

# Buchbesprechungen

*Günther Früh, Kurt Promberger, Thorsten Henss, Josef J. Bernhart: Nachhaltigkeitsleistung dezentraler Energieversorger. Untersuchung des Nachhaltigkeitsbeitrags lokaler Energieversorger am Beispiel der Stadtwerke, Bozen 2011.*

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen hat in den letzten Jahren verstärkt Aufmerksamkeit erlangt. Gleichgültig, ob von Nachhaltigkeitsmanagement, Corporate Social Responsibility, Social Life Cycle Assessment oder anderem gesprochen wird: Stets geht es darum sicherzustellen, dass die Produkte oder Managementpraktiken von Unternehmen nicht nur kurzfristigen Gewinninteressen dienen, sondern auch darüber hinaus gehenden gesellschaftlichen Erwartungen gerecht werden. Die drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Soziales und Ökonomie – haben sich zu einem Mantra dieser neuen Sichtweise auf das Handeln von Unternehmen entwickelt. Damit wird einerseits eine Langfristperspektive im Sinne des Brundtland-Reports eingefordert, in dem seinerzeit eine Entwicklung dann als nachhaltig erachtet wurde, wenn sie nicht zu Lasten der Möglichkeiten zukünftiger Generationen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, geht (WCED 1987). Andererseits wird auch eine einseitige Ausrichtung des Handelns von Unternehmen an den Anteilseignerinteressen abgelehnt; stattdessen werden auch die Anliegen von Arbeitnehmern, Anwohnern, Verbrauchern und anderen Stakeholder-Gruppen als legitim anerkannt und als Richtschnur unternehmerischen Handelns eingefordert. In soweit steckt hinter der Nachhaltigkeitsdebatte auch eine Abkehr von der Shareholder-zugunsten einer breiter angelegten Stakeholder-Orientierung.

Diese Entwicklung hat inzwischen auch öffentliche Unternehmen erreicht. Überraschend ist dies nicht, verbinden doch die Bürgerinnen und Bürger mit Unternehmen in öffentlicher Hand, etwa Stadtwerken, zahlreiche aus Sicht der Nachhaltigkeitsdebatte relevante Eigenchaften. In einer vom Verband kommunaler Unternehmen 2008 durchgeföhrten Befragung beispielsweise schrieben immerhin 62 % der 1.005 Haushaltkunden Stadtwerken eine

Funktion als attraktiver regionaler Arbeitgeber zu. Zudem wurden Stadtwerke von jeweils mehr als zwei Dritteln der Befragten mit Attributen wie Bürger Nähe, Kunden- sowie Umweltorientierung in Verbindung gebracht (Theuvsen 2009), alles Erwartungen, die weit über die bloße Ver- und Entsorgungsfunktion von Stadtwerken hinausgehen.

Für Stadtwerke und andere öffentliche Unternehmen ist es Chance und Herausforderung zugleich, den genannten, im Sinne der Nachhaltigkeitsdebatte in hohem Maße relevanten Erwartungen und damit der ihnen vielfach zugeschriebenen technischen und gesellschaftlichen Innovationsfunktion gerecht zu werden. Aber: Wie belegen öffentliche Unternehmen, dass die Bürgerinnen und Bürger zu Recht entsprechende Hoffnungen in öffentliche Unternehmen setzen? Eine ausdifferenzierte Nachhaltigkeitsrechnungslegung existiert bislang ebenso wenig wie beispielsweise ein umfassendes Social Life Cycle Assessment von Produkten (UNEP 2009). Letzteres ist zwar angebracht worden, von einer überzeugenden Umsetzung jedoch noch weit entfernt. In diese offensichtliche Lücke stößt ein kleiner, in deutscher und italienischer Sprache publizierter Bericht, den das Institut für Public Management der Europäischen Akademie Bozen (EURAC) in Zusammenarbeit mit der Universität Innsbruck im Auftrag der Gemeinde und mit Unterstützung der Stadtwerke Bruneck (Südtirol) angefertigt hat. Zielsetzung der Studie war es, „die Leistungen lokaler Energieversorger sichtbar zu machen“ und zu quantifizieren, „was das Energieversorgungssystem der Stadtwerke Bruneck zu einer nachhaltigen Entwicklung in Bruneck und der Region Pustertal (Südtirol) beiträgt“ (S. 8). Das von den Stadtwerken Bruneck realisierte Energieversorgungssystem ruht auf den drei Säulen der Stromerzeugung aus Wasserkraft, der Fernwärmebereitstellung aus Holz und Holzabfällen sowie der gekoppelten Strom- und Wärmeproduktion aus Gas. Auch wenn die Art der Energieversorgung sicherlich in hohem Maße regionale Spezifika widerspiegelt, so haben die im Bericht erarbeiteten konzeptionellen Grundlagen zur Messung des Nachhaltigkeitsbeitrags der Stadt-

