Universität Zürich

Institutsmanagement: Mehrere Geschäftsmodelle unter einem Hut
oder
‚Synergien trotz Diversität‘

Dipl. Ing. ETH Stefan Schnyder
Verwaltungsdirektor/Direktor Finanzen und Controlling
Universität Zürich

Geschäftsmodell der UZH: ‚value proposition‘

- Forschung — Wissenschaftliche Erkenntnis durch Forschung auf höchstem Niveau erweitern und vertiefen
- Lehre — Wissenschaftliche Bildung und Weiterbildung vermitteln
- Dienstleistung — Wissenschaftliche Dienstleistungen auf hohem Niveau erbringen

Geschäftsmodell der UZH: Organisation (1/5)

- Über 150 Institute als Träger der Forschung, Lehre und Dienstleistung
- 7 Fakultäten: Dekanate mit …
  - Führungsstäben Planung und Ressourcen
  - Studiendekanate (u. a. Studiengangkonzeption, Teile der Studierendenadministration, e-Learning-Koordination)
- Zentrale Dienste
  - Klassische Führungsstäbe Finanzen, Personal, Kommunikation, Rechtsdienst, etc.
  - Führungsstäbe und Support in den Bereichen Lehre, Forschung und Nachwuchsförderung sowie Studierendenadministration
  - Logistischer Support für Raum- und Infrastrukturmanagement, Informatik, etc.

Geschäftsmodell der UZH: Organisation (2/5)

Expertenorganisation mit stark dezentraler Struktur

Stufe	Funktion	FTE
Institute	Total	4´117
	Administrativ-Technische Funktionen	1´229
Fakultäten / Dekanate	Total	159
	Administrativ-Technische Funktionen	77
Zentrale Dienste	Total	485
	Administrativ-Technische Funktionen	412
Universität	Total	4´761
	Administrativ-Technische Funktionen	1´718

Geschäftsmodell der UZH: Organisation (3/5)

- Ca. 500 Professuren und 2500 Mittelbaustellen in über 150 unterschiedlich grossen Instituten:
  - ~ 60% => unter 20 FTE
  - ~ 25% => 20-50 FTE
  - ~ 12% => 50-100 FTE
  - ~ 3% => über 100 FTE
- 30% des Institutspersonals mit administrativ-technischen Aufgaben wie Finanzen, Personelles, Administration von Lehre und Forschung, Labor, Technik/Informatik, Bibliothek => diese sind stark fragmentiert, z.B.
  - Bibliothek: 58 FTE in 33 Instituten; 75% der ‚Teams' < 2 FTE
  - Technik/Informatik: 166 FTE in 73 Instituten; 50% der ‚Teams' < 2 FTE

Geschäftsmodell der UZH: Organisation (4/5)

Welche Institutstypen können identifiziert werden? Beispiele:

(Grundfinanzierung + Drittmittel)		Büro-Institut	Institut mit experimenteller Forschung	Institut mit ausgeprägtem DL*-Charakter
Personal (in FTE)	Professuren	14	6	1
	Admin.-Technisches Personal	14	20	43
	Mittelbau	55	56	42
	Total	83	82	86
Finanzen (in 1´000 CHF)	Ertrag	20	110	13´910
	Ausgaben	9´440	15´030	17´000
	Betriebskosten	5%	16%	28%
	Personalaufwand	82%	56%	62%
	Raum-/Infrastrukturkosten	13%	28%	10%

* DL = Dienstleistung

Geschäftsmodell der UZH: Organisation (5/5)

Kein eindeutiges Muster bei Institutstypen und Institutsgrössen

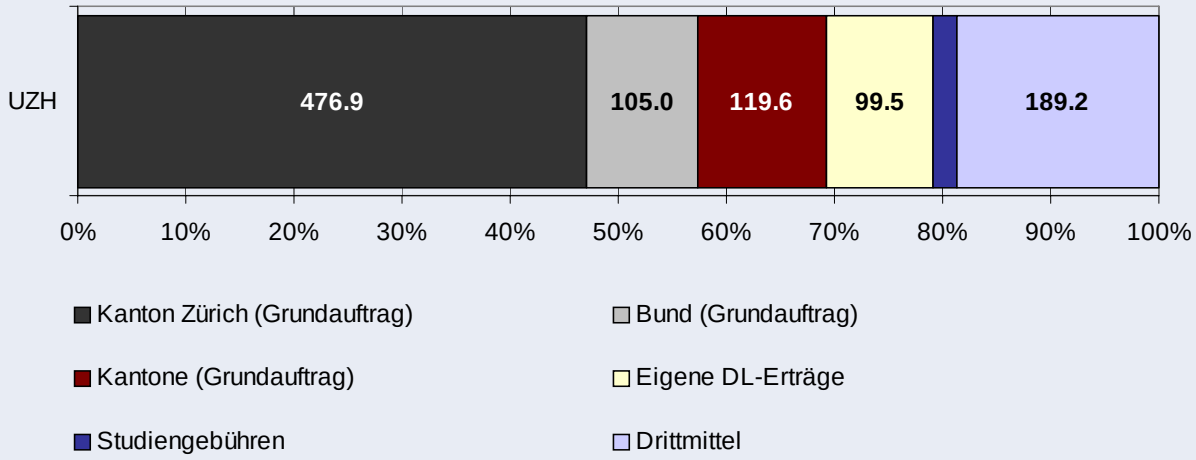
Grösse	Büro-Institute	Institute mit experimenteller Forschung	Institute mit ausgeprägtem DL*-Charakter
0-20 FTE			
20-50 FTE			
50-100 FTE			
> 100 FTE			

