



**Compliance-Management an Hochschulen:
Mehr als Regelkonformität?**

Hochschulisches Risikomanagement als Compliance-Thema: Über die Pflicht zur Kür

Prof. Dr. Stefan Heinemann

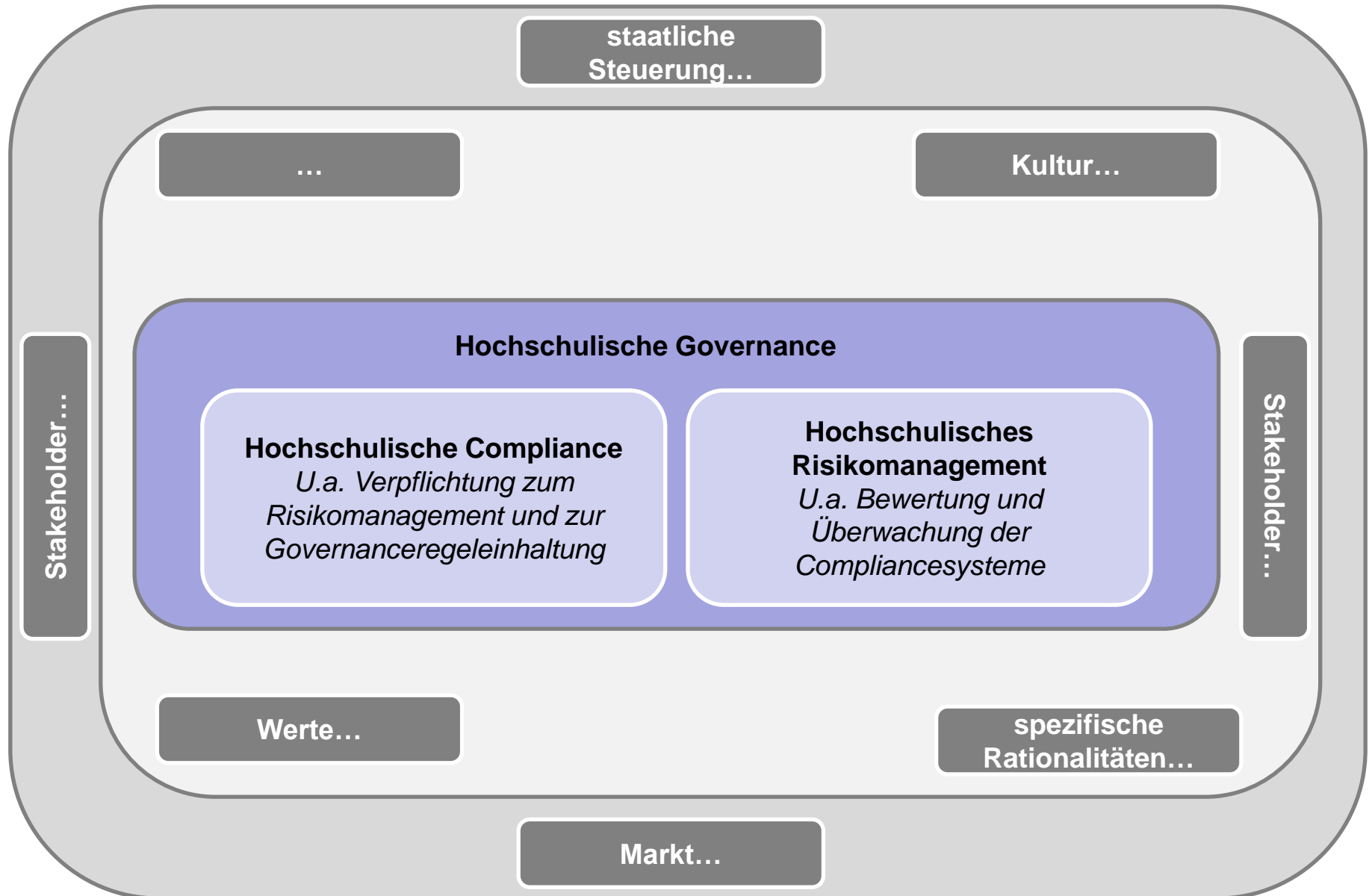
Prorektor Kooperationen FOM Hochschule |

Wissenschaftlicher Beirat Hochschulkompetenzzentrum Rechnungswesen
NRW Universität Duisburg-Essen

23. November 2012 | FOM Hochschule München

-
- 1. Grundlagen des hochschulischen Risikomanagements im Compliance-Kontext**
 2. Beispiel Universität Duisburg-Essen
 3. Ausblick und offene Fragen
-

In Unternehmen keine breite Realität: Für Hochschulen sinnvoll!?!?!?

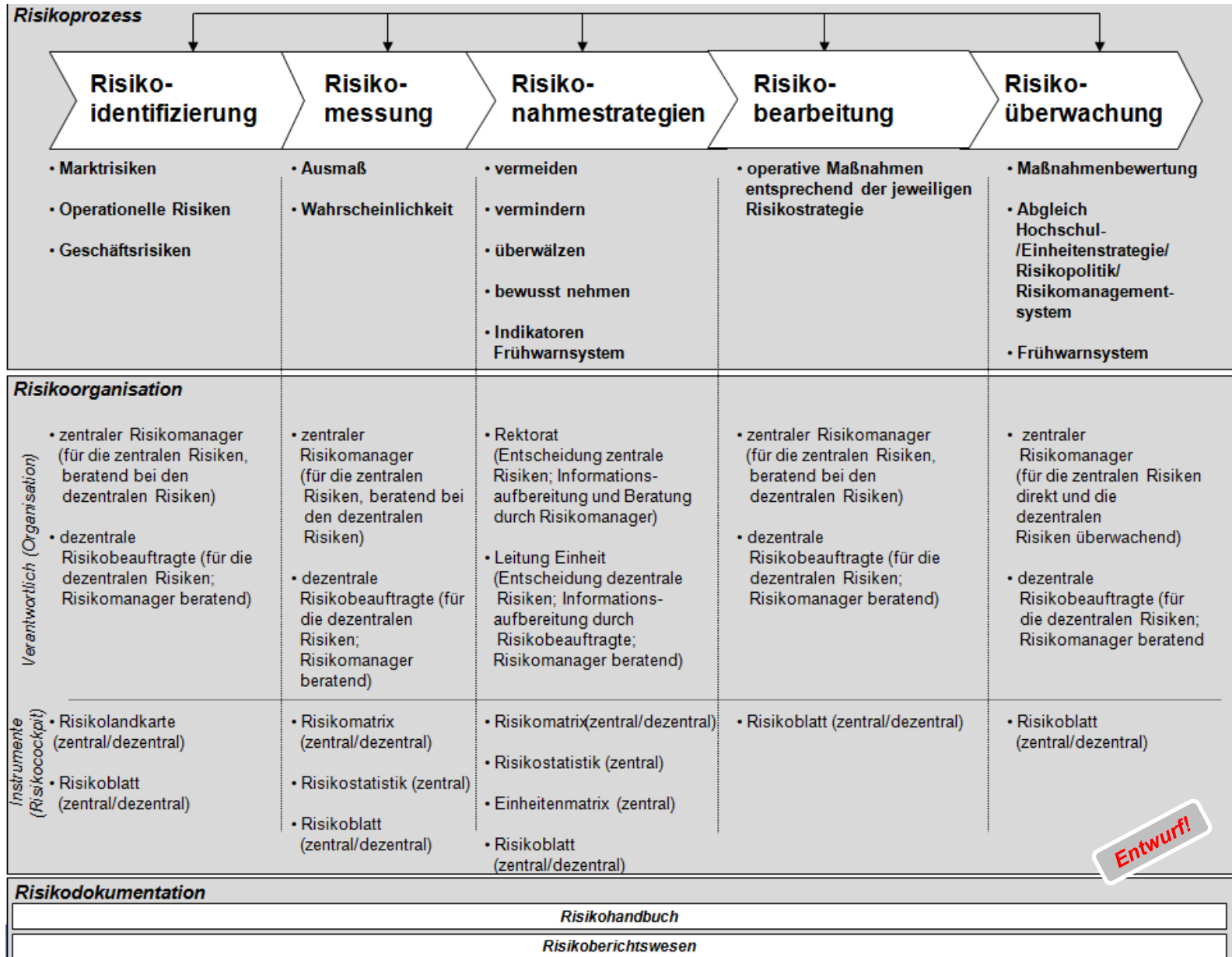


Warum ist ein hochschulisches Risikomanagement wichtig?

