

AGW Tagung
27./28.11.2008
in Berlin

Sitzung des AGW Arbeitskreises Betriebswirtschaft

**Vorstellung des Berliner Corporate
Governance Kodexes und seiner
Anwendung in den
Wohnungsunternehmen**

27./28. November 2008

**Reinhard Fuchs-von Rabenau, Prokurist
Leiter Gremien/Juristen in der degewo AG**

Agenda

- 1. Begriffsdefinition/Entstehungsgeschichte/Ziele**
- 2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung**
- 3. Inhaltliche Umsetzung/Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit**
- 4. Ausblick**

1. Begriffsdefinition/Entstehungsgeschichte/ Ziele



Der Begriff leitet sich ab aus dem englischen Corporate = Körperschaft, gemeinschaftlich und Governance = Regieren, Führen; Corporate Governance wird gemeinhin als gute Führung im Sinne eines guten Benehmens für Unternehmen verstanden. Da der Berliner Corporate Governance Kodex aus dem Vorbild des Deutschen Corporate Governance Kodex entwickelt worden ist, ist zunächst hierauf einzugehen:

- a) Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK): Der DGCK entstand aufgrund einer Initiative der Bundesregierung, die eine Kommission initiierte. Unter Vorsitz von Herrn Dr. Gerhard Cromme (u. a. Vorstandsvorsitzender, später Aufsichtsratsvorsitzender von Thyssen Krupp, Aufsichtsratsvorsitzender von Siemens sowie diverser anderer Aufsichtsratsmandate) wurde im Jahre 2002 der Kodex erarbeitet.

1. Begriffsdefinition/Entstehungsgeschichte/ Ziele



Dieser wurde erstmals im August 2002 veröffentlicht. Er wird jährlich überprüft. Im Jahre 2007 wurde eine wichtige Ergänzung eingefügt bzgl. der Anwendung der Corporate Compliance. Der Vorstand

hat demzufolge für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen und der unternehmensinternen Richtlinien zu sorgen.

Geltungsbereich: Zunächst nur börsennotierte Aktiengesellschaften; gesetzlich geregelt in

§ 161 Aktiengesetz – Erklärung zum Corporate Governance Kodex

„Vorstand und Aufsichtsrat der börsennotierten Gesellschaft erklären jährlich, dass den vom Bundesministerium der Justiz im amtlichen Teil des elektronischen Bundesanzeigers bekannt gemachten Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Governance Kodex“ entsprochen wurde und wird oder welche Empfehlungen nicht angewendet wurden oder werden. Die Erklärung ist den Aktionären dauerhaft zugänglich zu machen.“

1. Begriffsdefinition/Entstehungsgeschichte/ Ziele



Ziele:

- Die in Deutschland geltenden Regeln für Unternehmensleitung und –überwachung sollen sowohl für nationale als auch für internationale Investoren transparent gemacht werden.
- Damit soll das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften und damit mittelbar in den deutschen Kapitalmarkt gestärkt werden.
- Der Kritik vor allem internationaler Investoren, die deutsche Unternehmensverfassung sei nicht hinreichend auf Aktionärsinteressen ausgerichtet, die deutsche Unternehmensführung sei intransparent und der Status der deutschen Aufsichtsräte sei nicht unabhängig genug, sollte entgegengetreten werden.
- Die zur Erfüllung einer guten Corporate Governance dienenden Maßnahmen sollten zusammengefasst und einheitlich dargestellt werden.
- Regeln und Werte für eine gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung sollten vorgegeben werden.

1. Begriffsdefinition/Entstehungsgeschichte/ Ziele



- b) Der Berliner Corporate Governance Kodex** wurde in Anlehnung an den DCGK entwickelt. Hintergrund: Berlin wollte neue Standards für das Management und Controlling der etwa 60 unmittelbaren und knapp 90 mittelbaren Beteiligungen des Landes an privatrechtlichen Gesellschaften und öffentlich rechtlichen Unternehmen schaffen. Nach dem Vorbild des DCGK wurde ein auf die Besonderheiten öffentlicher Beteiligungsunternehmen ausgerichteter eigener Kodex eingeführt, um die Transparenz bei den wirtschaftlich bedeutenden Gesellschaften mit überwiegender Landesbeteiligung und bei den Anstalten des öffentlichen Rechts zu erhöhen. **Der Kodex gilt auch bei nicht börsennotierten Unternehmen.**
- c) Exkurs: Initiative Corporate Governance der Deutschen Immobilienwirtschaft**
- Es gibt seit 2002 eine Initiative der führenden Unternehmen der Immobilienbranche mit der Zielsetzung, Grundsätze einer transparenten und professionellen Unternehmensführung für die Immobilienwirtschaft zu erarbeiten und zu etablieren.

1. Begriffsdefinition/Entstehungsgeschichte/ Ziele



Auf der Basis des DCGK sind auf die Immobilienwirtschaft bezogene Regeln und darüber hinaus „Grundsätze ordnungsmäßiger und lauterer Geschäftsführung der Immobilienwirtschaft“ als Leitlinien entwickelt worden. Diese Leitlinien verpflichten die Mitglieder der Branche, auf Werte, wie Professionalität und Transparenz, zu achten.

Mit der Implementierung eines Werte-Management-Systems will die Immobilienwirtschaft verloren gegangenes Vertrauen zurückgewinnen.

Eine wesentliche Besonderheit dieses Kodexes ist

- u. a. die laufende Befassung mit der Entwicklung des Unternehmenswertes/des Immobilienvermögens,
- ein spezielles internes Kontrollsystems sowie
- eine Risikosteuerung, um den hohen Kapitaleinsatz im Immobiliengeschäft auch langfristig abzusichern.

1. Begriffsdefinition/Entstehungsgeschichte/ Ziele



So recht hat sich dieser spezielle Kodex als freiwillige „Selbstverpflichtung“ aber nicht durchgesetzt, da die gesetzliche Grundlage in § 161 Aktiengesetz auf den DCGK und die Gesamtwirtschaft bezogen ist.

Immerhin sind immobilienwirtschaftliche Aspekte im Berliner Kodex mit berücksichtigt, so sollen Immobilienunternehmen beispielsweise die Bewertungsmethoden sowie bei deren Änderung die Gründe im Anhang des Jahresabschlusses erläutern.

Es sollen auch im Geschäftsbericht oder im Anhang die Marktwerte – einschließlich der angewandten Bewertungsmethode – angegeben werden.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



Das Land Berlin hat aufgrund eines Senatsbeschlusses vom 3. Mai 2005 „Hinweise für die **Beteiligung des Landes Berlin an Unternehmen**“ veröffentlicht.

Die Beteiligungshinweise regeln die Mechanismen zur effizienten und transparenten Steuerung der Unternehmensbeteiligungen.

Darin wird geregelt, wann sich Berlin an der Gründung oder an einem bestehenden Unternehmen beteiligt, wie der Einfluss Berlins zu sichern ist und welche Mitwirkungsmöglichkeiten das Abgeordnetenhaus und die Senatsverwaltungen haben. In einer Anlage 7 dieser Beteiligungshinweise, die im Übrigen im Internet unter „Beteiligungsmanagement und –controlling-Berlin.de“ eingesehen werden können, ist geregelt, wie

- das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG)
- der Deutsche Corporate Governance Kodex und
- das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG)

zu beachten sind.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



a) **Regelungsinhalte/Grundsätze des Berliner Kodex**

Zunächst wird differenziert zwischen börsennotierten Unternehmen, für die der DCGK im vollen Umfange gilt, und nicht börsennotierten Unternehmen, bei denen der Kodex etwas modifiziert wird. So werden beispielsweise die Themenbereiche des DCGK

- Aktionäre und Hauptversammlung
- Einladung zur Hauptversammlung/Stimmrechtsvertreter

ausgeklammert.

Über die Satzung ist die „Anwendung des Deutsche Corporate Governance Kodexes“ in der von der jeweiligen für die Beteiligungsführung zuständigen Stelle des Landes Berlin herausgegebenen Fassung geregelt.

