es – von einzelnen Universitäten angemerkt – eine Unsicherheit. Diese bezieht sich darauf, ob Investitionszuschüsse inkludiert sein sollen oder nicht. Offenbar gibt es diesbezüglich auch eine unterschiedliche Handhabung. Der Mobilitätsgrad ist eine weitere Kennzahl, die in Kombination mit dem Vorliegen eines Jahresfehlbetrags einen Frühwarnbericht auslösen kann, und zwar, wenn der Mobilitätsgrad < 100 % liegt. Der Mobilitätsgrad berechnet sich dabei als: kurzfristiges Umlaufvermögen/kurzfristige Fremdmittel \* 100. Ein Mobilitätsgrad von größer 100% wird als positives Zeichen für die grundsätzliche Aufrechterhaltung des finanziellen Gleichgewichts gesehen.

Es ist unbestritten, dass der Mobilitätsgrad größer als 100 % sein sollte, bei der Berechnung scheiden sich aber die Geister. Da gibt es zum einen das Thema Urlaubsrückstellung, welche – von mehreren Universitäten angesprochen – in Zukunft nicht mehr in die Berechnung des Mobilitätsgrades einbezogen werden sollte, andere Universitäten wiederum teilen diese Meinung nicht. Die Frage, ob die Urlaubsrückstellung auch als langfristig angesehen werden kann, ist fachkundig zu beantworten. Ein weiterer planbarer Faktor für den Mobilitätsgrad ist die vorübergehende Veranlagung von liquiden Mitteln (gegeben durch die Zahlungsziele seitens des Bundes einerseits und seitens der Universität andererseits). Auch dies ist aktuell ein sensibles Thema, da auch Universitäten mit ungünstigen Konditionen bei den Banken (Stichwort: Negativzinsen) konfrontiert sind.

Einen anderen, mit Unsicherheit behafteter Bereich, stellt die Definition/Erfassung von Drittmitteln für Universitäten dar. Auch diesbezüglich gibt es Auffassungsunterschiede. Zwar gehen § 26 und § 27 UG auf

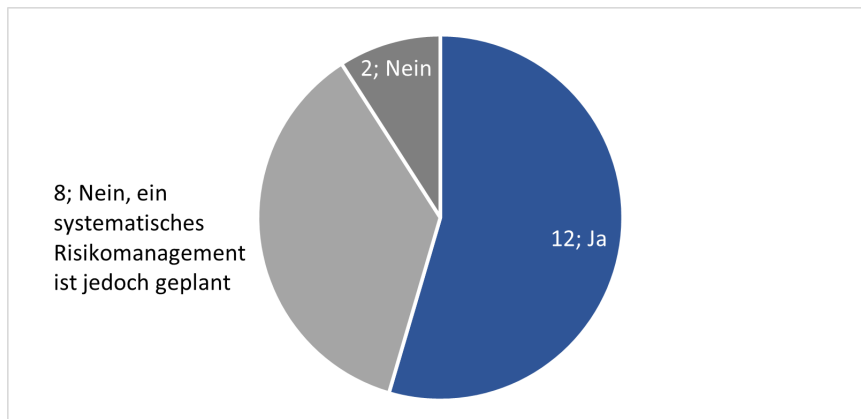
dieses Thema ein, allerdings sind die im UG dargelegten Definitionen offenbar nicht ausreichend, um seitens der Universitäten eine klare Definition von „Drittmitteln“ auszumachen. Die Wissensbilanz-Kennzahl (als Ergänzung) wird zwar als gut definiert erachtet, jedoch konzentriert sich diese auf Forschungsdrittmittel und ist diese damit auch nicht allumfassend. Tatsächlich wünschen sich einige befragte Universitäten über die Definition von Drittmitteln mehr Klarheit, auch wenn es dann um die Vergleichbarkeit zwischen den Universitäten geht. Einige Universitäten merken an, dass sie davon ausgehen, dass die Kosten-Leistungsrechnung hierüber mehr Klarheit bringen wird.

Je nach Universitätstyp wird der Rolle von Drittmitteln eine unterschiedliche Bedeutung zugemessen. Gerade die Kunst- und Medizinischen Universitäten merken an, dass es für sie schwer ist, Drittmittel zu akquirieren. Die Technischen und Allgemeinen Universitäten sehen auch nur noch wenig Spielraum nach oben. Teils spielen Änderungen externer Faktoren, wie z.B. aktuell die Änderung der *Policy* bei der OeNB, eine Rolle, wie die Universitäten ihre Chancen, in Zukunft noch mehr Drittmittel einzuwerben, wahrnehmen – in diesem Fall des einen Freud, des anderen Leid. FWF und europäische Forschungsförderungsprogramme werden beide hinsichtlich Erfolgsrate als schwierig eingestuft. Unabhängig davon betonen aber alle befragten Universitäten, dass es zur Einwerbung von Drittmitteln auch eines ausreichenden Globalbudgets bedarf – um einen Interviewpartner zu zitieren: *„Drittmittelforschung ist für die Universität – zwar entstammen viele tolle Projekte, Publikationen daraus – eigentlich teuer.“*

#### 5.4 Risikomanagement an Österreichs Universitäten

Bereits Mitte 2017 gab es in der uniko eine Arbeitsgruppe zum Thema „Risikomanagement“, deren Ergebnis ein Risikokatalog sowie eine Risikomatrix waren, mit deren Hilfe die einzelnen erfassten Risiken systematisch bewertet werden können. Es wurden hierfür seitens der uniko vier Bewertungsdimensionen definiert: i) Finanzen, ii) Gesundheit, iii) Image und iv) laufender Betrieb. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppe konnten dann als Grundlage für das Risikomanagement der jeweiligen Universität dienen – entweder als Überprüfung des bereits vorhandenen Risikomanagements oder als Leitfaden für die Erstellung eines solchen.

##### Abbildung 25: Anwendung von systematischem Risikomanagement



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=22

Anm.: Drei Antworten in der ursprünglich erhobenen Kategorie „Sonstiges“ wurden den jeweils inhaltlich korrekten Antwortkategorien zugeordnet. So wurde „Es wurde ein Risikomanagementsystem nach ISO 31000 und ONR 49000 etabliert“ und „IKS Richtlinie“ der Antwortkategorie „Ja“ zugeordnet; „Verschiedene Elemente des Risikomanagements werden derzeit zu einem systematischen Risikomanagement zusammengeführt“ der Antwortkategorie „Nein, ein systematisches Risikomanagement ist jedoch geplant“ zugeordnet.

Im Frühjahr 2019 hat dann das BMBWF einen Leitfaden für Mindeststandards für ein internes Kontrollsystem (IKS) an die Universitäten versandt. Die vorliegende Umfrage zeigt nun, dass zwölf (knapp die Hälfte) der befragten österreichischen Universitäten ein Risikomanagement derzeit systematisch anwenden, bei weiteren acht Universitäten ist ein systematisches Risikomanagement in Zukunft geplant. Zwei Universitäten geben an, kein systematisches Risikomanagement anzuwenden und den Einsatz eines solchen auch für die Zukunft nicht zu planen. Sie begründen dies mit dem überschaubaren Risiko an ihrer Institution.

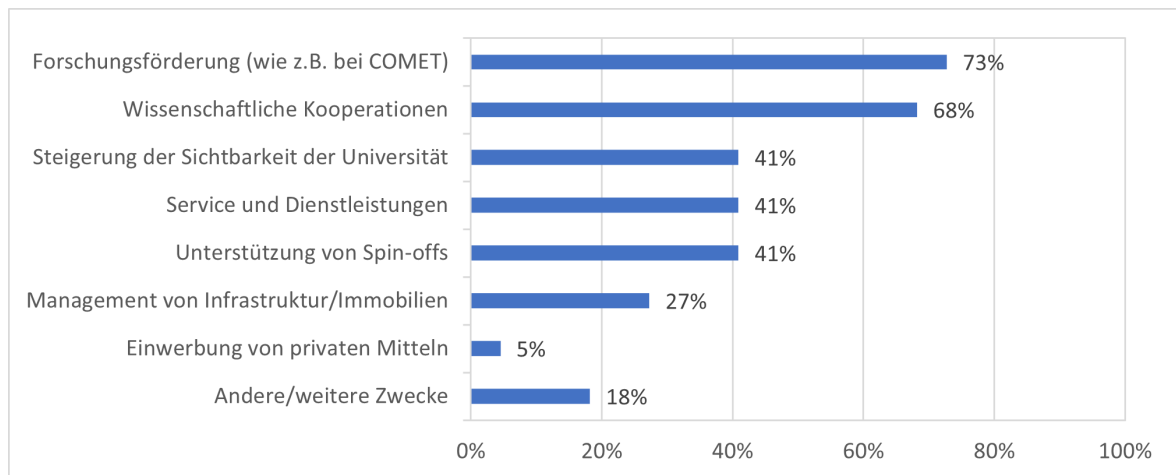
Gegenüber dem BMBWF sind die österreichischen Universitäten angehalten, Risiken mittels Beteiligungscontrolling (in Rahmen der sog. Risikoberichterstattung) zu erfassen und darzulegen. Die Handhabung des Beteiligungscontrollings wird von Seiten der befragten Universitäten unterschiedlich gut wahrgenommen. Manche halten fest, dass das Instrument sehr mühsam und aufwändig ist, andere halten den Aufwand für machbar. Einzelne Universitäten weisen darauf hin, dass die Begrifflichkeit „Beteiligungscontrolling“ irreführend ist, geht es doch um die Darlegung und Einschätzung von Risiken an/für Universitäten. Ebenso wird der Wunsch geäußert, das Beteiligungscontrolling in Zukunft technisch besser zu unterstützen (Stichwort: Übernahme/Verknüpfung von Daten).

Im Kontext mit dem Risikoabschnitt des Beteiligungscontrollings halten die befragten Universitäten vornehmlich drei große Kategorien von Risiken fest: i) Risiken im Personalbereich (neben Berufungen geht es hier auch um befristete Verträge, Kettenvertragsregelungen), ii) Risiken hinsichtlich rechtlicher Angelegenheiten (sei es im Haus Streitigkeiten mit z.B. Professorinnen und Professoren, oder sei es, dass man Klagen von extern z.B. seitens Unternehmenspartner fürchtet), und iii) Risiken hinsichtlich Infrastruktur/Gebäude (wobei es hier nicht nur um zusätzliche Nutzungen, Anmietungen etc. geht, sondern auch um Umgestaltung. Die BIG – konkret die Zeitverzögerungen bei den Durchführungsarbeiten – wird hier mehrmals als Risiko-/Unsicherheitsfaktor für die Universitäten genannt.

## 5.5 Beteiligungsmanagement

Fünf Universitäten geben im Zuge der Online-Befragung explizit an, über keine (rechnungsabschlussrelevanten) Beteiligungen zu verfügen. Die anderen österreichischen Universitäten verfolgen mit ihren Beteiligungen verschiedenste Ziele. Der Forschungsförderung und der wissenschaftlichen Kooperation kommen dabei die größte Bedeutung zu. 73 % bzw. 68 % gehen für diese Zwecke Beteiligungen ein. Auch die Steigerung der Sichtbarkeit der Universität, Service und Dienstleistungen, sowie die Unterstützung von Spin-offs sind mit jeweils 41 % ein wesentlicher Grund für universitäre Beteiligungen.

**Abbildung 26: Zweck von Beteiligungen**



Quelle: WPZ Research Online-Befragung der Universitäten, n=22

Die Steuerung der Beteiligungen erfolgt auf sehr unterschiedliche Art und Weise, was sicherlich auch mit der Anzahl und Größe der Beteiligungen der Universitäten zusammenhängt. So gibt es eine Universität, welche einen eigenen Beteiligungsmanager installiert hat, sowie eine Universität, welche eine eigene Holding gegründet hat, während andere Universitäten diese Aufgaben bei den Vizerektoraten angesiedelt haben. Tatsächlich erfolgt an vielen Universitäten die Steuerung und Überwachung der Beteiligungen über das Vizerektorat bzw. Rektorat als Gesellschaftsvertreter sowie durch Analysen der Jahresabschlüsse.

Unter jenen 17 Universitäten, die über Beteiligungen verfügen, gibt es bei acht (47 %) Richtlinien (z.B. ein Handbuch) für den adäquaten Umgang damit, weiter zwei (12 %) planen solche Richtlinien. Bei sieben Universitäten mit Beteiligungen liegen aktuell keine Richtlinien für den Umgang vor. Dies liegt in den meisten Fällen daran, dass nur eine sehr geringe Zahl an Beteiligungen vorhanden ist.

Beteiligungen spiegeln strategische Überlegungen wider und umfassen Kernbereiche, welche die Universität stützen, aus organisatorischen Gründen werden diese aber ausgegliedert. Es wird seitens der befragten Universitäten als legitimes Recht betrachtet, Beteiligungscontrolling zu betreiben. Neben dem Reporting über Quartalszahlen ist die Universität in der Regel auch in diversen Ausschüssen (wie z.B. Finanzausschuss), im Aufsichtsrat der Unternehmen etc. vertreten, in manchen Fällen wie z.B. bei der Medizinischen Universität Wien wird gar die Buchhaltung der ausgegliederten Unternehmen von der Finanzabteilung der Universität durchgeführt. Insgesamt haben die befragten Universitäten, die Beteiligungen halten, den Eindruck, dass sie gut über die Unternehmen informiert sind.

Generell kann zwischen vier Arten von Beteiligungen seitens Universitäten unterschieden werden: i) Service & Dienstleistungen, ii) wissenschaftliche Kooperationen (z.B. bei Programmen der Forschungsförderung), iii) Immobilienbeteiligungen, sowie iv) Verwertung. In seltenen Fällen (wie z.B. bei der Universität Innsbruck) beteiligen sich Universitäten auch an Spin-offs. Die Mehrheit der befragten Universitäten sieht letzteres nur als wenig attraktiv an – so wird entweder das Potenzial als zu gering angesehen oder die IPRs liegen bei einer anderen Universität/Forschungsinstitution, oder aber die Universität fürchtet einen Imageschaden. Abgesehen davon wird – vor allem von den großen befragten Universitäten – aber eine steigende Tendenz hinsichtlich der Beteiligungen wahrgenommen.

Eine große Universität merkt an, sich immer mehr in „Richtung Konzern“ zu entwickeln, und hierfür braucht es natürlich Controlling mit den üblichen Kennzahlen. Dennoch die Universität möchte künftig nicht von Vorgaben des Bundes überrollt werden. Bislang ist die Anzahl der Beteiligungen klein, die zukünftige Entwicklung ist schwer abzuschätzen. In ihren Augen besteht die Aufgabe des Beteiligungscontrolling darin, die Liquidität zu überprüfen, das Risiko für den Eigentümer zu minimieren und im Falle eines Zuschussbedarfs, diesen zu begründen bzw. zu legitimieren.

## 6. Finanzplanung und -steuerung an ausgewählten Universitäten in Deutschland und der Schweiz

Um auch Erfahrungen von Universitäten im Ausland in die Studie einfließen zu lassen, wurde je Universitätstyp eine Universität bzw. im Falle der Kunstuniversitäten eine Hochschule im deutschsprachigen Raum, in Deutschland oder der Schweiz, gesucht, um bezüglich Finanzplanung und -steuerung noch weitere Befunde für die Studie in Erfahrung zu bringen. Die hierfür ausgewählten Universitäten bzw. Hochschulen werden in der Tabelle unterhalb gelistet.

Es wurde Kontakt mit den Budgetverantwortlichen der jeweiligen Universität bzw. Hochschule aufgenommen, in vier Fällen fanden im Jänner 2020 längere Interviews statt, in einem Fall – bei der Züricher Hochschule der Künste – wurden Unterlagen und ein ausgefüllter Interviewleitfaden übermittelt.

**Tabelle 1: Ausgewählte Universitäten in Deutschland und der Schweiz**

Land	Ausgewählte Interviewpartner
Deutschland	Technische Universität München
	Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg
Schweiz	Universität Basel
	Universität St. Gallen
	Zürcher Hochschule der Künste

### 6.1 Befunde aus Deutschland

Infolge werden zunächst die Rahmenbedingungen sowie dann gesammelte Befunde zur Finanzplanung und -steuerung an der Technischen Universität München und der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg dargelegt.

#### Rahmenbedingungen

In Deutschland ist die Hochschulgesetzgebung föderalistisch organisiert, damit sind die Hochschulgesetze<sup>13</sup> in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen<sup>14</sup> verankert. Den Rahmen für die einzelnen länderabhängigen Gesetze bildet das Hochschulrahmengesetz.

Traditionell waren die öffentlichen Universitäten in Deutschland lange der kameralistischen Haushaltsführung zugeordnet. Im Zuge der Ausweitung der Autonomie von Hochschulen und der neuen Aufgaben und Zielbereichen wurden jedoch auch viele öffentliche Universitäten in Deutschland in eine kaufmännische Rechnungslegung (Doppik) überführt. Allerdings ist diese Überführung bis heute noch nicht vollständig abgeschlossen. Ein Grund dafür ist mitunter, dass die Hochschulfinanzierung in Deutschland auf Bundeslandebene geregelt ist. So besteht etwa in den Bundesländern Nordrhein-Westfalen (§ 5 Abs. 2 Hochschulgesetz NRW), Niedersachsen (§ 49 Abs. 1 Hochschulgesetz Niedersachsen), Sachsen (§ 11 Abs. 1 Hochschulgesetz Sachsen) und in Hamburg (§ 109 Abs. 1 Hochschulgesetz Hamburg) bereits eine Pflicht zur Einführung einer doppischen Rechnungslegung; die Hochschulen in Rheinland-Pfalz (§ 103 Abs. 2 Hochschulgesetz RP) und Baden-Württemberg (§ 13 Abs. 4 Landeshochschulgesetz BW) können selbständig zwischen der kameralistischen und der doppischen Rechnungslegung wählen; in den Bundesländern Schleswig-Holstein (§ 75 Abs. 1, Hochschulgesetz SH) und Sachsen-Anhalt (§ 114Fff, Hochschulgesetz SA) müssen die Hochschulen ihre Rechnungslegung hingegen verpflichtend nach dem kameralistischen Prinzip aufbauen.

<sup>13</sup> <https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/HRG.pdf>, zugegriffen am 07.11.2019

<sup>14</sup> <https://www.hochschulverband.de/hochschulgesetzsammlung.html>, zugegriffen am 07.11.2019



Im Gegensatz zur kameralistischen Haushaltsführung verfolgt die Doppik den Zweck, die tatsächlichen Verhältnisse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage abzubilden (Breithecker et al., 2018). Durch die Einführung der doppelten Buchführung wird zudem ein höherer Grad an Transparenz geschaffen; alle Geschäftsfälle, welche zu einer Änderung der Zusammensetzung der Vermögensbestände führen, werden protokolliert.

**Vorschlag für die Definition von finanztechnischen Kennzahlen zur Hochschulsteuerung in Deutschland**

Das HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V. (HIS-HE) in Deutschland hat 2018 ein Set an hochschul-spezifischen Kennzahlen erarbeitet, welche helfen sollen, die wirtschaftliche Lage einer Hochschule zu bewerten und sie in Relation zu anderen Hochschulen zu setzen (Söder-Mahlmann und Möller, 2018). Die vorgeschlagenen Kennzahlen unterscheiden sich von bereits etablierten Sets für gewinnorientierte, auf dem Kapitalmarkt agierende Unternehmen, da diese Daten für Hochschulen oftmals nicht relevant sind. Angesichts dessen wurde ein eigenes Kennzahlenset für die Hochschulsteuerung – wie folgt in Tabelle 2 dargestellt – konzipiert.

**Tabelle 2: Kennzahlenset für die Hochschulsteuerung entwickelt von HIS-HE**

I. GuV-Kennzahlen			
1	Landeszuschussquote	Anteil des Landes an den laufenden Einnahmen	$\frac{\text{Landeszuschuss (ohne Investitions- und Sondermittel)}}{\sum \text{ord. Erträge (ohne Investitionszuschüsse)*}}$
2	Drittmittelertragsquote	Anteil der Antrags- und Auftragsforschung an den laufenden Einnahmen	
2 a	Drittmittelertragsquote DFG etc.	Finanzierungsanteil inländische öff.-rechtl. Geldgeber	$\frac{\sum \text{Drittmittelerträge (ohne Investitions- und Sondermittel)}}{\sum \text{ord. Erträge (ohne Investitionszuschüsse)*}}$
2 b.	Drittmittelertragsquote EU etc.	Finanzierungsanteil europäische öff.-rechtl. Geldgeber	
2 c.	Drittmittelertragsquote Auftragsforschung	Finanzierungsanteil Geldgeber aus der Privatwirtschaft	
3	Sondermittelertragsquote	Anteil von Sondermitteln an den laufenden Einnahmen	$\frac{\sum \text{Sondermittelerträge (ohne Investitionszuschüsse)}}{\sum \text{ord. Erträge (ohne Investitionszuschüsse)*}}$
4	Personalaufwandsquote	Relation Personalmittel zu ordentlichen Erträgen	$\frac{\sum \text{Personalaufwendungen}}{\sum \text{ord. Erträge (ohne Investitionszuschüsse)*}}$
5	Energieaufwandsquote	Relation Aufwendungen für Energieversorgung zu ordentlichen Erträgen	$\frac{\sum \text{Aufwendungen Energieversorgung}}{\sum \text{ord. Erträge (ohne Investitionszuschüsse)*}}$
II. Bilanzkennzahlen			
6	Rücklagen in Relation zum Umsatz	Relation disponibles Kapital zu den ordentlichen Erträgen	$\frac{\sum \text{Rücklagen}}{\sum \text{ord. Erträge (ohne Invest.zuschüsse und Sondermittel)*}}$
7	Rückstellungen in Relation zum Umsatz	Relation künftig eintretender Zahlungsverpflichtungen zu den ordentlichen Erträgen	$\frac{\sum \text{Rückstellungen}}{\sum \text{ord. Erträge (ohne Invest.zuschüsse und Sondermittel)*}}$
8	Eigenkapitalquote	Relation nicht rückzahlbarer Eigenfinanzierung zu rückzahlbarer Fremdfinanzierung	$\frac{(\text{Bilanzsumme} - \sum \text{Fremdkapital})}{\text{Bilanzsumme}}$
* $\sum$ ord. Erträge ohne Investitionszuschüsse ggf. nicht ohne weiteres aus Jahresabschlüssen gewinnbar. Die Problematik der Abgrenzung von Einnahmepositionen ist noch zu diskutieren.			

Quelle: Söder-Mahlmann und Möller 2018, S. 10

So gibt, beispielsweise, die Landeszuschussquote den Anteil des Landes an den laufenden Einnahmen der Hochschulen an. Diese Kennzahl soll dazu dienen, das „Normalgeschäft“ der Universität abzubilden, und sie sollte daher auch möglichst geringen jährlichen Schwankungen unterworfen sein (ebd., S. 11).