Begründungsdimensionen	Ziele
<ul style="list-style-type: none"> ▪ rechtlich nicht geboten, aber analoge Forderung (Beispiel NRW: § 5 Abs. 7 S. 6 HFG zielt in NRW auf § 53 Abs. 1 Nr. 1 und 2 HGrG) ▪ i.S. kaufmännischen Rechnungswesens unabdingbar (Systembegründung) ▪ für betriebswirtschaftliche Risikominimierung notwendig (Systembegründung) ▪ bei angemessener Konzeption überschaubare operative Zusatzarbeit (operative Begründung, Effizienzgedanke) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterstützung der Absicherung der nachhaltigen Aufgabenerfüllung der Hochschule („Existenzsicherung“/ „Zielerreichungsfunktion“) ▪ Unterstützung der Entscheidungsträger („Managementfunktion“) ▪ Schärfung des Risikobewusstseins („Kulturfunktion“) -> mehr als „nur“ Compliance! Stärkung „good governance“ ▪ In der Zukunft Bestimmung der kritischen Einflussfaktoren auf die Höhe der Liquidität (LRH-Bericht) ▪ In der Zukunft kommt möglicherweise unter weiter veränderten Rahmenbedingungen im Sinne einer erweiterten Autonomie als Ziel die Senkung der Risikokosten („Kapitaloptimierungsfunktion“) hinzu. Stichwort: Rating!

-
1. Grundlagen des hochschulischen Risikomanagements im Compliance-Kontext
 - 2. Beispiel Universität Duisburg-Essen**
 3. Ausblick und offene Fragen
-

Beispielhafte Kernelemente eines hochschulischen Risikomanagementsystems (Universität Duisburg-Essen)



Entwurf!

Quelle: Heinemann, Universität Duisburg-Essen (2012)

