



## Aktuell

### **BFS-Betriebsvergleiche 2014: Benchmarking für Pflegeeinrichtungen**

Ab sofort können sich Einrichtungen der stationären Altenhilfe und ambulante Pflegedienste an den **Betriebsvergleichen 2014** der BFS Service GmbH beteiligen. Die **Betriebsvergleiche** haben das Ziel, dem Management Kostenvorteile und Kostennachteile des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen Einrichtungen sichtbar zu machen. Welche Daten dazu im Einzelnen abgefragt werden, erfahren Sie auf Seite 9.

### **Wirksame Corporate Governance im Gesundheits- und Sozialwesen**

Die Curacon GmbH hat im Sommer 2013 rund 300 Entscheider von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen zur praktischen Ausgestaltung der Führungs- und Aufsichtsstrukturen in ihren Unternehmen befragt. Die Studie zeigt, dass professionelle Corporate-Governance-Strukturen den Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen können. Insgesamt zeigen sich bereits gute Strukturansätze.

Der aktuelle Fachbeitrag von Matthias Borchers, Tobias Allkemper und Natalie Eiffler von der Curacon GmbH skizziert ab Seite 13 mögliche Verbesserungspotenziale.

Info

5/14

# Inhalt

## Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

- Bericht über die konjunkturelle Entwicklung 3

## Aktuelles aus dem Kreditgeschäft

- Managementunterstützung durch das BFS-Frühindikatorensystem 4

## BFS Aktuell

- Vortragsveranstaltungen im Juni 2014 5
- „medfund“-Treffen bei der BFS in Köln 5
- 9. KVI-Kongress 2014 6
- Fundraising-Forum Niedersachsen 6
- Deutscher Engagementpreis 2014 6

## Mit uns

- Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen 7

## Europa und Sozialwirtschaft

- Neuregelung im Rahmen der EU-Entsenderichtlinie soll Schutz der Arbeitnehmer verbessern 8

## BFS Service GmbH

- BFS-Betriebsvergleiche 2014: Benchmarking für Pflegeeinrichtungen 9
- Seminar: Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft 10
- Seminar: Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling 10
- Seminar: Workshop Leistungsorientierte Entgeltgestaltung 11
- Seminartermine 12

## Aktueller Fachbeitrag

- Wirksame Corporate Governance im Gesundheits- und Sozialwesen 13  
Autoren: Matthias Borchers, Tobias Allkemper, Natalie Eiffler, Curacan GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

## Zentrale

50668 Köln  
Wörthstraße 15-17  
Tel. 0221.97356-0  
bfs@sozialbank.de

10178 Berlin  
Tel. 030.28402-0  
bfsberlin@sozialbank.de

B-1040 Brüssel  
Tel. 0032.2280277-6  
bfsbruessel@sozialbank.de

01097 Dresden  
Tel. 0351.89939-0  
bfsdresden@sozialbank.de

99084 Erfurt  
Tel. 0361.55517-0  
bfserfurt@sozialbank.de

45128 Essen  
Tel. 0201.24580-0  
bfsessen@sozialbank.de

22297 Hamburg  
Tel. 040.253326-6  
bfs hamburg@sozialbank.de

30177 Hannover  
Tel. 0511.34023-0  
bfs hannover@sozialbank.de

76135 Karlsruhe  
Tel. 0721.98134-0  
bfs karlsruhe@sozialbank.de

34117 Kassel  
Tel. 0561.510916-0  
bfs kassel@sozialbank.de

50678 Köln  
Tel. 0221.97356-0  
bfs koeln@sozialbank.de

04109 Leipzig  
Tel. 0341.98286-0  
bfs leipzig@sozialbank.de

39106 Magdeburg  
Tel. 0391.59416-0  
bfs magdeburg@sozialbank.de

55116 Mainz  
Tel. 06131.20490-0  
bfs mainz@sozialbank.de

80335 München  
Tel. 089.982933-0  
bfs muenchen@sozialbank.de

90402 Nürnberg  
Tel. 0911.433300-611  
bfs nuernberg@sozialbank.de

18055 Rostock  
Tel. 0381.1283739-860  
bfs rostock@sozialbank.de

70174 Stuttgart  
Tel. 0711.62902-0  
bfs stuttgart@sozialbank.de

www.sozialbank.de

## Impressum:

Verlag/Herausgeber:  
Bank für Sozialwirtschaft AG  
Wörthstraße 15-17  
50668 Köln

Vorstand:  
Prof. Dr.  
Rudolf Hammerschmidt  
(Vorsitzender)  
Dietmar Krüger

Aufsichtsratsvorsitzender:  
Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch

Redaktion (v. i. S. d. P.):  
Stephanie Rüth  
Telefon 0221.97356-210  
Telefax 0221.97356-479  
s.rueth@sozialbank.de

Satz/Druck:  
Theissen Medien Gruppe  
GmbH & Co. KG  
Am Kieswerk 3  
40789 Monheim

ISSN 2196-3711



Die BFS-Information ist eine monatlich erscheinende, kostenlose Informationsschrift für Kunden und Freunde der Bank für Sozialwirtschaft AG. Nachdruck, auch auszugsweise, mit Quellenangabe gestattet; zwei Belegexemplare werden erbeten an: BFS Köln, Redaktion Info.

## Aktuelle wirtschaftliche Entwicklungen

---

### Bericht über die konjunkturelle Entwicklung

Die deutsche Wirtschaft ist nach einem moderaten Wachstum im letzten Jahr mit Schwung ins Jahr 2014 gestartet. Nach den bisher vorliegenden Daten für die ersten drei Monate des Jahres sind u. a. ein Zuwachs der Auftragseingänge in der Industrie, eine Steigerung der Beschäftigung sowie eine verbesserte Stimmung unter Unternehmen und Verbrauchern festzustellen. Für das Gesamtjahr rechnen die führenden Wirtschaftsforschungsinstitute mit einem Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 1,9 Prozent. Als treibende Kraft für das hohe Expansionstempo wird die Binnennachfrage angesehen. Demgegenüber werden vom Außenhandel keine signifikanten Wachstumsimpulse erwartet.

Entsprechend der guten Lage in der Gesamtwirtschaft hat sich auch die Stimmung unter den Führungskräften sozialer Einrichtungen verbessert. So ist der im Rahmen des SMP-Marktbarometers ermittelte Geschäftsklimaindex im Frühjahr 2014 bereits das zweite Mal in Folge gestiegen. Nur von 11 Prozent der befragten Führungskräfte aus der Sozialwirtschaft wird die aktuelle Lage als schlecht bezeichnet. Die Geschäftsentwicklung für die nächsten Monate wird von 66 Prozent als gleich bleibend und von 19 Prozent als günstiger eingeschätzt. Als zukünftige Herausforderungen wurden insbesondere die strategische Weiterentwicklung, die Erlössteigerung/-sicherung sowie das Thema Personal genannt.

Gestützt von der guten konjunkturellen Lage und der üblichen Frühjahrsbelebung hat sich die positive Entwicklung am Arbeitsmarkt fortgesetzt. Von Februar auf März 2014 ist die Arbeitslosenzahl um 83.000 auf 3.055.000 gefallen (Arbeitslosenquote 7,1 Prozent). Gegenüber dem Vorjahr waren folglich 43.000 Menschen weniger arbeitslos gemeldet. Eine stetig positive Tendenz ist bei der Entwicklung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung auszumachen. Nach einer Hochrechnung der Bundesagentur für Arbeit hat diese

im Januar 2014 gegenüber dem Vorjahr um 414.000 auf 29,38 Millionen Personen zugenommen (+ 1,4 Prozent). Mit einem Zuwachs von 2,2 Prozent war das Gesundheits- und Sozialwesen nach wie vor eine der am stärksten wachsenden Branchen. Auf Ebene der Bundesländer konnte insbesondere in Berlin (+ 2,2 Prozent) und Bayern (+ 2,0 Prozent) ein deutlicher Anstieg erzielt werden. Ein Rückgang der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung ist lediglich in Sachsen-Anhalt (- 0,2 Prozent) festzustellen.