Der Berliner Kodex enthält folgende Regelungskreise:

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



I. Gesellschafter (= keine Analogie im DCGK)

Hier wird u. a. geregelt, dass die Satzung die Rechte und Pflichten des Gesellschafters bestimmt.

- Die Beteiligungsunternehmen haben sich an einer Mustersatzung zu orientieren.
- Das Weisungsrecht des Gesellschafters sollte einer GmbH gegenüber nur in Ausnahmefällen ausgeübt werden, wenn massive Interessenbeeinträchtigungen des Gesellschafters drohen oder bestehen.
- Der Gesellschafter kann sich nicht allein auf die Zuständigkeit der anderen Unternehmensorgane berufen.

Es ist auch seine Aufgabe, sich stets ein zutreffendes Bild von der Verfassung des Unternehmens zu machen, um mit den Organen der Gesellschaft - und genannt ist in erster Linie in Vertretung für den Aufsichtsrat mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden – Maßnahmen der Gegensteuerung zu vereinbaren.

- Dem Gesellschafter ist die zwischen dem Aufsichtsrat und der Geschäftsleitung beabsichtigte jährliche Zielvereinbarung vorzulegen einschließlich der vorgesehenen Gehaltsstruktur von Fixum und variablen Bestandteilen der Geschäftsführungsvergütung.
- Dem Gesellschafter ist vierteljährlich ein Überblick über wichtige betriebswirtschaftliche Ergebnisse zu verschaffen.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



Dies wird dann im Einzelnen in einer weiteren Anlage 8 unter den Stichpunkten

- Rentabilität
- Marktstellung einschließlich Risikoeinschätzung
- Bonität der Unternehmen bei Aufnahme von Fremdkapital und
- Vorschläge zum Berichtswesen

weiter ausgeführt.

II. Zusammenwirkung von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat (Ziffer 3 DCGK)

Dieser Regelungskreis entspricht dem deutschen Kodex. Hier wird geregelt:

- Die Informationspflicht Geschäftsleitung an Aufsichtsrat, aber auch Informationsbeschaffungspflicht Aufsichtsrat gegenüber Unternehmen.
- Geschäftsleitung und Aufsichtsrat haben zum Wohle der Gesellschaft eng zusammenzuarbeiten.

Die Geschäftsleitung hat die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat abzustimmen.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



- Für Geschäfte von grundlegender Bedeutung legt die Satzung und der Aufsichtsrat Zustimmungsvorbehalte zugunsten des Aufsichtsrates fest. Insbesondere fallen hierunter Entscheidungen oder Maßnahmen, die zu einer grundlegenden Veränderung der Vermögens-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens führen können. Bei Immobiliengesellschaften ist ergänzend ein Zustimmungsvorbehalt in Fällen der Änderung von Bewertungsverfahren festgelegt.
- Die Geschäftsleitung hat den Aufsichtsrat regelmäßig zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements, insbesondere über die Soll-Ist-Situation und über die Gründe der Abweichung zu unterrichten.
- Geschäftsleitung und Aufsichtsrat haben die Regeln ordnungsgemäßer Unternehmensführung zu beachten.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



- Verletzen sie die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsführers bzw. Aufsichtsratsmitgliedes schuldhaft, so haften sie der Gesellschaft gegenüber auf Schadensersatz.
- Sofern eine D & O-Versicherung abgeschlossen wird, sollte ein angemessener Selbstbehalt vereinbart werden.

III. Geschäftsleitung (Ziffer 4 DCGK)

- Die Geschäftsleitung ist dem Unternehmensinteresse und der Steigerung des nachhaltigen Unternehmenswertes verpflichtet und hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu sorgen und auf deren Einhaltung in ihren Konzernunternehmen hinzuwirken. Sie hat für ein angemessenes Risikomanagement und Risikocontrolling zu sorgen.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



- Die Geschäftsleitung hat – sofern mehr als ein Geschäftsführer bestellt ist – in der Geschäftsanweisung die Geschäftsverteilung und die Zusammenarbeit zu regeln. Es soll auch eine Person als Vorsitzender oder Sprecher der Geschäftsleitung bestimmt werden, was allerdings in Berlin eher zurückhaltend gehandhabt wird.
- Die Vergütung der Geschäftsführung ist vom Aufsichtsrat in angemessener Höhe auf der Grundlage einer Aufgaben- und individuellen Leistungsbeurteilung für einzelne Personen unter Beachtung der wirtschaftlichen Lage und der Zukunftsaussichten für das Unternehmen festzulegen. Es sollen Vergleiche mit dem Branchen- und Wirtschaftsumfeld vorgenommen werden (persönliche Anmerkung: Das steht auf dem Papier so, in der Praxis verhält sich der Gesellschafter in diesem Punkte eher restriktiv.