Eine weitere wichtige Kennzahl ist die Rücklagenquote, welche die Summe der Rücklagen in Relation zu den Erträgen darstellt. Diese Kennzahl wurde, nach Söder-Mahlmann und Möller, bewusst anders als in der Privatwirtschaft üblich berechnet, da sich öffentlich-rechtliche Universitäten hinsichtlich ihrer Finanzierung wie auch hinsichtlich ihrer Einnahmengenerierung grundsätzlich von privatwirtschaftlichen Unternehmen unterscheiden (ebd., S. 14). Die Einführung des kaufmännischen Rechnungswesens an den Universitäten hat zwar eine strukturelle Übereinstimmung der Rechnungslegung mit privatwirtschaftlichen Unternehmen geschaffen, die Inhalte dürfen jedoch nicht miteinander verglichen werden, da Universitäten nicht nach den Regeln von privatwirtschaftlichen Unternehmen agieren.

Auch auf die Rentabilität bezogene Kennzahlen (Relation zwischen Gewinn und Kapitaleinsatz) führen bei Universitäten nicht wie bei privatwirtschaftlichen Unternehmen zu einer handlungsleitenden Information, da Universitäten einerseits nicht zum Zweck der Gewinnerzielung eingerichtet sind und andererseits Universitäten auch keine Produkte (abgesehen von Weiterbildungsangeboten und Auftragsforschung) zu frei ausgehandelten Preisen auf einem Markt veräußern. Dadurch sind die Einnahmen und Ausgaben von Universitäten stark aneinandergekoppelt. Die fehlende Möglichkeit der Universitäten, Produkte über einen Preis zu Herstellungskosten zu veräußern, führt zu dem Umstand, dass Universitäten schwer eine Rendite erwirtschaften können (ebd., S. 14). Dies impliziert jedoch nicht, dass Universitäten nicht auch wirtschaftlich handeln können/müssen.

### Die Möglichkeit der Rücklagenbildung an deutschen Universitäten

Im Zuge der Ausweitung der Autonomie der Universitäten in Deutschland wurde einerseits mehr Flexibilität geschaffen, andererseits kommt den Universitäten aber auch mehr Verantwortung im Umgang mit den Finanzen zu. Dieser Umstand hat dazu geführt, dass heute Universitäten in Deutschland über Rücklagen in nicht unerheblicher Höhe verfügen und diese weiter ausbauen. Söder-Mahlmann und Möller (2018, S. 17) halten hierzu fest, dass diese Rücklagen aufgrund der neuen übertragenen Pflichten an Universitäten bezüglich der Rechnungslegung aber keinesfalls als Anzeichen für nicht benötigte Zuwendungen gesehen werden dürfen, sondern eine Notwendigkeit zur Absicherung gegen Risiken für die Universitäten darstellen. In den meisten Fällen unterliegen die angesparten Rücklagen der Universitäten einer bestimmten Zweckbindung, über welche nicht frei bestimmt werden kann. Aus diesem Grund ist eine Unterscheidung zwischen frei verfügbaren und zweckgebundenen Rücklagen bei einer Interpretation sehr wichtig.

Freie Rücklagen stellen in der Regel Ansparungen für zukünftige geplante Ausgaben wie auch zur Risikoabsicherung dar. Anders als bei privatwirtschaftlichen Unternehmen stellt die Generierung von Überschüssen jedoch kein primäres Ziel von Universitäten dar. Durch den Abbau von Rücklagen für Investitionsvorhaben zwecks Erreichung strategischer Ziele können in den jeweiligen Jahren Jahresfehlbeträge in der Ergebnisrechnung entstehen. Durch diesen Umstand wird auch klar, dass die alleinige Betrachtung von Überschüssen oder Jahresfehlbeträgen keinen Aufschluss über den Erfolg oder Misserfolg einer Universität liefert (ebd., S. 18).

Weiters ist festzuhalten, dass es den landesfinanzierten öffentlichen Hochschulen in Deutschland untersagt ist, Kredite aufzunehmen. Dadurch sind Universitäten nicht zuletzt auch gezwungen, Risiken auf sich zu nehmen und künftige größere Investitionen mittels Rücklagen zu finanzieren. Die Bildung von Rücklagen ist demnach für Universitäten in Deutschland von großer Bedeutung.

Dennoch unterliegt auch die Bildung von Rücklagen länderspezifischen Gesetzen in Deutschland und unterscheidet sie sich damit von Bundesland zu Bundesland. So werden Rücklagen der Universitäten in Schleswig-Holstein beispielsweise nicht als ein vorhandenes Vermögen der Universitäten, sondern als Ausgabermächtigungen angesehen, welche bei einer Inanspruchnahme durch die Universität vom Land durch Einsparungen an anderer Stelle oder durch die Aufnahme von neuen Schulden finanziert werden. Dennoch steigen auch in diesem Bundesland die Rücklagen von Jahr zu Jahr (Landesrechnungshof Schleswig-Holstein, 2013, S. 86), womit einerseits Druck auf das Land Schleswig-Holstein aufgebaut wird, durch eine etwaige Inanspruchnahme von Rücklagen einer Universität an anderer Stelle einsparen zu müssen, und andererseits sich ein Bestreben seitens des Landes entwickelt, die Rücklagen der Universitäten möglichst gering zu halten.

### 6.1.1 Technische Universität München

Gemäß Landeshochschulgesetz werden den Universitäten in Bayern Stellen und Mittel nach Maßgabe des Staatshaushalts zwecks Durchführung ihrer Aufgaben in Forschung und Lehre sowie zwecks Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zur Verfügung gestellt (Art. 4 Abs. 1 Bayerisches Hochschulgesetz 2006). Darüber hinaus steht den Universitäten die durch Akquise erworbenen Drittmittel, Körperschaftsvermögen oder durch sonstige Einnahmen erzielte Geldmittel für Hochschulzwecke zur Verfügung. Diese Regelung stellt eine Ausnahmeregelung für die Hochschulen dar, da gemäß Art. 8 Bayerische Haushaltsordnung die Hochschulen (mit einigen Ausnahmen) dem Grundsatz der Gesamtdeckung unterliegen. Nach dem Prinzip der Gesamtdeckung wirken sich „*Bemühungen um die Erwirtschaftung zusätzlicher Einnahmen prinzipiell nicht zugunsten der Einrichtung, die diese Einnahmen erwirtschaftet [aus]*“ (Geis et al., 2017, S. 690). Art. 5 Abs. 1 Bayerisches Hochschulgesetz hält allerdings die Ausnahme fest, gemäß deren die Einnahmen einer Hochschule dieser auch zur Verwendung für Hochschulzwecke zur Verfügung stehen. Diese Ausnahmeregelung wird jedoch teilweise wieder aufgehoben: So fließen Einnahmen der Hochschulen aus Gebühren, Beiträgen, tariflichen und gebührenartigen Entgelten, Entgelte für besondere Sportarten, vermischte Einnahmen aus Vermietung, Verpachtung und Nutzung und Einnahmen der Universitäten und der Akademien der bildenden Künste aus Veröffentlichungen weiterhin dem Staatshaushalt zu (Geis et al., 2017, S. 690).

In Bayern sind Globalhaushalte der Universitäten nur durch die Zustimmung des Staatsministeriums für Finanzen möglich (Art. 5 Abs. 4 Bayerisches Hochschulgesetz). An allen Universitäten kommt auch eine dem Universitätstyp entsprechende Kosten- und Leistungsrechnung zum Einsatz. Ähnlich wie in Österreich schließt das bayerische Staatsministerium mit den Hochschulen nach Art. 15 Bayerisches Hochschulgesetz Zielvereinbarungen ab, welche insbesondere die Unterstützung der mehrjährigen Entwicklung und Profilbildung der Hochschulen unter Berücksichtigung der Interessen des Landes zum Ziel haben.

Bayerische Hochschulen dürfen nach Art 73 Abs. 1 Bayerisches Hochschulgesetz auch Körperschaftsvermögen besitzen. Dieses Körperschaftsvermögen wird getrennt vom Landesvermögen geführt und darf nur zum Zwecke der Hochschule im Rahmen deren Aufgaben verwendet werden. Die Hochschulleitung entscheidet über die Verwendung der Mittel aus dem Körperschaftsvermögen und den Rechtsgeschäften, welche die Hochschule als Körperschaft abschließt; damit entstehen für das Land weder Berechtigungen noch Verpflichtungen.

Die Technische Universität München, gegründet 1868, zeichnet sich im internationalen Raum dadurch aus, dass sie konsequent der Mission „unternehmerische Universität“ folgt. Im Wintersemester 2019/20 umfasste die TU München insgesamt rd. 41.300 inskribierte Studierende und zählt damit zur zweitgrößten Technischen Universität Deutschlands. Das Jahresbudget der TU München betrug 2018 rund 1,55 Mrd. Euro. Davon waren 937,6 Mio. Euro Teil des Universitätsbudgets und 614 Mio. Euro Teil des Klinikums. Der Staatszuschuss des Freistaats Bayern zum Hochschulbudget inklusive Klinikum betrug 2018 rund 660 Mio. Euro. Die Höhe der Drittmittel ist seit 2008 von 200 Mio. Euro auf 360 Mio. Euro im Jahr 2018 kontinuierlich angestiegen.<sup>15</sup> Davon entstammen rd. 67 % aus öffentlichen Quellen und 33 % aus privaten Quellen.

Das Staatsministerium koppelt die Leistungen in Form von öffentlichen Mitteln an hochschulpolitische Zielsetzungen. So sind etwa der Erhalt und der Ausbau der Studienkapazitäten ein solches Ziel. Ein Budgetanteil ist damit an die Erreichung dieses Zieles gebunden, obgleich die TU München in eigenem Ermessen über die Verwendung der zur Verfügung gestellten Mittel zur Erreichung des Ziels entscheiden kann (Technische Universität München: Zielvereinbarung, 2013). Die TU München ist angehalten, jährlich zum 31. März dem Staatsministerium über den Stand der Umsetzung der Zielvereinbarungen und über die Verwendung der Stellen und Mittel zu berichten.

Entsprechend wird auch im Interview festgehalten, dass die Finanzierung der TU München von einem kameralen Haushalt bestimmt wird, der sich intern auf die Fakultäten und dann auf der nächsten Ebene auf die Lehrstühle verteilt. Insgesamt stellt sich das Verhältnis 90 % kameraler Haushalt und 10 % Körperschaftshaushalt dar. Zum Unterschied zu Österreich: Im kameralen Haushalt werden auch keine Rücklagen gebildet, sondern es verbleiben Reste. Die Reste werden angehäuft, um schließlich Investitionen zu tätigen. Weiters bringt der kameraler Haushalt mit sich, dass der Haushalt ohne Haftung für die Universitäten ist.

<sup>15</sup> [https://www.tum.de/fileadmin/w00bfo/www/TUM\\_in\\_Zahlen/TUM\\_in\\_Zahlen\\_2018\\_mit\\_LZ\\_HP.pdf](https://www.tum.de/fileadmin/w00bfo/www/TUM_in_Zahlen/TUM_in_Zahlen_2018_mit_LZ_HP.pdf), zugegriffen am 13.01.2020

Was das Reporting betrifft, so dient die Kompetenz- und Servicestelle CEUS, eingerichtet an der Universität Bamberg, als technische Unterstützung für alle bayerischen Universitäten bei der Errechnung hochschulrelevanter Kennzahlen. Die interne Finanzplanung führt die TU München mittels SAP durch. Um intern zu planen bzw. abzustimmen, greift die Universität auf CEUS zu, eine Plattform, wo auch Vergleichswerte, wie z.B. Stellenzuschläge bei anderen Universitäten, ersichtlich sind.

Ein Frühwarnsystem hinsichtlich finanzieller Belange gibt es an der TU München nicht, vielmehr müssen Defizite auf der Ebene, wo sie anfallen, ausgeglichen werden. Auch gibt es kein Beteiligungsmanagement. Geht es um Körperschaftsbeteiligungen, so müssen Beteiligungen an Unternehmen (z.B. Spin-offs) vom zuständigen Ministerium genehmigt werden. Wird ein Unternehmen von einem Mitglied der Universität gegründet, so hält die *Policy* fest, dass die Universität eine Beteiligung in der Höhe von 30 % hält. Insgesamt hält die TU München bislang nur wenige Beteiligungen.

Was den Umgang mit Resten aus den Mitteln des Staates betrifft, so wird in der Finanzplanung versucht, diesbezüglich eine Null anzustreben. Bleiben Reste aus eingeworbenen Projekten, so verbleiben diese versehen mit einem speziellen Titel an den Lehrstühlen. Grundsätzlich hat die Finanzplanung auf diese drittmittelfinanzierten Reste keinen Zugriff. Lediglich (so wurde vor ein paar Jahren eine neue Regelung eingeführt) nach einer Emeritierung fließen die Mittel an die Fakultät zurück.

Insgesamt war es für die TU München ein großer Schritt, SAP einzuführen – auch punktete die Universität damit im Rahmen der Exzellenzinitiative – ist der Einsatz von SAP doch auch ein Ausweis für eine unternehmerische Universität. Für die Finanzsteuerung ist SAP ein gutes Planungsinstrument. Tatsächlich wird in Deutschland viel darüber gesprochen, die kaufmännische Rechnungslegung einzuführen, aber offensichtlich dauert dies länger als gedacht.

### 6.1.2 Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Wie auch in allen anderen Bundesländern wird es den Hochschulen in Baden-Württemberg ermöglicht, nicht verausgabte Mittel einer Haushaltsperiode in die Folgeperioden zu übertragen. Des Weiteren ist es den Hochschulen aus Baden-Württemberg erlaubt, die Wirtschaftsführung nach § 26 LHO (Haushaltsrecht des Landes Baden-Württemberg) auf die Grundsätze der kaufmännischen Buchhaltung umzustellen. Demnach ist die Wirtschaftsführung der Hochschulen nicht einheitlich geregelt. Zumindest die öffentlichen Universitäten Heidelberg, Ulm und Stuttgart, sowie das Karlsruher Institut für Technologie haben ihre Wirtschaftsführung bereits von der Kameralistik auf eine kaufmännische Buchhaltung umgestellt. Beide Faktoren, die Übertragbarkeit von nicht verausgabten Mitteln und die Möglichkeit der Umstellung der Wirtschaftsführung, stehen für die Steigerung der Bedeutung der dezentralen Finanzverantwortung an Hochschulen, nicht zuletzt um die Aufgaben in Forschung, Lehre und Wissenstransfer besser bewältigen zu können.

Daten von CHE Consult zeigen, dass die Haushaltsreste aller Hochschulen des Bundeslandes Baden-Württemberg zwischen 1997 bis 2012 massiv anstiegen. Betrug die Haushaltsreste im Jahr 1997 etwa 40 Mio. Euro, so stiegen diese bis zum Jahr 2012 auf 170 Mio. Euro (Berthold et al., 2013, S. 5). Diese 170 Mio. Euro im Jahr 2012 beziffern freie Haushaltsreste, welche zur Risikoabdeckung verwendet werden dürfen. Der Wert entsprach dabei einem Anteil von etwa 10,6 % der jährlichen Landeszuschüsse (ein Wert, der – wie von CHE Consult festgehalten – auch für privatwirtschaftliche Unternehmen nicht untypisch ist). Eine Besonderheit des Landes Baden-Württemberg ist, dass sich die Hochschulen an der Errichtung von Bau- und Sanierungsvorhaben finanziell beteiligen müssen, obwohl sich die Immobilien im Besitz des Landes befinden. Dadurch besteht die zusätzliche Notwendigkeit der Bildung von Rücklagen, nicht zuletzt zwecks Bewältigung der Belastung durch das Land.

Im Finanzierungsvertrag 2015–2020 bekannte sich das Bundesland Baden-Württemberg zu einer kontinuierlichen Erhöhung der Grundfinanzierung aller öffentlichen Hochschulen des Bundeslandes um zumindest 3 % pro Jahr (Baden-Württemberg, 2015, S. 3). Die tatsächliche Erhöhung der jährlichen Grundfinanzierung für die Jahre 2015 bis 2020 fiel bzw. fällt dabei jedoch weitaus höher aus. So wuchs die jährliche prozentuale Steigerung von 3 % im Jahr 2015 auf 19,4 % im Jahr 2020 an. Die Erhöhung der Grundmittel wurde zu gut der Hälfte durch die Umwidmung von ehemals zweckgebundenen Programmtiteln realisiert, über welche die Hochschulen nunmehr nach eigenem Ermessen verfügen dürfen. Durch diese stetige Erhöhung der Grundbeiträge soll vor allem die Autonomie der Hochschulen weiter gestärkt werden.

Die Universität Heidelberg ist über 634 Jahre alt mit Sitz in Mannheim und verzeichnete im Wintersemester 2018/19 etwa 29.000 Studierende. Das Jahresetat der Universität belief sich im Jahr 2018 inklusive Klinikum auf 764,9 Mio. Euro. Rund 60 % der Einnahmen stammten aus den Landeszuschüssen, 37 % aus Drittmittel-einnahmen.

Die Universität Heidelberg hat bereits seit dem Jahr 2003 die kaufmännische Buchführung eingeführt. Für das Jahr 2018 weist die Universität Heidelberg eine Kapitalrücklage in der Höhe von rund 37 Mio. Euro aus und weiters zweckgebundene Gewinnrücklagen in Höhe von 108 Mio. Euro. Das gesamte Eigenkapital der Universität Heidelberg beläuft sich im Jahr 2018 auf 175 Mio. Euro, was einer Erhöhung von 12 Mio. Euro gegenüber dem Vorjahr entspricht. Dieser Anstieg ist im Wesentlichen darauf zurückzuführen, dass vergleichsweise hohe Mittel aus Steuererstattungen früherer Jahre und Drittmittel einschließlich Programmpauschalen zur Finanzierung der laufenden Ausgaben herangezogen wurden (Universität Heidelberg, 2018, S. 126). Aus diesem Grund erhöhte sich der nicht benötigte Teil des Landeszuschusses für das Jahr 2018 und es stiegen damit auch die Rücklagen und schlussendlich auch das Eigenkapital an. Die Rücklagen wurden dabei in Form von statutarischen Rücklagen für Zusagen aus Bleibe- und Berufungsverhandlungen und sonstige verbindliche Zusagen durch das Rektorat verbucht. Folglich wandelte sich der Jahresüberschuss von 12,4 Mio. Euro im Jahr 2018 nach der Bildung der statutarischen Rücklagen in einen Bilanzgewinn von 0 Euro um (ebd., S. 126).

Zwecks Finanzplanung schließt die Universität Heidelberg mehrjährige Finanzverträge mit dem Land ab, der letzte Vertrag umfasste die Jahre 2014–2020, der laufende Vertrag wurde bis zum Jahr 2025 abgeschlossen. Eine Besonderheit ist, dass die Bauten nicht der Universität gehören; d.h. das BMF baut und die Universität nutzt die Bauten. Allerdings muss sich in jüngster Zeit die Universität mit ihren Rücklagen an Neubauten beteiligen – trotz der Regelung mit dem BMF.

Die Universität ist verpflichtet, halbjährlich Kennzahlen an das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst zu übermitteln. Diese Kennzahlen bilden die Leistungen der Universität ab, wie z.B. Zahlen zu Absolventinnen und Absolventen, Studienanfängerinnen und Studienanfängern, Höhe der eingeworbenen Drittmittel etc., es geht dabei jedoch nicht um Finanzkennzahlen.

Beim kaufmännischen Rechnungsabschluss hat die Universität freiwillig Kennzahlen eingebaut. Die Zahlen aus der Kosten-Leistungsrechnung gehen in den Staatshaushaltsplan ein, dabei stehen vor allem Fragen nach der Anzahl der Studierenden in den einzelnen Fächergruppen sowie die Kostenentwicklung pro Studierenden im Fokus.

Grundsätzlich besteht für die Universität Heidelberg keine Gefahr eines Liquiditätsengpasses. Es gibt auch keinerlei Form eines Frühwarnberichts, allerdings besteht bei drohenden Liquiditätsengpässen die Möglichkeit – sowohl seitens des Rektorats als auch seitens des zuständigen Ministeriums – eine Haushaltssperre zu veranlassen.

Die Bildung von Rücklagen ist auch an der Universität Heidelberg ein sensibles Thema. Auch hier stellt sich bei Haushaltsverhandlungen angesichts der Höhe der gebildeten Rücklagen immer wieder die Frage, wie viel Budget die Universität braucht. Man hat daher beschlossen, ein Rücklagenmanagement aufzubauen; d.h. gemeinsam mit dem Jahresabschluss wird ein Bericht zu den Rücklagen an das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst übermittelt. Das Ministerium hat diesen Bericht bislang zur Kenntnis genommen, nicht aber zur Steuerung verwendet. Grundsätzlich entstammen Rücklagen aus zwei Quellen: i) Rücklagen, deren Ursache im Haushaltsrecht begründet ist; und ii) Rücklagen, die aus angesparten *Overheads* von Drittmittelprojekten entstammen; d.h. bei Letzteren handelt es sich um Drittmittelreste - dies sind Drittmittelprojekte, die mit einem Überschuss abschließen. Aus beiden Positionen wird dann eine statutarische Rücklage mit Zweck gebildet. Nach außen ist eine Gesamtsumme ausgewiesen, die als Gewinn, welchen die Universität erwirtschaftet, interpretiert wird.

Die Universität ist auch zu einem Risikomanagement verpflichtet. Ziel ist es hierbei, sowohl Risiken zu betrachten, welche direkt zu ungeplanten Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Universität wirken, als auch Risiken, welche überwiegend qualitative Zielsetzungen betreffen. Zu diesem Zweck wurde auch die Funktion eines Risikokoordinators eingerichtet, welcher sämtliche Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in den Dezernaten wie auch zentrale Stellen wie das Universitätsrechnungszentrum, die Universitätsbibliothek etc. zu den Risiken abfragt. Der Bericht ergeht dann an das Rektorat und den Universitätsrat, in welchem auch das Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst vertreten ist.

Was Beteiligungen betrifft, so hält die Universität zum Interviewzeitpunkt vier Beteiligungen; die Beteiligungen werden auch immer im Jahresabschluss dargelegt. In die Beteiligungen selbst sind Personen von der Universität entsandt, die damit auch für die Steuerung der Beteiligung verantwortlich sind. Das Landeshochschulgesetz ist generell, was Beteiligungen betrifft, stringent; möchte sich eine Hochschule etwa an einem Spin-off beteiligen, so ist hierfür die Genehmigung des Ministeriums einzuholen.

Geht es um aktuelle, bewegende Themen, so ist die Höhe der Rücklagenbildung sicherlich zu nennen. Dabei wird in all den Diskussionen aus Sicht der Universität die Frage vermisst, woher denn die Rücklagen stammen – sei es aus Haushaltsresten, oder sei es eben aus eingeworbenen Drittmitteln. Grundsätzlich befindet sich die Höhe der Rücklagen bei der Universität im Steigen, oftmals wird der Universität daher auch die Höhe der Rücklagen vorgehalten; eine Zweckbindung – sei es für Berufungen, oder sei es für Bauten – legitimiert dann den Zweck. Dennoch wäre eine Frage seitens des Ministeriums relevant, die bis dato immer fehlt: „*Wie ist es wirklich gelaufen?*“.

