universität wien

Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit:

Der „Golf-Park Bregenzerwald“ aus organisationssoziologischen Perspektiven - Erkenntnisse über die formale Organisation

Verfasser:

Martin Götze

angestrebter akademischer Grad:

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (Mag.rer.soc.oec)

Wien, 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 121
Studienrichtung lt. Studienbatt: Diplomstudium Soziologie (sozial-/wirtschaftsw. Stud.)
Betreuerin: ao. Univ. -Prof. Dr[a]. Mag[a]. Eva Flicker

Eidesstattliche Erklärung:

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst, ganz oder in Teilen noch nicht als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Sämtliche Stellen der Arbeit, die benutzten Werken im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, habe ich durch Quellenangaben kenntlich gemacht. Dies gilt auch für Zeichnungen, Skizzen, bildliche Darstellungen und dergleichen sowie für Quellen aus dem Internet.

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes:

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechterspezifische Differenzierung der Sprache (wie z.B. Teilnehmer/Innen) verzichtet. Mit der männlichen Form sind im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich auch weibliche Personen gemeint; alle Leserinnen mögen dies entschuldigen.

Wien, im Oktober 2009 Martin Götze

Inhaltsverzeichnis

Vorwort **1**

Teil I : Forschungsvorhaben **2**
I.1 Allgemeines **2**
I.1.1 Der „Golf-Park Bregenzerwald“ 2
I.1.2 Erkenntnisinteresse 4
I.1.3 Organisationssoziologie 4
I.1.4 Forschungsfrage 5
I.1.5 Methodisches Vorgehen 6
I.1.5.1 Forschungsziel 9

TEIL II : Theoretische Grundlagen **10**
II.1 Der Organisationsbegriff **10**
II.1.1 Die Unternehmensorganisation 11
II.1.2 Die Interessenorganisation 12
II.1.3 Zielmodell versus Systemmodell 13
II.1.3.1 Die Organisation - ein soziales System 14
II.2 Juristische Grundlagen **16**
II.2.1 „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ (GmbH) 17
II.2.2 „Atypische stille Gesellschaft“ (stG) 18
II.2.3 Verein 21
II.3 Erklärungsmodell für Organisationen **22**
II.3.1 Modell der Ressourcenzusammenlegung 23
II.3.1.1 Initiierungs- und Beteiligungsproblem 24
II.3.1.2 Der Ertrag aus der Korporation und das Problem seiner Verteilung 26
II.3.1.3 Das Problem der korporativen Entscheidung 28
II.4 Merkmale von Organisationen **30**
II.4.1 Organisationsziele als Basiselement einer Organisation 30
II.4.1.1 Zieländerung 32
II.4.2 Organisationsstruktur als Basiselement einer Organisation 33
II.4.2.1 Leitungsstruktur 35
II.4.3 Die Organisationsumwelt 40
II.4.4 Organisationsbeteiligte und -mitglieder als Organisationsmerkmale 41
II.5 Schwerpunkte der Organisationsforschung **42**
II.5.1 Organisation als rationales System 43
II.5.2 Organisation als natürliches oder soziales System 44
II.5.3 Organisation als offenes System 46
II.6 Theorien zu sozialen Zusammenhängen in Organisationen **47**
II.6.1 Human-Relations-Bewegung 48
II.6.2 Mikropolitik 50

Teil III: Die Fallstudie **54**
III.1 Basiselemente des „Golf-Park Bregenzerwald“ **54**
III.1.1 Die Entstehung 55
III.1.2 Die „Golf-Park Management GmbH“ 56
III.1.2.1 Die Geschäftführung der „Golf-Park Management GmbH“ 56
III.1.2.2 Die Generalversammlung der „Golf-Park Management GmbH“ 57
III.1.3 Die atypisch stillen Gesellschaften 58

III.1.4 Ziele der „Golf-Park Management GmbH“ mit den „atypisch stillen Beteiligungen“ 59
III.1.5 Der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ 61
III.1.5.1 Rechte und Pflichten des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“: 63
III.1.5.2 Die Struktur des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ 63
III.1.5.3 Ziele des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ 65
III.1.6 Darstellung erster Erkenntnisse zur formalen Struktur des „Golf-Park Bregenzerwald“ 66
III.1.7 Erste Erkenntnisse aus der formalen Struktur der Teilsysteme 67
III.1.8 Erste Erkenntnisse aus den formalen Zielen der Teilsysteme 71
III.1.8.1 Vereinsziele des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ 72
III.1.8.2 Ziele der „Golf-Park Management GmbH“ 73
III.1.8.3 Das Verhältnis der Ziele der „Golf-Park Management GmbH“ und der Ziele des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ zueinander 75
III.1.9 Organisationsgrenze 78
III.1.9.1 Die Organisationsumwelt 79
III.1.9.2 Organisationsmitglieder und Organisationsbeteiligte 80
III.2 Korporative Akteure im „Golf-Park Bregenzerwald“ 85
III.2.1 Akteur 1: Die GmbH mit atypisch stillen Gesellschaften 86
III.2.2 Akteur 2: Der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ 88
III.2.2.1 Das kollektive Gut des Vereins 88
III.2.2.2 Das Beteiligungs- und Verteilungsproblem beim „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ 89
III.2.2.3 Selektive Anreize 91
III.3 Der „Golf-Park Bregenzerwald“ aus organisationstheoretischer Perspektive 95
III.3.1 Macht im „Golf-Park Bregenzerwald“ 97
III.3.2 Mikropolitik im Organisationssystem 99
III.3.2.1 Ausgangslage für die Strategie „Druck erzeugen“ 100
III.3.3 Regelfunktionen und mikropolitische Auslegung 104
III.3.3.1 Erfolgsprämissen für eine mikropolitische Strategie 112

Teil IV: Zusammenfassung und Ergebnisse 117
IV.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse 117
IV.1.1 Darstellung bisheriger Erkenntnisse 120
IV.2 Chancen eines harmonischen Modells im „Golf-Park Bregenzerwald“ 121
IV.2.1 Das Wesen der Organisation 122
IV.3 Schlusswort 124

Literatur 126
Internet 130

Anhang

Anhang A 132
Anhang B 135
Anhang C 136
Anhang D 146
Anhang E 150
Anhang F 159
Anhang G 161
Anhang H 165

Anhang I **174**
Anhang J **182**
Anhang K **184**
Anhang L **200**
Onlinefragebogen **202**

Abstract **214**

Lebenslauf **215**

Abbildungsverzeichnis

Abb.1 Basismodell; juristische Organisationsformen des „Golf-Park Bregenzerwald“ **16**

Abb.2 Linienorganisation **36**

Abb.3 Stab-Linien-Organisation **37**

Abb.4 Matrixorganisation **39**

Abb.5 Erste Darstellung der formalen Struktur des „Golf-Park Bregenzerwald“ **66**

Abb.6 Die Unternehmensorganisation **68**

Abb.7 Die „Golf-Park Management GmbH“ und ihre „task environment“ **82**

Abb.8 Vertretung durch den Clubvorstand **102**

Abb.9 Werden sie von der Betreibergeselschaft („Golf-Park Management GmbH“) ausreichend über aktuelle Vorhaben infomiert? **103**

Vorwort

Die vorliegende Arbeit hat sich zur Aufgabe gemacht, die in Vorarlberg unter dem Namen „Golf-Park Bregenzerwald“ betriebene Golfanlage zu untersuchen. Das im Bregenzerwald, im Wesentlichen auf Basis einer juristischen Gesellschaft mit beschränkter Haftung geführte Unternehmen, soll durch organisationstheoretische Argumentation, sowie anhand von Erkenntnissen der Organisationsforschung nachgezeichnet werden. Die Arbeit verschafft anhand des Fallbeispieles „Golf-Park Bregenzerwald“ einen Überblick über mögliche Prozesse sowie Dynamiken und die sich hieraus ergebenden Probleme. Probleme, die Organisationen generell haben, oder die sich durch die Festlegung auf formale Strukturen und Organisationsziele ergeben. Die Aufdeckung eventuell bereits existierender Probleme in der fallbezogenen Organisation ist nicht Teil dieser Arbeit.

Im ersten Teil wird das Unternehmen „Golf-Park Bregenzerwald“ vorgestellt, themenrelevante Begriffe definiert, die Ausgangsfragestellung formuliert und das methodische Vorgehen erklärt. Im zweiten Abschnitt werden die dazu benötigten theoretischen Grundlagen bereit gestellt, um sie schließlich im dritten Teil auf das Unternehmen anzuwenden. Im vierten und letzen Abschnitt sollen die gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst werden.

Vorab muss festgestellt werden, dass sich das Unternehmen „Golf-Park Bregenzerwald“ zum Zeitpunkt der Untersuchung nicht in Schwierigkeiten befand, sodass kein Handlungsbedarf für eine entsprechende Analyse bestand. Das Unternehmen wurde mehr oder weniger zufällig ausgewählt. Die Auswahl hat erleichtert, dass die Geschäftsführung eine Analyse aus soziologischer Perspektive begrüßt hat und sich das Unternehmen durch seine Größe und die kombinierten organisationalen Strukturen besonders für eine Analyse dieser Art eignet.

Teil I : Forschungsvorhaben

I.1 Allgemeines

Der erste Teil der Arbeit dient dazu, einen ersten Eindruck vom „Golf-Park Bregenzerwald“ zu vermitteln, das methodische Vorgehen dieser Untersuchung zu erläutern und die Organisationssoziologie als Teildisziplin der Soziologie vorzustellen.

I.1.1 Der „Golf-Park Bregenzerwald“

So wirbt der „Golf-Park Bregenzerwald“ auf seiner Homepage[1]: „Der international renommierte Architekt Kurt Rossknecht hat im Bregenzerwald, in den Gemeindegebieten von Riefensberg und Sulzberg, den ersten 18-Loch-Golfplatz in Vorarlberg und gleichzeitig eine seiner schönsten Anlagen behutsam in die Natur eingebettet. Das hügelige Gebiet und die vielen kleinen Zuläufe zur Weißach wurden perfekt ins Spiel gebracht. Künstliche Seen und gezielt platzierte Bunker ergänzen die natürlichen Hindernisse und machen zusammen mit den Hang- und Schräglagen, den Korridoren und der beeindruckenden Aussicht, den Golf-Park zu einem Spielerlebnis, das immer wieder überwältigt.“

Zweifelsohne wird jeder, der den Platz einmal bespielt hat, dessen Besonderheiten auf den ersten Blick erkennen. Mit seinen 502 Mitgliedern[2] und jährlich über 10.000[3] Green-Fee-Spielern[4] ist der „Golf-Park Bregenzerwald“ in erster Linie aber eine Unternehmung, die sich bei näherer Betrachtung - wie wir vor allem in späteren Ausführungen noch sehen werden - als durchaus komplex erweist.

Dem Golfsport im Allgemeinen widerfuhr in den letzten Jahrzehnten ein in Österreich noch nie da gewesener Boom. Ähnlich wie beim Tennis in den 70er Jahren**,** vollzog sich beim Golfsport ab den 90er Jahren ein Imagewandel. Das Vorurteil des Elitären konnte nicht zuletzt durch neue Konzepte abgeschüttelt werden.5 Naturverbundenheit, sowie die physische

[1] www.golfpark-bregenzerwald.com, Stand: 05.12.2008
[2] Vgl. Anhang L: Götze (2007)
[3] Ergebnis eigener Recherche
[4] Vgl. Anhang A: Begriffserklärung
[5] Vgl. Ennemoser (2006): S.119

und psychische Herausforderung stellten sich in den Vordergrund. Noch vor zwölf Jahren war Golf in Vorarlberg weitgehend Neuland. Der „Golf–Park Bregenzerwald“ war somit in seiner Gründungphase 1995 ein durchaus gewagtes Unterfangen. Dank der raschen Mitgliedergewinnung, sowie der Rücksichtnahme auf lokale Gegebenheiten, konnten sogar die schärfsten Kritiker, allen voran Landschaftsschützer, eines Besseren belehrt werden.[6]

Während der „Golf-Park Bregenzerwald“ in seiner Gründungsphase noch die einzige 18-Loch Anlage in Vorarlberg war, erweiterte sich das Angebot im westlichsten Bundesland Österreichs für Golfbegeisterte erheblich. In der gesamten Region Bodensee finden sich im Umkreis von ca. 60 km vom österreichischen Bodenseeufer – was in etwa einer Pkw-Fahrstunde entspricht – folgende 18 Loch[7] Golfanlagen:

- Bad Schachen (D),18 Loch-Anlage bestehend seit über 50 Jahren;[8]
- Bad Ragaz (CH), 18 Loch-Anlage[9] seit 1959;[10]
- Weißensberg (D), 18 Loch-Anlage gegründet 1986; [11]
- Steibis (D), 18 Loch-Anlage gegründet 1989;[12]
- Memmingen (D), 18 Loch-Anlage gegründet 1994;[13]
- Oberstaufen (D), 18 Loch-Anlage gegründet 2001;[14]
- Braz (A), 18 Loch-Anlage bespielbar seit 2005;[15]
- Brand (A), 18 Loch-Anlage bespielbar seit 2005;[16]
- Rankweil (A), 18 Loch-Anlage seit 2008;[17]
- Gams - Werdenberg (CH); 18 Loch-Anlage bespielbar seit 2008.[18]

Von den vorgenannten Golfanlagen befinden sich fünf in Deutschland, drei in Österreich und zwei in der Schweiz.

[6] Vgl. bspw. Anhang B
[7] Vgl. Anhang A: Begriffserklärung
[8] Vgl. http://www.gc-lindau-bad-schachen.de/?Geschichte, Stand: 18.06.2009
[9] Es wird grundsätzlich zwischen neun, 18, 27, 36 usw. Loch-Anlagen unterschieden.
[10] Vgl. http://www.golfclubragaz.ch/geschichte/index.php, Stand: 18.06.2009
[11] Vgl. http://www.gcbw.de/Platz/Geschichte/tabid/447/Default.aspx, Stand: 18.06.2009
[12] Vgl. http://www.1golf.eu/club/golfclub-oberstaufen-steibis-ev/, Stand: 18.06.2009
[13] Vgl. http://www.golfclub-memmingen.de/index.php?id=5, Stand: 18.06.2009
[14] Vgl. http://www.1golf.eu/club/golf-club-oberstaufen-ev/, Stand: 18.06.2009
[15] Vgl. http://www.golf.at/clubs/clubdetail.asp?ClubNr=803&page=5, Stand: 18.06.2009
[16] Vgl. http://www.gcbrand.at/fileadmin/hp_bilder/Downloads/FOLDER.pdf S.2, Stand: 18.06.2009
[17] Vgl. http://www.golfclub-montfort.com/?id=462&tid=1368, Stand: 18.06.2009
[18] Vgl. http://www.golfgams.ch/GolfGamsWerdenbergAG/StanddesProjektes/tabid/114/Default.aspx, Stand: 18.06.2009

I.1.2 Erkenntnisinteresse

Die Idee zu der Arbeit entstand durch ein Gespräch mit verschiedensten Mitgliedern des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“[19]. Diese diskutierten unter anderem über Stärken und Schwächen des „Golf-Park Bregenzerwald“. Im Verlauf der Gespräche kam der Autor dieser Arbeit zum Schluss, dass eine Befragung aller Mitglieder des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ ein geschärftes Bild der Meinungen um und von der Anlage zeichnen kann.[20] Im Zuge der Ausarbeitung eines Onlinefragebogens wurde sodann festgestellt, dass sich der formale Aufbau der Organisation recht komplex gestaltet. So galt es parallel zur Mitgliederbefragung zu untersuchen, wie der „Golf-Park Bregenzerwald“ aufgebaut ist und wie sich formale Abläufe im Unternehmen gestalten. Die Organisationsform gewann zunehmend an Bedeutung.

Die Unternehmensform basiert - wie einleitend kurz erwähnt - auf einer „Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit atypisch stillen Beteiligten“[21]; hinzu kommt im gegenständlichen Fallbeispiel, dass die überwiegende Mehrheit der GmbH-Kapitalgeber in einem eingetragenen Verein[22], eben im „Golfclub Riegensberg-Sulzberg“, zusammengeführt werden. Ohne aber bereits jetzt im Detail auf die formale Struktur des Unternehmens einzugehen, bestand zu keinem Zeitpunkt die Absicht, mit dieser Arbeit eine Umstrukturierung anzustreben oder Ziele des Unternehmens neu zu definieren. Eine betriebswirtschaftliche oder juristische Analyse fiel somit von vornherein aus. Trotzdem bestand die Vermutung, dass das Basiskonzept des „Golf-Park Bregenzerwald“ Vor- und Nachteile mit sich bringt, die nicht nur aus rein juristischer oder ökonomischer Sichtweise interessieren. Diese Vermutungen und Ausgangsüberlegungen bieten eine sozialwissenschaftliche, oder konkreter formuliert, eine organisationssoziologische Analyse und Beschreibung zum erweiterten Verständnis der formalen Organisation an.

I.1.3 Organisationssoziologie

Geht man davon aus, dass die Soziologie in drei Hauptbestandteile zerlegt werden kann, nämlich in die allgemeine Soziologie, die empirische Sozialforschung und die speziellen

[19] Dies ist, wie spätere Ausführungen noch zeigen, ein Verein, der Nutzungsrechte an der Golfanlage „Golf-Park Bregenzerwald“ erworben hat.
[20] Vgl. Anhang L: Götze (2007)
[21] Begriffserklärung siehe Kapitel II.2.1 und II.2.2
[22] Begriffserklärung siehe Kapitel II.2.3

Soziologien, wäre die Organisationssoziologie wohl am ehesten im dritten Bereich, eben im Bereich der speziellen Soziologien, anzusiedeln.[23]

Die speziellen Soziologien beschäftigen sich mit zwei Austauschverhältnissen:[24]

- die Wirkung der Gesellschaft auf spezielle Bezugsobjekte (wie z.B. Organisationen);
- die Wirkung spezieller Bezugsobjekte auf die Gesamtgesellschaft.

Ihren Schwerpunkt sieht die Organisationssoziologie jedenfalls in der Gestaltung, der Erklärung und der Beschreibung von Organisationen, wobei sie dabei sehr stark interdisziplinär arbeitet. So werden oft betriebswirtschaftliche, sozialpsychologische oder soziologische Überlegungen zur Analyse von Organisationen verwendet. Deshalb wird in der Regel der allgemeinere Ausdruck Organisationsforschung verwendet.[25]

Die Tatsache, dass sich einige Soziologen im Zuge der Organisationsforschung allgemeinen soziologischen Tatbeständen widmen, also gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge und Prozesse wie Macht und sozialen Wandel in Organisationen thematisieren, spaltet das wissenschaftliche Lager in zwei Gruppen: in die Gruppe, die die Organisationssoziologie als eine spezielle Soziologie ansieht und in eine zweite Gruppe, die die Organisationssoziologie zur allgemeinen Soziologie zählt.[26] Da dieser Diskurs aus der Sicht des Autors für diese Arbeit wenig Relevanz hat, wird er an dieser Stelle nur kurz erwähnt.

Ihren historischen Ursprung findet die Organisationssoziologie unzweifelhaft 1921 bei Max Webers „Wirtschaft und Gesellschaft“[27]. Richtig etablieren konnte sie sich in den Vereinigten Staaten in den Jahren nach dem zweiten Weltkrieg.[28]

I.1.4 Forschungsfrage

Welche Erkenntnisse kann ich über den „Golf-Park Bregenzerwald“ durch die Übertragung ausgewählter organisationssoziologischer Überlegungen (und Forschungsergebnisse) gewinnen?

[23] Vgl. Preisendörfer (2005): S.11; Endruweit (2004): S.7
[24] Vgl. Endruweit (2004): S.8.
[25] Vgl. Preisendörfer (2005): S.11
[26] Vgl. Endruweit (2004): Kapitel 1.1
[27] Vgl. Weber (1922)
[28] Vgl. Preisendörfer (2005): S.12

I.1.5 Methodisches Vorgehen

Wie im Kapitel zum Erkenntnisinteresse dargestellt, macht sich diese Auseinandersetzung mit dem Unternehmen Golf-Park Bregenzerwald organisationssoziologische Überlegungen und Erkenntnisse zunutze.

In Anlehnung an Preisendörfer wird die Organisationssoziologie nach fünf Punkten systematisiert:[29]

1. Die Analyseebene:
   Scott schlägt vor, generell zwischen a) sozialpsychologischer, b) struktureller und c) ökologischer (z.B.: Entwicklung der Organisationsdichte in einem Bereich) Ausgangslage zu differenzieren.[30]
2. Basiselemente von Organisationen:
   Sie bilden das Fundament der Organisation und sollten zumindest drei Fragen nachgehen: Was will die Organisation (Organisationsziele)? Wie ist sie aufgebaut (Organisationsstruktur)? Wie ist es um ihr Umfeld bestellt (Organisationsumwelt)?
3. Aus den Basiselementen kann sodann weiter nach Kernprozessen in einer Organisation unterschieden werden; schließlich sind die Zusammenhänge zwischen den Basiselementen einer Organisation erster Indikator für die Organisationsrealität.
4. Organisationskonzeption:
   Diese Unterscheidung richtet sich nach den (historischen) Erkenntnisinteressen der Organisationsforschung. Grob kann zwischen rationalen, sozialen und offenen Erkenntnissen unterschieden werden.[31]
5. Organisationstheorien:
   Je nachdem, nach welchen Schwerpunkten analysiert wurde, lassen sich Theorien dazu formulieren. Diese sind in der Lage bestimmte Prozesse und/oder Mechanismen im Detail zu beschreiben und zu erklären.

Jeder dieser fünf Ausgangspunkte für die Organisationsforschung bedient sich verschiedenster Überlegungen und/oder fokussiert unterschiedliche Zusammenhänge. Einige dieser Überlegungen und Zusammenhänge sollen auf den Golf-Park passend angewendet werden.

[29] Vgl. Preisendörfer (2005): S.17ff
[30] Vgl. Scott (2003): S.16f.
[31] Vgl. ebenda: Part Two, Chapter 2

Kriterien für die entsprechende Auswahl bilden vorhandene Dokumente (Gesellschaftsverträge, Statuten etc.), öffentliche Register (Firmenbuch) und Dokumentationen (Tageszeitung, WWW etc.). Dabei werden die Grundüberlegungen und Erkenntnisse aus der Organisationssoziologie im jeweils ersten Teil theoretisch und im jeweils zweiten Teil am Beispiel Golf-Park diskutiert.

Empirische Forschung anhand von Fragebögen, Interviews, Beobachtungen oder Inhaltsanalysen ist nicht Teil dieser Arbeit, wenngleich Hinweise aus einer – wie bereits erwähnt - vorangehenden Forschung[32] zur Untermauerung getätigter Überlegungen einfließen.

Grundsätzlich geht die Arbeit in drei Schritten vor und orientiert sich dabei an folgenden Problemstellungen:

- Schritt 1: Erklärungsmodell für eine Organisation

  Zuerst wird der Frage nachgegangen, was aus soziologischer Sicht passiert, wenn organisiert wird und mit welchen Problemen das Organisieren verbunden ist. Das angewandte Modell stützt sich auf Viktor Vanberg's „Modell der Ressourcenzusammenlegung"[33]. Dabei sind drei Problembereiche zentral:[34] Initiierungs- und Beteiligungsprobleme, Entscheidungsprobleme bei der Frage, was mit den zusammengelegten Ressourcen geschehen soll und Verteilungsprobleme. Im Fallbeispiel werden die Erkenntnisse angewandt, d.h. Akteure benannt und ihre Schwierigkeiten beschrieben. Aufgrund der Teilssysteme[35] im Unternehmen darf davon ausgegangen werden, dass die - oben genannten - drei Problembereiche eine unterschiedliche Rolle spielen.

[32] Vgl. Anhang L: Götze (2007)
[33] Vgl. Vanberg: (1982)
[34] Vgl. ebenda: S.10
[35] Gesellschaft mit beschränkter Haftung, stille Gesellschaft und Verein

- Schritt 2: Basiselemente der Organisation:

  In diesem Abschnitt werden Kernelemente von Organisationen diskutiert. Der theoretische Teil erläutert was Basiselemente einer Organisation sind und welche Rolle sie in Organisationen spielen.

  Im Fallbeispiel werden diese weiters erfasst und dargestellt. Die zu erörternden organisationalen Kernelemente sind die Organisationsstruktur, Organisationsziele, Organisationsmitglieder und Organisationsbeteiligte sowie die Organisationsumwelt;[36] diese lassen sich aus den verfügbaren Unterlagen ermitteln. Der entsprechende Abschnitt im Fallbeispiel geht in erster Linie der Frage nach, was die Organisation will und wie sie aufgebaut ist. Ziel dieses Abschnitts ist es, ein Verständnis für die (formale) Funktionsweise des Unternehmens, sowie seiner Teilsysteme zu entwickeln und eine Grenze zur Organisationsumwelt zu ziehen. Natürlich interessiert auch, ob und wenn ja, wo sich in Hinblick auf Erkenntnisse zu den Basiselementen Konflikte zeigen.

- Schritt 3: Organisationskonzeption und Organisationstheorie:

  Schließlich werden Organisationskonzeptionen diskutiert. Im theoretischen Teil wird diskutiert, welcher Schwerpunkte sich die Organisationsforschung im Allgemeinen annimmt (rational/sozial/offen[37]) und welche Theorien es zu diesen Erkenntnisinteressen gibt. Nachdem im zweiten Schritt bereits rationale Elemente Eingang finden, werden im dritten Schritt Organisationstheorien erarbeitet, die soziale Zusammenhänge verbildlichen. Sozial bezeichnet in diesem Zusammenhang eigentlich, das tatsächliche Organisationsgeschehen analysierend.[38] Nachdem keine empirische Forschung geplant ist, also soziale Zusammenhänge in der Organisation Golf-Park Bregenzerwald nicht eigens untersucht werden, werden die zuvor gewonnen Erkenntnisse einer Theorie über soziale Mechanismen in der Organisation zugeordnet. Auch wenn die Botschaften der Theorien über soziale Zusammenhänge bei gleicher Prämisse grundverschieden sind, kann die Organisation selbst beurteilen, ob derartige Dynamiken, die aus rein formalen Erkenntnissen fassbar werden, beobachtet werden können, oder gefördert bzw. unterbunden werden wollen.

[36] Vgl. Scott (2003): S.18ff.
[37] Vgl. ebenda: Part Two, Chapter 2
[38] Vgl. Preisendörfer (2005): S.114

I.1.5.1 Forschungsziel

Die Betrachtung der Organisation aus diesen Blickwinkeln soll dem Unternehmen als ein Kriterium zur kritischen Selbstbeurteilung zur Verfügung gestellt werden. Diese Selbstbeurteilung – die Kenntnis möglicher Stärken und Schwächen – kann präventive Wirkung haben, indem sie aufzeigt, welchen Dynamiken die formale Organisation unterliegt, um diesen von vornherein entgegen zu wirken, oder diese bei Bedarf zu fördern.

Diese Betrachtung vermag zudem, im Falle bereits aufgetretener Probleme bzw. bei Beurteilung bestimmter Situationen, aufzuzeigen, woher diese Probleme und Situationen rühren. Sie kann aber auch in der Gründungsphase eines Unternehmens (Wahl der formalen Struktur), oder im Falle bevorstehender Umstrukturierungen (Wechsel der formalen Struktur) Entscheidungshilfe sein, indem die Arbeit aufzeigt, welche Überlegungen bei einem derartig konstruierten Unternehmen für welchen Akteur eine Rolle spielen.

TEIL II : Theoretische Grundlagen

II.1 Der Organisationsbegriff

Die Soziologie kennt eine Vielzahl von Organisationsdefinitionen. Wenn in der Arbeit von Organisation die Rede ist, steht der Begriff Organisation jedenfalls für folgende Merkmale:[39]

- Gründungszweck ist die Erreichung eines (oder mehrer) eindeutig formulierten Ziele,
- Ausrichtung auf das formulierte Ziel als Orientierungshilfe,
- klare Formalstruktur (rationale Koordination von Handlungen),
- Bestand auf Dauer,
- zentrale Kontrolle durch Macht und Herrschaftsbefugnisse,
- klar delegierbare Verantwortlichkeiten sowie Substitution von Arbeitskräften,
- klare Grenze zwischen Organisationsmitgliedern und Nicht-Mitgliedern.

Die Frage, ob andere Systeme wie Gesellschaft oder Familie nach dieser Definition zu einer Organisation gezählt werden dürfen, kann anhand vorstehender Merkmalsauflistung zumindest mit einem klaren Nein beantwortet werden.[40] Es muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass der Diskurs über eine Organisation als klar strukturiertes Zielsystem nur eine Möglichkeit zur Organisationsbegriffseingrenzung darstellt und zahlreiche Autoren, insbesondere Systemstheoretiker auf die Unschärfe dieser Merkmale hinweisen. Dazu aber später.

Der Organisationssoziologie wird außerdem vorgeworfen, dass mit dem Begriff der Organisation meist nur Unternehmen im Sinne von Wirtschaftsorganisationen gedanklich verbunden werden, diese jedoch nicht allein primäres Analyseobjekt sind. Diesem Umstand soll, bevor zum systemtheoretischen Verständnis von Organisation übergegangen wird, Rechung getragen werden, indem zwei für die Arbeit relevante Arten von Organisationstypen unterschieden werden.[41] Dies ist zum einen die Unternehmensorganisation zum anderen die Interessenorganisation.

[39] Vgl. Endruweit (2004): S.19f.
[40] Vgl. ebenda: S.21f.
[41] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.72

II.1.1 Die Unternehmensorganisation

Aus sozialwissenschaftlicher Sicht wird die Unternehmensorganisation als Zusammenspiel von technischen, ökonomischen und sozialen Systemen verstanden.

Die technische Funktion bezeichnet das Verhältnis von Input und Output von Produktionsfaktoren und der erzeugten Güter in Verbindung mit der Fertigungstechnik, die ökonomische Funktion bezeichnet die Gewinnorientierung und die soziale Funktion die innerbetrieblichen Beziehungen, also Kooperations- und Interaktionsschemen.[42]

Müller-Jentsch empfiehlt die Unternehmensorganisationen als Überbegriff weiter zu differenzieren in:[43]

a) *Produktionsorganisation:*
   bezeichnet den operativen Kern;
b) *Verwaltungsorganisation:*
   kontrolliert den produktiven Teil des Betriebes nach speziellen Verwaltungsmethoden;
c) *strategische Spitze:*
   sie trifft die Entscheidungen und gibt die Richtlinien zur langfristigen Zielerreichung vor und bestimmt somit über die Verwendung und Verteilung der vorhandenen Ressourcen.

Die Aktivitäten einer Unternehmensorganisation orientieren sich an klar formulierten Zielen. Diese Ziele sind dennoch meist nicht klar erkennbar, nicht zuletzt weil sie ständigem Wandel ausgesetzt sind und sie schließlich aus einer Vielzahl von Interessen resultieren: Interessen der Organisationsbeteiligen, Interessen der Lieferanten, gesellschaftliche Interessen etc. Dies trotz (oder gerade aufgrund) der Tatsache, dass das Hauptziel überwiegend die Gewinnmaximierung oder zumindest angemessene Ertragserzielung sein wird.[44]

[42] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.73ff.
[43] Vgl. ebenda: S.73
[44] Vgl. ebenda: S.78

II.1.2 Die Interessenorganisation

Müller-Jentsch bezeichnet mit dem Begriff Interessenorganisation alle jene Organisationen, deren Hauptanliegen im Bündeln von Interessen liegt. Konkret bedient sich Müller-Jentsch dem Begriff Interessenorganisation für Organisationen, wie dem Österreichischen Golfverband (ÖGV), den Gewerkschaften bis hin zu Non-Governmental-Organisations (NGO's) etc.[45] Dabei verwendet er Interessenorganisation und Interessenverband synonym, trotz des Bewusstseins, dass „der Begriff Interessenorganisation mehr das Verhältnis Mitglied – Organisation reflektiert, während der Begriff Interessenverband das Verhältnis Umwelt - Organisation stärker betont."[46] Die Interessenorganisation vertritt ihre Ziele in der politischen oder kulturellen Umwelt. Deshalb ist die/der Interessenorganisation/verband vom Verein zu unterscheiden, da der Verein in erster Linie eine Einheit mit gemeinschaftsförderndem Interesse darstellt und nicht für seine Mitglieder eintritt, sondern diese primär motivieren möchte.[47]

Der Ausgrenzung des Vereins aus der Interessenorganisation muss für den Bereich dieser Arbeit entgegengetreten werden. Wenn im Folgenden von Interessenorganisation gesprochen wird, ist vom Verein des „Golf-Park Bregenzerwald" die Rede, dem„Golfclub Riefensberg-Sulzberg". Zum einen, weil er Interessen bündelt, zum anderen, weil sein Verhältnis, wie im Fallbeispiel noch aufgezeigt wird, zur seiner Umwelt, wenn auch nicht kulturellen oder politischen, zentral ist. Die Motivationsfunktion ist zwar gegeben, aber nicht Hauptgrund für die Initiierung.[48]

Will man Interessenorganisationen analysieren, stellt sich eine erste Frage nach dem Grund und den Voraussetzungen für die Entstehung, eine zweite Frage nach den Prozessen und Dynamiken zwischen den Mitgliedern und eine dritte Frage nach den Auswirkungen der Organisation auf die politische und wirtschaftliche Ordnung.[49] Statt der Mitgliederdynamik und den Auswirkungen auf die politische Ordnung, zentralisiert der Autor dieser Arbeit die Begriffe kollektives Gut[50] und Akteur[51]. Besonders der erhöhte Stellenwert des Akteurs im

[45] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.140 f.
[46] Müller-Jentsch (2003): S.141
[47] Vgl. ebenda: S.142
[48] siehe Kapitel II.2.3 und insbesondere III.1.5
[49] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.148
[50] Vgl. Olson (1985): S.8
[51] Vgl. Vanberg (1982)

Fallbeispiel „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ widerspricht dem Müller-Jentsch’en Verständnis einer Interessenorganisation, der die Akteurseigenschaft besonders bei den (Interessens-)Verbänden hervorhebt, jedoch nicht bei Vereinen.[52]

II.1.3 Zielmodell versus Systemmodell

Diverse Autoren, allen voran Niklas Luhmann, sprechen ihre Bedenken gegen die Auffassung aus, dass eine Organisation ein zweckorientiertes Mittel zur Erreichung eines Zieles ist. Dieses Verständnis von einer Organisation setzt rationales Verhalten der Organisationsmitglieder voraus, das den Blick auf die Eigendynamik, die eine Organisation als soziales System entwickelt, verstellt.[53] Da die Organisation im ständigen Austauschverhältnis zur Gesellschaft steht, transportiert sie diese in die Organisation. So ist eine Organisation im Sinne eines Systemmodells als reproduzierte Gesellschaft zu sehen, in der interne und externe Interaktion und Kommunikation zentral sind.[54]

Während sich das Zielmodell mit der Frage beschäftigt, ob ein Ziel mehr oder weniger erreicht wurde und ob eine Organisation in erster Linie zu einer Zielerreichung errichtet wurde, gibt das Systemmodell zu bedenken, dass eine Organisation auch Probleme löst, die nicht unbedingt in direkter Verbindung mit der Zielerreichung stehen.[55] Natürlich ist das Ziel eines Unternehmens die Gewinnorientierung, die sein Überleben sichert. Ein Unternehmen sorgt aber auch für Arbeitsplätze, seine fiskalischen Abgaben leisten einen wichtigen Beitrag zum Sozialsystem, etc. All dies kommt sodann wieder dem Einzelnen, also auch dem Nichtorganisationsmitglied, zu Gute, wenngleich die Organisation dies nicht in ihr Zielmodell aufnimmt. Die Organisationsanalyse aus einer systemtheoretischen Perspektive kann also nur durch den Nachweis von Prozessen der Gesellschaft im Verhältnis zur Organisation erfolgen.[56]

Im Übrigen muss etwas vorgegriffen werden, da in den nachstehenden Ausführungen der erst später erläuterte Begriff der (formalen) Organisationsstruktur verwendet wird.

[52] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.141
[53] Vgl. Luhmann (1988): S.165
[54] Vgl. Depper (2003): S.17f.
[55] Vgl. Etzioni (1967): S.34f.
[56] Vgl. Depper (2003): S.20

II.1.3.1 Die Organisation - ein soziales System

Grundsätzlich behandeln Systemtheoretiker jede Art von sozialem Kontakt als System[57], wobei psychische Systeme von sozialen Systemen getrennt werden. Erstere bezeichnen nichts anderes als das System Mensch, zweitere definieren sich über Kommunikation. Kommunikation verbindet die psychischen Systeme.[58] Durch den „sinnhaften Bezug von Handlungen mehrerer Personen aufeinander“[59] grenzen sich soziale Systeme von ihrer Umwelt ab. Eigen ist dem sozialen System notwendigerweise auch eine Reduktion der komplexen Umwelt, da ein soziales System niemals alle sich durch die Umwelt bietenden Möglichkeiten mit einbeziehen kann, zumindest nicht, wenn es erhalten werden will.[60]

Soziale Systeme zeichnen sich weiters dadurch aus, dass eigene Elemente erzeugt werden, die sich wiederum auf die vom System gebildeten Elemente rückbeziehen (selbstreferentiell). Dementsprechend ist das soziale System ein in sich operativ geschlossenes System und zieht eine Grenze zur Umwelt.[61]

Soziale Systeme gilt es zu differenzieren in:[62]

- **Systemtyp Interaktion:**
  Sobald sich zwei oder mehrere Personen wahrnehmen, spricht man von Interaktion. Schließlich wird bei einer ersten Wahrnehmung eine Art Code (z.B.: Sprache) entwickelt, der das Verhalten interaktiv steuert bzw. darauf achtet, dass die Interaktion sich dem Gegenüber anpasst. Dieser Systemtyp ist instabil, da jeder zu jeder Zeit in irgendeiner Form mit anderen Personen interagiert. Die Grenze zur Umwelt wird allein schon deswegen gezogen, da einerseits „nur mit Anwesenden gesprochen werden kann, aber nie über sie“, und andererseits „nur über Abwesende gesprochen werden kann, aber nie mit ihnen“[63]. Interaktionssysteme erzeugen eine interne Ordnung, da immer nur ein bestimmter Sachverhalt geklärt werden kann und - zumindest im Normalfall - sich auch nur eine Person dieses Codes bedienen kann.

[57] Vgl. Aderhold/Jutzi (2003): S.122
[58] Vgl. ebenda: S.140
[59] Luhmann (1975): S.9
[60] Vgl. Luhmann (1975): S.9f.
[61] Vgl. Aderhold/Jutzi (2003): S.122
[62] Vgl. Luhmann (1975): S.10ff.
[63] Luhmann (1975): S.10

- **Systemtyp Organisation:**

  Eine Organisation bildet sich durch Interaktion in einem bestimmten Rahmen, der die Art der Interaktion einschränkt. In anderen Worten definiert sich die Organisation über ihre Mitglieder, deren Verhalten an verschiedenste Bedingungen geknüpft ist.[64] Inklusion und Exklusion folgen der Annahme, dass grundsätzlich variierende individuelle Erwartungen und Verhaltensmotive mit Verhaltensanforderungen des Systemtyps langfristig verbunden werden.[65]

  So bilden Organisationen formale Strukturen aus, eben um die Verhaltenserwartungen einzugrenzen. Der selbstreferentielle Charakter des sozialen Systems bedeutet aber, dass „organisierte Sozialsysteme begriffen werden als Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen."[66] Das heißt, sowohl die Mitgliedsfrage, als auch die selbsterzeugte bindende Struktur basieren auf Entscheidungen, wobei die formale Struktur als Mittel der Umweltreduktion die Funktion hat, jedes Handeln als Entscheidung zu sehen.

- **Systemtyp Gesellschaft:**

  Gesellschaft bildet das größte Sozialsystem, das „alle kommunikativ füreinander erreichbare Handlungen"[67] umfasst. So ist es ein System höherer Ordnung, das in der Lage sein muss, auch für Abwesende zu kommunizieren.[68]

Nachdem das Ziel der Arbeit eine Organisationsanalyse ist, kann auf weitere Ausführungen zur Gesellschaft und zum „kleinsten" Sozialsystem, der Interaktion, verzichtet werden. Für das Sozialsystem Organisation wird nochmals kurz zusammengefasst: Eine Organisation zieht ihre Grenze zur Umwelt durch die Mitgliedschaft (Inklusion und Exklusion).
Bereits die Mitgliedschaft beruht auf Entscheidungen, die ihrerseits an Erwartungen geknüpft sind, die sich an früheren Entscheidungen orientieren. Um die Erwartungen zu formalisieren, bedient sich die Organisation einer festgeschriebenen, für Mitglieder nachvollziehbaren Struktur, die selbst produziert und entschieden hat. Luhmann bezeichnet Organisationen deshalb als selbstreferentielle autopoietische Systeme, was nichts anderes bedeutet, als dass

[64] Vgl. Endruweit (2004): S.218
[65] Vgl. Luhmann (1975): S.12
[66] Luhmann (1988):S.166
[67] Luhmann (1975) zit. nach: Aderhold (2003) S.160ff.
[68] Vgl. Luhmann (1975): S.11

sie „die elementaren Einheiten, aus denen sie bestehen, aus dem Netzwerk eben dieser elementaren Einheiten“ erzeugen.[69] Das schließt eine Organisation als geschlossenes System im Sinne von Autarkie aus, da ihr erst die Umwelt Entscheidungsalternativen liefert. Ziele und Strukturen werden im Übrigen eher zur Selbstidentifikation benutzt, sind aber nicht immer Grund für die Existenz der Organisation. Existieren wird eine Organisation nur, wenn sie Entscheidungen aus Entscheidungen reproduziert.[70]

II.2 Juristische Grundlagen

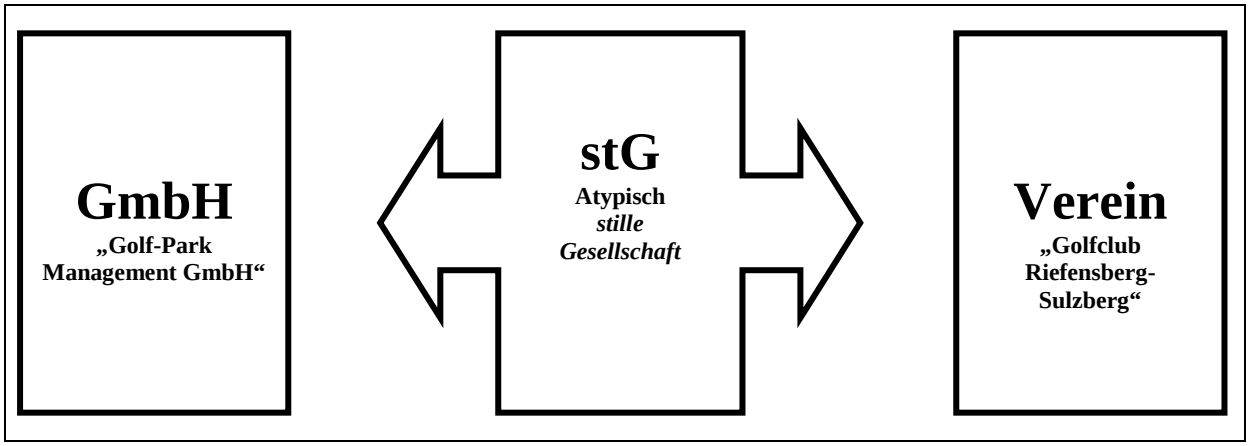


Abbildung 1:Basismodell; juristische Organisationsformen des „Golf-Park Bregenzerwald“.

Bereits in Kapitel I.2 wurde darauf hingewiesen, dass die Unternehmung Golf-Park Bregenzerwald sich mehrerer juristischer Organisationsformen bedient. Der nachstehende Abschnitt dient einer kurzen Darstellung folgender für diese Arbeit relevanten Organisationsformen (vgl. Abbildung 1):

- Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH),
- (atypisch) stille Gesellschaft (stG),
- Verein.

Bevor wir uns den vorstehenden Rechtsbegriffen im Detail nähern, sind vorab folgende Begriffserklärungen notwendig:
Gesellschafter im juristischen Sinn ist ein Mitglied oder einen Teilhaber einer Gesellschaft, wobei der Begriff **Gesellschaft** als rechtlicher Zusammenschluss von natürlichen und/oder

[69] Luhmann (1988): S.166
[70] Vgl. Luhmann (1988): S.167f.

juristischen Personen zu verstehen ist. Der juristische Gesellschaftsbegriff unterscheidet im Wesentlichen zwischen folgenden Gesellschaftstypen[71]:

1. Personengesellschaften,
2. Kapitalgesellschaften und
3. Genossenschaften und sonstigen Vereinen.

Personengesellschaften sind Gesellschaften, die auf die Individualität ihrer Gesellschafter ausgerichtet sind. Ihre Gesellschafter haften für Gesellschaftsverbindlichkeiten mit ihrem Privatvermögen unbeschränkt und vertreten die Gesellschaft nach außen selbst (Selbstorganschaft).[72] Für Kapitalgesellschaften ist charakteristisch, dass die Gesellschafter nicht mit ihrem Privatvermögen für Verbindlichkeiten haften und dass sie sich zu ihrer Vertretung eigens Organe einberufen (Fremdorganschaft); daher rückt die Individualität der einzelnen Gesellschafter bei Kapitalgesellschaften in den Hintergrund. Sowohl Personen-, als auch Kapitalgesellschaften haben eine „geschlossene" Mitgliederzahl. Gesellschaften mit „offener" Mitgliederzahl sind Genossenschaften und Vereine.[73]

Weiters wird zwischen Innen-, Außen- und Scheingesellschaften unterschieden. Die Kapitalgesellschaft ist reine Außengesellschaft, da sie nach außen als eine selbstständige Person (juristische Person) auftritt. Personengesellschaften treten zum Teil als reine Innengesellschaften ohne Rechtsfähigkeit (z.B. stille Gesellschaft) oder auch als Außengesellschaften auf.[74] Personengesellschaften in der Form von Außengesellschaften sind zwar rechtsfähig (können Rechte und Pflichten erwerben), besitzen aber keine eigene Rechtspersönlichkeit wie Kapitalgesellschaften.

II.2.1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)

Die Rechtsform der Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist besonders dann zu bevorzugen, wenn sich nur wenige Gesellschafter finden, die zum Teil oder ganz in der Unternehmung

[71] Vgl. Krejci (2005)
[72] Vgl. ebenda: S.23
[73] Vgl. ebenda: S.22
[74] Vgl. ebenda: S.28

mitarbeiten wollen. Eingesetzt wird sie deshalb vor allem in Klein- und Mittelbetrieben sowie Gemeinschaftsunternehmen, den sogenannten „joint ventures“.[75]

Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung ist eine Kapitalgesellschaft und besitzt demzufolge eigene Rechtpersönlichkeit.[76] Als juristische Person haftet sie deshalb mit ihrem (eigenen) Gesellschaftsvermögen und nicht mit dem Privatvermögen der jeweiligen Gesellschafter. Aus der eigenständigen Rechtspersönlichkeit ergibt sich, dass sie, wie eine natürliche Person, Rechte erwerben und Verbindlichkeiten eingehen kann. Sie kann klagen und geklagt werden. Diesbezüglich tritt der einzelne Gesellschafter nach außen hin nicht in Erscheinung, sie ist eben eine Außengesellschaft. Im Innern der Gesellschaft sind die Aufgaben der einzelnen Teilhaber so strukturiert, dass dem einzelnen Gesellschafter die Möglichkeit geboten wird, sich für die Erreichung der Unternehmensziele entsprechend einzubringen. Im Innern der Gesellschaft erfolgt somit die Meinungs- und Entscheidungsbildung in der Generalversammlung (Gesellschafterversammlung), die der Geschäftsführer der Gesellschaft nach außen hin zu vertreten hat.

Die geringe Anzahl von Gesellschaftern erschwert die Kapitalaufbringung. Eine Vielzahl von Gesellschaftern würde die Kapitalaufbringung erleichtern, wäre aber verbunden mit einer Vermehrung von Mitspracherechten. Deshalb erfolgt die Hereinnahme von Mitgesellschaftern aus Gründen der Kapitalaufstockung sehr oft durch die Aufnahme stiller Beteiligter.

II.2.2 Atypische stille Gesellschaft (stG)

Von einer (typischen) stillen Gesellschaft wird gesprochen, wenn sich Dritte an einem Unternehmen (Einzelunternehmen, GmbH etc.) beteiligen, ohne nach außen hin als Teilhaber in Erscheinung zu treten. Der Dritte wird daher als stiller Gesellschafter bezeichnet. Beim Unternehmer ist die Beteiligungsform besonders beliebt, weil sie die Mitspracherechte des Beteiligten auf ein Minimum reduziert.[77] Zwischen dem Unternehmensinhaber und dem stillen Gesellschafter wird ein Gesellschaftsvertrag geschlossen, in dem sich ein Gesellschafter zu einer Einlage am Unternehmen verpflichtet und im Gegenzug dafür am Gewinn des Unternehmens beteiligt wird. Die atypisch stille Gesellschaft entstammt dem

[75] Vgl. Kalss/Nowotny/Schauer (2008): S.976f.
[76] Vgl. ebenda: S.980
[77] Vgl. Krejci (2005): S.441f.

Steuerrecht und liegt dann vor, wenn zusätzlich zur Gewinnbeteiligung eine Verlustbeteiligung, sowie eine Beteiligung am Gesellschaftsvermögen gewährt werden. Möglich wäre dem (atypisch stillen) Gesellschafter grundsätzlich auch die Übernahme der Funktion eines Geschäftsführers. Die stille Gesellschaft zählt zu den Personengesellschaften und ist nicht rechtsfähig.[78]

Die Gewinn- und Verlustbeteiligung ist dem Arbeits- und Kapitaleinsatz jedes Gesellschafters angepasst, sofern keine abweichende (vertragliche) Regelung besteht. In der Regel ist jedoch eine im Vorhinein fixierte Erfolgszuweisungsquote vorgesehen. Diese Quote besteht grundsätzlich für die gesamte Dauer des Gesellschaftsverhältnisses fort. § 181 Abs 2 UGB (Unternehmensgesetzbuch) eröffnet jedoch auch die Möglichkeit, dass die Verlustbeteiligung ausgeschlossen werden kann und die Gewinnbeteiligung begrenzt wird.

Erwirtschaftet das Unternehmen einen Gewinn, darf dieser vom Stillen, sofern im Gesellschaftsvertrag nichts anderes vereinbart wurde, einverlangt werden. Ist die Einlage des Stillen jedoch durch einen Verlust wertmäßig gesunken, wird der jährliche Gewinn zur Verlustabdeckung herangezogen (innerbetrieblicher Verlustausgleich)[79]. Für Verluste gilt, dass sie vom Stillen steuerlich abgeschrieben werden können, da sie eine sogenannte Mitunternehmerschaft darstellen. Der Verlust zählt somit zu den betrieblichen Einkünften des Gesellschafters.[80]

Beispiel 1: Die Funktionsweise einer GmbH mit atypisch stillen Gesellschaften[81]

X beteiligt sich als stiller Gesellschafter am Unternehmen Y mit einer Kapitaleinlage von € 50.000.-- und erhält dafür eine Gewinn-, Verlust- und Vermögensbeteiligung (am Unternehmen Y) von 10%. Z beteiligt sich als stiller Gesellschafter am selben Unternehmen Y mit einer Kapitaleinlage von € 10.000,-- und erhält dafür, weil er besser als X verhandelt hat, eine Gewinn-, Verlust- und Vermögensbeteiligung (am Unternehmen Y) von 5%. Somit sind

[78]Vgl. Schummer (2006): S.72
[79]Vgl. Doralt/Ruppe (2007): S.208
[80]Vgl. ebenda: S.189
[81] siehe Ausführungen zu Kapitel II.2.1 und II.2.2

zwei atypisch stille Gesellschaften entstanden, die erste zwischen dem Unternehmen Y und dem Stillen X, die zweite zwischen dem Unternehmen Y und dem Stillen Z.

Y gelingt es im ersten Jahr nicht, einen Gewinn zu erzielen, sondern muss einen Verlust in Höhe von € 10.000.-- verbuchen. Dieser Verlust wird dem X und dem Z entsprechend der vereinbarten Quote auf das Verlustvortragskonto eines jeden stillen Gesellschafters gebucht, was sein übriges Einkommen steuerwirksam herabsetzt. Auf dem Verlustvortragskonto des X werden somit € - 1.000,-- und auf jenem des Z € - 500,-- gebucht. Zu einer Glattstellung des Saldos auf dem Verlustvortragskonto ist der Stille nur soweit verpflichtet, wie sie aus zugewiesenen Gewinnen des Unternehmens Y erfolgen kann. Eine Nachschusspflicht besteht nicht.[82]

Im zweiten Geschäftsjahr verzeichnet Y erstmals einen Gewinn von € 20.000.--. Von diesem Gewinn stehen X € 2.000,-- und Z € 1.000,-- zu. Zur Ausschüttung an X und Z gelangen jedoch nur € 1.000,-- (X) bzw. € 500,-- (Z), da zunächst die Verlustvortragskonten auszugleichen sind.

Das heißt, dass aus dem Betriebsergebnis des Unternehmens Y zunächst die Ansprüche der Stillen zu erfüllen sind und dass das dann noch verbleibende Ergebnis dem Unternehmer Y verbleibt.

Jedes Abweichen von diesen Voraussetzungen gefährdet die Steuervorteile in Verbindung mit einer stillen Beteiligung. Steuerschädlich wäre, wenn ein atypisch stiller Gesellschafter vom Unternehmen Y - neben Gewinn-, Verlust- und Vermögensbeteiligung - noch andere (veräußerbare) Vorteile erhält.[83] Das heißt, dass Zusatzinteressen der Stillen in parallelen, oder lose gekoppelten Zusatzorganisationen untergebracht werden müssen. Eine derartige - und im Falle des „Golf-Park Bregenzerwald“ auch angewandte - Möglichkeit bietet die Errichtung eines Vereins. Dieser und weitere Gründe für die Etablierung des Vereins finden sich in Kapitel III.1.5.

[82] Vgl. Krejci (2005): S.448
[83] siehe Anhang K: UFS Klagenfurt 04.11.2005, RV/0112-K/04

II.2.3 Verein

Nach § 1 Abs 1 Vereinsgesetz (VerG) gilt ein Verein als „ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks“. Hintergrund ist der Gedanke, dass Interessen leichter durchzusetzen und vor allem zielstrebiger verfolgt werden können, wenn sie von einer Mehrzahl von Personen organisiert vertreten werden.[84]

Begriffserklärungen:[85]

- *Freiwilligkeit:*
  Grundsätzlich kann jede, sowohl natürliche als auch juristische Person, einen Verein bilden, einem Verein beitreten und auch aus diesem wieder austreten.
- *(relative) Dauer:*
  Der Gesetzgeber sieht vor, dass die Vereinstätigkeit von längerer Dauer ist. Diese eher vage formulierte Voraussetzung heißt zumindest, dass eine Vereinstätigkeit nicht auf ewig bestehen muss. Es ist auch möglich, dass ein Verein Bedingungen aufnimmt, die bei Erfüllung dieser, das Ende der Vereinstätigkeit bedeuten würde.[86]
- *Zusammenschluss von mindestens zwei Personen, organisiert über Statuten:*
  Vertragliche Vereinbarungen der Mitglieder werden Statuten genannt. Diese sollten nach § 3 Abs 2 VerG folgende Punkte enthalten:
  1. den Vereinsnamen,
  2. den Vereinssitz,
  3. eine klare und umfassende Umschreibung des Vereinszwecks,
  4. die für die Verwirklichung des Zwecks vorgesehenen Tätigkeiten sowie die Art der Aufbringung finanzieller Mittel,
  5. Bestimmungen über den Erwerb und die Beendigung der Mitgliedschaft,
  6. die Rechte und Pflichten der Vereinsmitglieder,
  7. die Organe des Vereins und ihre Aufgaben; dies beinhaltet insbesondere eine klare und umfassende Angabe, wer die Geschäfte des Vereins führt und wer den Verein nach außen vertritt,

[84] Vgl. Liehr/Tolar (2002): S.1
[85] Vgl. ebenda: S.1-10
[86] Dies trifft im Übrigen auch auf Organisationen zu.

8. die Art der Bestellung der Vereinsorgane und die Dauer ihrer Funktionsperiode,
9. die Anforderungen für eine gültige Beschlussfassungen durch die Vereinsorgane,
10. die Art der Schlichtung von Streitigkeiten aus dem Vereinsverhältnis,
11. Bestimmungen über die freiwillige Auflösung des Vereins und die Verwertung des Vereinsvermögens im Falle einer solchen Auflösung.[87]

- *bestimmter, ideeller Zweck:*
  Sofern die festgelegten Interessen nicht gesetzeswidrig sind, können sie sich auf alle Lebensbereiche erstrecken. Ideell heißt, dass der Verein nicht auf Gewinn zu Gunsten der Vereinsmitglieder gerichtet sein darf. Sein erwirtschaftetes Vermögen darf also nur dem Gründungszweck zufließen.
- *Verfolgung des gemeinsamen Zwecks:*
  Die Vereinsmitglieder müssen ständig und unmittelbar an den Vereinsangelegenheiten teilnehmen. Diese Teilnahme ist bereits zum Beispiel durch die Entrichtung eines Mitgliedsbeitrages gewahrt. Die Wahrung und Verfolgung der Vereinsinteressen muss nur seitens der geschäftsführenden Organe gewährleistet sein.

II.3 Erklärungsmodell für Organisationen

Wie wir am juristischen Aufbau der GmbH, der stillen Gesellschaft und dem Verein sehen können, wird in solchen Konstrukten eine Gruppe von Personen zu einer Einheit mit individuellem Charakter verschmolzen. Sie besitzen, jedenfalls auf den Verein und die GmbH bezogen, eigene Rechtpersönlichkeit und sind als solche als selbständige Entscheidungsträger zu sehen. Zahlreiche Autoren weisen deutlich darauf hin, dass Organisationen jeder Art wesentlicher Bestandteil der heutigen Zeit sind.[88]

Bereits im vorangehenden Kapitel über den Organisationsbegriff dürfte klar geworden sein, dass eine Organisation, unabhängig ob nun als Ziel- oder Systemmodell verstanden, in jedem Fall aus einer Mehrzahl von Personen besteht.[89] Dieser Zusammenschluss muss einen Grund

[87] Daraus geht hervor, dass ein Verein körperschaftlich organisiert ist, also das Interesse des Einzelnen vom Gemeinschaftsinteresse abweichen kann und ihm unterzuordnen ist. Das heißt auch, dass er als eigenständige Rechtspersönlichkeit angesehen wird (juristische Person).
[88] Vgl. Preisendörfer (2005): S.15; Luhmann (1975): S.12
[89] Vgl. Luhmann (1975); Vanberg (1982)

haben, der unter anderem wegen der Tatsache, dass mehrere Personen beteiligt sind, zu einigen Überlegungen führt, die in der Organisationsrealität allgegenwärtig sind.

Diese Überlegungen werden anhand des ursprünglich von Coleman formulierten und von Vanberg ins Deutsche übersetzten und präzisierten[90] „Modell der Ressourcen-zusammenlegung“ benannt und diskutiert.[91] Es wäre an dieser Stelle natürlich auch möglich, andere Erklärungsansätze für Organisationen, wie die Transaktionskostentheorie heranzuziehen. Da sie in dieser Analyse keine Rolle spielt, insbesondere weil sie verstärkt ökonomischen Ursprunges ist[92], wird auf detaillierte Ausführungen zu dieser verzichtet, wenngleich ein Aspekt der Transaktionskostentheorie in den weiteren Ausführungen erwähnt wird. Im Zuge dieser Erwähnung werden auch die Basisüberlegungen des Transaktionskostenansatzes festgehalten und entsprechend erläutert.[93]

II.3.1 Modell der Ressourcenzusammenlegung

Die Ausgangsüberlegungen sind recht einfach. Eine Organisation entsteht, indem Individuen Ressourcen in einen Topf zusammenwerfen, um darüber dann gemeinsam (korporativ) zu verfügen.[94]

Der Begriff der Ressourcen steht für alles, was der Einzelne einbringen kann. Das heißt Zeit, Geld, Arbeitskraft sowie andere Fähigkeiten oder Leistungen materieller oder immaterieller Natur. Natürlich muss davon ausgegangen werden, dass sich das Individuum vom Zusammenschluss Vorteile erwartet. Konkreter wird sich ein korporativer Akteur nur dann bilden, wenn der Ertrag für ihn relativ höher ist, als bei der alleinigen Verfügung über die Ressource. Die Form des Ertrages kann dabei unterschiedlich sein und hängt vom Grund für die Zusammenlegung der Ressourcen ab; der Ertrag selbst steht jedoch im Vordergrund.
Diese einfache Erklärung wirft jedoch drei sehr wesentliche Fragen auf, wenn man sich mit korporativen Akteuren beschäftigen will:[95]

[90] Vgl. Preisendörfer (2005):
[91] Diese Kapitel (II.3 –II.3.1.3) bedienen sich ausschließlich den Ausführungen Vanbergs (1982), weshalb auch nur wesentliche Erkenntnisse mit Fußnoten gekennzeichnet sind, um dem Leser die Möglichkeit zu bieten, diese gezielt im Originaltext zu suchen. Die zu erörternden Fragestellungen finden sich in „Markt und Organisation“ (1982), insbesondere in Kapitel 5, S. 151-184.
[92] Vgl. Preisendörfer (2005): S.42
[93] Vgl. Beispiel 3 auf S.83 der vorliegenden Arbeit.
[94] Vgl. Vanberg (1982): S.10
[95] Vgl. Vanberg (1982): S.151-184; Preisendörfer (2005): S.27ff.

- zum einen muss sich der individuelle Akteur fragen, ob er in den Topf investieren will, und wenn er einmal investiert hat, ob er seine Ressource in ihm belassen will. (Initiierung- und Beteiligungsprobleme);
- sind die Ressourcen zusammengelegt muss der Frage nachgegangen werden, was denn mit diesen geschehen soll (Entscheidungsproblem);
- nicht zuletzt wird sich die Frage stellen, wie denn der erwirtschaftete Ertrag unter den Beteiligten aufgeteilt werden soll (Verteilungsproblem).

II.3.1.1 Initiierungs- und Beteiligungsproblem

Der Begriff des „Initiierungsproblems“ bezeichnet die Schwierigkeit des Zustandekommens eines korporativen Akteurs. Schließlich geht es bei der Zusammenlegung von Ressourcen um eine gemeinsame Leistungsverpflichtung einer Gruppe von Akteuren.[96] Zu diesem Zeitpunkt ist jedoch längst nicht klar, ob der Ressourcenpool die erhofften Vorteile für die Mitglieder bringt. Trotz dieser Ungewissheit wird es Personen brauchen, die keine Mühen scheuen, diesen korporativen Akteur ins Leben zu rufen. Nachdem dieser Ressourcenpool als kollektives Gut betrachtet werden muss[97], ergibt sich hier eine erste Schwierigkeit: das Kollektivgut. Diesem ist eigen, dass es einerseits über die Gruppe der Personen definiert wird, die das Gut bereitstellen wollen und andererseits, wenn es einmal bereit gestellt wurde, allen Beteiligten zugutekommt.[98] Das Kollektivgut kommt allen Beteiligten zugute, der individuelle Akteur kann also abwarten, ob die Gründungsleistung (Initiierung) nicht von anderen übernommen wird. Dieses so genannte „freeriding“ wird in der Regel umso größer, je größer die Gruppe der Personen ist, die Interesse am Zustandekommen zeigt.[99]

Nun darf davon ausgegangen werden, dass sich bei der Organisation eines Ressourcenpools Personen finden werden, die diese Aufgabe übernehmen. Vor allem deshalb, weil sie sich durch die Gründung und Formung einer Organisation entweder einen angemessenen Leistungsausgleich durch den Korporationsertrag versprechen, oder weil sie durch andere *selektive* Anreize zur Bildung des korporativen Akteurs angespornt werden, zum Beispiel

[96] Vgl. Vanberg (1982): S.151
[97] Vgl. Olson (1985): S.8
[98] Vgl. Vanberg (1982): S.146
[99] Vgl. Preisendörfer (2005): S.30

durch die Erhöhung des sozialen Status oder durch den Zugewinn an Macht.[100] Derartige Personen werden als politische oder soziale Unternehmer bezeichnet, da sie im Gegensatz zu anderen den Organisationsaufwand relativ niedriger bemessen. Entweder weil der Akteur bereits Erfahrung mit derartigen Projekten hat, oder den Erfolg solcher Leistungen besser erkennt oder höher bemisst als seinen Aufwand, ihn ins Leben zu rufen.[101]

Ob sein Projekt jedoch wirklich Erfolg hat, wird der Organisator erst sehen, wenn genügend selektive Anreize geschaffen wurden, sodass individuelle (Dritt-)Akteure ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Organisation bekunden. Somit gilt für alle, den Organisator und den Beteiligten, dass die Ressource nur eingebracht wird, wenn man sich vom Gesamtertrag mehr erwarten darf, als von der individuellen Verfügung über seine eigenen Ressourcen.

Ähnliche Überlegungen gelten - wie oben bereits angedeutet – auf in dem Fall, dass der korporative Akteur bereits existiert. Erwartet sich der individuelle Akteur aus der Beteiligung einen Vorteil, wird er der Organisation beitreten. Erlangt er diesen Vorteil auch ohne der Organisation beizutreten, wird er auf die Mitgliedschaft verzichten. Er wird somit ohne Mitgliedschaft zum „Trittbrettfahrer“. In vielen Fällen lassen sich jedoch die tatsächlichen Kosten beziehungsweise der tatsächliche Nutzen, die bei einem Beitritt auf den individuellen Akteur zukommen, nicht eindeutig bemessen.