Der Rechnungshof mahnt beispielsweise in schöner Regelmäßigkeit die Einhaltung eines im Jahre 2001 unter gänzlich anderen Rahmenbedingungen beschlossenen Vergütungssystems an).

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



- Die Vergütung soll fixe und variable Bestandteile umfassen. Es sollen jährliche Zielvereinbarungen über die erfolgsabhängige Vergütung zwischen Aufsichtsrat und Geschäftsleitung getroffen werden.
- Die Gesamtbezüge der Mitglieder der Geschäftsleitungen sind individualisiert auszuweisen und zu veröffentlichen, eine Regelung, die vom Gesellschafter Ernstgenommen wird (nicht aber von allen börsennotierten Unternehmen).

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



IV. Aufsichtsrat (Ziffer 5 DCGK)

Die Regelungen sind nahezu identisch mit dem DCGK, der wiederum aus Aktiengesetz und Entwicklung der Rechtsprechung festlegt, welche Rechte und Pflichten der Aufsichtsrat hat.

Einige Besonderheiten sind hervorzuheben:

- Der Aufsichtsrat soll sich eine Geschäftsordnung geben, hierfür sehen die Beteiligungshinweise ein **Muster** vor.
- Der Aufsichtsrat soll einen Prüfungsausschuss einrichten, der sich insbesondere mit Fragen der Rechnungslegung und des Risikomanagements, der erforderlichen Unabhängigkeit des Abschlussprüfers, der Bestimmung von Prüfungsschwerpunkten und der Honorarvereinbarung befasst. Bei Immobilienunternehmen soll sich der Prüfungsausschuss auch mit Bewertungsangelegenheiten von Immobilien, sofern diese nicht einem gesonderten Bewertungsausschuss übertragen werden, befassen.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



- Die Mitglieder des Aufsichtsrates sollen grundsätzlich keine Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei Wettbewerbern des Unternehmens ausüben. Kein Aufsichtsratsmitglied soll mehr als insgesamt 10 Aufsichtsratsmandate ausüben, wobei eine Tätigkeit als Aufsichtsratsvorsitzender doppelt zählt. Ist ein Aufsichtsratsmitglied zugleich Geschäftsführer eines Unternehmens, ist die Höchstzahl der von ihm ausgeübten Aufsichtsratsmandate auf 5 zu begrenzen.
- Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder wird durch Beschluss der Gesellschafterversammlung oder in der Satzung festgelegt. Auch hier können feste und erfolgsorientierte Bestandteile zugrunde gelegt werden. Die Vergütung ist aufgeteilt nach Fixum und erfolgsbezogenen Komponenten auszuweisen. Er hat regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit zu überprüfen.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



V. Interessenkonflikte (Ziffer 4 DCGK)

- Hier werden sowohl für die Geschäftsleitung als auch für den Aufsichtsrat Verhaltensweisen vorgegeben, u. a. Wettbewerbsverbote, Beschränkung von Beratungstätigkeiten, Nebentätigkeiten sowie Informationspflichten bezüglich möglicher Interessenkonflikte auch an die Gesellschafterversammlung geregelt.

VI. Transparenz (Ziffer 6 DCGK)

- Neue Tatsachen, die geeignet sind, sich auf die Vermögens- und Finanzlage auszuwirken, sind dem Aufsichtsrat und dem Gesellschafter unverzüglich bekannt zu geben.
- Informationen des Unternehmens sollen, soweit sie keine Geschäftsgeheimnisse bergen oder die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen könnten, auch über die Internetseite der Gesellschaft zugänglich sein.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



VII. Rechnungslegung (Ziffer 7.1 DCGK)

- Es wird eine Informationsverpflichtung durch Zwischenberichte (Quartalsberichte) festgelegt. Der Jahresabschluss ist innerhalb von 90 Tagen nach Geschäftsjahresende – vom Abschlussprüfer und vom Aufsichtsrat geprüft – dem Gesellschafter vorzulegen.

VIII. Abschlussprüfung (Ziffer 7.2 DCGK)

- Hier wird geregelt, dass vor Unterbreitung des Wahlvorschlages die Unabhängigkeit des Prüfers sicherzustellen ist. Der Abschlussprüfer hat ggf. bestehende Befangenheitsgründe mitzuteilen.
- Der Abschlussprüfer hat insbesondere den Aufsichtsrat zu informieren bzw. im Prüfungsbericht zu vermerken, wenn er bei der Durchführung der Abschlussprüfung Tatsachen feststellt, die eine Unrichtigkeit der von Geschäftsleitung und Aufsichtsrat abgegebenen Erklärung zum Corporate Governance Kodex ergeben.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



b) Formale Umsetzung/§ 161 Aktiengesetz – Erklärung zum Corporate Governance Kodex (sogenannte Entsprechenserklärung)

- Die Entsprechenserklärung ist die gesetzliche Grundlage, dass der DCGK bei börsennotierten Unternehmen anzuwenden ist und Erklärungen abzugeben sind, in welchem Umfange von den Empfehlungen abgewichen worden ist.
- Adressat des § 161 Aktiengesetz sind Vorstand und Aufsichtsrat. Die Erklärungs-pflicht bezieht sich nur auf Empfehlungen des DCGK, also auf diejenigen Ver-haltensanforderungen, die durch ein „Soll“ gekennzeichnet sind.

2. Regelungsinhalte/Formale Umsetzung



Daneben enthält der DCGK Anregungen „sollte/kann“, auf deren Anwendung nicht eingegangen werden muss.

Allerdings sind Kodexteile, die die Rechtslage wiedergeben, selbstverständlich unmittelbar verbindlich, hier darf ohnehin nicht abgewichen werden.

- Die Beteiligungshinweise des Landes Berlin geben in Form einer Tabelle vor, wie die Ent-sprechenserklärung der kommunalen Unternehmen formuliert werden soll. In dieser Anlage der Beteiligungshinweise wird die betroffene Ziffer des Kodexes mit dem wesentlichen Regelungsinhalt aufgeführt. In einer rechten Spalte wird ein Formulierungsvorschlag der Geschäftsleitung/des Aufsichtsrates zur Anwendung gegeben.
- Die Erklärung zur Unternehmensführung soll als gesonderter Abschnitt in den Lagebericht aufgenommen werden.

3. Inhaltliche Umsetzung/Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit



- Die Verpflichtung zur Anwendung des Berliner Kodexes steht nicht nur auf dem Papier. Sie wird **fortlaufend von der Fachverwaltung kontrolliert**.
- Für die städtischen Wohnungsgesellschaften ist ein wohnungswirtschaftliches Fachcontrolling entwickelt worden, das koordiniert über den BBU dem Gesellschafter und dem Aufsichtsrat 45 Tage nach Quartalsende vorzulegen ist und wesentliche Informationen über die Geschäftsentwicklung liefert. Die Gesellschaften erhalten eine vergleichende Zusammenfassung der Quartalsberichte der Schwesterunternehmen. Nach Vorlage der Jahresabschlüsse wird ein Gesamtbericht im Rahmen des wohnungswirtschaftlichen Fachcontrollings erstellt.
- Durch diese fest geregelte Berichterstattung wird eine hohe Transparenz der einzelnen Gesellschaften im Vergleich zu den anderen hergestellt.