## 6.2 Befunde aus der Schweiz

Auch in diesem Abschnitt werden zunächst die Rahmenbedingungen für die Universitäten/Hochschulen in der Schweiz kurz skizziert sowie dann die Eckpunkte der Finanzplanung und -steuerung der Universität Basel, der Universität St. Gallen und der Zürcher Hochschule der Künste dargestellt.

### Rahmenbedingungen

In der Schweiz kommen nach dem Prinzip des „kooperativen Föderalismus“ sowohl dem Bund als auch den Kantonen Rechtssetzungsbefugnisse im Hochschulbereich zu. Gemäß Artikel 63a Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft betreibt der Bund die technischen Hochschulen und unterstützt die kantonalen Hochschulen; Bund und Kantone sind „*gemeinsam für die Koordination und für die Gewährleistung der Qualitätssicherung im schweizerischen Hochschulwesen*“ verantwortlich (Artikel 63a Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft 1999).

In der Schweiz gibt es drei verschiedene Hochschultypen: universitäre Hochschulen, Fachhochschulen und pädagogische Hochschulen. Zu den universitären Hochschulen zählen die zwei Eidgenössischen Technischen Hochschulen (ETH Lausanne und ETH Zürich) mit dem Bund als Träger und zehn kantonale Universitäten. Die Zahl der Studierenden hat sich an den universitären Hochschulen von 1990–2019 um etwa 44 % erhöht, insgesamt gab es 2018/19 252.530 Studierende an den öffentlichen Hochschulen<sup>16</sup>. Seit 2017 ist die Finanzierung der schweizerischen Universitäten und Fachhochschulen durch das Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich neu geregelt. Das Gesetz unterscheidet in der Finanzierungsstruktur zwischen universitären Hochschulen (Eidgenössischen Technischen Hochschulen und kantonalen Hochschulen), Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen. In 2017 beliefen sich die absoluten staatlichen Ausgaben (Bund + Kantone) für die universitären Hochschulen auf etwa 6,2 Mrd. Euro (bzw. 6,8 Mrd. Schweizer Franken). Die Schweizer Hochschulen werden dabei zum größten Teil aus öffentlichen Mitteln finanziert, die sich aus Beiträgen des Bundes und der Kantone – Grundbeiträge, projektgebundene Beiträge und Investitionsbeiträge – zusammensetzen.

Die Eidgenössischen Technischen Hochschulen wurden 2018 zum größten Teil durch Bundesmittel finanziert: 76 % der Mittel stammten aus Grundbeiträgen, 12 % von Forschungs- und Innovationsförderagenturen und etwa 11 % aus privaten Mitteln. Die universitären Hochschulen und die Fachhochschulen wurden zum Vergleich jeweils zu etwa 51 % durch die Kantone und zu etwa 21 % durch private Mittel finanziert. Die Kantone, in denen sich die jeweilige Universität befindet, bringen dabei den Hauptteil der kantonalen Mittel auf. Hinzu kommt, geregelt durch die interkantonale Universitätsvereinbarung, dass pro Studentin bzw. Student aus einem universitätsfremden Kanton der Herkunftskanton einen Teil der Kosten übernimmt. Der Rest entfällt auf Mittel der Grundfinanzierung des Bundes und der Forschungs- und Innovationsförderagenturen.

---

<sup>16</sup> <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/tertiaerstufo-hochschulen.html>, zugegriffen am 04.12.2019



Bei der Festlegung der Grundbeträge für die schweizerischen Hochschulen stehen für die Berechnung die sogenannten Referenzkosten im Mittelpunkt. Als Referenzkosten sind die „*notwendigen Aufwendungen für eine Lehre von hoher Qualität pro Studentin oder Student*“ definiert (Artikel 44 Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen). Die Referenzkosten stellen damit auch die durchschnittlichen Kosten der Lehre unter Berücksichtigung von fachspezifischen Besonderheiten gemäß Kostenrechnung der Hochschulen dar.

Was die Möglichkeit der Bildung von Rücklagen an Universitäten und Hochschulen betrifft, so obliegt die Regelung dem jeweiligen Kanton. So wird die Möglichkeit zur Bildung von Rücklagen z.B. im Kanton Zürich durch das Gesetz über Controlling und Rechnungslegung geregelt. Dieses besagt: „*Schneidet eine Leistungsgruppe auf Grund effizienter Leistungserbringung besser ab als budgetiert, kann der Regierungsrat für sie einen angemessenen Teil der Saldodifferenz als Rücklage beantragen*“ (§ 23 Abs. 1 CRG 2006). Dieses Begehren ist jedoch von Seiten der Hochschulen zu begründen.

### 6.2.1 Universität Basel

Die Universität Basel, im Jahr 1460 gegründet, ist eine Volluniversität mit einem Schwerpunkt auf *Life Sciences* und befindet sich im schweizerischen Kanton Basel-Stadt. Im Jahr 2018 studierten 12.673 Personen an der Universität. Die Universität Basel wird gemeinsam von den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt getragen und ist damit eine bi-kantonale öffentlich-rechtliche Anstalt mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit (§ 1 SG 442.400). Die Finanzierung der Aufwendungen der Universität Basel wird aus Quellen wie Beiträgen der Vertragskantone, Beiträgen des Bundes, Beiträgen der Herkunftsorgane von Studierenden aus Nicht-Beitragskantonen (nach Interkantonaler Universitätsvereinbarung), nationalen, europäischen und anderen internationalen Förderungsmitteln, Gebühren, Entgelten für Leistungen an Dritte, Fonds, Schenkungen, Legaten und weiteren Drittmittel getragen (§ 32 SG 442.400). Die Höhe der Beiträge der Vertragskantone ermittelt sich aus der Vollkostenrechnung der Universität. Dabei folgt das Rechnungswesen der Universität den anerkannten kaufmännischen Prinzipien und den Regelungen der Schweizerischen Universitätskonferenz. Der Universitätsrat verfügt im Rahmen des Leistungsauftrages über das Universitätsbudget. Auch ist es möglich, dass aus Ertragsüberschüssen die Universität Rücklagen – in Form von Eigenkapital oder freien Reserven – bildet und diese auf die Folgejahre überträgt. Bedingung hierfür ist, dass die Leistungsperiode ohne Verlustvortrag abgeschlossen wird.

#### Erstmalige Reduktion der öffentlichen Mittel durch Trägerkantone

Die Trägerkantone und die Universität Basel schließen seit dem Staatsvertrag im Jahr 2007 über die gemeinsame Trägerschaft der Universität Basel Leistungsvereinbarungen ab. Die derzeit gültige Leistungsperiode erstreckt sich von 2018 bis 2021 und ist die vierte Leistungsperiode seit 2007. Die Leistungsvereinbarungen umfassen die Höhe der Beiträge aus der öffentlichen Hand, die aktuelle Situation der Universität, nationale sowie internationale Strategien bzw. die Ausrichtung der Universität und die Planung zu Renovierungen oder Neuanschaffungen von Immobilien. Einerseits würdigen die Trägerkantone den unverzichtbaren Wert der Universität Basel auf den Wirtschafts- und Bildungsraum Basel, gleichzeitig ist für die Leistungsperiode 2018–2021 erstmalig eine Reduktion der Trägerkantonsbeiträge für die Jahre 2020 und 2021 um jeweils rund 10 Mio. Franken beschlossen worden. Da diese Einsparungen unvermeidbaren Mehrkosten der Universität Basel von 27 Mio. Franken für beide Jahre gegenüberstehen, müssen für die Jahre 2020 und 2021 jeweils Einsparungen in der Höhe von etwa 36 Mio. Franken realisiert werden. Berücksichtigt man die bereits in den Jahren 2018 und 2019 stagnierenden Zuwendungen der Kantone kommt es zu einer insgesamt notwendigen Sparleistung von etwa 80 Mio. Franken für die gesamte Leistungsperiode 2018–2021<sup>17</sup>. Diese Einsparungen sollen einerseits durch strukturelle Maßnahmen und andererseits durch die Auflösung von Rücklagen kompensiert werden (Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft und Basel-Stadt, 2017, S. 5). In ihrer Erklärung zur Festsetzung des Globalbudgets weisen die Trägerkantone einerseits auf die absehbare Kostenentwicklung und andererseits explizit auf die aufgebauten Vermögenswerte der Universität Basel hin. Nach Argumentation der Trägerkantone sind die aufgebauten Vermögenswerte als erfreulich anzusehen, da dadurch eine Reduktion des Globalbudgets bei gleichbleibendem Umfang und Qualität der Leistungen der Universität sichergestellt wird (ebd., 2017, S. 12). Dieser Argumentation folgend sind für die schweizerischen Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft die Höhe der

<sup>17</sup> <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Universitaet-in-Kuerze/Sparmassnahmen.html>, zugegriffen am 22.01.2020

Rücklagen durchaus ein Grund dafür, die Höhe der öffentlichen Mittel zu reduzieren. Die von den beiden schweizerischen Kantonen erklärte Strategie ist es, dadurch den Globalbudgetanteil an der universitären Betriebsleistung weiter zu senken, die Attraktivität der Einwerbung von Drittmitteln weiter zu erhöhen und darüber hinaus weitere betriebliche Effizienzsteigerungen zu erfahren (ebd., S. 26).

Um die von den Trägerkantonen geforderten Maßnahmen realisieren zu können, sind seitens der Universität Basel Sparmaßnahmen in den Bereichen Lehre, Forschung und Immobilien geplant. So sind in Abstimmung mit den Fakultäten allein im Jahr 2019 Einsparungen in der Lehre und Forschung in der Höhe von etwa 22 Mio. Franken erzielt worden. Diese Einsparungen wurden an den Fakultäten beispielsweise durch Einsparungen in der Bibliothek, den Verzicht auf Doktorandinnen- und Doktorandenstellen oder die Aufhebung von Professuren umgesetzt. In der laufenden Leistungsperiode sollen weitere 20 Mio. Franken an Reserven abgebaut werden. Anders als von den Trägerkantonen beschrieben, haben die Sparmaßnahmen durchaus konkrete Einschnitte in das Budget der Fakultäten bewirkt. Darüber hinaus stehen der Universität Basel für zukünftige Bauprojekte weniger Mittel zu Verfügung. Eine weitere Optimierung universitärer Prozesse wurde zwar angestrebt, diese konnte bislang allerdings nur einen Bruchteil der Einsparungen abfedern.

Das Ressort Finanzen und Controlling folgt dem Motto „alles aus einer Hand“. Es erstellt die Jahresrechnung, das Jahresbudget, das Quartalsreporting, die Kostenrechnung und die mehrjährige Finanzplanung der Universität. Ein eigenes Frühwarn-Verfahren existiert nicht, vielmehr liefert die Finanzplanung – vor allem in Anbetracht einer Entwicklung von vier bis fünf Jahren – aussagekräftige Befunde zur finanziellen Lage der Universität. Von Bedeutung hierfür sind auch die Quartalsberichte, mittels derer Soll-Ist-Abweichungen quartalsweise erfasst und dem Universitätsrat und Rektorat berichtet werden.

Zwecks Erhöhung der Transparenz wurde 2018 auch eine Spartenrechnung – unterteilt in eine Sparte „Immobilien“ und eine Sparte „Lehre und Forschung“ – eingeführt. Ziel der Spartenrechnung ist es, Aufwand und Ertrag verursachungsgerecht zuzuteilen. Damit unterstützt die Spartenrechnung eine bessere Steuerung und eine höhere Transparenz über die Finanzierung von Immobilienkosten, vor allem soll dadurch aber auch eine Quersubventionierung zwischen den Bereichen Lehre und Forschung sowie Immobilien verhindert werden. Über- oder Unterdeckungen in der Sparte Immobilien müssen jährlich entsprechend ausgeglichen werden, zu diesem Zweck wurde bzw. wird für Unvorhergesehenes und Risiken im Immobilienbereich – seit Einführung der Spartenrechnung in 2018 – eine separate Rücklage gebildet (Universität Basel, 2018, S. 63ff).

Für die Budgetplanung existiert eine zentrale Finanzkennzahl, der sogenannte „Finanzierungsbeitrag“, welcher sich aus Personalaufwand und Betriebsaufwand abzüglich eigener Erträge errechnet. Diese Finanzkennzahl wird auf Ebene der Gesamtuniversität berechnet und gibt damit auch die verbindlichen Eckwerte für die Finanzplanung auf Ebene der einzelnen Fakultäten vor, nämlich wiederum die drei Positionen Personal- und Betriebsaufwand sowie eigene Erträge.

Im Jahr 2018 belief sich der Jahresetat auf 730 Mio. Franken und setzte sich mit 55,8 % aus Globalbudgetmitteln (22,6 % Basel-Stadt, 23,2 % Basel-Landschaft), 12,7 % aus Beiträgen des Bundes, 10,8 % aus Beiträgen der übrigen Kantone, 23,5 % aus Projektzusprachen des Schweizerischen National Fonds und Dritter, sowie mit 7,2 % durch übrige Erträge zusammen. Im Jahresbericht auch ausgewiesen sind die Höhe und der Zweck der gebildeten Rücklagen (siehe hierzu Tabelle 3). Insgesamt beliefen sich Rücklagen der Universität Basel im Jahr 2018 auf rund 202 Mio. Franken, was einer Rücklagenquote (Anteil der Rücklagen an der Bilanzsumme) von etwa 18,5 % entspricht.



**Tabelle 3: Rücklagen der Universität Basel**

Gebundene Mittel	31.12.2018 (in Mio. Franken)
Rücklagen aus Berufungen	18
Rücklagen aus Budgetübertragungen	57,8
Rücklage Sparte Immobilien	5
Gebundene Zusprachen Universitätsrat	0,7
Gebundene Rücklagen für Sachanlagen	85,3
Gebundene Rücklage für Anlagerisiken	35,5
Rücklagen gesamt	202

Quelle: Universität Basel 2018, S. 33

Im Zuge des Risikomanagements an der Universität Basel werden Risiken identifiziert, beurteilt und anschließend Maßnahmen vorgeschlagen, um eben diese Risiken zu minimieren. Die Verantwortlichkeit für die Aufrechterhaltung eines Risikomanagements sowie interner Kontrollen (IKS) liegt beim Universitätsrat und dem Rektorat (Universität Basel 2018, S. 37). Dabei wurde das Risikomanagement so konzipiert, dass eine möglichst zuverlässige Finanzberichtserstattung sowie eine den tatsächlichen Verhältnissen entsprechende Erstellung und Darstellung der veröffentlichten Jahresrechnung möglich ist. Das interne Kontrollsystem erweitert die veröffentlichten Statistiken um eine Risikobeurteilung und die Erstellung von Risikoprofilen. Das universitäre Risikoprofil wird in regelmäßigen Abständen (jedoch zumindest einmal im Jahr) durch das Rektorat auf Veränderung geprüft. Die Beurteilung der Risiken erfolgt dabei jeweils nach ihrer Wahrscheinlichkeit und Tragweite – beurteilt mittels einer Skala von „1 – tief“ bis „3 – hoch“. Die Aufsummierung beider Variablen ergibt dann die Beurteilung des Einzelrisikos. Aktuell werden die Hauptrisiken in den Zusatzkosten (Pensionsvorsorge und Zinsrisiken) wie auch im Baubereich wahrgenommen. Das *Mapping* der Risiken wird auch als Frühwarnsystem gesehen.

Die Universität Basel hält auch Beteiligungen; das Gesamtvolumen aller Beteiligungen belief sich mit Stichtag 31.12.2018 auf 1,3 Mio. Franken (Universität Basel, 2018, S. 53). Seit 2013 ist die Universität Basel gemeinsam mit den Universitäten Bern und Zürich an der Technologietransfer-Organisation Unitectra beteiligt. Unitectra hat die Rechtsform einer nicht gewinnorientierten Aktiengesellschaft und unterstützt mit ihren Dienstleistungen Forschende beim Schutz und der Verwertung von geistigem Eigentum der Universität sowie bei Kooperationen. Seit 2014 ist die Universität Basel auch an der Speicherbibliothek AG und seit 2017 an der Swiss Library Platform AG beteiligt. Darüber hinaus hat sich die Universität in den vergangenen Jahren an mehreren Spin-off- bzw. Start-up-Unternehmen beteiligt. Zwecks Kontrolle hält die Universität an allen Unternehmen, auch an kleinen Unternehmen, Anteile in Form von Aktien. Durch den Jahresabschluss ist auch hier die systemische Betrachtung bei den Beteiligungen gegeben. Als Schwachstelle bei der *Policy* wird lediglich die ungeklärte Frage Spin-offs betreffend – was soll die Universität im Falle einer Kapitalerhöhung tun – gesehen.

## 6.2.2 Universität St. Gallen

Die Universität St. Gallen wurde im Jahr 1898 gegründet und zählte im Jahr 2018 über 8.600 Studierende. Gemäß Universitätsstatut 217.15 lehrt und forscht die Universität St. Gallen in den Fächern Wirtschafts-, Rechts-, Sozial-, Kultur- und Politikwissenschaften, darüber hinaus kann die Universität St. Gallen in Kooperation mit anderen Hochschulen auch im Bereich Humanmedizin lehren und forschen.

Was die Finanzplanung betrifft, so erlässt der Universitätsrat im Auftrag des Rektorats und des Senatsausschusses eine mehrjährige Aufgaben- und Finanzplanung, derzeit umfasst diese Mittelfristplanung eine rollierende 4-Jahres-Planung. Gemäß Verordnung über Berichterstattung, Rechnung und Eigenkapital vom 8. Dezember 2015 ist die Universität weiters angehalten, einen jährlichen Geschäftsbericht und eine Jahresrechnung zu erstellen. Die Jahresrechnung hat dabei aus den Teilen Erfolgsrechnung, Bilanz, Geldflussrechnung und Anhang zu bestehen. Nach Art. 8 der Verordnung über Berichterstattung, Rechnung und Eigenkapital der Universität St. Gallen entspricht das Eigenkapital den um die Verbindlichkeiten

(Fremdkapital) reduzierten Vermögenswerten (Aktiven) und soll dieses zur Wahrung der Entwicklungs- und Risikofähigkeit der Universität dienen.

Gemäß Art. 9 ist das Eigenkapital der Universität weiters in Grundkapital, Fondskapital und freies Kapital gegliedert. Dabei muss das Grundkapital zu Beginn einer Leistungsperiode 40 % des durchschnittlichen Staatsbetrages betragen. Wird das 40 %-Ziel des Grundkapitals zu Beginn einer Leistungsperiode nicht erreicht, so kann durch eine Erhöhung des Staatsbeitrags das Grundkapital aufgestockt werden. Unterschreitet das Grundkapital am Ende der Leistungsperiode die 40 %-Marke, so soll freies Kapital im erforderlichen Maße umgebucht werden. Zusätzlich zum Eigenkapital gibt es das Fondskapital, welches zur Finanzierung besonderer Aufgaben dient. Hierzu zählen: Eigenkapital aus Zuwendungen mit einer unabänderbaren Zweckbestimmung, Eigenkapital der Institute, sowie Eigenkapital aus unternehmerischen Tätigkeiten der Universität. Eigenkapital ist grundsätzlich freies Kapital, soweit es nicht dem Grund- bzw. Fondskapital zugerechnet wird. Per 31. Dezember 2018 betrug die Ausstattung der Universität mit Eigenkapital rund 165,3 Mio. Franken (Universität St. Gallen, 2019, S. 140).

Im Jahr 2018 wies die Universität St. Gallen einen betrieblichen Ertrag in der Höhe von insgesamt 245,6 Mio. Franken aus. Dieser inkludiert eine öffentliche Grundfinanzierung – bestehend aus einem Trägerbeitrag des Kantons St. Gallen (49,2 Mio. Franken), Beiträgen übriger Kantone (42,5 Mio. Franken) und Grund- und Investitionsbeiträgen seitens des Bundes (31,4 Mio. Franken). Die öffentliche Grundfinanzierung beträgt dabei einen Finanzierungsanteil von etwa 50 % am gesamten betrieblichen Ertrag, die anderen 50 % sind selbst finanziert – durch Erträge aus Weiterbildung (50 Mio. Franken), Studiengebühren (19,8 Mio. Franken), Forschungsk Kooperationen und Transferforschung (16,2 Mio. Franken), Dienstleistungsaufträgen (7,9 Mio. Franken), Forschungsprogrammen (9,5 Mio. Franken), Spenden und Mitgliederbeiträgen von Fördervereinen (6,8 Mio. Franken) etc. Durch die breite Streuung der Quellen soll insbesondere die Unabhängigkeit der Universität gewahrt bleiben (ebd. S. 129f.).

Was das Reporting betrifft, so hat die Universität standardisierte Kennzahlen selbst definiert, welche auch im Geschäftsbericht übernommen sind. Grundsätzlich werden hierfür zum einen Zahlen/Informationen zum Programmportfolio sowie zum anderen zur öffentlichen Grundfinanzierung dargestellt. Diese Aufteilung spiegelt sich auch in der Logik der Finanzplanung wider: Zum einen werden hier die Programme für die Studierenden abgebildet, zum anderen die Institute, welche eigenständig Drittmittel einwerben. Diese selbst erwirtschafteten Mittel sind in der Verantwortung der Institutsleiterinnen und -leiter, bei Nicht-Verwendung werden Rücklagen gebildet. In den vergangenen Jahren hat die Universität zudem auch aus Mitteln des Bundes Rücklagen gebildet. Durch Zweckbindung wird versucht, die Rücklagen zu halten. Für die Zweckwidmung braucht es die Zustimmung des Regierungsrats, der in jüngster Zeit jedoch dazu tendiert, die öffentlichen Mittel zu kürzen. Entsprechend muss sich die Universität St. Gallen aktuell auch an einem Neubau beteiligen; d.h. die Universität ist angehalten, Rücklagen für Investitionen in Gebäude aufzulösen (obwohl die Universität grundsätzlich nicht Halter von Gebäuden ist). Weder im Jahresbericht noch in der Jahresrechnung wird die Position der Rücklagen separat ausgewiesen.

An der Universität St. Gallen ist auch ein strategisches Risikomanagement etabliert. Hierbei geht es um die Erfassung von Schwierigkeiten, wie z.B. bei Stellenbesetzungen, im Vergleich zu anderen Universitäten schlechtere Betreuungsverhältnisse, Compliance-Angelegenheiten etc. Die Analyse von Risiken wird dem Universitätsrat, in welchem auch der Kanton vertreten ist, übermittelt. In jüngster Zeit hat der Kanton zunehmend ein Risiko-Reporting gefordert, nicht zuletzt hat hierfür die IKS-Einführung Sensibilität geschaffen.

Die Universität St. Gallen hält keine Beteiligungen an universitätsexternen Unternehmen, daher gibt es auch kein Beteiligungscontrolling. Die Frage, ob sich die Universität an Spin-offs beteiligen soll, ist bislang nicht entschieden. Entsprechend hält die Universität nur Beteiligungen, wie z.B. am HSG-Shop. Da die Beteiligungen in ihrer Gesamtsumme nicht bedeutend sind, wird auf eine Konsolidierung verzichtet.

### 6.2.3 Zürcher Hochschule der Künste

Die Zürcher Hochschule der Künste unterliegt dem Fachhochschulgesetz des Kantons Zürich, welches für alle öffentlichen Fachhochschulen regelt, dass ein Globalbudget die Kostenbeiträge für den Betrieb der Hochschule abdeckt. Gegen Verrechnung der Kapitalkosten stellt der Kanton den Hochschulen die Bauten zur Verfügung. So erstellt der Kanton auch die Neu-, Um- und Erweiterungsbauten. Auch haftet der Kanton

subsidiär für die Verbindlichkeiten der Hochschule (§ 28 Fachhochschulgesetz Zürich 414.10). Gemäß § 11 der Finanzverordnung der Zürcher Hochschule der Künste (2011) setzen sich die Einnahmen der Fachhochschule grundsätzlich aus dem Kostenbeitrag des Kantons Zürich, den Beiträgen des Bundes und der übrigen Kantone, den Einschreibe-, Aufnahmeverfahrens- und Semestergebühren, Benutzungsgebühren, Einnahmen aus Dienstleistungen und Weiterbildungsveranstaltungen, Einnahmen aus Beteiligungen, Lizenzen und Verkäufen, Forschungsbeiträgen und Zuwendungen, sowie Erbschaften zusammen. Gemäß § 19 der Finanzverordnung der Zürcher Fachhochschule der Künste kann die allgemeine Reserve einer Hochschule von einem Gewinn oder Verlust beeinflusst werden. Entsprechend kann bei einem Gewinn ein Antrag gemäß § 50 Finanzcontrollingverordnung (611.1) gestellt werden, um die allgemeine Reserve zu erhöhen. Bei einem Verlust ist die allgemeine Reserve aufzulösen.

Die Zürcher (Fach-)Hochschule der Künste ist im Jahr 2007 aus einer Fusion der Hochschule Musik und Theater Zürich und der kantonalen Hochschule für Gestaltung und Kunst hervorgegangen. In 2018 studierten an der Zürcher Hochschule der Künste etwa 2.100 Personen; im selben Jahr stand ein Gesamtertrag in Höhe von 169.925.466 Franken einem Gesamtaufwand in Höhe von 170.017.659 Franken gegenüber; folglich schloss die Jahresrechnung 2018 der Zürcher Hochschule der Künste mit einem Verlust von 92.192,49 Franken ab (im Vergleich: Im Vorjahr betrug der Verlust 535.805,25 Franken). Als Konsequenz beantragte der Rektor, den Verlust dem Eigenkapital (einbehaltene Gewinne gemäß § 50 Abs. 3 FCV) zu entnehmen (Zürcher Hochschule der Künste, 2018, S. 85).

Die Zürcher Hochschule der Künste ist angehalten, die Finanzkennzahlen in regelmäßigen Abständen dem Regierungsrat des Kanton Zürich zu berichten. So gibt es zum einen eine rollierende Mehrjahresplanung für vier Jahre (z.B. Frühjahr 2020 für die Periode 2021/2024) und eine Budgetplanung. Zum anderen gibt es ein Jahresreporting in gleicher Struktur, welches nach dem Jahresabschluss im Februar fällig ist. Unter dem Jahr ist im August ein finanzieller Zwischenbericht (ohne Kennzahlen) zu erstellen.

Die standardisierten Kennzahlen, über welche jährlich zu berichten sind, teilen sich in drei Unterkategorien, nämlich -wie Tabelle 4 darstellt – in: Leistungs-, Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsindikatoren.

**Tabelle 4: Indikatoren für die Berichterstattung der Zürcher Hochschule der Künste**

	Leistungsindikatoren	Wirtschaftlichkeitsindikatoren	Wirkungsindikatoren
1	Studierende gesamt	Kostenbeitrag Kanton Zürich für Lehre, Forschung, Dienstleistung u. Infrastruktur pro Stud., in Fr.	Bachelordiplomabschlüsse
2	Studierende Bachelor	Anteil Kostenbeitrag Kanton Zürich am Gesamtumsatz der ZHdK, in %	Masterdiplomabschlüsse
3	Studierende Master	Beitrag des Bundes an die Kosten der Diplomausbildung (ohne Infrastruktur), in %	Projekte Forschung und Entwicklung
4	Anteil erweiterter Leistungsauftrag gesamt (Weiterbildung, anwendungsorientierte F&E, Dienstleistungen) an den Gesamtkosten (ohne Infrastruktur), in %	Kostendeckung durch leistungsbezogene Einnahmen von Bund, Kantonen (FHV-Studiengeldern) und Privaten, in %	
5	Anteil Weiterbildung (CAS, DAS, MAS) an den Gesamtkosten (ohne Infrastruktur), in %		
6	Anteil anwendungsorientierte F&E an den Gesamtkosten (ohne Infrastruktur), in %		
7	Anteil Dienstleistungen an den Gesamtkosten (ohne Infrastruktur), in %		

Anm.: CAS: Certificate of Advanced Studies; DAS: Diploma of Advanced Studies; MAS: Master of Advanced

Quelle: Zürcher Hochschule der Künste Leistungsgruppenblatt 9720

Insgesamt werden die Auswahl, die Erhebung und das Reporting der standardisierten Kennzahlen als angemessen angesehen und besitzen – nach Ansicht der Controlling-Leitung – eine hohe Steuerungs- und Governance-Wirkung. Die politische Aufsicht, das sind die kantonsrätlichen Kommissionen, ist dabei aber vor allem an einer Kennzahl, nämlich an der Kennzahl „Kostenbeitrag Kanton Zürich für Lehre, Forschung, Dienstleistung und Infrastruktur pro Studierende/n, in Fr.“, interessiert.

Die Planung und das Reporting (inklusive *Forecast*) sind die finanziellen Steuerungsinstrumente der Universität. Ein eigenes Frühwarnsystem existiert nicht; dieses ist insofern nicht notwendig, als dass die Entwicklungen der Zürcher Hochschule der Künste planbar sind und sie keinen kurzfristigen, großen Änderungen unterliegen (die Aufnahme der Studierenden ist beschränkt; der Regierungsrat des Kantons Zürich erlässt für sämtliche Studiengänge Zulassungsbeschränkungen (Numerus Clausus)).

Was die Bildung von Rücklagen (hier Reserven im Eigenkapital) betrifft, so finden Diskussionen über die Höhe jährlich bei der Budgetdebatte statt. Aus Sicht der Hochschule ist es Zweck der Rücklagen, Geschäftsrisiken der Hochschule abzudecken oder spezielle, einmalig anfallende Vorhaben zu finanzieren. Sind die Risiken abgedeckt, so wird eine weitere Anhäufung als nicht sinnvoll erachtet. Vor diesem Hintergrund werden auch der tatsächliche Bedarf bzw. die Bewertung der Risiken als die größten Unsicherheiten bei der Bildung von Rücklagen erachtet.

Tatsächlich hat die Zürcher Hochschule der Künste auch eine Obergrenze und eine Untergrenze für Rücklagen definiert: 17 Mio. Franken als obere Grenze (10 % des Jahresumsatzes als Höchstgrenze) und 10 Mio. Franken als Untergrenze. Mit dieser Summe ist es nach Ansicht der Controlling-Leitung möglich, etwaige Verluste innerhalb von zwei bis drei Jahren aufzufangen. Zugleich gibt dies auch genügend Zeit, um notwendige Anpassungen durchzuführen. Quelle für die Rücklagenbildung ist das Globalbudget; die Möglichkeit zur Rücklagenbildung soll vor allem auch die Eigenverantwortlichkeit der Hochschulakteure stärken.

Aufgrund strategischer Überlegungen und gesetzlicher Vorgaben (§§ 6, 7 Gesetz über Controlling und Rechnungslegung) hat die Hochschule 2016 einen Leitfaden „Systematischer Umgang mit Risiken an der ZHdK“ und nach Identifikation und Bewertung der Risiken hierzu noch im selben Jahr Maßnahmen verabschiedet. Im Jahr 2018 wurde dann erneut beschlossen, einen weiteren Zyklus des Risikomanagements durchzuführen. Die im ersten Zyklus identifizierten Risiken bilden hierfür die Basis und sollen nun in der laufenden Strategie 2019–2023 ergänzt bzw. erweitert werden. Ziel ist es, alle Risiken strukturiert zu erfassen und nach gleichen Kriterien hinsichtlich Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß zu bewerten. Infolge sollen dann entsprechende Maßnahmen beschlossen werden und der systematisch dokumentierte Bericht für den nächsten Zyklus wieder zur Verfügung stehen. Als besonders kritisch in diesem Prozess wird dabei die mangelhafte Umsetzung der strategischen Ziele gesehen.

Die Zürcher Hochschule der Künste hält nur eine Minderheitsbeteiligung an der Swiss Library Service Platform AG, einer Unternehmung, in der sämtliche Hochschul-Bibliotheken in der Schweiz zusammengeführt werden. Die Steuerung der Beteiligung erfolgt dabei durch Einflussnahme im Verwaltungsrat der Beteiligung sowie durch die Beurteilung der Finanzpläne und Jahresabschlüsse.

## 7. Zusammenfassung der Ergebnisse und Ableitung von Empfehlungen

Der internationale Trend in Richtung „unternehmerische Universität“ ist auch von Österreichs Universitäten voll und ganz aufgenommen worden, nicht zuletzt waren die Universitäten verpflichtet, in diese Richtung Maßnahmen zu setzen, wurden hierzu in den Leistungsvereinbarungen in den vergangenen Jahren zahlreiche Ziele und Vorhaben verankert – sei es in Richtung Erhöhung von Drittmitteln, welche auch in der Universitätsfinanzierung Neu ein *Incentive*-Faktor ist, oder sei es den „*entrepreneurial mindset*“ auch in der Lehre zu verbessern. Der *HEInnovate Country Review Austria 2019* hat hierzu zahlreiche *Good Practice*-Beispiele an Österreichs Universitäten aufgezeigt – mit der *Message*, den Begriff „*entrepreneurial*“ viel breiter zu verankern. So sollen die Universitäten ihrem Wesen nach eine „*entrepreneurial agenda*“ erfüllen, sind doch die Universitäten wichtige Träger und Treiber von Innovationssystemen. Dass hierbei die großen globalen Herausforderungen (*Challenges*) – sei es in sozialen Belangen, oder sei es im Bereich Umwelt, Nachhaltigkeit, Gesundheit etc. – einen immer größeren Stellenwert einnehmen, wird wohl dazu führen, dass sich die Universitäten von einer unternehmerischen hin zu einer integrativen „*responsible university*“ weiterentwickeln müssen. Renommiertere, hoch gerankte Universitäten wie die Universität St. Gallen haben diesen Schritt schon getan.

Vor diesem Hintergrund war es Aufgabe im Rahmen des empirischen Teils der vorliegenden Studie, das unternehmerische Handeln der österreichischen Universitäten in der Finanzplanung und -steuerung zu untersuchen. Im Rahmen dessen sollte auch der Einsatz von finanztechnischen Kennzahlen – vorgegeben durch das BMBWF (teils auch durch das BMF) - überprüft werden.

Zu diesem Zweck wurde eine Online-Befragung unter allen 22 österreichischen Universitäten durchgeführt, um darlegen zu können, wie österreichische Universitäten ihre unternehmerische Funktion – im Sinne einer verantwortungsvollen und pflichtbewussten betriebswirtschaftlichen Führung – wahrnehmen.

Tatsächlich kommt an den österreichischen Universitäten ein breites Set an internen Steuerungselementen in der Finanzplanung zum Einsatz. Die Universitäten messen dabei mit 91 % bzw. 73 % der Budget- und der Personalplanung eine sehr hohe Bedeutung zu. Die zentraleren Beweggründe für die Finanzplanung sind die Steuerung der jeweiligen Universität und die Absicherung der Liquidität.

Die universitären Teams bzw. Abteilungen, die mit der Finanzplanung befasst sind, erfüllen ein breites Aufgabenspektrum, das sich von Universität zu Universität unterscheidet. Es reicht von der Kosten- und Leistungsrechnung, wie sie von allen 22 Teams/Abteilungen durchgeführt wird, über die Buchhaltung, das Personalkostencontrolling bis hin zur Erstellung von Performance-Indikatoren. Die mit Abstand größte Schwierigkeit in der Finanzplanung orten die 22 Universitäten bei der Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen, wodurch große Unsicherheit in der Höhe der Beiträge entsteht. Alle 22 Universitäten geben im Rahmen der Umfrage an, Unsicherheiten in der Finanzplanung zu berücksichtigen. 20 (91 %) der Universitäten tun dies im Bereich der Personalkostenplanung, 18 (82 %) bei den Infrastrukturkosten. 14 Universitäten (64 %) erledigen alle Angelegenheiten der Finanzplanung intern. Externe, professionelle Beratung im Rahmen der Finanzplanung nehmen acht Universitäten (36 %) in Anspruch. Dabei handelt es sich insbesondere um Leistungen im Bereich der Steuerberatung, die eine Diskussion einzelner neuer Geschäftsfälle, steuerrechtliche Fachgutachten, die Bilanzerstellung, oder die Kosten- und Leistungsrechnung umfassen.

Zur Steuerung und zur Erfüllung ihrer Aufgaben stehen den österreichischen Universitäten aktuell zahlreiche finanztechnische und betriebswirtschaftliche Kennzahlen zur Verfügung. Die Eigenmittelquote (definiert als „Eigenmittel/ Bilanzsumme \* 100“) der jeweiligen Universität liegt hierbei zwischen 6,7 % und 81,0 % und unterscheidet sich auch innerhalb des Universitätstyps zum Teil sehr stark, was darauf hindeutet, dass die Eigenmittelquote nicht mit den jeweiligen inhaltlich-thematischen Schwerpunkten korrespondiert. Auch die Größe der Universität spielt eher keine Rolle. Im Zeitverlauf über die letzten acht Jahre sind die Eigenmittelquoten der österreichischen Universitäten mit wenigen Ausnahmen recht stabil.

Ebenso unterscheidet sich der Mobilitätsgrad (definiert als „kurzfristiges Umlaufvermögen/kurzfristige Fremdmittel \* 100“) erheblich zwischen den Universitäten, auch innerhalb des jeweiligen Universitätstyps. Die Spannbreite reicht dabei von knapp unter 100 % bis zu über 350 %. Generell ist zu beobachten, dass die Kunstuniversitäten einen höheren Mobilitätsgrad aufweisen als die übrigen Universitätstypen. Im Rahmen

der Online-Befragung herrscht große Einigkeit, dass der Idealwert des Mobilitätsgrades bei 120 % bis 160 % liegen soll.

Der Globalbudgetanteil an der universitären Betriebsleitung liegt bei allen Universitätstypen zwischen 60 % und 95 %. Dabei weisen die Technischen Universitäten im Schnitt einen geringeren Globalbudgetanteil auf, die Kunstuniversitäten einen höheren. Die Differenzen lassen sich daher zum Teil durch das unterschiedliche Potenzial, Drittmittel einzuwerben, erklären. Unabhängig vom Universitätstyp übersteigt der im Online-Fragebogen angegebene Mindestwert bei nahezu allen Universitäten den aktuellen Ist-Wert. Daraus lässt sich folglich auch der klare Wunsch nach einer Erhöhung des Globalbudgets ablesen.

Korrespondierend hierzu sehen die Technischen Universitäten noch weiteres Steigerungspotenzial für den Drittmittelanteil an der universitären Betriebsleistung, die anderen Universitätstypen dagegen eher nicht. Speziell die Kunstuniversitäten geben an, dass die Einwerbung von Drittmitteln für ihren Universitätstyp besonders schwierig ist.

Die Investitionsdynamik (definiert als „Zugänge immat. Vermögen & Sachanlagen/Abschreibungen immat. Vermögen & Sachanlagen \* 100“) ist starken zeitlichen Schwankungen unterworfen. Im Durchschnitt über die zwei Leistungsvereinbarungsperioden 2013–2015 und 2016–2018 hinweg zeigt sich, dass die Investitionsdynamik aller Universitäten über 100 % liegt und die Zugänge im immateriellen Vermögen und in Sachanlagen damit die Abschreibungen übersteigen. Den Idealwert sehen die Universitäten, über alle fünf Typen hinweg, bei rund 120 %.

Bei der Rücklagenquote (Anteil der Rücklagen an der Bilanzsumme) lässt sich, ähnlich wie bei anderen Kennzahlen, keine Systematik entlang der verschiedenen Universitätstypen feststellen. Vier Universitäten verfügen über keine Rücklagen, andere dagegen über erhebliche Rücklagen von über 50 % der Bilanzsumme. Die Universitäten beziffern den Idealwert bei durchschnittlich rund 15 %.

Zehn Universitäten (45 %) geben an, dass mit der derzeitigen Finanzstrategie keine Rücklagenbildung möglich ist. Die Gründe dafür sind bei allen Universitäten, dass die zur Verfügung stehenden Mittel vollständig ausgeschöpft werden und die finanziellen Ressourcen für die Rücklagenbildung nicht ausreichend sind. Bei den zwölf Universitäten, die Rücklagen bilden, ist dies bei fast allen mit planerischen Ansätzen verbunden. Drittmittel und das Globalbudget des Bundes sind zu jeweils 58 % die wichtigsten Finanzierungsquellen für Rücklagen. Die Zwecke der Rücklagenbildung sind recht weit gestreut und reichen von globalbudget-finanzierten Projekten über Bauvorhaben bis hin zur allgemeinen Risikovorsorge. Bei zehn der zwölf Universitäten, die Rücklagen bilden, besteht die Befürchtung, dass diese sich negativ bei der Beantragung von Sonderzuschüssen (LV-Zuschüssen) seitens des Bundes auswirken könnten.

Zwölf der befragten österreichischen Universitäten (knapp mehr als die Hälfte) wenden ein Risikomanagement bereits systematisch an, bei weiteren acht Universitäten ist ein systematisches Risikomanagement in Zukunft geplant. Lediglich zwei Universitäten planen auch für die Zukunft kein strategisches Risikomanagement und begründen dies zum Teil mit dem überschaubaren Risiko.

Fünf Universitäten geben im Zuge der Online-Befragung explizit an, über keine (rechnungsabschluss-relevanten) Beteiligungen zu verfügen. Die übrigen 17 Universitäten verfolgen mit ihren Beteiligungen verschiedenste Ziele, wobei der Forschungsförderung und der wissenschaftlichen Kooperation die größte Bedeutung zukommen. Die Steuerung der Beteiligungen erfolgt auf sehr unterschiedliche Art und Weise, etwa über Beteiligungsmanager oder über die (Vize-)Rektorate als Gesellschaftsvertreter. Das hängt vor allem mit der Anzahl und Größe der Beteiligungen zusammen.

Interviews mit Vizerektorinnen und Vizerektoren für Finanzen und Controlling-Verantwortlichen ausgewählter Universitäten zeigen, dass die Auswahl der finanztechnischen Kennzahlen durchaus passend ist. Auch der Frühwarn-Bericht in seiner Konstruktion ist sinnvoll, erfüllt er doch zwei wichtige Aufgaben: Zum einen soll er vor einer Eigenkapitalkrise, zum anderen vor einer Liquiditätskrise warnen. Es gibt hier keine Alternativvorschläge seitens der Universitäten. Der Frühwarnbericht als solcher ist – zumindest was die Recherchen und Gespräche mit den Universitätsvertretern im Ausland zeigen – ein österreichisches Unikum. Weder in der Schweiz noch in Deutschland ist ein solches Instrumentarium bekannt.

Auf der Suche nach „*lessons learned*“ von anderen Universitäten im Ausland ist es schwierig, Vergleiche zu den dort eingesetzten Finanzkennzahlen zu ziehen. Das liegt einerseits daran, dass für die vorliegende Studie nicht so tiefgreifende Informationen zur Verfügung stehen, andererseits, dass Universitäten wie die TU



München einen kameralen Haushalt haben und damit einer anderen Steuerungslogik folgen, wie auch dass bei Universitäten wie der Universität Basel vor allem nur eine Finanzkennzahl relevant ist, nämlich der Deckungsbeitrag, oder dass Universitäten vornehmlich über Indikatoren wie Studierende, Anfängerinnen und Anfänger, Absolventinnen und Absolventen, Drittmittel etc. gesteuert werden, nicht so sehr über Finanzkennzahlen. Überhaupt erscheint das Reporting über die Finanzkennzahlen im Vergleich zu den anderen untersuchten ausländischen Universitäten bei den österreichischen Universitäten ziemlich umfangreich; lediglich die Universität Basel dürfte hier einen ähnlich hohen Aufwand betreiben wie die österreichischen Universitäten. Vor diesem Hintergrund ist es auch zu hinterfragen, ob der Quartalsbericht bzw. der Parlamentsbericht tatsächlich den informativen Ansprüchen genügt, oder ob es hier nicht im Sinne aller Beteiligten in Zukunft Verbesserungen geben kann.

Was das Reporting an das BMBWF betrifft, so wird geraten, dieses durch technische Lösungen in Zukunft zu unterstützen, ansonsten merken die österreichischen Universitäten keinen Änderungsbedarf an.

Unstimmigkeit gibt es allerdings bei dem Thema, ob bei der Errechnung des Mobilitätsgrades in Zukunft nach wie vor die Urlaubsrückstellung miteinbezogen werden soll. Einige Universitäten sprechen sich stark gegen diesen Usus aus. Sie begründen dies damit, dass die Urlaubsrückstellung eine langfristige, strukturelle Komponente enthält. Auch die uniko hat sich dieser Meinung in jüngster Zeit angeschlossen und hält in einer Empfehlung fest, die Urlaubsrückstellung in den Mobilitätsgrad künftig nicht mehr einzubeziehen. Angesichts dieses Bestrebens und auch weil es eine grundlegende Frage der vorliegenden Studie war, wurden hierzu die ausgewählten Steuerberaterinnen und Steuerberater sowie Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer befragt. Naturgemäß stehen drei Szenarien zur Auswahl:

- Szenario A: Die Urlaubsrückstellung wird auch künftig in den Mobilitätsgrad einbezogen, weil die Urlaubsrückstellung aus arbeitsrechtlicher Intuition, zivilrechtlicher Verpflichtung und nach dem UGB-Verständnis als kurzfristig anzusehen ist. Demnach bleibt der Frühwarn-Bericht auch ein „Frühwarn“-Bericht.
- Szenario B: Die Urlaubsrückstellung wird in kurzfristig (< 12 Monate) und langfristig gesplittet, entweder pauschal oder nach tatsächlichen Werten. Dies bringt auf allen Seiten mehr Aufwand mit sich. Die Mehrzahl der befragten Steuerberaterinnen und Steuerberater wie auch Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer äußert sich hierzu skeptisch.
- Szenario C: Die formalistische Bilanzsicht wird aufgegeben, die *Governance* nimmt eine Betriebs-/ Steuerungs-/Liquiditätssicht ein und erweitert für die Universitäten den Spielraum, indem die Urlaubsrückstellung in Zukunft in die Berechnung des Mobilitätsgrades nicht mehr einbezogen wird. Das hätte den einen Vorteil, dass Universitäten nicht so rasch einen Frühwarnbericht auslösen, sowie einen weiteren Vorteil, dass an Universitäten Mittel frei werden und diese investiert werden können (Liquidität wird abgebaut). Zugleich bringt Szenario C aber auch den Nachteil mit sich, dass der Frühwarn-Bericht zu einem „Warn“-Bericht mutiert und somit seine Funktion nicht mehr erfüllt.

