

## Buchbesprechungen

*Dieter Witt, Robert Purtschert und Reinbert Schauer (Hrsg.), Funktionen und Leistungen von Nonprofit-Organisationen, 6. Internationales Colloquium der NPO-Forscher Technische Universität München, 25. und 26. März 2004, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004, 312 S.*

Der vorliegende Band enthält neben einer knappen Einleitung durch die drei versierten Herausgeber zum gesamten behandelten Themenbereich und neben einem Grußwort des zuständigen bayrischen Staatsministers für Europaangelegenheiten und regionale Beziehungen insgesamt 16 aus etwa 50 Exposé ausgewählte Haupt- und Kurzbeiträge. Sie wurden in drei Arbeitsgruppen zum Verhältnis „NPO und Staat“, „NPO Betriebsführung“ und „Spezielle Fragen der Führung und der Leistung von NPOs“ erörtert und in der Zusammenstellung hier jeweils mit zahlreichen weiterführenden Angaben über in- und ausländische Literatur versehen. Außerdem enthält der Band den Wortlaut einer die Tagung abschließenden, von Peter Eichhorn instruktiv geleiteten Podiumsdiskussion zur aktuellen bildungspolitischen Frage „Was können private und öffentliche NPO voneinander lernen – am Beispiel der Hochschulen?“

Mit dieser Tagung und der Veröffentlichung ihrer Ergebnisse setzt der Arbeitskreis von Forschern, die wiederum v.a. aus dem deutschen Sprachraum kamen, seine betriebswirtschaftlichen, aber auch multidisziplinären sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen sowie ansatzweise sogar philosophischen und immer auch lebensweltlich orientierten Aktivitäten erfolgreich fort. Die Bemühungen, die diesmal neuere deutsche Umwelt- und Bildungsbemühungen sowie internationale Entwicklungen ausdrücklich einbezogen, begannen vor etwa zehn Jahren v.a. auf Initiative von Ernst-Bernd Blümle in Freiburg/Schweiz, der im Anschluss an Aufenthalte in den Vereinigten Staaten bewusst auch an u.s.-amerikanische Aktivitäten anknüpfte. Sie fanden dann beim österreichi-

schen Institut für Betriebswirtschaftslehre der gemeinwirtschaftlichen Unternehmen an der Johannes Kepler-Universität Linz sowie in München-Weihenstephan ihre Fortsetzung. Aber indirekt schlossen sie auch an die Forschungen an der Wirtschaftsuniversität Wien unter der Leitung von Christoph Badelt an. Diesmal wurden sie vom Sparkassenverband Bayern und bemerkenswerterweise sogar von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert, was in Anbetracht der behandelten Ansätze und erreichten Ergebnisse nur begrüßt werden kann.

Die behandelten Themen der Fachvorträge und ihre Bearbeiter lauteten – hier beides zunächst chronologisch in leicht abgekürzter Form zusammengestellt: „Challenges to Nonprofit Organisations in a Changing World“ (Irvine Lapsley); „Die Rolle der Verbände in der Europäischen Union“ (Edgar Grande); „Die unternehmerische NPO – Herausforderung oder Widerspruch in sich?“ (Christoph Badelt); „Wird das Potential von Marketing im NPO-Management unterschätzt?“ (Bernd Helmig); „Zwischen Marktordnung und Staat“ (Dariusz Aleksandrowicz); „Die Internationalisierung der NPO“ (Urs Bumbacher); „Ist ein Ausbau des Dritten Sektors im Schulbereich eine Antwort auf PISA?“ (Manfred Weiß/Corinna Preuschhoff); „Das Verhältnis von Staat und NPO“, Gegenwart und Perspektiven (Edgar Priller); „Managementkonzepte und die distinkte ‚Logik‘ von NPO“ (Thomas Wex); „Multidiskursive Organisationen“, organisationstheoretisch gesehen (Urs Jäger/Timon Beyes); „Strategisches Management in NPO zwischen Mission und muddling through“ (Ludwig Theuvsen); „Die Governance von NPO, aus Sicht eines ökonomischen Stakeholder-Ansatzes“ (Gerhard Speckbacher/Herwig Pfaffenzeller); „Funktionen und Leistungen von NPOs im Wandel“ – illustriert an der Armenfürsorge in Österreich (Karin Heitzmann); „Nonprofit Branding – Chance oder Risiko?“ (Berit Sandberg); „Führungskonzepte von Nonprofit-Dienstleistern im Vergleich“, Soll-Ist-Analyse ei-

nes Sozialverbandes (Burkard von Velsen-Zerweck/Markus Sippert); „Lokale Vereine als Partner von Kommunalverwaltungen“ (René Clemens Andeßner).

Aus diesem bemerkenswert großen Angebot halte ich aus einer letztlich freilich subjektiven Auswahlperspektive – als Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler mit den Forschungsschwerpunkten Genossenschaften, öffentliche Unternehmen, Public Private Partnership-Aspekte, Sozialpolitik und Leitbildforschung sowie volkswirtschaftliche Dogmengeschichte – die folgenden Referate für besonders gelungen und weiterführend:

- Das politologisch umfassend angelegte Verbändereferat von Edgar Grande, bei dem allerdings ein Blick auf die Organisations- und alternativen Strategie-Bemühungen von „Attac“ vermisst werden kann, welche ja in Europa und weltweit eine reformierende oder gar revolutionär umgestaltende verbandsähnliche Rolle einzunehmen versuchen, die man politisch ablehnen kann, aber m.E. zur Kenntnis nehmen sollte;
- das Referat des Rektors der Wirtschaftsuniversität Wien Christoph Badelt über die unternehmerische NPO, das anders als es Irvine Lapsley mit seiner Befürchtung über „losing its soul“ bei unternehmerischen Handeln insinuiert, zu recht auf Joseph A. Schumpeters frühe Erkenntnisse über „Entrepreneurship“ abhebt (die bei diesem Autor übrigens ihrerseits stark durch Johann Heinrich von Thünens Arbeiten und Vorgehensweisen vorgeprägt waren, welche – entgegen einem heutzutage oft geässertem Verständnis – nicht allein einer engeren „neoklassischen“ Sichtweise vorgearbeitet haben);
- das Referat von Eckhard Priller über die Gegenwart und die Perspektiven des Verhältnisses von NPO und Staat, einmündend in die erhobene Forderung nach einem fundamentalen Konzept über die Grundfragen dieser Relation, auch um einer ebenso zentralen wie aktuellen deutschen gesellschaftspolitischen Tendenz mit eindeutig neoliberalen Zuschnitt auf die Dauer erfolgreich begegnen zu können – und sei es durch „Alternativkonzerne“ und „Moralunterneh-

men“, durch welche mit dem Staat aus einer Position der Selbständigkeit und Stärke agiert werden kann (vgl. S. 138 ff.);

