

A. Heilmair / Y. Russ /
H. Sturm / T. Zitzmann (Hrsg.)

Perspektiven des Verbandsmanagements

Festschrift für Dieter Witt
zum 70. Geburtstag



GABLER

RESEARCH

Astrid Heilmair / Yvonne Russ / Hilmar Sturm /
Thomas Zitzmann (Hrsg.)

Perspektiven des Verbandsmanagements

GABLER RESEARCH

Astrid Heilmair / Yvonne Russ /
Hilmar Sturm / Thomas Zitzmann (Hrsg.)

Perspektiven des Verbandsmanagements

Festschrift für Dieter Witt
zum 70. Geburtstag

Mit einem Geleitwort von Dr. Hans-Joachim Mürau,
Präsident der Deutschen Gesellschaft für Verbands-
management e.V. (DGVM)



RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2011

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Lektorat: Ute Wrasmann | Nicole Schweitzer

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2924-2



Professor Dr. Dieter Witt

Geleitwort der DGVM



Mit Professor Dr. Dieter Witt gilt es einen Pionier auf dem Gebiete der betriebswirtschaftlich fundierten Verbändeforschung zu ehren. Er war und ist der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) von der ersten Stunde an wissenschaftlich und freundschaftlich verbunden und ihr stets ein kluger wissenschaftlicher Ratgeber, der mit seinen empirischen Studien das weite Feld der Verbändewelt für zahlreiche wissenschaftliche Einzeluntersuchungen erst urbar gemacht hat. Von diesen Einzelstudien zeugt die beeindruckende Zahl der Dissertationen, die an seinem Institut an der Technischen Universität München von ihm als Doktorvater betreut worden sind. In ihnen sind nahezu alle Tätigkeitsfelder der sozio-kulturellen, der Wirtschafts- und Sozialverbände bis hin zu den Sport- und Freizeitverbänden einer wissenschaftlichen Analyse unterzogen worden.

Von Beginn an war Dieter Witt Vorsitzender des Wissenschaftlichen Kuratoriums der DGVM, wo er sich im Kreise anderer Wissenschaftler stets für die Etablierung einer ökonomisch fundierten Verbandsbetriebslehre eingesetzt hat. Dieses Anliegen ist in der wissenschaftlichen Welt nicht ohne Echo geblieben, wie die in jüngster Zeit eingerichteten Lehrstühle an deutschen Hochschulen für eine verbandsbezogene Betriebs- und Managementlehre zeigen.

Sein hierfür schon in den neunziger Jahren an der Technischen Universität München gegründetes „Seminar für Vereins- und Verbandsforschung“ (SVV) war bis zum Ende seiner Lehrtätigkeit an der Universität der Brennpunkt dieser neuen Sicht auf die vielen Facetten der höchst unterschiedlich strukturierten Verbände in Deutschland.

Ein besonderes Anliegen ist ihm hierbei stets der Erfahrungsaustausch mit Forschern anderer Länder, wovon seine Tätigkeit im Verbund der „NPO-Forscher“ Zeugnis ablegt, bei deren zweijährlichen Zusammenkünften er nicht nur zahlreiche wissenschaftliche Vorträge gehalten, sondern auch in den Jahren 1998 und 2004 die Internationalen Colloquia der NPO-Forscher mit seinem Seminar für Vereins- und Verbandsforschung an der TU München ausgerichtet hat.

Die Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM) schuldet ihrem Mentor, ihrem Förderer und wissenschaftlichen Ratgeber für anderthalb Jahrzehnte fruchtbarer Zusammenarbeit Dank und Anerkennung.

Dr. Hans-Joachim Mürau

Präsident

Deutsche Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM)

Vorwort der Herausgeber

Sammelbände über Nonprofit-Management sind nicht mehr so selten, glücklicherweise – Sammelbände speziell über *Verbandsmanagement* dagegen schon. Das vorliegende Buch ist einem Mann gewidmet, der sich seit mittlerweile fünfzehn Jahren diesem Betriebstyp und seiner rationalen, effizienten wie auch sinnorientierten Führung verschrieben hat: Professor Dr. Dieter Witt. Zu seinem 70. Geburtstag gratulieren ihm damit die Beitragenden, stellvertretend für die vielen Menschen, die ihm in Wissenschaft, Lehre und Praxis verbunden, dankbar und wohlgesonnen sind.

Mit diesem Buch liegt die zweite Festschrift für Professor Dr. Dieter Witt vor. Die erste wurde ihm zu seinem 60. Geburtstag gewidmet; sie umfasste und spiegelte die Breite seiner Interessen aus der Dienstleistungsökonomik. In den letzten Jahren hat Professor Witt sich immer stärker auf das *Verbandsmanagement* konzentriert (seine anderen Interessen deshalb nicht aufgegeben, aber weniger intensiv weiterverfolgt). Dem trägt diese Festschrift zum 70. Geburtstag Rechnung. Zudem war es nötig, aus der Fülle der interessanten Themen und vor allem aus der großen Zahl von Kolleginnen, Kollegen, Freundinnen und Freunden, Schülerinnen und Schülern des Jubilars eine Auswahl zu treffen; andernfalls hätten die Herausgeber die Arbeit nicht bewältigt, und aus dem Buch wäre ein mehrbändiges Werk geworden. Wie bei jeder solchen Auswahl wird man neben einigen mehr oder weniger vernünftigen Kriterien leider eine gewisse Willkür erkennen. Die Herausgeber entschuldigen sich jetzt schon bei allen, die gern beigetragen hätten, und bei dem, dem dieses Buch gewidmet ist, für nicht angefragte Autoren und ausgelassene Themen.

Dieter Witt hat ab 1995 die *Verbandsmanagement-Forschung* in Deutschland stark belebt, unter anderem mit Gründung des Seminars für Vereins- und *Verbandsforschung* (SVV) an seinem Fachgebiet *Dienstleistungsökonomik* der Technischen Universität München in Freising-Weihenstephan und als Mitveranstalter der Internationalen NPO-Forschungsscolloquia. Schon viele Jahre vorher lehrte und forschte er auf dem Gebiet der öffentlichen Wirtschaft und des Nonprofit-Managements, auch schon als es diese Bezeichnung in Deutschland noch nicht gab, sondern von bedarfswirtschaftlichen Betrieben und Gemeinwirtschaft die Rede war.

Zu den Anliegen von Dieter Witt gehörte und gehört es, dass Verbänden angemessene, differenzierte, durchdachte Führungsinstrumente und Theorien zur Verfügung gestellt werden, dass Verbände sich nicht allzu sehr nach dem Vorbild erwerbswirtschaftlicher Unternehmen gestalten und dass im Sinne eines langfristigen und echten Verbandserfolges stets gesamtwirtschaftliche, gesellschaftliche und ethische Kategorien und Ziele mitbedacht werden.