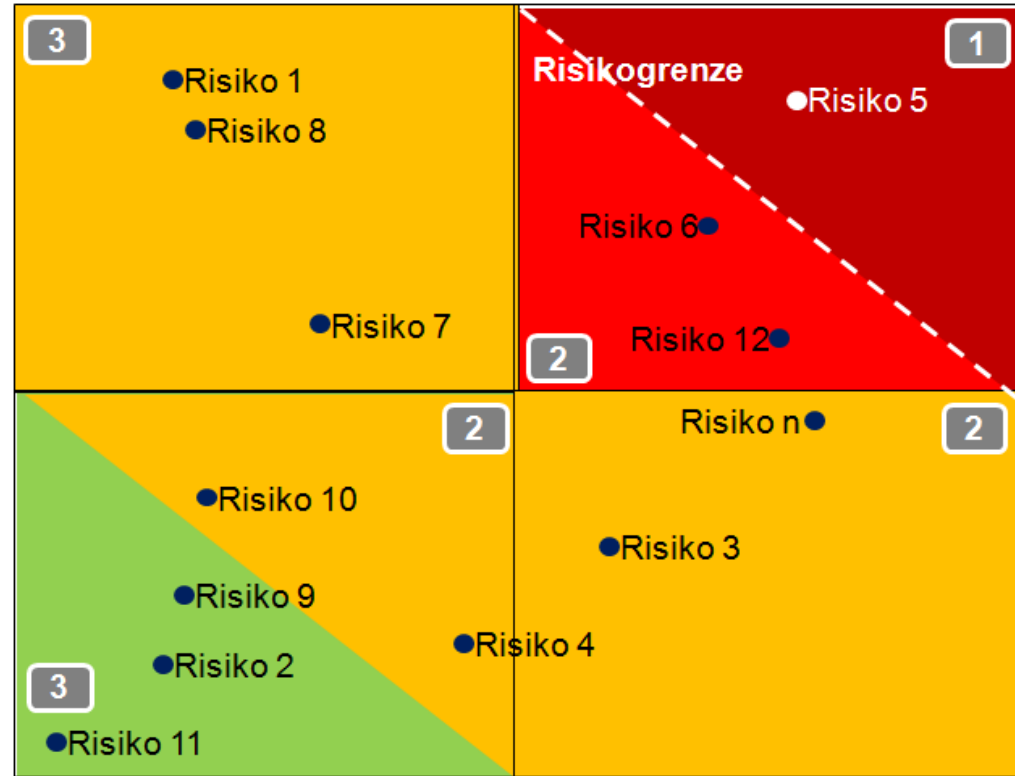
Marktrisiken	Kreditrisiken	Operationelle Risiken				Geschäftsrisiken
Beschaffungsrisiken, z. B.	Wertverluste von Forderungen	Intern			Extern	Rückgang Studienbeiträge
Preissteigerungen bei Energiekosten	Ausfall- bzw. Kreditausfallrisiko	Unter- versicherung z.B.	Prozess- risiken z. B.	DV/IT-Risiken z. B.	Abschaffung der Wehrpflicht	Rückgang von Drittmitteln
Preissteigerungen bei Material	Bonitätsrisiko	Nichtversicherung des AV	Schadensersatzleistungen	System-Ausfälle	Kürzung der öffentlichen Haushalte	
Finanzrisiken, z. B.	Besicherungsrisiko	Personalrisiken z. B.	Risiken der Lehre z. B.	Daten- manipulation	Steuernachforderungen der Finanzverwaltung/ Betriebsprüfungen	
Zinsrückgänge	Spread-Risiko	Ausfälle	HP 2020- Rückzahlungen			
		Grundstücke/ Gebäude z. B.	Risiken der Forschung z. B.			
		Wegfall „0,5 %- Mittel“ mit Ersatznotwendig.	fehlerhafte Drittmittelverträge			

> 1 pro Monat	Häufig
> 1 pro 1 Jahr < 1 pro Monat	Gelegentlich
> 1 pro 10 Jahre < 1 pro 1 Jahr	Möglich
> 1 pro 100 Jahre < 1 pro 10 Jahre	Unwahrscheinlich
< 1 pro 100 Jahre	Praktisch unmöglich