Der Überschuss der Sozialversicherung ist trotz der positiven Beschäftigungs- und Lohnentwicklung im Jahr 2013 gegenüber dem Vorjahr deutlich geschrumpft. Insgesamt betrachtet, erzielten die gesetzliche Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung, die Pflegeversicherung und die Bundesagentur für Arbeit ein Plus von 4,6 Milliarden Euro und damit 11,3 Milliarden Euro weniger als im Jahr 2012. Dabei hatte die gesetzliche Krankenversicherung den weitest- und größten Rückgang des Finanzierungsüberschusses zu verzeichnen. Zurückzuführen ist dies insbesondere auf die Absenkung des Bundeszuschusses zum Gesundheitsfonds und den Wegfall der Praxisgebühr zum 1. Januar 2013. Hinzu kamen Mitte des Jahres 2013 kurzfristige Maßnahmen zur Verbesserung der teilweise angespannten finanziellen Situation der Krankenhäuser. Ein Defizit wies kein Bereich der Sozialversicherung auf.

Demgegenüber weiter verbessert hat sich die Lage der kommunalen Haushalte, welche im Jahr 2013 einen Finanzierungsüberschuss von 1,1 Milliarden Euro erzielen konnten. Haupttreiber dieser Entwicklung waren die Zunahme der Steuereinnahmen und Schlüsselzuweisungen des Bundes sowie die deutliche Reduzierung der Zinsausgaben. Der Anstieg der Ausgaben für soziale Leistungen ist allerdings weiterhin ungebrochen. Im Jahr 2013 haben die Kommunen 47 Milliarden Euro und damit 5,7 Prozent mehr als im Vorjahr hierfür ausgegeben.

### Managementunterstützung durch das BFS–Frühindikatorensystem

Die Betrachtung von Investitionsvorhaben ausschließlich auf der Basis von Jahresabschlussdaten ist heute nicht mehr zeitgemäß. Kunde und Bank haben ein großes Interesse daran, die Zukunftsfähigkeit von Investitionsvorhaben jederzeit auf der Basis tragfähiger Kennzahlen einschätzen und mögliche Risiken frühzeitig erkennen zu können.

Das kann gewährleistet werden, wenn die Unternehmensentwicklung kontinuierlich beobachtet wird. Zugleich fördert dieses Vorgehen die Kommunikation zwischen Bank und Kunde.

Zur regelmäßigen Beobachtung bieten wir unseren Kreditkunden u. a. aus den Bereichen stationäre Pflegeeinrichtungen, Betreutes Wohnen, Krankenhäuser, Kur / Reha, Behindertenwerkstätten, Kitas und Schulen jetzt eine aktualisierte Fassung unseres **Frühindikatorensystems** an.

Dieses System ermöglicht Ihnen einen – durch graphische Darstellungen unterstützten – laufenden Soll-Ist-Vergleich der Entwicklung ausgewählter Kennzahlen Ihres Unternehmens. Mit Hilfe des **Frühindikatorensystems** können wir die Begleitung Ihres Kredites effizienter gestalten.

#### **Zweistufiger Aufbau**

Das **BFS–Frühindikatorensystem** ist zweistufig aufgebaut: In der ersten Stufe erfassen Sie unter <http://fruehindikatoren.sozialbank.de> Ihre Plandaten für die nächsten vier Quartale. Das System verfügt über eine gesicherte Verbindung (SSL).

#### **Beispiele für Plandaten**

Für stationäre Pflegeeinrichtungen sind beispielsweise folgende Frühindikatoren zu planen: Umfang der Warteliste in %, Belegung/Auslastungsgrad in %, Belegung in den einzelnen Pflegestufen (0 bis 3) jeweils in %, Belegung sonstiger Plätze in %, Erlöse pro Platz (absolut), Personalaufwand pro Platz, Ergebnis pro Platz, Offenes Debitorenvolumen, Offenes Kreditorenvolumen, Bankenverbindlichkeiten > 1 Jahr. Für die anderen Unternehmensarten sind andere, adäquate Frühindikatoren zu erfassen.

#### **Festlegung von Toleranzgrenzen**

Ihr Kundentreuer hinterlegt Toleranzgrenzen, ab wann eine Soll-Abweichung als kritisch empfunden wird und Handlungs- bzw. Steuerungsbedarf entsteht.

Nun folgt die zweite Stufe – der laufende Prozess:

Nach jedem Quartal werden Sie vom **BFS–Frühindikatorensystem** automatisch aufgefordert, online Ihre Ist-Daten zu erfassen. Sollte im Abgleich mit Ihren Plandaten ein Überschreiten der Toleranzwerte festgestellt werden, werden Sie von Ihrem BFS-Betreuer per E-Mail benachrichtigt. Gegebenenfalls müssen die Plandaten angepasst werden.

Mit den ausgewählten Frühindikatoren erheben wir nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Sie stellen vielmehr einen weitgehend automatisierten Ansatz dar, betriebliche Entwicklungen frühzeitig anhand einiger Kennzahlen aufzuzeigen. Anregungen, Erfahrungen und Kritik dazu nehmen wir gerne entgegen.

Wenn Sie am **BFS–Frühindikatorensystem** teilnehmen möchten, senden wir Ihnen gerne die erforderlichen Unterlagen zu. Sprechen Sie uns an!

### Vortragsveranstaltungen im Juni 2014

**Thema:** Zeitgemäße Strategien des Personalmarketings in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft

**Termin:** Dienstag, 3.06.2014, 15.00 Uhr

**Referent:** Martin von Berswordt-Wallrabe, Kommunikationsmanager, von Berswordt-Wallrabe & Partner Public Relations, Düsseldorf

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Essen

**Ort:** Essen

**Thema:** Trendthema „Sozialunternehmertum“ – Chancen für die Wohlfahrtspflege

**Termin:** Donnerstag, 5.06.2014, 14.30 Uhr

**Referent:** Dr. Felix Streiter, LL.M., Stv. Leiter Kompetenzzentrum Wissenschaft, Leiter Recht und Strategische Philanthropie, Stiftung Mercator GmbH, Essen

**Veranstalter:** Geschäftsstelle Berlin

**Ort:** Berlin

**Thema:** Die Sozialwirtschaft im sozialen Netz – Facebook und Co. verstehen und nutzen

**Referent:** Martin von Berswordt-Wallrabe, Kommunikationsmanager, von Berswordt-Wallrabe & Partner Public Relations, Düsseldorf

**Termin:** Dienstag, 10.06.2014, 14.00 Uhr

**Veranstalter:** Repräsentanz Kassel

**Ort:** Kassel

**Thema:** Aktuelle Herausforderungen für die Unternehmensführung

**Termin:** Dienstag, 17.06.2014

12.30 Uhr Get together

13.30 Uhr Corporate Compliance – unmöglich und doch unerlässlich

Wie Sie sich und Ihre Organisation vor rechtlichen Risiken schützen können

**Referent:** Christian Koch, Geschäftsführer, npo consult, Bonn

15.00 Uhr Kaffeepause

15.30 Uhr Neue Anforderungen an Aufsichtsräte in der Wohlfahrtspflege

**Referent:** Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer / Steuerberater, Warth & Klein Grant Thornton AG, Dresden, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Bank für Sozialwirtschaft AG

**Veranstalter:** Geschäftsstellen Hamburg und Hannover

**Ort:** Hamburg

Wenn Sie an einer der Veranstaltungen teilnehmen möchten, melden Sie sich bitte direkt bei der jeweiligen Geschäftsstelle an.