- das Referat des Betriebswirts Urs Jäger zusammen mit dem Soziologen Timon Beyes über organisationstheoretische Grundfragen, in welchem weit über dasjenige hinaus, was der leider jüngst bereits verstorbene Thomas Wex in seinem bemerkenswerten Referat nur andeuten konnte, im Anschluss an Niklas Luhmann ein „systemsoziologischer“ Bezugsrahmen gespannt wird, aber in einem Ausblick auf die Forschungsagenda bewusst auch auf die besonderen deutschen Betriebswirtschaftslehren, einschließlich der Gemeinwirtschaftslehre und der Genossenschaftslehre, hingewiesen wird, die in der Tat künftig stärker in die Überlegungen einbezogen werden sollten (siehe besonders S. 169);
- das Referat von Gerhard Speckbacher und Mitarbeiterin über die Governance von NPO, wobei in Abweichung von den üblichen Corporate Governance Mechanismen ein spezifischer ökonomischer „Stakeholder“-Ansatz überzeugend herausgearbeitet wird, der nicht nur im Sinne von Oliver E. Williamson und anderen Neo-Institutionalisten allein auf die privaten Eigentümer-Interessen der Shareholder abstellt (vgl. besonders S. 199 ff.);
- das Referat von Karin Heitzmann über NPOs im Wandel, illustriert an der Armenfürsorge in Österreich, das nicht nur auf endogene Veränderungen des Angebots bzw. der Regulierungstätigkeit des öffentlichen Sektors, sondern auch auf exogene Werte- und Einstellungswandlungen aufmerksam macht, wie sie in ähnlicher Weise auch für Deutschland registriert werden können;
- das Referat von Berit Sandberg, in welchem dazu aufgerufen wird, bewusst auch „Nonprofit-Branding“ zu betreiben, d.h. durchaus in Anknüpfung an allgemeine markenpolitische Fragestellungen und Erkenntnisse über Marketing, wie sie Heribert Meffert und andere Autoren vorgelegt haben und sie auch dem Referat von Bernd Helmig zugrundeliegen,

als NPO an ein nachfragerorientiertes Markenverständnis und entsprechende subjektive „Vorstellungsbilder“ von den Anliegen der NPO anzuknüpfen.

- das Referat des Linzer Kollegen Andeßner über lokale Vereine als Partner von Kommunalverwaltungen, in welchem im Anschluss an Dietrich Budäus, Christoph Reichard, Karl Oettle, Günter Püttner und andere Autoren der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre überzeugend das lokale Vereinswesen des Gewährleistungsstaats als eine bürgergeprägte Public Private Partnership herausgestellt wird. (Siehe dazu auch die Dokumentation des Wissenschaftlichen Beirats der Gesellschaft für Öffentliche Wirtschaft „Zur Beibehaltung kommunaler Dienstleistungen in der Europäischen Union“, in ZögU, Band 27, Heft 2, 2004, S. 187 ff.).
- schließlich das Referat von Ludwig Theuvsen zum strategischen Management zwischen Mission und muddling through, in welchem die außerordentliche Heterogenität des Nonprofit-Sektors und der stete Wandel der einbezogenen Organisationen, der freilich zum Teil in Richtung des For-Profit-Bereichs geht, erneut und mit überzeugenden Argumenten herausgestellt wird.

Zu den Entwicklungsproblemen der NPO sowie zu der kritischen Würdigung der Entwicklungen siehe auch bereits viele Beiträge im Band vom 5. Colloquium der NPO-Forscher unter dem Titel: Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung: Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz 2002. Speziell zu den Entwicklungsproblemen der Genossenschaften vgl. darin insbesondere die Arbeiten von Theresia Theuerrl, Nicole Göler von Ravensburg, Ingrid Schmale und vom Verfasser dieser Rezension, a.a.O., S. 243 ff., 257 ff., 495 ff. und 477 ff. Vgl. zur Entwicklung auch zahlreiche Beiträge in Dietrich Budäus (Hrsg.), Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung, Baden-Baden 1998; Werner Schönig und Ingrid Schmale (Hrsg.), Gestaltungsoptionen in modernen Gesellschaften. Festschrift für

Jürgen Zerche, Regensburg 1998, II. Teil.

Werner W. Engelhardt

*Heinz Bolsenkötter und Michael Poullie, Rechnerisches Unbundling in der Strom- und Gasversorgung – Rechnungslegung nach dem neuen Energiewirtschaftsgesetz, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main 2003, 3. neubearbeitete Auflage, 148 S.*

Die Energiewirtschaft befindet sich in Zeiten großer Umwälzungen. Die Richtlinien 2003/54/EG und 2003/55/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26. Juni 2003 ändern die Vorgaben für den Elektrizitäts- und den Erdgasbinnenmarkt maßgeblich. Der Großteil der Energieversorgungsunternehmen wird verpflichtet, ihren Strom- bzw. Gas-Netzbereich von den übrigen Bereichen in informationeller und buchhalterischer sowie teilweise sogar in organisatorischer und gesellschaftsrechtlicher Hinsicht abzutrennen. Der deutsche Gesetzgeber setzt diese Richtlinien mit dem Energiewirtschaftsgesetz und zahlreichen Verordnungen derzeit in nationales Recht um. Das sogenannte Unbundling ist für die Branche mit Unsicherheiten verbunden, so dass ein gewisses Bedürfnis nach Anleitungen wie der vorliegenden besteht. Die Schrift „Rechnerisches Unbundling in der Strom- und Gasversorgung“ greift mit der Rechnungslegung nach dem neuen Energiewirtschaftsgesetz ein Thema auf, von dem ausnahmslos alle Energieversorgungsunternehmen betroffen sind und das insbesondere kleinere Unternehmen vor enorme Herausforderungen stellt. Dabei kann – wie die Verfasser und der Herausgeber auch einräumen – in diesem bereits 2003 verfassten Werk allerdings noch kein abschließendes Bild der Anforderungen bzw. ihrer Umsetzung in der Praxis gezeichnet werden. Insofern stellt sich bereits zu Beginn der Lektüre des Vorwortes natürlich die Frage, ob man überhaupt weiterlesen soll. Dennoch wird gerade der Leser, der sich schon vor in Kraft treten des neuen Energiewirtschaftsgesetzes vorbereiten möchte oder der die zu Grunde liegende Systematik verstehen möchte, für die Lektüre belohnt.

Die Schrift dient als ausgezeichnete Einstieg in die Thematik und stellt gerade für Neueinsteiger eine nützliche Orientierungshilfe dar. Für diese Zielgruppe ist der mit den zahlreichen Beispielen, wie zu den Schlüsselungen, versehene Überblick über die Gesamthematik interessant. Sie wird aber auch vom erfahrenen Praktiker mit Gewinn gelesen werden, der auf interessante Ausführungen zu den bedeutsamen Themen Eigenkapitalstruktur oder der nachvollziehbaren Schlüsselung stoßen wird. Für ihn wird das Buch zudem als Nachschlagewerk und in der Argumentation gegenüber Wirtschaftsprüfern immer wieder nützlich sein.

Das Werk „Rechnerisches Unbundling in der Strom- und Gasversorgung“ folgt einem durchweg gelungenen Aufbau. Die Verfasser stellen zunächst in Kapitel 1 ausführlich die rechtlichen Anforderungen dar, an denen die Rechnungslegung auszurichten ist. Hierbei hilft die synoptische Gegenüberstellung der zum Erscheinungsdatum vorliegenden Richtlinien und der bisherigen Regelungen im Energiewirtschaftsgesetz. Es folgen eine ausführliche Darstellung sämtlicher zu segmentierenden Aktivitäten (Kapitel 2), in der sich aufschlussreiche Begriffsbestimmungen befinden sowie eine Übersicht über das Verfahren der Segmentierung (Kapitel 3). In letzterem ist vor allem die Verwendung der einzelnen Schlüssel gut verständlich und praxisnah dargestellt. Es schließen sich Ausführungen über Erfordernisse der Untergliederung im Rechnungswesen (Kapitel 4) an, in denen insbesondere die Gliederungserfordernisse verständlich dargestellt werden. Bei den in Kapitel 5 besprochenen Einzelfragen fiel insbesondere die ausführliche Darstellung der Möglichkeiten der Eigen- und Fremdkapitalzuordnung positiv auf. Vor einem abschließenden Ausblick wird in Kapitel 6 noch auf die wichtigen Anhangangaben eingegangen.

Die Schrift wird immer wieder durch nützliche Abbildungen aufgelockert, die in den meisten Fällen (das Schaubild zur innerbetrieblichen Leistungsverrechnung erschließt sich nicht ohne weiteres) sehr zum Verständnis der Thematik beitragen. Exkurse, z.B. zu handelsrechtlichen Vorschriften oder zum SAP-gestützten Rechnungswesen, runden das Ganze ab.

