

Breithecker ■ Prinz ■ Radde ■ Strotkemper (Hrsg.)

Handbuch Hochschulmanagement

2., neu bearbeitete Auflage

Leseprobe, mehr zum Werk unter esv.info/978-3-503-24284-9

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

ESV ERICH
SCHMIDT
VERLAG

Handbuch Hochschulmanagement

Herausgegeben von

Prof. Dr. Volker Breithecker

Steuerberater, Universität Duisburg-Essen,
Mercator School of Management

Prof. Dr. Joachim Prinz

Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management

Prof. Dr. Jens Radde

Steuerberater, Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Dipl.-Kfm. Michael Strotkemper

Kanzler der FernUniversität in Hagen

Mit Beiträgen von den Herausgebern und

**Prof. Dr. Sabrina Backs · Cedric Bardowieck · Dr. Josef Baumüller
Matthias Berger · Dr. Max Briesemeister · Dr. Hauke Buermann
Burcu Cimen Bakir · Prof. Dr. Alexander Dilger · Dr. Harald Gerhards
Dr. Heiko Geruschkat · Dr. Wanja von der Goltz · Dr. Michael Hundt
Heike Karolyi · Sara Khaffaf-Roenspieß · Dr. Lars Köller
Michael Korff · Anja Lhotak · Wolfgang Mülders · Ulrich Müller
Marie Neuhaus · Dr. Solveig Randhahn · Ulf Richter
Prof. Dr. Michaela Schaffhauser-Linzatti · Shaereh Shalchi
Dr. Sascha Slunder · Prof. Dr. Karina Sopp · Jörg Stahlmann
Sara Steenhuis · Dr. Stephan Stegt · Maha Steinfeld
Prof. Dr. Stefan Stürmer · Dr. Stefanie Trümper · Karla Ungi
Robin Weisner · Prof. Dr. Claudia de Witt · Prof. Dr. Frank Ziegele**

2., neu bearbeitete Auflage

ERICH SCHMIDT VERLAG

Leseprobe, mehr zum Werk unter esv.info/978-3-503-24284-9

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://dnb.dnb.de> abrufbar.

Weitere Informationen zu diesem Titel finden Sie im Internet unter
<https://ESV.info/978-3-503-24283-2>

ISBN 978-3-503-24283-2 (gedrucktes Werk)

ISBN 978-3-503-24284-9 (eBook)

DOI <https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-24284-9>

Alle Rechte vorbehalten

© 2026 Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG

Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin, info@ESVmedien.de, www.ESV.info

Die Nutzung für das Text und Data Mining ist ausschließlich dem Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG vorbehalten. Der Verlag untersagt eine Vervielfältigung gemäß § 44b UrhG ausdrücklich.

Druck: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Vorwort

Hochschulen haben es nicht leicht in einem immer stärker kommerzialisierten Umfeld. Hochschulen kosten Geld! Und während mit hohem Einsatz von sehr qualifiziertem Personal auf (betriebswirtschaftlich gesehen) großen Flächen ein angesehener akademischer Output namens „AbsolventInnen“ produziert wird, ist dieser Output nur schwer in Euro zu fassen. Sind Hochschulen also gesamtgesellschaftliche Verlustgeschäfte? Oder sind Hochschulen unverzichtbar bei sinkenden materiellen und steigender Bedeutung von immateriellen Ressourcen? Sind Hochschulen als „Almosenempfänger“ erpressbar – wie in einigen Teilen der Welt? Oder sind sie anerkannte Einrichtungen, die die – in der Bevölkerung zu sehr großen Teilen akzeptierten – zur Verfügung gestellten Gelder effizient einzusetzen haben?

Wir stehen als Herausgeber für die im letzten Satz beschriebene Hochschullandschaft, wissen allerdings auch, dass es einen Kampf gibt ums Geld (vgl. *Stahlmann/Strotkemper*, S. 143-172, oder *Bardowieck/Prinz*, S. 461-474), um exzellente Forschungsergebnisse, um die Verwertung von Patenten (vgl. *Berger/Schaffhauser-Linzatti*, S. 351-375, oder *Breithecker/Cimen Bakir*, S. 299-318) und um StartUps aus der Hochschule (vgl. *Backs/Buermann/Weisner*, S. 377-388), einen Kampf um sehr gute Studierende bei sinkenden Zugangszahlen (vgl. *Neuhaus/von der Goltz/Briesemeister*, S. 441-459), um hervorragendes Hochschulpersonal (vgl. *Dilger*, S. 321-325), gegen Coronafolgen oder um die Notwendigkeit der Digitalisierung (vgl. *Stürmer/Hundt*, S. 115-140), um einen gelungenen KI-Einsatz (vgl. *de Witt/Karolyi*, S. 403-416 oder *Dilger*, S. 391-401) bei gleichzeitiger Abwehr von Cyber-Kriminalität (vgl. *Köller/Korff/Gerhards/Mülders*, S. 91-113). Hochschulen müssen – wie Wirtschaftsunternehmen – gemanagt werden, nur mit der ökonomischen Besonderheit, dass der *Input Menschen*, die *Produktionsfaktoren* im Wesentlichen *Menschen* und auch der *Output Menschen* sind. Es bedarf daher eines besonderen und eines besonders guten Hochschulmanagements!

Für dieses Ziel steht dieses Handbuch, in dem 40 AutorInnen¹ mit Blickweisen von innerhalb und außerhalb von Hochschulen in 24 Beiträgen spezifische Managementthemen bearbeiten. Es handelt sich um die Zweitauflage des *Handbuchs Hochschulmanagement*, das allerdings mit der Erstauflage aus dem Jahr 2018 wenig gemeinsam hat. Lebte die Erstauflage noch stark von der in vielen Bundes-

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in diesem Handbuch – wenn nicht anders vermerkt – implizit oder explizit verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet. Diese Formulierungen umfassen gleichermaßen alle Geschlechter; damit sind selbstverständlich alle Personen gleichberechtigt angesprochen.

