

Hochschul- Newsletter

Herzlich willkommen

zur elften Ausgabe unseres Hochschul-Newsletters.

Der Newsletter enthält wieder viele aktuelle Beiträge zu Fragestellungen rund um die autonome Hochschule.

Der Hochschul-Newsletter erscheint in elektronischer Form. Falls Sie Fragen oder Kommentare zu einem Artikel haben, stehen Ihnen die Verfasser und unsere Experten an den jeweiligen Standorten gerne zur Verfügung. Wenn Sie uns kontaktieren oder den Newsletter auch für Kolleginnen oder Kollegen bestellen möchten, schreiben Sie an:

hs-newsletter@de.ey.com

Sollten Sie kein Interesse am weiteren Bezug dieser Publikation haben, senden Sie bitte einfach eine E-Mail mit dem Betreff "Unsubscribe" an die o. g. E-Mail-Adresse.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Sie finden uns auch unter der Adresse:

www.de.ey.com/Hochschulen

Hier können Sie sowohl die vorherigen Newsletter als auch sonstige Veröffentlichungen zum Thema Hochschulen herunterladen.

Inhalt

- 2 Haben Studiengebühren noch eine Zukunft?
- 6 Die Kompetenz der Hochschulen bezüglich ihrer Liegenschaften (Ländervergleich Teil III, Fortsetzung)
- 8 Risikomanagement an Hochschulen
- 11 Betriebe gewerblicher Art identifizieren und erklären
- 14 Aktuelles zum Spendenrecht
- 17 Das Hochschulmodernisierungsprogramm (HMoP) NRW
- 19 Ihr Ernst & Young Hochschulkompetenzteam stellt sich vor. In dieser Ausgabe: Real Estate
- 22 Vorstellung aktueller Studien
- 23 Veranstaltungshinweise

Haben Studiengebühren noch eine Zukunft?

Diese Frage erscheint fast überflüssig, waren es doch bis vor kurzem nur noch zwei Länder, die an der Erhebung von Studiengebühren festhielten: Bayern und Niedersachsen. Nun sollen die Studiengebühren auch in Bayern auf den Prüfstand. Studiengebühren haben in den Ländern, in denen sie erhoben wurden, einen nicht unerheblichen Beitrag zur Finanzierung der Hochschulen geleistet. Alle Länder, die die Studiengebühren inzwischen wieder abgeschafft haben oder in Kürze abschaffen werden, haben den Hochschulen Kompensationszahlungen für die wegfallenden Einnahmen versprochen. Doch kann dieses Versprechen eingelöst werden angesichts der wachsenden Zahl von Studierenden und des zunehmenden Drucks auf die Länderhaushalte im Hinblick auf die Einhaltung der grundgesetzlich verankerten Schuldenbremse spätestens im Jahr 2020?

Mit Hamburg und Baden-Württemberg haben in diesem Jahr zwei weitere Landesregierungen die Abschaffung von Studiengebühren beschlossen. In Hamburg wird ein Gesetz erarbeitet, mit welchem die Studiengebühren zum 1. Oktober 2012 entfallen sollen; die fehlenden Mittel sollen den Hochschulen in voller Höhe durch Haushaltsmittel ersetzt werden. Auch in Baden-Württemberg haben die neuen Regierungsparteien in ihrem Koalitionsvertrag vereinbart, die Studiengebühren „zum frühestmöglichen Zeitpunkt, also zum Sommersemester 2012“ abzuschaffen; die ausfallenden Gebühreneinnahmen sollen ebenfalls durch Landesmittel ersetzt werden.

Nachdem das Bundesverfassungsgericht im Jahr 2005 das allgemeine Verbot von Studiengebühren im Hochschulrahmengesetz des Bundes für nichtig erklärt hatte, weil es darin einen unzulässigen Eingriff in die Hoheit der Länder sah, war den Ländern die Gesetzgebungskompetenz über die Regelung von Studiengebühren zugefallen. Das Bundesverfassungsgericht behielt sich jedoch vor, zu Fragen der Sozialverträglichkeit zu einem späteren Zeitpunkt Stellung zu nehmen, falls die Studiengebühren zu sozialen Ungleichheiten führen würden, die durch Maßnahmen der einzelnen Länder nicht mehr korrigiert werden könnten. Seitdem gibt es eine sehr kontrovers geführte Debatte über die sozialen und bildungspolitischen Wirkungen der Studiengebühren, immer wieder auch begleitet von Gutachten und empirischen Studien.

Zwei aktuelle Studien haben nun die Frage untersucht, ob Studiengebühren einen erkennbaren Einfluss auf die Entscheidung haben, ein Studium aufzunehmen oder bei der Wahl der Universität oder auf die soziale Zusammensetzung der Studierendenschaft. Im Rahmen seines Länderchecks hat der Stifterverband der deutschen Wissenschaft im September 2010 die empirische Studie „Auswirkungen von Studiengebühren“ veröffentlicht. Von April dieses Jahres stammt die Untersuchung der HIS: „Studienentscheidung im Kontext der Studienfinanzierung“ (Forum Hochschule 5/2011).

Untersuchungen zur Sozialverträglichkeit von Studiengebühren zeigen keine nachteiligen Effekte

Der **Ländercheck des Stifterverbandes** basiert auf Erhebungen im Zeitraum 2005/06 bis 2008/09, also aus einer Zeit, in der über die Hälfte aller Studierenden Gebühren zu zahlen hatte. Dabei wurde der Frage nachgegangen, ob die Studiengebühren einen Effekt auf die

- ▶ Studierendenentwicklung sowie auf die
- ▶ soziale Zusammensetzung der Studierendenschaft

haben. Bezüglich der Studierendenzahl kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass kein klarer Zusammenhang zwischen der Entwicklung der Studierendenzahl und der Erhebung von Studiengebühren erkennbar sei. Die Studie berücksichtigt neben den reinen Studierendenzahlen auch die Zahl der Studienanfänger, die Wanderungsbewegungen und die Zahl der aus dem Ausland kommenden Studierenden. Bei allen Indikatoren finden sich Gebührenländer sowohl oben als auch unten auf der Bewertungsskala, ein eindeutiges Muster und eine Korrelation sind nicht erkennbar. Insbesondere konnte auch keine Wirkung von Gebühren auf die Wahl der Studienstandorte festgestellt werden.

Mögliche Wirkungen auf die soziale Zusammensetzung hat die Studie im Hinblick auf die Indikatoren Zahl der BAföG-Empfänger, Verteilung nach sozialer Herkunft und Anzahl der Bildungsinländer (Migranten, aber auch Studierende mit ausländischem Bildungsabschluss) untersucht. Auch im Hinblick auf diese Indikatoren kann eine eindeutige statistische Korrelation nicht nachgewiesen werden. Insbesondere bei den BAföG-Empfängern, die ja in besonderer Weise betroffen sind, ist nicht erkennbar, dass sie sich durch die Studiengebühr abschrecken ließen. In der Regel blieb die Zahl der BAföG-Empfänger gleich; nur zwei Länder lassen einen statistischen Effekt erkennen, wobei in einem Land die Zahl der BAföG-Empfänger unter den Studierenden trotz Einführung einer Studiengebühr sogar angestiegen ist.

Die Untersuchung der **HIS (Studienentscheidung im Kontext der Studienfinanzierung)** fragt nach der Wirkung von antizipierten Studienkosten auf die Studienentscheidung und versucht, Gründe und Motive für den Verzicht auf ein Hochschulstudium zu erforschen. Eine repräsentative Befragung von Studienberechtigten im Jahr 2008 sowohl ein halbes Jahr vor als auch ein halbes Jahr nach Erlangung der Studienberechtigung ist die zentrale Datenbasis, die durch andere verfügbare empirische Erkenntnisse ergänzt wird. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass bei bestimmten Gruppen, insbesondere bei Frauen, bei Studienberechtigten mit bildungsferner Herkunft und solchen mit weniger guten schulischen Leistungen, die Studienkosten besonders häufig eine Rolle bei der Studienentscheidung spielen.

Dabei ist der Einfluss der angenommenen Studienkosten (also neben den Studiengebühren auch mittelbare Kosten des Studiums wie Mieten, Verpflegung, Fahrten etc.) in westdeutschen Bundesländern mit Studiengebühren nicht größer als in den Ländern ohne Gebühren. In der Datenerhebung wurde auch nach den Motiven und Gründen für einen Verzicht auf ein Studium gefragt. Hier macht der Anteil derjenigen, die hierfür ausschließlich die Studiengebühren als Grund angeben, nur 1 % aller Studienberechtigten aus. Auch die HIS-Studie hat keine Anzeichen für eine Wanderungsbewegung in gebührenfreie Länder erkannt. Die Studie kommt daher in der Zusammenfassung zu der Aussage, dass „der überwiegende Teil der Studienberechtigten 2008 die Studienentscheidung bzw. die Hochschulwahl unbeeinflusst von allgemeinen Studiengebühren“ getroffen hat.