Anzahl Institute nach Grösse

* DL = Dienstleistung

Geschäftsmodell der UZH: Ertragsquellen

- Der Grundauftrag Forschung und Lehre wird durch Finanzmittel von Bund und Kantonen abgedeckt: 69% des Umsatzes
- Forschungsexzellenz finanziert sich zusätzlich über die Einwerbung von Zweit- und Drittmitteln: 19% des Umsatzes
- Weiterbildungsangebote und Dienstleistungen sind marktkonform und i. d. R. mindestens kostendeckend zu verrechnen. Einnahmen werden grösstenteils von 7-8 Einheiten erbracht: 10% des Umsatzes



Mittelherkunft der UZH 2007 (in Mio. CHF)

Total: 1´013 Mio.

Geschäftsmodell der UZH: Fazit

- Vielfältige Strukturen mit vorrangig kleinen Instituten in einer breit diversifizierten Universität
- Stark dezentral organisierte administrativ-technische Funktionen
- Betriebsmaterial und Raum-/Infrastrukturkosten als grosse Kostentreiber für Institute mit experimenteller Forschung und/oder Dienstleistungen
- Einzelne Institute mit ausgeprägtem Dienstleistungscharakter haben den Stellenwert eines KMUs mit entsprechenden Ertragsrisiken
- Aufgrund der Diversität bestehen unterschiedliche Anforderungen an Governance und Managementfähigkeiten

Universität Zürich

Synergien bei Diversität: Herausforderungen Sicht Verwaltungsdirektor

- Mehr **unternehmerische Verantwortung und Freiheit** für am Markt operierende Dienstleistungsinstitute
- **Operational Excellence in der Administration**: Effizienz und Effektivität der Prozesse auf Ebene Universität bzw. Institut
- Stärkung der **Fachbereiche/Departemente** und allenfalls Zusammenlegung von Instituten
- Sicherstellung von Nutzungssynergien durch **Raum- und Infrastrukturmanagement**
- Potential eines **koordinierten Beschaffungswesens** bei Gebrauchs- und Verbrauchsmaterialien ausschöpfen
- Mehr Gewicht auf **Managementfähigkeiten** der Institutsleitungen (Berufungen, Ausbildung, Coaching) legen

Unternehmerische Verantwortung und Freiheit für DL-Institute

- Führungsmodell mit betriebswirtschaftlicher Logik bei Respektierung der akademischen Kultur
  - Strategische Geschäftsplanung mit Markt-/Kundenanalysen
  - Wirtschaftliche Trennung des Dienstleistungsbereichs von Forschung und Lehre; Gewinne/Verluste aus Dienstleistungen ‚gehören' den Instituten
- Förderung von Optimierungen und zielgerichteten Investitionen, z.B.
  - Leistung und Prozess im Fokus
  - Nutzung gemeinsamer Infrastruktur und Administration: u.a. institutsübergreifende Informatiklösungen (Labor-/ Fakturierungsprozess)

Operational Excellence in der Administration

- Vereinheitlichung und Optimierung der Prozesse zu Support, Lehre und Forschung
- Professionalisierung: Arbeitsteilung zwischen Instituten, Departementen, Fakultäten und Zentralen Diensten hinterfragen.
  Beispiel: fakultäts- oder fachbereichsspezifische Service Einheiten für
  - Studien-/Studierendenadministration
  - Electronic Workplace-Management
  - Laborantensupport
- Anreiz: Synergiegewinne in Forschung und Lehre investieren

Raum- und Infrastrukturmanagement

- Systematische Planung und Bewirtschaftung der Räumlichkeiten
  - Flächenbilanzierungen (Ist vs Soll) pro Institut
  - Frühzeitige Planung für Berufungen
  - Immobilienstrategie mit langfristiger Arealentwicklungsplanung
- Zusammenlegen subkritischer, dezentraler Bereiche: Bibliotheken, Fachspezifische Museen, Werkstätten
- Entwicklung und Umsetzung von flexibel nutzbaren Standardlaboren
- Gemeinsame Beschaffung und Nutzung von Forschungsinfrastruktur

Koordiniertes Beschaffungswesen

- Beschaffungsvolumen UZH: ca. 300 Mio. CHF pro Jahr => davon über 50% beeinflussbar
- Dynamische Entwicklung von Anforderungen und Produktspezifikationen
- Vom „Einkauf“ zur strategischen Beschaffung
  - Schaffung von Transparenz
  - Bedarfsbündelung (Nachfragemacht)
  - Lager für Massenwaren, elektronische Sammelrechnungen und Lieferantenpflege zentral managen
- Koordinierende Beschaffungsorganisation statt zentraler Einkauf

Management-Anforderungen

- Institute mit ausgeprägtem Dienstleistungscharakter: Managementfähigkeiten als wichtiges Berufungskriterium
- Klares Rollenverständnis als Institutsleitende entwickeln
- Managementausbildung als ‚must' für Institutsleitungen
- Führungsmodelle mit ‚Geschäftsführerfunktionen' ausbauen

Rahmenbedingung:

Kadenz des Wechsels der Institutsleitung minimieren

… was beachtet werden muss

Betriebswirtschaftliche Konzepte haben auch
an den Universitäten einen festen Platz

… nur müssen diese zwingend unter Respektierung
der akademischen Führungskultur
umgesetzt werden, d.h.

… Anreize geben statt Regeln und Kontrollen