

# Die Ökonomie der Universität: Nutzen und Kosten universitärer Bildung

Workshop der Österreichischen Forschungsgemeinschaft  
8. - 9. 3. 2013

## Universitätsfinanzierung in der Praxis: Probleme und Veränderungsbedarfe

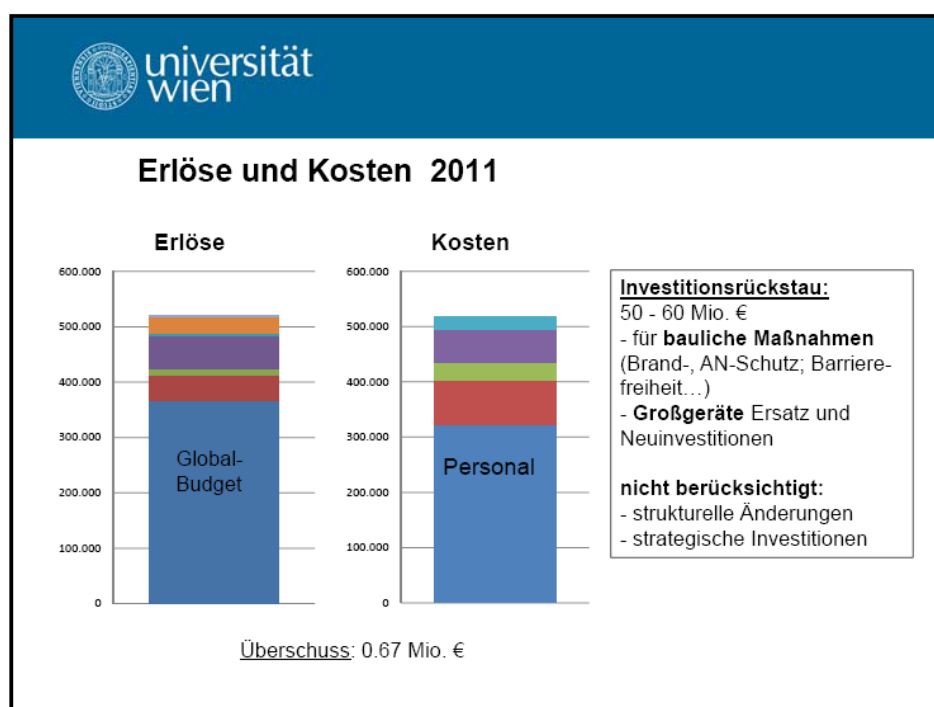
*Dr. Karl Schwaha*  
Vizekanzler der Universität  
karl.schwaha@univie.ac.at

Trotz mehrfacher Ankündigungen, dass die öffentlichen Ausgaben für den tertiären Bildungssektor substantiell erhöht werden sollen, stagniert Österreich im Mittelfeld der OECD Länder und nach dem Abschluss der letzten Leistungsvereinbarung besteht auch für die kommenden Jahre wenig Aussicht auf eine substantielle Verbesserung der finanziellen Situation. Deswegen stellt sich die Frage, ob die Universitäten unter den gegebenen Rahmenbedingungen durch eigene Anstrengungen ihre finanzielle Situation signifikant verbessern können.

Aufgrund meiner Industrieerfahrung war es für mich naheliegend, die Anwendbarkeit der klassischen Managementmethoden auf Universitäten zu prüfen. Bekannter-maßen wenden Wirtschaftsunternehmen in Zeiten schwacher Konjunktur und unsicherer Geschäftsaussichten 2 Grundrezepte an:

- die Erhöhung der Erlöse – durch verstärkten Vertrieb und erhöhtes Marketing
- die Senkung der Kosten – durch strukturelle Änderungen und systematische Kostensenkungsprogramme.

Am Beispiel der Universität Wien gebe ich nachfolgend meine persönliche Antwort auf die Fragestellung, in welchem Ausmaß Erlöse bzw. Kosten durch die Universität und insbesondere durch die Universitätsleitung direkt beeinflusst werden können.



Der im Bild gezeigte Jahresabschluss für das Jahr 2011 vermittelt das trügerische Bild der Ausgewogenheit von Erlösen und Kosten. Tatsächlich schließt das Folgejahr 2012 bereits mit einem deutlichen Minus ab. Bis auf die fehlenden Erlöse durch die Abschaffung der Studienbeiträge kann das Ergebnis über die Leistungsvereinbarungsperiode 2010–12 zwar weitgehend ausgeglichen werden, doch damit ist kein systematischer Aufbau von Reserven möglich, um den Investitionsrückstau in Höhe von 50 – 60 Mio € abbauen zu können.