Witt hat es verstanden, um sich einen Kreis von Schülerinnen und Schülern zu versammeln, der nicht nur gern fachlich und frei diskutiert, sondern auch menschlich ihm und untereinander verbunden ist. Das große Interesse an Menschen prädestiniert ihn für die Verbandsforschung, denn letztlich verbinden sich in diesen Organisationen Menschen; sie sind auf gut organisierte Kommunikation und Entscheidungswege angewiesen, auf fairen Interessenausgleich und gemeinsame Arbeit – und das Körnchen Salz geben persönliche Beziehungen, auch Geselligkeit und Freude an gemeinsamen Erfolgen.

Dass Professor Witt 70 Jahre alt sein soll, kann nicht glauben, wer ihn kennt. Zu jugendlich blickt ihm oft der Schalk aus den Augen, zu schwungvoll argumentiert er, wenn ihm etwas wichtig ist, zu interessiert ist er an der Welt und den Menschen, zu gern hat er Gäste und zu aktiv ist er in Forschung und Praxis-Beratung, als dass man ihm dieses Alter abnähme. Die Herausgeber und Autoren wünschen ihm weiterhin Frische, Gesundheit und Interesse und sich selbst viele, viele gemeinsame Stunden mit ihm. Alles Gute!

*Astrid Heilmair
Yvonne Russ
Hilmar Sturm
Thomas Zitzmann*

Geleitwort der DGVM VII

Vorwort der Herausgeber IX

Inhaltsverzeichnis XI

Einleitung und Überblick XV

I. Teil: Verbände zwischen Stabilität und Wandel

Karl Oettle

Verbände als Betriebe 1

Markus Gmür, Hans Lichtsteiner und Robert Purtschert

Herausforderungen an das Management von Nonprofit-Organisationen
im Zeitalter von Individualisierung und Globalisierung 17

Vicky Lambert und Irvine Lapsley

Bringing Business Expertise to the Governance of Nonprofit Organisations 29

Dorothea Greiling

Stakeholderpriorisierung als Herausforderung für die verbandliche
Leistungsdarstellung 47

Martin Sebaldt

Europäisierung der Verbandsarbeit – Segen oder Fluch?
Muster und Probleme im analytischen Aufriss 67

II. Teil: Personelle Potenziale*Yvonne Russ*

Verbände als Arbeitgeber im Vergleich zur Gesamtwirtschaft 79

Gerhard Krönes

Grundsätze nachhaltiger Personalführung in Nonprofit-Organisationen 89

*Ulrich Lotz*Duales Management als Herausforderung für das Hauptamt
in Wirtschaftsverbänden 107**III. Teil: Instrumente der Organisationsoptimierung***Thomas Wölfle*Strategy Maps in Nonprofit Organisationen – Kommunikation und
Implementierung einer Organisationsstrategie 125*Uwe Heller*Effizienzsteigerung der Immobilienorganisation trotz Komplexität
der Eigentumsverhältnisse in kirchlichen Organisationen 137**IV. Teil: Ansätze moderner Verbandskommunikation***Burkhard von Velsen-Zerweck*Kommunikation von Verbänden –
Grundlagen, Elemente, Entwicklungen 149*Astrid Heilmair*

Risikokommunikation in Verbänden 167

V. Teil: Mitgliederorientierung als Kern des Verbandsmanagements*Franziska Schulz-Walz*

Zum Phänomen Mitgliederschwund – Ursachen und Implikationen
für das Verbandsmanagement 179

Hilmar Sturm

Mitgliederzufriedenheit – Differenzierungen zu einem zentralen Begriff
des Verbandsmanagements 191

**VI. Teil: Professionelles Reporting zur Unterstützung des
Verbandsmanagements***Reinbert Schauer*

Zum Informationsgehalt von Vermögensrechnungen in Verbänden 205

Thomas Zitzmann

Der Verbandssystemabschluss als Ansatz zur Weiterentwicklung des
Rechnungswesens in Verbänden 219

Berit Sandberg

Rechenschaftslegung und Prüfung Politischer Stiftungen 235

Lebenslauf von Professor Dr. Dieter Witt 247

Verzeichnis der Veröffentlichungen von Professor Dr. Dieter Witt 251

Die Autoren dieser Festschrift 265

Einleitung und Überblick

Verbänden geht es um Nutzen für Mitglieder oder um einen Zweck oder Sinn, der den Mitgliedern wichtig ist. Eigener Gewinn ist nur Mittel zu diesen Zwecken. Deshalb hat die Betriebswirtschaftslehre Verbände lange Zeit kaum beachtet, von wenigen Ausnahmen abgesehen wie dem „Klassiker“ von Erwin Grochla „Betriebsverband und Verbandsbetrieb“ (1959) oder Helmut Reichvillers Studie über „Erfolgskontrolle der Verbandsarbeit“ (1971). Die Befassung mit Verbänden überließ man weitgehend Politologen und Soziologen, die immer noch wichtige Erkenntnisse über Verbände liefern. Doch Verbände sind Arbeitgeber, Wirtschaftsfaktoren, Dienstleister und bedürfen auch effizienter, insbesondere wirtschaftlicher Arbeitsweise, um die Ziele der Mitglieder und Klienten bestmöglich zu erreichen. Die herkömmliche Betriebswirtschafts- und Management-Lehre wird ihnen aber nicht gerecht: Verbände haben eigene, komplexere Zielsysteme und viele nichtmonetäre, oft nicht wirtschaftliche und nicht quantifizierbare Ziele. Es gibt keinen klaren Zusammenhang von Leistung und Gegenleistung. Daher brauchen Verbände eigene Theorien und Konzepte.

In dieser Festschrift für den Verbandsforscher Dieter Witt sind Beiträge versammelt, die spezifische Fragen und Lösungen für Verbände bieten wollen. Im Folgenden geben die Herausgeber einen kurzen Überblick und erläutern, in welchem Verhältnis die Autoren zu Dieter Witt stehen.

Verbände zwischen Stabilität und Wandel

Das Buch wird eröffnet von einem Grundsatzartikel des akademischen Lehrers von Dieter Witt über Verbände aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre. Es handelt sich um einen Vortrag, den Prof. em. Dr. *Karl Oettle* (Ludwig-Maximilians-Universität München) 1996, im zweiten Jahr des von Dieter Witt gegründeten Seminars für Vereins- und Verbandsforschung (SVV) an der Technischen Universität München in Freising gehalten hat. Mit freundlicher Genehmigung von Frau Margrit Oettle durften die Herausgeber die Mitschrift leicht überarbeiten und in diesem Band posthum veröffentlichen.

