

# Karl Oettle

## 1926–2009

### Gemeinwirtschaft mit Ethos und Pragmatik – Dem Wirtschaftsdenker und Lehrer zum Gedenken –

„Professor Karl Oettle war und bleibt uns Vorbild durch seine Haltung, seine Integrität und sein Ethos, durch die Tiefe und Konsequenz seines Denkens, seine Schaffensfreude und seine präzise, ehrliche Sprache. Er war und bleibt uns Lehrer nicht nur seiner Fächer, sondern für das Leben.“ Mit diesen Worten nahmen seine Schülerinnen und Schüler Abschied von ihrem verehrten akademischen Lehrer Karl Oettle, der am 4. November 2009 in München verstorben ist.

Wer war dieser Mann, was war und ist sein Beitrag zur Wirtschaftslehre öffentlicher und gemeinwirtschaftlicher Betriebe? Sowohl was er geschrieben und lehrend vermittelt hat, wie auch was wir mit ihm verloren haben, lässt sich nicht messen. Nicht nur, weil ein Leben nicht zu messen und zu beschreiben ist, sondern auch, weil wir sein umfassendes Werk nicht ganz kennen und nicht ansatzweise umreißen können.

Sein Schriftenverzeichnis, Stand 2006, weist aus: sieben Bücher, sieben herausgegebene Schriften und Übersetzungen, 153 Beiträge zu Sammelwerken, 103 Aufsätze in Zeitschriften, 89 veröffentlichte Diskussionsbeiträge, 43 Besprechungsaufsätze, Buchbesprechungen, Würdigungen und Berichte, 35 Zeitungsartikel, etliche Kolumnen, Aufsätze und Vorträge, Mitwirkungen an Stellungnahmen, Thesen und Gutachten. Aus den letzten drei Jahren seines Lebens sind noch viele hinzuzuzählen. Und er hat sie alle selbst geschrieben, nur äußerst selten mit einem Koautor (wie etwa Theo Thiemeyer), die meisten daheim an seinem Schreibtisch auf der mechanischen Schreibmaschine, umgeben von einer großen Bibliothek und großen Stapeln von Fachzeitschriften, Aufsätzen, Briefen und anderen Papieren, in denen er sich verblüffend gut auskannte.

Es lassen sich drei Schwerpunkte seiner Arbeit herausheben:

- die öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Betriebe,
- die Verkehrswirtschaft, -politik und -planung sowie
- Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre zusammen mit einer echten Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre.

Sein Arbeitsgebiet umfasste aber auch Grundfragen von Gesellschaft und Wirtschaft, Umwelt und Politik, Raumordnung und Raumwirtschaft, das Gesundheitswesen, Bildungs- und Hochschulpolitik, Verteidigungsökonomie, Wirtschaftspolitik, die betriebliche Finanzwirtschaft, das Rechnungswesen, und sogar zur Wirtschaftspädagogik hat er geschrieben.

Wenn hier aus dieser Fülle einige Gedanken, Theorien und Thesen von Karl Oettle wiederzugeben versucht wird, versteht es sich von selbst, dass eine solche Auswahl ihm nicht gerecht wird. Vielleicht kann sie Interesse wecken, sich noch einmal oder neu auf das Denken von Karl Oettle einzulassen.

## Teleologischer Ansatz

Karl Oettle ging oft von den Zielen der Wirtschaft und der Betriebe aus; er systematisierte und differenzierte sie. Erst von den Zielen aus lässt sich vernünftig über Betriebspolitik und betriebliches Handeln nachdenken und sprechen. Neben den Zielen differenzierte Oettle stets auch Märkte, Räume und Situationen. Sein morphologischer Ansatz prägte seine ganze Arbeit. Im Unterricht zitierte er den Satz eines seiner akademischen Lehrer: „Wissenschaft heißt differenzieren. Zum Planieren gibt’s Planiererraupen.“

Schon in seiner Habilitationsschrift über Unternehmerische Finanzpolitik<sup>1</sup> widmete er der morphologischen betriebswirtschaftlichen Theorie, das heißt der Bildung zweckmäßiger Typen in der Betriebswirtschaftslehre, insbesondere in der Finanzwirtschaft, 73 Seiten.