Vorwort

ländern erfolgten Umstellung der Rechnungslegung von der Kameralistik zur Doppik und war deshalb rechnungslegungslastig, liegt in dieser Auflage der Fokus deutlich auf Managementthemen, nicht nur für Deutschland, sondern auch für Österreich.

Unser Dank geht an den Erich Schmidt Verlag, insbesondere an Frau *Christine Marx*, die unser *Hochschulengagement* stets positiv begleitet und damit für ein „Handbuch Hochschul-StartUps“ (Hrsg.: *Breithecker/Hanny-Busch*, Berlin 2023), „Handbuch Hochschulrechnungslegung“ (Hrsg.: *Breithecker/Radde/Strotkemper*, Zweitaufgabe Berlin 2025) und nun auch für diese vorliegende Zweitaufgabe vom „Handbuch Hochschulmanagement“ mit dem neuen Herausgeberkreis *Breithecker/Prinz/Radde/Strotkemper* gesorgt hat.

Wir hoffen, dass auch dieses Handbuch eine positive Aufnahme im zahlenmäßig relativ kleinen, sehr viel Geld benötigenden und zielgerichtet verbrauchendem, mit einer jeweils mehr als KMU-großen Mitarbeitendenzahl für viele Millionen Studierende verantwortlichen Kreis der Hochschulen findet.

Anmerkungen und Verbesserungsvorschläge finden stets ein positives Gehör bei den Herausgebern!

Moers, Duisburg, Berlin und Hagen im April 2026

Volker Breithecker Joachim Prinz Jens Radde Michael Strotkemper

AutorInnenverzeichnis

Backs, Sabrina, Prof. Dr., Juniorprofessorin für Gründungsmanagement / Gender im Gründungsprozess an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld

Bardowieck, Cedric, M.A., Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg

Baumüller, Josef, Dr., Universitätsassistent im Forschungsbereich Finanzwirtschaft und Controlling an der TU Wien

Berger, Matthias, M.Sc., Consultant bei New Venture Scouting, Wien

Breithecker, Volker, Prof. Dr., Steuerberater in Moers, Professor im Ruhestand an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg

Briesemeister, Max, Dr., Oberstudienrat am Kaufmännischen Berufskolleg Duisburg-Mitte, Lehrbeauftragter an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg

Buermann, Hauke, Dr., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Gründungsmanagement an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld

Cimen Bakir, Burcu, M.Sc., M.Ed., Studienrätin am Berufskolleg Kaufmannsschule der Stadt Krefeld

Dilger, Alexander, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Organisationsökonomik an der Universität Münster, (Gründungs-)Mitglied des Centrums für Interdisziplinäre Wirtschaftsforschung (CIW) sowie des Centrums für Management (CfM)

Gerhards, Harald, Dr.-Ing., Geschäftsführer der Hochschul-IT-Services.nrw, Düsseldorf

Geruschkat, Heiko, Dr., Kanzler der Westfälischen Hochschule, Gelsenkirchen, Bocholt, Recklinghausen

Goltz, Wanja von der, Dr., Studiendekan an der Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Duisburg

Hundt, Michael, Dr., Persönlicher Referent des Rektors der FernUniversität in Hagen

AutorInnenverzeichnis

- Karolyi, Heike, M.A.*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin im Lehrgebiet Bildungstheorie und Medienpädagogik im Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung (IfBM) an der FernUniversität in Hagen
- Khaffaf-Roenspieß, Sara, M.A.*, Leitung Dezernat Studienangelegenheiten an der Hochschule Rhein-Waal, Kleve
- Köller, Lars, Dr.*, Hochschul-IT-Services.nrw, Leitung S(kim), Technische Hochschule OWL, Lemgo
- Korff, Michael*, Dipl.-Inform., Dipl.-Ing., Hochschul-IT-Services.nrw, Leiter der Datenverarbeitungszentrale an der Hochschule Bielefeld, Bielefeld
- Lhotak, Anja*, Diplom-Betriebswirtin (FH), Steuerberaterin, Steuersachbearbeitung an der Universität Duisburg-Essen, Essen
- Mülders, Wolfgang*, Dipl.-Kfm. (FH), Hochschul-IT-Services.nrw, Leiter KIS und CIO der Hochschule Niederrhein, Krefeld
- Müller, Ulrich, M.A.*, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter politische Analysen beim CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh
- Neuhaus, Marie, M.Ed.*, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg
- Prinz, Joachim, Prof. Dr.*, Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, an der Universität Duisburg-Essen, Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Duisburg, stellvertretender Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)
- Radde, Jens, Prof. Dr.*, Steuerberater, Inhaber der Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Externes Rechnungswesen, an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- Randhahn, Solveig, Dr.*, Leiterin Stabsstelle Präsidialbereich, Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Richter, Ulf*, Dipl.-Wirtschaftsjurist, MBA, Kanzler der Universität Duisburg-Essen, Sprecher des AK-Hochschulbau der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten
- Schaffhauser-Linzatti, Michaela*, a.o. Univ.-Prof. Dr. Mag., Leiterin des Fachbereichs Governance of Non-Profit Institutions, Universität Wien, Vorsitzende der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB), Vorsitzende des Universitätsrates der Veterinärmedizinischen Universität Wien

