

## Buchbesprechungen

*Manfred Bruhn, Marketing für Nonprofit-Organisationen – Grundlagen – Konzepte – Instrumente, Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2005, 549 S.*

Seit den 70er Jahren wird in der Marketingwissenschaft die Ausweitung des Marketingbegriffs und die Anwendung grundlegender Marketingprinzipien im Bereich nicht-kommerzieller Organisationen gefordert. Auch im Nonprofit-Bereich, so wird allgemein postuliert, führt die konsequente Ausrichtung an Bedürfnissen aktueller und potenzieller Kunden zu einer Verbesserung der Aufgabenerfüllung. Wurden mit dieser Zielsetzung anfangs lediglich klassische Instrumente aus dem kommerziellen Marketing übertragen, hat sich das Nonprofit-Marketing inzwischen erheblich weiterentwickelt. Neuere Ansätze des Marketing für nicht-kommerzielle Institutionen berücksichtigen explizit deren besondere Rahmenbedingungen.

Im vorliegenden Werk möchte der Verfasser „einen Überblick über den Stand der Diskussion zum Marketing für Nonprofit-Organisationen“ geben (S. 8). Dabei ist es explizit sein Ziel, nicht nur bestehende Ansätze des klassischen Marketing in den nicht-kommerziellen Bereich zu übertragen, sondern einen ganzheitlichen Ansatz zu finden, der den Spezifika von Nonprofit-Organisationen und den von ihnen angebotenen Dienstleistungen gerecht wird. Wie der Verfasser im einführenden Kapitel seines Buches selbst feststellt, verfolgen Nonprofit-Organisationen sehr vielfältige Zielsetzungen und ihre Ausrichtung sowie die damit verbundenen Rahmenbedingungen sind entsprechend heterogen. Dennoch lassen sich seiner Meinung nach auf einer übergeordneten Ebene vergleichbare Problemstellungen erkennen, die eine allgemeine Analyse und die Ableitung genereller Implikationen ermöglichen. Daraus folgt auch die Zielsetzung des Bandes, einen umfassenden Ansatz für alle Bereiche des Nonprofit-Marketing zu erarbeiten. Damit legt Bruhn ein Werk vor, das ei-

nen umfassenden und übergreifenden Marketingmanagementansatz für die Vielzahl heterogener Institutionen im Nonprofit-Bereich entwickelt. Bisherige Ansätze fokussierten meist nur Teilbereiche des Nonprofit-Marketing oder bezogen Ihre Ausführungen auf Nonprofit-Institutionen in einem bestimmten Tätigkeitsfeld. Dennoch nimmt auch Bruhn eine Einschränkung in seiner ganzheitlichen Betrachtungsweise vor und fokussiert die Beziehungen der Organisationen zu den Leistungsempfängern, Mitarbeitern und Geldgebern. Damit folgt er seiner Definition des Nonprofit-Marketing im engeren Sinne und vernachlässigt die Beziehungen von Nonprofit-Organisationen zu anderen Anspruchsgruppen. Diese Vorgehensweise ist jedoch durchaus legitim und nachvollziehbar.

Im einführenden Kapitel legt der Verfasser zunächst zutreffend und klar die gesellschaftlichen und demographischen sowie politisch-ökonomischen Faktoren dar, die zur wachsenden Bedeutung von Nonprofit-Organisationen geführt haben. Durch Aufzeigen einiger mehrdimensionaler Kategorisierungsansätze wird nachfolgend der Versuch unternommen, das breite Spektrum heterogener Nonprofit-Organisationen strukturiert aufzuzeigen. Die abschließende ausführliche Diskussion der Besonderheiten von Nonprofit-Organisationen und -Leistungen dient als gute Ausgangsbasis für die weiteren Ausführungen des gesamten Werkes.

Im zweiten Kapitel geht der Verfasser zunächst auf die Entwicklung des Nonprofit-Marketing ein und zeigt dabei auch die enge Beziehung dieses Ansatzes zum Relationship Marketing auf. Aus der Definition des Nonprofit-Marketing arbeitet er die besonderen Merkmale dieser Marketingorientierung und die sich daraus ergebenden Implikationen zum Absatz von Leistungen, zur Beschaffung von Ressourcen und zur internen Kundenorientierung heraus. Damit ergänzt er gehaltvoll seine Ausführungen aus Kapitel 1. Bruhn versteht Nonprofit-Marketing als ein umfassendes Führungskonzept und lehnt

sich damit an den Grundgedanken des modernen Marketingmanagements an. Konsequenterweise orientiert er sich auch in der Konzeption des Managementprozesses im Nonprofit-Marketing am managementorientierten Ansatz und nimmt eine Strukturierung der Marketingaufgaben in die Phasen der Analyse, Planung, Steuerung, Durchführung und Kontrolle vor. Die Phasenorientierung liefert auch die Systematik für den weiteren Aufbau des Buches. Durch diese stringente Vorgehensweise wird dem Leser der Zugang zu den anfolgend diskutierten Teilaufgaben des Nonprofit-Marketing erleichtert.

Die umfassende Analyse der Marktsituation stellt, wie auch im kommerziellen Marketing, die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Nonprofit-Marketing dar. Aus diesem Grund widmet der Verfasser Kapitel 3 vollständig der Darlegung von Methoden zur Beschaffung von Informationsgrundlagen. Dabei beschreibt er treffend und ausführlich die Aufgaben und Besonderheiten der Marktforschung im Nonprofit-Bereich. Auf die Beschreibung der Methoden der Marktforschung hätte mit einem Verweis auf die hierzu verfügbare Fachliteratur an dieser Stelle verzichtet werden können. Zur internen und externen Situationsanalyse von Nonprofit-Organisationen schlägt Bruhn das gängige Spektrum an Analysemethoden vor. Die Erläuterungen und Beispiele zur Anwendung der SWOT-Analyse fallen dabei zu ausführlich aus. Stattdessen hätte dieser Abschnitt durch die Darstellung der beispielhaften Anwendung anderer Analyseinstrumente sinnvoll ergänzt werden können.

Die Kapitel 4 und 5 sind der Planungsphase des Nonprofit-Marketing-Management-Prozesses gewidmet. Im vierten Kapitel geht der Verfasser unter Berücksichtigung der besonderen Rahmenbedingungen nicht-kommerzieller Institutionen zunächst auf Fragen der strategischen Unternehmensplanung wie der Festlegung von Mission und Zielen, der Markt- und Geschäftsfelddefinition sowie der Bildung von Geschäftseinheiten und der Bestimmung von Kriterien zur Segmentierung von Nonprofit-Marktteilnehmern ein. Dabei werden hinsichtlich jeder dieser Fragestellungen Funktionen bzw. Anforderungen definiert und damit wichtige Hinweise

für die Umsetzung der strategischen Unternehmensplanung in der nicht-kommerziellen Praxis gegeben. Gegenstand des fünften Kapitels sind die Aufgaben der strategischen Marketingplanung, durch deren Erfüllung eine Konkretisierung der strategischen Unternehmensplanung vorgenommen wird. In diesem Zusammenhang werden Fragen der Festlegung von Geschäftsfeldzielen und -strategien und darauf aufbauend die Formulierung von Marktteilnehmer- und Marketinginstrumentstrategien näher beleuchtet. Hierbei bedient sich der Verfasser traditioneller Ansätze des klassischen Marketing und überträgt diese in geeigneter Weise auf den Bereich nicht-kommerzieller Organisationen.

Eine hohe Leistungsqualität sieht Bruhn als Basis für das Vertrauen der Anspruchsgruppen und als zentralen Wettbewerbsfaktor. Daher misst er dem Qualitätsmanagement innerhalb der Steuerungsphase des Managementprozesses des Nonprofit-Marketing eine hohe Bedeutung bei und widmet dieser Teilaufgabe das gesamte Kapitel 6. Neben einer Diskussion des Begriffsverständnisses von Qualität im Kontext von Nonprofit-Leistungen überträgt der Verfasser die Qualitätsdimensionen des SERVQUAL-Ansatzes auf den nicht-kommerziellen Bereich. An dieser Stelle hätte der Einbezug der erst später erwähnten Dimensionen des ARCHSECRET-Modells ein umfassenderes Verständnis der spezifischen Dimensionen der Qualität von Nonprofit-Leistungen vermitteln können. Auf Basis des TQM-Ansatzes konzeptualisiert der Verfasser anschließend einen Qualitätsmanagementansatz für Nonprofit-Organisationen. Die einzelnen Phasen der Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung werden anfolgend ausführlich diskutiert und die damit verbundenen Teilaufgaben und einsetzbaren Instrumente des Qualitätsmanagements vorgestellt. Ein besonderer Fokus wird dabei auf die Analyse und Messung der Qualität von Nonprofit-Leistungen gelegt und damit einer wesentlichen Problemstellung des Dienstleistungsmarketing, die sich auch für Nonprofit-Dienstleistungen ergibt, Rechnung getragen.

