

Buchbesprechungen

Ariane Berger, Staatseigenschaft gemischt-wirtschaftlicher Unternehmen. Eine Untersuchung der staatlichen Qualität unternehmerischer Entscheidungen, Duncker & Humblot, Berlin 2006, 288 S.

Die wirtschaftliche Tätigkeit der öffentlichen Hand hat sich in den letzten Jahren, nicht zuletzt unter dem Einfluss des europäischen Gemeinschaftsrechts in erheblichem Maße gewandelt. Viele ehemalige Staatsunternehmen sind entweder organisationsprivatisiert oder ganz bzw. teilweise funktionsprivatisiert. Oftmals verschimmt im Zuge des Privatisierungsvorgangs die Wahrnehmung der rechtsstaatlich unerlässlichen Grenze zwischen Staat und Gesellschaft: Der (noch) wirtschaftende Staat verlangt grundrechtliche Gleichstellung mit dem privaten Wettbewerber, während von dem privatisierten Unternehmen insbesondere in den als Daseinsvorsorge begriffenen Bereichen die Übernahme besonderer Gemeinwohlverpflichtungen verlangt wird.

Vor diesem Hintergrund widmet sich die hier anzuzeigende, von Walter Krebs betreute Berliner Doktorschrift von Ariane Berger der „Staatseigenschaft gemischtwirtschaftlicher Unternehmen“, also solcher Unternehmen in Rechtsform von Kapitalgesellschaften, deren Anteile sowohl von staatlichen Rechtssubjekten (meist den Gebietskörperschaften) als auch von Privaten gehalten werden. Zunächst ergründet Berger die Eignung verschiedener Kriterien zur Zuordnung eines Unternehmens zum Staat. Diese Zuordnung ist besonders wichtig, weil ihre zwingende Folge die Aktualisierung rechtlicher Sonderbindungen ist. Berger weist zu Recht daraufhin, dass es nicht statthaft ist, sich den Mühen einer entsprechenden Zuordnung durch Bezugnahme auf „Verantwortungsstufen“ oder andere theoretische Spielarten staatlich-privater Gemengelagen zu entziehen.

Berger prüft nun verschiedene Kriterien auf ihre Tauglichkeit hin, die Zuordnung eines Unternehmens zum Staat zu leisten. Der

Reihe nach werden solche Aspekte wie eine staatliche Entscheidungsherrschaft, eine öffentlich-rechtliche oder privatrechtliche Organisationsform, die Ingerenzpflicht der staatlichen Beteiligten oder auch die Wahrnehmung einer öffentlichen Aufgabe als Grundlage für die Zuordnung zum staatlichen Bereich erwogen und mit jeweils in sich überzeugender Begründung verworfen. Als umfassenden und gemeinsamen Mangel fast aller genannten Konzepte identifiziert Berger zudem die Untauglichkeit zur adäquaten Berücksichtigung des privaten Elements in gemischtwirtschaftlichen Unternehmen.

Freilich wäre insbesondere mit Blick auf den ersten erwogenen Aspekt neben dem Hinweis auf die nicht unerheblichen Inkonsistenzen des entsprechenden Ansatzes durchaus auch die Frage erlaubt gewesen, ob ein solches, auf tatsächliche gesetzliche, vertragliche oder faktische Herrschaftsinstrumente abzielendes Konzept der an ihn gestellten Aufgabe überhaupt grundsätzlich angemessen ist. Darf im Ansatz überhaupt von einer tatsächlichen Beherrschung auf die Aktivierung einer notwendigen Pflichtenbindung geschlossen werden? Oder ist nicht vielmehr die Pflichtenbindung Voraussetzung und Grund für eine staatliche Beherrschung, so dass ein Fehlen ausreichender Entscheidungsherrschaft bemängelt werden muss, während deren Existenz keineswegs eine abschließende Beurteilung der Staatseigenschaft erlaubt. Wenn die Zuordnung eines Rechtssubjekts zum staatlichen Bereich davon abhängig gemacht wird, ob seine Entscheidungen an besonderen (eben staatlichen) Entscheidungsmaßstäben ausgerichtet sind (nicht: sein müssen, vgl. S. 29 f.), so stellt dies doch die Notwendigkeit der Bindung aller staatlichen Gewalt auf den Kopf. Erst spät wird deutlich, dass die Autorin selbst an dieser Prämisse zweifelt (vgl. S. 96). Aufgrund der insgesamt festgestellten Mängel der anerkannten Zuordnungsmuster, begibt sich Berger in dem zweiten umfangreichen Abschnitt des Buchs daran, gemischt-