### „medfund“-Treffen bei der BFS in Köln

Die Spendenkampagne der Kinderklinik Dritter Orden Passau „Wir bauen fürs Leben“, die 3 Mio. Euro für den Umbau bzw. Neubau eines Eltern-, Baby- und Familienzentrums und eines Sozialpädiatrischen Zentrums einwerben soll, steht im Mittelpunkt einer gemeinsamen Veranstaltung der Bank für Sozialwirtschaft und der Agentur steinrücke+ich, die am 13. Mai 2014 ab 17.30 Uhr in der BFS Zentrale Köln stattfindet. Veronika Steinrücke, Geschäftsführerin der Agentur steinrücke+ich und Initiatorin des „medfund“-Netzwerkes für Kliniken und Krankenhäuser, wird anhand dieses Best Practice-Beispiels zeigen, wie gut Fundraising gelingen kann, wenn alle an einem Strang ziehen. Weitere Informationen und Anmeldung: [bfskoeln@sozialbank.de](mailto:bfskoeln@sozialbank.de), 0221.97356-153

### 9. KVI-Kongress 2014

Unter dem Motto „Kirchliche Arbeitswelten gestalten“ erwartet die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auf dem 9. KVI-Kongress – Kirche, Verwaltung & Informationstechnologie, der am 4. und 5. Juni im Bildungs- und Tagungszentrum des Bistums Mainz stattfindet, ein spannendes Kongressprogramm. Zwei Schwerpunktthemen prägen den Kongress: die Gestaltung des Arbeitsplatzes der Zukunft mit Blick auf Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie moderne IT-Anforderungen und -Lösungen.

Zum ersten Schwerpunktthema hält am 2. Kongresstag **Prof. Dr. Harald Schmitz, Generalbevollmächtigter der BFS, die Key Speech: Wandel der Versorgungsstrukturen – Personal als Herausforderung für die Zukunftssicherung**. Einen eigenen Akzent setzt am 1. Kongresstag die Key Speech von Prof. Dr. Friedrich Vogelbusch, Wirtschaftsprüfer / Steuerberater, Warth & Klein Grant Thornton AG, Dresden, zu aktuellen Entwicklungen bei der Abgrenzung von Idealverein und wirtschaftlichem Verein. Interessenten finden weitere Informationen unter [www.kviid.de/programm2014.htm](http://www.kviid.de/programm2014.htm).

### Fundraising-Forum Niedersachsen

Der 8. Marktplatz für Fundraising-Ideen in Niedersachsen findet am 8. Mai 2014 in Hannover statt. Gleich zum Auftakt werden die Erfolgsfaktoren großer Organisationen bei der Spendergewinnung thematisiert. Die Referentin, Birgit Kern, Fundraisingleiterin von Brot für die Welt, führt zugleich durch die Tagung. Diese steht vor allem im Zeichen von zwei Workshop-Phasen, die in jeweils sechs parallel laufenden Veranstaltungen Praxiswissen vermitteln. Unter anderem geht es dort um Crowdfunding und die Motivation von Großspendern, um Partnerschaften mit der regionalen Wirtschaft und um Markenbildung für NPO. Den Workshop **Die neue EU-Förderperiode – ihre**

**Chancen und Risiken gestaltet Susanne Bauer, Referentin Kommunikation bei der Bank für Sozialwirtschaft. Die BFS ist zudem als Sponsor mit einem Stand präsent.** Weitere Informationen: <http://www.fundraising-forum-niedersachsen.de/>

### Deutscher Engagementpreis 2014

„23 Millionen Menschen tun Gutes – und sind dabei nicht zu sehen. Zeigt sie uns!“ Unter diesem Motto ruft das Bündnis für Gemeinnützigkeit alle Bürgerinnen und Bürger auf, bis zum 1. Juli 2014 ihre Favoriten für den Deutschen Engagementpreis zu nominieren. Eigenbewerbungen sind nicht möglich.

Um die Vielfalt des freiwilligen Engagements zu zeigen, wird der Deutsche Engagementpreis in sechs Kategorien vergeben: Einzelperson, gemeinnütziger Dritter Sektor, Politik & Verwaltung, Wirtschaft und Publikumspreis. In der diesjährigen Schwerpunktkategorie „Miteinander der Generationen“ werden Personen, Initiativen und Organisationen ausgezeichnet, die sich für den Zusammenhalt der Generationen engagieren. Der Deutsche Engagementpreis hat das Ziel, beeindruckende Personen und Projekte sichtbar zu machen und die Anerkennungskultur für bürgerschaftliches Engagement in Deutschland zu stärken.

Die Gewinner/-innen der einzelnen Kategorien werden von einer Experten-Jury ausgewählt. Über den mit 10.000 Euro dotierten Publikumspreis stimmen die Bürgerinnen und Bürger vom 1. bis 31. Oktober 2014 ab. Die Jury trifft eine Vorauswahl von 15 Finalistinnen und Finalisten aus allen Kategorien, aus der per Online-Abstimmung die Gewinnerin bzw. der Gewinner ermittelt wird. Die Preisverleihung wird am 5. Dezember 2014 – dem Tag des Ehrenamtes – in Berlin stattfinden. Nähere Informationen: [www.deutscher-engagementpreis.de](http://www.deutscher-engagementpreis.de)

### Ressourcenmobilisierung durch NPO

Zum 11. Mal trafen sich am 3. und 4. April 2014 deutschsprachige Nonprofit-Forscher und Vertreter/innen aus der Praxis im Rahmen des „Internationalen NPO-Colloquiums“ in Linz/Österreich. Die interdisziplinär angelegte Veranstaltung richtet sich an Politologen und Soziologen ebenso wie an Vertreter der Betriebswirtschaft und ruft zum Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis auf. Das Thema 2014 – „Ressourcenmobilisierung durch Nonprofit-Organisationen“ – war vor dem Hintergrund des Veränderungsdrucks gewählt worden, unter dem Nonprofit-Organisationen stehen. Ob es um Einnahmequellen oder um haupt- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht: Das Ausmaß der Ressourcenmobilisierung kann als Gradmesser des Erfolgs betrachtet werden.

In vier Zeiteinheiten fanden – zwischen Plenumsvorträgen – jeweils vier parallel laufende Sessions statt, in denen jeweils drei Forschungsvorhaben oder Praxisprojekte vorgestellt wurden. Den rund 100 Teilnehmern wurden abgeschlossene Projekte ebenso vorgestellt wie laufende Dissertationsvorhaben und aktuelle Entwicklungen im Nonprofit-Sektor. Diskutiert wurden z. B. die Rolle von NPO als treibende Kraft für gesellschaftliche Veränderungen, Paradoxien im Umgang mit ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern, wirkungsorientierte Berichterstattung, Anreizsysteme in NPO, die ökonomische Theorie zu Mission Investing, die Förderung von Social Intrapreneurship, die Entwicklung von Bürgerstiftungen in Deutschland und Vieles mehr.

