

## **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 richtungsweisenden 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 praktische 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. Insbesondere in Unternehmen öffentlicher bzw. kommunaler Trägerschaft lassen sich vermehrt größere Aufsichtsgremien finden. 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 (Vermeidung von Partikularinteressen) sichern und schafft eine größere Akzeptanz des Gremiums, weil es überwiegend von der Mehrheit 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 Auslagensatz. 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. baufachliche 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 für das Aufsichtsgremium 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 sicherstel-

len 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. Derartige und andere spezifische Fragestellungen können gerade in größeren Unternehmen in fachlichen Ausschüssen des Aufsichtsgremiums gezielter bearbeitet und vorbereitet werden. 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. Ein zu häufiger oder aber auch zu seltener Austausch sind für eine wirksame Zusammenarbeit zwischen Führung und Aufsicht im Regelfall nicht dienlich.

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, Leiter Prüfungsnahe Beratung, Partner, [matthias.borchers@curacon.de](mailto:matthias.borchers@curacon.de), Tobias Allkemper, Sprecher der Geschäftsführung, Partner, [tobias.allkemper@curacon.de](mailto:tobias.allkemper@curacon.de), Natalie Eiffler, Beraterin Prüfungsnahe Beratung, [natalie.eiffler@curacon.de](mailto:natalie.eiffler@curacon.de)

*Dieser Beitrag wurde in leicht verkürzter Form veröffentlicht in der BFS-Info 5/2014.*