

24. Murmann School of Global Management and Economics

Die Murmann School hat innerhalb von 2 Jahren mehr als 1,5 Mio. € gekostet. Der öffentliche Sektor hat davon knapp 1 Mio. € getragen. Die Kooperationspartner haben das Projekt wegen fehlender Erfolgsaussichten 2008 beendet.

Das Scheitern des Projekts überrascht nicht: Die Kooperationspartner haben keine sorgfältige Marktanalyse erstellt. Der 2006 vorgelegte Businessplan hat die Erwartung, ab 2013 ohne Förderung auszukommen, nicht gedeckt. Der Wissenschaftsminister hätte die Kooperationsvereinbarung daher nicht unterzeichnen dürfen.

Die im Landeshaushalt 2009 bis 2013 vorgesehenen 2,5 Mio. € werden nicht mehr benötigt. Sie hätten eingespart werden können. Stattdessen hat der Landtag die Mittel bis 2013 zugunsten der Musikhochschule Lübeck umgeschichtet.

24.1 Die Murmann School als privater Partner in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Wissenschaftliche Weiterbildung gehört zu den Kernaufgaben der Hochschulen. In besonderen Fällen können sie mit Einrichtungen außerhalb des Hochschulbereichs kooperieren. Die Murmann School of Global Management and Economics (Murmann School) sollte dazu beitragen, diesen gesetzlichen¹ Auftrag zu erfüllen.

Die Murmann School geht auf eine private Initiative zurück. Am Wissenschaftsstandort Kiel sollte eine exzellente Einrichtung der weltwirtschaftlichen Lehre und Forschung entstehen. Wissenschaftliche Weiterbildung sollte die wirtschaftswissenschaftlichen Kompetenzen stärken. Zu diesem Zweck haben im Oktober 2006 die Förderstiftung Murmann School of Global Management and Economics (Förderstiftung), die Christian-Albrechts-Universität zu Kiel (Universität Kiel), das Institut für Weltwirtschaft (IfW) und das Wissenschaftsministerium eine bis Ende 2013 befristete Kooperationsvereinbarung geschlossen.

Darin hat sich die Förderstiftung verpflichtet, die Murmann School als gemeinnützige GmbH (gGmbH) zu errichten. Neben kurzfristigen Weiterbil-

¹ § 58 in Verbindung mit § 59 Abs. 4 des Gesetzes über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Hochschulgesetz - HSG) vom 28.02.2007, GVOBl. Schl.-H. S. 184.

Programmen sollte die Murmann School in Kooperation mit der Universität Kiel und dem IfW einen Masterstudiengang durchführen.

Die Kooperationspartner haben vereinbart, die Murmann School mit jährlich 1,25 Mio. € zu fördern. Davon entfielen auf die

- Förderstiftung 500 T€,
- das IfW 50 T€,
- die Universität Kiel 700 T€.

Der Förderbetrag der Universität setzte sich zusammen aus 200 T€ Eigenmitteln und einer zweckgebundenen Zuweisung des Landes von 500 T€ pro Jahr. Darüber hinaus hat sich die Universität Kiel verpflichtet, die Planstellen für 2 wirtschaftswissenschaftliche W 3-Professuren zur Verfügung zu stellen. Sie sollten erstmals 2007 besetzt werden.

24.2 Staatliche Förderzusage ohne sorgfältige Marktanalyse

Die Kooperationspartner haben die Murmann School und ihre Finanzierung als Public-Private-Partnership (PPP)-Projekt bezeichnet. Hier sind erwartete Effizienzvorteile gegenüber einer rein öffentlichen Finanzierung durch Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nachzuweisen. In einem ersten Schritt muss die Landesregierung dazu den konkreten Handlungs- bzw. Investitionsbedarf feststellen.¹ Das ist bei der Murmann School nicht geschehen.

Das Wissenschaftsministerium hat dem LRH im September 2006 mitgeteilt, alternative Lösungsmöglichkeiten existierten nicht. Der private Förderer habe sein Angebot, die Murmann School als PPP-Projekt mit jährlich 500 T€ zu unterstützen, an die Bedingung einer gleich hohen Landesbeteiligung geknüpft. Das Land könne die Wirtschaftlichkeit nicht beurteilen, sondern nur abwägen, ob das Projekt zustande kommen solle oder nicht. Es sei zu erwarten, dass die Murmann School die wirtschaftswissenschaftliche Kompetenz in Kiel nachhaltig stärken. Die sich ergebende Reputation des Landes und die erhofften positiven Effekte für die Wirtschaft stellten einen derart hohen Nutzwert dar, dass ein Engagement des Landes gerechtfertigt sei.