Dieser Investitionsrückstau war quasi die „Mitgift“ in die Autonomie der Universität Wien, er wurde in den Folgejahren durch neue gesetzliche Regelungen noch weiter vergrößert. In der genannten Summe nicht berücksichtigt sind Generalsanierungen oder Neubauten sowie strukturelle Anpassungen und strategische Investitionen.

Bei Wirtschaftsunternehmen müssten in dieser finanziellen Situation Zuschüsse durch den Eigentümer erfolgen, um eine geordnete Geschäftstätigkeit aufrecht erhalten zu können.

 universität wien			
<b>Erlössteigerungspotentiale</b>			
<b>Direkte Beeinflussbarkeit</b>			
Globalbudget	366.7 Mio. €	Sehr gering	Wenig Verhandlungsspielraum
Forschung Drittmittel	61.6 Mio. €	Mittel	Nicht kostendeckende Overheadregelung
Kostenersatz Studienbeiträge	45.7 Mio. €	Keine	Gesetzliche Regelung
Studienbeiträge	10.6 Mio. €	Keine	
Univ. Weiterbildung	3.6 Mio. €	Hoch	Investitionen erforderlich

Zusätzliche „Hoffnungsfelder“:  
 - Sponsoring und Spenden  
 - Wissensverwertung, Lizenzen

**=> unter den gegebenen Voraussetzungen - Einflussmöglichkeit im Promillebereich**


In der Grafik sind die 5 größten Erlöspositionen der Universität Wien und deren beschränkte Beeinflussbarkeit unter den geltenden Rahmenbedingungen dargestellt:

- Dass es beim **Globalbudget** wenig Handlungsspielraum gab, haben wir bei den letzten Verhandlungen zur Leistungsvereinbarung 2013 – 15 feststellen müssen.
- Die **Drittmittel für kompetitive Forschung** sind zwar ein wichtiger Budgetposten in der Forschungsförderung, für die Universitäten bringen sie aber auch eine Mehrbelastung in den Infrastrukturkosten, weil die Overheads nicht mit Vollkosten abgedeckt werden.
- Bei den **Studienbeiträgen** bringt die gesetzliche Neuregelung einen zusätzlichen Erlös, sie bietet aber den Universitätsleitungen keinen größeren Gestaltungsspielraum, weil die Gebühren fix vorgegeben sind und eine Erhöhung der Anzahl der Studierenden aus Nicht-EU-Länder zu Lasten der heimischen Studierenden gehen würde.
- Als einzige Position kann die Universität die **universitäre Weiterbildung** direkt beeinflussen. Voraussetzung hierfür sind aber beträchtliche Vorab-Investitionen in Personal, Infrastruktur und Marketing.
- Das vielfach genannte Potential der **Wissensverwertung durch Lizenzen** ist für eine Gesamtuniversität nicht realistisch. Trotz einer großen Anzahl von naturwissenschaft-

lichen Fächern sind Patente eher Zufallsprodukte und vor allem nicht planbar. Der Vergleich mit Technischen Universitäten zeigt, dass die Patentbewirtschaftung eher mehr kostet als dass sie erhebliche Einnahmen generiert.

- Aus dem Titel **Sponsoring und Spenden** sind in Österreich auch keine größeren Summen zu erwarten.

Demnach liegt eine Erlössteigerung durch eigene Anstrengungen eher im Promille- als im Prozentbereich und ist sicherlich nicht ausreichend, um größere Investitionen für Instandhaltung, Großgeräte und strukturelle Maßnahmen finanzieren zu können.



**universität  
wien**

### Kostensenkungspotentiale

**Direkte Beeinflussbarkeit**

Personal	321.6 Mio. €	Gering	Gesetzliche & Vertragliche Verpflichtungen
Gebäude Mieten	80.5 Mio. €	Sehr gering	Verträge, Inflation
Gebäude Betrieb	34.0 Mio. €	Gering	Gesetzliche Vorschriften
Abschreibungen	23.6 Mio. €	Sehr Gering	Langfristig

**=> Ohne gravierende strukturelle Änderungen – Kosteneinsparungen durch Effizienzgewinne im Promillebereich**

Auf der Kostenseite sind mit 62 % die Personalkosten dominant, sie werden gefolgt von den Mieten und den Betriebskosten.