Hoch

Häufigkeit

Niedrig



Niedrig

Auswirkung

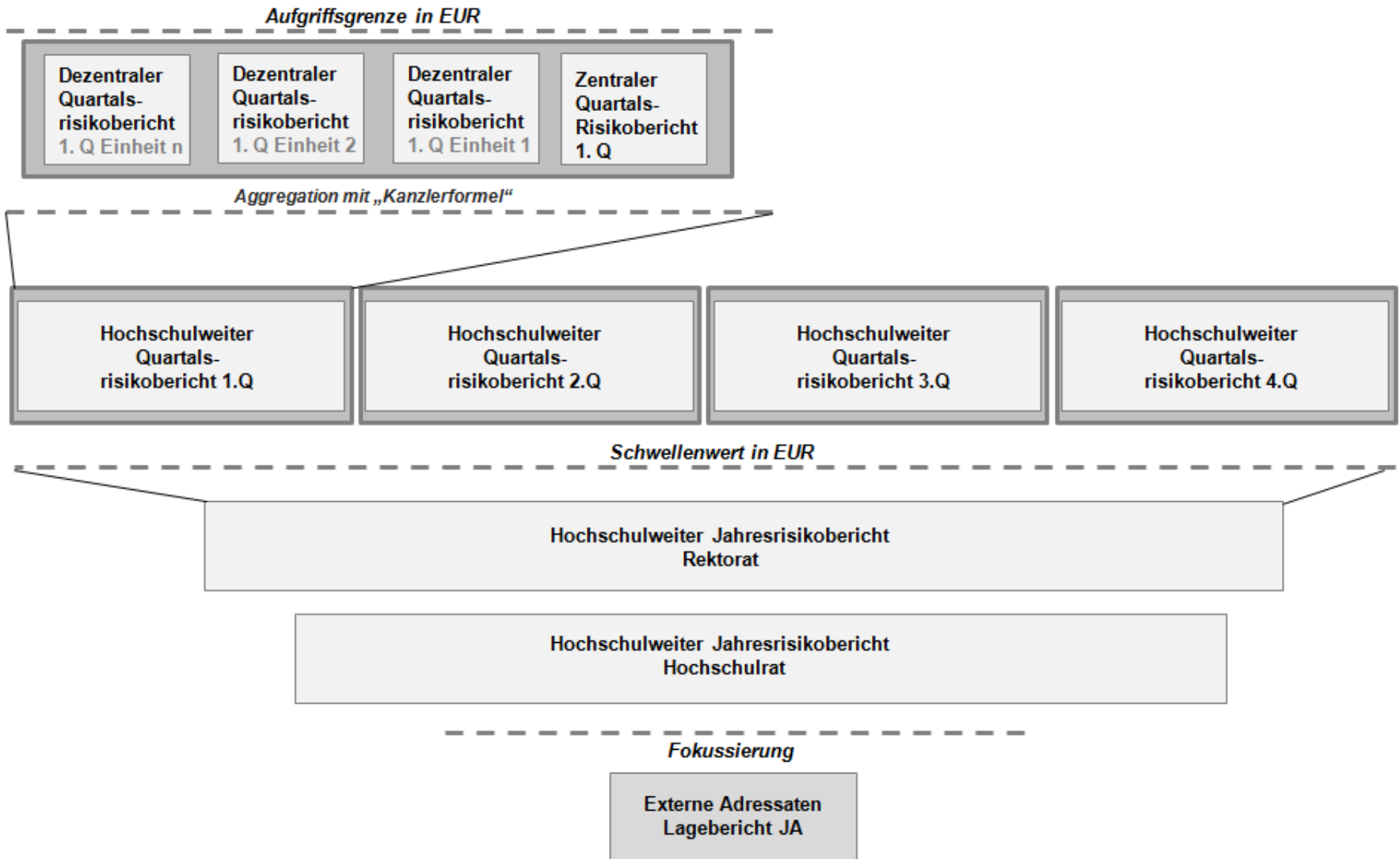
Hoch

- Zone 1** Risiko nicht akzeptabel, Massnahmen zur Risikominimierung dringend nötig
- Zone 2** Hohes Risiko, Massnahmen zur Risikominimierung erforderlich
- Zone 3** Mittleres Risiko, Massnahmen zur Risikominimierung prüfen
- Zone 4** Kleines Risiko, keine Massnahmen nötig

Unbedeutend	Klein	Mässig	Kritisch	Katastrophe
Aufgriffsgrenze < 0,05 Mio.	> 0,05 < 0,5 Mio. EUR	> 0,5 < 1 Mio. EUR	> 1 < 5 Mio. EUR	> 5 Mio. EUR

- Im Risikomanagementsystem der Hochschule ist das Risikohandbuch ein wesentliches Element.
- Das Risikohandbuch erfüllt im Rahmen des hochschulischen Risikomanagements drei Kernfunktionen:

- **Handreichung mit den geltenden organisatorischen Maßnahmen und Regelungen für alle am Risikoprozess beteiligten Akteure (und damit die Sicherung der Einhaltung der entsprechenden Maßnahmen und organisatorischen Strukturen)**
- **Dokumentation im Rahmen der Risikodokumentation (zur Prüfbarkeit z.B. durch die Interne Revision oder den Hochschulrat und für die externen Wirtschaftsprüfer oder den Landesrechnungshof)**
- **Rechenschaftslegung im Krisenfall**



Eigenevaluation

- Das zentrale Risikomanagement nimmt durch den Risikomanager eine quantitative und qualitative Auswertung folgender Kernkennzahlen vor:

Quartalsweise: Anzahl der Einheiten, die regelmäßig berichten

Jährlich: Anzahl der eingeleiteten Eskalationsverfahren bei Nichtmeldung

Jährlich: Umfrage unter allen beteiligten Einheiten über operative Stärken und Schwächen im Risikomanagementsystem i.S. Verbesserungsbedarf, Schulungsbedarf, ...