Oettle geht von den Leistungsarten aus, die typisch für Verbände sind und letztlich nur von diesen sinnvoll erbracht werden können. Davon ausgehend lassen sich rein logisch zahlreiche Eigenarten der Betriebsführung von Verbänden ableiten, im Sinne eines Idealtypus oder einer Reinform. Oettle differenziert ferner verschiedene Arten von Verbänden und damit auch Felder künftiger Verbandsforschung. Dabei vernachlässigt er jedoch nicht, dass in der Realität fast immer Mischformen von Betriebstypen auftreten und auch Verbände in der Praxis Elemente von Unternehmen oder auch von öffentlichen Betrieben aufweisen können. Die Theorie hat aber das Spezifische herauszuarbeiten. Damit wird eine Verbindung geknüpft zu einer guten Tradition der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre, die wieder zu entdecken wäre. Karl Oettle und seine Lehre haben auch den Jubilar Dieter Witt geprägt.

Prof. Dr. *Markus Gmür*, Dr. *Hans Lichtsteiner* und Prof. em. Dr. *Robert Purtschert* geben in ihrem Beitrag einen Überblick über die wesentlichen Herausforderungen, vor denen NPO, zu denen Verbände gehören, heute stehen. In Form von sieben Thesen charakterisieren sie das Management von NPO im Spannungsfeld von Individualisierung und Globalisierung. Ihr Institut für Verbands-, Stiftungs- und Genossenschaftsmanagement (VMI) an der Universität Fribourg, Schweiz, war das erste auf Verbände spezialisierte universitäre Institut im deutschsprachigen Raum. Durch die alle zwei Jahre im Wechsel in der Schweiz, in Österreich und in Deutschland stattfindenden NPO-Forschungscolloquia haben sie mit Dieter Witt, der zwei Colloquia in Deutschland organisiert hat (in den Jahren 1998 und 2004), in der Vergangenheit einen engen Forschungskontakt aufgebaut.

Zusammen mit seiner Mitarbeiterin *Vicky Lambert* gibt der schottische Professor Dr. *Irvine Lapsley* (University of Edinburgh) einen Einblick in Governance-Strukturen schottischer Charities und deren betriebswirtschaftliche Professionalisierung. Irvine Lapsley, Leiter des Institute for Public Sector Accounting Research (IPSAR), und Dieter Witt kennen sich seit über dreißig Jahren, sind durch mehrere fachliche gemeinsame Forschungsinteressen verbunden und haben intensiv im gemeinsamen Forschungsverbund „Accounting and Management in the Reform of European Health Care Systems“ (AREHCAS) zusammengearbeitet, der durch die EU gefördert wurde.

Eine der wenigen Wissenschaftlerinnen, die über Nonprofit-Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht habilitiert haben, ist Prof. Dr. *Dorothea Greiling*, Direktorin des Instituts für Management Accounting der Johannes Kepler Universität Linz.

Sie greift eine zentrale Frage des Verbandsmanagements auf, die es komplexer macht als die Führung von erwerbswirtschaftlichen Unternehmen: Welche Anspruchsgruppen gibt es, nach welchen Kriterien werden diese und ihre Ansprüche gewichtet und von welcher Instanz? Frau Greiling und Dieter Witt kennen und schätzen sich seit langen Jahren, als Frau Greiling noch Mitarbeiterin bei Prof. Dr. Peter Eichhorn in Mannheim war.

Prof. Dr. *Martin Sebaldt* untersucht aus der Sicht der Politikwissenschaften Chancen und Risiken der Europäisierung der Verbandsarbeit und gibt einen Einblick in die Facetten des Lobbyings in der EU. Martin Sebaldt ist Professor für Vergleichende Politikwissenschaft mit Schwerpunkt Westeuropa an der Universität Regensburg und Mitglied im wissenschaftlichen Kuratorium der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement e.V. (DGVM), über die sich der Bezug zum Jubilar ergeben hat.

Personelle Potenziale

Der zweite Teil der Festschrift widmet sich den personellen Potenzialen in Verbänden. Verbände stellen etwa zehn Prozent aller Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor und nehmen damit auch als Arbeitgeber eine wichtige Bedeutung ein. Dr. *Yvonne Russ* beleuchtet in ihrem Beitrag diese Rolle von Verbänden empirisch und stellt dabei heraus, inwieweit sich diese besser oder schlechter als der Durchschnitt der Gesamtwirtschaft behaupten. Sie ist akademische Schülerin von Witt und forschte als ehemalige Mitarbeiterin mit ihm in einem vom Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz geförderten Projekt zu Verbänden und nachhaltigem Konsum.

Mitarbeiterbeziehungen sind auf Vertrauen angewiesen. Vertrauen kann entstehen, wo verlässlich Verhaltensweisen erwartet werden dürfen, insbesondere von Seiten der Betriebsführung. Das gilt in besonderem Maße in Verbänden, wo ehren- und hauptamtlich tätige Menschen miteinander zu tun haben und oft die ehrenamtliche Verbands Spitze weniger Einblick in die Tagesarbeit haben kann als die hauptamtliche Geschäftsführung und Geschäftsstelle, aber auch andere Mitarbeiter. Zudem sind sehr viele Verbände bestimmten Werten verpflichtet. Daher ist die dauerhafte Verfolgung von wesentlichen personalpolitischen Prinzipien ein Erfolgsfaktor. Prof. Dr. *Gerhard Krönes* (Hochschule Ravensburg-Weingarten), wie Dieter Witt ein Schüler von Karl Oettle, hat einige solcher personalpolitischer Grundsätze skizziert und bietet damit

auch der Verbandsführungspraxis Anstöße und Leitlinien. Witt und Krönes kommen beide von der öffentlichen Wirtschaft her und sind auch durch dieses Interesse seit vielen Jahren verbunden.

Ein, wenn nicht das personalwirtschaftliche Spezifikum von Verbänden ist das Miteinander von Haupt- und Ehrenamt. Dr. *Ulrich Lotz* nimmt sich in seinem Beitrag dieses Themas an und entwickelt, aufbauend auf einer Typologie für Ehrenamtsträger, Handlungsempfehlungen zur Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt. Lotz gehört ebenfalls zu Witts akademischen Schülern, hat aber auch durch seine Arbeit als Verbandsgeschäftsführer viele berufliche Berührungspunkte zu ihm.