Für *jeden* rational geführten Betrieb in jedem Wirtschaftssystem gelten nach Oettles Analyse die folgenden fünf allgemeinen formalen Prinzipien:

- Zur technisch-naturalen Seite des Betriebs gehört das Produktivitätsprinzip (Optimierung des Verhältnisses von Ergebnis zu Einsatz in technischen und Naturgrößen wie Zeit, Gewicht, Volumen),
- zur wirtschaftlichen Seite das Wirtschaftlichkeitsprinzip (Optimierung des Verhältnisses von Ergebnis zu Einsatz in monetären Größen),
- zur personalen und sozialen Seite die Prinzipien der tolerierten und präferierten Verhaltensweisen (damit ist gemeint, dass ein jeder Betrieb mindestens danach streben muss, alle Partner, ob Mitarbeiter, Lieferanten oder Kunden, so zu behandeln, dass sie das Verhalten tolerieren, ohne für den Betrieb ungünstige Konsequenzen zu ziehen, aber besser sich bemühen sollte, von relevanten Menschen bevorzugte Verhaltensweisen an den Tag zu legen),
- zur rechtlichen Seite das Prinzip der Erfüllungsbereitschaft (also der Fähigkeit, zum Fälligkeitszeitpunkt Lieferungen und Zahlungen anzunehmen oder zu leisten und andere Verpflichtungen zu erfüllen) und schließlich
- zur ethischen Seite jeweils unterschiedliche ethische Prinzipien, die sich einer betriebswirtschaftlichen Behandlung entziehen, für die Betriebsführung aber sehr wohl relevant sind.<sup>2</sup>

Diese Ziele betrachtet er im Wesentlichen als Unterziele der eigentlichen Oberziele, also der betriebstypspezifischen oder speziellen Ziele von Betrieben; sie analysiert Oettle ebenfalls. Als großes Unterscheidungsmerkmal von Betrieben setzte Oettle noch über den Oberzielen zwei polare Idealtypen an: das Dienst- und das Erwerbsprinzip.<sup>3</sup> Reinbert Schauer: „Oettles Dienstprinzip und Thiemeysers Instrumentalthese gehören zu den unbestrittenen Grundlagen öffentlichen Wirtschaftens aus betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Sicht“.<sup>4</sup>

- 
- 1 Karl Oettle (1966), *Unternehmerische Finanzpolitik. Elemente einer Theorie der Finanzpolitik industrieller Unternehmungen*. Stuttgart.
  - 2 Eine Darstellung dieser Prinzipien findet sich zum Beispiel in Karl Oettle (1972), *Die allgemeinen Grundsätze der Betriebsführung in der Gemeinwirtschaft*, in: *Gemeinwirtschaft im Wandel der Gesellschaft*, Festschrift für Hans Ritschl, hrsg. v. Gisbert Rittig und Heinz-Dietrich Ortlieb. Berlin, S. 153–165. (Die ethische Seite ergänzte Oettle erst später.)
  - 3 Vgl. Karl Oettle (1967), *Die ökonomische Bedeutung der Rechtsform öffentlicher Betriebe*, in: *Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen*, 8. Jg., S. 193 ff., hier S. 214 ff. (auch abgedruckt in ders. (1976), *Grundfragen öffentlicher Betriebe I*, Baden-Baden, S. 121 ff., hier S. 150 ff.)
  - 4 *Laudatio zur Verleihung der Ehrendoktorwürde*, in: ders. (Hrsg.): *Markt und Staat – Die Verminderung von Planungsunsicherheiten als öffentliches Anliegen*. Linz 2000, S. 15.