wirtschaftliche Gesellschaften als Zuständigkeitsrechtssubjekte zu erfassen. Danach soll ein gemischtwirtschaftliches Unternehmen Adressat staatlicher Sonderbindungen sein, wenn es Adressat eines der Verpflichtungsrechtssätze ist, die die staatlichen Entscheidungsbereiche und -maßstäbe konstituieren: „Staatliche Verpflichtungsrechtssubjekte sind rechtliche Entscheidungseinheiten“ (S. 98). An diesem Punkt kommt zwar anders als in dem ersten Abschnitt dem Recht seine ihm gebührende Rolle zu. Indes sollen die genannten staatlichen Entscheidungsbereiche und -maßstäbe nicht durch das Verfassungsrecht, sondern (auch) durch einfache Rechtssätze definiert werden, da es dem einfachen Gesetzgeber zukommt, öffentliche Aufgaben festzulegen. „Eine gemischtwirtschaftliche Gesellschaft ist demnach ein Teil einer staatlichen Entscheidungseinheit, wenn sie entweder selbst Zurechnungssubjekt einer Eigenzuständigkeit und damit Verwaltungsträger oder Träger einer transitorischen Wahrnehmungszuständigkeit und damit Organ ist“ (S. 109). Bergers normative Betrachtungsweise, nach der das Rechtssubjekt nur über die Zuweisung von Pflichten und Rechten konstruiert werden kann, führt zu einer „Relativität der Staatseigenschaft“ (S. 109 ff.): Ein und dasselbe Rechtssubjekte kann je nach konkret zugewiesener und wahrgenommener Aufgabe entweder der staatlichen oder der gesellschaftlichen Sphäre zugeordnet sein. Auf dieser Einsicht aufbauend untersucht Berger in der Folge mögliche Zuständigkeitszuweisungen. Dies geschieht zunächst mit Blick auf staatliche Erklärungen enthaltende vertragliche Abreden zwischen gemischtwirtschaftlichen Unternehmen einerseits und Verwaltungsträgern andererseits. Nach einer Darlegung allgemeiner Auslegungsgrundsätze nimmt Berger eine Interpretation verschiedener gesellschafts- und einzelvertraglicher Bestimmungen, aber auch der möglichen Bedeutung einer staatlichen Anteilmehrheit für Gesetzesvorschriften im Kommunal-, Haushalts- und Vergaberecht vor. Die Auslegung der vertraglichen Abreden trifft wegen der Offenheit und Unbestimmtheit oftmals dort auf Schwierigkeiten, wo dem gemischtwirtschaftlichen Unternehmen die entsprechenden Zuständigkeiten nicht

eindeutig übertragen werden. Letztlich schließt Berger von der Zuständigkeit des Verwaltungsträgers auf dessen Verpflichtung, das gemischtwirtschaftliche Unternehmen in die Pflicht zu nehmen und kommt damit zu einer „zuständigkeitskonformen Auslegung“ der entsprechenden vertraglichen Abreden, die allerdings bisweilen die Auslegungsschwierigkeiten nur von der vertraglichen auf die gesetzliche Ebene zu verlagern scheint. In einem relativ kurzen Abschnitt beschließt die Autorin ihre Darlegungen mit der Ermittlung von „Inhalt und Umfang kommunaler Sachzuständigkeiten“ in den typischen Bereichen staatlich-privater Zusammenarbeit, um von hier aus die erwähnten Rückschlüsse auf die Interpretation der vertraglichen Bestimmungen ziehen zu können. Hier führt die Autorin mit großer Klarheit die Vorzüge ihres Ansatzes in verschiedenen praktisch relevanten Tätigkeitsfeldern gemischtwirtschaftlicher Unternehmen vor Augen.

Insgesamt ist festzuhalten, dass es der Autorin gelungen ist, ein seit langem diskutiertes, schwieriges Thema im Grenzbereich von Staat und Gesellschaft durch die gelungene Verbindung abstrakter Begrifflichkeiten und konkreter Beispiele anspruchsvoll und dennoch anschaulich zu erschließen. Das Buch sollte in Wissenschaft und Praxis eine freundliche Aufnahme finden und den künftigen Gang der entsprechenden Diskussion mitbestimmen.

Florian Becker

Tanja Braum-Schleicher, Daseinsvorsorge und service public durch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Eine Analyse im Lichte der Dienstleistungsfreiheit und des europäischen Beihilfesystems, Peter Lang Verlagsgesellschaft, Frankfurt am Main 2006, 172 S.

Rundfunk gehört zu den Bereichen, in denen die Europäische Kommission keine originäre Zuständigkeit besitzt. Das Rundfunkrecht ist deshalb nach wie vor national geprägt. Meinungsfreiheit und -vielfalt sowie Staats- und Marktferne stehen hier im Zentrum der rechtlichen Gestaltungsfragen. Überlegungen zur Funktionsfähigkeit des dualen Rund-

funksystems haben in diesem Verständnis von Rundfunkordnung keinen Raum.

Ziel der Europäischen Kommission ist dagegen die Schaffung eines gemeinsamen Binnenmarktes. Mit der Anwendung der Grundfreiheit des Dienstleistungsverkehrs auf den Rundfunk sowie der Verabschiedung der Fernsehrichtlinie sind die Voraussetzungen für die Weiterverbreitung von Rundfunkprogrammen innerhalb der EU geschaffen worden. Seither stoßen die marktfernen nationalen Rundfunkordnungen und die wettbewerbsorientierten Vorstellungen der EU-Kommission immer häufiger aufeinander. Insofern kommt die Dissertation von Tanja Braum-Schleicher gerade zur rechten Zeit, sie ist von allerhöchster Aktualität.

Die Arbeit untergliedert sich in drei Sektionen. Teil I widmet sich der mitgliedstaatlichen Ebene, d. h. der Verankerung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im nationalen Recht. Der umfangreiche Teil II wird mit „Die Vorgaben des Gemeinschaftsrechts“ umschrieben, geht jedoch inhaltlich über diesen Titel hinaus, da die EU-Regelungen nicht nur beschrieben, sondern auch im Hinblick auf ihre Kompatibilität mit dem nationalen Rundfunkrecht analysiert werden. In dem kurzen Teil III verdichtet die Autorin ihre vorher gewonnenen Ergebnisse zu Vorschlägen für einen tiefgreifenden Umbau der dualen Rundfunkordnung. Leider kommt der innovative Aspekt dieser Arbeit, nämlich die rechtsvergleichende Analyse zwischen den Rundfunkordnungen in Deutschland und Frankreich, im Titel nicht zum Ausdruck.

In Teil I werden die Organisation, die Kontrollmechanismen, die Zulassungsregeln, die Abgrenzung des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags sowie die Finanzierungsregelungen des Rundfunks in Frankreich und Deutschland gegenüber gestellt. Es ist interessant zu sehen, wie die prinzipiell gleichen Ziele in Frankreich mit anderen Instrumenten erreicht werden. Während der Staat in Frankreich ein detailliertes Pflichtenheft für den Programmauftrag vorgibt, hat sich in Deutschland ein offenes und dynamisches Verständnis des Begriffs der Grundversorgung durchgesetzt.

Teil II widmet sich der Verknüpfung des nationalen Rundfunkrechts mit dem europäischen Gemeinschaftsrecht. Zunächst greift

Braum-Schleicher einen Aspekt auf, der in Deutschland wenig diskutiert wird, nämlich die Frage, wie das Zulassungserfordernis für private Rundfunkveranstalter im Lichte der Dienstleistungsfreiheit zu beurteilen ist. In einer abgewogenen Stellungnahme kommt sie zu dem Ergebnis, dass es durch zwingende Gründe des Allgemeininteresses, nämlich der Aufrechterhaltung der Meinungsvielfalt, gerechtfertigt ist.

Anschließend wendet die Autorin sich dem Kern der gegenwärtigen Auseinandersetzungen zu, nämlich der Vereinbarkeit der Gebührenfinanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks mit dem Beihilferegime des Gemeinschaftsrechts. Als Verfahrensweise präferiert die Autorin das Rechtfertigungsmodell, wonach die Rundfunkgebühr zunächst auf der ersten Stufe als Beihilfe einzuordnen ist, und die Gründe, die die Mitgliedsstaaten für die Beibehaltung der Rundfunkgebühr anführen, auf der zweiten Stufe, der Ebene der Rechtfertigung, zu berücksichtigen sind. Der Europäische Gerichtshof neigt wohl eher der Tatbestandslösung zu, bei der die zwei rechtlich unabhängig voneinander zu unterscheidenden Fragen, nämlich diejenige der Qualifizierung der Maßnahmen als staatliche Beihilfe und diejenige der Rechtfertigung der staatlichen Maßnahme, vermengt werden. Im Ergebnis führen jedoch beide Wege zum gleichen Ziel, wobei die erste Alternative den Charme der größeren Transparenz hat.