Instrumente der Organisationsoptimierung

Der dritte Teil der Festschrift befasst sich mit dem wichtigen Thema der Organisationsgestaltung und wie diese optimiert werden kann. *Thomas Wölflle*, ein akademischer Schüler von Witt, erläutert in seinem Beitrag die Bedeutung des Strategischen Managements für die Grundausrichtung von Organisationen. Hierfür diskutiert Wölflle das Verhältnis strategischer Ziele untereinander und stellt als Analyseinstrument die Strategy Map vor.

Den spezifischen organisationalen Herausforderungen kirchlicher Organisationen widmet sich Dr. *Uwe Heller*. Mitgliederschwund, weniger Einnahmen und die in Immobilien gebundenen großen Kapitalwerte zwingen diese zur Neuordnung ihres Immobilienmanagements. Heller untersucht vor dem Hintergrund multipler Eigentumsverhältnisse die Möglichkeiten der katholischen und der evangelischen Kirche, ihr Immobilienmanagement effizienter zu gestalten. Als akademischer Schüler und ehemaliger Mitarbeiter von Witt hat er sich in den letzten Jahren mit dieser Thematik ausführlich auseinander gesetzt.

Ansätze moderner Verbandskommunikation

Der vierte Teil der Festschrift greift das Thema Verbandskommunikation auf, ein Forschungsfeld, das in letzter Zeit zunehmend an Bedeutung und Aufmerksamkeit – in Forschung und Praxis – gewonnen hat. Der Beitrag von Prof. Dr. *Burkhard von Velsen-Zerweck* gibt einen umfassenden Überblick über die Bedeutung, Ausgestaltung und Entwicklung von Kommunikation in Verbänden. Von Velsen-Zerweck, einer der

ersten akademischen Schüler von Witt, hat gemeinsam mit Witt schon früh wesentliche Impulse zum Aufbau der Verbändeforschung in Deutschland gegeben.

Einem spezielleren Bereich der Verbandskommunikation widmet sich Dr. *Astrid Heilmair* in ihrem Beitrag zur Risikokommunikation in Verbänden und erläutert, wie eine gezielte interne und externe Risikokommunikation wesentlich zum Erfolg eines Risikomanagements in Verbänden beitragen kann. Heilmair zählt ebenfalls zu den akademischen Schülern von Witt. Darüber hinaus beteiligte sie sich maßgeblich an seiner empirischen Forschung im Bereich Verbandsmanagement.

Mitgliederorientierung als Kern des Verbandsmanagements

Der fünfte Teil der Festschrift befasst sich mit den Trägern der Verbände: den Mitgliedern. Deren große Bedeutung für das Verbandsmanagement wird aus unterschiedlichen Perspektiven behandelt. Mitgliederschwund stellt laut einer deutschlandweiten Verbändeumfrage von 2005 eines der größten Probleme und Risiken für Verbände dar. Dennoch wurde diesem Phänomen bislang noch wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Dr. *Franziska Schulz-Walz* füllt mit ihrem Beitrag diese Lücke. Sie gehört dem Kreis der akademischen Schüler von Witt an und unterstützte ihn als wissenschaftliche Mitarbeiterin bei zahlreichen Forschungsaufgaben.

Zufriedene Mitglieder sind das wesentliche Ziel der meisten Verbände. Unzufriedene Mitglieder treten aus und schwächen den Verband auch auf andere Weisen. Daher wird in vielen Verbänden die Mitgliederzufriedenheit untersucht. Meistens wird diese angelehnt an die Kundenzufriedenheit modelliert. Das erscheint für Verbände nicht ausreichend, da Mitglieder zugleich Kunden, Mitproduzenten und Miteigentümer des Betriebes sind. Dr. *Hilmar Sturm* diskutiert und differenziert die Mitgliederzufriedenheit daher und gibt Anregungen für Zufriedenheitserhebungen. Er arbeitet seit 1995 mit Dieter Witt eng zusammen, zunächst als wissenschaftlicher Angestellter, seit 2006 als Ko-Vorstand des Instituts für Verbandsforschung und -beratung SVV.

Professionelles Reporting zur Unterstützung des Verbandsmanagements

Der sechste Teil der Festschrift beschäftigt sich mit dem Rechnungswesen in Verbänden. Prof. Dr. *Reinbert Schauer* beleuchtet kritisch die Möglichkeiten und Grenzen von Vermögensrechnungen in Verbänden und geht dabei auch auf die unterschiedli-

chen Normen zur Rechnungslegung in Österreich, in der Schweiz und in Deutschland ein. Professor Schauer ist Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen (IBGU) an der Johannes Kepler Universität in Linz und Mitveranstalter der NPO-Forscher-Colloquia. Reinbert Schauer und Dieter Witt sind sich seit vielen Jahren verbunden – nicht nur durch die Zusammenarbeit im Rahmen der Tagungsreihe.

Dr. *Thomas Zitzmann* schlägt in seinem Beitrag eine Erweiterung des Reportings von Verbänden vor. Bislang standen der „Einzelabschluss“ eines Verbands sowie dessen (konsolidierter) „Gesamtabschluss“ unter Einbeziehung aller Beteiligungen („Service-GmbHs“) im Fokus. Daraus abgeleitet wird die Fragestellung untersucht, ob und inwieweit die Anwendung der Vorschriften zur Konzernrechnungslegung auf Verbandssysteme sinnvoll ist. Zitzmann war ein akademischer Schüler von Dieter Witt und Mitarbeiter an dessen Professur für Dienstleistungsökonomik an der Technischen Universität München.

Auch wenn man es von ihrem Namen anders ableiten würde, sind Politische Stiftungen – mit Ausnahme der Friedrich-Naumann-Stiftung – eingetragene Vereine. Sie unterliegen einer Vielzahl von rechtlichen Normen. Prof. Dr. *Berit Sandberg* untersucht die bestehende Praxis von Rechenschaftslegung und Prüfung dieser Organisationen und zeigt dabei Optimierungsmöglichkeiten auf. Der Kontakt zwischen Berit Sandberg und Dieter Witt kam über Prof. em. Dr. Helmut Brede (Universität Göttingen) zustande, an dessen Institut für Rechnungs- und Prüfungswesen privater und öffentlicher Betriebe Frau Sandberg wissenschaftliche Mitarbeiterin und Assistentin war.