Welches Ziel verfolgen also die Parteien, Regierungen und Politiker, die den Verzicht auf oder das Verbot von Studiengebühren als ein zentrales Element ihrer Bildungspolitik bezeichnen, wenn doch die wesentlichen sozial- und bildungspoliti-

Laut Stifterverband haben Studiengebühren keinen Einfluss auf die Zahl oder die soziale Zusammensetzung der Studierenden

HIS-Studie kommt zu dem Ergebnis: Kein Einfluss von Studiengebühren auf die Studienentscheidung und auf die Wahl der Hochschule

schen Ziele nicht von der Erhebung von Studiengebühren tangiert werden? Ist es vielleicht doch nur der Kampf um Wählerstimmen? Solange der Staat über ausreichend Mittel verfügt, neben den vorrangigen staatlichen Aufgaben auch die wünschbaren Ansprüche zu finanzieren, ist dagegen nichts einzuwenden. Was aber, wenn die finanziellen Mittel knapp werden, und eben nicht alle Ansprüche befriedigt werden können? Wie verhält es sich mit dem Postulat der sozialen Gerechtigkeit, wenn andere Bildungsphasen oder Bildungswege nicht staatlich, sondern privat finanziert werden müssen? In der Tat kommen viele derjenigen, die für ein gebührenfreies Studium eintreten, in Erklärungsnot, wenn man sie fragt, warum denn z. B. Familien mit niedrigem oder nur mittlerem Einkommen Gebühren für frühkindliche Erziehungs- und Bildungseinrichtungen zahlen müssen, oder Handwerker ihre Meisterausbildung und -prüfung mit erheblichen eigenen finanziellen Mitteln bestreiten müssen.

Da eine Chancengleichheit für Kinder aus einkommensschwachen und bildungsfernen Familien nur im frühkindlichen Alter effektiv hergestellt werden kann, wäre es jedenfalls aus bildungspolitischer Sicht wünschenswert, diese Bildungsphase vorrangig gebühren- bzw. kostenfrei anzubieten. Mit Blick auf die hohe Verschuldung vieler Länder erscheint es eher ungewiss, dass eine Gebührenfreiheit von der Kita bis zum Bachelor oder Master dauerhaft finanzierbar sein wird.

Dass unsere Hochschulen alleine mit der Grundfinanzierung durch den Staat dauerhaft unterfinanziert waren und auch zukünftig wohl bleiben werden, ist allgemein anerkannt. Ob diese jemals gesteigert werden kann, bleibt abzuwarten. Denn mit dem Beschluss über die Schuldenbremse als Bestandteil des Grundgesetzes hat der Staat sich selbst auferlegt, unseren aktuellen Wohlstand nicht mehr mit Schulden zu finanzieren, für die nachfolgende Generationen die Zins- und Tilgungslast tragen müssen. Ob vor diesem Hintergrund das Versprechen auf vollständige Kompensation der durch den Verzicht auf Studiengebühren wegfallenden Einnahmen dauerhaft Bestand haben wird, ist fraglich.

Erst recht bleibt unsicher, ob dieses Kompensationsversprechen nur den Status quo der Einnahmen garantiert oder aber auch den zukünftigen Zuwachs durch eine Zunahme der Studierenden und den erhöhten Aufwand für neue zusätzliche Aufgaben oder Qualitätsanforderungen. Im Jahr 2008 betrug die Gesamteinnahmen aus Studiengebühren ca. 1,2 Mrd. € und waren damit auf fast 7 % aller Einnahmen der Hochschulen angewachsen. Dieser Betrag war damit etwa so hoch wie die Einnahmen durch Drittmittel (ohne DFG-Mittel).

Es kann also durchaus sein, dass man in einigen Jahren gezwungenermaßen diese Entscheidungen überdenken muss, denn auch aus Aspekten der sozialen Gerechtigkeit ist kaum erklärbar, warum jemand, der einen Hochschulabschluss hat und damit auf sichere Beschäftigung, höheres Einkommen, mehr gesellschaftliche und politische Teilhabe hoffen darf, nicht einen finanziellen Beitrag für seine staatlich organisierte und finanzierte Ausbildung leisten soll. Das gilt erst recht, wenn - wie in manchen nachgelagerten Gebührenmodellen - die Zahlungspflicht oder die Rückzahlungspflicht für zuvor aufgenommene Studienbeitragsdarlehen erst auflebt, wenn eine bestimmte Einkommenshöhe überschritten wird.

Aus Sicht der Hochschulen, die die Einnahmen aus Studiengebühren in einen verbesserten Service und in eine bessere Personalausstattung zur Betreuung der Studierenden eingesetzt haben, verschaffen die Versprechen auf Kompensation keine Finanzierungssicherheit. Diese Kompensationszahlungen werden die Hochschulen wohl eher als ein latentes Finanzierungsrisiko einstufen müssen, denn die versprochenen Haushaltsmittel müssen nun wieder in alljährlichen Haushaltsde-

Kompensationszahlungen aus den Länderhaushalten, die wegfallende Gebühreneinnahmen ersetzen sollen, bleiben ein dauerhaftes Finanzierungsrisiko für die Hochschulen

Haben Studiengebühren noch eine Zukunft?

batten gegen andere Ansprüche durchgesetzt bzw. verteidigt werden. Darüber hinaus geht auch ein Teil der Finanzautonomie verloren, denn über die Höhe der Einnahmen und über die Verwendung der Gebühreneinnahmen haben in vielen Ländern die Hochschulen autonom entscheiden können. ■



Ansprechpartner

Manfred Morgenstern
Staatssekretär a. D.
Ernst & Young Düsseldorf
Telefon +49 211 9352 14327
manfred.morgenstern@de.ey.com

Kompetenzen der Hochschulen bezüglich ihrer Liegenschaften

(Ländervergleich - Teil III, Fortsetzung)

In unserem hs-newsletter 1/2011 verglichen wir die gesetzlichen Regelungen der Länder bezüglich der Hochschulliegenschaften und schrieben darin u. a., dass ein Modellversuch in Nordrhein-Westfalen 2010 eingestellt worden sei. Zwischenzeitlich informierte uns Reinhard Groth, Verwaltungsdirektor der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, dass der Modellversuch bis 2013 verlängert wurde. Wir wollen Ihnen daher im Folgenden die wesentlichen Elemente dieses Modellversuchs darlegen.

Mit der Beschlussfassung des Landtags Nordrhein-Westfalen über das Hochschulfreiheitsgesetz NRW, das am 01.01.2007 in Kraft trat, war auch ein Modellversuch bezüglich der Hochschulliegenschaften vereinbart worden. Die Universität zu Köln und die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg waren für diesen Modellversuch ausgewählt worden. Köln, weil es eine städtische Sonderregelung bezüglich der von der Universität genutzten Grundstücke gibt, und die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, weil diese Hochschule im Rahmen der im Berlin/Bonn-Gesetz vorgesehenen Ausgleichsmaßnahmen für Bonn errichtet wurde, und daher die Liegenschaften nicht in das Vermögen des Bau- und Liegenschaftsbetriebes des Landes Nordrhein-Westfalen (BLB NRW) übertragen worden waren, sondern als Sonderliegenschaft beim Land verblieben.

Im Rahmen dieses Modellversuches soll eine verbesserte Lösung für die Organisation und Finanzierung der Planungs-, Bau- und Bauunterhaltungsaufgaben im Hochschulbereich gefunden werden. Es werden dabei im Wesentlichen folgende Einzelziele verfolgt:

- ▶ Zusammenführung von Bauherren- und Betreiberverantwortung bei der Hochschule
- ▶ Erarbeitung der Grundlagen zur Übertragung der Liegenschaften aus dem Sondervermögen des BLB NRW auf die Hochschulen
- ▶ Ermittlung der erforderlichen Aufwendungen für den Betrieb, Unterhalt und die Weiterentwicklung
- ▶ Implementierung eines Controlling-Systems für den Bau- und Liegenschaftsbereich
- ▶ Entbürokratisierung des Rechtsrahmens für Planungs- und Bauaufgaben der Hochschulen.

Ziel des Modellversuches ist also die Entwicklung einer Gesamtkonzeption zur Organisation und Finanzierung der Bauaufgaben und zum eigentumsrechtlichen Status der Liegenschaften, die auf alle verselbständigten Hochschulen in Nordrhein-Westfalen anwendbar ist.

Aus Sicht der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg ergibt sich bisher folgendes Zwischenergebnis:

Modellversuch in Nordrhein-Westfalen soll Gesamtkonzeption zur Finanzierung und Organisation von Bau und Betriebsaufgaben erarbeiten

Zwischenergebnis aus Sicht der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg: Übertragung von Bau- und Bewirtschaftungsaufgaben möglich, auch ohne Übertragung des Eigentums an den Liegenschaften

► Zusammenführung der Verantwortung

Schon in der Gründungs- und Bauphase der Hochschule als bundesfinanzierte Ausgleichsmaßnahme hatte diese eine sehr umfassende Verantwortung für Planung, Ressourcen und Betrieb. Die nicht erfolgte Übertragung der Liegenschaften und der Bau- und Betriebsverantwortung in den BLB NRW kompensierte die Hochschule durch weitgehendes Outsourcing bei der Ausführung von Bau- und Betriebsaufgaben und erreicht in einer schlanken Organisation effiziente Abläufe und intensive Nutzereinbindung.

