

Rechte/Pflichten und Tätigkeit von Aufsichtsgremien Ein Leitfaden

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Kundinnen und Kunden der Pax-Bank,

die sich verschärfenden Rahmenbedingungen für Unternehmen und Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialbereichs und die vor diesem Hintergrund bereits vorliegenden Insolvenzen haben wir zum Anlass genommen, um über das Thema „Aufsicht“ nachzudenken. Ergebnis ist der hier vorliegende Leitfaden, in dem wir zum Thema wissenschaftliche und rechtliche Beiträge, vor allem aber auch Erfahrungsberichte aus der Praxis zusammengetragen haben.

Das Ziel aller Beteiligten, die sich im weiteren Sinne mit „Aufsicht bei Sozialunternehmen“ befassen, ist stets dasselbe: Rechtzeitig sollen drohende Schieflagen erkannt werden, um durch geeignete Maßnahmen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens wieder herzustellen. Letztendlich geht es auch um die in dem Unternehmen arbeitenden Menschen, deren Arbeitsplätze erhalten werden sollen.

Dass dies nicht immer ganz einfach ist, haben wir in der letzten Zeit auch bei Sozialunternehmen in kirchlicher Trägerschaft erkennen müssen.

Mit unserem Leitfaden geben wir Ihnen aus Sicht der Abschlussprüfung und aus Sicht einer finanzierenden Bank wichtige Informationen zur Tätigkeit von Aufsichtsgremien an die Hand, um Sie in Ihrer täglichen Arbeit in einem Caritasrat, einem Finanzausschuss oder einem Aufsichtsrat zu unterstützen. Unsere Beiträge können Anregung sein, die eigene Arbeit zu reflektieren und möglicherweise das eigene Tun noch stärker an den Notwendigkeiten der sich verändernden Rahmenbedingungen auszurichten.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!

Ihre



Jochen Hartung

Jochen Hartung
Geschäftsführer der
BPG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Münster



Klaus Schraudner

Dr. Klaus Schraudner
Vorstandsvorsitzender der
Pax-Bank eG
Köln



Golo Busch
Rechtsanwalt, Fachanwalt für
Arbeitsrecht
**Leiter der Rechtsabteilung der
BPG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft,
Geschäftsführer der
BPG
Rechtsanwaltschaftsgesellschaft**

Autor des Kapitels 9



Hans-Bernd Kloth
Bankdirektor
**Mitglied des Vorstands der
Pax-Bank eG**

Autor des Kapitels 7



Hermann-Josef Johanns
**Mitglied des Caritasrats
des CV Köln**

Autor des Kapitels 5



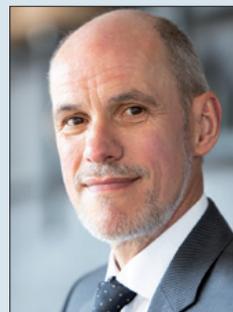
Sylvia Köchling
Rechtsanwältin,
Fachanwältin für Medizinrecht
**BPG
Rechtsanwaltschaftsgesellschaft**

Autorin der Kapitel 1 + 9



Reinhold Jucks
Dipl.-Kaufmann
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater
**Bereichsleiter der
BPG Wirtschafts-
prüfungsgesellschaft**

Autor des Kapitels 2



Hubert Schneider
Dipl.-Kaufmann
**Vorstandsmitglied
des CV Köln**

Autor des Kapitels 5



Andreas Kamp
Dipl.-Kaufmann
**Geschäftsführer der
BPG
Unternehmensberatungs-
gesellschaft**

Autor des Kapitels 8



Christian Stienhans
Master of Arts im Gesundheitswesen,
Bachelor of Science Physiotherapy
**Berater in der
BPG Unternehmens-
beratungsgesellschaft**

Autor des Kapitels 3



Joachim Klein
Sparkassenbetriebswirt
**Leiter Finanzierungs-
Management
Pax-Bank eG**

Autor des Kapitels 4



Helmut Vollmar
**Geschäftsführer des
Caritas-Krankenhilfe Berlin e.V.**

Autor des Kapitels 6

■ 1 Rechte und Pflichten von Aufsichtsräten

- 1.1 Rechtsgrundlagen für die Aufsichtstätigkeit . . 7
- 1.2 Struktur von Aufsichtsräten 8
- 1.3 Qualifikation von Aufsichtsräten 8
- 1.4 Rechte des Aufsichtsrates als Organ 8
- 1.5 Rechte des einzelnen Aufsichtsratsmitgliedes 9
- 1.6 Pflichten des Aufsichtsrates. 9

■ 2 Arbeitshilfe 182: Angemessene Aufsichtsstrukturen bilden die Grundlage einer guten Unternehmensführung

- 2.1 Einführung. 12
- 2.2 Mitgliederversammlung/Gesellschafterversammlung 14
- 2.3 Aufsichtsebene. 14
- 2.4 Geschäftsführung 16
- 2.5 Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsgremium 18
- 2.6 Haftung und Risikobegrenzung 19
- 2.7 Zusammenfassung 19

■ 3 Professionalisierung von Aufsichtsgremien – Ein Blick hinter die Kulissen

- 3.1 Organisation und Arbeitsweise des Aufsichtsgremiums. 21
- 3.2 Informationsversorgung. 23
- 3.3 Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung . 24
- 3.4 Umgang mit Strategie. 24
- 3.5 Ausblick 25

■ 4 Anforderung an den Kreditnehmer aus Sicht der Bank

- 26

■ 5 Zusammenspiel zwischen Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Caritasrat an einem praktischen Beispiel – Von der Sitzungsrealität bis zum Kölschen Klüngel –

- 5.1 Grundsätzliches 33
 - 5.1.1 Basis der Zusammenarbeit. 33
 - 5.1.2 Persönliche Eignung und Voraussetzungen . . 33
 - 5.1.3 Caritasrat 34
- 5.2 Hauptteil / Praktisches. 34
 - 5.2.1 Organisation der Zusammenarbeit. 34
 - 5.2.2 Zusammenspiel Vorstand – Caritasrat 36
 - 5.2.3 Kontakte zwischen den Sitzungsterminen. . . 37
- 5.3 Zusammenfassung 37
- 5.4 Fazit 38

■ 6	„Die Pax-Bank hat uns überzeugt“	40
■ 7	Qualifizierte Unterstützung der Aufsichtsratsarbeit durch interne Unternehmensfunktionen	
7.1	Einleitung	43
7.2	Arbeitsteilung durch Ausschüsse	43
7.3	Neue Wege zur Effizienzförderung	43
7.4	Grenzen und Gestaltungswege	45
7.5	Zusatznutzen für den Aufsichtsrat	47
7.6	Ausblick und Fazit	49
■ 8	Wege aus der Krise: Der Aufsichtsrat als Taktgeber	
8.1	Die chronologischen Stadien einer Krise und deren Auswirkungen	51
8.2	Handlungsnotwendigkeit und Handlungsoptionen des Aufsichtsrates	24
8.3	Maßnahmenumsetzung bedeutet Veränderungen für das Unternehmen und benötigt Steuerung und Konsequenz des Aufsichtsrates	65
8.4	Langfristige Erfolgssicherung	58
■ 9	Haftung von Aufsichtsräten einer GmbH	
9.1	Grundsätze zur Haftung von Aufsichtsräten einer GmbH	61
9.2	Verantwortlichkeit und Sorgfaltsmaßstab	61
9.3	Schadensersatzpflicht bei Sorgfaltspflichtverletzung	62
9.4	Haftungsbeschränkungen und Haftungs-erleichterungen	64
9.5	D&O-Versicherung oder Erweiterte Vermögensschadenshaftpflichtversicherung	65
■ 10	Die BPG Unternehmensgruppe – Erfahrung schafft Vertrauen	
	Wir über uns	67
■ 11	Die Pax-Bank – Ein starkes Zeichen	
	Wir über uns	69
	Impressum	70





1.1 Rechtsgrundlagen für die Aufsichtstätigkeit

Um eine effiziente Führung und Aufsicht über Wirtschaftsunternehmen zu gewährleisten, wurde in den letzten Jahren das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) vom 5. März 1998, das Transparenz- und Publizitätsgesetz (TransPuG) vom 26. Juli 2002 und der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) vom 26. Februar 2002 erlassen. Deren Regelungen enthalten grundlegende Standards verantwortungsvoller Unternehmensführung über die Arbeit von Vorstand und Aufsichtsrat und die Zusammenarbeit der Organe untereinander.

Sie gelten allerdings in erster Linie für Aktiengesellschaften und sind auf die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) nicht unmittelbar anwendbar.

Krankenhäuser bedienen sich regelmäßig als Rechtsform für die Krankenhaus-trägergesellschaft der GmbH. Das Gesetz, betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbHG), schreibt nicht zwingend die Errichtung eines Aufsichtsrates vor. Überhaupt ist der Aufsichtsrat im GmbHG nur sehr rudimentär geregelt. So ist z. B. in § 35a Abs. 1 Satz 1 GmbHG, der die Veröffentlichungspflichten der Gesellschaft regelt, vorgesehen, dass auf allen Geschäftsbriefen, die an einen bestimmten Empfänger gerichtet werden, nicht nur die Rechtsform und der Sitz der Gesellschaft, das Registergericht und die Registernummer, unter der die Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen ist, sowie alle Geschäftsführer, sondern auch der vollständige Name des Aufsichtsratsvorsitzenden anzugeben ist.

Das GmbHG statuiert eine Allzuständigkeit der Gesellschafterversammlung in der Art, dass jene verbindliche Weisungen an die Geschäftsführer erteilen kann. Der Gesellschaftsvertrag einer GmbH (auch Satzung genannt) kann die freiwillige (fakultative) Errichtung eines Aufsichtsrates vorsehen, um Personen einzubinden, die der Geschäftsführung – neben den Gesellschaftern – kompetent beratend zur Seite stehen. Im Fall der fakultativen Errichtung eines Aufsichtsrates erklärt das GmbHG einige Regelungen des Aktiengesetzes (AktG) für entsprechend anwendbar. Der Gesellschaftsvertrag der GmbH kann jedoch die Anwendbarkeit der Regelungen des AktG ausschließen, was auch regelmäßig geschieht. Dann ergeben sich die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrates – von den wenigen Ausnahmen abgesehen, in denen diese im GmbHG geregelt sind – aus dem Gesellschaftsvertrag. Weitere Rechtsgrundlage kann eine Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat sein, die sich der Aufsichtsrat entweder selbst gibt oder die von der Gesellschafterversammlung beschlossen wird.

KonTraG, TransPuG und DCGK gelten nicht unmittelbar für die GmbH.

Aufsichtsrat nur rudimentär im GmbHG geregelt.

Gesellschaftsvertrag kann Errichtung eines fakultativen Aufsichtsrates vorsehen. Rechtsgrundlagen sind dann der Gesellschaftsvertrag und eine ggf. vorhandene Geschäftsordnung.



1 Rechte und Pflichten von Aufsichtsräten

1.2 Struktur von Aufsichtsräten

Die Anzahl der (üblicherweise ehrenamtlichen) Aufsichtsratsmitglieder wird – mangels Regelung im GmbHG – im Gesellschaftsvertrag vorgeschrieben, ebenso etwaige persönliche Voraussetzungen, z. B. die Mitgliedschaft in der Katholischen Kirche. Ferner kann der Gesellschaftsvertrag eine bestimmte Altersgrenze von z. B. 75 Jahren vorsehen, bei deren Erreichen das Aufsichtsratsmitglied automatisch aus dem Aufsichtsrat ausscheidet.

1.3 Qualifikation von Aufsichtsräten

Oftmals findet sich im Gesellschaftsvertrag der Satz, dass die Mitglieder des Aufsichtsrates über die notwendige Sachkunde verfügen müssen. Mit dieser subjektiven Qualifikationsanforderung ist gemeint, dass die Aufsichtsratsmitglieder über die notwendige Kompetenz verfügen müssen, um alle normalerweise anfallenden Geschäftsvorgänge ohne fremde Hilfe beurteilen zu können sowie hinreichende Kenntnisse zu ihrer Stellung und zur Beurteilung von unternehmerischen Entscheidungen haben müssen. Sie sollten außerdem ausreichend Zeit haben, um die Aufsichtsratssitzungen vorbereiten, die Sitzungsunterlagen studieren und an den Sitzungen teilnehmen zu können. Die Aufgaben sollten gewissenhaft und unabhängig wahrgenommen werden.

Kompetenz und persönliche Unabhängigkeit sind gefragte Qualifikationen von Aufsichtsratsmitgliedern.

1.4 Rechte des Aufsichtsrates als Organ

Dem Aufsichtsrat kommt in der GmbH die Stellung eines Organs zu. Der Aufsichtsrat hat in erster Linie Mitwirkungs- und Informationsrechte. Er oder einzelne Mitglieder des Aufsichtsrates, z.B. der Vorsitzende des Aufsichtsrates, können, sofern es der Gesellschaftsvertrag vorsieht, an den Sitzungen der Gesellschafterversammlung teilnehmen. Denkbar ist auch, dass sich der Gesellschafter selbst durch einzelne Mitglieder des Aufsichtsrates in der Gesellschafterversammlung vertreten lässt.

Aufsichtsrat hat Mitwirkungs- und Informationsrechte

Der Aufsichtsrat hat Informationsrechte gegenüber der Geschäftsführung. Die Geschäftsführung hat dem Aufsichtsrat somit auf dessen Verlangen hin zu berichten. Es empfiehlt sich daher, dass der Gesellschaftsvertrag oder die Geschäftsordnung für die Geschäftsführung regelmäßige Berichtspflichten der Geschäftsführung an den Aufsichtsrat vorsehen.