Verbände als Betriebe

Karl Oettle¹

1. Verbände im engeren und weiteren Sinn und ihre Leistungen

Das Thema, über das ich vortragen möchte, habe ich genannt: „Verbände als Betriebe“; und ich unterscheide zunächst Verbände im engeren Sinn von Verbänden im weiteren Sinn. *Im engeren Sinn* handelt es sich um Zusammenschlüsse von Personen und/oder Betrieben zu anderen als zu Erwerbszwecken; wobei indirekt durchaus Erwerbszwecke verfolgt werden können. So ist die Verbandswirtschaft nicht identisch mit der Gemeinwirtschaft, sondern es gibt lediglich eine Überschneidungsfläche. Verbände, die für die Industrie tätig sind oder für den Handel oder für das Bankwesen (wie der Bundesverband Deutscher Banken, der Bundesverband der Deutschen Industrie oder Großhandels- und Einzelhandelsverbände), sind zwar nicht unmittelbar für Erwerbszwecke tätig, mittelbar aber schon, da die meisten der Verbandsmitglieder beziehungsweise alle Erwerbsunternehmungen sind.

Im weiteren Sinne rechne ich auch die Gemeinwesen zu den Verbänden. Dies ist kürzlich problematisiert worden in einem Arbeitskreis der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, weil Gemeinwesen von Juristen nicht als Verbände gesehen werden. Aber es ist verhältnismäßig praktisch, auch die Gemeinwesen als Verbände anzusehen, und zwar umso mehr, je stärker das Staatswesen durchstrukturiert ist. Und dieses wird verstärkt durchstrukturiert durch die Europäische Union und ist es bei uns ohnehin schon stark durch das föderale System. Hier spreche ich von öffentlichen Ober- und Unterverbänden, um nicht Ausdrücke wie „die höhere Gebietskörperschaft“ oder „die niedrige Gebietskörperschaft“ gebrauchen zu müssen.

¹ Bei diesem Beitrag handelt es sich um einen Vortrag, den Prof. Dr. Dr. h. c. Dr. h. c. Karl Oettle (* 1926 † 2009) am 4. Juni 1996 beim Seminar für Vereins- und Verbandsforschung der Technischen Universität München in Freising gehalten hat. Der Vortrag wurde auf Diktiergerät aufgenommen und von Frau Gerda Röske transkribiert sowie aufgrund von Aufzeichnungen von Hilmar Sturm ergänzt. Für den Druck in dieser Festschrift wurde er mit freundlicher Genehmigung von Frau Margrit Oettle durch Hilmar Sturm und Thomas Zitzmann überarbeitet. – Oettle begann den Vortrag mit Gedanken über die Entwicklung der Betriebswirtschaftslehre und ihrer Teilfächer, etwa dass das Fach durchmathematisiert werde; diese Ausführungen wurden hier nicht wiedergegeben.

Dies ist von juristischer Seite und auch von Wirtschaftswissenschaftlern beanstandet worden. Dessen ungeachtet bleibe ich dabei: Im weiteren Sinne gehören die Gemeinwesen zu den Verbänden. Gemeinsam ist nämlich den Verbänden im engeren Sinne und den Gemeinwesen, das heißt den Verbänden im weiteren Sinne, dass sie produzieren und abgeben, was ich *Gesamtheitsleistungen* nenne. Das sind unteilbare Leistungen, die nicht einzelnen Empfängern zugehen und ihnen deshalb auch nicht zugerechnet werden können, sondern die für eine kleinere oder größere Allgemeinheit erbracht werden. Der Gegensatz zu den Gesamtheitsleistungen sei Einzelleistungen genannt, weil sie, wenn vielleicht auch in großen Mengen (wie etwa ein ganzer Zug Öl) einem Empfänger zugestellt wird (etwa der Bundeswehr). Die einzelnen Empfänger dieser Einzelleistungen müssen also nicht einzelne Personen, sondern können auch Organisationen sein.

Wie hier „Gesamtheitsleistung und daher unteilbar“ einerseits und „Einzelleistung und daher dem einzelnen Empfänger zurechenbar“ andererseits gegenübergestellt sind, ist unüblich. Deshalb habe ich noch einen anderen Ausdruck dafür gesucht, was von Verbänden im engeren Sinne und im weiteren Sinne produziert wird, und das nenne ich *unmittelbare Gewährleistungen*². Dieser Begriff knüpft an die Unterscheidung von Sachleistungen und Dienstleistungen an.

Sachleistungen und Dienstleistungen sind Einzelleistungen. Jede Dienstleistung wird einem bestimmten Empfänger zugestellt beziehungsweise an ihn abgegeben. Auf der Seite der Gesamtheitsleistungen ist weiter zu differenzieren: Der Gegensatz zur unmittelbaren Gewährleistung, die einer kleineren oder größeren Allgemeinheit gegeben wird, sind die *mittelbaren Gewährleistungen*. Mit ihnen sind alle Unternehmen beschäftigt, auch wenn es teilweise, nämlich bei den Erwerbsunternehmen, nicht ihr Zweck ist, die verschiedensten Lebensgebiete mit knappen Gütern zu versorgen, sondern nur ein Mittel zur Gewinnerzielung. Das ist die mittelbare Gewährleistung, die die produzierenden Einzelwirtschaften in unserer Volkswirtschaft, die Produktivbetriebe, erbringen. Diese mittelbaren Gewährleistungen werden nun in der *öffentlichen* Wirtschaft von Dienstunternehmen erbracht, um bestimmte Versorgungszustände in einem Gemeinwesen zu gewährleisten. Ein Beispiel ist, dass alle Haushalte preiswert und sicher mit elektrischer Energie versorgt werden sollen, eine Mindestnorm in einem zivilisierten Staatswesen wie dem unseren. In manchen Fällen gehören dazu auch die

² Zum Begriff der Gewährleistung vgl. auch Oettle (1986) und (2003).

Gasversorgung oder die Wasserversorgung; letztere ist noch existentieller als die anderen. Das heißt, es werden Sachleistungen geboten: Strom, Gas und Wasser sind Sachen, die in der öffentlichen Wirtschaft dazu dienen, die gewünschten Versorgungszustände auf den genannten Gebieten zu gewährleisten. Die mittelbare Gewährleistung geschieht über Einzelleistungen und hat nichts mit dem Betriebszweck zu tun. Alle Erwerbsunternehmungen sind daneben auch an der *unmittelbaren* Gewährleistung von irgendwelchen Versorgungszuständen in einem Gemeinwesen beteiligt. Die unmittelbaren Gewährleistungen sind unteilbar, im Gegensatz zu den Sach- und Dienstleistungen, bei denen es sich um Einzelleistungen handelt.