Interne Revision

Wirtschaftsprüfer

-
1. Grundlagen des hochschulischen Risikomanagements im Compliance-Kontext
 2. Beispiel Universität Duisburg-Essen
 - 3. Ausblick und offene Fragen**
-

Mathematische Modellierung der Zusammenhänge erscheint aufgrund der **Überkomplexität** nicht möglich.

- Dass regressive Modell nicht im spezifizierten Handlungsreiche Hochschule nicht funktionieren, hat seine Gründe: Die Zusammenhänge sind überkomplex und lassen sich nicht ausreichend handlungsleitend modellieren - es wären Formeln mit zu vielen Unbekannten.
- Monte-Carlo-Simulationen, VaR-Modelle etc. sind im Hochschulbereich nicht ohne weiteres sinnvoll anwendbar.

Simplizistische Faustformeln suggerieren eine **Unterkomplexität**, die nicht der Realität entspricht.

- Zu einfache quasimathematische Heuristiken (wie einfache, ungewichtete, die Eintretenswahrscheinlichkeiten nicht beachtende Summenscores) funktionieren auch nicht, eben auch weil sie suggerieren, die "Wahrheit" zumindest beschreiben wenn nicht gar vorhersagen zu können (und das im handlungsleitenden Gewand). „Faustformeln“ sind oft schlicht mathematisch falsch.
- In der Praxis wird letztlich oft einfach eine unzulässige Addition vorgenommen (also alle Risiken sind gleichzeitig Schaden – was nie passieren wird). Vereinfachte, sprich: die Komplexität reduzierenden Formeln funktionieren nicht, und sind darüber hinaus auch ökologisch nicht valide.

ABER: Strategie ist notwendig - Aggregation muss daher sein.

- Hochschulen haben aber heute oft noch keine wirkliche „Strategie“ – d.h. der Referenzrahmen fehlt noch dazu (Was ist EK in einer HS?, was bedeutet „Bestandsgefährdung“?).
- KonTraG/ IDW PS 340: Aggregation muss sein.

„Lösung“???: „Kanzlerformel“: Risiken addieren minus x%
(hochschulspezifisch).

- Wesentlich weil: RÜCKSTELLUNGEN!?!?!?!?
- Plus: Dezentrale Rückstellungsanteile?!?!?
- Zudem: Nicht alles darf/sollte man passivieren!

Subjektivität der Einschätzungen

- In starkem Zusammenhang mit der Aggregationsproblematik steht die Subjektivitätsproblematik.
- Gerade im noch in diesem Bereich unerfahren Hochschulmanagement - sei es zentral oder dezentral - dürften dementsprechend subjektive Bewertungselemente eher ein tendenziell größeres Gewicht haben.

Novität

- Die Neuheit des Risikomanagements für Hochschulen bedingt eine systematische Unerfahrenheit die sich nicht mit externen Beratungsleistungen kompensieren lässt.
- Die Gefahr, ein Risikomanagement letztlich "nebenher" mitlaufen zu lassen ohne es zu integrieren muss vor diesem Hintergrund als nicht unerheblich beurteilt werden.



Dembeck, Heinrich/Heinemann, Stefan
(2011): **Auf dem Weg zu einem
hochschulischen Risikomanagement**,
in: Breithecker, Volker/Lickfett, Urte
(Hrsg.): Handbuch
Hochschulrechnungslegung, Berlin

Die weiteren Einzelnachweise zu den
hier erstellten Slides sind ebenfalls der
obigen Quelle zu entnehmen.

Ebenso werden dort weiterführende
Literaturhinweise gegeben.