AutorInnenverzeichnis

- Shalchi, Shaereh*, M.Sc., Persönliche Referentin des Kanzlers der FernUniversität in Hagen
- Slunder, Sascha*, Dr., Geschäftsführer der Mercator School of Management – Fakultät für Betriebswirtschaftslehre, Universität Duisburg-Essen, Duisburg
- Sopp, Karina*, Prof. Dr., Inhaberin der Professur für Entrepreneurship und betriebswirtschaftliche Steuerlehre sowie Prorektorin für Nachhaltigkeit und Entrepreneurship an der Technischen Universität Bergakademie Freiberg, Geschäftsführerin von retria ESG reporting and analysis
- Stahlmann, Jörg*, Betriebswirt (VWA), Vizepräsident für Verwaltung und Finanzen der Universität Oldenburg
- Steenhuis, Sara*, Ass. iur., Persönliche Referentin der Kanzlerin der Hochschule Rhein-Waal, Kleve
- Stegt, Stephan*, Dr., Gesellschafter und Institutsleiter ITB Consulting GmbH, Bonn
- Steinfeld, Maha*, Rechtsanwältin und Fachanwältin für Arbeitsrecht bei PKF Fasselt Partnerschaft mbB Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft Rechtsanwälte, Duisburg
- Strotkemper, Michael*, Dipl.-Kfm., Kanzler der FernUniversität in Hagen
- Stürmer, Stefan*, Prof. Dr., Dipl.-Psych., Rektor der FernUniversität in Hagen
- Trümper, Stefanie*, Dr., Persönliche Referentin der Kanzlerin der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel
- Ungi, Karla*, B.Sc., Wirtschaftsprüferin, Sustainability Auditor (IDW), Manager (Audit & Advisory, ESG) bei Baker Tilly GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Düsseldorf
- Weisner, Robin*, M.Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Gründungsmanagement an der Universität Bielefeld, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Bielefeld
- Witt, Claudia de*, Prof. Dr., Professorin für Bildungstheorie und Medienpädagogik im Institut für Bildungswissenschaft und Medienforschung (IfBM) und Prorektorin für Lehre, Studium und KI in Bildungsprozessen an der FernUniversität in Hagen
- Ziegele, Frank*, Prof. Dr., Geschäftsführer des CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, und Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück

Inhaltsübersicht

Vorwort.....	V
AutorInnenverzeichnis	VII
Inhaltsübersicht	XI
Inhaltsverzeichnis	XV
Abkürzungsverzeichnis	XXXIII

Teil I Strategisches Management und Governance

I. Compliance an Hochschulen: Zwischen Freiheit und Verantwortung auf dem Weg zur Haltung (<i>Solveig Randhahn/Stefanie Trümper</i>)	3
II. Hochschulbau als Handlungsfeld des Hochschulmanagements – Handlungsmöglichkeiten im Rahmen der möglichen Zeitenwende am Beispiel des Landes Nordrhein-Westfalen (<i>Ulf Richter</i>)	21
III. Rechte und Pflichten eines Hochschulrats im Vergleich zum Aufsichtsrat (<i>Frank Ziegele/Ulrich Müller</i>).....	31
IV. Rechte und Pflichten eines Universitätsrates im Vergleich zum Aufsichtsrat: Eine Gegenüberstellung der österreichischen Rechtslage (<i>Michaela Schaffhauser-Linzatti</i>).....	71
V. Weg zur Gründung des größten hochschulübergreifenden Kooperationsprojektes im Bereich der IT (HITS.nrw) (<i>Lars Köller/Michael Korff/Harald Gerhards/Wolfgang Mülders</i>).....	91
VI. Digitale Lehre auf Leitungsebene steuern: Governance und Transformationslogiken (<i>Stefan Stürmer/Michael Hundt</i>)	115

Teil II Finanzmanagement und Rechnungswesen

I. Budgetierungstrends und Mittelverteilungsmodelle: Flächenbudgetierung, Energiekostenbudgetierung, CO ₂ -Bepreisung (<i>Jörg Stahlmann/Michael Strotkemper</i>)	143
II. Gelebte fakultätsinterne LOMV – dargestellt an der Mercator School of Management der Universität Duisburg-Essen (<i>Volker Breithecker/Sascha Slunder</i>).....	173

Inhaltsübersicht

III.	Diskussion über die Nutzung der Steuerungsmöglichkeiten des kaufmännischen Rechnungswesens im Vergleich zur Kameralistik (<i>Shaereh Shalchi/Michael Strotkemper/Heiko Geruschkat</i>).....	183
IV.	Bilanzierung und Bewertung hochschulrelevanter und -spezifischer Rückstellungen (<i>Jens Radde/Karla Ungi</i>)	201
V.	Bilanzierung von Drittmitteln (<i>Karla Ungi/Jens Radde</i>).....	229
VI.	Nachhaltigkeitsberichterstattung von Hochschulen (<i>Josef Baumüller/Karina Sopp</i>).....	259

Teil III Steuer- und Compliance-Management

I.	Tax-Compliance als Instrument zeitgemäßer Hochschulsteuerung (<i>Anja Lhotak</i>)	275
II.	Steuerliche Fragen bei der Patentverwertung durch Hochschulen (<i>Volker Breithecker/Burcu Cimen Bakir</i>)	299

Teil IV Personalmanagement

I.	Tenure Track, Pragmatisierung und Hausruf – Sollen Insider bevorzugt oder ausgeschlossen werden? (<i>Alexander Dilger</i>).....	321
II.	Sozialversicherungsrisiken bei Hochschulen (<i>Maha Steinfeld</i>).....	327

Teil V Forschungs- und Innovationsmanagement

I.	Die Institutionalisierung der Dritten Mission – Externe Technologietransfer-Offices als Hebel für akademische Spin-offs (<i>Matthias Berger/Michaela Schaffhauser-Linzatti</i>).....	351
II.	Intellectual Property (IP)-Management an Hochschulen: Theorie und Praxis mit Beispiel (<i>Sabrina Backs/Hauke Buermann/Robin Weisner</i>)	377

Teil VI Qualitäts- und Stakeholdermanagement

I.	Interview mit ChatGPT über KI an Hochschulen (<i>Alexander Dilger</i>)	391
----	--	-----

Inhaltsübersicht

II.	Qualitätsentwicklung in der Lehre durch KI gestütztes Feedback – Wie Lehrende akademische Leistungen und Selbstverantwortung bei Studierenden in Zukunft fördern und wie Hochschulleitungen dabei unterstützen können (<i>Claudia de Witt/Heike Karolyi</i>).....	403
III.	Herausforderungen im Student Life Cycle internationaler Studierender und die besondere Rolle der Zentralen Studienberatung (<i>Sara Khaffaf-Roenspieß/Sara Steenhuis</i>)	417
IV.	Ansätze zur Verbesserung des Studienerfolgs internationaler Studierender (<i>Stephan Stegt</i>)	429
V.	UNI on TOP – Ein flexibles Hochschulstudium parallel zur dualen Ausbildung als Beitrag zu individualisierten Bildungswegen (<i>Marie Neuhaus/Wanja von der Goltz/Max Briesemeister</i>)	441
VI.	„Triple-R“ – Ruf, Rang, Rendite: Reputationskapital von Hochschulen und ihr Einfluss auf beruflichen Erfolg (<i>Cedric Bardowieck/Joachim Prinz</i>)	461
	Quellenverzeichnis	475
	Literaturverzeichnis.....	475
	Sonstige Quellen	530
	Rechtsprechung.....	550
	Verzeichnis von Rechtsnormen	552
	Stichwortverzeichnis	555