Idealtypisch sollte die Beihilfekontrolle dazu führen, dass die Nationalstaaten zwar ihre jeweiligen Vorstellungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks umsetzen dürfen, dabei jedoch die Wettbewerbsneutralität ihrer Regulierungen beachten müssen. Nach den Prüfkriterien der Rechtsprechung führen die zweifelsohne vorhandenen Mehrkosten bzw. Mindereinnahmen aufgrund des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags dazu, dass eine Rundfunkgebühr in Höhe der jeweiligen Kompensation als solche gerechtfertigt ist. Ihr Unbehagen mit dieser pauschalisierten Prüfmethode bringt die Autorin allerdings klar zum Ausdruck: „Danach stellt die Rundfunkgebühr eine Beihilfe i. S. d. Art. 87 Abs. 1 dar, die mit Bedenken noch i. R. d. Art. 86 Abs. 2 als für die Erfüllung der Aufgabe der Grundversorgung bzw. des

service public erforderlich eingestuft und somit gerechtfertigt werden kann“ (S. 145). Ihre Kritik begründet sie damit, dass die Rundfunkgebühr nur insoweit zu rechtfertigen ist, „als sie nicht zum umfangreichen Einkauf teurer Sportrechte, zum Betreiben von programmabhängigen Internetaktivitäten oder gar als Mittel zum Preisdumping bei Werbung missbraucht wird (...) Die Diskrepanz zwischen einer jährlichen Rundfunkgebühr von 204,36 Euro in Deutschland und 116 Euro in Frankreich zeigt plastischer als jeglicher andere Vergleich, dass die Rundfunkgebühr in Deutschland eine Dimension erreicht hat, die kaum noch vertretbar ist“ (S. 136).

Ihre kritische Stellungnahme zeigt mit aller Deutlichkeit, dass die juristische Prüfpraxis noch nicht bis zum Kern des wettbewerbspolitischen Missbrauchsvorwurfs vorgedrungen ist. Aus juristischer Sicht ist die Überkompensation der allgemeinwirtschaftlichen Lasten durch die Rundfunkgebühr der entscheidende Ausgangspunkt für eine Wettbewerbsverfälschung. Formal ist das der richtige Ansatzpunkt, denn die Beihilfenkontrolle ist als eine Prüfung der Angemessenheit der staatlichen Beihilfe ausgestaltet. In der Praxis hat sich jedoch die EU-Kommission, weil die Gemeinwohlverpflichtungen des Rundfunks kaum monetär zu beziffern sind, zu einem prozeduralen Vorgehen entschlossen. Die wettbewerbspolitisch besonders umstrittenen Sportrechte und Internetaktivitäten müssen in einer gesonderten Rechnungslegung erfasst werden. Die KEF hat sodann eine Überkompensation auszuschließen.

Dieses Vorgehen der EU-Kommission bedeutet zwar einen Schritt in die richtige Richtung, ist aber nicht mehr als eine Vorstufe zur Überprüfung der Wettbewerbswidrigkeit einer Beihilfe. Überkompensation erleichtert zwar wettbewerbswidrige Aktivitäten, aber sie ist weder eine notwendige noch eine hinreichende Bedingung für eine unzulässige Beihilfe. Im Wettbewerbsrecht werden wettbewerbswidrige Aktivitäten anhand von bestimmten Verhaltensweisen und nicht anhand von bestimmten Geldbeträgen identifiziert. Wenn der öffentlich-rechtliche Rundfunk beispielsweise eine Überkompensation dazu verwenden würde, mit Aktien zu

spekulieren oder die berühmten goldenen Wasserhähne zu installieren, wäre dies zwar ein Ärgernis für den Gebührenzahler, aber keine Behinderung von Wettbewerbern. Insofern ist aus ökonomischer Sicht das Kriterium der rundfunkrechtlichen Überkompensation für eine beihilfenrechtliche Kontrolle ohne Aussagekraft. Sowohl im juristischen Schrifttum als auch in der vorliegenden Dissertation fehlt eine intensive Auseinandersetzung mit den Erscheinungsformen von Behinderungsmissbrauch. Hierfür wäre eine stärkere Integration der ökonomischen Modelle für eine funktionsfähige duale Rundfunkordnung in die Argumentation erforderlich gewesen.

Stattdessen hat sich Braum-Schleicher in ihrem Unbehagen zu einigen voreiligen Schlüssen, insbesondere im dritten Teil, verleiten lassen. Den öffentlich-rechtlichen Rundfunk auf ein klar definiertes Minderheitenprogramm zurückzustützen ist wissenschaftlich ebenso wenig begründet wie den Einkauf teurer Sportrechte per se zu verteuern. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk soll zwar seine Programme mit mehr identitätsstiftender Sozialisation als die privaten Wettbewerber anreichern, aber er soll nicht von bestimmten Programmkategorien per definitionem ausgeschlossen werden. Ein identitätsstiftender Bewusstseinswandel und nicht die Bedienung von Minderheiteninteressen ist die eigentliche Aufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Diese Sozialisationsbotschaften finden jedoch nur einen Widerhall, wenn der öffentlich-rechtliche Rundfunk durch ein attraktives Rahmenprogramm für ein hinreichendes Auditorium sorgt.

Meine Kritik an der fehlenden Integration des Behinderungsmissbrauchs in das Rundfunkrecht ist am wenigsten gegen die Autorin gerichtet, sondern soll eine generelle Lücke in der rundfunkrechtlichen Aufarbeitung der Beihilfenkontrolle aufzeigen. Frau Braum-Schleicher hat ihrer Dissertation die wissenschaftlichen Standards ihrer Disziplin zugrunde gelegt und eine solide Analyse des Spannungsfeldes zwischen nationalem Rundfunkrecht und europäischer Beihilfenkontrolle vorgelegt. Die vorliegende Arbeit kann nicht nur Juristen, sondern auch Me-

dienwissenschaftlern und Medienökonomem empfohlen werden.

Horst Schellhaab

Joachim J. Hesse, Raumordnung und Landesentwicklung – Reformoptionen für ein tradiertes Politikfeld, in: Staatsreform in Deutschland und Europa – Der öffentliche Sektor im nationalen und internationalen Vergleich, hrsg. vom Internationalen Institut für Staats- und Europawissenschaften, Nomos Verlag, Baden-Baden 2006, 183 S.

Raumordnung und Regionalplanung auf der Ebene der Bundesländer stellt eine administrative Aufgabe dar, die Joachim J. Hesse ausgehend vom Fallbeispiel Niedersachsen für verschiedene Bundesländer untersucht. Mit dem Fokus auf verwaltungstechnische Aufgabenverteilungen und Zuständigkeiten und damit auf Strukturen unterscheidet sich diese Veröffentlichung von anderen, die sich stärker auf politische Dynamiken, Interessenkonflikte und auf „Steuerungsdefizite“ im Sinne unerwarteter Folgen regionaler Politiken und daraus folgender raumordnerischer Aktivitäten konzentrieren. „Raumordnung und Landesentwicklung“ beschäftigt sich vielmehr mit einer Momentaufnahme von Verwaltungsorganisationen in verschiedenen Bundesländern, vergleicht sie systematisch und schlägt verschiedene Reformoptionen vor. Die Veröffentlichung basiert auf einem systematisch ausgeweiteten und vertieften Gutachten, das die Niedersächsische Landesregierung in Auftrag gab.

Aus diesem Zuschnitt resultieren Leistungsfähigkeiten bzw. Schwächen der Veröffentlichung für verschiedene Zielgruppen. Für nicht unmittelbar planerisch tätige, sondern analytisch-kritische Wissenschaften, wie Wirtschaftsgeographie oder andere regional ausgerichtete Sozialwissenschaften, liefert die Veröffentlichung Einsichten in ein sehr eng umrissenes Themenfeld. Die Schrift konzentriert sich auf einen Zustand und reflektiert kaum die historische Gewordenheit von den administrativen Strukturen und von deren Voraussetzungen, Leitbildern und Politiken. Außerdem betrachtet sie vor allem die Verteilungen von Aufgaben, Zielen und Instrumenten, aber weniger die Ausführun-

gen von Aufgaben und die tatsächlichen Planungsrealitäten. Divergierende Zielsetzungen, wie die Unterstützung der regionalen Wirtschaftsstruktur, die Verbesserung der Beschäftigungs- und Qualifikationssituation oder aber der Erhalt oder die Regenerierung der ökologischen Umwelt in einer Region stehen auf dieser Argumentationsebene im Hintergrund. Auch die Konstitution von Planungswirklichkeiten durch die beteiligten Akteure und das „Machen“ von Regionen spricht der Autor nicht an.

Für Verwaltungspraktiker sowie für Lehrende und Studierende an Verwaltungshochschulen dürfte die Schrift eine hilfreiche Handreichung darstellen, um die aktuelle Raumordnung und Landesentwicklung besser zu verstehen. Als Querschnittsaufgabe der Länder mit ihren unterschiedlichen Ressort- und Ebenenzuordnungen informiert die Veröffentlichung über derzeitige Ressortzuständigkeiten und liefert zugleich pragmatisch-verwaltungsimmanente Vorschläge zu ihrer Optimierung, wobei Möglichkeiten zwischen einem „Markt-“ und einem „Integrationsmodell“ aufgezeigt werden. Sie liefert einen Überblick über Landes- und Regionalplanung im Ländervergleich, zeigt Stärken und Schwächen der Planungsorganisation auf, nimmt eine Aufgabenkritik im Bereich der Raumordnung und Landesentwicklung vor und liefert Ansätze zur Verwaltungsoptimierung im Bereich der Raumordnung und Landesentwicklung. Zahlreiche Abbildungen und ein umfangreiches Literaturverzeichnis runden die Studie ab.

Martina Fuchs

Klaus Koziol, Waldemar Pförtisch, Steffen Heil und Kathrin Albrecht, Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2006, 172 S.

Aufgrund der sich in der „Wachstumsbranche“ Nonprofit-Organisationen (NPO) bzw. Dritter Sektor radikal und schnell verändernden Rahmenbedingungen verstärkt sich – vor allem bei Drittleistungs-NPO, wie z. B. karitativen Dienstleistern oder Hilfswerken – zunehmend die Notwendigkeit, Marketing-Aktivitäten durchzuführen. Vor diesem Hin-

tergrund sollen in dem zu besprechenden Band „Schritt für Schritt (...) notwendige Maßnahmen des »Social Marketingprozesses« theoretisch erörtert und anhand eines konkreten Beispiels in die Praxis umgesetzt [werden]“ (S. XII). Das Buch soll insofern als „Praxisleitfaden“ (S. 1) verstanden werden.

Allerdings nehmen die Autoren für sich ebenfalls in Anspruch, einen neuen »Social Marketingprozess« entwickelt zu haben, um die Übertragbarkeit grundlegender Marketing-Erkenntnisse auf den Dritten Sektor zu demonstrieren (S. 1). Dieser Anspruch des Buches sollte durch zukünftige Leser kritisch hinterfragt werden.

Die Autoren gliedern ihr Buch in drei Teile. In Teil I (S. 3-32) wird die „Bedeutung des Social Marketing“ aufgezeigt, während Teil II theoretische Grundlagen des Social Marketingprozesses zu erörtern sucht (S. 33-89). Im dritten Teil des Buches schließlich soll die praktische Umsetzung des Social Marketingprozesses dargestellt werden (S. 91-149). Der erste Teil hat zunächst zum Ziel, Begriffe und Methoden des Social Marketing von NPO zu liefern, wobei der Zielerreichungsgrad als stark verbesserungswürdig anzusehen ist. Den Autoren mangelt es am notwendigen Know-how im Hinblick auf die Kenntnisse dessen, was wissenschaftlich aktuell unter dem Begriff NPO verstanden wird. Diese Ignoranz der wissenschaftlichen Kenntnisse oder zumindest die unsaubere Arbeitsweise bzw. die mangelnde Bereitschaft, eine eindeutige Terminologie zu vereinbaren, zeigt sich beispielsweise darin, dass die Verfasser soziale Organisationen und NPO gleichsetzen (S. 4). Dass es auch Eigenleistungs-NPO, wie beispielsweise Vereine und Wirtschaftsverbände gibt, wird schlicht negiert. Die fehlende wissenschaftliche Sorgfalt, und diese nicht nur inhaltlicher Natur, zieht sich wie ein „Roter Faden“ durch den gesamten ersten Teil der vorliegenden Publikation. So werden längst veraltete Auflagen von Standardlehrbüchern ebenso verwendet (z. B. *Bruhn/Tilmes* 1994 anstelle *Bruhn* 2005, *Schwarz et al.* 1999 anstelle 2005 usw.), wie ungebräuchliche Quellen, wie z. B. Lexika (S. 1, Fn. 1). Die für ein betriebswirtschaftlich orientiertes Werk höchst eigentümliche Zitierweise

(z. B. für Beiträge in Sammelwerken wird zitiert „Anheier in Bauer“, S. 16, Fn. 31), die auch noch uneinheitlich Anwendung findet (z. B. bei Zeitungsartikeln „Vanberg in FAZ“, S. 24, Fn. 52) verursacht bei einem Wissenschaftler große Verwunderung und ist einer guten Les- und Nachvollziehbarkeit abträglich. Ferner ist das Buch mit der Angabe falscher Quellen gespickt (z. B. „Horak/Heimerl 2002“, S. 31, FN 71), wohingegen die eigentlichen Originalquellen (im obigen Beispiel *Schwarz et al.*, 2005, S. 38) schlicht weggelassen werden. Gleiches gilt im Übrigen auch für das Literaturverzeichnis, das für die dort angegebenen Artikel leider ohne Seitenangaben geblieben ist. Ohne die formalen Mängel noch weiter ausführen zu wollen, kann festgehalten werden, dass es vermutlich besser gewesen, sich auf die Positionierung als Praktikerleitfaden zu konzentrieren und das Buch durchgängig ohne eine wissenschaftliche Zitation zu veröffentlichen.

Der zweite Teil des Buches, der theoretische Grundlagen beinhalten soll, hat keinerlei originären Charakter. Er enthält vielmehr alt bekannte Inhalte und Checklisten aus Standardlehrbüchern v. a. des Marketing (z. B. *Becker, Homburg/Krohmer, Meffert*), wo man besser gleich nachschlagen sollte. Zudem befindet sich das Werk mindestens partiell auf dem wissenschaftlichen Erkenntnisstand von vorgestern, wenn beispielsweise über das *Portersche* „Fünf-Kräfte-Modell“ (eigentlich heißt es: „Triebkräfte des Branchenwettbewerbs“; aber das mag darin liegen, dass die Autoren es nicht für nötig befunden haben, die Originalquelle – nämlich *Porter* – heranzuziehen, sondern sich auf eine Sekundärquelle – nämlich *Bodenstein/Spiller*, 1998 – beziehen) gesprochen wird (S. 44). Auch bei der Behandlung der Werbewirkung wird auf das längst nicht mehr aktuelle AIDA-Modell abgestellt (vgl. S. 84). Über Platituden und Worthülsen, wie beispielsweise „Marketing ist Chefsache!“ (S. 33) kommen die Autoren denn auch kaum hinaus.

Am ehesten interessant am Buch ist noch Teil III, in dem die praktische Umsetzung anhand der Caritas-Stiftung in der Diözese Rottenburg-Stuttgart aufgezeigt wird. Dem Leser muss allerdings bewusst sein, dass es

sich hier um ein Fallbeispiel zu illustrativen Zwecken handelt, das als Business Case zur Diskussionsgrundlage, jedoch nicht unbedingt als Best Practice, dienen mag.

Insgesamt hinterlässt das Buch einen ausgesprochen negativen Gesamteindruck. Da es auch inhaltlich weitaus bessere, ebenfalls praxisorientierte Bücher zu Themengebiet Nonprofit-Marketing gibt, wird der Kauf dieser Publikation ausdrücklich nicht empfohlen. Dieser Band ist beileibe kein Ruhmesblatt für den eigentlich auf dem Gebiet der NPO – gerade wegen des erfolgreichen, von *Badelt et al.* herausgegebenen, „Handbuch der Nonprofit Organisation“ (4. Aufl., Stuttgart 2007) – renommierten Schäffer-Poeschel Verlag.

Bernd Helmig

Katharina Spraul, Bildungsrendite als Zielgröße für das Hochschulmanagement, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 194, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2006, zugleich Dissertation an der Universität Mannheim, 382 S.

Die staatlichen Hochschulen in Deutschland befinden sich seit einigen Jahren in einem Reformprozess zu mehr Selbständigkeit. Parallel hierzu findet europaweit eine Umstellung der Studiengänge auf Bachelor- und Masterkonzeptionen statt. Bei dieser Neugestaltung wird als Fortentwicklungsmöglichkeit einer staatlichen oder privaten Hochschule vermehrt die Frage gestellt, welche Studiengänge zukünftig angeboten werden sollen. Diese Fragestellung ergibt sich nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass die Ressourcen einer Hochschule knapp sind und es in absehbarer Zeit nicht nur um einen Wettbewerb um die besten Studienanfänger, sondern um Studierende überhaupt zwischen den Hochschulen kommen wird. Um Entscheidungen hierzu treffen zu können, fehlt es an strapazierfähigen Zielgrößen. Katharina Spraul untersucht in ihrer Dissertation an der Universität Mannheim eben diese These, ob Bildungsrendite als Zielgröße für das Hochschulmanagement dienen kann.

Ausgehend von der Bildungsökonomie und dem New Public Management als wirt-

schaftswissenschaftliche Teildisziplinen für den Non-Profit-Sektor verwirft sie den Humankapitalansatz als nicht problemadäquat. Die Bildungsrendite beurteilt im Sinne der Bildungsökonomie die Vorteilhaftigkeit einer Bildungsmaßnahme mit der internen Zinsfußmethode. Dabei drückt ein positiver Zinssatz ein höheres Lebensarbeitseinkommen aus, dass durch eine Bildungsmaßnahme erreicht werden kann. Je nach Blickwinkel kann eine Bildungsmaßnahme – im Sinne der vorliegenden Untersuchung ein Hochschulstudium – als nützlich eingeschätzt werden. Zunächst wird die individuelle oder private Bildungsrendite untersucht. Hierzu werden die Kosten und Erträge eines Hochschulstudiums gegenübergestellt und für Zwecke der Vergleichbarkeit auf einen einheitlichen Zeitpunkt normiert. Neben den direkten Kosten (bspw. Studiengebühren) werden auch indirekte Kosten (bspw. entgangenes Arbeitseinkommen im Sinne von Opportunitätskosten) berücksichtigt. Ebenso werden monetäre Faktoren (bspw. höhere Löhne) und auch nicht-monetäre Faktoren (bspw. geringeres Arbeitslosenrisiko) untersucht.