1.5 Rechte des einzelnen Aufsichtsratsmitgliedes

Jedes Aufsichtsratsmitglied hat gewisse Initiativrechte, z. B. auf Einberufung einer Sitzung des Aufsichtsrates oder auf Ergänzung der Tagesordnung. Diese Initiativrechte finden sich regelmäßig in dem Gesellschaftsvertrag der GmbH, können aber auch in einer Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat geregelt sein.

Ein Aufsichtsratsmitglied, das beruflich erworbene Spezialkenntnisse hat (z. B. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwalt) ist verpflichtet, diese Kenntnisse einzusetzen. Schließlich wird es oftmals gerade wegen seiner Spezialkenntnisse in den Aufsichtsrat berufen (BGH, Urteil vom 20.09.2010, Az: II ZR 234/09).

1.6 Pflichten des Aufsichtsrates

Die Hauptaufgaben des Aufsichtsrates bestehen in der Überwachung der Geschäftsführung, der Prüfung des Jahresabschlusses und der Vertretung der Gesellschaft im Verhältnis zur Geschäftsführung.

Die zentrale Pflicht des Aufsichtsrates besteht in der Überwachung der Geschäftsführung. Dabei kommen dem Aufsichtsrat und der Gesellschafterversammlung teilweise parallele Überwachungsfunktionen zu. Nach dem GmbHG obliegt nämlich der Gesellschafterversammlung die Überwachung der Geschäftsführung. Sie kann diese Überwachungspflicht aber an den Aufsichtsrat delegieren. In diesem Fall sollten allerdings im Gesellschaftsvertrag oder in einer Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat die Überwachungskompetenzen zwischen Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung klar abgegrenzt sein, da mit einer solchen Aufgabenzuweisung an den Aufsichtsrat die Gesellschafter formal bewusst eigene Kompetenzen abgeben.

Auch wenn der Aufsichtsrat durch den Gesellschaftsvertrag mit entsprechendem Einfluss ausgestattet ist, verhindert das nicht, dass die Gesellschafterversammlung wegen ihrer gesellschaftsrechtlichen Allzuständigkeit Entscheidungen des Aufsichtsrates jederzeit wieder an sich ziehen kann. Somit liegt es in der Verantwortung des handelnden Gesellschafters, mit Konflikten zwischen dem Aufsichtsrat einerseits und den Gesellschaftern andererseits verantwortungsbewusst umzugehen und das Gespräch zu suchen, um eine gemeinsame Position gegenüber der Geschäftsführung zu finden.

Auch das Nichthandeln der Geschäftsführung unterliegt der Überwachungspflicht des Aufsichtsrates, sofern zur ordnungsgemäßen Geschäftsführung ein bestimmtes Handeln der Geschäftsführung erforderlich ist.

Die Überwachung der Geschäftsführung muss regelmäßig erfolgen, weshalb der Aufsichtsrat in regelmäßigen Abständen (möglichst viermal im Jahr) tagen sollte.

*Überwachung der
Geschäftsführung ist zentrale
Pflicht des Aufsichtsrates*



1 Rechte und Pflichten von Aufsichtsräten

10

Damit der Aufsichtsrat seiner Überwachungsfunktion nachkommen kann, enthält der Gesellschaftsvertrag in der Regel einen Katalog von Maßnahmen und Rechtsgeschäften, für deren Durchführung die Geschäftsführung der vorherigen Zustimmung des Aufsichtsrates bedarf. Beispielhaft seien hier für den Krankenhausbereich der Abschluss, die Änderung und die Beendigung von Chefarztverträgen und Verträgen mit der Pflegedienstleitung, der Abschluss, die Änderung und die Beendigung von Belegarztverträgen sowie die Bestellung und Abberufung des Ärztlichen Direktors genannt.

Inhaltlich erstreckt sich die Überwachungspflicht des Aufsichtsrates darauf, ob die Geschäftsführung die Grundsätze der ordnungsgemäßen Geschäftsführung eingehalten hat. Hierunter versteht man die Ordnungsmäßigkeit, die Rechtmäßigkeit, die Zweckmäßigkeit und die Wirtschaftlichkeit der von der Geschäftsführung getroffenen Entscheidungen.

Bei der Prüfung und Beratung des Jahresabschlusses hat der Aufsichtsrat den Jahresabschluss, den Lagebericht und den Vorschlag der Geschäftsführung für die Verwendung des Jahresgewinns zu prüfen. Im **Kapitel 5** dieses Leitfadens (Beurteilung der wirtschaftlichen Daten und Aufsicht in der Praxis) finden Sie hierzu nähere Ausführungen.

Der Aufsichtsrat vertritt die Gesellschaft gegenüber der Geschäftsführung, insbesondere beim Abschluss der Anstellungsverträge mit der Geschäftsführung, sowie bei sämtlichen Maßnahmen im Zusammenhang mit der Anstellung der Geschäftsführer, z. B. bei der Gestellung eines Dienstwagens.

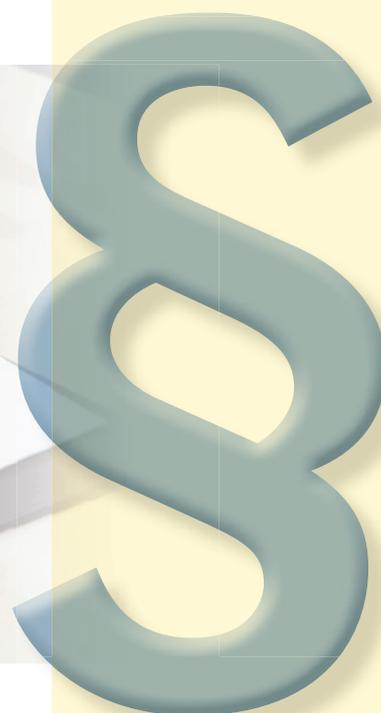
Bei Rechtsstreitigkeiten zwischen der Gesellschaft und der Geschäftsführung wird die Gesellschaft von dem Aufsichtsrat vertreten.

Hat sich die Geschäftsführung gegenüber der Gesellschaft schadensersatzpflichtig gemacht, muss der Aufsichtsrat etwaige Schadensersatzansprüche der Gesellschaft gegen die Geschäftsführung durchsetzen. Unterlässt er das, ist er selbst zum Schadensersatz gegenüber der Gesellschaft verpflichtet.

Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte im Gesellschaftsvertrag regeln

Aufsichtsrat prüft und berät über den Jahresabschluss

Aufsichtsrat vertritt die Gesellschaft gegenüber der Geschäftsführung





2 Arbeitshilfe 182: Angemessene Aufsichtsstrukturen bilden die Grundlage einer guten Unternehmensführung

12

2.1 Einführung

Die Kommission für caritative Fragen der Deutschen Bischofskonferenz und der Verband der Diözesen Deutschlands haben gemeinsam mit dem Deutschen Caritasverband und der Deutschen Ordensobernkonzferenz Anfang 2014 die Arbeitshilfe Nr. 182 „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht“ in einer 3., völlig überarbeiteten Auflage 2014 veröffentlicht.

Neue Gesetzgebung und Rechtsprechung sowie veränderte Rahmenbedingungen der wirtschaftlichen Tätigkeit von sozialen Diensten und Einrichtungen haben eine Überarbeitung der erstmalig im Jahr 2004 erschienenen Arbeitshilfe notwendig gemacht.

Die Arbeitshilfe soll den sozialen Diensten und Einrichtungen in katholischer Trägerschaft bei der Etablierung angemessener Aufsichtsstrukturen stärken. Klare Aufsichtsstrukturen werden als wichtiges Qualitätsmerkmal der Einrichtungen gesehen.

Die überarbeitete Arbeitshilfe 182 orientiert sich nun stärker an den unterschiedlichen Ebenen von Leitung und Aufsicht, hebt die Bedeutung der Grundsätze guter Unternehmensführung hervor und enthält präzisere Aussagen hinsichtlich der effizienten Führung und Überwachung. Das zentrale Anliegen der Arbeitshilfe ist die Verankerung des Prinzips der gestuften Aufsicht: Soweit ein Träger über ein eigenes Aufsichtsorgan verfügt, ist der Umfang der kirchlichen Aufsicht geringer als bei Rechtsträgern, die noch kein trägereigenes Aufsichtsorgan besitzen. Die kirchlichen Oberbehörden wirken in erster Linie darauf hin, dass bei allen Rechtsträgern geeignete trägereigene Aufsichtsstrukturen bestehen. Diese sollen gewährleisten, dass die in der Arbeitshilfe formulierten Vorgaben eingehalten werden.

Nach einer Statistik des Deutschen Caritasverbandes (DCV) sind 25.000 katholische soziale Dienste und Einrichtungen in ca. 8.200 rechtlich eigenständige Träger organisiert. Diese Dienste und Einrichtungen sind durch die permanente Veränderung sozialrechtlicher, wirtschaftlicher bzw. demografischer Rahmenbedingungen und Wettbewerb sozialer Dienstleistungen herausgefordert. Hinzu kommt häufig ein hoher Kostendruck, da Kommunen und Sozialleistungsträger oftmals keine leistungsgerechte Finanzierung gewährleisten.

Um eine effiziente Führung und Aufsicht über Wirtschaftsunternehmen zu gewährleisten, hat der Gesetzgeber in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Regelungen erlassen. Die wichtigsten Vorschriften finden sich im „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG), im „Gesetz zur weiteren Reform des Aktien- und Bilanzrechts, zu Transparenz und Publizität“ (Transparenz- und Publizitätsgesetz, TransPuG) sowie im „Deutschen Corporate

Prinzip der gestuften Aufsicht

Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung



Governance Kodex“ (DCGK) und das „Gesetz über elektronische Handelsregister und Genossenschaftsregister sowie das Unternehmensregister“ (EHUG).

KonTraG, TransPuG und DCGK finden in erster Linie auf börsennotierte Aktiengesellschaften Anwendung. Viele dieser Regelungen können aber über diesen engen Anwendungsbereich hinaus Geltung beanspruchen. Insbesondere die Bestimmungen über die Arbeit von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Zusammenarbeit beider Organe enthalten grundlegende Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung, die in zunehmendem Maße auch für andere Gesellschaftsformen einen Orientierungsmaßstab bilden und eine entsprechende Ausstrahlungswirkung entfalten.

Für soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft ist darüber hinaus in besonderem Maße eine wertorientierte Unternehmensführung maßgeblich, die die Prinzipien der katholischen Soziallehre beachtet. Dazu gehören die Prinzipien der Personalität, der Solidarität und der Subsidiarität. Alle drei Prinzipien sind wichtig für die Unternehmenskultur in katholischen Einrichtungen, da sie das christliche Menschenbild widerspiegeln.

Eine wertorientierte Unternehmensführung zeichnet sich durch eine angemessene interne Aufsicht aus. Eine hohe Bedeutung haben Fragen nach qualifizierten Aufsichtsstrukturen, nach notwendigen Aufsichtsgremien, ihren Kompetenzen und ihren qualitativen sowie quantitativen Fähigkeiten zur realistischen Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Trägers.

Der Aufbau der Arbeitshilfe 182 orientiert sich grundsätzlich an der dreiteiligen Organstruktur des DCGK, die die verschiedenen Funktionen in kirchlich-caritativen Einrichtungen widerspiegelt:

- Strategie und Grundlagenentscheidungen (Mitglieder- und Gesellschafterversammlung),
- Kontrolle und Aufsicht (Aufsichtsorgan) und
- Führung, d.h. operatives Tagesgeschäft (Geschäftsführung/Vorstand).

Die Zusammensetzung, Aufgaben und Funktionen sowie insbesondere die Zusammenarbeit bzw. das Zusammenwirken der Organe werden in den folgenden Kapiteln dargestellt.



*Wertorientierte
Unternehmensführung*





2 Arbeitshilfe 182: Angemessene Aufsichtsstrukturen bilden die Grundlage einer guten Unternehmensführung

14

2.2 Mitgliederversammlung/Gesellschafterversammlung

Die Rolle des Eigentümers wird je nach Art des Rechtsträgers vom Organ Mitgliederversammlung, Gesellschafterversammlung oder Vollversammlung wahrgenommen. Die Eigentümer legen die grundsätzlichen Zwecke des betreffenden Rechtsträgers fest, die sich in der Satzung bzw. dem Gesellschaftsvertrag niederschlagen. Entscheidungen über die Gründung und Auflösung sowie über die Änderung der Satzung bzw. des Gesellschaftsvertrags sowie die Einräumung von Genehmigungsvorbehalten stellen die wichtigsten Aufgaben dar.

Das Organ Mitgliederversammlung/Gesellschafterversammlung trifft zudem die wesentlichen grundlegenden unternehmerischen Entscheidungen:

- Feststellung des Jahresabschlusses,
- Beschluss der Ergebnisverwendung und
- Entlastung der Mitglieder des Aufsichtsgremiums

Die Gesellschafterversammlung/Mitgliederversammlung setzt zur adäquaten Überwachung der Geschäftsführung ein Aufsichtsgremium ein.

2.3 Aufsichtsebene

Die Arbeitshilfe 182 empfiehlt, dass sich jeder Rechtsträger verpflichtet in der Satzung bzw. im Gesellschaftsvertrag neben der Geschäftsführung angemessene und wirksame Aufsichtsstrukturen zur Kontrolle der operativ tätigen Geschäftsführung zu installieren. Dies kann durch die Einrichtung entsprechender Organe geschehen (Aufsichts- oder Verwaltungsrat, Stiftungsrat, Beirat). In der Regel erfüllt eine Mitgliederversammlung/Gesellschafterversammlung selbst nicht die Voraussetzungen für eine qualifizierte Aufsichtstätigkeit.

Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums sind verpflichtet, ihr Mandat nur im Interesse des Rechtsträgers wahrzunehmen, die Interessen des beaufsichtigten Rechtsträgers haben bei der Beratung und Stimmabgabe im Aufsichtsgremium generell Vorrang vor etwaigen sonstigen Interessen. Zur Vermeidung von Interessenkonflikten sind in der Arbeitshilfe 182 vier Maßgaben für die Besetzung eines Aufsichtsgremiums genannt:

*Vermeidung von
Interessenkonflikten*

Maßgabe 1:

Mitglieder der Geschäftsführung sowie deren Verwandte und Mitarbeiter des Trägers dürfen nicht dem Aufsichtsgremium angehören. Weiterhin sind Personen, die beim beauftragten Wirtschaftsprüfer und/oder beauftragten Steuerberater beschäftigt sind sowie Personen, die persönlich oder aufgrund ihrer Funktion in einer Wettbewerbsbeziehung zu dem Träger stehen, von einer Tätigkeit im Aufsichtsgremium ausgeschlossen.

Maßgabe 2:

Personen, die die Leistungen des Trägers in Anspruch nehmen, bzw. deren Angehörige sowie Personen, die in einer geschäftlichen Beziehung zum Träger stehen können dem Aufsichtsgremium angehören, wenn sichergestellt ist, dass Interessenkollisionen grundsätzlich ausgeschlossen sind.

Maßgabe 3:

Bei Personen, die in irgendeiner Weise für Dritte Aufsicht gegenüber dem Träger wahrnehmen (z. B. staatliche, kommunale und kirchliche Fach- und Rechtsaufsicht sowie Aufsichts- und Kontrollinstanzen der Sozialleistungs- und Kostenträger) kann es zu Interessenkollisionen kommen, die dann dem Aufsichtsrat gegenüber offengelegt werden sollten. Personen, die gleichzeitig Mitglieder der Gesellschafterversammlung sind, sollten dem Aufsichtsgremium möglichst nicht angehören.

Maßgabe 4:

Die Berufung von Mandatsträgern (Abgeordnete, Landräte, Bürgermeister, Räte) kann im Hinblick auf eine Rückbindung in den politischen Raum im Einzelfall sinnvoll sein. Mandatsträger dürfen nicht die Mehrheit im Aufsichtsgremium bilden.

Das Aufsichtsgremium sollte grundsätzlich aus loyalen Interessenvertretern und ausgewiesenen – auch gesellschaftsexternen – Fachleuten bestehen, deren Wahl zeitlich befristet ist (bis max. 6 Jahre), wobei eine Wiederwahl möglich sein sollte. Zudem wird die Festlegung einer Altersgrenze empfohlen.

Wesentliche Aufgabe des Aufsichtsgremiums ist es, die Mitglieder der Geschäftsführung zu überwachen, regelmäßig zu beraten und ggf. zu entlasten. Zu den Aufsichts- und Kontrollaufgaben gehören Genehmigungsvorbehalte (z. B. Genehmigung der Wirtschafts-, Stellen- und Investitionspläne sowie von Grundstücks- und Darlehensgeschäften). Das Gremium sollte sich regelmäßig mit den Chancen und Risiken des jeweiligen Trägers sowie mit Complyancethemen als einem wichtigen Baustein der Risikominimierung befassen. Ein wichtiger Punkt ist, dass sich das Aufsichtsgremium nicht am operativen Geschäft beteiligt.

*Aufgaben des
Aufsichtsgremiums*



2 Arbeitshilfe 182: Angemessene Aufsichtsstrukturen bilden die Grundlage einer guten Unternehmensführung

16

In der Regel bestimmt das Aufsichtsgremium den externen Abschlussprüfer und erteilt ggf. weitere Prüfungsaufträge (Sonderprüfungen). Das Gremium sollte sich von der Qualität der Arbeit des Abschlussprüfers und dessen Unabhängigkeit überzeugen. Die Arbeitshilfe 182 empfiehlt die Teilnahme des Abschlussprüfers an der Sitzung des Aufsichtsgremiums, in der der Jahresabschluss beraten wird.

In der Satzung bzw. im Gesellschaftsvertrag oder in der Geschäftsordnung ist die Mindestzahl der Sitzungen bzw. die Sitzungszeiträume sowie eventuell die Einrichtung von Ausschüssen festzulegen.

Die Effektivität und damit auch die Grenzen der eigenen Aufsichtstätigkeit sollten regelmäßig im Aufsichtsgremium reflektiert werden. Im Sinne einer lernenden Organisation sind bei Bedarf zielführende Änderungen vorzunehmen.

Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums müssen die für ihre Aufgaben erforderlichen Aus- und Fortbildungsmaßnahmen eigenverantwortlich wahrnehmen. Dabei werden sie von den Trägern durch Informationen und Kostenübernahmen angemessen unterstützt.

2.4 Geschäftsführung

Die Geschäftsführung führt und verantwortet die Geschäfte des Trägers. Sie hat dafür zu sorgen, den kirchlich-caritativen Auftrag unter Berücksichtigung der trägerpolitischen und unternehmerischen Zielvorgaben möglichst gut umzusetzen. Insgesamt entwickelt die Geschäftsführung dafür entsprechende Strategien. In der Geschäftsführung sollten ausreichend theologische/ethische, fachspezifische und ökonomische Kompetenzen vertreten sein.

Eine Befristung der Amtszeit oder der Bestelldauer für die Geschäftsführung kann vom Träger geregelt werden. Bei eingetragenen Vereinen wird die Geschäftsführung in der Regel für eine Amtszeit gewählt und nicht auf unbestimmte Zeit berufen. Zudem sollte eine Altersgrenze für die Mitglieder der Geschäftsführung festgelegt werden.

Die Zusammenarbeit in der Geschäftsführung soll im Rahmen einer Geschäftsordnung geregelt werden. Darüber hinaus bestimmt ein verbindlicher Geschäftsverteilungsplan die Zuständigkeiten der Geschäftsführungsmitglieder.

Eine Geschäftsführung kann aus hauptamtlichen oder ehrenamtlichen Mitgliedern bestehen. Sowohl für Vereine wie für GmbHs empfiehlt die Arbeitshilfe 182: Bei mehr als 50 Mitarbeitern im Jahresdurchschnitt (unabhängig vom Beschäftigungsumfang) sollte zumindest ein stimmberechtigtes Mitglied der Geschäftsführung hauptamtlich sein. Je größer das Unternehmen, desto eher sollte die Geschäftsführung durch hauptamtliche Mitarbeiter wahrgenommen werden.

*Aufgaben der
Geschäftsführung*

*Hauptamtliche oder
ehrenamtliche
Geschäftsführung*



Die Mitglieder der Geschäftsführung sind dem Unternehmensauftrag verpflichtet. Kein Mitglied darf bei seinen Entscheidungen persönliche Interessen verfolgen und Geschäftschancen, die dem Unternehmen zustehen, für sich nutzen. Entsprechende Regelungen sollen in der Geschäftsordnung der Geschäftsführung enthalten sein. Hierbei ist es wichtig, Aufgaben, Kompetenzen, Rechenschaftspflichten und Verantwortlichkeiten sind klar zu regeln und zu dokumentieren. Instrumente einer guten und verantwortungsvollen wirtschaftlichen Unternehmensführung sind für die Bereiche Controlling, Qualitätsmanagement, Leitung und Aufsicht sowie Risikomanagement zu entwickeln und anzuwenden. Ein effektives Berichtswesen ist zu praktizieren.

Hauptamtliche Mitglieder einer Geschäftsführung sind angemessen zu vergüten. Das Aufsichtsgremium sollte über die Höhe der monatlichen Vergütung und alle weiteren Vergütungsbestandteile entscheiden. Die Grundlage dafür bilden insbesondere bei kleineren Rechtsträgern die Regelungen in den Richtlinien für Arbeitsverträge in den Einrichtungen des Deutschen Caritasverbandes (AVR). Ehrenamtliche Mitglieder sind unentgeltlich in der Geschäftsführung tätig. Ihnen werden entstandene Auslagen erstattet. Bei darüber hinausgehenden Zahlungen, die aufgrund gemeinnützigkeitsrechtlicher Vorgaben in der Satzung dem Grunde nach geregelt sein müssen, ist zu prüfen, ob dies mit dem Selbstverständnis des Trägers vereinbar ist.

*Vergütung der
Geschäftsführung*



2 Arbeitshilfe 182: Angemessene Aufsichtsstrukturen bilden die Grundlage einer guten Unternehmensführung

18

2.5 Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsgremium

Die Führung eines Unternehmens ruht auf den beiden Säulen Geschäftsführung und Aufsichtsgremium deren Aufgaben sich wie folgt darstellen:



Zwei Säulen der Unternehmensführung

Abb.: Prinzip der personellen Trennung (zwei Säulen)

Das Aufsichtsgremium berät und genehmigt die von der Geschäftsführung vorgelegte strategische Ausrichtung des Unternehmens und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung und Zielerreichung. Die Geschäftsführung informiert das Aufsichtsgremium regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle für das Unternehmen relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements. Sie geht auf Abweichungen des Geschäftsverlaufs von den aufgestellten Plänen und Zielen unter Angabe von Gründen ein.

Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Geschäftsführung und Aufsicht voraus. Der Vorsitzende des Aufsichtsgremiums soll mit der Geschäftsführung regelmäßig kommunizieren, um sich über Strategie und Geschäftsentwicklung des Unternehmens zu informieren und um bei Bedarf handeln.



Das Aufsichtsgremium entscheidet über die Geschäftsordnung der Geschäftsführung. Darin werden u. a. Geschäfte von grundlegender Bedeutung und die grundsätzlichen Aufgaben der Geschäftsführung geregelt.

Für die Tätigkeit des Aufsichtsgremiums gibt es Grenzen, die sich aus dem Aufgabenspektrum und den damit verbundenen Kompetenzen des Aufsichtsgremiums ergeben. Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums überschreiten ihre Kompetenzen, wenn sie sich direkt in operative Aufgaben der Geschäftsführung einmischen. Dies verursacht Rollenunklarheit und Ineffizienz, kann dem Ansehen der Geschäftsführung schaden und Konflikte auslösen. Eine Ausnahme von dieser Regel stellen Genehmigungsvorbehalte für das Aufsichtsgremium dar, die in der Satzung des Rechtsträgers und/oder der Geschäftsordnung des Aufsichtsgremiums ausdrücklich geregelt sind.

2.6 Haftung und Risikobegrenzung

In der Arbeitshilfe 182 sind die Grundzüge des Haftungsrechts von Organmitgliedern dargestellt. Grundsätzliche Ausführungen hierzu finden sich im Beitrag Nr.9 „Haftung von Aufsichtsräten einer GmbH“ auf Seite 60 ff., in dem mögliche Haftungstatbestände dargestellt werden.

Für die Organe der Einrichtungen und Träger bestehen jedoch Möglichkeiten der Risikobegrenzung. Die Haftungsrisiken der Organe lassen sich durch verschiedene Vorkehrungen auf ein vertretbares Maß reduzieren:

- Einrichtung eines funktionierenden Risikofrüherkennungs- und -überwachungssystems sowie eines Berichtssystems und eines Compliance-Systems
- Dokumentation der wesentlichen Entscheidungen
- Frühzeitige Inanspruchnahme rechtlicher Beratung
- Ausschluss der leichten Fahrlässigkeit in der Satzung
- Haftungsbeschränkung durch Ressortverteilung
- Risikoverlagerung auf Versicherungen
- Risikominimierung durch Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen

2.7 Zusammenfassung

Die Arbeitshilfe 182 „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht“ stellt eine Leitlinie für eine effiziente Führung und Aufsicht für soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft dar. Die vom Gesetzgeber erlassenen Regelungen, die grundsätzlich auf börsennotierte Aktiengesellschaften, Anwendung finden, sind in der Arbeitshilfe auf die Verhältnisse und Erfordernisse der sozialen Dienste und Einrichtungen angepasst worden. Hierbei sind insbesondere die Aufgaben der Organe sowie die Zusammenarbeit der Organe dargestellt und abgegrenzt um eine gute wertorientierte Unternehmensführung mit einer qualifizierten internen Aufsicht zu gewährleisten.