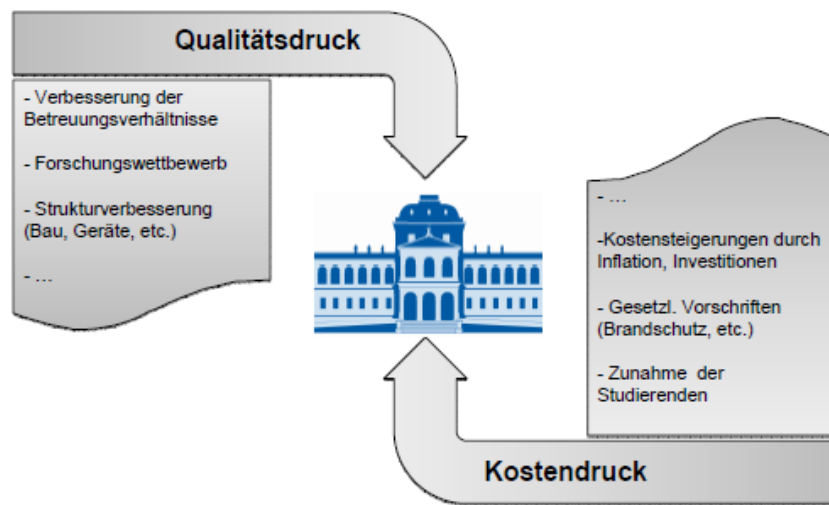
Aufgrund von gesetzlichen und vertraglichen Verpflichtungen besteht in diesen Positionen nur ein geringer Handlungsspielraum. Kurzfristig lässt sich zwar durch verzögerte Personalaufnahmen oder durch verschobene Instandhaltungsausgaben ein spürbarer Effekt erzielen, doch langfristig können nur gravierende strukturelle Änderungen eine finanzielle Entlastung bringen, wobei ich nicht von den in der Wirtschaft üblichen drastischen „McKinsey Methoden“ sprechen will.

Der größte Hebel hinsichtlich Mieten und Gebäudebetrieb liegt sicherlich in den beanspruchten Gebäudeflächen, die sich wiederum aus der Anzahl der Studierenden ableiten. Kleinere Einsparungen in diesem Bereich durch Verbesserung des Verhältnisses von Nutzflächen zu Bruttoflächen werden erfahrungsgemäß durch erhöhten Drittmittelflächenbedarf sofort absorbiert.

In Konsequenz liegen Kosteneinsparungen durch Effizienzgewinne im Promille-Bereich und der direkte Einfluss der Universitätsleitung beschränkt sich auf kurzfristige Maßnahmen.



### Qualitäts-Kosten-Zange



In der Industrie spricht man vielfach von der sogenannten Produktivitätszange, um das Dilemma von permanentem Innovations- und Kostendruck zu veranschaulichen.

Auf die Universitäten übertragen kann man von einer **Qualitäts-Kosten-Zange** sprechen

- Einerseits werden Qualitätssteigerungen in Lehre und Forschung verlangt
- Andererseits nehmen die Kosten durch die hohe Studierendenzahl, durch die gesetzlichen Vorschriften und durch die Erhaltungsverpflichtung für die Einrichtungen zu.

Diesem doppelten Druck sind die Universitätsleitungen ausgesetzt.

Als Résumé der Betrachtung läßt sich zusammenfassen, dass aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen klassische Managementmethoden zu wenig Wirkung erzielen, um die finanziellen Probleme von Universitäten zu beheben. In Konsequenz ist nur durch erhöhte öffentliche Mittel oder durch Schaffung größerer Freiräume in den gesetzlichen Vorgaben (z.B. Einhebung von flexiblen Studienbeiträgen) eine längerfristige Entlastung der angespannten Situation möglich.

## Zukunftsperspektive

### „Prinzip Hoffnung“ aufgrund von 2 Ankündigungen

⇒ Schrittweise Erhöhung der Finanzmittel für den tertiären Bildungsbereich von **1,3 % auf 2,0 % des BIP**  
(umgelegt auf die Universität Wien Budgeterhöhung um ca. 40%)

⇒ phasenweise **Einführung der Studienplatzfinanzierung**  
(aus heutiger Sicht beträchtliche Erhöhung des Globalbudgets der Universität Wien bereits in Phase I)

Im Ausblick möchte ich jedoch festhalten, dass von den Universitäten eine indirekte Mitwirkung durch eine offenere Informationspolitik und Kommunikation erwartet werden kann. Denn die Politik kann die im Bild angeführten Ankündigungen nur dann umsetzen, wenn die Universitäten im öffentlichen Diskurs mit Selbstbewusstsein ihre Leistungen für die Gesellschaft und für die Wirtschaft vermitteln können.

Solange die breite öffentliche Meinung nicht vom großen Nutzen der Universitäten überzeugt ist, werden die Politiker die versprochene Erhöhung der Budgetmittel nicht durchsetzen können und uns verbleibt nur mehr das Prinzip Hoffnung.