Das Werk stellt die Thematik auf seinen gut lesbaren knapp 150 Seiten umfassend dar und lässt, abgesehen von der teilweisen Überholung durch den Zeitablauf, nur wenige Fragen offen. Der Praktiker wird gespannt die 4. Auflage erwarten, welche voraussichtlich Antworten auf die zahlreichen aus der Novellierung des Energiewirtschaftsgesetzes resultierenden Fragen liefern wird. Von den angesprochenen Unternehmen werden v.a. die kleineren profitieren, die häufig nicht auf die entsprechenden Ressourcen zurückgreifen können.

Zusammenfassend kann man von einem ausgesprochen gelungenen Standardwerk sprechen, das gleichermaßen für den Einsteiger wie für den erfahrenen Praktiker von großem Interesse ist.

Mathias Häfner und Thomas Sachsenweger

*Anne-Ruth Glawatz, Die Zuordnung privatrechtlich organisierter Diakonie zur evangelischen Kirche – Unter besonderer Berücksichtigung von unternehmerischen Umstrukturierungen in der Diakonie, in: Schriften zum Kirchenrecht, hrsg. von Axel Frhr. von Campenhausen und Christoph Link, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main 2003, 170 S.*

Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich umfassend und ordnend mit dem für Außenstehende (und auch für diakonische Insider) kaum transparenten Geflecht von Rechtsbeziehungen zwischen Evangelischer Kirche in Deutschland, dem ihr zugehörigen Diakonischen Werk der EKD, den regionalen Diakonischen Werken und ihren in großer gesellschaftsrechtlicher Vielfalt aufgestellten Mitgliedern.

Verfassungsrechtlich entscheidend – das der erste Teil – für die aktuelle Rechtskonstruktion von Evangelischer Kirche und Diakonie ist die im Grundgesetz garantierte Selbstbestimmung der Kirchen in Deutschland, der die in der Regel vereinsrechtlich organisierten Diakonischen Werke über ganz bestimmte Kriterien zugeordnet sind. Die Teilhabe von Diakonie an diesem Selbstbestimmungsrecht wurde durch das Bundesverfassungsgericht mehrfach grundlegend bestätigt und konkretisiert; bei der Zusammenstellung der diesbezüglichen Urteile arbeitet die Autorin

eine Reihe von Zuordnungskriterien von Diakonie und Kirche heraus, die sich als geltende Rechtssprechung in verfassungsrechtlicher und arbeitsrechtlicher Hinsicht für alle Rechtsträger der Diakonie herausgebildet haben. Im Alltag diakonischen Rechtshandelns werden diese Kriterien unterschätzt und in der Praxis daher bisweilen sträflich vernachlässigt; daher wird zurecht unterstrichen, dass die Säulen der Zuordnung von diakonischen Einrichtungen zu „Kirche“ erstens die Wahrnehmung oder Förderung einer Grundfunktion der Kirche nach deren eigenem Selbstverständnis, zweitens die formelle Anerkennung einer Einrichtung durch die verfasste Kirche und drittens eine personelle und organisatorische Verflechtungen zwischen Träger und verfasster Kirche sind.

Ein zweiter Teil beschäftigt sich anhand einer Reihe ausgewählter Beispiele mit den vielfachen derzeit in Vorbereitung oder Entscheidung befindlichen unternehmerischen Umstrukturierungen der Träger diakonischer Arbeit. Nach den Motiven und Zielvorstellungen sowie den Maßnahmen der anstehenden Umstrukturierungen werden insbesondere Aus- und Neugründungen durch selbständige diakonische Träger untersucht, speziell unter den Gesichtspunkten der Wahl der Rechtsform, der umsatzsteuerlichen Organshaft und der Gemeinnützigkeit, und es wird dezidiert auf die Pflicht zur Einhaltung der Zuordnungskriterien auch der ausgegründeten Gesellschaften verwiesen. Ein wichtiger Exkurs beschäftigt sich mit der Ausgründung durch kirchliche Stiftungen, die in besonderer Weise personell und organisatorisch ihrer jeweiligen Landeskirche zugeordnet sein müssen. Daneben wird die Ausgründung von Hilfsbetrieben als wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben staatskirchenrechtlich untersucht und gewürdigt, wobei auf die möglichen juristischen Gefahren durch den Auftritt einer ausgegründeten Gesellschaft als konkurrierender Anbieter auf Dienstleistungsmärkten hingewiesen wird.

Schließlich beschäftigen sich zwei Kapitel mit Mischträgerschaften, einem Phänomen, dem in der Zukunft ebenfalls erhöhte Bedeutung zukommen könnte; sowohl Mischträgerschaften mit anderen Trägern der Freien

Wohnfahrtpflege, als auch solche mit öffentlich-rechtlichen Körperschaften werden dargestellt und rechtlich geprüft. Letztlich bleibt immer das Erfordernis der Zuordnung auf dem Hintergrund einer Grundentscheidung zum kirchlichen Selbstverständnis das Kriterium der Anerkennung der Zugehörigkeit diakonischer Einrichtungen zum Frei- raum der Selbstbestimmung, den das Grundgesetz den Kirchen in Deutschland (noch) einräumt.

Die Autorin weist zurecht darauf hin, dass diakonische Arbeit im Wirtschaftsraum Europa künftig stärker unter dem Gesichtspunkt des Wettbewerbs gesehen werden wird, weshalb die Privilegierung kirchlicher Arbeit auf allgemein zugänglichen Märkten unter Druck geraten dürfte. Sie appelliert daher in ihren abschließenden Thesen an die Einrichtungen der Diakonie, die Zuordnung ihrer Rechtsträger zur Kirche via Mitgliedschaft im Diakonischen Werk und deren Kriterien auch weiter zu gewährleisten. Wenn Kirche weiss, was sie sozialkaritativ will, könnten die klaren rechtlichen Zuordnungskriterien der Rechtssprechung des Bundesverfassungsgerichts organisatorisch umfassend ausgeschöpft werden. Die Autorin sieht bei eindeutiger Positionierung der Kirche zu ihrer Diakonie das System der Zuordnung auch in Zukunft nicht gefährdet. Diese kleine Schrift zum Staatskirchenrecht bringt den Leser zunächst auf den aktuellen Stand der Dinge; sie mahnt zu einem pfleglichen Umgang mit dem grundgesetzlichen Rechtsgut des Selbstbestimmungsrechts der Kirchen, an dem bei entsprechender Zuordnung auch die Einrichtungen der Diakonie teilhaben.

Für den mit der Materie beschäftigten Leser kommen die Veränderungen, die von Seiten des Wettbewerbskommissariats im Sinne von Subventionsverboten auf die an verschiedenen Märkten beteiligten Diakonieunternehmen zukommen, zu kurz. Und auch ein zweites gravierende Problem stößt die Untersuchung nur an: Möglicherweise werden die Interpretationsspielräume des Bundesverfassungsgerichts hinsichtlich der Zuordnungskriterien unterschätzt: Diese können sich bei einer Besetzung dieses höchsten Gerichts mit weniger kirchenfreundlichen oder gar kirchenkritischen Verfassungsricht-

tern schnell verändern und den Spielraum von Kirche spürbar beschneiden. Hier drängen grundlegende Klippen, die die vorliegende Arbeit allenfalls andeuten konnte.

Wer einen gut lesbaren, sauber gegliederten Überblick über die derzeit aktuelle Einordnung von Diakonie ins staatskirchenrechtliche Gefüge sucht, wird ihn hier finden.

