

Corporate Governance

Zusammenfassung des Beitrags von

Prof. Dr. Stefan Kofner, MCIH

zu WM 2/2009, S. 97-108

- 1 Corporate Governance und Unternehmensinteresse
 - 1.1 Unternehmensinteresse im Aktienrecht
 - 1.2 Unternehmensinteresse und Corporate Governance in öffentlichen Beteiligungsunternehmen
- 2 Wohnungsunternehmen als Organisationen
 - 2.1 Kulturelle, vitale und humane Aspekte von Organisationen
 - 2.2 Das operative Umfeld öffentlicher Wohnungsunternehmen
 - 2.3 Anforderungen an die Organisationskulturen von Wohnungsunternehmen
 - 2.4 Die lernende Organisation als Leitbild
- 3 Was bedeutet "Good governance"?
- 4 Die Rolle des Aufsichtsrates und der Wirtschaftsprüfer im Governance-System
 - 4.1 Der Aufsichtsrat als Herr der Unternehmensüberwachung
 - 4.2 Unternehmensexterne Kontrolle durch die Wirtschaftsprüfung
 - 4.3 Die strategische Rolle des Aufsichtsrates
- 5 Anforderungen an den Aufsichtsrat
 - 5.1 Rekrutierung der Aufsichtsratsmitglieder
 - 5.2 Diversifizierung des Aufsichtsrates
 - 5.3 Qualifikation der Aufsichtsräte
 - 5.4 Optimale Größe des Aufsichtsrates
 - 5.5 Amtszeit der Gewählten
 - 5.6 Das Learning Board
 - 5.7 Board Appraisal: Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrates
- 6 Quintessenz
- 7 Literatur

In den letzten Jahren hat sich in Teilen der Wohnungswirtschaft ein institutioneller Wandel vollzogen, der die Wohnungspolitik ebenso intensiv beschäftigt hat wie die Wissenschaft. Eine ganze Reihe ehemals öffentlicher oder industrieverbundener Wohnungsunternehmen ist an private Investorengruppen veräußert worden (Kofner 2008a). Die Unternehmen sind damit zu Bestandteilen von komplexen Konzernstrukturen geworden und sie müssen den Anforderungen des Kapitalmarktes Rechnung tragen. Daraus ergeben sich einschneidende Konsequenzen für die Organisationsstrukturen und -kulturen der übernommenen Gesellschaften und natürlich auch für die einzelnen Mitarbeiter.

Die weiterhin zum öffentlichen Sektor zählenden Wohnungsunternehmen sind dagegen in der Regel weniger einseitig den Interessen ihrer Anteilseigner an einer Wertsteigerung ihrer Kapitaleinlage verpflichtet. Der Druck im Hinblick auf eine Steigerung der Eigenkapitalrentabilitäten und Ausschüttungsbeträge hat jedoch auch für sie zugenommen. ...

Auf dem Höhepunkt des Engagements ausländischer Finanzinvestoren auf dem deutschen Wohnungsmarkt sah es vorübergehend sogar so aus, als würde sich die Transformation der deutschen Wohnungswirtschaft gleichsam im Zeitraffer vollziehen. ... Wegen des wachsenden politischen Widerstandes gegen die Privatisierung öffentlicher Wohnungsunternehmen und wegen der erheblich eingeschränkten Verfügbarkeit von Übernahmekrediten hat der Druck von dieser Seite zuletzt freilich erheblich nachgelassen.

...

Damit eröffnet sich für die öffentliche Wohnungswirtschaft die Gelegenheit, den Konvergenzpfad zu verlassen und die Unterschiede zu den kapitalmarktorientierten Unternehmen wieder stärker zu betonen. 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. Bei den genossenschaftlich organisierten Unternehmen kommt hinzu, daß die Mitglieder zugleich Mieter sind, deren Interesse sich keineswegs auf die Maximierung des „Shareholder value“ verengen läßt. Diese besonderen Bedingungen erfordern Unternehmensverfassungen, die den unterschiedlichen Stakeholderinteressen eine Stimme verleihen. Die Frage der Führung und Steuerung von öffentlichen und genossenschaftlich organisierten Wohnungsunternehmen gehört somit auf die wohnungspolitische Agenda.