Aufbauend auf dem traditionellen Marketingmix zeigt Bruhn im siebten Kapitel wichtige Instrumente der operativen Steue-

rungsphase des Nonprofit-Marketing auf. Seine modifizierte Form des klassischen Marketingmix, die die Ressourcenpolitik von Nonprofit-Organisationen berücksichtigt und die übrigen Elemente in absatzpolitische und kommunikationspolitische Instrumentarien aufteilt, trägt den besonderen Herausforderungen nicht-kommerzieller Institutionen in geeigneter Weise Rechnung. Zur Konzeptualisierung der Ressourcenpolitik greift Bruhn auf Konzepte der Personallehre zurück und geht auf die Besonderheiten des Finanzierungsmanagements von Nonprofit-Organisationen ein. Als Gegenstand der Absatzpolitik werden die Besonderheiten der Leistungs politik, der Preis- und Gebührenpolitik sowie der Vertriebspolitik nicht-kommerzieller Institutionen ausführlich diskutiert. Die Separierung der Kommunikationspolitik von den übrigen klassischen Elementen des Marketingmix, die unter der Absatzpolitik zusammengefasst werden, erscheint aufgrund der für Nonprofit-Organisationen hohen Bedeutung der an alle Anspruchsgruppen gerichteten Kommunikation gerechtfertigt.

In Kapitel 8 diskutiert der Verfasser ausführlich die besonderen Herausforderungen, die sich bei der tatsächlichen Umsetzung der zuvor fest gelegten Maßnahmen in der Durchführungsphase des Managementprozesses im Nonprofit-Marketing ergeben. Einen Schwerpunkt setzt er dabei auf Fragen der Organisation und des Managements nicht-kommerzieller Institutionen und integriert deshalb auch Konzepte der Organisationslehre in seine Ausführungen.

Aufgrund seines Anspruches der Konzeption eines umfassenden Managementansatzes für das Nonprofit-Marketing betrachtet Bruhn im neunten Kapitel den Tätigkeitsbereich des Nonprofit-Controlling. Damit deckt er schließlich auch die Kontrollphase des Managementprozesses des Nonprofit-Marketing ab.

Zum Abschluss seines umfassenden Werkes formuliert der Verfasser einen Thesensatz hinsichtlich der von ihm erwarteten Veränderungen der Rahmenbedingungen des Nonprofit-Marketing sowie der Entwicklungen auf den Nonprofit-Märkten und des veränderten Einsatzes der Marketinginstrumente.

Insgesamt stellt Bruhn ein sehr fundiertes Werk vor, das die Teilaspekte des Marketing für Nonprofit-Organisationen umfassend thematisiert. Er transferiert eine Vielzahl grundlegender Konzepte des klassischen Marketing sowie Teile der Personal- und Organisationslehre und reflektiert jeweils sehr plausibel die Spezifika nicht-kommerzieller Institutionen. Aufgrund der jeweils kurzen Einführung in die Grundlagen der angesprochenen Konzepte bietet das Buch auch Studenten und Praktikern mit wenig Marketinghintergrundwissen einen guten Einstieg in den Themenbereich des Nonprofit-Marketing. Das umfangreiche deskriptive Material sowie die Vielzahl aufschlussreicher Beispiele erleichtern dem Leser ebenfalls den Zugang zu der Thematik. Letztlich überzeugt Bruhn auch in der konzeptionellen Fundierung seines Nonprofit-Marketing und bietet damit gleichfalls eine Basis für die systematische Auseinandersetzung mit Marketing im nicht-kommerziellen Bereich.

Hans H. Bauer

*Bernd Helmig, Ökonomischer Erfolg in öffentlichen Krankenhäusern, Berliner Wissenschaftsverlag, Berlin 2005, 343 S.*

Die Krankenhausbetriebslehre ist eine junge Subdisziplin der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Sie konnte zwar in der praktischen Krankenhausführung wichtige Beiträge leisten, hat jedoch bis heute keine theoretische Fundierung entwickelt oder gar einen essentiellen Beitrag zur Weiterentwicklung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre leisten können. Die überwiegende Zahl der Publikationen zur Krankenhausbetriebswirtschaftslehre befasst sich deshalb mit Problemen des Krankenhausalltags und wendet sich an die Krankenhauspraktiker. Derzeit gibt es weder eine wissenschaftliche Fachzeitschrift zum Gesundheits- bzw. Krankenhausmanagement in Deutschland, noch existieren Lehrbücher, die eine spezifische Krankenhausbetriebslehre aus dem Konzept der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre entwickeln.

Die hier zu besprechende Monografie stellt einen ersten wichtigen Schritt in die Ent-

wicklung einer wissenschaftlichen Krankenhausbetriebslehre dar. Der Autor analysiert in seiner Schrift, die ursprünglich als Habilitationsschrift geschrieben wurde, die Faktoren ökonomischen Erfolgs öffentlicher Krankenhäuser. Hierzu basiert er im ersten Kapitel die Krankenhausbetriebswirtschaftslehre auf den wissenschaftstheoretischen Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Es gelingt ihm, nicht nur das Krankenhaus als Erkenntnisobjekt betriebswirtschaftlicher Forschung zu identifizieren und einen umfassenden Überblick über die deutschsprachige betriebswirtschaftliche Forschung im internationalen Vergleich zu geben, sondern er zeigt überzeugend die Möglichkeiten und Grenzen einer wissenschaftstheoretischen Orientierung seiner Untersuchung auf. Damit stellt er die Krankenhausbetriebslehre auf ein wissenschaftliches Fundament und positioniert sie klar als eine gleichwertige Subdisziplin der Betriebswirtschaftslehre.

Darauf aufbauend zeigt der Autor im zweiten Kapitel seiner Arbeit Möglichkeiten zur Messung der Produktionseffizienz des deutschen Krankenhaussektors auf. Hierbei verwendet er insbesondere die Methode der Data Envelopment Analysis (DEA) als Instrument zur Effizienzmessung. Er belegt überzeugend, wie sich die relative Effizienz der Krankenhäuser in den letzten Jahren verändert hat und welche Auswirkungen dies auf den Krankenhaussektor hat.

Im dritten Kapitel der Monographie beschreibt der Autor die theoretischen Grundlagen einer empirischen Analyse zur Konzeptionalisierung und Operationalisierung von Erfolg im Krankenhaus aus der Sicht des Krankenhausmanagements. Hierbei gelingt es ihm, seinen Ansatz industrieökonomisch zu begründen und damit eine wichtige Fundierung der Krankenhausbetriebslehre in der Industrieökonomik zu legen. Die zentrale Zielsetzung der Erhebung besteht darin, den Begriff „Erfolg in öffentlichen Krankenhäusern“ zu konzeptionalisieren und zu operationalisieren. Der Autor möchte Erfolgsfaktoren öffentlicher Krankenhäuser herausarbeiten und damit ein tief greifendes Verständnis der Krankenhausbranche ermöglichen.

Hierzu werden im vierten Kapitel die Ergebnisse einer Befragung von 418 bundesdeutschen Krankenhausmanagern zum Thema

Erfolg, Erfolgsmessung und Erfolgsfaktoren in Krankenhäusern dargestellt. Mit Hilfe der Entwicklung eines Krankenhausleistungindex gelingt es ihm, die zentralen Erfolgsfaktoren öffentlicher Krankenhäuser zu extrahieren. Diese sind

- regelmäßiger Dialog mit der Öffentlichkeit
- Strategie der Corporate Identity
- regelmäßige Durchführung von Kundenzufriedenheitsmessungen
- regelmäßige Durchführung von Mitarbeiterzufriedenheitsmessungen
- regelmäßige Durchführung von Imageanalysen
- regelmäßige Durchführung systematischer Konkurrenzanalysen sowie
- das Vorhandensein einer Kostenträgerrechnung.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen zeigt der Autor, dass es derzeit zwei Strategien gibt, die strategischen Gruppen zugeordnet werden können. Eine erste Gruppe verfolgt die Strategie der Erlangung eines Größen- bzw. Kostenvorteils. Hier überwiegen die großen Krankenhäuser der Maximalversorgung. Die zweite Gruppe umfasst Krankenhäuser, die die Erlangung eines Differenzierungsvorteils erstreben. Es zeigt sich, dass die letzte Gruppe nicht einer einzigen Größenklasse, Versorgungsgrad oder Trägerchaft zuzuordnen ist. Vielmehr ist charakteristisch für diese strategische Gruppe eine Fokussierung auf Mitarbeiter und die Erreichung marktpsychologischer Ziele. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und der Betonung der wichtigsten Ergebnisse.

