

Zum Tode von Professor Karl Oettle

Wirtschaften mit Sinn und Verstand

Von Dr. Hilmar Sturm

Am 4. November 2009 ist überraschend Professor Dr. Karl Oettle gestorben. Er war ein Wegbereiter der betriebswirtschaftlichen Forschung über Verbände. Er hat zwar selbst nicht ausdrücklich über Verbände gearbeitet, aber viele Verbandsforscher angeregt und wesentliche Grundlagen gelegt.

Karl Oettle war 1926 geboren. Nach Schulbesuch und Kriegsdienst sowie Kriegsgefangenschaft studierte er Volkswirtschaftslehre und absolvierte eine kaufmännische Ausbildung. Nach dem Diplom ging er in die Industrie, wo er als Vorstandsassistent und Personalreferent tätig war. Er kehrte zurück an die Universität Tübingen, promovierte über Grundfragen der Betriebswirtschaftslehre und habilitierte sich über unternehmerische Finanzpolitik. Sein Doktor- und Habilitationsvater war Rudolf Johns, der sich mit nichterwerbswirtschaftlichen Betrieben auseinandersetzte, vor allem mit Kommunen und Betrieben des Gesundheitswesens.

Oettle wurde 1966 als Professor an die Universität Mannheim berufen;

von dort wechselte er 1968 an die Ludwig-Maximilians-Universität München, wo er bis zu seiner Emeritierung 1994 das Institut für Verkehrswirtschaft und öffentliche Wirtschaft leitete. Zwei Ehrendoktorgrade würdigten seine Arbeit. Bis zu seinem Tod war er wissenschaftlich sehr aktiv.

Für Verbände interessant

Aus Karl Oettes wissenschaftlichem Werk sind einige Differenzierungen für Verbände von hohem Interesse und großer Bedeutung. Nur wenige können hier dargestellt werden. Als einer der wenigen und einer der ersten Betriebswirte hat Oettle auch die nicht erwerbswirtschaftlichen Betriebe (Non-Profit-Organisationen) systematisch eingeordnet und berücksichtigt. Es gab und gibt ja genügend wissenschaftliche Ansätze, wonach nur Gewinn („Privatwirtschaftslehre“ nach Wilhelm Rieger) oder

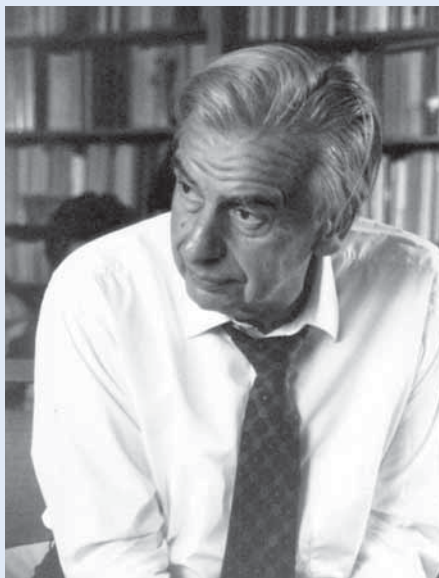
nur „die Reduzierung von Einkommensunsicherheiten“ (Dieter Schneider) überhaupt **Ziele** von Betrieben seien und damit für die Betriebswirtschaftslehre interessant, und es hat lange gedauert, bevor an Universitäten über nicht oder nicht überwiegend

gewinnstrebige Betriebe geforscht und gelehrt wurde. Damit war Oettle auch ein Vertreter und Befürworter der wirtschaftszweigorientierten speziellen Betriebswirtschaftslehren: Verschiedene Branchen haben so viele Eigenarten, dass man nicht nur mit der Brille der für alle Betriebe gleichen Funktionen (z. B. das Controlling) und ihrer Theorien herangehen darf.