werke Bruneck dennoch eine über den Einzelfall hinausreichende Bedeutung.

Die Autoren setzen mit ihren Überlegungen an den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit an. Dies ist insoweit positiv zu beurteilen, als viele Ansätze der Nachhaltigkeitsberichterstattung zwar ökologische und soziale Aspekte einschließen, die wichtige Austarierung möglicher Zielkonflikte mit der ökonomischen Dimension jedoch ausblenden. Alle drei Dimensionen werden sodann von den Autoren der Studie unter Rückgriff auf verschiedene Kennzahlen operationalisiert:

- Ökologische Nachhaltigkeit: Reduzierung von CO<sub>2</sub>-Emissionen; Beitrag zur lokalen Luftgüte (durch Verminderung von Kohlenmonoxid-, Stickoxid-, Schwefeldioxid- und Feinstaubemissionen); weitere ökologische Auswirkungen (Einfluss auf die Intensität der Walddurchforstung; Eingriff in die Gewässerökologie);
- Ökonomische Nachhaltigkeit: Veränderung der regionalen Wertschöpfung sowie der Kaufkraft der örtlichen Bevölkerung;
- Soziale Nachhaltigkeit: Komfortgewinn für die Haushaltskunden; Versorgungssicherheit; Kundennähe; Mitarbeiterverantwortung (Zahl der Arbeitsplätze; Arbeitsschutz und Gesundheit; Aus- und Weiterbildung).

Die Bewertung erfolgt, indem der gegenwärtig durch die Stadtwerke Bruneck realisierten Lösung realistische Versorgungsalternativen, z.B. der Zukauf von Strom vom italienischen Strommarkt oder der Einsatz von Individualheizungen in den Haushalten der Gemeinde zur Wärmeerzeugung, gegenübergestellt werden. Nicht jede Operationalisierung im Rahmen des entwickelten Konzepts zur Messung des Nachhaltigkeitsbeitrags von Stadtwerken ist gleichermaßen gelungen; für den Bereich der sozialen Indikatoren konzedieren die Autoren dies sogar selbst. Trotzdem leisten die Verfasser ohne Zweifel einen interessanten Beitrag zur Entwicklung eines leicht anwendbaren und einfach zu interpretierenden Konzepts zur Dokumentation des Nachhaltigkeitsbeitrags von Stadtwerken. Insoweit kann interessierten öffentlichen Unternehmen durchaus ein Blick in die Studie empfohlen werden. Allerdings weist der analysierte Beispieldfall keine so große Komplexität auf, dass bereits alle Fallstricke der Nachhaltigkeitsdokumentation hätten

deutlich werden können. Dafür nur zwei Beispiele:

- Der Fall der Stadtwerke Bruneck lässt kaum Zielkonflikte erkennen. Die gewählte Form der dezentralen Energieversorgung profitiert von regionalen Standortvorteilen, speziell im Hinblick auf die Verfügbarkeit von Wasser und Holz, und ist daher gleichermaßen ökologisch *und* ökonomisch vorteilhaft. Deutlich herausfordernder – weniger aus Sicht der Messung als vielmehr aus der Perspektive der öffentlichen Kommunikation – wird eine Nachhaltigkeitsberichterstattung, wenn eine Verbesserung der ökologischen oder sozialen Nachhaltigkeit mit erheblichen Mehrkosten für die Bürgerinnen und Bürger einer Kommune einhergeht, ein Umstieg auf erneuerbare Energien, die energetische Sanierung öffentlicher Gebäude oder eine bessere Bezahlung von städtischen Mitarbeitern beispielsweise zu Preis- bzw. Gebührenerhöhungen führt.
- Aus dem ersten Punkt – kaum Existenz von Zielkonflikten – folgt, dass im Beispieldfall auch keine tiefgreifenden Stakeholder-Konflikte zu lösen sind. Diese Notwendigkeit tritt aber zwangsläufig auf, sobald unterschiedliche Interessen – etwa die von Mitarbeitern öffentlicher Unternehmen oder des örtlichen Handwerks einerseits und die von Haushalts-, Gewerbe- oder Industriekunden andererseits – offenkundig werden. Gerade die Energieversorgung, die im besprochenen Berichtsband im Vordergrund steht, bietet höchst anschauliche Beispiele für derartige Konflikte, die Fragen unter anderem nach der Legitimität verschiedener Interessen, der Gewichtung konkurrierender Ansprüche und der Durchsetzung einzelner zu Lasten anderer Interessen aufwerfen. In derartigen Fällen beispielweise von der Politik die Herstellung von Transparenz durch eine umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung über öffentliche Unternehmen einzufordern, verkennt den einen oder anderen Zwang des politischen Tagesgeschäfts.

Trotzdem: Einen ersten, wenn auch noch kleinen Stein haben die Autoren ins Wasser geworfen. Die Idee der Nachhaltigkeitsberichterstattung öffentlicher Unternehmen, die dem Steinwurf zugrundeliegt, wird ohne Zweifel noch erheblich weitere Kreise ziehen, wie

jüngst erschienene Publikationen (etwa Sandberg/Lederer 2011) zur gesellschaftlichen Verantwortung öffentlicher Unternehmen bereits erkennen lassen.

## Literatur

- WCED – World Commission on Environment and Development (1987): *Our Common Future*. New York.
- Sandberg, Berit/Lederer, Klaus (Hrsg.) (2011): *Corporate Social Responsibility in kommunalen Unternehmen. Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichem Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung*. Wiesbaden.
- Theuvsen, Ludwig (2009): Präferenzen der Bevölkerung für öffentliche Wirtschaft: Wissenschaftliche Erkenntnisse und Methoden. In: *Renaissance der Kommunalwirtschaft?*, hrsg. v. Bundesverband Öffentliche Dienstleistungen, Berlin, S. 18-41.
- UNEP – United Nations Environment Programme (2009): *Guidelines for Social Life Cycle Assessment of Products*. New York.

Ludwig Theuvsen

*Astrid Heilmair, Yvonne Russ, Hilmar Sturm und Thomas Zitzmann (Hrsg.): Perspektiven des Verbandsmanagements, Festschrift für Dieter Witt zum 70. Geburtstag, Gabler Verlag, Wiesbaden 2011, XX + 270 S.*

„Sammelbände über Nonprofit-Management sind nicht mehr so selten, glücklicherweise – Sammelbände speziell über Verbandsmanagement dagegen schon.“ Mit diesem Satz leiten die vier oben genannten Herausgeber ihr vielseitiges Buch „Perspektiven des Verbandsmanagements“ ein. Als Festschrift stellt sie gleichzeitig „a tribute to“ Prof. Dr. Dieter Witt dar, mit ihr gratulieren sie ihrem akademischen Lehrer und Mentor zu seinem 70. Geburtstag. In der – auch durch das Schriftenverzeichnis, das in der Festschrift abgedruckt ist, wiedergespiegelten – Vielfalt des wissenschaftlichen Schaffens von Prof. Dr. Dieter Witt, emeritierter Professor an der Technischen Universität München in Freising-Weihenstephan, nimmt das Gebiet der Verbandsforschung einen besonderen Stellenwert ein. Im Rahmen des von ihm 1995 gegründeten Seminars für Vereins-