In Anlehnung an Peter Preisendörfer ein kurzes Beispiel:[102]

Beispiel 2: Der Free-Rider

Ein Akteur steht vor der Entscheidung, einem Golfclub beizutreten. Ihm wird mitgeteilt, dass neben einem jährlichen Mitgliedsbeitrag auch das ein oder andere zeitliche Engagement vorausgesetzt wird. Die Frage, wie dieser zeitliche Aufwand nun bemessen wird, wird von Person zu Person unterschiedlich beantwortet werden. Während der eine das Engagement als störend und zeitraubend empfindet, kann ein anderer das Engagement als sinnvoll und notwendig empfinden. Je nach Bemessungsgrundlage wird die Person also entscheiden, ob sie für die Ausübung des Golfsportes ein zusätzliches (zeitliches) Engagement in Kauf nimmt oder versucht seinen Wunsch, Golf zu spielen, anders zu verwirklichen. Setzt der Club

[100] Vgl. Vanberg (1982): S.153f.
[101] Vgl. Preisendörfer (2005): S.31
[102] Vgl. ebenda: S.32f.

derartige Engagements nicht voraus, muss damit gerechnet werden, dass jegliches Engagement ausbleibt, solange er/sie seinen Wunsch, verwirklicht sieht (Free-Rider oder Trittbrettfahrer, da er eine Leistung erwartet, ohne Eigenleistung erbringen zu wollen).

In einem weiteren Fall ist der individuelle Akteur dem Korporativen bereits beigetreten. Jetzt stellt sich heraus, ob die Erwartungshaltung erfüllt werden kann. Zeigt sich der Einzelne unzufrieden, bleiben ihm letztlich zwei Möglichkeiten: Protest oder Ausstieg. Je nach Loyalität zur Organisation wird zuerst versucht werden, Verbesserungsvorschläge einzubringen. Finden diese keinen Anklang, droht die Abwanderung.[103]

Fassen wir das Kapitel zusammen, lassen sich zwei wesentliche Punkte feststellen: Zum einen ist das Entstehen von korporativen Akteuren und die Entscheidung, dem korporativen Akteur erhalten zu bleiben, keineswegs selbstverständlich, zum anderen ist in jeder Situation, also bei der Initiierung, bei der Beitrittsfrage und bei der Erhaltung des korporativen Akteurs, die Ausgestaltung von Anreizen ein wesentlicher Aspekt. Damit verbunden besteht zugleich die Gefahr, dass individuelle Akteure darauf vertrauen, dass Leistungen von andern erbracht werden und der Akteur ohne Eigenleistung vom Korporationsertrag profitiert.

II.3.1.2 Der Ertrag aus der Korporation und das Problem seiner Verteilung

Olson betont, dass zum Wesen einer Organisation die Tatsache gehört, dass ihr Ertrag allen Beteiligten in irgendeiner Form zum Vorteil gereichen muss.[104] Ausgehend von dieser Annahme, steht ein korporativer Akteur damit vor dem Dilemma, die erlangten Vorteile angemessen unter seinen Mitgliedern aufzuteilen. Der Korporationsertrag hat also unabhängig von seiner Form den Charakter eines Kollektivgutes.[105] So ist der Wille, einen Beitrag für das kollektive Gut leisten zu wollen, auch direkt mit dem tatsächlichen Anteil am kollektiven Gut verbunden. Das muss nicht heißen, dass der Investor sich einen sofortigen oder stetigen persönlichen Vorteil erwartet, aber langfristig ohne diesen den Beteiligungsgrund in Frage stellt.[106]

So wird der individuelle Akteur entscheiden, ob er seinen Anteil am Ertrag gerecht empfindet. Geht es um eine rein monetäre Investition, wie sie bereits bei der GmbH oder der stillen

[103] Vgl. Preisendörfer (2005): S.33
[104] Vgl. Olson (1968): S.14
[105] Vgl. Vanberg (1982): S.164
[106] Vgl. ebenda S.164f.

Gesellschaft zu beobachten war, darf angenommen werden, dass der Einzelne jene Gewinnbeteiligungserwartung hat, die bei Unterzeichnung des Gesellschaftsvertrages vereinbart wurde. Nun besteht dennoch zum einen die Möglichkeit, dass der Beteiligte erkennt, dass sein Beitrag insgesamt höher zu entlohnen wäre, er somit seine Entlohnung als ungerecht empfindet oder zum anderen, dass zusätzliche Vorteile (auch immaterieller Natur) aus der Investition zu erwarten waren, die nicht oder nicht ausreichend eingetreten sind. Diese Schwierigkeit wird umso größer, je größer die Organisation ist, weil es sich in der Praxis oft als sehr schwierig erweist, festzustellen, wer welchen (immateriellen) Beitrag geleistet hat und wie dieser belohnt werden kann. Je nach Organisationsart zeigt das Verteilungsproblem unterschiedliche Auswirkungen:

1. **der monokratisch-hierarchische Organisationstypus:**
   Dieses System verfügt über eine zentrale Koordination, die Entscheidungen für alle bindend durchsetzt. Zentraler Koordinator heißt im Übrigen nicht, dass die Entscheidungen nicht von mehreren Personen gefällt werden können. Diesem Organisationstyp ist eigen, dass den ressourceneinbringenden individuellen Akteuren ein – wie weiter im Zusammenhang mit der GmbH und der stG erwähnt – vorher festgelegter Anteil am Kollektivgut zukommt und dem zentralen Koordinator das Residuum verbleibt. Nachdem jeder korporative Akteur auf einen Korporationsertrag (materiell oder immateriell) abzielt, bedeutet dies, dass der zentrale Koordinator mit allen Mitteln versuchen wird, dieses Residuum möglichst hoch zu halten, indem er die verfügbaren Ressourcen bei Bedarf mit Bedacht einsetzt, um die Erwartungshaltung des einbringenden Akteurs nur im notwendigen Maße zu erhöhen.[107] Die Erhöhung des Residuums hat für den zentralen Koordinator Motivationsfunktion. Es sei an dieser Stelle bemerkt, dass sich dies nach Vanberg insbesondere dann relativ einfach gestaltet, wenn die Ressource und damit auch das verbleibende Residuum ein/e veräußerbare/s ist. Ein spezielles Problem wirft die Ressource menschliche (manuelle oder geistige) Arbeitskraft auf, da der Einbringende – um die Ressourcen mit der nötigen Konstanz zu aktivieren – zusätzlich und laufend motiviert werden muss.[108]

2. **der genossenschaftlich-demokratische Organisationstypus:**
   Sein Hauptkriterium ist die Verfügung über die Ressourcen als Gruppe; die Ressourceneinbringer verfügen gleichberechtigt über den Ressourcenpool, wenngleich

[107] Vgl. Preisendörfer (2005): S.39
[108] Vgl. Vanberg (1982): S.166 f.

es einer Vereinbarung bedarf, wie derartige Entscheidungen in der Gruppe gefasst werden.[109] Die Lösung des Kollektivgutproblems setzt ein Kontrollsystem im Sinne einer Art „freiwilliger Selbstbindung“[110] voraus. Es gibt grundsätzlich auch keinen fix geregelten Schlüssel zur Verteilung des Ertrages. Demnach fehlt auch der zentrale Koordinator, der die Organisation vorantreibt, wie dies im monokratisch-hierarchischen System der Fall ist. Auch hier spielt die Größe der Organisation eine wesentliche Rolle, besonders dann, wenn der Korporationsertrag nicht monetär oder direkt messbar ist.[111]

II.3.1.3 Das Problem der korporativen Entscheidung

Geht man davon aus, dass Ressourcen, sei es Geld, eine bestimmte Fähigkeit oder Zeit, korporativ angelegt wurden, ist eine weitere grundlegende Frage, wie über diese verfügt wird. Auch in diesem Fall spielen die oben genannten unterschiedlichen Organisationstypen eine wesentliche Rolle. In der Realität sind meist Mischformen dieser Organisationstypen anzutreffen, da eine zentrale Entscheidungsinstanz nur selten die gesamte Organisation koordinieren kann und im genossenschaftlich-demokratischen System meist nur Grundsatzentscheidungen demokratisch gefällt werden. Individuelle Entscheidungen über die Ressourcenverfügung widersprechen jedenfalls dem Charakter des korporativen Akteurs.[112]

So ist der Entscheidungsprozess in körperschaftlichen Gebilden mit dem Verzicht auf Individualentscheidungen eine Macht- beziehungsweise Herrschaftsfrage in der Organisation.[113] Herrschaft heißt, dass Befehle bei bestimmten Personen bindend ankommen.[114] In anderen Worten ist Herrschaft die Einschränkung der Selbstbestimmung. Sie impliziert aber ein Mindestmaß an Verständnis für die Einschränkung.[115]

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleich viel worauf diese Chance beruht.“[116] Macht, so Weber weiter, ist „soziologisch amorph“, weil grundsätzlich jeder zu jeder Zeit, sei es durch

[109] Vgl. Preisendörfer (2005): S.34
[110] Vanberg (1982): S. 168
[111] Vgl. Vanberg (1982): S.168
[112] Vgl. Preisendörfer (2005): S.34
[113] Vgl. Vanberg (1982): S.171
[114] Vgl. Weber (1922): S.28
[115] Vgl. Abraham/Büschges (2004): S.127
[116] Weber (1922) : S.28

Persönlichkeitsmerkmale oder jedwede andere Situation, in die Lage versetzt werden kann, seinen Willen gegen einen anderen durchzusetzen.[117]

Macht ist dabei ein generelles Problem von Austauschverhältnissen, wie wir es vom Markt her gewohnt sind, während Herrschaft als zentrales Problem bei der Disposition von Ressourcen in Körperschaften gesehen werden kann. Was in jedem Fall bleibt, ist eine zentrale Entscheidungs- oder Koordinationsinstanz als wesentliches Merkmal in Organisationen.

Vanberg verweist auf den speziellen Fall, dass die oben ausgeführten Charakteristika zum monokratisch-hierarchischen Organisationstyp in erhöhtem Maße dann zutreffen, wenn die zentrale Entscheidungsinstanz eine natürliche Person ist, da Entscheidungen nicht korporativ getroffen werden. Werden Entscheidungen von einem zentralen Koordinator als Gruppe gefällt, sind es Merkmale des genossenschaftlich-demokratischen Systems, die zur Entscheidungsfindung beitragen.[118]

Ein Basisproblem des individuellen Akteurs steckt zudem in der Widersprüchlichkeit seiner Interessen. Einerseits soll ein Ressourceneinsatz vermieden werden, der den eigenen Wünschen widerspricht, andererseits sollen die eigenen Interessen möglichst wirksam durchgesetzt werden. Auf dieses „grundlegende Dilemma einer Organisation“[119] wird im Fallbeispiel eingegangen.

[117] Vgl. Weber (1922): S.28.f.
[118] Vgl. Vanberg (1982): S.176
[119] Vgl. ebenda: S.177

II.4 Merkmale von Organisationen

Gilt es organisationsinterne Prozesse zu analysieren, ist zu allererst ein Verständnis der Organisation notwendig. Während Preisendörfer von „Basiselementen einer Organisation“[120] spricht, werden die Organisationsmerkmale bei Endruweit „Organisationsvariablen“[121] genannt. Unabhängig davon, welche Bezeichnung man vorzieht, sind für das Verständnis von Organisationen gewisse Kernelemente und deren Zusammenhänge zentral. Dies sind zumindest die Sozialstruktur, die Organisationsziele, die Organisationsbeteiligten, die technische Ausstattung und die Organisationsumwelt.[122]

Die vorliegende Arbeit wird sich - wie im Kapitel zum methodischen Vorgehen bereits formuliert - in erster Linie auf die Erläuterung und Darstellung der Organisationsziele, der Organisationsstruktur und der Organisationsbeteiligten beschränken, da nur über diese Aussagen aus den vorhandenen Dokumenten zum Fallbeispiel „Golf-Park Bregenzerwald“ getroffen werden können. Dennoch wird das fünfte Kernelement, die Organisationsumwelt, in die Diskussion mit einbezogen; jedoch nicht um deren Einflüsse auf die restlichen vier Kernelemente zu analysieren[123], sondern nur um eine eindeutige Organisationsgrenze zu ziehen.[124]

II.4.1 Organisationsziele als Basiselement einer Organisation

Organisationen sind „geplante, sorgsam aufgebaute und auf spezifische Ziele ausgerichtete soziale Gebilde“[125]. Somit definieren die Organisationsziele, was die Organisation will und bilden dadurch ihre Daseinsberechtigung ab. Durch die Möglichkeit, dass gesteckte (realistische) Ziele erreicht werden sollen und erreicht werden können, sind sie nicht von Bestand. Ziele sind, wie Scott es etwas ironisch formuliert, „desired ends“.[126]

[120] Preisendörfer (2005): S.18
[121] Endruweit (2004): Kapitel 2ff.
[122] Vgl. Scott (2003): S.18-24
[123] Vgl. ebenda: S.23
[124] Vgl. dazu insbesondere Kapitel III.1.9
[125] Etzioni (1967): S.13
[126] Scott (2003) S. 34

Problematisch bei der Zielvergabe erscheint die Frage danach, wer diese vorgibt und formuliert.[127] Diese Frage zu klären, wird nicht ohne weiteres möglich sein, aber es lässt sich, in Erinnerung an das Modell der Ressourcenzusammenlegung, zumindest argumentieren, dass das Ziel einer Organisation ein Korporationsertrag ist. So haben viele soziale Systeme Ziele, wobei sich diese Ziele aber von Organisationszielen durch ihre spezifische Formulierung (z.B.: Verträge, Satzungen, Statuten, etc.) unterscheiden.[128]

Diese spezielle Zielgerichtetheit ist zentral für die Leistung einer Organisation und die Zielerfassung stellt einen wesentlichen Ansatzpunkt der Organisationsforschung dar.[129] Im Wesentlichen müssen Organisationsziele vier Funktionen erfüllen:[130]

- Motivationsfunktion:
  Ziele sollen – wie oben kurz erwähnt – dem Organisationsbeteiligten aufzeigen, was es zu erreichen gilt; nur dann wird das Organisationsmitglied in der Lage sein, einen Beitrag zu leisten;
- Kontrollfunktion:
  nur ein klar formuliertes Ziel ermöglicht die Kontrolle seiner Erreichung (des Erfolgs);
- Leitfunktion:
  Ziele sollen als Entscheidungsgrundlage dienen und damit Prioritäten einer Organisation hierarchisch ordnen;
- Legitimitätsfunktion:
  Wie bereits erwähnt, bilden Ziele die Daseinsberechtigung der Organisation; in Bezug auf das zuvor erörterte „Modell der Ressourcenzusammenlegung“ sind es die Ziele, die für den individuellen Akteur einen Anreiz zur Einbringung von Ressourcen schaffen.

Auch wenn diese vier Funktionen keiner weiteren Erklärung bedürfen, sind sie in der Organisationsrealität in dieser klaren Form meist nicht eindeutig gegeben bzw. nicht ohne weiteres zu erörtern. Nur selten finden sich Organisationen, die nur ein Ziel haben. Meist sind es eine Vielzahl von Zielen die nicht oder nur bedingt denselben Stellenwert haben.[131] Daraus ergeben sich oft (Ziel-)Konkurrenzen und im Extremfall (Ziel-)Konflikte. Mit dem Begriff

[127] Vgl. Etzioni (1967): S.15f.
[128] Vgl. Endruweit (2004): S.100ff.
[129] Vgl. ebenda: S.102 ff
[130] Vgl. Preisendörfer (2005): S.62f.
[131] Vgl. Endruweit (2004): S.102ff.

„Zielkonkurrenz“ wird zwar die Gleichwertigkeit von Zielen unterstrichen, aber die Chance, diese zu erreichen ist hinsichtlich der einzelnen Ziele unterschiedlich groß. „Zielkonflikt“ heißt, dass mit der Erreichung eines Ziels ein anderes Ziel nicht mehr zu erreichen ist. Ein Zielkonflikt kann auch dadurch entstehen, dass die unterschiedlichen Prioritäten von Zielen nicht richtig erkannt werden.

Des Weiteren haben Organisationen neben ihren Formalzielen eben auch informale Ziele, die bereits dadurch entstehen, dass Organisationen als soziale Systeme mit menschlicher Individualität konfrontiert werden. So kann das Ziel des individuellen Akteurs trotz klar formuliertem Organisationsziel ein ganz anderes sein und sich nur bedingt mit dem formalen Ziel decken.

II.4.1.1 Zieländerung

Wie bereits erwähnt, haben Ziele keinen „ewigen“ Bestand. Dies aber nicht ausschließlich deshalb, weil das „Ziel des Ziels“ in seiner Erreichung besteht, sondern auch deswegen weil diese im Laufe der Zeit oft geändert werden.

Während Etzioni zwischen „Zieländerung durch äußere Einflüsse“ und „Zieländerung durch die Mitglieder“ [132] unterscheidet, findet man bei Endruweit den allgemeiner gefassten Begriff des „Zielwandels“. Letzterer differenziert die Zieländerung weiters in: [133]

- *Vermehrung*:
  bezeichnet zum Beispiel eine tatsächliche Ausweitung des Sortiments in einem Wirtschaftsunternehmen; wird dabei das Basisziel vernachlässigt, spricht man von einem „Zielwechsel“.
- *Verschiebung:*
  bedeutet, dass ein primäres Ziel durch ein sekundäres ersetzt wird, jedenfalls aber die Rangordnung umgestaltet wird; eine Zielverschiebung ist nur dann unproblematisch, wenn sie klar formuliert wird und nicht im Verborgenen geschieht.

[132] Etzioni (1967) S.27.
[133] Vgl. Endruweit (2004): S.115ff.

- *Ersetzung:*

  es besteht, wenn auch eher selten, die Möglichkeit, dass eine Organisation ein Ziel erreicht; natürlich gilt das nur für Fälle, in denen ein einmaliger Erfolg angestrebt wird. Bei einem allfälligen Einmalerfolg würde dies das Ende der organisationalen Tätigkeit bedeuten; in solchen Fällen werden dann „Nachfolgeziele" formuliert.[134] Gerne wird dafür das Beispiel der Organisation „The Volunteers" herangezogen, die sich für Forschungsunterstützung bei der Kinderlähmung einsetzte. Aufgrund des erfolgreichen Einsatzes des „Salk-Wirkstoffes" konnte die Kinderlähmung besiegt werden; somit hatte die Organisation ihr Ziel erreicht. Da sie aber zwischenzeitlich einen enormen Mitgliederzuwachs hatte, wurde kurzer Hand entschieden, andere medizinische Forschungen voranzutreiben.[135]

II.4.2 Organisationsstruktur als Basiselement einer Organisation

Wie der Begriff bereits zum Ausdruck bringt, ist darunter die konzeptionelle Gestaltung einer Organisation zu verstehen. Im Gegensatz zu den Zielen einer Organisation, zählt die Struktur zu einer abhängigen Variablen. Schließlich kann argumentiert werden, dass Ziele den Charakter der Organisation ausmachen, während die Struktur das Mittel zur Erreichung des Ziels ist.[136] Konkreter beschreibt die formale Struktur eines Unternehmens (oder allgemeiner gefasst: einer Organisation) den Aufbau desselben und beeinflusst die Organisationsentwicklung maßgeblich, indem sie sowohl Kommunikations- als auch Handlungsabläufe vorzugeben versucht. Dies impliziert bereits, dass die tatsächlichen Handlungs- und Kommunikationsabläufe nicht unbedingt der formalen Organisationsstruktur entsprechen müssen.

In der Soziologie und in der Organisationssoziologie im Speziellen, wird der Strukturbegriff in zwei Gruppen gegliedert. Die formale Struktur einerseits, als „Blaupause einer Organisation"[137], und die informale Struktur andererseits, als tatsächliches Organisationsgeschehen. Diese Abweichungen zu untersuchen ist mitunter wesentlicher Bestandteil der Organisationsforschung.[138] Da sich die vorliegende Arbeit ausschließlich mit

[134] Vgl. Endruweit S.117f.
[135] Vgl. Etzioni (1967): S.27f.; Endruweit (2004): S.117.f
[136] Vgl. Endruweit (2004): S.145 ff.
[137] Vgl. Preisendörfer (2005): S.66
[138] Vgl. ebenda: S.66

der formalen Struktur einer Organisation beschäftigt, in erster Linie, weil nur diese aus den vorhandenen Dokumenten erarbeitet werden kann, soll im Folgenden die formale Organisationsstruktur im Detail theoretisch durchdrungen werden.

Die Dimensionen einer formalen Organisationsstruktur werden von verschiedenen Autoren unterschiedlich breit gefasst. Drei Dimensionen sind jedenfalls zu nennen:[139]

- *Komplexität:*
  bedeutet das Ausmaß der vertikalen (funktionalen), horizontalen und räumlichen Differenzierung; Beispiel für Indikatoren sind unter anderem Umfang und Art der Arbeitsteilung[140];
- *Formalisierung:*
  da Handlungen durch einen Strukturplan normiert werden sollen, stellt sich die Frage nach dem Grad dieser Formalisierung. Unterschieden wird zwischen „Strukturformalisierung" und „Informationsflussformalisierung". [141] Erstere geht der Frage nach, ob die Koordination, die Hierarchien, sowie die Regeln zur Arbeitsteilung für alle, auch Nicht-Organisationsmitglieder, zugänglich und ausdrücklich festgehalten sind; so könnten beispielsweise Gesellschaftsverträge oder Vereinsstatuten derartige Hinweise enthalten. Unter Informationsformalisierung wird die Handhabung von Kommunikationsprozessen verstanden, beziehungsweise wie und in welchem Ausmaß kommuniziert wird;
- *Zentralisierung:*
  legt fest, wer welche Entscheidungen trifft bzw. treffen darf. Im Falle von postbürokratischen, Unternehmen, also von Unternehmen, in denen straffe Führung gegen „Flexibilität und absolute Wandlungsfähigkeit"[142] getauscht wird, wird man eher von Dezentralisierung im Sinne von Autonomie und Selbstbestimmung sprechen, also nicht mehr von zentraler Steuerung.[143] Zentralisierung beinhaltet neben der Zuweisung von Rechten auch die Vergabe von Boni oder die Festlegung von Arbeitszeiten; sie kann als Indikator für Herrschaft in der Organisation angesehen werden, indem sie aufzeigt, welcher Akteur welche Verantwortung trägt.[144]

[139] Vgl. Endruweit (2004): S.147
[140] Vgl. Preisendörfer (2005): S.67, Tabelle 4.1
[141] Vgl. ebenda S.72f.
[142] Kühl (1995): S.17
[143] Vgl. Kühl (1995): S.58f.
[144] Vgl. Preisendörfer (2005): S.71f.

Generell gilt, dass die Größe der Organisation keinen Einfluss auf die Komplexität der Struktur hat. In Erinnerung an die Methode dieser Arbeit, die sich nur mit der formalen Struktur beschäftigt, wird nachstehend in Anlehnung an Endruweit die Bedeutung der Leitungsstrukturen hervorgehoben.[145]

II.4.2.1 Leitungsstruktur

Wird eine Organisation unter dem Blickwinkel analysiert, welcher Akteur einem anderen unter- oder übergeordnet ist, beschäftigt man sich mit der Leitungsstruktur. Sie wird in der Regel bildlich dargestellt. Die Leitungsstruktur ist in der Lage, Hierarchien nachzuzeichnen und zeigt damit, wer das Unternehmen verwaltet.

Die bekannteste bildliche Darstellung dürfte das Organigramm sein, bei dem sich drei grundsätzliche Grundstrukturtypen unterscheiden lassen, wenngleich wir es in der Realität oft auch mit Mischformen der einzelnen Modelle zu tun haben.

Typ 1: Die Linienorganisation

Wie in der nachfolgenden Abbildung 2 ersichtlich, geht es darum, dass mindestens ein Akteur einem anderen unterstellt ist. Dieser Organisationsform ist eigen, dass formal keine horizontalen Kontakte bestehen, wenngleich diese informal natürlich bestehen. Ein Beispiel für eine Linienorganisation ist das Militär oder ein Sekretariat.

Die Linienorganisation kommt zur Anwendung, wenn ein Akteur die ihm zugetragene Rolle nicht alleine bewältigen kann und deshalb ein Subsystem eingerichtet wird, wobei das Subsystem dem „Hauptorganisationsziel“ dienlich sein muss.[146]

Die Linienorganisation betont die Zielorientierung und die vertikale Kommunikation des Systems. Das Fehlen der horizontalen formalen Kontakte birgt die Gefahr des „Spartendenkens“ und des „Ressortegoismus“[147] in sich, fördert jedoch die Spezialisierung.

[145] Vgl. Endruweit (2004): S.157f.
[146] Vgl. ebenda: S.165 f.
[147] Vgl. ebenda: S.166 f.

Dies hat Auswirkungen auf die Mobilität der Organisationsmitglieder, die in der Regel nur in ihrer Linie aufsteigen und vor allem „nach oben“ berichten. Besonders bei der einfachen Unterstellung (siehe Abbildung 2 rechte Seite) besteht die Gefahr des Spartendenkens in erhöhtem Maße; andererseits fördert die einfache Unterstellung aber die Möglichkeiten des Aufstiegs in eine höhere Position im gleichen Tätigkeitsbereich. Bei mehrfacher Unterstellung (siehe Abbildung 2 linke Seite) wird dem Vorgesetzten die Spezialisierung erlaubt, für den Unterstellten werden jedoch mehrere Vorgesetze vorgesehen. Die Mehrzahl an Vorgesetzten impliziert unter anderem vermehrte Kontrolle und somit höhere Qualität. Möglicher Nachteil ist jedoch die Schwierigkeit der nicht eindeutigen Zuständigkeiten und der damit verbundenen Konflikte (z.B.: durch widersprüchliche Aufträge).

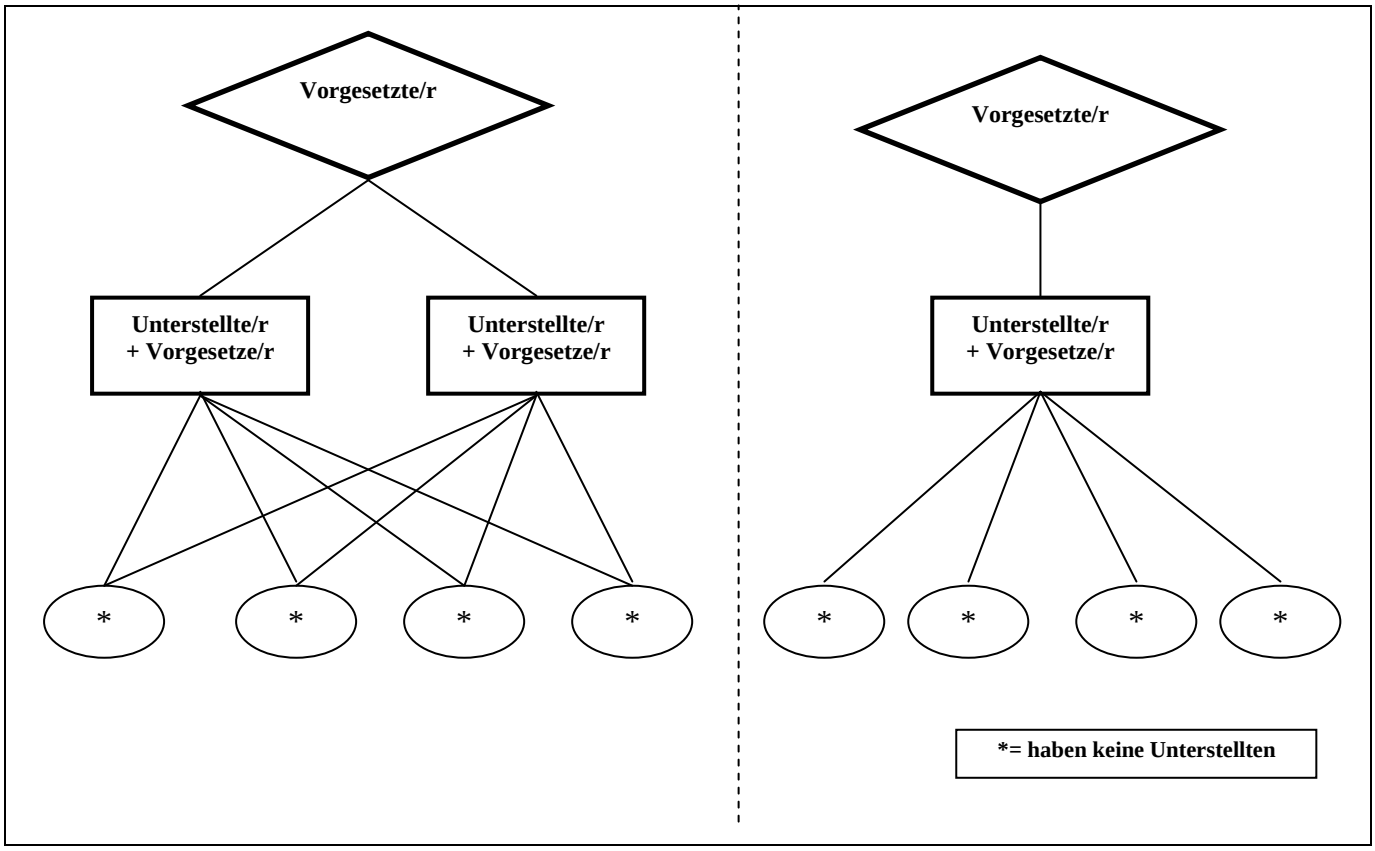


Abbildung 2: Linienorganisation (links: mehrfache Unterstellung, rechts: einfache Unterstellung)[148]

[148] Eigene Darstellung nach Endruweit (2004): S.166

Typ 2: Die Stab-Linien-Organisation

Dieser Organisationstyp kann als ergänztes Liniensystem aufgefasst werden, in dem ein Stab im Sinne einer zusätzlichen Beratungs- oder Kontrollinstanz Entscheidungen vorbereitet und/oder ausführt, ohne diese Entscheidung zu treffen. Ein Beispiel wäre eine Arbeitsgruppe in Bundesministerien. Der Stab ist außerhalb des Liniensystems und bildet ein zusätzliches Bindeglied zu übergeordneten Instanzen. Durch seine Hilfestellung bei der Ausarbeitung oder Vorbereitung von Entscheidungen dient der Stab der Entlastung hochrangiger Organisationsmitglieder, um sie von ihrem unterstellten Bereich unabhängiger machen.[149]

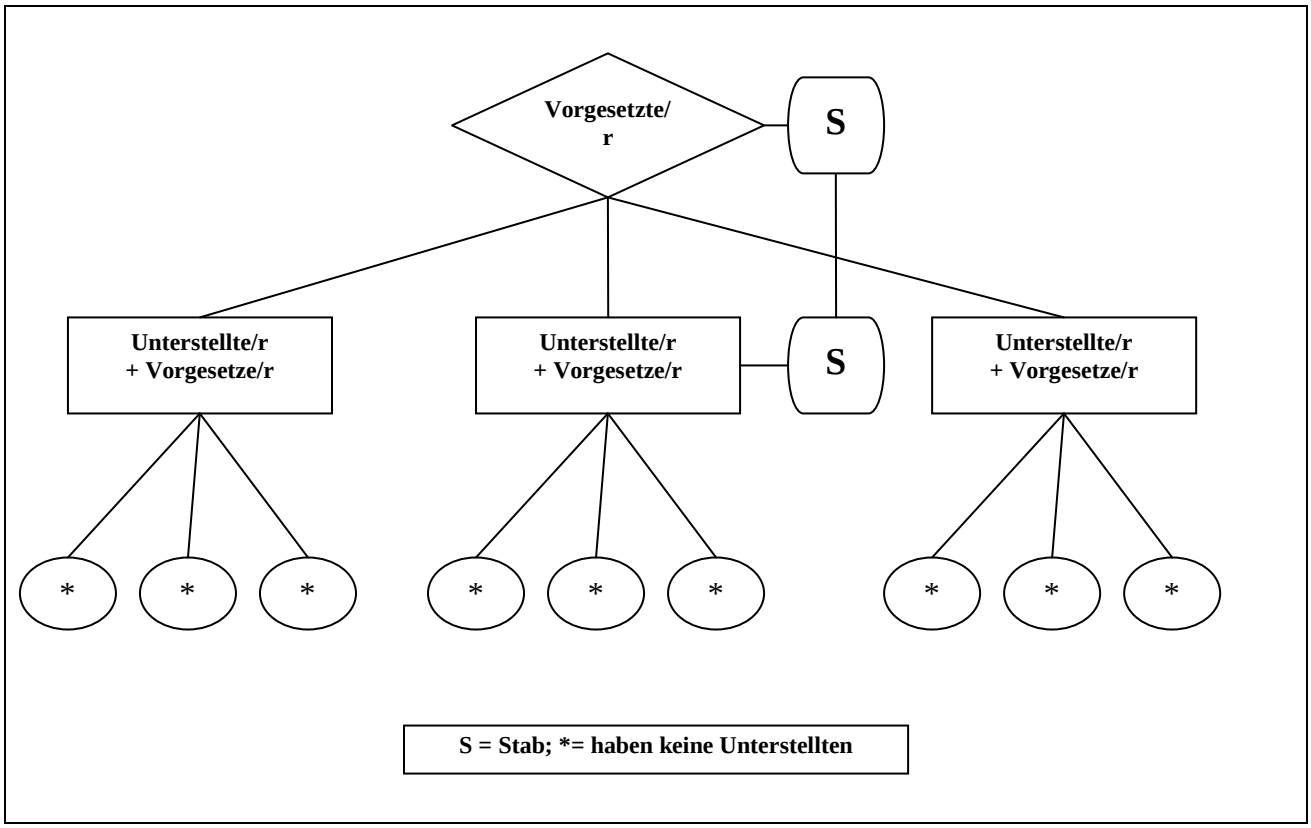


Abbildung 3: Stab-Linien-Organisation[150]

Die von ihm vorzubereitenden Entscheidungen sind dabei zweck-, oder besser gesagt, zielorientiert. Darüber hinaus hat der Stab, der sowohl aus einer Person, als auch aus mehreren Personen bestehen kann, eine „organisationszielunspezifische Funktion“[151] in der Organisation. Diese Funktion ist in der Regel nicht weiter delegierbar, während seine „organisationszielspezifischen Funktion“ als Ideeneinbringer zu verstehen ist. Sie können

[149] Vgl. Endruweit (2004): S.168
[150] Eigene Darstellung nach Endruweit (2004): S.166
[151] ebenda: S.168

aber auch mit Sonderprojekten betraut werden, da sie oft über Qualifikationen verfügen, die von der Organisation eigentlich nicht benötigt werden. Ein Beispiel wäre eine Genderbeauftragte, als Stab des Personalmanagements.[152]

Somit ist klar ersichtlich, dass der Komplexitätsgrad in einer Stab-Linien-Organisation im Vergleich zur Linienorganisation zunimmt. Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive ergeben sich dadurch neue Probleme. Durch sein Spezialwissen und seine detaillierten Kenntnisse der verbundenen Instanzen, ist der Stab in der Lage, Einfluss auf diese zu nehmen, trotz fehlender Entscheidungsgewalt, Konflikte zwischen den Linienstellen zu provozieren. Während das Mitglied im Liniensystem versuchen wird, seine Position vertikal zu verbessern, bleibt diese Chance dem Stabsmitglied verwehrt, da er, selbst bei Erledigung seiner Arbeit zur vollsten Zufriedenheit, nicht in das Liniensystem aufgenommen werden kann, vorausgesetzt er will. Schließlich sollte er als Ideengeber oder Entscheidungsvorbereiter die Eigenschaft haben, keine Vorgesetztenqualifikationen zu entwickeln, was beim Aufstieg einer Person im Liniensystem Voraussetzung ist. In Organisationen werden Stabsmitglieder oft „als Angelpunkte der informalen Struktur angesehen“[153], da sie in der Regel vermehrt Kontakt zum Vorgesetzten haben, als die ihm unterstellten Personen im Liniensystem.

Typ 3: Die Matrix-Organisation

Dieser Organisationstyp bezeichnet das Gegenüberstellen von „ständigen fachlichen Spezialeinheiten und vorübergehenden (oder ständigen) projektorientierten Spezialeinheiten“[154]. Konkreter gesagt bedeutet das, dass der Organisationsführung, als oberste Instanz, jeweils zwei Bereiche unterstellt werden. Einerseits Fach- oder Fertigungsabteilungen und andererseits ein Projektbereich. Der Fachbereich dient dabei eher betriebswirtschaftlichen Aspekten, wie der Finanzierung oder dem Personalmanagement; diese Funktion ist langfristig. Der Projektbereich erfüllt eine kurz- oder mittelfristige Funktion und widmet sich der Produktion oder dem Marketing. Ein Beispiel für eine Matrixorganisation ist die Universität Wien. Unternehmensleitung ist das Rektorat, Fachbereiche sind die Fakultäten, Projektbereich ist das Dekanat, oder die Quästur.

Der Ansatz zählt, zumindest in seiner praktischen Umsetzung, zu den neueren Organisationsansätzen. So werden positive und negative Auswirkungen sehr kontrovers

[152] Endruweit (2004): S.170
[153] ebenda: S.171
[154] Vgl. ebenda: S.174

diskutiert.[155] Erreicht werden sollte eine Flexibilisierung der Kommunikations- und Handlungsstrukturen. Im Zuge dessen rechnet man bei dieser Organisation mit einer Motivationssteigerung.

Kritiker sind der Meinung, dass Entscheidungsprozesse mitunter sehr langwierig sein können, weil Autoritäts- und Machtkämpfe unvermeidbar sind. Kühl spricht außerdem von einem Flexibilisierungsdilemma.[156] Durch stetigen Organisationswandel, dem internen Zugewinn an Autonomie der Mitglieder sowie den nicht klar erkennbaren Grenzen zur Organisationsumwelt, laufen Organisationen Gefahr, sich aufzulösen. Besonders Organisationsgrenzen ermöglichen der Organisation schließlich erst ihr Dasein, und nur anhand der Grenzen kann sie entscheiden, was in ihrem Interesse ist und was nicht. [157]

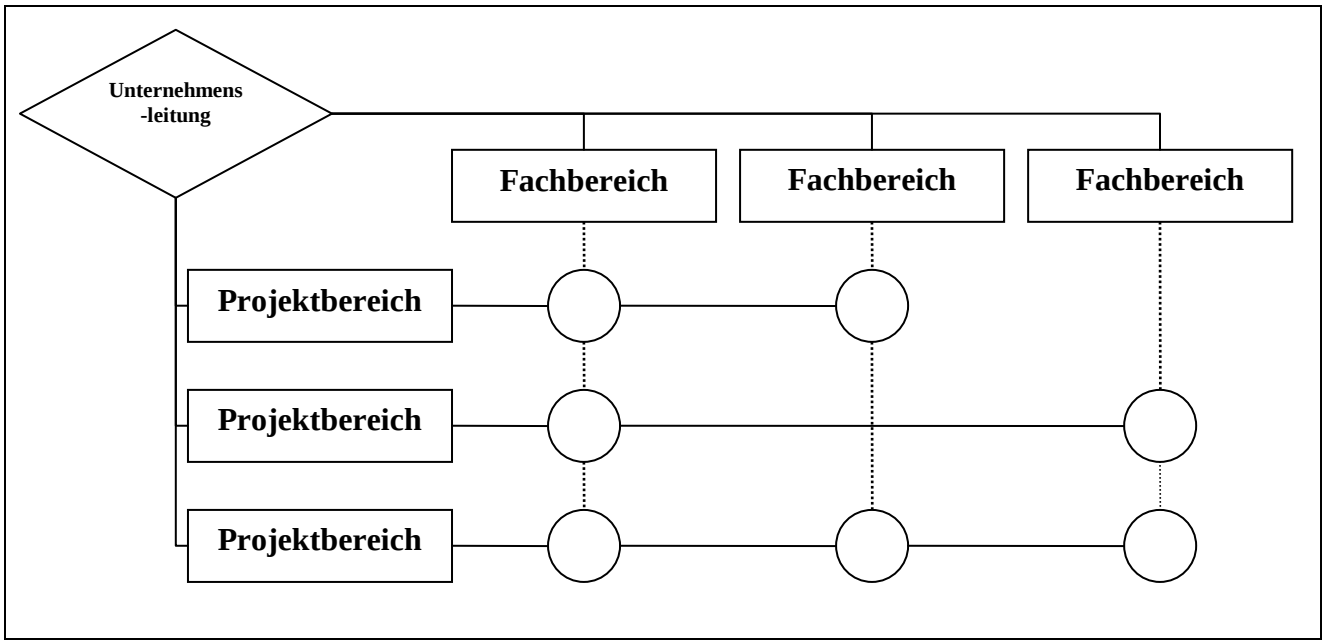


Abbildung 4: Matrix-Organisation[158]

Auch der erste formale Eindruck einer Enthierarchisierung könnte trügerisch sein, wird aber letztendlich maßgeblich von der Organisationsgröße beziehungsweise der Größe der jeweiligen Projektgruppe bestimmt.

[155] Vgl. Endruweit (2004): S.171 ff.
[156] Vgl. Kühl (1995) S.84ff.
[157] Vgl. ebenda: S.82 f.
[158] Eigene Darstellung nach Endruweit (2004): S.166

II.4.3 Die Organisationsumwelt

Während Organisationsziele und Organisationsstrukturen für interne Organisationsanalysen unverzichtbar sind, kam die neuere Organisationsforschung zum Ergebnis, dass, wie zuvor hingewiesen, das Austauschverhältnis zur Umwelt eine wesentliche Rolle spielt.[159]
Zur Organisationsumwelt zählt alles, was in irgendeiner Form sozialen Austausch mit der Organisation betreibt und kein ein Mitglied der Organisation darstellt, unabhängig davon, ob es ein einseitiges oder ein gegenseitiges Austauschverhältnis ist.[160] Anders erklärt ist alles Organisationsumwelt, woran sich eine Organisation anpassen muss, also physische, technische, kulturelle und soziale Umwelt.[161] Diese Erklärung lässt erahnen, dass die Organisationsumwelt sehr facettenreich ausgestaltet ist. Es bietet sich eine grobe Unterteilung in drei Ebenen an:[162]

- *Auftragsumwelt:*
  bezeichnet den ständigen, direkten Austausch mit anderen individuellen oder korporativen Akteuren, wie zum Beispiel Kunden oder Lieferanten; nachdem eine Organisation nicht autark ist, sollten im Rahmen der Auftragsumwelt (task environment) also jene Austausch- und Abhängigkeitsverhältnisse analysiert werden, die sich unmittelbar auf die die Organisationsziele auswirken.[163]
- *Domäne:*
  im wirtschaftlichen Sinn würde Domäne die Branche bedeuten; allgemeiner sind damit jedoch Wettbewerbs- und Konkurrenzverhältnisse gemeint, sowie der zu bedienende Markt.[164]
- *Globale Umwelt:*
  bezeichnet die Rahmenbedingungen, das heißt sowohl wirtschaftliche, gesellschaftliche, rechtliche etc.

Im Rahmen dieser Dreiteilung, sollten zwei Dimensionen der Organisationsumwelt jedenfalls genannt sein: Die Komplexität, zum Beispiel der Frage nachgehend, wie heterogen die Organisationsumwelt ist, und die Umweltdynamik, also die Erkenntnis, dass sich Rahmenbedingungen ändern können.[165]

[159] Vgl. Scott (2003): S.23
[160] Vgl. Endruweit (2004): S.219
[161] Vgl. Scott (2003): S.23
[162] Vgl. Preisendörfer (2005): S. 74f.
[163] Vgl. Scott (2003): S.133
[164] Vgl. ebenda: S.126
[165] Vgl. Preisendörfer (2005): S.76f.

II.4.4 Organisationsbeteiligte und –mitglieder als Organisationsmerkmale

Klar ist inzwischen, dass eine Organisation durch Inklusion und Exlusion ihre Grenze zur Umwelt zieht. Das heißt, eine sehr wesentliche Frage bei einer Organisation ist, wer denn zur Organisation gehört und wer nicht. Schließlich ist die Organisation als soziales System jene Plattform, in der der individuelle und korporative Akteur handelt.[166]

Als Organisationsmitglieder[167] sind alle jene Personen zu bezeichnen, die fortlaufend zur Instandhaltung der Organisation beitragen, während Organisationsbeteiligte[168] alle jene Personen sind, die lediglich einen Beitrag zum Fortbestand leisten. [169]

Organisationsbeteiligte sind also diverse Austauschpartner, wie Kunden oder Lieferanten, aber auch Beteiligte, wie die einige Kapitel zuvor genannten atypisch stillen Gesellschafter oder Aktionäre. Kurzum all jene, die ein Interesse am Fortbestand der Organisation aufgrund einer (oder mehrerer) Forderung(en) an die Organisation oder eines Beitrages zur Organisation haben.[170] Mitglieder sind dem entgegen etwa Arbeitnehmer oder Geschäftführer.

Müller-Jentsch (2003) sieht drei Mitgliederrollen in einer Organisation: [171]

- *das Personal:*
  es verwaltet das Unternehmen und realisiert den Organisationszweck;
- *Input-Mitglieder:*
  sie sind nicht als Kunden im herkömmlichen Sinn zu verstehen, da sie sich meist langfristig an eine Organisation binden; sie können, müssen aber keinen direkten Beitrag zum Organisationserhalt leisten (z.B.: Patienten im Krankenhaus, deren Aufenthalt über Krankenkassenbeiträge finanziert wird);
- *Eingeschriebene Mitglieder:*
  sie sind in Interessenorganisation von besonderer Relevanz, da sie die Organisation mitfinanzieren (z.B.: Beitragszahlende Vereinsmitglieder).

[166] Vgl. Abraham/Büschges (2004): S.197
[167] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.21f.
[168] Vgl. ebenda: S.21f.
[169] Vgl. ebenda: S.21
[170] Vgl. Scott (2003): S.21
[171] Vgl. Müller-Jentsch (2003). S.27

Abraham empfiehlt weiters, zwei Funktionen von Mitgliedschaften zu unterscheiden: Den Beitrag zum Lebensunterhalt oder zur Befriedigung intrinsischer Motive (bspw. die Selbstverwirklichung) einerseits, und die Nachfrage nach einer Dienstleistung andererseits; wobei beide Funktionen auch in einer Organisationen vereint sein können.[172]

Wie eingangs erwähnt, bilden Basiselemente oder Organisationsvariablen, wie Organisationsziele, Organisationsstruktur, Organisationsumwelt und die Frage nach den Organisationsmitgliedern/-beteiligten einen möglichen Analysezugang zur Organisation.

Im nächsten Schritt soll ein weiteres Instrument der Organisationsforschung diskutiert werden, nämlich der Analysezugang zu Organisationen über Organisationstheorien. Zunächst werden jedoch Organisationsforschungskonzeptionen im Sinne von allgemeinen Erkenntnisinteressen in und über Organisation diskutiert.[173]

II.5 Schwerpunkte der Organisationsforschung

Scott systematisiert die Organisationsforschung, indem er drei Forschungsschwerpunkte bei der Organisationsanalyse hervorhebt.

- Rationale Zusammenhänge, wie etwa der Zusammenhang Arbeitsbedingung und Produktivität,
- natürliche oder soziale Zusammenhänge, wie zum Beispiel innerbetriebliche Kommunikation,
- Austauschverhältnisse (zur Umwelt) im Sinne eines offenen Systems.[174]

Jede Organisation wird als soziales System betrachtet, wenngleich auch nicht jedes soziale System eine Organisation ist.[175] Dennoch sind bei der Organisationsanalyse für den einzelnen Beobachter (Forscher) oft unterschiedliche Zusammenhänge relevant. Diese Zusammenhänge sind Gegenstand zahlreicher Theorien.

[172] Vgl. Abraham,/Büschges (2004): S.198
[173] Vgl. Preisendörfer (2005): S.19
[174] Vgl. Scott (2003): S.31-101
[175] Vgl. Endruweit (2004): S.21

Von der ursprünglichen Ansicht, dass Organisationen nur rationale Zusammenhänge aufweisen, wurde zu Recht abgegangen, da im Laufe der Zeit auch soziale Zusammenhänge und Bezüge zur Umwelt als relevante Elemente für Organisationen erkannt wurden. Diese Dreiteilung spiegelt somit die historische Entwicklung der Organisationsforschung wieder, sagt im Übrigen jedoch nichts über die Aktualität der jeweiligen Forschungsschwerpunkte aus. Jedes einzelne Erkenntnisinteresse findet sich in gegenwärtigen Organisationsforschungen wieder, zum Teil mit anderen kombiniert, weiterentwickelt oder angepasst.[176]

II.5.1 Organisation als rationales System

Viele Organisationsdefinitionen beziehen sich auf die Zielorientierung des Systems. Diese Zielorientierung impliziert ein „rational geplantes und steuerbares Gebilde“[177]. Besonders in der Volks- und Betriebswirtschaft hat dieses Verständnis von Organisationen lange Tradition.[178] Schließlich lassen sich exakte Finanzierungsmodelle nur dann mathematisch berechnen, wenn „unberechenbare Faktoren“ ausgeschlossen bzw. berechenbar angesetzt werden können. Wie sich aus der Überschrift bereits ergibt, ist die Annahme, dass individuelle Akteure rationalen Handlungsmustern folgen, sehr zentral.

Scott nennt im Wesentlichen zwei Indikatoren, die auf eine „rational-actor“ Perspektive hinweisen:[179]

1. *Organisationsziele* zur Einschränkung von Handlungs- und Entscheidungsalternativen; anhand von Organisationszielen kann eine passende Organisationsstruktur entwickelt werden bzw. entschieden werden, wer Organisationsmitglied wird und wer nicht etc.;
2. die Bedeutung der formalen *Organisationsstruktur*, die Handlungs- und Entscheidungsprozesse steuern oder Erwartungen normieren soll, indem sie von zentralen Verwaltern instrumentalisiert wird.

[176] Vgl. Scott (2003): S.31f.
[177] Vgl. Preisendörfer (2005), S.93
[178] Einen Überblick bietet bspw. Scott (2003)
[179] Vgl. Scott (2003): Chapter 2, S.33 ff.

Die Perspektive der Organisation als rationales System verknüpft Organisationsziele mit Strukturparametern und versucht auf diese Weise, Potenziale zu erörtern und gegebenenfalls zu fördern. Theorievertreter finden sich sowohl bei Klassikern, wie bei Weber und seinem „Bürokratiemodell“, aber auch bei besonders prominenten Vertretern, wie Taylor mit seinem „Scientific Management“. Taylor hat in diesem Modell die Verbesserung von Arbeitsbedingungen und die Optimierung der Ressource Arbeitskraft als leistungssteigernd erkannt. Zu erwähnen ist unter anderem aber auch die „Transaktionskostentheorie“, die die Austauschbeziehungen bestimmter Akteure unter bestimmten Settings zu erklären vermag.[180]

Die Annahme rationaler Handlungen von Akteuren in Organisationen, birgt, wie nachstehende Ausführungen noch zeigen werden, jedenfalls aus soziologischer Sicht Risiken, auf die hier im Detail aber nicht eingegangen werden soll. Problematisch sind insbesondere die „Versachlichung, Verwissenschaftlichung und Rationalisierung“ als „gesellschaftlicher Generaltrend“ [181], die - wie spätere Ansätze zeigen werden - nicht so zwingend sind wie vorerst angenommen.

Es muss aber erwähnt werden, dass dieses Verständnis von organisationalen Zusammenhängen auch gegenwärtig ein hohes Gewicht hat und sich stetig fortentwickelt.

Was sich jedenfalls erkennen lässt, ist, dass sich die vorliegende Arbeit bei der Anwendung auf den „Golf-Park Bregenzerwald“ dieses Ansatzes bedient, indem für ein besseres Verständnis der Organisation, die vorangehend als Basiselemente bezeichneten Organisationsziele und die formale Organisationsstruktur erarbeitet und in Beziehung gesetzt werden.

II.5.2 Organisation als soziales System

Während die „rational-actor“ Perspektive annimmt, dass Handlungen und Entscheidungen steuerbar gemacht werden können und Organisationsbeteiligte bei systematischem Management und sorgfältiger Planung der Arbeitsschritte einen Betrieb zu Höchstleistungen

[180] Vgl. Preisendörfer (2005): S.96f.
[181] Vgl. ebenda: S.105

treiben können[182], geht das Verständnis einer Organisation im Sinne eines sozialen Systems[183] davon aus, dass soziale Faktoren für den Organisationserfolg ausschlaggebend sind. „Sozial" bezeichnet in einer ersten Phase die Arbeitsbedingungen und das Betriebsklima[184] und in einer zweiten Phase „das tatsächliche Interaktionsschema ins Blickfeld nehmend"[185]. Diese zweite Phase aus den 1960er Jahren ist für das Konzept der Organisation als soziales System die Wesentlichere.[186] Die Tatsache, dass eine Organisation aus Individuen besteht, die unterschiedliche Fähigkeiten, Wünsche und Vorstellung haben, reicht schließlich aus um zu verstehen, dass das, was in einer Organisation passiert, nur bedingt das ist, was eine Organisationsstruktur vermuten lässt. Diesem Umstand trägt diese Perspektive Rechnung und versucht, die dadurch auftretende Differenz von formalen und informalen Abläufen zu messen, zu erklären und zu beschreiben. Kurz lässt sich also sagen, dass das organisationale Innenleben erstmals an Bedeutung gewinnt.

Ihre wissenschaftliche Legitimation erhält diese Konzeption bei den Studien in den Hawthorne -Werken der Western Electric Company im Chicago der Dreißiger Jahre. Durch einen Methoden-Mix von Experimenten, Befragungen und Beobachtungen konnten Roethlisberger und Dickson zwei sehr wesentliche Erkenntnisse gewinnen:[187]

1. *Der Hawthorne-Effekt:*
   die Erkenntnis, dass Versuchspersonen in einem Experiment ihr Verhalten ändern, sodass Ergebnisse verfälscht werden (Reaktivität einer Messung). Diese Feststellung resultierte aus der Tatsache, dass zum Beispiel die Experimentalgruppe selbst bei sehr schlechten Arbeitsbedingung (z.B.: schlechte Beleuchtung) überdurchschnittliche Leistung erbrachten.[188]

2. *Informelle Gruppen:*
   die für die Organisationsforschung besonders wesentliche Erkenntnis, dass Arbeitsgruppen oder Teams ihre eigenen Normen und Regeln definieren und dabei eigene Hierarchien bilden; diese Gruppen haben demnach eigene Ziele, die der Organisation dienlich sein können aber nicht zwangsläufig dienlich sein müssen.

[182] Vgl. Endruweit (2004): S.57
[183] Vgl. Scott (2003): Chapter 2 S.33ff.
[184] Wie im „*scientific management*" verankert.
[185] Vgl. Preisendörfer (2005): S.114
[186] Vgl. ebenda: S.114
[187] Vgl. Roethlisberger/Dickson (1939) zit. nach Preisendörfer (2005):S.119
[188] Vgl. Preisendörfer (2005): S.119

Besonders die zweite Erkenntnis sorgte für eine rasche Weiterentwicklung von Forschungen über das Interaktionsschema in Organisationen. Daraus entwickelten sich eine Vielzahl von Theorien, die sich im Wesentlichen an Hand zweier unterschiedlicher Auffassungen unterscheiden lassen.

Während die eine Richtung die Erkenntnis, dass informelle Gruppen Auswirkungen auf die Organisationsrealität haben, dazu nutzen, das Betriebsklima zu harmonisieren, geht die andere davon aus, dass dieser Umstand nur zum Konflikt führt und Machtkämpfe in der Organisation das Resultat sein werden.[189]

Bekanntester Vertreter des harmonischen Verständnisses ist die Human-Relations-Schule. Konflikttheoretische Ansätze lassen sich unter dem Begriff Mikropolitik zusammenfassen. Beide Ansätze werden im Folgenden noch detailliert ausgeführt.

II.5.3 Organisation als offenes System

Organisationsanalysen die sich dem Austauschverhältnis von Organisation und Organisationsumfeld widmen, lassen sich unter dem Begriff „offene Systeme“ zusammenfassen.

Während das rationale und das natürliche System sich auf das Innenleben von Organisationen versteifen, wird von diesen außer Acht gelassen, dass Organisationen auch Entscheidungen über den Ressourceneinsatz in Abhängigkeit zu ihrer Umwelt fällen.[190] Bei den Basiselementen, als ein möglicher Zugang zu Organisationen, wurde bereits auf die Organisationsumwelt als wesentliches Element der Organisationsanalyse hingewiesen. „Organisation – Umwelt Beziehungen“ wurden erst wesentlich, als erkannt wurde, dass die soziale Umwelt einem ständigem Wandel unterliegt.[191] Heutige Management- und Unternehmensphilosophien sehen gar das einzig Stabile an der Organisationsumwelt im Wandel.[192] Ob die Organisation bei ihrer internen Analyse rationalen oder sozialen

[189] Vgl. Preisendörfer (2005): S.117
[190] Vgl. ebenda: S.130
[191] Vgl. Endruweit (2004): S.216
[192] Vgl. Kühl (1995): S.43f.

Zusammenhängen nachgeht, bleibt dem Forscher selbst überlassen. Auffallend ist, dass meist Einflüsse der Umwelt auf die Organisation fokussiert werden, selten umgekehrt.[193]

Dabei wird die Umwelt unter zwei verschiedenen Aspekten betrachtet. Einerseits, die Umwelt als „ein Außen, das günstige Gelegenheiten bereit hält, indem Ressourcen brach liegen und bislang nicht ausgeschöpfte Nischen bestehen“[194] und anderseits als „dominant unter dem Blickwinkel von Risiken und Bedrohungen.“[195] Theorien zu Organisationen im Sinne offener Systeme sind die Organisationsökologie und der Neo-Institutionalismus.[196] Die Organisationsökologie konzentriert sich auf die Organisationslandschaft zum Zeitpunkt t1 und deren Veränderung zum Zeitpunkt t2.[197] Der Neo-Institutionalismus zweifelt rational geprägte Theorien an und spricht dem individuellen Akteur Handlungslogik ab.[198] In diesen Theorien stehen Institutionen im Sinne von formellen und informellen Regelsystemen, kulturellen Standards o. ä. als Erklärungsvariablen im Zentrum der Aufmerksamkeit.[199]

II.6 Theorien zu sozialen Zusammenhängen in Organisationen

Organisationstheorien betrachten Organisationen immer aus speziellen Blickwinkeln.[200] Die daraus gewonnen Zusammenhänge werden deshalb ebenfalls unterschiedlich sein.

Weil die Organisationsanalyse der vorliegenden Studie sich mit dem Innenleben des „Golf-Park Bregenzerwald“ beschäftigt und aufzeigen will, welche Prozesse, Dynamiken, Probleme und Vorteile sich aus einer organisationssoziologischen Betrachtung für das Unternehmen gewinnen lassen, wird deshalb auf Theorien zu offenen und rationalen Systemen verzichtet.
Die Tatsache, dass die zu analysierende Organisation – wie wir vor allem in späteren Ausführungen noch sehen werden – kein industrielles Unternehmen im weitläufigen Sinn ist, rechtfertigt aus Sicht des Autors die Anwendung wesentlicher Elemente folgender Theorien: Der Erkenntnisse von Forschungen der Human-Relations-Ansätze und der Erkenntnisse aus

[193] Vgl. Preisendörfer (2005): S.131
[194] Preisendörfer (2005): S.131
[195] ebenda: S.130
[196] Für einen Überblick über Institutionensoziologische Ansätze siehe bspw. Weik (2003): S. 189-242; zur Organisationsökologie siehe: Hannan/Freeman (1989)
[197] Vgl. Preisendörfer (2005): S.134f.
[198] Vgl. ebenda: S.145f.
[199] Vgl. ebenda S.145
[200] Vgl. Endruweit (2004): S.83

mikropolitischen Ansätzen, als Summe konflikttheoretischer Theorien.[201] Eine derartige Anwendung rechtfertigen weiters - wie diese Arbeit noch zeigen wird - Erkenntnisse aus der formalen Struktur und aus formalen Zielen der Organisation.

Im Kapitel zur Organisation als natürliches System konnte aufgezeigt werden, dass Organisationstheorien grundsätzlich zwei Richtungen theoretischer Argumentation kennen. Die eine arbeitet in Richtung Gemeinsamkeiten und solidarische Beziehungen, die zweite stellt Interessenskonflikte und Machtkämpfe in den Vordergrund.[202] Die Betrachtung einer Organisation als konfliktbehaftetes oder harmonisches Modell ist zentrale Weichenstellung bei einer Analyse eines sozialen Systems.[203]

Als Vertreter des harmonischen Modells wird die Human-Relations-Bewegung näher ausgeführt. Auf konflikttheoretischer Seite sind es Prämissen, Prozesse und Ergebnisse mikropolitischer Forschung, die einen Beitrag zur Erklärung sozialer Zusammenhänge leisten sollen. Dabei werden im Grundlagenteil die grundsätzlichen Konzepte und Rahmenbedingungen erörtert und erklärt. Details werden an Hand des Fallbeispiels dargestellt, um in dieser Arbeit gewonnene Zusammenhänge zu veranschaulichen. In erster Linie wird aufgezeigt, auf welche Prozesse (Konflikt/Harmonie) die zuvor gewonnen Erkenntnisse zum „Golf-Park Bregenzerwald“ hindeuten, und welche Bedeutung diese für die Organisation haben.

.

II.6.1 Human-Relations-Bewegung

Die Human-Relations-Bewegung[204] etablierte sich, wie zuvor ausgeführt, als Konsequenz aus den Forschungen von Roethlisberger und Dickson in den Hawthorne-Werken in Chicago. Sie kann als Antwort auf das „Scientific Management“ des Fredrick Taylor oder der „Rational-Actors-Theory“ gesehen werden, da die Entdeckung informeller Gruppen in formalen Organisationen den direkten Zusammenhang zwischen verbesserten (rationalisierten) Arbeitsbedingungen (Input) und Leistungssteigerung (Output) zweifelhaft erscheinen ließ. In

[201] Vgl. Preisendörfer (2005): S.125
[202] Vgl. ebenda: S.115
[203] Vgl. ebenda: S.115
[204] Für ein detailliertes Verständnis: Mayo (1949)

anderen Worten gesagt, wurde die These, wie etwa von Taylor angenommen, dass Menschen in ihrem Verhalten konditioniert werden können, widerlegt. [205]

Für die Vertreter der Human-Relations-Bewegung war der tatsächliche Zusammenhang klar. Eine formale Organisationsstruktur oder formale Organisationsziele können niemals in der Lage sein, einen Betrieb, oder allgemeiner formuliert eine Organisation, ausreichend zu beschreiben. Zentral für die Organisationsforschung muss deshalb das Betriebsklima sein. Denn nur das Zusammenspiel von formalen Gegebenheiten und informalen Prozessen kann einen Betrieb effizienter gestalten. Das heißt natürlich auch, dass nicht einmal ein angemessener Lohn einen langfristigen Anreiz zur Produktivitätssteigerung bilden kann.[206]

Die Optimierung des Betriebsklimas muss auf zwei Ebenen erfolgen:

- *Vorgesetzter – Mitarbeiter:*
  vom Management und/oder dem direkten Vorgesetzten wird verlangt, mitarbeiterorientiert zu denken oder sie in Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen, jedenfalls aber die menschliche und/oder soziale Komponente der Beziehung zu fördern;
- *Mitarbeiter – Mitarbeiter:*
  mindestens so wesentlich ist aber auch das Verhältnis der Mitarbeiter untereinander; aus heutiger Sicht könnten Kommunikationsseminare oder Teambildungsseminare als Mittel zur Stärkung dieser Beziehungen gesehen werden.

Besonders im Zusammenhang mit dem „Mitarbeiter - Mitarbeiter Verhältnis“ oder, um Interessenorganisationen mit einzubeziehen, „Mitglieder - Mitglieder Verhältnis“, fällt oft der Begriff „social fit“. Dieser betrifft in erster Linie die Mitgliederakquirierung oder Mitglieder- oder (Arbeits-)Teamzusammensetzung. Die Erkenntnis, dass informelle Gruppen ihre eigenen Regeln definieren, eigene Hierarchien ausbilden und damit auch die Leistungsbereitschaft und die Motivation bestimmen, heißt, dass ein neu gewonnenes Mitglied in das für ihn vorgesehene Team „hineinpassen“ muss. In letzter Konsequenz wäre dem „social fit“ Gedanken dann voll entsprochen, wenn die Gruppe bei der Akquirierung oder der Zusammensetzung ihrer Mitglieder mitbestimmen darf.[207] Inwiefern dies die Produktivität

[205] Vgl. Endruweit (2004): S.65
[206] Vgl. Preisendörfer (2005): S.120
[207] Vgl. ebenda: S.120

steigert, wird letztendlich von der Gruppe, dem Team oder der entsprechenden Abteilung abhängen, je nachdem, wie sie ihre eigenen Regeln und Normen definiert.