Bilanzierung und Bewertung hochschulrelevanter und -spezifischer Rückstellungen

1 Einleitung

Nach § 1a Abs. 1 HGrG besteht für die Bundesländer in Deutschland ein Wahlrecht, das Rechnungswesen nach kameralen Grundsätzen oder nach der sog. staatlichen Doppik gem. § 7a HGrG zu gestalten. Bei Anwendung der Doppik kommt den Rückstellungen auf der Passivseite der Bilanz eine besondere Bedeutung zu. Dies ist zum einen auf die Komplexität der diesbezüglichen Rechnungslegungsvorschriften und das damit verbundene Fehlerrisiko zurückzuführen. Zum anderen sind Rückstellungen in der Praxis häufig auch betraglich wesentlich.

Dieser Beitrag stellt zunächst die wichtigsten rechtlichen Grundlagen der Bilanzierung und Bewertung von Rückstellungen in den einzelnen Bundesländern dar. Anschließend wird praxisorientiert auf die Organisation und die Informationsbeschaffung für die Aufstellung und Prüfung des Jahresabschlusses eingegangen. Da die meisten Bundesländer die (sinngemäße) Anwendung des Handelsrechts vorschreiben und diese Regelungen allenfalls durch länderspezifische Richtlinien, Handbücher, Verwaltungsverordnungen o.ä. ergänzt werden, werden vorab die allgemeinen handelsrechtlichen Grundsätze der Rückstellungsbilanzierung dargestellt. Diese umfassen insb. die Ansatz-, Bewertungs- und Ausweisvorschriften.

Anschließend werden für Hochschulen relevante sowie hochschulspezifische Rückstellungen näher erläutert.¹ Der Schwerpunkt liegt hierbei auf denjenigen Rückstellungsarten, die erfahrungsgemäß auch einen sachverhalts- und betragsmäßig großen Anteil der Rückstellungen einer Hochschule ausmachen. Naturgemäß gibt es gleichermaßen länderspezifische Abweichungen, deren Bedeutung im Gesamtkontext zu betrachten ist.

Auf ggf. bestehende spezielle Regelungen der einzelnen Bundesländer wird hingewiesen, wenn diese von den handelsrechtlichen Grundsätzen abweichen.² Länderspezifische Regelungen sind stets vorrangig zu beachten.

¹ Dabei wird nicht auf steuerliche Themen eingegangen. Hierzu wird auf die Beiträge im Handbuch Hochschulrechnungslegung von *Westphal/Knöller (2025)*, *Kaponig (2025a)* und *Kaponig (2025b)* sowie zum neuen § 2b UStG in diesem Handbuch auf *Erdbrügger (2026)* verwiesen.

² In NRW beispielsweise sieht die Bewertungsrichtlinie aufgrund Tz. 10.1.4 der VV zur HWVFO NRW vor, dass die Hochschulen keine Pensionsrückstellungen zu bilden haben, vgl. *Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (2024)*, S. 16.

Abgeschlossen werden die Ausführungen durch eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse nebst Ausblick.

2 Rechtliche Grundlagen im Überblick

Die Bundesländer können ihr Hochschulrecht selbständig gestalten. Dabei werden entweder kamerale oder handelsbilanzielle Grundsätze vorgeschrieben, in wenigen Fällen wird den Hochschulen ein Wahlrecht zur Kameralistik oder Doppik mit sinngemäßer Anwendung der handelsrechtlichen Grundsätze eingeräumt. Ergänzend zu den handelsrechtlichen Grundsätzen haben einige Bundesländer darüber hinaus hochschulspezifische Rahmenwerke erlassen, da das Handelsrecht die Besonderheiten von Hochschulen nicht kennt und dementsprechend unberücksichtigt lässt. Diese gehen als *lex specialis* den allgemeinen Grundsätzen vor, wobei dann auf sie zurückzugreifen ist, sofern die Rahmenwerke keine konkreten Regelungen vorsehen.

Die folgende Tabelle zeigt, in welchen Bundesländern kamerale bzw. handelsrechtliche Rechnungslegungsgrundsätze zu beachten sind und in welchen ein Wahlrecht besteht.³

Bundesland	Art der Rechnungslegung
Baden-Württemberg	Kameralistik/Doppik
Bayern	Kameralistik
Berlin	Kameralistik
Brandenburg	Kameralistik
Bremen	Doppik
Hamburg	Doppik
Hessen	Doppik
Mecklenburg-Vorpommern	Kameralistik
Niedersachsen	Doppik
Nordrhein-Westfalen	Doppik
Rheinland-Pfalz	Kameralistik
Saarland	Doppik
Sachsen	Kameralistik/Doppik
Sachsen-Anhalt	Kameralistik
Schleswig-Holstein	Kameralistik
Thüringen	Doppik

Tab. 1: Übersicht über die Rechnungslegung von Hochschulen in den verschiedenen Bundesländern (vgl. Thomas [2025])

³ Für weitere Ausführungen zu den von den Hochschulen zu beachtenden Rechnungslegungsgrundsätzen in den einzelnen Bundesländern vgl. Thomas (2025), S. 11 ff.

Im vorliegenden Beitrag wird auf die länderspezifischen Vorschriften Bezug genommen, soweit diese sich auf die Bilanzierung von Rückstellungen beziehen. Im Übrigen sind die handelsrechtlichen Rechnungslegungsgrundsätze für die Bilanzierung von Rückstellungen im Rahmen der Doppik zu beachten.

Wenn nachfolgend auf die landesrechtlichen Regelungen verwiesen wird, beziehen sich diese auf *Niedersachsen*⁴, *NRW*⁵ und *Sachsen*⁶.