Eindrucksvoll schilderte Prof. Dr. Georg Cremer, Generalsekretär des Deutschen Caritasverbandes, in der Abschluss-Keynote des ersten Tages die „Entscheidungsdilemmata von Wohlfahrtsverbänden im Wettbewerb“. Nachdem die Haltung in der Wohlfahrtspflege lange Zeit gewesen sei, dass sich Markt und Soziales ausschließen, hätten sich die Einrichtungen und Unternehmen u. a. durch die Einführung

von Steuerungsinstrumenten den Verhältnissen angepasst, während die Verbände weiter klagten.

Cremer thematisierte fünf Dilemmata, in denen die Wohlfahrtsverbände stecken und zu denen sie eine Haltung entwickeln müssen: 1. das Spannungsfeld zwischen anwaltschaftlicher Funktion und unternehmenspolitischer Interessenvertretung: Hier forderte er die Verbände auf, eine klare ordnungspolitische Orientierung einzunehmen. Bisher sei eine Trennung beider Funktionen zwar diskutiert, aber nicht umgesetzt worden. 2. das Spannungsfeld zwischen Konzernimage und Dezentralität: Hier erläuterte Cremer, die komplexen Binnenstrukturen der Caritas, z. B. 28.000 rechtlich selbständige Träger in 460 Ortsverbänden. Die „Marke“ Caritas werde vor allem bei Negativmeldungen aktiviert. 3. das Dilemma zwischen Marktbehauptung und öffentlicher Erwartung: Die „Akteure des Gemeinwohls“ sollten zwar im Wettbewerb stehen, aber keine ethisch anrühigen Entscheidungen treffen, z. B. betriebsbedingt kündigen. 4. das Dilemma zwischen Refinanzierungsbedingungen und Qualitätsanforderungen: Im Gegensatz zum normalen Markt sei im sozialrechtlichen Dreieck der Zusammenhang zwischen Preis und Qualität verdeckt und müsse vermittelt werden. Als letztes Spannungsfeld betrachtete Cremer „Dezentralität und leitbildkonforme Angebotspolitik“: Oft seien die Entscheidungen vor Ort über die Angebotspolitik und der Anspruch des Verbandes, soziale Notlagen in Deutschland aufzugreifen, schwer in Deckung zu bringen.

Cremer zog das Fazit, dass die Zeit des Wohlfahrtskorporatismus vorbei ist. Für die Akteure hätten sich die Risiken erhöht, aber ebenso die unternehmerischen Gestaltungsspielräume. Heute sei ein marktorientiertes Handeln notwendig, d. h. es könnten nur Dienste aufrechterhalten werden, die refinanziert sind. Vor diesem Hintergrund dürfe die Caritas aus Sicht der Bevölkerung manchmal „nicht von dieser Welt“ sein.

### **Neuregelung im Rahmen der EU-Entsenderichtlinie soll Schutz der Arbeitnehmer verbessern**

Europäisches Parlament, Rat und Kommission haben sich Ende Februar auf Neuregelungen zur besseren Durchsetzbarkeit der EU-Entsenderichtlinie geeinigt und wollen damit den Schutz entsandter Arbeitnehmer stärken.

#### ***Grundlagen der EU-Entsenderichtlinie***

Durch die EU-rechtlich garantierte Dienstleistungsfreiheit haben Unternehmen das Recht, Dienstleistungen in anderen Mitgliedstaaten zu erbringen. Zu diesem Zweck können sie ihre Arbeitnehmer vorübergehend in einen anderen Mitgliedstaat entsenden, um dort diese Dienstleistungen auszuführen. Nach Schätzungen werden jedes Jahr etwa eine Million Arbeitnehmer in einen anderen Mitgliedstaat entsandt.

Die Arbeitnehmerentsenderichtlinie aus dem Jahr 1996 bezweckt den Schutz der entsandten Arbeitnehmer und legt fest, dass die in dem Aufnahmestaat geltenden Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen auch von den entsendenden Unternehmen einzuhalten sind. Dies betrifft u. a. Vorschriften zu Arbeits- und Ruhezeiten, Mindestjahresurlaub, Mindestentgeltsätzen, Sicherheit und Gesundheitsschutz, Schutz von Schwangeren und Jugendlichen. Allerdings begegnet die Durchsetzung dieser Vorschriften in der Praxis Problemen, u. a. hinsichtlich des Missbrauchs oder der Umgehung der Vorschriften durch illegale Praktiken wie Briefkastenfirmen, Scheinselbständigkeit und Subunternehmerketten.

#### ***Verbesserte Durchsetzung der Entsendevorschriften zum Schutz der Arbeitnehmer***

Vor diesem Hintergrund legte die Kommission 2012 einen Vorschlag über eine Richtlinie zur Durchsetzung der Entsendevorschriften vor. Diese Richtlinie soll die Art und Weise, in der die Entsenderichtlinie EU-weit angewendet

und durchgesetzt wird, verbessern, indem ein Rahmen an geeigneten Bestimmungen für eine bessere und einheitlichere Durchsetzung der Richtlinie geschaffen wird. Dies schließt Maßnahmen zur Verhinderung von Missbrauch und Umgehung der Bestimmungen ein. Gleichzeitig soll der Schutz der Rechte entsandter Arbeitnehmer gewährleistet werden.

Im Einzelnen enthält die neue Regelung eine klarere Definition der Entsendung, die den Missbrauch der Richtlinie in den Fällen vermeiden soll, in denen keine ordnungsgemäße Entsendung vorliegt. Zudem sollen Unternehmen künftig die Behörden über Anzahl und Identität ihrer entsandten Arbeitnehmer informieren und deren Einsatz dokumentieren. Die Kontroll- und Überwachungsbefugnisse der Behörden werden ausgeweitet, sodass diese wirksame Prüfungen durchführen können, um die Einhaltung der geltenden Arbeits- und Beschäftigungsvorschriften zu gewährleisten. Auch das Informationsrecht der Arbeitnehmer über die im Aufnahmeland geltenden Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen wurde verbessert sowie ihr Beschwerde- und Klagerecht durch wirksamere Verfahren gestärkt. Zudem können bei festgestellten Verstößen gegen die Entsenderichtlinie die im Aufnahmestaat gegen die Entsendefirma verhängten Sanktionen EU-weit durchgesetzt werden.

Die erzielte Einigung ermöglicht eine Verabschiedung der Richtlinie noch in der auslaufenden Legislaturperiode des Europäischen Parlaments. Die Mitgliedstaaten haben dann nach Inkrafttreten der Richtlinie zwei Jahre Zeit, diese Neuregelungen in nationales Recht umzusetzen.

Der BFS-Europa Service in Brüssel informiert auf [www.eu-fis.eu](http://www.eu-fis.eu) über die politischen Entwicklungen im europäischen Gesundheits- und Sozialbereich, über aktuelle Förderausschreibungen u. a. m. Weitere Informationen: Henning Braem, Rue de Pascale 4-6, 1040 Brüssel, [bfseu@eufis.eu](mailto:bfseu@eufis.eu).





## **BFS-Betriebsvergleiche 2014: Datengestütztes Benchmarking**

Ab sofort können sich Einrichtungen der stationären Altenhilfe und ambulante Pflegedienste an den **Betriebsvergleichen 2014** der BFS Service GmbH beteiligen. Die **Betriebsvergleiche** haben das Ziel, dem Management Kostenvorteile und Kostennachteile des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen Einrichtungen sichtbar zu machen.