und Verbandsforschung hat er wissenschaftliche Analysen in nahezu allen Tätigkeitsbereichen von Verbänden durchgeführt, von den Wirtschafts- und Berufsverbänden, den Verbänden im Sozialbereich bis hin zu den Kultur-, Sport- und Freizeitverbänden. Dies erfolgte mit starker Einbindung in das internationale Forschungsnetzwerk – stellvertretend für andere Aktivitäten sei hier seine Tätigkeit als Mitorganisator der Internationalen Colloquien der NPO-Forscher erwähnt. Gleichzeitig zeichnet ihn eine ausgeprägte Vernetzung mit der Praxis des Verbandswesens aus. Über seine Emeritierung hinaus ist er bis dato erfolgreich in Forschung und Praxisberatung tätig.

Die thematisch vielseitige Festschrift versammelt 20 Autorinnen und Autoren, die in unterschiedlicher Weise mit dem Jubilar verbunden sind, und umfasst – gegliedert in 6 Teilbereiche – 17 Beiträge.

Der erste Teil des Buches mit dem Titel „Verbände zwischen Stabilität und Wandel“ wird mit einem Beitrag von Karl Oettle eröffnet. Unter dem Titel „Verbände als Betriebe“ ist die schriftliche und redaktionell bearbeitete Fassung eines Vortrages abgedruckt, den der – zwischenzeitlich leider schon verstorbene – akademische Lehrer von Prof. Witt im Jahr 1996 am Seminar für Vereins- und Verbandsforschung gehalten hat. Im Sinne von Grundlagenforschung zeigt Karl Oettle ausgehend von den verschiedenen Leistungsarten von Verbänden zahlreiche Eigenarten der Verbandsführung auf. Im anschließenden Beitrag thematisieren Markus Gmüür, Hans Lichtsteiner und Robert Purtschert – fokussiert in sieben Thesen – bedeutende wirtschaftliche, technologische und gesellschaftliche Veränderungen, die einerseits den Nonprofit-Organisationen neue Gestaltungsspielräume eröffnen, andererseits aber auch Herausforderungen darstellen, denen es sich zu stellen gilt. Vicky Lambert und Irvine Lapsely lenken den Blick auf die Governance-Strukturen schottischer Charities. Sie beschäftigen sich insbesondere mit der Frage, welche Konsequenzen für die Professionalisierung des Managements sich aus der Integration von „business people“ in die Boards von Nonprofit-Organisationen ergeben. Dorothea Greiling widmet sich in ihrer Abhandlung der Identifikation von Stakeholdern von Verbänden sowie der Priorisierung ihrer Ansprüche. Sie vergleicht verschiedene diesbezügli-

che Ansätze aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften und diskutiert die Konsequenzen, die sich daraus für die verbandliche Leistungsdarstellung ergeben. Martin Sebaldt schließlich beschäftigt sich in seiner Abhandlung mit den Chancen und Risiken der Europäisierung der Verbandsarbeit.

Im zweiten Teil der Festschrift stehen die personellen Potenziale von Verbänden im Mittelpunkt des Interesses. Yvonne Russ beleuchtet die Rolle von Verbänden als Arbeitgeber aus empirischer Sicht. Gerhard Krönes widmet sich in seinem Beitrag – aufbauend auf motivationstheoretischen Grundlagen des Handelns – den Grundsätzen nachhaltiger Personalpolitik in Nonprofit-Organisationen. Ulrich Lotz schließlich gibt am Ende dieses Abschnitts Handlungsempfehlungen im Hinblick auf die Optimierung der Zusammenarbeit zwischen haupt- und ehrenamtlichen Mitarbeitern, ein Thema, das zu den Klassikern auf dem Gebiet der Verbandsforschung und -lehre zählt. Speziellen Themen im Rahmen des Verbandsmanagements ist der dritte Teil mit dem Titel „Instrumente der Organisationsoptimierung“ gewidmet. Thomas Wölfler erläutert in seinem Beitrag die Bedeutung des strategischen Managements und geht insbesondere auf die Strategy Map als Umsetzungsinstrument strategischen Managements ein. Da Immobilien für Nonprofit-Organisationen eine strategische Bedeutung haben, beschäftigt sich Uwe Heller anschließend mit der Frage der Optimierung des Immobilienmanagements kirchlicher Organisationen.