Zwischen Dienst- und Erwerbsprinzip gibt es Abstufungen oder Mischungen, wie zum Beispiel das „ständische“ Prinzip: Hier geht es um die Berufsausübung selbst (oft bei freien Berufen) oder um die Fortführung einer Tradition (wie etwa bei sehr vielen landwirtschaftlichen Betrieben), das heißt um den Dienst an einer Sache und zugleich um einen moderaten Erwerb. Auch kaufmännische Unternehmungen mit öffentlichen Aufgaben stehen nicht rein unter einem der polaren Prinzipien. Alle diese Prinzipien sind Idealtypen des institutionellen Sinnes von Betrieben auf abstraktem Niveau.

Oettles Artikel „Über den Charakter öffentlich-wirtschaftlicher Zielsetzungen“<sup>5</sup> bietet bis heute eine hervorragende Grundlage zum Weiterdenken (und wurde in vielen weiteren Schriften Oettles angewandt und ausgebaut). Dieser Artikel war mitentscheidend für den Ruf Oettles an die Münchener Universität. Was Oettle (mit Gerhard Weisser, den er hoch schätzte) noch als selbstverständlich betrachtet und als *Interessenten* bezeichnet, wird von Teilen der Betriebswirtschaftslehre erst seit einigen Jahren unter dem modischen Begriff *stakeholder* wiederentdeckt.

Die wichtigsten Oberziele öffentlicher und freigemeinwirtschaftlicher Betriebe (Nonprofit-Organisationen) sind wohl die *Darbietungsziele*, und von diesen vor allem die *Leistungsziele*: Angebot und Abgabe von Leistungen, die als sinnvoll und zweckmäßig, vielleicht sogar notwendig angesehen werden (Sachziel). Auch darin konkretisiert sich das Dienstprinzip. Der Unterschied zu Erwerbsunternehmen ist klar: Erwerbsunternehmen erbringen Leistungen nur, um damit Kostenüberdeckungen (Formalziel) zu erzielen. (Es gibt auch Erwerbsunternehmen im öffentlichen Eigentum, aber sie sollen hier nicht näher betrachtet werden.) Soweit ist die Differenzierung wohl allgemein bekannt und in Gebrauch.

Die besondere Leistung Oettles war es nun, noch viele weitere Oberziele zu erkennen und zu beschreiben. Zu den Darbietungszielen gehören auch Ziele der *Belastung*: Wer wird in welchem Maße mit den Lasten der Darbietung, also des Angebots, belastet? Diese Belastungen bestehen nicht nur in Besteuerung oder Beiträgen und Umlagen, sondern auch im Ertragen anderer Nachteile (im Verkehr etwa Lärmbelastung), die bei der Darbietung unweigerlich entstehen (aber zum Teil durchaus beeinflusst werden können). Diese Fragen stellen sich Erwerbsbetriebe üblicherweise nicht; sie sind spezifisch für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Betriebe. Vom Betrieb aus betrachtet, sind mit den Belastungszielen die *Deckungsziele* verknüpft: In welchem Maße und wie werden die Kosten gedeckt, die bei der Produktion der dargebotenen Güter entstehen?

Schon in der Erwerbswirtschaft ist die Behauptung, die Unternehmen wollten lediglich Bedürfnisse befriedigen, eine manipulative Verkürzung: Sie wollen Bedürfnisse auch beeinflussen, ja erst schaffen. Bei öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Betrieben steht die *Bedarfslenkung* aber im Rang von Oberzielen (zum Beispiel wenn Naturschutzorganisationen, staatliche Stellen oder sogar Elektrizitätswerke den Mitbürgern das Energiesparen nahelegen) und kann notfalls mithilfe der Regulierung erzwungen werden.

Zu den Zielen der Darbietung treten *Sicherungsziele*, mit anderen Worten, Ziele der Zuverlässigkeit bei der Erreichung anderer Ziele, die leistungs- und finanzwirtschaftlicher Art sein können. Mit einem erst später üblich gewordenen Begriff könnte man von Nachhaltigkeitszielen oder Risikobegrenzungszielen sprechen.