Die Wirtschaftlichkeitsuntersuchung hätte eine sorgfältige Marktanalyse erfordert. Diese hat das Wissenschaftsministerium nicht durchgeführt. Der private Förderer hielt sie für entbehrlich. Das IfW hat in einem „Survey of International Business Schools“ nur das Angebot möglicher Konkurrenten verglichen. Die Nachfrageseite ist nicht untersucht worden. Die Aussicht auf private Fördergelder rechtfertigt nicht den Verzicht auf eine sorgfältige

¹ Leitfaden „Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen bei PPP-Projekten“, erstellt im Auftrag der Finanzministerkonferenz, September 2006.

Marktanalyse. Darauf hat der LRH das Wissenschaftsministerium im November 2006 hingewiesen. Die Marktanalyse ist nicht nachgeholt worden.

Die konzeptionellen Arbeiten wurden im Wesentlichen nicht vor, sondern erst nach Errichtung der Murmann School geleistet. Das betrifft den Masterstudiengang ebenso wie Diskussionen im Aufsichtsrat über die Entwicklung des Studienangebots insgesamt. Erst Mitte 2008 hat die Universität Kiel die Fachprüfungsordnung als Entwurf auf ihrer Internetseite veröffentlicht.¹ Der Studiengang ist für 2 Semester mit 70 ECTS²-Punkten konzipiert worden und sollte mit dem Abschluss „Master of Science“ enden. Zum Bologna-Prozess gehört, dass für den Mastertitel 300 ECTS-Punkte erforderlich sind. Die Bewerber für den Masterstudiengang an der Murmann School hätten mindestens 230 ECTS-Punkte aus vorhergehenden Studiengängen mitbringen müssen. Das schränkte den Bewerberkreis erheblich ein. Infrage gekommen wären Absolventen mit einem Universitätsdiplom, das als Studienabschluss aber ein auslaufendes Modell ist. Denkbar wären als Studienvoraussetzungen auch 4-jährige Bachelorstudiengänge, die in Deutschland und Europa aber die Ausnahme darstellen. Insofern war die geringe Nachfrage nach dem Studienangebot nicht verwunderlich. Vorgesehene Gebühren von etwa 20 T€ für ein 2-semesteriges Studium, das erst am Markt eingeführt werden soll, taten ein Übriges.

Das **Wissenschaftsministerium** räumt die konzeptionellen Unklarheiten und Defizite im Management der Murmann School ein. Es teilt im Übrigen mit:

Der Grundsatz, wonach bei PPP-Projekten in einer Wirtschaftlichkeitsuntersuchung erwartete Effizienzvorteile gegenüber einer rein öffentlichen Finanzierung nachzuweisen sind, habe auf das Entwicklungsprojekt „Murmann School“ nicht angewendet werden können. Das Vorhaben wäre ohne die Bereitschaft zur Mitfinanzierung von privater Seite nicht angestoßen und verfolgt worden. Im Übrigen hätten positive Aussichten das Engagement des Landes gerechtfertigt. Die Untersuchung der Nachfrage sei weder für möglich noch für sinnvoll gehalten worden. Sie habe sich im Bereich der Weiterbildung als außerordentlich schwierig und praktisch kaum durchführbar erwiesen. Im Übrigen erfordere eine solche Analyse Mittel vermutlich im 6-stelligen Bereich.

Dazu stellt der **LRH** fest:

Angemessene Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sind für alle finanzwirksamen Maßnahmen durchzuführen. Am Anfang ist der konkrete Handlungs- bzw. Investitionsbedarf des Landes festzustellen. Der Verzicht da-

¹ www.uni-kiel.de/sy/2008/fpo-global-management.pdf.

² European Credit Transfer System (ECTS).

rauf ist haushaltsrechtlich nicht zulässig. Wenn die Nachfrage und der staatliche Handlungsbedarf nicht nachzuweisen sind, ist der Einsatz öffentlicher Mittel nicht gerechtfertigt. Das gilt auch für PPP-Vorhaben.

24.3 **Murmann School - langfristig auf Förderung angewiesen**

Das Wissenschaftsministerium beabsichtigte eine befristete Anschubfinanzierung. Nach Ende des Förderzeitraums sollte sich die Murmann School „wirtschaftlich im Wesentlichen selbst tragen“.¹ Diese Erwartung war angesichts der Planungsdaten unrealistisch. Auch darauf hat der LRH das Wissenschaftsministerium im November 2006 hingewiesen. Der Businessplan der Murmann School enthält für 2007 bis 2013 Berechnungen des Finanzbedarfs für verschiedene Szenarien. Selbst im günstigsten Fall wird ohne die öffentliche und private Förderung auch 2013 noch ein Finanzdefizit ausgewiesen. Die Förderstiftung und die Universität Kiel haben zwar jeweils die Finanzierung einer Professur einschließlich Mindestausstattung unabhängig von der Laufzeit der Kooperationsvereinbarung zugesagt. Damit wären aber nur 460 T€ der ausgewiesenen Finanzierungslücke von 1,3 Mio. € gedeckt gewesen.