3 Organisatorische Grundlagen

Risiken, die im Rahmen der Jahresabschlussprüfung regelmäßig auch als Prüfungsschwerpunkt adressiert werden, sind die Vollständigkeit und Bewertung von Rückstellungen.

Aus der Praxis:

Um die Vollständigkeit der Rückstellungen auf Seiten der Hochschule zu gewährleisten, bietet es sich an, Checklisten⁷ zu erstellen, die im Rahmen der Erstellung des Jahresabschlusses genutzt werden können. Weiterhin kann es hilfreich sein, ein routiniertes Abfragesystem zu entwickeln, das gewährleistet, dass die aus den Fachabteilungen benötigten Informationen rechtzeitig an die den Jahresabschluss erstellende Stelle weitergegeben werden und Sachverhalte, die einen Rückstellungsbedarf auslösen, nicht unberücksichtigt bleiben. Auch sollten die Fachabteilungen ermutigt werden, insb. gegen Jahresende bereits absehbaren Rückstellungsbedarf zeitnahe an die den Jahresabschluss erstellende Stelle zu kommunizieren, um diese frühestmöglich berücksichtigen zu können.

Dieses Vorgehen hat zwei Vorteile:

1. Die Erstellenden des Jahresabschlusses sind in der Lage, zeitnah und routiniert sicherzustellen, dass sie die notwendigen Informationen erhalten.
2. Im Rahmen der Jahresabschlussprüfung können zeitliche Verzögerungen vermieden werden, die entstehen würden, wenn Sachverhalte vom Prüfer identifiziert werden, die dem Jahresabschlusserstellenden selbst nicht bewusst waren.

⁴ Vgl. *Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur* (2010).

⁵ Vgl. *Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen* (2024).

⁶ Vgl. *Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus* (2024).

⁷ Vgl. *Schubert* (2024a), § 249 HGB, Rn. 26.

Bilanzierung und Bewertung hochschulspezifischer Rückstellungen

Sollten Hochschulen feststellen, dass die notwendige Sensibilität in den Fachabteilungen bezogen auf Sachverhalte, für die Rückstellungen zu bilden sind, nicht gegeben ist, können Schulungen oder Workshops, möglicherweise auch in Form von kurzen Webinaren, hilfreich sein.

Die „Vollständigkeit der Rückstellungen“ ist allerdings nicht so zu verstehen, dass die Ersteller des Jahresabschlusses zwangsweise jeden Kleinstbetrag aufnehmen müssen. Für die Erstellung gilt über die Generalnorm des § 264 Abs. 2 HGB, die ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage fordert, dass unwesentliche Beträge außer Acht gelassen werden dürfen. Dies ergibt sich zudem durch den risikoorientierten Prüfungsansatz des Jahresabschlussprüfers. Die Berücksichtigung zweifelsfrei unbeachtlicher Beträge und Sachverhalte im Gesamtkontext wäre darüber hinaus unwirtschaftlich für die Hochschulen.⁸

Was als „wesentlich“ oder „nicht zweifelsfrei unbeachtlich“ zu definieren ist, ist nicht reguliert, sondern hochschul- und einzelfallabhängig zu beurteilen. Eine grundsätzliche Festlegung von gewissen Schwellenwerten, zum Beispiel die potenzielle Höhe der Rückstellung im Verhältnis zur Bilanzsumme oder zu den Rückstellungen insgesamt bzw. der potenziell entstehende Aufwand im Verhältnis zum Hochschulergebnis kann hilfreich sein und sollte dokumentiert werden, damit das Vorgehen stetig⁹ im Mehrjahresverlauf angewendet wird. Als Orientierung können hierfür die Schwellenwerte dienen, die bei Abschlussprüfungen zugrunde gelegt werden.¹⁰ Dies kann jedoch nur unterstützend wirken. Denn eine Auseinandersetzung mit dem jeweiligen Sachverhalt ist stets geboten.¹¹

Aus der Praxis:

Sollten Sachverhalte bekannt werden, die grundsätzlich die Bildung einer Rückstellung begründen, betragsmäßig jedoch vernachlässigbar sind, würde es sich anbieten, dies mit einer kurzen Begründung und ggf. überschlägigen Berechnung zu dokumentieren, um so eine Grundlage für eventuelle Diskussionen im Rahmen der Jahresabschlussprüfung zu schaffen. Eine sachgerechte Dokumentation belegt zudem, dass die Hochschule sich Gedanken über die Vollständigkeit und Bewertung von Rückstellungen im Jahresabschlussprozess macht.

⁸ Der Wesentlichkeitsgrundsatz ist bspw. in der Bewertungsrichtlinie in NRW verankert; vgl. *Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen* (2024), S. 72.

⁹ Vgl. das Gebot der Ansatzstetigkeit gem. § 246 Abs. 3 HGB

¹⁰ Vgl. *Haußer/Sailer/Hutzler/Pöhlmann/Schulz/Seebeck/Uschkurat* (2025), Kapitel L, Tz. 181 ff.

¹¹ Vgl. *Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus* (2024), S. 93.

4 Handelsrechtliche Grundsätze der Rückstellungsbilanzierung

4.1 Rückstellungsarten

In § 249 HGB ist abschließend geregelt, für welche Sachverhalte Rückstellungen gebildet werden dürfen. Dies betrifft Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten und für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften (§ 249 Abs. 1 Satz 1 HGB), für unterlassene Instandhaltungen (§ 249 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 HGB) sowie für Gewährleistungen, die ohne rechtliche Verpflichtung erbracht werden (§ 249 Abs. 1 Satz 2 Nr. 2 HGB). Für andere als in § 249 Abs. 1 HGB bezeichnete Zwecke dürfen keine Rückstellungen gebildet werden (§ 249 Abs. 2 HGB).

Gewährleistungsrückstellungen spielen bei Hochschulen nahezu keine Rolle, so dass diese im weiteren Verlauf vernachlässigt werden.