### ***BFS-Betriebsvergleich stationäre Altenhilfe***

Für den **BFS-Betriebsvergleich stationäre Altenhilfe** werden zunächst allgemeine Einrichtungsdaten wie Standort, Kapazitäten und Zimmerstruktur erhoben und daraus Auswertungskategorien gebildet, die strukturelle Spezifika wie die Größe der Einrichtung berücksichtigen. Außerdem werden Leistungsmerkmale und Kostenstrukturen für die Bereiche Pflege und Betreuung, Speisenversorgung, Gebäudereinigung, Wäschereinigung, Verwaltung und Technischer Dienst erfasst. Durch eine detaillierte Abfrage der Personal- und Sachkosten für die einzelnen Bereiche kann die Zusammensetzung der Gesamtkosten in Ihrer Einrichtung differenziert analysiert werden. Zudem werden die Pflegenoten abgefragt, um Korrelationen zwischen finanziellen Daten und den Ergebnissen aus den Qualitätsberichten aufzuzeigen.

### ***BFS-Betriebsvergleich ambulante Pflegedienste***

Der **BFS-Betriebsvergleich ambulante Pflegedienste** beruht auf einer systematischen Datenerhebung aus den Bereichen „Leistungen“, „Patienten“, „Erlöse“, „Kosten“, „Arbeits- und Ausfallzeiten“ und „Mitarbeiter“. Diese machen die Kosten- und Leistungsstrukturen Ihres Pflegedienstes sichtbar. Anschließend werden die Daten den Ergebnissen anderer Pflegedienste gegenüber gestellt. Die Auswertung des **BFS-Betriebsvergleiches** zeigt beispielsweise:

- wie die Kostenstrukturen vergleichbarer Pflegedienste aussehen

- wie hoch die durchschnittlichen Personal- und Sachkosten liegen
- wie der Personalmix nach Qualifikationsgruppen beschaffen ist
- wie hoch die Verwaltungskosten vergleichbarer Pflegedienste liegen

Am **BFS-Betriebsvergleich** können nur ambulante Pflegeeinrichtungen teilnehmen, die eine selbständige wirtschaftliche Einheit bilden. Nach § 71 Abs. 1 SGB XI muss die Einrichtung unter ständiger Verantwortung einer ausgebildeten Pflegefachkraft stehen. Weitere Voraussetzungen sind, dass eine Leistungserfassung und Abrechnung getrennt nach SGB V, SGB XI erfolgt und dass Personal- und Sachkosten aufgegliedert werden.

### ***Praktisches Vorgehen***

Die Datenerfassung erfolgt online über das Internet in eine geschützte Datenbank. Die anonymisierte Datenübertragung wird über eine 128 Bit SSL (Secure Sockets Layer) Verschlüsselung gewährleistet. Die BFS Service GmbH stellt Ihre Daten computergestützt den Daten anderer Einrichtungen, die den Auswertungskriterien Ihrer Organisation entsprechen, gegenüber. Alle Informationen werden absolut vertraulich behandelt und nach der Durchführung des Betriebsvergleiches anonymisiert. Nach der Datenerfassung und dem Auswertungsstichtag können Sie 15 Monate lang bis zu 75 Abfragen von Kennzahlen starten.

Sie können den **BFS-Betriebsvergleich** zum Preis von 100,- Euro zzgl. MwSt. bestellen bei der BFS Service GmbH, Tel. 0221.97356-159, -160, Fax -164, Mail: [bfs-service@sozialbank.de](mailto:bfs-service@sozialbank.de). Im Preis enthalten sind der Zugang zur Online-Erfassung und die Gegenüberstellung der Daten Ihrer Einrichtung und vergleichbarer Einrichtungen in Form eines Kennzahlenberichts. Die Teilnahmefrist endet am 31. August 2014.



### Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft

Jährlich werden in Deutschland Fördermittel in Höhe von über 30 Mrd. Euro für die Arbeit von Nonprofit-Organisationen zur Verfügung gestellt. Viele gemeinnützige Organisationen möchten diese Finanzierungsquellen systematisch für sich erschließen.

In unserem Einsteigerseminar geben wir Ihnen einen konzentrierten Überblick über die vielfältigen Fördermöglichkeiten durch Stiftungen, öffentliche und private Förderprogramme und Soziallotterien. Zusätzlich zeigen wir Ihnen, wie Sie Ihre Projekte und Aktivitäten förderfreundlich aufbereiten und was Sie während des Antragsprozesses alles beachten sollten.

#### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- Überblick im Förderdschungel – Finanzierungsmöglichkeiten durch die öffentliche Hand, Soziallotterien, private Stiftungen und Förderfonds: Wer fördert? – Was wird gefördert? – Wie wird gefördert?
- Fördermittel-Recherche: Wie und wo finden Sie schnell die passenden Förderprogramme für Ihr Projekt?
- Gewinnung von Fördergeldern in fünf Schritten: Wie gehen Sie vor? – Was ist zu beachten? – Was sollte auf keinen Fall passieren?
- Return on Invest: Unter welchen Rahmenbedingungen lohnt sich der Aufbau einer professionellen Fördermittel-Akquise?

Das Seminar richtet sich an Einsteiger und Praktiker mit ersten Erfahrungen, die ihr Know-how bzgl. der Gewinnung von Fördermitteln systematisch auf- und ausbauen möchten.

Der Dozent, Torsten Schmotz, Diplom-Kaufmann (Univ.), ist Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Förderlotse und verfügt über mehr als zwölf Jahre Erfahrung in den Bereichen Fördermittelakquise, Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Projektmanagement und Fundraising. Daneben ist er Hochschuldozent und Autor von zahlreichen Publikationen aus dem Bereich Fördermittel. Er berät namhafte Nonprofit-Organisationen bei der Beantragung und Umsetzung von Förderprojekten.

Referent: Torsten Schmotz, Agentur-Förder-Lotse,  
Fördermittel für gemeinnützige Projekte,  
Neuendettelsau

Termine und Orte: 02.06.2014 in Köln,  
07.10.2014 in Hamburg

Seminardauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: EUR 300,00 zzgl. MwSt.

### Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling

In zehn Jahren werden Sie auf die Ergebnisse Ihrer Arbeit als Geschäftsführer, Vorstand oder Mitglied eines Aufsichtsgremiums zurückblicken. Sie werden sich über Erfolge freuen, enttäuscht Stagnation sowie Fehlschläge registrieren und Ihre Einrichtung mit anderen Institutionen vergleichen. Der Grad der Zielerreichung – und Ihrer persönlichen Zufriedenheit – hängt von Entscheidungen ab, die heute getroffen werden. Das Ziel des strategischen Controllings ist es, die Qualität von Entscheidungen mit langfristigen Konsequenzen zu verbessern.

Dazu fördert es die Entwicklung von Visionen, die Formulierung klarer Ziele, die Beachtung der relevanten Umweltfaktoren und die Steigerung der Unternehmenspotenziale.



### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- bisherige und zukünftige Trends in der Sozialwirtschaft
- Formulierung langfristiger Ziele
- Systemsicht zur Ermittlung der relevanten Umwelt
- Instrumente des strategischen Controllings: Portfolioanalyse, Stärken-, Schwächen- und Chancen-Risiken-Analyse
- Implementierung: Zuständigkeiten und Datenbeschaffung
- typische Probleme bei der Umsetzung

Das Seminar richtet sich an Entscheidungsträger, die zur bewussten Gestaltung ihrer Organisation bereit sind.

Referent: Christian Koch, Diplom-Kaufmann, Unternehmensberater, npo-consult, Bonn

Termine und Orte: 25.06.2014 in Köln,  
01.10.2014 in Berlin

Semindauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: 300,00 EUR zzgl. MwSt.

### **Workshop Leistungsorientierte Entgeltgestaltung**

Entgeltsysteme mit Leistungs- und Erfolgsorientierung setzen sich in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft immer stärker durch bzw. werden durch neue Tarifverträge gefordert.