Auf dieser Grundlage hätten das Wissenschaftsministerium und seine öffentlich-rechtlichen Partner die Kooperationsvereinbarung nicht unterzeichnen dürfen.

Das **Wissenschaftsministerium** sieht den Businessplan 2006 lediglich als Entwurf an, der von der Geschäftsführung der Murmann School fortzuschreiben gewesen wäre. Dabei hätte sie das Ende der öffentlichen Anschubfinanzierung ab 2013 berücksichtigen müssen.

24.4 **Förderzusagen ohne haushalts- und hochschulrechtliche Voraussetzungen**

Die Kooperationsvereinbarung ist im Oktober 2006 unterzeichnet worden. Zu dem Zeitpunkt lagen die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen für eine verbindliche Mittelzusage des Landes nicht vor. Sie sind erst im Dezember 2006 mit dem Landtagsbeschluss über den Doppelhaushalt 2007/2008 geschaffen worden.²

Die Landesförderung ist für 2007 im Zuschuss an die Universität Kiel veranschlagt worden (Titel 0620 MG 06 685 21). Ab 2008 sind dort Verpflichtungsermächtigungen von 3 Mio. € für die Laufzeit der Kooperationsver-

¹ Protokoll des Bildungsausschusses 16/25 vom 05.10.2006, S. 7.

² Plenarprotokoll 16/47 vom 14.12.2006, S. 3436.

einbarung ausgebracht worden. Eine Erläuterung mit Bezug zur Murmann School fehlt.

Die Zuschüsse des Landes an die Universität Kiel sind in der Ziel- und Leistungsvereinbarung 2004 bis 2008 festgelegt worden. Vor der Erhöhung hätte die Ziel- und Leistungsvereinbarung entsprechend ergänzt werden müssen. Einem solchen Nachtrag hätten der Senat der Universität und der Landtag zustimmen müssen.¹ Dieses Verfahren ist weder vom Land noch von der Universität beachtet worden.

Das **Wissenschaftsministerium** teilt mit, dass der Finanz- und der Bildungsausschuss in vollem Umfang informiert gewesen seien. Hochschulrechtlich seien weder neue Ziele vereinbart noch bestehende Vereinbarungen gelöst worden. Daher habe die Zustimmung des Landtages zur Erhöhung des Globalzuschusses ausgereicht.

Der **LRH** bleibt dabei:

Die haushaltsrechtlichen Voraussetzungen für Verträge wie die Kooperationsvereinbarung liegen erst dann vor, wenn der Landtag das entsprechende Gesetz verabschiedet hat. In Zielvereinbarungen festgelegte Globalzuschüsse dienen dazu, alle vereinbarten Ziele zu finanzieren. Wenn der Globalzuschuss erhöht werden soll, um eine vorher in der Zielvereinbarung nicht vorgesehene Maßnahme zu finanzieren, ist das hochschulrechtlich vorgeschriebene Verfahren einzuhalten. Dazu müssen der Hochschulsenat und der Landtag beteiligt werden. Wenn das Wissenschaftsministerium und die Hochschule diesen Weg nicht gehen wollen, könnte das Land die Projektförderung als Zuwendung nach §§ 23/44 LHO gewähren.²

24.5 **Beendigung des Projekts wegen fehlender Erfolgsaussichten lobenswert**

Das Vorhaben ist nicht wie geplant realisiert worden. Der Studienbetrieb wurde weder 2007 noch 2008 aufgenommen. Auch für die Weiterbildungskurse gab es nicht die erhoffte Nachfrage.

Ende September 2008 haben die Förderer der Murmann School beschlossen, das Vorhaben zu beenden. Sie begründeten ihre Entscheidung mit schlechten Entwicklungsprognosen. Es bestehe keine Aussicht mehr, dass sich die Einrichtung ab 2013 selbst tragen könne. Als Gründe nannten sie

¹ § 15 a Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Hochschulgesetz - HSG) i. d. F. vom 04.05.2000, GVOBl. Schl.-H. S. 416, zuletzt geändert durch Gesetz vom 10.12.2004, GVOBl. Schl.-H. S. 477 (HSG-alt) § 39 Abs. 1 Nr. 2 HSG (alt).

² Vgl. Bemerkungen 2008 des LRH, Nr. 17.