Aus Sicht der befragten Steuerberaterinnen und Steuerberater sowie Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer liegen alle drei Szenarien im Ermessen des BMBWF. Nach ihrer Sicht lässt sich die Interpretation der Urlaubsrückstellung ändern, ohne die Rechnungsabschlußverordnung abändern zu müssen. Langfristig gesehen wird aber, so die Meinung der Beraterinnen und Berater, eine Änderung der Rechnungsabschlußverordnung erforderlich sein. So ist bspw. in der Literatur auch nicht verankert, dass die Passive Rechnungsabgrenzung (PRA) im Mobilitätsgrad enthalten ist.

Die Passive Rechnungsabgrenzung ist ein weiteres Thema, da sie aktuell – in Jahren zu Beginn der LV-Periode, wo Universitäten noch mehr Budget zugewiesen wird, als sie verbrauchen können – durchaus eine relevante Rolle in der Finanzplanung und -steuerung einnimmt. Tatsächlich können Budgetteile mittels PRA in Folgejahre übertragen werden. Wie transparent die PRA ausgewiesen wird, wird offenbar von den Universitäten unterschiedlich gehandhabt. Interessanterweise kommt die Forderung nach mehr Transparenz bei der PRA sowohl von Seiten der Universitäten als auch von Seiten der Steuerberaterinnen und Steuerberater sowie Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer. Ein in Zukunft strukturierter Ausweis der PRA sollte auch im Sinne des Ministeriums sein.

Ein weiterer unklarer/unsicherer Punkt ist die Definition von Drittmitteln in Österreich. Weder die Ausführungen im UG (§§ 26, 27) noch die Definition der Wissensbilanzkennzahl (die auf Forschung

konzentriert ist) sind hierfür ausreichend. Die Frage ist, ob nun die Zuordnung im Rahmen der Kosten-Leistungsrechnung mehr Klarheit bringen wird; wenn nicht, so besteht Bedarf nach einer Definition, welche die Universitäten im Reporting unterstützt – nicht zuletzt soll dies auch einer besseren Vergleichbarkeit zwischen den Universitäten dienen.

Und schließlich gibt es in Österreich wie auch in Deutschland und der Schweiz das große Thema, wie hoch die Rücklagenbildung einer öffentlichen Universität sein darf. Die Befunde der Studie zeigen, dass in letzter Zeit an Universitäten vor allem die zweckgebundenen Rücklagen an Bedeutung gewonnen haben – auch wenn diese der Zustimmung des Universitätsrats bedürfen. Die Quelle hierfür sind das Globalbudget (hier vor allem auch ein Budget, welches durch Effizienzmaßnahmen zurückgehalten wurde) und/oder eingeworbene Drittmittel. Aus beiden Quellen gebildete Rücklagen werden in der Regel mit einem Zweck versehen. Wie detailliert die Rücklagen ausgewiesen werden, ist – im internationalen Vergleich – von der jeweiligen Universität abhängig. So weist z.B. die Universität St. Gallen ihre Reserven gar nicht aus, sondern subsumiert diese in der Position Eigenkapital. Die Universität Heidelberg bereitet hingegen einen eigenen ergänzenden Bericht zum Rücklagenmanagement auf – mit dem Ziel, die Frage zu beantworten: *Wie sind die Rücklagen entstanden und was passiert mit diesen?* In Österreich kommt auch immer wieder diese Frage auf – sie lässt sich jedoch nicht allein durch eine Position in der Bilanz beantworten, vielmehr bedarf es hierzu eines Blicks, wie sich die jeweilige Universität entwickelt hat. Hinzu kommt, dass manche Universitäten Rücklagen ausweisen, diese jedoch nicht mehr in Cash zur Verfügung stehen. Insgesamt ist hiermit festzuhalten, dass den Universitäten – im Sinne des unternehmerischen Handelns – die Möglichkeit der Bildung von Rücklagen gewährt bleiben muss. Über Quelle und Zweck sollen die Universitäten angehalten sein, zu informieren. Ansonsten aber ist die Bildung von Rücklagen als wichtiges Instrument der unternehmerischen Steuerung für strategische Vorhaben zu sehen. *Benchmarks* bzw. Richtwerte oder gar Unter- oder Oberschwellenwerte konnten hierzu auch seitens der befragten Steuerberaterinnen und Steuerberater wie auch Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer nicht genannt werden – im Gegenteil: Die Rücklagenbildung als Teil und damit als Stärkung des Eigenkapitals wird aus Beraterinnen- und Beratersicht als sehr positiv gesehen (im Sinne: je mehr, desto besser). Im Kontext wurde ferner angemerkt, dass es in Österreich auch gemeinnützigen Institutionen gestattet ist, Reserven anzusparen. Diese Reserven sind in Relation zum Jahresaufwand zu setzen, darüber hinaus können Reserven aber auch noch für projektbezogene Bauvorhaben und Investitionen gebildet werden. Ähnlich soll es daher auch den öffentlich-rechtlichen Institutionen wie Universitäten zustehen, Reserven zu bilden.

Zur Finanzplanung gehört auch das Risikomanagement. Das BMBWF hat hierzu bereits einen Leitfaden erlassen. Die österreichischen Universitäten haben dieses Thema erst teils implementiert. Die in der vorliegenden Studie einbezogenen ausländischen Universitäten zeigen, dass das Risikomanagement ein fixer Bestandteil der Finanzplanung ist. Die Implementierung eines Risikomanagements ist daher sehr wohl als relevant zu sehen, auch weil es als Frühwarnsystem fungiert. Von Banken in Rechnung gestellte Negativzinsen werden von Seiten der Universitäten dabei zunehmend als Risiko gesehen.

Was die Beteiligungen anbelangt, so entsteht der Eindruck, dass die untersuchten ausländischen Universitäten legistisch strengere Vorgaben haben und daher diesbezüglich zurückhaltender sind als die österreichischen Universitäten. Hinzu kommt, dass die Sorge um einen Imageschaden groß ist. Ein konsolidierter Rechnungsabschluss wird nur dort durchgeführt, wo es um viele und große Beteiligungen geht.

Aus der Sicht der befragten österreichischen Universitäten und der befragten Steuerberaterinnen und Steuerberater sowie der Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfer wird aktuell die Umsetzung der kapazitätsorientierten, studierendenbezogenen Universitätsfinanzierung (mit einem Gesamtuniversitätsbudget von 1,3 Mrd. Euro für die Jahre 2019–2021) durchaus als Herausforderung gesehen, dabei insbesondere die Vorgabe, bestimmte Performance-Indikatoren erfüllen zu müssen, um keine Budgeteinbußen hinnehmen zu müssen. In den Leistungsvereinbarungen wurde diesbezüglich für die Erreichung der Zielwerte bei den Basisindikatoren eine 2 %ige Toleranzmarge vereinbart; demnach hat eine Zielverfehlung um bis zu 2 % keine Budgeteinbußen zur Folge. Außerdem werden bei den vereinbarten Zielwerten bei den Professorinnen/ Professoren und Äquivalenten nicht nur die tatsächlich besetzten Stellen berücksichtigt, sondern darüber hinaus auch:

1. Vor dem Abschluss stehende Berufungsverfahren nach § 98 UG, deren Besetzungsvorschlag von Seiten der Berufungskommission der Rektorin bzw. dem Rektor bereits vorliegt,



2. Assistenzprofessorinnen und Assistenzprofessoren, die eine Qualifizierungsvereinbarung vertraglich abgeschlossen haben und sich auf dem Karrierepfad in die Professorenschaft befinden,
3. Universitätsassistentinnen/Universitätsassistenten (KV) auf Laufbahnstellen, denen bereits eine Qualifizierungsvereinbarung angeboten wurde.

Trotz Toleranzmarge und weiteren Berücksichtigungen beim Personal stellt die Verknüpfung eines Teils des Universitätsbudgets mit dem Erreichen von Zielvorgaben – bei der Universitätsfinanzierung NEU erstmalig auch verbunden mit Budgetkürzungen bei Nicht-Erreichung von den Zielwerten – eine Herausforderung dar. Die Finanzplanung der österreichischen Universitäten ist hier samt strategischer Ausrichtung offenbar vor eine neue Situation gestellt.

## Literaturverzeichnis

- Altmann, A., Ebersberger, B. (2013): *Universities in Change: Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalization*, New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer.
- Arbeiterkammer Wien (2018): Branchenreport Universitäten, [https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/WirtschaftundPolitik/branchenanalysen/Universitaeten\\_2018.pdf](https://wien.arbeiterkammer.at/service/studien/WirtschaftundPolitik/branchenanalysen/Universitaeten_2018.pdf).
- Agrawal, A., Henderson, R. (2002): Putting patents in context: exploring knowledge transfer from MIT, *Management Science* 48(1), 44–60.
- Badelt, C. (2004): Die unternehmerische Universität: Herausforderung oder Widerspruch in sich? [Vortrag im Wiener Rathaus am 25. November 2003], *Wiener Vorlesungen im Rathaus*, Vol. 109, Wien: Picus-Verl.
- Badelt, C. (2007): „Unternehmerische Unis“ – Badelt warnt vor „Kommerzialisierung“, *derStandard.at*, 10. Mai 2007, <https://www.derstandard.at/story/2875718/unternehmerische-unis---badelt-warnt-vor-kommerzialisierung>.
- Baden-Württemberg (2015): „Perspektive 2020“ Hochschulfinanzierungsvertrag Baden-Württemberg 2015–2020, [http://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/mwkwk/intern/dateien/Anlagen\\_PM/2015/Anlage\\_zu\\_PM\\_003\\_Hochschulfinanzierungsvertrag.pdf](http://mwk.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/mwkwk/intern/dateien/Anlagen_PM/2015/Anlage_zu_PM_003_Hochschulfinanzierungsvertrag.pdf).
- BMBWF (2020): Arbeitsbehelf Beteiligungs- und Finanzcontrolling: Erläuterungen zur Abwicklung des Berichtswesens und zu den Kennzahlen, Version 4.0, [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/images/downloads/Arbeitsbehelf\\_V40.pdf](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/images/downloads/Arbeitsbehelf_V40.pdf).
- BMBWF (2019): Rechnungsabschluss, Analysen, [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=150](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=150).
- BMBWF (2019): Rechnungsabschluss, FAQ, [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30&Itemid=151](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=30&Itemid=151).
- BMBWF (2019): Rechnungsabschluss, Grundlagen, [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=33&Itemid=148](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=33&Itemid=148).
- BMBWF (2019): Rechnungsabschluss, Vorgehen, [https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=149](https://unicontrolling.bmbwf.gv.at/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=149).
- BMBWF (2019): Universitätsfinanzierung NEU. <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Hochschule-und-Universitaet/Hochschulgovernance/Steuerungsinstrumente/Universitaetsfinanzierung.html>.
- Berthold, C., Manthe, R., von Struckrad, T. (2013): *Reste- und Rücklagenmanagement der Universitäten des Landes Baden-Württemberg*, CHE Consult.
- Breithecker, V., Lickfett, U., Radde, J. (2018): *Handbuch Hochschulmanagement*, Erich Schmidt Verlag.
- Bundesamt für Statistik Schweiz (2019): Tertiärstufe Hochschulen, <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/personen-ausbildung/tertiaerstufe-hochschulen.html>.
- Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (2011): Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20070429/index.html>.
- Bundesgesetz über die Führung des Bundeshaushaltes (2013): Bundeshaushaltsgesetz 2013, <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20006632/BHG%2c%a02013%2c%20Fassung%20vom%2018.02.2020.pdf>.
- Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihre Studien: Universitätsgesetz 2002, <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20002128/UG%2c%20Fassung%20vom%2018.02.2020.pdf>.
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (1999): <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19995395/index.html>.
- Bush, V. (1945): *Science: The Endless Frontier*, Washington: United States Government Printing Office.
- Campbell, D. (2019): *Global Quality of Democracy as Innovation Enabler: Measuring Democracy for Success*.
- Campbell, D., Carayannis, E. (2012): *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems: 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*.

- Campbell, D., Carayannis, E. (2013): Epistemic Governance in Higher Education: Quality Enhancement of Universities for Development.
- Campbell, D., Carayannis, E. (2014): Developed Democracies versus Emerging Autocracies: Arts, Democracy, and Innovation in Quadruple Helix Innovation Systems, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Carayannis, E., Campbell, D. (2009): "Mode 3" and "Quadruple Helix": Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem, *International Journal of Technology Management* 223.
- Carayannis, E., Campbell, D. (2010): Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and How Do Knowledge, Innovation and the Environment Relate To Each Other? A Proposed Framework for a Transdisciplinary Analysis of Sustainable Development and Social Ecology. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development*.
- Clark, B. R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities Organizational Pathways of Transformation*, New York: IAU Press.
- Clark, B. (2001): The entrepreneurial university: new foundations for collegiality, autonomy, and achievement, *Journal of the Programme on Institutional Management in Higher Education* 13(2),17–23.
- Cohen, W. M., Nelson, R. R., Walsh, J. P. (2002): Links and impacts: the influence of public research on industrial R&D, *Management Science* 48(1), 1–23.
- Debackere, K. (2000): Managing academic R&D as a business at K.U. Leuven: context, structure and process, *R&D Management* 30, 323–328.
- Deutscher Hochschulverband: Hochschulgesetze, <https://www.hochschulverband.de/hochschulgesetzsammlung.html>.
- Deutsches Handelsgesetzbuch: HGB, <https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/HGB.pdf>.
- Deutsches Hochschulrahmengesetz: HRG, <https://www.gesetze-im-internet.de/hrg/HRG.pdf>.
- Donau-Universität Krems (2019): Bericht über die Prüfung des Rechnungsabschlusses zum 31. Dezember 2018, Krems.
- Ecker, B., Campbell, D., Danler, C., Gogola, G., Welp-Park, E., Pechar, H. (2019): *Die Entrepreneurial Agenda an Österreichs Hochschulen: Entwicklungen, Aktivitäten und Vorhaben – Eine Bestandsaufnahme, Studie im Auftrag des BMBWF*, Wien.
- Eschenbach, R., Figl, E., Kraft, I. (2005): *Handbuch für Universitätsmanager: Controlling, Finanzmanagement, Rechnungswesen, Berichtswesen, Qualitätsmanagement, Evaluierung*, Wien: Linde.
- Estermann, Th., Pruvot E.B. (2011): Financially Sustainable Universities II: European universities diversifying income streams, <https://eua.eu/downloads/publications/financially%20sustainable%20universities%20ii%20-%20european%20universities%20diversifying%20income%20streams.pdf>.
- Etzkowitz, H. (1983): Entrepreneurial Scientists and Entrepreneurial Universities in American Academic Science, *Minerva* 21(2-3), 1573-1871.
- Etzkowitz, H. (2004): The evolution of the entrepreneurial university, *International Journal Technology and Globalisation* 1(1), 64-77.
- Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000): The Dynamics of Innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations, *Research Policy*.
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C., Terra, B. (2000): The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm, *Research Policy* 29, 313-330.
- Geis, M. Berger, A., Fließner, I., Grzeszick, B., Hies, J., Jaburek, G., Kahl, W., Kapfelsperger, T., Kingreen, T., Krausnick, D., Küpper, H.-U., Lerchenberger, R., Lindner, J. F., Loskarn, T., Mrosek, S., Penßel, R., Schöck, T. A. H., Schulze-Fielitz, H., Streinz, R., Störle, J., Wintzer, D. (2017): *Das Hochschulrecht im Freistaat Bayern: ein Handbuch für die Praxis*, (M.-E. Geis (Hrsg.)), 2. neu bearbeitete Auflage, C.F. Müller.
- Gibb, A., Haskins, G., Hannon, P., Robertson, I. (2012): Leading the entrepreneurial university: Meeting the entrepreneurial development needs of higher education institutions, <http://eureka.sbs.ox.ac.uk/4861/1/EULP - LEADERS PAPER final dec 19.pdf>.
- Gibbons, M., Trow, M., Scott, P., Schwartzman, S., Nowotny, H., Limoges, C. (1994): *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage Publications, Inc.

- Haushaltsrecht Baden-Württemberg: Haushaltsrecht des Landes Baden-Württemberg, [https://fm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-fm/intern/Dateien\\_Downloads/Haushalt\\_Finzen/190101\\_LHOMVV-LHO.pdf](https://fm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-fm/intern/Dateien_Downloads/Haushalt_Finzen/190101_LHOMVV-LHO.pdf).
- Herbst, M. (2007): Financing Public Universities: The Case of Performance Funding, Dordrecht: Springer.
- Hochschulgesetz Baden-Württemberg: Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, <http://www.landesrecht-bw.de/jportal/portal/t/e6y/page/bsbawueprod.psml?action=controls.jw.PrintOrSaveDocumentContent&case=save>.
- Hochschulgesetz Hamburg: Hamburgisches Hochschulgesetz, <http://www.landesrecht-hamburg.de/jportal/portal/page/bshaprod.psml/screen/JWPDFScreenBSInt;jsessionid=EA2A6C4B3A2B05A67928B1A940457E52.jp24/>.
- Hochschulgesetz Niedersachsen: Niedersächsisches Hochschulgesetz, <http://www.nds-voris.de/jportal/portal/t/138c/page/bsvorisprod.psml;jsessionid=E5411059EF7AEA000F7D2588CC8B040F.jp13?action=controls.jw.PrintOrSaveDocumentContent&case=save>.
- Hochschulgesetz Nordrhein-Westfalen: Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen, [https://recht.nrw.de/lmi/owa/br\\_bes\\_text?print=1&anw\\_nr=2&gld\\_nr=%202&ugl\\_nr=221&val=28364&ver=0&aufgehoben=N&keyword=&bes\\_id=28364&show\\_preview=1](https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_bes_text?print=1&anw_nr=2&gld_nr=%202&ugl_nr=221&val=28364&ver=0&aufgehoben=N&keyword=&bes_id=28364&show_preview=1).
- Hochschulgesetz Rheinland-Pfalz: Hochschulgesetz, <http://landesrecht.rlp.de/jportal/portal/t/13ge/page/bsrlpprod.psml?action=controls.jw.PrintOrSaveDocumentContent&case=save>.
- Hochschulgesetz Sachsen: Sächsisches Hochschulfreiheitsgesetz, [https://www.recht.sachsen.de/vorschrift/10562-Saechsisches\\_Hochschulfreiheitsgesetz](https://www.recht.sachsen.de/vorschrift/10562-Saechsisches_Hochschulfreiheitsgesetz).
- Hochschulgesetz Sachsen-Anhalt: Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt, [https://www.landesrecht.sachsenanhalt.de/jportal/recherche3doc/HSchulG\\_ST\\_2010.pdf?json=%7B"format"%3A"pdf"%2C"docPart"%3A"X"%2C"docId"%3A"jlrHSchulGST2010rahmen"%2C"portalId"%3A"bst"%7D&\\_=%2FHSchulG\\_ST\\_2010.pdf](https://www.landesrecht.sachsenanhalt.de/jportal/recherche3doc/HSchulG_ST_2010.pdf?json=%7B).
- Hochschulgesetz Schleswig-Holstein: Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, <http://www.gesetzerechtsprechung.sh.juris.de/jportal/portal/t/158g/page/bsshoprod.psml;jsessionid=ED1199E21C0792F3FC9598E0F582A212.jp22?action=controls.jw.PrintOrSaveDocumentContent&case=save>.
- Hemlin, S., Allwood, C., Martin, B. (2004): Creative Knowledge Environments: The Influences on Creativity in Research and Innovation, Northampton: Edward Elgar Pub.
- Janger, J., Firgo, M., Hofmann, K., Kügler, A., Strauss, A., Streicher, G., Pechar, H. (2017): Wirtschaftliche und gesellschaftliche Effekte von Universitäten, Studie im Auftrag des BMBWF und der uniko, Wien.
- Kanton Zürich CRG: Gesetz über Controlling und Rechnungslegung, 611, [http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex\\_r.nsf/0/F100AE5B3D0CF77FC12582350046954A/\\$file/611\\_9.1.06\\_100.pdf](http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/0/F100AE5B3D0CF77FC12582350046954A/$file/611_9.1.06_100.pdf).
- Kanton Zürich FaHG: Fachhochschulgesetz, 414.10, [http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex\\_r.nsf/0/BA811918E83E49B3C12581DF00367BE3/\\$file/414.10\\_2.4\\_07\\_99.pdf](http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/0/BA811918E83E49B3C12581DF00367BE3/$file/414.10_2.4_07_99.pdf).
- Kanton Zürich FCV: Finanzcontrollingverordnung, 611.2, [http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex\\_r.nsf/0/8363F67FF8842DF5C12583A6003B7190/\\$file/611.2\\_5.3.08\\_104.pdf](http://www2.zhlex.zh.ch/appl/zhlex_r.nsf/0/8363F67FF8842DF5C12583A6003B7190/$file/611.2_5.3.08_104.pdf).
- Klofsten, M., Jones-Evans, D. (2000): Comparing academic entrepreneurship in Europe: the case of Sweden and Ireland, Small Business Economics 14, 299–309.
- Kosmützky, A. (2010): Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten, Dissertation an der Universität Bielefeld, [https://pub.uni-bielefeld.de/download/2303944/2303947/Dissertation\\_Anna-Kosmuetzky.pdf](https://pub.uni-bielefeld.de/download/2303944/2303947/Dissertation_Anna-Kosmuetzky.pdf).
- Landesrechnungshof Schleswig-Holstein (2013): Rücklagen: Planungssicherheit für die Hochschulen - Risiken für das Land, Bemerkungen 2013 mit Bericht zur Landeshaushaltsrechnung 2011, Kiel.