4.2 Ansatz

Da nur Rückstellungen für die zuvor genannten Zwecke gebildet werden dürfen, fußt die sog. Bilanzierung dem Grunde nach, also der Ansatz, alleine auf dem Bestehen entsprechender Sachverhalte. Beim Bilanzansatz geht es um die Frage, ob für einen bestimmten Sachverhalt eine Rückstellung zu bilden ist.

Für die Passivierung von Rückstellungen für ungewisse Verbindlichkeiten, die eine Vielzahl von Rückstellungen umfassen, müssen bestimmte, eng auszulegende Voraussetzungen erfüllt sein. Diese werden im Folgenden in allgemeiner Form betrachtet und bilden die Basis für nahezu alle in Kapitel 5 dargestellten Rückstellungen. Die speziellen Ansatzvoraussetzungen für die Rückstellungen für unterlassene Instandhaltung und die Rückstellungen aus schwebenden Geschäften werden in den Kapiteln 5.3 und 5.5 behandelt.

Vorliegen einer Außenverpflichtung

Eine Außenverpflichtung zeichnet sich dadurch aus, dass sie gegenüber einem externen Dritten besteht. Sie wird durch eine rechtliche Verpflichtung in Form eines privat-rechtlichen Vertrags oder einer öffentlich-rechtlichen Verpflichtung¹² oder durch einen faktischen Leistungszwang in Form einer nicht einklag-

¹² Öffentlich-rechtliche Verpflichtungen können sich unmittelbar aus einem Gesetz, aus einem Verwaltungsakt oder einem Urteil ergeben. Vgl. *Adler/Düring/Schmaltz*, § 249 HGB, Rn. 49 sowie *Schubert* (2024), § 249 HGB, Rn. 256.

Bilanzierung und Bewertung hochschulspezifischer Rückstellungen

baren Leistungsverpflichtung, denen sich die Hochschule aus tatsächlichen oder wirtschaftlichen Gründen nicht entziehen kann oder will,¹³ begründet.¹⁴

Rechtliche oder wirtschaftliche Verursachung

Rückstellungen in Form von ungewissen Verbindlichkeiten sind zu bilanzieren, wenn sie rechtlich entstanden oder wirtschaftlich verursacht worden sind. Ausschlaggebend ist das jeweils frühere der beiden Ereignisse.¹⁵

Ausnahmen von diesem Grundsatz stellen die sog. Ansammlungsrückstellungen dar. Diese können untergliedert werden in Verteilungsrückstellungen (echte Ansammlungsrückstellungen) und Anwachsungsrückstellungen (unechte Ansammlungsrückstellungen).¹⁶

Verteilungsrückstellungen zeichnen sich dadurch aus, dass die rechtliche Außenverpflichtung bereits voll entstanden ist, der Aufwand für die Bildung der Rückstellung jedoch ratierlich proportional zur wirtschaftlichen Verursachung über einen mehrjährigen Zeitraum verteilt wird, beispielsweise bei Rückbauverpflichtungen. Dies ist unter dem Gesichtspunkt, dass eine vollständige Einbuchung der Rückstellungsverpflichtung in dem Moment des Entstehens der rechtlichen Verpflichtung die tatsächlichen Verhältnisse weniger sachgerecht darstellt als es bei einer Verteilung des Aufwands der Fall ist, angemessen.¹⁷

Bei Anwachsungsrückstellungen entsteht die die Außenverpflichtung begründende Ursache über einen mehrjährigen Zeitraum, wie beispielsweise bei Rekultivierungsrückstellungen. Der Rückstellungsbetrag erhöht sich mit jedem Wirtschaftsjahr der Nutzung, wobei es zu mehr oder weniger starken Schwankungen in den Zuführungen kommen kann, je nachdem wie stark beispielsweise die zu rekultivierenden Flächen beansprucht werden.¹⁸

Wahrscheinlichkeit der Inanspruchnahme

Eine rechtlich oder wirtschaftlich verursachte Außenverpflichtung ist immer dann als Rückstellung zu bilanzieren, wenn ihre Inanspruchnahme wahrscheinlich ist. Wann genau diese Inanspruchnahme voraussichtlich eintritt ist unerheblich,¹⁹ es kommt lediglich darauf an, dass absehbar ist, dass sie in Anspruch genommen

¹³ Vgl. *Adler/Düring/Schmaltz*, § 249 HGB, Rn. 52; *Schubert* (2024a), § 249 HGB, Rn. 59.

¹⁴ Vgl. *Schubert* (2024a), § 249 HGB, Rn. 1.

¹⁵ Vgl. *Schubert* (2024a), § 249 HGB, Rn. 65 ff.

¹⁶ Vgl. *Schubert* (2024b), § 253 HGB, Rn. 148.

¹⁷ Vgl. *IDW* (2015), Rn. 18.

¹⁸ Vgl. *Schubert* (2024b), § 253 HGB, Rn. 150.

¹⁹ *Schubert* (2024a), § 249 HGB, Rn. 78. Siehe auch *Adler/Düring/Schmaltz*, § 249 HGB, Rn. 64.

werden wird. Die Inanspruchnahme ist immer dann wahrscheinlich, wenn „mehr Gründe dafür als dagegen sprechen“, es muss also ernsthaft mit ihr gerechnet werden.²⁰

Keine Aktivierungspflicht

Handelt es sich bei künftigen Ausgaben um aktivierungspflichtige Anschaffungs- oder Herstellungskosten, dürfen für sie keine Rückstellungen gebildet werden. Diese Voraussetzung entstammt der Rechtsprechung²¹ und ist handelsrechtlich in der Kommentarliteratur überwiegend übernommen worden.²²

Kein Passivierungsverbot

Für welche Zwecke Rückstellungen gebildet werden dürfen, ist in § 249 Abs. 1 HGB abschließend festgelegt. Darüber hinaus regelt § 249 Abs. 2 Satz 1 HGB ausdrücklich, dass Rückstellungen für andere als in Abs. 1 bezeichnete Zwecke nicht gebildet werden dürfen. Nicht als Rückstellungen angesetzt werden dürfen somit beispielsweise Rückstellungen aufgrund des allgemeinen unternehmerischen Risikos, die Substanzerhaltung oder betriebliche Reorganisationsmaßnahmen.²³ Rückstellungen für unterlassene Instandhaltung, die außerhalb des in Abs. 1 definierten Zeitraums nachgeholt werden, dürfen ebenfalls nicht angesetzt werden.