Das relativ kleine Ausgangsbudget im TVÖD und der AVR im kirchlichen Bereich trifft in der Praxis auf vielfältige theoretische Ansätze zur Gestaltung der leistungsorientierten Entgeltsysteme.

Im Praxisworkshop werden wir deshalb zunächst die betrieblichen Wirkungsziele und Gestaltungszusammenhänge aus

Praktikersicht diskutieren und anschließend die Gestaltungsoptionen in ihrer Umsetzbarkeit bewerten und praktikable Lösungen aufzeigen.

Im Zusammenspiel mit einer klaren Ausrichtung und straffen Projektdurchführung lassen sich mit diesem bewährten Ansatz praxisgerechte Lösungen mit hoher Akzeptanz erreichen.

### **Auszüge aus dem Inhalt:**

- Überblick über rechtliche Rahmenbedingungen
  - Leistungsorientierte Entgeltsysteme am Beispiel des §18 TVöD und nach den Anlagen 30 bis 33 AVR-Caritas.
- Architektur eines innovativen Entgeltsystems
  - Zielsetzung und Wirkungszusammenhänge von der Budgetfindung zu Verteilungssystemen wie Zielvereinbarungen
  - Beurteilungssysteme und Sozialkomponenten
- Praktische Umsetzung
  - Beispiele und Erfahrungen aus der Sozialwirtschaft mit Schwerpunkt der stationären Altenhilfe
- Herausforderungen und Erfolgsfaktoren
  - Erfolgsfaktoren in Konzeption
  - Kommunikation und Praxistipps zur Umsetzung

Das Seminar richtet sich an Personal- und Verwaltungsleiter, Personaldirektoren, Geschäftsführer und Vorstände in Einrichtungen der Sozialwirtschaft.

Referenten: Boris Vering, Krankenhausbetriebswirt (VKD), Inhaber der Imendo Unternehmensberatung / RA Christoph Noelke, Betriebswirt, LIBRAPECT

Termin und Ort: 01.07.2014 in Köln

Semindauer: 10:00 bis 17:00 Uhr / 1 Tag

Seminargebühr: 300,00 EUR zzgl. MwSt.



**Die Stiftungsgeschäftsführung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
21.05.2014 – Hamburg

**Die GmbH-Auslagerung im steuerbegünstigten Sektor**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
22.05.2014 – Hamburg

**Professionelle Fördermittelakquise für Organisationen der Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
02.06.2014 – Köln              07.10.2014 – Hamburg

**Der beste ambulante Pflegedienst**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
02.06.2014 – Berlin            16.09.2014 – Hamburg  
07.10.2014 – München

**Kostenrechnung für ambulante Pflegedienste**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
03.06.2014 – Berlin            17.09.2014 – Hamburg  
08.10.2014 – München

**Ambulant betreute Wohngemeinschaften**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
06.06.2014 – Köln

**Von der Kostenrechnung zur Managementinformation – Einführung in das operative Controlling**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
23./24.06.2014 – Köln            29./30.09.2014 – Berlin

**SEPA-Lastschriften – die Praxis nach der Umstellung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
23.06.2014 – Nürnberg

**Die Zukunft im Visier – Einführung in das strategische Controlling**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
25.06.2014 – Köln              01.10.2014 – Berlin

**Rechnungslegungshinweise für WfbM unter besonderer Berücksichtigung des Arbeitsergebnisses**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00

30.06.2014 – Köln                      29.09.2014 – Berlin

**Workshop Leistungsorientierte Entgeltgestaltung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
01.07.2014 – Köln

**Bauherrenaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von Bauvorhaben**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
02.07.2014 – Köln              10.09.2014 – Berlin

**Baukosten-Controlling**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
03.07.2014 – Köln              11.09.2014 – Berlin

**Medientraining – effektive Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
25./26.08.2014 – Köln

**Führung und Kommunikation – ein Basisseminar für Führungskräfte**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,00  
25./26.08.2014 – Berlin

**Führung und Persönlichkeit**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,00  
27./28.08.2014 – Berlin

**Europa vor Ort: EU Fördermittel für sozialwirtschaftliche Projekte**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 475,00  
01./02.09.2014 – Berlin

**Der Beschwerdebrief als Chance**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
02.09.2014 – Köln

**Telefontraining für schwierige Gespräche mit verärgerten Patienten oder Kunden**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
03.09.2014 – Köln

**Förder-„Special“: Die neuen Europäischen Fördermittel für die Sozialwirtschaft**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
03.09.2014 – Berlin

**Der dritte Weg – aktuelle Rechtsprechung und arbeitsrechtliche Entwicklungen im kirchlichen Arbeitsrecht**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
08.09.2014 – Köln

**Rechnungswesen für Entscheidungsträger**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
09.09.2014 – Berlin

**Arbeitnehmerüberlassung in der Sozialwirtschaft und im Gesundheitswesen – Änderungen des AÜG, optimale Gestaltung, aktuelle Rechtsprechung**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
09.09.2014 – Köln

**Führung heute – ein Check-up für Führungskräfte**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 575,00  
09./10.09.2014 – Köln

**Der Prokurist in der gemeinnützigen GmbH**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
11.09.2014 – Köln

**Spender betreuen mit MS ACCESS**

Dauer: 2 Tage                      Gebühr: € 500,00  
15./16.09.2014 – Berlin

**Leistungserbringung in der Kinder- und Jugendhilfe**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
15.09.2014 – Berlin

**IT-Kosten senken, IT-Wertschöpfung steigern**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
16.09.2014 – Berlin

**Erfolgreich Geldauflagen einwerben**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
16.09.2014 – München            06.10.2014 – Hamburg

**Gemeinnützigkeit sozialer Betriebe – steuerrechtliche Konfliktfälle in der betrieblichen Praxis**

Dauer: 1 Tag                      Gebühr: € 300,00  
17.09.2014 – Berlin

Weitere Informationen: BFS Service GmbH, Im Zollhafen 5 (Halle 11), 50678 Köln, Tel. 0221.97356-159 und -160, Fax 0221.97356-164  
Das komplette, aktuelle Seminarangebot finden Sie unter [www.bfs-service.de](http://www.bfs-service.de).

Sie erreichen uns auch über E-Mail. Unsere Adresse: [bfs-service@sozialbank.de](mailto:bfs-service@sozialbank.de).  
Die angegebenen Seminargebühren verstehen sich zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer und sind für Non-Profit-Organisationen gültig.

### Wirksame Corporate Governance im Gesundheits- und Sozialwesen

**Aktuelle Studie:** Die Curacon GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat im Sommer 2013 rund 300 Entscheider von Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen zur praktischen Ausgestaltung der Führungs- und Aufsichtsstrukturen in ihren Unternehmen befragt. Die Studie zeigt, dass professionelle Corporate-Governance-Strukturen den Erfolg von Unternehmen positiv beeinflussen können. Insgesamt zeigen sich bereits gute Strukturansätze – mögliche Verbesserungspotenziale werden im nachfolgenden Beitrag skizziert.

#### Corporate-Governance-System

Corporate Governance stellt einen Ordnungsrahmen für die Grundsätze guter Unternehmensführung dar. Unterschiedliche Corporate-Governance-Kodizes stellen dabei Regeln für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens auf und schreiben die duale Führungsstruktur mit einem Aufsichtsgremium und einer (hauptamtlichen) Unternehmensleitung fest. Corporate Governance leistet v. a. im Non-Profit-Bereich einen wesentlichen Beitrag zu einer verbesserten Transparenz der Einrichtungen und somit zu einer Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Qualität der angebotenen Dienstleistungen. Die durch Corporate-Governance-Empfehlungen anvisierte Optimierung der Kommunikations- und Verwaltungsstrukturen soll zudem zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit führen.