*Maßnahmen zur
Begrenzung der
Haftungsrisiken*

3 Professionalisierung von Aufsichtsgremien

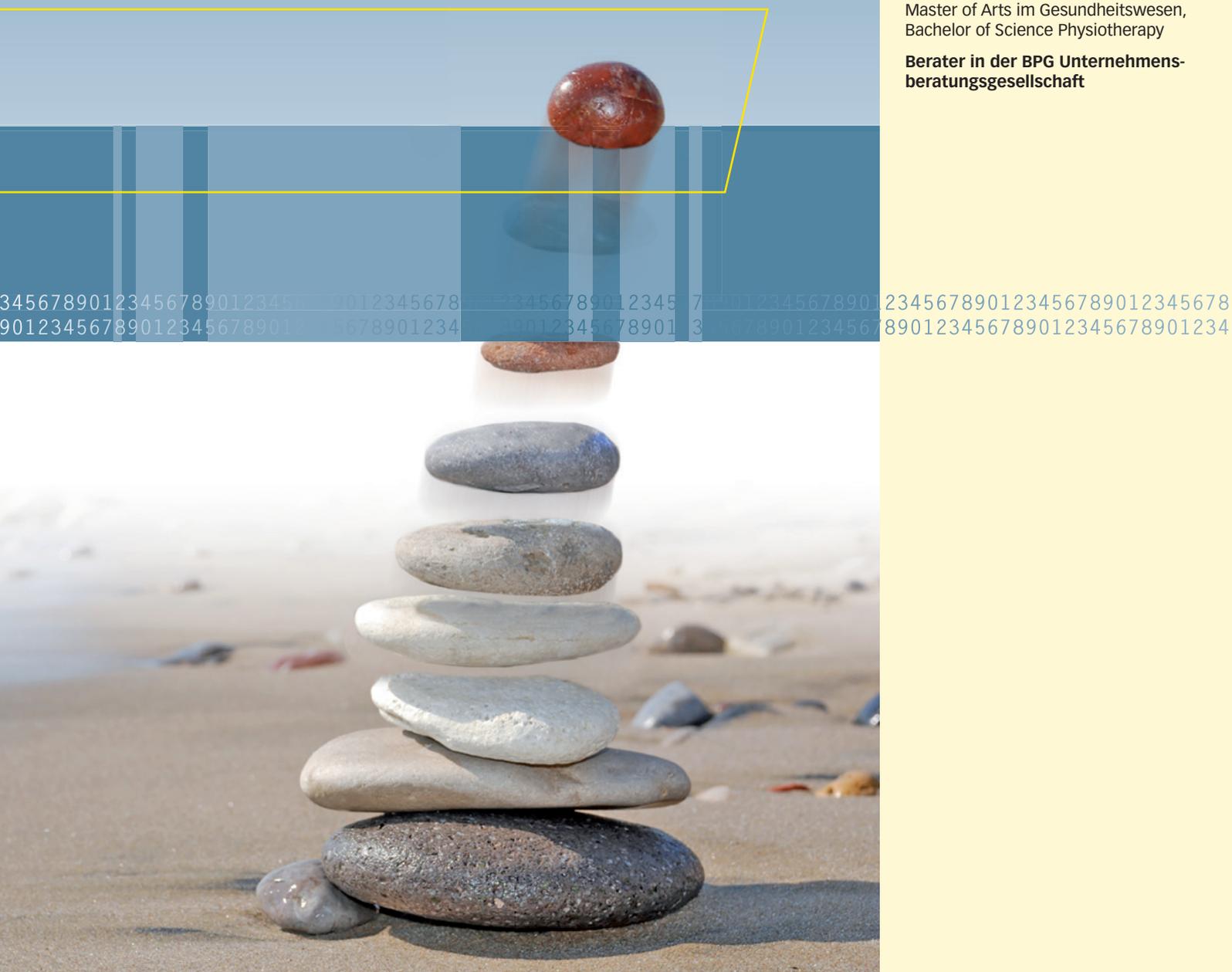
– Ein Blick hinter
die Kulissen



Christian Stienhans

Master of Arts im Gesundheitswesen,
Bachelor of Science Physiotherapy

**Berater in der BPG Unternehmens-
beratungsgesellschaft**





Die gesteigerte Komplexität und der verschärfte Wettbewerb wirken sich auf Kontrollgremien öffentlicher, privater und kirchlicher Träger aus. Durch die gesteigerten gesetzlichen Anforderungen und die öffentliche Erwartungshaltung wächst der Druck auf Aufsichtsgremien der Gesundheits- und Sozialbranche. Wer die Geschäftsführung seines Unternehmens effizient kontrollieren möchte, muss in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen! ... und die Antworten richtig einordnen zu können! Ein professionell arbeitendes Gremium wird gefordert, um den Herausforderungen der Branche gewachsen zu sein.

Im Folgenden wird ein Überblick über die Ergebnisse einer durch die BPG Unternehmensberatung durchgeführten Studie zur Ausgestaltung der Aufsichtsarbeit in der Gesundheits- und Sozialbranche gegeben.

3.1 Organisation und Arbeitsweise des Aufsichtsgremiums

Die Zusammensetzung ist richtungsweisend für die Funktionsweise eines Aufsichtsgremiums. Größe und Qualifikationsniveau bestimmen die Handlungsfähigkeit der Gremien und legen den Grundstein für eine erfolgreiche Arbeit. Aktuell besteht ein Aufsichtsgremium aus durchschnittlich 8 Mitgliedern. Die optimale Größe für ein Aufsichtsgremium ist unternehmensabhängig. Es ist jedoch zu beobachten, dass Gremien mit mehr als 10 Mitgliedern leistungsschwächer sind. Positiv auf die Leistungsfähigkeit wirkt sich hingegen die Ausgestaltung des Gremiums mit wirtschaftlich geprägten Persönlichkeiten aus. In Gremien sind vor allem Betriebs-/Volkswirte, Juristen, Bankkaufmänner/-frauen, Geistliche und Sozialwissenschaftler vertreten. Bildet ein Personenkreis mit betriebswirtschaftlichem Schwerpunkt die Mehrheit im Aufsichtsgremium, so können die gestellten Anforderungen (vgl. Abbildung 1) besser erfüllt werden, als in Gremien mit anderen Besetzungsschwerpunkten. Besonders in der kritischen Analysefähigkeit und dem Kennzahlenverständnis zeigen sich Vorteile.

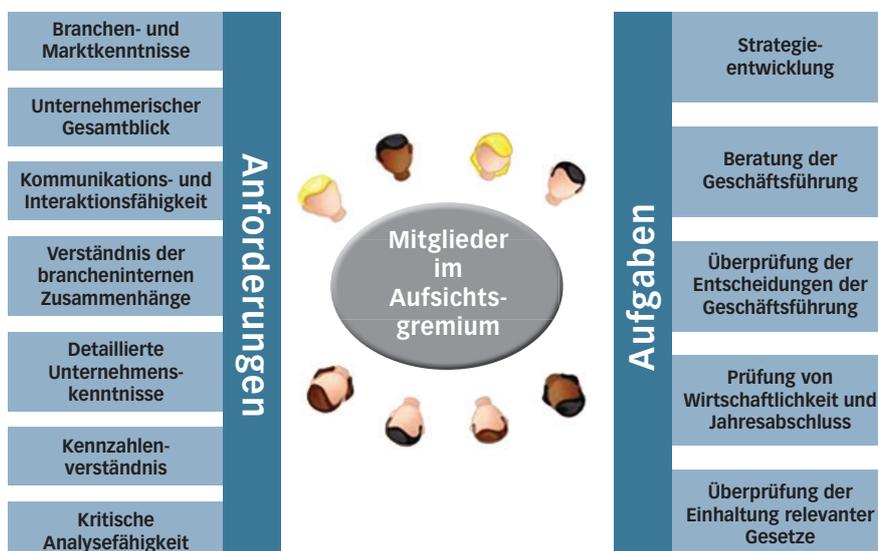


Abb.: Aufgaben und Anforderungen an ein Aufsichtsgremium

3 Professionalisierung von Aufsichtsgremien

– Ein Blick hinter die Kulissen

22

Die wirtschaftliche Ausrichtung ist gerade im Hinblick auf komplexe Entscheidungen mit einem hohen finanziellen Risikopotential und den Hauptaufgaben, der strategischen Entwicklung des Unternehmens und der Wirtschafts- bzw. Investitionsplanung notwendig. Die Besetzung des Gremiums sollte deswegen nicht auf Partikularinteressen basieren, sondern aufgrund der Passgenauigkeit getroffen werden. Im Mittelpunkt müssen die benötigte fachliche Qualifikation sowie Soft Skills stehen. Grundvoraussetzung für alle Mitglieder ist es, die wirtschaftlichen Zusammenhänge des Unternehmens bewerten und hinterfragen zu können! Der Kompetenzmix der Mitglieder entscheidet über die Leistungsfähigkeit des gesamten Gremiums und sollte deswegen bewusst gesteuert werden.

Aus unserer langjährigen Erfahrung heraus zeigte sich, dass zumeist eine dauerhafte Konstanz in der Besetzung des Rates besteht. Die Mitglieder sind in Ihrer Zusammensetzung etabliert, die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung ist eingespielt. Es ist dabei häufig zu beobachten, dass besonders der Aufsichtsratsvorsitzende als starke Persönlichkeit eine aktive Rolle einnimmt und die Arbeitsweise des Gremiums lenkt.

Der Blick in die Praxis zeigt, dass nicht alle Gremien die an sie gestellten Anforderungen erfüllen können. Im Durchschnitt kann dies höchstens jedes zehnte Gremium (siehe Abbildung 2). Besonders Aufsichtsgremien von Krankenhäusern weisen hier Nachholbedarf auf. Defizite bestehen aktuell im Bereich der kritischen Analysefähigkeit und der detaillierten Unternehmenskenntnisse. Fehlt die eigene Fachkompetenz muss sich auf die Qualität der Arbeit der Geschäftsführung verlassen werden. Eine adäquate Überprüfung der Geschäftsführung kann so allerdings nicht erfolgen. Die Bildung von Ausschüssen und Arbeitsgruppen kann bei Vorliegen eines Defizites eine erfolgreiche Lösung darstellen. In Expertengruppen können Fragestellungen gezielter beleuchtet werden. Durch das Einbeziehen externer Experten kann ein bloßes „Abnicken“ der Entscheidungen der Geschäftsführung vermieden werden. In der Praxis ist diese Maßnahme immer stärker verbreitet. Bei Bedarf greift fast jedes zweite Gremium zur Entscheidungsfindung auf externes Know-How zurück.

Eine Besetzung sollte nicht auf Partikularinteressen basieren.

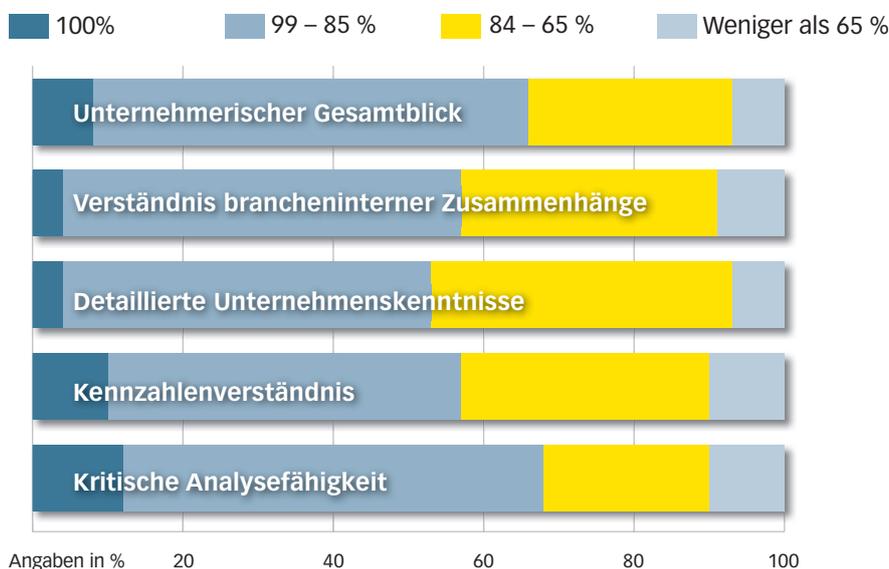


Abb.: Erfüllung der Anforderungen des Aufsichtsgremiums

3.2 Informationsversorgung

Der Grundstein für das Treffen der richtigen Entscheidungen ist eine fundierte Informationsversorgung. Berichte und Projektinformationen müssen den Mitgliedern vor der Aufsichtsratssitzung zur Verfügung gestellt werden. Qualitätskriterien eines adäquaten Berichtswesens sind dabei vor allem die standardisierte Informationsbereitstellung in anwenderorientierter Form. Dazu gehört es ebenfalls Entscheidungsalternativen zur Verfügung zu stellen, Auswirkungen in monetärer Form abzubilden und eine entsprechende Berichtscommentierung zu integrieren. Nachholbedarf ergibt sich aktuell im Bereich von Aufsichtsgremien in Krankenhäusern. 17% der Gremien erhalten Berichte zu spät, weitere 17% erhalten lediglich nicht-standardisierte Informationen. Weiterer Optimierungsbedarf befindet sich im Bereich der anwenderfreundlichen Aufbereitung von Informationen. Zudem werden häufig keine Entscheidungsalternativen zur Verfügung gestellt.

Es ist nicht verwunderlich, dass aufgrund der dargelegten Defizite jedes zweite Gremium in der Vergangenheit bereits mindestens eine gravierende Fehlentscheidung traf. Die Ursache dieser Fehlentscheidungen wird dabei aber zu Teilen auch in einer schlechten Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung gesehen. Ob die getroffenen Fehlentscheidungen tatsächlich nur auf fehlerhaften Informationen basieren ist aus Sicht der Praxis jedoch stark zu bezweifeln. Die betrachteten Defizite in der Ausgestaltung der Gremien weisen auf andere Gründe hin.

Besonders, wenn es häufig zu Fehlentscheidungen kam (bei immerhin mehr 6% der Teilnehmer) ist die Leistungsfähigkeit der Gremien zu bezweifeln. Lag es tatsächlich an der schlechten Informationsversorgung durch die Geschäftsführung muss sich die Frage gestellt werden, warum aus den Fehlern der Vergangenheit nicht gelernt und das System angepasst wurde. Passivität und ein zu partnerschaftlicher Umgang mit der Geschäftsführung zeugen nicht von hoher Professionalität.