Markus Rückert

*Andrea Kositzki, Das öffentlich-rechtliche Kreditgewerbe – Eine empirische Analyse zur Struktureffizienz und Unternehmensgröße im Sparkassensektor, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2004, 227 S.*

Wenn in den 1990er Jahren die Zahl der Sparkassen in Deutschland von 746 in 1991 auf 578 in 1999 abgenommen hat und seitdem weiter auf unter 500 gesunken ist, so ist dies auf eine fortschreitende Konzentration verbunden mit einer Vielzahl von Fusionen zurückzuführen. Begleitet wird die Konsolidierung von verschiedenen Interessengruppen mit der lautstarken Forderung nach Privatisierung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute. Mit Blick auf diese Strukturdebatte zum deutschen Sparkassenwesen drängt sich zum einen die Frage auf, ob mit dem zurückliegenden Konzentrationsprozess inzwischen ökonomisch sinnvolle Betriebsgrößen erreicht wurden, und zum zweiten, ob von einer Privatisierung zusätzliche Effizienzvorteile zu erwarten sind. Dies sind zwei gesamtwirtschaftlich überaus bedeutsame Aspekte, die bislang als offene Problemfelder überzeugende Antworten suchen. Vor diesem Hintergrund war der Rezensent sehr gespannt auf die Arbeit von Andrea Kositzki, die sich im Rahmen ihrer Dissertationsschrift an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg als Sektorstudie der Effizienz deutscher Sparkassen widmet.

Nach einer kurzen Einführung beginnt die eigentliche Arbeit in Kapitel B mit einer knappen Charakterisierung des deutschen Sparkassensektors. Insbesondere mit Blick auf die angestrebte Effizienzanalyse wird dabei deutlich, dass die Sparkassen als eine der drei Säulen des deutschen Bankensystems neben privaten und genossenschaftlich organisierten Kreditinstituten insgesamt sehr

ordentlich aufgestellt sind. Über die 1990er Jahre waren die Sparkassen Marktführer mit dem durchschnittlich höchsten Zins- und Jahresüberschuss. Schade ist hier nur, dass der historische Rückblick Ende der 1990er Jahre endet und nicht auch jüngste Entwicklungen zumindest kurz anspricht und absehbare Perspektiven skizziert. Zudem hätte sich dieser Abschnitt doch angeboten, um etwas ausführlicher auf die Chancen und Risiken größerer Geschäftseinheiten im Sparkassensektor einzugehen. Implikationen der Konzentration im Sparkassenwesen auf den öffentlichen Auftrag, wie sie so herausragend von Greiling (1999) aufgezeigt wurden, und Probleme der Corporate Governance, die bspw. die aktuelle Dissertationsschrift von Kammlott (2004) diskutiert, werden hier leider nicht erörtert.

In den folgenden Kapiteln C, D und E handelt sich die Verfasserin recht routiniert durch die Standardelemente, die der Leser bei dem Titel des Buchs erwarten darf. Nach einem kurzen Kapitel C zur Erläuterung des Effizienzbegriffs im Kontext dieser Arbeit widmet sich Kapitel D v.a. den verschiedenen Messkonzepten zur empirischen Erfassung der Kosten- und Profiteffizienz im Bankgewerbe. Die gewählte Überschrift „Theoretische Analyse von Betriebsgrößeneffekten“ gibt die abgehandelten Aspekte nur anteilig wieder. Die Darstellung bezieht nicht unbedingt die aktuellsten methodischen Feinheiten mit ein, ist aber so anschaulich und nachvollziehbar geschrieben, dass auch interessierte Ökonomen ohne spezifische Kenntnisse der Kosteneffizienzschatzung den Ausführungen gut folgen können. Positiv ist hier zudem die schöne graphisch aufbereitete Übersicht zur modellunabhängigen methodischen Weiterentwicklung des DEA-Ansatzes auf S. 102 hervorzuheben.

Nach dieser methodischen Übersicht wird im folgenden Kapitel E ein Überblick zu den bislang in der empirischen Forschung ermittelten Erkenntnissen geboten. Dieses Kapitel erscheint angesichts der umfangreichen Literatur zu diesem Gebiet mit gerade einmal 32 Seiten recht kurz und in der Auswahl der vorgestellten Arbeiten eher willkürlich. Überhaupt liegen die Stärken dieser Dissertationsschrift nicht in einer umfassenden und aktuellen Darstellung der schon vorliegen-

den Literatur zum Thema Effizienzmessung im Bankgewerbe. So fällt bei der Durchsicht des Literaturverzeichnisses auf, dass gerade einmal zwei Working Papers aus den letzten zehn Jahren zitiert werden und große Teile der Diskussion um Bankeffizienz, die bspw. im Journal of Banking and Finance mit Arbeiten von Akhigbe/McNulty (2003), Bikker/Haaf (2002), Canhoto/Dermine (2003) DeBandt/Davis (2000), Lang/Welzel (1996), Molyneux et al. (1994) oder Rime/Stiroh (2003) geführt wurde, fehlen. Das ist schade. Nach der Darstellung der vorliegenden empirischen Evidenz kommt das folgende Kapitel F zurück auf die methodischen Überlegungen des Kapitels D. Dieses sechste Kapitel ist mit das längste und verspricht von der Thematik her überaus spannend zu werden. Im Rahmen einer umfangreichen Kosteneffizienzanalyse wird auf Basis von Jahresabschlussdaten für die Jahre 1994 bis 1999 untersucht, inwieweit Kostenunterschiede zwischen öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten (ohne Landesbanken/Girozentralen) bestehen und welchen ursächlichen Entstehungsquellen sie sich zuordnen lassen. In einer zusätzlichen Analyse wird zudem untersucht, ob Sparkassenfusionen auf der Basis von Regierungsbezirken in Sachsen-Anhalt Größenvorteile generieren können. Die hier ausgewerteten Daten wurden vom Deutschen Sparkassen- und Giroverband bereitgestellt und sind nicht allgemein verfügbar. Allein diese Exklusivität der Datenbasis macht die Arbeit schon äußerst innovativ und die Resultate beachtenswert.

Im Ergebnis zeigt sich für den Betrachtungszeitraum, dass die durchschnittlichen Kostenunterschiede innerhalb des Sparkassensektors erheblich waren und zwischen den besten und schlechtesten Instituten immerhin 33% erreichten. Zurückzuführen sind diese Kostenunterschiede vorwiegend auf strukturelle Ineffizienzen. Für die in der politischen Diskussion oftmals unterstellten managementbedingten Ineffizienzen werden nur geringe Werte ermittelt. Dieses Erkenntnis ist vor dem Hintergrund der Privatisierungsforderungen bemerkenswert, weist sie doch darauf hin, dass die zu hebenden Effizienzvorteile auch innerhalb des Sparkassensektors erreicht werden können, ohne die Rechtsform grundsätzlich in Frage zu stel-

len. Dass eine fortschreitende Konzentration zumindest Ende der 1990er Jahre ökonomisch sinnvoll war, zeigen die über alle Größenklassen ermittelten Skalenvorteile. Selbst die größten deutschen Sparkassen arbeiteten Anfang 2000 noch unterhalb ihrer optimalen Betriebsgröße. Für das Bundesland Sachsen-Anhalt zeigen die Schätzungen, dass auch eine einzige im ganzen Bundesland agierende Sparkasse immer noch in einer suboptimalen zu kleinen Betriebsgröße operieren würde. Diese Erkenntnisse drängen natürlich eine neue Auswertung unter Einbeziehung der Jahre 2000 bis 2004 geradezu auf, um festzustellen, ob diese Aussage nach den vielen Fusionen der letzten fünf Jahre immer noch Bestand hat.

Als abschließendes Gesamturteil bleibt festzuhalten, dass Andrea Kositzki hier eine Monographie vorgelegt hat, die sicherlich mit Blick auf Umfang und Aktualität der dargestellten Literatur einiges Verbesserungspotenzial offen lässt, die aber recht flüssig geschrieben ist und auch den nicht detailliert in der behandelten Thematik bewanderten Lesern erlaubt, den Ausführungen zu einem methodisch anspruchsvollen Bereich weitgehend problemlos zu folgen. Dafür erhält der Leser Einsichten zur Kosteneffizienz des deutschen Sparkassensektors mit weitreichenden politischen Implikationen, die die aktuelle Privatisierungsdiskussion nachhaltig beeinflussen können.