Aus heutiger Sicht muss man feststellen, dass die Umsetzung der Human-Relations-Bewegung nur bedingt erfolgreich ist. Durch zahlreiche (Meta-)Analysen wurde versucht, den Zusammenhang von Betriebsklima und Produktivitätssteigerung zu belegen bzw. zu widerlegen.[208] Ein Beispiel für die Unzulänglichkeiten dieses Ansatzes ist die *Non-Linear-Systems Inc*., ein Unternehmen zur Herstellung von Messinstrumenten, bei der der Versuch gestartet wurde, die Dogmen der Human-Relations-Schule Organisationsrealität werden zu lassen. Der Versuch endete schließlich im Bankrott des Unternehmens.[209]

In der Gegenwart wird der Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und Betriebsklima wohl eher als „umgekehrt u-förmig“ [210] gesehen.
Forschungen ergaben schließlich, dass ein Betrieb, in dem Mitarbeiter ständig privat kommunizieren, untereinander enge Beziehungen pflegen oder Cafe trinken, kaum mehr Leistung erbringt. Schlechtes Arbeitsklima wirkt sich demnach ähnlich negativ auf die Produktivität aus, wie ein zu gutes Arbeitsklima. Die produktivitätssteigernde Wirkung durch ein besonders gutes Betriebsklima kann jedenfalls empirisch nicht garantiert werden. Dennoch wird eine Organisation auseinanderbrechen, wenn sie die Interessen ihrer Mitglieder nicht wahrnimmt.[211]

II.6.2 Mikropolitik

Die konflikttheoretisch geleitete Forschung fand ihren ersten Höhepunkt in der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie, deren wichtigste Vertreter wohl Herbert Simon und James March sind. Wie das Wort „verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie“ bereits vorgibt, gilt ihr primäres Interesse den Entscheidungen in Organisationen, da an Hand der Untersuchung dieser Entscheidungen Rückschlüsse auf die Struktur des Systems gezogen werden können. Beide Forscher vertraten zunächst die Auffassung, dass Entscheidungen rational getroffen werden, bis diese Ansicht der Theorie der

[208] Vgl. Brayfield & Crockett (1955), Herzberg et al (1959), Vroom (1964), Neuberger (1974), Petty et al. (1984), Iffaldano & Muchinskky (1985), Guzzo et al. (1987), Hunter & Hirsch (1987), u.v.a. zit. nach Fischer (1991): S.22
[209] Vgl. Endruweit (2004): S.66
[210] Vgl. Preisendörfer (2005): S.122
[211] Vgl. Olson (1985): S.5

„bounded rationality“ wich.[212] Der „bounded rationality“ von Entscheidungsträgern liegt die Erkenntnis zugrunde, dass Individuen nach Gewohnheitsmustern handeln und sich bei der Informationsaufnahme zum Fällen einer Entscheidung mit Mindeststandards begnügen. Nun ging man vorerst davon aus, dass starre Organisationsstrukturen und deutlich formulierte Organisationsziele in der Lage sind, die Nachteile begrenzter Rationalität auszugleichen. Zahlreiche Forschungen haben diese Theorie in weiterer Folge widerlegt.[213]

Im Besonderen das „Mülleimer Modell organisationaler Entscheidungen“ bedeutete einen markanten Wendepunkt im Umgang mit Entscheidungen. [214] In diesem Modell wird davon ausgegangen, dass bei Entscheidungssituationen alle beteiligten Individuen „ihren Dreck in einen Mülleimer werfen, das Ganze kräftig durchgeschüttelt wird und dann mehr oder weniger zufällig“[215] Entscheidungen entstehen. Das heißt, Ideen, die eingebracht werden, sind in derartiger Vielfalt vorhanden und untereinander oft so ohne Zusammenhang, dass die Entscheidungen, die daraus resultieren, den Charakter „organisierter Anarchie“[216] haben. Natürlich ist das Modell übertrieben dargestellt, dennoch wurde es Ausgangslage für zahlreiche Organisationsforschungen, die heute unter dem Begriff Mikropolitik subsumiert werden.

Mikropolitik weist ein sehr großes Spektrum an Dimensionen und Funktionen auf. Um den Begriff Mikropolitik zu konkretisieren bietet sich die Definition nach Burns an: „Verfolgung eigener Interessen in organisationalen Ungewissheitszonen durch die Nutzung Anderer.“ [217]

Mikropolitik betont, ähnlich wie die informellen Eigenheiten in der Human-Relationsschule, strategischen Eigensinn, selbstbezogene Eigeninteressen, kurz all jene Positions- und Machtkämpfe, die sich in Organisationen abspielen können. Auch hier sind diese nicht unbedingt deckungsgleich mit formalen Zielen, sodass sie die formale Struktur aushebeln können. Die Freiheitsgrade der formalen Struktur im Besonderen sind der Grund für derartige Prozesse im Unternehmen. Solche Freiheiten führen (durch mikropolitisches Handeln) zu ständigen Strukturveränderungen und Anpassungen bzw. ermöglichen diese erst. Auch wenn sich nach dieser Beschreibung ein negativer Beigeschmack nicht leugnen lässt, sind

[212] Vgl. Preisendörfer (2005): S.123f.; weiterführend: Simon (1997)
[213] Vgl. ebenda: S.124
[214] Vgl. Cohen et al (1972): S.1-25 zit. nach Preisendörfer (2005): S.124f.
[215] Preisendörfer (2005): S.124
[216] March (1994) zit. nach Preisendörfer (2005): S. 125
[217] Burns (1962) zit. nach Neuberger (2006): S.18

mikropolitische Prozesse im Unternehmen keineswegs nur negativ. Die negativen Seiten der Mikropolitik wurden von zahlreichen Autoren dennoch mehrfach hervorgehoben.

Eine zusammenfassende Definition von Mikropolitik nach Fedor, Ferris Harrel-Cook & Russ[218], die die unmoralische Seite der Mikropolitik aufzeigt, lautet wie folgt:

- Bei Mikropolitik handelt es sich um von einer Organisation nicht toleriertes, selbstsüchtiges Verhalten,
- das formalen Zielen und Interessen anderer Organisationsmitglieder/beteiligten entgegengesetzt ist,
- eine Organisation entzweit und konkurrenzbildend wirkt
- und auf Machtausbau ausgerichtet ist, der anderen zum Nachteil gereicht.

Das Kontinuum der Mikropolitik ist jedoch sehr viel weiter.[219] Wie in späteren Ausführungen noch darzustellen ist, wird Mikropolitik in der vorliegenden Arbeit differenzierter gesehen und kann, unter bestimmten Voraussetzungen, eine für das Unternehmen durchaus belebende Funktion haben, da starre Strukturen und damit verbundene Regeln sowie Entscheidungsverfahren stets neu definiert werden. Mikropolitik hat für ein/e Organisation/Unternehmen außerdem eine stark motivierende Funktion, da angenommen wird, dass Eigeninteressen konsequenter verfolgt werden, als auferlegte Ziele und diese Konsequenz Organisationsmitglieder zu erhöhter Leistungsbereitschaft veranlassen.[220]

Das Credo der Mikropolitiker, also Personen, die betriebliche Grauzonen zu ihrem eigenen Vorteil nutzen, ist somit durchaus vergleichbar mit dem des harmonischen Modells, nur, dass die produktivitätssteigernde Wirkung eben aus dem Konflikt oder Wettkampf und der Regelauslegung resultiert, während harmonische Analysen ein solidarisches Miteinander als kraftschöfendes Element betrachten.
Die Eigenziele des Mikropolitikers sind unter anderem:[221]

- Verbesserung der eigenen Aufstiegschancen in der Organisation,

[218] Vgl. Fedor/Ferris/Harrel-Cook & Russ (1998): 1760-1797 zit. nach Neuberger (2006): S.9
[219] Vgl. Neuberger (2006):S.61
[220] Vgl. ebenda: S.40f.
[221] Vgl. Bosetzky (1972): S.2

- (Weiter-)Entwicklung und Förderung finanzieller, materieller und menschlicher Ressourcen zur individuellen Zielerreichung,
- sowie die Erhöhung des eigenen Status,
- Mitgestaltung und Nutzung organisationaler Freiräume zur Erweiterung des (eigenen) Handlungsspielraumes [222], um sich „fremder Kontrolle zu entziehen“[223].

Neuberger sieht folgende Stärken und Schwächen mikropolitischer Prozesse in Organisationen: [224]

Vorteile	*Nachteile*
• Individuelle Zielerreichung produziert wertvolle Fähigkeiten und Tugenden, • sichert das langfristige Überleben der Organisation, da „Machkämpfe“ die Organisation innen und außen stärkt • fördert Netzwerke und intensiviert Kontakte • demokratisiert die Organisation, da alle Organisationsmitglieder Eigeninteressen verfolgen und sich Informationsvorteile besser verteilen • Motivationsfunktion	• kann sich der gezielten Steuerung entziehen • Eigendynamik kann die Organisation auflösen • Möglichkeit, dass die strategische Spitze zwar politisch geschickt, aber fachlich inkompetent ist. • fehlendes Durchsetzungspotenzial löst bei anderen Angst , Ohnmachtsgefühle und Misstrauen aus, • dadurch erhöhte Transaktionskosten zwischen Organisation, Organisationsmitgliedern etc.

Tabelle 1: Vor- und Nachteile mikropolitischer Strategien

[222] Vgl. Neuberger (2006): S.148ff.
[223] Mohr (1999): S.27
[224] Vgl. Neuberger (2006): S.40ff.

Teil III: Die Fallstudie

III.1 Basiselemente des „Golf-Park Bregenzerwald“

Wie im Grundlagenteil bereits vermittelt werden konnte, sind einige Merkmale für das Verständnis einer Organisation wesentlich. Wie wir erfahren haben, bedient sich das Unternehmen „Golf-Park Bregenzerwald“ dreier juristischer Organisationsformen. Diese sollen im folgenden Kapitel näher dargestellt und beschrieben werden, indem Gesellschaftsverträge und Vereinsstatuten analysiert werden, um die (formale) Funktionsweise des Unternehmens im Detail zu verstehen. In einem letzten Schritt werden schließlich die Ziele des gesamten Unternehmens, sowie die Ziele der Teilsysteme erarbeitet und diskutiert.

Hauptanliegen dieses Kapitels ist es, neben dem detaillierten Verständnis der Organisation, erste Hinweise auf Probleme in der Organisation aufzuzeigen, die die einzelnen Facetten der Organisation aus rein formalen Gesichtspunkten mit sich bringen. Wie bereits verdeutlicht wurde, werden alle Erkenntnisse über Zusammenhänge anhand öffentlich zugänglicher Dokumente ermittelt. Dazu zählen:[225]

- Gesellschaftsvertrag der „Golf-Park Management GmbH“,
- Gesellschaftsvertrag für atypisch still Beteiligte,
- Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“,

} „Golf-Park Bregenzerwald“

- Nutzungsvereinbarung zwischen der „Golf-Park Management GmbH“ und dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“,
- Auszug aus Vereinsregister („Golfclub Riefensberg-Sulzberg“) und Firmenbuch
- Jahresabschlüsse,
- Presse und Internet.

Diverse golfspezifische Ausdrücke sind im Anhang[226] erklärt und werden deshalb im Text nicht näher ausgeführt.

[225] Siehe Anhang B – K
[226] Vgl. Anhang A: Begriffserklärung

III.1.1 Die Entstehung

Die Idee, im Bregenzerwald eine Golfanlage zu errichten, entstand im Jahre 1995. Zu den Gründern zählten sechs Personen, deren Know-How unmittelbar in die zu schaffende Anlage eingebracht werden konnte. Eine Kurzbeschreibung der Gründungsgesellschafter und ihres für das neu zu gründende Unternehmen verwertbaren Know How's ergibt folgendes:[227]

- Der Initiator war ein Golfbegeisterter, der das Geschehen in einer glücklos gebliebenen Vorgesellschaft (Insolvenz), die einige Jahre zuvor zur Errichtung einer Driving Range[228] gegründet wurde, mitverfolgte,[229]
- zwei weitere Gesellschafter stammten aus der Baubranche, die einen Beitrag im Rahmen der Errichtung der Anlage zu leisten in der Lage waren und die
- dritte und letzte Gruppe bildeten ein Gastronom (Hotelkaufmann) und zwei Hoteliers.

Die Errichtung einer 18-Loch Golfanlage ist mit einem hohen finanziellen Aufwand verbunden.[230] Wie wir in den Ausführungen in Kapitel II.2.1 bereits erkennen konnten, sieht der Gesetzgeber in Fällen, in denen sich nur wenige Gesellschafter entschließen, ein Projekt zu verwirklichen, die Möglichkeit der Gründung einer „Gesellschaft mit beschränkter Haftung" (GmbH) vor, wenn die Haftung für Rückzahlungen minimiert werden soll.

Die Tatsache, dass zusätzlich atypisch stille Gesellschaften[231] gegründet wurden, darf als Hinweis gesehen werden, dass die ursprünglichen sechs Gründer das zur Errichtung der Anlage benötigte Kapital nicht zur Gänze aufbringen konnten oder wollten und deshalb Dritte in die Finanzierung mit einbezogen wurden.

Die Basis des Unternehmens, das heißt die „Golf-Park Management GmbH" als Geschäftsinhaberin und die atypisch stillen Gesellschaften als Mitunternehmer, entstand in erster Linie aus steuer- und vor allem haftungsrechtlichen Überlegungen und bot eine Möglichkeit zur Finanzierung.[232]

---

[227] Vgl. Anhang C: Gesellschaftsvertrag der „Golf-Park Management GmbH" S.1
[228] Vgl. Anhang A: Begriffserklärung
[229] Ergebnisse eigener Recherche
[230] Vgl. Anhang B: Vorarlberger Nachrichten
[231] Vgl. Kapitel II.2.2
[232] Siehe Anhang C+D: Gesellschaftverträge der „Golf-Park Management GmbH" und der atypisch stillen Gesellschaften

III.1.2 Die „Golf-Park Management GmbH“

Laut Gesellschaftsvertrag beträgt das Stammkapital der „Golf-Park Management GmbH“, also die von den Gesellschaftern zu erbringende Einlage € 36.336,-- (damals noch ATS 500.000,--). Diese Einlagen (Stammkapital) haften im Falle einer möglichen Insolvenz den Gläubigern. Vier der Gründungsmitglieder übernahmen je 20%, ein weiteres 15% und ein letztes 5% des Stammkapitals. Inzwischen sind zwei Gesellschafter ausgeschieden, sodass sich das Stammkapital nur noch auf vier Gesellschafter zu gleichen Anteilen (je 25%) verteilt.[233] Die Gesellschaft wurde auf unbestimmte Dauer errichtet. Eine Kündigung war (neben hier nicht näher zu erörternden Auflösungsmöglichkeiten[234]) frühestens zum 31.12.2000 zulässig.[235]

Grundsätzlich sind die jeweiligen Beteiligungen an dieser Gesellschaft vererblich, teilbar und übertragbar. Im Falle der Veräußerung muss die entsprechende Beteiligung allerdings vorerst den übrigen Gesellschaftern zum Erwerb angeboten werden, die dann binnen 60 Tagen entscheiden können, ob sie diese Beteiligung übernehmen oder nicht. Bei Nichtübernahme kann die Beteiligung mit Zustimmung der Generalversammlung[236] an Dritte verkauft werden.[237] Organe der Gesellschaft sind die Geschäftführung und die Generalversammlung.

III.1.2.1 Die Geschäftführung der „Golf-Park Management GmbH“

Die „Golf-Park Management GmbH“ hat einen oder mehrere Geschäftsführer, die laut Gesellschaftsvertrag je nach Anzahl alleine bzw. je nach Art der Bestellung die Gesellschaft nach außen hin vertreten. Nun ist es aber keineswegs so, dass der oder die Geschäftsführer sämtliche Entscheidungen eigenmächtig fällen dürfen. Der Geschäftsführer[238] ist an die Weisungen der Generalversammlung[239] gebunden, vor allem dann, wenn Entscheidungen über „den gewöhnlichen Betrieb hinausgehen“[240].

[233] Vgl. Anhang J: Auszug aus dem Firmenbuch
[234] Vgl. Anhang C: Gesellschaftsvertrag der „Golf-Park Management GmbH“ Punkt Viertens 4. S.4
[235] Vgl. ebenda: S.4 Punkt Viertens 3.
[236] Vgl. nachstehend Kapitel III.1.2.2
[237] Vgl. Anhang C: Gesellschaftsvertrag der „Golf-Park Management GmbH“ Punkt Achtens 3. + 4. S.8
[238] Erlaubt wären mehrere Geschäftsführer, laut Firmenbuch (Anhang J) wurde aber nur ein Geschäftsführer eingesetzt.
[239] Vgl. nachstehend Kapitel III.1.2.2
[240] Vgl. Anhang C: Gesellschaftsvertrag der „Golf-Park Management GmbH“; Punkt Sechstens 4. S. 5

Die Honorierung der/des Geschäftsführer/s fällt ebenfalls in die Kompetenz der Generalversammlung, die auch alle anderen Rechte und Pflichten des Geschäftsführers in einem Dienstvertrag regelt. Die Geschäftsführung ist zur sorgfältigen Führung der Geschäfte verpflichtet. Dies gilt auch für den Fall, dass die Generalversammlung keine Weisungen erteilt; keine Weisungen, zum Beispiel weil keine entsprechenden Beschlüsse zustande kommen oder weil kein Bedarf zu entsprechender Beschlussfassung besteht.

III.1.2.2 Die Generalversammlung der „Golf-Park Management GmbH“

Die Generalversammlung[241] ist die Versammlung aller vier Gesellschafter. Die Generalversammlung hat mindestens einmal pro Geschäftsjahr stattzufinden. Sie wird von der Geschäftsführung schriftlich einberufen und entscheidet grundsätzlich in allen Angelegenheiten, unter anderem auch darüber, ob Reingewinne teilweise oder ganz ausgeschüttet werden oder zur Gänze in der Organisation verbleiben. Für die ersten drei Geschäftsjahre wurde die Möglichkeit einer Gewinnausschüttung an einen einstimmigen Generalversammlungsbeschluss geknüpft. An die Beschlüsse der Generalversammlung ist (wie oben bereits beschrieben) die Geschäftführung gebunden.

Generell werden Beschlüsse mit einfacher Mehrheit (drei von vier Personen) gefasst. Eine Stimme errechnet sich aus je ATS 1.000,-- (€ 73,--) der Stammeinlage. Wichtige Beschlüsse, wie die Änderung des Gesellschaftsvertrages und/oder die Änderung des Unternehmenszwecks, der Erwerb, die Veräußerung oder die Belastung von Grundstücken, außerbudgetäre Investitionen über ATS 200.000,-- (€ 14.535,--), der Abschluss von Rechtsgeschäften zwischen Gesellschaft und Geschäftsführung, sowie natürlich über die Auflösung der Gesellschaft setzen einen Mehrheitsbeschluss von 75% der abgegebenen Stimmen voraus. Generalversammlungen sind schriftlich zu protokollieren.

[241] Vgl. Anhang C: Gesellschaftsvertrag der „Golf-Park Management GmbH“; Punkt Siebtens

III.1.3 Die atypisch stillen Gesellschaften

Der Gesellschaftsvertrag über die Errichtung einer atypisch stillen Gesellschaft wird zwischen der Management GmbH und dem Dritten, dem atypisch stillen Gesellschafter auf unbestimmte Dauer abgeschlossen.[242] Wie bereits erwähnt, dienen die stillen Beteiligungen der Kapitalbeschaffung.

Insgesamt sind 800 atypisch stille Gesellschaften (Beteiligungen an der „Golf-Park Management GmbH“) vorgesehen, von denen 740 an Dritte veräußert werden können und 60 Anteile der Geschäftsinhaberin („Golf-Park Management GmbH“) verbleiben. Formal sind atypisch stille Gesellschafter nicht organisiert. Sie sind nach außen hin nicht existent. Der Kaufpreis für eine atypisch stille Beteiligung (1/800) beträgt laut Gesellschaftsvertrag € 9.011,-- (ATS 124.000,--).[243] Der Erwerb eines Anteils (wie ebenfalls bereits in Kapitel 4.2 erwähnt) führt zu einer Beteiligung am Gewinn und am Verlust sowie am Vermögen der GmbH. Eine Nachschusspflicht wurde nicht vereinbart. Weiters wurden dem Stillen in Punkt VIII des Gesellschaftsvertrages eingeschränkte Kontrollrechte eingeräumt. Das bedeutet, die Management GmbH bzw. ihre Vertreter haben in wichtigen Angelegenheiten dem Stillen Auskunft zu erteilen. Mitentscheidungsrechte werden dem Stillen jedoch, obwohl dieser jedenfalls in juristischer Hinsicht den Status eines Mitunternehmers genießt, nicht eingeräumt. Der Stille kann eine Kurzfassung des Jahresabschlusses verlangen und diesen auf selbst prüfen oder auf eigene Kosten prüfen lassen.[244]

Anteile sind kündbar, können veräußert werden und sind vererblich. Das Geschäftsverhältnis wird aufgelöst, wenn dies mit beidseitiger Zustimmung erfolgt, der Geschäftsgegenstand verfehlt wird, ein Konkursverfahren (sowohl auf Seiten der GmbH, wie auch auf Seiten des Stillen) eröffnet wird oder die Geschäftsbeziehung gekündigt wird; die Kündigung ist allerdings erst zum vollendeten 40sten Geschäftsjahr der Management GmbH möglich.[245]

Eine Sondervereinbarung besteht in den atypisch stillen Gesellschaftsverträgen mit Hotelbetrieben. Hier wird zwischen Gründerhotels (Anteilserwerb vor dem 31.12.1995) und

---

[242] Vgl. Anhang D: Gesellschaftsvertrag atypisch stille Gesellschaft Punkt XI 1.
[243] Vgl. ebenda: Punkt IV 2.
[244] Vgl. ebenda: Punkt VII 2.
[245] Vgl. ebenda: Punkt IX 2.

Partnerhotels (Anteilserwerb nach dem 31.12.1995) unterschieden. Aufgrund der im Gesellschaftsvertrag genannten Bedingungen[246] erhalten Gäste eines Gründerhotels eine 30%ige Ermäßigung auf Green-Fees, Gästen von Partnerhotels stehen 20% Ermäßigung zu.

Info Box 1:

Zum besseren Verständnis werden die für die folgenden Ausführungen wesentlichen Feststellungen aus den Abschnitten III.2 und III.3 zusammengefasst:

1. die Management GmbH trifft alle Entscheidungen selbst,

2. Entscheidungsträger in der GmbH sind die vier GmbH-Gesellschafter (Generalversammlung),

3. ausführendes Organ der Generalversammlung ist der Geschäftsführer der GmbH,[247]

4. die atypisch stillen Gesellschafter haben Kapitalgeberfunktion,

5. die Mitentscheidungs- und Kontrollrechte der atypisch stillen Gesellschafter sind in reduzierter Form gegeben,

6. die atypisch stillen Gesellschafter sind unter sich nicht (formal) organisiert.

III.1.4 Ziele der „Golf-Park Management GmbH“ mit den „atypisch stillen Beteiligungen“

Fassen wir die bisher zu den Basiselementen ausgeführten Punkte zusammen, lässt sich erkennen, dass die „Golf-Park Management GmbH“, das heißt die Generalversammlung mit ihrer Geschäftsführung, alleinige Entscheidungsträgerin ist. Die Rechte der atypisch stillen Gesellschaften sind weitest möglich reduziert. Dies macht in Anbetracht der vorgesehenen 740 atypisch stillen Beteiligungen Sinn, da ein Betrieb, in dem eine derartige Vielzahl unterschiedlicher Meinungen erwartet werden kann, wohl kaum mehr verwaltbar wäre. Entscheidungsfindung über die Verwendung vorhandener Ressourcen nähme kein Ende.

Dennoch ergibt sich für beide Gruppen (GmbH und Stille) trotz unterschiedlicher Pflichten und Rechten ein einheitliches Ziel, nämlich die Errichtung und Bereitstellung einer Golfanlage. Dieses zu erreichen obliegt aber allein der Management GmbH. Überspitzt formuliert ließe sich sogar sagen, dass das (formale) Unternehmensziel für die Stillen keine

[246] Vgl. Anhang D: Gesellschaftsvertrag atypisch stille Gesellschaft Punkt IV 5.
[247] Vgl. Anhang J: Auszug aus dem Firmenbuch

Rolle spielt, solange ihr Beteiligungsgrund erfüllt wird. Was war nun aber der Grund für die Errichtung der „Golf-Park Management GmbH“ mit ihren atypisch stillen Gesellschaften?

Wie schon betont, ergeben sich die Ziele aus den vorhandenen Dokumenten. Sie sind damit aus den Gesellschaftsverträgen (der GmbH und den Stillen) herauszulesen. Die einzige Garantie, dass diese (formalen) Ziele auch nachhaltig verfolgt werden, bietet die Sorgfaltsklausel, die in den Gesellschaftsverträgen (sowohl im Gesellschaftsvertrag der GmbH als auch in dem der atypisch stillen Gesellschaft) verankert ist.[248] Die Verletzung der auferlegten Pflichten ermöglicht in letzter Konsequenz die Kündigung oder Auflösung der Organisation.[249]

Gesellschaftsvertragliche Ziele der „Golf-Park Management GmbH“ mit den atypisch stillen Gesellschaften sind:[250]

- die Planung und Errichtung von Golfanlagen,
- die Vermietung von Golfsportgeräten,
- die Organisation von Golftrainingskursen,
- der Handel mit Geräten aller Art, besonders mit Golfsportgeräten,
- die Führung von Gastronomiebetrieben,
- die Gewährleistung der nötigen Infrastruktur für eine familiengerechte Ausübung des Golfsportes,
- die Förderung von Jugendlichen im Golfsport,
- und vor allem die Unternehmung wirtschaftlich ertragsfähig zu führen.

Die dargestellten Unternehmensziele sind in allen Gesellschaftsverträgen der „Golf-Park Management GmbH“ sowie den atypisch stillen Gesellschaften deckungsgleich.

Primäres Ziel aller bisher erwähnten Organisationsbeteiligten ist, eine Golfanlage zu errichten, zu betreiben und Golfinteressierten bereitzustellen. Den Preis, den die Golfinteressierten (sprich Golfspieler) dafür zahlen, entspricht dem Kaufpreis für den Erwerb

[248] Vgl. Anhang C+D: GmbH-Gesellschaftsvertrag: Punkt Sechstens 6. sowie Gesellschaftsvertrag der atypisch Stillen: Punkt VI
[249] Vgl. Anhang D: Gesellschaftsvertrag der atypisch Stillen: Punkt XI 2.
[250] Vgl. Anhang C+D: GmbH-Gesellschaftsvertrag: Punkt Zweitens und Gesellschaftsvertrag der atypisch Stillen: Punkt III

einer atypisch stillen Beteiligung als „Quasi-Spielrecht“.[251] Anreize, die durch die atypisch stille Beteiligung geschaffen wurden, sollten der Kapitalbeschaffung dienen, sodass die Gewinn-, Verlust- und Vermögensbeteiligung nur ein zusätzliches Argument für den Verkauf stiller Beteiligungen war. Die „Golf-Park Management GmbH“ (und die atypisch Stillen) haben de facto nichts mit dem Golfsport selbst zu tun, außer diesen als Dienstleistung anzubieten.

III.1.5 Der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“

Die Ausübung des Golfsports für das Individuum erfolgt im Rahmen des gegründeten Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“. In Kapitel II.2.2 wurde bereits ein Motiv für dessen Gründung genannt, nämlich die Gewährleistung von Steur- und Haftlungsrechtlichen Vorteilen. Tatsächlich hat jedoch die Etablierung des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ zwei wesentliche Gründe:

- Steuerrecht[252]:

  Ein Beispiel: Wenn X eine stille Beteiligung an der Betreibergesellschaft Y erwirbt und ihm durch den Erwerb automatisch ein Spielrecht zugestanden wird, lässt sich nicht mehr von einer stillen Beteiligung sprechen, sondern es wurde (zum Preis einer atypisch stillen Beteiligung) ein Spielrecht erworben. Das bedeutet, dass die Betreiberin mit dem Verkauf von stillen Beteiligungen samt damit verbundenem Spielrecht, nichts anderes macht, als etwas zu verkaufen. Sie macht also Umsätze. Der Erwerb einer stillen Beteiligung wäre somit umsatzsteuerpflichtig; die abzuliefernde Umsatzsteuer (20%) geht der Gesellschaft verloren. Deshalb bietet es sich an, einen Verein zu gründen, der gegen Entrichtung eines Mitgliedsbeitrages dieses Spielrecht garantiert. Nachdem kein Zusammenhang zwischen dem Erwerb der stillen Beteiligung (an der GmbH) und dem Erwerb des Spielrechtes (zugesichert vom Verein) besteht, unterliegt der Erwerb der Beteiligung keiner Umsatzsteuer.[253] Der laufende jährliche Mitgliedsbeitrag selbst ist jedoch umsatzsteuerpflichtig. Durch die gewählte Konstruktion wurde aber zumindest für den Beteiligungserwerb die Umsatzsteuer eingespart.

[251] Vgl. Anhang E: Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ §3 Abs. 3.2.1 S.2
[252] Vgl. Kapitel II.2.2
[253] Vgl. Anhang K: UFS Klagenfurt 04.11.2005, RV/0112-K/04

- „Österreichischer Golf-Verband“ (ÖGV) [254]:

  Ein anderer Grund für die Errichtung eines Vereins ergibt sich aus dem Regelwerk des „Österreichischen Golf-Verbandes“.Dieser ist als Dachverband aller Golfvereine in Österreich tätig, gewährleistet allgemein gültige Golfregeln und verwaltet unter anderem alle Handycaps (HCP)[255]. Voraussetzung auf österreichischen Golfplätzen Golf spielen und an Turnieren teilnehmen zu drüfen, ist die Mitgliedschaft in einem dem ÖGV unterstellten Club. [256]

Dem Golfclub Riefensberg-Sulzberg kann folglich jedermann gegen Entrichtung eines jährlichen Mitgliedsbeitrags beitreten, der entweder einen Anteil am Unternehmen (stille Beteiligung) erworben hat oder von einem Dritten pachtet. Die Pacht eines Anteils ist nur möglich, wenn der Verpächter von seinem Spielrecht nicht Gebrauch macht, da pro Beteiligung nur ein Spielrecht in Anspruch genommen werden kann.[257]

Laut Vereinsstatuten sind folgende Mitgliedschaften vorgesehen:[258]

- *Ordentliche Mitglieder:*

  Dies sind natürliche Personen, die die Anlage benützen und an Veranstaltungen teilnehmen dürfen. Sie haben ein Stimmrecht in der Mitgliederversammlung. Ordentliches Mitglied kann nur werden, wer entweder eine atypisch stille Beteiligung erworben hat oder die atypisch stille Beteiligung eines anderen pachtet. Somit ist die maximale Mitgliederzahl auf 740 Personen limitiert.

- *Fördernde Mitglieder:*

  Zu diesen zählen natürliche und juristische Personen. Diese sind nicht spielberechtigt. Die Höhe des zu entrichtenden Betrages wird von der Mitgliederversammlung festgesetzt, an der sie zwar teilnehmen dürfen, aber kein Stimmrecht haben.

- *Jugendliche Mitglieder:*

  Hierzu zählen alle natürlichen Personen, die das 19. Lebensjahr bzw. Studenten, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Sie haben das Recht, die Anlage zu

[254] Vgl. www.golf.at, Stand: 18.06.2009
[255] Vgl. Anhang A: Begriffserklärung
[256] Vgl. Österreichischer Golf-Verband (1996): Vorwort
[257] Vgl. Anhang E: Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ § 3 Abs 3.2.2 S.2
[258] Vgl. ebenda: §3, S.2f

nutzen und an Veranstaltungen teilzunehmen, besitzen aber kein Stimmrecht. Die Höhe des Mitgliedsbeitrages bestimmt die Mitgliederversammlung.

- *Ehrenmitglieder und Ehrenpräsident:*
  Diese werden vom Vorstand mit Zustimmung der Mitgliederversammlung ernannt. Gilt für Personen, die sich in irgendeiner Weise besonders um den Club verdient gemacht haben. Haben sie keine Spielberechtigung oder machen sie von dieser nicht Gebrauch, ist auch kein Mitgliedsbeitrag zu leisten.

III.1.5.1 Rechte und Pflichten des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“:

Der Golfclub Riefensberg-Sulzberg hat im Wesentlichen nur Nutzungsrechte von der Golf-Park Management GmbH erworben. Diese beinhalten die uneingeschränkte Nutzung der gesamten Golfanlage, die Benutzung der Umkleide- und Waschräume sowie des Parkplatzes. In Absprache mit dem Management ist es ihm auch gestattet, Turniere abzuhalten und für Clubveranstaltungen die Gasträume zu beanspruchen.

Der Club ist verpflichtet, von den eingehobenen Mitgliedsbeiträgen 98% der Management GmbH zu überlassen. Die restlichen 2% kann er für clubinterne Aufgaben entsprechend dem Gründungszweck verwenden (bspw. für Turniere). Die Höhe der Mitgliedsbeiträge wird zwar von der Mitgliederversammlung beschlossen, der Management GmbH steht aber ein Vorschlagsrecht zu, an das der Club, sofern der Vorschlag angemessen ist, gebunden ist. Diese Vereinbarung dient der Kontrolle.[259] Für Erträge aus Club-Veranstaltungen, wie etwa aus Turnieren, gilt die bereits mehrfach zitierte Nutzungsvereinbarung. Alle anderen Einnahmen kommen ohne Ausnahme der „Golf-Park Management GmbH“ zu.[260]

III.1.5.2 Die Struktur des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“

In Kapitel II.2.3 konnte aufgezeigt werden, welchen gesetzlichen Anforderungen ein Verein entsprechen muss, um ein Verein mit eigener Rechtspersönlichkeit im Sinne des Vereinsgesetzes zu sein.

[259] Vgl. Anhang G: Nutzungsvereinbarung Punkt VI 3, S. 4: Diese Erkenntnis ist zur Zeit nicht von großer Bedeutung, soll aber der Vollständigkeit halber bereits hier festgehalten werden. Auf die juristische und organisationssoziologische Bedeutung dieser Vereinbarung geht Beispiel 4 S. 106ff. im Detail ein.
[260] Vgl. ebenda: Punkt II 6. S.2

Laut Satzung des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ sind folgende Vereinsorgane vorgesehen:[261]

1. **Der Vorstand:**

   Der Vorstand besteht aus dem Präsidenten, dem ersten und zweiten Vizepräsidenten, mindestens zwei weiteren stimmberechtigten Mitgliedern, zwei Vertretern aus der „Golf-Park Management GmbH“[262] und dem Geschäftsführer der „Golf-Park Management GmbH“, sofern dieser nicht bereits Mitglied des Vorstandes ist; sollte dies der Fall sein, aus einer weiteren Person aus der Management GmbH. Der Präsident sowie die übrigen Vorstandsmitglieder werden mit einfacher Stimmenmehrheit von der Mitgliederversammlung gewählt. Die Funktion des Vizepräsidenten und der anderen Funktionäre sind innerhalb von 14 Tagen vom gewählten Vereinsvorstand zu vergeben und bekanntzugeben. Aufgabe des Präsidenten ist die Führung der Geschäfte, die Führung des Vorsitzes in den Versammlungen sowie die Vertretung des Vereins nach innen und, gemeinsam mit einem weiteren Vorstandsmitglied, die Vertretung nach außen. Beschlüsse des Vorstandes werden mit einfacher Stimmenmehrheit gefasst, bei Stimmengleichheit zählt die Stimme des Präsidenten doppelt.

2. **Die Mitgliederversammlung des Vereins (Generalversammlung):**

   Die Mitgliederversammlung muss mindestens einmal jährlich stattfinden. Sie wählt den Vorstand, den Rechnungsprüfer und stimmt über Änderungen der Vereinsstatuten sowie die Ernennung von Ehrenmitgliedern und Ehrenpräsidenten ab. Des Weiteren beschließt sie die Auflösung des Vereins und setzt die Höhe der jährlichen Mitgliedsbeiträge (auf Basis eines Vorschlags der Management GmbH) fest.

3. **Die Rechnungsprüfer:**

   Rechnungsprüfer sind zwei Personen, die auf drei Jahre bestellt werden. Ihre Aufgabe ist die Prüfung der laufenden Geschäfte und des Rechnungsabschlusses. Die Ergebnisse sind der Mitgliederversammlung zu präsentieren.

4. **Schiedsgericht:**

   Im Falle von Streitigkeiten im Club entscheiden fünf Vereinsmitglieder als Schiedsgericht. Jeweils zwei der insgesamt fünf Schiedsrichter werden von den jeweiligen Streitparteien vorgeschlagen. Das fünfte Mitglied bestimmt der Vereinsvorstand mit einfacher Mehrheit. Entscheidungen werden mit einfacher

[261] Vgl. Anhang E: Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ §7ff. S.5ff.
[262] Nominierungsrecht laut Nutzungsvereinbarung (Anhang G), Punkt VII, S.4

Stimmenmehrheit getroffen und sind nicht zu begründen. Im Falle, dass es zu keiner Einigung kommt, entscheidet das Los.

III.1.5.3 Ziele des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“

Die Satzung des Vereins[263] gibt dem Verein folgenden Zweck (formale Ziele) vor: „Primäre Aufgabe ist die sportliche Ausbildung und Förderung des Golfsports, die Pflege des freundschaftlichen Umganges der Mitglieder untereinander und die Nachwuchsförderung“[264]. Konkret bedeutet das: [265]

- die Aufrechterhaltung des Golfsports für alle Altersstufen,
- die Ausbildung im sportlichen Bereich (Lehrgänge, Turniere etc.),
- das Abhalten von Vorträgen,
- die Durchführung von sportlichen und sonstigen Veranstaltungen,
- die Erfüllung einer Informationsfunktion,
- die Anschaffung von Sportgeräten.

Info Box 2:

Resümierend ist für den Golfclub Riefensberg-Sulzberg festzustellen, dass diesem primär die Bindung von Clubmitgliedern an die Anlage und deren Unterhaltung obliegt und weiters die Aufgabe, die Verbindung zur Betreibergesellschaft zu erhalten, bei Bedarf auch zu gestalten, um den eigenen Clubmitgliedern die Bespielbarkeit der Anlage möglichst lange und ungestört zu gewährleisten. Die Einflussnahme der GmbH auf diese Bereiche ist - wie oben dargestellt - begrenzt möglich, obwohl andererseits vertraglich normierte Einfluss-möglichkeiten des Clubs in die Geschäfte der GmbH nicht vorgesehen sind. Eine mögliche Sprachrohrfunktion des Clubvorstandes, im Sinne eines Vermittlers zwischen Clubmitgliedern und der „Golf-Park Management GmbH“ ist unübersehbar. Indirekt dient er auch der Mitgliederakquirierung. Schließlich ist es zwar die „Golf-Park Management GmbH“, die stille Beteiligungen als Grundvoraussetzung für Clubmitgliedschaft verkauft, der Club fungiert aber als Werbeträger.

[263] Vgl. Anhang E: Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ §2
[264] Vgl. ebenda:§2 Abs. 1
[265] Vgl. ebenda: §2

III.1.6 Darstellung erster Erkenntnisse zur formalen Struktur des „Golf-Park Bregenzerwald“

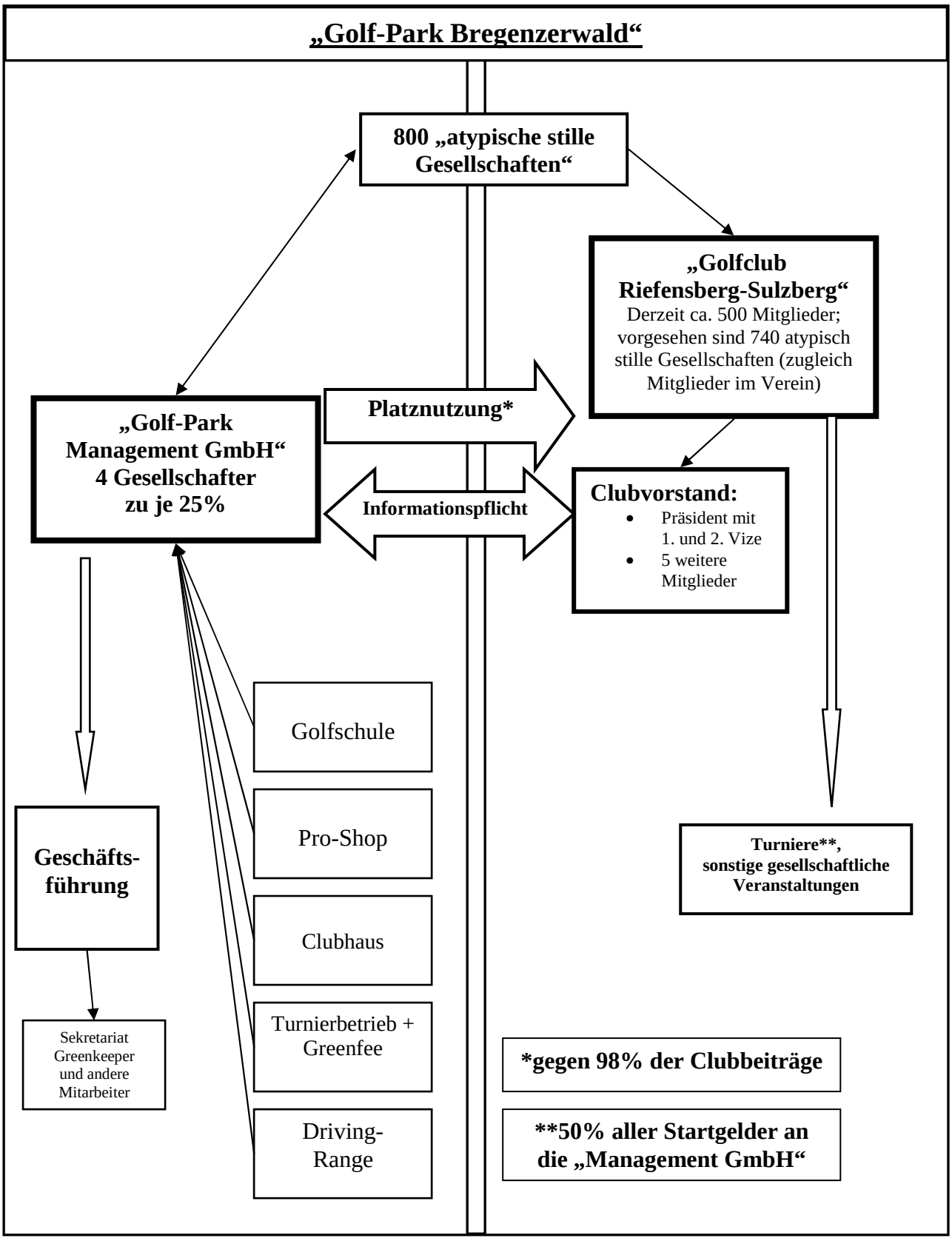


Abbildung 5: Erste Darstellung der formalen Struktur des „Golf-Park Bregenzerwald“

Angesichts aller bisherigen Ausführungen unter Punkt III.1 bis III.5 ergibt sich nun ein erstes Bild der Organisation „Golf-Park Bregenzerwald“. Die nachfolgenden Ausführungen sollen die Schwierigkeiten im Zusammenhang bisher erörterter (formaler) Strukturzusammenhänge und formaler Ziele darstellen.

Bereits jetzt lässt sich feststellen, dass aus organisationssoziologischer Perspektive die Überlagerung der Teilsysteme (Management GmbH/atypisch stille Gesellschaften/Verein) aus rein formalen Gesichtspunkten ein komplexes Beziehungsgeflecht bildet. Die derzeit wesentlichen Handlungsträger im „Golf-Park Bregenzerwald“ (vgl. Abbildung 5) sind die „Golf-Park Management GmbH“ und der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“. Beide Akteure (für sich) wurden als Linienorganisation dargestellt. In Abbildung 5 lässt sich weiters erkennen, dass die jeweiligen Akteure untereinander keine vertikalen Verbindungen eingehen. Sie sind eher als Parallelorganisation zu sehen und sind daher (nach derzeitigem Wissensstand zumindest) streng voneinander zu trennen. Horizontale Verbindungen sind rein rechtliche Zweckvereinbarungen, deren Einfluss es auf die jeweiligen Systeme in Folge zu klären gilt. Über beiden Systemen schweben die atypisch stillen Gesellschaften, die zwar (wie bereits betont) nicht formal organisiert und auch rechtlich nur eingeschränkt handlungsbefugt sind, die aber (wie nachfolgend noch gezeigt wird) eine wesentliche Rolle in der Organisation spielen können. Abbildung 5 ist damit eine erste Annäherung an die Funktionsweise des „Golf-Park Bregenzerwald“ um nachfolgende Strukturzusammenhänge und Zielsysteme besser nachvollziehen zu können.

Vor allem nachstehende Kapitel werden letztendlich die tatsächliche Funktionsweise erörtern und damit zeigen, dass sich die Organisation „Golf-Park Bregenzerwald“ aus organisationssoziologischer Gesichtspunkten anderes präsentiert, als auf den ersten (zumindest rein juristischen) Blick angenommen.

III.1.7 Erste Erkenntnisse aus der formalen Struktur der Teilsysteme

Betrachten wir den Grad der Zentralisierung im „Golf-Park Bregenzerwald“dürfte klar werden, dass dieser durch die alleinigen Entscheidungsbefugnisse der „Golf-Park Management GmbH“ höher nicht sein könnte. Nach außen hin werden alle Entscheidungen von der Geschäftsführung umgesetzt und intern von der Generalversammlung (vier Gesellschafter) vorbereitet und gefällt. Diese Entscheidungen sind auch für den „Golfclub

Riefensberg-Sulzberg“ von zentraler Bedeutung. Der Zusatz im Gesellschaftsvertrag, wonach der Geschäftsführer „mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes“[266] seinen Aufgaben nachzugehen und die Beschlüsse der Generalversammlung zu befolgen hat, schließt die Verfolgung von Interessen des Einzelnen in der Management GmbH formal aus, da insgesamt fünf Personen in die jeweilige Entscheidung und ihre Umsetzung eingebunden sind. Die Management GmbH, also die Generalversammlung mit den vier (Haupt-) Gesellschaftern und ihrem Geschäftführer, bildet die alleinige Entscheidungsinstanz. Die Durchsetzung ihrer Interessen gegenüber Dritten ist somit voll und ganz gewährleistet. Die atypisch stillen Gesellschafter treten nach außen hin (gegenüber Dritten) nicht auf und nehmen an der Entscheidungsfindung der GmbH nicht teil. Die vertikale bzw. funktionale Komplexität, d.h. die hierarchischen Ebenen, gestalten sich innerhalb der Betreibergesellschaft „Golf-Park Management GmbH“ überschaubar. Der Geschäftsführung sind die Golflehrer, die Betreiber des Pro-Shops sowie auch der Gastronomie und natürlich das Sekretariat unterstellt, wobei sich all jene auf einer Ebene befinden; hierbei existiert kein Bereich übergeordneter Priorität.

Die Management GmbH ist in einem organisationssoziologischen Verständnis eine Unternehmensorganisation. Die strategische Spitze bildet die Generalversammlung, die Produktionsfunktion wird von den einzelnen Geschäftsfeldern (Golfschule, Sekretariat etc.) übernommen. Die Verwaltungsfunktion wird der Geschäftführung zugeschrieben. Veranschaulichen wir die Unternehmensorganisation, ergibt sich das nachstehende Liniendiagramm.

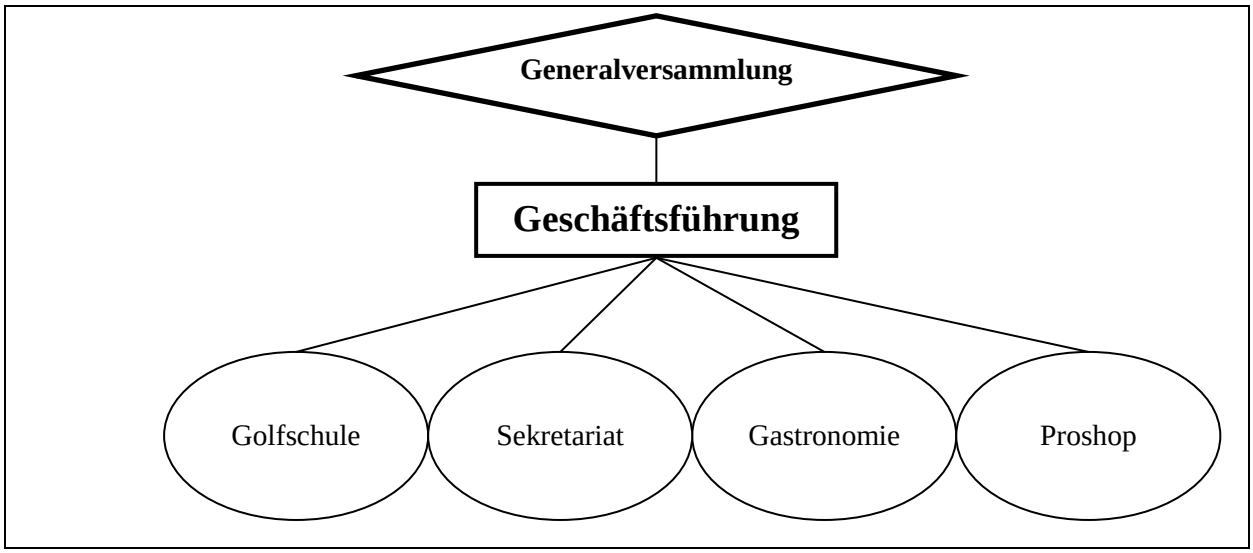


Abbildung 6: Die Unternehmensorganisation

[266] Anhang C: Gesellschaftsvertrag „Golf-Park Management GmbH“; Punkt Sechstens 6 S.5

Die Frage nach der Strukturformalisierung[267], also danach, ob die ausdrückliche Festhaltung und Nachvollziehbarkeit von Koordination und Hierarchien für Organisationsmitglieder als auch Nicht-Organisationsmitglieder der Management GmbH zugänglich ist, ist aufgrund der Tatsache, dass alle in dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse auf öffentlich zugänglichen Dokumenten basieren, großteils mit ja zu beantworten. Der Gesellschaftsvertrag findet sich im Firmenbuch, die Vereinsstatuten liegen bei der Bezirkshauptmannschaft Bregenz auf, der atypisch stille Gesellschaftsvertrag befand sich lange Zeit sogar auf der Homepage des „Golf-Park Bregenzerwald“ und ist nach wie vor auf Anfrage jederzeit von der Gesellschaft zu erhalten.[268] Einzig die Nutzungsvereinbarung zwischen der „Golf-Park Management GmbH“ und dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ wird nur auf Anfrage ausgefolgt.

All diese Dokumente enthalten auch Hinweise auf die Informationsflussformalisierung. Kommuniziert wird, sobald es um die Einberufung der Generalversammlung (GmbH) geht, ausschließlich schriftlich unter Einhaltung einer Frist von 14 Tagen.[269] Der Vereinsvorstand erhält ein Protokoll der Beschlüsse der Generalversammlung der „Golf-Park Management GmbH“. Zulässig ist weiters die Beschlussfassung im Umlaufwege in jeder möglichen Form (Telefon, Internet etc.).[270] Außerhalb der Dokumente erfolgt Information durch laufende E-Mails, gegebenenfalls auch über bestehende Beschwerdekästen und über die Homepage des „Golf-Park Bregenzerwald“.[271] Die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Unterstellten der GmbH kann hier nicht beurteilt werden. Aufgrund der räumlichen Nähe kann aber davon ausgegangen werden, dass diese keiner Formvorschrift unterliegt. Weiters kann keine Aussage über die Kommunikationshäufigkeit getätigt werden. Einzig Informations-Mails erfolgen laufend, aber unregelmäßig.

Info Box 3:

Fassen wir die Betreibergesellschaft („Golf-Park Management GmbH“) zusammen, muss die alleinige Entscheidungsbefugnis der Management GmbH dem ersten Anschein nach als problematisch angesehen werden. Sie gewährleistet zwar die Durchsetzung von Entscheidungen ohne Widerstand, jedoch ist das Einfließen von Eigeninteressen (aller vier

[267] Vgl. Kapitel II.4.2
[268] Vgl. www.golf-bregenzerwald.com, Stand: 16.07.2009
[269] Vgl. Anhang C: Gesellschaftsvertrag „Golf-Park Management GmbH Punkt“ Siebtens 3. S.6
[270] Vgl. ebenda: Punkt Siebtens S.7
[271] Ergebnis eigener Recherche

Hauptgesellschafter [Generalversammlung] in Entscheidungen möglich, die im Endeffekt wegweisend für andere Teilorganisaitonen mit rund 500 Beteiligten sind. Dies mag, sowohl bei den atypisch stillen Gesellschaften als auch den (deckungsgleichen) Vereinsmitgliedern („Golfclub Riefensberg-Sulzberg") auf Unverständnis stoßen. So bedarf es - aus Sicht des Autors - seitens der Teilorganisationen eines hohen Maßes an Vertrauen und/oder zumindest eine Unternehmensentwicklung, die Zufriedenheit projiziert und Misstrauen entgegenwirkt. Die Komplexität selbst gestaltet sich in der GmbH überschaubar und der Grad der Formalisierung zeichnet sowohl für Organisationsinterne als auch Organisationsexterne eine nachvollziehbare Blaupause der Organisation, sodass rasche Entscheidungen und Problemlösungen gewahrt bleiben.

Es stellt sich die grundsätzliche Frage danach, wie in der Organisationsstruktur die Rolle des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg" zu betrachten ist. Wie aufgezeigt wurde, ist dieser (im rechtlichen Sinn) nur lose an die Management GmbH gekoppelt, da der Golfclub Riefensberg-Sulzberg nur eine Dienstleistung der Management GmbH in Anspruch nimmt (in Form der entgeltlichen Nutzung der Anlage) und damit sowohl Rechte als auch Pflichten verbunden sind. Es ist ihm zwar erlaubt, Vorschläge einzubringen (Kundenwunsch), jedoch ohne Gewähr, dass diese entsprechend berücksichtigt werden. Zugleich finden sich aber im Verein nahezu alle atypisch stillen Beteiligten wieder, die als solche zwar keine Entscheidungs- und Mitspracherechte haben, aber insbesondere bei Verletzung der Sorgfaltspflicht seitens des Geschäftführers der Management GmbH durchaus sanktionieren können. Diese Doppelrolle als Mitunternehmer[272] der „Golf-Park Management GmbH" und als Mitglieder der Interessensorganisation „Golfclub Riefensberg-Sulzberg" werden wir in den nächsten Kapiteln näher analysieren. Aus jetziger Sicht kann der Verein weder horizontal noch vertikal (funktional) der GmbH zugeordnet werden; er wird vorerst als Neben- oder Parallelorganisation behandelt.

Da es bei einem Verein um das Bündeln gemeinschaftsorientierter Interessen[273] geht und Beschlüsse nur durch Abstimmung in der Mitgliederversammlung möglich sind, kann unter der Voraussetzung, dass die Vereinsstatuten befolgt werden, nicht von Zentralisierung gesprochen werden. Zumindest im Innenverhältnis sind nur kollektive Entscheidungen

[272] Vgl. Kapitel II.2.2
[273] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.142

möglich. Die Vertretung nach außen ist Aufgabe des Clubvorstandes, dies verleiht ihm aber keine zusätzlichen Befugnisse. Der Verein ist daher intern autonom.

Gleich der Management GmbH ist der Grad der (Struktur-)Formalisierung allen Mitgliedern zugänglich und kann auch von Nicht-Vereinsmitgliedern eingesehen werden. Für die Informationsflussformalisierung gilt das Gleiche wie bei der Management GmbH; d.h. die schriftliche Einberufung der Generalversammlung (Mitgliederversammlung des Vereins) sowie laufende Informations-Mails sowie die Verwendung von Beschwerdekästen. Einziger Diskussionspunkt bei der Untersuchung der Struktur des Vereins ist im Hinblick auf die Strukturdimensionen (Zentralisierung, Formalisierung und Komplexität) wohl lediglich seine Komplexität. Streng genommen ist eine funktionale Differenzierung durchaus vorhanden. Nachdem das Mitglied alleine durch die Entrichtung des Mitgliedsbeitrages seine Pflicht zur Teilnahme erfüllt[274] und die Repräsentation nach innen und nach außen den Organen des Vereins obliegt, wird vertikale Differenzierung oder hierarchische Ordnung in der strategischen Spitze, d.h. dem Clubvorstand des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“, zu finden sein. Inwiefern diese formal und organisationsreal gelebt wird, kann aus den Dokumenten nicht herausgelesen werden. In anderen Worten ist nicht eindeutig, ob der Clubpräsident seinem Vizepräsidenten informal übergeordnet ist, wenngleich im Falle einer Uneinigkeit bei Abstimmungen seine Stimme doppelt zählt. Im Vereinsregister wird dieser gar als „höchster Vereinsfunktionär“ geführt, der diesen nach außen vertritt [275], was eine formal vorgesehene Hierarchie betont.

III.1.8 Erste Erkenntnisse aus den formalen Zielen der Teilsysteme

Ein Ziel vereint die beiden Organisationen „Golf-Park Management GmbH“ und „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“: das Golfspiel. Nachdem aber deutlich zwischen Unternehmensorganisation (sprich: Management GmbH) und der (bislang noch nicht endgültig zugeordneten) Interessenorganisation (sprich: dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“) unterschieden werden muss, werden vorerst die Ziele der einzelnen Teilsysteme besprochen. Denn es kann aufgezeigt werden, dass trotz des recht klar formulierten Hauptziels oder des Organisationszwecks Interpretationsspielraum bleibt.

[274] Vgl. Kapitel II.2.3
[275] Vgl. Anhang F: Vereinsregister

III.1.8.1 Vereinsziele des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“

Formal sind die Ziele eindeutig formuliert. Zur Wiederholung:[276]

- die Aufrechterhaltung des Golfsports für alle Altersstufen,
- die Ausbildung im sportlichen Bereich (Lehrgänge, Turniere etc.),
- das Abhalten von Vorträgen,
- die Durchführung von sportlichen und sonstigen Veranstaltungen,
- die Erfüllung einer Informationsfunktion,
- die Anschaffung von Sportgeräten.

In Verbindung mit den zwischenzeitlich bekannten Rechten und Pflichten des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ sind die Möglichkeiten zur Erreichung zwar begrenzt, aber dennoch möglich. Die Eigenmittel sind knapp, die Befugnisse eingeschränkt. Vorteilhaft aus Sicht des Vereins ist jedoch, dass alles, was getan wird, in Blickrichtung Golfspiel geschehen muss. Zerlegen wir das Ziel des Golfclubs in seine Funktionen, ergibt sich nachstehendes Bild:

Die Organisationsziele bilden die Daseinsberechtigung des Clubs. Ein Verfehlen des Hauptziels würde zur Auflösung des Vereins führen. Eine Zielvermehrung lässt sich aus formalen Gesichtspunkten nicht beurteilen. Aufgrund der genannten begrenzten Eigenmittel und der Legitimationsfunktion ist eine wesentliche Änderung der vorgegebenen Ziele eher auszuschließen.

Die Motivationsfunktion bezüglich der Clubziele ist gegeben, da man davon ausgehen darf, dass sich im „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ nur Akteure wiederfinden, die golfsportinteressiert sind und die sich unter Umständen auch zur Übernahme ehrenamtlicher (Organs-)Funktionen im Verein bereiterklären. Ob die einzelnen Mitglieder zur Mitarbeit in Vereinsangelegenheiten wirklich und ausreichend motiviert werden, ist später noch zu erörtern. Auf rein formaler Ebene ist die Motivationsfunktion - aus Sicht des Autors - jedenfalls erfüllt.

Eine Leitfunktion, d.h. dass die Organisationsziele die Grundlage von Entscheidungen bilden, ist ebenfalls erkennbar, auch wenn nur - wie bereits erwähnt - wenig Spielraum zur Zielerreichung bleibt.

[276] Vgl. Anhang E: Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ §2

Das Ziel, möglichst viele Mitglieder für den Club zu gewinnen (zum einen, um die eigenen Ressourcen zu vermehren und zum anderen, um seinen Repräsentationsfunktionen, die der Club mit Sicherheit haben sollte, nachzukommen) ermöglicht eine einfache Kontrolle der Arbeitsleistung des Vereins. Der einzige Haken der Mitgliederakquirierung ist, dass der Wunsch, Mitglied im „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ zu werden, nur mittels Erwerb (oder Pacht) einer atypisch stillen Beteiligung möglich ist. Die Akquise stiller Beteiligter ist jedoch ein zentrales Anliegen der „Golf-Park Management GmbH“ und kommt auch lediglich dieser zu Gute. Auf diesen Punkt wird im Folgenden näher eingegangen. Jedenfalls ist die Zufriedenheit der Vereinsmitglieder mit dem Clubvorstand sowie das Umsetzen von Mitgliederanliegen bezüglich der Anlage ein Indikator für die Leistung des Clubvorstandes.

Die eben angesprochene Mitgliedergewinnung (lässt man die Voraussetzung einer stillen Beteiligung vorerst außer Acht) ist jedoch bereits aus einem anderen Blickwinkel gesehen problematisch. Einerseits sind so viele Mitglieder wie nur möglich zu gewinnen, andererseits gilt es, die Qualität des Golfspiels zu gewährleisten. Dies ist insofern widersprüchlich, da mit einer wachsenden Zahl von Mitgliedern der Spielfluss als wesentliches Qualitätsmerkmal des Golfsports, gefährdet wird.[277] Aus rein formaler Sicht handelt es sich also um konkurrierende Ziele, die schnell zu einem Zielkonflikt führen können. Natürlich bleibt generell offen, inwiefern informale Ziele, also die Ziele einzelner Personen, in Vereinsentscheidungen und Handlungen einfließen. Eine praktizierte Demokratie[278] (wie in den Vereinsstatuten vorgesehen) würde grundsätzlich intern die Verfolgung von Einzelinteressen ausschließen.

III.1.8.2 Ziele der „Golf-Park Management GmbH“

Auch für die GmbH gilt es, zumindest laut deren Gründungszweck, dem Golfspiel primäre Aufmerksamkeit zu widmen. Jedoch ist der Zugang für die GmbH (im Vergleich zum Verein) ein anderer. Schließlich verpflichtet sich die Management GmbH nur zur Entwicklung und Bereitstellung einer Anlage. Klar dürfte deswegen sein, dass sie Wert darauf legt, dieses Ziel so zu verfolgen, dass es auch nachgefragt wird und Absatz findet. Diese Tatsache deutet bereits auf ein in erster Linie wirtschaftliches Interesse hin.

[277] Vgl. Anhang L: Götze (2007): 80,2% aller Befragten erwarten sich einen stressfrei bespielbaren Platz ohne lange Wartezeiten.
[278] Vgl. Kapitel II.2.3: S. 25f.: Das Interesse des Einzelnen ist dem Gemeinschaftsinteresse unterzuordnen.

Das Problem ist nun, dass zur Erreichung dieses Zieles grundsätzlich zumindest zwei Wege beschritten werden können. Einen Weg stellt die Vermehrung der GmbH Ressourcen durch Forcierung der Green-Fee-Spieler (im Sinne einer Erhöhung des Gästeanteils) dar. Die Tourismusdestination Bregenzerwald und die Grenznähe zu Deutschland bieten dafür ideale Voraussetzungen. Der zweite Weg führt über die Golf spielenden Mitglieder des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“. Vereinsmitglied kann nur werden, wer einen Anteil am Unternehmen (atypisch stille Beteiligung) erwirbt oder einen Anteil pachtet. Neben den Eintrittsgebühren (Kaufpreis für die atypisch stille Beteiligung) lukriert die GmbH zusätzlich 98% der Mitgliedsbeiträge.

Nun konzentriert sich die „Golf-Park Management GmbH“ in Hinblick auf die Gesellschaftsverträge und Nutzungsvereinbarungen vorerst auf den Golfclub und seine Mitglieder. Dies nicht zuletzt deshalb, weil sie (vor allem in der Gründerphase) mit einem Mitglied des Golfclubs und der verpflichtenden Mitunternehmerschaft (atypisch stille Beteiligung) Kapital sicherstellt. Kurzgefasst stellen also der Verkauf von Beteiligungen, laufende Mitgliedsbeiträge und die Repräsentationsfunktion (Werbeträger) durch den Club (z.B. durch Turniere) vor allem in der Entstehungsphase eine sichere Einnahmequelle dar.

Ist die Anlage einamal bereitgestellt und sollte die Management GmbH zur Erkenntnis gelangen, dass die Forcierung der Green-Fee-Spieler lukrativer oder mit geringerem Aufwand verbunden ist als die Vermehrung von Anteilsverkäufen und den damit einhergehenden Mitgliedschaften beim Club, könnte (unter Berücksichtigung des Argumentes einer lukrativeren Mitunternehmerschaft für bereits am Unternehmen Beteiligte) das Ziel der Ausschöpfung aller möglichen 740 Clubmitglieder durch Gastspieler erfüllt werden. Dieses Verhältnis verschärft sich – wie eben gezeigt - wenn die Gruppe der atypisch stillen Gesellschafter hinzugenommen wird.

Zusammenfassend bedeutet dies: In der Entstehungsphase war der Verkauf von atypisch stillen Beteiligungen das primäre Ziel der „Golf-Park Management GmbH“, schließlich benötigte man zur Errichtung einer Golfanlage (fremdes) Kapital. Man entschied sich für Mitunternehmerschaften, also Beteiligungen am Gewinn, Verlust und dem Vermögen der „Golf-Park Management GmbH“. Ist die Anlage „fertig“ finanziert, ist es allerdings einträglicher, Gäste zu forcieren, da zusätzliche Anteilseigener den Gewinn des Unternehmens (um einen weiters 1/800) schmälern. Lukrierte Green-Fees erhöhen also die

Gewinnchance für das gesamte Unternehmen (da keine weiteren Mitunternehmer ausbezahlt werden müssen). Da die „Golf-Park Management GmbH“ in erster Linie ein gewinnbringendes Unternehmen führt, muss nicht näher ausgeführt werden, dass eine Kombination von Gästen und Clubmitgliedern den lukrativsten Weg darstellt.

Überdies stellt sich eine weitere Frage, nämlich nach dem Hauptziel der atypisch stillen Gesellschafter. Investiert der Einzelne lediglich um Golf zu spielen oder erwartet sich der Investor einen Ertrag aus der Investition, die den sekundären Anreiz des Golfspiels noch mit sich bringt? Diese Frage lässt sich nicht ohne weiters beantworten und müsste gesondert erhoben werden. Die Tatsache, dass sich nahezu alle atypisch Stillen im Golfclub wiederfinden, spricht für eine Beteiligung des Spieles wegen. Die Kosten einer atypisch stillen Beteiligung sprechen hingegen eher für ein wirtschaftliches Interesse. Andererseits stellt sich - zumindest aus Sicht des Autors - die Frage, ob eine Person, die einen nicht unbeträchtlichen Betrag investiert und gleichzeitig auf jegliche Mitsprache verzichtet (vor allem zu einem Zeitpunkt, zu dem der Erfolg des Projektes noch nicht absehbar war), wirtschaftliche Interessen in den Vordergrund stellt. Auch wenn diese Fragen nur auf Vermutungen basieren, zeigt sich, dass eine Analyse des Beteiligungsgrundes am Unternehmen hilfreich wäre.

Zum jetzigen Zeitpunkt kann jedenfalls als geklärt angesehen werden, dass die Zielsetzung der Management GmbH als Entscheidungsgrundlage (Leitfunktion) dient, den Gründungszweck legitimiert (Legitimitätsfunktion) und weiters, dass durch die Zielsetzung die Kontrollfunktion gewährleistet ist. Die motivierende Funktion der Ziele ist bei der Geschäftsführung nicht offensichtlich und deshalb schwerer zu beantworten, da diese der Generalversammlung gegenüber weisungsgebunden ist. Dasselbe gilt für die Unterstellten des Geschäftsführers. Auch hierfür müsste eine gesonderte Analyse durchgeführt werden.