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Bereichen als herausragend zu bezeichnen. Zum einen gibt der Autor einen, zum Zeitpunkt der Erhebung umfassenden Überblick über den Stand der Krankenhausbetriebslehre in Deutschland. Weiterhin überzeugt die von ihm durchgeführte Erhebung der Erfolgspotenziale öffentlicher Krankenhäuser sowie die daraus abgeleiteten strategischen Gruppen in ihrer methodischen und inhaltlichen Kompetenz. Wichtiger erscheint jedoch zweitens, dass dem Autor mit der vorliegenden Studie erstmals die Einbindung der Krankenhausbetriebslehre in das System der Betriebswirtschaftslehre gelingt. Es gibt der-

zeit im deutschsprachigen Raum keine vergleichbare Studie, die auf so hohem Niveau eine Krankenhausbetriebswirtschaftslehre fundiert.

Die Bedeutung der vorliegenden Arbeit wird deswegen auch nicht dadurch geschmälert, dass sie leider erst drei Jahre nach ihrer Annahme als Habilitationsschrift veröffentlicht wurde. Man hätte sich gewünscht, dass die Arbeit vor Druck aktualisiert worden wäre. Die Zahl der Veröffentlichungen zu Teilgebieten der Krankenhausbetriebslehre ist in den letzten drei Jahren gestiegen, insbesondere liegen nun auch weitere Untersuchungen mit Hilfe der Data Envelopment Analysis vor. Wichtig wäre auch gewesen, die Entwicklung der Trägerstruktur mit einem Erstarben der privatwirtschaftlichen Konkurrenz ausführlicher zu berücksichtigen, als dies vor drei Jahren notwendig war. Diese wenigen kritischen Anmerkungen trüben jedoch in keinsten Weise den Gesamteindruck, das es sich bei der vorliegenden Monografie um ein durchweg lesenswertes, wissenschaftlich höchst anspruchsvolles und rundum gelungenes Buch handelt.

Steffen Fleßa

*Daniel Krausnick, Das deutsche Rundfunksystem unter dem Einfluss des Europarechts, Duncker & Humblot, Berlin 2005, 447 S.*

Das duale Rundfunksystem, bestehend aus öffentlich-rechtlichen und aus privaten Anbietern, ist in Deutschland inzwischen allgemein etabliert und akzeptiert. Grabenkämpfe mit der gegenseitigen Infragestellung der Existenzberechtigung der anderen Seite gehören der Vergangenheit an und sind einem tastenden Miteinander gewichen. Die fortschreitende Digitalisierung und Konvergenz der Medien stellt zudem alle Akteure vor Herausforderungen, die oft nur gemeinsam zu bewältigen sind und zu Kooperationen zwingen.

Freilich sollte man nicht die Augen vor der Tatsache verschließen, dass es nach wie vor eine Reihe von Spannungsfeldern gibt, die das harmonische Bild der trauten Gemeinsamkeit der Akteure stören könnten. Eine besondere Rolle spielt dabei die Frage der Europäisierung der Rundfunklandschaft, wo

z.T. ausgesprochen gegensätzliche Positionen aufeinander prallen. So ist kaum ein Bereich so von spezifisch nationalen kultur- und medienpolitischen Vorstellungen durchdrungen wie das Rundfunkrecht, ein Tatbestand, der den Bemühungen um Harmonisierung im europäischen Kontext nachhaltig zuwider laufen muss. Es ist eine wichtige Frage, ob speziell das deutsche duale Rundfunksystem vor dem Gemeinschaftsrecht bestehen kann oder ob es sich nicht vielmehr im „Brüsseler Fadenkreuz“ – so Krausnick – befindet und zum „Abschuss“ vorbereitet wird. Vor diesem Hintergrund nimmt es nicht Wunder, dass private Veranstalter in Deutschland in hohem Maße daran interessiert sind, den öffentlich-rechtlichen Rundfunk mit europarechtlichen und -politischen Argumenten auszuhebeln. Die Äußerungen des VPRT in dieser Richtung sprechen Bände.

Die vorliegende Arbeit ist im Juli 2003 von der Juristischen Fakultät der Eberhard-Karls-Universität Tübingen als Dissertation angenommen worden. Der Name des renommierten Doktorvaters, Prof. Dr. Dres. h.c. Thomas Oppermann, der bis zu seiner Emeritierung im Jahre 1999 den Lehrstuhl für Staats- und Verwaltungsrecht, Völkerrecht, Europarecht und Auswärtige Politik innehatte, garantiert per se für ein hohes Niveau der Arbeit.

Zentrales Anliegen der Arbeit ist die Klärung der Frage, welche Einflüsse vom Europarecht auf das duale Rundfunksystem in Deutschland ausgehen, und ob sich aus dem europäischen Kontext heraus Rückschlüsse auf eine mögliche Reformbedürftigkeit des deutschen Systems ziehen lassen.

Die Arbeit bereitet die Thematik in zwei großen Teilen auf. Teil A – mit knapp 100 Seiten – stellt in deskriptiver Form das duale Rundfunksystem in Deutschland dar. Krausnick zeigt systematisch und in sich geschlossen das Konzept des dualen Systems auf und verdeutlicht dabei u.a., dass das deutsche duale Rundfunksystem maßgeblich durch die Rechtsprechung des BVerfG geprägt ist. Dieses begreift die Freiheiten des Art. 5 Abs. 1 GG als dienende Funktion, dienend im Hinblick auf den Anspruch der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung. Zwingend schreibt das Bundesverfas-

sungsgericht ferner vor, dass der Gesetzgeber eine positive Rundfunkordnung schaffen müsse, damit der Rundfunk nicht dem freien Spiel der Kräfte überlassen bleibt. Insbesondere hat das BVerfG klargestellt, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine Grundversorgung zu leisten haben, die nicht als Mindestversorgung missverstanden werden dürfe, sondern die ganze Breite des Rundfunkauftrages umfasse, technisch für alle empfangbar sein müsse und gleichgewichtige Vielfalt dauerhaft zu sichern sei. Im Zeichen der Digitalisierung ist vor diesem Hintergrund die Forderung abzuleiten, einer möglichen „Gatekeeper-Position“ von Netzbetreibern und Diensteanbietern einen Riegel vorzuschieben.

Teil B stellt die eigentliche Analyse und Würdigung der Fragestellung dar und vollzieht eine Themenbearbeitung auf 300 Seiten in insgesamt sieben Kapiteln.

In Kapitel I beleuchtet Krausnick das duale Rundfunksystem im Hinblick auf das Europarecht, eine Thematik, die mit den Stichworten: Rechtsprechung des EuGH, Fernsehrichtlinie, Verträge von Maastricht und Amsterdam, Aktivitäten der Kommission (Grünbücher), Grundsätze, Leitlinien, Arbeitsgruppen-Ergebnisse, Richtlinien einhergeht. Krausnick kommt zu dem Resultat, dass in Europa noch nicht von einer nachhaltigen Entwicklung zu einer Art „europäischem dualen Rundfunksystem“ gesprochen werden kann. Immerhin sei – so Krausnick – die Problematik der dualen Rundfunkordnung schon einmal in das Bewusstsein aller Gemeinschaftsorgane gedrungen und präsent.

Das knapp gehaltene Kapitel II will zeigen, dass es im primären Gemeinschaftsrecht durchaus Ansatzpunkte zur Begründung einer Sonderstellung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gibt. Der Verfasser führt hierzu das Rundfunkprotokoll zum EG-Vertrag an, das nicht lediglich als eine der Schlussakte beigefügte Erklärung abgewertet werden dürfe, ferner Art. 86 Abs. 2 EG sowie sonstige Quellen.

Besonders brisant sind die Fragen, die in Kapitel III, aufgeworfen werden. So bedarf es einer eingehenden Prüfung, in welcher Weise die Aktivitäten der Rundfunkveranstalter von den Grundfreiheiten des EG-

Vertrages geschützt sind. Als Grundfreiheiten werden allgemeine Grundfreiheiten (wie z.B. Diskriminierungsverbot) und spezielle Grundfreiheiten wie Warenverkehrsfreiheit, Arbeitnehmerfreizügigkeit, Niederlassungsfreiheit, Dienstleistungsfreiheit oder Zahlungsverkehrsfreiheit aufgerufen. Krausnick kommt zum Ergebnis, dass das deutsche duale System weitgehend mit den Regelungen auf EU-Ebene vereinbar ist, insbesondere im Hinblick auf die Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit. Einige Regelungen werden von ihm jedoch als europarechtlich unzulässig qualifiziert, z.B. Regelungen, die einen Veranstalter verpflichten, Wohn-, Geschäftssitz und ständigen Aufenthalt in Deutschland zu nehmen oder das generelle Verbot für Nachrichtensprecher, in Werbe- und Teleshoppingsendern aufzutreten.