Gute Informationsversorgung als Grundstein der Aufsichtsratsarbeit



3 Professionalisierung von Aufsichtsgremien

– Ein Blick hinter die Kulissen

24

3.3 Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung

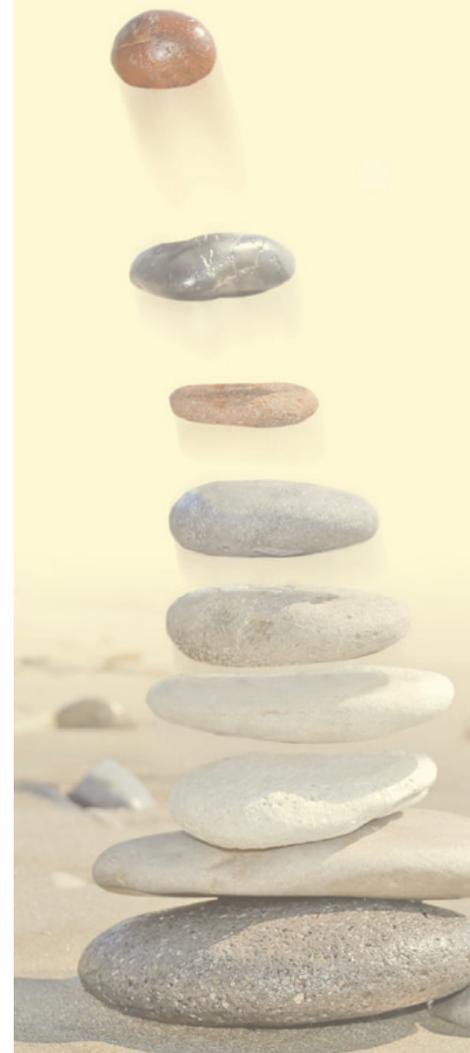
Ein wichtiger Baustein der Aufsichtsratsarbeit ist die erfolgreiche Zusammenarbeit und der offene Austausch mit der Geschäftsführung. Kontroverse Diskussionen kommen bei allen Befragten aktuell nur selten vor. Diese scheinen aus Sicht der Teilnehmer eine negative Wirkung auf die Kommunikation mit der Geschäftsführung zu haben. Zwar wird bei der Befragung in 40% der Fälle immer noch ein „gut“ vergeben, in 20% der Fälle allerdings ein „mangelhaft“. Bedeutet dies im Umkehrschluss, dass Entscheidungen bzw. Maßnahmen der Geschäftsführung immer richtig sind oder dass sie einfach nicht kritisch in Frage gestellt werden?

Entscheidend für jede gute Aufsichtsratsarbeit ist, dass überhaupt zur Diskussion angeregt wird. Die kritische Auseinandersetzung mit Informationen ist essentiell. Aktuelle Themen sind in ihrer Bandbreite zu hinterfragen und zu verstehen, die Konsequenzen bestimmter Entscheidungen zu analysieren und die Auswirkungen der Entscheidung für das Unternehmen als Ganzes, den laufenden Geschäftsbetrieb oder auch die Mitarbeiter abzubilden. Vor dem Hintergrund der Entscheidungsreichweite und der häufig zu beobachtenden angespannten wirtschaftlichen Situation vieler Unternehmen muss eine gesunde Gesprächskultur in jeder Gremiensitzung vorhanden sein.

3.4 Umgang mit Strategie

Es hat sich gezeigt, dass besonders im Bereich Krankenhaus das Thema Strategie immer wichtiger wird. Es gilt, im Wettbewerb um Patienten die Nase vorn zu haben und sich erfolgreich im Markt zu positionieren. Häufig zu beobachten ist, dass die Strategie zwar der rote Faden des Unternehmens ist und als solcher kommuniziert wird, im Tagesgeschäft aber nicht implementiert und nicht durch Handlungsmaßnahmen in die Umsetzung gebracht wird. Der Relevanz einer Strategie sind sich alle befragten Gremien bewusst. Drei Viertel setzen Strategien bewusst im Gremium fest und kontrollieren diese jährlich. Trotzdem wird der Schwerpunkt der Gremienarbeit aktuell zu stark auf operative Themen gelegt. Der Extremwert der operativen Ausrichtung liegt sogar bei 95%. Insgesamt sehen mehr als drei Viertel der Befragten operative Fragestellungen in den Sitzungen als dominierend an. Bei diesem stark operativen Fokus können die originären Aufgaben eines Aufsichtsgremiums nicht mehr ordnungsgemäß ausgeführt werden, denn die Zeit dafür fehlt. Nur wenige Gremien sind der Meinung, dass die eigene starke operative Ausrichtung sich negativ auf die Aufgabenerfüllung auswirkt (siehe Abbildung 3).

Offene Kommunikation mit der Geschäftsführung als Erfolgsfaktor



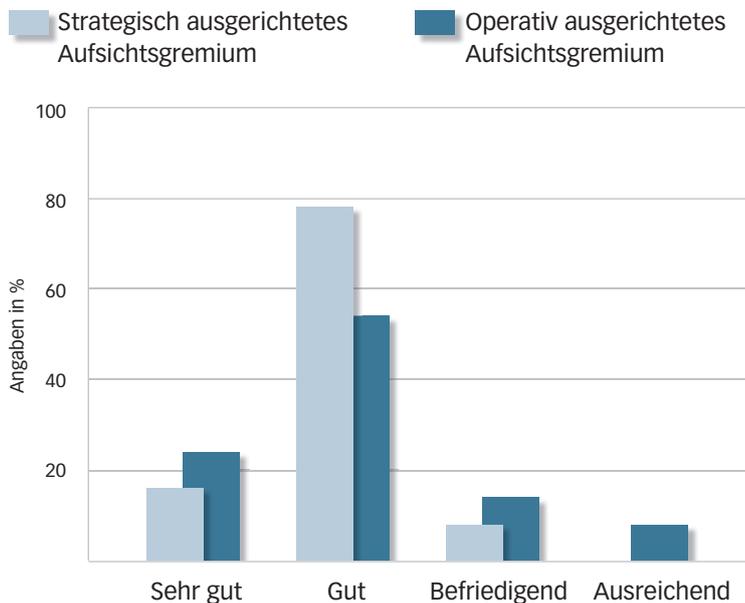


Abb.: Erfüllung der an das Gremium gestellten Aufgaben

Eine zu operative Ausrichtung des Aufsichtsgremiums ist häufig im Gleichgang mit schlechten Jahresergebnissen zu beobachten. Kurzfristig kann der Erfolg aufgrund starker operativer Dominanz durchaus erreichbar sein, langfristig ist dies allerdings stark zu bezweifeln, da der Blickwinkel zu stark auf die aktuelle und zu wenig auf die zukünftige Situation ausgerichtet ist. Notsituationen und wirtschaftliche Existenzbedrohungen bilden die Ausnahme und rechtfertigen es, die operative Ausrichtung in den Fokus der Aufsichtsarbeit zu stellen.

Durch eine stärkere Strukturierung der Sitzungen und verbesserte Moderation durch den Gesprächsführer ist der Fokus der Sitzungen verstärkt auf strategische Themen zu legen. Entscheidend für die Aufsichtsarbeit ist die Methodik der Sitzungsdurchführung. Werden überhaupt die richtigen Themen in angemessenem Umfang besprochen? Nützliche Instrumente zu einer verbesserten Sitzungsstrukturierung sind dabei sog. Themenspeicher oder eine stringente Verteilung und Verfolgung erteilter Arbeitsaufträge. Das Gleichgewicht zwischen reinen Ergebnisberichten und wirklicher Entscheidungsfindung in einer Sitzung ist bei weitem nicht selbstverständlich.

3.5 Ausblick

Arbeiten die Aufsichtsgremien professionell genug? – Prinzipiell kann die Frage bejaht werden. Die Ergebnisse der Studie zeigen einen positiven Trend auf. Die Gremien selbst geben an, richtig aufgestellt und den künftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. 64% beurteilen ihre eigene Arbeitsweise als gut bis sehr gut und sogar 82% der Teilnehmer vergeben diese Noten für die Erfüllung der Aufgaben. Trotzdem ist das Optimum noch nicht erreicht. Im Detail zeigen sich weitere Optimierungspotentiale. Besonders in der wirtschaftlichen und strategischen Steuerung müssen die Gremien aktiver werden und sich kritisch mit den aufkommenden Fragestellungen auseinandersetzen.





Die Pax-Bank eG ist der universelle Finanzdienstleister mit christlicher Orientierung. Zu unseren Kunden zählen der Klerus, katholische Erzbistümer, Bistümer und Kirchengemeinden, Hilfswerke, Caritasverbände und deren Gliederungen, Ordensgemeinschaften, Kranken- und Pflegeeinrichtungen katholischer Träger, gemeinnützige Institutionen sowie die Mitarbeiter kirchlicher Institutionen und Privatpersonen, die der Kirche nahestehen.

Als Bank für Kirche und Caritas steht unser Haus seit 1917 für ein hohes Qualitätsbewusstsein und ein auf die Bedürfnisse unserer Klientel abgestimmtes, spezialisiertes Fachwissen, rund um alle Finanz- und Förderbankdienstleistungen. Das Vertrauen unserer Kunden in die Pax-Bank eG als kompetenter und engagierter Partner hat u.a. in Finanzierungsfragen in den letzten Jahren zu einem Anstieg unseres Netto-Risikovolumens geführt.

Ein hoher Finanzierungsbedarf bestand und besteht insbesondere im Krankenhaus- und Altenpflegebereich, wobei vor allem Baumaßnahmen für Modernisierungen, Sanierungen und Revitalisierungen finanziert wurden und werden sollen.

Um den damit verbundenen Anforderungen zu entsprechen, setzt unser Haus seit vielen Jahren auf eine sehr individuelle Beratung und Betreuung.

Unser Ziel ist es, dem Kunden auf „Augenhöhe“ zu begegnen und gemeinsam individuelle und maßgeschneiderte Finanzierungsstrukturen und Lösungen für seine Vorhaben zu erarbeiten und erfolgreich zu realisieren.

Erforderliche Basis hierfür bilden

- Offenheit,
- Transparenz,
- Vertrauen,
- gegenseitiger Respekt und
- partnerschaftlicher Umgang miteinander.

Bedingt durch politische, gesellschaftsrechtliche aber auch latente gesetzliche Veränderungen und auch Vorgaben auf beiden Seiten sind die Anforderungen an die Finanzierungsvergabe gestiegen (beispielhaft im Sozialwesen sei für NRW die Umsetzung der Landespflegegesetzgebung hinsichtlich der 80%igen Einzelzimmer zu 20%iger Doppelzimmerquote, bundesweit das BSG-Urteil vom 08.09.2011, das die Investitionskostenrefinanzierung* neu reglementiert, genannt).

Bankenseitig sind die Vergabeanforderungen seit der Finanzmarktkrise gestiegen. Basel III wird mittelfristig zu einer Verteuerung der Kredite führen; nicht zuletzt durch die höheren Anforderungen an die Eigenkapitalunterlegung im Rahmen der Kreditvergaben.

Betreuung auf Augenhöhe

*) Vergl. hierzu den GEPA-Leitfaden der BPG Unternehmensgruppe www.bpg-muenster.de/Fachpublikationen



4 Anforderung an den Kreditnehmer aus Sicht der Bank

28

Des Weiteren nimmt das kundenindividuelle Rating eine zunehmende Rolle (u.a. Einfluss auf Kreditkonditionierung) ein.

Die regelmäßige Kommunikation zwischen Kunde und Bank wird einen deutlich höheren Stellenwert einnehmen.

„Lassen Sie den Banker Ihres Vertrauens an Ihrem Unternehmen, Ihren Visionen und den zugrundeliegenden Strategien zeitnah teilhaben“!

Wie können sich die Kunden auf die zukünftigen Gespräche und Verhandlungen mit ihren Bankpartnern einstellen?

Es empfiehlt sich, gut vorbereitet in die Gespräche oder Verhandlungen zu gehen und sich bereits im Vorfeld mit den möglichen Erwartungen und Anforderungen des Bankpartners auseinander zu setzen.

In der Ausgangsposition ist es unerheblich, ob es sich um ein

- regelmäßiges, z.B. jährliches Bilanz- oder Ratinggespräch oder
- einen konkreten Finanzierungsanlass handelt.

Die Bank ist gemäß § 18 KWG (Kreditwesengesetz) verpflichtet, sich zeitnah von der wirtschaftlichen Bonität ihres Kunden zu überzeugen.

Zeitnah bedeutet nicht nur die regelmäßige Einholung und Analyse der Jahresabschlüsse der letzten drei Jahre, sondern ergänzend auch die Einreichung aktueller Zwischenzahlen wie z.B. betriebswirtschaftlicher Auswertungen (BWA), Summen- und Saldenlisten (SuSa) sowie eines aktuellen Wirtschafts- und Liquiditätsplans mit Angaben zum Erfolgs-, Investitions- und Finanzplan.

Sofern betriebswirtschaftliche Unterlagen Besonderheiten beinhalten, weisen sie detailliert darauf hin und erläutern diese gegebenenfalls.

Welche Informationen bzw. prüfungsrelevanten Unterlagen erwartet die Bank?

Basis hierfür sind die „W-Fragen“ (wer, was, wie).

Zuerst sollte die Frage geklärt werden, mit wem hat es die Bank auf Kundenseite zu tun.

Von grundsätzlicher Bedeutung sind Informationen bezüglich der

- persönlichen und
- wirtschaftlichen Bonität des jeweiligen Kunden.