Sollten sich auf Basis einer durchgeführten Rückstellungs-Inventur potenzielle Außenverpflichtungen oder sonstige Risiken zeigen, für die mangels Vorliegens der Ansatzkriterien noch keine Rückstellung passiviert werden darf, ist darauf im Lagebericht innerhalb des Risikoberichts hinzuweisen, vorausgesetzt, sie sind nicht als unwesentlich einzustufen.

4.3 Bewertung

Rückstellungen sind gem. § 253 Abs. 1 Satz 2 HGB mit dem nach vernünftiger kaufmännischer Beurteilung notwendigen Erfüllungsbetrag zu bewerten. Hierunter ist derjenige Betrag zu verstehen, der im voraussichtlichen Erfüllungszeitpunkt der Verpflichtung erwartet und in dieser Höhe tatsächlich erforderlich sein wird. Durch diese Formulierung kommt zum Ausdruck, dass auch Kosten- und Preis-

²⁰ Vgl. *Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur* (2010), S. 93

²¹ Vgl. z.B. *BFH* (1981); *BFH* (1995).

²² Vgl. z.B. *Adler/Düring/Schmaltz*, § 249 HGB, Rn. 31; *Herzig/Köster* (1999), Rn. 337; *Hommel* (2023), § 249 HGB, Rn. 90; *Mayer-Wegelin* (2014), § 249 HGB, Rn. 75; *Schubert* (2024a), § 249 HGB, Rn. 136.

²³ Vgl. *Schubert* (2024a), § 249 HGB, Rn. 388

Bilanzierung und Bewertung hochschulspezifischer Rückstellungen

entwicklungen zu berücksichtigen sind, sofern diese hinreichend konkret und bezifferbar sind.²⁴

Die erwarteten Kosten- und Preisentwicklungen sollten einer bestmöglichen Schätzung unterworfen werden. Hierzu gehört, dass nicht bloße Vermutungen angestellt werden dürfen, sondern einkalkulierte Kosten- und Preisänderungen immer auf Erfahrungswerten und/oder externen Quellen beruhen sollten, damit die Ermittlung des Rückstellungsbetrags nachvollziehbar und plausibel ist. Als externe Quellen können beispielsweise beobachtete Marktentwicklungen und -trends durch Branchenverbände oder Forschungsinstitute sowie beschlossene Gesetzesverabschiedungen und -änderungen zugrunde gelegt werden.²⁵ Nur wenn keine hochschulinternen oder branchenspezifischen Daten vorliegen und auch nicht mit vertretbarem Aufwand erstellt oder beschafft werden können, kann eine Schätzung der Preisentwicklung in der Zukunft an dem Inflationsziel der EZB ausgerichtet werden.²⁶

Rückstellungen mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr sind darüber hinaus nach § 253 Abs. 2 Satz 1 HGB mit dem ihrer Restlaufzeit entsprechenden durchschnittlichen Marktzinssatz abzuzinsen. Dies gilt im Fall von Rückstellungen für Altersversorgungsverpflichtungen mit dem durchschnittlichen Marktzinssatz aus den vergangenen zehn und im Fall sonstiger Rückstellungen aus den vergangenen sieben Geschäftsjahren. Diese Zinssätze werden gem. § 253 Abs. 2 Satz 4 und 5 HGB von der Deutschen Bundesbank ermittelt und monatlich bekannt gemacht.²⁷

Bei der Festlegung des Abzinsungssatzes ist auf die Restlaufzeit bis zum Zeitpunkt der erwarteten Inanspruchnahme abzustellen. Solange der Zeitpunkt der Inanspruchnahme noch nicht genau feststeht, muss die Restlaufzeit, ggf. zu jedem Bilanzstichtag neu, geschätzt werden.²⁸

Bewertungen im Allgemeinen setzen neben einem zu bestimmenden Preis bzw. Geldbetrag auch immer ein Mengengerüst voraus. Setzen sich Rückstellungen aus vielen Einzelverpflichtungen zusammen, wie es beispielsweise bei Pensionsverpflichtungen der Fall ist, ist es unabdingbar, auch das Mengengerüst verlässlich zu schätzen. Hierzu sollten hochschulintern Maßnahmen getroffen werden, die etwa über das in der Personalabteilung eingerichtete und überwachte IT-System

²⁴ Vgl. *IDW* (2015), Rn. 14-16

²⁵ Vgl. *Wohlgemuth/Radde* (2020), § 253 HGB, Rn. 92.

²⁶ Vgl. *IDW* (2015), Rn. 27

²⁷ Die Zinssätze können auf der Internetseite der Deutschen Bundesbank (*Deutsche Bundesbank* [2025]) abgerufen werden.

²⁸ Vgl. *Schubert* (2024b), § 253 HGB, Rn. 192; *Wohlgemuth/Radde* (2020), § 253 HGB, Rn. 163.

sicherstellen, dass das Mengengerüst für die Bewertung der Rückstellungen vollständig und richtig ist.

4.4 Ausweis

Das HGB sieht in § 266 Abs. 3 B. folgenden Bilanzausweis für Rückstellungen vor:

1. Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen;
2. Steuerrückstellungen;
3. sonstige Rückstellungen.

Da der Posten “sonstige Rückstellungen“ eine große Anzahl verschiedener Rückstellungen enthalten kann, wird dem Transparenzgedanken Rechnung getragen, indem § 285 Nr. 12 HGB vorschreibt, dass hierin enthaltene Rückstellungen, die einen nicht unerheblichen Umfang haben, im Anhang erläutert werden müssen. Wahlweise kann gem. § 265 Abs. 5 HGB eine Untergliederung in der Bilanz vorgenommen werden, die in der Praxis jedoch eher unüblich ist.