Nun gibt es Verbände, die zwar dadurch charakterisiert sind, dass sie unmittelbare Gewährleistungen erbringen, was ihr Hauptgegenstand ist, die aber daneben auch Sach- oder Dienstleistungen anbieten. Der Allgemeine Deutsche Automobil-Club wäre beispielsweise ein Verband, der zum einen verkehrspolitische Interessen vertritt. Diese verkehrspolitische Interessenvertretung ist eine unmittelbare Gewährleistung für die Mitglieder, die daran interessiert sind, möglichst billig und möglichst ungehemmt das Kraftfahrzeug benutzen zu dürfen; und das ist die eigentliche Aufgabe eines solchen Automobilclubs. Daneben hat gerade dieser Verband eine Fülle von Dienstleistungsangeboten und auch Sachleistungsangeboten aufgebaut, beispielsweise Straßenkarten, Reiseführer und Versicherungen.

Bei manchen Verbänden sind Sach- und Dienstleistungen zum Teil ausgegliedert, etwa in Kapitalgesellschaften. Der Verband bleibt jedoch deren Träger (Eigentümer). Hier liegt, wenn man berücksichtigt, dass die unmittelbaren Gewährleistungen nach meinem Dafürhalten eine Voraussetzung darstellen, wenn überhaupt von einem Verband zu sprechen sein soll, ein Unterschied zu den Genossenschaften. Die Genossenschaften sind in erster Linie entstanden, um gemeinsam für die und teilweise auch durch die Mitgliederschaft Sach- und Dienstleistungen zu erzeugen. Daneben kann es auch sein, dass Genossenschaften insofern unmittelbare Gewährleistungen erbringen, als sie mittelstandspolitische Interessen vertreten, wenn es um Änderungen von einschlägiger Gesetzgebung geht, die Genossen und Genossenschaften berührt.

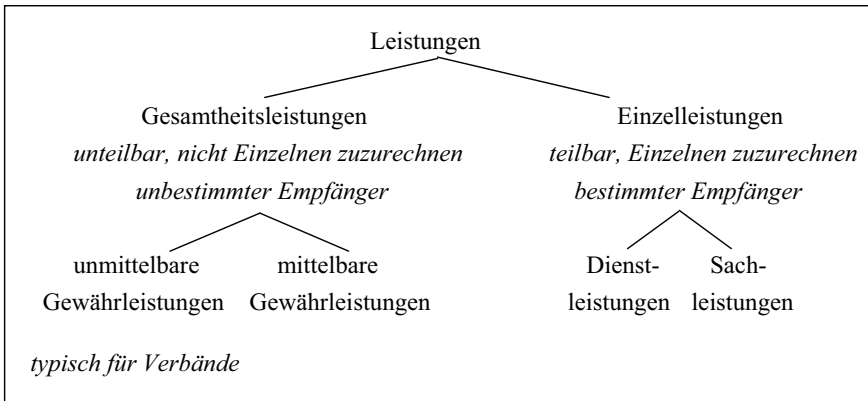


Abbildung: Typologisierung von Leistungen

2. Non-Profit Organisations, Gemeinnützigkeit, Gruppennützigkeit

Ein zweiter Überschneidungsbereich der öffentlichen Wirtschaft soll angesprochen werden: In den letzten Jahren ist immer häufiger von der Non-Profit-Organisation die Rede und von einem NPO- oder Non-Profit-Sektor. Wenn man von Non-Profit Organisations spricht, lässt das zunächst vermuten, es handele sich um Gemeinwirtschaft, also das Gegenstück zur Erwerbswirtschaft. Eine solche Gleichsetzung wäre jedoch problematisch. Zu den Non-Profit Organisations gehören dem Wortsinne nach auch die öffentlichen Dienstunternehmen. Bei den öffentlichen Dienstunternehmen handelt es sich um solche öffentlichen Betriebe, deren Zweck nicht fiskalistischer Natur ist.

Es gibt auch öffentliche Unternehmen, die fiskalistisch tätig sind, diese sind hier jedoch nicht gemeint. Diese gehören zwar zur öffentlichen Wirtschaft, aber nicht zur Gemeinwirtschaft, und sie gehören auch nicht zu den Non-Profits, sondern ganz im Gegenteil: Sie sind „Profits“, wenn wir einmal diese falsche Sprache benutzen wollen. Zu den NPOs gehören nach üblicher Definition die gemeinnützigen Unternehmen, die Genossenschaften und die Verbände im engeren Sinne. Eigentlich gehören vom Wortsinn her auch die Gemeinwesen zu den Non-Profits, nur werden in der Literatur und in der Lehre Gemeinwesen aus der Betrachtung der Non-Profit-Forscher ausgeklammert. Was hingegen an den NPOs nicht gemeinwirtschaftlich ist, das sind die Genossenschaften, die man eigentlich als gruppennützig betrachten muss, und jene Verbände im engeren Sinne, die nicht gemeinnützigen Zwecken dienen, sondern gruppennützigen

Zwecken anderer Art, etwa einem Industriezweig, einem Zweig des Handels, der Bankwirtschaft, der Landwirtschaft und freiberuflichen Stellen. Nun sind Verbände wie Gemeinwesen im Gegensatz zu den eben aufgezählten anderen Organisationen, die immer die Bezeichnung Unternehmen mit sich führen, Haushalte. In anderen Worten: Es gehören die öffentlichen Dienstunternehmen, die freigemeinnützigen Unternehmen, die Genossenschaften und die Verbände im engeren Sinne zu den Non-Profit-Organisationen. Die Verbände im engeren Sinne sind, betriebswirtschaftlich gesehen, keine Unternehmen, sondern Haushalte. Die anderen Organisationen sind Unternehmen. Zu den Genossenschaften wäre noch zu sagen, sie seien zwar gruppennützig, manchmal kann es aber auch berechtigt sein, sie zur Gemeinwirtschaft zu rechnen, insofern sie öffentliche Aufgabenwahrnehmung substituieren können. Hierzu zählen alle Genossenschaften, die der Selbsthilfe von Bevölkerungsgruppen oder Betriebstypen dienen, die sonst von der öffentlichen Hand her unterstützungsbedürftig oder stärker unterstützungsbedürftig wären als ohne die genossenschaftliche Selbsthilfe. Es existiert demnach ein Grenzgebiet bei den Genossenschaften zwischen Gemeinwirtschaft und Nicht-Gemeinwirtschaft.