Dirk Schiereck

*Dirk Middelschulte, Öffentliche Aufträge als Gegenstand des EG-Beihilferechts, Voraussetzungen und Folgen der subventionsrechtlichen Kontrolle von Vergaben und öffentlichen Aufträgen, Verlag Peter Lang, Frankfurt am Main 2004, 190 S.*

Im Kontext der Neuordnung der Dienstleistungen von allgemeinem Interesse gelten die Art. 86 und 87 EGV als das zentrale normativ-rechtliche Regime des EU-Wettbewerbsrechts im Rahmen des binnenmarktgetriebenen und binnenmarktzentrierten Projekts der Europäischen Integration. Öffentliche, öffentlich-rechtliche und freigemeinnützige Träger sind von dem EU-rechtlichen und EU-politischen Druck geprägt,

sich im Rahmen der geforderten Mutation des Leistungs- zum Gewährleistungsstaat dem Regime von Ausschreibungen und Betrauungsakten nach den Vorgaben des Antidiskriminierungsdenkens des Binnenmarktprojekts zu fügen.

Das – rechtsexegetische, ökonomische, aber auch sozialwissenschaftliche – Schrifttum ist kaum noch zu überschauen. Mit der vorliegenden Mainzer Dissertation von Dirk Middelschulte (FB Rechts- und Wirtschaftswissenschaften) liegt eine weitere einschlägige Arbeit vor. Sie fokussiert sich auf die Analyse der Problematik der beihilferechtlichen Behandlung öffentlicher Auftragsvergaben; diese Problematik sei bis dato „nur oberflächlich und ausschnittsweise behandelt worden“ (S. 3 f.). Nun mag dieser literaturbezogene Befund dahin gestellt bleiben; aber die Behandlung insbesondere der Problematik vergabefremder Kriterien verdient eine tiefere und systematische Behandlung. Dabei handelt es sich um gesellschaftspolitisch oder sonstwie begründeter Sekundärkriterien. Dazu stellt die vorliegende Arbeit eine Hilfe dar, die aber sicherlich nicht das letzte Wort sein und in einigen Akzentsetzungen auch kontrovers bleiben wird.

Die Untersuchung – und hier können nicht alle Facetten aufgegriffen werden – zeigt, dass derartige Sekundärkriterien nicht per se den Wettbewerbsregeln und somit den grundlegenden Bestimmungen des gemeinsamen Marktes widersprechen müssen (S. 184). Aber grundsätzlich implizieren i.d.R. Vergabepaxen öffentlicher Aufträge, die vergabefremde Kriterien beinhalten, Beihilfeelemente und somit Verstöße gegen das Gemeinschaftsrecht (S. 183). Die Vergabe muss jedoch diskriminierungsfrei erfolgen (vgl. S. 142 f.). Die Frage ist aber, ob diese Kriterien zweckmäßig im Rahmen eines Vergabewesens implementiert werden sollen; Beschaffungs- und Interventionsziele werden vermischt (S. 183): „Will die öffentliche Hand politische Ziele finanziell fördern, sollte sie dafür andere Zuwendungsarten wählen“ (S. 184). Interessant ist die beobachtungsgestützte Hypothese, die EuGH-Rechtsprechung ließe immer mehr Spielräume im Sinne von Eingriffen in die Grundfreiheiten zu (S. 143). Dies ist ein brisanter Punkt, beobachtet man doch ansonsten eher

die Tendenz der Quasi-Vergrundrechtlichung der (weitgehend wirtschaftlichen) Grundfreiheiten.

Fazit: Es gibt regulierte Spielräume innerhalb der Dominanz des EU-Rechts (S. 195): Die nationale Politik hat sich den Zielen der EU-Integration unterzuordnen; die Kommission ist die entsprechende „Hüterin der Verträge“. Grundsätzlich gilt aber: Das Vergabewesen sollte lediglich einzelwirtschaftliche Ziele verfolgen (S. 187); volkswirtschaftlich-gesellschaftliche Ziele sollten davon entkoppelt werden, so die hier vertretene Meinung.

Die vorliegende Studie gibt einen Einblick in die Doxa der Theorie der Umorientierung auf den marktkonformen Akteur Staat; unabhängig davon, ob man der normativrechtlichen Auslegung vollends folgen mag oder die damit implizierte politische Entwicklung positiv begleitet; die Studie deckt die zunehmend vorherrschende Hermeneutik des Vertragsgefüge von Gemeinschaft und Mitgliedstaaten auf.

Frank Schulz-Nieswandt

*GEP – Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik e.V. (Hrsg.), Öffentlichkeitsarbeit für Non-Profit-Organisationen, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004, 1233 S.*

Wohlfahrtsverbände, Kirchen und Nichtregierungsorganisationen sind mehr denn je gefordert, in der Öffentlichkeit auf ihre Arbeit aufmerksam zu machen, für sich zu werben und dabei sowohl eigene Stärken als auch Merkmale einer abgrenzbaren Eigenidentität zu vermitteln. Dies bedingt nicht nur, wie bereits in der Vergangenheit, die Konkurrenz der Ideen, sondern auch die Überversorgung mit Informationen durch neue Wege der Kommunikation und nicht zuletzt auch die Ökonomisierung weiter Teile des Dritten Sektors oder Nonprofit-Bereichs. Der spendenbereite Staatsbürger, die Klientin als Leistungsnehmerin eines sozialen Dienstes, rücken nicht nur in den Mittelpunkt, sondern es gilt, sie zu erreichen, neudeutsch: „Die Message rüberzubringen“; dies begegnet jedoch Restriktionen im Hinblick auf Finanzen, Personal und Professionalität.



Das Standardwerk „Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen“, herausgegeben vom Gemeinschaftswerk der Evangelischen Publizistik, will – wie der Titel schon impliziert – dem Praktiker Hilfestellung bei der Klienten- und Interessentenkommunikation geben. Diesem Anspruch wird der Autorenband teilweise gerecht, baut allerdings in weiten Teilen auf Grundkenntnissen kommunikations- und organisationswissenschaftlicher Natur auf, so dass gerade der Insider eine vertiefende Erörterung von Praxisfragen der Nonprofit-PR vorfindet.

Die Beiträge des ersten Teils, Merkmale des Dritten Sektors, behandeln Grundlagen der Subsidiarität, die grundsätzliche Eignung von Öffentlichkeitsarbeit zur Förderung des Gemeinwohls sowie hierauf thematisch aufbauend die Strategien des Marketing-Mix und der Etablierung einer Marke. Da Markenentwicklung im Wohlfahrtsbereich erst am Anfang steht – politische NRO's sind hier schon weiter – bietet der Band wertvolle Orientierungspunkte, wie Vertrauen in einem weiteren Sinne, d.h. ideelle Geborgenheit und Erwartungen gegenüber häufig personenbezogenen Leistungen, gleichermaßen gefördert werden kann.

Zu begrüßen ist, dass nicht nur Chancen, sondern auch Probleme der Markenkommunikation breiteren Raum finden. Hierzu gehört die Schwierigkeit, so der Beitrag von Maier-Spohler, in einer dezentral und tendenziell basisdemokratisch strukturierten Gemeinschaft wie den Evangelischen Kirchen in Deutschland und ihren Einrichtungen, einen verpflichtenden Charakter für zentral festgelegte Botschaften, Symbole und Mittel der Kommunikation zu erreichen. Hier wird eine strategische Ausrichtung des Gesamtverbands die Funktionen von interner Wahrnehmung und Attraktivität von unterschiedlichen Dialoginstrumenten aufnehmen und kommunizieren müssen.