Als zweite Perspektive wird die soziale Bildungsrendite als Überprüfungsgröße hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit einer Bildungsmaßnahme für die Gesellschaft untersucht. Hierbei spielen Auswirkungen auf die Kultur, die demokratische Grundhaltung, die Chancengleichheit, das Wirtschaftswachstum, der Beitrag zu Innovationen und der Aspekt des Brain Drain eine Rolle. Die Vorteilhaftigkeit ergäbe sich dann, wenn die Rendite einer alternativen Investition (mit ähnlichen Unsicherheiten) geringer wäre.

Die institutionelle beziehungsweise fiskalische Bildungsrendite wird als dritter Blickwinkel einbezogen. Diese als rein monetär ausgerichtete Perspektive untersucht, ob die Ausgaben (Finanzierung der Hochschulen) durch spätere Einnahmen (höhere Steuern) sich für den Geldgeber amortisieren. Interessant ist die institutionelle Perspektive insbesondere für den Staat als Maßnahmenträger und somit zur Legitimation der Staatsausgaben. Jedoch weist Katharina Spraul darauf hin, dass der Staat sich an der gesellschaftlichen Perspektive ausrichten sollte.

Schwierigkeit macht jedoch die empirische Prüfung – im Gegensatz zur theoretischen Modellierung – der nicht-monetären Faktoren. Aus ethischen Gründen ist eine experimentelle Forschung nicht statthaft. Katharina Spraul entwickelt als Grundlage ein Modell der individualisierten und antizipierten privaten Bildungsrendite, in dem die Erwartungen von Studierenden berücksichtigt werden. Sie ergänzt zudem die private Bildungsrendite um weitere Aspekte (bspw. den Konsumwert des Studiums und Zeitpräferenzen). Daneben berücksichtigt Katharina Spraul die Hochschulqualität als Referenz der Studiengangentscheidung. Die empirische Untersuchung zur Studiengangwahl und Hochschulqualität an fünf privaten und öffentlich-rechtlichen Hochschulen wird im Sinne eines Fallbeispiels gesehen und eine Repräsentativität verneint. Als Ergebnis der empirischen Untersuchung kristallisieren sich anhand einer Clusteranalyse fünf Studierendentypen im Hinblick auf eine Studienwahl heraus. Zwei Typen fasst sie unter einer dominierenden monetären Perspektive zusammen. Dabei stellt sich jedoch auch heraus, dass die Bildungsrendite nur teilweise die Studiengangwahl erklärt, da andere Faktoren (bspw. Studienort) ebenfalls einen von Hochschulen weniger gestaltbaren Einfluss ausüben.

Die Hochschulen typisiert Katharina Spraul anhand der strategischen Ausrichtung bezüglich der privaten Bildungsrendite in monetäre oder nicht-monetäre Orientierung und hinsichtlich der sozialen versus institutionellen Bildungsrendite. Als Resultat entstehen vier Hochschultypen. Die in der empirischen Untersuchung berücksichtigten Hochschulen decken dabei jedoch nur drei Hochschultypen ab. Für den vierten Hochschultyp – mit einer sozialen und monetären privaten Bildungsrendite als Zielgröße – wird eine französische Business School als Referenz zusätzlich eingeführt.

Im Rahmen eines Hochschulmanagements kann eine strategische Positionierung erfolgen, hierzu werden vier Handlungsoptionen als Entwicklungsmöglichkeit für Hochschulen abgeleitet, die den intendierten Hochschultyp und die Studierendentypen berücksichtigen. Die Handlungsoptionen werden zur Zielerreichung zudem mit flankierenden

Maßnahmen gestützt, die im Rahmen der privaten Bildungsrendite eingangs betrachtet wurden.

Die Dissertation bietet eine umfassende Auseinandersetzung zur Bildungsrendite als Zielgröße für eine strategische Positionierung von Hochschulen. Es werden vielfältige Aspekte einer Bildungsrendite untersucht und auf Schwierigkeiten im Umgang mit einer Bildungsrendite insbesondere bei der empirischen Prüfung hingewiesen. Die Lektüre ist den an der Reform von Hochschulen Beteiligten zu empfehlen, da die Auseinandersetzung eine gute Orientierung zur Definition der Ziele im Rahmen der stärkeren Selbstständigkeit im Management von Hochschulen liefert.

Benno Göckede