Die Bank für Gemeinwirtschaft hat nie, logisch gesehen, zur Gemeinwirtschaft gehört, denn sie war ein ausgegliederter Betrieb von Gewerkschaften, also einer Gruppe von Verbänden, die nicht gemeinnützig waren, sondern gruppennützig. Aber Gewerkschaftsfunktionäre haben immer wieder versucht, die Gewerkschaften wie ihre Betriebe als gemeinwirtschaftlich zu „verkaufen“, bis der Ruf der Gemeinwirtschaft durch falsche Manager- und Aufseherauswahl total lädiert war.

3. Haushaltsweise Führung von Verbänden

Die Verbände wie die Gemeinwesen lassen sich wegen der bei ihnen dominierenden oder zumindest erheblichen unmittelbaren Gewährleistung überhaupt nur haushaltsweise führen, weil hier keine Kausalbeziehungen zwischen den Aufwendungen und den Erträgen bestehen, die man braucht, um die Aufwendungen für die Leistung erbringen zu können. Die Zielgruppe ist eine größere oder kleinere Allgemeinheit, von der die entsprechenden Erträge aufgebracht werden müssen. Ist die unmittelbare Gewährleistung zwar durch die Allgemeinheit zu finanzieren, so lässt sich eine Kausalbeziehung zwischen den Aufwendungen für die einzelnen Leistungen, die der Gesamtheit als unmittelbare Gewährleistungen zugutekommen, und den Erträgen dennoch nicht herstellen. Wenn Kausalbeziehungen zwischen den Aufwendungen für die Leis-

tungen, die man verkauft, und den Erträgen, die man dafür erzielt, bestehen, kann der Betrieb *unternehmungsweise* geführt werden, anders ausgedrückt kann im Rechnungswesen des Betriebes ein Gewinn oder Verlust ausgewiesen werden. Bei Verbänden und bei Gemeinwesen kann man nicht von Gewinn oder Verlust sprechen, denn hier geht es allein, was die Rechnung angeht, um die Frage, inwieweit die Aufwendungen durch die auf sonstigem Wege erzielbaren Erträge, aber nicht durch Verkauf der Leistungen an Einzelne, gedeckt sind. Die Leistung besteht darin, dass beispielsweise der Gesundheitszustand in einem Gemeinwesen, unter anderem dank der Tätigkeit von Gesundheitsämtern, ein hohes Maß erreicht. Der „Gewinn“ ist beispielsweise die Seuchenausrottung, also eine gesundheitspolitische Größe. Bei den öffentlichen und freigemeinnützigen Universitäten³ ist nicht etwa der Überschuss der Studiengebühren über die Aufwendungen das entscheidende Ergebnis, sondern die Tradierung und vielleicht auch die Vermehrung von Kulturgütern und die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaft in der weltwirtschaftlichen Konkurrenz.

Der Unterschied zwischen der haushaltsweisen und der unternehmungsweisen Führung ist: Bei der unternehmungsweisen Führung orientieren wir uns letztendlich am Gewinn und Verlust, freilich auch noch an Erhaltung oder Verlust der Liquidität oder vielleicht auch an Erhaltung oder Verlust der Eigenständigkeit. Bei den Haushalten hingegen orientieren wir uns an nichtmonetären Erfolgen; das können ökonomische sein, aber nicht monetäre. Am Beispiel der Universitäten wäre eine Erfolgskategorie die Erhaltung oder der Beitrag zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit unserer Volkswirtschaft – eine hochökonomische, aber nicht monetäre Größe. Am Beispiel der Gesundheitspolitik lassen sich die nichtökonomischen Erfolgsgrößen zeigen.

Die unternehmungsweise Führung setzt voraus, dass großenteils Kausalbeziehungen zwischen Aufwendungen und Erträgen bestehen. Die haushaltsweise Führung von Betrieben ist dort unumgänglich, wo diese Beziehung durchweg oder großenteils fehlt. Hier werden allgemeine Deckungsmittel für die Gewährleistungen benötigt.

³ Nicht bei den erwerbswirtschaftlichen Universitäten, die es hier und da gibt und die vielleicht auch bei uns im Kommen sind.

4. Betriebsverbände und Verbandsbetriebe

Dann wollte ich etwas über Betriebsverbände und Verbandsbetriebe sagen, so hieß die Habilitationsschrift von Hans Grochla. Betriebsverbände sind das Gegenstück zu Personenverbänden (Vereinen). Betriebsverbände bestehen möglicherweise auch in der Rechtsform des Vereins, sind aber keine Vereine im soziologischen Sinne wie die Personenverbände. Verbände sind Betriebe, und zwar sind sie – als Produzenten unmittelbarer Gewährleistungen – Haushalte. Sie können aber darüber hinaus ausgegliederte Betriebe haben, die Einzelleistungen erzeugen und abgeben, die unternehmungsweise geführt werden können, es aber nicht müssen. Haushalte unternehmungsweise führen zu wollen ist Unsinn, obwohl aus der Schweiz etwa kommend, von Herrn Buschor propagiert wird, dass die Gemeinden einen Gewinn ausweisen sollen. Das kann man machen, das Rechnungswesen gibt das her, aber es ist vom Inhalt her etwas ganz anderes als der Gewinn eines Erwerbsbetriebs. Vielleicht ist es heute die Aufgabe unserer Finanzminister, so zu denken: „Wo kann ich noch etwas ausquetschen?“ Das wäre dann der Gewinn eines Monopolisten etwa, der lebenswichtige Güter anzubieten hat, die es anderswo nicht gibt. Das halte ich für gedankliche Irrgänge, die sich in unserem Fach breitgemacht haben und in der Volkswirtschaftslehre auch. Ausgliederungen, also Betriebe von Verbänden, sind darüber hinaus auch möglich, wo keine Sach- und Dienstleistungen erzeugt und abgegeben werden, in der Form, dass bestimmte Aufgaben der unmittelbaren Gewährleistung ausgegliedert werden aus einem Verband, aber auch so ein Betrieb kann dann nur haushaltsweise geführt werden.⁴

5. Gemeinwirtschaft und „Kampfverbände“

Das Feld der nicht profitorientierten Organisationen überschneidet sich, ist aber nicht identisch mit dem Feld der gemeinwirtschaftlichen Betriebe. Zu den NPOs gehören zwar öffentliche Dienstunternehmen, freigemeinnützige Verbände und Unternehmen, im weiteren Sinne auch Gemeinwesen. Diese alle gehören zur Gemeinwirtschaft. Aber zu den NPOs gehören auch gruppennützige Verbände, die man „Kampfverbände“ nennen könnte. Diese dienen dazu, wirtschaftliche und nichtwirtschaftliche Interessen in *politischer* Konkurrenz zum Wohle der Mitglieder durchzusetzen. Beispiele sind Kartelle, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, wirtschaftszweigliche Verbände und vorteilliche Verbände zur Politikbeeinflussung. Aber auch Parteien sind Verbände