Wertvolles Rüstzeug erhält der Praktiker auch durch die Diskussion von Problemen grundsätzlicher Art, die einer allzu leichtfertigen Übernahme von Strategien der profitorientierten Produktwerbung entgegenstehen. Bruhn behandelt umfänglich Aspekte der Immaterialität sozialer Dienstleistungen, der Einbindung des Kunden und der Visualisierung von Qualität. Hieraus entwickelt die-

ser Autor einen flüssigen Markendiskurs, der auch wegen der Unterfütterung mit zahlreichen Beispielen für Nonprofit-Organisationen einen direkten Anwendungsnutzen hat. Lediglich der Abschnitt zur Operativen Markenführung bleibt etwas knapp, so dass die Lesererwartung nach weiteren Anhaltspunkten zur Fortentwicklung einer bereits am Markt präsenten Marke unbefriedigt bleibt.

Wichtig allerdings ist die Herausstellung, dass Markenkommunikation essentiell zwei Seiten hat: Die Identifizierung der Mitarbeitenden und Ehrenamtlichen mit ihrem Verband, ihr Selbstbild als Funktion der personalen Verbandswahrnehmung können sie wesentlich darin bestärken, bei der täglichen Arbeit in den Einrichtungen, ambulanten Diensten und Verwaltungsstellen Marken Aspekte zu verinnerlichen und diese eigenständig in die Gesamtheit ihrer Lebensbezüge zu transportieren. Letztlich thematisiert der Band in diesem ausführlichen Markendiskurs auch den Zusammenhang von Markenqualität und allgemeiner Qualitätssicherung des Dienstes. Dies ist zu begrüßen, wenn auch der Argumentationspfad nicht immer eindeutig verläuft und eine stringendere Strukturierung der Beiträge, insbesondere die Abgrenzung zum Abschnitt Kommunikation, erreichbar gewesen wäre.

Dieser Teil des Buches wendet sich gerade an kleinere Einheiten des Nonprofit-Bereichs, wobei der im Wesentlichen kommunikationswissenschaftliche Charakter der Beiträge ein vertieftes Erkenntnisinteresse ohne Anspruch auf direkt umsetzbare Handlungsoptionen erfordert. Reflektiert werden Techniken und Spielarten der Vermittlung von Intentionen und Identitäten, die dem Praktiker ermöglichen soll, sich auch in die Position des Rezipienten zu versetzen und Kommunikation als Interaktion zu begreifen, die mehr als die Überzeugtheit von der Richtigkeit eigener Inhalte verlangt. Diese Anleitungen gehören zum theoretischen Arsenal des PR-Spezialisten, so dass Fachkräfte in größeren Verbandsapparaten hier eher eine Diskussion von in weiten Teilen bekannten Erkenntnisgegenständen erhalten. Auszunehmen ist hierbei der Beitrag von Bechtoldt, Kommunikation in Organisationen, der plastische Modelle unterschiedlicher Führungs-

und Mitarbeitendenstrukturen aufzeigt, die auch dem Profi neuere Forschungen zur Realisierung interner Effizienzpotenziale auf dem Gebiet der Kommunikation näher bringen.

Zur ertragreichen Öffentlichkeitsarbeit (ÖA) gehört auch die Erfolgs- und Ergebniskontrolle, wie Henke in seinem Beitrag darlegt. Seine durchgängig gelungene Abhandlung beginnt mit einem theoretischen Teil, die Methoden zur Erfolgsmessung aufzeigt, und stellt durch die Einarbeitung eines Praxisbeispiels im Schwerpunkt der Argumentation Verbindlichkeit her. Auf vergleichsweise engem Raum findet der Leser leicht nachvollziehbare Ansätze dahingehend, wie Kommunikationsziele festgesetzt und Investitionen in die Vermittlung der intendierten Messages vom Ergebnis her analysiert werden können.

Ein weiterführender Beitrag zu Aspekten des Controlling und des nachhaltigen Managements im Public-Relations-Bereich wäre hier am Platz gewesen. Denn Budget- und Personalmangel sowie fehlende Effizienz werden gerade bei der ÖA kleiner Verbände beklagt. Zu kurz greift die Argumentation von Barthen, wonach ÖA nicht als Kostenfaktor, sondern lediglich als Gewinngröße im Sinne von Economies of Scale existiere. Das Vorwort des Bandes steht zu diesem Diktum erfreulicherweise im Widerspruch.

Unbestritten bleibt auch dort, dass die Werbung in eigener Sache, egal mit welchen Ergebnissen, zunächst immer etwas kostet. In der Gegenwart gilt es jedoch nicht nur, effizient für sich zu werben, sondern auch effizient Gelder einzuwerben, um dem wachsenden Kosten- und Konkurrenzdruck zu begegnen. Der Band widmet seinen vierten Abschnitt dem Thema ÖA und Fundraising, um dieser neuen Schlüsselstellung der PR-Verantwortlichen im Nonprofit-Bereich gerecht zu werden. Allerdings bleibt der einzige Beitrag zu diesem Aspekt eher theorielastig, so dass der Praktiker hier keine Anregungen für die Bewältigung der inzwischen allfälligen Drittmittelakquise erhält. Denkbar ist, dass der Verlag Überschneidungen mit dem von ihm bereits publizierten Fundraising Handbuch vermeiden wollte. In jedem Fall wären Querverweise an geeigneter Stelle hilfreich gewesen.

Im vierten Teil des Bandes, Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit, ist der Überblick schaffende Beitrag von Meier, Werbung / Verkaufsförderung / Merchandising, hervorzuheben. Mit der privaten Entwicklungshilfe-Organisation Helvetas als Referenzgegenstand analysiert und erklärt der Autor die vier Bereiche des Marketing Mix „Produkt, Kommunikation, Preis, Distribution“. Dabei werden theoretische und praktische Bezüge leserfreundlich zusammengeführt und scheinbar raumgreifende Fragestellungen wie „Profitgedanke vs. Werbepotenzial“ und „Versandhandel als Spiegelbild der eigenen Arbeit“ anschaulich aufgegliedert. Mehrere Serviceelemente im Text, wie kursiv gedruckte Anregungen für die Praxis, eine Checkliste für die Produktauswahl und eine abschließende Zusammenfassung der wesentlichen Anforderungen an einen erfolgreichen Produktverlauf runden den Beitrag gewinnbringend ab. Auch im Hinblick auf Finanzierungsaspekte der ÖA lohnt die Lektüre dieses Aufsatzes, der Kosten und Alternativen anhand von Standardsituationen überzeugend strukturiert.

In seiner Gesamtheit erscheint der vorliegende Band mehr als eine Mischung aus Hand- und Lehrbuch, mit Tendenz zu letzterem und somit gerade für LeserInnen mit einem breiteren Erkenntnisansatz geeignet. Dezidiert theoretische Erörterungen, Handreichungen für Fortgeschrittene und gut strukturierte Einstiegshilfen wechseln sich ab, wenn auch die Praxis mehr Gewicht erhalten könnte.

