Corporate Governance – Teil 1

Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung in Wohnungsunternehmen

Beitrag von Stefan Kofner, MCIH zu DW Die Wohnungswirtschaft Nr. 4, 62. Jg. (2009), S. 52-53

Öffentliche Wohnungsunternehmen und Wohnungsgenossenschaften müssen anders geführt und gesteuert werden als ihre kapitalmarktorientierten Konkurrenten, denn sie dienen nicht in erster Linie dem Wertsteigerungsinteresse ihrer Anteilseigner. Mehr als die private Konkurrenz müssen sie die Interessen anderer Stakeholder im Blick haben. Dies erfordert Unternehmensverfassungen, die den unterschiedlichen Stakeholderinteressen eine Stimme verleihen.

Die OECD hat Corporate Governance als das System definiert, durch das Unternehmen gelenkt und kontrolliert werden. Die Unternehmensverfassung legt die Verteilung der Rechte und Verantwortlichkeiten unter den verschiedenen Stakeholdergruppen ebenso fest wie die Verfahren der Entscheidungsfindung. Damit wird aber zugleich die Struktur festgelegt, innerhalb derer die Ziele des Unternehmens gesetzt, die Mittel zu ihrer Erreichung ausgewählt und ihre Erfüllung überwacht werden. Aber welchen Zwecken und Interessen haben eigentlich Unternehmen und speziell Wohnungsunternehmen zu dienen? Diese Frage muß am Anfang jeder Beschäftigung mit Problemen der Corporate Governance stehen.

Im Aktienrecht wird zwischen dem Gesellschaftsinteresse und dem Unternehmensinteresse unterschieden. Während das *Gesellschaftsinteresse* eher die Anteilseignerinteressen repräsentiert, stellt das weitergehende Konzept des *Unternehmensinteresses* auf die fortdauernde funktionsgerechte Erfüllung der Aufgaben des Unternehmens gegenüber allen Stakeholdern ab.

Während die Verpflichtung der Leitungsorgane auf das Unternehmensinteresse für die AG in der Literatur überwiegend bejaht wird, wird diese Ansicht für die *GmbH* und besonders für die nicht-mitbestimmte GmbH seltener vertreten. Wenn es sich bei einer GmbH um ein kommunales Beteiligungsunternehmen handelt, überlappen sich Unternehmensinteresse und Gemeinwohl. Mit öffentlichen Unternehmen soll ein politisch gesetzter Unternehmenszweck unter Bindung an das Recht und kaufmännische Grundsätze erfüllt werden.

Bei öffentlichen Beteiligungsunternehmen fehlt es meistens an einem Konsens über das Verhältnis von leistungswirtschaftlichen (dem „öffentlichen Interesse“, z.B. Stadtrendite bei Wohnungsunternehmen) und finanzwirtschaftlichen Zielen. Die rechtstypologische Prägung durch eine privatwirtschaftliche Rechtsform wie die der GmbH sorgt aber für einen Bias zugunsten der finanziellen Interessen. Für die Aufsichtsräte öffentlicher Unternehmen ergeben sich aus der Konkurrenz von gemeinwirtschaftlichen und finanzwirtschaftlichen Zielsetzungen Zielkonflikte.

Die Gemeindeordnungen enthalten zum Teil explizite Weisungsrechte des Rates an die Gemeindevorteiler in Aufsichtsräten von Beteiligungsunternehmen. Durch bundesrechtliches Gesellschaftsrecht (GmbHG, AktG) kann aber eine vorrangige Bindung an das Unternehmensinteresse gegeben sein.

Organisationen sind definiert als koordinierte Strukturen von formellen und informellen Regeln und Beziehungen mit dem Zweck, individuelle, organisatorische oder soziale Bedürfnisse zu erfüllen. Die komplexen, adaptiven und sich selbst organisierenden Beziehungen innerhalb einer Organisation sind in miteinander verwobenen Subsystemen und Netzwerken verkörpert, die nach menschlichen Werten und Zwecken geformt sind.