Kapitel IV prüft die Frage, ob die Gemeinschaft der in der EU vereinigten Staaten überhaupt befugt ist, Regelungen zu erlassen, die für den Rundfunkbereich Gültigkeit erlangen. Es geht also um die Frage, ob die Gemeinschaft überhaupt eine „Rundfunkkompetenz“ besitzt, und falls ja, welchen Grenzen diese unterworfen ist. Krausnick weist an dieser Stelle mit Nachdruck darauf hin, dass die Kompetenzen der EU dem Prinzip der begrenzten Einzelzuständigkeit folgen, die EU also keine Allzuständigkeit bzw. Kompetenz-Kompetenz beanspruchen kann. Vielmehr kann das Subsidiaritätsprinzip als weitgehend gültig unterstellt werden, was zu engen Kompetenzgrenzen der EU führt. So wäre auch eine Gemeinschaftsregelung zum Schutz der Meinungsvielfalt und des Medienpluralismus problematisch.

Kapitel V konzentriert sich auf die Frage, welche wettbewerbsrechtlichen Probleme das deutsche duale Rundfunksystem aufwirft, eine ebenfalls heiß diskutierte Problematik. Krausnick kommt zu dem Ergebnis, dass die Gemeinschaft – insbesondere in Gestalt der EU-Kommission – sowohl willens als auch in der Lage ist, im Medienbereich nicht nur den wirtschaftlichen Wettbewerb, sondern mittelbar auch den Meinungspluralismus zu erhalten. Freilich kann die Kommission eben diesen Meinungspluralismus nicht unmittelbar schützen. Dies bleibt Aufgabe der Mitgliedstaaten. Eingriffsmöglichkeiten bestehen wegen der lediglich wirt-

schaftsrechtlichen Befugnisse nur im Hinblick auf die Sicherung der ökonomischen Vielfalt auf medienrelevanten Märkten. Gegenüber Vorgängen, welche die ökonomische Vielfalt nicht beeinträchtigen, aber der Meinungsvielfalt schaden, ist die Kommission machtlos. Ein effektiver Schutz der Meinungsvielfalt in Europa ist insofern nur durch das Zusammenwirken von Gemeinschaft und Mitgliedstaaten möglich.

Kapitel VI beleuchtet die heftig umstrittene Frage, inwieweit Elemente der deutschen Rundfunkfinanzierung über Gebühren als staatliche Beihilfen zu werten sind. Im Falle der Bejahung würde das bedeuten, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten an die EG-Transparenzrichtlinie gebunden wären. Als Ergebnis wird von Krausnick postuliert, dass die Gebührenfinanzierung des deutschen öffentlich-rechtlichen Rundfunks nicht als Beihilfe gemäß Art. 87 Abs. 1 EG zu werten sei. Das Modell der deutschen Rundfunkfinanzierung sei gegenüber den Vorgaben des europäischen Beihilferechts „vollständig stabil“.

Das abschließende Kapitel VII widmet sich – ähnlich wie schon Kapitel I – dem Spannungsverhältnis zwischen dem dualen Rundfunksystem und dem Gemeinschaftsgrundrecht der Meinungsfreiheit. Krausnick stellt hierzu fest, dass sich trotz der Grundrechtscharta immer noch kein verbindlicher Grundrechtskatalog der Gemeinschaft durchgesetzt hat. Klar ist jedoch, dass die mitgliedstaatlichen Gesetzgeber und der Gemeinschaftsgesetzgeber gleichermaßen verpflichtet sind, dem Pluralismus zur möglichst weitgehenden Entfaltung zu verhelfen. Freilich ist, wie schon angesprochen, der Gemeinschaftsgesetzgeber nicht befugt, dieser Pflicht zum Pluralismus selbständig nachzukommen, sondern er muss sich stets auf die entsprechenden mitgliedstaatlichen Regelungen verlassen. Als Garanten des Pluralismus sind also primär die Mitgliedstaaten anzusehen, die zur entsprechenden Ausgestaltung ihrer Rundfunkordnung verpflichtet sind.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass es nicht das Anliegen der Arbeit ist, das duale Rundfunksystem in Deutschland einer ganzheitlichen Grundsatzkritik zu unterziehen. Vielmehr will der Verfasser auf der Grundlage

der gültigen Satzungen „lediglich“ die Frage prüfen, ob das deutsche System in seiner derzeitigen Ausprägung als europarechtskonform gelten kann, aber auch die Frage, ob das Europarecht sich anschickt, die Veränderung des derzeit geltenden dualen Rundfunksystems zu erzwingen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass es sich bei der vorliegenden Arbeit um eine ausgesprochen wertvolle Basis-Arbeit handelt, in der die grundlegenden Zusammenhänge juristisch profund und systematisch aufgezeigt werden, ohne die Bezüge zur Ökonomie, Kultur und Gesellschaft außer Acht zu lassen. Auf hohem Niveau findet eine Auseinandersetzung mit dem Gestaltungsfeld von Rundfunk in der EU statt. Das von Krausnick vorgelegte Werk sollte Pflichtlektüre für jeden sein, der sich eingehender mit der Einbettung des deutschen Rundfunksystems in den europäischen Kontext befasst.

Martin Gläser

*Sven Neumann, Non Profit Organisationen unter Druck – Eine Analyse des Anpassungsverhaltens von Organisationen des Gesundheitswesens und der Sozialen Dienste in der Freien Wohlfahrtspflege, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 2005, 304 S.*

Aufgrund der sich in der „Wachstumsbranche“ Nonprofit-Organisationen (NPO) radikal und schnell verändernder Rahmenbedingungen verstärkt sich in diesen Betrieben zunehmend die Notwendigkeit, organisationale Anpassungsprozesse vorzunehmen. Da es aber bislang nur wenige wissenschaftliche Beiträge gibt, die Anpassungsmechanismen in NPO explizit thematisieren und welche die spezifischen Ausprägungen von organisationalen Adaptierungen erklären helfen, widmet sich die vorliegende Arbeit diesem Problemfeld.

Das zu besprechende Werk wurde unter der Betreuung von Hans-Gerd Ridder (Institut für Personal und Arbeit) als Dissertation an der Universität Hannover verfasst. Der Autor gliedert seine Arbeit in sechs Kapitel. Neumann beginnt mit einer recht gut gelungenen „Einführung“ (Kapitel 1), in der zunächst ausführlich die „Problemstellung“ (Ab-

schnitt 1.1) erörtert wird. Hierunter verbirgt sich zu Beginn eine dezidierte, höchst instruktive und interdisziplinäre Aufarbeitung der Forschungsstränge zum Problembereich der NPO. Diese mündet sodann in die eigentlichen Hintergründe sowie in die Ableitung der drei Ziele der Arbeit (S. 16). Der Autor intendiert mit seiner Untersuchung zunächst die Identifikation und Untersuchung von Umweltbedingungen, die in NPO organisationale Veränderungsprozesse ausgelöst haben (Zielsetzung 1). Darüber hinaus zielt Neumann darauf ab, die Form der in den analysierten NPO durchgeführten Veränderungen zu erheben (Zielsetzung 2). Letztlich beabsichtigt der Autor allfällige Unterschiede oder Gemeinsamkeiten in den Reaktionen bzw. Veränderungen, die in den NPO vorgenommen wurden, theoriegeleitet zu erklären (Zielsetzung 3).

In Kapitel 2 erfolgt die Darstellung des Objektbereichs. Auf insgesamt 45 Seiten wird hierzu „Der Non Profit Sektor im Wandel“ besprochen. Neben begrifflichen Abgrenzungen und allgemeinen Entwicklungen dieses – auch als „Dritter Sektor“ bezeichneten – Erkenntnisobjekts findet sich ein „State-of-the-Art“ mit empirischen Befunden zum Thema der Arbeit. Insbesondere die tabellarischen Darstellungen zum Stand der Literatur sind dabei positiv hervorzuheben. Gleichwohl bleibt zu beanstanden, dass nicht klar wird, welche Literatur (z.B. ausgewählte Fachzeitschriften?) warum und nach welcher Systematik ausgesucht und ausgewertet wurde. Zudem offenbart sich an dieser Stelle ein Mangel, der auch beim Blick in das Literaturverzeichnis augenscheinlich wird, nämlich die nur sehr punktuelle Einbeziehung des englischsprachigen Schrifttums. Eine systematische Analyse der relevanten wissenschaftlichen Periodika (wie z.B. Administrative Science Quarterly, Nonprofit Management & Leadership, Nonprofit & Voluntary Sector Quarterly, Voluntas) hätte der Arbeit noch mehr Substanz verliehen.