Stephanie Scholz und Guido Eitberger

*Martin Knoke, Kundenorientierung sozialer Dienstleistungen, Berliner Wissenschafts-Verlag, Berlin 2004, 256 S.*

Kundenorientierung stellt seit Langem eine wesentliche Maxime für kommerzielle Unternehmen dar, die auf gesättigten Märkten mit intensivem Wettbewerb agieren. Seit einigen Jahren sehen sich nun auch Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege mit der Forderung konfrontiert, diese Maxime zu übernehmen und stärker kundenorientiert zu denken und zu handeln. Hintergrund dieser Forderung ist ein Wandel in den Rahmenbe-

dingungen, der dazu führt, dass diese sozialen Organisationen einem stärkeren Wettbewerb und einem Zwang zu betriebswirtschaftlich-effizientem Handeln ausgesetzt sind. Allerdings stellt sich die Frage, ob bzw. in welchem Ausmaß die Übernahme eines kundenorientierten Managementansatzes möglich ist, da diese sozialen Organisationen in einer spezifischen Situation agieren. So ist bei ihnen vielfach nicht eindeutig geklärt, wer überhaupt Kunde ist. Oft verfügen auch ihre Leistungsnehmer nicht über die Autonomie zur Kaufentscheidung, die somit von Dritten getroffen oder stark beeinflusst wird. Insofern liegt hier eine relevante und komplexe Fragestellung vor, die Martin Knoke in seiner Dissertation „Kundenorientierung sozialer Dienstleistungen“ aufgreift.

Die Arbeit besteht aus sieben Abschnitten, die drei Hauptteilen zugeordnet sind.

Der erste Teil trägt den Titel „Von der Aufgaben- zur Kundenorientierung“. Hier beschreibt der Verfasser differenziert den Bereich der Freien Wohlfahrtspflege in Bezug auf Ziele, Leistungsspektrum, ökonomische Bedeutung sowie organisationale Struktur. Zudem verdeutlicht er deren komplexe rechtliche und ökonomische Verflechtungen im Spannungsfeld verschiedener Interessen – dem „sozialrechtlichen Dreieck“ zwischen Einrichtungsträgern, Kostenträgern und Leistungsempfängern.

Anschließend wird dargestellt, inwiefern Kundenorientierung als eine strategische Herausforderung für soziale Dienstleistungen anzusehen ist. Dazu werden die dynamischen Wandlungsprozesse im demographischen und sozialstrukturellen Umfeld ebenso zutreffend und klar aufgezeigt wie die politisch-ökonomischen Initiativen zur Einführung von markt- und wettbewerbsorientierten Strukturelementen in die Sozialwirtschaft. Diese Entwicklung ist mit einer Stärkung von Auswahl- und Entscheidungsrechten an die Leistungsempfänger verbunden und noch keineswegs abgeschlossen. Insofern ist dem Autor zuzustimmen, wenn er meint, dass zwar der Streit um die Angemessenheit des Kundenbegriffs im sozialen Dienstleistungsbereich noch nicht endgültig beendet ist, aber doch ein weitgehender Konsens darüber besteht, dass ein „mehr“ an Kundenorientierung notwendig ist. Ebenfalls

ist ihm zu folgen, wenn er in einer abgewogenen begrifflichen und konzeptionellen Reflexion zu dem Schluss kommt, dass eine unmodifizierte Übertragung des kommerziellen Verständnisses der spezifischen Situation soziale Organisationen nicht gerecht wird, aber schon die ernsthafte Diskussion von Übertragungsmöglichkeiten zu einem kritischen Überdenken traditioneller Handlungsformen und zu einer adressatenorientierten Weiterentwicklung des Angebots führt.

Der zweite Teil thematisiert die Nachfrage nach sozialen Dienstleistungen. Dazu werden zunächst soziale Dienstleistungen näher abgegrenzt, systematisiert und in ihren Besonderheiten beschrieben. In den beiden Folgekapiteln geht es im Kern darum, einerseits die zentrale Kundengruppe zu identifizieren sowie ihr Nachfrageverhalten zu erklären und andererseits die wesentlichen stakeholder zu benennen und ihre Einflussnahme auf das Nachfragerverhalten aufzuzeigen. Der Eindruck dieser Ausführungen fällt zwiespältig aus. Auf der positiven Seite stehen sinnvolle Abgrenzungen und Systematisierungen sozialer Dienstleistungen, eine präzise Beschreibung ihrer Besonderheiten und innovative typologische Überlegungen. Auch die Festlegung, in erster Linie die betroffenen Klienten als Kunden einzustufen und insofern Kundenorientierung primär als Adressatenorientierung zu verstehen, ist gut begründet und nachvollziehbar. Weniger überzeugend ist die Strukturierung der Argumentation. Zum einen wird trotz der vorgenommenen Abgrenzungen die analytische Trennung zwischen Kunden und stakeholder nicht konsequent eingehalten. Zudem werden Aussagen zum Konsumentenverhalten gemacht, die relativ knapp und abstrakt ausfallen und den Leser über die gewählte Perspektive im Unklaren lassen. Zudem fehlt es an einer Integration der betrachteten Aspekte. So wird am Ende eine durchaus fruchtbare Typologie von Nachfrageentscheidungen angeboten, ohne dass hier der Kontext zum Verständnis von Kundenorientierung reflektiert, die Beziehungen zu den vorangestellten Typologien von Kunden und Problemlagen erörtert oder ihre Relevanz für Managemententscheidungen angedeutet würde.

Im dritten Teil des Werkes sollen konkrete Managementkonsequenzen für ein kundenorientiertes Management in Organisationen der Freien Wohlfahrtspflege gezogen werden. Hier werden wichtige und sehr sinnvolle Überlegungen zu analytischen Methoden (wie Portfolio-Analyse), marktstrategischen Entscheidungen (wie Segmentierung und Positionierung) und operativem Instrumentaleinsatz (wie dem Marketing Mix) ange stellt, wobei jeweils die Besonderheiten der sozialen Dienstleistung sehr plausibel reflektiert werden. Die Ausführungen zur Markt abgrenzung und Marktsegmentierung, zur Portfolio-Analyse, Zielgruppenauswahl und zur Gestaltung des Marketing Mix sind durchdacht und lesenswert. Dennoch kann auch dieses Kapitel strukturell und inhaltlich nicht voll überzeugen. So wird an dieser späten Stelle eine sehr spezifische Konzeption der Kundenorientierung eingeführt, die dann aber dennoch nicht konsequent aufgegriffen wird. Viele der dort aufgeführten Messmethoden und v.a. Managementansätze werden überhaupt nicht angesprochen, bspw. die für die Fragestellung essentiellen Aspekte der Unternehmenskultur. Wenig erklärlich ist auch, warum der Verfasser im operativen Kontext nur auf das traditionelle industrielle Marketing Mix Bezug nimmt, aber gerade die dienstleistungsspezifischen Instrumente außer Acht lässt, die auch bei sozialen Dienstleistungen von ausschlaggebender Bedeutung sind (wie das personalorientierte interne Marketing oder das physische Umfeld). Demgegenüber wird bestimmten methodischen Aspekten (wie der Portfolio-Analyse) ein überdimensioniertes Gewicht beigemessen und es werden strategische, messtechnische und leistungsbezogene Aspekte jeweils unterschiedlichen Strukturebenen zugeordnet.

Doch insgesamt legt Martin Knoke ein fundiertes, sprachlich gewandt formuliertes und in seiner Argumentation schlüssiges Werk vor. Er macht deutlich, dass sich Kundenorientierung bei Anbietern der Freien Wohlfahrtspflege primär auf die Adressaten beziehen muss, aber die sozialen Zielsetzungen der stakeholder zu integrieren hat. Darüber hinaus wird sehr klar herausgearbeitet, dass sich der aus dem kommerziellen Unternehmensbereich übernommene Ansatz zwar im

Grundsatz transferieren lässt, aber die Spezifika der Nachfrage und der Situation, d.h. v.a. die Besonderheiten der Nachfrage mit multiplen Anspruchsgruppen und begrenzter Entscheidungsfähigkeit der Nachfrager berücksichtigt werden müssen. Auch dafür, wie diese Berücksichtigung im Management erfolgen könnte, gibt die Arbeit wichtige Hinweise. Die Lektüre zeigt aber auch, dass diese komplexe Thematik hier noch nicht abschließend behandelt werden konnte. Deshalb sollten die in diesem Werk angebotenen Impulse aufgegriffen und für eine vertiefte Diskussion von Möglichkeiten und Grenzen einer Kundenorientierung von Anbietern unterschiedlicher sozialer Dienstleistungen genutzt werden.

Bernd Stauss

*Constanze Kreis, Deregulierung und Liberalisierung der europäischen Elektrizitätswirtschaft, Theoretische und empirische Befunde, Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2004, 226 S.*

Bei diesem Werk handelt es sich um die Dissertation von Constanze Kreis und das Spezifikum und somit auch der Beitrag dieser Arbeit sind einerseits eine empirische Untersuchung der Spotpreise für Elektrizität in Europa und andererseits industrieökonomische Ansätze zu einem (vermeintlichen) Oligopol im Strommarkt. Die restlichen Kapitel bieten wenig Neues zum Thema, aber tun dies doch auf profunde Art und Weise.

So stellt Kapitel 2 den Paradigmenwechsel von der „Planwirtschaft“ innerhalb der Marktwirtschaft (so muss man letztendlich die vormalige Organisation der europäischen Elektrizitätsindustrie im 20. Jahrhundert und insbesondere im Zeitraum nach dem 2. Weltkrieg bezeichnen) hin zu Privatisierung und Deregulierung vor. An dieser Entwicklung sind meiner Meinung nach folgende Fragen interessant, die allerdings in der Arbeit so nicht angesprochen wurden: Erstens, warum kam die Liberalisierung des Strommarktes so spät verglichen mit dem (scheinbar) verwandten und ähnlichen Telekommunikationssektor, noch dazu wo die Elektrizitätswirtschaft starken öffentlichen Anfeindungen von Grünen und Konsumenten (Ge-

werbe, Industrie) ausgesetzt war? Warum konnten sich die Liberalisierungsideen trotz der geringen öffentlichen Unterstützung (und ein Teil der vehementesten Kritiker, die Grünen, waren sicher keine Vorreiter einer Liberalisierung, eher im Gegenteil) gegen die mächtigen Interessen der Elektrizitätsindustrie (die in manchen Ländern wie in Frankreich nach wie vor kaum gebrochen ist) durchsetzen? Eine partielle Erklärung ist, dass das englische Experiment zumindest die Möglichkeiten aufgezeigt hatte, die „Experten“ innerhalb dieser Branche vorher alleine schon aus technischen Gründen als undurchführbar abgetan hatten (ich selbst habe zahlreiche solcher Aussagen von hochrangigen Mitarbeitern österreichischer Elektrizitätsversorgungsunternehmen gehört). Eine andere mögliche Erklärung ist, dass tatsächlich über die Elektrizitätswirtschaft hinaus ein Paradigmenwechsel stattgefunden hat, was man etwa aus Anlass des 60-jährigen Erscheinungsdatums von Friedrich von Hayeks „Road to Serfdom“ beobachten kann (gab es überhaupt etwa Ähnliches zum 50. Jahrestag, oder geschweige denn zum 40. und davor), vgl. dazu das Symposium im *European Journal Political Economy*, insbesondere Congletons Kommentar und Hinweis, dass Hayek jahrzehntelang als unverbesserlicher Reaktionär abgestempelt wurde, um dann doch noch gefeiert zu werden. Aber die jüngsten nationalen Widerstände gegen die Globalisierung im Allgemeinen und im Besonderen gegen die EU-weite Freiheit bei Dienstleistungen zeigen, dass solche Liberalisierungszeitfenster auch wieder geschlossen werden können.

Kapitel 4 widmet sich dem mittlerweile durch die New Electricity Trading Arrangements (kurz NETA seit 27. März 2001) ersetzten Pool in England und Wales. Zwar passt dieser Pool besser zur Beschreibung der Funktion von Strommärkten, aber dieses Thema ist dermaßen zahlreich bereits diskutiert worden, dass hier eine andere Orientierung (etwa ein Vergleich mit NETA) informativer gewesen wäre als eine weitere Zusammenstellung.

Nun zu den beiden Kernstücken. In Kapitel 3 werden die Spotpreise empirisch analysiert, präziser, ob sie zumindest schwachen Effizienzkriterien genügen, die salopp formuliert

besagen, dass mittels einfacher (Zeitreihenprognose) keine Arbitrage möglich ist. Diese Hypothese wurde bereits umfangreich auf Kapital- und Devisenmärkten getestet. Im Fall dieser Arbeit standen (relativ kurze) Zeitreihen für den Zeitraum vom 16. Juni bis zum 30. September 2000 (also für den Sommer was auf Grund der „Urlaubszeit“ möglicherweise eine eher atypische Stichprobe darstellt) zur Verfügung und das (gute, alte) Box-Jenkins-Modell plus GARCH Nachanalyse der Residuen kam zur Anwendung. Ein Problem bei der Interpretation scheint mir, dass a) verbleibende Autokorrelation nicht notwendigerweise auf Marktineffizienz hindeutet, weil sie durch andere Ursachen wie Autokorrelation im Wetter (ein schöner Tag heute erhöht vermutlich die Wahrscheinlichkeit, dass es auch morgen schön und warm ist, was nicht berücksichtigt wird) verursacht werden kann, und wo auf Grund der Nichtlagerfähigkeit von Strom auch keine oder zumindest nur sehr wenige Arbitragemöglichkeiten (etwa mittels Pumpstrom) bestehen.

In Kapitel 5 wird ein Oligopolmodell für den Strommarkt vorgeschlagen, das versucht, die Charakteristika dieses Marktes zu berücksichtigen. Dies dokumentiert, dass Kreis nicht nur empirisch sondern auch theoretisch arbeiten kann, eine Seltenheit in den zunehmend arbeitsteiligen Wirtschaftswissenschaften. Im Detail treffen in dem Modell die Elektrizitätsversorgungsunternehmen drei chronologisch (oder nach Fristigkeiten: lang-, mittel- und kurzfristige) Entscheidungen: (i) über Kapazitäten, (ii) über Stromverträge, (iii) über Einsatz (bzw. Abschaltung) und Stromhandel. Die Ergebnisse dieser detaillierten Analyse sind u.a. effiziente Technologiewahl auch im Oligopol (wenig überraschend), Stromhandel beeinflusst die Kapazitätsverteilung, aber er muss weder stattfinden (und wenn dann eher in mittleren Marktstrukturen) noch die Preise senken, jedoch erhöht der Stromhandel die Versorgungssicherheit. Kritisieren kann man, dass diese Ergebnisse vielleicht zu wenig hervorgehoben sind und dann auch diskutiert werden und dass sie teilweise vage in dem Sinne sind, dass sie keine Behauptungen im mathematischen Sinne darstellen.

Als Dissertation betrachtet hat Kreis sich durchaus ihren Lorbeerkranz verdient in dem sie a) die relevante Literatur gesichtet und verarbeitet hat und b) ihre handwerklichen Fähigkeiten in den Wirtschaftswissenschaften sowohl theoretisch als auch empirisch unter Beweis gestellt hat. Hingegen als Buch wird es dem Titel nicht ganz gerecht. Die Übersichtskapitel sind weder vom Thema her neu, noch originell, und auch nicht als Lehrbuch konzipiert. Dieser Teil des Buches wird durch zwei spezifische Kapitel an Eigenleistungen kontrastiert, die wiederum eher wie ein (ausführlicher) Zeitschriftenbeitrag ausgeführt sind. Beides zusammen ergibt dann kein rundes und auch auf keine spezifische Gruppe schielendes Produkt. Am ehesten sei es angehenden Doktoranden im Bereich Energiewirtschaft mit dem didaktischen Hinweis empfohlen, sich sowohl mit dem Markt- und Regulierungsumfeld zu beschäftigen, daraus aktuelle Fragen mit zeitgemäßen theoretischen und empirischen Ansätzen zu analysieren.

Franz Wirl