Die Prüfung und Einschätzung der persönlichen Bonität erfolgt über die Einholung/ Bereitstellung von:

- aktuellen Registerauszügen (z.B. Vereins-, Handels-, Genossenschaftsregister),
- aktuelle Fassung von Satzung, Gesellschaftsvertrag,
- Unternehmens- und Konzernorganigramm,

Erwartungen und Anforderungen



Know your Customer

persönliche und wirtschaftliche Bonität



- persönliche Legitimation der vertretungs- und handlungsberechtigten Personen sowie einen
- Nachweis über die Qualifikation des Ansprechpartners (Ausbildung, Berufserfahrung, Lebenslauf), Nachfolgeregelungen
- Bankauskünften und
- Auskünften der Creditreform

An Hand der vorgenannten Unterlagen sollte geprüft werden, ob der Kunde oder sein zu finanzierendes Vorhaben „Restriktionen“ im Rechtsverkehr mit Dritten unterliegt:

- z.B. sogenannte kreditmäßige Einschränkungen gemäß Satzung oder Gesellschaftsvertrag (Erfordernis mittels Zustimmung oder Genehmigung durch die Aufsichtsgremien).

Die Prüfung und Bewertung der wirtschaftlichen Bonität erfolgt mittels:

- Prüfungsberichte, Jahresabschlüsse (u.U. nach Krankenhaus- oder Pflegebuchführungsverordnung) der vergangenen drei Jahre,
- vorläufigen Jahresabschluss Vorjahr,
- aktuelle Zwischenzahlen (BWA, SuSa, Wirtschafts- und Liquiditätsplan),
- Erstellung einer Eigen- bzw. Fremdmittelbilanz (bei öffentlichen Zuschüssen, Fördermitteln, Thematik Sonderposten),
- einrichtungsbezogene Möglichkeit der sog. Erfolgsaufspaltung sowie konsolidierte Zahlen/Prüfungsberichte auf Konzernebene,
- detaillierte Ertragsvorschauen/Planrechnungen nebst Erläuterungen für mindestens die nächsten zwei Geschäftsjahre,
- „Soll-Ist-Abgleiche“ (Abweichungsanalysen)
- Datenlieferung gemäß § 21 KHEntG („Leistungsdatenanalyse“),
- Vorlage von Versorgungsverträgen und Vergütungsvereinbarungen,
- Abstimmungserklärung bei Altenpflegeeinrichtungen

Ein unternehmensindividuelles, strukturiertes Controlling gewinnt in der Gesundheits- und Sozialbranche an zunehmender Bedeutung.

Von größter Bedeutung sind z.B. in der Krankenhausbranche die Erstellung einer Unternehmensplanung und eines Investitionsplans für die nächsten 5 bis 10 Jahre sowie die möglichst realistische Ermittlung des Kapitalbedarfs unter Berücksichtigung aller bestehenden und geplanten Finanzierungen.

Die sich aus dem Rechnungswesen und Controlling ergebenden Informationen sind eine wichtige Grundlage für alle unternehmerischen Entscheidungen.

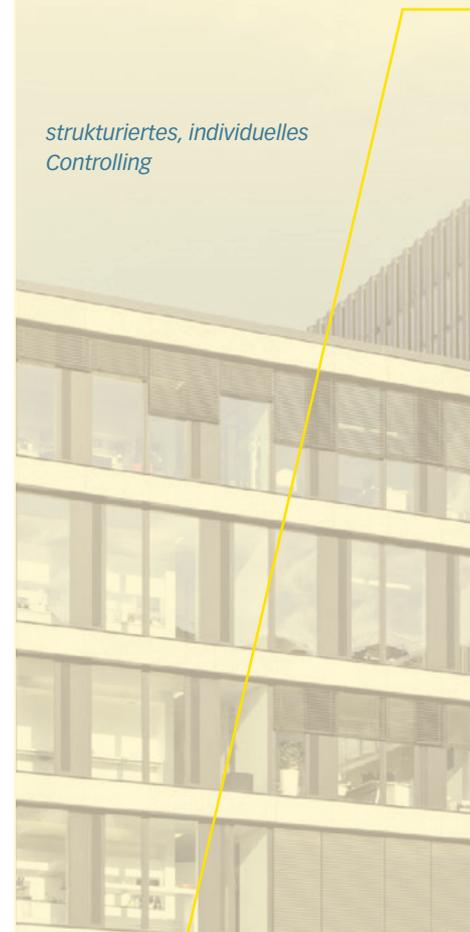
Für das Management muss das Rechnungswesen/Controlling die zur Steuerung des Unternehmens benötigten Informationen möglichst zeitnah bereitstellen, um bei negativen Entwicklungen unverzüglich reagieren zu können.

Darüber hinaus sollte das Rechnungswesen zu jeder Zeit einen umfassenden Einblick in die aktuellen wirtschaftlichen Verhältnisse ermöglichen.

Empfehlenswert sind regelmäßige „Bankenrunden“, in denen der Kunde seinen Bankpartnern einen Rückblick auf das vergangene und einen Ausblick auf das kommende Geschäftsjahr unter Berücksichtigung investiver Maßnahmen und deren Finanzierung gibt.



*strukturiertes, individuelles
Controlling*





4 Anforderung an den Kreditnehmer aus Sicht der Bank

30

Im **zweiten Schritt** stimmen wir mit dem Kunden ab, um was es sich bei dem zu finanzierenden Vorhaben/Projekt handelt.

Projektvorhaben bezogen analysieren

Im Rahmen einer Vorhabens- oder Projektbeschreibung sollten neben dem Konzept und dem Businessplan folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Lage,
- Infrastruktur,
- Wettbewerb, Konkurrenzunternehmen,
- demographische Situation (Angebot und Nachfrage),
- Stärken-Schwächen (SWOT)-Analyse,
- Gesamtkostenermittlung,
- gesicherte Gesamtfinanzierung (unter Berücksichtigung von Eigenmitteln, Zuschüssen, Fremdkapital)

Im **dritten Schritt** ist die Frage zu beantworten, wie soll das Vorhaben finanztechnisch und auf die kundenindividuellen Anforderungen realisiert werden?

individuelle Finanzierungsberatung

Hierbei empfiehlt sich eine Gegenüberstellung, insbesondere vor dem Hintergrund einer gesicherten Gesamtfinanzierung, von

- Mittelherkunft und
- Mittelverwendung

Zur Mittelherkunft gehören der Einsatz von Eigenmitteln, Zuschüssen/ Zuwendungen Dritter (Berücksichtigung eines eventuellen Zwischen- bzw. Vorfinanzierungsbedarfs) sowie Fremdkapital.

Über welche Finanzierungsformen kann die Pax Bank eG das Vorhaben kundenindividuell und effizient, unter Berücksichtigung u.a. der Laufzeiten, Kosten und Flexibilität begleiten?

Diesbezüglich bieten sich an:

- bankeigene Mittel,
- öffentliche Förderkredite (z.B. KfW, NRW Bank)
- Leasing
- Konsortialkredite

in Form von

- kurzfristigen Krediten (Kontokorrent, Festkredit mit Laufzeiten bis ein Jahr),
- mittel- bis langfristigen Krediten (Vor- und Zwischenfinanzierungen, Investitionskredite mit Zinsbindungen von ein bis fünfzehn Jahren ergänzt um öffentliche Kreditprogramme mit Zinsbindungen u.U. größer 15 Jahre),
- Einzel- oder Rahmenkreditlinien oder auch
- Avalen/Bürgschaften.

Bei der Mittelverwendung sprechen wir über den Einsatz für z.B.

- demographische Situation (Angebot und Nachfrage),
- Bau- und Baunebenkosten,





- Ausstattung und Inventar,
- Notar-, Architekten- und sonstige Nebenkosten (z. B. Kosten für Wertgutachten oder Sachverständigengutachten).

Im Rahmen der kreditrelevanten Prüfung und Entscheidungsfindung sind bei bautechnischen Vorhaben vorzulegen:

- Gesamtkostenaufstellung (z.B. Grundstückskosten, Baukosten, Gewerke),
- Baubeschreibungen, Baupläne, Bauzeichnungen, Bauzeitenplan,
- Baugenehmigung,
- Berechnung umbauten Raums sowie Wohn- und Nutzflächen
- Grundbuchauszug,
- Lageplan/Flurkarte,
- Baulastenverzeichnis,
- Grundstückskaufvertrag, Erbbaurechtsvertrag, Miet-Pachtverträge,
- Generalunternehmervertrag (eventuell u.a. mit garantierter Maximalpreisvereinbarung /GMP),
- Gutachten, Exposé,
- eventuell Altlastengutachten,
- Bewilligungsbescheide.

Abschließend erwartet der Kreditgeber die Bestellung werthaltiger Sicherheiten (die in einem dem Risikoprofil der Finanzierung entsprechenden Verhältnis zur Gesamtbonität des Kreditnehmers stehen sollten).

Beachten Sie, dass diese, neben der betriebswirtschaftlichen Bewertung, Einfluss auf die individuelle Ratingnote und Kondition nehmen.

Folgende Sicherheiten sind je nach Vorhaben und Risikoprofil einzeln oder gemeinsam denkbar:

- Grundpfandrechte,
- Verpfändungen von Guthaben,
- Abtretung von Forderungen,
- Bürgschaften, Patronatserklärungen, Mitverpflichtungen und/oder auch
- Drittsicherungsgeber.

Im Rahmen des umzusetzenden Vorhabens und dem damit verbundenen Zeithorizont sollte von Seiten des Kunden und des Bankpartners im Prüfungs- und Entscheidungsprozess die Erfordernis von einzubindenden eigenen Gremien, z. B. Beirat, Gesellschafterversammlung, Aufsichtsrat oder Kreditausschuss, unbedingt berücksichtigt werden.

*Risikoprofil entsprechende
Sicherheit*

Zeithorizont



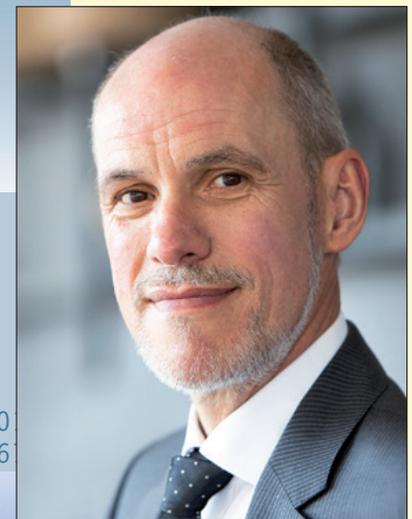
5 Zusammenspiel zwischen Vorstand/Geschäfts- führung und Aufsichtsrat/Caritasrat an einem praktischen Beispiel

– Von der Sitzungsrealität bis
zum Kölschen Klüngel –



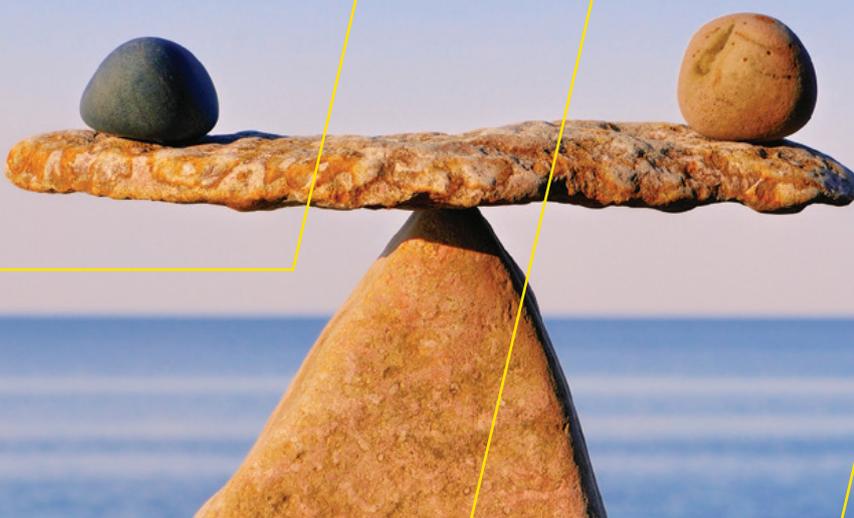
Hermann-Josef Johanns

Mitglied des Caritasrats
des CV Köln



Hubert Schneider
Dipl.-Kaufmann

Vorstandsmitglied
des CV Köln





In dem folgenden Artikel beschreiben ein hauptamtlicher Vorstand und ein ehrenamtliches Mitglied des Caritasrates aus ihrer jeweiligen Sicht die praktische Zusammenarbeit.

Beide investieren ihre Zeit und ihr Wissen in den Caritasverband der Stadt Köln e. V. Dieser Verband beschäftigt 1.550 Mitarbeiter/innen und erreicht einen Umsatz von 85 Mio. € p. a.

Geführt wird der Verband von einem zweiköpfigen Vorstand. Der Caritasrat besteht aus acht Ehrenamtlichen und dem Vorsitzenden – der Stadtdechant von Köln.

5.1 Grundsätzliches

5.1.1 Basis der Zusammenarbeit

Alle vier Jahre werden die Mitglieder des Caritasrates von der Vertreterversammlung – Vertreter der Seelsorgebereiche und Verbände – gewählt, außer dem Vorsitzenden, der als Stadtdechant berufenes Mitglied und Vorsitzender des Caritasrates ist.

Die acht Kandidaten mit der höchsten Stimmenanzahl sind gewählt. Die weitere Reihenfolge bestimmt die Rangreihe der so genannten Ersatzmitglieder.

Die formalen Voraussetzungen für die Arbeiten des Caritasrates, seine Aufgaben, Rechte und Pflichten regeln neben der Satzung, einer Geschäftsordnung, die der Caritasrat erarbeitet und verabschiedet hat, vor allem die Arbeitshilfe 182 „Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht“ des VDD und der Kommission für caritative Fragen der DBK.

Eine weitere wichtige Basis der Zusammenarbeit sind die für vier Jahre festgelegten strategischen Ziele. Diese enthalten die Perspektiven zu folgenden Bereichen: Kirche, Sozialpolitik, Mitarbeiter, Kunden, Finanzen und Prozesse.