Das sich anschließende Kapitel 3 spannt mit der Darlegung der neo-institutionalistischen Forschungsperspektive als Erklärungsansatz gewissermaßen den theoretischen Bezugsrahmen auf. Die Ausführungen in diesem Kapitel überzeugen sowohl durch Breite als auch durch Tiefe, insbesondere sind wieder-

um die instruktiven tabellarischen Darstellungen zu einschlägigen empirischen Studien positiv hervorzuheben. Diese ermöglichen es dem Leser, sich einen schnellen Überblick über den Stand der Forschung zu verschaffen, auch wenn die Auswahl der aufgeführten Studien jeweils subjektiv und nur teilweise nachvollziehbar ist. Zudem mangelt es den Ausführungen in diesem Theoriekapitel hin und wieder etwas an Stringenz.

In Kapitel 4 wird das Forschungsdesign der Untersuchung präsentiert. Allerdings ist diese Überschrift zunächst irreführend, beginnt dieser Abschnitt der Arbeit doch mit recht weitschweifigen Erläuterungen zum Bezugsrahmen der Untersuchung (Abschnitt 4.1), die in vier etwas kompliziert und umständlich formulierte „Leitthesen“ münden, bevor das anspruchsvolle Forschungsdesign (Abschnitt 4.2) beschrieben wird. Insgesamt wurden von Neumann 46 leitende Mitarbeiter aus 15 verschiedenen NPO (vermutlich persönlich-mündlich oder telefonisch-mündlich) halb strukturiert interviewt, wobei jeweils drei Organisationen den NPO-Branchen (bzw. „organisationalen Feldern“) Behindertenhilfe, Krankenhäuser, Alten- und Pflegeheime, Rettungsdienste und Wohlfahrtsverbände zugehörig waren. Leider ist dabei die Vorgehensweise bei der Datenerhebung nur eingeschränkt nachvollziehbar, weil der zur Anwendung gekommene Gesprächsleitfaden nicht Bestandteil der Arbeit ist. Das so gewonnene Datenmaterial wurde anschließend transkribiert und qualitativ-inhaltsanalytisch ausgewertet.

In Kapitel 5 werden schließlich die Untersuchungsergebnisse präsentiert. Aufgeteilt nach den „organisationalen Feldern“ werden dabei die vier Leitthesen der Arbeit einer qualitativen Überprüfung unterzogen. Im Ergebnis zeigt sich wenig überraschend, dass verschiedene Einflussgrößen und heterogene Wahrnehmungsmuster zu unterschiedlichen Anpassungsentscheidungen der analysierten NPO führen. Aus den empirischen Befunden wird darüber hinaus deutlich, dass NPO häufig Handlungsmuster aufweisen, die sich primär am Status quo orientieren und diesen versuchen zu erhalten. Außerdem wird gezeigt, unter welchen Bedingungen NPO relativ schnelle Anpassungsleistungen zu erbringen in der Lage sind. Kapitel 5 wird abge-

schlossen durch eine gelungene Zusammenfassung der empirischen Untersuchungsergebnisse (Abschnitt 5.6).

In Kapitel 6 wird schließlich eine Schlussbetrachtung vorgenommen, die eine Zusammenfassung des gesamten Werkes mit einigen Anregungen für die zukünftige Forschung enthält.

Insgesamt hinterlässt die Arbeit einen sehr positiven Gesamteindruck. Allerdings ist sie nicht gänzlich frei von Mängeln. So ist es schade, dass bei manchen Werken veraltete Auflagen verwendet wurden (z.B. Yin 1994 anstelle 2003). Die Lesbarkeit des Werkes leidet unter einem etwas komplizierten Satzbau und einem zum Teil recht umständlichen Sprachgebrauch. Zudem verwundert es nicht, dass bei der durch den Autor durchgeführten empirischen Studie zum Teil lediglich triviale Ergebnisse erzielt wurden (z.B. alle NPO im Sample passen sich an veränderte Umweltbedingungen an, die Umfänge der jeweiligen Anpassungen unterscheiden sich jedoch). Zur Steigerung der Praxisrelevanz wäre ein explizites Kapitel mit Handlungsempfehlungen für NPO-Manager wünschenswert gewesen, zumal die vorgelegten Untersuchungsergebnisse einige Ansatzpunkte für Managementimplikationen bieten. Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass Sven Neumann eine in mancherlei Hinsicht durchaus bemerkenswerte Dissertation vorgelegt hat. Trotz der in dieser Besprechung angeführten Detailkritik bietet das methodisch saubere Werk eine Fülle von Fundstellen, Anregungen und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen, die die Arbeit lesenswert machen.

Bernd Helmig

*Michael Bergmann, Kostenmanagement in den öffentlichen Unternehmen, Wissenschaftlicher Verlag Berlin, Berlin 2003, 613 S.*

Die von Michael Bergmann vorgelegten 613 Seiten Text lassen ein umfassendes Handbuch erwarten. Da es sich aber um eine Dissertation handelt, ist man gespannt, welche wissenschaftlichen Erkenntnisse so viel Raum brauchen. Wird hier eine umfassende empirische Analyse vorgenommen oder ein

neuer eigenständiger Ansatz für das Kostenmanagement entwickelt? Der Verfasser jedenfalls möchte „Ein Kostenmanagement für die öffentlichen Unternehmen (...) konzipieren, welches unter Beachtung der Besonderheiten des öffentlichen Sektors die geschilderten Problemfelder aufgreift, einer betriebswirtschaftlichen Lösung zuführt und die dafür eingesetzten Instrumente in einem geschlossenen Ansatz miteinander verbindet.“

In der kurzen Einleitung mit der Zielsetzung stellt der Verfasser die zustimmungsfähige „Arbeitshypothese“ auf, dass mit Berücksichtigung entsprechender Spezifikationen die betriebswirtschaftlichen Verfahren des Kostenmanagements auch im öffentlichen Unternehmen einsetzbar sein müssten. Es folgt eine umfassende Beschreibung des Kostenmanagements im zweiten Kapitel. Dabei behandelt der Autor Ziele, Entstehung, Gestaltungsprinzipien und Ansatzpunkte des Kostenmanagements. Die Instrumente Lebenszykluskostenrechnung, Benchmarking, Zielkostenmanagement und Prozesskostenrechnung beschreibt er noch ohne Bezug zu den öffentlichen Unternehmen.

Die Beschreibung dieser Unternehmen wird im dritten Kapitel sehr umfangreich (70 Seiten) vorgenommen. Bezogen auf den öffentlichen Personennahverkehr wird der Einfluss des Wettbewerbs als Orientierungsgröße behandelt. Erst jetzt stellt der Verfasser den Bezug von Kostenmanagement und öffentlichen Unternehmen her, indem er den öffentlichen Auftrag als beschränkendes Merkmal für das Kostenmanagement erörtert. Daraus leitet er Modifikationen für das Kostenmanagement hinsichtlich Kundenbegriff, Produktabgrenzung, Preisgestaltung und weiteren Restriktionen ab. Als Ausgangspunkt für die gesuchte Kostenmanagementkonzeption folgt eine umfassende Erörterung des Dienstleistungsbegriffs.

Im vierten Kapitel werden diese Überlegungen zur Dienstleistung äußerst ausführlich für öffentliche Nahverkehrsunternehmen spezifiziert. Der Leser erhält auf 60 Seiten eine Einführung in die Leistungen, Marktstrukturen, bedeutsame Rechnungsgrößen und die Preisgestaltung öffentlicher Nahverkehrsunternehmen.

Nach diesen deskriptiven Grundlagen stellt der Verfasser im fünften Kapitel die Struktur und die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vor, die er im Jahr 2001 bei 205 relevanten Unternehmen des öffentlichen Nahverkehrs (36 % nutzbarer Rücklauf) durchgeführt hat. Behandelt werden mit einfachsten statistischen Auswertungen und ohne ein zugrunde liegendes Modell die

- Einschätzung von externer Einflussnahme und die Beurteilung wesentlicher Wettbewerbselemente,
- Kundenorientierung,
- Rückgriff auf entscheidungsunterstützende Rechnungssysteme,
- wesentliche Einflussgrößen des Kostenmanagements und die
- Anwendung bestimmter Kostenmanagementinstrumente.

Erst im sechsten Kapitel entwickelt der Verfasser schließlich für die Gesamtheit der öffentlichen Unternehmen ein Kostenmanagementkonzept unter der Leitidee des Zielkostenmanagements. Allerdings geht es nun wieder um sehr generelle und wenig originelle Betrachtungen, was besonders der Abschnitt zur Übertragung des Zielkostenmanagements von japanischen auf deutsche Unternehmen (S. 334-336) zeigt. Sehr ausführlich werden wiederum an sich sehr gängige, konstitutive Merkmale (Managementausrichtung, Ansätze, Zielpreisfindung) und Phasen besprochen.