► Grundlagen der Übertragung der Liegenschaften

Aufgrund ihrer eigenen Erfahrungen betrachtet die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg die Übertragung des Eigentums an den Liegenschaften nicht als zwingende Voraussetzung für die Erreichung der inhaltlichen Ziele des Modellversuchs. Die Ziele wären auch durch einen Geschäftsbesorgungsvertrag oder durch eine gesetzliche oder öffentlich-rechtliche umfassende Aufgabenübertragung unter Wahrung der Eigentumsrechte des Landes möglich.

► Ermittlung der erforderlichen Aufwendungen

Für den Gebäudebestand sind die tatsächlichen Errichtungskosten nach Kostengruppen vollständig dokumentiert. Auf Grundlage des Gebäudezustands und der Kosten konnte unter Anrechnung der Baunebenkosten nach HOAI, den Anteilen für Bauherrenaufgaben, Bauunterhaltung und Nutzungsänderungen eine langfristige Prognose für den in den kommenden Jahren anfallenden Finanzbedarf erstellt werden. Für den Haushalt 2012 ist ein dementsprechender Mittelbedarf für ein Unterbringungsbudget angemeldet worden. Ziel ist es, durch eine langfristige Sicherung des auskömmlichen Unterbringungsbudgets eine Planungssicherheit zu erreichen.

► Implementierung eines Controllingsystems

Da die Hochschule bereits zum 01.01.2007 die kaufmännische Buchführung eingeführt hatte, liegen alle Strukturen vor, die einen problemlosen Aufbau eines umfassenden und vernetzten Controllingsystems ermöglichen. In Gesprächen mit dem Land wird noch über die Ausgestaltung gesprochen, wobei die Reduzierung des Aufwands und die Einheitlichkeit der Zahlenwerke von Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung und Budgetrechnung erreicht werden soll.

► Entbürokratisierung

Die Gespräche mit dem Land hierzu sind ebenfalls noch nicht abgeschlossen, Es muss geregelt werden, welchen Umfang die Berichtspflichten der Hochschule im Rahmen der Ziel- und Leistungsvereinbarung haben soll. Angestrebt werden Regelungen nach dem Grundsatz der Output-orientierten Steuerung und entsprechenden Berichtspflichten mit Leistungskennzahlen.

Ob und welche Kompetenzen den Hochschulen als Ergebnis des Modellversuchs übertragen werden, bleibt abzuwarten. Zum Ende des Modellversuchs sollen Evaluationsergebnisse vorliegen, aus denen abgeleitet werden kann, in welchem Umfang Ergebnisse auf weitere Hochschulen übertragen werden können. ■

Weitere Informationen erhalten Sie von Reinhard Groth, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, reinhard.groth@h-brs.de



Ansprechpartner

Manfred Morgenstern
Staatssekretär a. D.
Ernst & Young Düsseldorf
Telefon +49 211 9352 14327
manfred.morgenstern@de.ey.com

Risikomanagement an Hochschulen

Die deutsche Hochschullandschaft befindet sich zurzeit im Umbruch. Zum einen werden die Hochschulen aufgrund der sogenannten doppelten Abiturjahrgänge und dem Aussetzen der Wehrpflicht ab 2011 mit einer stark ansteigenden Anzahl von Studierenden konfrontiert. Zum anderen besteht an vielen Standorten ein Instandhaltungsrückstau im Bereich der Liegenschaften, wobei die räumlichen Kapazitäten häufig ohnehin knapp bemessen sind. Dies sind nur zwei Aspekte, mit denen sich die Entscheidungsträger in Präsidien, Senaten und Hochschulräten derzeit befassen müssen. Der Aufbau eines hochschulinternen Risikofrüherkennungs- und -managementsystems zur strukturierten Risikoanalyse ist daher unerlässlich, um potenzielle und reale Risiken frühzeitig zu identifizieren, Handlungsalternativen zu erarbeiten und dadurch die Qualität und Wettbewerbsfähigkeit des Wissenschaftsbetriebs sicherzustellen. Ungewollte Abflüsse von Zahlungsmitteln sollen durch das Risikomanagementsystem vermieden werden. Vielerorts wurde die Notwendigkeit zur Implementierung eines hochschulspezifischen Risikomanagements bereits erkannt und mit der Ausarbeitung und der Implementierung eines solchen Systems begonnen.

Strategische Überlegungen

Analyse des Risikoumfelds und Ausarbeitung einer Risikostrategie

Den Ausgangspunkt für den Aufbau eines Risikomanagements stellen strategische Überlegungen dar, die darauf gerichtet sind, eine vollständige Aufnahme des Risikoumfelds vorzunehmen und hieraus eine Risikostrategie abzuleiten. In der Risikostrategie werden die Vorgaben zur Steuerung des operativen Risikomanagements entwickelt. Das operative Risikomanagement ist so auszugestalten, dass die in der Risikostrategie festgelegten Ziele mit der gewünschten Sicherheit erreicht werden können.

Risikoinventar

Das operative Risikomanagement beginnt mit der Erfassung der Risiken. Voraussetzung dafür ist die Schaffung und Weiterentwicklung eines angemessenen Risikobewusstseins bei Lehrenden, Forschenden und den Mitarbeitern der Hochschule. Mit diesem Risikobewusstsein sind die hochschulspezifischen Risiken zu betrachten und zu dokumentieren. Um die Vollständigkeit dieses Risikoinventars zu gewährleisten, sind die zu einem Großteil dezentral organisierten Einheiten der Hochschule in ein zentrales Risikomanagement zu integrieren.

Im Anschluss an die Risikoerfassung ist eine systematische Bearbeitung und Analyse der identifizierten Risiken vorzunehmen, wobei auf Eintrittswahrscheinlichkeiten und die zu erwartende Schadenshöhe in den einzelnen Risikofeldern Bezug zu nehmen ist. Neben dieser quantitativen Risikoanalyse ist auch die qualitative Dimension der Risiken zu dokumentieren.

Auswirkungen von Schadensereignissen

Das bedeutet, dass die Auswirkungen eines Schadensereignisses sowohl in Bezug auf dessen quantitative Auswirkungen, als auch die möglichen qualitativen Folgen zu betrachten sind. Unter den quantitativen Folgen sind in erster Linie die finanziellen Aspekte eines Ereignisses zu verstehen. Qualitative Auswirkungen können sich ergeben, wenn beispielsweise der Ruf eines Instituts, einer Fakultät oder der gesamten Hochschule in Mitleidenschaft gezogen wird. Ein Verlust der Reputation kann die Chancen im Wettbewerb mit anderen Hochschulen oder

Forschungseinrichtungen schmälern und sich auf lange Sicht auch finanziell negativ auswirken.

Strukturierte Darstellung von Risiken

Die wesentlichen Risiken, denen der Hochschulbetrieb ausgesetzt ist, dürften in den meisten Fällen bereits bekannt sein, so dass die Aufnahme in ein Risikoinventar oder ein Risikohandbuch in der Regel lediglich eine strukturierte Aufstellung bereits bekannter Informationen darstellt. Der Vorteil dieser strukturierten Darstellung liegt im Wesentlichen darin, Risiken frühzeitig zu erkennen, zu bewerten und zu kommunizieren, um anschließend geeignete Maßnahmen zum Schutz vor Schadensereignissen ergreifen zu können. Das Risikoinventar bietet somit erste Anhaltspunkte für den organisatorischen Aufbau eines integrierten Risikomanagements.

Einführung und Überwachung eines Risikomanagementsystems

Operationalisierung einer Risikostrategie

Auf der Grundlage der inventarisierten Risiken und der daraus abgeleiteten Risikostrategie muss diese im nächsten Schritt operationalisiert werden. Dies beinhaltet die Festlegung von Risikoverantwortlichen und den Aufbau eines strukturierten Berichtswesens, welches Kern des Risikomanagements ist. Bedeutende identifizierte Risiken sind den zuständigen Entscheidungsträgern, also dem Präsidium, dem Senat und dem Hochschulrat zu kommunizieren. Das notwendige Berichtswesen muss klare Vorgaben in Form von Schwellenwerten und Eskalationsstufen beinhalten sowie die Form der Kommunikation von Risiken und eingetretenen Schadensereignissen einheitlich festlegen. Die Qualität eines Risikomanagementsystems beruht nicht zuletzt darauf, den zuständigen Personen relevante Informationen zur Verfügung zu stellen, um in geeigneter Weise auf die festgestellten Risiken reagieren zu können. Aufgabe eines Risikofrüherkennungs- und -managementsystems ist es, im Rahmen einer aktiven Risikosteuerung die Eintrittswahrscheinlichkeit von Schadensereignissen und die mögliche Schadenshöhe weitestgehend zu minimieren. Je höher die Eintrittswahrscheinlichkeit und die potenzielle Schadenshöhe sind, desto intensiver muss dieses Risiko betrachtet werden.

Regelmäßige Überprüfung des Risikoprofils

Ein einmal etabliertes, hochschulspezifisches Risikomanagementsystem muss zur Sicherstellung seiner Wirksamkeit laufend überwacht und weiterentwickelt werden. Das bedeutet, dass regelmäßige Überprüfungen vorzunehmen sind, inwieweit das erstellte Risikoprofil der Hochschule noch angemessen ist. Beispielsweise können Risiken in Bezug auf die Gebäudeausstattung im Zeitverlauf hinsichtlich ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit verringert werden, wenn der Instandhaltungsrückstau nach und nach reduziert wird.