III.1.8.3 Das Verhältnis der Ziele der „Golf-Park Management GmbH“ und der Ziele des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ zueinander

Rufen wir uns die Zielkonkurrenz um die Mitgliedergewinnung auf Vereinsseite in Erinnerung, steht der Verein bei der Mitgliederakquirierung vor einem weiteren Dilemma. Die Zielvorgabe der Management GmbH war zu Gründungszeiten klar formuliert. Mitglied wird, wer einen Anteil kauft (oder pachtet). Der Verkauf eines Anteils bedeutet neues Kapital

und die Möglichkeit, das Clubmitglied durch den Erwerb eines Spielrechtes an das Unternehmen zu binden; weiters sorgt das Clubmitglied für weitere Einnahmen in Form der Mitgliedsbeiträge. Das heißt indirekt, die Größe des Clubs ist ein Indikator für die Wirtschaftlichkeit des gesamten Unternehmens. Es ließ sich außerdem aufzeigen, dass dem Management drei Möglichkeiten zur Sicherung des Betriebsergebnisses offen stehen: entweder über den Verkauf von Anteilen (stillen Beteiligungen) und den Bezug von 98% der Mitgliedsbeiträge[279], über Green-Fee-Spieler oder über einen Mix aus beiden Strategien.

Der Weg über die Gäste der Anlage hat den Vorteil, dass Gäste leichter für die Anlage zu gewinnen sind als Mitglieder. Einerseits, weil der Bregenzerwald eine ohnehin durchaus beliebte Tourismusdestination ist und das Aufgreifen des Golftourismus im Interesse der gesamten Region liegt, und andererseits, weil bereits zwei der (Haupt-)Gesellschafter aus der Hotelbranche sind und das Marketing der Hotels den Golfsport in ihr Angebot integriert. Ein weiterer Faktor ist natürlich auch die Grenznähe und die Einbettung der Anlage in das regionale Angebot; weiters erspart sich der Gast den Erwerb der atypisch stillen Beteiligung.[280] Das Risiko bei einem unzufriedenen Gast ist lediglich, dass er seine negativen Empfindungen im Zusammenhang mit der Anlage über die Grenzen hinaus weitergibt. Kurzum, Green-Fee-Spieler zu gewinnen ist eine Aufgabe, die (zumindest auf den ersten Blick) im gegenständlichen Fall nicht übermäßig forciert werden muss. Demgegenüber bedarf der Verein und seine Mitglieder (wenn auch derzeit dessen Haupteinnahmequelle) einer gewissen Pflege.

Trotz nicht vorhandener Mitspracherechte ist davon auszugehen, dass Viel-Spieler[281] die Entwicklung der Anlage mit geschärftem Blick sehen und ihre Anliegen jedenfalls zu deponieren versuchen. Sollte die Entwicklung nicht zu ihrer Zufriedenheit sein, werden sie versuchen, Druck aufzubauen (z.B. mit der Androhung ihres Ausstiegs). Dieser Druck kann, theoretisch gesprochen, das Verhältnis zwischen Management GmbH und dem Verein trüben. Dieser mögliche Druck alleine wird jedoch nicht ausschlaggebend für eine Strategieänderung zu Gunsten von Green-Fee-Spielern sein.

[279] Sowie andere Einnahmequellen, die in diesem Zusammenhang nicht relevant sind.
[280] Mitgliedschaftsbeiträge erspart sich auch der Green-Fee-Spieler nicht, da er nur Golfspielen darf, wenn er in einem anderen Club (Heimatclub) Mitglied ist.
[281] Eine Mitgliedschaft für ein Jahr zu bezahlen ist rational nur durch die Absicht, regelmäßig zu Golf zu spielen, begründet.

Im vorangehenden Kapitel wurde ein Problem angesprochen, das hier erneut von großer Bedeutung ist, nämlich die Entscheidung der „Golf-Park Management GmbH“ für oder gegen ein Wachstum des „Golfclubs Riefensberg-Sulzberg“. Eine Eigenheit in den Gesellschaftsverträgen lässt zusätzlich darauf schließen, dass es im Interesse der Management GmbH sein könnte, ein Clubwachstum zu verhindern.

In der Entstehungsphase war es schließlich geplant, 740 von 800 Anteile (atypisch stille Beteiligungen) mit entsprechenden Vorteilen zu verkaufen und die atypisch stillen Beteiligten als Mitglieder im Verein an den Golf-Park Bregenzerwald zu binden. In anderen Worten; diejenigen, die Golfspielen wollen, dürfen dies, sofern sie bereit sind, sich am Unternehmen zu beteiligen. Dies würde, wenn es der „Golf-Park Management GmbH“ gelungen wäre 740 Anteile zu verkaufen (und damit 740 Mitglieder zu gewinnen), zu der beinahe schon eigenartigen Situation führen, dass sich fast die gesamte Anlage in Händen der atypisch stillen Gesellschafter befindet, die andererseits aber kein Mitsprachrecht bei Entscheidungen um diese Anlage hätten. Die Tatsache, dass ebenso alle stillen Gesellschafter im Verein untergebracht wären, würde sich für die Management GmbH informell vermutlich als äußerst ungünstig herausstellen. Die Vereinsmitglieder könnten doppelten Druck erzeugen. Einerseits, da der Verein als einziger Kunde (Platzkapazität) unter allen Umständen zufriedengestellt werden muss und andererseits, da die atypisch stillen Gesellschafter (zugleich Mitglieder) die einzige Einnahmequelle der GmbH darstellen. Kurzum, wenngleich faktisch die Entscheidungsfunktion der GmbH bei der Generalversammlung bliebe, hätte sie praktisch alle Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten (aufgrund der Übermacht der informellen Gruppen) verloren. Mit dem Verlust dieser Freiheiten würde ihre Daseinsberechtigung in Frage stehen.

Die Zieländerung der Management GmbH, also der Wandel von einer Vereinsorientierung hin zur Gästeforcierung, wird in Anbetracht der Sorgfaltspflicht des Managements in jedem Fall vordergründig eine ökonomische sein, wirkt sich aber in jedem Fall ungünstig auf das Clubwachstum aus. Da die oben genannte Situation eines übermächtigen „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ vermieden werden soll, erscheint - aus Sicht des Autors - mindestens ebenso einleuchtend. Schließlich ist die Grundüberlegung der formalen Struktur grundsätzlich richtig, da ein Unternehmen nur dann geführt werden kann, wenn Entscheidungen möglichst schnell gefällt und umgesetzt werden können. Bei 740 miteinzubeziehenden Meinungen wird die Organisation unsteuerbar und die Entscheidungsfindung träge.

Eine übergeordnete analytische Frage, die sich durch alle bisherigen Ausführungen zieht, ist die Frage danach, ob der Golfclub zur Gruppe der Organisationsmitglieder oder zur Gruppe der Organisationsbeteiligten zählt und damit wo, wie, wer oder was die Organisation ist und wo seine Organisationsumwelt beginnt. Bislang wurde sehr unpräzise mit dem Begriff der Organisationsmitglieder umgegangen. Dieser wird nun im Folgenden präzisiert.

Festhalten lässt sich bislang nur, dass das Verhältnis zwischen dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ und der „Golf-Park Management GmbH“ für beide Seiten existenziell ist. Darauf weist nicht zuletzt der gerade erörterte Umstand hin, dass die Management GmbH gezielt versuchen könnte, den Verein zu schwächen, um auch informell alleiniger Entscheidungsträger zu bleiben. Aber das Bestehen einer Austauschbeziehung bedeutet noch nicht, einen Organisationsmitgliedsstatus zu haben. Falls dies doch der Fall wäre, stellt sich die Frage, inwiefern dieser dem „Golfclub Riegensberg-Sulzberg“ von Vorteil oder Nachteil wäre. Dieser Diskussion nimmt sich das nachstehende Kapitel an.

III.1.9 Organisationsgrenze

Es soll nun der Versuch unternommen werden, das Verhältnis zwischen Golfclub und GmbH zu konkretisieren. Bevor die Mitgliederfrage jedoch zentral wird, widmen wir uns der Frage nach der Organisationsumwelt, um eine (vorläufige) Organisationsgrenze zu ziehen.

Wenn bislang die Rede von der Organisation „Golf-Park Bregenzerwald“ war, wurde eigentlich von zwei Organisationen gesprochen: der „Golf-Park Management GmbH“ und dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“. Die atypisch stillen Gesellschaften sind aufgrund ihrer fehlenden Organisation sowie ihrer mangelnden Erscheinung nach außen nach wie vor nicht klar einzuordnen. Es wurde aber gezeigt, dass diese bei Bedarf zur Rechtfertigung von strategischem Vorgehen auf den Plan gerufen werden können. Organisationssoziologisch ist die Unterteilung des „Golf-Park Bregenzerwald“ in zwei Teilorganisationen nicht präzise –die Basis dieser Feststellung wird nachstehend aufgezeigt.

III.1.9.1 Die Organisationsumwelt

In Bezug auf Abschnitt II.4.3 wird der Frage nachgegangen, wo das Unternehmen „Golf-Park Bregenzerwald“ seine Organisationsgrenze zieht, d.h. wer oder was also eindeutig zu seiner Organisationsumwelt zählt.

Detaillierte Angaben zum Austauschverhältnis zwischen Unternehmen im Wirtschaftszweig eines Golfsport-Dienstleisters (Domäne) sollen jedoch mangels empirischer Überprüfbarkeit unterbleiben. Auf direkte Wettbewerber wurde bereits im Einleitungskapitel verwiesen. Europaweit ist die Domäne der „Golfanlagenbetreiber“ durchaus eine dynamische. Wir haben eingangs festgestellt, dass die Golf-Entwicklung die letzten Jahrzehnte einen enormen Aufschwung erlebte.[282] Konkret ist die Anzahl der Golfer in Europa von 1986 bis 2005 linear gestiegen und hat sich besonders in den Niederlanden, Frankreich, Deutschland, Spanien und Schweden überdurchschnittlich entwickelt.[283] In Österreich hat sich in den letzten 20 Jahren die Anzahl der Spieler gar verfünfzehnfacht und auch die Anzahl der Anlagen versechsfachte sich in den letzten zwei Jahrzehnten.[284] Als dynamisch darf die Umwelt aber auch betrachtet werden, weil sich der (Golf-)Markt ändert. Golf entwickelt die Tendenz zum Breitensport. Angebote nehmen dabei stetig zu. Man könnte beinahe von einer Polarisierung des Angebotes sprechen, das heißt einerseits der Trend zu kürzeren, billigeren Anlagen, andererseits aber auch zu teuren Privatclubs besteht.

Auch Verschiebungen des „Arbeitszeit-Freizeit-Verhältnisses“, der Familienstrukturen sowie anderer demographischer Merkmale nehmen Einfluss auf die individuelle Nutzung des eigenen Lebensraumes.[285] Über das Verhältnis zur globalen Umwelt im Sinne der Änderung (gesamt-)wirtschaftlicher Rahmenbedingungen soll und kann in dieser Auseinandersetzung keine Aussage getätigt werden.

[282] Vgl. Kapitel I.1.1
[283] Vgl. Ennemoser (2006): S.22f.
[284] Vgl. ebenda: S.38f.
[285] Vgl. ebenda: S.113

III.1.9.2 Organisationsmitglieder und Organisationsbeteiligte

Weiters wird der Frage nachgegangen, ob wir im Falle des Unternehmens „Golf-Park Bregenzerwald“ von einem korporativen Akteur (bestehend aus zwei korporativen Akteuren) ausgehen können oder ob von zwei Systemen die Rede ist, d.h. der korporative Akteur „Golf-Park Management GmbH“ und korporative Akteur „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“, die zwar verbunden sind, aber nicht als Einheit betrachtet werden können? Außerdem stellt sich die Frage, wo die Gruppe der atypisch stillen Gesellschafter einzuordnen ist. Wer Mitglied der Unternehmensorganisation bzw. der Interessensorganisation ist, wurde bereits klar erörtert. Zu beantworten ist jetzt noch, ob der Golfclub hinsichtlich der GmbH aus organisationssoziologischen Gesichtspunkten Organisationsmitglied ist oder nicht.

Nach Müller-Jentsch wird zwischen Organisationsmitglied und Organisationsbeteiligten unterschieden.[286] Beteiligte sind jedenfalls Kunden, zumindest wenn von (wirtschaftlich orientierten) Unternehmensorganisationen die Rede ist. Im Rahmen dieser Arbeit beschränken wir uns auf Kunden, da Lieferanten und andere uni- bzw. bilaterale Beziehungen aus den verwendeten Dokumenten nicht ersichtlich sind.
Organisationsmitglieder tragen demgegenüber zum ständigen Erhalt einer Organisation bei.

Somit ist die Frage nach den Organisationsmitgliedern und Organisationsbeteiligten auch eine Frage nach dem „task environment“. Bezeichnet dieser Begriff Kunden und all jene, die stetigen Kontakt zum Unternehmen halten, ist an dieser Stelle die Grenze zwischen Organisation und Umwelt zu ziehen. Der Autor bedauert, dass über bestimmte im Organigramm aufscheinende Organisationsmitglieder oder Organisationsbeteiligte (wie den Betreibern des Pro-Shops, der Golfschule oder der Gastronomie) keine Aussage getroffen werden kann, da die betreffenden Dokumente nicht eingesehen werden konnten.

Grundsätzlich müssen beim „Golf-Park Bregenzerwald“ zwei Arten von Kunden unterschieden werden: einerseits der Gast (der sogenannte Green-Fee-Spieler), der gegen Entgelt ein einmaliges Spielrecht auf der Anlage erwirbt und andererseits die zweite Kundengruppe (aufgrund der Nutzungsvereinbarungen), nämlich der Verein mit seinen rund 500 Mitgliedern, die gegen einen jährlichen Mitgliedsbeitrag ein (befristetes) Spielrecht erwerben. In jedem Falle bedarf es keiner weiteren Erklärung darüber, dass der „Kunde

[286] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.21

Green-Fee-Spieler“ der Organisationsumwelt zuzurechen ist und von allen auch als solcher wahrgenommen wird, da außer dem einmaligen Bespielen der Anlage kein Bezug zum „Golf-Park Bregenzerwald“ besteht. Selbes gilt demnach fraglos für den „Kunden Verein“. Als Kunde – und als solcher ist der Verein nicht nur aus der Perspektive der Management GmbH, sondern auch aus seiner eigenen Perspektive zu betrachten – zählt er also ebenfalls zur Unternehmensumwelt. Der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ ist hingegen lediglich organisationsbeteiligt. Aus dieser Erkenntnis ist die juristisch sehr beschränkte Einflussnahme auf Entscheidungen in der GmbH durchaus nachvollziehbar. Für nachfolgende Ausführungen sei festgestellt dass der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“, wie es einem Kunden eigen ist, damit zum Fortbestand der Unternehmensorganisation beiträgt[287], wenngleich auch nur 2% des Mitgliedsbeitrages seiner Selbsterhaltung dienen.

Zusammengefasst sind Clubmitglieder nur Mitglieder, um eine Dienstleistung zu beziehen,[288] während die Geschäftsführung und das Personal der GmbH (bspw. Sekretariat oder Greenkeeper) ihre Mitgliedschaft (als Mitglieder der Unternehmensorganisation) zur Sicherung ihres Lebensunterhaltes begründet sehen, also eindeutig Organisationsmitglieder sind.[289]

Problematisch wird es, wenn die Doppelfunktion als Vereinsmitglied im „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ und als atypisch stiller Gesellschafter miteinbezogen wird. Rufen wir uns die drei Rollen von Organisationsmitgliedern in Erinnerung[290], kann keine passende Definition für die stillen Gesellschafter im Sinne von Organisationsmitgliedern gefunden werden. Als Kapitalgeber sind sie Organisationsbeteiligte.[291] Rein etymologisch gesehen ist von einer atypisch stillen (Unternehmens-)Beteiligung die Rede. Während „still“ sich auf die formalisierte Kommunikation bezieht, widerspricht die Beteiligung an Gewinn, Verlust und Vermögen der Management GmbH unter der Bedingung, dass zum Erhalt der Organisation nicht fortlaufend beigetragen werden muss (soll/darf), gegen den Status eines Organisationsmitgliedes. Im gegenständlichen Fall besteht nicht einmal eine Nachschusspflicht im Falle eines finanziellen Engpasses. Somit ist auch die Frage, ob der atypisch Stille ein Organisationsmitglied ist, eindeutig mit Nein zu beantworten.

[287] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.21
[288] Vgl. Anhang K: UFS Klagenfurt 04.11.2005, RV/0112-K/04 und ÖGV
[289] Vgl. Abraham/Büschges (2004): S.198ff.
[290] Vgl. Kapitel II.4.4: Personal, Input-Mitglied, eingeschriebene Mitglieder
[291] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.28

Clubmitglieder und „atypisch Stille“ sind also an der GmbH organisationsbeteiligt. Rein formal muss die Ziehung der Organisationsgrenze nach der „Golf-Park Management GmbH“ erfolgen. Die „task enviroment“[292] bilden die Clubmitglieder, die Vielzahl der atypisch stillen Gesellschaften und nicht zuletzt die Green-Fee-Spieler. Die individuellen Akteure der Aufgabenumwelt sind jedoch trotz der formalen Unterscheidung in Clubmitglieder und atypisch stille Gesellschafter ident.[293]

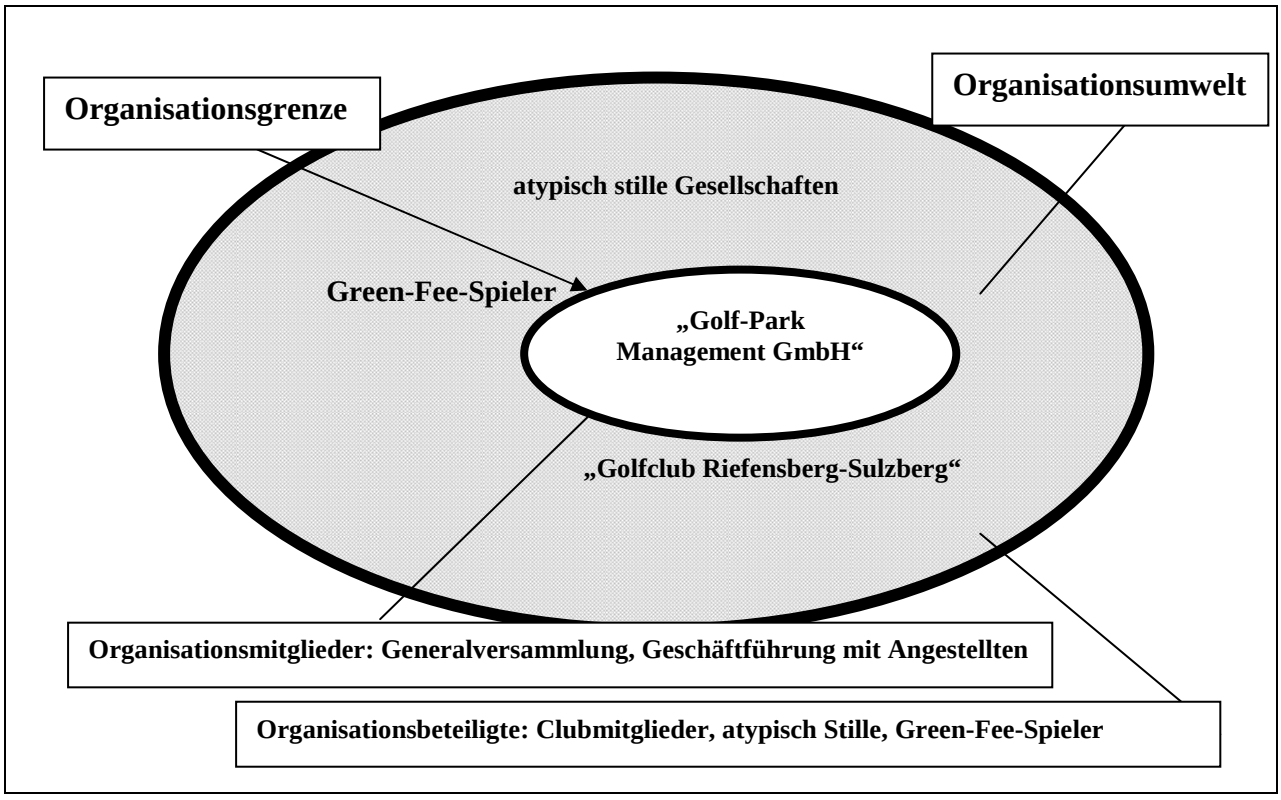


Abbildung 7: Die „Golf-Park Management GmbH“ und ihr “task environment“

In Anlehnung an die oben geführte Diskussion, ergibt sich sogleich ein neuer Fall von Zielkonkurrenz. Der atypisch Stille muss formal gesehen sein Ziel in einem wirtschaftlich ertragreichen Unternehmen sehen. Dieselbe Personengruppe als Gruppe der Vereinsmitglieder hat hingegen primäres Interesse am Golfspiel mit all seinen Qualitätsmerkmalen. Für die GmbH bedeutet dies, sie muss zwei (Kunden-)Bedürfnisse befriedigen, ohne wissen zu können (aufgrund der Deckungsgleichheit der Personengruppe), welches Zielinteresse stärker ausgeprägt ist. Mit der Erreichung eines qualitativ hochwertigen Golfspiels ist die

[292] Vgl. Scott (2003): S.S.133
[293] Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass auch die Möglichkeit der Pacht eines bereits veräußerten Anteiles zu einem Erwerb des Spielrechtes führen kann. Die Pächter sind für die Dauer des Pachtverhältnisses jedoch gleich zu behandeln wie atypisch stille Gesellschafter.

wirtschaftliche Tragfähigkeit gefährdet und umgekehrt, sodass sogar ein Zielkonflikt nicht auszuschließen ist.

Beispiel 3: Der „Lock-in Effekt" in der Transaktionskostentheorie:

An dieser Stelle erfolgt ein Einschub aus der Transaktionskosten-Theorie, die zwar nicht im Detail erklärt werden soll, aber eine Erkenntnis liefert, auf die hier nicht verzichtet werden soll. Wie der Name bereits vorausschickt, handelt es sich hierbei um Austauschbeziehungen zwischen verschiedenen Leistungsträgern unter bestimmten Bedingungen. Wesentlich im Modell der Transaktionskosten ist die begrenzte Rationalität bei individuellen Akteuren. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen routiniert handeln und sich bei Entscheidungen und Lösungen mit Mindeststandards zufrieden geben. So ist es naheliegend, dass bei der Zielverfolgung der direkteste Weg gewählt wird, auf dem auch vor Opportunismus nicht zurückgeschreckt wird.[294]

Der für diese Ausführungen relevante Terminus aus der Transaktionskostentheorie ist der sogenannte „lock-in Effekt". Dieser bezeichnet nichts anderes, als dass durch hohe (Vor-)Investitionen in ein Austauschverhältnis (transaktionsspezifische Kosten) die Auflösung des Austauschverhältnisses durch die verursachten Transaktionskosten nur schwer möglich ist. Dies führt zu einer sehr engen Bindung der Akteure, die gleichzeitig die Machtposition des Einzelnen schwächt.[295]

Nachdem die GmbH eigentlich nur zwei Arten von Kunden hat, ist deren Abhängigkeit vom „Golf-Club Riefensberg-Sulzberg" zwar groß, trotzdem hält sie auf Grund der alleinigen Handlungsbefugnisse, der strategischen Freiheiten und Informationsvorteile über Details des Unternehmens (wie Finanzen, Konkurrenz, Potenziale, etc.) keine allzu schlechte Position. Diese Freiheiten sind klarerweise nur dann gegeben, wenn die Green-Fees tatsächlich vergleichbare monetäre Ergebnisse erzielen wie die Einnahmen durch den Verein. Das einzige Austauschverhältnis, das der Verein selbst eingeht, ist jenes mit der GmbH, das sowohl zu deren Erhalt, als auch zum eigenen Erhalt beiträgt. Ein „lock-in Effekt"[296] ist also die Existenzgrundlage des Vereins.

[294] Vgl. Preisendörfer (2005) S.42
[295] Vgl. ebenda (2005): S.42f.
[296] Vgl. oben Beispiel 3

Nachdem die Nutzungsvereinbarung des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ besagt, dass die „Golf-Park Management GmbH“ auf ihr Kündigungsrecht bis zum 31.12.2035 verzichtet und der Verein zwar mit einer Frist von drei Jahren kündigen kann, von diesem Recht jedoch nicht Gebrauch machen wird[297] (da er dann seine Existenzgrundlage verliert), ist die beiderseitige Kündigung der Verträge zwischen GmbH und atypisch stillen Gesellschaftern ebenso erst nach 40 Geschäftsjahren möglich. Im Fallbeispiel haben wir einen geplanten „lock-in Effekt“. Dieser schützt vor willkürlichem Umgang zwischen GmbH und Golfclub, drängt aber die Akteure in eine wechselseitige Abhängigkeit, die beide nicht vor Opportunismus schützt.

Was bedeutet aber die Erkenntnis der Organisationsgrenze für den Umgang der „Golf-Park Management GmbH“ mit dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“? Die Vorteile des Beteiligtenstatus des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ liegen auf der Hand. Einerseits ist der Bezug einer Dienstleistung gewährleistet, andererseits muss aber keine zusätzliche Leistung erbracht werden. Ein Organisationsmitglied müsste schließlich permanent zur Aufrechterhaltung beitragen.[298] Allerdings stellt sich die (wenn auch spitzfindige) Frage, ob ein Akteur, der so eng an das Unternehmen gebunden ist[299], wirklich der Unternehmensumwelt zugerechnet werden kann(will), oder diese Erkenntnis organisationssoziologisch richtig, aber organisationsreal ungelebt bleibt. Diese Frage impliziert, ob Organisationsmitglieder oder Organisationsbeteiligte trotz ihres eigentlichen Status die Organisation „Golf-Park Bregenzerwald“ nicht dennoch als Einheit betrachten, auch wenn formal klar ist, dass die Organisation „Golf-Park Bregenzerwald“ aus der „Golf-Park Management GmbH“ besteht und der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ sowie die atypisch stillen Gesellschafter bereits zur Unternehmensumwelt zählen. Die Vereinsgründung hat schließlich in erster Linie rechtliche Gründe und keine organisationalen bzw. organisatorischen.

An dieser Stelle wäre es also wesentlich zu erfahren, wie sich die Vereinsmitglieder und somit auch die atypisch stillen Gesellschafter hinsichtlich der Organisation tatsächlich sehen. Auch wenn aus rein formalen Gesichtspunkten ihr Status klar ist, muss sich das längst nicht in der Organisationsrealität widerspiegeln. So kann sich jedes Mitglied grundsätzlich als reines Vereinsmitglied, rein stiller Gesellschafter oder als Mix von stillem und Vereinsmitglied sehen und sich je nachdem zur Gruppe der Organisationsmitglieder, also als integraler

[297] Vgl. Anhang G: Nutzungsvereinbarung Punkt V S.3
[298] Vgl. Müller-Jentsch (2003): S.21
[299] Vgl.auch Beispiel 3, S.83 in dieser Arbeit

Bestandteil der Unternehmensorganisation zugehörig fühlen, oder sich als Organisationsbeteiligter erleben, der eine Dienstleistung in Anspruch nimmt und sich damit der Organisationsumwelt zugehörig fühlen. Diese Zuordnung ist insofern wesentlich, da mit Sicherheit gesagt werden kann, dass sie die Beurteilung bestimmter Situationen färbt und Einfluss auf zahlreiche bereits genannte und im Folgenden erwähnte Prozesse und Dynamiken nimmt. Antworten auf diese Fragen kann wiederum nur eine zusätzliche Forschung geben, sodass diese Arbeit hier an ihre Grenzen stößt.

III.2 Korporative Akteure im „Golf-Park Bregenzerwald“

Wie gerade aufgezeigt wurde, muss die „Golf-Park Management GmbH“ bei der Analyse strikt vom „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ getrennt werden. Auch wenn sie in der Praxis untrennbar miteinander verbunden sind, darf nicht von einem Akteur gesprochen werden. Dieser Umstand lässt vermuten, dass auch die im Zuge des Modells der Ressourcenzusammenlegung von Vanberg[300] genannten Beteiligungs- und Initiierungsprobleme, Verteilungsprobleme und Entscheidungsprobleme unterschiedliche Auswirkungen haben.

Welcher Systematik diese unterliegen und welchen Problemen sich die beiden korporativen Akteure jedenfalls zu stellen haben, sollen die Ausführungen dieses Kapitels zeigen. Wie die Einleitung aber bereits erkennen lässt, stehen wir vor einer Schwierigkeit. In Erinnerung an die vorangehenden Kapitel fällt auf, dass wir bei der Funktionsweise des Unternehmens (vgl. Abbildung 5) generell von zwei Akteuren oder Parallelorganisationen gesprochen haben. Die atypisch stillen Beteiligungen konnten bisher nicht eindeutig einer Parallelorganisation zugeordnet werden. Dies ergaben zumindest erste Dokumentanalysen. Im Zuge weiterer organisationssoziologischer Überlegungen wurde festgestellt, dass die „atypisch stillen Gesellschaften“ und der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ als Organisationsbeteiligte der Organisationsumwelt zuzurechnen sind (Abbildung 7) und zudem aus identen, individuellen Akteuren bestehen.

Genau in diesem Bereich liegt die Schwierigkeit. Das Modell der Ressourcenzusammenlegung geht davon aus, dass sich korporative Akteure bilden, indem

[300] Vgl. Kapitel II.3

Ressourcen zusammengelegt werden, weil sich der Einzelne von der Zusammenlegung mehr verspricht als von der Einzelverfügung. Der atypisch Stille, wirft seine Ressource (Geld) in den Topf der Hauptgesellschaft (Management GmbH), das Vereinsmitglied (und zugleich Stiller) wirft seine Ressource (immaterielle Ressourcen[301]) in den Topf des Golfclubs. Mitglieder des Clubs und atypisch Stille sind auf individueller Ebene ident. Die atypisch Stillen für sich können aber nicht als ein Akteur behandelt werden, vor allem deswegen, weil die atypisch stillen Gesellschaften nicht korporativ sind (und von außen gesehen nicht einmal existieren). Außerdem muss der atypisch stille Gesellschafter nicht Golf spielen, theoretisch könnte er aus rein wirtschaftlichen Überlegungen einen Anteil erwerben, ohne von seinem Spielrecht Gebrauch zu machen und demnach auch ohne einen Mitgliedsbeitrag zu entrichten. Das Vereinsmitglied muss jedoch in jedem Fall in beide Töpfe investieren – auf materieller Ebene investiert er in erster Linie in die Management GmbH, immateriell gesehen in den Verein. Diese Investition wird das Vereinsmitglied zu unterscheiden wissen. Von drei korporativen Akteuren - Management/Stille/Golfclub - kann in Folge also nicht die Rede sein. Zwei Akteure - also entweder Management GmbH mit atypisch stillen Beteiligten/Verein oder Management GmbH/Verein mit atypisch stillen Beteiligten - sind aus organisationsanalytischen Gesichtspunkten falsch.

Nachdem der Gesetzgeber die atypisch stillen Gesellschaften zur Kapitalbeschaffung vorsieht und Vanberg den gemeinsamen Ressourcentopf hervorhebt (und somit die Existenz der GmbH von den atypisch Stillen abhängt) wird in der Folge die GmbH mit den atypisch Stillen als ein Akteur betrachtet und der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ als ein weiterer. Der Akteur Management GmbH wird im Zuge der zu diskutierenden oben genannten drei Probleme aber auf zwei Ebenen gesehen. Einerseits die Management GmbH als a) Arbeitgeber für die Geschäftsführung, anderseits die, bezeichnen wir sie vorsichtig als b) Unternehmensebene, die GmbH mit den „atypisch stillen Gesellschaften“.

III.2.1 Akteur 1: Die GmbH mit atypisch stillen Gesellschaften

Grundannahme des Modells der Ressourcenzusammenlegung ist, dass von der Ressourcenzusammenlegung mehr erwartet wird als von der individuellen Verfügung. Weiters besteht die Annahme, dass wir es mit rationalen Handlungsträgern zu tun haben. Der

[301] Eigentlich zählt hierzu auch der Mitgliedsbeitrag. Dieser geht jedoch zu 98% an die GmbH, weshalb diese Ressource hier unerwähnt bleibt.

Grund für die Zusammenlegung von Ressourcen auf Unternehmensebene ist bekannt (Initiierungsproblem). Nachdem dieser Akteur bereits seit über 14 Jahren besteht, scheint die Argumentationsweise zur Investition und Belassung von Ressourcen zu funktionieren. Der Ertrag im Sinne eines kollektiven Gutes und seine Verteilung,[302] ist ebenfalls klar geregelt, zum einen über die anteilsmäßige Gewinn-, Verlust- und Vermögensbeteiligung des Unternehmens, zum anderen durch die Aussicht auf die individuelle Nutzung einer Golfanlage. Ebenso klar geregelt ist, wer die Entscheidung über die Ressourcenverwendung treffen darf und letztendlich auch trifft (Entscheidungsproblem). Die Geschäftsführung vollzieht Entscheidungen, die Generalversammlung (Innenverhältnis) ist Entscheidungsträger und Vollzugs-Vorbereiter. Eine Besonderheit ist, dass ein Beitrag zum (veräußerbaren) Ertrag rechtlich bindend unterbleiben soll. In anderen Worten, das „freeriding" der atypisch stillen Beteiligten ist - aus Gründen, die bereits genannt wurden - vom Akteur „Golf-Park Management GmbH" gewollt (Beteiligungsproblem).

Nachdem der Korporationsertrag ein kollektives Gut ist, stellt sich dennoch die Frage, inwiefern die Erwirtschaftung eines Ertrages Motivationsfunktion für die Management GmbH hat. Die Organisationsphilosophie der Management GmbH selbst ist die eines monokratisch-hierachischen Systems. Die Frage nach der Maximierung des Residuums[303] kann sich bei diesem Akteur allerdings problematisch gestalten. Wären nämlich alle 800 Anteile verkauft, könnte überhaupt kein Residuum erwirtschaftet werden. Die Lösung findet sich in der – bereits erwähnten - Tatsache, dass sich die „Golf-Park Management GmbH" 60 Anteile vorbehält, wodurch die Motivationsfunktion zur Maximierung des Residuums der strategischen Spitze (Geschäftsführung und vier Hauptgesellschafter der GmbH) erhalten bleibt.

Die vom Personal und der Geschäftsführung investierte Ressource in die Hauptgesellschaft ist ihre Arbeitskraft. Nachdem wir im Unternehmen einen Geschäftsführer und nur begrenzt Personal[304] haben und diese Positionen über einen längeren Zeitraum gleich besetzt sind,[305] kann davon ausgegangen werden, dass die Motivation zum Erhalt des Systems gegeben ist, Freerider auf dieser Ebene auffallen würden und zudem durch den Bezug eines Lohnes ein Beitrittsanreiz gegeben ist.

[302] Vgl. Olson (1968): S.14
[303] Vgl. Kaptitel 4.1.2 S.25f.
[304] Vgl. Anhang H: Jahresabschluss 04 Punkt 16.
[305] Vgl. Anhang H: Jahresabschluss 04 Punkt 18.

III.2.2 Akteur 2: Der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“

Auf Seite des Vereins gestalten sich manche der eingangs erwähnten Überlegungen schwieriger. Bereits bei der Festlegung der Organisationsphilosophie des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ stößt man auf Gegensätze.[306] Geht man davon aus, dass über die Ressourcen in der Gruppe verfügt wird, wäre von einem genossenschaftlich-demokratischen System die Rede, ganz im Sinne einer Interessenorganisation. Es fehlt schließlich auch ein Verteilungsschlüssel, der den Kooperationsertrag „gerecht“ ausschüttet. Dem genossenschaftlich-demokratischen Organisationstyp widerspricht allerdings, dass eine „zentrale Koordinationsstelle“ vorhanden ist (Clubvorstand), deren Aufgabe zum einen die Sprachrohrfunktion Richtung „Golf-Park Management GmbH“, zum anderen das Vorantreiben der Organisationsmitglieder ist. Es existiert also eine Art strategische Spitze. Nachdem der Clubvorstand allerdings durch die Mitgliederversammlung gewählt wird und so gesehen nur, wie es bei Interessenorganisationen sein sollte, Interessen intern bündelt und nach außen (gebündelt) transportiert, wird beim Verein ein genossenschaftlich-demokratischer Charakter überwiegen. Nun ergibt sich dieses Problem aber schon eine Stufe zuvor - wenn ein korporativer Akteur zum Zweck eines Ertrages gegründet wird, stellt sich die Frage, was dieser Ertrag im Club sein könnte.

III.2.2.1 Das kollektive Gut des Vereins

Der Ertrag bei korporativen Akteuren hat die Eigenschaft eines kollektiven Guts[307]. Doch was ist der Ertrag des „Golfclubs Riefensberg-Sulzberg“? Diese Frage muss, bevor weitere Akteursprobleme ausgeführt werden, geklärt werden, da das kollektive Gut über allen eventuell auftretenden Phänomenen schwebt.

Monetäre oder andere veräußerbare Erträge können nicht erwirtschaftet werden, schließlich darf ein Verein rein rechtlich nicht gewinnorientiert sein, sondern muss alle Mittel dem Gründungszweck rückfließen lassen.[308] Der Gründungszweck hat, wie wir ebenfalls bereits

[306] Vgl. Kaitel II.3.1.1
[307] Vgl. Olson (1968): S.14f.
[308] Vgl. Kapitel II.2.3

wissen, steuerrechtliche und organisatorische Gründe.[309] Somit wird man nach immateriellen Gütern suchen müssen. In der Satzung des Golfclubs wurde der freundschaftliche Verkehr der Mitglieder untereinander und die Gewinnung von Jugendlichen für den Golfsport verankert. Ein „kollektives Gut“ wäre demnach das generationenübergreifende freundliche Miteinander. Außerdem darf der Golfclub die Golfanlage nutzen, hierbei handelt es sich aufgrund des Mitgliedsbeitrags also um ein kollektives Gut. Hinsichtlich der Entwicklung der Anlage besitzen Vereinsmitglieder maximal ein Vorschlagsrecht. Nun ließe sich daraus argumentieren, dass dieses Vorschlagsrecht bei einer möglichen Umsetzung als (zusätzlicher) Ertrag zu verstehen ist, da die Umsetzung dann schließlich wiederum allen Beteiligten zu Gute käme. Die Nutzung der Anlage alleine stellt also bereits ein kollektives Gut dar, aus der Weiterentwicklung und Verbesserung der Golfanlage entsteht ein weiterer Korporationsertrag. Somit wären bereits konstruktive Kritik, sinnvolle Anregungen zu Mängeln oder Hinweise auf ungenutzte Potenziale als Korporationsertrag zu sehen, selbst wenn sie nicht direkt umgesetzt werden sollten. Zusammenfassend ist das kollektive Gut in erster Linie also die gemeinschaftliche Weiterentwicklung und Nutzung der Anlage sowie die Möglichkeit, mit anderen Personen in Kontakt zu treten.

III.2.2.2 Das Beteiligungs- und Verteilungsproblem beim „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“

Auch wenn das kollektive Gut nun bekannt ist, ist es kaum greifbarer geworden. Die Tatsache, dass ein Spielrecht nur mit einem Vereinsbeitritt möglich ist, bedeutet, dass sich eine Beitrittsentscheidung nicht stellt. Beitrittsprobleme ergeben sich also nur beim Erwerb eines Anteiles, nicht beim Beitritt zum Verein. Die Anschaffungskosten einer Beteiligung am Unternehmen Golf-Park Bregenzerwald und der jährliche (Voll-)Mitgliedschaftsbeitrag von € 1.100,--[310] deuten darauf hin, dass eine derartige Investition nur erfolgen wird, wenn der Investor zum Zeitpunkt des Vorhabens von der Investition überzeugt ist und mit der Anlage zufrieden scheint. Bleibt die Golfanlage so, wie sie es zum Zeitpunkt der Investition war, wird das einzelne Vereinsmitglied seine (immaterielle) Investitionsfreudigkeit (mit Zurückhaltung) behalten, da ihm letztlich nur die Option des Verzichts auf eine Clubmitgliedschaft bleibt, die Kündigung eines Anteiles jedoch erst nach 40 Jahren (gerechnet seit der Gründung der

[309] Vgl. Kapitel II.1.5
[310] Vgl. http://www.golf-bregenzerwald.com/page.php?nodeID=7, Stand: 19.05.2009

GmbH) möglich ist.[311] Er kann also nur verkaufen oder einen Pächter suchen, was mitunter mit Verlusten verbunden ist. Schließlich sind nach wie vor unverkaufte Anteile bei der Management GmbH erhältlich, sodass der Verkäufer zum billigeren Weiterverkauf gezwungen ist.

Diese erschwerten Ausstiegsmöglichkeiten im Zusammenhang mit dem schwindenden Interesse an der bestehenden Clubmitgliedschaft fördert ein „Trittbrettfahrer-Phänomen“[312], das dadurch verschärft wird, weil sich der juristisch geforderte stetige Beitrag zum Club mit der jährlichen Entrichtung des Mitgliedsbeitrages erledigt hat und damit das Recht auf die Nutzung der Anlage gewährleistet ist. Hinzu kommt, dass bei rund 500 Clubmitgliedern anzunehmen ist, dass nachlassende oder ganz unterbleibende individuelle Leistung bestimmt von einem anderen Clubmitglied übernommen wird.[313] Das Beteiligungs- und Initiierungsproblem (im Sinne von Mitgliederakquirierung, Mitgliederbindung und dem Willen, einen derartigen korporativen Akteur ins Leben rufen zu wollen) stellte sich auf Vereinsebene im gegenständlichen Fallbeispiel zu keinem Zeitpunkt.

Probleme bzw. weitere Schwierigkeiten könnte hingegen das Verteilungsproblem des Korporationsertrages bereiten. Bei der Gesellschaft mit beschränkter Haftung und den atypisch stillen Beteiligungen wurde dieses Problem (aufgrund präzise berechenbarer veräußerbarer Güter) über einen Schlüssel geregelt, der für alle nachvollziehbar den Beitrag zum kollektiven Gut widerspiegelt. Beim Verein gibt es keinen derartigen Schlüssel mit dem zusätzlichen Problem, dass der Korporationsertrag immaterieller Natur ist. Worin könnte also ein Anreiz für die Einbringung in Vereinsangelegenheiten bestehen?

Für den Verein und seine Kundenstellung ist ein derartiger Prozess, d.h. Möglichkeit, Free-Rider in den eigenen Reihen zu haben, denkbar ungünstig. Nachdem ihm maximal Vorschlagsrechte zustehen, kann die Geschäftsführung des Golf-Park schließlich alle Vorschläge abwenden und darauf hinweisen, dass die Vereinsmitgliedervertretung niemals die gesamte Gemeinschaft der Mitglieder repräsentiert und deshalb Wünsche und Anregungen unumgesetzt lässt. Die Sprachrohrfunktion des Vereinsvorstandes wäre unnütz. Man könnte sogar unterstellen[314], dass der Gründungszweck, nämlich der freundschaftliche Verkehr der

[311] Vgl. Anhang G: Nutzungsvereinbarung Punkt V S.3
[312] Vgl. Olson (1968): S.87ff.
[313] Vgl. Preisendörfer (2005): S.30
[314] Diese Art der Argumentation war bei Gesprächen mit den Organisationsmitgliedern und Organisationsbeteiligten herauszuhören. (eigene Recherche im Zuge der Erstellung des Fragebogens Anhang L)

Mitglieder untereinander[315], gestört würde, da der Vereinsvorstand nur Interessen einer (kleinen) Gruppe von Mitgliedern vertritt, ohne alle Mitgliederwünsche einzubeziehen und der Vereinsvorstand somit seine Hauptfunktion als Mitgliedervertretung missbraucht. Schließlich darf die Management GmbH vom Freerider annehmen, dass er eigentlich mit allen Entscheidungen in und um die Anlage zufrieden ist, da er keinen erweiterten Handlungsbedarf sieht.

III.2.2.3 Selektive Anreize

Die Frage, die sich also dem Vereinsvorstand stellen wird, ist, wie man alle Clubmitglieder zur Mitgestaltung motivieren kann. Grundsätzlich gilt es zu unterscheiden, ob eine Gruppe wegen mangelnder Übereinstimmung nicht handeln will oder ob fehlende Anreize die Handlungen behindern.[316]

Besonders das Problem, Anreize zur Mitarbeit zu setzen, gestaltet sich beim Golfclub (wie bereits erwähnt) aufgrund der Tatsache, dass es keine Alternative zum Clubbeitritt gibt, sehr schwierig. Aussagen über den Grad der Übereinstimmung können in dieser Arbeit keinesfalls getätigt werden, sondern müssten gesondert erhoben werden. Nachdem aber allen Mitgliedern ein Interesse an einem qualitativ hochwertigen Golfspiel unterstellt werden darf, werden zusätzliche Anreize zur Mitgestaltung einem allenfalls vorhandenen Freerider-Problem trotzdem entgegenwirken können. Nachdem die finanziellen Ressourcen knapp sind und es einem Verein juristisch untersagt bleibt, einen Gewinn zu Gunsten der Vereinsmitglieder zu lukrieren, sondern er allfällige Gewinne zum Gründungszweck rückfließen lassen darf, müssen immaterielle Anreize geschaffen werden. Diese „selektiven Anreize“ zielen auf soziale oder psychologische Erträge ab; sie sind also streng von wirtschaftlichen oder anderen veräußerbaren Anreizen zu unterscheiden, wenngleich sie ähnlich – wie in den nächsten Absätzen dargestellt – funktionieren.[317]

Die hinter selektiven oder sozialen Anreizen stehende Überlegung ist jene, dass diese nicht als kollektives Gut zu sehen sind, wenngleich sie auch gesetzt werden, um einen Beitrag zu diesem zu leisten. Sie zielen auf die gesellschaftliche Stellung, also Prestige, Achtung oder

[315]Vgl. Anhang E: Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ §2 Abs1
[316] Vgl. Olson (1968): S.58
[317] Vgl. ebenda: S.59f.

eben auch Freundschaft (ganz im Sinne des Vereinsgründungszwecks) ab und sind als solche als individuelles Gut verstehen. Ein selektiver Anreiz wird gesetzt, um jemanden für einen Beitrag zum kollektiven Gut individuell zu belohnen oder einen anderen für das Unterlassen der Arbeit zu sanktionieren. Sie sollen dadurch „latente Gruppen mobilisieren“[318]. Der Anreiz wird als Druckmittel eingesetzt, das ungewünschte Dynamiken (wie das Freeriding) unterbindet. Dabei spielt natürlich die Gruppengröße eine sehr wesentliche Rolle.[319] Nachdem im Falle des Golfclubs Bregenzerwald trotz rund 500 Mitgliedern kein Problem darin besteht, dass die einzelnen Mitglieder untereinander Kontakte knüpfen oder diese bereits auf Turnieren oder anderen golfsportorientierten Veranstaltungen geknüpft haben, werden soziale Anreize durchaus Wirkung zeigen. Überdies wäre über selektive Anreize der Anteil am Korporationsertrag eindeutig lokalisierbar und könnte dementsprechend verteilt werden (deshalb auch individueller Natur).

Eine Beispiel für einen bereits gesetzten selektiven Anreize ist die Organfunktionen im Verein. Schließlich sind es die Organe eines Vereins, die die Wahrung und Verfolgung der Vereinsinteressen gewährleisten müssen.[320] Dass diese Pflicht mit zeitlichem Engagement verbunden ist, steht damit außer Frage. Betrachtet man eine ehrenamtliche Organsfunktion im Verein als selektiven Anreiz, scheint der Anteil am erwirtschafteten (materiellen und immateriellen) Korporationsertrag durch den erhöhten sozialen Status gesichert. Schließlich erlangt ein Organ keinen zusätzlichen Vorteil (wie etwa eine Entscheidungsträgerfunktion), da in jedem Fall die Mitgliederversammlung des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ Hauptentscheidungsträger ist. Dass die Erhöhung des sozialen Status ausreichend für die Übernahme einer Organfunktion ist, zeigt sich darin, dass die Positionen seit Jahren verteilt sind, die betreffenden Personen ihres Amtes also nicht müde werden.[321]

Selektive Anreize für den Rest der Clubmitglieder können (zumindest aus den Dokumenten erkennbar) nicht erörtert werden, sodass die Verteilung des Ertrages und die damit einhergehende Leistungserhöhung fraglich bleibt, jedenfalls aber mit einem Trittbrettfahrerproblem zu rechnen ist, dem nur gezielt entgegengewirkt werden kann. auf welche Weise dies erfolgen kann, soll im Folgenden aufgezeigt werden.

[318] Vgl. Olson (1968): S.59
[319] Vgl. ebenda : S.60f.
[320] Vgl. Kapitel II.2.3
[321] Vgl. Anhang H: Jahresabschluss 04 Punkt 18

Beispiel 4: Möglichkeiten selektiver Anreize

Die folgenden Beispiele sind theoretische Überlegungen darüber, wie die oben bereits diskutierten selektiven Anreize im „Golfclub Riefensberg-Sulzberg" aussehen könnten. Die Basis bilden die Olson'schen Überlegungen zur föderativen Gruppe.[322] *Beispiel 4 beinhaltet drei (vom Autor selbst entwickelte) Möglichkeiten zur Anreizgestaltung, die im Anschluss daran kurz diskutiert werden.*

Die Reformkommission

Diese bezeichnet eine Gruppe von mindestens sechs Mitgliedern. Deren Aufgabe ist:

- *das Aufdecken von Missständen,*
- *Vorschläge zur Behebung dieser,*
- *Meinungen zu sammeln und zu bündeln,*
- *diese anonym dem Clubvorstand weiterzuleiten (Kummerkasten),*
- *Entwicklungen der Organisationsumwelt (z.B.: umliegende Golf-Clubs) beobachten*
- *unter Umständen den Versuch zu starten, Gleichgesinnte zusammenzuführen.*

Diese Gruppe wäre so zu gestalten, dass die „Golf-Park Management GmbH" sowie der Vorstand des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg" jeweils drei Personen, im Idealfall Damen, Herren und Jugendliche in diese Kommission entsenden und jeweils ein Mitglied jährlich alterniert, um den Informationsgewinn zu maximieren. Dabei muss gewährleistet sein, dass keines der Mitglieder irgendeine andere Organfunktion bekleidet. Ergebnisse wären in regelmäßigen Abständen zusammenzutragen und zu besprechen, bevor sie dann an Entscheidungsträger (GmbH) weitertransportiert werden. Selbstverständlich muss der Nutzen die Kosten, eine solche Kommission ins Leben rufen zu wollen, übersteigen. Der Organisationsaufwand wäre vermutlich nicht allzu hoch.

Der Ombudsmann:

Diese Variante ist als eine vereinfachte Version der Reformkommission zu verstehen. Durch einen Kompromiss von Management und Clubvorstand wird eine Person gesucht, die die oben genannten Aufgaben übernimmt. Ein wesentlicher Vorteil dieser Form ist, dass die Anonymität der Person mit einem Anliegen garantiert ist. In einer Gruppe von mehreren Personen existiert schließlich die Gefahr, dass Einzelne mit ihren Meinungen zurückhalten,

[322] Vgl. Olson (1968): S.61ff.

um nicht als Querulanten (vor der Gruppe) abgestempelt zu werden, vor allem dann, wenn eine Person regelmäßig mit Anliegen an die Gruppe herantritt. Im Falle eines Verstoßes gegen die Anonymität, kann diejenige Person, die die Anliegen beim Ombudsmann deponiert, den Verstoß eindeutig auf eine Person zurückführen und ihn damit zur Verschwiegenheit verpflichten. Der Nachteil des Ombudsmannes liegt darin, dass der Informationsgewinn wesentlich geringer ist, da ein Einzelner nicht nur weniger Mitglieder erreichen kann, sondern auch weil die Objektivität in einer Gruppe sowie die Fruchtbarkeit der Diskussion in der Gruppe viel höher ist. Einer Person allein fällt es zudem schwerer sich durchzusetzen, bzw. seine Informationen glaubhaft weiterzutransportieren, da die Gefahr, Eigeninteressen zu vertreten nicht ausgeschlossen werden kann. Zudem ist in einer Gruppe (wie der oben angeführten Reformkommission) der damit verbundene Arbeitsaufwand geringer.

Einzelne Beobachter:

Eine dritte Variante wären einzelne Beobachter mit speziellen Aufgabenbereichen. Der Informationsgewinn ist dabei allerdings sehr subjektiv und bleibt unreflektiert. Dem entgegen ist die gewonnene Information nicht durch andere beeinflusst. Diese Variante wäre also nur dann sinnvoll, wenn die Beobachter häufig ersetzt werden, was jedoch einen gewissen Organisationsaufwand erfordern würde.

Generell liegen die Vorteile aller drei Varianten (der Reformkommission, des Ombudsmannes sowie der einzelnen Beobachter) aber auf der Hand. Die mit einer Vielzahl von Aufgaben beschäftigte Management GmbH und der Clubvorstand würden, von der Aufgabe entlasteet, die Stimmung und Meinungen ihrer Mitglieder einzufangen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass das individuelle Mitglied dieser Kommission unbefangener gegenübertritt als dem Vorstand der GmbH oder dem Vorstand des Clubs. Der soziale Anreiz, sich in die Mitgestaltung der Anlage einzubringen, wäre somit geschaffen und könnte unter den Vereinsmitgliedern Kreise ziehen. Dies sichert auch die Qualität der Arbeit der Freiwilligen. Der Korporationsertrag ist schließlich eindeutig zuordenbar und verschafft bei Umsetzung des ein oder anderen Anliegens zusätzliches Ansehen unter allen Mitgliedern und ist, sofern gewollt, auch mit der Aussicht auf andere Organfunktionen verbunden. Darüber hinaus hat keiner der beiden (Haupt-)Akteure einen Informationsvorteil. Der Clubvorstand und die Management GmbH wissen um die Anliegen ihrer Organisationsmitglieder bzw. Organisationsbeteiligten Bescheid. Anliegen können deshalb nur mittelfristig oder mit

plausiblen Erklärungen unumgesetzt bleiben oder zeugen direkt von schlechter Arbeit der Kommission bzw. von Einzelperson(en). Sinn und Zweck eines selektiven Anreizes ist es, jemanden für geleistete Arbeit mittels sozialer oder psychologischer Erträge zu belohnen oder zu sanktionieren. So ist nun auch die Parallele zu wirtschaftlichen Anreizen klar, da diese ebenfalls nur lukriert werden können, wenn die Qualität der geleisteten Arbeit gewährleistet ist.

III.3 Der „Golf-Park Bregenzerwald“ aus organisations-theoretischer Perspektive

Wie zuvor gezeigt werden konnte, ist insbesondere der Zusammenhang zwischen der Unternehmensorganisation „Golf-Park Management GmbH“ und der Interessenorganisation „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ eine zentrale Frage in dieser Arbeit. Auch wenn aus rein formalen Gesichtspunkten klar ist, dass die Anlage so konzipiert wurde, dass der Verein in erster Linie Kundenstatus hat, ohne in irgendeiner Form Einfluss auf Entscheidungen in und um die Anlage zu haben, ergab die bisherige Analyse auch, dass nicht zuletzt durch die Überlagerung von atypisch stillen Gesellschaften und der Vereinsmitgliedschaft zwischen den beiden Teilsystemen eine wechselseitige Abhängigkeit besteht, die es anzuerkennen gilt.

Nachdem Organisationen hochkomplexe soziale Gebilde sind und in dieser Arbeit auch kompromisslos als solche verstanden werden, bietet sich „eine theoretische Durchdringung“[323] der Organisation Golf-Park Bregenzerwald an. Alle bislang erhobenen Erkenntnisse deuten – aus Sicht des Autors – auf ein konfliktbehaftetes System hin, weshalb konflikttheoretische Erkenntnisse angewandt werden sollen.

Wenn, wie die Scott´sche Dreiteilung der Erkenntnisinteressen in der Organisationsforschung zeigt, bei sozialen Organisationstheorien nur organisationsinterne Zusammenhänge analysiert werden, müssten eigentlich Theorien zu offenen Systemen herangezogen werden. Schließlich ist von einer Organisation („Golf-Park Management GmbH“) und einer Organisationsumwelt („Golfclub Riefensberg-Sulzberg“) die Rede. Da eine Organisation ihre task enviroment allerdings „zum Teil aktiv mitgestalten kann“[324] und im Fallbeispiel die Einflussnahme der

[323] Kieser /Ebers (1992): S.20f.
[324] Vgl. Preisendörfer (2005): S.131

task enviroment auch nicht eindeutig ausgeschlossen werden kann, wird eine Theorie über soziale Zusammenhänge verwendet. Dies erfolgt auch deshalb, weil im Grunde das Verhältnis zwischen Management GmbH und „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“, angesichts der formalen Anforderungen, auf zwei (juristischen und natürlichen) Personen beruht. Auch wenn beide einen korporativen Akteur repräsentieren, ist das zum einen der Geschäftsführer und zum anderen der Präsident des Clubs. Sieht man soziale Systeme durch die alleinige Tatsache, dass Interaktion im System stattfindet, begründet[325], ist die Analyse des tatsächlichen Interaktionsgeschehens wesentlich[326], was wiederum Theorien zur Beschreibung sozialer Zusammenhänge in Organisationen rechtfertigt.[327]

Am einfachsten lässt sich die Anwendung zu einer Theorie über soziale Zusammenhänge aber rechtfertigen, wenn ein neuer Begriff eingeführt wird, der sich – in Hinblick auf bisherige Erkenntnisse dieser Arbeit - besonders gut für den „Golf-Park Bregenzerwald“ eignet. Stehen zwei (oder mehrere) Organisationen in ständig formal geregelter Verbindung, lässt sich von einem „Organisationssystem“ sprechen[328].

Die sehr engen sowohl rechtlichen, als auch lokalen Bindungen und die damit verbundenen Abhängigkeiten, das übergeordnete Ziel des Golfspiels (mit unterschiedlicher Bedeutung für die verschiedenen Akteure) und die ständigen Interaktionen weisen auf ein Organisationssystem hin. Selbst wenn formal strikt zwischen Organisation („Golf-Park Management GmbH) und Organisationsumwelt („Golfclub Riefensberg-Sulzberg“) unterschieden werden muss, kann in weiterer Folge der „Golf-Park Bregenzerwald“ als Organisationssystem, bestehend aus den Sub-Organisationen „Golf-Park Management GmbH“ und „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“, bezeichnet werden. Atypisch stille Gesellschaften werden dabei außen vor gelassen, dass sie nicht organisiert sind und, wie gezeigt werden konnte, für beide Sub-Organisationen von Relevanz sind.

Auch wenn Endruweit bei Beziehungen in Organisationssystemen Konflikte (oder Konkurrenz) als Ausnahme ansieht, zeigen die bisherigen Ausführungen, dass der vorliegende

[325] Vgl. Luhmann (1975): S.9
[326] Vgl. Preisendörfer (2005): S.114
[327] Im Übrigen muss die Interaktion zweier Organisationen wiederum als ein soziales System betrachtet werden: „Derartige Beziehungen beinhalten immer zwei Dimensionen: zum einen die Interaktion individueller Akteure, die als Agenten ihre spezifischen Rollen in der Organisation innehaben und in dieser Funktion miteinander interagieren. Zum anderen entsteht zugleich mit dieser individuellen Interaktion eine Beziehung zwischen den beiden korporativen Akteuren, die durch die Agenten vertreten werden. “ (Abraham/Büschges (2004): S.233)
[328] Vgl. Endruweit (2004): S.237

Fall eine Ausnahme darstellt.[329] Als Ausnahme werden Konfliktbeziehungen deshalb gesehen, weil Beteiligte im Organisationssystem bei antimonischen Zielen (also dem Ausschluss eines Ziels durch die Erreichung eines anderen Ziels) durch das ständige Miteinander vorgefertigte Schablonen für eine rasche Konfliktlösung anfertigen.[330] Sollte die Einschränkung der Rechte (und Pflichten), wie im gegenständlichen Beispiel der Fall, eine derartige Schablone darstellen, wurde gezeigt, dass kaum von Konfliktlösung die Rede sein kann.

Kurzum – aus Sicht des Autors – ist die Anwendung einer Organisationstheorie zur Beschreibung sozialer Zusammenhänge im Organisatiationssystem „Golf-Park Bregenzerwald“ geeignet, um intraorganisationale Zusammenhänge zu verdeutlichen und zu veranschaulichen. Vor allem deshalb, da durch die Betrachtung des „Golf-Park Bregenzerwald“ als Organisationssystem, der soziale Zusammenhang zwischen der „Golf-Park Management GmbH“ und dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ besonders relevant wird.

III.3.1 Macht im „Golf-Park Bregenzerwald“

Wie bereits aus Vanberg‘s Modell der Ressourcenzusammenlegung ersichtlich, ist eine Organisation mit Entscheidungen über Ressourcen verbunden. Nachdem eine Organisation eine (formale) Struktur besitzt, die nicht zuletzt eine hierarchische Ordnung herstellt und somit regelt, wer Entscheidungen zur Erreichung eines Zieles trifft, ist die Organisation ein Herrschaftsinstrument.[331] Herrschaft bedeutet, dass Befehle bei bestimmten Personen bindend ankommen.[332] Somit ist Herrschaft eingeschränkte Selbstbestimmung mit einem Mindestmaß an Toleranz für diese Einschränkung.[333]

Hingegen: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleich viel worauf diese Chance beruht.“[334] Von Macht - und das ist für nachstehende Ausführungen von besonderer Bedeutung - wird also dann gesprochen, wenn jemand seinen Willen gegen einen anderen durchsetzt, allein

[329] Vgl. Endruweit (2004): S.237
[330] Vgl. ebenda: S.236f.
[331] Vgl. Abraham/Büschges (2004): S.41f.
[332] Vgl. Weber (1922): S.28
[333] Vgl. Abraham/Büschges (2004): S.127
[334] Weber (1922) : S.28

durch die Tatsache, dass er die Möglichkeit dazu hat. Macht ist dadurch „soziologisch amorph“ [335].

Nun zeigten die Ausführungen zur Mikropolitik dieser Arbeit[336], dass sich der Begriff der Mikropolitik definieren lässt, als die *„Verfolgung eigener Interessen in organisationalen Ungewissheitszonen durch die Nutzung Anderer“*[337] und dass mikropolitisches Vorgehen in Organisationen angewandt wird, um die eigene Position zu verbessern, um (sich) mehr durchsetzten zu können.

Bezogen auf das Organisationssystem „Golf-Park Bregenzerwald“ zeigten bisherige Ausführungen weiters, dass die Abhängigkeit der Subsysteme „Golf-Park Management GmbH“ und „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ eine sehr große ist, ja sogar eine (wenngleich an Rechten und Pflichten ungleich verteilte) vertraglich geregelte Abhängigkeit. Auch Zielformulierungen bei den Sub-Organisationen sind unterschiedlich interpretierbar. Wenngleich auch das Golfspiel primäres Ziel ist, ist des einen Aufgabe die Bereitstellung einer Anlage, des anderen aber ihre Nutzung und Auslastung. Bedenkt man zusätzlich die im atypisch stillen Gesellschaftsvertrag vorgesehenen Beteiligungen, kommt man zu dem Ergebnis, dass es zahlreiche Ungewissheitszonen in der Organisation gibt. So wird auch die Frage von Macht oder Herrschaft in den Sub-Organisationen und im Organisationssystem zu einer zentralen Frage.

Etymologisch gesehen, mag der Begriff „Macht“ im Kontext mit dem Betrieb einer Golfanlage überzogen klingen. Die Tatsache, dass allerdings alle Entscheidungen von der Management GmbH getroffen oder durchgesetzt werden und dass der Verein als Kunde seinen Willen zur Selbsterhaltung an der Entwicklung des „Golf-Park Bregenzerwald“ festmacht, d.h. also die von der Management GmbH getroffenen Entscheidungen (trotz der wirtschaftlich wesentlichen Rolle, die der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ zumindest rein formell besitzt) für den Golfclub existenziell sind, trotzdem nicht mit beeinflussen kann, lässt den Machtbegriff nicht mehr ganz so überzogen erscheinen. Bedenkt man, dass die Organe ihre Vereinsfunktionen ehrenamtlich ausführen, zeigt sich weiters, dass es Personen im Golfclub gibt, die Interesse an der Mitgestaltung haben und Ideen umgesetzt wissen wollen. Dem entgegen wird die GmbH vertraglich vorgegebene Rechte zu nutzen wissen.

[335] Weber (1922): S.28.f.
[336] Vgl. Kapitel II.6.2 in dieser Arbeit
[337] Burns(1962) zit. nach Neuberger (2006): S.18

Intraorganisational, in den Subsystemen (also bspw. zwischen Geschäftsführer und Sekretariat) bietet sich der Herrschaftsbegriff an, interorganisational im Organisationssystem empfiehlt sich jedoch der Begriff „Macht“. Dabei könnte der Machtbegriff für die beiden Subsysteme weiter differenziert werden in

a) eine Entscheidungsmacht der „Golf-Park Management GmbH“, da sie in der Lage ist, durch strategische Freiheiten Ziele zu ändern, ohne dass der Golfclub Einfluss darauf nehmen kann und
b) in eine Mobilisierungsmacht beim „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“, da er einen großen Kunden der Management GmbH bestehend aus rund 500 Personen darstellt und versucht, das Handeln der GmbH zu beeinflussen oder gar zu steuern, indem er die Mitglieder mobilisiert.

III.3.2 Mikropolitik im Organisationssystem

Macht ist in konflikttheoretischen Theorien, vor allem in der Mikropolitik ein Schlüsselwort. Unklare Beziehungsaspekte, Gruppenbildung, Kooperations- und Konkurrenzbeziehungen deuten auf zwiespältige Machtverhältnisse hin.[338] Außerdem sind es strukturelle Spielräume, die politisches Handeln in Organisationen ermöglichen und fördern.[339]

Gehen wir im folgenden also davon aus, dass es dem Verein wichtig ist, seine Position zu stärken und es der Management GmbH ein Anliegen ist, ihre Allmacht zu behalten, sind die Interessen und deren Verfolgung zentral. Stößt ein Interesse auf ein Interesse eines Anderen, entsteht eine Machtbeziehung.[340]

Generell gibt es zwei taktische Maßnahmen, wie das jeweilige Interesse umgesetzt werden könnte oder ein Ziel in Angriff genommen wird.[341] Die eine Variante, man könnte sie als eine unmoralische bezeichnen, äußert sich durch das Zurückhalten von Informationen oder gar absichtlicher Falschinformation, durch Intrigieren, dem Ausstoßen von Drohungen oder der persönlichen Diskreditierung. Es muss an dieser Stelle wohl nicht ausgeführt werden, dass derartig ausgetragene Machtkämpfe eine Eigendynamik entwickeln, die sich zerstörerisch auf die Organisation auswirken und sich vermutlich nicht einmal durch Positionswechsel oder

[338] Vgl. Küpper/Felsch (2000): S.24
[339] Vgl. Neuberger (2006): S.147
[340] Vgl. Küpper/Felsch (2000): S.26
[341] Vgl. Neuberger (2006) S.42f.

Kompetenzumverteilungen stoppen lassen.[342] Die zweite, moralisch unverwerfliche Strategie besteht darin, sachlich aber bestechend (gut) zu argumentieren, Beziehungen zu pflegen, den Kompromiss und das Miteinander zu suchen und dabei aber die eigenen Errungenschaften, Ideen oder Vorschläge zuweisbar zu platzieren.[343]

Es ist hierbei nicht Aufgabe dieser Arbeit, den moralischen Zeigefinger zu erheben. Es soll nur deutlich gemacht werden, dass bestimmte Situationen, wie etwa die in dieser Arbeit aufgezeigten organisationalen Ungewissheitszonen, dazu führen, andere unter Druck zu setzen und dass moralische Aspekte bei mikropolitischen Strategien durchaus wesentlich sind. Moralische Aspekte bedürften jedoch einer eigenen Forschung. Der aufzubauende Druck ist im Übrigen durchaus mit dem sozialen Druck eines selektiven Anreizes vergleichbar, da er ebenfalls nur zur Optimierung der eigenen Position aufgebaut wird. Seine Funktionsweise ist jedoch eine völlig andere.

Wir halten jedenfalls an der Strategie „Druck erzeugen“ fest, dies insbesondere auch deswegen, weil eine Mitgliederbefragung im Jahr 2007 deutlich zeigen konnte, dass einige Punkte existieren (inbesondere infrastrukturelle Mängel, wie etwa Parkplatzangebot und Parkplatzqualität oder fehlende Caddieräume zum Unterstellen des Golf - Equipments) die von Clubmitgliedern als durchwegs negativ empfunden werden. Diese wollen ebenjene Mängel behoben wissen und entwickeln hierzu Strategien.[344]

III.3.2.1 Ausgangslage für die Strategie „Druck erzeugen“

Entscheidungen werden in der Generalversammlung der GmbH vorbereitet und von der Geschäftsführung umgesetzt. Die Vorhaben werden protokolliert und an den Verein weitergegeben. Der Vorstand des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ hat das Protokoll zur Kenntnis zu nehmen und im Idealfall, auch wenn es nicht zu seinen direkten Aufgaben gehört, seine Mitglieder zu informieren. Nun darf weiters angenommen werden, dass der Verein Anliegen hat, die bei der strategischen Spitze der „Golf-Park Management GmbH“ nicht an erster Stelle stehen. So wird die Möglichkeit, dass Vereinsmitglieder infrastrukturelle Mängel erkennen und diese, nachdem ihr zentrales Interesse nun mal dem Golfsport gilt, umgesetzt

[342] Vgl. Kapitel II.6.2, insbesondere Tabelle 1: S.53 in dieser Arbeit
[343] Vgl. Anhang E: Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“
[344] Vgl. Anhang L: Götze (2007)

haben wollen, zentral. Die Management GmbH hat aus diversen Gründen, seien sie ökonomisch oder auch nur, um dem Verein seine (Macht-)Position zu verdeutlichen, kein Interesse an der Umsetzung des Wunsches des Vereinsvorstandes, respektive der Mitglieder.

Bedacht werden muss - dies sei an dieser Stelle noch einmal betont -, dass die Management GmbH (in Vertretung der Geschäftsführung) keine Rechenschaft für getroffene Entscheidungen ablegen, sondern lediglich über Vorhaben informieren muss. Das heißt, die Geschäftsführung hat einen eindeutigen Informationsvorsprung. Sie kennt die zur Verfügung stehenden Gelder, hat die detaillierten Zahlen über die Entwicklung der Mitgliederzahl und der Frequentierungsraten und Potenziale durch die Green-Fee-Spieler, kennt die Interessen der Hauptgesellschaft, weiss um die Vorstellungen der Vereins und trifft sodann seine Entscheidungen. Der Vereinsvorstand um den Clubpräsidenten weiß im Wesentlichen nur, wie viele Mitglieder er vertritt und wo die Wünsche der Mitglieder liegen. Zentral ist natürlich auch die atypisch stille Gesellschaftserstellung, da sie für beide Sub-Organisationen im Organisationssystem „Golf-Park Bregenzerwald“ von Bedeutung ist und durch die fehlende Kenntnis über deren primäres Interesse zum (wie vorangehende Ausführungen deutlich zeigten) Spielball der „Golf-Park Management GmbH“ und des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ werden können.

Info Box 4: Einige empirische Belege

Zuvor wurde ein Problem angesprochen, das bereits im Rahmen des Beteiligungsproblems ausgeführt wurde, nun aber erneut aufgegriffen werden soll. Ein Problem, das der Vereinsvorstand hat, ist, dass er aufgrund der Entstehungsgeschichte des Vereins und der Beitrittspflicht unter Umständen eine Gruppe vertritt, die aus ihrer Sicht gar nicht vertreten werden möchte oder gar nicht vertreten werden muss (Freerider). In diesem Zusammenhang wird auf eine Online-Mitgliederbefragung[345] im „Golf-Park Bregenzerwald“ vom Herbst 2007[346] verwiesen, in der alle Organisationssystemmitglieder (N=502, n=111) die Möglichkeit hatten, ihre Meinung zu infrastrukturellen Details, der Zufriedenheit mit der

[345] Hiermit sind alle Mitglieder im Organisationssystem gemeint.
[346] Vgl. Anhang L: Götze (2007)

Entwicklung der Anlage, zur Einschätzung der Leistung der Betreibergesellschaft („Golf-Park Management GmbH“) und des Clubvorstandes („Golfclub Riefensberg-Sulzberg“) sowie verschiedenen anderen Frageblöcken zum Golfsport allgemein Stellung zu nehmen. Die Frage, ob sich die Clubmitglieder von ihrem Clubvorstand ausreichend vertreten fühlen, führte zu folgendem Ergebnis:

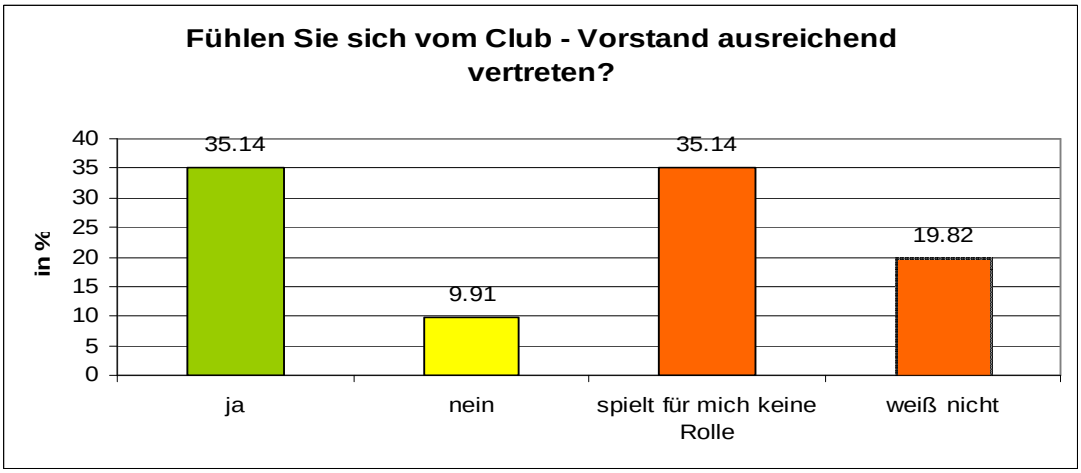


Abbildung 8: Vertretung durch den Clubvorstand[347]

Das Ergebnis der Abbildung 8 soll zwar nicht näher bewertet werden, aber es liegt die Vermutung nahe, dass von Seiten des Clubs nur sehr schwer Druck in Richtung Management GmbH erzeugt werden kann, da der Vereinsvorstand seine Funktion als Sprachrohr zwischen GmbH und Verein nicht in der Weise wahrnimmt, wie dies der Fall sein könnte. Formuliert man die Ergebnisse aus Abbildung 8 überspitzt, ließe sich sagen, dass rund 10% sich nicht vertreten fühlen, rund 35% die Vertretung durch den Clubvorstand als überflüssig betrachten und rund 20% gar nicht wissen, ob die Arbeit des Clubvorstandes positiv oder negativ zu bewerten ist.

Wie bereits erwähnt, ist die Situation des Vereins eine nicht ganz einfache. Solange sich an diesem Ergebnis (Abbildung 8) allerdings nichts ändert, wird es der Geschäftführung der GmbH relativ leicht fallen, Vorschläge oder Anliegen des Vereinsvorstandes unumgesetzt zu lassen; schließlich kann bei einer Initiative des Clubvorstandes nicht mehr von Vertretung von Mitgliederwünschen gesprochen werden. Vielmehr wird die GmbH argumentieren, dass ohnehin etwa nur ein Drittel der Befragten hinter den entsprechenden Anliegen steht. Bevor

[347] Vgl. Anhang L: Götze (2007)

also Durchsetzungstaktiken zur Debatte stehen, müsste vereinsintern das Freeriding abgebaut werden, um die Position des „Golfclubs Riefensberg-Sulzberg“ zu stärken. Es sollte also zuerst ein Ausgleich zwischen der Entscheidungsgewalt einer relativ kleinen Gruppe und dem Druck einer großen Gruppe („von unten“) geschaffen werden, um Mitgestaltungsmöglichkeiten Realität werden zu lassen.

Die Bedeutung von Information ist für einen mikropolitischen Akteur[348] beim Aufbau einer Machtposition sehr wesentlich. Schließlich versucht er, die Handlungskontrolle über Ressourcen anderer Akteure zu erlangen oder diese von eigeninteressensstörenden Handlungen abzuhalten.[349] Dabei unterscheidet Küpper zwischen strategischer Informationssuche und strategischem Informationsangebot.[350]

Strategische Informationssuche ist die Beurteilung der Konformität anderer Potenziale und Interessen, während strategisches Informationsangebot die überzeugende Darstellung gegenüber anderen Akteuren darin bezeichnet, dass das verfolgte Interesse auch in ihrem Sinne erfolgt. Intraorganisational ist dieser Schritt besonders dann von Erfolg gekrönt, wenn er seine Möglichkeiten zur Durchsetzung nicht preisgeben muss.

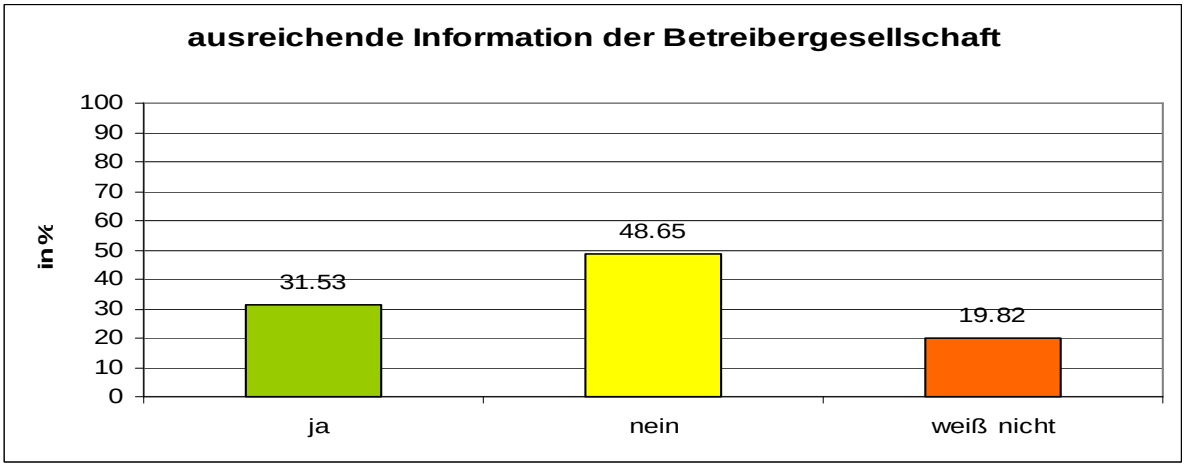


Abbildung 9: Werden sie von der Betreibergesellschaft („Golf-Park Management GmbH“) ausreichend über aktuelle Vorhaben informiert?[351]

[348] Vgl. Kapitel II.6.2
[349] Vgl. Küpper/Felsch (2000): S.27
[350] Vgl. ebenda: S.27
[351] Vgl. Anhang L: Götze (2007)

In Abbetracht der Abbildung 9 und der Prämisse, dass wir von einem Organisationssystem (gebildet durch Golfclub und Management GmbH) sprechen und der Möglichkeit, durch strategische Informationssuche und Informationsangebot seine Machtposition zu stärken, ist spätestens zum jetzigen Zeitpunkt klar, dass die Anwendung konflikttheoretischer Theorien zur Beschreibung vorhandener Prozesse keiner weiteren Rechtfertigung bedarf. Schließlich deutet das Ergebnis aus Abbildung 9 auf die Nutzung von Informationsvorteilen seitens der „Golf-Park Management GmbH" hin.

Die Rechte und Pflichten der jeweiligen Akteure sind inzwischen bekannt, eindeutig formuliert und in sich nicht widersprüchlich. Aus mikropolitischer Perspektive sind Regeln sehr zentral. Der Begriff „Regel" unterscheidet sich nicht von Struktur, da die Struktur generelle Zuständigkeit, Handlungs- und Kommunikationswege sowie das (formale) Verhalten einer Organisation regeln. So werden nachstehend Regelfunktion und deren mikropolitische Interpretationsmöglichkeiten theoretisch erklärt und an Beispielen in und um den „Golf-Park Bregenzerwald" veranschaulicht. Das Kapitel dient in erster Linie dazu, ein Verständnis für mikropolitische Strategien in einer Organisation oder – wie in dieser Arbeit – in einem Organisationssystem zu entwickeln und zu zeigen, dass diese im „Golf-Park Bregenzerwald" bereits vorhanden sind.

So kann Nachstehendes auch der Selbstbeurteilung dienen, indem Organisationsmitglieder oder Organisationsbeteiligte anhand nachstehender Ausführungen zum Ergebnis kommen, dass derartige Prozesse (d.h. die Nutzung von Ungewissheitszonen zur Stärkung der eigenen Position) auch in anderer als vom Autor verwendeter Form bereits in Gange sind und ob diese Strategien erwünscht sind oder unterbunden werden sollen.

III.3.3 Regelfunktionen und mikropolitische Auslegung

Regeln sind ein Instrument der Macht – ein Instrument deshalb, weil einerseits auf deren Einhaltung gepocht wird, sofern es Vorteile verschafft, aber andererseits Regeln interpretiert und gedehnt werden, um sich ebenso Vorteile zu verschaffen.[352] Nun existieren Regeln aber, damit eine Organisation nicht in sich zusammenbricht. Wenn ein Mitglied sich nicht an Regeln hält, ist der Effekt auf die Organisation unter Umständen gering; sollten jedoch alle

[352] Vgl. Neuberger (2006): S.472f.

Mitglieder gegen Regeln verstoßen, wird die Organisation nicht lange bestehen[353]. Nicht zuletzt wurden die Regeln im „Golf-Park Bregenzerwald“ deshalb (vertraglich) aufgestellt und von den Organisationsmitgliedern/-beteiligten akzeptiert. Die Funktionen von Regeln sind sehr vielseitig, lassen aber immer einen gewissen (Interpretations-)Spielraum. In Anlehnung an Neuberger soll nun veranschaulicht bzw. verdeutlicht werden, welche Funktionen Regeln in Organisationen haben und wie deren mikropolitische Auslegung zu verstehen ist, bevor sie dann auf die Fallstudie angewandt werden.[354]

Bevor jedoch Regelfunktionen aus mikropolitisch theoretischen Gesichtspunkten diskutiert werden und der empirische Beleg[355] für das Vorhandensein mikropolitischen Handelns/Taktierens im Organisationssystem „Golf-Park Bregenzerwald“ erbracht wird, gilt es, drei politische Dimensionen zu erwähnen:

- **die (Spiel-)Regel (Polity):**
  dieser Begriff bezeichnet die „basalen Prinzipien“[356], die im Normalfall abstrakt gehalten werden,
- **die (Spiel-)Strategie (Policy):**
  bezeichnet die aus den formalen, festgeschriebenen Strukturen abgeleitete strategische Ausrichtung,[357]
- **der Spielzug (Politics):**
  bezeichnet die konkrete Handlung im Sinne eines Zusammenspiels von Polity und Policy.[358]

Polity, Policy und Politics begründen kein „linear-einseitiges deduzierendes Ableitungsverhältnis“.[359] Sie erschaffen, bearbeiten und prägen sich wechselseitig. Nachstehend werden die Funktionen von Regeln und deren mikropolitische Auslegung erörtert. Im Anschluss an jede Regelfunktion werden Beispiele aus dieser Fallstudie zur Veranschaulichung des Vorhandenseins dieser Regelauslegungen gezeigt. Dabei werden auch die drei Dimensionen (Differenzierungen) des Politikbegriffs anschaulicher gestaltet.

[353] Vgl. Neuberger (2006): S.3
[354] Vgl. ebenda: S.472ff.
[355] Ergebnisse aus eigener Recherche und aus Anhang L: Götze (2007)
[356] Vgl. Neuberger (2006): S.27
[357] Vgl. ebenda: S.28
[358] Vgl. ebenda: S.28
[359] Neuberger (2006): S.28f.

„Regeln werden gemacht, um routiniertes Handeln zu gewährleisten. Gleichzeitig nutzen sie Routine.“ [360]

Eine Regel bezieht sich immer auf einen bestimmten Sachverhalt, lässt aber Spielraum in ihrer Anwendung, da sie die restlichen Sachverhalte im Unklaren lässt. Eine für A ungünstige Regel wird A zum Anlass nehmen, diese für ihn günstiger zu gestalten (Regelverletzung). Die Routine hat für B die Funktion, eine derartige Änderung (Umgestaltung) zu verhindern, weil dies für ihn wiederum nachteilig sein könnte (Regeltreue). So ist die Funktion einer Regel als Mittel zu Zielerreichung zwar (formal) richtig, in einem mikropolitischen Verständnis aber Mittel zu Verbesserung der eigenen Position.

Beispiel 4: Festlegung der (Club-)Mitgliedsbeiträge

Das folgende Beispiel bezieht sich auf die in der Nutzungsvereinbarung zwischen der „Golf-Park Management GmbH“ und dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ vereinbarte Regelung zur Festsetzung des Nutzungsentgeltes, sprich des jährlichen Club-Mitgliedbeitrages (siehe Punkt VI 3. + 4. der Nutzungsvereinberung). Das Beispiel zeigt, wie Regeln von einem Akteur günstiger gestaltet werden und ein Anderer versucht, diese Interpretation (Umgestaltung) zu verhindern, weil ihm die Umgestaltung nachteilig erscheint. Die vertragliche Vereinbarung (Polity) lautet:

Punkt VI Abs 3.:

„Die GOLF-PARK Management GesmbH[361] *ist berechtigt, der Mitgliederversammlung [des „Golfclubs Riefensberg-Sulzberg“] die Höhe der jeweiligen Jahresbeiträge und Aufnahmegebühren vorzuschlagen. Diese sind unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten (Mitgliederzahl, Lage, Ausstattung etc.) entsprechend dem Niveau der für ordentliche Mitglieder erhobenen Jahresbeiträge der Golfclubs Steibis, Sonnenalp und Lindau (Schachen und Weißensberg) festzulegen [...]“*[362]

[360] Vgl. Neuberger (2006): S.480
[361] Die Ankürzung „GesmbH“ wurde im Zuge des EU-Beitritts am 1. Jan. 1995 durch „GmbH“ ersetzt.
[362] Anhang G: Nutzungsvereinbarung S.4, Punkt VI, Abs.3

Punkt VI Abs 4.:

Die jährlichen Mitgliedsbeiträge und Aufnahmegebühren sind vom Verein aufgrund des Vorschlages der GOLF-PARK Management GesmbH zu beschließen, sofern die GOLF-PARK Management GesmbH die Höhe der jeweiligen Mitgliedsbeiträge und Aufnahmegebühren nach Absatz 3 festgesetzt hat.“ [363]

Aus der vertraglichen Regelung (polity) ergibt sich, dass die Betreibergesellschaft (GOLF-PARK Management GesmbH) berechtigt ist, nach Maßgabe der im Vertrag genannten spezifischen Gegebenheiten die laufende Anpassung der Mitgliedsbeiträge zu verlangen. Liegen die Voraussetzungen für eine Beitragsanpassung vor, so ist der Golfclub dementsprechend verpflichtet, zu Recht angepasste Beiträge einzuheben und an die Betreibergesellschaft abzuliefern. Eine derartige Verpflichtung besteht auch dann, wenn die Mitgliederversammlung des Golfclubs unrichtigerweise zum Ergebnis gelangen sollte, dass die Voraussetzungen für eine Beitragsanhebung nicht vorliegen. In die Praxis umgesetzt bedeutet dies: fordert die „Golf-Park Management GmbH“ laut Vereinbarung gerechtfertigter Weise eine Beitragsanhebung, so sind die erhöhten Beitrage auch dann zu entrichten, wenn die Mitgliederversammlung des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ ungerechtfertigter Weise das Vorliegen von Gründen für eine Beitragsanhebung verneint. Ob gerechtfertigt oder nicht gerechtfertigt ist hierbei gegebenenfalls im Rechtsweg zu klären.

Daraus ergibt sich für den Clubvorstand unter Umständen eine unangenehme Situation. Unangenehm dann, wenn sich die Mitgliederversammlung des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ (mit der Begründung, dass die vertraglich vereinbarten Erhöhungs-voraussetzungen nicht vorliegen) gegen eine Beitragserhöhung ausspricht, obwohl aus Sicht des Clubvorstandes eine Anhebung gerechtfertigt wäre. In einem derartigen Fall hätte der Golfclub, vertreten durch den Clubvorstand, entgegen der Meinung der Mitgliederversammlung erhöhte Beiträge vorzuschreiben und an die Management GmbH abzuliefern, um im Falle einer Klage durch die „Golf-Park Management GmbH“ nicht Gefahr zu laufen, einen von der GmbH angestrebten Prozess zu verlieren. Eine Lösung dieses Problems könnte auf die Weise geschehen, dass der Clubvorstand in der Mitglieder-versammlung den Erhöhungsantrag der „Golf-Park Management GmbH“ entsprechend begründet und rechtfertigt und die Mitglieder zu einer zustimmenden Entscheidung hinführt.

[363] Anhang G: Nutzungsvereinbarung S.4, Punkt VI, Abs.4

Dieser Lösungsansatz hat jedoch kurzfristig dazu geführt, dass dem Clubvorstand des Golfclubs unterstellt wurde, „Wasserträger“ der Management GmbH zu sein, da er sich auf die Seite der GmbH stellt und nicht die Interessen der Golfclubs vertritt. In der Praxis wurde somit ein anderer Weg gewählt.

Der Clubvorstand des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ vertrat der „Golf-Park Management GmbH“ gegenüber den Standpunkt, dass eine – ob laut Nutzungsvereinbarung gerechtfertigte oder ungerechtfertigte - Beitragserhöhung in jedem Fall der Zustimmung der Mitgliederversammlung des Golfclubs bedarf; dies ergebe sich aus der Bestimmung des Punktes IV.4. der Vereinbarung, die ausdrücklich von einer entsprechenden Beschlussfassung durch die Mitgliederversammlung des Golfclubs spreche; denn es könne nicht sein, dass die Mitgliederversammlung des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ mit Themen befasst werde, bezüglich welcher schon von vornherein feststehe, wie hierüber zu beschließen sei. Der Einwand, dass der „Golf-Park Management GmbH“ Beitragserhöhungen bei Vorliegen der Voraussetzungen gemäß Nutzungsvereinbarung auch dann zustehen, wenn die Mitgliederversammlung des Golfclubs - irrtümlich oder gezielt - gegen gerechtfertigte Erhöhungsanträge stimmt, wurde zurückgewiesen. Diese Rechtsansicht (Vertragsinterpretation) hatte bei den Mitgliedern im Golfclub binnen kürzester Zeit zahlreiche Anhänger, da somit klar war, dass jede Beitragserhöhung der Zustimmung des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“(policy) bedarf.

Dies ist eine gute Lösung für den „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“, eine schlechte allerdings für die „Golf-Park Management GmbH“; weil sie auf einmal alle Mitglieder des Golfclubs gegen sich hatte und zudem der Vorwurf hörbar wurde, die Geschäftsführung der GmbH halte sich nicht an getroffene Vereinbarungen (politics). Der einzige Ausweg aus diesem Dilemma (nunmehr für die „Golf-Park Management GmbH“) wäre eine Anrufung der Gerichte gewesen, um die Richtigkeit der unterschiedlichen Rechtsstandpunkte zu klären. Eine Anrufung des Gerichts durch die GmbH ist jedoch unterblieben, da sie (im Bewusstsein, dass sie von der Gunst der Clubmitglieder als Beitragszahler in gewissem Maße abhängig ist) nicht noch mehr Öl ins Feuer schütten wollte; mit einem derartigen Verhalten hat der Clubvorstand von Anfang an spekuliert.

Konsequenz der ganzen Angelegenheit war, dass der Clubvorstand durch die Mobilisierung seiner Clubmitglieder genügend Druck aufgebaut hat, um über einen gewissen Zeitraum Beitragserhöhungen zu verhindern, obwohl die „Golf-Park Management GmbH" rechtlich zu einer Anpassung(Erhöhung) befugt gewesen wäre.

Regeln erleichtern und beschleunigen Handlungen.[364]

Regeln werden aufgestellt, um in Summe einen Idealzustand zu skizzieren. Das Interessante daran ist, dass bei Nichterreichung des Idealzustandes der Mikropolitiker argumentieren kann, dass nicht ein Versagen der Regeln vorliegt, sondern Interpretations- oder Umsetzungsfehler zu Differenzen führten; nach dem Motto: hätte man sich an alle Regeln gehalten, wäre unser Plan aufgegangen! So muss der Fehler in persönlichen Interpretationen oder Regelverletzungen liegen. Auf der anderen Seite kann der Mikropolitiker argumentieren, dass der nichterreichte, aber angestrebte Zustand nach einer angemessenen Regelinterpretation ruft.

Dabei gibt Neuberger generell zu bedenken: niemals können alle Regeln oder aber auch nur Einzelne (per se) laufend befolgt werden. Das „Nein" zur Einhaltung aller Regeln stützt sich auf die Tatsache, dass das Individuum nur begrenzt rational handelt und sich mit Mindeststandards begnügt („bounded reality"), sodass niemals ein Einzelner alle Regeln präsent haben kann. Das „Nein" zur Einhaltung einer Regel ist auf den Umstand zurückzuführen, dass eine Regel zwar präzise formuliert und auch klare Handlungsanweisung sein kann, aber in einem empirischen Kontext niemals in gleicher Weise wiederholt anwendbar ist. Die aus der Regel abgeleitete Handlung zum Zeitpunkt t1 muss sich schließlich (wenn unter Umständen auch nur marginal) von der Anwendung zum Zeitpunkt t2 unterscheiden. Durch die unterschiedliche Anwendung wird sie also ständig neu interpretiert.[365] Dieser Aspekt beleuchtet Regelmissachtung und Regelbruch aus einer neuen Perspektive; der Autor betont jedoch, dass moralische Aspekte die Grenzen ziehen.

[364] Vgl. Neuberger (2006): S.481f.
[365] Vgl. ebenda: S.478

Beispiel 5: Jugendförderung

Dieses Beispiel zeigt in erster Linie, dass niemals alle Regeln eingehalten werden können, und dass die Vernachlässigung einer Regel zu Gunsten einer anderen durchaus sinnvoll sein kann.

Aufgabe des Golfclub Riefensberg-Sulzberg ist (Polity): „[...] den freundschaftlichen Verkehr der Mitglieder untereinander zu fördern und das Interesse der Jugend für den Golfsport zu wecken und zu pflegen.“[366] *Nun muss zur Ausübung des Golfsportes eine Prüfung abgelegt werden, die es dem Einzelnen überhaupt erst erlaubt, einen Platz bespielen zu dürfen. Diese nennt sich „Platzreife“ und besteht im Wesentlichen aus zwei Teilen. Einerseits dem Nachweis, dass das Spiel mit all seinen vielfältigen Regeln beherrscht und verstanden wird, andererseits dem Nachweis der Kenntnis der sogenannten „Golfetikette“. Zweiteres regelt das Verhalten am Golfplatz und subsumiert Rücksicht, Spieltempo, diverse Vorrechte und Schonung des Platzes bis hin zur adäquaten Bekleidung.*[367] *Nun soll dies hier nicht weiter kommentiert werden; es soll aber zumindest darauf verwiesen werden, dass die Etikette einen durchaus hohen Stellenwert im Spiel hat, was nicht zuletzt die Aufnahme dieses Prüfungsgegenstandes in das Prüfungsverfahren der Platzreife beweist. So gesehen ist die Etikette eine weitere, wenn man will, übergeordnete, Regel.*

Nun wäre ein Weg, Golfsport unter Jugendlichen populär zu machen, die Veranstaltung von schulischen Projekttagen (wie sie im Übrigen vom Clubpräsidenten auch durchgeführt werden). Die Frage, die sich aber aufdrängen wird, ist, wie weit sich Jugendgolf (ohne vorangehende Prüfung) und Etikette vereinbaren lässt. Ohne hier eine Aussage über Jugendliche machen zu wollen, besteht die Vermutung, dass die auf dem Golfplatz geforderte Etikette den Jugendlichen fremd ist. Nachdem es sich bei diesen Ausführungen um ein Beispiel handelt, nehmen wir an diese Vermutung trifft zu. Unbestritten (und satzungsgemäß gefordert) sind golfbegeisterte Jugendliche die Zukunft der Anlage (Policy). Die Etikette hat natürlich auch ihren Sinn und hat sich lange bewährt. Sie soll in erster Linie ein ruhiges und ungestörtes Spiel für alle ermöglichen (Polity). Im Rahmen einer Klassenfahrt kann das, wie erwähnt nicht gewährleistet werden; auf Grund der fehlenden Vertrautheit mit Golfschläger

[366] Vgl. Anhang E: Satzung des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ §2 Abs.1
[367] Für detaillierte Ausführungen vgl. http://www.golf-for-business.de/golfportal/golfetikette.php, Stand: 28.09.2008

und Golfball sind Zeitverzögerungen und sogar Schäden an den Übungsanlagen nicht auszuschließen.[368] *Diese Schäden sind Qualitätsmängel der Golfanlage und somit geübten Spielern zusätzliches Ärgernis. Das heißt, die Regel „Etikette" wird verworfen oder zumindest gedehnt. Diese Regeldehnung begründet bereits mikropolitisches Handeln (in diesem Falle sogar durch Vereinsstatuten gedeckt).*

Trotz Regelverletzung wäre dem Vereinsziel gedient. Der Etikettenbegriff wird gedehnt, um persönlichen Anliegen zu dienen (Politics). Funktioniert die Akquirierung und vielleicht sogar die Bindung eines Jugendlichen an die Anlage, hat der Verantwortliche zur Zukunft der Anlage beigetragen und damit der Bedeutung seiner Funktion entsprochen.

Regeln schützen vor Willkür der Hierarchie[369]

Regeln gelten für alle, in Organisationen demnach für alle Organisationsmitglieder und Organisationsbeteiligten. Sie sind Leitfaden für Entscheidungen, vereinfachen sie und legitimieren sie. Somit schützen sie hierarchisch unterstellte Weisungsgebundene oder Kunden vor Willkür eines Vorgesetzten oder Interaktionspartners. Nachdem sie aber meist nur einem Sachverhalt dienen, eine Organisation aber eine Vielzahl von Zielen hat, müssen sie oft neu definiert oder angepasst werden. Sie bleiben zwar grundsätzlich dieselben, werden aber laufend auf anderem Wege durchgesetzt.

Beispiel 6: Das Betriebsergebnis

An dieser Stelle verweisen wir erneut auf das Erfolgsdilemma der „Management GmbH", um zu zeigen, dass Regeln zwar vor absoluter Willkür schützen, aber Regeln dennoch dem eigenen Vorteil angepasst werden können.

Eine Regel für die Geschäftsführung lautet: „[...] Obliegenheiten mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu erfüllen."[370] *Wie bisherige Ausführungen aufzeigen konnten, liegt die Hauptaufgabe der Geschäftsführung in der Verwaltung eines gewinn-*

[368] Jeder, der sich an dem Spiel versucht hat, wird wissen, wovon hier die Rede ist. Für mit dem Spiel Unvertraute sind Rasenstücke gemeint, die beim Anspielen des Balles herausgeschlagen werden (Devot) und ähnliches.
[369] Neuberger (2006): S.482f.

bringenden Unternehmens. Die Regel lässt dabei großen Spielraum und die (bereits aus den diversen Dokumenten bekannten) beiden Strategien zur Zielereichung erkennen. Der oben genannte Auszug aus dem Gesellschaftsvertrag bildet dennoch eine wesentliche Rahmenbedingung, schützt also die atypisch stillen Gesellschafter und beugt der totalen Willkür der Geschäftführung vor, indem der Gesellschaftsvertrag das Recht einräumt, an der Geschäftsführung Kritik zu üben und im schlimmsten Fall Sanktionen bei Fehlverhalten zu fordern. Ginge man davon aus, dass der Verein nicht zur Optimierung des Betriebsergebnisses beitragen kann und auch künftig mit stagnierender Mitgliederzahl zu rechnen ist, kann die Regel zwar zum Schutz der atypischen Gesellschafter, aber gegen den Verein verwendet werden. Der Verein verliert so zunehmend an (wirtschaftlicher) Bedeutung, wird zwar weiterbestehen, jedoch ohne Aussicht auf Einflussnahme. Konkreter, die Sorgfaltspflicht ist eben – wie bereits geschildert – Auslegungssache (Polity und Politics zur Gewährleistung der Policy). Beide Parteien – also atypisch Stille und „Golfclub Riefensberg-Sulzberg" – zu schützen, ist nur schwer möglich und aus mikropolitischer Sicht unter Umständen sogar kontraproduktiv, da jeder Akteur versucht, seine Position zu stärken (oder im Falle der GmbH zu verteidigen) und wenn möglich auszubauen.

III.3.3.1 Erfolgsprämissen für eine mikropolitische Strategie

Neben den Organisationsstrukturen und der Abhängigkeit der Systeme voneinander (als eine Bedingung für mikropolitisches Agieren) sollen nun Bedingungen genannt werden, die für den Erfolg der Strategie „Druck erzeugen", aber auch für jede Strategie, die sich im wissenschaftlichen Diskurs unter Mikropolitik subsummieren lässt, wie etwa dem Nutzen von Informationsvorteilen zur Verbesserung der eigenen Position, wesentlich sind.[371] Diese – vom Autor dieser Arbeit – als Erfolgsprämissen bezeichneten Ausführungen beziehen sich nicht explizit auf ein Subsystem im Organisationssystem „Golf-Park Bregenzerwald", sondern gelten allgemein, wenngleich sie mit Beispielen zu den Subsystemen versehen werden.

1. Das Druckmittel muss nachweislich vorhanden sein. Sollte etwa der Verein den Wunsch zur infrastrukturellen Verbesserung der Anlage äußern und argumentieren, dass dies von der Großzahl der Mitglieder so gesehen wird und deshalb auf eine mögliche Gewinnausschüttung durch die stillen Beteiligten

[370] Anhang C: Gesellschaftsvertrag Golf-Park Management GmbH Punkt Sechstens, 6.
[371] Vgl. Neuberger (2006): S.167f.

verzichtet wird, wäre es ungünstig, wenn eine Mitgliederminderheit Gegenteiliges wünscht.

2. Ein Mindestmaß an Kenntnis über den Adressaten, an den sich die Strategie richtet, sollte vorhanden sein. Das heißt, es sollte im Vorhinein überlegt werden, wie die verfolgte Strategie beim Adressaten ankommt (Menschenkenntnis). Will ich ihn ärgern? Wie wird seine Reaktion sein? Schaltet er auf stumm? Ist mit einem Fehler zu rechnen, der die Strategie rechtfertigt? All diese Fragen beinhalten natürlich, dass die Forderung richtig adressiert ist. So stellt sich im Zusammenhang mit dem „Golf-Park Bregenzerwald“ die Frage, ob bei größeren Vorhaben ein Druckmittel gegen die Geschäftsführung eingesetzt wird oder die richtigen Adressaten eigentlich die Hauptgesellschafter wären, die laut Gesellschaftsvertrag eigentliche Entscheidungsträger sind.

3. Sehr wesentlich ist, dass das Vorhaben im Sinne des Organisationssystems ist. Nun mag man sich denken, dass dies ohnehin vorausgesetzt werden kann. Bedenkt man allerdings die Informationsasymmetrie, so ist dieser Punkt ein sehr wesentlicher. Eine infrastrukturelle Verbesserung mag zwar aus Sicht des Golfspielers eine Zukunftsinvestition sein, der finanzielle Aufwand und die tatsächliche Wirkung (bspw. bei Gästen) bedarf allerdings akribischer Überprüfung.

4. Nicht zuletzt ist das adäquate Auftreten des Mikropolitikers wesentlich. Diverse Persönlichkeitsmerkmale (wie Selbstbewusstsein, sachliche Argumentation und angemessene Härte) sind dabei immer hilfreich (soziale Kompetenz); das heißt auch, dass der, der Druck erzeugen will, auf alle möglichen Situationen vorbereitet sein muss, um im Falle eines Konfliktes sein Vorgehen rational zu rechtfertigen.[372]

Wie bisherige Ausführungen zu mikropolitischen Prozessen in dieser Arbeit durchscheinen lassen, wird Macht im Zusammenhang mit Mikropolitik im „Golf-Park Bregenzerwald“ im

[372] Vgl. Neuberger (2006): S.168

Sinne einer „sozialen Macht“[373] verstanden. Macht soll dabei nur die Möglichkeit eines Akteurs, auf einen Anderen einzuwirken, bezeichnen, also ein neutrales, zielorientiertes Verhalten darstellen, das nicht der Macht um „ihrer selbst Willen“ dienen soll.[374]

Mohr unterscheidet drei Arten von möglichen mikropolitischen Akteuren (Mikropolitikern), von denen – wie wir am Ende der folgenden Darstellung sehen werden - aus der Sicht des Autors bereits einer in die formale Struktur Eingang fand. Die drei Arten von Mikropolitikern nach Mohr:

- Der Mikropolitiker als individueller (oder korporativer) Akteur, dessen Handeln vom reinen Eigeninteresse abgeleitet wird.[375] Im Falle des Golf-Parks könnte dies ein Vielspieler (oder eine Gruppe von Vielspielern) sein, der über mikropolitische Wege versucht Bahnen[376] zu verlängern oder zusätzliche Hindernisse einzubauen, um den Platz seinen spielerischen Fähigkeiten anzupassen.[377] Derartige Vorhaben widersprechen dem Wesen des kollektiven Gutes, da keinerlei Nutzen für den Rest der Gemeinschaft erkennbar ist; eher gegenteilig sogar, da die Kosten (und damit sind nicht nur finanzielle Aufwendungen gemeint) steigen.

- Der Mikropolitiker als individueller (oder korporativer) Akteur im Sinne eines Selbstverteidigers.[378] Dieser verteidigt in erster Linie seine Position, resultierend aus einem falschen Machtverständnis. So sollte z.B. der Vereinsvorstandvorstand des Golfclubs seine Aufgabe nicht darin sehen, sich gegen den „allmächtigen Geschäftsführer“ zu wehren, um seine Funktion zu rechtfertigen. Umgekehrt wäre es seitens der Geschäftführung (aus Sicht des Autors) nicht im Interesse der Organisation, den Verein gezielt zu schwächen, um die eigenen unternehmerischen Freiheiten zu schützen.[379]

[373] Vgl. Mohr (1999): S.25.
[374] Mohr (1999): S.27.
[375] Vgl. Mohr (1999):S.174f.
[376] Vgl. Anhang A: Begriffserklärung
[377] Vgl. Anhang L: Götze (2007); die Befragung ergab, dass es Personen gibt, die explizit eine Verlängerung der Bahnen fordern, während rund 69% der Befragten die Anforderungen des Platzes als zufriedenstellend sehen.
[378] Vgl. Mohr (1999): S.174
[379] Vgl. Anhang L: Götze (2007); die Befragung zeigte bei einer offenen Filterfrage (nach der Vertretung durch den Clubvorstand) bei desinteressierten oder sich nicht angemessen vertretenen Personen, dass der Verdacht besteht, dass der Clubvorstand in erster Linie sich selbst vertrete und Anregungen ohne Resonanz bleiben.

- Der Mikropolitiker als individueller (oder korporativer) Akteur, der Unrecht und die Ohnmacht anderer erkennt und deshalb aktiv wird. Bedenkt man, dass der Präsident des Vereins demokratisch von den Mitgliedern gewählt wird und Vereinsanliegen nach außen (gegenüber Dritten) vertritt und umzusetzen versucht, hätten wir den „Robin Hood“ des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ schnell gefunden. Mikropolitisches Handeln – aus Sicht des Autors – ist diesem jedoch nur gestattet, wenn er im Interesse der Mitgliedergemeinschaft handelt. Deren (vielfältige) Interessen zu kennen, ist zugegebenermaßen bei rund 500 Mitgliedern keine leichte Aufgabe, aber es gehört zu den Pflichten des Vorstandes. Damit soll nicht unterstellt werden, dass dies nicht ohnehin geschieht; angesichts des thematisierten Free-Rider-Problems wäre es jedoch ratsam[380], die latente Gruppe gezielt zu avisieren. Ansonsten wird – wieder aus Sicht des Autors – mikropolitisches Handeln unnötig. Ähnliches gilt im Übrigen für die Hauptgesellschaft und deren Vertretung durch die Geschäftsführung. Auch diese Gruppe sollte im Detail belegen können, inwiefern ihr Handeln im Interesse der Organisation und der Organisationsumwelt liegt. Bereits die Betrachtung struktureller Gegebenheiten und formaler Organisationsziele lässt Zweifel an rein ökonomischen Interessen der Organisationsbeteiligten aufkommen.

Wo liegt nun die Grenze der Mikropolitik bzw. kann Mikropolitik kontrolliert werden?

Es ist darauf zu verweisen, dass die oben beschriebenen Charakterisierungen eines Mikropolitikers nach Mohr in der Realität in der dargestellten Schärfe nur selten so klar voneinander getrennt werden können; die Motivation mikropolitischer Handlungen kann oft erst während oder nach der strategischen Umsetzung erkannt werden. So stellt sich auch die Frage, ob gegen geschehenes „Unrecht“, das von einer (natürlichen oder juristischen) Person erkannt wurde, mikropolitisch vorgegangen werden soll, indem das Unrecht oder der Missstand den Organisationsmitgliedern oder Beteiligten unterbreitet wird; gleiches gilt auch für geschehenes Unrecht, das durch mangelndes Interesse oder auch durch unzureichende Information gar nicht erkannt wurde. Kurzum, liegt es im Interesse der einzelnen Suborganisationen, sowie im Interesser des Organisationssystems, „schlafende Hunde zu wecken“?

[380] Vgl. Infobox 4: S.101f. in dieser Arbeit

Diese Frage wird vom Mikropolitiker und dem jeweiligen Adressaten unterschiedlich beurteilt werden. Schließlich besteht die Möglichkeit, dass der Dritte das Mittel zum Zweck wird; das heißt, dass selbst die Pflicht des Vereinsvorstandes, seine Mitglieder zu informieren erstes mikropolitisches Taktieren beinhaltet, die Erfüllung dieser Informationspflicht aber noch längst kein Handeln im Interesse der Sub-Organisationen geschweige denn des Organisationssystems darstellen muss.

Teil IV: Zusammenfassung und Ergebnisse

IV.1 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Nachstehend werden die jeweiligen Vor- und Nachteile der Teilorganisationen tabellarisch aufgelistet.

Vorteile	*Nachteile*
• *Entscheidungsfindung demokratisch (keine Verfolgung von Eigenzielen);* • *rasche Durchsetzung der Interessen durch geringe Anzahl von Gesellschaftern;* • *wenig Personal;*[381] • *eindeutig formulierte Ziele,* • *mit Leitfunktion,* • *die strategische Freiheiten lassen;* • *Motivationsfunktion (Zielsetzung, Residuum);* • *enge Kundenbindung gewährleistet laufende Einnahmen;* • *klare Verteilung des Korporationsertrages.*	• *Fehlentscheidungen klar zuweisbar;* • *enge Bindung an die „task environment" erzeugt Abhängigkeit („lock-in");* • *unternehmersicher Erfolgsdruck* • *gesetzliche Offenlegungspflicht* [382]

Tabelle 2: Vor- und Nachteile der Golf-Park Management GmbH

Vorteile	*Nachteile*
• *klar formulierte Ziele;* • *Motivationsfunktion (Interessenorganisation) bei den Organen und geringem Teil von Mitgliedern;* • *Leitfunktion;* • *keine Verfolgung individueller Interessen.*	• *begrenzte Eigenmittel;* • *Doppelrolle (atypisch Stille-Vereinsmitglieder);* • *schwer ermittelbare Interessen (500 Meinungen);* • *Free-Rider-Problem;* • *Zielkonkurrenz;* • *Mitgliederakquirierung.*

Tabelle 3: Vor und Nachteile des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg"

[381] Vgl. Anhang H: Jahresabschluss 04 Punkt 16.
[382] Vgl. Anhang H + I: Jahresabschluss 06/04

Welche zusätzlichen Erkenntnisse hinsichtlich der Forschungsfrage[383] konnten nun gewonnen werden?

Aus juristischen Gesichtspunkten sowie bei der Anwendung des Modells der Ressourcenzusammenlegung besteht der „Golf-Park Bregenzerwald“ aus zwei Akteuren: einer Unternehmensorganisation, der „Golf-Park Management GmbH mit atypisch stillen Beteiligten“ und einer Interessenorganisation, dem „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“.

Je nach Sichtweise bildet die jeweils eine Organisation die „direkte“ Organisationsumwelt (task environment) der jeweils anderen Organisation. Die rechtlichen Bindungen und dadurch erzeugten Abhängigkeiten von Organisationsumwelt und Organisation („lock-in Effekt“) zeigten, dass der „Golf-Park Bregenzerwald“ ein Organisationssystem ist, da Organisation und Organisationsumwelt so untrennbar miteinander verbunden sind, dass die eine Suborganisation nicht ohne die andere Suborganisation existieren kann. Diese Abhängigkeit in Verbindung mit den ungleich verteilten Rechten und Pflichten[384] sowie damit verbundenen Vor- und Nachteilen[385] machen organisationssoziologisch die formal nicht organisierten atypisch stillen Gesellschaften zum Angelpunkt in der Organisation.

Organisationssoziologisch ist jede einzelne atypisch stille Gesellschaft als Mitunternehmer der „Golf-Park Management GmbH“ der Organisationsumwelt zuzurechnen. Sehr begrenzte Mitspracherechte sorgen dafür, dass die „Golf-Park Management GmbH“ alleine Entscheidungsträgerin bleibt. Gleichzeitig sind alle atypisch stillen Gesellschafter Mitglieder der Interessenorganisation „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“. Diese Doppelrolle des Einzelnen als Mitglied des Clubs und als Mitunternehmer der GmbH ist im Organisationssystem von zentraler Bedeutung, da davon ausgegangen werden muss, dass der Einzelne sowohl ein wirtschaftliches Interesse (Beteiligung an Gewinn und Verlust) als auch ein immaterielles persönliches Interesse (Golfspiel) in sich vereint. Doch weder als Mitglied des Clubs, noch - wie eben erst erwähnt – als atypisch Stiller, besteht die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Betreibergesellschaft („Golf-Park Management GmbH“). Zusätzliche vertragliche Vereinbarungen (wie etwa die ursprünglich geplanten 740 von 800 zu verkaufenden Beteiligungen) zeigten nicht nur, dass die Ziele einer gewinnbringenden Golfanlage bei gleichzeitig qualitativ hochwertigem Golfspiel (z.B.: Platzkapazität) miteinander konkurrieren, sondern lassen auch erkennen, dass die „Golf-Park Management GmbH“ darauf achten muss, dass ihre Funktion nicht nur auf dem Papier bestehen bleibt.

[383] Vgl. Kapitel I.1.4
[384] Vgl. Infobox 2: S.65 und Infobox 3: S.69 f in dieser Arbeit
[385] Vgl. Tabellen 2+3: S.117 in dieser Arbeit

Zur Erinnerung: Im Falle eines Verkaufs von 740 Anteilen wäre praktisch die gesamte Anlage in der Hand atypisch stiller Gesellschafter. In dieser Situation alleiniger Entscheidungsträger zu bleiben ist nur schwer argumentierbar und in der Praxis, wenngleich rechtlich korrekt, wohl nicht durchsetzbar. In anderen Worten wird die Management GmbH darauf achten, dass eben diese 740 Anteile nicht zur Gänze verkauft werden, was gleichzeitig ein Clubwachstum verhindert. Die Management GmbH hat zudem den Vorteil, dass sie ohne große Aufwendungen (z.B. Tourismusdestination Bregenzerwald) Green-Fee-Spieler akquirieren kann, um ein angemessenes Betriebsergebnis zu erzielen.

Für den „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ ist dies eine ungünstige Situation. Sein Wachstum wird – aus vorher genannten Gründen – verhindert. Mitspracherechte sind auf ein Minimum beschränkt und durch den Gründungszweck des Golfclubs[386] sind Free-Rider in der Suborganisation nicht auszuschließen, im Falle dieser Studie sogar eindeutig vorhanden.[387] Somit sind Anliegen des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ immer darin gefährdet, von der „Golf-Park Management GmbH“ nicht umgesetzt zu werden. Der Umstand, dass aber der Golfclub in besonderem Maße von der Management GmbH abhängig ist, ja diese rechtliche Bindung sogar seine Existenzgrundlage darstellt, deutet darauf hin, dass der Golfclub in Vertretung des Clubpräsidenten versuchen wird, organisationale Ungewissheitszonen zu nutzen. Eine dieser Ungewissheitszonen sind jedenfalls die atypisch stillen Gesellschaften aber auch, wie Beispiel 4 zeigen konnte, interpretierbare vertragliche Regelungen.

Kurz gesagt ist das Organisationssystem „Golf-Park Bregenzerwald“ rein rechtlich sehr solide konstruiert, da willkürliche Kündigung oder das Auflösen einer Suborganisation nicht ohne weiteres möglich ist. Zwischen den beiden Suborganisationen ist nach einer organisationssoziologischen Analyse jedoch opportunistisches Verhalten nicht auszuschließen und wie in der Fallstudie gezeigt werden konnte, auch beobachtbar.

Auf einen Punkt wurde in der Arbeit nicht eingegangen - dies in erster Linie deswegen, weil dieser nicht eindeutig beweisbar ist. Sollten Clubmitgliederwünsche langfristig nicht umgesetzt werden, besteht – aus Sicht des Autors – die Möglichkeit, dass der „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ intern seine Trittbrettfahrer, also Personen, die sich zum jetzigen Zeitpunkt nicht in die Mitgestaltung der Anlage einbringen wollen, abbaut. Dieser Umstand wäre für die Management GmbH wiederum ungünstig, da sie ihre Argumentation, warum

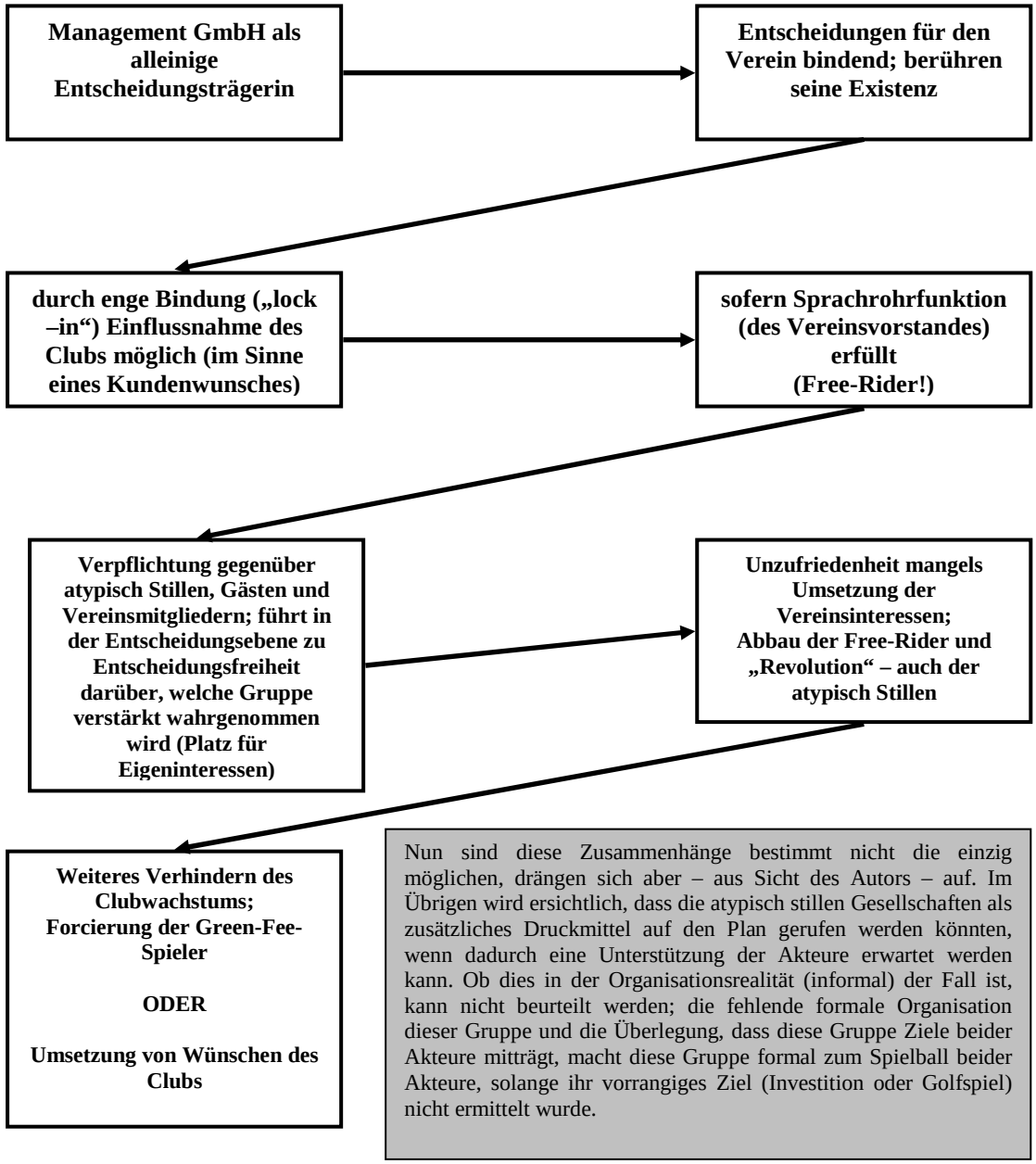
[386] Vgl. Kapitel III.1.5
[387] Vgl. Infobox 4: S.101f. in dieser Arbeit

Wünsche unumgesetzt bleiben, nicht mehr mit dem Argument der „Wirtschaftlichkeit der Anlage“ abspeisen kann, weil eben dann geklärt wäre, dass das Primäranliegen der Clubmitglieder und zugleich atypisch stillen Gesellschafter beim qualitativ hochwertigen Golfspiel liegt und nicht in einer möglichst hohen Gewinnbeteiligung.

IV.1.1 Darstellung bisheriger Erkenntnisse

Nachstehend sollen die wesentlichen (themenrelevanten) Ergebnisse in einer Übersicht dargestellt werden.

Info Box 5: Verhältnis Golf-Park Management – Golfclub Riefensberg-Sulzberg



IV.2 Chancen eines harmonischen Modells im „Golf-Park Bregenzerwald“

Abschließend soll eine Alternative zur mikropolitischen Unternehmenskultur überlegt werden, die zwar ähnliche Ziele hat, aber diese Ziele auf andere Art und Weise erreicht. Nachstehendes spiegelt ausschließlich die Meinung des Autors wieder. Der Unterschied liegt in erster Linie darin, dass eine Organisation, in der Mikropolitiker taktieren, ihre Kraft aus dem Konflikt und/oder der Überlegenheit der Akteure schöpft. Auch wenn dem Konzept ein marxistischer Grundgedanke nicht wirklich abgesprochen werden kann[388], konnte aufgezeigt werden, dass das aufgezeigte Konzept durchaus positive Eigenschaften hat und nicht nur als Kampf von Privilegierten und weniger Privilegierten angesehen werden darf.

So wird in Anlehnung an Erkenntnisse der Humanrelationsschule gezeigt, worin die Stärken aber auch die Schwächen eines harmonisierenden, gemeinsamen oder solidarischen Weges liegen könnten und welche Rahmenbedingungen geschaffen sein müssen.

Im Rahmen des Beteiligungsproblems wurde von selektiven Anreizen gesprochen, die bereits in Richtung Mitsprache, jedenfalls aber Beteiligung aller gehen. Nachdem die Human-Relations in erster Linie eine Produktivitätssteigerung durch optimiertes Betriebsklima erforschte und auch verkündete und der Golf-Park Bregenzerwald kein produzierender Betrieb im industriellen Sinn darstellt, muss das Modell angepasst werden und soll nur in seinen Grundzügen der Theorie folgen.

Als Grundprinzip ist deshalb davon auszugehen, dass sich die Organisationsbeteiligten einer Gruppe oder einem Team zugehörig fühlen, in der die Teammitglieder durch den Wunsch, sich mit anderen gut zu stellen, Eigeninteressen überwinden.[389] So soll eben nicht an den Arbeitsbedingungen gefeilt werden, sondern, wie im übrigen auch die Sub-organisation „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ in ihrem Gründungszweck verankert, nicht vordergründig nach Gewinn, Macht oder Ähnlichem gestrebt, sondern „gute menschliche Beziehungen kreiert“[390] werden; und das nicht nur innerhalb der Suborganisationen

[388] Vgl. Preisendörfer (2005): S.117
[389] Vgl. Handelsblatt Management Bibliothek (2005): S.119
[390] Vgl. Henderson (1996): S.3

(Unternehmensorganisation und Interessenorganisation), sondern vor allem auch zwischen den Teilsystemen im Organisationssystem.

Aus Sicht des Autors darf zumindest die Frage gestellt werden, ob der Golf-Park Bregenzerwald als „Freizeitdienstleister“ Bühne für unternehmerische Macht und Positionskämpfe sein darf, vor allem dann, wenn er seine Daseinsberechtigung nur aus seiner Umwelt bezieht und die wesentlichen Ressourcen aus Systemen („Golfclub Riegensberg-Sulzberg“ + atypisch stille Gesellschaften) schöpft, das geschaffen werden musste, um den Organisationszweck zu gewährleisten.

IV.2.1 Das Wesen der Organisation

Dieses Unterkapitel versucht – wieder aus Sicht des Autors - die Absichten der Gründerväter auf den Entstehungszeitpunkt zurück zu analysieren, ohne die tatsächlichen Motive herausfinden zu können.

Golf war Mitte der 90er Jahre Neuland in Vorarlberg. Der Bregenzerwald eine durchaus beliebte Tourismusdestination. Die Gründerväter Bauherren, Hoteliers und Gastronomen. Damit kann ausgeschlossen werden, dass einziges Interesse an der Gründung der Golfsport war. Jeder der Hauptgesellschafter hatte einige (Zusatz-)Interessen. Diese waren, wie wir am Modell der Ressourcenzusammenlegung bereits sehen konnten, überaus wichtig, da sie das Initiierungsproblem einer Organisation dieser Art lösten. Nachdem die Interessen der Hauptgesellschaft aber sehr unterschiedlich sind, kann argumentiert werden, dass das Projekt selbst ursprünglich den Charakter einer Interessenorganisation hatte. Schließlich deuten alle (juristischen) Überlegungen in der Gründungsphase darauf hin, dass eine Anlage bereitgestellt werden wollte und allfällige Einnahmen nur dem Gründungszweck rückfließen. Mit anderen Worten war die Gewinnorientierung nur indirekt geplant, die Organisation war Mittel zum Zweck.

Im Laufe der Jahre und mit zunehmender Erfahrung aller Organisationsmitglieder zeigte sich jedoch, dass die Anlage durchaus ein gewinnbringendes Unternehmen[391] sein kann und die Funktionsweise des Golf-Park die eine oder andere unternehmerische Freiheit ermöglichte. Diese Erkenntnis könnte als Hinweis für einen Wandel einer Interessenorganisation, sofern

[391] Vgl. Anhang H + I: Jahresabschluss 06 Punkt 5. /Jahresabschluss 04 Punkt 5

diese jemals also solche gedacht war, zu einer Unternehmensorganisation gesehen werden, da erstmals betriebswirtschaftliche Indikatoren für die Entscheidung um und in der Anlage Bedeutung erlangt haben. Von einer Zieländerung seitens der Management GmbH kann dennoch nicht gesprochen werden, da bereits die Gründung der GmbH wirtschaftlichen Überlegungen zu Grunde liegt, somit eine gewisse Gewinnorientierung (zumindest eine Risikominimierung) immer vorhanden war. Gegenwärtig ist die „Golf-Park Management GmbH“ in jedem Fall eine Unternehmensorganisation.

Der Verein mit all seinen 500 Mitgliedern hat dem entgegen nach wie vor nur ein Interesse: die Ausübung des Golfsports. Selbst das Mitglied als atypisch stiller Gesellschafter wird die Organisation in erster Linie eher als Interessenorganisation betrachten, da sich die Gewinnausschüttung bislang in Grenzen hielt.[392] Bereits das Beteiligungsproblem (im Sinne eines Finanzierungsproblems) wurde – sowohl damals wie heute – in erster Linie durch die Beteiligung an einer Interessenorganisation (Erwerb des Spielrechts) getarnt. So bleibt der Großteil der Organisation, eben jener, der keiner Mitspracherechte besitzt, rational betrachtet immer Teil einer Interessenorganisation. Dieser Verdacht erhärtet sich, wenn man die Insolvenz der Vorgesellschaft[393] mit einbezieht, die schließlich von Anfang an keine relevanten wirtschaftlichen Vorteile für die Beteiligten erwarten ließ. Auch das Interesse auf Seiten der Investoren (atypisch stille Gesellschafter) ist also vordergründig ein freizeitgestalterisches. Zur Bündelung der Interessen nehmen sie deshalb die eine oder andere finanzielle Hürde in Kauf und verzichten trotz der zu investierenden Summe auf Mitentscheidungsrechte. Die (erwartungsgemäß begrenzte) Wirtschaftlichkeit hätte vor allem auf Grund der Tatsache, dass die gewählte Finanzierungsform bei Golfanlagen in Österreich eine gängige ist, leicht erahnt oder überprüft werden können. Somit wäre aus Sicht des Autors das Organisationssystem „Golf-Park Bregenzerwald" als eine Interessenorganisation zu betrachten.

[392] Vgl. Anhang H + I: Jahresabschluss 06/04
[393] Eigene Recherche

IV.3 Schlusswort

Bevor abschließend ein Resümee gezogen wird, gilt es ein paar Dinge festzuhalten. Hier getroffene Aussagen über die Organisationsrealität im Golf-Park Bregenzerwald resultieren aus der Analyse formaler Gegebenheiten. Die erörterten Kernelemente der Organisation, wie Organisationsziele, die Organisationsstruktur etc unterstellen den Akteuren eine Rationalität, die auf informeller Ebene in der Form nicht gegeben sein muss. Auch wenn öfters darauf hingewiesen wird, kann diese Arbeit durchaus losgelöst vom Unternehmen Golf-Park Bregenzerwald betrachtet werden. Schließlich – und auch darauf wurde hingewiesen – ist der Bauplan der Organisation nicht einzigartig, sodass die angestellten Überlegungen auf ähnlich gelagerte Fälle transportierbar sind.

Vor allem muss betont werden, dass keine Dringlichkeit bestand, eine derartige Analyse durchzuführen; zudem übt diese Arbeit in keiner Form Kritik am Unternehmen, geschweige denn an ihren Mitgliedern/Beteiligten. Etwaige Handlungsaufforderungen, Vorschläge und Anregungen (bis hin zu Interventionen) werden benötigt, um den formal ermittelten Zusammenhängen Leben einzuhauchen. Trotzdem wurde natürlich versucht, möglichst praxisnah zu arbeiten.

Was jedoch aufgezeigt wurde ist, dass die formale Organisation auf den ersten Blick klar strukturiert und einfach steuerbar erscheinen mag, eine detaillierte organisationssoziologische Betrachtung jedoch unzählige Facetten der Organisation hervorkehrt. Aufgezeigt wurde weiters, dass aus organisationssoziologischer Perspektive allerdings viele mit dem (juristischen) Konzept verbundene Vorteile zu relativieren sind. Die Frage, ob steuer- und haftungsrechtlichen Vorteilen der Vorzug vor eventuell konfliktträchtigen Organisationsstrukturen zu geben ist, hat der Einzelne selbst zu beurteilen; das heißt nicht, dass gewählte Basiskonzepte grundsätzlich falsch gewählt sein müssen, sondern nur, dass für den Erfolg eines Projektes – und dies ist am Falle des Golf-Park Bregenzerwald schließlich zu beobachten – Überlegungen relevant sein können, die besonderer Aufmerksamkeit bedürfen. Nachdem sich diese Arbeit nur mit einem Bruchteil an Erkenntnissen der Organisationsforschung auseinandersetzt, könnten endlos Zusammenhänge, Prozesse und Dynamiken erarbeitet werden.

Die empirische Untersuchung informeller Dynamiken im Unternehmen und ihrer direkten Umwelt wäre ein interessanter nächster Schritt.

Literatur

Abraham, Martin / Büschges Günter(2004): Eine Einführung in die Organisationssoziologie. - 3. Auflage - VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Aderhold , Jens (2003): Organisationen als soziales System. in Weik, Elke (2003): Moderne Organisationstheorien 2; - 1. Auflage - Gabler Verlag S. 153 – 188.

Aderhold, Jens / Katrin Jutzi: Die Theorie sozialer Systeme. Aus: Weik, Elke (2003): Moderne Organisationstheorien 2. - 1. Auflage - Gabler Verlag S.121 – 151.

Bosetzky, Horst (1972): Die instrumentelle Funktion der Beförderung. Verwaltungsarchiv, 63. Jg

Burns, Tom(1962): Micropolitics: Mechanism of Institutional Change. Administrative Science Quarterly 6. Zit. nach: Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. - 2. Auflage - Lucius & Lucius Verlag. S. 18

Cohen, Michael et al (1972): A garbage can model of organizational choice. In Administrative Science Quarterly, Vol. 17, S.1-25. Zit. nach Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie – Grundlagen, Theorie und Problemstellungen. - 1. Auflage- VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.124f.

Depper, Thomas (2003): Organisation der Gesellschaft: Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns. – 1. Auflage - Westdeutscher Verlag.

Doralt, Werner / Ruppe, Hans Georg (2007): Grundriss des österreichischen Steuerrechts. - Band 1- Manz Verlag.

Endruweit, Günther (2004): Organisationssoziologie. – 2. Auflage - Lucius & Lucius Verlag.

Ennemoser, Klaus (2006): Golfstudie. WIFI/WKO.

Etzioni, Amitai (1967): Soziologie der Organisationen. Juventa Verlag; (Grundfragen der Soziologie Band 12).

Fedor/Ferris/Harrel-Cook & Russ (1998): The Dimensions of Politics Perceptions and their Organizational and Individual Predictors. Journal of Applied Social Psychology 28, 1760-1797. Zit. nach Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. - 2. Auflage - Lucius & Lucius Verlag. S. 9

Fischer, Lorenz (Hrsg.) (1991): Arbeitszufriedenheit. Verlag für angewandte Psychologie.

Götze, Martin (2007): Mitgliederbefragung im „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“; auf Anfrage erhältlich. Für eine kurze Beschreibung siehe Anhang L

Handelsblatt Management Bibliothek (2005): Band 2: Die besten Managementbücher L-Z, Campusverlag.

Hannan, Michael T. / Freeman, John (1989): Organizational ecology. Harvard University Press

Heinrich, Peter/Schulz zurWiesch, Jochen(1998): Wörterbuch zur Mikropolitik. VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Henderson, George (1996): Human relations issues in Management. Greenwood Verlag

Kalss, Susanne/Nowotny, Christian/Schauer, Martin (2008): Österreichisches Gesellschaftsrecht. Manz Verlag.

Kieser, Alfred / Ebers, Mark (1992): Organisationstheorien. - 6. Auflage - Kohlhammer Verlag(2006)

Krejci, Heinz (2005): Gesellschaftsrecht, Band I: Allgemeiner Teil und Personengesellschaften, Manz Verlag

Kühl, Stefan (1995): Wenn die Affen den Zoo regieren –Die Tücken der flachen Hierarchien. -2. Auflage- Campus Verlag.

Küpper/Felsch (2000): Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme. Westdeutscher Verlag.

Liehr, Willibald / Tolar, Walter (2002): Der Verein. - 4. Auflage - LexisNexis Verlag

Luhmann, Niklas (1988): Organisaiton. In Küpper/Ortmann (1988): Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Westdeutscher Verlag.

Luhmann,Niklas (1975): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft .Westdeutscher Verlag.

March, James G. (1994): A Primer on Decicion Making. Free Press, New York. Zit. nach: Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie – Grundlagen, Theorie und Problemstellungen. - 1. Auflage- VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.125

Mayo, Elton (1949): The social problems of an industrial civilization. Aus International library of sociology, Routledge&Keagan.

Mohr, Marcus 0. (1999): Mikropolitik und Moral. Die Bedeutung persönlicher Macht für eine Ethik in Unternehmen. Campus Verlag.

Müller-Jentsch, Walter (2003): Organisationssoziologie: Eine Einführung. Campus-Verlag.

Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. - 2. Auflage - Lucius & Lucius Verlag.

Olson, Mancur (1985): Die Logik kollektiven Handelns – Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe. -2. Auflage - Mohr/Siebeck Verlag; (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften Band 10).

Österreichischer Golf-Verband (1996): Offizielle Golfregeln 1996. E. Albrecht Verlags-KG.

Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie – Grundlagen, Theorie und Problemstellungen. - 1. Auflage- VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Roethlisberger, Jules / Dickson, J. William (1939): Management and the Worker. 14 Aufl. Harvard University Press, Cambridge/Mass. (1964). Zit. nach Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie – Grundlagen, Theorie und Problemstellungen. - 1. Auflage- VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.119

Schummer, Gerhard (2006) : Personengesellschaften. - 6. Auflage - Orac Verlag.

Scott, W. Richard (2003): Organizations: Rational, Natural, Open Systems, - 5. Auflage - International Edition; Upper Saddle River, NJ.

Simon, Herbert A. (1997): Empirically grounded economic reason. Models of a bounded reality. Zit. nach Preisendörfer, Peter (2005): Organisationssoziologie – Grundlagen, Theorie und Problemstellungen. - 1. Auflage- VS Verlag für Sozialwissenschaften. S.123

Vanberg, Viktor (1982): Markt und Organisation – Individualistische Sozialtheorie und das Problem korporativen Handelns. Mohr Siebeck Verlag; (Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften Band 31).

Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. - 5. Auflage - Mohr Siebeck Verlag (2002).

Weik, Elke (2003): Moderne Organisationstheorien 2; - 1. Auflage - Gabler Verlag.

Internet

Homepages der Golfclubs in Bodenseenähe

Links:

http://www.1golf.eu/club/golf-club-oberstaufen-ev/ (Golfclub Oberstaufen)

http://www.1golf.eu/club/golfclub-oberstaufen-steibis-ev/ (Golfclub Steibis)

http://www.gcbrand.at/fileadmin/hp_bilder/Downloads/FOLDER.pdf

http://www.gcbw.de/Platz/Geschichte/tabid/447/Default.aspx (Golfclub Weißensberg)

http://www.gc-lindau-bad-schachen.de/?Geschichte

http://www.golf.at/clubs/clubdetail.asp?ClubNr=803&page=5 (Golfclub Braz)

http://www.golfclub-memmingen.de/index.php?id=5

http://www.golfclub-montfort.com/?id=462&tid=1368 (Golfclub Rankweil)

http://www.golfclubragaz.ch/geschichte/index.php (Golfclub Bad Ragaz)

http://www.golfgams.ch/GolfGamsWerdenbergAG/StanddesProjektes/tabid/114/Default.aspx

(Stand 18.06.2009)

Homepage der Universität Köln: Fischer, Lorenz (Hrsg.) (1991): Arbeitszufriedenheit. Verlag für angewandte Psychologie. S. 22 f.

Link:

http://wisopsy.uni-koeln.de/fileadmin/Team/Fischer/Fischer_Arbeitszufriedenheit_1991.pdf
(Stand. 22.09.2009)

Homepage der Firmenbuchdatenbank: Firmenbuchauszug „Golf-Park Bregenzerwald“; siehe Anhang J

Dieses (öffentlich zugängliche und gebührenpflichtige) Dokument ist auf Anfrage bei jedem Notar in Österreich erhältlich. Ausdruck: Notariat Götze & Forster

Link:

http://www.verrechnungsstelle.at/

(Stand: 30.06.2009)

Homepage des Zentralen Vereinsregisters des Bundesministeriums für Inneres (BMI): Vereinsregister „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“; siehe Anhang F

Link:

http://zvr.bmi.gv.at/Start

(Stand: 29.06.2009)

Homepage des Österreichischen Golfverbandes

Link:

www.golf.at

(Stand 18.06.2009)

Homepage Golf-Park Bregenzerwald

Die Homepage wurde im Verlauf dieser Arbeit erneuert; der in der Arbeit zitierte Werbetext (S.5) ist auf Anfrage bei der Geschäftführung des „Golf-Park Bregenzerwald“ möglich.

Link:

www.golfpark-brgenzerwald.at

(Stand: 05.12.2008)

Homepage Bundesministerium für Finanz: Berufungsentscheidung; Anhang K

Link:

https://findok.bmf.gv.at/findok/showBlob.do;jsessionid=CF426F1FFB84112AEAA58F4DC52C967B?rid=37187&base=UfsBmfPdf

(Stand: 22.09.2009)

Homepage „Golf for business”: Die Golf- Etikette

Link:

http://www.golf-for-business.de/golfportal/golfetikette.php

(Stand:22.09.2009)

Wikipedia: Golf-Sport (Golfglossar Anhang A)

Link:

http://de.wikipedia.org/wiki/Golf_(Sport)

(Stand: 22.01.2009)

Anhang A

Golf-Glossar in alphabethischer Reihenfolge:[394]

Abschlag ist ein Bestandteil einer Golfbahn (engl. *tee* oder *tee box*). Es handelt sich dabei um eine ebene, zumeist rechteckige und oft leicht erhöhte Grasfläche. Eine Abschlagsmarkierung gibt innerhalb dieser Fläche den Ort an, wo der Ball abgeschlagen werden muss (entweder auf Höhe der Markierung oder bis zu zwei Schlägerlängen dahinter).

Bunker bezeichnet eine Grube, die in der Regel mit Sand gefüllt ist.

Chipping oder Pitching Green: Dies sind Grüns, zumeist umgeben von *Bunkern*, wo die kurzen Schläge (unter 50 Meter) geübt werden.

Als **Course- und Slope-Rating** bezeichnet man die Einstufung der Schwierigkeit eines Golfplatzes. Im Gegensatz zum Par, welches nur die Länge eines Lochs berücksichtigt, spiegelt es auch Schwierigkeiten wie Wasser- oder Sandbunkerhindernisse und Gefälle wider.

Driving Range: Hierbei handelt es sich um eine große Wiese, auf der die langen Schläge geübt werden.

Fairway ist der kurz gemähte Bereich einer Spielbahn zwischen Abschlag und Grün.

Flight bezeichnet eine Gruppe mindestens zwei und maximal vier Spielern die gemeinsam eine Bahn bespielen

Greenfee ist das von einem Golfspieler zu entrichtende Entgelt, wenn er auf einem Golfplatz spielen möchte, in dem er nicht Mitglied ist. Im Greenfee ist die Range Fee enthalten

Grün/Green ist der Zielbereich beim Golf.

[394] Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Golf_(Sport) sowie www.golf.at Stand: 22.01.2009

Handicap im Golf ist eine Kennzahl, die die ungefähre Spielstärke eines Golfers beschreibt. Verschieden hohe Handicaps können gegeneinander aufgerechnet werden, so dass ein Wettbewerb „auf Augenhöhe“ auch zwischen Golfern unterschiedlicher Spielstärke möglich wird.

Loch ist im Golf das Ziel einer Spielbahn

Par: Für jede Spielbahn (auch „Loch“ genannt) ist ein sogenanntes Par definiert. Dieser Wert steht für die Anzahl an Schlägen, die ein sehr guter Spieler braucht, um den Ball vom Abschlag in das Loch zu spielen. Bei der Berechnung des Par für eine Spielbahn wird immer davon ausgegangen, dass zwei Putts auf dem Green ausgeführt werden. Dazu kommt dann eine bestimmte Anzahl von Schlägen für das Spiel vom Abschlag auf das Grün.

Putten: Zum Einlochen des Balles auf dem Grün wird der Putter benutzt. Das Spielen mit diesem Schläger wird entsprechend Putten genannt. Der Ball fliegt dabei nicht durch die Luft wie bei den anderen Schlägern, sondern rollt über das Grün.

Putting Green: Dies ist ein Übungsgrün, das denselben Pflegestandard und möglichst dieselben Spieleigenschaften aufweisen soll wie die Grüns auf dem Platz, so dass hier das Putten geübt werden kann.

Range Fee ist eine Gebühr, die von einer Golfanlage für die Nutzung der Übungseinrichtungen (Driving Range, Pitching und Chipping-Green, Putting-Green) erhoben wird. Zusätzlich wird in der Regel eine Nutzungsgebühr für die auf der Driving Range abgeschlagenen Bälle erhoben. Gelegentlich entfällt die Range Fee auch komplett, dafür wird dann für die Nutzung der Übungsbälle ein höherer Preis berechnet. Es ist grundsätzlich verboten, mit Rangebällen auf dem regulären Platz zu spielen. Für die Mitglieder des jeweiligen Golfclubs ist die Range Fee durch den Mitgliedsbeitrag bereits abgedeckt, gelegentlich wird auch ein Rabatt auf die Übungsbälle eingeräumt.

Rough: Das Rough ist hohes, nicht gemähtes Gras oder Gestrüpp und grenzt das Fairway nach außen ab.

Wasserhindernis: Das Wasserhindernis ist ein Hindernis im Sinne der Golfregeln. Es handelt sich dabei um ein abgestecktes Areal. Typischerweise, aber nicht zwingend, enthält das Areal eine Uferzone und Wasser.

Anhang B

Artikel Vorarlberger Nachrichten, Freitag, den 03. Februar 1995

Vor „Rückkehr der Kühe" auf den Golfplatz?

In Riefensberg/Sulzberg arbeitet die Zeit gegen das Projekt – fällige Pacht noch ausständig

Von Peter Strauss

Riefensberg (VN) Weiden im Sommer wieder Kühe, wo im Vorjahr erste Golfbälle flogen und zaghafte Ansätze gemacht worden, ein 18-Loch-Projekt umzusetzen …?

Die Karten der Betreiberscheinen nicht mehr die besten zu sein, zumal sich von den drei Schweizer Unternehmern einer bereits im Frühsommer zurückgezogen hat.

Auf „Partnersuche" …

… ist der Alberschwender Touristikberater Mag. Norbert Metzler, auch Chef des Bregenzerwälder Tourismus-Regionalverbandes. Im Gespräch mit den „Vorarlberger Nachrichten" bestätigte er, daß der per 1. Jänner 1995 fällige Pachtzins noch nicht entrichtet wurde und mehr als die halbe Nachfrist ebenfalls schon verstrichen ist.

„Wenn es nicht gelingt, das Pachtverhältnis aufrechtzuerhalten – sei es durch die bisherigen Betreiber oder durch neue Partner –, dann ist die Sache zumindest vorläufig gestorben", malt Metzler ein nicht gerade rosiges Bild.

Während die Sache in Montafon und in Brand „gut läuft" (Metzler), ist das Projekt Riefensberg-Sulzberg arg ins Schlingern geraten. Die für Ende 1993/Anfang 1994 vorgesehenen Arbeiten zur Errichtung des Klubgebäudes bzw. der 18 Bahnen waren bekanntlich von Anfang an in Verzug geraten, es wurden lediglich – mit monatelanger Verspätung – für einen bescheidenen Ansatz aufgenommen.

Da „spielt" die Meldung ebenso, daß ein Schweizer Golfprojekt bei Ampfwilmit mehr als 100 Millionen Schilling in der Kreide steht.

„Vorarlberger" Golfplatz

Mag. Metzler bemüht sich, eine überwiegend aus Vorarlberger Geldgebern bestehende Gesellschaft zu formieren, um das Projekt doch noch zu retten." Auch er weiß, daß die Zeit drängt, will man nicht endgültig an den Ausgangspunkt zurückgeworfen werden.

Noch nichts vergeben

Einen Vorteil sieht Mag. Metzler für eine Weiterführung – anders als in Weißenbach, wo nach jahrelanger Ungewißheit Millionenschulden angehäuft wurden, an denen sich schließlich auch die späteren Financiers die Zähne ausgebissen haben, gibt es in Riefensberg/Sulzberg praktisch

Wird das geplante Golfplatzgelände entlang der Weißach im kommenden Sommer wieder Weideland sein? (Foto: Peter Strauß)

keine derartigen Altlasten, „das heißt, eine neuformierte Betreibergesellschaft hätte eine bessere Ausgangsposition."

Mit der Region verbunden

Daß es zu diesen Turbulenzen kam, „war leider zu befürchten", so Metzler, denn „es hat sich gezeigt, daß die Betreibergesellschaft die Skepsis der von Haus aus vorsichtigen Bregenzerwälder nie richtig zerstreuen konnte. So blieb die Mitgliederentwicklung weit hinter den Planungen zurück – und damit fehlte es an allen Ecken und Enden am Geld."

Eine Idee mit Zukunft

Trotz aller Probleme hält Mag. Metzler das Riefensberger Golfplatzprojekt für eine Idee mit Zukunft. Die Vorzüge des Geländes würden nach wie vor – relativ weitere Anfahrtszeit in den Vorderwald aufwiegen. Für die Region Bregenzerwald wäre der Golfplatz auf alle Fälle ein Gewinn, so Metzler.

Anhang C

C

AZ 452/95/Ges/Mag.G/K

Geschäftszahl: 984/1995

NOTARIATSAKT

aufgenommen am sechsundzwanzigsten September neunzehnhundert-fünfundneunzig (26.9.1995), ----------
von mir Mag. Wolfgang Götze, öffentlichem Notar in 6800 Feldkirch in der Notariatskanzlei daselbst, Neustadt Nr. 8/I.----------
---
Gegenwärtig sind: ----------

1. Herr Norbert **Bischof**, geboren am fünfundzwanzigsten März eintausendneunhundertzweiundfünfzig (25.3.1952), Kaufmann, 6845 Hohenems, Millöckerstraße 6 ----------
2. Herr Wolfgang **Schwärzler**, geboren am fünften November neunzehnhundertsiebenundfünfzig (5.11.1957), Hotelier, Rain Nr. 81, 6942 Krumbach,----------
3. Herr Benno **Häusler**, zweiten Juli eintausendneunhunderteinundfünfzig (2.7.1951), Baumeister, 6943 Riefensberg, Dorf 43----------

4. Herr Franz **Steurer**, geboren am sechsundzwanzigsten April eintausendneunhundertzweiundvierzig (26.4.1942), Unternehmer, 6943 Riefensberg, Schwarzen 198----------
5. Herr Norbert **Giselbrecht** geboren am dritten Jänner eintausendneunhundertfünfundfünfzig (3.1.1955), Hotelier, 6934 Sulzberg, Dorf 11 ---------
6. Herr Herbert **Frick**, geboren am sechzehnten November neunzehnhundertfünfundvierzig (16.11.1945), Hotelkaufmann, 6870 Reuthe Nr. 70. ----

---

Die Erschienenen weisen mir ihre Identität nach durch:----------
zu 1.Reisepaß der Bezirkshauptmannschaft Dornbirn vom 26.2.1990, Nr. ---
U 0658360,----------
zu 2.Reisepaß der Bezirkshauptmannschaft Bregenz vom 13.9.1989, Nr. U 0587005, ----------
zu 3. Reisepaß der Bezirkshauptmannschaft Bregenz vom 14.12.1987, Nr. S 0752866, ----------
zu 4. Reisepaß der Bezirkshauptmannschaft Bregenz vom 6.12.1988, Nr. T 0684652,----------
zu 5. Reisepaß der Bezirkshauptmannschaft Bregenz vom 24.9.1983, Nr. S 0672431,----------
zu 6.:Reisepaß der Bezirkshauptmannschaft Bregenz vom 18.8.1989, Nr. U 0586178.----------

---

Die Anwesenden errichten vor mir eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung und schließen folgenden ----------

---

---------- **GESELLSCHAFTSVERTRAG:** ----------

Erstens:----------
Firma und Sitz der Gesellschaft:----------
Die Firma der Gesellschaft lautet:----------
GOLF - PARK Management GesmbH ----------

Der Sitz der Gesellschaft ist in 6943 Riefensberg.----------

Zweitens:----------
Gegenstand des Unternehmens: ----------

Gegenstand des Unternehmes ist: ----------

1. die Planung und die Errichtung sowie die Übernahme des gesamten Managements von Golfanlagen; ----------
2. der Betrieb von Golfanlagen und von Golfclubs; ----------
3. die Vermietung von Golfsportgeräten;----------
4. die Organisation von Golftrainingskursen; ----------
5. der Handel mit Waren aller Art, insbesonders der Handel mit Sportgeräten und Sportartikeln;----------
6. die Führung von Gastronomiebetrieben;
7. die Übernahme von Dienstleistungen aller Art, die direkt oder indirekt mit dem Betrieb von Sportstätten, insbesonders Golfanlagen im Zusammenhang stehen, im In- und Ausland. ----------

Außerdem ist die Gesellschaft berechtigt, die Geschäftsführung an gleichartigen oder ähnlichen Unternehmungen zu übernehmen, sich an solchen Unternehmungen zu beteiligen, Vertretungen zu übernehmen, Zweigniederlassungen im In- und Ausland zu errichten und überhaupt alle Geschäfte zu betreiben, die den Gesellschaftszweck fördern. ----------

---

Drittens: ----------

Stammkapital und Stammeinlagen:----------

1. Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt S 500.000,-- (Schilling fünfhunderttausend).----------
2. Das Stammkapital wird von den Gesellschaftern Norbert Bischof, Wolfgang Schwärzler, Benno Häusler und Franz Steurer zu jeweils S 100.000.-- ,von Norbert Giselbrecht zu S 25.000.-- und von Herbert Frick zu S 75.000.-- übernommen und jeweils zur Gänze bar einbezahlt. ---------

---

Viertens:----------

Dauer der Gesellschaft:----------

1. Die Gesellschaft wird auf unbestimmte Dauer errichtet. ----------
2. Das erste Geschäftsjahr beginnt mit dem Tag der Eintragung der Gesellschaft im Firmenbuch und endet am darauffolgenden 31.12 (einunddreißigster Dezember). Die weiteren Geschäftsjahre sind die Kalenderjahre, sofern die Gesellschafter nichts anderes beschließen.----------
3. Bietet ein Gesellschafter seine Geschäftsanteile nach Maßgabe des Punktes Achtens Ziffer 3 - 8 dieser Satzung den übrigen Gesellschaftern

zur Übernahme an und machen diese von ihrem Übernahmsrecht keinen Gebrauch und findet sich auch kein an der Übernahme interessierter Dritter, der von der Gesellschaft zum Erwerb dieses Gesellschaftsanteiles zugelassen wird (Punkt Achtens 8.), so kann jeder Gesellschafter unter Einhaltung einer Frist von mindestens einem Jahr die Gesellschaft mit eingeschriebenem Brief, der an die übrigen Gesellschafter zu richten ist, aufkündigen. Die Kündigung kann jedoch frühestens zum 31.12.2000 (einunddreißigsten Dezember zweitausend) erfolgen.----------

4. Wird die Gesellschaft ordnungsgemäß aufgekündigt, ist die Gesellschaft mit dem Kündigungsstichtag aufgelöst. Die Gesellschaft kann aus wichtigem Grund, der nicht in der Person eines Gesellschafters liegt, vor dem 31.12.1998 aufgelöst werden. Als wichtige Gründe im Sinne dieser Vertragsbestimmung gelten: ----------
   4.1. die Entziehung der gewerblichen Konzession; ----------
   4.2. eine eventuell entstehende Überschuldung im Sinne der Bestimmungen des Insolvenzrechtes.----------
   Weitere Gründe werden nicht vereinbart. Die Auflösungserklärung ist in sinngemäßer Anwendung des Absatzes 3. zu erklären. ----------

---

Fünftens:----------

Organe der Gesellschaft:----------

Organe der Gesellschaft sind:----------

1. Der oder die Geschäftsführer,----------
2. die Generalversammlung. ----------

Sechstens:----------

Geschäftsführung und Vertretung: ----------

1. Die Gesellschaft hat einen, zwei oder mehrere Geschäftsführer.----------
2. Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, so vertritt er die Gesellschaft allein. Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird deren Vertretungsrecht im Bestellungsbeschluß geregelt.----------
3. Es können ein oder mehrere Prokuristen bestellt werden. Die Prokuristen können die Gesellschaft auch gemeinsam mit Geschäftsführern vertreten. Dieses Vertretungsrecht ist ebenso im Bestellungsbeschluß zu regeln.----------

4. Die Geschäftsführer unterliegen den Weisungen der Generalversammlung. Geschäftsführungsmaßnahmen, die über den gewöhnlichen Betrieb dieser Gesellschaft hinausgehen, bedürfen jedenfalls der vorher einzuholenden Zustimmung durch die Generalversammlung. Hiezu gehören insbesondere: ----------
   4.1. die in Punkt Siebtens 6. dieser Satzung angeführten Angelegenheiten, soweit diese überhaupt in die Kompetenz der Geschäftsführer fallen, ----------
   4.2. die Bestellung von Prokuristen und Handlungsbevollmächtigten, ----
   4.3. der Erwerb und die Veräußerung von Beteiligungen an anderen Unternehmen, ----------
   4.4. der Abschluß und die Auflösung von Gesellschaftsverträgen mit stillen Gesellschaftern, ----------
   4.5. die Festlegung allgemeiner Grundsätze der Geschäftspolitik,--------
   4.6. die Festlegung von Grundsätzen über die Gewährung von Gewinn-, Umsatzbeteiligungen und Pensionszusagen an Geschäftsführer und leitende Angestellte im Sinne des § 80 Absatz 1 Aktiengesetz. -
5. Die Geschäftsführer sind nach Maßgabe der Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages an die Beschlüsse der Generalversammlung gebunden. Sie beziehen für ihre Leistungen ein Entgelt, dessen Höhe jeweils von der Generalversammlung in dem von dieser zu beschließendem Dienstvertrag festgesetzt wird. In diesem Dienstvertrag sind sämtliche Rechte und Pflichten der Geschäftsführer enthalten. ----------
6. Die Geschäftsführer sind verpflichtet, die ihnen nach dem Gesetz, dem Gesellschaftsvertrag oder einem Gesellschafterbeschluß zukommenden Obliegenheiten mit der Sorgfalt eines ordentlichen Geschäftsmannes zu erfüllen. ----------

---

Siebtens: ----------

Generalversammlung: ----------

1. Die Generalversammlung hat mindestens einmal jährlich, insbesonders zur Beschlußfassung über den Jahresabschluß innerhalb von acht Monaten nach Ablauf des vergangenen Geschäftsjahres stattzufinden.-------
2. Der Generalversammlung obliegt neben den den Gesellschaftern durch das Gesetz oder den Gesellschaftsvertrag vorbehaltenen Beschlüssen auch die Beschlußfassung über die Verteilung des Reingewinnes nach

ihrem freien Ermessen. Sie kann den Gewinn zur Gänze oder auch nur teilweise ausschütten, oder aber auch von einer Ausschüttung Abstand nehmen. Die Gewinne der ersten drei Geschäftsjahre werden - sofern kein gegenteiliger einstimmiger Beschluß der Generalversammlung vorliegt - thesauriert.----------

3. Die Einberufung der Generalversammlung erfolgt durch die Geschäftsführung, soweit nicht nach dem Gesetz oder Gesellschaftsvertrag auch andere Personen, insbesonders die Gesellschafter dazu befugt sind. Die Einberufung erfolgt mittels eingeschriebenen Briefes an sämtliche Gesellschafter unter Angabe der Tagesordnung. Zwischen dem Tag der Postaufgabe und dem Tag der Generalversammlung muß ein Zeitraum von mindestens 14 (vierzehn) Tagen liegen. Die Einberufung hat den Hinweis auf die Zulässigkeit der Vertretung durch einen Bevollmächtigten zu enthalten. Allenfalls zur Erläuterung der Tagesordnungspunkte erforderliche Unterlagen wie Jahresabschlüsse, Geschäftsberichte usw. sind beizulegen. Die Generalversammlung ist beschlußfähig, wenn mindestens 60 % (sechzig Prozent) des vertretenen Stammkapitals vertreten sind. Sollte eine Beschlußfähigkeit nicht gegeben sein, so ist nach Ablauf eines Zeitraumes von 14 (vierzehn) Tagen vom Geschäftsführer eine neue Generalversammlung einzuberufen, die ohne Rücksicht auf die Höhe des anwesenden bzw. vertretenen Stammkapitals zur Verhandlung - beschränkt auf die Verhandlung der Gegenstände der früheren beschlußunfähigen Versammlung - beschlußfähig ist.----------
4. Die Generalversammlung findet am Sitz der Gesellschaft oder in Feldkirch statt. ----------
5. Den Vorsitz in der Generalversammlung führt vorzugsweise ein Gesellschafter, der gleichzeitig auch Geschäftsführer ist.----------
6. Die Beschlüsse der Generalversammmlung werden - soweit Gesetz oder Gesellschaftsvertrag nichts anderes bestimmen - mit einfacher Mehrheit gefaßt. Je S 1.000,00 einer übernommenen Stammeinlage gewähren eine Stimme. Jedem Gesellschafter muß mindestens eine Stimme zustehen. Eine Stimmenthaltung bewirkt die Verminderung des zur Beschlußfassung erforderlichen Kapitalanteils. Folgende Beschlußthemen bedürfen einer Mehrheit von 75 % (fünfundsiebzig Prozent): ----------
   6.1. Änderung des Gesellschaftsvertrages einschließlich der Änderung des Unternehmensgegenstandes; ----------

6.2. der Erwerb, die Belastung und Veräußerung von bebauten und unbebauten Grundstücken sowie grundstücksgleichen Rechten (Superädifikate, Baurechte etc.); ----------

6.3. Auflösung der Gesellschaft oder ihre Verschmelzung; ----------

6.4. das Eingehen von Bestandrechten aller Art, sofern die jährliche Bestandzinshöhe einen Betrag von S 100.000,-- (Schilling einhunderttausend) übersteigt; ----------

6.5. Investitionen, die im Kalenderjahr einen Betrag von S 200.000,-- (Schilling zweihunderttausend) übersteigen, sofern diese nicht im Budget des laufenden Geschäftsjahres enthalten sind. Bei Anschaffungen im Wege des Leasing ist eine Zustimmungspflicht durch die Generalversammlung dann erforderlich, wenn die Summe der Leasingraten für die Dauer des Leasingvertrages und Restkaufwert den vorgenannten Betrag übersteigt, ----------

6.6. Rechtsgeschäfte zwischen der Gesellschaft und den Geschäftsführern, ----------

Die zu 6.4. und 6.5. genannten Beträge sind auf der Basis des vom Amt der Vorarlberger Landesregierung verlautbarten Lebenshaltungskostenindex 1986 wertgesichert zu erhalten. Ausgangsbasis für die Wertberechnung ist der für den Monat September 1995 verlautbarte Monatsindex. ----------

7. Die schriftliche Beschlußfassung gemäß § 34 des Gesetzes über die Gesellschaften mit beschränkter Haftung ist zulässig. ----------

8. Über die Beratungen und Beschlüsse der Generalversammlung ist - soweit nicht eine notarielle Beurkundung vorgeschrieben ist - ein schriftliches Protokoll zu führen, das vom Vorsitzenden und dem vom Vorsitzenden vor Beginn der Versammlung zu bestellenden Schriftführer zu unterfertigen ist. Der Inhalt der Beschlüsse ist in einer vom Vorsitzenden unterschriebenen Abschrift den Gesellschaftern mitzuteilen. ----------

---

Achtens: ----------

Geschäftsanteile: ----------

1. Die Geschäftsanteile bestimmen sich nach der Höhe der übernommenen Stammeinlagen. Jedem Gesellschafter steht nur ein Geschäftsanteil zu. --
2. Die Geschäftsanteile sind vererblich, grundsätzlich teilbar und übertragbar. Die Veräußerung von Gesellschaftsrechten mit Rechtsgeschäft unter

Lebenden vor Ablauf des fünften Geschäftsjahres der Gesellschaft ist unzulässig.----------

3. Beabsichtigt ein Gesellschafter seinen Geschäftsanteil ganz oder teilweise zu veräußern, so hat er diesen den übrigen Gesellschaftern im Verhältnis ihrer bisherigen Beteiligung anzubieten. Die Gesellschafter haben binnen 60 (sechzig) Tagen dem veräußerungsbereiten Gesellschafter zu erklären, ob und inwieweit sie ihr Vorrecht ausüben. Soweit die Ausübung des Vorrechtes unterbleibt, steht das Vorrecht den übrigen Gesellschaftern anteilig zu. Sie können dieses Vorrecht binnen 14 (vierzehn) Tagen seit Empfang der Verständigung dem abgabebereiten Gesellschafter gegenüber - vorbehaltlich der Einigung über den Abtretungspreis - ausüben.
4. Wird zwischen dem abtretenden Gesellschafter und dem übernehmenden Gesellschafter binnen weiterer 30 (dreißig) Tage keine Einigung über den Kaufpreis erzielt, so wird folgende Regelung herangezogen:----------
   Als Kaufpreis gilt das buchmäßige Eigenkapital gemäß den Bestimmungen des Rechnungslegungsgesetzes, wobei als Maßstab der Bilanzzeitpunkt gilt, der unmittelbar vor der Abtretung liegt.----------
5. Die beteiligten Gesellschafter können binnen 14 (vierzehn) Tagen nach Verständigung vom festgesetzten Kaufpreis erklären, daß sie zu diesem Kaufpreis den Geschäftsanteil nicht abgeben bzw. nicht erwerben wollen.
6. Soweit kein Rücktritt rechtzeitig erklärt wird, ist der Kaufpreis binnen 60 (sechzig) Tagen nach Ablauf der Rücktrittsfrist zur Zahlung fällig; er ist vom Stichtag der Übernahme mit 2 % (zwei Prozent) über der österreichischen Bankrate zu verzinsen.----------
7. Alle Erklärungen und Verständigungen nach den vorstehenden Bestimmungen sind mit eingeschriebenem Brief abzugeben. ----------
8. Soweit der Geschäftsanteil nicht von Gesellschaftern übernommen wird, ist der abtretungswillige Gesellschafter zur Abtretung an einen Dritten innerhalb eines Jahres nach Ablauf der Fristen gemäß Absatz 3. bzw. der Rücktrittsfrist gemäß Absatz 5., jedoch nicht zu günstigeren Bedingungen für den Erwerber, berechtigt. Auch für diese Abtretung ist die Zustimmung durch die Generalversammlung erforderlich. Diese Zustimmung muß jedoch erteilt werden, wenn die Abtretung an nur **eine** natürliche, eigenberechtigte Person erfolgt. In allen übrigen Abtretungsfällen kann seitens der Generalversammlung die Zustimmung versagt werden. Dem abtre-

tungswilligen Gesellschafter steht bei der Beschlußfassung über die Zustimmung zu dieser Abtretung kein Stimmrecht zu. ----------

---

Neuntens: ----------

Ausscheiden von Gesellschaftern: ----------

1. Scheidet ein Gesellschafter - aus welchem Grunde immer - aus der Gesellschaft aus und kommt über die Vergütung des Gesellschaftsanteiles keine Einigung zustande, so gelten die Bestimmungen des Punktes Achtens sinngemäß. ----------
2. Wird über das Vermögen eines Gesellschafters das Konkurs- oder Ausgleichsverfahren eröffnet, oder das Konkursverfahren mangels Masse eingestellt oder wird sein Geschäftsanteil gepfändet und in Exekution gezogen, ist der Gesellschafter verpflichtet, seinen Geschäftsanteil an die verbleibenden Gesellschafter abzutreten. Die verbleibenden Gesellschafter sind verpflichtet, diesen Geschäftsanteil anteilig zu übernehmen. Sollte über die Vergütung keine Einigung erzielt werden, so gelten die Bestimmungen des Punktes Achtens 4., sofern das Gesetz nicht zwingend etwas anderes anordnet, sinngemäß. ----------
3. Todfallsregelung: ----------
   3.1. Die Gesellschaftsanteile sind vererblich. Geht der Geschäftsanteil des verstorbenen Gesellschafters im Falle des Ablebens im Wege der Rechtsnachfolge auf mehrere Miterben bzw. Legatare über, so sind diese berechtigt, in die Gesellschaft einzutreten, haben jedoch ihr Stimmrecht gemeinsam durch einen ihrerseits namhaft gemachten Vertreter auszuüben. Es soll jedoch auch im Todesfall sichergestellt sein, daß der Geschäftsanteil des verstorbenen Gesellschafters nur an **eine** natürliche, eigenberechtigte Person endgültig übergeht. Zu diesem Zwecke werden die nachfolgenden Abtretungsverpflichtungen begründet. ----------
   3.2. Die Erben bzw. Legatare des verstorbenen Gesellschafters haben sich innerhalb eines Jahres nach dem Tod des Gesellschafters zu einigen, welche natürliche, eigenberechtigte Person aus ihrer Mitte den Gesellschaftsanteil übernimmt. ----------
   3.3. Ist unter den Erben bzw. Legataren des Erblassers keine Person, die die Voraussetzungen im Sinne des vorstehenden Absatzes 3.2.

erfüllt, oder kommt es unter den Betelligten diesbezüglich zu keiner Einigung, so gilt folgendes:----------

Die Generalversammlung hat **eine** natürliche, eigenberechtigte Person zu bestimmen, an die die Erben bzw. Legatare den Geschäftsanteil des verstorbenen Gesellschafters zum Verkehrswert abzutreten haben. ----------

3.4. Bei der Beschlußfassung gemäß Absatz 3.3. steht den Erben bzw. Legataren des verstorbenen Gesellschafters kein Stimmrecht zu. ---

---

Zehntens: ----------

Schlußbestimmungen: ----------

1. Bekanntmachungen der Gesellschaft an die einzelnen Gesellschafter erfolgen durch Übersendung eingeschriebener Briefe unter der der Gesellschaft zuletzt bekanntgegebenen Anschrift. ----------
2. Soweit durch diesen Gesellschaftsvertrag in seiner jeweils gültigen Fassung oder durch gültige Gesellschafterbeschlüsse nichts anderes bestimmt ist, gelten für die Gesellschaft die Bestimmungen des Gesetzes über Gesellschaften mit beschränkter Haftung. ----------
3. Sollte eine Bestimmung dieses Gesellschaftsvertrages nicht rechtswirksam sein oder ungültig werden, so wird dadurch die Gültigkeit der übrigen Vertragsvorschriften nicht berührt. Die Gesellschafter verpflichten sich, anstelle der nicht rechtswirksamen Bestimmungen unverzüglich solche zu beschließen, die dem wirtschaftlichen Zweck der unwirksamen Bestimmung am nächsten kommen. ----------
4. Die mit der Errichtung und handelsgerichtlichen Registrierung der Gesellschaft verbundenen Gebühren und Kosten trägt bis zu einem Höchstbetrag von S 100.000,-- (Schilling einhunderttausend) die Gesellschaft. Die Gründungskosten sind mit der Höhe der tatsächlich aufgewendeten Beträge als Ausgabe in die erste Jahresrechnung der Gesellschaft einzustellen. ----------

---

Ausfertigungen dieses Notariatsaktes dürfen jeder Vertragspartei, der Gesellschaft selbst und ihren Geschäftsführern sowie dem Firmenbuch in beliebiger Anzahl erteilt werden. ----------

Dieser Notariatsakt wurde den Vertragsparteien vorgelesen, von ihnen genehmigt und unterschrieben.----------

Anhang D

GESELLSCHAFTSVERTRAG

I. Präambel

Die GOLF - PARK Management GesmbH mit dem Sitz in Riefensberg betreibt in Sulzberg/Riefensberg die von ihr errichtete Golfanlage.
An dieser Gesellschaft beteiligen sich atypisch - stille Gesellschafter. Das Gesellschaftsverhältnis wird im folgenden Gesellschaftsvertrag geregelt.

II. Vertragsparteien

Der Abschluß des Gesellschaftsverhältnisses erfolgt zwischen:

1. der GOLF - PARK Management GesmbH als Geschäftsinhaberin sowie
2. dem in folgenden bezeichneten stillen Gesellschafter.

III. Vertragsgegenstand

Der stille Gesellschafter beteiligt sich an der Geschäftsinhaberin GOLF - PARK Management GesmbH. Gegenstand der Geschäftsinhaberin ist die Planung und Errichtung von Golfanlagen, der Betrieb von Golfanlagen und Golfclubs, die Vermietung von Golfsportgeräten, die Organisation von Golftrainingskursen und der Handel mit Waren aller Art, insbesonders der Handel mit Sportgeräten und Sportartikeln. Die Gesellschaft stellt sich zudem die Aufgabe, in welcher Form immer, das nötige Umfeld für die familiengerechte Ausübung des Golfsportes und für eine intensive Jugendförderung zu schaffen und wird der Geschäftsinhaberin aufgetragen, diese Ziele ständig - über die geltende Satzung hinaus - zu verfolgen.

IV. Beteiligung

1. Es werden insgesamt 800 (achthundert) atypisch stille Beteiligungen geschaffen. Hievon können 740 (siebenhundertvierzig) Anteile von den stillen Gesellschaftern übernommen werden; 60 (sechzig) Anteile verbleiben vorerst der Geschäftsinhaberin.
2. Der Kaufpreis für den Erwerb einer atypisch stillen Beteiligung gemäß vorstehendem Punkt 1. beträgt S 84.000,-- zuzüglich eines Agios in Höhe von S 40.000,--, sohin insgesamt S 124.000,-- (einhundertvierundzwanzigtausend Schilling).
3. Der Geschäftsinhaberin steht es frei, die Voraussetzungen für die Spielberechtigung von Ehegatten und von Kindern spielberechtigter Personen abweichend zu den vorigen Punkten 1. und 2. zu regeln.
4. Die Einlagen und ein allfälliges Agio werden innerhalb von 14 (vierzehn) Tagen nach vollständiger Unterfertigung des Gesellschaftsvertrages zur Zahlung auf ein seitens der Geschäftsinhaberin namhaft gemachtes Bankkonto fällig. Im Falle jeden Zahlungsverzugs sind Verzugszinsen in Höhe von 2 % p.a. über der österr. Bankrate, mindestens aber 9 % p.a. kontokorrentmäßig zu leisten.
5. Hotels oder sonstige Beherbergungsbetriebe mit einer Bettenkapazität:
   5.1. bis zu 25 Betten mit einer Beteiligung,
   5.2. bis zu 50 Betten mit zwei Beteiligungen,
   5.3. bis zu 85 Betten mit drei Beteiligungen und
   5.4. bis zu 120 Betten mit vier Beteiligungen

   sind **Gründerhotels**, sofern sie ihre Einlagen vor dem 31.12.1995 leisten. Erfolgt die Einzahlung der Einlage nach dem 31.12.1995 sind diese Betriebe **Partnerhotels**. Bezüglich der Betriebe mit einer Kapazität von über 120 Betten ist die Anzahl der Beteiligungen mit der Geschäftsinhaberin zu vereinbaren, wobei die Anzahl von vier Beteiligungen nicht unterschritten werden darf. Gäste von Gründerhotels genießen eine Greenfee-Ermäßigung von 30 % (dreißig von hundert), jene von Partnerhotels eine Greenfee-Ermäßigung von 20 % (zwanzig Prozent).
6. Die vom jeweiligen stillen Gesellschafter übernommene und zu leistende Vermögenseinlage ergibt sich aus der Erklärung auf Seite 4, welche einen integrierenden Bestandteil dieses Vertrages bildet. Die Vermögenseinlagen der Gesellschafter sind unbeweglich; sie werden auf feste Kapitalkonten gebucht.
7. Die Vermögenseinlagen gehen ins Eigentum der Geschäftsinhaberin über.
8. Jeder Gesellschafter ist pro Beteiligung mit 1/800 Anteil am Gewinn und Verlust der Geschäftsinhaberin sowie mit dem selben Anteil schuldrechtlich am Vermögen der Geschäftsinhaberin beteiligt. Die Agio-Beträge oder allfällige Ermäßigungen auf die Einlagen haben keinen Einfluß auf das Beteiligungsverhältnis.
9. Die Ausgabe weiterer Beteiligungen ist an die Zustimmung von atypisch stillen Gesellschaftern mit mindestens 300 Beteiligungen gebunden.
10. Eine Nachschußpflicht zu Lasten der stillen Gesellschafter wird nicht vereinbart.
11. Die Geschäftsinhaberin ist berechtigt, zur Förderung talentierter Golfspieler jährlich zwanzig - zeitlich mit einem Jahr befristete - Spielberechtigungen zu vergeben. Diese Berechtigung besteht unabhängig von den im Rahmen des Unternehmensziels getroffenen Maßnahmen.

V. Ergebnisverteilung

1. Am Schluß eines jeden Geschäftsjahres wird der Gewinn oder Verlust berechnet. Unter Gewinn ist das in § 5 EStG genannte Ergebnis zu verstehen und zwar einschließlich sämtlicher betriebsuntypischer, auch das Anlagevermögen betreffender Wertänderungen. An diesem Ergebnis sind die stillen Gesellschafter beteiligt (Punkt IV. Absatz 8).

2. Die Gewinn- und Verlustzuweisung erfolgt jeweils zwei Monate nach Bilanzgenehmigung. Zu diesem Zweck ist für jeden stillen Gesellschafter eine eigenes Verrechnungskonto zu führen.

VI. Betriebspflicht

Die Geschäftsinhaberin hat das, in Punkt III. dieser Urkunde genannte Unternehmen ununterbrochen - mit Ausnahme saisoneller Sperren - zu betreiben. Sie hat beim Betrieb des Unternehmens jene Sorgfalt einzuhalten, die sie in ihren eigenen Angelegenheiten anzuwenden pflegt.

VII. Geschäftsjahr

Die Geschäftsjahre entsprechen den Kalenderjahren, sofern nicht einvernehmlich ein anderes Geschäftsjahr festgelegt wird.

VIII. Kontrollrechte

1. Jeder stille Gesellschafter hat das Recht, in wichtigen Angelegenheiten die Geschäftsinhaberin zu verständigen. Die Geschäftsinhaberin ist verpflichtet, dem stillen Gesellschafter entsprechende Auskünfte zu erteilen. Ein darüber hinausgehendes Mitentscheidungs- bzw. Zustimmungsrecht steht den Gesellschaftern - sofern in dieser Urkunde nicht ausdrücklich etwas Gegenteiliges vereinbart wurde - auch in wichtigen Angelegenheiten nicht zu.
2. Jeder stille Gesellschafter hat überdies das Recht, die abschriftliche Mitteilung einer Kurzfassung des Jahresabschlusses zu verlangen und dessen Richtigkeit auf eigene Kosten unter Einsicht der Bücher und Papiere zu prüfen bzw. von einem Wirtschaftstreuhänder, Notar oder Rechtsanwalt prüfen zu lassen.

IX. Dauer, Kündigung

1. Zwischen der Geschäftsinhaberin und jedem stillen Gesellschafter besteht jeweils ein eigenes Gesellschaftsverhältnis. Gegenständlicher Rechtserwerb stellt einen Zusammenschluß gem. Art. IV. des UmgrStG. dar. Der Zusammenschlußstichtag ist der dem Vertragsabschluß vorausgehende 31.12., sofern die Anzeige des Zusammenschlusses unter Vorlage der entsprechenden Bilanz innerhalb der gesetzlich vorgesehenen 9-monatigen Frist beim zuständigen Finanzamt erfolgt ist; in allen übrigen Fällen ist der Stichtag, der auf die Vertragsunterfertigung folgende 31.12. Der Zusammenschlußstichtag ist zugleich auch Stichtag für den Erwerb aller mit dieser Beteiligung verbundenen Rechte und Verbindlichkeiten. Das Gesellschaftverhältnis wird auf unbestimmte Zeit abgeschlossen.
2. Jedes einzelne stille Gesellschaftsverhältnis kann von jedem der daran beteiligten Gesellschafter unter Einhaltung einer Frist von mindestens einem Jahr mit eingeschriebenem Brief auf das Ende eines Geschäftsjahres aufgekündigt werden. Die Kündigung ist an die Geschäftsinhaberin oder, sofern das Gesellschaftsverhältnis von der Geschäftsinhaberin aufgekündigt wird, an den betroffenen stillen Gesellschafter zu richten. Die Kündigung kann jedoch frühestens zum letzten Tag des 40. Geschäftsjahres der Geschäftsinhaberin erfolgen.
3. Bezüglich des Auseinandersetzungsguthabens wird auf Punkt XII. verwiesen.

X. Rechtsnachfolge

1. Jeder stille Gesellschafter ist grundsätzlich berechtigt, seine stille Beteiligung abzutreten, jedoch jeweils nur an eine Person.
2. Das stille Beteiligungsverhältnis wird durch den Tod eines Gesellschafters nicht aufgelöst. Die stille Beteiligung kann jedoch immer nur an einen Erben bzw. Legatar übergehen. Mehrere Erben bzw. Legatare haben sich über einen Rechtsnachfolger zu einigen. Wird dieser Bestimmung zuwidergehandelt, so stellt dies für die Geschäftsinhaberin einen wichtigen Grund zur sofortigen Auflösung des stillen Beteiligungsverhältnisses dar.

XI. Beendigung

Das Gesellschaftsverhältnis mit einem stillen Gesellschafter wird beendet:

1. durch einvernehmlich Auflösung;
2. durch endgültige Verfehlung des Gesellschaftszweckes;
3. durch Eröffnung des Konkursverfahrens über das Vermögen der Geschäftsinhaberin oder eines stillen Gesellschafters;
4. durch Kündigung, soweit diese zulässig ist.

XII. Auseinandersetzung

Wird das Gesellschaftsverhältnis mit einem stillen Gesellschafter - aus welchem Grunde auch immer - durch Ausscheiden oder Liquidation beendet, so ist das Guthaben des betreffenden stillen Gesellschafters zu ermitteln. Der stille Gesellschafter ist sowohl am Gewinn und Verlust als auch schuldrechtlich am Vermögen einschließlich der stillen Reserven und des Firmenwertes des Geschäftsherrn beteiligt (atypisch stille Gesellschaft). Zu diesem
Zweck ist eine Auseinandersetzungsbilanz gemäß den jeweiligen Fachgutachten der Kammer der Wirtschaftstreuhänder zu erstellen und die Höhe des Auseinandersetzungsguthabens zu ermitteln. Erfolgt die Beendigung des Gesellschaftsverhältnisses auf das Ende eines Geschäftsjahres, so ist das Auseinandersetzungsguthaben auf der Grundlage der zu diesem Zeitpunkt erstellten oder zu erstellenden

Bilanz zu ermitteln. Wird das Gesellschaftsverhältnis während eines Geschäftsjahres beendet, so ist das Auseinandersetzungsgut-haben auf der Grundlage der Bilanz zum unmittelbar vorangegangenen Geschäftsjahresende zu ermitteln. Die Auszahlung des ermittelten Auseinandersetzungsguthabens erfolgt ohne Wertsicherung und ohne Zinsen innerhalb eines Jahres nach Ausscheiden.

XIII. Schlußbestimmungen

1. Die Geschäftsinhaberin behält sich vor, die Annahme dieses Angebotes ohne Angabe von Gründen abzulehnen.
2. Sollte eine Bestimmung dieses Gesellschaftsvertrages nicht rechtswirksam sein oder ungültig werden, wird dadurch die Gültigkeit der übrigen Vertragsbestimmungen nicht berührt. Die Gesellschafter sind verpflichtet, anstelle der nicht rechtswirksamen Bestimmungen unverzüglich solche zu vereinbaren, die dem wirtschaftlichen Zweck der unwirksamen Bestimmung am nächsten kommen.
3. Die Geschäftsinhaberin bezahlt die mit der Errichtung der stillen Gesellschaftsverträge verbundenen Kosten. Die damit verbundenen Abgaben, Gebühren, Steuern und Stempel trägt der stille Gesellschafter.Ausländische Gesellschafter haben einen Inl. Schriftenempfänger namhaft zu machen.
4. Das Original des Gesellschaftsvertrages erhält die Geschäftsinhaberin, je eine beglaubigte Fotokopie desselben erhalten der stille Gesellschafter und die zuständige Steuerbehörde.
5. Der Gesellschaftsvertrag ist vom stillen Gesellschafter in beglaubigter Form zu unterfertigen.

ERKLÄRUNG

Der (die) gefertigte Gesellschafter(in),

(Vor- und Zuname) _____

(Straße) _____

(PLZ/Ort) _____

beteiligt sich mit einer Vermögenseinlage von ATS _____

(Schilling _____)

entsprechend _____Anteilen _____von 800,

zuzüglich der zu leistenden Agiobeträgen von

ATS_____ (Schilling _____)

nach Maßgabe der Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages, abgeschlossen zwischen der Geschäftsinhaberin „GOLF - PARK Management GesmbH" mit dem Sitz in Riefensberg und den gefertigten Personen als atypisch stille Gesellschafter.

Der gefertigte stille Gesellschafter erklärt ausdrücklich, sich allen Bestimmungen des vorgenannten Gesellschaftsvertrages über die Errichtung einer atypisch stillen Gesellschaft zu unterwerfen und insbesondere die Vermögenseinlage fristgerecht einzuzahlen.

Der gefertigte stille Gesellschafter ist bis zum 31.5.1996 gebunden. Sollte bis zu diesem Zeitpunkt die Geschäftsinhaberin den Gesellschaftsvertrag nicht gegengezeichnet haben, wird eine allenfalls geleistete Vermögenseinlage im Sinne des zitierten Gesellschaftsvertrages zurückgezahlt.

....., am.....

Als Schriftenempfänger in steuerlichen Angelegenheiten wird namhaft gemacht:

.....

.....
(Diese Angabe entfällt bei inländischer Wohnanschrift des Gesellschafters)

Anhang E

SATZUNG

des Vereins „GOLF PARK BREGENZERWALD" mit dem Sitz in Riefensberg

§ 1

Name, Sitz, Vereinsjahr:

1. Der Verein (Club) führt den Namen „GOLF PARK BREGENZERWALD".
2. Das erste Vereinsjahr beginnt am Tage der Gründungsversammlung und dauert bis zum darauffolgenden 31. Dezember. Die darauffolgenden Vereinsjahre sind die Kalenderjahre.
3. Der Sitz des Clubs ist Riefensberg.
4. Der Club ist eingetragen im Vereinsregister der Bezirkshauptmannschaft Bregenz.
5. Der Club ist Mitglied des „Österreichischen Golfverbandes".

§ 2

Zweck:

1. Zweck des Clubs ist die sportliche Ausbildung und Förderung des Golfsports sowie die Betreuung des Nachwuchses. Der Club hat insbesonders den freundschaftlichen Verkehr der Mitglieder untereinander zu fördern und das Interesse der Jugend für den Golfsport zu wecken und zu pflegen.
   Der Erlangung des Clubzweckes dienen insbesonders:
   1.1. die Pflege des Golfsportes für alle Altersstufen,
   1.2. die Ausbildung im sportlichen Bereich durch Ausbildungslehrgänge und Wettbewerbe;
   1.3. das Abhalten von Vorträgen;
   1.4. die Durchführung von sportlichen, geselligen und gesellschaftlichen Veranstaltungen im Rahmen des Vereinszweckes;
   1.5. die Herausgabe von Mitteilungs- und Informationsblättern;
   1.6. die Anschaffung von Sportgeräten,
   1.7. der Abschluß von Verträgen über die Inbestandnahme von Golfanlagen und der Betrieb dieser Golfanlagen.
2. Der Club verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne der Bundesabgabenordnung; jede politische Tätigkeit ist ausgeschlossen. Der Club erstrebt keinen Gewinn. Etwaige zufällige Gewinne sind für satzungsmäßige Zwecke zu verwenden.
3. Das Wirken des Clubs erstreckt sich auf das österreichische Bundesgebiet, insbesonders auf den Bereich des Bregenzerwaldes; er steht der Allgemeinheit offen.

§ 3
Mitgliedschaft:

1. Sowohl natürliche als auch juristische Personen sowie Vereine und sonstige Gesellschafter sind mit den im folgenden normierten Beschränkungen als Clubmitglieder zugelassen.

   Der Club hat:

   1.1. ordentliche Mitglieder,

   1.2. fördernde Mitglieder,

   1.3. jugendliche Mitglieder,

   1.4. Ehrenpräsidenten und Ehrenmitglieder.

2. Die Rechte und Pflichten der Mitglieder ergeben sich aus der Satzung sowie aus den auf der Satzung beruhenden Beschlüssen.

3. **Ordentliche Mitglieder:**

   3.1. Ordentliche Mitglieder sind natürliche Personen, die nicht Jugendliche sind. Die ordentlichen Mitglieder haben das Recht, die Clubanlagen und - Einrichtungen zu benützen und an den Veranstaltungen des Clubs teilzunehmen. Sie haben das Stimmrecht in der Mitgliederversammlung sowie das aktive und passive Wahlrecht.

   3.2. Ein Rechtsanspruch auf den Erwerb der ordentlichen Mitgliedschaft haben:

   3.2.1. die an der „GOLF-PARK Management GmbH" beteiligten atypisch-stillen Gesellschafter sowie

   3.2.2. jene Personen, die von einem atypisch-stillen Gesellschafter die Spielberechtigung erworben haben.

   3.3. Ein atypisch-stiller Gesellschafter der GOLF-PARK Management GesmbH, der infolge Übertragung keine Spielberechtigung mehr besitzt oder seine Spielberechtigung tatsächlich nicht ausübt, kann die Clubmitgliedschaft erwerben bzw. Clubmitglied bleiben. Solange er jedoch sein Spielrecht tatsächlich nicht ausübt oder über kein Spielrecht verfügt, reduziert sich sein jährlicher Mitgliedsbeitrag als Clubmitglied auf den von jugendlichen Mitgliedern zu bezahlenden Mitgliedsbeitrag. Ein Stimmrecht sowie das aktive und passive Wahlrecht steht diesen Mitgliedern nicht zu.

4. **Fördernde Mitglieder:**

   Fördernde Mitglieder können sowohl natürliche als auch juristische Personen sowie Vereine und sonstige Gesellschaften sein. Fördernde Mitglieder sind weder spielberechtigt, noch steht ihnen ein aktives und passives Wahlrecht zu.Die Teilnahme an der Mitgliederversammlung ist ihnen gestattet. Die Höhe der von fördernden Mitgliedern zu leistenden Beiträge werden von der Mitgliederversammlung bestimmt.

5. **Jugendliche Mitglieder:**

   Als jugendliche Mitglieder gelten Mitglieder, die das 19. Lebensjahr oder Studenten, die das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben. Dieser Status bleibt den jugendlichen Mitgliedern bis zum 31.12. jenes Jahres erhalten, in welchem sie das 19. bzw. 25. Lebensjahr vollenden. Die jugendlichen Mitglieder haben das Recht, die Clubeinrichtungen und -anlagen wie ordentliche Mitglieder zu benützen und an den Clubveranstaltungen teilzunehmen. Das Stimmrecht in der Mitgliederversammlung sowie das aktive und passive Wahlrecht steht ihnen jedoch nicht zu. Die Höhe des Mitgliedsbeitrages für jugendliche Mitglieder wird von der Mitgliederversammlung beschlossen.

6. **Ehrenpräsidenten und Ehrenmitglieder:**

   Zu Ehrenpräsidenten oder Ehrenmitgliedern können durch Beschluß des Vorstandes mit Zustimmung der Mitgliederversammlung Personen ernannt werden, die sich in besonderem Maße um den Club verdient gemacht haben. Ehrenpräsidenten und Ehrenmitglieder haben, sofern sie keine Spielberechtigung besitzen oder tatsächlich nicht ausüben, keine Mitgliedsbeiträge zu leisten.

7. Über die Aufnahme von Clubmitgliedern entscheidet der Vorstand. Der Vorstand hat der Aufnahme von neuen Clubmitgliedern zuzustimmen, wenn die „GOLF-PARK Management GesmbH" den Antrag auf Aufnahme einer bestimmten Person als Clubmitglied stellt und keine triftigen Gründe gegen die Aufnahme sprechen. Triftige Gründe sind insbesonders mangelnde Ehrenhaftigkeit oder ungeordnete wirtschaftliche Verhältnisses des aufzunehmenden Mitglieds oder wenn durch die Aufnahme die Obergrenze von

   spielberechtigten Mitglieder überschritten wird, wobei bei der Ermittlung dieser Obergrenze auch jene Personen mitzuzählen sind, die zwar einen Anspruch auf Mitgliedschaft besitzen, aber derzeit tatsächlich nicht Mitglied sind. Die Festlegung dieser Mitgliederobergrenze obliegt der Mitgliederversammlung. Die Herabsetzung der Mitgliederobergrenze von derzeit Mitgliedern im Sinne dieser Satzungsbestimmung kann nicht zur Kündigung der Mitgliedschaft führen und wirkt erst für das auf die Beschlußfassung zweitfolgende Vereinsjahr. In allen übrigen Fällen kann der Vorstand die Aufnahme von Mitgliedern ohne Begründung ablehnen.

8. Über die Aufnahme von Mitgliedern hat der Vorstand binnen acht Monaten ab Antragstellung zu entscheiden.

9. Die Gäste der Gründer- und Partnerhotels sind ohne Clubmitgliedschaft berechtigt, die Clubeinrichtungen und -anlagen zu benützen. Dies gilt auch für sonstige Unternehmen, die ihrer Beitragspflicht analog der Bestimmungen über Gründer- und Partnerhotels nachgekommen sind.

10. Mitgliedschaften können befristet werden.

§ 4
Mitgliedsbeiträge:

1. Alle Mitglieder gem. § 3, Abs. 3 bis 6 (ordentliche Mitglieder, fördernde Mitglieder, jugendliche Mitglieder und über Anregung der GOLF-PARK Management GesmbH aufgenommene Mitglieder) haben einen jährlichen Mitgliedsbeitrag zu bezahlen, welcher dem Verein „GOLF PARK BREGENZERWALD" zusteht und dessen Höhe von der Mitgliederversammlung über Vorschlag des Vorstandes festgesetzt wird.
2. Die Gründer- und Partnerhotels sowie die sonstigen Unternehmen im Sinne des § 3, Abs. 9) haben keinen Mitgliedsbeitrag zu bezahlen. Eine Clubmitgliedschaft besteht jedoch nur dann, wenn der jährliche Mitgliedsbeitrag bezahlt wird; die Spielberechtigung der Gäste hängt jedoch davon nicht ab.
3. Die Mitgliedsbeiträge sind jeweils bis spätestens 30. April des laufenden Vereinsjahres an den Verein zu entrichten. Erfolgt die Zahlung später, sind die Beiträge während der Zeit des Verzuges 3 % p.a. über dem jeweiligen Diskontzinssatz der Österreichischen Nationalbank zu verzinsen.
4. Der Vorstand des Vereins ist berechtigt, auf Ersuchen eines Mitgliedes in besonderen Fällen den Mitgliedsbeitrag jeweils auf die Dauer eines Jahres zu ermäßigen, zu stunden oder ganz zu erlassen.

§ 5
Erwerb der Mitgliedschaft

Für den Erwerb der Mitgliedschaft ist neben den allgemeinen Voraussetzungen (§ 3) die Bezahlung des Mitgliedsbeitrages für das betreffende Jahr erforderlich.

§ 6
Ende der Mitgliedschaft

Die Mitgliedschaft endet durch Tod, bei juristischen Personen, Vereinen und sonstigen Gesellschaften durch jede Art der Beendigung sowie durch Austritt oder Ausschluß.

1. Der Austritt kann nur unter Einhaltung einer Frist von drei Monaten zum Ende eines Vereinsjahres erklärt werden. Die Erklärung ist schriftlich an den Vorstand zu richten.
2. Ein Mitglied kann durch Beschluß des Vorstandes ausgeschlossen werden, wenn es durch sein Verhalten einen wichtigen Grund zum Ausschluß gesetzt hat. Ein wichtiger Grund liegt insbesondere vor, wenn das Mitglied:
   - 2.1. vorsätzlich gegen die Zwecke des Vereines und seine Satzungen verstößt,
   - 2.2. das Ansehen und die Interessen des Vereins schädigt,
   - 2.3. trotz schriftlicher Verwarnung durch den Vorstand sich wiederholt unsportlich und unkameradschaftlich verhält,
   - 2.4. sich eine mit dem Ansehen des Vereins nicht zu vereinbarende Handlung zuschulden kommen läßt oder

2.5. nach schriftlicher Mahnung länger als einen Monat mit einer Beitragszahlung im Rückstand ist.

Vor der Entscheidung über den Ausschluß ist dem Mitglied Gelegenheit zur schriftlichen Stellungnahme zu geben. Gegen den Ausschluß durch den Vorstand steht dem Mitglied die Anrufung des Schiedsgerichtes innert drei Wochen offen. Das Schiedsgericht entscheidet endgültig mit einfacher Stimmenmehrheit. Mit dem Ausschluß erlischt auch eine allfällige Ehrenpräsidentschaft und Ehrenmitgliedschaft.

§ 7
Organe:

Organe des Clubs sind:

1. der Vorstand,
2. die Mitgliederversammlung,
3. die Rechnungsprüfer,
4. das Schiedsgericht.

§ 8
Vorstand:

1. Der Vorstand besteht aus:
   - 1.1. dem Präsidenten,
   - 1.2. den stellvertretenden zwei Präsidenten und zwar dem ersten und dem zweiten Vizepräsidenten,
   - 1.3. mindestens zwei weiteren stimmberechtigten Mitgliedern sowie
   - 1.4. zwei von der GOLF-PARK Management GesmbH zu nominierenden Personen und
   - 1.5. dem Geschäftsführer der GOLF-PARK Management GesmbH oder soweit dieser bereits Mitglied des Vorstandes des Vereins „GOLF PARK BREGENZERWALD" ist einer weiteren seitens der GOLF-PARK Management GesmbH" zu nominierenden Person.
2. Der Präsident und die Vorstandsmitglieder werden von der Generalversammlung mit einfacher Stimmenmehrheit auf die Dauer von drei Jahren gewählt; die erste Funktionsperiode endet an jenem Tag, an welchem die erste Mitgliederversammlung des Vereinsjahres 1999 stattfindet. Überdies kann die Mitgliederversammlung zusätzlich einen Ehrenpräsidenten mit Sitz und Stimme im Vorstand wählen. Die im Abs. 1.4 und 1.5 genannten Personen werden kraft Nominierung durch die GOLF-PARK Management GesmbH Vorstandsmitglieder; einer Wahl bedarf es hiezu nicht.
3. Die Vizepräsidenten und die sonstigen zu bestellenden Vereinsfunktionäre, insbesonders der Schriftführer und der Kassier werden vom Vorstand innerhalb von 14 Tage ab stattgefundener Mitgliederversammlung gewählt.

4. Der Präsident leitet die Vereinsgeschäfte und führt den Vorsitz in allen Versammlungen. Er vertritt den Verein nach innen und gemeinsam mit einem weiteren Vorstandsmitglied nach außen. Er beruft nach eigenem Ermessen oder auf Antrag eines Vizepräsidenten den Vorstand zu Sitzungen ein. Er ist verpflichtet, eine Vorstandssitzung binnen 8 Tagen einzuberufen, wenn dies von mindestens drei Vorstandsmitgliedern gefordert wird.
5. Die Vizepräsidenten vertreten den Präsidenten im Falle dessen Verhinderung und zwar der erste Vizepräsident vor dem zweiten.
6. Dem Vorstand obliegt die Leitung und Verwaltung des Golfclubs. Er entscheidet in allen Angelegenheiten, die nicht ausdrücklich einem anderen Vereinsorgan zugewiesen sind. In seinen Wirkungsbereich fallen insbesondere folgende Angelegenheiten:
   6.1. Erstellung des Jahresvoranschlages sowie Abfassung des Rechenschaftsberichtes und des Rechnungsabschlusses;
   6.2. Vorbereitung der Mitgliederversammlung;
   6.3. Einberufung der ordentlichen und der außerordentlichen Mitgliederversammlung;
   6.4. Verwaltung des Vereinsvermögens;
   6.5. Aufnahme, Ausschluß und Streichung von Vereinsmitgliedern;
   6.6. Aufnahme und Kündigung von Angestellten des Vereines.
7. Scheidet ein Vorstandsmitglied vor Ablauf seiner Funktionsdauer aus, so können in einer Funktionsperiode bis zu zwei Ersatzmitglieder in den Vorstand kooptiert werden. Wird jedoch von mindestens zwanzig von hundert der Clubmitglieder die Durchführung einer Ersatzwahl beantragt, so ist binnen 14 Tagen eine außerordentliche Mitgliederversammlung zwecks Ergänzungswahl bis zur nächsten ordentlichen Mitgliederversammlung einzuberufen.
8. Zur Beschlußfähigkeit des Vorstandes ist die Anwesenheit von 2/3 der Vorstandsmitglieder erforderlich. Der Vorstand faßt seine Beschlüsse mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen. Bei Stimmengleichheit zählt die Stimme des Vorsitzenden doppelt.

§ 9
Mitgliederversammlung:

1. Die ordentliche Mitgliederversammlung findet jährlich, spätestens bis zum Ende eines jeden Vereinjahres statt. Mitgliederversammlungen sind in Vorarlberg abzuhalten.
2. Der Termin einer jeden Mitgliederversammlung ist den Mitgliedern mindestens zwei Wochen vorher, unter Bekanntgabe der Tagesordnung mittels einfachen Briefes mitzuteilen; für die Wahrung dieser Frist ist das Postaufgabedatum maßgeblich.
3. Der Mitgliederversammlung ist vorbehalten:

3.1. die Wahl des Vorstandes;

3.2. die Wahl der Rechnungsprüfer;

3.3. die Änderung der Statuten;

3.4. die Ernennung von Ehrenmitgliedern und Ehrenpräsidenten,

3.5. der Beschluß über die freiwillige Auflösung des Vereines;

3.6. die Festsetzung der Höhe der jährlichen Mitgliedsbeiträge und des Jahresgreenfees für jugendliche Mitglieder und über Anregung der GOLF-PARK Management GesmbH aufgenommene Mitglieder.

4. Jedes Vorstandsmitglied oder drei Vereinsmitglieder zusammen können beantragen, daß ein von ihnen bezeichneter Gegenstand auf die Tagesordnung der ordentlichen Mitgliederversammlung gesetzt wird. Der entsprechend begründete Antrag muß mindestens 7 Tage vor der Mitgliederversammlung schriftlich beim Vorstand eingegangen sein.

5. Die Mitgliederversammlung kann nur über solche Gegenstände Beschlüsse fassen, die auf der Tagesordnung stehen bzw. spätestens sieben Tage vor der Mitgliederversammlung dem Vorstand schriftlich bekanntgegeben wurden.

6. Die Mitgliederversammlung faßt ihre Beschlüsse mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen, soweit in dieser Satzung nichts anderes bestimmt ist. Die Stimmberechtigung ergibt sich aus der Bestimmung des § 3 dieser Satzung.

7. Die Mitgliederversammlung ist, wenn sie ordnungsgemäß einberufen ist, zum festgesetzten Termin beschlußfähig, unabhängig von der Anzahl der erschienenen Mitglieder.

8. Eine außerordentliche Mitgliederversammlung ist einzuberufen:

8.1. auf Beschluß des Vorstandes,

8.2. schriftlich, unter Angabe des Zweckes und der Gründe des gestellten Antrages, von mindestens einem Zehntel der stimmberechtigten Mitglieder,

8.3. wenn die Anzahl der Vorstandsmitglieder unter die im § 8, Abs. 7 genannte Zahl sinkt.

9. Die Einberufung einer außerordentlichen Mitgliederversammlung hat in gleicher Weise wie die der ordentlichen Mitgliederversammlung zu erfolgen.

§ 10
Rechnungsprüfer:

1. Die beiden Rechnungsprüfer werden von der Mitgliederversammlung auf die Dauer von drei Jahren gewählt. Eine Wiederwahl ist möglich.

2. Den Rechnungsprüfern obliegt die laufende Geschäftskontrolle und die Überprüfung des Rechnungsabschlusses. Sie haben bei der Mitgliederversammlung über das Ergebnis der Prüfung zu berichten.

§ 11
Protokolle und Veröffentlichungen:

1. Über jede Sitzung des Vorstandes und jede Mitgliederversammlung ist ein Protokoll zu verfassen.
2. Die Protokolle der Mitgliederversammlung und der Vorstandssitzungen werden vom Vorsitzenden und dem Schriftführer geprüft und unterfertigt.
3. Sämtliche Beschlüsse der Mitgliederversammlung und die wichtigen Beschlüsse des Vorstandes sind den Mitgliedern mitzuteilen. Sämtliche Beschlüsse der Mitgliederversammlung und des Vorstandes sind den Mitgliedern über deren ausdrückliches Verlangen mitzuteilen. Eine Mitteilungspflicht über Beratungsprotokolle des Vorstandes besteht nicht.

§ 12
Auflösung des Vereins:

1. Die Auflösung des Vereins kann nur von einer ordentlichen oder außerordentlichen Mitgliederversammlung und mit Zustimmung von 2/3 der anwesenden bzw. gehörig vertretenen Stimmberechtigten beschlossen werden.
2. Der Vorstand ist in diesem Falle verpflichtet, die Auflösung ordnungsgemäß durchzuführen und einen nach durchgeführter Liquidation verbleibenden Überschuß entweder an einen gemeinnützigen Verein gleichen Zwecks zu übertragen oder für gemeinnützige Zwecke der Golfsportförderung oder sonst für gemeinnützige Zwecke zu verwenden.

§ 13
Mittel zur Erreichung des Vereinszweckes

Materielle Mittel zur Erreichung des Vereinszweckes sind:

1. Mitgliedsbeiträge
2. Spenden und Fördererbeiträge
3. Erträgnisse aus Veranstaltungen.

§ 14
Schiedsgericht

1. In allen aus dem Vereinsverhältnis zwischen den Mitgliedern entstehenden Streitigkeiten entscheidet das Vereinsschiedsgericht.

2. Das Schiedsgericht setzt sich aus fünf ordentlichen Vereinsmitgliedern zusammen. Es wird derart gebildet, daß jeder Streitteil innerhalb von vierzehn Tagen dem Vorstand zwei von den Streitteilen unterschiedliche ordentliche Vereinsmitglieder als Mitglieder des Schiedsgerichtes namhaft macht. Das fünfte Mitglied des Schiedsgerichtes ist ein Mitglied des Vorstandes, das vom Vorstand mit einfacher Mehrheit bestimmt wird.
3. Das Schiedsgericht fällt seine Entscheidung bei Anwesenheit all seiner Mitglieder mit einfacher Mehrheit. Es entscheidet nach bestem Wissen und Gewissen. Seine Entscheidungen sind nicht zu begründen. Kommt keine Einigung zustande, so entscheidet das Los.

Anhang F

Vereinsregisterauszug zum Stichtag 29.06.2009

Allgemeine Daten

Zuständigkeit **BEZIRKSHAUPTMANNSCHAFT BREGENZ**
ZVR-Zahl **298686910**

ANLAGE F

Vereinsdaten

Name **Golf Club Riefensberg-Sulzberg**
Sitz **Riefensberg**
c/o *Keine Eintragung gespeichert*
Zustellanschrift **6943 Riefensberg, Unterlitten 3 a**
Land **Österreich**
Entstehungsdatum **28.01.1997**
statutenmäßige Vertretungsregelung **§ 13 Besondere Obliegenheiten einzelner Vorstandsmitglieder**

1. Der Präsident ist der höchste Vereinsfunktionär und führt die laufenden Geschäfte des Vereins. Er vertritt diesen nach außen, gegenüber Behörden und dritten Personen.
2. Schriftliche Ausfertigungen des Vereins bedürfen zu ihrer Gültigkeit der Unterschriften des Präsidenten und des Schriftführers, in Geldangelegenheiten des Präsidenten und des Kassiers.

Organschaftliche Vertreter

Präsident

Vertretungsbefugnis (Funktionsperiode) **24.11.2006 - 23.11.2009**
Familienname **Köb**
Vorname **Gebhard**
Titel **Dr.**

1. Vize-Präsident

Vertretungsbefugnis (Funktionsperiode) **24.11.2006 - 23.11.2009**
Familienname **Kick**
Vorname **Werner**
Titel *Keine Eintragung gespeichert*

2. Vize-Präsident

Vertretungsbefugnis (Funktionsperiode) **24.11.2006 - 23.11.2009**
Familienname **Hirschbühl**
Vorname **Dietmar**
Titel *Keine Eintragung gespeichert*

Schriftführerin

Vertretungsbefugnis (Funktionsperiode) **24.11.2006 - 23.11.2009**
Familienname **Helmich**
Vorname **Herlinde**
Titel *Keine Eintragung gespeichert*

Kassier

Vertretungsbefugnis (Funktionsperiode) **24.11.2006 - 23.11.2009**
Familienname **Schedler**
Vorname **Roland**
Titel *Keine Eintragung gespeichert*

Hinweise

Dieser Auszug enthält Angaben über jene Personen, welche als Gründer oder Abwickler auf Grund des Gesetzes (§§ 2 Abs 2 bzw 30 Abs 1 VerG) oder als organschaftliche Vertreter nach den Vereinsstatuten zur Vertretung des Vereins nach außen befugt sind.

Seite 1 von 2

Mit Ausnahme der Vertretung durch einen behördlich bestellten Abwickler stützt sich diese Auskunft auch auf Angaben der betreffenden Personen bzw des Vereins über seine Vertretungsverhältnisse und auf die Vertretungsregelung in den vorliegenden Vereinsstatuten.

Insofern wird damit weder mit verbindlicher Wirkung festgestellt noch bestätigt, dass die genannten Personen auch tatsächlich diese Funktionen rechtsgültig innehaben oder hatten.

Das Vertrauen auf die Richtigkeit dieser Auskunft ist soweit geschützt, als nicht jemand ihre Unrichtigkeit kennt oder kennen muss (§ 17 Abs 8 VerG).

Aussteller BUNDESMINISTERIUM F.INNERES ABT.IV/2 IT-MS

Tagesdatum \ Uhrzeit Montag 29.Juni 2009 \ 10:47:25

Anhang G

AZ 640/96/Ver1/Mag.G/S/Se

VEREINBARUNG

abgeschlossen zwischen:

1. *der **GOLF - PARK Management GesmbH**, 6943 Riefensberg, vertreten durch den Urkundenfertiger*

***einerseits** und*

2. *dem Verein **„GOLF PARK BREGENZERWALD, RIEFENSBERG-SULZBERG"** mit dem Sitz in Riefensberg, im folgenden **Golfclub** genannt, vertreten durch die Urkundenfertiger*

andererseits

wie folgt:

I. GEGENSTAND DES VERTRAGES

Die GOLF - PARK Management GesmbH überläßt hiemit dem Verein „GOLF PARK BREGENZERWALD, RIEFENSBERG-SULZBERG" (Golfclub) nach Maßgabe der zwischen der GOLF - PARK Management GesmbH und den jeweiligen Liegenschaftseigentümern derzeit gültigen Pachtverträge die Nutzung des von der GOLF - PARK Management GesmbH errichteten Golfplatzes Riefensberg-Sulzberg und erklärt der Golfclub hiezu die Annahme.

II. UMFANG DER NUTZUNG

1. *Der Golfclub hat das Recht, beginnend mit dem Zeitpunkt der Fertigstellung des Golfplatzes, diesen durch seine Mitglieder unter Rücksichtnahme auf die den Gründer- und Partnerhotels vertraglich zugesicherten Rechte bespielen zu lassen und auf ihm Turniere abzuhalten. Hiebei sind die von der GOLF - PARK Management GesmbH bestimmten und für die Benutzer des Platzes geltenden Anforderungen (z.B. Abschlagzeiten, Anforderung an die Spielstärke der Benutzer, Beachtung der Golfetikette, Einschränkung des Spielbetriebes wegen notwendiger Arbeiten) zu beachten.*
   Solange der Golfplatz nicht völlig fertiggestellt ist, können bereits vorher bespielbare Teile des Platzes

vorweg benutzt werden, jedoch nur mit ausdrücklicher Zustimmung der GmbH, die jederzeit widerruflich ist.

2. Das Nutzungsrecht des Golfclubs bzw. seiner Mitglieder erstreckt sich auch auf die vorhandenen Umkleide- und Waschräume, sowie Räume, die zur Unterbringung der Ausrüstung der Spieler dienen. Punkt 1. gilt diesbezüglich analog. Eine Haftung für die Ausrüstung der Spieler wird nicht übernommen. Die Reinigung der Räume und die Ausstattung der Waschräume sowie die Bezahlung der Betriebskosten für diese Räumlichkeiten obliegt der GOLF - PARK Management GesmbH.
3. Der Golfclub hat ferner das Recht, die Gasträume des Clubhauses durch seine Mitglieder zu den üblichen Öffnungszeiten betreten zu lassen und gegen entsprechende Vorankündigung zur Abhaltung von Siegerehrungen und Vorstandssitzungen zu benützen.
4. Parkplätze werden von der GOLF - PARK Management GesmbH, soweit möglich, zur Verfügung gestellt; ein diesbezüglicher Rechtsanspruch des Golfclubs besteht jedoch nicht.
5. Die Aufnahme und Beendigung des Spielbetriebes in der jeweiligen Spielsaison wird durch die GOLF - PARK Management GesmbH bestimmt.
6. Der wirtschaftliche Geschäftsbetrieb verbleibt, sofern mit dem Golfclub keine anderweitige Vereinbarung getroffen wird, der GOLF - PARK Management GesmbH. Dies gilt insbesonders für:
   - 6.1. die Errichtung und die Bewirtschaftung des Clubhauses;
   - 6.2. die Ausgabe von Bällen für die Driving-Range,
   - 6.3. das Verleihen von Ausrüstungsgegenständen,
   - 6.4. der Betrieb des Pro-Shops sowie der Golfschule,
   - 6.5. die Anstellung von Golflehrern,
   - 6.6. die Einhebung von Greenfees,
   - 6.7. die Durchführung von Turnieren, wobei es dem Golfclub freisteht, fünf Turniere selbst zu veranstalten.
7. Der GOLF - PARK Management GesmbH ist es gestattet, Ehegatten von atypisch stillen Gesellschaftern unbegrenzt und weiteren 60 (sechzig) Personen eine Spielberechtigung im Sinne des § 3 Abs. 2.3 der derzeit gültigen Satzungen des Golfclubs vorbehaltlich ihres Erwerbs der ordentlichen Mitgliedschaft und ohne Bezahlung einer Aufnahmegebühr einzuräumen.
8. Auf die Benutzung der Golfanlage bezogen darf ein Mitglied des Golfclubs gegenüber anderen Personen, denen die GOLF - PARK Management GesmbH die Benutzung des Golfplatzes gestattet, in keiner Weise benachteiligt werden.

III. ABHALTEN VON TURNIEREN

1. Die Turniere des Golfclubs sind am Anfang einer jeden Spielsaison im Einvernehmen mit der GOLF - PARK Management GesmbH festzulegen. Die Durchführung der Turniere erfolgt durch die GOLF -

PARK Management GesmbH, auch wenn der Golfclub Veranstalter ist. Die Turniere sind, mit Ausnahme der Clubmeisterschaften, offen für alle Spieler, die Mitglieder eines Golfclubs sind und die die Ausschreibungsbedingungen erfüllen. Einladungsturniere weisen in der Regel ein offenes Kontingent aus, geschlossene Turniere sind die Ausnahme. Die Anmeldung zu Turnieren kann jeweils erst erfolgen, wenn die Einladung an der Infotafel aushängt bzw. sechs Wochen vor dem jeweiligen Turnier.

2. Die Startgelder aus dem Turnierbetrieb stehen zur Hälfte, mindestens jedoch im Betrage von S 50,-- pro Teilnahmer nach heutigen Wertverhältnissen dem Golfclub zu; der Rest der Startgelder kommt der GOLF - PARK Management GesmbH zugute.

IV. INSTANDHALTUNG, UNTERHALT, VERKEHRSSICHERUNG

1. Es ist allein Sache der GOLF - PARK Management GesmbH, für den Unterhalt und die Instandhaltung des Platzes und der dem Club zur Nutzung überlassenen Räumlichkeiten zu sorgen. Die Bespielbarkeit des Platzes wird jedoch im Rahmen des aufgrund der Witterungsverhältnisse Möglichen und für Golfplätze im Alpengebiet Üblichen gewährleistet.
2. Die Verkehrssicherungspflicht auf dem Gelände der Golfanlage obliegt der GmbH.

V. VERTRAGSZEIT

1. Dieses Vertragsverhältnis beginnt am Tag der Unterfertigung und wird auf unbestimmte Zeit begründet.
2. Die Kündigung dieses Vertragsverhältnisses ist unter Einhaltung einer dreijährigen Kündigungsfrist zum Ende eines jeden Kalenderjahres zulässig. Der Kündigung durch den Golfclub sowie jeder Änderung dieser Vereinbarung hat ein entsprechender Beschluß der Generalversammlung des Golfclubs mit einer Dreiviertelmehrheit auf der Grundlage der zum Zeitpunkt des Abschlusses dieses Vertrages geltenden Satzungsbestimmungen des Golfclubs vorauszugehen, wobei die Kündigung oder die Änderung dieser Vereinbarung nur dann rechtswirksam werden kann, wenn die erforderliche Beschlußfassung in der Generalversammlung des Golfclubs zustandegekommen ist.
3. Die GOLF - PARK Management GesmbH verzichtet auf ihr Kündigungsrecht bis zum 31.12.2035.

VI. NUTZUNGSENTGELT

Der Golfclub entrichtet als Nutzungsentgelt an die GOLF - PARK Management GesmbH:

1. Zug um Zug mit der Einhebung allfällige Aufnahmegebühren in den Golfclub;
2. die laufend eingehenden Mitgliederbeiträge ohne die separat berechneten Beiträge für Dachorganisationen, jeweils nach Zahlungseingang, mindestens 14-tägig; der Golfclub ist jedoch berechtigt, zur Erfüllung der clubinternen Aufgaben jährlich 2 % der Mitgliederjahresbeiträge zurückzubehalten.

3. *Die GOLF - PARK Management GesmbH ist berechtigt, der Mitgliederversammlung die Höhe der jeweiligen Jahresbeiträge und Aufnahmegebühren vorzuschlagen. Diese sind unter Berücksichtigung der spezifischen Gegebenheiten (Mitgliederzahl, Lage, Ausstattung etc.) entsprechend dem Niveau der für ordentliche Mitglieder erhobenen Jahresbeiträge der Golfclubs Steibis, Sonnenalp und Lindau (Schachen und Weißensberg) festzusetzen. Die Ermäßigung, der Erlaß und die Stundung von Aufnahmegebühren und Mitgliedsbeiträgen bedarf der Zustimmung der GmbH, sofern derartige Maßnahmen nicht aufgrund der derzeit gültigen Satzungsbestimmungen erfolgen.*
4. *Die jährlichen Mitgliedsbeiträge und Aufnahmegebühren sind vom Verein aufgrund des Vorschlages der GOLF - PARK Management GesmbH (siehe Punkt 3.) zu beschließen, sofern die GOLF - PARK Management GesmbH die Höhe der jeweiligen Mitgliedsbeiträge und Aufnahmegebühren nach Absatz 3 festgesetzt hat.*

VII. NORMINIERUNGSRECHT

Der GOLF - PARK Management GesmbH steht das Recht zu, zwei Personen nach ihrer freien Wahl in den Vorstand des Golfclubs zu nominieren. Dieses Nominierungsrecht ist in den Satzungen des Golfclubs zu verankern und kann nur mit Zustimmung der GOLF - PARK Management GesmbH abgeändert werden.

VIII. SONSTIGE BESTIMMUNGEN

1. *Durch die Unwirksamkeit einzelner Vertragsbestimmungen, die sämtliche für sich alleine gelten, wird die Wirksamkeit der übrigen Vertragsbestimmungen nicht berührt. Anstelle rechtsunwirksamer Bestimmungen sind solche zu vereinbaren, die unter Beachtung der Rechtsordnung dem in diesem Vertrag zum Ausdruck kommenden Willen der Vertragsteile am ehesten Rechnung tragen.*
2. *Mündliche Nebenabreden bestehen nicht, Änderungen dieses Vertrages bedürfen der Schriftform.*
3. *Zur Beilegung eventueller Streitigkeiten oder Meinungsverschiedenheiten zwischen der GOLF - PARK Management GesmbH und dem Golfclub, ist zunächst das Schiedsgericht vor Beschreitung des Rechtsweges anzurufen. Das Schiedsgericht besteht aus zwei Mitgliedern der gewählten Vorstandsschaft des Golfclubs und zwei Mitgliedern der GOLF- PARK Management GesmbH, sowie einem Richter des BG Bezau oder eines umliegenden Bezirksgerichtes als Vorsitzendem des Schiedsgerichts.*
4. *Gerichtsstand für alle Streitigkeiten aus diesem Vertrag ist das sachlich für Riefensberg in Betracht kommende Gericht.*
5. *Sämtliche mit der Errichtung dieser Vereinbarung verbundenen Kosten, Steuern und Gebühren trägt die GOLF - PARK Management GesmbH zur Gänze.*

Anhang H

ANLAGE H

GolfPark
Bregenzerwald

An das
Landesgericht Feldkirch
Schillerstraße 1
6800 Feldkirch

Landesgericht Feldkirch
Eing am 29. AUG 2005
1 fach ..... Halbschr .. Beilagen
GKM .... € C

Riefensberg, 24. August 2005

Antragsteller. Golf – Park Management GmbH
Unterlitten 3a
6943 Riefensberg

Beilagen:

1 Bekanntgabe der Größenmerkmale zur Einordnung in die Größenklassen

2 Bilanz zum 31 12 2004 (Beträge in EURO).

3. Anhang (verkürzt)

4 Beilagen zum Anhang

Golf-Park Management GmbH
Unterlitten 3a 6943 Riefensberg
Telefon +43-5513-8400 Fax DW 4
http://www.golf-bregenzerwald.com

Dr. Achim Bölle
(Geschäftsführer)

Golf - Park Management GmbH

Bekanntgabe der Größenmerkmale zur Einordnung in die Größenklassen nach § 221 Abs. 1 bis 3 HGB

Firmenbuchnummer	Firmenbuchgericht	Beginn und Ende des Geschaftsjahres
138506 k	Landesgericht Feldkirch	01 01 2004 31 12 2004

Einordnung im Geschaftsjahr: klein

Bilanzsumme zum Abschlussstichtag

	bis 3,125 Mio €	> 3,125 bis 12,5 Mio. €	> 12,5 Mio €
Geschaftsjahr	x		
unmittelbar vorangegangenes Geschaftsjahr	x		
zweites vorangeganges Geschaftsjahr	x		

Umsatzerlöse in den zwölf Monaten vor dem Abschlussstichtag

	bis 6,25 Mio €	> 6,25 bis 25 Mio €	> 25 Mio €
Geschäftsjahr	x		
unmittelbar vorangegangenes Geschaftsjahr	x		
zweites vorangeganges Geschaftsjahr	x		

durchschnittliche Arbeitnehmerzahl im Geschäftsjahr

	bis 50	50 bis 250	uber 250
Geschaftsjahr	x		
unmittelbar vorangegangenes Geschaftsjahr	x		
zweites vorangeganges Geschäftsjahr	x		

Einordnung durch das Firmenbuchgericht

klein mittelgroß groß

Golf - Park Management GmbH

BETRAGE IN €

Bilanz per 31 Dezember 2004

A K T I V A	2004	2003
A ANLAGEVERMOGEN		
I Immaterielle Vermogensgegenstande	7 235,00	1 680,00
II Sachanlagen	1 807 793,00	1 843 002,00
	1 815 028,00	1 844 682 00
B UMLAUFVERMOGEN		
I Vorrate	19 820 76	13 299,45
II Forderungen und sonstige Vermogensgegenstande	25 011,11	38 633,20
III Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	705,78	1 670 67
	45 537,65	53 603,32
C RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN	0,00	4 868,07
SUMME AKTIVA	1 860 565,65	1 903 153,39

Golf - Park Management GmbH

BETRAGE IN €

Bilanz per 31 Dezember 2004

P A S S I V A	2004	2003
A EIGENKAPITAL		
I Nennkapital (Stammkapital)	36 336,42	36 336,42
II Kapitalrücklagen	117 730,00	117 730 00
III Gewinnrücklagen	0,00	149 652,16
IV Bilanzgewinn/Bilanzverlust	608 133,09	841 812 75
davon Gewinnvortrag/Verlustvortrag	680 179,87	855 079,88
	454 066,67	538 094,17
B Unversteuerte Rücklagen	0,00	744,42
C Einlage stiller Gesellschafter	1 736,805,15	1 711 436,10
D Rückstellungen	10 714,58	56 418,30
E Verbindlichkeiten	543 843,18	631 935 12
F Rechnungsabgrenzungsposten	23 269,41	40 713,62
SUMME PASSIVA	1 860 565,65	1 903.163,39

Golf - Park Management GmbH

Offenzulegender Anhang

Firmenbuchnummer	Firmenbuchgericht	Beginn und Ende des Geschaftsjahres
138506 k	Landesgericht Feldkirch	01 01 2004 31 12 2004

1. **Angabe, wenn die einmal gewählte Form der Darstellung, insbesondere der Gliederung der Bilanz, nicht beibehalten wurde (§ 223 Abs. 1 HGB):**

   Die Bewertungsgrundsatze bzw die Form der Darstellung sind gegenuber dem Vorjahresabschluss unverandert geblieben

2. **Angabe und Erlauterung, wenn Vorjahresbeträge nicht vergleichbar sind oder der Vorjahresbetrag angepasst wurde (§ 223 Abs. 2 HGB):**

   entfallt

3. **Abweichung auf Grund der für einen Geschaftszweig vorgeschriebenen Gliederung (§ 223 Abs. 3 HGB):**

   entfallt

4. **Zugehörigkeit eines Postens der Bilanz auch zu (einem) anderen Posten, falls dies zur Aufstellung eines klaren und übersichtlichen Jahresabschlusses erforderlich ist (§ 223 Abs. 5 HGB):**

   entfallt

5. **Bei Ausweis eines "negativen Eigenkapitals": Erläuterung, ob eine Überschuldung im Sinne des Insolvenzrechts vorliegt (§ 225 Abs. 1 HGB):**

   Es liegt eine buchmaßige Überschuldung von rund € 450.000,- vor
   Eine Uberschuldung im insolvenzrechtlichen Sinn liegt unter Zugrundelegung eines langfristigen Planungshorizontes jedoch nicht vor, da der volle Geschaftsbetrieb der Gesellschaft mit der 18-Loch-Anlage im Fruhjahr 1998 begonnen hat und nach anfanglichen Verlustjahren ab dem Wirtschaftsjahr 2003 positive Ergebnisse zu erwarten sind bzw. in den Wirtschaftsjahren 2003 und 2004 auch Gewinne anfiel
   Die Liquidität der Gesellschaft ist gesichert, da die Kündigung der atypisch stillen Gesellschafts-verhaltnisse frühestens zum letzten Tag des 40 Geschaftsjahres erfolgen kann

6. **Abweichungen von Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden (§ 236 Z 1) und gesonderte Darstellung des Einflusses auf die Vermogens-, Finanz- und Ertragslage:**

   entfallt

7. **Aktivierte Zinsen für Fremdkapital im Sinne des § 203 Abs. 4 HGB (§ 236 Z 2 HGB).**

   entfallt

Golf - Park Management GmbH

8. Aktivierte Verwaltungs- und Vertriebskosten im Sinne des § 206 Abs. 3 HGB (§ 236 Z 4 HGB):

entfallt

9. Jeweils zusammengefaßt für alle Posten der Verbindlichkeiten (§ 237 Z 1 in Verbindung mit § 242 Abs. 2 HGB):

Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als 5 Jahren	Euro 442 076,95
Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr	Euro 0
Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten, für die dingliche Sicherheiten bestellt sind	Euro 0
Art und Form dieser Sicherheiten	entfallt

10. Grundlagen für die Umrechnung von Posten, die auf fremde Wahrung lauten (lauteten), in Euro (§ 237 Z 2 HGB):

Forderungen in fremder Wahrung wurden zum Anschaffungskurs oder niedrigeren Stichtagskurs angesetzt, Verbindlichkeiten in fremder Wahrung wurden zum Anschaffungs- oder hoheren Stichtagskurs angesetzt

11. Aufgliederung und Erlauterung der gem. § 199 HGB ausgewiesenen Haftungsverhältnisse (§ 237 Z 3 HGB):

Haftungen gegenuber verbundenen Unternehmen	0 00
davon Pfandrechte	0 00
davon sonstige dingliche Sicherheiten	0 00
Summe	0 00

12. In der Bilanz nicht gesondert ausgewiesener Betrag der Einlagen von stillen Gesellschaftern (§ 237 Z 10 HGB):

entfallt

Golf - Park Management GmbH

13 Name und Sitz des Mutterunternehmens der Gesellschaft, das den Konzernabschluss für den großten Kreis von Unternehmen aufstellt, und Ihres Mutterunternehmens, das den Konzernabschluss für den kleinsten Kreis von Unternehmen aufstellt, sowie im Fall der Offenlegung der von diesen Mutterunternehmen aufgestellten Konzernabschlüssen der Ort, wo diese erhältlich sind (§ 237 Z 12 HGB):

entfallt

14. Name und Sitz anderer Unternehmen, von denen das Unternehmen oder fur dessen Rechnung eine andere Person mindestens den fünften Teil der Anteile besitzt, sowie Höhe des Anteils am Kapital, Eigenkapital und Ergebnis des letzten Geschaftsjahres dieser Unternehmen, für das ein Jahresabschluss vorliegt (§ 238 Z 2 HGB):

entfallt

15. Name, Sitz und Rechtsform von Unternehmen, deren unbeschrankt haftender Gesellschafter die Gesellschaft ist (§ 238 Z 2 HGB):

entfallt

16. Durchschnittliche Zahl der Arbeitnehmer wahrend des Geschaftsjahrs (§ 239 Abs. 1 Z 1 HGB).

insgesamt:	5
davon Arbeiter	4
davon Angestellte	1

17. Vorschusse, Kredite und eingegangene Haftungsverhältnisse (§ 239 Abs. 1 Z 2 HGB) an bzw. fur

a) Geschaftsfuhrer

Betrag der Vorschüsse/Kredite:	entfallt
Zinsen dafur	entfallt
wesentliche Bedingungen.	entfallt
im Geschaftsjahr zuruckgezahlte Betrage	entfallt
eingegangene Haftungsverhältnisse	entfallt

b) Aufsichtsratmitglieder

Betrag der Vorschusse/Kredite	entfallt
Zinsen dafur	entfallt
wesentliche Bedingungen	entfallt
im Geschaftsjahr zurückgezahlte Beträge	entfallt
eingegangene Haftungsverhältnisse	entfallt

Golf - Park Management GmbH

18. Mitglieder (Familienname und Vorname, § 239 Abs. 2 HGB) der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats:

Geschäftsführer	Wohlgenannt (bis 11.3 2004)	Jürgen
	DI Bohle (ab 11.3 2004)	Achim
Aufsichtsrat	entfällt	

19. Darstellung der Entwicklung der Posten des Anlagevermögens und des Postens "Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebes" (Anlagenspiegel, § 226 Abs. 1 HGB):

Anlagenspiegel in der Beilage

20. Zuweisung zu und Auflösung von Bewertungsreserven, entsprechend den Posten des Anlagevermögens (Bewertungsreservenspiegel, § 230 Abs. 2 HGB):

entfällt

21 Zusätzlich erforderliche Angaben zur Vermittlung eines möglichst getreuen Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens (§§ 222 Abs. 2 und 236 erster Satz HGB):

entfällt

22. Wurden Angaben gemäß § 238 Z 2 HGB unterlassen, weil sie geeignet sind, dem Unternehmen oder dem anderen Unternehmen einen erheblichen Nachteil zuzufügen (§ 241 Abs. 2 letzter Satz HGB)?

Nein

23. Betrag der nicht eingeforderten ausstehenden Stammeinlagen (§ 229 Abs. 1 HGB):

Euro 0,00

RIEFENSBERG, 24.08.05

GolfPark MANAGEMENT GMBH

(Ort und Datum) (firmenmäßige Fertigung des Geschäftsführers)

Golf - Park Management GmbH

1/1123 Golf - Park Management GmbH — für das Geschäftsjahr 2004 vom 01 01 2004 bis 31 12 2004

KontoBezeichnung	Ansch Wert am Beginn	Ansch Wert am Ende	Buchwert am Beginn	Zugang	Abgang	Umbuchung	Abschreibung	Buchwert am Ende	Summe aller Abschreib	Wert n BewG	Zugang Invest beg
110 Patent- und Lizenzrecht	0 00	8000 00	0 00	8000 00	0 00	0 00	1600 00	6400 00	1600 00	6400 00	0 00
120 EDV-Software	7045 00	7045 00	- 1680 00	0 00	0 00	0 00	845 00	835 00	6210 00	1517 00	0 00
210 Gebaude auf eigenen Gru	323388 47	323854 84	278227 00	466 37	0 00	0 00	8995 37	269698 00	54156 84	273403 00	0 00
280 Brucken und Wege	1772357 80	1772357 80	1492312 00	0 00	0 00	0 00	46627 00	1445685 00	326672 80	817097 00	0 00
285 Vorplatz Clubhaus	13508 00	13508 00	11527 00	0 00	0 00	0 00	360 00	11167 00	2341 00	11167 00	0 00
400 Technische Anlagen und	192715 00	164698 00	16195 00	61000 00	0 00	0 00	27214 00	49981 00	114717 00	65265 00	0 00
590 Sonstige Betriebs- und	87137 80	87137 80	21434 00	0 00	0 00	0 00	8214 00	13220 00	73917 80	16623 00	0 00
600 Einrichtung	37617 00	37617 00	9953 00	0 00	0 00	0 00	4679 00	5274 00	32343 00	6369 00	0 00
610 Einrichtung von Verkauf	10670 00	10670 00	1441 00	0 00	0 00	0 00	1332 00	109 00	10561 00	1601 00	0 00
620 Buromaschinen EDV-Anla	33420 77	33190 10	11913 00	3347 50	1171 00	0 00	5930 50	8159 00	25031 10	9662 00	0 00
680 Geringwertige Wirtschaf	11878 76	13626 71	0 00	5417 95	0 00	0 00	5417 95	0 00	13626 71	7029 71	0 00
710 Im Bau befindliche Anla	0 00	4500 00	0 00	4500 00	0 00	0 00	0 00	4500 00	0 00	4500 00	0 00
	2489738 60	2476205 25	1844682 00	82731 82	1171 00	0 00	111214 82	1815028 00	661177 25	1220633 71	0 00

Anhang I

Bekanntgabe der Größenmerkmale zur Einordnung in die Größenklassen nach § 221 Abs. 1 bis 3 HGB

Firmenbuchnummer	Firmenbuchgericht	Beginn und Ende des Geschäftsjahres
138506k	*Landesgericht Feldkirch*	*01.01.2006 - 31.12.2006*

Firma: *Golfpark Managment GmbH*

ANLAGE I

Einordnung im Geschäftsjahr (1)

klein	mittelgroß
X	

Bilanzsumme zum Abschlussstichtag (1) (2)

	bis 3,650 Mio Euro	über 3,650 bis 14,6 Mio Euro	über 14,6 Mio Euro
Geschäftsjahr	X		
unmittelbar vorangegangenes Geschäftsjahr	X		
zweites vorangegangenes Geschäftsjahr			

Umsatzerlöse in den 12 Monaten vor dem Abschlussstichtag (1) (2)

	bis 7,3 Mio Euro	über 7,3 bis 29,2 Mio Euro	über 29,2 Mio Euro
Geschäftsjahr	X		
unmittelbar vorangegangenes Geschäftsjahr	X		
zweites vorangegangenes Geschäftsjahr			

durchschnittliche Arbeitnehmerzahl im Geschäftsjahr (1) (2)

	bis 50	50 bis 250	über 250
Geschäftsjahr	X		
unmittelbar vorangegangenes Geschäftsjahr	X		
zweites vorangegangenes Geschäftsjahr	X		

Unterschrift des Geschäftsführers/der Geschäftsführer in vertretungsbefugter Anzahl (3)	
....	..... Diefensberg ...., am ..17.3.2007........

Einordnung durch das Firmenbuchgericht
(nur vom Firmenbuchgericht auszufüllen)

klein	mittelgroß	groß

(1) Zutreffendes bitte ankreuzen.
(2) Für Gesellschaften, die im Sinne des § 221 Abs. 3 zweiter Satz HGB als groß gelten, kann diese Angabe unterbleiben.
(3) Basierend auf der Rechtsmeinung, dass die Vorlage durch die gesetzlichen Vertreter in vertretungsbefugter Anzahl ausreicht (siehe etwa Jabornegg, Kommentar zum HGB, RZ 4 zu § 277 mwN).

Offenzulegender Auszug aus der Bilanz (1)

Firmenbuchnummer	Firmenbuchgericht	Beginn und Ende des Geschäftsjahres
138506k	*Landesgericht Feldkirch*	*01.01.2006 - 31.12.2006*

Firma: *Golfpark Managment GmbH*

Aktiva	Geschäftsjahr EUR	vorangegangenes Geschäftsjahr (2) TEUR	Passiva	Geschäftsjahr EUR	vorangegangenes Geschäftsjahr (2) TEUR
A. Anlagevermögen	2.326.847,72	365	A. Negatives Eigenkapital (3)	438.424,46-	457-
I. Immaterielle Vermögensgegenstände	6.900,00	9	I. Nennkapital (Stammkapital) (4)	36.336,42	36
II. Sachanlagen	2.319.947,72	356	II. Kapitalrücklagen	117.730,00	118
III. Finanzanlagen	0,00	0	III. Gewinnrücklagen	0,00	0
			IV. Bilanzgewinn (Bilanzverlust), davon Gewinnvortrag/Verlustvortrag	592.490,90-	612-
B. Umlaufvermögen	26.619,30	1.434		611.507,70-	608-
I. Vorräte	12.385,70	17			
II. Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	13.342,85	16	B. Unversteuerte Rücklagen	0,00	0
III. Wertpapiere und Anteile	0,09	0	C. Rückstellungen	7.500,00	25
IV. Kassenbestand, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten	890,76	1.401	D. Verbindlichkeiten	1.034.262,97	488
C. Rechnungsabgrenzungsposten	0,00	0	E. Rechnungsabgrenzungsposten	16.218,35	20
	2.353.466,02	1.799		2.353.466,02	1.799

Die Richtigkeit dieses Auszuges wird bestätigt:

Unterschrift des Geschäftsführers/der Geschäftsführer in vertretungsbefugter Anzahl (5)

Richtsberg, am 27.5.2008

(1) Achtung: Besteht nach § 268 HGB Prüfungspflicht, so ist auch der Bestätigungsvermerk oder der Vermerk über dessen Versagung oder Einschränkung offenzulegen.

(2) Angabe in vollen 1000 S ausreichend (§ 223 Abs. 2 HGB).

(3) Bei Personengesellschaften nach § 221 Abs. 5 HGB genügt die Angabe des Eigenkapitals in einem Betrag, gegebenenfalls unter Berücksichtigung bedungener Einlagen.

(4) Gegebenenfalls nach Abzug der nicht eingeforderten ausstehenden Einlagen, vgl. Punkt 23 des Anhanges.

(5) Basierend auf der Rechtsmeinung, dass die Erteilung dieser Bestätigung durch die gesetzlichen Vertreter in vertretungsbefugter Anzahl ausreicht.

Offenzulegender Anhang (1), (2)

Seite: 1

Firmenbuchnummer	Firmenbuchgericht	Beginn und Ende des Geschäftsjahres
138506k	Landesgericht Feldkirch	01.01.2006 - 31.12.2006
Firma: *Golfpark Managment GmbH*		

Landesgericht Feldkirch
Eing. am 25. APR. 2007
..... fach ..... Halbschr. ..... Beilagen
GKM ..... € ..... G

1. Angabe, wenn die einmal gewählte Form der Darstellung, insbesondere der Gliederung der Bilanz, nicht beibehalten wurde (§ 223 Abs. 1 HGB):

Die Bewertungsgrundsätze bzw. die Form der Darstellung sind gegenüber dem Vorahresabschluss unverändert geblieben.

2. Angabe und Erläuterung, wenn Vorjahresbeträge nicht vergleichbar sind oder der Vorjahresbetrag angepasst wurde (§ 223 Abs. 2 HGB):

entfällt

3. Abweichung auf Grund der für einen Geschäftszweig vorgeschriebenen Gliederung (§ 223 Abs. 3 HGB):

entfällt

4. Zugehörigkeit eines Postens der Bilanz auch zu (einem) anderen Posten, falls dies zur Aufstellung eines klaren und übersichtlichen Jahresabschlusses erforderlich ist (§ 223 Abs. 5 HGB):

entfällt

5. Bei Ausweis eines "negativen Eigenkapitals": Erläuterung, ob eine Überschuldung im Sinne des Insolvenzrechts vorliegt (§ 225 Abs. 1 HGB):

Es liegt eine buchmäßige Überschuldung von € 438.424,48 vor.
Ein Überschuldung im insolvenzrechtlichen Sinn liegt unter Zugrundelegung eines langfristigen Planungshorizontes jedoch nicht vor, da der volle Geschäftsbetrieb der Gesellschaft mit der 18-Loch Anlage im Frühjahr 1998 begonnen hat und nach anfänglichen Verlustjahren ab dem Wirtschaftsjahr 2003 positive Ergebnisse zu erwarten sind.
Die Liquidität der Gesellschaft ist gesichert, da die Kündigung der atypisch stillen Gesellschaftsverhältnisse frühestens zum letzten Tag des 40.Geschäftsjahres erfolgen kann.

7. Aktivierte Zinsen für Fremdkapital im Sinne des § 203 Abs. 4 HGB (§ 236 Z 2 HGB):

entfällt

8. Aktivierte Verwaltungs- und Vertriebskosten im Sinne des § 206 Abs. 3 HGB (§ 236 Z 4 HGB):

entfällt

Offenzulegender Anhang (1), (2)

Firmenbuchnummer	Firmenbuchgericht	Beginn und Ende des Geschäftsjahres
138506k	*Landesgericht Feldkirch*	*01.01.2006 - 31.12.2006*
Firma: *Golfpark Managment GmbH*		

9. Jeweils zusammengefasst für alle Posten der Verbindlichkeiten (§ 237 Z 1 in Verbindung mit § 242 Abs. 2 HGB)

- Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als fünf Jahren € 903.503,24
Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von mehr als einem Jahr € 0,00
- Gesamtbetrag der Verbindlichkeiten, für die dingliche Sicherheiten bestellt sind € 0,00
- Art und Form dieser Sicherheiten enfällt

10. Grundlagen für die Umrechnung von Posten, die auf fremde Währung lauten (lauteten), in Schilling oder in Euro (§ 237 Z 2 HGB):

Forderungen in fremder Währung wurden zum Anschaffungskurs oder niedrigeren Stichtagskurs angesetzt; Verbindlichkeiten in fremder Währung wurden zum Anschaffungs- oder höheren Stichtagskurs angesetzt.

11. Aufgliederung und Erläuterung der gem. § 199 HGB ausgewiesenen Haftungsverhältnisse (§ 237 Z 3 HGB):

enfällt

12. In der Bilanz nicht gesondert ausgewiesener Betrag der Einlagen von stillen Gesellschaftern (§ 237 Z 10 HGB):

enfällt

13. Name und Sitz des Mutterunternehmens der Gesellschaft, das den Konzernabschluß für den größten Kreis von Unternehmen aufstellt, und ihres Mutterunternehmens, das den Konzernabschluß für den kleinsten Kreis von Unternehmen aufstellt, sowie im Fall der Offenlegung der von diesen Mutterunternehmen aufgestellten Konzernabschlüsse der Ort, wo diese erhältlich sind (§ 237 Z 12 HGB):

enfällt

14. Name und Sitz anderer Unternehmen, von denen das Unternehmen oder für dessen Rechnung eine andere Person mindestens den fünften Teil der Anteile besitzt, sowie

- Höhe des Anteils am Kapital,
- das Eigenkapital
- und das Ergebnis des letzten Geschäftsjahres dieser Unternehmen, für das ein Jahresabschluss vorliegt (§ 238 Z 2 HGB):

entfällt

15. Name, Sitz und Rechtsform von Unternehmen, deren unbeschränkt haftender Gesellschafter die Gesellschaft ist (§ 238 Z 2 HGB):

entfällt

Offenzulegender Anhang (1), (2)

Firmenbuchnummer	Firmenbuchgericht	Beginn und Ende des Geschäftsjahres
138506k	*Landesgericht Feldkirch*	*01.01.2006 - 31.12.2006*
Firma: *Golfpark Managment GmbH*		

16. Durchschnittliche Zahl der Arbeitnehmer während des Geschäftsjahres (§ 239 Abs. 1 Z 1 HGB):

insgesamt: 5
davon Arbeiter 3
davon Angestellte 2

17. Vorschüsse, Kredite und eingegangene Haftungsverhältnisse (§ 239 Abs. 1. Z 2 HGB) an bzw. für

entfällt

18. Mitglieder (Familienname und Vorname, § 239 Abs. 2 HGB) der Geschäftsführung und des Aufsichtsrats:

Geschäftsführer: DI Bohle Achim

19. Darstellung und Entwicklung der Posten des Anlagevermögens und des Postens "Aufwendungen für das Ingangsetzen und Erweitern eines Betriebs" (Anlagenspiegel, § 226 Abs. 1 HGB):

siehe beigelegter Anlagespiegel

20. Zuweisung zu und Auflösung von Bewertungsreserven, entsprechend den Posten des Anlagevermögens (Bewertungsreservenspiegel, § 230 Abs. 2 HGB):

entfällt

21. Zusätzlich erforderliche Angaben zur Vermittlung eines möglichst getreuen Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens (§§ 222 Abs. 2 und 236 erster Satz HGB):

entfällt

22. Wurden Angaben gemäß § 238 Z 2 HGB unterlassen, weil sie geeignet sind, dem Unternehmen oder dem anderen Unternehmen einen erheblichen Nachteil zuzufügen (§ 241 Abs. 2 letzter Satz HGB)?

Nein

23. Betrag der nicht eingeforderten ausstehenden Stammeinlagen (§ 229 Abs. 1 HGB):

Euro 0,00

Offenzulegender Anhang (1), (2)

Firmenbuchnummer	Firmenbuchgericht	Beginn und Ende des Geschäftsjahres
138506k	*Landesgericht Feldkirch*	*01.01.2006 - 31.12.2006*
Firma: *Golfpark Managment GmbH*		

Unterschrift des Geschäftsführers/der Geschäftsführer in vertretungsbefugter Anzahl (3)

...., am .....

(1) Achtung: a) Besteht nach § 268 HGB Prüfungspflicht, so ist auch der Bestätigungsvermerk oder der Vermerk über dessen Versagung oder Einschränkung offenzulegen.

b) Reicht der Platz für die Angaben nicht aus, so ist erforderlichenfalls ein Beiblatt anzuheften.

(2) Das Nichtanführen eines Punktes dieses Anhangs gilt als Erklärung, daß die entsprechenden Angaben für die Gesellschaft nicht zutreffen.

(3) Basierend auf der Rechtsmeinung, dass die Vorlage durch die gesetzlichen Vertreter in vertretungsbefugter Anzahl ausreicht (siehe etwa Jabornegg, Kommentar zum HGB, RZ 4 zu § 277 mwN).

Golfpark Managment GmbH
Unterlitten 3 a
6943 Riefensberg
Finanzamt: Bregenz
Steuer-Nr: 180/6799-21
Bb2006\10
Seite: 1

Anlagenspiegel

	Anschaffungskosten/Herstellungskosten					Kumulierte	Buchwert		Jahres-
	2006/01/01	Zugang	Abgang	Umbuchung	2006/12/31	Abschreibung	2006/12/31	2006/01/01	Abschreibung
A. ANLAGEVERMÖGEN									
I. IMMATERIELLE VERMÖGENS-GEGENSTÄNDE									
1. KONZESSIONEN, GEWERBL. SCHUTZ-RECHTE U. ÄHNLICHE RECHTE U. VOR-TEILE SOWIE DARAUS ABGELEITETE LIZENZEN									
Patent u.Lizenzrechte	12.500,00	0,00	0,00	0,00	12.500,00	6.600,00	5.900,00	8.400,00	2.500,00
EDV-Software	8.245,00	900,00	0,00	0,00	9.145,00	8.145,00	1.000,00	800,00	700,00
Summe	20.745,00	900,00	0,00	0,00	21.645,00	14.745,00	6.900,00	9.200,00	3.200,00
II. SACHANLAGEN									
1. BEBAUTE GRUNDSTÜCKE (GRUNDWERT), BEBAUTE GRUNDSTÜCKE (GEBÄUDEWERT), BAUTEN AUF FREMDEN GRUND									
Grund und Boden	0,00	531.165,01	0,00	0,00	531.165,01	0,00	531.165,01	0,00	0,00
Gebäude auf fremden Grundstücken	323.854,84	0,00	0,00	0,00	323.854,84	72.146,84	251.708,00	260.703,00	8.995,00
Stallgebäude	0,00	106.182,58	0,00	0,00	106.182,58	3.160,55	103.022,03	0,00	3.160,55
Brücken und Wege u. Außenanlagen	1.772.357,80	3.203,00	0,00	0,00	1.775.560,80	420.037,25	1.355.523,55	1.399.058,00	46.737,45
Vorplatz Clubhaus	13.508,00	0,00	0,00	0,00	13.508,00	3.061,00	10.447,00	10.807,00	360,00
Summe	2.109.720,64	640.550,59	0,00	0,00	2.750.271,23	498.405,64	2.251.865,59	1.670.568,00	59.253,00

Golfpark Management GmbH | Unterlitten 3 a, 6943 Riefensberg | Finanzamt: Bregenz, Steuer-Nr.: 180/6799-21

bb2006\10

Anlagenspiegel

Seite: 2

	Anschaffungskosten/Herstellungskosten					Kumulierte Abschreibung	Buchwert		Jahres-Abschreibung
	2006/01/01	Zugang	Abgang	Umbuchung	2006/12/31		2006/12/31	2006/01/01	
2. TECHNISCHE ANLAGEN UND MASCHINEN									
Technische Anlagen und Maschinen	191.690,08	5.920,00	0,00	0,00	197.610,08	149.726,16	47.883,92	60.720,00	18.756,08
3. ANDERE ANLAGEN, BETRIEBS- UND GESCHÄFTSAUSSTATTUNG									
Sonstige Betriebs-u.Geschäftsausst.	95.470,78	9.899,46	0,00	0,00	105.370,24	89.756,92	15.613,32	12.947,00	7.233,14
Einrichtung	37.617,00	0,00	0,00	0,00	37.617,00	37.366,40	250,60	987,00	736,40
Einrichtung von Verkaufsräumen	10.670,00	0,00	0,00	0,00	10.670,00	10.670,00	0,00	0,00	0,00
Büromaschinen u. EDV-Anlagen	42.680,35	703,88	0,00	0,00	43.384,23	39.050,01	4.334,22	9.699,00	6.068,66
Geringwertige Wirtschaftsgüter	16.816,51	8.433,83	0,00	0,00	25.250,34	25.250,27	0,07	0,00	8.433,76
Summe	203.254,64	19.037,17	0,00	0,00	222.291,81	202.093,60	20.198,21	23.633,00	22.471,96
Summe	2.504.665,36	665.507,76	0,00	0,00	3.170.173,12	850.225,40	2.319.947,72	1.754.921,00	100.481,04
Summe Anlagevermögen	2.525.410,36	666.407,76	0,00	0,00	3.191.818,12	854.970,40	2.326.847,72	1.764.121,00	103.681,04

Anhang J

FIRMENBUCHAUSZUG

Stichtag 30.6.2009 Auszug mit aktuellen Daten FN 138506 k

Grundlage dieses Auszuges ist das Hauptbuch ergänzt um Daten aus der Urkundensammlung.
Letzte Eintragung am 07.05.2009 mit der Eintragungsnummer
zuständiges Gericht Landesgericht Feldkirch

ANLAGE J

FIRMA
1 GOLF - PARK Management GesmbH

RECHTSFORM
1 Gesellschaft mit beschränkter Haftung

SITZ in
1 politischer Gemeinde Riefensberg

GESCHÄFTSANSCHRIFT
1 Unterlitten Nr. 3a
6943 Riefensberg

GESCHÄFTSZWEIG
1 Betrieb von Golfanlagen

KAPITAL
1 ATS 500.000

STICHTAG für JAHRESABSCHLUSS
1 31. Dezember

JAHRESABSCHLUSS (zuletzt eingetragen; weitere siehe Historie)
22 zum 31.12.2008 eingereicht am 28.04.2009

VERTRETUNGSBEFUGNIS
1 Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird deren Vertretungsbefugnis im Bestellungsbeschluß geregelt.
Gemischte Vertretung möglich.

1 Gesellschaftsvertrag vom 26.09.1995 001

2 Generalversammlungsbeschluss vom 11.09.1996 002
Änderung des Gesellschaftsvertrages in Punkt Achtens.

GESCHÄFTSFÜHRER (handelsrechtlich)
I DI Achim Bohle, geb. 19.07.1956
14 vertritt seit 11.03.2004 selbständig

	GESELLSCHAFTER	STAMMEINLAGE	HIERAUF GELEISTET
	B Wolfgang Schwärzler, geb. 05.11.1957		
20	.....	ATS 125.000	
20	.....		ATS 125.000
	C Benno Häusler, geb. 02.07.1951		
20	.....	ATS 125.000	
20	.....		ATS 125.000
	D Franz Steurer, geb. 26.04.1942		
18	.....	ATS 125.000	
18	.....		ATS 125.000
	F Herbert Frick, geb. 16.11.1945		
18	.....	ATS 125.000	
18	.....		ATS 125.000
	Summen:	ATS 500.000	ATS 500.000

--- PERSONEN ---

1	B	Wolfgang Schwärzler, geb. 05.11.1957
1	C	Benno Häusler, geb. 02.07.1951
1	D	Franz Steurer, geb. 26.04.1942
1	F	Herbert Frick, geb. 16.11.1945
14	I	DI Achim Bohle, geb. 19.07.1956

FIRMENBUCHAUSZUG

14 Kehlegg 125
6850 Dornbirn

---------- VOLLZUGSÜBERSICHT ----------

Landesgericht Feldkirch

1 eingetragen am 28.10.1995 Geschäftsfall 15 Fr 3991/95 a
Antrag auf Neueintragung einer Firma eingelangt am 17.10.1995
2 eingetragen am 27.09.1996 Geschäftsfall 15 Fr 3388/96 y
Antrag auf Änderung eingelangt am 17.09.1996
14 eingetragen am 24.03.2004 Geschäftsfall 15 Fr 1114/04 t
Antrag auf Änderung eingelangt am 15.03.2004
18 eingetragen am 24.05.2006 Geschäftsfall 47 Fr 1647/06 d
Antrag auf Änderung eingelangt am 18.05.2006
20 eingetragen am 13.07.2007 Geschäftsfall 47 Fr 1848/07 h
Antrag auf Änderung eingelangt am 09.07.2007
22 eingetragen am 07.05.2009 Geschäftsfall 47 Fr 1327/09 i
Elektronische Einreichung Jahresabschluss eingelangt am 28.04.2009

---------- INFORMATION DER ÖSTERREICHISCHEN NATIONALBANK ----------

zum 30.06.2009 gültige Identnummer: 2633264

********** ENDE DES AUSZUGES **********

Anhang K

UNABHÄNGIGER FINANZSENAT

Außenstelle Klagenfurt
Senat 1

GZ. RV/0112-K/04

ANLAGE K

Berufungsentscheidung

Der unabhängige Finanzsenat hat über die Berufung der Bw., vertreten durch die Weger & Comp. Steuerberatungsgesellschaft m. b. H, 9800 Spittal / Drau, Villacher Straße 34/1, vom 20. Juni 2003 gegen die Bescheide des Finanzamtes Spittal an der Drau vom 19. Mai 2003 betreffend Wiederaufnahme des Verfahrens gemäß § 303 Abs. 4 BAO hinsichtlich Umsatzsteuer für die Jahre 1995 bis 1999 sowie Umsatzsteuer für die Jahre 1995 bis 2001 entschieden:

Die Berufung wird als unbegründet abgewiesen.

Entscheidungsgründe

Gegenstand des Unternehmens der Bw. (in der Folge: GmbH) ist der Betrieb einer Golfanlage. Am Stammkapital der GmbH von ATS 500.000,-- hält der Verein "Golfclub X" (kurz: Golfclub) seit 21. 6. 1996 eine Stammeinlage von ATS 25.000,-- (d. s. 5%). Am Vermögen der GmbH sind zudem (atypisch) stille Gesellschafter beteiligt.

Bei der GmbH wurde eine die Streitjahre betreffende Buch- und Betriebsprüfung (Anm.: Prüfungsauftrag von der GmbH zur Kenntnis genommen am 14. 11. 2001) abgeführt. Im Anschluss an dieselbe nahm das Finanzamt die Verfahren betreffend Umsatzsteuer für die Jahre 1995 bis 1999 gemäß § 303 Abs. 4 BAO wieder auf und erließ berichtigte Umsatzsteuerbescheide für die genannten Jahre sowie Umsatzsteuer(erst)bescheide für die Jahre 2000 und 2001.

A.) zur Umsatzsteuer

© Unabhängiger Finanzsenat

Mittels der angesprochenen Umsatzsteuerbescheide wurden vom Golfclub an die GmbH unter den Bezeichnungen "Investitionszuschüsse" sowie "Verlustabdeckung" geleistete Beträge der Umsatzsteuer unterworfen.

Begründet wurde diese Vorgangsweise wie folgt (Tz. 15 des Betriebsprüfungsberichtes vom 12. Mai 2003):

"Zuschüsse Golfclub an die GmbH

a) 'Investitionszuschüsse'

1995	*3.635.862,-- ATS*
1996	*1.711.810,-- ATS*
1997	*384.500,-- ATS*
1998	*433.620,-- ATS*
1999	*359.330,-- ATS*
2000	*559.600,-- ATS*
2001	*597.019,-- ATS*

Die GmbH hat im Bereich der Gemeinden Y und Z eine Golfanlage errichtet und stellt diese dem Golfclub zu folgenden Bedingungen zur Verfügung:

Der Golfclub, ein gemeinnütziger Verein, hat von seinen Vereinsmitgliedern eine einmalige nicht rückzahlbare Aufnahme- bzw. Beitrittsgebühr einzuheben. Eine Rückzahlung bzw. Rückforderung durch die Mitglieder ist ausgeschlossen. Die Festlegung der Höhe und maximalen Mitgliederanzahl erfolgt in Absprache mit der GmbH und orientiert sich hinsichtlich der Höhe am Durchschnittswert vergleichbarer österreichischer Golfplätze. Im Streitfalle hat das alleinige Entscheidungsrecht die GmbH. Die vereinnahmten Beträge hat der Golfclub abzüglich eines Kostenersatzes und eines Reservebetrages in Höhe einer ordentlichen Aufnahmegebühr der GmbH als Zuschuss zu überweisen.

Der Golfclub verpflichtet sich, von der GmbH vorgeschlagene Personen als Mitglieder aufzunehmen.

Im Gegenzug erklärt sich die GmbH bereit, dem Golfclub folgende Leistungen zu erbringen:

- Die GmbH garantiert Clubmitgliedern ein ***bevorzugtes Spielrecht*** *mit reservierten Abschlagszeiten.*

- Übernahme von administrativen Leistungen wie Führung der Mitgliedskartei, Korrespondenz, Einhebung der Mitgliedsbeiträge und Führung des Rechnungswesens.

- Einhebung der Gebühren für den Golfverband

-Durchführung von Turnieren

- Bereitstellung und Instandhaltung des Clubhauses

- Betreuung des Golfplatzes, d. h. Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Zustandes der Golfanlage.

Die oben angeführten Vereinbarungen gelten auf unbestimmte Zeit.

Eine Rückerstattung der 'verlorenen Zuschüsse' an die GmbH hat nicht zu erfolgen.

Neben der Beitrittsgebühr oder Einschreibgebühr (1997 ATS 60.000,-- für Vollmitglieder) haben die Mitglieder jährlich eine Jahresspielgebühr (1997 ATS 12.000,-- für Vollmitglieder) an den Golfclub zu leisten, den dieser an die GmbH weiterleitet.

© Unabhängiger Finanzsenat

Entgegen den zwischen der GmbH und dem Golfclub vertraglich getroffenen Vereinbarungen führt der Golfclub in jährlich an die GmbH gerichteten Schreiben zur Gewährung der 'Zuschüsse' Folgendes an:

'Der Golfclub leistet zur Anschaffung von Wirtschaftsgütern einen unverzinslichen unter folgenden Bedingungen rückzahlbaren Zuschuss an die GmbH:

1. Es besteht kein Bilanzverlust mehr.

2. Ein handelsrechtlicher Gewinn wird ausgewiesen. Von diesem Gewinn sind 80% als Zuschuss – Rückführung an den Club zu leisten.'

b) 'Verlustabdeckungen'

Dem Golfclub verblieben von den von ihm vereinnahmten Aufnahmegebühren nach Entrichtung der angesprochenen Zuschüsse noch ca. 25%. Diesen Anteil an den Aufnahmegebühren stellte der Golfclub der GmbH zum Zwecke der "Verlustabdeckung" zur Verfügung. Behandelt wurden diese Zuschüsse als Gesellschafterbeiträge, die der Gesellschaftsteuer unterworfen wurden. Während der Streitjahre erfolgten die nachstehenden Zahlungen:

1995	*0,– ATS*
1996	*1.100.000,– ATS*
1997	*450.000,– ATS*
1998	*200.000,– ATS*
1999	*300.000,– ATS*

© Unabhängiger Finanzsenat

2000	150.000,-- ATS
2001	0,-- ATS

Umsatzsteuerliche Behandlung der Zuschüsse

Auf Grundlage der oben angeführten Vereinbarungen leistet der Golfclub Zuschüsse an die GmbH. Umsatzsteuerlich gilt es zu klären, ob diese Zuschüsse neben den Jahresspielgebühren die Gegenleistung für von der GmbH erbrachten Leistungen darstellen.

Die seitens der GmbH erbrachten Leistungen, die darin bestehen, den Mitgliedern dauerhaft Sportanlagen und die damit verbundenen Vorteile zur Verfügung zu stellen, stehen nach Ansicht der Bp. in einem unmittelbarem Zusammenhang mit den Zahlungen des Golfclubs. Besteuerungsgrundlage einer Leistung (Dienstleistung, Einräumung von Spielrechten) ist alles, was als Gegenleistung für ausgeführte Leistungen empfangen wird. Die Bezeichnung, unter welcher Zahlungen geleistet werden, ist umsatzsteuerrechtlich nicht entscheidend. Die GmbH erhält für ihre Leistungen die Jahresspielgebühren und die **Einschreibegebühren** der Clubmitglieder. Dem Umstand, dass die 'Zuschüsse' in den Einzelschreiben unter gewissen Bedingungen rückzahlbar wären, kommt keine Bedeutung zu, denn einerseits strebt keiner der beiden Partner eine Rückzahlung an und auch aus der Gesamtkonzeption des Projektes 'Golfanlage X ' ist klar ersichtlich, dass die Einschreibegebühren Einnahmen der GmbH darstellen.

Die vereinnahmten Einschreibegebühren stellen deshalb ein Entgelt für die von der GmbH erbrachten Leistungen dar. Sie unterliegen zum Normalsteuersatz der Umsatzsteuer.

Auch für die unter der Bezeichnung 'Verlustabdeckungen' vorgenommenen Zuschüsse gilt die vorhin dargelegte Rechtsansicht, denn auch ihnen liegt ein Leistungsaustausch zu Grunde. Für das Vorliegen einer einseitigen Gesellschafterleistung (Zuwendung causa societatis) des 5%igen Gesellschafters liegen keine ersichtlichen Gründe vor: Denn weshalb sollte ein 5%iger Gesellschafter seiner Gesellschaft Beträge als Gesellschaftereinlage zuführen, die er schon auf Grund einer vertraglichen Vereinbarung in Erfüllung eines Leistungsverhältnisses seiner Gesellschaft schuldet."

Das Finanzamt erhöhte – der dargestellten Rechtsansicht folgend - die erklärten umsatzsteuerpflichtigen Entgelte schließlich (jeweils in ATS) wie folgt:

	1995	1996	1997	1998
Investitionszuschuss	3.635.862,00	1.711.810,00	384.500,00	433.620,00
Verlustabdeckung		1.100.000,00	450.000,00	200.000,00
Summe brutto	3.635.862,00	2.811.810,00	834.500,00	633.620,00
Zuschüsse netto 20%	3.029.885,00	2.343.175,00	659.416,67	528.016,00
	1999	2000	2001	
Investitionszuschuss	359.330,00	447.680,00	597.019,00	
Verlustabdeckung	300.000,00	150.000,00		
Summe brutto	659.330,00	597.680,00	597.019,00	
Zuschüsse netto 20%	549.441,67	498.066,67	497.019,00	

© Unabhängiger Finanzsenat

In der Berufung wird vorgebracht, dass die vom Golfclub von seinen Mitgliedern eingehobenen Jahresspielgebühren vertragsgemäß an die GmbH weitergeleitet worden seien. Die GmbH habe diese Jahresspielgebühren, die das Entgelt für **alle** von der GmbH im Zusammenhang mit der Golfanlage an den Golfclub ausgeführten Leistungen darstellten, auch mit 20% der Umsatzsteuer unterworfen.

Die vom Golfclub (einem gemeinnützigen Verein, der den Körpersport fördere und dessen Umsätze daher gemäß § 6 Abs. Z. 14 UStG 1994 – unecht – umsatzsteuerfrei seien) von neu aufgenommenen Mitgliedern eingehobenen Aufnahmegebühren habe der Golfclub demgegenüber entsprechend seinen Statuten als Basis für die Verwaltung des Clublebens der Mitglieder (Kontakt ÖGV, Handicapverwaltung, Informationen, Meisterschaften, Vergleichskämpfe, Trainingskurse für Jugendliche u. a. m.) einzusetzen. Eine Rückforderung dieser Beiträge durch die Mitglieder sei ausgeschlossen.

Da der Golfclub als Gesellschafter der GmbH Interesse daran habe, den Wert seiner Gesellschaftsrechte zu erhalten bzw. zu erhöhen, von der GmbH ihrerseits aber Verluste erwirtschaftet worden seien, habe sich der Golfclub entschlossen, Geldmittel aus seiner Disposition der GmbH als Zuschuss zur Verlustabdeckung zuzuführen. Diese Zuschüsse seien auch der Kapitalverkehrsteer unterzogen worden.

Entsprechend seiner Zielsetzung läge dem Golfclub zudem daran, dass seine Mitglieder einen optimalen Golfplatz vorfinden würden. Da die GmbH verschiedene Investitionen wegen zu geringer Geldmittel nicht habe tätigen können, seien der GmbH vom Golfclub zudem aus den vorhandenen und nicht dringend benötigten Aufnahmegebühren (rückzahlbare) Zuschüsse zur Anschaffung von Wirtschaftsgütern zur Verfügung gestellt worden (siehe Kopie Muster Zuschussvereinbarung).

Auf Grund der größeren Wahrscheinlichkeit, dass die letztangesprochenen Zuschüsse auf absehbare Zeit nicht rückgezahlt werden könnten, habe die GmbH diese passiviert und nach Maßgabe der voraussichtlichen Nutzungsdauer der angeschafften Wirtschaftsgüter ertragswirksam aufgelöst.

Von den Mitgliedern des Golfclubs sei mit der Bezahlung der Jahresspielgebühren die Berechtigung erworben worden, die Golfanlage zu nutzen, wie jedes Nutzungsgebühren zahlendes Nichtmitglied (Green – Fee Spieler) auch.

Die Mitglieder des Golfclubs dürften die Driving – Range, das WC sowie die Umkleideräume benutzen und zahlten für die Übungsbälle den normalen Tarif; sie seien also hinsichtlich ihrer Benutzungsrechte Nichtmitgliedern (Green – Fee zahlenden Golfspielern) gleichgestellt; es gäbe auch keinen extra Clubraum etc., der Golfclub (seine Mitglieder) erhalte somit keine besonderen (exklusiven) Leistungen der GmbH.

© Unabhängiger Finanzsenat

In der Vereinbarung GmbH – Golfclub garantiere die GmbH den Clubmitgliedern bzw. dem Golfclub ein bevorzugtes Spielrecht; das bedeute reservierte Abschlagszeiten (Spielzeiten) bei Zutreffen verschiedener Umstände. Diese potenziell von der GmbH an den Golfclub zu erbringende Leistung habe jedoch bislang nie ausgeführt werden müssen und werde voraussichtlich auch nie beansprucht werden.

Die in der angesprochenen Vereinbarung unter Punkt III. angeführten "Leistungen der GmbH" stellten einen Teil der Gesamtleistung der GmbH an den Golfclub dar, welche ebenso durch die Bezahlung (Weiterleitung) der gesamten Jahresspielgebühr an die GmbH abgegolten seien.

Hiezu müsse festgehalten werden, dass von den genannten Leistungen regelmäßig lediglich die Einhebung der Mitgliedsbeiträge, der Gebühren für den Golfverband und die Abwicklung der Korrespondenz ins Gewicht fielen.

Die Gewährung des Clubsitzes im Clubhaus erschöpfe sich in der bloßen Zurverfügungstellung der Adresse und der Vereinstafel; bei den übrigen erwähnten "Leistungen" handle es sich um Selbstverständlichkeiten, deren Erbringung bereits aus ureigenstem Interesse der GmbH erforderlich sei.

Die Clubmitglieder würden mit ihrer jeweiligen Beitrittsgebühr zum Entstehen und Weiterbestehen einer Golfanlage beitragen. Sie unterstützen (wie auch das Land A und diverse B Gemeinden) die Initiative, dass es einen Golfclub in dieser Region überhaupt gäbe. Für diese Einstellung, nämlich das Mittragen eines Projektes, gäbe es keine Gegenleistung.

Der überwiegende Teil der Clubmitglieder würde für sich gesehen finanziell weit günstiger "davonkommen", würde er wie (leider allzu viele) andere den Golfplatz ohne Entrichtung einer Aufnahmegebühr gegen Green – Fee Bezahlung nutzen, ohne dabei irgendeine Leistungsminderung (verglichen mit jenen den Clubmitgliedern zustehenden) in Kauf nehmen zu müssen.

Im Gegenzug für die Bezahlung der Investitionszuschüsse durch den Golfclub erbringe die GmbH demnach also keine feststellbare, wertmäßig ins Gewicht fallende Gegenleistung, und zwar weder unmittelbar für den Golfclub noch mittelbar für die Clubmitglieder.

Wesensmerkmal eines Leistungsaustausches sei aber, dass sich konkrete und bestimmbare Leistungen gegenüber stünden (VwGH 24.1.2001, 99/16/0065, VwGH 17.2.1994, 92/16/0089).

In der Planungsphase der Golfanlage seien vom Land A , diversen Gemeinden der Region, Förderern des Golfspiels (Tourismusbetriebe und Banken) sowie potenziellen Golfspieler

© Unabhängiger Finanzsenat

Maßnahmen gesetzt und Verpflichtungen übernommen worden, die letztlich zur Realisierung der Golfanlage geführt hätten.

Naturgemäß seien im Finanzierungskonzept auch die Beitrittsgebühren der Clubmitglieder als ein Baustein der Gesamtfinanzierung der Golfanlage mit angeführt worden. Entsprechend der Vereinbarung zwischen der GmbH und dem Golfclub habe der Golfclub die rechtlich eindeutig ihm zufließenden Aufnahmegebühren als Zuschuss an die GmbH überwiesen. Hiemit sei dem Grundgedanken des Finanzierungskonzeptes Rechnung getragen worden.

Der Golfclub als Verfügungsberechtigter über die Mitgliedsbeiträge habe dieselben somit im Interesse seiner Mitglieder der GmbH zugeführt, und zwar Zuschüsse

- zum einen als Gesellschafter der GmbH zum Zwecke der Verlustabdeckung und

- zum anderen für Investitionen, die unter bestimmten Bedingungen rückzahlbar seien.

Der Golfclub betreibe Vermögensverwaltung im Sinne seiner Mitglieder, deren Ziel es sei, eine Golfanlage zu bekommen bzw. diese zu erhalten

Hiemit unterscheide sich das Interesse der Mitglieder des Golfclubs nicht von jenem, welches auch von den Zuschussgebern Land A und diversen Gemeinden der Region X verfolgt worden sei.

Die GmbH habe entsprechend der Zielsetzung des Golfclubs als Gesellschafter und Zuschussgeber mit den zur Verlustabdeckung gewährten Beiträgen die ihr zuzurechnenden Verluste im Wesentlichen ausgeglichen.

Auf Grund der größeren Wahrscheinlichkeit, dass (vereinbarungsgemäß) rückzahlbare Zuschüsse zur Tätigung von Investitionen auf absehbare Zeit nicht rückbezahlt werden müssten, habe die GmbH die angesprochenen Zuschüsse in wirtschaftlicher Betrachtungsweise passiviert und auf die Laufzeit der bezuschussten Wirtschaftsgüter gewinnerhöhend aufgelöst.

Abschließend wurde festgehalten, dass die GmbH Im Sinne des Urteiles des Europäischen Gerichtshofes vom 21. 3. 2002, RS C-174/000 Kennemer Golf Country Club, die von den Mitgliedern des Golfclubs einbezahlten Jahresspielgebühren weitergeleitet erhalte und diese auch zur Gänze der Umsatzsteuer unterwerfe, ungeachtet dessen, wie oft welche Mitglieder den grundsätzlich zur Verfügung stehenden Platz tatsächlich bespielen würden.

Die Umsatzsteuer werde also auch für die Leistungsbereitschaft der GmbH entrichtet. Die Beitrittsgebühren der Mitglieder des Golfclubs bzw. die Zahlung von Zuschüssen dieses Golfclubs an "seine" Gesellschaft betreffe demgegenüber die Gesellschaftersphäre und sei ohne greifbare Gegenleistung nicht umsatzsteuerbar.

© Unabhängiger Finanzsenat

Den Berufungsausführungen hielt das Finanzamt in einer Stellungnahme entgegen, dass die GmbH dem Golfclub gegenüber vertraglich eindeutig definierte Leistungen (bevorzugtes Spielrecht für Clubmitglieder, Bereitstellung und Instandhaltung Golfplatz sowie Clubhaus usw.) zu erbringen habe. Diesen stünden als Leistungsentgelt die als "Zuschüsse" (zur Verlustabdeckung bzw. Finanzierung von Investitionen) bezeichneten Zahlungen gegenüber. In welchem Ausmaß letztlich die Leistungen der GmbH tatsächlich in Anspruch genommen werden würden, sei nicht entscheidend, weil die Leistungsbereitschaft ausreiche.

Die bereits mehrfach angesprochene, zwischen der GmbH und dem Golfclub geschlossene Vereinbarung hat folgenden Inhalt:

"1. Gegenstand der Vereinbarung

Die GmbH errichtet und betreibt eine Golfanlage im Bereich der Gemeinden Y und Z . Zu den Zielsetzungen der GmbH gehört es u. a. die Sportausübung für Gäste der Tourismusregion X und die Mitglieder des Golfclubs zu ermöglichen.

Die GmbH stellt dem Golfclub bzw. dessen Clubmitgliedern die Golfanlage X ' zu folgenden Bedingungen zur Verfügung:

Die Clubmitglieder leisten an den Club eine Clubaufnahmegebühr. Die Festsetzung der Höhe der Aufnahmegebühr und die Festlegung der maximalen Mitgliederzahl erfolgt in Absprache mit der GmbH. Im Streitfalle bleibt das alleinige Entscheidungsrecht bei der GmbH, eine rückwirkende Erhöhung der Gebühr für bestehende Clubmitglieder ist ausgeschlossen.

Die Aufnahmegebühr verbleibt in der Disposition des Clubs. Er bestreitet daraus seine laufenden Ausgaben und sonstigen Erfordernisse und verpflichtet sich die Restbeträge bis auf den maximalen Reservebetrag in Höhe einer ordentlichen Aufnahmegebühr (derzeit ATS 55.000,--) der GmbH als Zuschuss zu überweisen.

Für die Benutzung der Anlage leistet der Club pro Mitglied und Jahr eine Spielgebühr. Die Höhe der Spielgebühr wird von der GmbH und vom Club bis jeweils spätestens 1. November des Vorjahres beschlossen und dem Club in der Folge vorgeschrieben. Es wird einvernehmlich festgehalten, dass sich die Höhe der jährlichen Spielgebühr am Durchschnittswert vergleichbarer österreichischer Golfplätze orientiert.

Die Aufnahmegebühr des Mitgliedes beim Club ist eine einmalige nicht rückzahlbare Gebühr, es kann daher das einzelne Mitglied bei Austritt aus dem Club keine Ansprüche auf Ersatz oder Rückerstattung der Aufnahmegebühr geltend machen. Nach Erreichen der maximalen Mitgliederzahl kann das austretende Mitglied seine Mitgliedschaft im Einvernehmen mit dem Club zu Gunsten eines Eintrittswerbers zurücklegen. Der Differenzbetrag vom eingezahlten Betrag im Beitrittsjahr zur aktuellen Aufnahmegebühr ist aufzuzahlen und wie oben angeführt als Aufnahmegebühr zu behandeln bzw. weiterzuleiten. Im Falle des Todes eines Clubmitgliedes verfällt die Beitrittsgebühr, die Übernahme der Mitgliedschaft im Erb- oder Vermächtnisweg ist ausgeschlossen.

II. Rechte und Pflichten des Clubs bzw. seiner Clubmitglieder

Der Club nimmt ausdrücklich zur Kenntnis, dass die gesamte Golfanlage einschließlich des Clubhauses eine Anlage der GmbH ist, deren Mitnutzung durch den Club von der GmbH zu den vorstehenden Bedingungen vereinbart wird, ein anderer Rechtsanspruch des Clubs jedoch nicht besteht.

...

© Unabhängiger Finanzsenat

Der Golfclub verpflichtet sich, Personen die von der GmbH vorgeschlagen werden, als Mitglieder im Einklang mit den Statuten aufzunehmen.

Die GmbH garantiert den Clubmitgliedern bevorzugtes Spielrecht; das heißt bei entsprechend starker Frequentierung durch Greenfee-Spieler und Gäste von Gründerbetrieben vereinbaren beide Vertragspartner reservierte Abschlagszeiten durch die Clubmitglieder. Die Festsetzung der reservierten Abschlagszeiten erfolgt einvernehmlich ...

...

III. Leistungen der GmbH

Die GmbH erklärt sich bereit, für den Golfclub folgende Leistungen zu erbringen:

Abwicklung der Administration für den Golfclub, wie Führung der Mitgliedkartei, Abwicklung der Korrespondenz, Einhebung der Mitgliedsbeiträge und Führung des Rechnungswesens.

Einhebung der Gebühren für den Golfverband und Weiterleitung an den Golfverband.

Durchführung von Turnieren auf der Anlage der Gesellschaft – jeweils nach Absprache mit der Geschäftsführung – bei denen Clubmitglieder spielberechtigt sind

Den Clubsitz im Clubhaus zu gewährleisten (ab endgültiger Fertigstellung)

Die GmbH verpflichtet sich, den Golfplatz in einem ordnungsgemäßen Zustand zu halten und den Platz in einem den klimatischen Verhältnissen angepassten Zeitraum offen zu halten bzw. zu betreiben.

...

VI. Dauer der Vereinbarung

Der gegenständliche Vertrag wird auf unbestimmte Zeit abgeschlossen; er kann beiderseits unter Einhaltung einer einjährigen Kündigungsfrist zum Ende eines jeden Kalenderjahres aufgekündigt werden.

Weiters sind beide Vertragsteile zur sofortigen Vertragsauflösung berechtigt, wenn ... der jeweils andere Vertragspartner Zahlungsverpflichtungen gegenüber dem auflösenden Vertragspartner trotz eingeschriebener Mahnung nicht innerhalb eine Nachfrist von zumindest 14 Tagen entspricht.

Eine Rückerstattung der verlorenen Zuschüsse gem. Punkt I. des Vertrages erfolgt nicht.

..."

In weiterer Folge wurde der GmbH vom Unabhängigen Finanzsenat vorgehalten, dass der Golfclub nach der Aktenlage erst seit 21. 6. 1996 am Stammkapital der GmbH beteiligt sei. Zudem wurde die GmbH ersucht, da die im Arbeitsbogen über die abgeführte Betriebsprüfung einliegende Urkunde betreffend die obgenannte Vereinbarung weder datiert noch unterschrieben ist, eine datierte bzw. unterschriebene Vertragsurkunde beizubringen bzw. allenfalls bekannt zu geben, ab welchem Zeitpunkt der Vertrag in Kraft getreten bzw. umgesetzt worden sei.

Zu Ersterem wurde keine Äußerung abgegeben. Zu letzterem führte die GmbH aus, dass die Vertragsurkunde am 15. 7. 1996 unterzeichnet worden und auch in Kraft getreten sei. Zum angesprochenen Zeitpunkt sei die Anlage errichtet und der 18 –Loch Platz bespielbar gewesen. Bis dahin seien die wesentlichen Inhalte konkludent ebenso gehandhabt worden.

© Unabhängiger Finanzsenat

Darüber hinaus wurden die diesbezüglich vom Unabhängigen Finanzsenat gestellten Fragen dahingehend beantwortet, dass für Golfspieler keine Möglichkeit bestehe, unmittelbar von der GmbH Spielberechtigungen zu erwerben.

Die GmbH räume Golfspielern, die nicht Mitglieder des Golfclubs seien, Green – Fee und Range – Fee Spielberechtigungen laut Preisliste ein. Solche Personen dürften den Platz (18 - Loch Platz und Übungsanlage mit Driving Range) sohin gegen Entgelt an die GmbH nutzen. Die Benutzung der 18 – Loch Anlage setzte die "Platzreife" und die Mitgliedschaft eines anderen (anerkannten) Golfclubs voraus. Lediglich die Gäste der sog. "Gründerbetriebe" (d. s. Unterkunftsgeber, von denen Pauschalspielberechtigungen für ihre Gäste erworben wurden) dürften den Platz gegen Entgelt benützen, auch wenn sie nicht Mitglied bei irgendeinem Golfclub seien, wenn sie die Platzreife am Golfplatz X erworben hätten.

In diesem Zusammenhang wird angemerkt, dass sich laut einem im Arbeitsbogen einliegenden Prospekt im Jahr 1997 der Preis für eine Green – Fee – Tageskarte, die zur Nutzung des 18 –Loch – Platzes berechtigte, auf ATS 550,-- belaufen hat. Der Golfplatz war von April bis Oktober (7 Monate, d. s. 214 Tage) bespielbar.

Bestimmte Gruppen (Schulsportwochen, Gäste von sog. Gründerbetrieben) erhielten von der GmbH Sonderkonditionen. Ein Mitglied des Golfclubs zahle demgegenüber die Jahresspielgebühr. Der Golfclub könne nur seinen Mitgliedern im Rahmen der erwähnten Vereinbarung gestatten, die Golfanlage zu nutzen. Jeder nicht dem Golfclub angehörende Golfspieler habe seine Spielberechtigung mit der GmbH abzuklären.

Die GmbH führte zudem aus, dass ein neues Clubmitglied nach Abgabe einer Beitrittserklärung ein Begrüßungsschreiben erhalte, dem der Clubausweis und die Statuten des Golfclubs beigelegt seien.

Im angesprochenen Begrüßungsschreiben wird u. a. ausgeführt:

"... Wir wollen unseren Mitgliedern einen Golfplatz bieten, der sich nicht nur durch eine einmalig schöne Lage sondern auch durch hervorragende Pflege auszeichnet. Dafür verwenden wir die von ihnen entrichtete Aufnahmegebühr, für deren Einzahlung wir uns vielmals bedanken, sowie für die Jahresspielgebühr.

Das beste Zeugnis stellt man einem Golfplatz aus, indem man oft spielt. Hohe Frequenz ist ein Beweis dafür, dass der Platz von den Spielern gut angenommen wird.

Kommen Sie möglichst oft und beteiligen Sie sich aktiv am Clubleben. ..."

Der wesentliche Inhalt der Statuten des Golfclubs ist Folgender:

"I

Name, Sitz und Zweck

Der Club führt den Namen Golfclub X und hat seinen Sitz in Z .

© Unabhängiger Finanzsenat

Zweck des Golfclubs ist die Pflege des Körpersportes, insbesondere des Golfsportes. Jede politische Betätigung und jede auf Gewinn abzielende Tätigkeit ist ausgeschlossen. Sämtliche Tätigkeiten dürfen nur nach Maßgabe der hiefür bestehenden gesetzlichen Vorschriften ausgeübt werden.

...

VI.

Eintrittsgebühr und Jahresbeitrag

Die in den Golfclub aufgenommenen Personen haben eine einmalige Eintrittsgebühr zu bezahlen. Ferner hat jedes Mitglied alljährlich einen Jahresbeitrag zu entrichten.

...

XIII

Mittel

Mittel zur Erreichung des Vereinszweckes sind

a) Beitrittsgebühren und Mitgliedsbeiträge

b) Spenden

c) Erträgnisse aus Veranstaltungen

d) sonstige Zuwendungen

..."

Über die Berufung wurde erwogen:

Nach § 1 Abs. 1 Z 1 UStG 1994 unterliegen der Umsatzsteuer u. a. Lieferungen und sonstige Leistungen, die ein Unternehmer im Inland gegen Entgelt im Rahmen seines Unternehmens ausführt. Eine Leistung ist nur dann steuerbar, wenn ihr ein Entgelt als Gegenleistung gegenübersteht, also ein Leistungsaustausch stattfindet (VwGH 28.1.1955, 1835/53). Zwischen der Leistung des Unternehmers und der Gegenleistung des Leistungsempfängers muss sohin ein Zusammenhang, eine besondere Beziehung, eine innere Verknüpfung bestehen. Dies ist dann der Fall, wenn die Leistung in der Erwartung erbracht wird, damit eine Gegenleistung beim Leistungsempfänger auszulösen (Ruppe, UStG 1994, Anm. 63 z. § 1 mit weiteren Nachweisen).

Auch die Sechste Richtlinie des Rates vom 17. Mai 1977 zur Harmonisierung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Umsatzsteuern - Gemeinsames Mehrwertsteuersystem: einheitliche steuerpflichtige Bemessungsgrundlage (77/388 EWG) setzt für die Steuerbarkeit von Leistungen ein Gegenleistungsverhältnis voraus; unterliegen doch nach deren Artikel 2 Abs. 1 der Mehrwertsteuer jedenfalls die Lieferungen von Gegenständen und Dienstleistungen, die ein Steuerpflichtiger als solcher im Inland gegen Entgelt ausführt.

Hiezu hat der Gerichtshof der Europäischen Gemeinschaften (bereits zur Richtlinie 67/228/EWG des Rates vom 11. April 1967, der Zweiten Richtlinie zur Harmonisierung der

© Unabhängiger Finanzsenat

Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Umsatzsteuer, die dasselbe Ziel verfolgt wie die an ihre Stelle getretene, oben angesprochene Sechste Richtlinie) schon mehrfach konkretisierend ausgesprochen (vgl. beispielsweise das Urteil vom 3. März 1994, C-16/93, R. J. Tolsma), dass eine Leistung dann im Sinne von Artikel 2 Nr. 1 der Sechsten Richtlinie "gegen Entgelt" erbracht wird und somit steuerpflichtig ist, wenn zwischen dem Leistenden und dem Leistungsempfänger ein Rechtsverhältnis besteht, in dessen Rahmen gegenseitige Leistungen ausgetauscht werden, wobei die vom Leistenden empfangene Vergütung den tatsächlichen Gegenwert für die vom Leistenden erbrachte Dienstleistung bildet.

Demnach setzt auch der Begriff der Leistung gegen Entgelt im Sinne des Artikel 2 Nr. 1 der Sechsten Richtlinie das Bestehen eines unmittelbaren Zusammenhanges zwischen der erbrachten Dienstleistung und dem erhaltenen Entgelt voraus (EuGH vom 8. März 1988, C 102/86, Apple and Pear Development Council).

Unter Bedachtnahme auf die aufgezeigten Grundsätze sowohl des österreichischen Umsatzsteuergesetzes und des sich mit diesem deckenden Gemeinschaftsrechtes gilt es im vorliegenden Berufungsfall demnach zu überprüfen, ob die der Bw. vom Golfclub unter den Bezeichnungen "Investitionszuschüsse" bzw. "Verlustabdeckungen" vom Golfclub zugeführten (aus den Aufnahmegebühren stammenden) Beträge in unmittelbarem Zusammenhang, einer besonderen Beziehung bzw. einer inneren Verknüpfung mit der Einräumung von Spielrechten am Golfplatz stehen.

Ein Blick auf den Inhalt der zwischen der GmbH und dem Golfclub geschlossenen und mit 15. 7. 1996 in Kraft getretenen Vereinbarung, die nach der Vorhaltsbeantwortung "bis dahin konkludent ebenso gehandhabt worden sei" ergibt (siehe Punkt I.), dass sich der Golfclub vorweg verpflichtete, die (nach Abzug der laufenden Ausgaben und sonstigen Erfordernisse) verbleibenden Restbeträge der Aufnahmegebühren bis auf den maximalen Reservebetrag in Höhe einer Aufnahmegebühr der GmbH als Zuschuss zu überweisen. Es ist nun zwar in der Vereinbarung in der Tat von "Zuschuss" die Rede, sowie weiters davon, dass der Golfclub für die Benützung der Anlage pro Mitglied und Jahr eine Spielgebühr zu entrichten hat. Es darf jedoch ungeachtet dessen dennoch nicht übersehen werden, dass der Golfclub in Punkt II der Vereinbarung ausdrücklich zur Kenntnis genommen hat, dass "die gesamte Golfanlage einschließlich des Clubhauses eine Anlage der GmbH ist, deren Mitbenutzung durch den Club von der GmbH zu den vorstehenden Bedingungen vereinbart wird." Die "vorstehenden Bedingungen" (lt. Punkt I. der Vereinbarung) umfassen aber auch – wie dargestellt – die Überweisung der Aufnahmegebühren an die GmbH.

Zudem wird in den an neue Mitglieder des Golfclubs gerichteten Begrüßungsschreiben ausgeführt, dass "wir unseren Mitgliedern einen Golfplatz bieten wollen, der sich nicht nur

© Unabhängiger Finanzsenat

durch eine einmalig schöne Lage sondern auch durch hervorragende Pflege auszeichnet. Dafür verwenden wir die von ihnen entrichtete Aufnahmegebühr, für deren Einzahlung wir uns herzlich bedanken, sowie für die Jahresspielgebühr". Dies kann aber nach Ansicht des Unabhängigen Finanzsenates nichts Anderes bedeuten, als dass die Aufnahmegebühren von den Mitgliedern des Golfclubs in dem Interesse geleistet worden sind, letztlich einen (einmalig gelegenen und hervorragend gepflegten) Golfplatz bespielen zu können.

Dass die "Zuschüsse", mit deren Rückzahlung lt. Berufungsvorbringen auch keine der Vertragsparteien rechnete, in Wahrheit Entgelte für eingeräumte Spielrechte darstellen, ergibt sich auch aus folgendem Umstand:

Die beispielsweise im Jahr 1997 von Mitgliedern des Golfclubs zu entrichtende und an die GmbH weitergeleitete Jahresspielgebühr (die auch die Nutzung des 18 – Loch – Platzes inkludierte), betrug ATS 12.000,--. Der Golfplatz war im angesprochenen Jahr (für Mitglieder) 214 Tage lang bespielbar. Demgegenüber musste ein Nichtmitglied des Golfclubs für die Benutzung der 18 –Loch – Anlage für eine Tageskarte ATS 550,-- bezahlen. Ein Nichtmitglied des Golfplatzes hätte somit bei Aufwendung von ATS 12.000,-- im Vergleich zu Mitgliedern den 18 – Loch – Platz (nur) 21,(81) Tage nutzen können.

Letztlich stützt auch der Verweis der GmbH auf den Inhalt der Erkenntnisse des VwGH 24.1.2001, 99/16/0065, und VwGH 17.2.1994, 92/16/0089, das Berufungsvorbringen nicht. In beiden (jeweils zu Gesellschafteuer ergangenen) Erkenntnissen hat der Veraltungsgerichtshof nämlich – wovon die GmbH, das Finanzamt und auch der Unabhängige Finanzsenat ohnehin ausgehen – allein allgemein darauf hingewiesen, dass es Wesensmerkmal eines Leistungsaustausches ist, dass sich konkrete und bestimmbare Leistungen gegenüberstehen. Derartiges ist aber jeweils im Einzelfall am Boden des jeweils verwirklichten Sachverhaltes zu beurteilen. Im gegenständlichen Fall sind nun aber, wie den obigen Ausführungen zu entnehmen ist, (auch) die "Investitionszuschüsse" und die "Zuschüsse zur Verlustabdeckung" als Entgelt für von der GmbH an den Golfclub erbrachten Leistungen einzustufen.

Letztlich vermag angesichts dessen auch der Hinweis der GmbH darauf, dass mit den vom Golfclub von seinen Mitgliedern eingehobenen und an die GmbH weitergeleiteten Jahresspielgebühren im Sinne des Urteiles des EuGH vom 21. März 2002, C 174/00, Kennemer Golf Country Club) auch die Leistungsbereitschaft der GmbH abgegolten worden

© Unabhängiger Finanzsenat

sei, nicht zu überzeugen. Der Gerichtshof hat im angesprochenen Urteil nämlich zum einen allein an einen Golfclub geleistete Jahresbeiträge (und nicht auch einmalig zu entrichtende Aufnahmegebühren) in umsatzsteuerrechtlicher Hinsicht zu beurteilen gehabt. Zum anderen wurde vom EuGH mit demselben (auch) ausdrücklich (unter Hinweis auf die eingangs erwähnten Urteile Apple an Pear sowie Tolsma) festgehalten, dass eine Dienstleistung dann steuerpflichtig ist, wenn zwischen geleistetem Dienst (im gegenständlichen Fall. Einräumung der Spielberechtigung) und der erhaltenen Gegenleistung (hier: auch die Aufnahmegebühr) ein unmittelbarer Zusammenhang besteht.

Die Berufung gegen die Umsatzsteuerbescheide war nach all dem als unbegründet abzuweisen.

B.) zur Wiederaufnahme des Verfahrens hinsichtlich Umsatzsteuer 1995 – 1999

Betreffend die Wiederaufnahme der Verfahren hinsichtlich Umsatzsteuer wurde im Bp. – bericht (Tz. 31) ausgeführt, dass die oben unter Punkt A.) angeführten Feststellungen die Wiederaufnahme erforderlich machten. Weiters wurde festgehalten (Tz. 32 Bp. – Bericht), dass die Wiederaufnahme unter Bedachtnahme auf das Ergebnis der durchgeführten abgabenrechtlichen Prüfung und der sich daraus ergebenden Gesamtauswirkung zu erfolgen gehabt habe. Bei der im Sinne des § 20 BAO vorgenommenen Interessensabwägung sei dem Prinzip der Rechtsrichtigkeit (Gleichmäßigkeit der Besteuerung) der Vorrang vor dem Prinzip der Rechtsbeständigkeit (Parteiinteresse an der Rechtskraft) der Vorrang einzuräumen gewesen.

In der Berufung wird vorgebracht, dass die Vornahme einer Wiederaufnahme des Verfahrens von Amts wegen nur zulässig sei, wenn ein Wiederaufnahmsgrund vorliege.

Einen Wiederaufnahmsgrund bildeten lediglich neu hervorgekommene Tatsachen und Beweismittel. Damit werde die Möglichkeit geschaffen, bisher unbekannten, aber entscheidungswesentlichen Sachverhaltselementen Rechnung tragen zu können, nicht aber, bloß die Folgen einer unzutreffenden rechtlichen Würdigung offen gelegter Sachverhalte zu beseitigen (VwGH 13.9.1988, 87/14/0159).

Die Tatsache, dass der Golfclub als Gesellschafter der GmbH dieser GmbH Zuschüsse gewährt habe, die nicht als umsatzsteuerpflichtiges Entgelt behandelt worden seien, habe die GmbH in den Jahresabschlüssen ab 1995 **im Anhang offen gelegt** (jeweils Konto 3851 PRA Investitionszuschuss Golfclub).

© Unabhängiger Finanzsenat

Desgleichen sei die weitere Behandlung der Zuschüsse – Auflösung als a. o. Ertrag – offen gelegt und in der Folge jährlich im Anhang die Entwicklung (Bildung und Auflösung) dieser Zuschüsse dargestellt worden.

Die Tatsachen, auf die das Finanzamt die Wiederaufnahme stütze, seien demnach bereits bekannt gewesen und rechtfertigten die Wiederaufnahme des Verfahrens nicht.

Dem hielt das Finanzamt entgegen, dass für die umsatzsteuerliche Einstufung geleisteter Zahlungen als Zuschuss oder als Leistungsentgelt die buchmäßige Behandlung nicht ausreichend sei. Erst die vertraglichen Grundlagen der Zuschüsse erlaubten eine derartige Beurteilung. Diese Grundlagen seien dem Finanzamt erst im Prüfungsverfahren bekannt geworden.

Hiezu wird festgehalten, dass in den von der GmbH angesprochenen Anhängen zwar jeweils der gebildete passive Rechnungsabgrenzungsposten "Investitionszuschuss Golfclub" (samt seiner Auflösung) dargestellt wurde. Nähere Erläuterungen hiezu lassen sich jedoch auch den genannten Anhängen nicht entnehmen.

Über die Berufung wurde erwogen:

Gemäß § 303 Abs. 4 BAO setzt die Vornahme einer Wiederaufnahme des Verfahrens u. a. voraus, dass Tatsachen oder Beweismittel neu hervorkommen, die im abgeschlossenen Verfahren nicht geltend gemacht worden sind, und die Kenntnis dieser Umstände allein oder in Verbindung mit den sonstigen Ergebnissen des Verfahrens einen im Spruch anders lautenden Bescheid herbeigeführt hätten.

Im gegenständlichen Fall sind nun die Tatsachen bzw. Beweismittel (insbesondere die Vereinbarung GmbH - Golfclub, Einhebung von Aufnahmegebühren durch den Golfclub und Weiterleitung an die GmbH), auf die das Finanzamt die oben unter Punkt A.) dargestellten Schlüsse stützt, jedenfalls erst im Zuge der Betriebsprüfung offen gelegt worden. Dies wird letztlich auch von der GmbH nicht bestritten, die diesbezüglich lediglich auf die Darstellung der "Investitionszuschüsse" in den Anhängen zur Bilanz verweist.

Die angesprochenen Umstände führten schließlich auch zu im Spruch – gegenüber den ergangenen Erstbescheiden – anders lautenden Bescheiden.

Die Wiederaufnahme der Verfahren erfolgte demnach – zumal auch angesichts der Abgabennachforderung von ATS 1,2 Mio. dem Prinzip der Rechtsrichtigkeit (Gleichmäßigkeit der Besteuerung) der Vorrang vor dem Prinzip der Rechtsbeständigkeit (Parteiinteresse an

© Unabhängiger Finanzsenat

der Rechtskraft) der Vorrang einzuräumen gewesen ist – zu Recht.

Es war daher auch die Berufung gegen die Bescheide betreffend die Wiederaufnahme des Verfahrens hinsichtlich Umsatzsteuer für die Jahre 1995 bis 1999 als unbegründet abzuweisen.

Klagenfurt, am 4. November 2005

© Unabhängiger Finanzsenat

Anhang L

Mitgliederbefragung 2007: Martin Götze

Allgemeines:

In Absprache mit der Geschäftsführung der „Golf-Park Management GmbH“ und dem Präsidenten des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ wurde im Jahr 2007 eine online Befragung zur Erfassung der Einstellungen aller Mitglieder in und um den „Golf-Park Bregenzerwald“ geplant.

Hintergrund für das Forschungsvorhaben war nicht nur der Wunsch die Meinung der Mitglieder im Organisationssystem zu infrastrukturellen Details (z.B.: Parkplätze, Gastronomie, Gofschule oder den Zustand der Bahnen etc.) der Golfanlage möglichst detailiert zu erfassen, sondern es Bestand auch die Vermutung, dass – bedingt durch die formale Struktur des Unternehmens – Mitglieder des Clubs die jeweiligen Zuständigkeiten hinsichtlich ihrer Anliegen nicht kennen oder an falschen Akteuren festmachen. Seitens der „Golf-Park Management GmbH“ wurde schließlich der Verdacht geäußert, dass der Vorstand des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ seiner Vermittelerfunktion zwischen dem einzelnen Clubmitglied und der Management GmbH (als alleinige Entscheidungsträgerin) nicht in dem Maße gerecht wird, wie dies eigentlich, durch die Statuten des Vereins „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“, vorgesehen wäre. Auch diese Vermutung galt es zu prüfen. Eine untergeordnete Frage war dabei auch, inwiefern es allgemeine Attribute des Golfsports sind, die dieser Vermittlerrolle im Weg stehen könnten. Eine umfassende WIFI Studie zum Golfsport (Ennemoser: Golfstudie 2006; WIFI/WKO) deutete nämlich darauf hin, dass im Golfsport Ruhe, Naturverbundenheit sowie die spielerische Herausvorderung im Mittelpunkt des Interesses eines Golfspieler standen. Diese Tatsachen deuteten darauf hin, dass es unter Umständen kein Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitgliedern gibt bzw. dieses ein solches gar nicht erwünscht ist, was nicht zuletzt auch die Vermittlerrolle zwischen Clubvorstand und Geschäftsführung der GmbH erschweren kann.

Gegenstand der Untersuchung:

Wie Eingangs erwähnt, sollten alle eingetragenen Mitglieder ab 12 Jahren (N=502) des „Golfclub Riefensberg-Sulzberg“ die Möglichkeit haben, mittels einer standardisiert Befragung ihre Meinung kund zu tun. Der Forscher entschied sich für eine online Erhebung. Die dafür benötigten Kontaktdaten der einzelnen Mitglieder wurden von der

Geschäftsführung der „Golf-Park Management GmbH“ zur Verfügung gestellt. Mittels einer Software für online Erhebungen (www.2ask.at) wurde ein Fragebogen mit 29 Frageblöcken ausgearbeitet. Die Fragen varierten zwischen offenen und geschlossenen Fragen. Zudem wurden Filterfragen geschaltet, die auf das individuelle Anwortverhalten der Befragten abgestimmt waren. Die Laufzeit der Studie betrug 2 Monate (01.10.2007 – 30.11.2007). Die durchschnittliche Befragungsdauer lag bei ca. 9 Minuten. Mittels eines eigens von der Software übermittelten Verschlüsselungcodes wurde mehrmaliges Ausfüllen verhindert. Die Rücklaufquote belief sich auf 22,1 % (n=111). Der Fragebogen ist nachstehend einzusehen.

Ergebnisse der Untersuchung:

Die deataillierten Ergebnisse der Studie sind nur auf Anfrage und mit Zustimmung des Geschäftsführers der „Golf-Park Management GmbH“ erhältlich. Einige wenige Ergebnisse sind jedoch in dieser Arbeit einsehbar.

Kontakt:

Martin Götze
Neustiftgasse 149/21-22
A- 1070 Wien
Email: martingoetze108@hotmail.com
Oder:
Golf-Park Management GmbH
Unterlitten 3a
A- 6943 Riefensberg
Email: office@golf-bregenzerwald.com

Onlinefragebogen

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 1/30 0%

Liebe Mitglieder!

Im Rahmen meiner Diplomarbeit zum Thema „ Organisationssoziologische Strategien zur Zukunftssicherung des Golf - Park Bregenzerwald" wurde ein Fragebogen ausgearbeitet, der die Einstellung der Mitglieder zum Club sowie strukturelle Details analysieren soll.
Aus diesem Grund möchte ich Sie bitten, mir fünf Minuten Ihrer Zeit zu widmen und die nachfolgenden Fragen zu beantworten. Ihre Anonymität bleibt dabei selbstverständlich gewahrt.

Mit freundlichen Grüßen
Martin Götze

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 2/30 3%

1. **Wie lange sind Sie Mitglied im Golfclub Riefensberg - Sulzberg? ***

☐ Jahre

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 3/30 7%

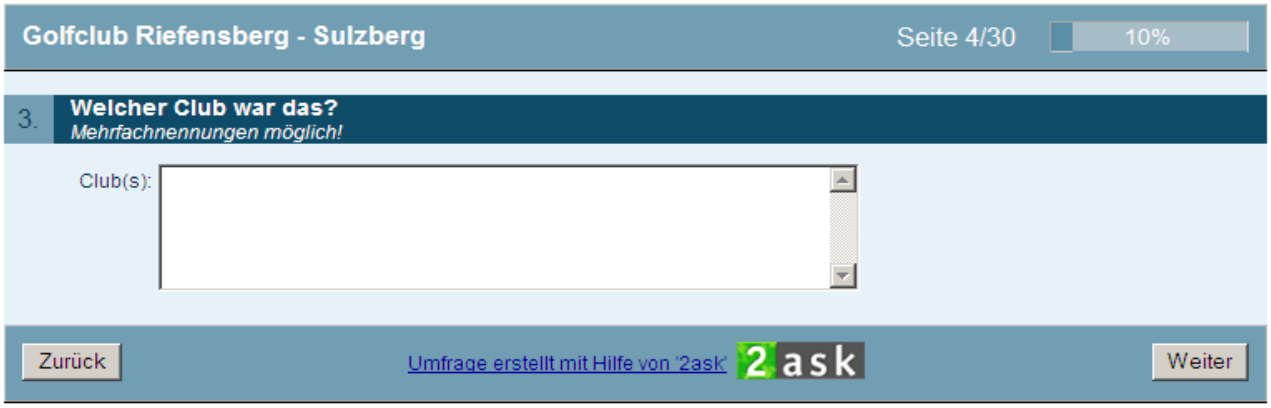
2. **Waren Sie bereits davor Mitglied in einem Golfclub? ***

- ○ ja
- ○ nein
- ○ keine Angabe

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

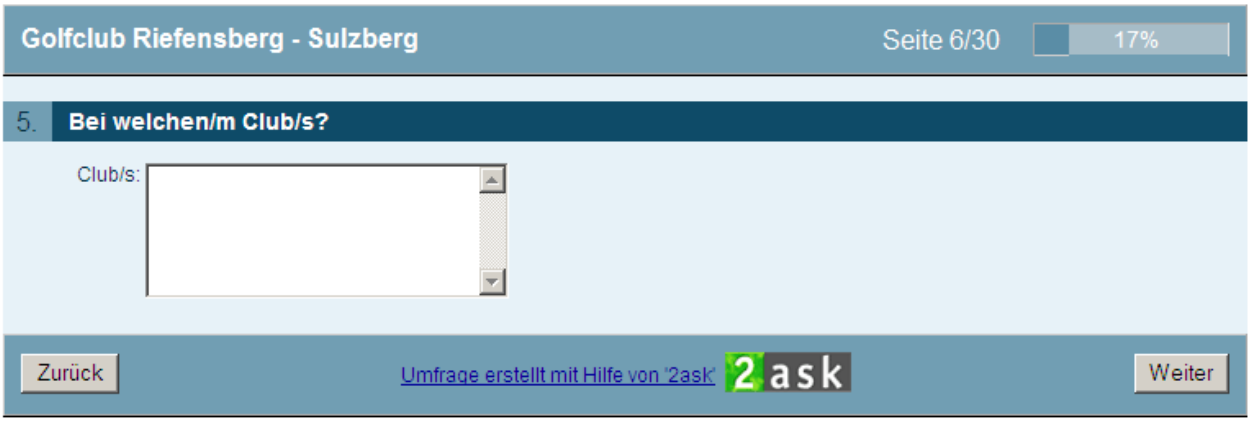


Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.



Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 7/30 20%

6. Welchen Club bevorzugen sie?

- ○ Golfpark Bregenzerwald
- ○ Ihre Zweitmitgliedschaft

Könnten Sie das kurz begründen?

Zurück | Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask | Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 8/30 23%

7. Was half Ihnen bei der Entscheidung dem Golfclub Riefensberg - Sulzberg beizutreten?
Mehrfachantworten möglich!

- ☐ erste 18 -Loch Anlage in Vorarlberg
- ☐ Werbung/Anzeigen
- ☐ Golfschule/Schnupperkurs
- ☐ Vereinsleben
- ☐ Internet
- ☐ Ambiente
- ☐ Preis/Leistung
- ☐ Urlaubsaufenthalt
- ☐ Turnier Sponsoring
- ☐ Natur
- ☐ verkehrsgünstige Lage
- ☐ Bekannte
- ☐ Sonstiges:

Zurück | Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask | Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 9/30 27%

8. **Wie steht es um Ihre allgemeine Zufriedenheit mit der Anlage?**

- ○ sehr zufrieden
- ○ zufrieden
- ○ ausreichend
- ○ wenig zufrieden
- ○ gar nicht zufrieden

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 10/30 30%

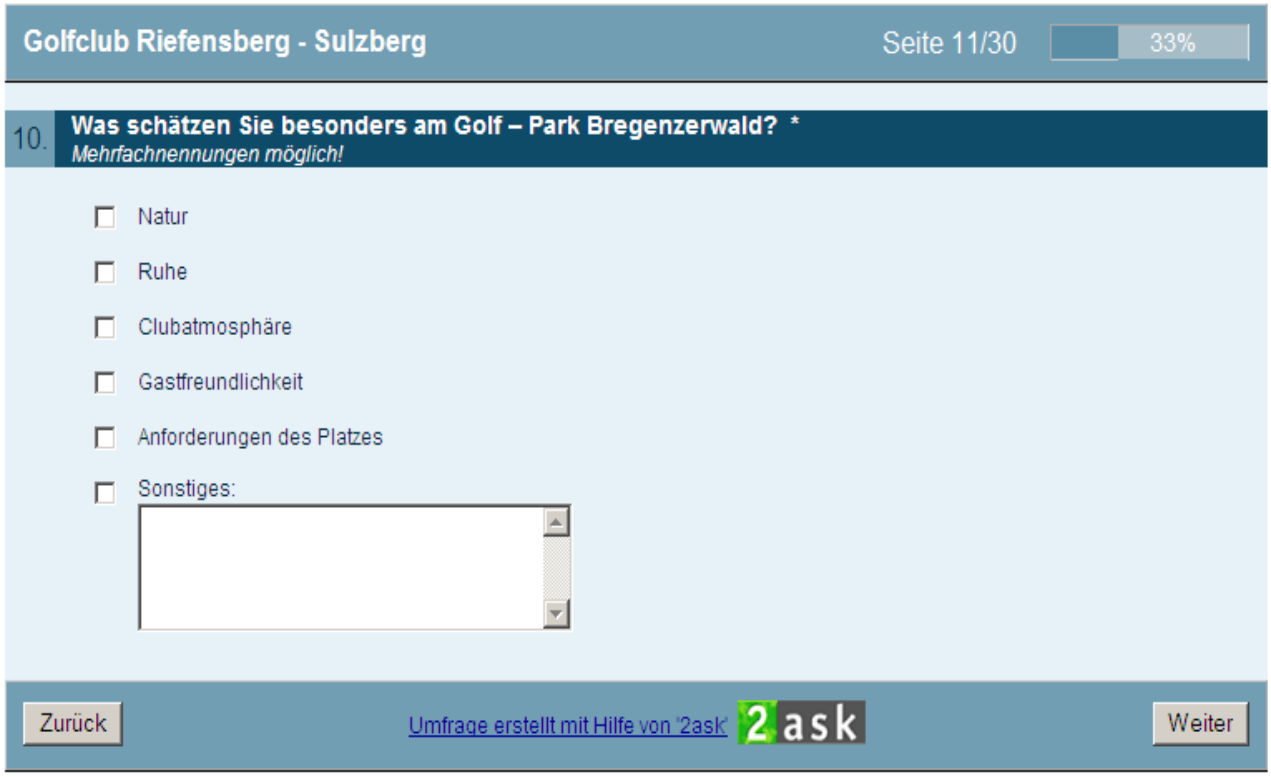
9. **Wenn Sie die Möglichkeit hätten strukturelle Details im Golf – Park Bregenzerwald zu ändern, welche wären das?**
Mehrfachnennungen möglich!

- ☐ Infrastruktur am Platz
- ☐ HCP des Platzes
- ☐ Preis/Leistung
- ☐ Mitgliederanzahl zu gering
- ☐ Mitgleideranzahl zu hoch
- ☐ Anzahl der Green-Fee Spieler zu gering
- ☐ Anzahl der Green-Fee Spieler zu hoch
- ☐ Informationsart
- ☐ Pressearbeit
- ☐ Sekretariat
- ☐ Golfschule
- ☐ Clubvorstand
- ☐ Geschäftsführung
- ☐ Sonstiges:

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.



Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 13/30 40%

12. Wünschen Sie sich einen Ihnen ganzjährig zur Verfügung stehenden Caddyraum zum Unterstellen Ihres Equipements?

- ○ ja
- ○ nein
- ○ keine Meinung

Wären Sie bereit diesen für einen jährlichen Unkostenbeitrag anzumieten?
Kreuzen Sie bitte jenen Betrag an, den Sie maximal bereit wären zu bezahlen!

○ bis € 50,-- ○ bis € 100,-- ○ € 100 und mehr ○ keine Bereitschaft

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 14/30 43%

13. Wie zufrieden sind Sie mit der Gastronomie im Golf - Park Bregenzerwald? *

○ sehr zufrieden ○ zufrieden ○ ausreichend ○ wenig zufrieden ○ gar nicht zufrieden

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 15/30 47%

14. Was würden Sie ändern?

- ☐ Preis/Leistung
- ☐ Qualität der Speisen
- ☐ Auswahl an Speisen
- ☐ Personal
- ☐ Ambiente
- ☐ sonstiges:

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 16/30 50%

15. Was schätzen Sie am Golfsport? *
Mehrfachnennungen möglich!

- ☐ Image des Sports
- ☐ Naturverbundenheit
- ☐ Ruhe
- ☐ Konzentration
- ☐ Kontaktpflege
- ☐ Körperliche Betätigung
- ☐ Herausforderung
- ☐ sonstiges:

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 17/30 53%

16. An welchen Tagen und zu welcher Zeit spielen Sie bevorzugt Golf?

	früher Vormittag	Vormittag	Mittag	früher Nachmittag	später Nachmittag	Abends
Montag	○	○	○	○	○	○
Dienstag	○	○	○	○	○	○
Mittwoch	○	○	○	○	○	○
Donnerstag	○	○	○	○	○	○
Freitag	○	○	○	○	○	○
Samstag	○	○	○	○	○	○
Sonntag	○	○	○	○	○	○

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 18/30 57%

17. Bitte kreuzen Sie an, welche der folgenden Aussagen Ihre Erwartungen an eine Golfanlage widerspiegeln und wie weit diese vom Golfpark Bregenzerwald erfüllt werden:
Mehrfachantworten möglich!

	Erwarte ich mir	wird auch erfüllt
Die Gestaltung der Anlage muss der Region angepaßt sein	☐	☐
Restaurant bietet gehobene Gastronomie	☐	☐
Golfclub sollte anspruchsvolle Unterhaltung jenseits des Golfsports anbieten	☐	☐
Ich lege Wert auf eine familiäre Atmosphäre	☐	☐
Unter den Mitgliedern erwarte ich mir ein offenes Miteinander	☐	☐
Der Platz wird ständig gut betreut (z.B.:Umweltschutz/ Gewässerschutz/Greenkeeping)	☐	☐
Der Platz muss ohne lange Wartezeiten und stressfrei bespielbar sein	☐	☐
Golfplatz als sportliche Herausforderung	☐	☐
Sicherheit beim Spiel	☐	☐
Von MitarbeiterInnen erwarte ich mir Fachkenntnis und Engagement	☐	☐

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich.

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 19/30 60%

18. Beurteilen Sie die Qualität der nachfolgenden Golfclubs im Vergleich zum Golfpark Bregenzerwald:
Frage nur beantworten wenn Ihnen der Club bekannt ist!

	qualitativ höher	gleich	qualitativ niedriger
Schachen	○	○	○
Weißensberg	○	○	○
Rankweil	○	○	○
Braz	○	○	○
Brand	○	○	○
Schruns	○	○	○
Steibis	○	○	○
Oberstaufen	○	○	○
Memmingen	○	○	○
Bad Ragaz	○	○	○
Grabs	○	○	○

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich.

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 20/30 63%

19. Werden Sie von der Betreibergesellschaft über aktuelle Vorhaben und Entscheidungen ausreichend informiert? *

- ○ ja
- ○ nein
- ○ weiß nicht

Legen Sie Wert auf diese Informationen?

Ja	Nein
○	○

Zurück | Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask | Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 21/30 67%

20. Wie wichtig ist Ihnen eine engagierte und gut organisierte Golfschule?
Bitte klicken Sie auf die Skala!

gar nicht wichtig — sehr wichtig

0 5 10

Zurück | Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask | Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 22/30 70%

21. Wie würden Sie unsere Golfschule bewerten?

- ○ sehr gut
- ○ gut
- ○ befriedigend
- ○ genügend
- ○ nicht genügend

Zurück | Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' 2ask | Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

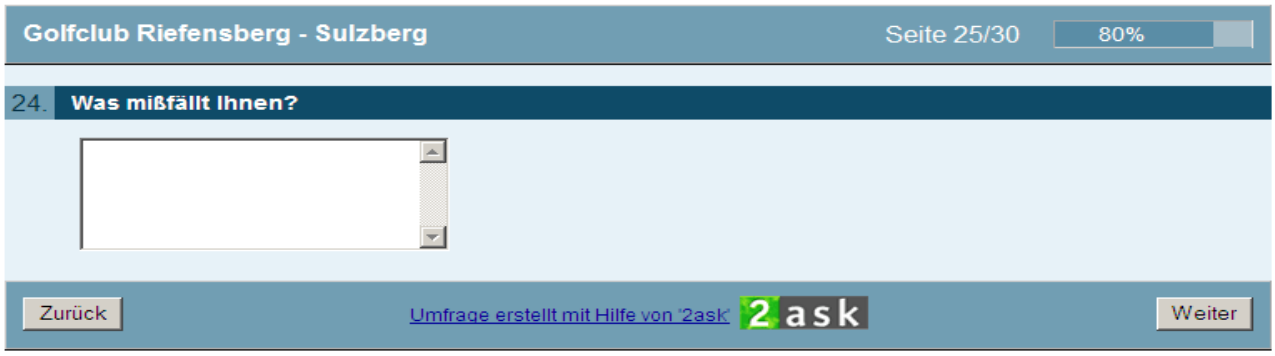
Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.



Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 26/30 83%

25. **Wie beurteilen Sie den Beitrag der Betreibergesellschaft zur Entwicklung der Golfanlage? (Golf- Park Management GmbH) ***

- ○ sehr gut
- ○ gut
- ○ befriedigend
- ○ ausreichend
- ○ nicht ausreichend

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 27/30 87%

26. **Was bemängeln Sie?**

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.

Golfclub Riefensberg - Sulzberg Seite 28/30 90%

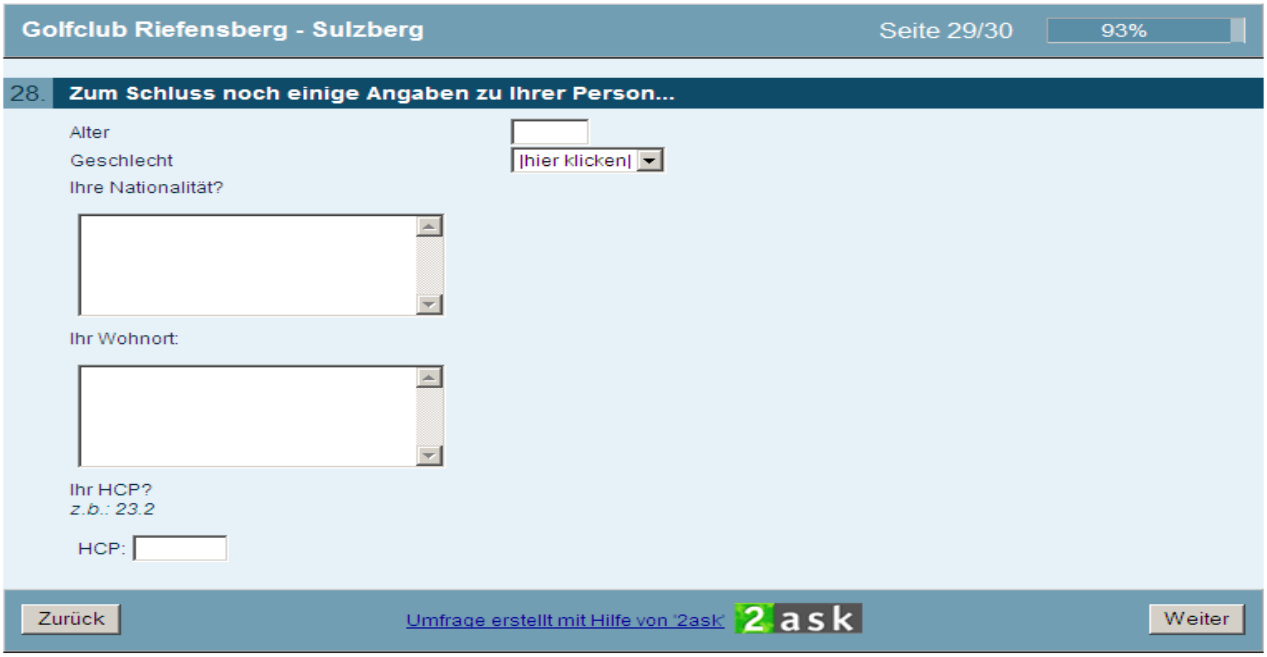
27. **Beabsichtigen Sie dem Golfclub Riefensberg - Sulzberg in der nächsten Saison treu zu bleiben? ***

- ○ ja
- ○ nein
- ○ unentschlossen
- ○ keine Angabe

Zurück Umfrage erstellt mit Hilfe von '2ask' Weiter

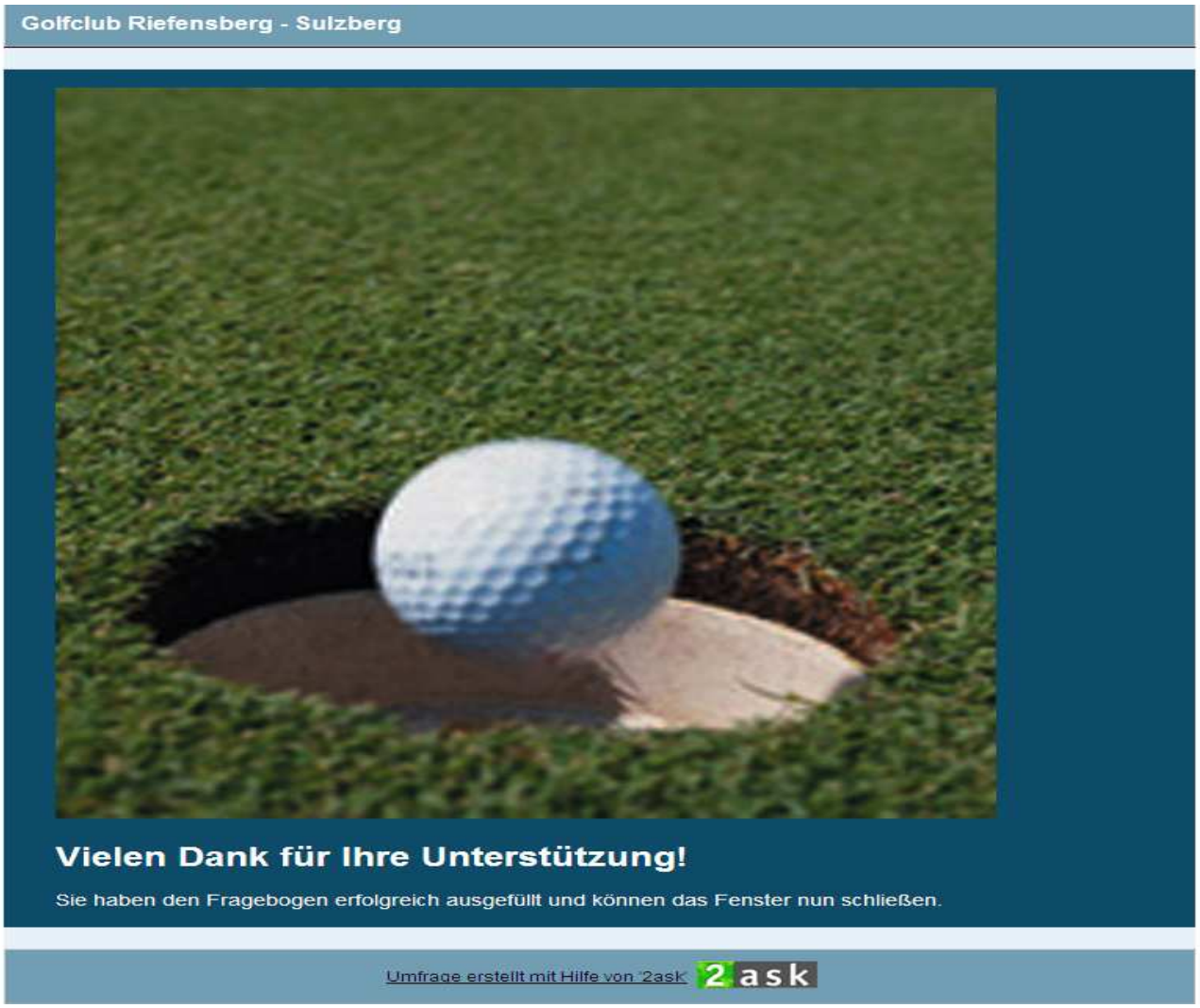
Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.



Veranstalter der Umfrage: Martin Götze, Neustiftgasse 149/21 - 22, 1070 Wien, Österreich,

Diese Umfrage wird von 2ask im Rahmen des Förderprogramms für Forschung & Lehre unterstützt.



Abstract:

Diese Arbeit beschäftigt sich mit einer formalen Organisation anhand des Fallbeispiels „Golf-Park Bregenzerwald“. Konkreter wird der in Vorarlberg gelegene Freizeitdienstleister, der sich dreier juristischer Organisationsformen bedient, mittels organisationssoziologischen Überlegungen im Detail beschrieben, um Stärken und Schwächen der formalen Struktur abseits juristischer Überlegungen auszuarbeiten.

Zur Beschreibung des Unternehmens, bedient sich die Arbeit öffentlich zugänglichen Dokumenten und Urkunden (z.B.: Gesellschaftsverträge, Vereinsstatuten, Jahresabschlüsse etc.). Die für das Fallbeispiel relevanten juristischen Organisationsformen sind a) eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, b) atypisch stille Gesellschaften und c) der Verein.

Die aus den Dokumenten gewonnenen Erkenntnisse sind sodann in der Lage, sowohl die formalen Strukturen, als auch die formalen Ziele der jeweiligen juristischen Organisationsformen im Detail darzustellen und miteinander zu verknüpfen.

Theoretische Grundlagen bilden neben allgemeinen Erkenntnissen aus der Organisationsforschung zu Organisationszielen und Strukturen sowie der Beschreibung der themenrelevanten juristischen Organisationsformen, Viktor Vanbergs „Modell der Ressourcenzusammenlegung“ ,Systemtheoretiker wie Luhmann und Etzioni und Verfechter mikropolitischer Strategien in Organisation wie etwa Burns und Neuberger.

Zentrales Ergebnis der Analyse ist, dass die Organisation „Golf-Park Bregenzerwald“ aus juristischer Perspektive streng in drei (Teil-)Organisationen unterteilt werden muss. Aus organisationssoziologischer Perspektive muss jedoch von einem Organisationssystem, bestehend aus einer Unternehmensorganisation und einer Interessenorganisation gesprochen werden, da die ökonomischen und sozialen Abhängigkeiten dieser Suborganisationen weitaus stärker sind, als sie auf einen ersten juristischen Blick vermuten lassen.. Sowohl die Interessenorganistation als auch die Unternehmensorganisation weisen intern Dynamiken, wie etwa Zielkonflikte und Trittbrettfahrer-Phänomene (Free-Rider), auf, die erste Schwierigkeiten im Organisationssystem bereiten. Insbesondere die atypisch stillen Gesellschaften stellen eine organisationale Ungewissheitszone dar, wodurch die Frage nach Macht und Herrschaft im Organisationssystem eine sehr zentrale wird. Es zeigt sich deutlich, dass die Beziehungen zwischen den Subsystemen bereits rein formal auf ein konfliktbehaftetes System hinweisen. Unter Bezugnahme auf eine im Jahr 2007 durchgeführte empirische Studie im Organisationssystem lassen sich Hinweise finden, die die gewonnen Erkenntnisse über die formale Organisation untermauern.

Lebenslauf

Martin Götze

Geburtsdatum: 14.08.1980
Geburtsort: Feldkirch, Vorarlberg
wohnhaft in: 1070 Wien / 6923 Lauterach

Ausbildung

seit Okt 2003	**Studium der Sozialwissenschaften** (Universität Wien)
	Studiengang: Rechts-, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (ReSoWi)
Okt 2001 – Jun 2003	**Studium der Rechtswissenschaften** (Universität Wien)
Jun 2001	**ORG Meinhardinum** (Stams/Tirol): Matura

Praktika

Sept 2008	**Hypo Investment Bank Liechtenstein**: Portfolio Management + IT
Okt 2007	**Hypo Investment Bank Liechtenstein:** Marketing
Aug 2006	**Hypo Investment Bank Liechtenstein**: Kundenberatung
Aug 2005	**Hypo Investment Bank Liechtenstein:** Portfolio Management
Aug 2004	**Hypo Investment Bank Liechtenstein:** Portfolio Management

Berufliche Tätigkeiten

2004 - heute	**Österreichische Gesellschaft für Marketing (OGM)**: freier Dienstnehmer
2003 - 2008	**Ski- und Snowboardschule Lech:** freier Dienstnehmer
1996 – 2003	**Ferienjobs**