5 Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), NF 18, 1966, S. 241–259; auch abgedruckt in: Karl Oettle (1976), Grundfragen öffentlicher Betriebe, Band I, Baden-Baden, S. 9–35.

*Ausgleichsziele* beschreiben die Art, wie zwischen dem Notwendigen oder Wünschenswerten an Leistungen einerseits und der Finanzierungsmöglichkeit andererseits abgewogen wird.

Weitere Ziele betreffen die angestrebte Autonomie: *Unabhängigkeits-, Anlehnungs- oder Vereinigungsziele*; und schließlich zeigen die *Wachstumsziele*, ob und in welchem Maß ein Betrieb oder sein Leistungsangebot wachsen (oder auch schrumpfen) sollen.

Betrachtet man dieses Zielsystem, so lässt sich erkennen, dass sich mit seiner Hilfe auch heute noch eine langfristige Betriebsführung, in anderen Worten ein differenziertes strategisches Management öffentlicher und freigemeinnütziger Betriebe abbilden lässt.

## Bindungen

„Und das Gesetz nur kann uns Freiheit geben“, diesen Satz aus einem Gedicht Goethes könnte man als Motto über manche Schrift von Karl Oettle setzen. *Bindungen als allgemeine betriebswirtschaftliche Erscheinungen*<sup>6</sup> waren ihm selbstverständlich und nötig. Solche Bindungen haben vor allem öffentliche und freigemeinwirtschaftliche Betriebe. Während der Mannesmann-Konzern sich entschließen konnte, das ursprüngliche Kerngeschäft der Röhrenfertigung aufzugeben, können das ein kommunales Wasserwerk oder die Arbeiterwohlfahrt nicht tun. Sie dienen bestimmten Zwecken (Sachzielen); ihnen sind aber auch bestimmte Räume zugewiesen und vielerlei weitere Grenzen und Vorgaben, darunter oft auch bedeutende ethische.<sup>7</sup>

## Rechnungsziele und -stile

Da die Betriebe also von ihren Zielen und nach vielen anderen Kriterien sehr unterschiedlich sind, gab es für Oettle sinnvollerweise auch keine generell „richtigen“ oder „guten“ Verfahren und Instrumente in der Betriebswirtschaft, erst recht keine (allgemein zur Nachahmung zu empfehlenden) „Erfolgsfaktoren“, vor allem aber kein überlegenes Rechnungswesen. Nicht obwohl, sondern weil hervorragender Kenner verschiedener Formen des Rechnungswesens, stellte Oettle immer die Grenzen der Mathematisierbarkeit wirtschaftlicher Sachverhalte und Vorgänge, Pläne und Erfolge heraus. Immer wieder mahnte er, dass das konkrete Rechnungswesen sich logisch aus den jeweils unterschiedlichen konkreten Rechnungszielen und diese wiederum möglichst widerspruchsarm aus den Zielen des Betriebes ableiten müssen. Der Rechnungsstil sei zweitrangig; auf die Inhalte komme es an. Also war für ihn die Frage nicht unbedingt, ob einfache oder doppelte oder kameralistische Buchführung, sondern wie diese ausgestaltet wird. Welche Größen bilden wirtschaftliche Sachverhalte und Erfolge am besten ab, und zwar einzelwirtschaftliche wie gemeinwirtschaftliche?

6 Karl Oettle (1988), *Bindungen als allgemeine betriebswirtschaftliche Erscheinungen*. Gegenstands- und Territorialbindung als Eigenarten öffentlicher Dienstunternehmen, in: *Privatisierung und die Zukunft der öffentlichen Wirtschaft*, hrsg. von Helmut Brede im Auftrag des wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft und Gemeinwirtschaft, Baden-Baden, S. 179–201.

7 Weitere Bindungen sind etwa die an das Personal (insbesondere bei Beamten) und an einen Haushalts- oder Wirtschaftsplan.

