

## Buchbesprechungen

*Marc Ehrensperger, Erfolgsvoraussetzungen von Public Private Partnership im öffentlichen Hochbau, Bern, Haupt Verlag 2007, 484 S.*

Diese Dissertationsarbeit (Universität St. Gallen) verdient in zweifacher Weise Interesse. Zum einen handelt es sich sozusagen um einen Reader für jeden, der sich für PPP unter schweizerischen Bedingungen interessiert, zum anderen um den Versuch, in Bezug auf PPP Unterschiede zwischen der Schweiz und dem Ausland herauszuarbeiten. Dieser letztere Gesichtspunkt ist naheliegenderweise für Leser außerhalb der Schweiz am interessantesten.

Es scheinen in der Schweiz einige negative Bedingungen für PPP zu herrschen. Durch eine relativ hohe Qualität öffentlicher Leistungen wird im Vergleich zu vielen anderen Ländern mit einem geringeren Effizienzvorteil von PPP im Vergleich zur konventionellen öffentlichen Beschaffung gerechnet. Zudem scheint die finanzielle Lage der Gebietskörperschaften hier weniger angespannt zu sein. All' dies leuchtet ein. (Ähnlich verhält es sich in Süddeutschland.) Es mag ja sein, dass sich die Schweiz den Verzicht auf mehr „value for money“ leisten kann. Aber will sie dies wirklich? Was die finanzielle Lage der Schweizer Gebietskörperschaften betrifft, so wäre von PPP im Vergleich zur Privatisierung (d.h. dem Verkauf öffentlichen Eigentums) eine geringere Verbesserung zu erwarten. Es gilt doch für Unternehmen wie für den Staat, dass die in Immobilien gebundenen erheblichen Mittel besser anderweitig eingesetzt werden könnten. Unternehmen, die dem Wettbewerb ausgesetzt sind, sind in dieser Hinsicht – nicht nur in der Schweiz – dem Staat voran gegangen.

Auch der Föderalismus (ähnlich wie in Deutschland), die Grenzen der Standardisierung in einem kleinen Land und zu kleine Projekte sind einer PPP-Realisierung nicht förderlich. Einige Hemmnisse sind aber nicht nur für die Schweiz typisch, wie Skep-

sis gegenüber privater Bereitstellung von öffentlichen Gütern unter Gewinngenerierung, Verringerung des politischen Handlungsspielraums und Bedenken gegen eine langfristige vertragliche Bindung durch Private. Dasselbe gilt für die Meinungsverschiedenheit hinsichtlich der Effizienzbeurteilung von PPP. Es überrascht nicht, dass die Privaten eher als die öffentliche Hand von der Vorteilhaftigkeit von PPP überzeugt sind, auch das Argument, wo anders mag dies zutreffen, aber „bei uns“ müsste dies erst noch bewiesen werden. Damit wird die Beweisführung verhindert, was vielleicht bezweckt wird.

Den hohen Anteil von PPP-Gefängnisprojekten finde ich nicht erstaunlich. Sie erweisen sich sogar für echte PPP-Projekte (mit Design, Build, Finance, Operate) als besonders geeignet, wie sich in vielen europäischen Staaten zeigen lässt. Interessant ist folgendes Paradox bei Krankenhäusern: Während in Großbritannien, das als Pionierland für privatwirtschaftliche Lösungen für öffentliche Infrastrukturen und Leistungen gilt, bei Krankenhäusern PPP-Lösungen befürwortet werden, werden in Deutschland in diesem Marktsegment immer mehr Privatisierungen und weniger PPP-Lösungen realisiert, weil ein zusätzlicher Effizienzvorteil über die Immobilienbewirtschaftung hinaus sowohl beim Investment als auch beim Management medizinischer Leistungen gesehen wird.

Die Diskussion sollte also nicht auf PPP fokussiert werden, sondern, wie dies der Autor auch tut, auf den Vergleich verschiedener Varianten mit ihren Vor- und Nachteilen je nach der Branche und dem konkreten Projekt. Weiterhin werden sich die meisten Projekte nicht für privatwirtschaftliche Lösungen eignen. Deshalb sind aufgeregte Diskussionen über dieses Thema unnötig. Jede Möglichkeit zur Verbesserung der Versorgung der Bürger bei geringeren Gesamtkosten sollte in Betracht gezogen werden.

Hans Mayrzedt

*Stefan Müller, Ulf Papenfuß und Christina Schaefer, Rechnungslegung und Controlling in Kommunen – Status quo und Reformansätze –, Band 1 der Reihe „Kommunale Verwaltungssteuerung“, hrsg. von Prof. Dr. Stefan Müller und Prof. Dr. Christina Schaefer, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2009*

In diesem Grundlagenwerk der Reihe zur Kommunalen Verwaltungssteuerung vor dem Hintergrund der zur Zeit in der Umsetzung befindlichen Reformen – insbesondere auf der Grundlage des Beschlusses der Innenministerkonferenz aus dem Jahre 2003 zur Umstellung auf die kommunale Doppik – gehen die Verfasser in strukturierter und übersichtlicher Form auf die Grundlagen des in weitem Sinne verstandenen Rechnungswesens in Kommunen ein. Auf 162 Textseiten und damit in insgesamt sehr kompakter Weise wird der Stand der Diskussion aufbereitet, aufgezeigt und kritisch diskutiert.