⁴ Und auch der ausgegliederte Betrieb mit Sach- und Dienstleistungsaufgaben (Einzelleistungen) *kann, muss aber nicht* unternehmungsweise geführt werden.

und sogar in der Staatsverfassung vorgesehen. Es gibt daneben auch andere Verbände zur Politikbeeinflussung, die über die wirtschaftliche Politikbeeinflussung, wie sie von den Wirtschaftsverbänden betrieben wird, hinausgeht, also etwa auch zur Beeinflussung der Außenpolitik. Ein Beispiel hierfür ist die Gesellschaft für auswärtige Politik, die mit der Association of Foreign Policy in den Vereinigten Staaten eine sehr angesehene und mächtige Einrichtung als Parallele besitzt. Zu den „Kampfverbänden“ kann man auch berufsständische Kammern rechnen, wie etwa die Ärztekammern, Industrie- und Handelskammern, Handwerks-, Landwirtschafts-, Rechtsanwalts- und Wirtschaftsprüferkammern. Diese können unter Umständen mit hoheitlichen und deshalb eben auch gemeinwirtschaftlichen Aufgaben betraut sein, wie etwa dem beruflichen Prüfungswesen. Zu unterscheiden sind daher einerseits der „Kampfverband“, der nichts mit der Gemeinwirtschaft zu tun hat, sondern gruppennützig ist, ein Interessenverband, der auch mit hoheitlichen Aufgaben belehnt ist, also eine Hybridform, und andererseits der eigentliche gemeinwirtschaftliche Verband, der idealtypisch ausschließlich unmittelbare Gewährleistungen für die Allgemeinheit erbringt.

6. Unmittelbare Gewährleistungen innerhalb von Unternehmungen

Nun sind anhand der unmittelbaren Gewährleistungen Betriebstypen voneinander unterschieden worden, unter anderem die Verbände im engeren Sinne von anderen Betriebstypen. Damit ist nicht alles über das Vorkommen unmittelbarer Gewährleistungsaufgaben gesagt, denn es gibt diese Aufgaben auch innerhalb aller möglichen anderen Betriebe, auch innerhalb aller möglichen Typen von Unternehmungen. Beispielsweise ist das Schaffen und Erhalten eines guten, attraktiven Betriebsklimas eine Aufgabe der unmittelbaren Gewährleistung, an der womöglich sehr viele Betriebsmitglieder beteiligt sind. Unter Umständen gibt es aber spezielle Bedienstete, die zwar auch nur einen Beitrag dazu leisten können, das gute Betriebsklima herbeizuführen und zu erhalten, aber dafür hauptberuflich tätig sind; und deren Leistung lässt sich eben nicht einzelnen Abteilungen, einzelnen Kostenstellen oder dergleichen zuordnen, sondern nur dem Betrieb als Ganzem. Und ähnlich ist es mit dem Schaffen und Erhalten eines guten Rufes von Unternehmungen oder sonstigen Betrieben: Auch hier sollten sich alle Betriebsangehörigen eigentlich beteiligen, aber es gibt eben auch Teilorganisationen, die allein oder in der Hauptsache damit beschäftigt sind, zu diesem Ruf beizutragen, beispielsweise eine Abteilung oder Stelle für Öffentlichkeitsarbeit. Die wird meistens als „Public Relations“ bezeichnet (das *ist* sie aber nicht, sondern um die soll sie sich kümmern).

Solche betrieblichen Stellen haben also eine Gemeinsamkeit mit Betrieben der unmittelbaren Gewährleistung. Daher muss auch eine Stelle oder Abteilung für Öffentlichkeitsarbeit haushaltsweise geführt werden, das geht gar nicht anders. Sie muss eine Dotation bekommen, und als Ausweis ihres Erfolges muss sie sich dann bemühen, die Beiträge nichtmonetärer Art auszuweisen, die sie dazu geleistet hat, den Ruf eines Unternehmens zu halten, zu bessern oder die Beschädigung des Rufes möglichst klein zu halten.

Wenn ein Vorstandsvorsitzender also von „Peanuts“ spricht, muss möglicherweise eine Stelle für die Öffentlichkeitsarbeit kompensatorisch wirken. Man könnte allenfalls dem Urheber der Rufschädigung diese zurechnen und ihn seiner Position entheben. Normalerweise ist aber eine solche Kausalverbindung zu *einem* Rufschädiger nicht festzustellen, denn an sich sollten solche Dinge nicht vorkommen in gut geführten Unternehmen, sondern die Entwicklung verläuft üblicherweise sozusagen inkremental: Der Ruf wächst langsam und verfällt, wenn der Betrieb in Unordnung gerät, vielleicht ganz rasch, aber ohne dass es möglich wäre, die Verursacher dingfest zu machen. Derzeit haben wir starke Tendenzen, die Zurechnung von Aufwand (Kosten) auf Verursacher zu forcieren, und damit geraten wir an eine Grenze: Einerseits ist beispielsweise eine betriebliche Stelle für Öffentlichkeitsarbeit, die der unmittelbaren Gewährleistung dient, haushaltsweise zu führen, auf der anderen Seite lässt sich in einem Grenzfall ein Urheber ausmachen, der die Schädigung des Rufes einer großen Bank herbeigeführt hat. Es gibt daher seltene Fälle, in denen eine solche Zurechnung möglich ist, aber nicht für die Beseitigung der Rufschädigung, sondern für die Rufschädigung selbst. Die Beseitigung kann nicht allein durch die Stelle für Öffentlichkeitsarbeit geschehen, sondern es müssen alle Kräfte zusammengenommen werden, um das, was rasch eingetreten ist, allmählich auszubessern.

Wo man die Grenzen der Zurechenbarkeit zu überschreiten versucht (diese Tendenzen bestehen derzeit in unserem Fach und in der Praxis), wird statt des Prinzips verursachungsgerechter Zurechnung ein anderes Prinzip verfolgt, beispielsweise das der Belastbarkeit. Wenn man in der öffentlichen Wirtschaft, in den Gemeinwesen, die Zurechnung von Aufwand für innere und äußere Sicherheit nach den Vermögensverhältnissen vornehmen würde und sagen würde: „Wer viel hat, dem kann viel gestohlen werden“, der soll also höhere spezielle Leistungsentgelte für die Polizei und die Strafjustiz bezahlen, dann würde man das Prinzip der verursachungsgerechten Zurechnung, das die kaufmännische Betriebswirtschaftslehre beherrscht, durch ein anderes Prinzip,