Steigende Studierendenzahlen können zur Folge haben, dass die Qualität der Lehre negativ beeinflusst wird. Die Betreuungssituation in den Fakultäten kann sich aufgrund des abnehmenden Verhältnisses von Lehrenden zu Studierenden verschlechtern. Zeichnet sich ein negativer Trend bezüglich der Qualität der Lehre ab, werden sich zukünftige Studienanwärter anderen Hochschulen zuwenden, was wiederum zur Folge hat, dass z. B. die Einnahmen aus Studiengebühren (sofern diese erhoben werden) sinken oder die von der Anzahl der immatrikulierten Studenten abhängigen Zuweisungen abnehmen. Somit ist dem Bedarf an Lehrpersonal und der Organisation der einzelnen Studiengänge mehr Aufmerksamkeit zu widmen, um die Hochschule auch langfristig für Studienanwärter attraktiv zu gestalten.

Das Risikoprofil einer Hochschule unterliegt somit einem fortlaufenden Wandel, dem beim Aufbau eines Risikofrüherkennungs- und -managementsystems Rechnung zu tragen ist. Dabei ist darauf zu achten, dass die einzelnen Akteure im Rahmen des Risikomanagements dieses System leben und sich möglicher neuer Risiken bewusst sind, um das Risikomanagement an die geänderten Rahmenbedingungen anzupassen. Die jeweiligen Risikoverantwortlichen müssen eine laufende Überprüfung

der Risiken in ihrem Verantwortungsbereich durchführen. Dabei ist auf die vorgeannten Punkte, also die Eintrittswahrscheinlichkeit und potenzielle Schadenshöhe sowie auf möglicherweise neu entstandene Risiken zu achten.

Notwendigkeit und Vorteile des Risikomanagements

Die Herausforderungen, mit denen die Hochschulen derzeit im Lehr- und Forschungsbetrieb konfrontiert werden, machen eine strukturierte Auseinandersetzung mit dem Risikoumfeld zwingend erforderlich. Um die Qualität von Forschung und Lehre an einer Hochschule langfristig und nachhaltig sichern zu können, müssen die Entscheidungsträger über die bedeutsamen Risiken des Hochschulbetriebs laufend und zeitnah informiert werden, um entsprechende Maßnahmen zur Risikovorsorge und -abwehr ergreifen zu können. Ein Risikomanagementsystem unterstützt insbesondere dabei, ungewollte Abflüsse von Zahlungsmitteln zu vermeiden.

Ein sinnvolles und gut strukturiertes Risikomanagement bietet einer Hochschule die Chance, auf Risiken der zukünftigen Entwicklung nicht nur zu reagieren, sondern diese eigenverantwortlich aktiv zu steuern. ■

Risiken der zukünftigen Entwicklung aktiv steuern



Ansprechpartner

Uwe Krebs
Ernst & Young Essen
Telefon +49 201 2421 10144
uwe.krebs@de.ey.com



Ansprechpartner

Thilo Marenbach
Ernst & Young Essen
Telefon +49 201 2421 11053
thilo.marenbach@de.ey.com

Betriebe gewerblicher Art identifizieren und erklären

Für Hochschulen stellt sich regelmäßig die Frage, ob durch die sich ständig wandelnden Tätigkeitsfelder Betriebe gewerblicher Art (BgA) begründet werden. Die im Fall eines BgA bestehende Steuerpflicht führt regelmäßig nicht nur zu einer finanziellen Mehrbelastung infolge möglicherweise festzusetzender Steuerzahlungen, sondern auch zu zusätzlichem administrativen Aufwand aufgrund der nun buchhalterischen Erfassung des BgA sowie der Erstellung von Steuererklärungen. Allerdings kann die Begründung von BgA im Einzelfall steuerlich auch vorteilhaft sein, z. B. aufgrund der Ermöglichung des Vorsteuerabzuges. Die Analyse der verschiedenen Tätigkeiten, die Identifizierung von Betrieben gewerblicher Art sowie die korrekte Ergebnisermittlung sind für Hochschulen in der Praxis oft schwierig. Die beihilferechtlich vorgeschriebene Trennungsrechnung sollte zukünftig auch im steuerlichen Bereich Transparenz schaffen.

Betriebe gewerblicher Art: Steuerliches Risiko und steuerliche Chancen

Falls im Rahmen von steuerlichen Betriebsprüfungen in späteren Jahren nachträglich BgA festgestellt werden, kann dies enorme Steuernachzahlungen zuzüglich darauf entfallender (oft nicht unerheblicher) Nachzahlungszinsen zur Folge haben. Daneben besteht gegebenenfalls das Risiko der Festsetzung von Verspätungszuschlägen oder gar der Verwirklichung von Ordnungswidrigkeits- oder Straftatbeständen. Es ist daher in jedem Fall erforderlich, zeitnah eine eventuelle Steuerpflicht zu identifizieren und entsprechende Steuererklärungen einzureichen, um erhebliche (finanzielle) Nachteile zu vermeiden.

Neben den aus der Besteuerung resultierenden Mehrkosten wird jedoch auch die Möglichkeit zum Vorsteuerabzug eröffnet, soweit die Kosten mit steuerpflichtigen BgA im Zusammenhang stehen. Insbesondere in Bereichen mit regelmäßigen, erheblichen Investitionen (z. B. durch Bautätigkeiten, Sanierungen oder Anschaffung von Anlagen) kann dies zu deutlichen finanziellen Vorteilen führen.

Die Trennungsrechnung

► Allgemeines

Seit 1. Januar 2009 sind Hochschulen zur Erstellung einer Trennungsrechnung im Rahmen des Beihilferechts verpflichtet. Die Trennungsrechnung dient zur Differenzierung zwischen wirtschaftlichen und nichtwirtschaftlichen Tätigkeiten. Die staatliche Finanzierung von wirtschaftlichen Tätigkeiten unterfällt dem Beihilfeverbot, während die Finanzierung der nichtwirtschaftlichen Tätigkeiten zulässig ist. Durch die Trennungsrechnung kann ein Nachweis über die Kosten und die Finanzierung beider Bereiche erbracht und damit das Nichtvorliegen einer schädlichen Quersubvention dokumentiert werden. Erfolgt die Trennung nicht, geht die EU-Kommission davon aus, dass alle staatlichen Zuwendungen als Beihilfen anzusehen sind, da eine Unterscheidung nicht getroffen werden kann. Dies kann im Extremfall zu einer Rückforderung der gesamten staatlichen Beihilfen für die betroffene Hochschule führen.

*Erstellung einer Trennungsrechnung
im Rahmen des Beihilferechts
seit 1. Januar 2009 verpflichtend*

Trennungsrechnung schafft Transparenz

► Trennungsrechnung schafft Transparenz auch im steuerlichen Bereich
Durch die Verpflichtung zur Aufstellung einer Trennungsrechnung müssen die betroffenen Hochschulen eine entsprechend transparente Übersicht über ihre Tätigkeiten sowie die in den jeweiligen Bereichen erzielten Ergebnisse vorlegen. Diese Transparenz wird nicht nur für beihilferechtliche Zwecke genutzt werden, sondern auch aus steuerlicher Sicht Beachtung finden.

Zwar ist Abgrenzung der sogenannten nichtwirtschaftlichen von den wirtschaftlichen Tätigkeiten im Rahmen der Trennungsrechnung nicht deckungsgleich mit der nötigen Unterscheidung zum Vorliegen eines BgA und damit der Frage der Steuerpflicht. Ein Beispiel für die unterschiedliche Einordnung ist der von vielen Hochschulen betriebene Bereich der Vermietung von Infrastruktur. Im Rahmen der Trennungsrechnung handelt es sich hierbei um eine wirtschaftliche Tätigkeit. Steuerlich liegt jedoch in diesem Fall nicht immer ein BgA, sondern oft die (steuerlich nicht relevante) Vermögensverwaltung vor. Zudem sind für das Entstehen eines BgA die steuerlichen Größenvoraussetzungen zu beachten; im Rahmen der Trennungsrechnung gibt es solche Mindestumsätze o. Ä. hingegen nicht. Mit anderen Worten: Es kann aufgrund von wirtschaftlichen Tätigkeiten im Sinne der Trennungsrechnung nicht automatisch gleichzeitig auf einen BgA geschlossen werden.

Dennoch könnte eine zukünftige steuerliche Betriebsprüfung trotz der o. g. Unterschiede die aus der vorgelegten Trennungsrechnung ersichtlichen wirtschaftlichen Tätigkeiten der Hochschule zumindest als Indiz für das Vorliegen von BgA heranziehen. Das Identifizieren von bisher unentdeckten BgA könnte der Betriebsprüfung so künftig erheblich erleichtert und potentielle BgA quasi auf dem Silbertablett präsentiert werden.

Darüber hinaus dürfte es vor diesem Hintergrund für Hochschulen auch im Bereich bereits „entdeckter“ BgA zukünftig schwieriger werden, sich auf eine „faktisch fehlende steuerliche Relevanz“ mangels gewinnbringender Tätigkeiten zu berufen, wie es bisher in der Praxis oft der Fall war. Viele wirtschaftliche Bereiche, die in der Vergangenheit als bestenfalls ergebnisneutral angesehen wurden, dürften infolge der Trennungsrechnung „sichtbar schwarze Zahlen“ schreiben. Dies wird auch der Finanzverwaltung nicht verborgen bleiben.

► Gleichzeitiger Nutzen der Trennungsrechnung
Umgekehrt kann die Einstufung von Tätigkeiten im Rahmen der Trennungsrechnung jedoch auch als Erleichterung bei der Identifizierung von BgA für die Hochschulen selbst dienen. Ebenso wie eine zukünftige Betriebsprüfung Indizien für weitergehende Analysen sammelt, so kann auch die Hochschule selbst die aus der bestehenden Trennungsrechnung hervorgehenden wirtschaftlichen Tätigkeiten als Ansatzpunkt für weitere Analysen auf Vorliegen von BgA und die Nutzungsmöglichkeit von steuerlichen Chancen heranziehen. Gerade vor dem Hintergrund einer Vielzahl von möglichen BgA ist diese pragmatische Vorgehensweise sinnvoll und daher zu empfehlen. Allerdings bedeutet dies wie obenstehend verdeutlicht nicht, dass der Bereich der nichtwirtschaftlichen Tätigkeiten nicht auf das Vorliegen von BgA untersucht werden muss.

► Fazit
Aufgrund der nicht zu unterschätzenden Risiken, die aus der nicht rechtzeitigen Deklaration von steuerbaren Tätigkeiten für Hochschulen resultieren können, ist eine zeitnahe Identifizierung von BgA erforderlich. Neben den sich aus einer solchen Aufdeckung und Erklärung von steuerbaren Tätigkeiten ergebenden Kosten können sich auch steuerliche Vorteile z. B. durch einen Vorsteuerabzug ergeben.

Trennungsrechnung erleichtert die Identifizierung von BgA

Betriebe gewerblicher Art identifizieren und erklären

Bei der Identifizierung von BgA kann die Trennungsrechnung als Grundlage herangezogen werden. Aus der Trennungsrechnung ergibt sich damit umgekehrt jedoch auch ein Betriebsprüfungsrisiko. Die Trennungsrechnung kann die Identifizierung von Betrieben gewerblicher Art jedoch nicht gänzlich ersetzen. Weitergehende steuerliche Analysen und Einzelfallprüfungen bleiben nach wie vor erforderlich.

Ernst & Young kann Hochschulen bei der Identifizierung und Erklärung von BgA unterstützen. Hilfe bietet oftmals schon ein „Quick Check“, in dem untersucht wird, wo steuerbare Tätigkeiten versteckt sein können, um davon ausgehend das weitere Vorgehen zu planen. Sprechen Sie uns jederzeit gerne an. ■



Ansprechpartner

Gabriele Kirchhof
Ernst & Young Köln
Telefon +49 221 2779 25680
gabriele.kirchhof@de.ey.com



Ansprechpartner

Nicole Lissel
Ernst & Young Köln
Telefon +49 221 2779 25553
nicole.lissel@de.ey.com

Aktuelles zum Spendenrecht

Mit Schreiben vom 17. Juni 2011 hat das BMF die Verwendung der verbindlichen Muster für Zuwendungsbestätigungen (Spendenbescheinigungen) neu geregelt. Hieraus ergibt sich für staatliche Hochschulen als auch für von diesen verwaltete gemeinnützige Körperschaften der nachfolgend dargestellte Handlungsbedarf.

Anpassung an die Rechtsentwicklung

Die Verwendung der vom BMF herausgegebenen Muster bei der Anfertigung von Zuwendungsbestätigungen (Spendenbescheinigungen) ist verbindlich. Die Verwendung der Muster durch die ausstellende staatliche Einrichtung oder gemeinnützige Körperschaft ist damit Voraussetzung für den Spendenabzug beim Spender (§ 50 Abs. 1 EStDV).

Durch die Verabschiedung des Gesetzes zur weiteren Stärkung des bürgerschaftlichen Engagements (BGBl. I 2007, 2332) ergaben sich mehrere Änderungen im Spendenrecht. Mit Schreiben vom 13.12.2007 (BStBl. I 2008 S. 4 ff.) hatte das BMF die angepassten Muster der Zuwendungsbestätigungen veröffentlicht. Zur Erstellung der Zuwendungsbestätigungen wurde jedoch weiterhin auf das BMF-Schreiben vom 2.6.2000 (BStBl. I 2000 S. 592) hingewiesen, welches noch zu den bisherigen Mustern (BMF v. 18.11.1999, BStBl. I 1999, S. 979) ergangen war. Hieraus und aufgrund weiterer zwischenzeitlicher Gesetzesänderungen ergaben sich mehrere Unklarheiten bei der Verwendung der Muster, die das BMF nunmehr mit dem Schreiben vom 17. Juni 2011 auszuräumen sucht.

Staatliche Einrichtungen und gemeinnützige Körperschaften haben bei der Ausfertigung von Zuwendungsbestätigungen insbesondere folgende neuen bzw. geänderten Anforderungen zu beachten:

Verbindlichkeit der Muster

Die Zuwendungsbestätigungen sind anhand der Muster selbst herzustellen. Es müssen dabei nur die Angaben aus den Mustern übernommen werden, die im Einzelfall einschlägig sind.

Die Anforderung, dass Wortwahl und die Reihenfolge der vorgeschriebenen Textpassagen in den Mustern bei der Anfertigung von Zuwendungsbestätigungen beizubehalten sind, wird durch den eingefügten Hinweis im Anwendungsschreiben „Umformulierungen sind unzulässig“ hervorgehoben. Es sollte daher bei der Erstellung von Zuwendungsbestätigungen auf eine möglichst identische Übernahme der Muster geachtet werden.

Format

Das Format einer Zuwendungsbestätigung darf nach Auffassung des BMF die Größe einer DIN-A4-Seite nicht überschreiten. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Verwendung kleinerer Formate als DIN A4 von der Finanzverwaltung nicht beanstandet wird.

Aufzählung der Satzungszwecke

In den Zuwendungsbestätigungen gemeinnütziger Körperschaften können alle satzungsmäßigen steuerbegünstigten Zwecke genannt werden. Einer Kenntlichmachung, für welchen konkreten steuerbegünstigten Zweck gespendet bzw. die Spende verwendet wurde, bedarf es nicht. Gemeinnützige Körperschaften sollten

Die Verwendung der vom BMF herausgegebenen Muster für Spendenbescheinigungen ist verbindlich

Umformulierungen sind unzulässig

Format: max. DIN A4

Aufzählung aller steuerbegünstigten Satzungszwecke möglich

sich hierbei an den im aktuellen Freistellungsbescheid aufgeführten steuerbegünstigten Zwecken orientieren.

Sachspenden

Bei der Bescheinigung für Sachspenden sind die im Muster vorgesehenen Sätze anzukreuzen.

Die Streichung der nicht zutreffenden Sätze entfällt

Bei der Bescheinigung für Sachspenden sind die im Muster vorgesehenen Sätze anzukreuzen, eine Streichung der nicht zutreffenden Sätze ist nicht mehr vorgesehen (so noch BMF-Schreiben vom 02.06.2000, BStBl. I 2000 S. 592, Tz. 9). Auch diese Regelung zeigt den Wunsch des BMF nach möglichst einheitlicher Übernahme der Muster.

In das Anwendungsschreiben wurde ein Hinweis auf die Möglichkeit der Entnahme aus dem Betriebsvermögen nach dem sog. Buchwertprivileg (§ 6 Abs. 1 Nr. 4 Satz 4 EStG) aufgenommen.

Die Bestimmung der maßgeblichen Höhe des Spendenabzugs von Zuwendungen aus dem Privatvermögen nach dem gemeinen Wert des zugewendeten Wirtschaftsguts gilt seit dem JStG 2009 nur noch, wenn die Veräußerung des Wirtschaftsguts im Zeitpunkt der Zuwendung keinen Besteuerungstatbestand erfüllen würde (§ 10b Abs. 3 Satz 3 EStG).

Durch diese Einschränkung wurde der Spendenabzug bei der Zuwendung beispielsweise von „steuerverstrickten“ Beteiligungen an Kapitalgesellschaften (§ 17 EStG) eingeschränkt. In diesen Fällen sind die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten als Wert der Zuwendung auszuweisen. Das Anwendungsschreiben nimmt zum Nachweis in diesen Fällen zwar nicht explizit Stellung, es ist jedoch davon auszugehen, dass der ausstellende Spendenempfänger zum Nachweis entsprechende Erklärungen des Zuwendenden zu ihren Unterlagen nehmen muss.

Geldzuwendungen

Gemeinnützige Vereine können für die Bescheinigung von Geldzuwendungen und Mitgliedsbeiträgen die gleiche Vorlage verwenden

Bei Zuwendungsbestätigungen von gemeinnützigen Vereinen wird nicht mehr verlangt, im Falle der Bescheinigung von Mitgliedsbeiträgen den Begriff „Geldzuwendungen“ im Formular zu streichen (so noch BMF-Schreiben vom 02.06.2000, BStBl. I 2000 S. 592, Tz. 7). Gemeinnützige Vereine können daher in Zukunft für die Bescheinigung von Geldzuwendungen und Mitgliedsbeiträgen die gleiche Vorlage verwenden.

Im Falle der Bescheinigung von Geldzuwendungen ist anstelle der Formulierung: „Es wird bestätigt, dass es sich nicht um einen Mitgliedsbeitrag i. S. v. § 10b Absatz 1 Satz 2 Einkommensteuergesetz handelt“ folgende Formulierung: „Es wird bestätigt, dass es sich nicht um einen Mitgliedsbeitrag handelt, dessen Abzug nach § 10b Absatz 1 des Einkommensteuergesetzes ausgeschlossen ist“ zu verwenden.

Verwendung im Ausland

Ein Hinweis auf eine Zweckverwirklichung im Ausland kann unterbleiben

Nach den früheren Mustern (BMF vom 18.11.1999, BStBl. I 1999, S. 979) war bei einer (teilweisen) Zweckverwirklichung im Ausland eine entsprechende Angabe in der Zuwendungsbestätigung vorzunehmen (ebenso: BMF-Schreiben vom 02.06.2000, BStBl. I 2000 S. 592, Tz. 11). Da dies in den aktuellen Mustern nicht mehr vorgesehen ist, hat das BMF diese Anwendungsregelung nicht mehr fortgeführt und damit klargestellt, dass ein solcher Hinweis unterbleiben kann.

Anwendungsregelung

Im BMF-Schreiben vom 17. Juni 2011 findet sich keine explizite Anwendungsregelung. Jedoch sollten staatliche Einrichtungen und gemeinnützige Körperschaften baldmöglichst ihre Zuwendungsbestätigungen an die neuen bzw. geänderten Anforderungen anpassen, um den unproblematischen Spendenabzug ihrer Förderer sicherzustellen. ■



Ansprechpartner

Dr. Thomas Fritz
Ernst & Young Eschborn und München
Telefon +49 6196 996 27015
thomas.fritz@de.ey.com

Das Hochschulmodernisierungsprogramm (HMoP) NRW

Das Land Nordrhein-Westfalen investiert bis zum Jahr 2020 acht Milliarden Euro in die Modernisierung und Sanierung der im Eigentum des Landes stehenden Hochschulen. Hierzu wurde im Dezember 2008 das Hochschulmodernisierungsprogramm (HMoP) verabschiedet.

Auflösung des Modernisierungs- und Sanierungsstaus durch HMoP

Das HMoP soll den Modernisierungs- und Sanierungsstau an den nordrhein-westfälischen Hochschulen vollständig auflösen und außerdem sicherstellen, dass die Hochschulen auch bei steigender Studiennachfrage - bedingt durch den doppelten Abiturjahrgang im Jahr 2013 sowie durch den Wegfall der Wehr- und Zivildienstpflicht - jedem Studienanfänger bestmögliche Studienbedingungen bieten.

Erste Modernisierungsstufe von 2009 bis 2015

Die erste Modernisierungsstufe erfolgt in den Jahren 2009 bis 2015 und sieht Investitionen in Höhe von fünf Milliarden Euro vor. Hierbei entfallen drei Milliarden auf Neubauten an Hochschulen und Baumaßnahmen an Universitätskliniken und zwei Milliarden auf die Modernisierung und Sanierung der Hochschulen. Mit dem Programm bringt das Land die Hochschulgebäude bautechnisch auf den neuesten Stand; die Hochschulen können etwa 90.000 zusätzliche Studienanfänger aufnehmen. Von 2016 bis 2020 sollen weitere drei Milliarden Euro aufgewendet werden.

Von den entstehenden Kosten werden 60 % durch den Landeshaushalt getragen; 40 % übernimmt der Bau- und Liegenschaftsbetrieb NRW (BLB NRW), auf den das Land seine Immobilien übertragen hat. Der BLB NRW bewirtschaftet die landeseigenen Hochschulen im Vermieter-Mieter-Modell.

Für jede einzelne Maßnahme wird eine Vereinbarung zwischen dem Land NRW, der jeweiligen Hochschule und dem BLB NRW geschlossen

Für die Umsetzung des HMoP wird für jede einzelne Maßnahme eine Vereinbarung zwischen dem Land NRW, der jeweiligen Hochschule und dem BLB NRW geschlossen, in welcher die Maßnahme konkretisiert wird. So wird detailliert festgelegt, in welchem Zeitrahmen was saniert, modernisiert und neu gebaut werden soll. Ebenso wird mit der Vereinbarung der Kostenrahmen verbindlich abgesteckt. Die vereinbarte Kostenobergrenze umfasst sämtliche Baukosten einschließlich Planungskosten und Kosten für notwendige Infrastrukturmaßnahmen sowie für die gebäudebezogene Umsetzung von Energiekonzepten, Bauzeitinsen, Umzugskosten, Kosten für Zwischenunterbringungen und Einrichtungskosten.

Herzstück der Vereinbarung sind die Verfahrensregelungen zur Durchführung des HMoP

Herzstück der Vereinbarung sind die Verfahrensregelungen zur Durchführung des Hochschulmodernisierungsprogramms. Hier werden neben allgemeinen Regelungen insbesondere die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für den gesamten Prozessablauf festgelegt: vom Aufstellen des maßnahmenscharfen Raumprogramms einschließlich einer Kostenermittlung durch die Hochschule über die Genehmigung des Raumprogramms durch das Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung (MIWF) im Einvernehmen mit dem Finanzministerium, der Erstellung der Kostenunterlage durch den BLB NRW bis zu deren Genehmigung durch MIWF unter Berücksichtigung der durch das Bauministerium erstellten fachlichen Stellungnahme, der Erstellung der kompletten Planung bis zum Abschluss der Bau-sollvereinbarung zwischen Hochschule und BLB NRW.

Alle Vertragsparteien sind gemeinsam verantwortlich für den Fortgang und Erfolg des Projektes. Die aus der Vereinbarung vorgegebene Vorgehensweise ist ein sehr dynamischer Prozess, in welchen alle Vertragsparteien aktiv eingebunden werden.

Ständige Überprüfung der Planung und Ausführung auf Grundlage der vereinbarten Kostenobergrenze

Die Verfahrensregelung sieht eine ständige Überprüfung der Planung und Ausführung auf Grundlage der vereinbarten Kostenobergrenze vor. Bei Überschreitung der Kostenobergrenze sind in Abstimmung zwischen BLB NRW und der Hochschule Standardreduzierungen und Flächenoptimierungen vorzunehmen. Dies bedeutet, dass die Planung solange zu überarbeiten ist, bis sich das Projekt wieder im Rahmen der genehmigten Kostenobergrenze befindet. Änderungen in der Planung und Ausführung sind auf Wunsch der Hochschule möglich, sofern der vereinbarte Kostenrahmen nicht überschritten wird oder die Hochschule die Übernahme der Mehrkosten zusichert und der Zeitrahmen der ersten Stufe HMoP insgesamt nicht überschritten wird. Die Vereinbarung kann somit in gewissem Rahmen projektspezifisch angepasst werden.

Ernst & Young Real Estate erfahren in der Verfahrensregelung HMoP

Der Begleitung, Steuerung und Einhaltung der HMoP- Verfahrensregelungen kommt ein besonderes Augenmerk im Leistungsbild der durch Ernst & Young Real Estate erbrachten Projektsteuerung zu. Die notwendigen Abstimmungen zwischen den Vertragsparteien Hochschule, BLB NRW, den involvierten Ministerien sowie den beauftragten Planern sind zu terminieren und zu moderieren. Mitunter sind zusätzliche Workshops mit Nutzern und Planern zu initiieren, um wieder ein gemeinsames Projektverständnis zu erzielen. Diese Abstimmungen werden teils sehr emotional und mit großem persönlichen Engagement der Beteiligten geführt, jedoch steht die Umsetzung der in der HMoP-Vereinbarung beschriebenen Maßnahme im Fokus. Einzelaspekte, wie die besondere Gestaltung der Fassade oder eines Ausbaudetails, werden soweit als möglich berücksichtigt; sie müssen sich im Zweifelsfall jedoch dem Gesamtprojektziel unterordnen. Ernst & Young Real Estate sieht sich in diesen Prozessabläufen als Vermittler und Bindeglied zwischen allen Projektbeteiligten.

In enger Zusammenarbeit mit dem BLB NRW hat Ernst & Young Real Estate für das Projekt Neubau Fachhochschule Bielefeld das HMoP-Verfahren bis zur Vorlage der Genehmigung der Kostenunterlage und der baurechtlichen Genehmigung erfolgreich durchgeführt. Das Projekt befindet sich jetzt in der Ausführungsphase und stellt Ernst & Young Real Estate in der Projektsteuerung stets vor neue Herausforderungen, insbesondere im Hinblick auf die Einhaltung des vereinbarten Termin- und Kostenrahmens. ■



Ansprechpartner

Monica A. Schulte Strathaus
Ernst & Young Real Estate GmbH
Telefon +49 211 9352 25984
monica.schulte.strathaus@de.ev.com



Ansprechpartner

Ulla Rademacher
Ernst & Young Real Estate GmbH
Telefon +49 221 2779 25989
ulla.rademacher@de.ev.com

Ihr Ernst & Young Hochschulkompetenzteam stellt sich vor – In dieser Ausgabe: Real Estate

Für eine optimale Betreuung der Hochschulen haben wir unsere verschiedenen Fachkompetenzen zur Beratung von Hochschulen gebündelt. Das Ernst & Young Hochschulkompetenzteam bietet Ihnen zu aktuellen Herausforderungen umfassende Beratungs- und Lösungskonzepte an. In dieser Ausgabe des Hochschul-Newsletters stellen wir Ihnen ausgewählte Leistungsschwerpunkte unseres Bereichs „Real Estate“ für Hochschulen vor.