- zunehmende Konkurrenz etablierter und international agierender Business Schools mit besserer Finanzausstattung,
- einen schrumpfenden Markt für die Managerausbildung wegen der globalen Finanzkrise,
- die Probleme, die beiden Professuren mit international anerkannten Wissenschaftlern zu besetzen.

Der LRH hingegen stellt folgende Gründe für das Scheitern fest:

- Die Erwartungen der Kooperationspartner waren zu ambitioniert und unrealistisch.
- Die Wirtschaftlichkeit und die Nachfrage sind nicht geprüft worden. Die notwendige Marktanalyse fehlte.
- Der Keim für das frühe Scheitern lag bereits in der Entstehung des Projekts. Es ist nicht organisch von innen gewachsen, sondern durch einen privaten Förderer von außen an den Wissenschaftsbereich herangetragen worden.
- Die konzeptionellen Arbeiten wurden im Wesentlichen nicht vor, sondern erst nach Errichtung der Murmann School geleistet. Das betrifft nicht nur den Masterstudiengang, sondern auch die Diskussionen im Aufsichtsrat über das Studienangebot insgesamt.
- Strategische Partnerschaften zu anderen akademischen Einrichtungen und Wirtschaftsunternehmen sind weder im Vorfeld angebahnt worden noch später zustande gekommen.
- Erst im September 2008 kam der Präsident der Murmann School zu der Einschätzung, dass auch die Zusammenarbeit mit der Universität Kiel und dem IfW intensiviert werden müsse.
- Berufungsverfahren nehmen in der Regel eine erhebliche Zeit in Anspruch. Die Ausschreibung der Professuren erfolgte erst Anfang 2007. Es sollten renommierte Professoren für einen anspruchsvollen Lehrbetrieb und die Anwerbung von Studierenden gewonnen werden. Renommierte Professoren legen aber vor allem Wert auf exzellente Forschungsmöglichkeiten und stellen hohe finanzielle Forderungen. Diese Ausgangslage ließ schnelle Berufungserfolge nicht erwarten.

Bis Ende 2008 hat der gescheiterte Versuch 610 T€ an privaten und 915 T€ an öffentlichen Mitteln gekostet. Weitere 585 T€ befinden sich in der Rücklage der Universität. Der Verwendungsnachweis steht noch aus. Es bleibt daher offen, ob und in welcher Höhe Erlöse erzielt und wofür die ausgezahlten Fördermittel verwendet worden sind.

Die Partner haben im Dezember 2008 die Kooperationsvereinbarung aufgehoben und die Liquidation der gGmbH Murmann School eingeleitet. Erst nach Abschluss des Liquidationsverfahrens wird der tatsächliche Finanzbedarf feststehen. Wegen des einzuhaltenden Sperrjahres zur Wahrung

von Gläubigerinteressen¹ ist damit frühestens Anfang 2010 zu rechnen. Die Mittel in der Rücklage der Universität stehen für Zahlungsverpflichtungen aus dem Liquidationsverfahren zur Verfügung. Falls sie dafür nicht benötigt werden, sind sie an die Förderer Land, Universität Kiel und IfW zurückzuzahlen.

Das **Wissenschaftsministerium** hat mitgeteilt, dass etwaige Überschüsse nach Abschluss des Liquidationsverfahrens anteilig an die Beteiligten zurück überwiesen werden. Die der Universität Kiel zweckgebunden zugewiesenen Mittel würden an das Land zurückgezahlt.

24.6 **Nach dem Ende der Murmann School - sparen statt umschichten**

Bei den Beratungen über den Doppelhaushalt 2009/2010 hat das Wissenschaftsministerium vorgeschlagen, die im Haushalt bis 2013 eingeplanten Mittel für die Murmann School auf 5 Hochschulen aufzuteilen. Der Vorschlag stand unter dem Vorbehalt, dass die Mittel für die Murmann School nicht mehr benötigt würden. Abweichend davon haben die CDU- und die SPD-Fraktion beantragt, 500 T€ aus dem Zuschuss an die Universität Kiel in den Zuschuss an die Musikhochschule Lübeck umzuschichten. Die Fraktionen haben weder den Antrag begründet noch einen auf die Murmann School bezogenen Vorbehalt formuliert.²

Der Landtag ist dem Antrag der Mehrheitsfraktionen gefolgt. Die veränderten Landeszuschüsse sind Bestandteil der am 17.12.2008 unterzeichneten Zielvereinbarungen 2009 bis 2013. Damit ist das Einsparpotenzial von 2,5 Mio. € durch Wegfall des Bedarfs „Murmann School“ nicht genutzt worden.

¹ § 73 GmbHG.

² Umdruck 16/3714 (neu) vom 04.12.2008.