Die Unternehmensverfassung (u. a. Gesellschaftsverträge, Satzungen und Geschäftsordnungen) bildet die wesentliche Grundlage für die formelle Führungs- und Aufsichtsgestaltung in der Unternehmenspraxis. Insgesamt zeigt sich bei den Befragten eine relativ hohe Umsetzung von professionellen Standards in der Ausgestaltung der Corporate-Governance-Strukturen. Mehr als 90 % der

Unternehmen haben das duale Führungssystem (mit klarer Trennung von Aufsicht und Leitung) in Gesellschaftsverträgen und Satzungen umgesetzt. Auch der Anteil derjenigen, die in ihrem formalen Regelwerk einen Corporate-Governance-Kodex explizit berücksichtigen, ist mit rund 60 % recht hoch. Geschäftsordnungen dienen der Selbstorganisation und Effizienz der Gremien und sollten daher sowohl für das Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat, Kuratorium o. Ä.) als auch die Unternehmensleitung (Geschäftsführung bzw. Vorstand) erlassen werden. Während mehr als 85 % der Unternehmen eine Geschäftsordnung für Vorstand bzw. Geschäftsführung erlassen haben, trifft dies nur für die Hälfte der Aufsichtsgremien zu. Sofern keine eigene Geschäftsordnung für das Aufsichtsgremium besteht, sollten Gesellschaftsvertrag bzw. Satzung grundlegende Arbeitsstandards für das Gremium bestimmen. Mehr als 80 % zeigen sich mit der praktischen Anwendung dieser formalen Regelungen zufrieden.

#### Die Rolle der Gesellschafter

Das Gesellschaftergremium (z. B. Mitglieder-, Gesellschafter-, Hauptversammlung) repräsentiert im weitesten Sinn die Eigentümer eines Unternehmens und beschließt als oberstes Organ über alle grundsätzlichen und richtungweisenden Maßnahmen. Das Gesellschaftergremium sollte mindestens einmal im Jahr tagen. Bei zwei Dritteln der Unternehmen finden die Sitzungen des Gesellschaftergremiums auch tatsächlich 1- bis 2-mal im Jahr statt. Auffällig ist, dass bei der Hälfte der Unternehmen die Gesellschafter nicht zu Geschäften zwischen den Mitgliedern des Aufsichtsgremiums und dem Unternehmen zustimmen müssen, obwohl von einzelnen Corporate-Governance-Kodizes so empfohlen. Eine angemessene Kontrolle des Aufsichtsgremiums durch das Gesellschaftergremium ist gerade bei Sachverhalten, die Interessenkonflikte bei der Aufsicht auslösen können, vorteilhaft.

### **Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums**

Die Bestellung als Mitglied des Aufsichtsgremiums erfolgt in der Regel durch die Wahl der Gesellschafter. Von den befragten Unternehmen haben rund 85 % ein eigenes Aufsichtsgremium in ihrer Unternehmensstruktur implementiert, wobei die Ausgestaltung dieser Gremien sehr unterschiedlich ist. Bei der Ausgestaltung des Gremiums ist auf eine praktikable Größe zu achten, um eine effiziente Kommunikation und Entscheidungsfindung sicherzustellen. Von zu großen Gremien wird daher in der Praxis abgeraten. Rund die Hälfte der Unternehmen hat zwischen sechs und elf Mitglieder in seinem Aufsichtsgremium. Rund ein Viertel der Befragten muss die Arbeit von mehr als zwölf Mitgliedern im Aufsichtsgremium koordinieren. Die Arbeit in der Praxis wird dadurch selten erleichtert – hoher Gesprächsbedarf und verzögerte Entscheidungsprozesse sind in Mammutrunden zu beobachten.

Laut den Corporate-Governance-Kodizes sollte der Anteil geborener, d. h. Kraft ihres Amtes entsendeter, Mitglieder begrenzt sein. In rund einem Viertel der betrachteten Fälle ist der Anteil geborener Mitglieder dennoch größer als 25 %. Ein niedriger Anteil an geborenen Mitgliedern kann eine größere Unabhängigkeit des Aufsichtsgremiums sichern und schafft eine größere Akzeptanz des Gremiums, weil es überwiegend im Rahmen einer Wahl legitimiert wurde. Auch wenn alle Corporate Governance Kodizes die Einführung einer Altersgrenze für die Wahl in das Aufsichtsgremium empfehlen, ist dieses in den Regelungen von zwei Dritteln der Unternehmen nicht zu finden. Besonders öffentliche und private sowie kleine Unternehmen zeigen hierzu eine hohe Abneigung. Dennoch geben die Befragten an, dass das Durchschnittsalter in ihrem Gremium zum größten Teil unter 66 Jahren liegt. Die Länge der Wahlperiode für ein Amt im Aufsichtsgremium ist bei den meisten Unternehmen sinnvollerweise auf zwei

bis sechs Jahre festgelegt. Die Aufsichtstätigkeit erfolgt in der Regel ehrenamtlich, bei der Hälfte der Unternehmen ohne Auslagenersatz. Die wenigen Unternehmen, in denen die Aufsichtstätigkeit entgeltlich stattfindet, befinden sich überwiegend in privater Trägerschaft.

### **Fachliche Kompetenzen im Gremium**

Die Aufsichtsgremien sollten fachlich differenziert zusammengesetzt sein, um eine größtmögliche Kompetenzspanne abzudecken. Es scheint in den letzten Jahren tatsächlich ein Wandel stattgefunden zu haben – in vielen Gremien zeigt sich mittlerweile ein breites Spektrum an fachspezifischen, ökonomischen, juristischen oder sonstigen (u. a. berufliche und ggf. theologische) Kompetenzen. Dennoch: In rund 15 % der Unternehmen lässt sich keine betriebswirtschaftliche Kompetenz im Aufsichtsgremium finden. Da sich die Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft aber weiterhin ökonomisieren, mündet dies in der Praxis oft in eine eingeschränkte Aufsichtsmöglichkeit. Externe Wirtschaftsprüfer oder Berater können diese Funktion nicht vollständig übernehmen.

Ein Großteil der Befragten zeigt sich zufrieden mit der Erfüllung der Anforderungen an ihr Aufsichtsgremium. Eine regelmäßige Teilnahme an Sitzungen, ausreichende zeitliche Ressourcen für die Aufsichtstätigkeit, eine angemessene Sitzungsvorbereitung sowie die Sicherstellung von Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit sind in der großen Mehrzahl der Unternehmen gut ausgeprägt. Weniger zufrieden sind viele Unternehmensführungen mit der Fort- und Weiterbildung der Mitglieder ihres Aufsichtsgremiums. Mancherorts wird beklagt, dass die Gremien den komplexer werdenden Themen des Tagesgeschäfts in der Sozialwirtschaft nicht mehr folgen können. Die Gefahr ist, dass gerade komplexe Entscheidungen mit hohem Risikopotential nicht angemessen kritisch durch das Aufsichtsgremium beleuchtet und begleitet werden

können. Führungs- und Aufsichtskräfte sollten daher gemeinsam beraten, wie sie die fachliche Weiterbildung in den Gremien sicherstellen können. Externe Veranstaltungen, Strategieworkshops mit den Aufsichtsgremien, aber auch eine regelmäßige Verteilung von ausgewählten Fachpublikationen können hier Nutzen stiften.