Oettle ging von den Zielen der Organisationen aus und stellte idealtypisch zwei Extreme gegenüber: das Erwerbsprinzip und das **Dienstprinzip**. Aus diesen leitete er logisch weitere Unterschiede von Betriebstypen ab, die sich rational und sachlich für deren Management ergeben, etwa dass bei nichterwerbswirtschaftlichen Betrieben (NPO, auch Verbänden) kein direkter Zusammenhang zwischen Leistung

und Gegenleistung besteht und diese Betriebe deshalb „haushaltsweise“, also anhand von Haushalts- und anderen Plänen, zu führen sind. Aber auch ein besonderes Arbeits- und Dienstethos sah er als nötig an.

Oettes Kategoriensystem *öffentlich-wirtschaftlicher* Ziele lässt sich zu großen Teilen auch auf Verbände übertragen. An erster Stelle stehen die Darbietungsziele, zu denen die Ziele der Bedarfsdeckung (Leistung) gehören, aber auch eine Bedarfslenkung (Beeinflussung von Bedürfnissen, nicht nur um Kunden zu gewinnen) und eine bestimmte Form der Verteilung von Belastungen (Belastungsziele, im Verband zum Beispiel das Ziel einer fairen Bemessung von Mitgliedsbeiträgen). Daneben stehen Sicherheitsziele (dauerhafte Lebensfähigkeit des Betriebs) und Ausgleichsziele (auf das Verhältnis verschiedener anderer Ziele bezogen). Zudem gibt es auch Erwerbsziele (mindestens



Prof. Karl Oettle (1926–2009)
Foto: Uli Lipp



der hauptamtlichen Mitarbeiter), Unabhängigkeits- oder Vereinigungsziele sowie Wachstumsziele. Konkretisiert werden diese Ziele durch Satzungen, Leitbilder und Beschlüsse, aber auch durch stillschweigende, bisweilen schleichende Veränderungen – unter anderem durch Controlling- und Rechnungssysteme.

NPO und damit auch Verbände haben wesentlich mehr und komplexere Ziele, als Erwerbsunternehmen sie verfolgen, beruhend auch auf mehr Gruppen mit Einfluss und berechtigten Ansprüchen („stakeholder“). Und sie unterliegen umfangreicheren **Bindungen**. Wenn ein Unternehmen neue Chancen auf anderen Märkten wittert, kann es etwa die Produktion von Autoteilen einstellen und Solarmodule bauen – solange die Rentabilität stimmt. Das kann ein Verband nicht, denn ihm ist sein Sachziel vorgegeben. Außerdem ist er oft auch stärker an Werte und räumliche Arbeitsgebiete gebunden. Insbesondere soziale Verbände haben auch stärkere Bindungen an ihr Personal (wegen ihrer Werte und ihres Rufes).

Mit seinem Begriff der **Gewährleistungen** hat Oettle neben den bekannten Sach- und Dienstleistungen eine besondere Kategorie von Leistungen eingeführt, noch bevor von „kollektiven Dienstleistungen“ im Fach die Rede war. Die wesentlichen Leistungen von Verbänden kommen mehreren Empfängern oder Nutznießern zugute, beispielsweise Interessenvertretung oder Gemeinschaftswerbung. Diese können als Gesamtheitsleistungen oder noch genauer als „Gewährleistungen“ bezeichnet werden: Es handelt sich um die Gewährleistung von *erwünschten Zuständen* von sozialen Gebilden oder von Gemeinwesen, zum Beispiel eines bestimmten Stands der natürlichen Lebensgrundlagen oder günstiger Rahmenbedingungen für bestimmte Wirtschaftszweige.