Nach dieser breiten Darstellung wird nun wieder mit Blick auf die öffentlichen Unternehmen im siebten Kapitel über spezielle Erweiterungen und Übertragbarkeit nachgedacht. Jetzt geht es um die Berücksichtigung der für öffentliche Unternehmen typischen Umfeldinformation wie die Kostenfrühaufklärung mittels Lebenszyklusrechnung, Umweltgliederung, Benchmarking und den spezifischen Umgang mit Marketinginformationen. Zu letzterem wird die Messung von Dienstleistungsqualität, Dienstleistungsgestaltung und die spezifische Umsetzung des Quality Function Deployment behandelt. Außerdem beschreibt der Autor den typischen Einsatz des Prozessmanagements im öffentlichen Unternehmen. Es folgen Abschnitte zur kybernetischen Controllingkonzeption – etwas unklar verstanden als Erweiterung des Kostenmanagements und ein

(überraschender) Absatz zur Übertragung der Untersuchungsergebnisse auf die Republik Polen. Schließlich erfolgt im achten Kapitel eine 12-seitige Ergebnisdarstellung mit einer Bestätigung der Ausgangshypothesen.

Der Aufbau der Untersuchung erschwert es dem Leser, einen strukturierten Erkenntnisgewinn zu erreichen. Dies liegt zum einen daran, dass die einzelnen Kapitel kaum aufeinander aufbauen und zum anderen daran, dass in dem zweiten und dritten Kapitel nur sehr weit verbreitetes Lehrbuchwissen zusammengetragen wird. Zu kritisieren ist, dass die Klärung des Kostenmanagements vor der Erläuterung der öffentlichen Betriebe erfolgt. Außerdem ist unklar, warum im vierten Kapitel – also nach der Diskussion des Kostenmanagements für öffentliche Unternehmen – eine umfassende Beschreibung des öffentlichen Nahverkehrs erfolgt. Dies verwirrt den Leser: Gibt es hier nun hochspezielle Anforderungen an das Kostenmanagement, dann muss sich die Arbeit darauf fokussieren – die empirische Analyse des Kostenmanagements speziell in diesem Bereich verstärkt den Eindruck; dem widerspricht aber die Einleitung und das angesprochene zweite Kapitel sowie auch die Offenheit der Empfehlungen im sechsten und siebtem Kapitel. Nicht überzeugend ist auch, dass im sechsten Kapitel zunächst eine spezifische Modellbildung für öffentliche Unternehmen erfolgt und dann im nächsten Kapitel Erweiterungen des Kostenmanagements diskutiert werden und Aussagen zur Übertragbarkeit folgen. Die Zugrundelegung des Zielkostenmanagements als Leitbild des Kostenmanagements ist wenig originell.

Die Ausführungen sind insgesamt zu deskriptiv. Die statistisch einfache Auswertung der empirischen Studie ist nicht hypothesengetrieben und steht daher in keinem klaren Zusammenhang zur generischen Konzeptentwicklung. Die einschlägige Literatur berücksichtigt der Verfasser umfassend und zuverlässig. Leider sind aber die Ausführungen sehr weitschweifig, was das Textvolumen übermäßig aufbläht. Stark an die Literatur angelehnte Ausführungen gehören bestenfalls in Fußnoten oder hätten ganz durch Literaturverweise ersetzt werden können.

Die zweifellos mit großem Engagement erarbeitete Untersuchung bereichert mit einigen Detailergebnissen durchaus das bearbeitete Feld. Die zentralen Aussagen sind stimmig und gut nachvollziehbar dargelegt. Wirklich lesenswert ist allerdings nur das siebte Kapitel und für an der Forschung Interessierte auch die empirische Analyse. Selbst im Falle einer ersten Auseinandersetzung mit dem Gebiet des Kostenmanagements empfiehlt sich anstelle der Lektüre der gesamten Arbeit allerdings ein weniger umständliches Lehrbuch zum Kostenmanagement.

Jochen R. Pampel

*Jörg Niggemeyer, Zulässigkeit und Grenzen von Sparkassenfusionen – Eine Untersuchung am Beispiel von Zusammenschlüssen nordrhein-westfälischer Sparkassen, Verlag Kohlhammer, Stuttgart 2005, 453 S.*

Die Arbeit, eine Münsteraner juristische Dissertation, befasst sich sehr ausführlich mit den rechtlichen Problemen der Fusion von Sparkassen zur Verbesserung der Marktstellung der beteiligten Institute. Die früher im Anschluss an die kommunale Gebietsreform vom Land Nordrhein-Westfalen ins Werk gesetzte Zwangsfusion von Sparkassen, die damals größtenteils beim Verfassungsgerichtshof des Landes scheiterte, wird vom Verfasser als überholte Geschichte behandelt; heute, nach Wegfall der Gewährträgerhaftung und der überkommenen Anstaltslast, sei eine ganz andere Lage gegeben, die neu beurteilt werden müsse.

In diesem Sinne widmet sich die Arbeit ganz überwiegend den geschehenen oder anstehenden freiwilligen Fusionen. Sie geht von den veränderten „betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen“ aus, vom heutigen Kundenverhalten und vom Einfluss neuer Wettbewerber. Zum wirtschaftlichen Erfolg der Fusionen äußert sich der Verfasser als Jurist naturgemäß nicht (siehe dazu aber den Beitrag in diesem Heft, S. 24 ff.). Diese Gegebenheiten fordern neue „Problemlösungsstrategien“ heraus, die mehr als nur die Fusionsvariante umfassen. Besonders gewürdigt werden Fragen der „rechtstechnischen Einordnung“ der Sparkassenfusionen. Entgegen

dem früheren Rechtszustand, der praktisch nur die Zweckverbandslösung zuließ, gibt es heute verschiedene Fusionsmöglichkeiten, die im Einzelnen aufgeführt werden.

Den Hauptteil der Studie macht der folgende Teil, der Ablauf und Voraussetzungen einer freiwilligen Sparkassenfusion minutiös nachzeichnet, überwiegend aus juristischem Blickwinkel. Das betrifft z.B. die Beschränkung der Befugnisse der Aufsichtsbehörden und den Einfluss der kartellrechtlichen Fusionskontrolle. Besonders eingehend wird die „Verhandlungsphase“ geschildert (S. 114-290), wobei es v.a. um Fragen der Vertragsgestaltung geht. Der Verfasser konnte insoweit auf ihm zugängliche Vertragsmuster zurückgreifen, so dass eine praxisnahe Darstellung ermöglicht wurde. Viel Gewicht liegt auf der Bildung und Ausgestaltung der Organe der erstrebten gemeinsamen Sparkasse und am Schluss auf der „Störfallvorsorge“. Anschließend wird die Umsetzungsphase dargestellt, wiederum hauptsächlich aus juristischem Blickwinkel. So geht es z.B. um Mitwirkungsbefugnisse der Personalvertretungen und um die Beschlussfassung in den (Gemeinde-)Räten. Für alle, die mit einer Sparkassenfusion befasst sind, bietet die Studie so eine ergiebige Fundgrube, und sie sollte entsprechend genutzt werden. Man kann in einzelnen Fragen auch einmal anderer Meinung sein als der Verfasser, aber da die Darlegungen reiche Quellenangaben enthalten, kann jeder gut abschätzen, welche Chancen seine Auffassung besitzt.

Der abschließende, kürzere Teil der Arbeit (S. 361-410) behandelt die zwangsweise Vereinigung von Sparkassen durch das Land, wie sie früher einmal (weitgehend vergeblich, siehe oben) versucht wurde und heute unter neuen Vorzeichen wieder denkbar erscheint. Alle wichtigen Details werden angesprochen.

Überblickt man das vorliegende umfangreiche Werk, so wird man Verständnis dafür haben müssen, dass der Verfasser sich auf die rechtlichen Aspekte beschränkt hat und nicht auch noch die zahlreichen weiteren Aspekte der Sparkassenfusionen ansprechen konnte. Zu den wirtschaftlichen Aspekten nimmt der erwähnte Beitrag von Drees, Keisers und Schiereck (oben S. 24 ff.) Stellung. Mancher Zeitgenosse, der nicht Spezialist

der Materie ist, wird aber, wenn er das Buch von Niggemeyer zur Hand nimmt, sicherlich überraschen, wieviel es allein aus juristischer Sicht zur Sache zu sagen gibt.

Günter Püttner

*Gudrun Jedersberger und Lasse Altmann, Facility Management in Krankenhäusern und Kliniken, Josef Eul Verlag GmbH, Lohmar 2004, 117 S.*

Der zunehmende Wettbewerbsdruck und Erfahrungen aus fehlgeschlagenen Expansionsstrategien haben dazu geführt, dass sich deutsche Unternehmen stärker auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren. Nur dort, wo sich hohe Erwartungshaltungen des Kunden mit hoher relativer Kompetenzstärke decken, wird die Wettbewerbsposition nachhaltig verbessert.