Als einer von Wenigen kannte er die Vorzüge der Kameralistik und hat sie immer verteidigt; er beherrschte auch die Praxis der kameralistischen Buchführung. Mit einer Fülle von Beiträgen hat er sich an der langen Diskussion beteiligt, die vor einigen Jahren dann doch – gegen seinen Rat – zum teilweisen Abbau der Kameralistik im kommunalen Bereich geführt hat.<sup>8</sup>

## Gegen die Verwechslung von Wirtschaftlichkeit und Rentabilität

Was hier am Beispiel des Rechnungswesens kurz dargestellt wurde, hat Karl Oettle für viele Funktionen und Situationen von Betrieben durchgearbeitet. „Grenzen und Möglichkeiten einer unternehmungsweisen Führung öffentlicher Betriebe“<sup>9</sup> beschäftigten ihn über die ganze Zeit seines akademischen Wirkens. Die Annahme, dass das Erwerbsstreben generell zu wirtschaftlicheren Lösungen führe als sie in öffentlichen und anderen nicht erwerbswirtschaftlichen Betrieben realisiert werden, lehnte er ab; er sprach von der „Irrlehre, Unwirtschaftlichkeit lasse sich nur durch jenen Druck vermeiden, den das Rentabilitätsstreben von Unternehmungen auf die Kosten ausübt“.<sup>10</sup>

## Verkehrswirtschaft

1967 veröffentlichte Oettle ein schmales, aber gehaltvolles Bändchen mit dem schlichten Titel „Verkehrspolitik“.<sup>11</sup> Weit vor der Zeit, in der von Grenzen des Wachstums gesprochen wurde, noch mitten in der Planungs- und Ausbaueuphorie der 1960er-Jahre, zeigte Oettle darin Wege einer ausgewogenen Verkehrspolitik, die auch die externen Effekte des Verkehrs berücksichtigt und das schafft, was man heute einen intelligenten Mix von Verkehrsträgern nennt. Ihr läge nicht nur eine Saturierungspolitik zu Grunde, die vermeintlich von selbst entstandene Bedürfnisse nur befriedigen will, sondern auch eine Schutzpolitik, die gesellschaftliche Werte über einfache Bedürfnisse stellt (etwa Sicherheit, Umweltschutz, Raumentwicklung). In einem späteren Aufsatz sprach er sich außerdem aus für die Beachtung „des übergesellschaftlichen Oberziels der Erhaltung offener Horizonte für die künftige Entwicklung bei entscheidenden verkehrspolitischen, insbesondere verkehrsinvestitionspolitischen Entscheidungen.“<sup>12</sup> Die totale Motorisierung soll verhindert werden, und deshalb sollte der Besitz eines Kraftfahrzeugs nicht existenznotwendig sein. Dazu wiederum ist es aber notwendig, dass öffentliche Verkehrsmittel für alle zur Verfügung stehen, insbesondere schon aus humanitären Überlegungen für die Menschen, die zu jung oder zu alt sind oder aus anderen Gründen nicht Auto fahren können. Zudem entlastet der öffentliche

---

8 Aus der Fülle der Schriften sei hier ein grundlegender genannt: Karl Oettle (1987), Kameralistisches Rechnungswesen – Entwicklung, Stand, Reformen, in: Haushaltsplanung – Haushaltsvollzug – Haushaltskontrolle. XI. Konstanzer Verwaltungsseminar 1986, hrsg. v. Heinrich Mäding. Baden-Baden, S. 168–178.

9 Erschienen in: Die informierte Unternehmung. Festschrift für Max Rembeck, hrsg. von Hans Rühle von Liliencron, Berlin 1972, S. 129–143.

10 Ebd., S. 137.

11 Verlagsort Stuttgart.

12 Karl Oettle (1976), Ungelöste Probleme der Verkehrswirtschaft, in: Omnibusrevue 27, S. 66–69.

Verkehr die Straße und ist weniger energieaufwendig. Das klingt heute wie ein Gemeinplatz – damals war es ganz und gar nicht Gemeingut.

## Die Betriebswirtschafts-Lehre

Karl Oettle war jede ökonomistische Einseitigkeit fremd. Schon in seiner Dissertation beschäftigte er sich mit den Grundlagen des Faches, nämlich mit Erich Gutenbergs „Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre“ und dem Methodenstreit, der aus diesem Werk entstanden war.

Die Entwicklung zu reinen Funktionslehren (wie Controlling oder Informationswirtschaft) im Fach empfand Oettle als Verarmung und als unzweckmäßig. Wirtschaftszweige und Betriebstypen sind nach Zielen, Produkten, Märkten und Umwelten so unterschiedlich, dass sie auch eigener Wirtschaftszweiglehren (wie Bank-, Versicherungs- oder Verkehrswirtschaftslehre) bedürfen.

## Der Begriff der Gewährleistungen

Üblicherweise werden bei den Gütern Sach- und Dienstleistungen unterschieden. Für die gemeinwirtschaftlichen und öffentlichen Betriebe reicht diese Differenzierung nicht aus. Oettle schloss die Lücke mit seinem Begriff der *Gewährleistungen*. Das sind Bemühungen, „in einem Gemeinwesen gesellschaftlich erwünschte Zustände wirtschaftlicher und anderer Art herbeizuführen oder aufrechtzuerhalten“,<sup>13</sup> eben zu gewährleisten. Inzwischen spricht man öfter von kollektiven Dienstleistungen; der Begriff der Gewährleistungen ist allerdings enger und schärfer.

## Finanzwirtschaft

Über betriebliche Finanzpolitik hatte er sich habilitiert, und stets hat er sich mit der Finanzierung beschäftigt. Kurz vor seinem Tod sagte Karl Oettle im Gespräch, nun holten ihn Themen ein, mit denen er sich schon im Studium befasst habe, etwa die Nullzinspolitik. Schon seit längerem hatte er vor der öffentlichen Schuldenwirtschaft gewarnt. Einer seiner letzten Artikel war nahezu eine Abrechnung mit verantwortungslosen Bankmanagern und Wissenschaftlern, die mit ihren Theorien zur Weltfinanzkrise beigetragen haben: „Die Aufgabe der Bankwirtschaft – einige aktuelle Thesen“.<sup>14</sup> Aber auch die Politik, die das rechte Maß zwischen Freihandels- und Schutzpolitik nicht gefunden hatte und zugleich die Sparkassen und Landesbanken zu gewöhnlichen Kreditinstituten umzugestalten begonnen sowie neue Rechnungslegungsvorschriften für Banken aufgestellt hatte, wird von Oettle kritisiert. Wie schon in früheren Aufsätzen, verlangte er von der

13 Vgl. z. B. Karl Oettle (1975), Öffentliche Betriebe, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. v. Erwin Grochla und Waldemar Wittmann. Stuttgart, 4. Aufl., Band 2, Sp. 2792–2806, hier Sp. 2796; siehe auch Karl Oettle (1986), Gewährleistungsbetrieb, in: Handbuch zur Ökonomie der Verteidigungspolitik, hrsg. v. Günter Kirchhoff, Regensburg, S. 315–321.

14 Veröffentlicht in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 62. Jahrgang, Heft 18, 15. September 2009, S. 879–882.

Politik, dass sie der Unternehmens- wie der öffentlichen Wirtschaft hinreichend stabile Rahmenbedingungen zu geben habe: „Bei alldem wurde völlig ignoriert, dass die marktlich entstehenden und die staatlich gesetzten betrieblichen Lebensbedingungen von Unternehmen zueinander in einem bei ihren Veränderungen Ausgleich erheischenden Spannungsverhältnis stehen: Je labiler die marktlichen Lebensbedingungen infolge der Forcierung marktlichen Wettbewerbs, umso stabiler sollten die staatlich gesetzten Lebensbedingungen gehalten werden, damit die ... erzeugten Unsicherheiten der Betriebe nicht kumulieren. Es müsste vielmehr versucht werden, sich insoweit schutzpolitisch zu verhalten. Leider ist Freihandelsideologen kaum zu vermitteln, dass Freihandels- und Schutzpolitik nur in Grenzen substitutiv sein können und ihrer abgestimmten Proportionierung bedürfen, um unbeherrschbare Entwicklungen zu vermeiden.“<sup>15</sup>

## Dienstethos und Wissenschaftsauffassung

Wie Karl Oettle es selbst beispielhaft vorlebte, erwartete er von den Mitarbeitern, insbesondere dem Führungspersonal öffentlicher und gemeinwirtschaftlicher Betriebe eine besondere Arbeits- und Dienstauffassung. Es war für ihn die Voraussetzung dafür, dass die Betriebe wirklich wirtschaftlich arbeiten. Für die Erwerbswirtschaft vertrat er, stets mit Begründung, das Ideal des ehrbaren Kaufmanns.

Für Karl Oettle war es die Aufgabe eines „ordentlichen öffentlichen Professors“, unabhängig und frei zu denken – frei auch von Moden und Opportunitäten. Er fühlte sich der Wahrheit und Freiheit verpflichtet, und als Wissenschaftler setzte er sich seine Prinzipien selbst: Seine Freiheit bestand darin, sich seiner Aufgabe ganz und mit Ernst und Haltung zu widmen. Zu seiner Zeit war eine Veröffentlichung in einer Festschrift noch wertvoller als in einer Zeitschrift, und „Rankings“ gab es nicht; jeder ernstzunehmende Wissenschaftler prüfte den Gehalt einer Veröffentlichung, nicht nur ihren Ort. Oettle war stolz darauf, sich nie irgendwo beworben zu haben; er erhielt Rufe und nahm sie an oder nicht.

Oettle ging logisch-deduktiv vor. Das klare Denken stand ihm über der Empirie und über einzelnen „Instrumenten“. Doch auch wer ihn, seine Grundprinzipien und seine Arbeiten gut kannte, war immer wieder überrascht, mit welchen neuen und oft ungewohnten Perspektiven, welchem großen Wissen und Überblick Oettle neue Probleme analysierte und Lösungsansätze bewertete. Er sprach allerdings bewusst nicht davon, Probleme seien zu „lösen“; die meisten seien allenfalls zu „bewältigen“. Auch hier zeigte er sich als idealistischer Realist – und als jemand, der sehr bewusst und behutsam mit der Sprache umging. Wörter aus dem „Wörterbuch des Unmenschen“ vermied er konsequent. Er bildete viele neue Begriffe, die möglichst genau ausdrücken sollten, was gemeint war. Das Wort sollte den Begriff kennzeichnen, ihm nicht nur zufällig angehängt werden. Aufgrund dieser eigenen Begriffsschöpfungen, hoher Verdichtung und einer systematischen, möglichst genauen Ausdrucksweise sind viele Schriften Karl Oettes nicht ganz leicht zu lesen. Unpräzise Ausdrücke, schiefe Bilder und oberflächlich beeindruckende, aber nicht bis ins Letzte logische Grafiken hat er sofort erkannt und (konstruktiv) kritisiert.

<sup>15</sup> Ebd. S. 880.

Vermutlich gerade wegen seines unbeirrbaren logischen Denkens hielt er, wie eingangs schon angeklungen ist, wenig von der Durchmathematisierung des Faches; er hielt sie für einen Irrweg, eine Sackgasse. Denn eine zahlenfixierte Betriebswirtschaftslehre und eine Betriebsführung rein nach Rechnungsergebnissen fallen allzu leicht auf ihren eigenen Anschein von Exaktheit herein: „Das ... Risiko falscher Schlüsse aus der systematischen Rechnungslegung ... beruht erheblichen teils auf deren Charakter als exakt erscheinender Geldrechnung. ... Außer monetären Größen sind auch technisch-naturale im weitesten Sinn, ... soziale und politische einzubeziehen. Diese sind teilweise durchaus quantifizierbar, teilweise jedoch nicht, so daß verbale Erfolgsbeschreibungen genügen müssen. Anstatt eines selbst für systematische Geldrechnungen über lebende Betriebe utopischen Genauigkeitszieles sollten die vollständige Berücksichtigung *aller* Erfolge ... wie deren abgerundete Darstellung Ziele der Rechenschaftslegung sein“.<sup>16</sup>

## Lehrer

Karl Oettle verlangte von seinen Mitarbeitern und Studierenden viel, er setzte sich aber auch stets über seine Pflicht hinaus für sie ein. Oettle lehrte wie er schrieb: systematisch und differenzierend, aber in der Lehre war er auch humorvoll und wurde manchmal auch satirisch. Viele Praxisbeispiele machten seine Systematik farbig. Exkursionen gehörten immer zu seinem Lehrprogramm; auch schon als Fernreisen noch ungewöhnlich waren, ging es nach Japan und in die USA. Die Studierenden verabschiedeten ihn 1994 anlässlich seiner Emeritierung mit *standing ovations* in der Großen Aula der Münchner Universität.

## Lebenslauf

Karl Oettle war am 11. März 1926 in Artern an der Unstrut (Thüringen) geboren, besuchte in Nordhausen im Harz und in Stuttgart die Schule, erhielt mit 18 Jahren den Gestellungsbefehl zur Wehrmacht und leistete Kriegsdienst, bis er 1945 im Westen in englische Kriegsgefangenschaft geriet. Nach der Freilassung nahmen ihn Verwandte in Stuttgart auf. 1948 begann er, in Tübingen Volkswirtschaftslehre zu studieren. Eine kaufmännische Ausbildung und die Tätigkeiten als Personalreferent und Vorstandsassistent eines großen mittelständischen Maschinenbauunternehmens zeigen sein Interesse an der Praxis und impften ihn gegen den „Modellplatonismus“ (Hans Albert) mancher volks- und betriebswirtschaftlichen Theorien und Instrumente.

Karl Oettle war seit 1957 mit seiner Frau Margrit verheiratet.

1953 ging er zurück an die Universität, wo er als Assistent bei Rudolf Johns promovierte und 1962 habilitierte. 1964 an die damalige Wirtschaftshochschule, heute Universität Mannheim berufen, wechselte er 1968 an die Ludwig-Maximilians-Universität München. Dort stand er bis zu seiner Emeritierung im Jahre 1994 dem Institut für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirtschaft vor.

<sup>16</sup> Karl Oettle (1993), Zur Abbildung gemeinwirtschaftlicher Erfolge, in: Das neue Öffentliche Rechnungswesen. Betriebswirtschaftliche Beiträge zur Haushaltsreform in Deutschland, Österreich und der Schweiz, hrsg. von Helmut Brede und Ernst Buschor. Baden-Baden, S. 119–141.



Oettle lehnte Rufe an die Universität Göttingen und die Wirtschaftsuniversität Wien ab. Die Universität Rostock verlieh ihm 1998 den Grad eines Dr. rer. pol. h. c.; ein Jahr später wurde er von der Johannes Kepler Universität Linz mit dem zweiten Ehrendoktorgrad gewürdigt. Zwei öffentliche Festschriften und eine private wurden ihm gewidmet.

Bis zu seinem Tod war Karl Oettle wissenschaftlich tätig. Er starb überraschend, nachdem er die Folgen eines Sturzes weitgehend überwunden hatte und eigentlich gerade nach Hause entlassen werden sollte. Auf seinem Nachtkästchen in der Reha hatte er Fachzeitschriften und Sonderdrucke eines seiner letzten Artikel, die er vielen Kollegen, Schülern und Freunden senden wollte, mit denen er immer in regem Austausch war.

Seine Stimme, die uns noch viel zu sagen hat, lebt weiter in seinen vielen Schriften, die es wert sind, wiedergelesen zu werden.

*Hilmar Sturm und Dieter Witt*