Der vierte Teil des Buches zeigt „Ansätze moderner Verbandskommunikation“ auf. In einem ersten Beitrag thematisiert Burkhard von Velsen-Zerweck die Bedeutung, die Ausgestaltung und Entwicklung von Kommunikation in Verbänden. Astrid Heilmair zeigt anschließend auf, welchen Beitrag eine gezielte interne und externe Risikokommunikation für ein erfolgsorientiertes Verbandsmanagement leisten kann.

Die Mitgliederorientierung als Kern des Verbandsmanagements steht im Zentrum des fünften Teils der Festschrift. Franziska Schulz-Walz beschäftigt sich in ihrem Beitrag mit den Ursachen für Mitgliederschwund und den strategischen Handlungsoptionen bei sinkenden Mitgliederzahlen. Hilmar Sturm wiederum diskutiert die Mitgliederzufriedenheit als einen

zentralen Begriff des Verbandsmanagements und fordert – gemäß den verschiedenen Rollen, die Mitglieder ausüben können – eine differenzierte Sichtweise in der Bestimmung und Erfassung von Mitgliederzufriedenheit.

Das Rechnungswesen bildet das verbandsbetriebliche Geschehen mit dem Zweck der Rechenschaftslegung und Steuerung ab. Professionelles Reporting zur Unterstützung des Verbandsmanagements steht somit im sechsten und letzten Teil des Buches im Vordergrund. Reinbert Schauer behandelt in seinem Beitrag die Möglichkeiten, die Ausgestaltung sowie die Grenzen von Vermögensrechnungen in Verbänden und geht dabei auch auf die unterschiedlichen Rechnungslegungsnormen in Österreich, Deutschland bzw. der Schweiz ein. Thomas Zitzmann trägt dem Umstand Rechnung, dass auch in Verbänden Tätigkeiten und Leistungsfelder in Organisationen mit eigener Rechtsform (z. B. Service-GmbHs) ausgegliedert werden und dass ein umfassender Einblick in die wirtschaftliche Lage des Konzerns nur bei einer gemeinsamen Betrachtung von Einzelabschlüssen und Gesamtabchluss möglich ist. Der Autor geht dabei auf Probleme der Konsolidierung ein und diskutiert insbesondere die Frage, ob und inwieweit die im Bereich von Kapitalgesellschaften bestehenden Vorschriften der Konzernrechnungslegung auf Verbandssysteme übertragbar sind. Politische Stiftungen sind vorwiegend in die Rechtsform des Vereines gekleidet, ein Anlass für Berit Sandberg, den Reigen der Beiträge mit Überlegungen zur Rechnungslegung und Prüfung derartiger Institutionen abzuschließen.

Mit ihren Beiträgen spannen die Autorinnen und Autoren der Festschrift einen weiten Bogen über aktuelle Themen im Management von Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen. Selbstverständlich spiegeln ihre Ausführungen ihre konkreten Forschungsinteressen bzw. Berufswelten wider; gerade deshalb aber stellt das Werk eine hervorragende Sammlung aktueller Fragestellungen und Herausforderungen sowie möglicher Lösungsansätze für die Zukunft dar. In der thematischen Vielfalt des Sammelwerkes bietet der einleitende Überblick einen klaren Wegweiser. Die Festschrift wendet sich an Lehrende und Studierende der Betriebswirtschaftslehre, der Politikwissenschaften und der Soziologie mit dem Schwerpunkt Nonprofit-Management so-

wie an Führungskräfte in Verbänden und anderen Nonprofit-Organisationen. Sie erhalten in diesem Sammelband ohne Zweifel wertvolle Ideen, Denkanstöße und Anregungen, aber auch konkrete Lösungsvorschläge für ihre wis-

senschaftliche bzw. praktische Tätigkeit. In diesem Sinne ist die Lektüre der Festschrift ein großer Gewinn und sehr zu empfehlen.

René Andeßner