Im Kompetenzportfolio eines Unternehmens wird man die Bewirtschaftung von Gebäuden zumeist nicht den Kernkompetenzen zuordnen. Andererseits ergibt sich eine Verknüpfung aus dem Wunsch nach bestmöglicher Entfaltung marktentscheidender Kernkompetenzen mit der Fähigkeit, „facilities“ (Gebäude, Anlagen, Geräte, Einrichtungen, Services) hierfür unterstützend einzusetzen. Hieraus leitet sich der Anspruch ab, dass „facilities“ einen größtmöglichen Nutzen beisteuern sollen, um die wettbewerbsentscheidenden Kernkompetenzen aussichtsreich zu positionieren.

Entsprechend dem Grundsatz „do what you can do best – outsource the rest“ prüfen die Unternehmen, ob die eigene Kompetenz zum Facility-Management (FM) derjenigen überlegen ist, die von externen FM-Anbietern offeriert werden. In der Entscheidungstheorie richten sich derlei Abwägungen an der Ausprägung der Kompetenzlücke zum Level „best in class“.

Die im internationalen Vergleich eher schleppend verlaufende Erschließung des Facility-Management-Marktes in Deutschland sucht auf Anbieter- wie Nachfragerseite noch nach systematisch herleitbaren Erklärungen. Das von Jedersberger und Lasse vorgelegte Buch beschäftigt sich mit der Ursachenforschung für diese Zurückhaltung der Nachfragerseite. Die Veröffentlichung

verfolgt das Ziel, am Beispiel eines speziellen Marktsegments (Krankenhäuser und Kliniken) einerseits die immense Bedeutung intensiver Analysen der Kundenbedürfnisse zu verdeutlichen und andererseits Hinweise für die Gestaltung der absatzpolitischen Strategien zu liefern.

Zunächst setzen sich die Autoren mit teils sehr abweichenden Einschätzungen zur Entwicklung des FM-Marktes auseinander (Kapitel 1). Bereits hier wird festgehalten, dass die Erwartungshaltungen der Anbieter- und der Nachfragerseite nicht im Gleichklang stehen. Das Marktangebot wird im Ergebnis als zu wenig „nachfragewirksam“ gesehen. Das Nachfragesegment „Krankenhäuser und Kliniken“ (Kapitel 2) wird vor dem Hintergrund fortwährender Reformfreudigkeit (Kostendämpfung) und eines Wechsels im Finanzierungssystems (Einführung der sog. DRG-Fallpauschalen) vorgestellt. Die Auswirkungen demografischer Veränderungsprozesse, integrativer Versorgungsformen und einer zunehmenden Privatisierungstendenz werden dabei hervorgehoben. Die aktuelle Ausprägung und der künftige Stellenwert von FM in Krankenhäusern wird skizziert und mit Erkenntnissen einschlägiger Studien verglichen. Da bisherige Untersuchungen in diesem speziellen Marktsegment nur eingeschränkt Aussagen ermöglichen, haben die Autoren im Rahmen einer Diplomarbeit eine Befragung von 500 Krankenhäusern veranlasst, von denen sich 14% (70) beteiligt haben. Die Ergebnisse dieser empirischen Bestandsaufnahme werden vorgestellt und analysiert (Kapitel 3). Experteninterviews mit zwei Repräsentanten der Anbieterseite und vieren der Nachfragerseite ergänzen die zuvor ausgewertete schriftliche Befragung. Im Fazit (Kapitel 4) ihres Buches kommen die Verfasser zum Ergebnis, dass sich im Krankenhausmarkt zunehmend Bewegung abzeichnet und sich Privatisierungen, Outsourcing und Kooperationen verstärken. Damit könnten auch externe FM-Anbieter neue Marktchancen erhalten, wenn diese bereit sind, sich auf die speziellen Anforderungen und Erwartungen im Kliniksektor einzulassen. Die Arbeit bestätigt, dass der erfolgreiche Weg des externen FM-Dienstleisters zum Kunden über die Berücksichtigung individueller Nachfragerbedürfnisse,

Erwerb von Spezialwissen und konstruktive Zusammenarbeit mit den internen Know-how-Trägern der Krankenhäuser führen muss. Interessant ist der durch die Befragung gewonnene Eindruck, dass den FM-Anbietern in diesem Marktsegment eine ernst zu nehmende Konkurrenz aus der Zielgruppe selbst erwächst. Ausgegliederte „FM-Abteilungen“ der Krankenhäuser bieten ihre Leistungen inzwischen auch anderen Leistungsanbietern an und können dabei mit spezifischem Wissen und einem großem Erfahrungsvorsprung aufwarten.

Die besondere Bedeutung des Buches liegt darin, dass erstmals versucht wurde, den Teilmarkt „Krankenhaus und Kliniken“ für FM-Anbieter darzustellen, zu analysieren und zu bewerten. Die Veröffentlichung ist daher insbesondere für die Unternehmen interessant, die sich mit diesem speziellen Marktsegment beschäftigen (wollen). Die Autoren beschreiben dieses Marktsegment, welches überwiegend dem Bereich der Nonprofit-Organisationen zuzuordnen ist und in welchem Investitionsförderung (Fördermittel) und Steuervergünstigungen (wegen Gemeinnützigkeit) eine wichtige Rolle spielen. Entscheidungsprozesse werden durch die Unternehmensverfassung, insbesondere durch die Rechtsform beeinflusst. Den Trägergruppen (öffentliche, freigemeinnützige u. private Träger) werden Grundeinstellungen zu Public Private Partnership – Modellen (PPP) zugeordnet.

Die Bedeutung des Systemwechsels in der Krankenhausfinanzierung (leistungsorientierte Vergütung nach DRG-Fallpauschalen) wird in ihrer Langfristwirkung nur unzureichend beschrieben. Dieses mag daran liegen, dass zum Zeitpunkt der Arbeit an diesem Buch (2003/04) dieses ab 01. Januar 2005 finanziell wirksame Vergütungssystem noch nicht vollends ausgeplant war und in den Wirkungen nur spekulativ eingeschätzt werden konnte. Die Einführung dieses leistungsorientierten Vergütungssystems mit landesweit einheitlicher Vergütung von Leistungen führt in den Krankenhäusern – bereits heute deutlich wahrnehmbar – zum Überdenken bisheriger Positionierungen und zu einer Konzentration auf Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierungen. Ähnlich wie in anderen Wirtschaftsbranchen erhalten Kern-

kompetenzen hohe Aufmerksamkeit und es besteht zunehmend die Bereitschaft, sogenannte Sekundärbereiche (technisches und infrastrukturelles Gebäudemanagement, Flächenmanagement) externen Leistungserbringern zu überlassen.

Für die Marktforschung der FM-Anbieter sind die Ausführungen zum Diffusionsverlauf eines neuen Marktangebotes von besonderem Reiz. Die Verfasser haben es verstanden, dieses wirtschaftswissenschaftliche Theoriemodell im Sinne einer umsetzungsorientierten Interpretation produktspezifischer, adopterspezifischer und umweltspezifischer Faktoren für das betrachtete Marktsegment erfahrbar zu machen.

Neben den potenziellen Anbietern von FM-Leistungen sei dieses Buch aber auch den Führungskräften von Gesundheitseinrichtungen empfohlen, die sich mittel- oder unmittelbar mit Themen aus dem FM-Bereich befassen und denen dieses häufig gar nicht ausreichend bewusst ist. Dem Leser werden technisches, infrastrukturelles und kaufmännisches Gebäudemanagement sowie Flächenmanagement als wesentliche Bereiche des FM nahe gebracht und mit Anwendungsbeispielen aus einem speziellen Marktsegment belebt. Die Aussagen der Gesundheitseinrichtungen bei der empirischen Erhebung vermitteln zudem einen Eindruck zu Einstellungen unterschiedlich positionierter Beteiligte. Die zuvor beschriebene Neigung zu PPP-Modellen könnte im Krankenhausbereich recht schnell dazu führen, dass dem FM-Bereich ungeahnte Aufmerksamkeit zukommt. In diesen Fällen ist es sicherlich hilfreich, dieses Buch zu kennen.

Alfons Runde

*Matthias Ganske, Corporate Governance im öffentlichen Unternehmen, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main 2005, 441 S.*

Corporate Governance zählt zu den politischen und betriebswirtschaftlichen Shooting-Stars der letzten Jahre, was u.a. an dem mittlerweile etablierten Deutschen Corporate Governance Kodex abzulesen ist. Nach und nach diffundiert die Thematik nun auch in andere Sektoren. In etwa parallel entwickeln sich zurzeit zwei Ausdifferenzierungen. Zum

einen die Nonprofit Governance für (frei-) gemeinnützige Organisationen und zum anderen die Public Corporate Governance für öffentliche Unternehmen. Letzteres ist Gegenstand der von Matthias Ganske verfassten Publikation *Corporate Governance im öffentlichen Unternehmen*. Die Governance-Forschung wird insbesondere durch drei Disziplinen geprägt: Die Politikwissenschaft, die Betriebswirtschaft und die Rechtswissenschaft. Ganske beleuchtet das Thema als Jurist aus der rechtswissenschaftlichen Perspektive.

Das Buch beginnt im ersten Kapitel mit einer gelungenen Einführung und Begriffsabgrenzung zur Corporate Governance, indem es die Corporate Governance nicht nur als Instrument sondern als ein auf langfristige Wertsteigerung angelegtes Konzept würdigt. Es wird unterschieden zwischen externer und interner Corporate Governance. Unter ersterem subsumiert Ganske Wirkungen unternehmensexterner Akteure und Marktkräfte. Als interne Corporate Governance sieht er eine Struktur von *checks and balances*, die sich an den Leitungsorganen orientiert und bspw. im KonTraG und dem Deutschen Corporate Governance Kodex manifestiert. Beachtet werden sollte hier jedoch, dass es sich beim KonTraG und dem DCCG explizit um *externe* Regelungen handelt, die in die internen Organisationssphäre einwirken.

Nach einer kurzen Abhandlung der Inhalte des Deutschen Corporate Governance Kodex kommt Ganske – zu Recht – zum Schluss, dass öffentliche Unternehmen in der Debatte „bisher schlicht vergessen“ (S. 57) wurden und es lediglich punktuelle Regelungen für einzelne Akteure gibt, bspw. der Einfluss des Telekommunikationsgesetzes auf die Unternehmensführung der Deutschen Telekom. Bedeutender ist allerdings die Feststellung, dass – analog zur Nonprofit Governance – sich eine an Sach- und Formalzielen orientierte Unternehmensführung nicht durch die jetzigen Corporate Governance Regelungen abbilden lässt. Hieraus und aus weiteren Spezifika, bspw. der Tatsache, dass öffentliche Unternehmen teilweise über Monopolstellungen verfügen (z.B. Wasserwerke) leitet er die Notwendigkeit ab, die bestehende Corporate Governance für öffentliche Unternehmen zu ändern oder ein eigenständiges

System (Public Corporate Governance) zu entwickeln.

Im Folgenden geht Ganske detailliert auf die Begrifflichkeit und Abgrenzung eines öffentlichen Unternehmens ein, zu denen er ausdrücklich auch diejenigen zählt, die primär soziale oder kulturelle Zwecke verfolgen und damit nicht ausschließlich nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten handeln. Hier kann das Formalziel z.B. durch die Minimierung eines Zuschussbedarfes beschrieben werden. Die Problematik besteht dann darin, geeignete Mess- und Steuerungsgrößen für den langfristigen, sachzielorientierten Unternehmenserfolg zu finden.

Ganske beschränkt sich im Verlauf seiner Untersuchung auf die privatrechtlichen Organisationsformen der AG und GmbH und daraus abgeleitete Konzernverbände und greift damit den Trend zur formalen Privatisierung öffentlicher Aufgaben auf. Das zweite Kapitel der Arbeit behandelt damit folgerichtig die Corporate Governance im öffentlichen Unternehmen privater Rechtsform und differenziert hier weiter in gewinnorientierte öffentliche Unternehmen, ebensolche mit Monopolstellung, verlustbringende öffentliche Unternehmen sowie abschließend öffentliche Querverbundunternehmen (Mischunternehmen). Auf Grund der gebotenen Kürze der Rezension und der Detailtiefe der Analyse von Ganske, können hier lediglich die Kernaussagen erläutert werden.

Ausgangspunkt für die Betrachtung gewinnorientierter öffentlicher Unternehmen ist die Feststellung Ganskes einer geringeren Effizienz gegenüber an gleichen Märkten agierenden privaten Akteuren (bspw. Energiemarkt), die er u.a. auf Bürokratie und politische Einflussnahme zurückführt. Die börsennotierte öffentliche AG unterliegt grundsätzlich vergleichbaren Corporate Governance Prinzipien und Regelungen wie private Unternehmen. Auch das Instrumentarium guter Governance – professionelles Management, Trennung von Leitung und Aufsicht, Transparenz, formal- und sachzielbezogenes Controlling – ist identisch. Unterschiede ergeben sich in der Notwendigkeit einer ausgewogenen, an politischen Motiven orientierten Steuerung durch staatliche Gesellschafter. Auch die nicht börsennotierte öffentliche Aktiengesellschaft sowie öffent-

liche GmbHs lassen sich prinzipiell unter die gleichen Bedingungen guter Governance stellen. In der Rechtsform der GmbH scheint durch eine stärkere Einflussnahmemöglichkeit staatlicher Unternehmenseigner auf die Geschäftsführung (Weisungsrecht) sowie dem ggf. nur fakultativ zu errichtenden Aufsichtsrat besondere Sorgfalt geboten. Ganske plädiert ausdrücklich für einen fachkompetenten, mit Zustimmungsvorbehalten ausgestatteten Aufsichtsrat in jeder öffentlichen GmbH. In öffentlichen Konzernstrukturen muss insbesondere die konzernweite Überwachungstätigkeit des herrschenden Unternehmens sichergestellt sein.

Öffentliche Unternehmen mit Monopolstellung sind am weitesten von idealer Corporate Governance entfernt, da hier weder Kapital- noch Produktmarktkontrollen greifen. Ganske sieht hier die Notwendigkeit einer „künstlich simulierten Wettbewerbssituation“, deren Ziele unter anderem wohlfahrtsoptimale Preise, Flexibilität sowie Innovations- und Produktionseffizienz sind.

Im nachfolgenden Abschnitt widmet sich Ganske den verlustbringenden öffentlichen Unternehmen, die Daseinsvorsorgeleistungen erbringen. Ob, wie Ganske ausführt, der Verlust sich zwingend aus dem Zweck ergibt, darf bei einigen seiner Beispiele durchaus bezweifelt werden (Krankenhäuser, Schwimmbäder etc.), da es hier durchaus private und gewinnbringende Alternativen gibt. Die besondere Problematik für öffentliche Unternehmen besteht richtigerweise aber grundsätzlich darin, die Leistungen möglichst allen Bevölkerungsgruppen zu sozialverträglichen Preisen anzubieten, woraus sich dann eine – politisch induzierte – verlustbringende Situation ergeben kann. Aus diesen Gründen stehen bzgl. der Corporate Governance hier die Kostentransparenz (z.B. über Benchmarking) und die Dokumentation der Sachzielerfüllung im Vordergrund, um vermeidbare Ineffizienzen und Missmanagement von notwendiger oder beabsichtigter defizitärer Sachzielerfüllung trennen zu können. Gerade hier gibt es eine Analogie zu Nonprofit-Unternehmen und deren Anforderungen an Nonprofit Governance. Schließlich ist die besondere Situation des Gläubigerschutzes zu beachten, dem nach Ganske durch „eine Pflicht der Trägerkörperschaft

zur Zahlung eines Betriebskostenzuschusses in Höhe des aus der öffentlichen Zweckverfolgung resultierenden unvermeidlichen Defizits“ (S. 364) Rechnung getragen werden kann.

Den letzten Abschnitt im zweiten Kapitel widmet Ganske den quantitativ dominierenden öffentlichen Querverbund- oder Mischunternehmen. Diese unterliegen der erhöhten Gefahr von Intransparenzen durch die Möglichkeit der (verdeckten) internen Quersubventionierung. Ganske fordert die gesellschaftsrechtliche Trennung gewinn- und verlustbringender Sparten, mindestens jedoch bei Bestand des Verbunds eine klare Aufteilung des Rechnungswesens.

Die Publikation Ganskes wird im dritten und letzten Kapitel durch eine kurze, summative Auflistung der wichtigsten Ergebnisse und Empfehlungen abgerundet. Ganske ist für sein Betrachtungsobjekt *öffentliches Unternehmen in privatrechtlicher Form* mit seinem Werk eine umfassende Darstellung des Status-quo der Corporate Governance inkl. wichtiger Anregungen gelungen. Dabei geht Ganske über eine rein juristische Betrachtungsweise hinaus und flechtet betriebswirtschaftliche und z.T. auch politikwissenschaftliche Anmerkungen gekonnt ein. Insgesamt kann das Werk sowohl als Praxishilfe und Anregung für Politik und Verwaltung als auch als theoretischer Input für die kommende Public Corporate Governance-Debatte empfohlen werden.

Axel Schuhen