Als unterstützende Darstellung, obgleich handelsrechtlich nicht vorgeschrieben, dient in der Praxis die Aufnahme eines *Rückstellungsspiegels* in den Anhang. Durch die Angabe der betragsmäßigen Entwicklung einer jeden Rückstellungspostion erhält der Berichtleser²⁹ tiefergehende Einblicke in die Zusammensetzung und Entwicklung der Rückstellungen.

Für die Hochschulen in *Niedersachsen* und in *NRW* sehen die Gliederungsschemata der Bilanzierungsrichtlinie bzw. der Bewertungsrichtlinie ausschließlich Steuerrückstellungen und sonstige Rückstellungen vor.³⁰ In *Sachsen*³¹ entspricht der Ausweis für Rückstellungen demgegenüber der Gliederung gemäß § 266 Abs. 3 B. HGB.

²⁹ Wir möchten allerdings nicht verschweigen, dass – ähnlich der Bedeutung von Hochschul-Kennzahlen – für das Lesen eines Berichts als Voraussetzung i.d.R. die *Veröffentlichung* steht. Fehlt es, wie bei den meisten Jahresabschlüssen von Hochschulen, an der Veröffentlichung, dann ist der Kreis möglicher Leser sehr klein. Vgl. zur Fragestellung möglicher Adressaten von Hochschuljahresabschlüssen auch *Breithecker/Radde/Strotkemper/Schomaker* (2025), S. 259-264.

³⁰ Vgl. *Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur* (2010), S. 12; *Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen* (2024), S. 108.

³¹ Vgl. *Sächsisches Staatsministerium für Wissenschaft, Kultur und Tourismus* (2024), S. 25.

5 Rückstellungen auf Hochschulebene

Als öffentlich-rechtliche Bildungseinrichtungen sind Hochschulen grundsätzlich steuerbefreit gem. § 1 Abs. 1 KStG und unterliegen lediglich mit ihren Betrieben gewerblicher Art im Sinne der §§ 1 Abs. 1 Nr. 6 i.V.m. Nr. 4 KStG der Besteuerung.³² Diese können sowohl rückstellungspflichtige Körperschaft- als auch Gewerbesteuer auslösen. Beispiele für Betriebe gewerblicher Art sind die Auftragsforschung, der Mensa- oder Cafeteriabetrieb oder die Parkraumbewirtschaftung. Betriebe gewerblicher Art lösen auch Umsatzsteuer aus. Da diese über die Umsatzsteuer-Voranmeldungen jedoch immer betraglich feststeht³³ und auch der Erfüllungszeitpunkt bekannt ist, handelt es sich um *Verbindlichkeiten* und nicht um *Rückstellungen*. Darüber hinaus haben Hochschulen ggf. sonstige Steuern abzuführen (bspw. Kfz-Steuern).

Steuerrückstellungen spielen für Hochschulen im Vergleich zu den Pensionsrückstellungen und den sonstigen Rückstellungen eine untergeordnete Bedeutung. Aus diesem Grund wird auf Steuerrückstellungen im Weiteren nicht näher eingegangen.

Einen deutlich höheren Stellenwert haben Pensionsrückstellungen. Da diese aufgrund von § 266 Abs. 3 HGB getrennt von anderen personalbezogenen Rückstellungen zu erfassen sind und einer komplexen Bewertung unterliegen, werden sie gesondert behandelt. Hierzu zählen auch die Beihilfen, deren Bewertung auf die gleiche Art vorgenommen wird.

Ein weiteres Kapitel bilden die Personalrückstellungen. Diese Rückstellungen beinhalten Aufwendungen für Altersteilzeit, Urlaub, Überstunden und Gleitzeitüberhänge, Höhergruppierungen, Berufungsverfahren sowie Jubiläums- und Sterbegelder. Darüber hinaus werden Rückstellungen für Abbruch und Rückbau sowie unterlassene Instandhaltung näher dargestellt, da diese bundeslandabhängig von höherer Relevanz sein können.

³² Vgl. zur Besteuerung von Hochschulen im Handbuch Hochschulrechnungslegung *Westphal/Knöllner* (2025), *Kaponig* (2025a) und *Kaponig* (2025b). Zum neuen § 2b UStG vgl. in diesem Handbuch *Erdbrügger* (2026).

³³ Die Entstehung der Umsatzsteuer richtet sich nach § 13 UStG; für Hochschulen somit in der Regel mit Ablauf des Voranmeldungszeitraums, in dem sie die sonstige Lieferung oder Leistung erbracht bzw. ausgeführt hat. Die Umsatzsteuervoranmeldung gilt als Festsetzung der Umsatzsteuer unter dem Vorbehalt der Nachprüfung (vgl. § 168 AO), sodass es sich im Regelfall um eine quantifizierbare Schuld handelt, deren Fälligkeit bekannt ist und die somit als Verbindlichkeit zu qualifizieren ist.

▼ Hochschulen haben es in einem zunehmend kommerzialisierten Umfeld nicht leicht: Sie verursachen hohe Kosten, ihr „Output“ in Gestalt erfolgreicher Absolventinnen und Absolventen lässt sich jedoch kaum in Euro fassen. Vielmehr gilt es, die eigene Rolle zwischen öffentlicher Verantwortung, dem Wettbewerb um Mittel, Talente und Reputation sowie einschneidenden Umbrüchen durch die Digitalisierung und KI immer wieder neu zu behaupten.

Wie sich ein professionelles und diesen ökonomischen Besonderheiten entsprechendes **Hochschulmanagement erfolgreich gestalten** lässt, zeigt das von Volker Breithecker, Joachim Prinz, Jens Radde und Michael Strotkemper herausgegebene Handbuch entlang der wichtigsten Weichenstellungen:

- Strategisches Management und Governance
- Finanzmanagement und Rechnungswesen
- Steuer- und Compliance-Management
- Personalmanagement
- Forschungs- und Innovationsmanagement
- Qualitäts- und Stakeholdermanagement

Zukunftsweisende Impulse von **40 Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis**, die betriebswirtschaftliche Effizienz mit akademischem Weitblick verbinden.

Leseprobe, mehr zum Werk unter [esv.info/978-3-503-24284-9](https://www.esv.info/978-3-503-24284-9)