Organisationen gleichen somit lebenden Organismen und sie sind durch dezentrales Lernen und Wissensteilung geprägt. Um eine effektive Unternehmensführung und -überwachung zu gewährleisten müssen die Leitungsorgane daher über den Rand des grünen Tisches hinauszublicken.

Das Dienstleistungsangebot öffentlicher und genossenschaftlicher Wohnungsunternehmen geht über die bloße Befriedigung quantitativer Wohnbedürfnisse weit hinaus. Die „Business mission“ eines kommunalen Wohnungsunternehmens besteht in der Maximierung seines Beitrages zum Wohlergehen seiner Standortgemeinde. Die besondere altruistische Mission der öffentlichen Wohnungsunternehmen verlangt nach einer Organisationskultur, die ihre besondere Rolle für die Wohnungspolitik reflektiert und sie von privaten Vermietern deutlich unterscheidet.

Organisationen bewegen sich in einem Kontext externer Einflußfaktoren, dem „operativen Umfeld“. Bei öffentlichen Wohnungsunternehmen wird es geprägt durch

- den dynamischen Wandel der Wohnungs-, Wirtschafts- und Finanzpolitik,
- die wirtschaftliche Entwicklung in der Region,
- finanzwirtschaftliche Einflüsse (z.B. Einführung von Ratingsystemen),
- das Wirken langfristiger sozialer und demographischer Faktoren.

Alles in allem war das operative Umfeld der deutschen Wohnungswirtschaft meistens eher auf der instabilen oder „turbulenten“ Seite (mehr als ein Faktor ändert sich gleichzeitig). Das Tempo des Wandels hat in den letzten Jahren spürbar zugenommen. Angesichts eines solchen Umfeldes muß eine Organisation ihre Struktur und Kultur ständig anpassen, um nachhaltig erfolgreich sein zu können.

Die *organische Organisationsform* wird als Musterstruktur für Unternehmen angesehen, die in einem turbulenten Umfeld operieren. Ein Wohnungsunternehmen sollte außerdem Züge einer *lernenden Organisation* tragen, um alle Informationen, die für seine Geschäfte von Bedeutung sind, absorbieren, hervorbringen und transferieren zu können. Lernende Organisationen können sich spontan an Veränderungsdruck anpassen und sichern damit die organisatorische Nachhaltigkeit. Auf der anderen Seite braucht es natürlich auch ein bestimmtes Maß an *Bürokratie* mit regelbasierten, standardisierten Arbeitsabläufen auf der Grundlage von geschriebenen Regeln, intensiver Arbeitsteilung und hierarchischen Entscheidungsabläufen. Je größer eine Organisation, desto stärker formalisiert wird sie sein.

Die Führungs- und Kontrollstrukturen von Wohnungsunternehmen haben einen wesentlichen Einfluß auf die Effizienz des Kapitaleinsatzes und die Servicequalität. Nach der Independent Commission on Good Governance in Public Services zeichnet sich eine gute Unternehmensführung („good governance“) durch folgende Merkmale aus:

1. Fokus auf den Organisationszweck und die Leistungen für die Stakeholder
2. effektive Leistungserbringung innerhalb klar definierter Funktionen und Rollen
3. informierte, transparente Entscheidungen innerhalb eines Rahmens von Kontrollen
4. die ständige Verbesserung der Effektivität des Leitungsteams
5. Einlassen auf die Stakeholder und Rechenschaft in der Praxis fühlbar machen

Die Vorteile einer guten Unternehmensführung für ein öffentliches Wohnungsunternehmen und seine Anteilseigner liegen auf der Hand. Sie fördert das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Organisation und die Partizipation der Stakeholder.

Im zweiten Teil des Beitrages befaßt sich der Autor mit der Rolle des Aufsichtsrates und der Wirtschaftsprüfer im Governance-System und entwickelt Vorschläge zur Verbesserung der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrates.