

# *Corporate Governance bei Wohnungsunternehmen: Eine besondere Mission?*

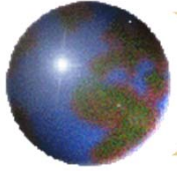


Präsentation für die Novembertagung 2013

„Governance im gesellschaftlichen Transformationsprozess – Wandel gestalten vor Ort“

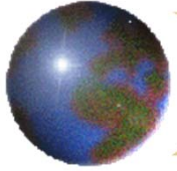
Görlitz, 29. November 2013

Referent: Prof. Dr. Stefan Kofner, MCIH



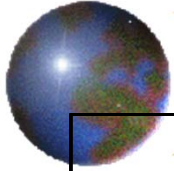
# *Gliederung*

1. Definition „Corporate Governance“?
2. Organisationen
3. Rolle des Aufsichtsrates
4. Ansatzpunkte zur Verbesserung der Arbeit des Aufsichtsgremiums

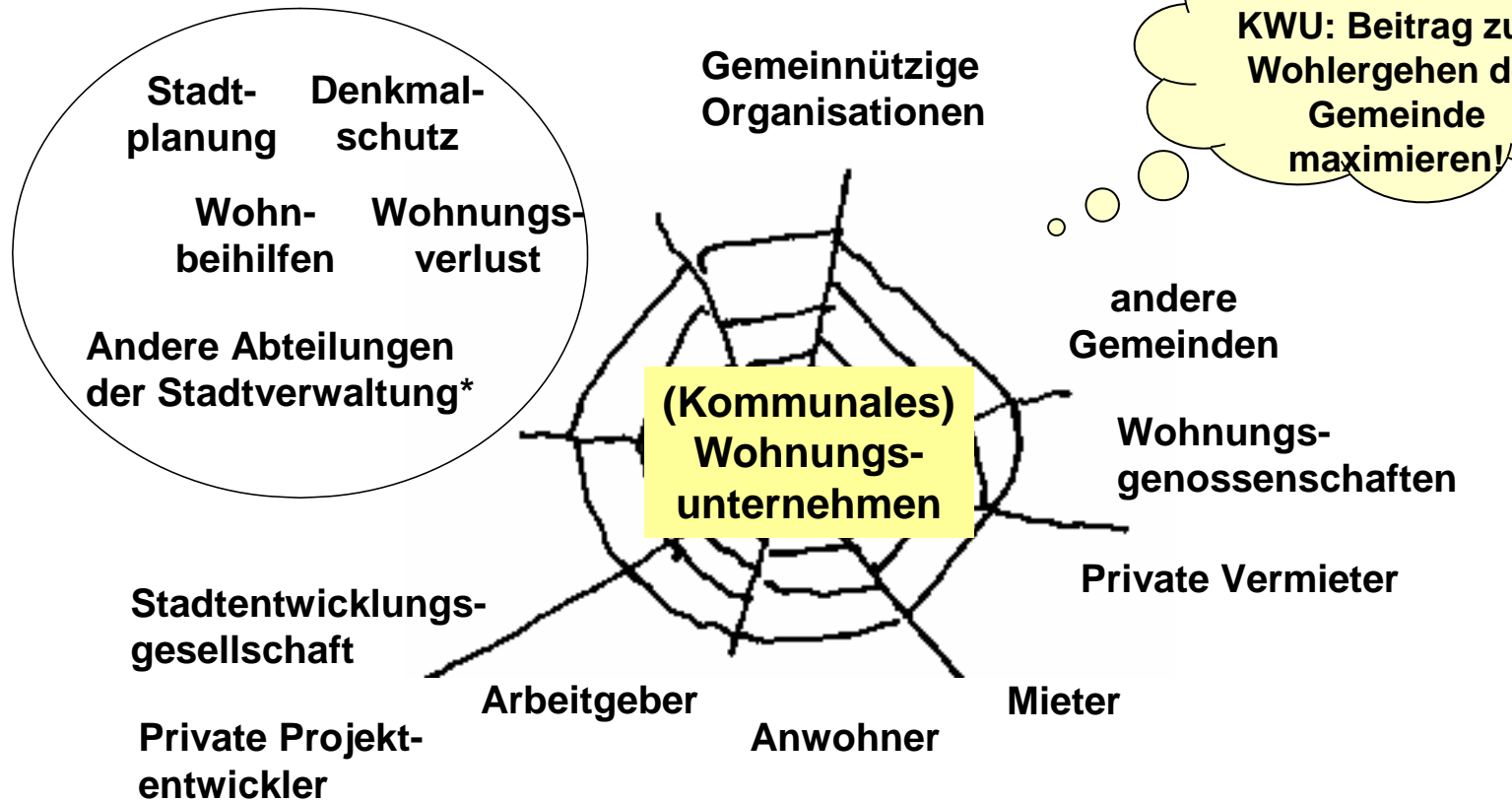


# *Definition Corporate Governance der OECD*

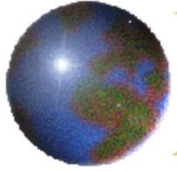
- ❖ “das System, nach dem Unternehmen geleitet, gesteuert und kontrolliert werden”
  - ❖ Verteilung von Rechten und Verantwortlichkeiten unter den verschiedenen Institutionen bzw. “Stakeholdern”
  - ❖ Entscheidungsregeln (Kompetenzzuweisungen) und Organisationsziele



## Das Netzwerk der stakeholder der kommunalen Wohnungspolitik

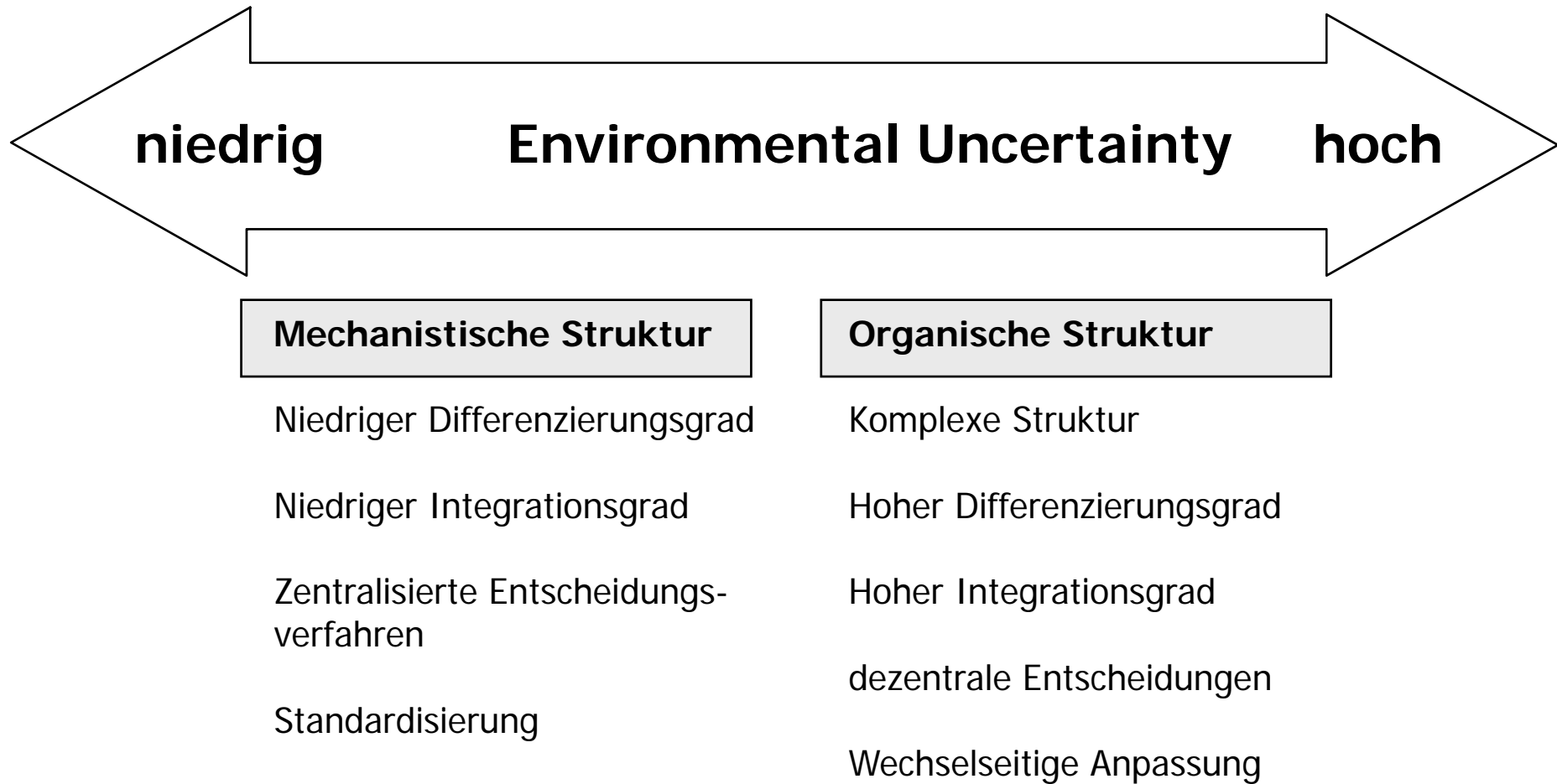
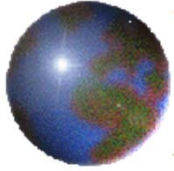


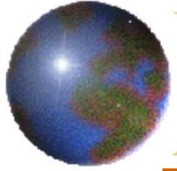
\* einschließlich Liegenschaftsamt, Hochbauamt, Bauaufsicht, Gesundheitsamt, Ordnung und Sicherheit, Schulverwaltung, Jugendamt und Sozialamt



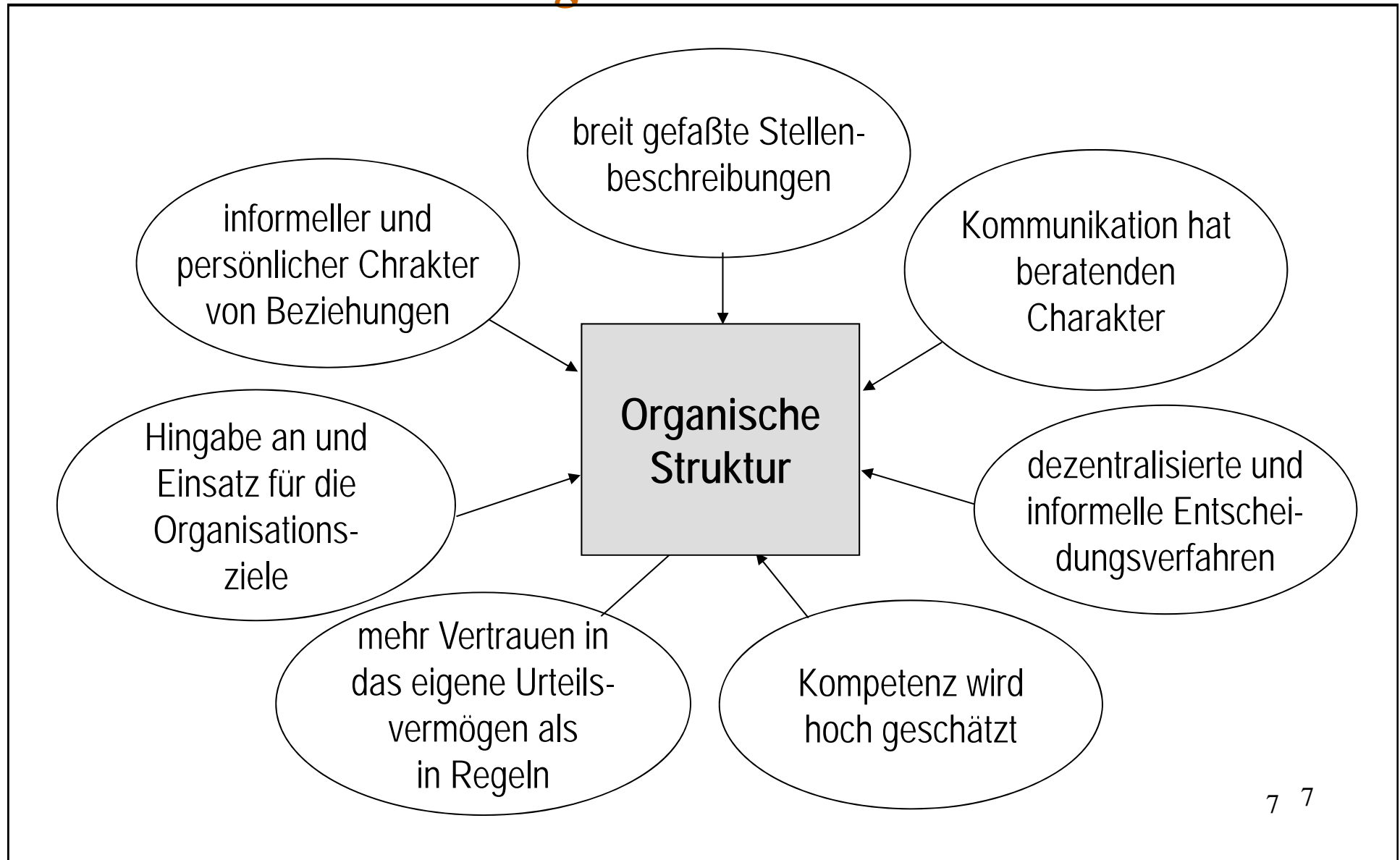
## *Kulturelle, vitale und humane Aspekte von Organisationen*

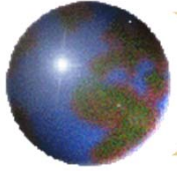
- ✦ „Business mission“ eines kommunalen Wohnungsunternehmens: Maximierung seines Beitrages zum Wohlergehen seiner Standortgemeinde
- ✦ Gemeinwohlorientierte Wohnungsunternehmen sind trotz privatrechtlicher Rechtsformen (GmbH, AG, eG) soziale Betriebe und zählen zum „dritten Sektor“ unserer Volkswirtschaft.
- ✦ Ihre besondere Business mission verlangt nach einer besonderen Organisationskultur.





## Elemente einer organischen Struktur

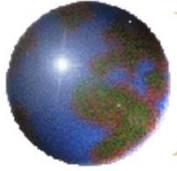




# *Die ideale Organisationskultur*

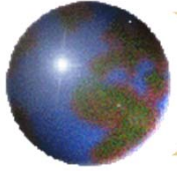
- ✦ Internalisierung der genuinen Werte der Wohnungsgemeinnützigkeit: Fürsorglichkeit und aufrichtiges Interesse an den Menschen (keine Behandlung der Mieter als „Fälle“)
- ✦ Eine Kultur, die Mitwirkungsmöglichkeiten schafft, Partizipation und Beteiligung fördert und alle von Entscheidungen betroffenen Mitarbeiter mitnimmt. Eine solche Kultur ist gekennzeichnet durch
- ✦ Kommunikationsfähigkeit: laterale Kommunikation, Teamwork und Networking zur Förderung der Knotenpunktfunktion kommunaler Wohnungsunternehmen in der Gemeinde.
- ✦ geeignete Personalausstattung: Personal, das sich in die Kultur einfügt, sich proaktiv verhält, nach Verantwortung und Selbstverwirklichung strebt, leistungsbereit, vielseitig und teamfähig ist und großen Wert auf Lernen und berufliche Weiterbildung legt.
- ✦ einen möglichst niedrigen Grad an Zentralisierung, Formalisierung, Standardisierung und Kontrolle.





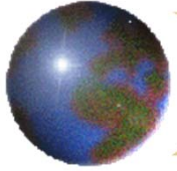
## *Was bedeutet „Good governance“?*

- ✦ **Fokus auf den Organisationszweck und die Leistungen für die Bürger und Nutzer / Kunden**
- ✦ **effektive Leistungserbringung innerhalb klar definierter Funktionen und Rollen**
- ✦ **informierte, transparente Entscheidungen innerhalb eines Rahmens von Kontrollen treffen: kein „Abnicken“**
- ✦ **die Effektivität des Leitungsteams weiterentwickeln**
- ✦ **sich auf die Stakeholder einlassen und Rechenschaft in der Praxis fühlbar machen**



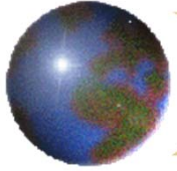
## *Unternehmensinteresse im Aktienrecht*

- ✦ Gesellschaftsinteresse umfaßt alles, „(...) was den Bestand, die Funktionsfähigkeit und die Aufgabenerfüllung des Verbandes im Hinblick auf den Zweck des Verbandes begünstigt und gewährleistet.“ (Krämer 2002, S. 47). Es repräsentiert somit eher die Anteilseignerinteressen.
- ✦ Das Unternehmensinteresse stellt dagegen auf die Selbsterhaltung und fortdauernde funktionsgerechte Erfüllung der Aufgaben des Unternehmens gegenüber Anteilseignern, Arbeitnehmern, Lieferanten, Abnehmern, Konsumenten, Staat und Gesellschaft ab.
- ✦ Gesetzgeber erwartet von den Unternehmensorganen einer AG die Berücksichtigung aller Stakeholderinteressen, wobei die Gewichtung unklar ist → Besetzung der Leitungsorgane



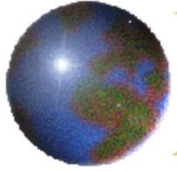
## *Unternehmensinteresse und Corporate Governance in öffentlichen Beteiligungsunternehmen*

- ✦ Wenn es sich bei einer GmbH um ein kommunales Beteiligungsunternehmen handelt, überlappen sich Unternehmensinteresse und Gemeinwohl.
- ✦ Forderung nach einem „Public Corporate Governance-Kodex“
- ✦ verbesserte Informations- und Kontrollmöglichkeiten der Steuerzahler
- ✦ Einwirkungs- und Kontrollmöglichkeiten sichern (Ruter / Sahr / Häfele 2007)
- ✦ Verbesserung von Bonitätseinschätzungen und Ratings
- ✦ Begrenzung von Verlustrisiken



## *Die Rolle des Aufsichtsrates*

- ✦ Nur Überprüfen und Infragestellen?
- ✦ Beschränkung auf nachträgliches Aufzeigen von Fehlentscheidungen / Fehlentwicklungen?
- ✦ reaktiv oder proaktiv?



# Rolle des Aufsichtsrates

## ❖ „Herr der Unternehmensüberwachung“

- ❖ Geschäftsführung zur Rechenschaft nötigen: ordnungsgemäß, wirtschaftlich, zweckmäßig?
- ❖ Prüfung und Jahresabschluß
- ❖ Personalentscheidungen Top-Management

❖ weisungsunabhängig

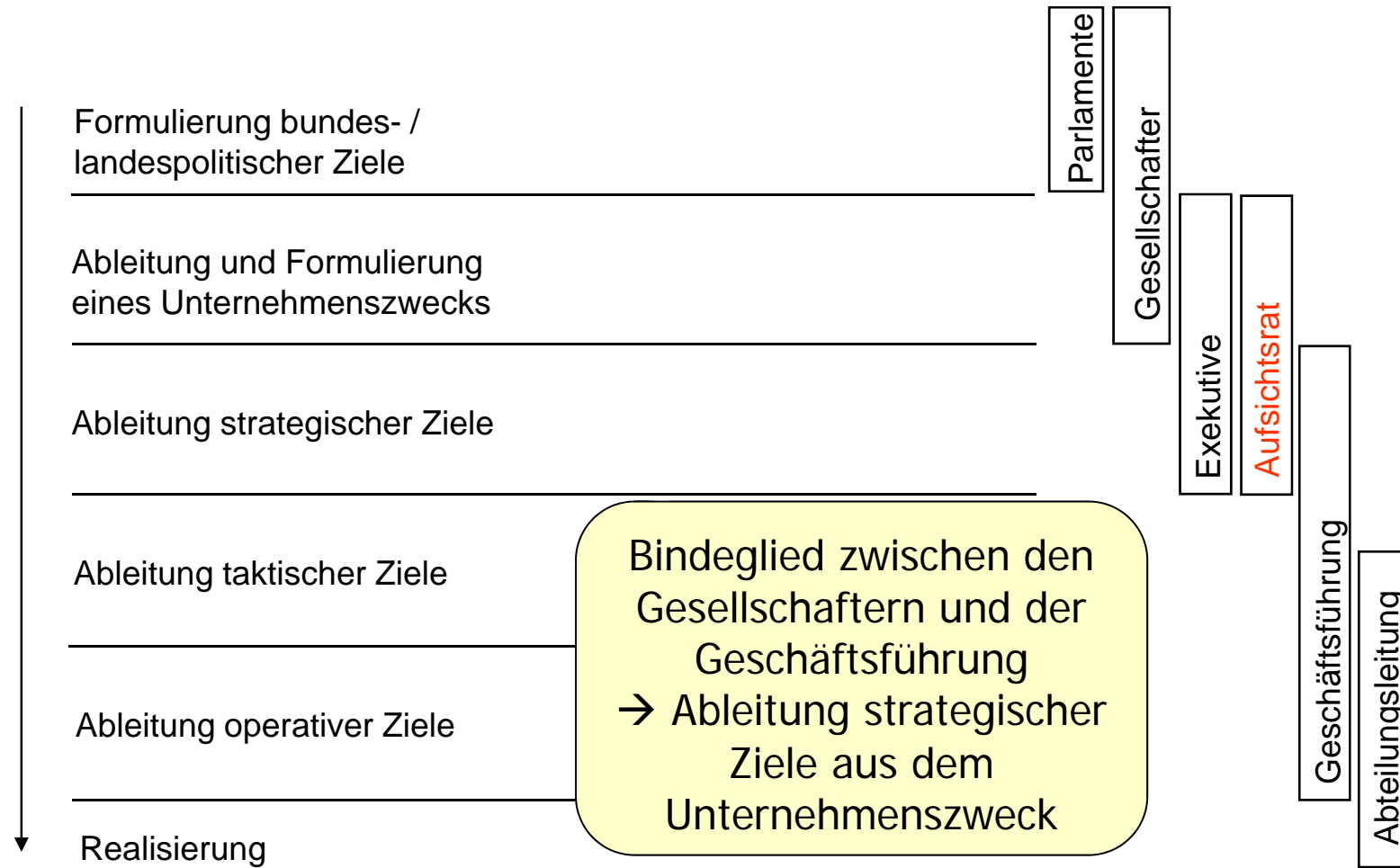
❖ verantwortlich /  
rechenschaftspflichtig

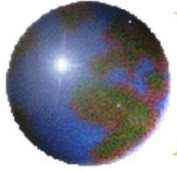
❖ Controllingfunktion des  
Aufsichtsrates bereits in der  
Planungsphase

## ❖ Verhältnis zu den Stakeholdern

- ❖ repräsentiert und balanciert die unterschiedlichen Interessen der verschiedenen **stakeholder** und transformiert sie in “governing ideas” der Organisation?
- ❖ gesellschaftsrechtlich gehen die (wirtschaftlichen) **Interessen der Gesellschaft** vor
- ❖ Formulierung in Verwaltungsvorschriften zur Gemeindeordnung, daß der AR auch die *Belange und die Interessen der Gemeinde* zu beachten habe  
→ Empfehlungscharakter

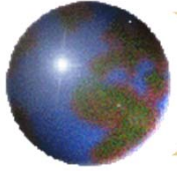
# Modell eines Zielbildungsprozesses im öffentlichen Bereich



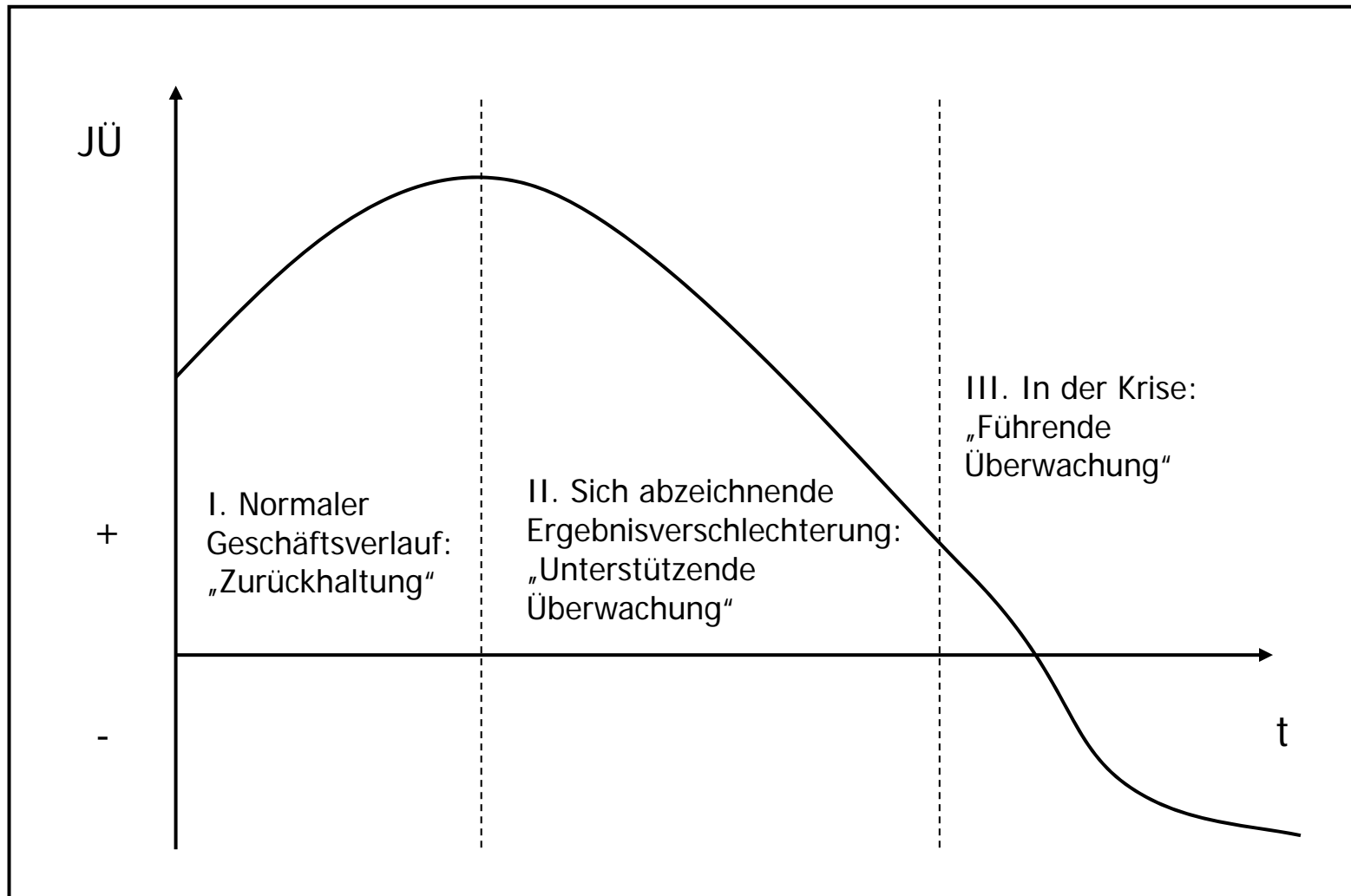


# *Strategische Unternehmensplanung (gemeinsam mit dem Top-Management)*

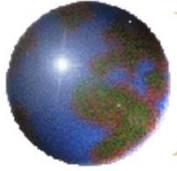
- ✦ Festlegung der Unternehmensziele
- ✦ Entwickeln von Strategien
- ✦ Vereinbaren von Maßnahmen zur Umsetzung der Strategien