Literatur

- Attwood, M. / Pedler, M. / Pritchard, S. / Wilkinson, D. (2003): *Leading Change : A guide to whole systems working*, Bristol: Policy Press.
- Baker, E. (2004): *Hearts and Minds*, in: *CIO Insight*, October 15, 2004.
- Bateman, T. / Snell, S. (2002): *Management*, 5th ed., McGraw Hill.
- Bhatti, V. (2001): *Darwin did it*, in: *The Review*, February 2001.
- Boyens, W. / Leube, B. (2005): *Schwierige Balance*, in: *focus 01 / 2005*.
- Burns, T. / Stalker, G. (1961): *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cowan, D. / McDermont, M. / Prendergrast, J. (2006): *Governing and Governance: A Social Housing Case Study*, CMPO Working Paper No. 06/149.
- Deutscher Corporate Governance-Kodex, <http://www.corporate-governance-code.de/index.html>. Berücksichtigt sind die in der Plenarsitzung am 6. Juni 2008 beschlossenen Änderungen, nachdem die Bekanntmachung im elektronischen Bundesanzeiger erfolgt ist.
- Feldman, M. / Khademian (2005), A.: *The Role of Public Managers in Inclusive Management*, Paper for the 8th Public Management Research Conference.
- Handy, C. (1993): *Understanding Organisations*, Penquin, 4th Edition.
- Hans-Böckler-Stiftung (2003a): *Grundsätze ordnungsmäßiger Aufsichtsratsstätigkeit, Arbeitshilfe für Aufsichtsräte Nr. 10*, Düsseldorf März 2003.
- Hans-Böckler-Stiftung (2003b): *Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats: Ein Leitfaden zur Evaluation, Arbeitshilfe für Aufsichtsräte Nr. 16*, Düsseldorf November 2003.
- Hopt, K. (1993): *Aktionärskreis und Vorstandsneutralität*, in: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht (ZGR)*, S. 534-566.
- Kofner, S. (2008a): *Wohnimmobilien-Aktiengesellschaften*, in: *WM*, 61. Jg., S. 68-72.
- Kofner, S. (2008b): *Strategien und Rahmenbedingungen großer Wohnungsunternehmen am Beispiel der Gagfah*, Vortrag auf dem 3. Wohnforum NRW zum Umgang mit den neuen Eigentümerstrukturen auf den Wohnungsmärkten "Ist der Wohnungsmarkt noch zu zähmen?" am 5. November 2008 im Alten Rathaus in Gladbeck.
- Kotter, J. (1998): *Winning at Change*, in: *Leader to Leader*, No. 10, Fall 1998.
- Krämer, H. (2002): *Das Unternehmensinteresse als Verhaltensmaxime der Leitungsorgane einer Aktiengesellschaft im Rahmen der Organhaftung*, Berlin 2002.

Kuhner, C. (2003): Unternehmensinteresse versus Shareholder Value als Leitmaxime kapitalmarktorientierter Aktiengesellschaften, Vortrag gehalten im Rahmen des Forschungsseminars des Instituts für Arbeits- und Wirtschaftsrecht der Universität zu Köln am 21. Juli 2003.

Likert, R. (1961): *New Patterns of Management*, McGraw-Hill.

Machura, S. (2005): *Politik und Verwaltung*, Kapitel 9: Rollenkonflikt und Selbstbehauptung: Zur politischen Psychologie des Aufsichtsrates, VS Verlag.

Norwegen: Frauenquote in Aufsichtsräten, in: *Wirtschaftswoche* v. 2.11.2007.

OECD (1999): *OECD Principles of Corporate Governance*, OECD.

Parston, G. (2006): Good governance leads to satisfied customers – true or false? presentation at the National Board Members' Conference 2006.

Paton, R. / McCalman, J. (2006): *Change Management*, London et al.: SAGE Publications.

Pawson, H. (2005): Future Directions in Community Housing: Lessons from the UK? Presentation to NSW Federation of Housing Associations seminar, 7 December.

Pawson, H. / Satsangi, M. / Munro, M. / Cairncross, L., Warren, F. / Lomax, D. (2005): *A Framework for Governance of Registered Social Landlords*; Edinburgh: Communities Scotland.

Porter, M. (2006): Governance – is your board fit for the purpose? presentation at the National Board Members' Conference 2006.

Rapley, B. (2006): Governance – is your board fit for the purpose? presentation at the National Board Members' Conference 2006.

Ringleb, H. / Kremer, T. / Lutter, M. / Werder, A. von (2003): *Kommentar zum Deutschen Corporate Governance Kodex*, München: Beck.

Ruter, R. (2000): Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates in Unternehmen der Öffentlichen Hand, Arthur Andersen Public Sector.

Ruter, R. / Häfele, M. (2007): Public Corporate Governance Kodex - Herausforderung für die Öffentliche Hand, in: Brüggemeier, M. / Schedler, K. / Schauer, R. (Hrsg.): *Controlling und Performance Management im Öffentlichen Sektor*, Haupt-Verlag, Stuttgart.

Ruter, R. / Sahr, K. / Häfele, M. (2007): Zwischen wirtschaftlicher Freiheit und politischer Kontrolle – Wieviel Governance brauchen öffentliche Unternehmen? in: Bräunig, D. / Greiling, D. (Hrsg.): *Stand und Perspektiven der Öffentlichen Betriebswirtschaftslehre II*, Berliner Wissenschafts-Verlag.

Seibt, C. (2003): Effizienzprüfung der Aufsichtsratsstätigkeit, in: *Der Betrieb* 2003, S. 2107-2112.

Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Books.

Sick, S. (2003): Die Effizienzprüfung des Aufsichtsrats: Ein Leitfaden zur Evaluation, Arbeitshilfe für Aufsichtsräte der Hans Böckler Stiftung Nr. 16.

Theisen, M. (2002): Grundsätze einer ordnungsgemäßen Information des Aufsichtsrats, 3. Aufl., Stuttgart 2002.

Verse, D. (2006): Der Gleichbehandlungsgrundsatz im Recht der Kapitalgesellschaften, Habilitationsschrift, Johannes Gutenberg-Universität, Mohr Siebeck.

Webber, A. (1999): Learning for a Change, in: Fast Company, Issue 24, April 1999, S. 178 ff.

Webber, A. (2000): Will Companies Ever Learn? in: Fast Company, Issue 39, September 2000, S. 274 ff.

Webster, C. (1998): Approaches to appraisal: a handbook for the effective board, published by National Housing Federation.

Werder, A. (1998): Shareholder Value-Ansatz als (einzige) Richtschnur des Vorstandshandelns?, in: ZGR 1/1998, S. 69-91.

Zöllner, W. (Hrsg., 1988 ff.): Kölner Kommentar zum Aktiengesetz, 2. Aufl., Köln: Verlag Heymanns.