

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. Franz Wurm
Vizekanzler für Finanzen der Medizinischen Universität Wien
(derzeit auch Vorsitzender des Forum Budget der uniko)
franz.wurm@meduniwien.ac.at

Aufbauend auf Erfahrungen mit Problemstellungen im Universitäts-Finanzmanagement der letzten 10 Jahre – seit der Autonomie-Einführung – möchte ich einleitend folgende 3 Themenstellungen ansprechen:

- (1) Braucht die Universität einen CFO und sein Team?
- (2) Strukturelle Finanzprobleme der Universitäten
- (3) Tools für erfolgreiches Universitäts-Finanzmanagement

(1) Braucht die Universität einen CFO und sein Team?

Diese Fragestellung war zu Beginn der Ausgliederung oft zu hören und wurde von mir anlässlich einer Tagung der Finanz- und Controllingleiter und -leiterinnen der öffentlichen Universitäten 2006 aufgegriffen und im Detail entsprechend den mit der Autonomie neu entstandenen Aufgaben besprochen.

Braucht die Uni einen CFO und sein Team? (1)

„The CFO's New Agenda“ (aus „Reinventing the CFO“, Walther et al., MacGraw Hill, New York 1997)

1. *Partnering and integrating finance into the business*
2. *Strategy*
3. *Management control*
4. *Cost management*
5. *Processes and systems*

Was fehlt: 6. *Risk management*
7. *Investors relations*

➤ **Ziel = Nachhaltige Gewinnerwirtschaftung durch Schaffung von Kundennutzen (Eigentümer entscheidet Gewinnverwendung)**

➤ **Uni-Ziel = optimierter Ressourceneinsatz zur nachhaltigen Zielerreichung in Lehre und Forschung („Gewinne“ werden zur Zielerreichung reinvestiert).**

2

Die Analyse der einzelnen, in der Wirtschaft maßgeblichen CFO-Funktionen hat ergeben, dass diese mit Ausnahme von „Investors Relations“ – natürlich in verschiedenem Ausmaß und unterschiedlicher Ausprägung – alle auch für die autonomen Universitäten relevant sind.

Braucht die Uni einen CFO und sein Team? (2)

- Trotz unterschiedlicher Gewinnziele sind CFO-Aufgaben vielfach gleichartig...
- Finanzielle Aufgaben sind in der Wirtschaft wesentlich komplexer, dafür sind Performance-Ziele und deren Messbarkeit in der Uni schwieriger...
- Anfängliche „Schlusslicht“-Positionierungen der Unis bei den einzelnen Aufgabenfeldern im Vergleich zur Wirtschaft haben sich wesentlich verbessert...

➤ **CFOs und ihre Teams können viel dazu beitragen, dass Ressourcen für die Kernaufgaben frei gespielt werden können.**

➤ **CFOs und ihre Teams sollten „Ermöglicher“ sein.**

3

Abschließend möchte ich feststellen, dass diese CFO-Frage heute mit „Ja“ beantwortet wird und inzwischen viele für die Finanzen zuständigen Rektoratsmitglieder aus der Wirtschaft kommen und ihr dort erworbenes Know-how nunmehr auch für die Universitäten einsetzen.

(2) Strukturelle Finanzprobleme der Universitäten

Strukturelle Finanzprobleme der Unis (1)

- ❖ Verselbständigung erfolgte 2004 kraft Gesetz und ohne vorherige Planung von Eröffnungsbilanzen – Nachwirkungen bis heute massiv spürbar.
- ❖ Investitionsplanung und -finanzierung fehlte in den ersten 3 Jahren zur Gänze – oft konnte nur die Hälfte der Jahresabschreibungen reinvestiert werden – die Relation Restbuchwerte zu Anlagenanschaffungswerten fiel z. T. unter 20 %, was eine massive Anlagenüberalterung bedeutet, die über viele Jahre wirksam ist.
- ❖ Investitionsplanung und -finanzierung sind auch heute noch nicht entsprechend ausgeprägt (insbes. Reinvestitionen und Infrastrukturinvestitionen werden beim Budget nicht verhandelt) – Abhängigkeit von punktuellen, vorab nicht planbaren Maßnahmen bei Großanlagen.

4

Strukturelle Finanzprobleme der Unis (2)

- ❖ ArbeitnehmerInnenschutzmaßnahmen wurden im Gesetz nur „halbherzig“ behandelt und dementsprechend auch die Vorgangsweise bei den Maßnahmen und deren Finanzierung – Verantwortung der Rektorate war stets gegeben, Mittel und Maßnahmen stimmten damit nicht überein...
- ❖ Ungedeckte bzw. nur teilweise gedeckte Overheadkosten bei Forschungsförderung – vielfach keine Förderung, manchmal 20 % Overheadzuschlag akzeptiert – damit werden Unis finanziell ausgehöhlt (Ist-Overheadkosten liegen eher zwischen 40 und 80 %).
- ❖ Finanzierung von direkten Uni-Leistungen für Förderungen – 5 % Förderbeitrag der wissenschaftlichen Partner im Comet-Programm der FFG, geforderte Uni-Beiträge für SFBs und DKs des FWF, geforderte Co-Finanzierungen bei diversen Projekten – dadurch werden Unis ebenso ausgehöhlt.

3

Strukturelle Finanzprobleme der Unis (3)

- ❖ Ungedeckte Abschreibungsquoten bei Geräteanschaffungen für geförderte Projekte, wenn Abschreibungsdauer der anzuschaffenden Anlage geringer als die Projektlaufzeit ist – Klärung müsste vor Abschluss des Fördervertrags erfolgen.
- ❖ Kein weiterer Ausbau sondern Rückbau der (nicht finanzierten) Berichtspflichten – „Berichts- und Regelungswut“ bindet erhebliche Ressourcen.
- ❖ Vereinfachung des im internationalen Vergleich sehr komplexen und teuren Personalabrechnungssysteme – d. i. ein sich auf gesamt Österreich erstreckendes Problem.
- ❖ Sonderfall KMA – einvernehmliche Klärung über die Kostentragung aller Beteiligten (Spitalsträger und Uni/BMWF) und gleichzeitig Installation übergreifender und aufgabengerechter Management- und Organisationsstrukturen in den Kliniken.

6

Die aufgezählten strukturellen Mängel, welche zum Großteil durch Finanzmittelknappheit entstanden sind, lassen sich in folgende generellen Problembereiche zusammenfassen:

- Finanzierung und Planung von Infrastrukturinvestitionen und -maßnahmen
- Vollkostendeckende Forschungsförderung
- Überzogener Administrationsaufwand durch im internationalen Vergleich zu komplexe Personalabrechnungssysteme und überbordende Berichtsregelungen im Universitätenbereich
- Sonderfälle (Bilanzen, KMA = klinischer Mehraufwand)

Zur Problembehebung müssen aber die einzelnen Mängel mit allen zugehörigen Details bearbeitet werden, weshalb hier noch eine Zusammenfassung der Überschriften folgt.

Strukturelle Finanzprobleme der Unis (4)

➤ **Problembereiche mit Veränderungsbedarf:**

- Sanierung von Bilanzmängeln aus der Ausgliederung
- Planung und Finanzierung von Infrastrukturinvestitionen
- Planung und Finanzierung von Maßnahmen des ArbeitnehmerInnenschutzes
- Finanzierung von reellen Overheadkosten bei Forschungs- und Kunstprojektförderungen
- Finanzierung der direkten Uni-Leistungen bei Förderprogrammen
- Volle Finanzierung von projektgebundenen Spezialgeräten
- Eindämmung ausufernder Berichtspflichten
- Vereinfachung Personalabrechnung in Österreich
- Sonderfall KMA

(3) Tools für erfolgreiches Universitäts-Finanzmanagement

Ich will abschließend in nur wenigen Worten auf die zur Steuerung notwendigen „Werkzeuge“ eingehen, die inzwischen je nach universitären Notwendigkeiten in den einzelnen Universitäten Einzug gehalten haben.

Tools für erfolgreiches Uni-Finanzmanagement (1)

➤ **Ziel = Steuerung mit entscheidungsrelevanten Daten**

dafür: - Rechtzeitigkeit geht vor Genauigkeit
- Vergangenheit ist um Zukunftsdaten zu ergänzen

zu beachtende Uni-Spezifika bei Systemgestaltung Kostenrechnung:

- Leistungsdaten (messbarer Output) sind kaum verfügbar
- Personaleinsatz monatlich in VZÄ verfügbar
- Kostenträgerrechnung für Hauptleistungen kaum möglich

➤ **Aufgabenstellungen:**

- Berichtswesen mit integrierter Darstellung (Bilanz, GuV, Liquidität)
- Kostenrechnung mit Leistungsverrechnung (für Core facilities)
- Kostenrechnungsgestaltung unter Berücksichtigung Budgetierung

8

Wesentlich ist es m. E., bei der Schaffung und Nutzung der „Werkzeuge“ die Ziele für die einzelnen Berichte und den damit angestrebten Steuerungseffekt zu beachten, um nutzlose Administrationsaufwendungen zu vermeiden.

Die nachfolgende Aufzählung einzelner abzudeckender Arbeitsbereiche ist nur beispielhaft und unvollständig, zeigt aber den zu beachtenden Aufgabenumfang im Finanzmanagement, bei dem zahlreiche „Werkzeuge“ zur Unterstützung der Steuerung notwendig sind.

Tools für erfolgreiches Uni-Finanzmanagement (2)

- **Liquiditätsplanung:** für Dispositionsentscheidungen wöchentlich, für Entscheidungen über Vorfinanzierungen bzw. Einsatz von angesparten Reserven monatlich (mit Angaben über gewidmete Mittel).
- **Auftragsabrechnung:** für Projektinformation und -disposition jederzeit verfügbar (mit Angaben über Obligo) – für Drittmittelaufträge, Lehrgänge, interne Projekte und Investitionen.
- **Kostenstellen- und Kostenartendetails:** für Info jederzeit verfügbar, aber sinnvoll nur monatlich zu verfolgen.
- **Soll-Ist-Vergleiche:** standardisiert quartalsweise für Globalbudgetbereich
- **Bilanz und GuV:** quartalsweiser Zwischenabschluss mit GuV-Plan-Ist-Vergleich.
- **Beteiligungen:** quartalsweiser Zwischenabschluss
- Außerdem Sondersysteme für Zahlungseingänge, Risikomanagement, Mehrjahresplanungen u. a. m.

Steuerungsrelevanz entsteht insbesondere durch Erweiterung der Vergangenheitsdaten um Hochrechnungen und Planwerte, die aktuelle Handlungsbedarfe so frühzeitig signalisieren, dass die aufgezeigten Zukunftsentwicklungen durch rechtzeitige Maßnahmen in ihren Auswirkungen noch entsprechend beeinflusst werden können.