Die meisten Betriebe und auch viele Verbände werden heute zu wesentlichen Teilen nach Ergebnissen des Rechnungswesens gesteuert. Wie eine Organisation Daten ermittelt und verrechnet, ist deshalb sehr wichtig. Oettle hat immer darauf hingewiesen, dass man mit verschiedenen Rechnungsstilen (Arten der Buchführung) durchaus zu den gleichen Ergebnissen kommen kann, dass es aber vor allem auf die **Rechnungsziele** ankommt: Was ist überhaupt relevant für einen Betrieb? Was kann und muss er quantitativ erfassen? Allzu oft ergeben sich die betrieb-

lichen Rechnungen aus dem vorgegebenen System (etwa der kaufmännischen Buchführung mit Bilanz und GuV-Rechnung), ohne dass man sich klarmacht, ob die Daten wirklich mit denen anderer Betriebe verglichen werden können und ob sie die nötigen Grundlagen für die Führung bieten. Vor allem die eigentlichen Erfolge (das heißt Zielerreichungsgrade) von Verbänden lassen sich in der Buchführung kaum abbilden. „Das ... Risiko falscher Schlüsse aus der systematischen Rechnungslegung ... beruht erheblicenteils auf deren Charakter als exakt erscheinender Geldrechnung. ... Außer monetären Größen sind auch technisch-naturale im weitesten Sinn ... soziale und politische einzubeziehen. Diese sind teilweise durchaus quantifizierbar, teilweise jedoch nicht, so daß verbale Erfolgsbeschreibungen genügen müssen. Anstatt eines selbst für systematische Geldrechnungen über lebende Betriebe utopischen Genauigkeitszieles sollten die vollständige Berücksichtigung *aller* Erfolge ... wie deren abgerundete Abbildung Ziele der Rechenschaftslegung sein“ (Zur Abbildung gemeinwirtschaftlicher Erfolge, 1993).

Bei „Nonprofits“ wie Verbänden stellt sich zum Beispiel immer die Frage, wie man **Vermögensgegenstände** bewertet. Hier ist die Differenzierung sinnvoll, ob es sich um Erwerbsvermögen handelt oder um **Widmungsvermögen**. Das Widmungsvermögen ist einem bestimmten Zweck gewidmet. Damit hat es im Grunde keinen Marktwert, keinen Wert, den man einfach in Geld ausdrücken könnte, sondern einen praktischen für die Leistungserstellung und einen ideellen Wert, der sich aus dem Zweck des Verbandes ableitet. Auch beim Vermögen sind also Zielbezug und Zielerreichungsbeitrag zu berücksichtigen – und damit nichtmonetäre Daten wichtiger als monetäre.

Beeindruckende Persönlichkeit

Karl Oettle hatte immer auch die Gesamtwirtschaft und die Gesellschaft im Blick. „Die Wirtschaft wird nicht um ihrer selbst willen betrieben“, schrieb er. Auch als Chef, Lehrer und als Mensch war er ein beeindruckendes Vorbild. Seine Schüler drückten es so aus: „Professor Karl Oettle war und bleibt uns Vorbild durch seine Haltung, seine Integrität und sein Ethos, durch die Tiefe und Konsequenz seines Denkens, seine Schaffensfreude und seine präzise, ehrliche Sprache. Er war und bleibt uns Lehrer nicht nur seiner Fächer, sondern für das Leben.“



Kurzmeldungen

Neuer Aufsichtsrats-Vize

Stefan Weßling, Mitglied der Geschäftsführung des ADAC, ist am 15. Dezember 2009 auf drei Jahre neu zum stellvertretenden Vorsitzenden des Aufsichtsrats des Instituts für Verbandsforschung und -beratung SVV gewählt worden. Herr Weßling leitet nicht nur den Bereich Unternehmensdienste und Luftrettung/Flugdienste beim ADAC, sondern auch die Stiftung Gelber Engel, die sich um Unfallopfer und Unfallprävention bemüht. Zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats wiedergewählt wurde Helmut Martell, Generalsekretär der Association Internationale de Boulangerie Industrielle, Hauptgeschäftsführer des Verbandes deutscher Großbäckereien und 1. stellvertretender Präsident der Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement (DGVM).

9. Internationales NPO-Forschungscolloquium

Zum 9. Mal treffen sich NPO-Forscher aus den deutschsprachigen Ländern zum Colloquium. Prof. Dr. Ludwig Theuvsen lädt ein zu dieser Fachtagung mit dem Themenbereich *Stakeholder-Management in Non-Profit-Organisationen*: theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen. Mitveranstalter sind Prof. Reinbert Schauer (Linz) und Prof. Markus Gmür (Fribourg). NPO haben es mit vielen, oft sehr unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu tun, was ihre Führung sehr komplex macht. Mitglieder, ehren- und hauptamtliche Mitarbeiter, Spender, Stifter, Leistungsempfänger, Staat und Öffentlichkeit müssen möglichst geschickt berücksichtigt, einbezogen und auch genutzt werden. Theoretische und praktische Modelle dafür werden vorgestellt und diskutiert. Auch Mitglieder des SVV beteiligen sich: Prof. Dr. Dorothea Greiling referiert über Stakeholderpriorisierung als Herausforderung für das Performance Measurement in Non-Profit-Organisationen, und Dr. Hilmar Sturm stellt seine Erkenntnisse und Gedanken „Zur Realisierung der Mitgliederrolle: Möglichkeiten und Grenzen der praktischen Einbeziehung von Mitgliedern in

Verbänden“ vor. Das Colloquium findet statt am 18. und 19. März 2010 an der Universität Göttingen; Anmeldeschluss ist der 28. Februar. Weitere Informationen und Anmeldung unter www.uni-goettingen.de/de/122818.html.

Ehrenamtsnachweis nun auch in Bayern

Verbände können jetzt auch in Bayern ihren freiwillig engagierten Mitmachern einen staatlich anerkannten Nachweis aushändigen. Der Nachweis besteht aus einer Urkunde und einem Beiblatt, in dem Tätigkeiten, dafür nötige Kompetenzen und Fortbildungen dargestellt werden. Detail-Inhalte können aus Listen ausgewählt werden. Eine zeugnisartige Bewertung der Leistungen findet sich im amtlichen Ehrenamtsnachweis jedoch nicht. Derzeit gibt es den Ehrenamtsnachweis mit Anerkennung durch das bayerische Sozialministerium nur für den „sozialen Bereich“; zu diesem gehören unbezahltes soziales und karitatives Engagement in Verbänden, Kirchen, Kommunen und anderen Organisationen – auch in „Wirtschaft und Gewerkschaften“. Gedacht ist dabei an die Arbeit mit Kindern, Jugendlichen, kranken und behinderten Menschen sowie Senioren, aber auch die Arbeit in Öffentlichkeitsarbeit und Vorstand wird beispielsweise bescheinigt. Nötig sind mindestens 80 Stunden ehrenamtlicher Arbeit pro Jahr. Viele Verbände stellen den Nachweis auf amtlicher Grundlage selbst aus. Verbände, die nicht einem der Spitzenverbände angehören, können sich an den Trägerkreis wenden, in dem außer den Wohlfahrtsverbänden noch etliche bayernweit tätige Organisationen vertreten sind.

Nun sind die Wirtschaftsverbände gefragt, ihren Mitgliedern, den Arbeitgebern, nahezubringen, dass diese Ehrenamtsnachweise anerkannt und bei Personalentscheidungen positiv berücksichtigt werden. Und es ist zu überlegen, ob ehrenamtliches, freiwilliges oder bürgerschaftliches Engagement mit einem staatlich anerkannten Nachweis gewürdigt und dokumentiert wird.

Weitere Informationen: www.ehrenamtsnachweis.de. hs

Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt: Prof. Dr. Dieter Witt

Redaktion:

Dr. Hilmar Sturm
sturm@verbandsforschung.de

Adresse:

Seminar für Vereins- und Verbandsforschung (SVV)
C/O Dienstleistungsökonomik – Technische Universität München

85350 Freising-Weihenstephan, Blumenstraße 16
Telefon (08161) 713402, Internet: www.verbandsforschung.de