Aus den strategischen Zielen werden sowohl die Jahresziele für die Vorstände abgeleitet und sie sind auch so genannte Leitplanken für kurz- und mittelfristiges Handeln und Entscheiden.



5 Zusammenspiel zwischen Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Caritasrat

34

5.1.2 Persönliche Eignung und Voraussetzungen

Die Vorstände sollten so fachlich versiert sein, dass sie die Geschäfte des Verbandes ordnungsgemäß leiten und verantworten können. Für die immer stärker werdende Außenwirkung ist eine praktische Kommunikationsfähigkeit wünschenswert. Selbstverständlich ist, dass der Kandidat katholisch sein muss.

Damit der Vorstand und die Mitglieder des Caritasrates auf Augenhöhe kommunizieren können, sollte durch die Mitglieder des Caritasrates die religiöse, ethische, betriebswirtschaftliche, juristische, sowie steuerliche Kompetenz vorhanden sein. Nicht zu vernachlässigen ist das Wissen, wie Caritas im kirchlichen und im gesellschaftlichen Umfeld funktioniert und einzubinden ist. Eine gewisse Teamfähigkeit sollte vorhanden sein. Wobei Querdenken erlaubt sein muss.

Als Caritasratsmitglied muss ich insbesondere bereit sein, (Frei)zeit einzubringen. Es bleibt selten jährlich bei den vier bis fünf geplanten Ratssitzungen und deren Vorbereitung.

5.1.3 Caritasrat

Ein Caritasrat ist wie ein Aufsichtsrat, mit allen notwendigen Instrumenten und Kompetenzen ausgestattet, die auch in Wirtschaftsunternehmen üblich sind.

Ein ausgewogener Anteil von Frauen und Männern in einem Caritasrat ist hilfreich, auch um möglichst viele Facetten in einer Diskussion zu durchdringen. Unser Caritasrat besteht aus sechs Herren (davon drei Priester) und drei Damen. Damit erfüllen wir als e. V. die Forderung einer gesetzlichen Mindestquote von 30 % der Frauen in Aufsichtsräten mit Gültigkeit für börsennotierte Unternehmen, die der paritätischen Mitbestimmung unterliegen.

Kirchliche Gesichtspunkte gepaart mit den wirtschaftlichen Notwendigkeiten sind spannend und ergeben interessante weiterführende Diskussionsergebnisse. Dies stärkt das Bemühen, den spezifisch katholischen Auftrag der Caritas langfristig zu sichern.

Bei allem Engagement und Arbeitsdruck ist es wichtig, dass sich die Caritasratsmitglieder unter einander und gemeinsam mit dem Vorstand gegenseitig Vertrauen schenken. Ausschließlich auf einer solchen Basis ist ein erfolgreiches Arbeiten möglich.

Deshalb sollte auch jeder – soweit es sein persönliches Zeitfenster zulässt – bereit sein, ob in Ausschüssen oder in der öffentlichen Darstellung, Verantwortung zu übernehmen.

Gerade in operativen und besonders in strategischen Fragen sollten die Caritasratsmitglieder dem Vorstand als Sparringspartner in den Sitzungen aber auch in gewünschten Einzelgesprächen zur Verfügung stehen.

In einer solchen Rolle ist die Heterogenität der Persönlichkeiten, der Ausbildung und Erfahrungen der Caritasratsmitglieder dem Vorstand von großem Nutzen. Selbstverständlich muss ein Caritasrat entscheidungsfreudig sein und sollte Bedenkenträger-Mentalität nicht verwechseln mit dem notwendigen Prüfen und Kontrollieren.

*katholisch –
kommunikativ –
kompetent*



*heterogene
Zusammensetzung*



Hilfreich bei anstehenden Entscheidungen ist für alle Beteiligten eine Aufklärung über die jeweilige Historie, um die Beschlussvorlage nachvollziehen zu können. Dies stärkt das Verständnis, die Nachvollziehbarkeit und erleichtert die Entscheidung.

5.2 Hauptteil / Praktisches

5.2.1 Organisation der Zusammenarbeit

In unserem Verband hat der Caritasrat einen Finanzausschuss gebildet. In diesem Ausschuss arbeiten drei vom Caritasrat gewählte Mitglieder zusammen mit den beiden hauptamtlichen Vorständen. Der Vorsitzende des Ausschusses und der Vorstand bereiten die ca. drei Sitzungen pro Jahr vor und laden ein.

Gemeinsam mit z. T. eingeladenen Gästen werden Fragen der Rechnungslegung, die Bauprojekte, der Jahresabschluss, Risikofrüherkennungs- und Überwachungssysteme beraten und zur Entscheidung im Caritasrat vorbereitet.

Der Finanzausschuss fordert ebenfalls Sonderanalysen und –auswertungen an, um zusätzliche Informationen für Entscheidungen im Caritasrat zur Verfügung zu stellen.

Die ausgesprochenen Entscheidungsempfehlungen setzen innerhalb des Rates ein gegenseitiges Vertrauen voraus und verkürzen die Zeitdauer für die jeweilige Beschlussfassung.

Wobei bei uns der Grundsatz herrscht, dass die Arbeit des Finanzausschusses für den Caritasrat transparent sein muss. Deshalb werden die Protokolle zeitnah und vor der Beschlussfassung im Caritasrat an alle Mitglieder verteilt.

Der Caritasrat tagt im Jahr vier bis fünf Mal, laut Satzung sind mindestens vier Sitzungen durchzuführen.

Der Vorsitzende bereitet die Sitzung mit dem Vorstand vor und lädt ein.

Spätestens 14 Tage vor Sitzungstermin erhalten die Mitglieder die Einladung mit den Tagesordnungspunkten und den notwendigen Unterlagen.

Die Vorlagen sind auf dem Deckblatt neben dem Thema und dem Verfasser als Beschluss-, Beratungs- oder Informationsvorlage gekennzeichnet; ebenso erfolgt ein Hinweis auf den entsprechenden TOP aus Vorberatungen.

Beschlussvorlagen enthalten eine Beschlussempfehlung des Vorstandes.

Diese Standardisierung erleichtert die Sitzungsvorbereitung.

Weitere Anforderungen an die Vorlagen sind Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit; wobei jeder Zeit der Verfasser einer Vorlage kontaktiert werden kann und auskunftsbereit ist.

Die beiden o. a. Anforderungen an eine Vorlage gelten ebenfalls für das Protokoll, das zeitnah vorgelegt wird.

Jede Ratssitzung beginnt mit einem geistlichen Impuls von einem der drei Geistlichen.

Finanzausschuss





5 Zusammenspiel zwischen Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Caritasrat

36

Die Sitzungsdauer ist auf max. zwei Stunden festgelegt. Wir beraten und entscheiden in diesen zwei Stunden bis zu 12 Tagesordnungspunkte. Dies ist nur möglich, wenn die Vorlagen qualitativ gut aufbereitet sind und setzt darüber hinaus eine stringente Gesprächsführung des Vorsitzenden, sowie eine gewisse Disziplin bei den Caritasratsmitgliedern voraus.

Sollte zwischen den Sitzungsterminen eine Entscheidung notwendig werden, wird dies in einem schriftlichen Umlaufverfahren praktiziert. Das Ergebnis dieses Umlaufverfahrens ist dann in der folgenden Caritasratsitzung zu dokumentieren.

Spätestens Mitte des Jahres vor der Sommerpause wird der Jahresabschluss beraten und verabschiedet. In der letzten Jahressitzung im Dezember wird der Wirtschaftsplan für das Folgejahr verabschiedet und die Sitzungstermine des Folgejahres vereinbart. Diese frühe Terminfestsetzung gewährleistet zu allen Sitzungen die Beschlussfähigkeit.

Die Jahresabschlussitzung endet mit einer Vesper, einem gemeinsamen Essen, sowie mit einem Dankeschön des Vorsitzenden und des Vorstandes an die Mitglieder des Rates.

5.2.2 Zusammenspiel Vorstand – Caritasrat

Wenn Vorstand und Caritasrat ein grundsätzliches Verständnis über die Ziele und Herausforderungen des Verbandes haben, ist dies die Grundlage für eine erfolgversprechende Zusammenarbeit. Dies ist erreichbar durch konstruktive Gespräche, sachliche Diskussionen und persönliche Kontakte über die Sitzungstermine hinaus.

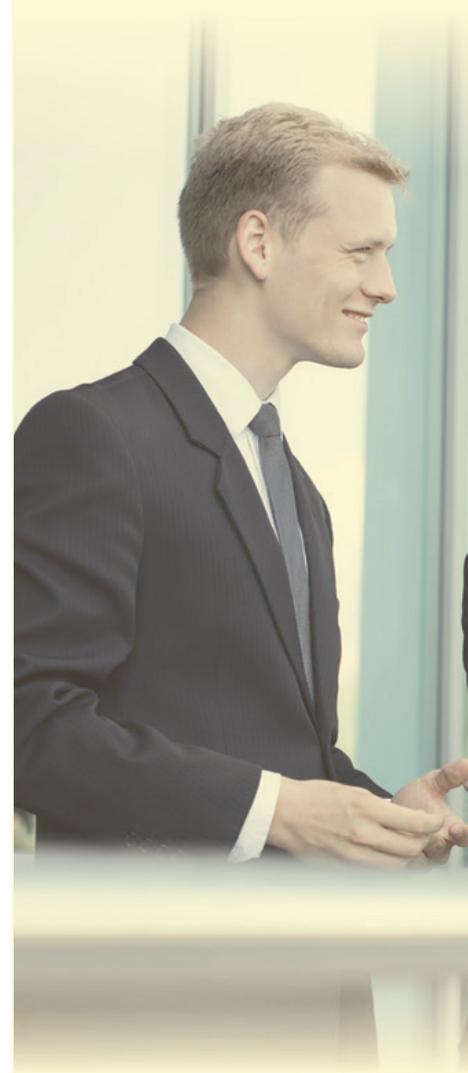
Die persönlichen Treffen können für den Verband interessant und nutzbringend sein, wenn z. B. neue Kontakte und Netzwerke eingebracht werden, um u. a. kirchliche, caritative, politische und/oder gesellschaftliche Standpunkte zu platzieren.

Auch sollte das einzelne Mitglied des Caritasrates auf Nachfrage bereit sein, den Vorstand in seinen operativen Aufgaben zu unterstützen, u. a. bei der Analyse komplexer Vorgänge, als Vermittler in schwierigen Situationen, Einbinden in eine Bewerberauswahl.

Für alle Beteiligten muss klar sein, dass die Informationsversorgung durch den Vorstand primär eine Bringschuld ist. Deshalb sollten die Caritasratsmitglieder – als Empfänger der Informations- und Beschlussvorlagen – bei der grundsätzlichen Gestaltung des standardisierten Formulars „Vorlage“ mit beteiligt werden. Der Vorstand informiert den Caritasrat regelmäßig, umfassend, verständlich und zeitnah. Der Vorstand muss verinnerlichen, dass der Caritasrat nur das prüfen, beurteilen und entscheiden kann, was ihm bekannt ist.

Neben anstehenden Beschlüssen und aktuellen Besonderheiten informiert der Vorstand in schriftlicher Form mittels Halbjahresberichten, Wirtschaftsplänen (Soll-Ist-Vergleiche) und über laufende (Bau)projekte.

schriftliches Umlaufverfahren für dringende Entscheidungen



flexibler Austausch zwischen den Gremien



Durch diese Vorgehensweise wird neben der klassischen Aufsichtsfunktion auch ein gemeinsames Verständnis über die Vorstandsarbeit erreicht. Diese Praxis ermöglicht jedem Diskussionsteilnehmer die Perspektive zu wechseln, um ggf. sein „Gegenüber“ besser zu verstehen. Eine solche Praxis ist oft das Geheimnis für ein gemeinsames erfolgreiches Ergebnis.

Eine wichtige Basis für die Zusammenarbeit mit dem Vorstand ist die jährliche Zielvereinbarung. An diese sind die variablen Gehaltsbestandteile der Vorstände geknüpft. Über den Grad der Zielerfüllung erörtert der Caritasrat ohne den Vorstand. Das Diskussionsergebnis vermittelt der Vorsitzende des Caritasrates den Vorständen. Gerade bei dieser Diskussion wird deutlich, dass Mitglieder des Caritasrates die handelnden Personen mit all ihren Stärken und Schwächen einschätzen können.

Deshalb ist es in der Zusammenarbeit notwendig, das Engagement und die Arbeiten wertzuschätzen. Dies heißt nicht, Lobhudelei zu praktizieren! So etwa nach dem Motto: Friede, Freude, Eierkuchen, sondern dosiert, sachlich sowie möglichst objektiv Anerkennungen auszusprechen, wobei berechtigte Kritik konstruktiv besprochen werden muss.

Ein solcher Prozess geht nur dann, wenn der Caritasrat sich als Gemeinschaft mit einheitlichen Grundsätzen und Zielen versteht und so auch so handelt. Wobei es gerade bei einem zweiköpfigen Vorstand wichtig ist, dass sie sich persönlich verstehen, nicht gegeneinander wirken und nach außen als eine Einheit auftreten – auch im Caritasrat. Nur so kann ein Vorstand mittelfristig stark und erfolgreich sein!