Reformen stellen das Immobilienmanagement der Hochschulen vor neue Herausforderungen

Auf dem Weg zu mehr Autonomie und in Zeiten zunehmenden Konkurrenzdrucks bei gleichzeitig geringeren Budgets ergibt sich für Hochschulen derzeit und in den nächsten Jahren ein hoher Reformbedarf. Die Studienreformen lösen in der Regel einen veränderten Raumbedarf aus. Auswirkungen auf den Standort sind zu klären. Darüber hinaus sind der Immobilienbestand und die Ausstattung der Hochschulen oft nicht mehr zeitgemäß und sanierungs- oder modernisierungsbedürftig. Die begrenzt zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel zwingen die Hochschulen zudem dazu, sich alternativer Managementstrukturen, besonders wirtschaftlicher Beschaffungsvarianten und alternativer Finanzierungsmodelle zu bedienen.

Wichtige Aspekte bei der Umsetzung der Reformen

Es ergeben sich zahlreiche Fragestellungen im Hinblick auf die Hochschulimmobilien und die Hochschulausstattung, die für die Umsetzung der Reformen wesentlich sind:

Wichtige Aspekte bei der Umsetzung der Reformen

- ▶ Welche Auswirkungen hat die Reform auf den Standort?
- ▶ Welche Konsequenzen ergeben sich für die Raumbedarfsplanung?
- ▶ Inwieweit sind die Neuerungen im vorhandenen Immobilienbestand und mit der vorhandenen Ausstattung umsetzbar?
- ▶ Wie hoch sind die zu erwartenden Neubau-, Sanierungs-, Modernisierungs-, Umzugs-, Finanzierungs- und Betriebskosten der „neuen“/erweiterten Hochschule?
- ▶ Wie stellt sich der Umzugsprozess terminlich dar?
- ▶ Welche Variante zur Beschaffung von Planungs-, Bau-, Finanzierungs- und Betriebsleistungen ist die wirtschaftlichste?
- ▶ Welche alternativen Finanzierungsformen kommen infrage?
- ▶ Ist die fachliche Kompetenz zur Durchführung der Beschaffungsprozesse sowie zur Steuerung und Kontrolle der Realisierung vorhanden?
- ▶ Ist das vorhandene Immobilienmanagement für die anstehenden Aufgaben optimal aufgestellt?

*Lösungsansätze für Ihr
Immobilienmanagement*

Lösungsansätze für Ihr Immobilienmanagement

Um Hochschulen bei der Klärung dieser Fragestellungen zu unterstützen, haben wir verschiedene Lösungsansätze entwickelt, die sich in zahlreichen durchgeführten Projekten als bewährte Beratungsprodukte etabliert haben:

- ▶ Wir unterstützen Sie bei Hochschulstandort-Entwicklungs- und Raumbedarfsplanungen.
- ▶ Wir führen Analysen zu vorhandenen oder zukünftigen Standorten durch und beraten Sie bei der Entscheidungsfindung.
- ▶ Bei der Definition des Nutzerbedarfes sowie dem Erstellen von Flächen- und Raumprogrammen beraten wir Sie und bereiten die von Ihnen benötigten Dokumente vor. Die erforderlichen Workshops oder Einzelgespräche organisieren wir für Sie oder führen diese in Ihrem Namen durch.
- ▶ Auf Basis unserer sehr umfangreichen baulichen, technischen und immobilienwirtschaftlichen Expertise erstellen wir Zustandsbewertungen und liefern Ihnen Entscheidungsgrundlagen für Ihre Immobilien.
- ▶ Bei Ihren Überlegungen zu möglichen Realisierungsformen entwickeln wir für Sie verschiedene Varianten und beraten Sie bei der Auswahl der für Ihre Hochschule sinnvollsten Realisierungsalternative.
- ▶ Sofern öffentlich-private Partnerschafts-Modelle für Sie infrage kommen, bereiten wir die entsprechenden Verfahren vor und unterstützen Sie bei der Auswahl des privaten Partners.
- ▶ Bei der baulichen Umsetzung von Neubau- oder Sanierungsmaßnahmen erbringen wir für Sie Projektmanagement- oder -steuerungsleistungen und helfen Ihnen so bei der kosten- und termingerechten Umsetzung Ihrer baulichen Qualitätsvorgaben.
- ▶ Wir unterstützen Sie bei Ihren Überlegungen zum Management Ihres Immobilienvermögens.
- ▶ Planen Sie die Einführung eines computergestützten Facility-Management (CAFM), beraten wir Sie bei der Vorbereitung und Umsetzung.

Umfassendes Know-how und maßgeschneiderte Immobilienlösungen

Die Beratungsansätze von Ernst & Young Real Estate stehen für maßgeschneiderte, umsetzbare und wirtschaftliche Immobilienlösungen.

*Ernst & Young Real Estate bietet
umfassendes Know-how und maß-
geschneiderte Immobilienlösungen*

Im Rahmen unserer Beratungsleistungen entwickeln wir nutzerspezifische Individuallösungen und bedienen uns zusätzlicher bewährter Methoden und Instrumente. Wir erarbeiten die nutzerspezifischen Anforderungen stets in enger Abstimmung mit der Hochschule im Rahmen von Workshops und Interviews.

Für die Durchführung unserer Beratungsleistungen greifen wir u. a. auf Tools wie eigene Benchmarks, Datenbanken, Regelabläufe, Berechnungstools, Leistungsbeschreibungen und Bewertungssystematiken zurück.

Durch die besondere Würdigung und Berücksichtigung der nutzerspezifischen Anforderungen an die Hochschulimmobilien in quantitativer und qualitativer Hinsicht

schaffen wir eine hohe Nutzeridentifikation und -zufriedenheit - von der Bedarfsanmeldung bis zur baulichen Umsetzung und weit darüber hinaus.

Gleichzeitig tragen wir durch unseren Fokus auf wirtschaftliche Managementlösungen, Bedarfsprogramme, Realisierungskonzepte und Beschaffungsvarianten zur nachhaltigen Optimierung von Investitions-, Betriebs- und Verwaltungskosten bei.

Beratung in Ihrer Nähe

Sie profitieren besonders von unserer örtlichen Nähe. Unsere Teams sind an verschiedenen Standorten in ganz Deutschland tätig. So sind wir für Sie immer „zur Stelle“ und kennen die - gerade in der Hochschulpolitik äußerst wichtigen - Besonderheiten der jeweiligen Regionen.

Gleichzeitig sind wir in einem überregionalen internen Netzwerk organisiert. Der fachliche Erfahrungsaustausch auf dieser Ebene ermöglicht Ihnen den Zugriff auf unser gebündeltes immobilienwirtschaftliches und bauliches Fachwissen.

Beratung in Ihrer Nähe

„Nähe“ zum Mandanten ist bei uns grundsätzlich ein bedeutendes Thema. Ein ständiger Austausch zwischen Mandanten und Beratern ist ein wichtiger Bestandteil unserer Beratungstätigkeit, denn aus Erfahrung wissen wir: Nur durch die Verbindung unseres Spezialwissens mit Ihren Kenntnissen der individuellen Situation lassen sich optimale Ergebnisse erzielen.

Für den Bereich Real Estate sind in unserem Hochschulkompetenzteam Monica A. Schulte Strathaus und Ulla Rademacher Ihre Ansprechpartner. Beide freuen sich auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen! ■



Ansprechpartner

Monica A. Schulte Strathaus
Ernst & Young Real Estate GmbH
Telefon +49 211 9352 25984
monica.schulte.strathaus@de.ey.com



Ansprechpartner

Ulla Rademacher
Ernst & Young Real Estate GmbH
Telefon +49 221 2779 25989
ulla.rademacher@de.ey.com

Ernst & Young bei deutschen Studierenden beliebtester Arbeitgeber unter den Big Four

Laut der von Universum veröffentlichten Studie "Germany's Ideal Employers 2011" rangiert Ernst & Young unter den vier größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften an erster Stelle der bei deutschen Studentinnen und Studenten beliebtesten Arbeitgeber.

Das Universum-Ranking wurde in den Fachrichtungen Wirtschafts-, Ingenieurs- und Naturwissenschaften sowie Informatik durchgeführt und zeigt, wo die Studierenden nach ihrem Bachelor-, Master- oder Diplomabschluss am liebsten arbeiten möchten. Für die Studie wurden von November 2010 bis März 2011 knapp 22.000 deutsche Studentinnen und Studenten befragt.

Bei den Wirtschaftswissenschaftlern gehört Ernst & Young seit Jahren zu den beliebtesten Arbeitgebern, die unser Unternehmen mit Qualität, professioneller Aus- und Weiterbildung sowie exzellenten beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten verbinden.