- Matzler, K., Abfalter, D. (2013): Learning from the Best: Implications From Successful Companies for Higher Education Management, in A. Altmann, B. Ebersberger (ed.): Universities in Change: Managing Higher Education Institutions in the Age of Globalisation, New York, Heidelberg, Dordrecht, London: Springer, 137-154.
- Mowery, D., Nelson, R. R., Sampat, B. N., Ziedonis, A. (2004): Ivory Tower and Industrial Innovation: University–Industry–Technology Transfer Before and After the Bayh–Dole Act, California: Stanford University Press.
- Neugebauer, A. (2019): Management Letter zur Analyse der Rechnungsabschlüsse der Universitäten zum 31.12.2018, im Auftrag des BMBWF, Wien.
- Nowotny, H., Scott, P., Gibbons, M. (2001): Re-thinking science: Knowledge and the public in an age of uncertainty, Cambridge: Polity Press.
- Nowotny, H., Scott, P., Gibbons, M. (2003): Mode 2 Revisited: The New Production of Knowledge, *Minerva*, 179-194.
- Nowotny, H., Scott, P., Gibbons, M. (2006): Re-Thinking Science: Mode 2 in Societal Context, in Carayannis/Campbell (Hrsg.): Knowledge Creation, Diffusion, and Use in Innovation Networks and Knowledge Clusters: A Comparative Systems Approach across the United States, Europe and Asia, 39-51.
- OECD (2007): Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems (OECD Education Working Papers Nr. 6), <https://www.oecd.org/austria/38307929.pdf>.
- OECD (2007): On the Edge: Securing a Sustainable Future for Higher Education, [https://www.oecd-ilibrary.org/education/on-the-edge\\_220180871707](https://www.oecd-ilibrary.org/education/on-the-edge_220180871707).
- OECD (2014): The State of Higher Education, OECD Higher Education Programme (IMHE), <https://www.oecd.org/education/imhe/stateofhighereducation2014.htm>.
- OECD (2019): HEInnovate Country Review: Supporting Entrepreneurship and Innovation in Higher Education in Austria, <https://www.oecd.org/publications/supporting-entrepreneurship-and-innovation-in-higher-education-in-austria-1c45127b-en.htm>.
- Österreichische Bundesregierung: Regierungsprogramm 2020 – 2024: Aus Verantwortung für Österreich, [https://www.dieneuevolkspartei.at/Download/Regierungsprogramm\\_Kurzfassung.pdf](https://www.dieneuevolkspartei.at/Download/Regierungsprogramm_Kurzfassung.pdf).
- Philpotts, K., Dooley, L., O'Reilly, C., Lupton, G. (2011): The entrepreneurial university: Examining the underlying academic tensions, *Technovation*, 161-170.
- Pruvot, E.B., Estermann, T., Lisi, V. (2018): Public Funding Observatory Report 2018, European University Association, Brussels. [https://eua.eu/downloads/publications/eua%20pfo%202018%20report\\_14%20march%202019\\_final.pdf](https://eua.eu/downloads/publications/eua%20pfo%202018%20report_14%20march%202019_final.pdf).
- Rechnungshof (2017): Bericht des Rechnungshofes - Österreichischer Hochschulraum, [https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVI/III/III\\_00056/imfname\\_675174.pdf](https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXVI/III/III_00056/imfname_675174.pdf).
- Regierungsrat des Kantons Basel-Landschaft und Basel-Stadt (2017). Universität Basel, Leistungsauftrag und Globalbeitrag 2018–2021, Bikantonaler Bericht, <https://www.bs.ch/dam/jcr:691bd86c-ed1d-4f33-9ffc-6729f3f6bd02/Bikantonaler-Bericht.pdf>.
- Röpke, J. (1998): The entrepreneurial University: innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy, Working Paper no. 5, Department of Economics, Philipps-Universität Marburg.
- Rogers, E. M., Hall, B. J., Hashimoto, M., Steffensen, M., Speakman, K. L., Timko, M. K. (1999): Technology transfer from university-based research centers: the University of New Mexico experience, *The Journal of Higher Education* 70(6), 687–705.
- Schelenz, M. (2018): Akademisches Controlling an Hochschulen, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- SG 442.400: Vertrag zwischen den Kantonen Basel-Landschaft und Basel-Stadt über die gemeinsame Trägerschaft der Universität Basel, [https://www.gesetzessammlung.bs.ch/app/de/texts\\_of\\_law/442.400](https://www.gesetzessammlung.bs.ch/app/de/texts_of_law/442.400).
- Söder-Mahlmann, J., Möller, B. (2018): Hochschulrechnungswesen und Hochschulfinanzierung: Analysen und Empfehlungen, Hannover: Institut für Hochschulentwicklung.

- Staatsgrundgesetz über die allgemeinen Rechte der Staatsbürger,  
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=1000006>
- Statistik Austria (2019): Ordentliche Studierende an öffentlichen Universitäten 1955 – 2018,  
[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bildung/hochschulen/studierende\\_belegte\\_studien/021631.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung/hochschulen/studierende_belegte_studien/021631.html) (zugegriffen am 23.09.2019).
- Täschner, M. (2014). Hochschulcontrolling: Einführung von Berichtssystemen im Hochschulcontrolling: Prozesse, Strukturen, Vorgehen, Oldenbourg: De Gruyter.
- Technische Universität München (2018): 2018 TUM in Zahlen,  
[https://www.tum.de/fileadmin/w00bfo/www/TUM\\_in\\_Zahlen/TUM\\_in\\_Zahlen\\_2018\\_mit\\_LZ\\_HP.pdf](https://www.tum.de/fileadmin/w00bfo/www/TUM_in_Zahlen/TUM_in_Zahlen_2018_mit_LZ_HP.pdf) (zugegriffen am 13.01.2020).
- Technische Universität München (2013): Zielvereinbarung zwischen der Technischen Universität München und dem Bayerischen Staatsministerium für Kultus, Wissenschaft und Kunst.
- Teichler, U. (2008): Hochschulforschung international, in: K. Zimmermann, M. Kamphans, S. Metz-Göckel (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung, Wiesbaden: VS, 65-86.
- Tropp, G. (2002): Kennzahlensysteme als Instrumente zur Führung von Hochschulen, Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung, München.
- Universität Basel (2019): Jahresbericht 2018, [https://www.unibas.ch/dam/jcr:56136908-bcbf-4e5b-b212-64f4be44b062/Jahresbericht%202018\\_web.pdf](https://www.unibas.ch/dam/jcr:56136908-bcbf-4e5b-b212-64f4be44b062/Jahresbericht%202018_web.pdf).
- Universität Basel (2019): Sparmaßnahmen, <https://www.unibas.ch/de/Universitaet/Universitaet-in-Kuerze/Sparmassnahmen.html>.
- Universität Heidelberg (2019): Jahresbericht 2018, [https://backend-484.uni-heidelberg.de/sites/default/files/documents/2019-08/Jahresbericht\\_2018\\_19067\\_webversion.pdf](https://backend-484.uni-heidelberg.de/sites/default/files/documents/2019-08/Jahresbericht_2018_19067_webversion.pdf).
- Universität St. Gallen (2019): Jahresbericht 2018 – 2019, <https://www.unisg.ch/-/media/dateien/unisg/wissen/publikationen/jahresbericht-2018-2019.pdf?la=de&hash=18BB32A7FD5E9FD436BC96AD3303109A60857178>.
- Universität St. Gallen: Universitätsstatut 217.15,  
[https://www.gesetzessammlung.sg.ch/frontend/versions/2640/download\\_pdf\\_file?locale=de](https://www.gesetzessammlung.sg.ch/frontend/versions/2640/download_pdf_file?locale=de).
- Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über den Rechnungsabschluss der Universitäten: Univ. RechnungsabschlussVO,  
<http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20002762/Univ.%20RechnungsabschlussVO%2c%20Fassung%20vom%2018.02.2020.pdf>.
- Zechlin, L. (2012): Lob der unternehmerischen Universität: Ihre Chancen liegen in der neuen Macht der Präsidien und Rektorate, ihre Risiken in der Führungskompetenzen, Vortrag am 26 Juli 2012,  
[https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated\\_wimoarticle/LobderunternehmerischenUniversitt.pdf](https://www.wissenschaftsmanagement-online.de/sites/www.wissenschaftsmanagement-online.de/files/migrated_wimoarticle/LobderunternehmerischenUniversitt.pdf).
- Ziegele, F. (2010): Hochschulfinanzierung, in H. Barz (Hrsg.): Handbuch Bildungsfinanzierung, 213–223.
- Ziegele, F., Brandenburg U., Yorck, H. (2008): Das Akademische Controlling an deutschen Hochschulen (AkCont): Grundlagen, Arbeitsformen, Organisation, CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 105.
- Zürcher Fachhochschule der Künste (2011): Finanzverordnung der Zürcher Fachhochschule,  
[https://www.zh.ch/bin/ktzh/rrb/beschluss.pdf?rrbNr=1538&name=Begr.\\_Finanz\\_VO\\_Fachhochschule\\_13.12.2011&year=2011&\\_charset\\_=UTF-8](https://www.zh.ch/bin/ktzh/rrb/beschluss.pdf?rrbNr=1538&name=Begr._Finanz_VO_Fachhochschule_13.12.2011&year=2011&_charset_=UTF-8).

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das veränderte Universitätsparadigma in einem sich wandelnden Umfeld.....	3
Abbildung 2:	Unternehmerische Aktivitäten je nach Paradigma der Universität .....	4
Abbildung 3:	Das Quadruple and Quintuple Helix-Innovationssystem in Bezug auf Gesellschaft, Wirtschaft, Demokratie und soziale Ökologie.....	6
Abbildung 4:	Die Universität als unternehmerische Organisation .....	7
Abbildung 5:	Unterschiedliche Ansätze zwecks Hochschulsteuerung .....	9
Abbildung 6:	Der jährliche Analyseablauf des BMBWF .....	16
Abbildung 7:	Bedeutung interner Steuerungsinstrumente in der Finanzplanung .....	22
Abbildung 8:	Beweggründe bzw. zentrale Aufgabengebiete für die Finanzplanung .....	22
Abbildung 9:	Aufgabengebiete der Abteilungen/Teams für Finanzen und Controlling .....	23
Abbildung 10:	Gründe für die Kosten- und Leistungsrechnung .....	23
Abbildung 11:	Probleme in der mehrjährigen Finanzplanung.....	24
Abbildung 12:	Bereiche der Finanzplanung, in der Unsicherheiten berücksichtigt werden .....	25
Abbildung 13:	Einfluss der Drittmittelpersonalkosten bzw. des Drittmittelpersonals auf die Steuerbarkeit der Gesamt-Personalkosten bzw. auf die Gesamt-Personalstruktur.....	25
Abbildung 14:	Eigenmittelquote .....	27
Abbildung 15:	Mobilitätsgrad.....	28
Abbildung 16:	Globalbudgetanteil an universitärer Betriebsleistung .....	29
Abbildung 17:	Investitionsdynamik, 2013 – 2018 .....	30
Abbildung 18:	Investitionsdynamik .....	31
Abbildung 19:	Drittmittelanteil an universitärer Betriebsleistung .....	32
Abbildung 20:	Forschungsdrittmittelanteil an universitärer Betriebsleistung .....	33
Abbildung 21:	Rücklagenquote .....	34
Abbildung 22:	Finanzierungsquellen der Rücklagen .....	35
Abbildung 23:	Zweck der Rücklagenbildung.....	35
Abbildung 24:	Probleme beim Management von Rücklagen .....	36
Abbildung 25:	Anwendung von systematischem Risikomanagement.....	39
Abbildung 26:	Zweck von Beteiligungen .....	40
Abbildung 27:	Eigenmittelquote, 2010–2018.....	82
Abbildung 28:	Mobilitätsgrad, 2010–2018.....	84
Abbildung 29:	Globalbudgetanteil an universitärer Betriebsleistung, 2010–2018 .....	86
Abbildung 30:	Investitionsdynamik, 2010–2018 .....	88

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ausgewählte Universitäten in Deutschland und der Schweiz.....	42
Tabelle 2:	Kennzahlenset für die Hochschulsteuerung entwickelt von HIS-HE.....	43
Tabelle 3:	Rücklagen der Universität Basel .....	51
Tabelle 4:	Indikatoren für die Berichterstattung der Zürcher Hochschule der Künste .....	53

## Anhang I: Online-Fragebogen

Sehr geehrte Damen und Herren,

anlässlich der bevorstehenden Verhandlungen zum Hochschulbudget möchte sich das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF) ein Bild über die aktuelle Lage des Einsatzes von Instrumenten in der Finanzplanung und im Finanzmanagement an Österreichs Universitäten machen. Darüber hinaus sind auch die Themen Risiko- und Beteiligungsmanagement Teil der Erhebung.

Das BMBWF hat hierzu eine Studie beauftragt, welche das WPZ Research als unabhängiges Forschungsinstitut im Bereich Hochschulforschung in den kommenden Wochen erstellen wird.

Um ein repräsentatives Bild zu erhalten, ersuchen wir Sie um Teilnahme an der Umfrage. Es wird etwa 15–20 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen. Die Antworten werden automatisch zwischengespeichert.

Die erhobenen Antworten werden vertraulich behandelt und werden ausschließlich für die Studie im Auftrag des BMBWF verwendet. Alle an der Studie beteiligten Expertinnen und Experten unterliegen der Verschwiegenheitspflicht.

Für Ihre Teilnahme sind wir Ihnen sehr dankbar.

Bei Rückfragen wenden Sie sich bitte an:

Dr. Brigitte Ecker



Mariahilfer Straße 115/16, 1060 Wien  
Tel.: +43 (0)1 8903225  
Email: [brigitte.ecker@wpz-research.com](mailto:brigitte.ecker@wpz-research.com)

Mag. Kajetan Stransky-Can, MSc

 Bundesministerium  
Bildung, Wissenschaft  
und Forschung

IV/8 – Angelegenheiten der Finanzierung und Controlling der Universitäten  
Teinfaltstr. 8, 1010 Wien  
Tel.: +43 (0)1 531 205 630  
Email: [Kajetan.stransky-can@bmbwf.gv.at](mailto:Kajetan.stransky-can@bmbwf.gv.at)



**BLOCK 1: FINANZPLANUNUG**

**Frage 1:** Welche internen Steuerungsinstrumente kommen an Ihrer Hochschule zum Einsatz und wie groß ist der Einfluss dieser Steuerungsinstrumente auf Ihre Finanzplanung? (Bitte bewerten Sie anhand einer 5-stufigen Skala, von "sehr niedrig" bis "sehr hoch". Falls ein Steuerungselement nicht zum Einsatz kommt, bitte kreuzen Sie "nicht relevant" an.)

	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch	nicht relevant
Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalplanung (und ihre Abstimmung mit der Personalbudgetierung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Budgetplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulinterne leistungsorientierte Mittelzuweisung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investitionsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liquiditätsplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planung von Rückstellungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rücklagenmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Risikomanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben)						

**Frage 2:** Was sind die Beweggründe/die zentralen Aufgabengebiete, welche durch die Finanzplanung an Ihrer Hochschule sichergestellt werden? (Bitte ordnen Sie die Beweggründe nach Wichtigkeit, "1 - sehr wichtig" bis "6 - weniger wichtig", tragen Sie die Zahl 1 - 6 im vorderen Kästchen ein. Falls ein Grund nicht zutreffend ist, bitte kreuzen Sie "k.A" an.)

	k.A
<input type="checkbox"/> Steuerung	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Zufriedenstellung externer Akteure	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Absicherung der Liquidität der Hochschule	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Effektivität des Ressourcen-/Miteleinsatzes	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Effizienz universitärer Prozesse	<input type="checkbox"/>

**Frage 3:** Welche Aufgabengebiete ordnen Sie Ihrer Abteilung/Ihrem Team für Finanzen und Controlling zu?

- Buchhaltung
- Budgetplanung
- Durchführung der Kosten- und Leistungsrechnung
- Berichtslegung von Finanzkennzahlen
- Entwicklung von Standard Frameworks/Richtlinien
- Erstellung von monetären Performance Indikatoren
- Leistungsorientierte Budgetmittelverteilung
- Personalkostencontrolling
- Finanzielle Abwicklung von Drittmittelforschungsprojekten
- Treasury
- Beteiligungsmanagement
- Risikomanagement
- Sonstiges (bitte angeben)

**Frage 4:** Wozu dient die Kosten- und Leistungsrechnung an ihrer Universität und welche Bedeutung ordnen Sie ihr zu? (Bitte bewerten Sie anhand einer 5-stufigen Skala, von "sehr niedrig" bis "sehr hoch". Wenn für Sie ein Grund nicht zutrifft, kreuzen Sie bitte "nicht relevant" an.)

	sehr niedrig	niedrig	mittel	hoch	sehr hoch	nicht relevant
Steuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zufriedenstellung externer Akteure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einhaltung gesetzlicher Vorgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Absicherung der Liquidität der Hochschule	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effektivität des Ressourcen-/Mitelesatzes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Effizienz universitärer Prozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges (bitte angeben)						

Frage 5: Werden die in der Finanzplanung/im Finanzmanagement eingesetzten Instrumente regelmäßig auf ihre Effektivität geprüft/evaluiert?

- Ja, die in der Finanzplanung/im Finanzmanagement eingesetzten Instrumente werden regelmäßig geprüft/evaluiert
- Nein
- Nein, eine Überprüfung/Evaluierung der in der Finanzplanung/im Finanzmanagement eingesetzten Instrumente ist jedoch geplant
- Sonstiges (bitte angeben)

Frage 6: Welcher Zeitraum wird bei der strategischen Finanzplanung berücksichtigt?

- 1 Jahr
- 2 bis 5 Jahre
- mehr als 5 Jahre
- Anmerkung hierzu

Frage 7: Welche Probleme treten an ihrer Hochschule bei der mehrjährigen Finanzplanung auf?

- Abhängigkeit in der Finanzierung von externen Finanzierungsquellen (z.B. Förderung vom Bundesland), wodurch Unsicherheit in der Höhe der Beiträge entsteht
- Vage Datengrundlage
- Jährlichkeitsprinzip der Haushaltsplanung
- Widerstand innerhalb der Hochschule
- Dezentrale Organisation
- Andere/weitere Gründe (bitte angeben)

**Frage 8 - 15:** Was wäre - Ihrer Meinung nach - ein anzustrebender Wert/Idealzustand bzw. ein Mindestwert für folgende Finanzkennzahlen Ihrer Universität/Ihres Universitätstyps?

Die Definitionen der Finanzkennzahlen finden Sie auf der [BMBWF-Website zu Unicontroling](#).

	Idealwert	Mindestwert
Eigenmittelquote	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
Mobilitätsgrad	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
Globalbudgetanteil an universitärer Betriebsleistung	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
Investitionsdynamik	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
Drittmittelanteil an universitärer Betriebsleistung	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
...und davon Forschungsdrittmittelanteil	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
Rücklagenquote (Anteil der Rücklagen an Bilanzsumme)	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %

Anmerkungen

**Frage 16:** Wird die Erzielung und Verwendung von Jahresüberschüssen im Rahmen der Finanzplanung gezielt geplant?

- Ja
- Nein

**Frage 17:** Werden bei der Finanzplanung Unsicherheiten berücksichtigt?

- Ja
- Nein

Wenn Nein: weiter zu Frage 19

Wenn Ja:

**Frage 18:** In welchen Bereichen der Finanzplanung berücksichtigt Ihre Universität Unsicherheiten?

- Basisindikatorengebundene Mittelvergabe
- Personalkostensteigerungen (z.B. durch kollektivvertragliche Gehaltsabschlüsse)
- Drittmittelinwerbung
- Wirtschaftliche Tätigkeiten
- Infrastrukturkosten
- Rückforderungen (z.B. aus Drittmittelprojekten)
- Haftungsrisiko (z.B. durch Beteiligung an Spin-offs)
- Schadensrisiko
- Sonstiges (bitte angeben)

**Frage 19:** Wird im Rahmen der Finanzplanung auch der Einfluss der Drittmittelpersonalkosten bzw. des Drittmittelpersonals auf die Steuerbarkeit der Gesamt-Personalkosten-bzw. auf die Gesamt-Personalstruktur berücksichtigt?

- Ja
- Nein

Wenn Nein: weiter zu Frage 21

Wenn Ja:

**Frage 20:** Wie hoch ist der Einfluss der Drittmittelpersonalkosten bzw. des Drittmittelpersonals auf die Steuerbarkeit der Gesamt-Personalkosten bzw. auf die Gesamt-Personalstruktur? (*Bitte bewerten Sie anhand einer 5-stufigen Skala, von "sehr niedrig" bis "sehr hoch".*)

- |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| sehr niedrig             | niedrig                  | mittel                   | hoch                     | sehr hoch                |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Frage 21:** Werden Evaluierungsergebnisse der Qualitätssicherung in der Finanzplanung berücksichtigt?

- Ja
- Nein

Wenn Nein: weiter zu Frage 23

Wenn Ja:

**Frage 22:** Wie werden die Evaluierungsergebnisse berücksichtigt?

Frage 23: Nehmen Sie für die Finanzplanung an Ihrer Hochschule externe, professionelle Beratung (z.B. Steuer- und Unternehmensberatung) in Anspruch?

- Ja
- Nein

Wenn Nein: weiter zu Frage 25

Wenn Ja:

Frage 24: Für welche Bereiche nehmen Sie externe, professionelle Beratung (z.B. Steuer- und Unternehmensberatung) in Anspruch?

## BLOCK 2: RÜCKLAGENBILDUNG

Frage 25: Ist mit der derzeitigen Finanzstrategie eine Rücklagenbildung möglich?

- Ja
- Nein, weil:

Wenn Nein: weiter zu Frage 32

Wenn Ja:

Frage 26: Ist die Rücklagenbildung Ihrer Hochschule mit planerischen Ansätzen verbunden?

- Ja
- Nein, Rücklagen werden aus ungeplanten Überschüssen gebildet

Wenn Nein: weiter zu Frage 28

Wenn Ja:

Frage 27: Welche Gründe spielen für die Implementierung eines Rücklagenmanagements (für den geplanten Umgang mit Rücklagen) eine zentrale Rolle?

- Planungssicherheit
- Effizientes Wirtschaften
- Risikomanagement
- Existenzsicherung
- Unabhängigkeit vom Globalbudget
- Sonstiges (bitte angeben)

Frage 28: Aus welchen Finanzierungsquellen werden Rücklagen gebildet?

- Globalbudget des Bundes
- Drittmittel
- Wirtschaftliche Tätigkeiten
- Spenden
- Mittel aus pauschaler Zuweisung für mehrjährige Aktivitäten
- Nicht-Verbrauch von Mitteln durch fehlende rechtliche Voraussetzungen/Vorgaben
- Sonstiges (bitte angeben)

Frage 29: Für welchen Zweck werden Rücklagen gebildet?

- Bauvorhaben
- Globalbudgetfinanzierte Projekte
- Drittmittelfinanzierte Projekte
- Allgemeine Risikovorsorge
- Sonstiges (bitte angeben)

Frage 30: Weitere Anmerkungen zur Handhabung der Rücklagenbildung an ihrer Universität

Frage 31: Welche Probleme treten beim Management von Rücklagen auf?

- Befürchtungen, dass gebildete Rücklagen sich negativ bei der Beantragung von Sonderzuschüssen seitens des Bundes auswirken.
- Schwere Planbarkeit von Überschüssen
- Andere/weitere Gründe (bitte angeben)



**BLOCK 3: RISIKOMANAGEMENT**

Frage 32: Wenden Sie an Ihrer Universität Risikomanagement systematisch (d.h. die Finanzierung aller Aufgaben Ihrer Hochschule betreffend) an?

- Ja
- Nein
- Nein, ein systematisches Risikomanagement ist jedoch geplant
- Sonstiges (bitte angeben)

Frage 33: Welche Tätigkeitsbereiche der Universität sehen Sie im Bereich des Risikomanagements als besonders kritisch? (Bitte geben Sie max. drei Antworten an.)

1.
2.
3.

Frage 34: Werden an Ihrer Universität Risiken gezielt erfasst?

- Ja
- Nein
- Nein, aber eine Erfassung von Risiken ist zukünftig geplant

Wenn Nein: weiter zu Frage 37

Wenn Ja:

Frage 35: Welche Instrumente und Strategien werden zur Identifikation von Risiken an Ihrer Universität eingesetzt?

Frage 36: Für welchen Zeitrahmen wird eine Risikobewertung durchgeführt?

- Weniger als 1 Jahr
- 1 Jahr
- 2 bis 5 Jahre
- Mehr als 5 Jahre
- Sonstiges (bitte angeben)

Frage 37: Welche Probleme oder Limitationen treten beim Risikomanagement Ihrer Universität auf?

#### BLOCK 4: BETEILIGUNGSMANAGEMENT

Frage 38: Zu welchem Zweck geht Ihre Universität Beteiligungen ein?

- Forschungsförderung (wie z.B. bei COMET)
- Unterstützung von Spin-offs
- Einwerbung von privaten Mitteln
- Service und Dienstleistungen
- Wissenschaftliche Kooperationen
- Management von Infrastruktur/Immobilien
- Steigerung der Sichtbarkeit der Universität
- Andere/weitere Gründe (bitte angeben)

Frage 39: Wie steuert die Universität ihre Beteiligungen?

Frage 40: Gibt es Richtlinien (z.B. ein Handbuch) für den Umgang mit Beteiligungen?

- Ja
- Nein
- Nein, Richtlinien sind jedoch geplant
- Anmerkung hierzu

Frage 41: Gibt es an Ihrer Universität ein eigenes Reporting für das Beteiligungsmanagement?

- Ja
- Nein

Wenn Nein: weiter zu Frage 44

Wenn Ja:

**Frage 42:** An wen richtet sich dieses Reporting?

**Frage 43:** Wie oft/in welchen Zeitabständen wird ein solches Reporting durchgeführt?

**Frage 44:** Zum Schluss: Haben Sie neben den bislang beantworteten Fragestellungen noch weitere Anmerkungen oder Kommentare zur Finanzplanung oder dem Finanzmanagement Ihrer Universität bzw. der Universitäten im Allgemeinen?

**Frage 45:** Bitte geben Sie an, für welche Universität Sie die Fragen beantwortet haben.

- Akademie der bildenden Künste
- Donau Universität Krems
- Johannes Kepler Universität Linz
- Medizinische Universität Innsbruck
- Medizinische Universität Wien
- Montanuniversität Leoben
- Technische Universität Graz
- Technische Universität Wien
- Universität für angewandte Kunst Wien
- Universität für Bodenkultur Wien
- Universität für künstlerische und industrielle Gestaltung Linz
- Universität für Musik und darstellende Kunst Graz
- Universität für Musik und darstellende Kunst Wien
- Universität Graz
- Universität Innsbruck
- Universität Klagenfurt
- Universität Mozarteum Salzburg
- Universität Salzburg
- Universität Wien
- Veterinärmedizinische Universität Wien
- Wirtschaftsuniversität Wien

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir bedanken uns herzlich für Ihre Teilnahme!

Alle Ergebnisse werden ausschließlich für die Kommunikation mit dem BMBWF verwendet. Sollten Sie Fragen haben, stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

Dr. Brigitte Ecker

**WPZ**

**Research** GmbH

Mariahilfer Straße 115/16, 1060 Wien

Tel.: +43 (0)1 8903225

Email: [brigitte.ecker@wpz-research.com](mailto:brigitte.ecker@wpz-research.com)

Mag. Kajetan Stransky-Can, MSc



Bundesministerium

Bildung, Wissenschaft

und Forschung

IV/8 – Angelegenheiten der Finanzierung und Controlling der Universitäten

Teinfaltstr. 8, 1010 Wien

Tel.: +43 (0)1 531 205 630

Email: [Kajetan.stransky-can@bmbwf.gv.at](mailto:Kajetan.stransky-can@bmbwf.gv.at)

## Anhang II: Interviewleitfaden für österreichische Universitäten

### Finanzkennzahlen

1. Wie würden Sie Ihren Aufgabenbereich an der Universität beschreiben?
2. Wie bewerten Sie das Instrument des Frühwarnberichts?
  - a. Sind die derzeit im Frühwarnbericht genutzten Kennzahlen (Jahresfehlbetrag, Eigenmittelquote und Mobilitätsgrad) adäquat, um die Risiken der Universität aus Governance-Sicht zu erfassen?
  - b. Sind die derzeit gültigen Werte (Jahresfehlbetrag und Eigenmittelquote <8% oder Mobilitätsgrad <100%), die einen Frühwarnbericht auslösen, angemessen?
  - c. Wären andere/weitere Kennzahlen wünschenswert?
  - d. Haben Sie Änderungsvorschläge bezüglich der Definition der Finanzkennzahlen?
  - e. Wie beurteilen Sie die Erhebung und das Reporting der Finanzkennzahlen hinsichtlich ihrer Steuerungs-/Governance-Wirkung?
3. Im Zuge des Beteiligungs- und Finanzcontrollings melden die Universitäten regelmäßig Kennzahlen (Investitionsdynamik durch Bekanntgabe der Abschreibungen/Investitionen, Cash-Flow, fiktive Schuldentilgungsdauer etc.) an das BMBWF. Bilden diese Kennzahlen den universitären Betrieb ausreichend ab?
  - a. Wären andere/weitere Kennzahlen wünschenswert?
  - b. Haben Sie Änderungsvorschläge bezüglich der Definition der Finanzkennzahlen?
  - c. Wie beurteilen Sie den administrativen Aufwand im Rahmen der Erhebung?
  - d. Sind die Kennzahlen dazu geeignet, um die Finanzierungsausgaben aus betriebswirtschaftlicher Perspektive verschiedener Universitäten (eines Universitätstyps) miteinander zu vergleichen?
4. Im Rahmen des Online-Fragebogens hat Ihre Universität den Anteil der Drittmittel an der Betriebsleistung angegeben. Welche Berechnungsmethode wurde hierfür verwendet? Wäre es wünschenswert, dass zukünftig auch für diese Kennzahl eine einheitliche Definition von Seiten des BMBWF vorliegt?
5. Zahlreiche Universitäten geben an, dass die Inklusion der (kaufmännisch erforderlichen) Urlaubsrückstellungen in die Kennzahl des Mobilitätsgrades nicht zielführend ist. Könnten/Möchten Sie diese Problemlage bitte näher ausführen?
6. Welche Rolle sollen/werden Drittmittel im Vergleich zum Globalbudget zukünftig in der Universitätsfinanzierung spielen?

### Rücklagen

7. 83 % der Universitäten haben im Online-Fragebogen angegeben, dass sie befürchten, dass sich gebildete Rücklagen negativ bei der Beantragung von Sonderzuschüssen seitens des Bundes auswirken können. Warum besteht diese Befürchtung?
8. Welche sind die größten Unsicherheiten bei der Bildung von Rücklagen an Ihrer Universität?
9. Was sind an Ihrer Universität die größten Finanzierungsquellen für Rücklagen und aus welchem Grund sind sie das?

10. Die zwei am häufigsten genannten Zwecke der Rücklagenbildung sind die Finanzierung von globalbudgetfinanzierten Projekten und Bauvorhaben. Wäre beispielsweise die Umsetzung von größeren Bauvorhaben ohne Rücklagen denkbar? Was müsste dafür erfüllt sein? Welche Bauvorhaben werden selbst durch die Universität umgesetzt, und welche durch die Bundesimmobiliengesellschaft? Hat sich an der letzten Kategorisierung durch Erlass der Universitäten-Immobilien-VO etwas geändert?

#### Beteiligungsmanagement

11. Hält Ihre Universität Beteiligungen? Aus welchen Gründen (nicht)?
12. Auf welche Weise steuert Ihre Universität die Beteiligungen, und welche Chancen und Risiken bestehen dabei?
13. Welche Finanzkennzahlen wären/sind geeignet, um das Finanzierungsrisiko aus Beteiligungen darzustellen?

#### Risikomanagement

14. Welche Organisationsebenen bzw. Tätigkeitsbereiche der Universität sehen Sie im Bereich des Risikomanagements als besonders kritisch und warum?
15. Wie bewerten Sie die Instrumente und Strategien zur Identifikation von Risiken an Ihrer Universität?

#### Conclusio

16. Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit dem BMBWF im Zuge der Finanzplanung Ihrer Universität?
17. Gibt es Themen/Sachlagen, die in Bezug auf Finanzplanung und -steuerung von uns noch nicht behandelt wurden und zusätzlich zu beachten sind?
18. Möchten Sie uns noch weitere Anmerkungen, Vorschläge, Ideen etc. mitgeben?

## Anhang III: Interviewleitfaden für Universitäten im Ausland

### Finanzkennzahlen

1. Wie würden Sie Ihren Aufgabenbereich an der Universität beschreiben?
2. Gibt es an Ihrer Universität standardisierte Finanzkennzahlen, welche erhoben und an das zuständige Ministerium übermittelt werden (müssen)?
  - [Wenn Ja]
    - a. Bitte beschreiben Sie den aktuellen Prozess des Finanz-Reportings an das zuständige Ministerium.
    - b. Welche Kennzahlengruppen werden erhoben und wie sind diese definiert?
    - c. In welchem zeitlichen Abstand werden diese Kennzahlen erhoben?
    - d. Wie beurteilen Sie die Erhebung und das Reporting dieser Finanzkennzahlen hinsichtlich Steuerungs-/Governance-Wirkung?
  - [Wenn Nein]
    - a. Findet eine Bewertung der Finanzen seitens der staatlichen Verwaltung in einer anderen Form statt? Wenn ja, wie?
    - b. Wäre eine standardisierte Erhebung aus Ihrer Sicht wünschenswert? Wenn ja, in welchem Bereich/worüber?
    - c. Welche Kennzahlen sollte eine solche Erhebung umfassen?
    - d. In welchem Zeitraum sollte diese Erhebung stattfinden?
3. Gibt es ein (Frühwarn-)Verfahren, welches beispielsweise ausgelöst wird, wenn bestimmte Kennzahlen unterschritten werden, um eine drohende Zahlungsunfähigkeit einer Universität frühzeitig zu erkennen?
  - [Wenn Ja]
    - a. Ist dieses Verfahren adäquat, um finanzielle Schwierigkeiten rechtzeitig erkennen zu können?
    - b. Können Sie Empfehlungen zur Weiterentwicklung dieses Verfahrens geben?
    - c. Inwiefern wird hier externe Expertise (z.B. von Wirtschaftsprüferinnen und Wirtschaftsprüfern) herangezogen?
  - [Wenn Nein]
    - a. Wie könnte ein Verfahren zur Erkennung einer drohenden Zahlungsunfähigkeit im Idealfall aussehen?
    - b. Welche Konsequenzen könnten bei einer Zahlungsunfähigkeit von Seiten der Institution/des Staates gezogen werden?

### Rücklagen

4. Welche Chancen und Risiken sind mit der Bildung von Rücklagen verbunden?
  - a. In Österreich wurde oftmals die Befürchtung geäußert, dass eine hohe Rücklagenquote das Ansuchen zur Erhöhung des Globalbudgets an das Ministerium beeinträchtigt. Haben Sie diesbezüglich ähnliche Überlegungen?
  - b. Welche sind, Ihrer Meinung nach, die größten Unsicherheiten bei der Bildung von Rücklagen an Ihrer Universität?
5. In welcher Höhe sollte, Ihrer Meinung nach, eine Universität Rücklagen aufbauen?
6. Welche sind an Ihrer Universität die größten Finanzierungsquellen für Rücklagen, und aus welchem Grund sind sie das?



### Risikomanagement

7. Wenden Sie an Ihrer Universität ein systematisches Risikomanagement an, und wenn ja, wie ist dieses implementiert?
8. Wie bewerten Sie die Instrumente und Strategien zur Identifikation von Risiken an Ihrer Universität?
9. Welche Organisationsebenen bzw. Tätigkeitsbereiche der Universität sehen Sie im Bereich des Risikomanagements als besonders kritisch, und warum?

### Beteiligungsmanagement

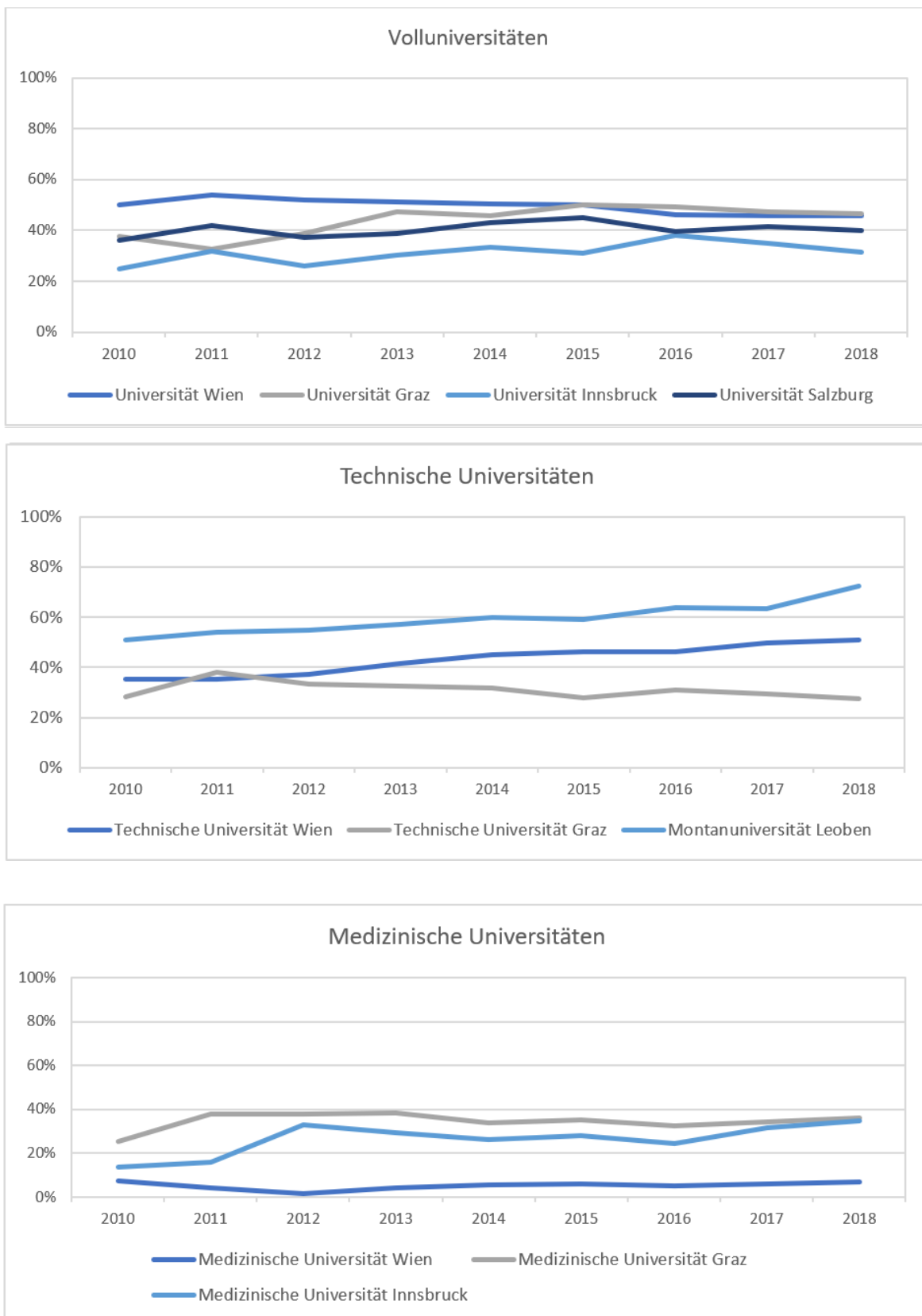
10. Hält Ihre Universität Beteiligungen? Aus welchen Gründen (nicht)?
11. Auf welche Weise steuert Ihre Universität die Beteiligungen, und welche Chancen und Risiken bestehen dabei?

### Conclusio

12. Wie bewerten Sie die Zusammenarbeit mit dem für Ihre Universität zuständigen Ministerium im Bereich der Finanzplanung und -steuerung?
13. Gibt es Themen bzw. Sachlagen, die wichtig in Bezug auf Finanz-, Rücklagen- oder Risikomanagement an Universitäten sind, die in diesem Interviewleitfaden nicht adressiert sind und Sie erwähnen möchten?
14. Möchten Sie uns weitere Anregungen, Anmerkungen, Ideen etc. mitgeben?

## Anhang IV: Statistische Auswertung der Bilanzen in den Jahren 2010–2018

Abbildung 27: Eigenmittelquote, 2010–2018



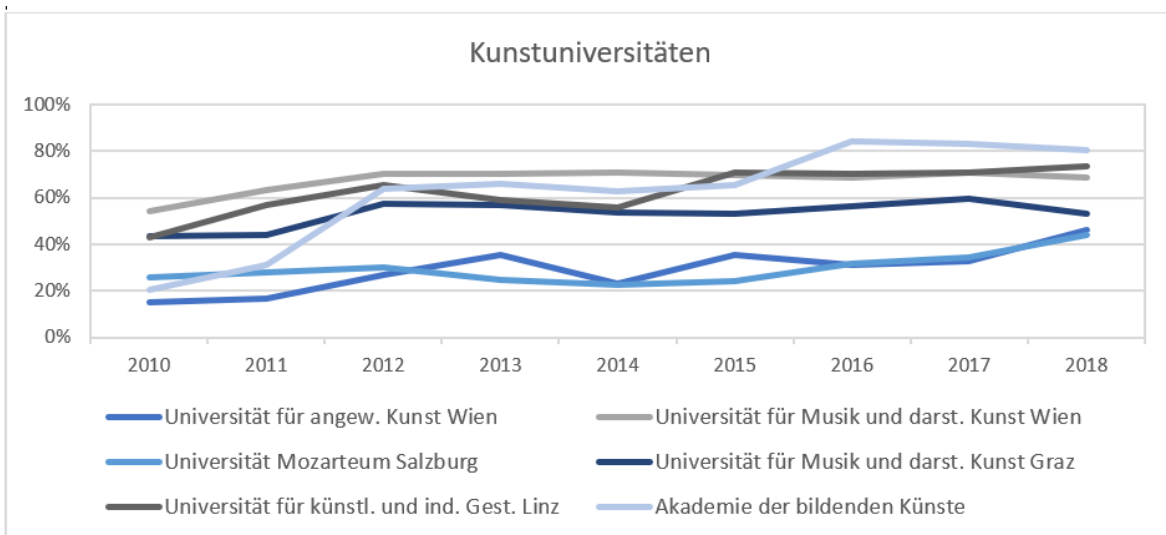
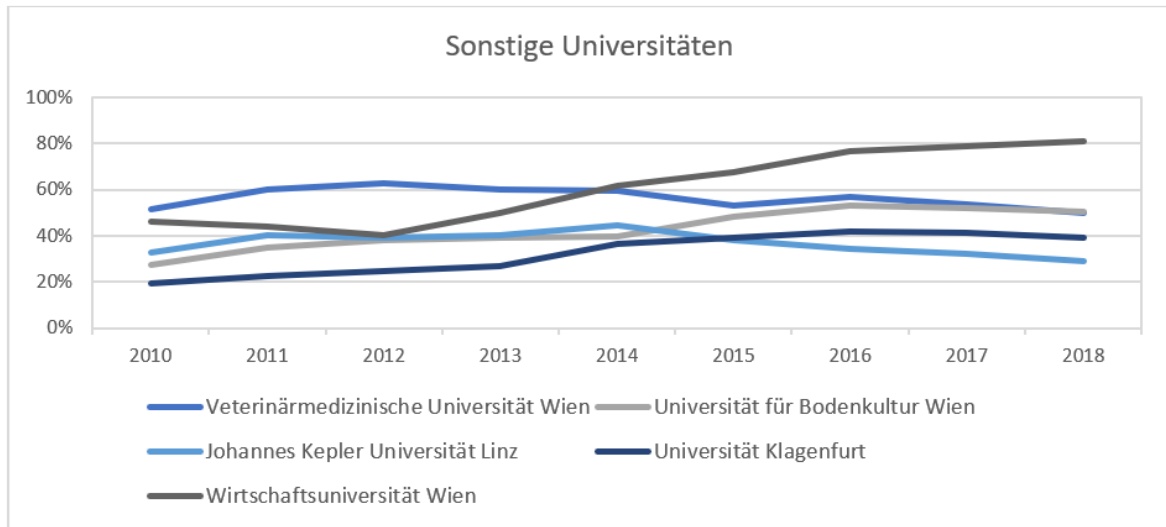
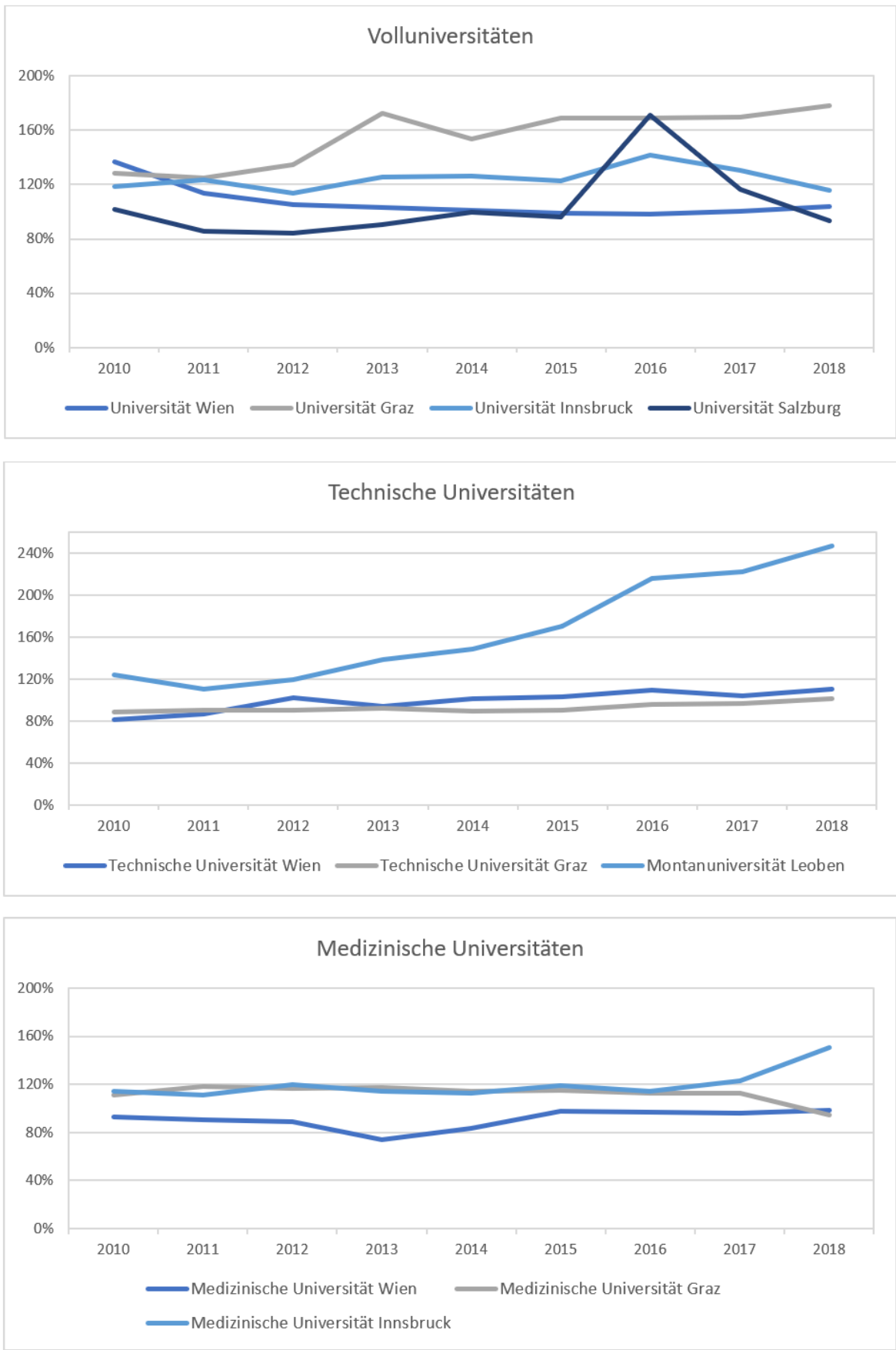
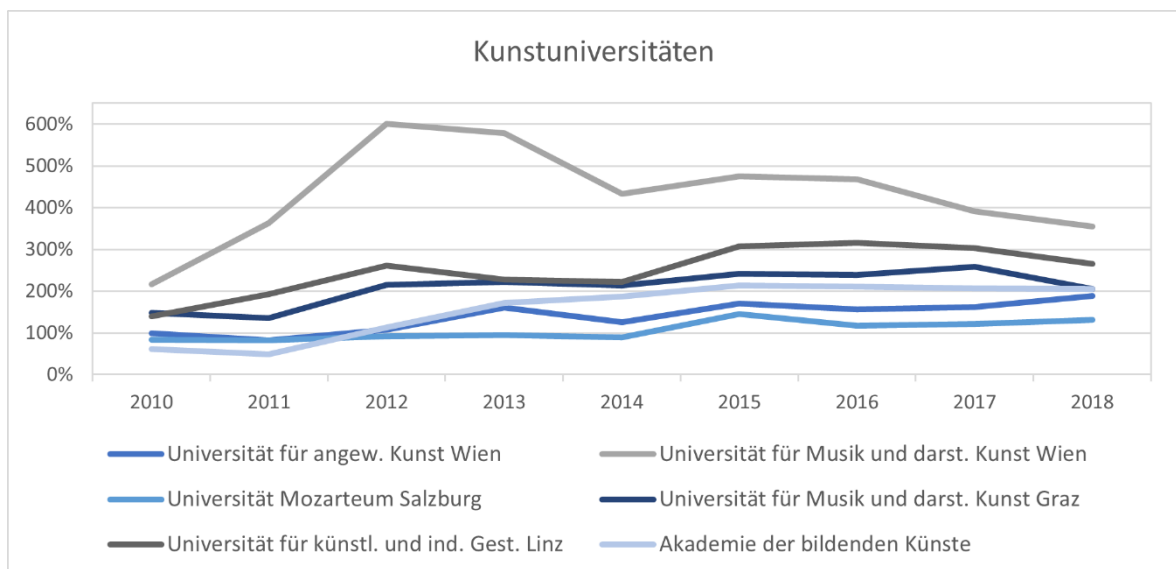
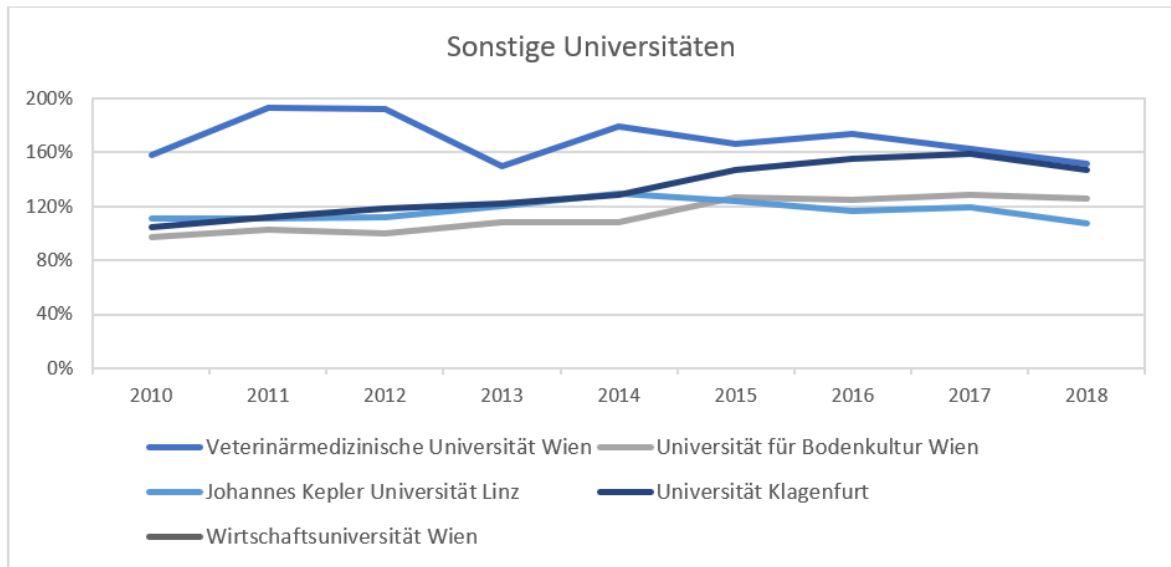
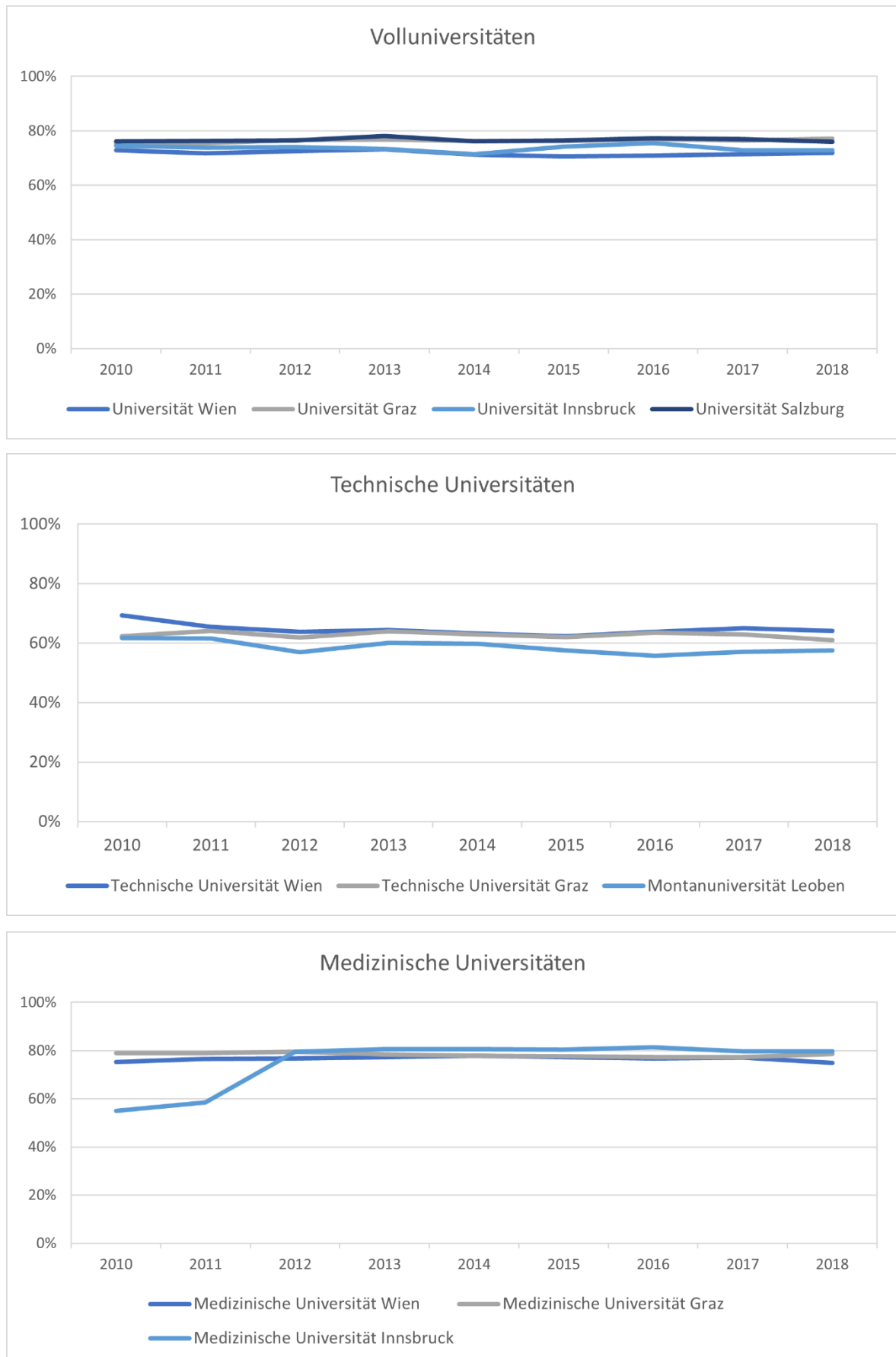


Abbildung 28: Mobilitätsgrad, 2010–2018





**Abbildung 29: Globalbudgetanteil an universitärer Betriebsleistung, 2010–2018**



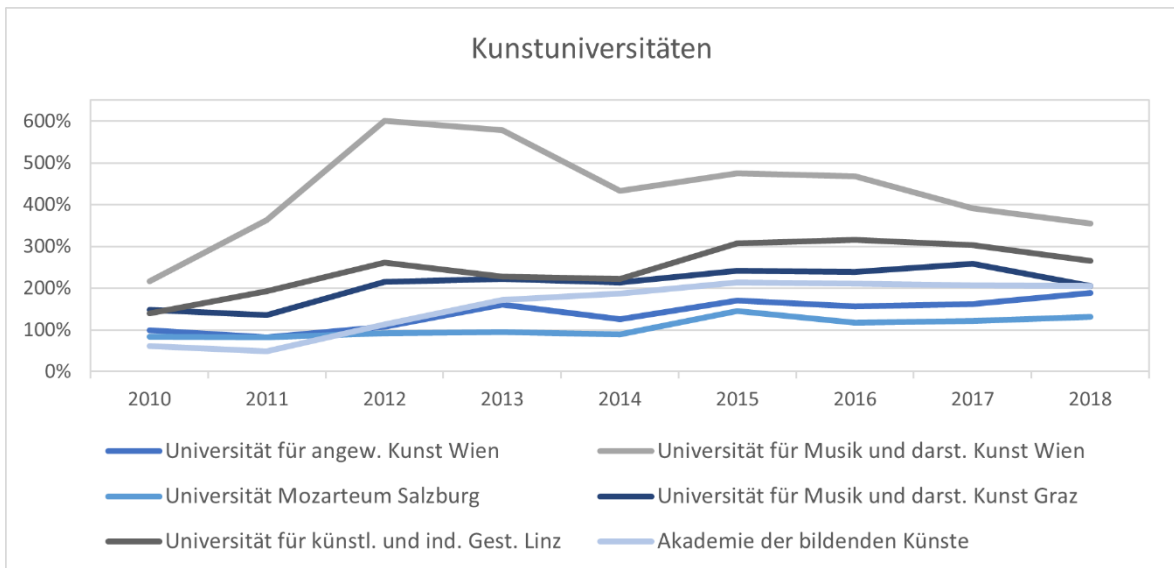
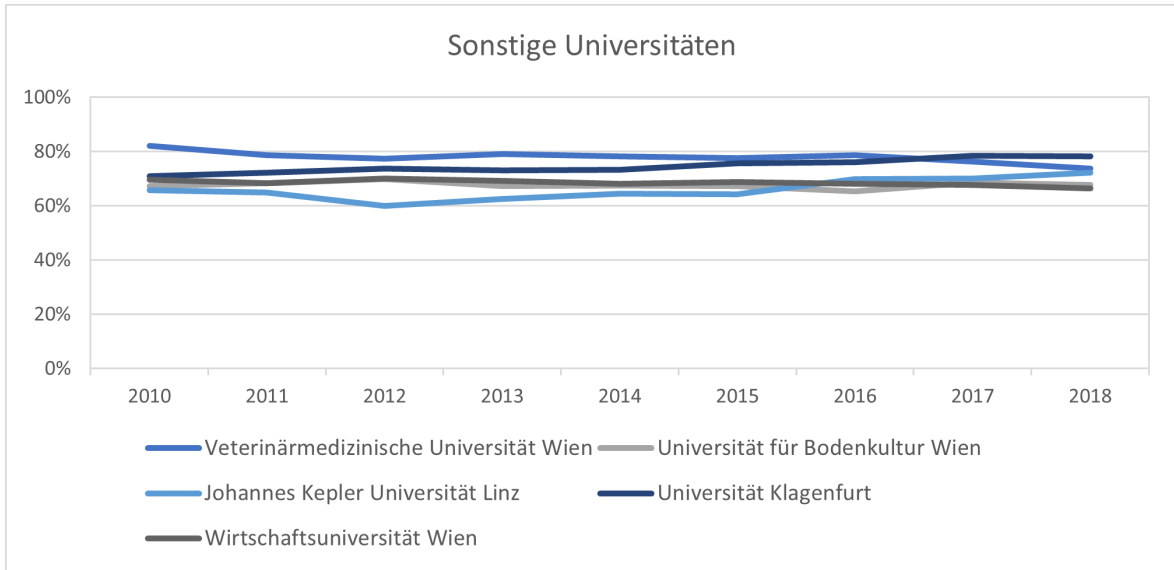
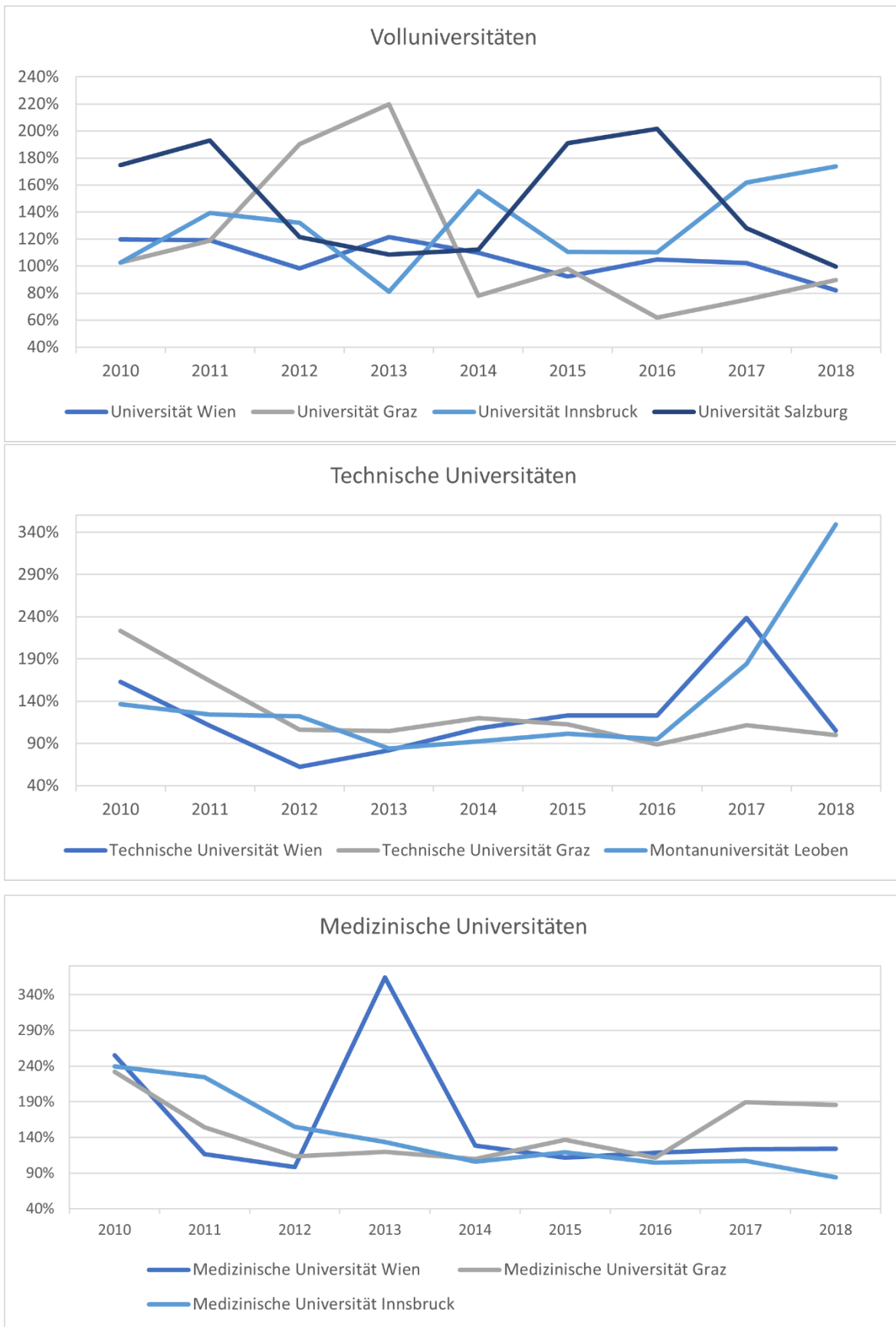
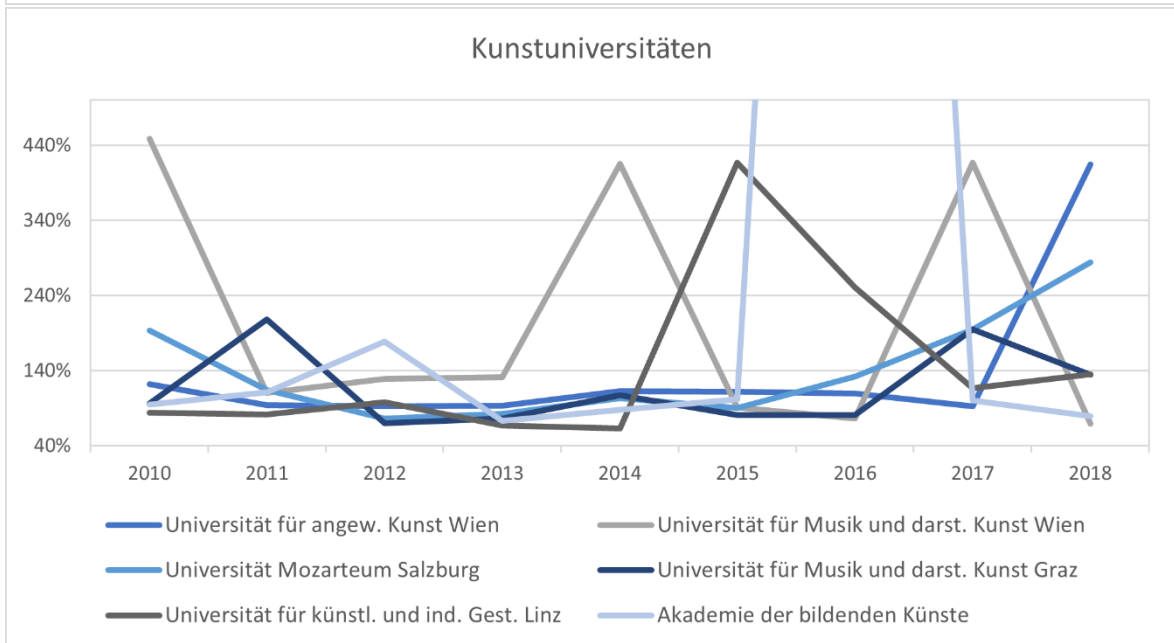
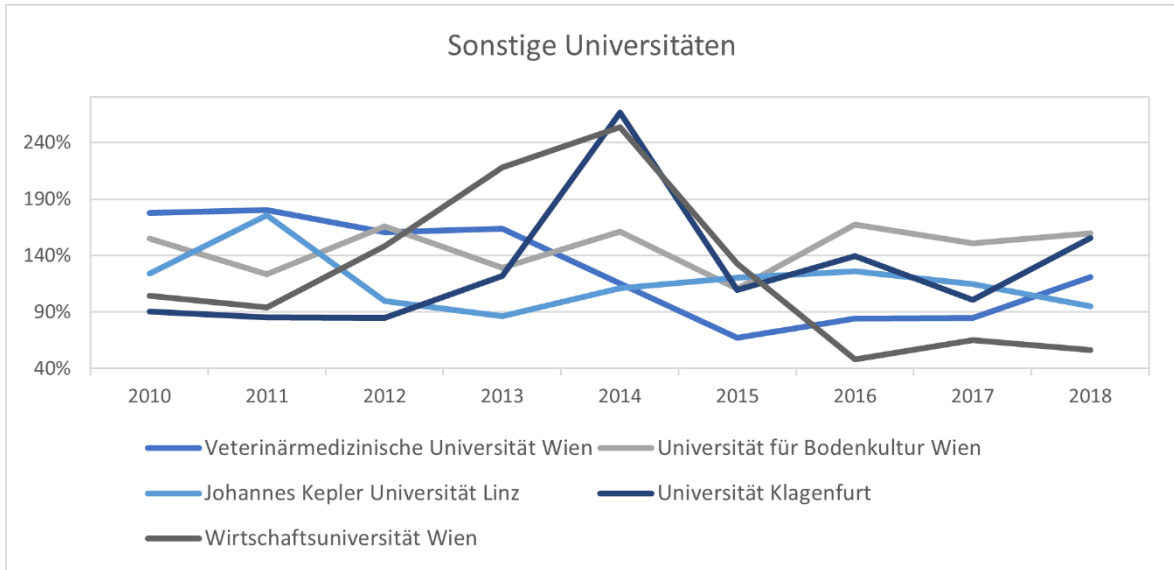




Abbildung 30: Investitionsdynamik, 2010–2018





---

Autoren: Ecker, B., Campbell, D.F.J., Danler, C., Gogola, G.

Titel: Universitäten als unternehmerisch handelnde Institutionen: Steuerungsrelevanz finanz-  
technischer Instrumente und Kennzahlen

Projektbericht

© 2020 WPZ Research GmbH

Mariahilfer Straße 115/16, A-1060 Wien • Tel. +43 1 189 032 25 • <http://www.wpz-research.com>

---