### **Effizientes Arbeiten im Gremium**

Pro Jahr sollten mindestens vier ordentliche Sitzungen des Aufsichtsgremiums stattfinden. Die Sitzungsfrequenz zeigt mit 3- bis 4-mal (56 %) oder 5- bis 6-mal pro Jahr (21 %) somit überwiegend praktikable Ausprägungen. Sofern es sich nicht um Krisen- oder Ausnahmesituationen handelt, sind diese Frequenzen erfahrungsgemäß am besten für eine effiziente Sitzungsarbeit geeignet. Dabei kommt es auch auf die in der Unternehmensverfassung geregelten Aufgaben und Entscheidungskompetenzen eines Aufsichtsgremiums an. Generell beurteilen 85 % der Befragten die Aufsichtstätigkeit als insgesamt angemessen.

Die im Rahmen der Studie analysierten einzelnen Zuständigkeiten haben gezeigt, dass bei einer großen Mehrheit der Unternehmen die Aufgabenverteilung zwischen Aufsicht und Führung auch in der Praxis eindeutig geklärt ist und praktiziert wird. Dabei ist wichtig, dass sich das Aufsichtsgremium auf grundsätzliche und strategische Themen fokussiert und in keinem Fall in das operative Tagesgeschäft eingreift. Auffällig ist, dass in einem Drittel der beleuchteten Fälle das Aufsichtsgremium nicht für die Richtlinien des Risikomanagements bzw. der Compliance-Regelungen zuständig ist. Da durch diese Regelungen ein Rahmen für die Erkennung und Abwehr von grundlegenden Gefahren sowie die Einhaltung von Gesetzen und Regelungen geschaffen werden soll, muss sich ein verantwortungsbewusstes Aufsichtsgremium auch mit diesen Aspekten beschäftigen. Dennoch nutzen mehr als die Hälfte diese Möglichkeit in ihrem Unternehmen noch nicht.

### **Der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums**

Das Aufsichtsgremium ist ein Kollegialorgan, bei dem jedes Mitglied grundsätzlich die gleichen Rechte und Pflichten hat. Eine besondere Rolle wird jedoch dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums zugewiesen, welche bei 85 % der befragten Unternehmen auch formell klar geregelt ist. Zu den typischen Aufgaben zählen neben der Wahrnehmung der Belange des Gremiums nach außen auch die Arbeitskoordination, die Vor- und Nachbereitung der Sitzungen sowie die Sitzungsleitung. Der Vorsitzende hat vor allem aber die wichtige Funktion als Ansprechpartner für die Unternehmensleitung inne. Ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Vorsitzenden und der Unternehmensführung ist daher anzustreben, um die Beratung durch das Gremium so wirksam wie möglich zu gestalten. Bei den Befragten findet der Austausch monatlich (44 %) bzw. vierteljährlich (29 %) statt.

Im Umkehrschluss sollten in der Geschäftsordnung für die Unternehmensführung alle diesbezüglich wichtigen Aspekte, wie z. B. die zeitnahe Informationsversorgung des Aufsichtsgremiums, die Erklärung von Planabweichungen und die Strategieabstimmung, festgehalten werden. Eine eindeutige Aufgabenverteilung innerhalb der Unternehmensführung sowie funktionierende Leitungs- und Kommunikationsstrukturen für die nachgelagerten Führungsebenen unterstützen dabei die positive Wirkung von Corporate Governance.

### **Interessenkonflikte**

Eine gleichzeitige Tätigkeit bei Wettbewerbern oder eine entgeltliche Dienstleistung für das Unternehmen – solche oder ähnliche Situationen können Interessenkonflikte Einzelner auslösen und dadurch die Wirksamkeit von Aufsichtsgremien und das Zusammenspiel mit der Unternehmensleitung insgesamt belasten. Rund die Hälfte der Führungskräfte hat Erfahrungen mit unterschiedlichen

Interessenkonflikten von Mitgliedern ihres Aufsichtsgremiums gemacht. In jedem fünften Unternehmen sind beispielsweise Erfahrungen mit Problemen durch persönliche Beziehungen aus dem Aufsichtsgremium in das Unternehmen festzustellen. In diesen Fällen leiden Vorstände und Geschäftsführungen insbesondere darunter, dass ihre Führungsrolle durch Absprachen an ihnen vorbei untergraben wird. Hier kann nur empfohlen werden, für derartige Konstellationen klare Regelungen für Transparenz und Umgang durch das Aufsichtsgremium zu schaffen.

### **Corporate Governance und Unternehmenserfolg**

Mithilfe der Vorgaben aus den verschiedenen Corporate-Governance-Kodizes sowie den Erfahrungen und Empfehlungen aus der Beratungspraxis lassen sich Kriterien für eine erfolgreiche Corporate Governance herausarbeiten. Die wesentlichen Punkte lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- angemessene Kontrolle des Aufsichtsgremiums durch das Gesellschaftergremium
- eindeutige, trennscharfe strukturelle Gestaltung, durch welches Gremium die Aufsicht ausgeführt wird
- Fokussierung der Aufgaben des Aufsichtsgremiums auf grundsätzliche und strategische Themen, um eine klare Trennung zwischen operativer Leitung und Aufsicht sicherzustellen
- praktikable Größe des Aufsichtsgremiums, um eine effiziente Kommunikation und Entscheidungsfindung sicherzustellen
- begrenzter Anteil an geborenen Mitgliedern im Aufsichtsgremium, um eine breite Kompetenz und hohe Unabhängigkeit zu ermöglichen
- fachlich differenzierte Zusammensetzung (neben fachspezifischen auch ökonomische, juristische und weitere, z. B. baufachliche und ggf. theologische, Kompetenzen)

- regelmäßige Teilnahme, angemessene Sitzungsvorbereitung, ausreichende Fort- und Weiterbildung sowie Unabhängigkeit und Eigenverantwortlichkeit im Aufsichtsgremium
- angemessene Vorbereitung, effiziente Sitzungsführung sowie Dokumentation und Nachbereitung von Sitzungen durch den Vorsitzenden des Gremiums
- Nutzung von fachlichen Ausschüssen, um bestimmte Aufgaben des Aufsichtsgremiums in einem kleineren Kreis vorzubereiten
- Ausschluss oder Zustimmungspflicht für bestimmte Sachverhalte, die Interessenkonflikte von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums auslösen können
- regelmäßiger Austausch zwischen dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums und der Unternehmensleitung
- funktionierende Leitungs- und Kommunikationsstrukturen auch für die nachgelagerten Führungsebenen

Auf dieser Basis lassen sich die teilnehmenden Unternehmen der Studie in eine Gruppe von „Best-Practice-Unternehmen“ sowie in eine verbleibende Gruppe von „sonstige Unternehmen“ einteilen. Diese Analyse hat gezeigt, was anhand vieler Negativbeispiele in der Praxis schon längst erkennbar ist: Richtig aufgestellte Führungs- und Aufsichtsstrukturen können einen erkennbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten. Den Einrichtungen im Gesundheits- und Sozialwesen kann daher nur empfohlen werden, ihre eigenen Strukturen wiederkehrend zu überprüfen und bestmöglich an die Corporate-Governance-Vorgaben anzupassen.

*Autoren: CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:  
Matthias Borchers, [matthias.borchers@curacon.de](mailto:matthias.borchers@curacon.de),  
Tobias Allkemper, [tobias.allkemper@curacon.de](mailto:tobias.allkemper@curacon.de),  
Natalie Eiffler, [natalie.eiffler@curacon.de](mailto:natalie.eiffler@curacon.de)*