3. Inhaltliche Umsetzung/Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit



- Wie ausgeführt, hat der Abschlussprüfer Aussagen zur Anwendung des Kodexes zu machen, der nun auch eine Erklärung zur Corporate Compliance vorsieht. Demzufolge fällt es zumindest schwerer, „Unregelmäßigkeiten“ zu verbergen.
- Nicht der Kodex isoliert, sondern die Berliner Eigentümerstrategie als Ganzes, bei denen der Kodex ja nur ein Baustein ist, haben auf die Berliner Wohnungsunternehmen erhebliche Auswirkungen gehabt. Durch die Definition finanz- und fachpolitischer Ziele von der Eigentümerseite (Senatsverwaltung für Finanzen/Senatsverwaltung für Stadtentwicklung/Senatsbeschluss) mit jährlichen Zielvorgaben und Zielvereinbarungen ist eine gut funktionierende strategische Steuerung eingerichtet, die durch ein Benchmarking auch zeitnah und unterjährig kontrolliert werden kann.
- Die Entwicklung wesentlicher Kennziffern des Gesamtberichtes der städtischen Wohnungsgesellschaften zeigt als Folge der klaren Zielvorgaben beispielsweise zur Entschuldung eine positive Tendenz. Auch die Mietenentwicklung und demzufolge die Unternehmenswertsteigerung stellt sich positiv dar.

3. Inhaltliche Umsetzung/Auswirkungen auf die unternehmerische Tätigkeit



- Der Kodex ist eine Art „Checkliste“, die Geschäftsleitung und Aufsichtsrat zu beachten haben. Die Besonderheit liegt darin, dass es nun eine gesetzliche oder in Berlin eine von Gesellschafterseite vorgegebene Pflicht zur Anwendung gibt, die vom Gesellschafter relativ einfach kontrolliert werden kann.
- In der Fachliteratur heißt es: „Angesichts der teilweise unklaren Rechtslage und der daraus resultierenden Risiken sollte der Beachtung des Kodexes sowie der Abgabe der Entsprechenserklärung besondere Beachtung geschenkt werden ...“*

Über unmittelbar aus einem Verstoß gegen § 161 Aktiengesetz resultierende Sanktionen gegen Geschäftsleiter/Aufsichtsräte wird aber in diesem Fachaufsatz zu rechtlichen Risiken der Corporate Governance Erklärung nicht berichtet, es wird sie vermutlich auch noch nicht geben.

* RA Dr. Ingo Theusinger/RA Dr. Jens Lieser, DER BETRIEB, 2008, Seite 1419 ff.

4. Ausblick



- Der DCGK und die Berliner Ausprägung hiervon enthält Empfehlungen und Anregungen, die aus Gesetz und Rechtsprechung abgeleitet sind und als Grundsätze ordnungsgemäßer/verantwortungsvoller Unternehmensführung gelten. Das bedeutet im Ergebnis, dass die hiervon betroffenen Berliner Geschäftsleiter nicht schlechter schlafen müssen als ihre Kolleginnen und Kollegen, die nicht von der Gesellschafterseite vorgegeben oder als börsennotierte Aktiengesellschaften den DCGK anzuwenden haben.
- Der Kodex führt zu einem Zusatzaufwand. Stichwort: Überregulierung
Dafür garantiert er aber auch mehr Transparenz.
- Der vorstehende Vortrag informierte über eine „Berliner Besonderheit“.
Die Inhalte des Kodexes sind allerdings allgemeinverbindlich, denn es kann keineswegs schaden, anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung zu beachten und diese transparent und nachvollziehbar nach Außen darzustellen.

4. Ausblick



- Wie die globale Finanzkrise zeigt, sind „Binnenlösungen“ für ordnungsgemäßes verantwortungsbewusstes Handeln kaum noch zeitgemäß. Wenn der amerikanische, britische oder auch spanische Immobilienmarkt transparenter funktioniert hätte und die Immobilien kritischer bewertet worden wären, wie es der Kodex vorsieht, hätten wir alle ein paar Probleme weniger. Nicht umsonst wird deshalb aktuell über mehr Kontrolle und Transparenz im Finanzwesen nachgedacht.

Im Internet ist der Kodex zu finden unter dem Stichwort: „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex.“

Der Berliner Kodex ist wie bereits gesagt unter dem Stichwort: „Beteiligungsmanagement und -controlling-Berlin.de“ zu finden.