# *Dreifach abgestufte Überwachungsspflicht*

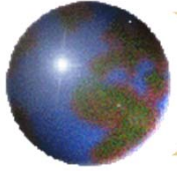






## *Wie kann die Arbeit des Aufsichtsrates verbessert werden?*

- ⊕ Rekrutierung der Aufsichtsratsmitglieder
- ⊕ Diversifizierung des Aufsichtsrates
- ⊕ Qualifikation der Aufsichtsräte
- ⊕ Größe des Aufsichtsrates
- ⊕ Amtszeit der Gewählten
- ⊕ Lernfortschritt und Effizienzprüfung des Aufsichtsrates
- ⊕ Vergütung des Aufsichtsrates



## *Rekrutierung und Zusammensetzung*

- ✦ Formalisierung, Transparenz und Wettbewerb:  
Stellenbeschreibungen, Anzeigen, Vorauswahl
- ✦ **Diversifizierung** des Aufsichtsrates  
→ organisationsspezifischer Kompetenzmix:  
Talente, Erfahrungen, Fähigkeiten, Interessen,  
mentale Modelle, Stakeholder-Interessen

## Charakter:

Optimismus

Einfühlungsvermögen

Demut

Selbstlosigkeit

Ehrlichkeit

Integrität

Beharrlichkeit

Selbstbewußtsein

Courage

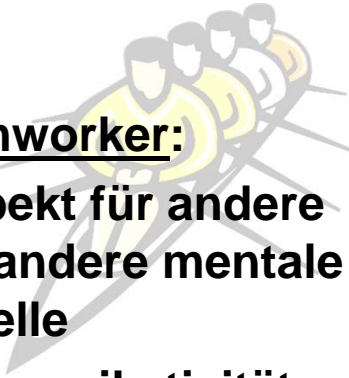


## Teamworker:

Respekt für andere  
und andere mentale  
Modelle

Kommunikativität  
(Zuhören und  
Nachfragen)

Beeinflusser



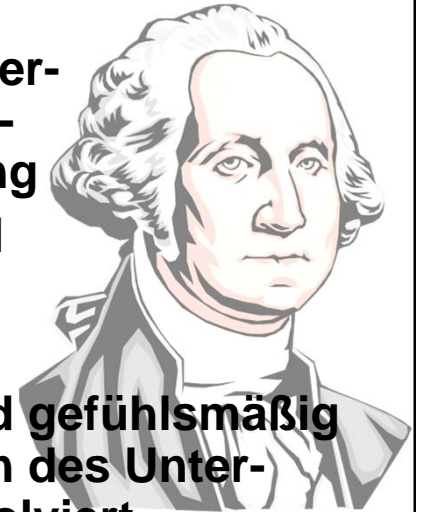
## Leader:

strebt nach per-  
sönlicher Ver-  
vollkommnung

inspiriert und  
inspirierend  
visionär

engagiert und gefühlsmäßig  
in die Mission des Unter-  
nehmens involviert

entscheidungsfreudig



# Der ideale Aufsichtsrat

## Spezialwissen:

rechtliche Rahmenbedingungen

über den betreffenden

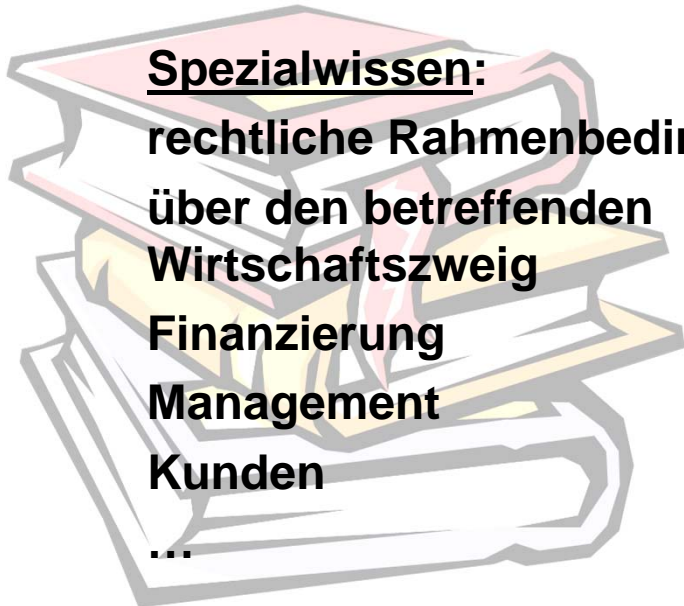
Wirtschaftszweig

Finanzierung

Management

Kunden

...



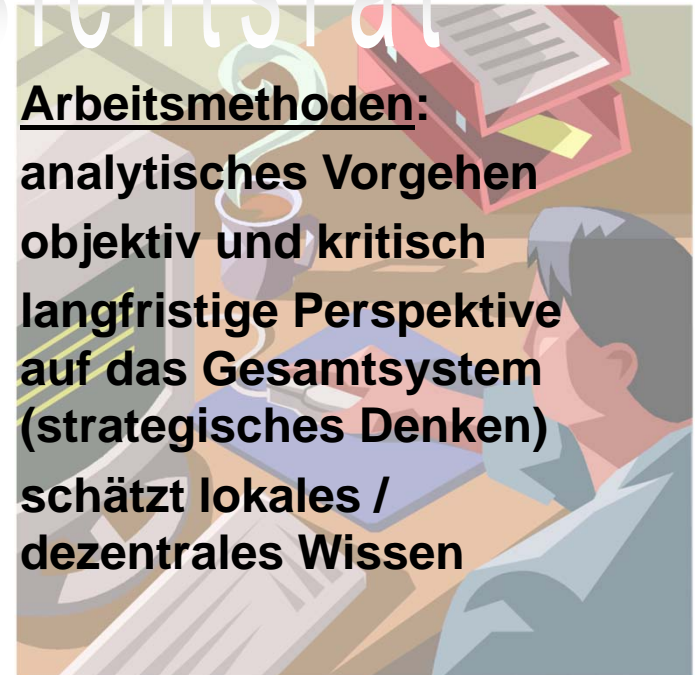
## Arbeitsmethoden:

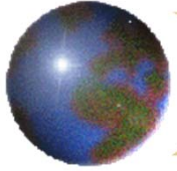
analytisches Vorgehen

objektiv und kritisch

langfristige Perspektive  
auf das Gesamtsystem  
(strategisches Denken)

schätzt lokales /  
dezentrales Wissen





# *Das „Learning board“*

## ❖ Was heißt lernen?

- ❑ Wissen und
- ❑ Lernen, wie man effektiver lernt
- ❑ Fähigkeiten eines „Change leaders“  
(z.B. Selbstbehauptungstraining)

## ❖ Voraussetzungen für das learning board

- ❑ individuelle Entwicklungsziele einschließlich  
„appraisal scheme“ (extern? mit Sanktionen?)