Dazu wird in einem ersten Hauptkapitel auf die Entwicklungslinien und den Status quo der Verwaltungssteuerung Bezug genommen (S. 13-30). Basierend auf den Ausgangspunkten der Reformbewegung sowie der Ziele und Dimensionen des neuen Steuerungsmodells wird die Public Governance in die Verwaltungsreform eingeordnet, ehe nach einer Bestandsaufnahme der Reformentwicklungen Folgerungen für die Praxis gezogen werden. Im zweiten Hauptkapitel zu den rechtlichen und organisatorischen Grundlagen optimierter kommunaler Verwaltungssteuerung (S. 31-48) wird auf den Handlungsrahmen der kommunalen Steuerung im föderalen System, auf das Verhältnis der politischen Steuerung und der Verwaltungssteuerung sowie auf die Eckpfeiler des neuen Haushaltsrechts Bezug genommen. Das dritte Hauptkapitel zu den betriebswirtschaftlichen Grundlagen optimierter kommunaler Verwaltungssteuerung (S. 49-82) ordnet zunächst die Kommunen in betriebswirtschaftlicher Perspektive ein, ehe ausführlich auf Führung und Steuerung in Kommunalverwaltungen sowie auf die Informationsversorgung der Verwaltungssteuerung im Kontext des Controlling als Führungsservicefunktion und des kommunalen Rechnungswesens eingegangen wird. Empirische Untersuchungen zum Status quo

im Zusammenhang mit den zentralen Steuerungsinstrumenten der Kommunalpraxis bilden den Gegenstand des vierten Hauptkapitels, das insofern eine besonders wichtige Unterstützung der analytischen Ausführungen darstellt (S. 83-98). Dabei wird jeweils der Status quo zu Haushaltswesen und Doppik, zur Kosten-Leistungsrechnung, zu Zielssystemen und Kennzahlen, zum Berichtswesen, zur Institutionalisierung des Controlling und zur Steuerung von Beteiligungen auf der Grundlage einer im Frühjahr 2008 als bundesweite Vollerhebung aller 454 Finanzdezernenten der Gemeinden mit mehr als 30.000 Einwohnern durchgeführten Analyse in Zusammenarbeit des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr in Hamburg mit der Steria Mummert Consulting AG in Hamburg aufgezeigt.

Das für die Publikation besonders bedeutende fünfte Hauptkapitel beschäftigt sich mit den Ausgestaltungsempfehlungen zu dem Reformprozess (S. 99-170). Dazu wird zunächst auf die Heterogenität und den Standardisierungsbedarf im kommunalen Haushalts- und Rechnungswesen eingegangen, ehe die Entscheidungsrationitäten als übergreifender Faktor für Ausgestaltungsempfehlungen, die Grundgedanken und die Steuerungslogik optimierter kommunaler Steuerung sowie die Steuerungskaskade in der KVS jeweils in gesonderten Kapiteln herausgearbeitet werden. Ganz zentral sind die umfangreichen Ausführungen zu den Instrumenten der optimierten Steuerung, wobei jeweils gesondert auf den Haushalt, die Doppik, die Konzernrechnungslegung, die Kosten- und Leistungsrechnung, die Budgetierung und Projektsteuerung, das Finanzmanagement, die Führungskennzahlen und das Berichtswesen, die Beteiligungssteuerung sowie das Risikomanagement entscheidungsorientiert Bezug genommen wird. Die Ausführungen werden abgeschlossen im sechsten Hauptkapitel von einem Fazit (S. 171-174), in dem die wichtigsten Punkte zusammengefasst und anschließend in zehn Schlussfolgerungen aufgeführt werden.

Bei der Gesamtwürdigung ist zunächst positiv der Hinweis der Verfasser bereits in ihrem Vorwort auf Seite 5 zu vermerken, dass

man in eine allgemeine Reformschelte einsteigen und das Für und Wider der Kameralistik im Vergleich zur Doppik diskutieren könne. „Die Schriftenreihe Kommunale Verwaltungssteuerung (KVS) wird diesem nicht folgen. Anliegen der KVS ist, den Kommunen Hilfestellung bei der Ausgestaltung und dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente zu geben und sie aktiv bei der Umsetzung zu unterstützen. Die KVS setzt daher am derzeitigen Status Quo in den Kommunen an. Auf empirischer Grundlage sollen Kommunen situationsgerechte Ausgestaltungsempfehlungen zu rechnungswesenbasierten Steuerungsinstrumenten gegeben werden.“ Insofern wählt das Buch den aus meiner Sicht einzig richtigen betriebswirtschaftlichen Grundansatz. Auf der Grundlage des Reformstandes wird versucht, diesen in einer Weise auf die Kommunen zu transferieren, dass eine bestmögliche Steuerung – auch im Sinne der Generationengerechtigkeit – erfolgen kann. Zur Aufarbeitung der Problematik werden die gesamten betriebswirtschaftlichen Sachverhalte in diesem ersten Übersichtsband der Reihe zur kommunalen Verwaltungssteuerung in umfassender Weise analytisch aufbereitet, wobei in besonderer Weise die empirischen Untersuchungen zum Status quo bezüglich der zentralen Steuerungsinstrumente in der Kommunalpraxis das Buch ergänzen und damit „komplett“ machen. Wenn für eine zweite Auflage noch einige Ergänzungsvorschläge hilfreich sein könnten, so sei inhaltlich auf wenige Einzelpunkte hingewiesen (so könnte man sich auf S. 74 bis 75 die Einordnung der Dokumentationsfunktion als Ober- bzw. Querschnittsfunktion anstatt einer Nebenfunktion zur Dispositionsaufgabe vorstellen, wobei dann auch noch die Rechnungslegungsfunktion extra erwähnt werden könnte; auf S. 101 bleibt der Begriff der Nettopositionen im Kontext des Ansatzes und Umgangs mit Passiva unerklärt), formal könnten noch einige kleinere Unebenheiten bereinigt werden (so auf S. 169 der schöne Schreibfehler „Jahresabschlussanalyse“). Insgesamt ist das Buch eine beeindruckende Aufarbeitung der Thematik zur Rechnungslegung und zum Controlling in Kommunen und beinhaltet tatsächlich – wie im Unterti-

tel angedeutet – den Status quo und die Reformansätze in diesem Zusammenhang. Auf der Grundlage des richtigen betriebswirtschaftlichen Grundansatzes bietet es einen hervorragenden Überblick über die gesamte Thematik. Im Ergebnis ist den Verfassern eine verständliche, konsistente und insgesamt „runde“ Aufarbeitung der Problematik zur Rechnungslegung und zum Controlling der Kommunen zu bescheinigen, so dass das Buch vor allem für die Anwender in den Kommunen, aber auch für andere an der Thematik Interessierte wie Berater und Studierende als erster Einstieg und als Hinweis für weitere Vertiefungen uneingeschränkt zu empfehlen ist.

Heinz Kußmaul

*Stefan Müller, Ulf Papenfuß und Christina Schaefer, Rechnungslegung und Controlling in Kommunen – Status quo und Reformansätze, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2009, 187 S.*

Das anzuzeigende Buch erscheint als erster Band der Schriftenreihe „Kommunale Verwaltungssteuerung (KVS)“, die den Kommunen Hilfestellung bei der Ausgestaltung und dem Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente geben und sie bei der Umsetzung unterstützen will. Die KVS knüpft dabei am derzeitigen Stand an und gibt auf empirischer Grundlage Empfehlungen zur Ausgestaltung von Steuerungsinstrumenten, die auf dem Rechnungswesen gründen. Im ersten Abschnitt werden – ausgehend von den Auslösern der Reformbewegung im öffentlichen Sektor – vor dem Hintergrund der Ziele und Dimensionen des Neuen Steuerungsmodells die Entwicklungslinien und der Status quo der Verwaltungssteuerung aufgezeigt. Hinsichtlich der Anforderungen an Rechtssicherheit und Ordnungsmäßigkeit empfehlen die Autoren Max Webers Bürokratietheorie, hinsichtlich der Anforderungen an Effektivität und Effizienz das Neue Planungs- oder Steuerungsmodell und hinsichtlich der Anforderungen an die Legitimation die „Public Governance“. Nur zusammen führen diese drei Leitbilder nach Auffassung der Autoren zu einem ganzheit-

lichen, zunächst idealtypischen theoretischen Steuerungsmodell. Dieser Steuerungsansatz berücksichtigt die strukturelle Vielfalt von Kommunen, die sich hinsichtlich ihrer Rechts- und Organisationsformen, Beteiligungsverhältnisse und Geschäftsfelder von der kommunalen Wirtschaft unterscheiden und auch künftig unterschiedlich entwickeln werden.

Die rechtlichen und organisatorischen Grundlagen optimierter kommunaler Verwaltungssteuerung vor dem Hintergrund des kommunalen Aufgabenspektrums behandelt der zweite Abschnitt des Buches. Er zeigt, inwieweit die Kommune unter diesen Rahmenbedingungen überhaupt über einen Gestaltungsspielraum bei der Wahrnehmung einer öffentlichen Aufgabe verfügt.

Der dritte Abschnitt geht auf die betriebswirtschaftlichen Grundlagen optimierter kommunaler Verwaltungssteuerung ein. Da das Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre in wesentlichen Ansätzen der privatwirtschaftliche Betrieb ist, arbeiten die Autoren – ausgehend vom Grad der Selbstständigkeit und von den Rechtsformen – im Überblick die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung heraus. In diesem Zusammenhang werden zentrale betriebswirtschaftliche Begriffe wie „Planung“, „Kontrolle“ und „Rechnungswesen“ vor ihrem kommunalen Hintergrund modifiziert und definiert. Die Verfasser stellen allerdings klar, dass sich der konkrete Nutzen von umfassenden Reformmaßnahmen erst dann zeigen wird, wenn die auf dem Rechnungswesen gründenden Instrumente in einem abgestimmten Gesamtsystem schlüssig ineinandergreifen; dass dies gegenwärtig (noch) nicht der Fall ist, wird im vierten Abschnitt gezeigt. Hier stellen die Verfasser die empirischen Ergebnisse der Untersuchung zum Status quo der zentralen Steuerungsinstrumente in der Kommunalpraxis vor. Als unbefriedigend erweisen sich die praktischen Erfahrungen mit einzelnen Steuerungsinstrumenten (z.B. der Kosten- und Leistungsrechnung, dem Berichtswesen oder dem (Beteiligungs-)Controlling). Reformmüdigkeit und hinter den eigenen Erwartungen zurückgebliebene Ergebnisse werden als wesentliche Ursachen für die ernüchternden Resultate ausgemacht.

Den breitesten Raum nimmt der fünfte Abschnitt mit seinen auf den dargestellten Grundlagen und den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen beruhenden Empfehlungen zur Ausgestaltung des Reformprozesses ein. Hier gehen die Autoren den Fragen nach, wie die in der Praxis aufgetretenen Umsetzungsschwierigkeiten einzuordnen sind, mit welchen Ansätzen ihnen begegnet werden kann und warum die Kommunen trotz der aufgezeigten Schwierigkeiten die Umstellung ihres Haushalts- und Rechnungswesens von der Kameralistik auf die Doppik konsequent weiterverfolgen sollten.

Der erste Band der neuen Schriftenreihe, mit dem zumal Praktiker angesprochen werden, gibt in gelungener Weise einen Überblick über Entwicklungslinien der Verwaltungsreformen, zu berücksichtigende rechtliche und organisatorische Rahmenbedingungen sowie über das betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumentarium, um sodann auf empirischer Grundlage aktuell in den Kommunen zu klärende Probleme und Fragen herauszuarbeiten und zu ersten Empfehlungen für eine optimierte Verwaltungssteuerung vorzudringen.

Michael Poullie

*Ulrich Thielemann und Peter Ulrich (unter Mitarbeit von Thomas Kuhn) 2009: Standards guter Unternehmensführung. Zwölf internationale Initiativen und ihr normativer Orientierungsgehalt (St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik 43). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.*

Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Rezession sorgen hohe Bonuszahlungen an Vorstände und die Verlagerung von Arbeitsplätzen für Empörung und lösen Diskussionen über die fehlende Geschäftsintegrität von Unternehmen aus. Doch auch in Wachstumszeiten sind die Höhe von Managergehältern oder die Abwanderung von Unternehmen an Standorte mit günstigeren Lohn- und Produktionskosten regelmäßig Stein öffentlichen Anstoßes. Auch in der gegenwärtigen Finanz- und Wirtschaftskrise werden einmal mehr Forderungen nach einem effektiven

Ordnungsrahmen privatwirtschaftlichen Handelns laut.

Um diese öffentlich wahrgenommene Regelungslücke zu füllen, sind inzwischen zahlreiche nationale und internationale nicht-staatliche oder gemischt staatlich-nicht-staatliche Initiativen entstanden, die die Festlegung und mitunter auch die Überwachung von Standards guter Unternehmensführung zum Ziel haben. Dabei variiert die Qualität der angewandten Standards deutlich: Nicht nur unterscheiden sich standardsetzende Initiativen in der Effektivität ihrer Überwachungsmechanismen und der Rigorosität, mit der die Einhaltung überprüft und Fehlverhalten öffentlich angeprangert werden. So haben beispielsweise einige Unternehmen sich selbst Regeln auferlegt. Durch freiwillige Selbstbindung zur Einhaltung von Mindeststandards sollen fehlende ‚harte‘ Sanktionsmechanismen kompensiert und bisweilen der Gesetzgeber von einer weitergehenden, expliziten Regulierung abgehalten werden.

Neben der Effektivität und den Kontrollmechanismen lassen sich Standards auch auf Grund ihrer unternehmensethischen Konzepte und Wertvorstellungen über die Rolle von Unternehmen und ihrer Verantwortung gegenüber der Gesellschaft unterscheiden. Thielemann und Ulrich legen den Fokus auf die Varianz der inhaltlichen Geltungskraft von Standards. Dies wird damit begründet, dass in erster Linie die Geltungskraft Konflikte zwischen Wirtschaft und Gesellschaft zu lösen vermag. Deshalb gehen sie ausschließlich der Frage nach, ob und inwieweit bestehende Initiativen guter Unternehmensführung normativ sachgerechte und überzeugende Lösungen anbieten.

Die Autoren untersuchen zwölf Regelwerke. Die eine Hälfte der untersuchten Standards sind *Corporate Governance*-Regelwerke, bei der anderen Hälfte handelt es sich um *Corporate Social Responsibility*-Initiativen. Es ist Wesensmerkmal von *Corporate Governance*-Regelwerken, dass sie primär eine Richtschnur für das Management darstellen und einen Beitrag zur Lösung von Konflikten zwischen Unternehmensführung und Anteilseignern leisten sollen. *Corporate Social Responsibility*-Initiativen hingegen haben das Verhältnis von Unternehmen und

Gesellschaft im Blick und berücksichtigen deshalb in der Regel auch die Interessen weiterer Anspruchsgruppen jenseits der *Shareholder*. Obwohl Thielemann und Ulrich diese Unterscheidung explizit vornehmen, halten sie diese aber für die nachfolgende Untersuchung für unwesentlich (S. 24 Fußnote 22).

Zunächst identifizieren Thielemann und Ulrich die den Standards zugrunde liegenden unternehmensethischen Prämissen und Konzepte. Hierzu greifen sie auf drei wirtschafts- und unternehmensethische Idealtypen zurück: Demnach basiert Unternehmensethik entweder auf einem ökonomistischen Konzept, das durch den Glauben an einen funktionierenden Marktmechanismus gekennzeichnet ist, einem separativen Konzept, das der unternehmerischen Gewinnmaximierung ethische Zielsetzungen zusätzlich beifügt oder einem integrativen Konzept, welchem der Wille zugrunde liegt „die Geschäfte tatsächlich verantwortungsvoll zu führen“ (S. 39). Lediglich das letzte Konzept gilt Thielemann und Ulrich als zureichend, um dem Anspruch ‚guter‘ Unternehmensführung gerecht zu werden. Vergleichspunkt in der darauf folgenden Analyse ist die Lösungskapazität der untersuchten Standards in Hinblick auf die Problemfelder der unternehmerischen Standorttreue und der Gestaltung von Managergehältern.

Wenig überrascht schließlich das Ergebnis der Untersuchung, wonach die meisten der untersuchten Initiativen Richtlinien beinhalten, welche die Maximierung des *Shareholder*-Nutzens zum Ziel haben, Konflikte zwischen den übrigen Anspruchsgruppen wie Beschäftigten, Kunden, usf. jedoch ausblenden bzw. Interessen verschiedener *Stakeholder*-Gruppen sogar fälschlich als deckungsgleich interpretieren. Einzig der südafrikanische King-Report stellt sich nach der Analyse der Autoren als positive Ausnahme einer Initiative heraus, der ein integrativer unternehmensethischer Ansatz zugrunde liegt. Dies erscheint in Hinblick auf *Corporate Governance*-Richtlinien nicht weiter verwunderlich, da es nur zeigt, wie die Interessenlage der Schöpfer von Standards in deren inhaltliche Ausprägung einfließt. Letztlich stellt sich die Frage, ob der Fokus auf die Probleme der Managervergütung und Stand-

ortverlagerung als Prüfstein nicht vielmehr auf *Corporate Governance*- und weniger auf *Corporate Social Responsibility*-Ansätze zugeschnitten ist und der verschiedenen Zielsetzungen beider Standardgruppen nicht gerecht wird.

Aufschlussreich ist die darauf folgende Diskussion, in der Thielemann und Ulrich einen Bogen spannen zwischen jener harmonistischen Ausrichtung zahlreicher *Corporate Governance*-Richtlinien und dem ökonomischen Harmonieglauben an die Regelungskraft der ‚unsichtbaren Hand des Marktes‘, wie er sich in vorherrschenden wirtschaftswissenschaftlichen Denkschulen findet. Erst die Marktgläubigkeit ermöglicht es, „das Eigeninteresse der Aktionäre (an *Shareholder Value*) zum Maßstab guter Unternehmensführung zu erheben“ (S. 217) und folglich unternehmerisches Handeln als gesellschaftlich konfliktfrei zu begreifen.

Mit Blick auf die Fallauswahl muss die Vergleichbarkeit der zwölf Initiativen jedoch hinterfragt werden. Ganz wesentlich hängt der normative Gehalt davon ab, wer die Autoren der Richtlinien sind. Im Unklaren bleibt der Leser jedoch, weshalb die gewählten Fälle die „inhaltlich interessantesten und zugleich international wohl bedeutendsten Initiativen“ (S. 25) sein sollen. So hätten sich etwa mit der dreigliedrigen Grundsatzerklärung über multinationale Unternehmen und Sozialpolitik der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) aus den Jahren 1977/2000 oder dem Standard SA8000 der Nichtregierungsorganisation Social Accountability International auch andere durchaus prominente Initiativen als Untersuchungsgegenstände angeboten.

Schließlich bleibt anzumerken, dass Thielemann und Ulrich nicht das Problemlösungspotenzial als ganzes, sondern ausschließlich – wie der Titel ankündigt – den normativen Orientierungsgehalt der zwölf ausgewählten Initiativen diskutieren. Es erscheint fraglich, ob der normative Orientierungsgehalt analytisch vom Verbindlichkeitsstatus der Initiativen getrennt werden kann. So ist anzunehmen, dass die normative Geltungskraft von Regelgehalten und der Grad der Regelverbindlichkeit in einem reziproken Verhältnis zueinander stehen. Die Untersuchung des normativen Gehalts von Regelgehalten

alleine lässt damit – zumindest aus institutionalistischer Sicht – keinen eindeutigen Rückschluss auf die Problemlösungskapazität einer Initiative zu. Es kann etwa eine schlanke Regel mit hoher Verbindlichkeit mehr bewirken als eine anspruchsvolle Regel, die lediglich Richtliniencharakter besitzt.

Das Anliegen des Buches, den Blick auf die normative Autorität der Inhalte zu richten ist verdienstvoll. Auf der Suche nach einer Initiative, die konsequent eine „Botschaft verdienter Reputation“ (S. 223) enthält und frei von zweckorientierter Normbefolgung argumentiert, müssen jedoch letztlich sowohl alle *Corporate Governance*- als auch *Corporate Social Responsibility*-Initiativen durchfallen. Die Fragestellung ist in ihrem Anspruch zwar legitim, jedoch zu engagiert: Sofern Standards guter Unternehmensführung ihren Zweck erfüllen, erscheint die weitergehende Forderung der Autoren nach „unbedingte[r] Anerkennung und Achtung ethischer Prinzipien“ (S. 223) programmatisch und nicht unbedingt pragmatisch. Doch wäre diese Diskussion im Rahmen des generellen Gegensatzes zwischen Pflicht- und Gebotsethik zu führen.

Wer sich mit Standards guter Unternehmensführung wissenschaftlich oder praktisch beschäftigt, wird Ulrich Thielemanns und Peter Ulrichs Auseinandersetzung mit einer Vielzahl wichtiger Initiativen guter Unternehmensführung begrüßen. Vergleichende Untersuchungen des Spektrums unterschiedlicher Standards wurden bisher nur vereinzelt vorgenommen, wobei der Schwerpunkt überwiegend auf der institutionellen Gestaltung der Initiativen liegt. Die Überprüfung des unternehmensethischen Gehalts der Standards schließt eine Lücke und bringt dringend benötigtes Licht in das Dickicht nationaler und internationaler Initiativen guter Unternehmensführung.

Julia Maier-Rigaud

*Johann Heinrich von Thünen, Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, 3. Teil. Grundsätze zur Bestimmung der Bodenrente, der vorteilhaftesten Umtriebszeit und des Werts der Holzbestände von verschiedenem Alter für Kiefernwaldungen. Hrsg. als Reprint der 1875er Ausgabe vom Thünen-Museum Tellow in Zusammenarbeit mit der Thünen-Gesellschaft e.V. Mit einem Geleitwort von Paul A. Samuelson und einem Begleittext von Ulrich van Suntum. Tellow Thünen-Schriften, Band 8, Tellow 2008, 177 S.*

Die im vorliegenden Werk neu publizierten Aussagen zur Forstwirtschaft Thünens, enthalten im 3. Hauptteil seines berühmten Werks „Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie“, insgesamt 28 präzise ausgearbeitete kleine Kapitel, wurden im Unterschied zur allgemeinen landwirtschaftlichen Produktions- und Standorttheorie des Klassikers trotz ihrer sowohl praxisorientierten als zugleich auch wissenschaftlich weiterführenden Bedeutung lange Zeit als Gegenstand der Thünen-Forschung vernachlässigt. Dies war der Fall, obwohl Thünens Erörterung wald- bzw. forstwirtschaftlicher Fragen bereits im zuerst 1826 veröffentlichten 1. Teil seines großen Hauptwerks mit der sachkundigen modellanalytischen und empirischen Erörterung des stadtnahen zweiten „Thünenschen Kreises“ begonnen hat<sup>1</sup>. Erst Ulrich van Suntum hat in der Gegenwart in Rahmen seiner grundsätzlichen Abhandlung „Johann Heinrich von Thünen als Kapitaltheoretiker“<sup>2</sup> eine voll überzeugende Darstellung des Thünenschen „Waldproblems“ geboten. Dieser Aufsatz des Münsteraner Kollegen wurde hier in aktualisierter Form zu Recht wieder mit abgedruckt (auf S. 145-171).

---

1 Vgl. dazu die Neuauflage von J.H. von Thünen, *Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie*, hrsg. und unter Benutzung unveröffentlichter Manuskripte kommentiert durch H. Lehmann in Zusammenarbeit mit L. Werner, Berlin 1990, S. 129-145..

2 Veröffentlicht in H. Rieter Hrsg., *Studien zur Entwicklung der ökonomischen Theorie XIV*, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 115, Berlin 1995, S. 89-113.

Zur gegenwärtigen Bedeutung und zur Editions-geschichte des bei Thünen leider unvollendet gebliebenen und auch nicht mehr durch den Klassiker selbst publizierten 3. Teils siehe in dem Band auch die bemerkenswerten Geleit- und Vorworte des Nobelpreisträgers für Wirtschaft des Jahres 1970, Paul A. Samuelson, und von dem derzeitigen Vorsitzenden der Thünengesellschaft, Fritz Tack, sowie die Ausführungen zur Editions-geschichte von Reinhard Schwarze (vgl. S. V ff. und S. 173 ff.). Nach Samuelsons bemerkenswertem Geleitwort hat uns Thünen, obwohl schon früh durch den britischen Neoklassiker Alfred Marshall und den großen Österreicher Joseph A. Schumpeter als wichtiger deutscher Denker anerkannt, „der seiner Zeit weit voraus war“, 225 Jahre nach seiner Geburt „noch immer etwas zu sagen“.<sup>3</sup> Thünen betonte die für den damaligen landwirtschaftlichen Unternehmer höchst praktische betriebliche Bedeutung der Forstwirtschaft, die bei ihm dabei bereits deutlich einen engen Bezug zum umweltpolitischen Problem der „Nachhaltigkeit“ bei der Nutzung natürlicher Ressourcen aufwies. Es ging dem Praktiker Thünen dabei auch in forstwirtschaftlicher Beziehung wiederum nicht zuletzt um Detailfragen, z.B. über den „optimalen“ Abholzungszeitpunkt seiner Kiefern-Waldungen. Die Menge bzw. der Wert des Holzes wächst nach seinen sowohl rein mathematisch abgeleiteten als auch empirisch sorgfältig belegten Aussagen mit zunehmendem Alter der Bäume. Jedoch geschieht dies von einem bestimmten Zeitpunkt an – marginalanalytisch gesehen – degressiv, d.h. mit eindeutig abnehmenden Grenzerträgen. Bemerkenswert an Thünens sowohl geometrisch-fiktiver (vgl. dazu S. 78) als auch erfahrungswissenschaftlich-realistischer Behandlung des behandelten Fragenkomplexes ist nach van Suntums Interpretation dabei nicht zuletzt, dass er bereits zwischen dem betriebswirtschaftlichen Optimierungs-Kalkül und der volkswirtschaftlichen Problema-

---

3 Vgl. dazu Paul A. Samuelson, *Thünen at Two Hundred*, in *Journal of Economic Literature*, Vol. XXI, 1983, pp. 1468-1488 und hier p. V-VII.

tik der Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen klar zu unterscheiden wusste (vgl. S. 163). Im 1. Teil des Werks hatte Thünen dabei auch die zwangsweise Bewirtschaftung der Wälder als eine Möglichkeit staatlichen Handelns erwähnt; eine Alternative, die er allerdings eindeutig verwarf. Denn bei einer solchen Verletzung der privaten Eigentumsrechte wird nach seiner Auffassung „die Waldkultur mit der höchsten Nachlässigkeit betrieben werden und somit kann auch diese Maßregel nur auf kurze Zeit Hilfe gewähren“.<sup>4</sup> Durch seine frühe Forderung nachhaltiger waldwirtschaftlicher Produktion zeigt der Autor indessen deutlich, dass er auch auf diesem Gebiet als Praktiker und als Forscher keineswegs an kurzfristiger Maximierung des Gewinns interessiert war. Von ihm ist der Satz überliefert: „Ich werde bei einem landwirtschaftlichen Gespräch immer eiskalt, wenn ich finde, dass nur das, was unmittelbar etwas einbringt, Gegenstand des Interesses ist“.<sup>5</sup> Der künftigen weltweiten Förderung umweltpolitischer Ziele dürfte der vorliegende Band mit Sicherheit sehr dienlich sein. Dies gilt auch für die im Palgrave Macmillan-Verlag in Vorbereitung befindliche englische Fassung des Buches, die in einer Übersetzung durch Ulrich van Suntum in Kürze erscheinen wird.

Werner W. Engelhardt

*Das Thünensche Erbe im Spannungsfeld zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Band zur Tagung anlässlich des 225. Geburtstages von Johann Heinrich von Thünen, hrsg. vom Thünen-Museum Tellow in Zusammenarbeit mit der Thünengesellschaft e.V., Tellow Thünen-Schriften, Band 9, Tellow 2008, 168 S.*

Im Vorwort des inhaltsreichen, reich bebilderten und auch drucktechnisch sehr gelungenen Bandes gibt Rolf-Peter Bartz Aus-

künfte über die umfangreiche Vorbereitung der vom 20.-22.6.2008 stattgefundenen Tagung über ein gegenwärtig sehr aktuelles Thema, das wie geschaffen für den großen Raumdenker Thünen anmutet. Bartz äußert sich auch über die einbezogenen Tagungsorte und die insgesamt zehn in- und ausländischen Referenten, Sie kamen diesmal außer aus Deutschland aus den Nachbarländern Russland und Polen, leider jedoch nicht auch aus westlich gelegenen Nachbarstaaten, wie der Schweiz und den USA. Bartz ist der Begründer des „Thünen-Museums Tellow“ und langjähriger Direktor dieser von ihm bereits zu Zeiten der DDR im Jahre 1972 mit Hilfe einer Schüler-Arbeitsgemeinschaft geschaffenen Gedenkstätte des deutschen Klassikers.

Der Hauptteil der Tagung wurde vom Thünen-Museum und der Thünengesellschaft e.V. teils im neuen Thünenhaus der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Rostock, teils auf dem ehemaligen Thünengut in Tellow durchgeführt. Einer guten Tradition folgend legten die Tagungsteilnehmer auch am gründlich renovierten Thünen-Grabmal im Ort Belitz Blumengebinde nieder. Zum Abschluss der Tagung hörten sie im nahegelagerten Pfarrgarten von Belitz einen Vortrag durch den Pastor i.R. Martin Dürr. Zum Gelingen der Veranstaltung trug auch der Präsident des wenige Wochen zuvor in Braunschweig gegründeten Johann Heinrich von Thünen-Instituts des Bundes, zuständig für ländliche Räume, Wald und Fischereiprobleme, Professor Dr. Carsten Thoroe, bei.

Ich beschränke mich im folgenden auf die Wiedergabe der Themen und Referenten der Veranstaltung, leite aber auch diese Rezension mit dem Hinweis auf die Wiederveröffentlichung des 3. Teils des Thünenschen Hauptwerks in deutscher und englischer Sprache ein. (vgl. dazu meine Besprechung zu Band 8 der Tellow Thünen-Schriften, gleichfalls in dieser Zeitschrift). Zu Beginn der Rostocker Sitzung präsentierte nämlich der Vorsitzende der Thünengesellschaft, Professor Dr. Fritz Tack, die unter Mitwirkung von Ulrich van Suntum und Reinhard Schwarze zustande gekommene englische Übersetzung des 3. Teils, die in Kürze bei Macmillan gedruckt vorliegen

4 J.H. von Thünen, Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie, a.a.O., S. 142.

5 Vgl. Thünen-Museum-Tellow Hrsg., Die Thäer-Thünensche Tradition und die Entwicklung des ländlichen Raumes, Tellow Thünen-Schriften, Bd. 4, Tellow 2004, S. 70.

wird. Anschließend referierten Carsten Thoro und Lars Liebig im ersten Referat der Tagung über „Thünens Erkenntnisse für die Forstwirtschaft aus dem 3. Teil des Isolierten Staates“.

Die anschließenden Referate und die sie vortragenden Redner des Rostocker Teils der Veranstaltung waren:

- Danila Raskov (Universität St. Petersburg), „Thünen`s Economic Ideas in Russia“;
- Wolfgang Riedel (Universität Rostock), „Gefahren und Chancen ländlicher Räume zwischen Thünenschen Ringen und globalisierter Welt“;
- Claudia Neu (Thüneninstitut Braunschweig) „Demographischer Wandel und Zivilgesellschaft im ländlichen Raum“;
- Kersten Krüger (Universität Rostock), „Kreis und Sechseck – die Modelle räumlicher Ordnung von Johann Heinrich von Thünen und Walter Christaller im Vergleich“;
- Józef Frás (Universität Szczecin), „Entwicklungsprogramm ländlicher Räume in Polen für die Jahre 2007-2013“;
- Michael Rauscher (Universität Rostock), „Wirtschaftsgeographie und Umweltpolitik“.

Die in Tellow und Belitz vorgetragenen Themen boten Einblicke auch in bislang nur selten dargestellte institutionelle und persönliche Interna der Thünen-Tradition und der Thünengesellschaft. Rezensent, der seit 1992 als Mitglied der Thünengesellschaft selbst angehört, begrüßt die Drucklegung der Referate auch dieses anschließenden Teils der Veranstaltung. Weil auf diese Weise die lokalen und teilweise auch familiären Grundlagen des Wirkens unserer großen deutschen Unternehmer- und Forscher-Persönlichkeit – die in ihrer fortdauernden weltweiten Bedeutung durchaus Adam Smith vergleichbar ist – mehr als bislang in der Thünen-Forschung üblich in den Blick genommen wurden. Die Themen und ihre Referenden waren:

- Rolf-Peter Bartz, „Thünens Erbe und das Gut Tellow – gestern und heute“;
- Fritz Tack, Das Wirken der Thünengesellschaft e.V.“;

- Martin Dürr, „Johann Heinrich von Thünen – ein Mensch auf der Suche nach Gerechtigkeit“.

Werner W. Engelhardt