Weitere Informationen zur Studie unter:

<http://www.universumglobal.com/IDEAL-Employer-Rankings/The-National-Editions/German-Student-Survey> ■



Ansprechpartner

Birgit Neubert
Ernst & Young Berlin
Telefon +49 30 25471 21340
birgit.neubert@de.ey.com

„2. Hochschulforum NRW“ der NRW.BANK in Zusammenarbeit mit Ernst & Young und rheform

Nach dem erfolgreichen „1. Hochschulforum NRW“ im Jahr 2008 veranstalten die NRW.BANK, die Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und die rheform-Entwicklungsmanagement GmbH das „2. Hochschulforum NRW“. Dieses Mal sollen Themen des Finanz- und des Immobilienmanagements behandelt werden.

Veranstaltungsablauf:

12:30 - 13:00 Uhr	Eintreffen der Gäste
13:00 - 13:10 Uhr	Begrüßung der Teilnehmer durch die NRW.BANK
13:10 - 13:30 Uhr	Grußwort und Einführung durch Ministerin Svenja Schulze Ministerin für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen (angefragt)
13:30 - 14:00 Uhr	Umsetzung der Trennungsrechnung an der Hochschule Ruhr West - ein Erfahrungsbericht
	<i>Referenten: Süreyya Beck (Hochschulkompetenzteam Ernst & Young) Dr. Björn Saggau (Hochschulkompetenzteam Ernst & Young) Marc Rückborn (Dezernent Finanzen und Facility Management, Hochschule Ruhr West)</i>
14:00 - 14:20 Uhr	Einige Überlegungen aus Sicht der Banken zur Beurteilung von NRW-Hochschulen
14:20 - 14:50 Uhr	Auswirkungen unterschiedlicher Investitions- und Instandhaltungskonzepte auf die Wirtschaftlichkeit von Immobilien
14:50 - 15:20 Uhr	Kaffeepause
15:20 - 15:50 Uhr	Steigerung der Qualität aus Nutzersicht - die nachhaltige Hochschulentwicklung. Vom ersten Raumprogramm über die Steuerung der Planung, Gestaltung der Möblierung bis zum Betriebskonzept
	<i>Referenten: Prof. Dr. Dipl. Ing. Georg Wiesinger (Geschäftsführender Gesellschafter rheform EntwicklungsManagement) Prof. Dr. Guido Benzler (Geschäftsführender Gesellschafter rheform EntwicklungsManagement)</i>
15:50 - 16:10 Uhr	Grundlagen und Umsetzungsstand des Hochschulmodernisierungsprogramms der Landesregierung Nordrhein-Westfalen

Ort: NRW.BANK, 40213 Düsseldorf,
Kavalleriestr. 22, Konferenzwürfel

Datum:
Donnerstag, 20. Oktober 2011

Zeit: 12:30 bis 17:00 Uhr

Die Teilnahme ist kostenlos.

Anreise:
Per Bahn ab Hauptbahnhof Düsseldorf mit den Linien 704 und 709 (beide Richtung Neuss) oder mit der Linie 719 (Richtung Polizeipräsidium) bis zur Haltestelle Poststraße, dann ca. fünf Minuten Fußweg

Bei Anreise mit dem Auto bestehen Parkmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe zur NRW.BANK, z. B. der Parkplatz des Apollo-Theaters an der Neusser Straße

Veranstaltungshinweise

16:10 - 16:40 Uhr Neubau Fachhochschule Bielefeld - Nutzer- und Bauherreninteressen im Einklang?!

Referenten: *Monica A. Schulte Strathaus (Ernst & Young Real Estate GmbH)*
Frank Weißkirchen (Ernst & Young Real Estate GmbH)
Prof. Dipl.-Ing. Bettina Mons, Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Architektur und Bauingenieurwesen

*Anmeldungen bitte bis
7. Oktober 2011:*

*Kundenbetreuung Öffentliche Kunden
Fax: 0251 91741 2666*

*per Antwortbogen auf der
folgenden Seite*

16:40 - 17:00 Uhr Abschlussdiskussion und Schlusswort NRW.BANK

ab 17:00 Uhr Get Together mit Imbiss

Weitere Auskünfte erteilt:

NRW.BANK
Kundenbetreuung Öffentliche Kunden
Frau Nicola Trendelkamp
Tel.: 0251 91741 2765

Zur Anmeldung nutzen Sie bitte den Antwortbogen auf der folgenden Seite. ■

Antwort bitte bis 7. Oktober 2011

NRW.BANK
Kundenbetreuung Öffentliche Kunden
Fax 0251/91741-2666

Veranstaltung

„2. Hochschulforum“ in der NRW.BANK Düsseldorf

Donnerstag, 20. Oktober 2011, 12:30 - 17:00 Uhr
In der NRW.BANK Düsseldorf, Kavalleriestr. 22, 40213 Düsseldorf.

- Ja, ich und/oder _____ nehme(n) teil.
- Ich nehme am anschließenden Imbiss teil.
- Nein, ich kann leider nicht an der Veranstaltung teilnehmen.

Name, Vorname

Firma

Anschrift

Telefon/Telefax

E-Mail

(Ort, Datum, Unterschrift)

Herbsttagung des Zentrums für Kommunikation und Informations- verarbeitung (ZKI)

12. bis 14. September 2011, Tübingen

*Schwerpunktthema:
Campus Management*

Ernst & Young sponsort die Herbsttagung des Zentrums für Kommunikation und Informationsverarbeitung (ZKI) vom 12. bis 14. September 2011 in Tübingen. Die Veranstaltung widmet sich dem Schwerpunkt Campus Management.

Weitere Informationen und Anmeldung unter:

<http://www.uni-tuebingen.de/einrichtungen/zentrum-fuer-datenverarbeitung/projekte/zki-herbsttagung-2011.html> ■

Ansprechpartner bei Ernst & Young zum Thema Campus Management:



Ansprechpartner

Ludger Weigel
Ernst & Young Hamburg
Telefon +49 40 36132 12456
ludger.weigel@de.ey.com



Ansprechpartner

Dr. Björn Saggau
Ernst & Young Hamburg
Telefon +49 40 36132 15357
bioern.saggau@de.ey.com

Ansprechpartner

Ernst & Young

Assurance | Tax | Transactions | Advisory

Die internationale Ernst & Young-Organisation im Überblick

Die internationale Ernst & Young-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung und Transaktionsberatung sowie in den Advisory Services. Ihr Ziel ist es, das Potenzial ihrer Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten. Die rund 141.000 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden.

Die internationale Ernst & Young-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.de.ey.com

In Deutschland ist Ernst & Young mit über 6.900 Mitarbeitern an 22 Standorten präsent. „Ernst & Young“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2011
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

CLV 0811

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

Wir legen großen Wert auf geschlechtliche Gleichberechtigung. Zur besseren Lesbarkeit der Texte wird in diesem Newsletter gelegentlich nur die maskuline oder feminine Form gewählt. Dies impliziert keine Benachteiligung des jeweils anderen Geschlechts. Wenn Sie also z. B. von Autoren, Ansprechpartnern oder Unternehmern lesen, dann meinen wir natürlich auch die Autorinnen, Ansprechpartnerinnen und Unternehmerinnen usw. Wir danken für Ihr Verständnis.

Fachbereich Steuern

Region Nord/Ost

Franz-Josef Epping
Telefon +49 30 25471 21782

franz-josef.epping@de.ey.com

Region West

Nicole Lissel
Telefon +49 221 2779 25553

nicole.lissel@de.ey.com

Region Mitte/Süd

Dr. Thomas Fritz
Telefon +49 6196 996 27015

thomas.fritz@de.ey.com

Fachbereich Wirtschaftsprüfung

Region Nord/Ost

Detlef Fleischer
Telefon +49 351 4840 23315

detlef.fleischer@de.ey.com

Region West

Uwe Krebs
Telefon +49 201 2421 10144

uwe.krebs@de.ey.com

Süreyya Beck
Telefon +49 201 2421 21932

suereyya.beck@de.ey.com

Region Mitte

Hans-Peter Busson
Telefon +49 6196 996 25271

hans-peter.busson@de.ey.com

Region Süd

Thomas Müller-Marqués Berger
Telefon +49 711 9881 15844

thomas.mueller-marques@de.ey.com

Nils Söhnle
Telefon +49 711 9881 15140

nils.soehnle@de.ey.com

Fachbereich Managementberatung

Ludger Weigel
Telefon +49 40 36132 12456

ludger.weigel@de.ey.com

Dr. Björn Saggau
Telefon +49 40 36132 15357

bjoern.saggau@de.ey.com

Fachbereich Real Estate

Monica A. Schulte Strathaus
Telefon +49 211 9352 25984

monica.a.schulte.strathaus@de.ey.com

Herausgeber

Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Mergenthalerallee 3 - 5
65760 Eschborn

Verantwortlicher Partner

Hans-Peter Busson
Telefon +49 6196 996 25271
hans-peter.busson@de.ey.com

Redaktion

Manfred Morgenstern
Telefon +49 211 9352 14327
manfred.morgenstern@de.ey.com

Birgit Neubert
Telefon +49 30 25471 21340
birgit.neubert@de.ey.com

Claudia Vogel
Telefon +49 211 9352 25302
claudia.vogel@de.ey.com

Alle Rechte der Beiträge liegen bei den Autoren.