5.2.3 Kontakte zwischen den Sitzungsterminen

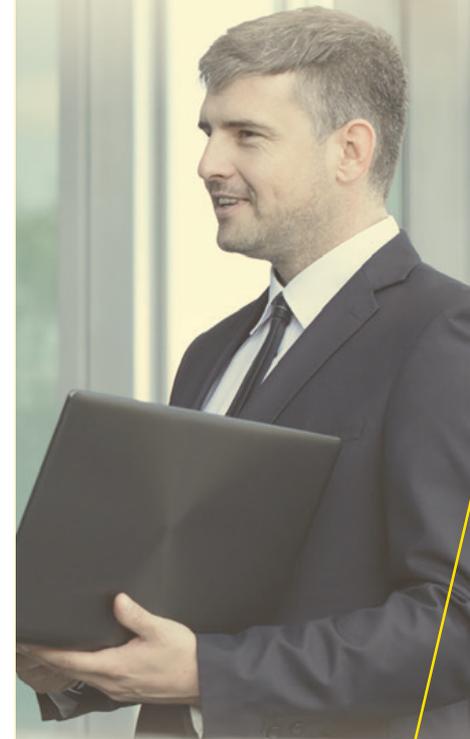
Trotz der unterschiedlichen Funktionen und Rollen sollte man sich zwischen den Sitzungsterminen sehen und handeln. Der Impuls zu solchen Treffen kann von beiden Seiten kommen. Solche Treffen haben eine andere Bedeutung als die o. a. Arbeitskontakte.

Hier geht es darum, bei anderen Anlässen dabei zu sein, wie z. B. bei

- Gottesdiensten
- Empfängen
- Einweihungen
- Jahresauftakt
- Jubiläen
- persönliche Anlässe

Solche Anlässe haben den Sinn und Zweck, den Verband in anderen Situationen zu erleben, ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln und in Gesprächen Persönlichkeiten noch besser kennen zu lernen. Als Caritasrat kann man dann auch schnell erkennen, ob der Vorstand Teil der „Mannschaft“ ist.

Vorstandsgehalt disponibel



Gemeinschaftsgefühl



5 Zusammenspiel zwischen Vorstand/Geschäftsführung und Aufsichtsrat/Caritasrat

38

5.3 Zusammenfassung

Wenn Vorstand und Caritasrat grundsätzlich optimal zusammenarbeiten und beide Gremien bereit sind ihre Verantwortung zu übernehmen, dann bieten sich Vorteile für beide Organe:

Für den Vorstand:

- Absichern seiner Entscheidungen
- ein funktionstüchtiger Caritasrat ist entlastend für die tägliche Arbeit
- neue / andere Netzwerke und Kontakte
- Sparringspartner für bestimmte Themen
- Hilfe bei besonderen Aktionen
- Ratschläge einholen
- strategische Perspektiven als Leitplanken für das Handeln
- eindeutige Jahresziele

Für den Caritasrat:

- ein gemeinsames Interesse und Ziele
- Blick über den persönlichen Tellerrand
- Freude, wenn Erfolge erzielt werden
- Neues lernen
- Hilfe durch den Vorstand
- Wissen, wie Caritas und die Märkte funktionieren
- fundierte Basis für die Berichterstattung in der Vertreterversammlung
- effektive Aufsichts- und Kontrollsysteme geben Sicherheit und sparen (Frei)zeit

Ein engagierter Caritasrat als Team und ein zuverlässiger Vorstand – das macht Spaß!

Es wird je nach individueller Situation noch weitere Vorteile geben. Die größte Genugtuung für beide Gremien ist, nach einem erfolgreichen Geschäftsjahr den Vorstand zu entlasten, die Auszahlung des variablen Gehaltsbestandteils zuzusagen und sich gegenseitig für die erfolgreiche Zusammenarbeit zu danken.





5.4 Fazit

Die Praxis zeigt, dass ein Verband erfolgreich nur gemeinsam von Caritasrat und Vorstand erfolgreich gemanagt werden kann. Wobei der Einsatz und die Leistungen der Mitarbeiter/innen nicht vergessen werden dürfen.

Das Zusammenspiel zwischen Vorstand und dem Caritasrat muss flexibel gehandhabt werden, um sich der jeweiligen Situation und dem Wandel anzupassen – nach dem Motto: nichts ist so gut, dass es nicht noch verbessert werden kann. Zu beachten ist, dass Herrschaftswissen auf beiden Seiten nicht förderlich ist, dies kann mittelfristig den Erfolg gefährden.

Das Zusammenspiel im Rheinland kann ruhig von positiven Klüngeln geprägt sein! Klüngeln heißt übersetzt: Man kennt sich und hilft sich gegenseitig zum Wohle des Verbandes.

Unabhängig von effizienter und unternehmerischer Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Caritasrat gilt: Caritas ist Kirche! Also Anwalt der Benachteiligten und Schwachen unserer Gesellschaft.

Gemäß Jesus Wort: "Was ihr einem meinen geringsten Brüder / Schwestern getan habt, das habt ihr mir getan." (Mt.25,40)

gemeinsam zum Erfolg





Tag für Tag steht die Caritas Krankenhilfe in Berlin im Dienst am Menschen. Dafür braucht sie einen starken Finanzdienstleister. In der Pax-Bank hat sie ihn gefunden.

Der Name lautet „Caritas Krankenhilfe Berlin e.V.“, doch schon ein kurzer Blick auf die Website zeigt, dass der Verein nicht nur Krankenhäuser unterhält. Im Rahmen eines Trägerverbundes mit der Caritas Familien und Jugendhilfe sowie dem Malteser-Werk Berlin engagiert sich die Krankenhilfe auch für Senioren, Kinder und Jugendliche sowie Menschen mit Behinderung. Neben Krankenhäusern und Kindertagesstätten, einem Seniorenheim, einer Förderschule und Behinderteneinrichtungen gehört auch ein Hospiz zu den Angeboten. „Unser Verbund beschäftigt rund 2100 Mitarbeiter und generiert einen Jahresumsatz von knapp 140 Millionen Euro“, berichtet Geschäftsführer Helmut Vollmar.

Wer mit solchen Summen jongliert, ist auf eine gute Bank angewiesen. Und die, betont Vollmar, hat die Krankenhilfe in der Pax-Bank gefunden. Zunächst habe nur die Geschäftsstelle ihren Zahlungsverkehr über das Institut abgewickelt. Aufgrund der guten Erfahrungen hätten dann nach und nach auch die einzelnen Einrichtungen den Finanzdienstleister gewechselt. Seit etlichen Jahren ist die Pax-Bank nun schon Hausbank des gesamten Verbundes – zur allgemeinen Zufriedenheit, wie der Geschäftsführer betont.

Diese Zufriedenheit, daraus macht Helmut Vollmar keinen Hehl, resultiert nicht vorrangig aus der Kirchlichkeit der Pax-Bank. Natürlich sei es von Vorteil, dass sich die Berater mit kirchlichen Strukturen auskennen und etwa auf Gremienvorbehalte Rücksicht nehmen. „Das war und ist für uns aber nicht das entscheidende Kriterium.“ Wichtig ist dem Geschäftsführer der Dienstleistungsgedanke, schließlich stehe der „Dienst am Menschen“ auch im Mittelpunkt der Caritas-Arbeit in all ihren Facetten. „Und dieser Dienstleistungsgedanke ist bei der Pax-Bank sehr ausgeprägt.“ Darüber hinaus spielen auch die Konditionen eine große Rolle. „Als wir 2010 das Dominikus- Krankenhaus übernommen haben, haben wir verschiedene Kreditangebote eingeholt“, erinnert sich Vollmar. „Und auch in diesem Bereich hat uns die Pax-Bank überzeugt.“

Die Stärke seines Verbundes sieht Vollmar vor allem in der dezentralen Aufstellung begründet. „Ich verfüge hier über keinen Apparat.“ Drei Leute leisten die verbandsübergreifende Arbeit für Krankenhilfe und Malteser-Werk, alles andere wird vor Ort entschieden. Dabei unterstützen sich die Einrichtungen je nach Kapazität gegenseitig. So wird zum Beispiel das Caritas-Hospiz Pankow, was Gebäudetechnik und EDV betrifft, vom dortigen Caritas Krankenhaus betreut, selbstverständlich gegen Bezahlung, wie Geschäftsführer Vollmar betont. Auch die Gehaltsabrechnungen hat eine größere Einrichtung subsidiär für mehrere kleinere mit übernommen. „Insofern ist es sehr von Vorteil, dass unser ganzer Verbund von ein und demselben Finanzdienstleister im Zahlungsverkehrsmanagement betreut wird“, sagt der Geschäftsführer. So wissen alle Beteiligten in finanziellen Fragen einen starken Partner an ihrer Seite – zum Wohl der Patienten, Klienten und Hilfsbedürftigen, die in den Einrichtungen des Trägerverbundes Zuspruch, Rat und Hilfe erfahren.

Helmut Vollmar ist Geschäftsführer der Caritas Krankenhilfe in Berlin.



7.1 Einleitung

In einem von zunehmender Komplexität geprägten wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld gewinnt die effiziente Beaufsichtigung der Unternehmensleitung und damit die zielgesteuerte Arbeit des Aufsichtsrats immer mehr an Bedeutung. Die Themenfelder, mit denen ein Aufsichtsrat sich zwangsläufig zu beschäftigen hat, werden immer vielfältiger, wobei die fachliche Spreizung sich zusätzlich erhöht. In einzelnen Wirtschaftsbereichen, wie z. B. bei den Finanzdienstleistern, wird diese Entwicklung durch branchenspezifische Regelungen zusätzlich verschärft, indem der Gesetzgeber einen detaillierten Anforderungskatalog an die inhaltliche und fachliche Organisation der Aufsichtsratsarbeit festgelegt hat. Insoweit ist es dringlicher denn je, die Arbeit des Aufsichtsrats zielfokussiert zu gestalten.

7.2 Arbeitsteilung durch Ausschüsse

In vielen Unternehmen nutzen die Aufsichtsgremien bereits seit Jahren die Möglichkeit, durch die Bildung von Ausschüssen die Aufsichtsratsarbeit effizient zu gestalten, in denen eine ausgewählte Gruppe von Aufsichtsratsmitgliedern fachbezogen berät, Entscheidungen vorbereitet und – soweit Entscheidungsbefugnisse delegierbar sind – auch Entscheidungen herbeiführt. Durch regelmäßige Berichterstattung in das Gesamtgremium werden alle Aufsichtsratsmitglieder angemessen über die Themen und Ergebnisse der Ausschussarbeit unterrichtet und diese mit den übrigen Beratungsgegenständen im Aufsichtsrat angemessen verzahnt. Die Konzentration der Ausschüsse auf einzelne zentrale Managementthemen ermöglicht es, Expertise und / oder persönliche Neigungen der Aufsichtsratsmitglieder gezielt zu nutzen. Die Organisation der Aufsichtsratsarbeit über fachbezogene Ausschüsse ist damit ein probater Baustein, die Arbeit des Aufsichtsrats qualitativ zu stärken und zugleich durch Arbeitsteilung Freiräume für die Beratung im Gesamtgremium zu realisieren.

7.3 Neue Wege zur Effizienzförderung

Darüber hinaus geht die Kreditwirtschaft, sicherlich auch durch aufsichtsrechtliche Vorgaben getrieben, seit einiger Zeit neue Wege, indem unternehmensinterne Funktionen aus dem Überwachungsbereich regelmäßig in die Arbeit des Aufsichtsrats eingebunden sind. Im Rahmen eines dialogischen Systems ist ein regelmäßiges Berichtswesen etabliert, das durch unmittelbare Auskunftsrechte des Aufsichtsrats gegenüber den berichtenden Unternehmensfunktionen flankiert wird.

fachliche Spreizung

Entscheidungen delegieren

regelmäßige Berichterstattung



7 Qualifizierte Unterstützung der Aufsichtsratsarbeit durch interne Unternehmensfunktionen

44

Ziel ist es, durch eine direkte Kommunikation zwischen Aufsichtsrat und Überwachungsfunktion, den Wirkungsgrad der Aufsichtsratsarbeit für sensible Gestaltungs- und Steuerungsbereiche zu erhöhen. Fokus der Berichts- und Auskunftswegen sind die Arbeit der Internen Revision, der zentralen Stelle für Betrugsprävention und der Compliance-Funktion, Unternehmensfunktionen, die allgemein unter das Fraud- und Compliance-Management subsumiert und der Überwachungsorganisation zugeordnet werden.

Die Tätigkeit der Internen Revision in einem Unternehmen versteht sich als Teil der Überwachungsaufgaben, die der Unternehmensleitung als originäre Pflicht im Rahmen ihrer Geschäftsführung übertragen ist. Hierzu gehört neben der strategischen und operativen Geschäftsführungstätigkeit auch die Einrichtung eines Internen Überwachungssystems mit dem Ziel, das Unternehmen und seine Eigentümer vor Schaden zu bewahren und die Unternehmensleitung bei der Erfüllung ihres satzungsmäßigen Auftrags zu unterstützen. Die Prüfungstätigkeit der Internen Revision erstreckt sich dabei grundsätzlich auf alle Bereiche des Unternehmens. Insbesondere umfasst dies zunächst Steuerung und Kontrolle der Leistungserstellung und zielt dabei auf den Erhalt bzw. die stetige Weiterentwicklung der Leistungsqualität des Unternehmens. Einen weiteren Schwerpunkt der Revisionstätigkeit bildet das Risikomanagement als Grundlage für die Erfassung, Steuerung und Überwachung der wesentlichen unternehmensbezogenen Risiken. Vor diesem Hintergrund besitzt die Interne Revision eine zentrale Stellung im Unternehmen, mit dem sich eine tiefgehende Kenntnis des Betriebs und bereichsübergreifendes Wissen verbindet.

Die zentrale Stelle für die Betrugsprävention ist – da der Geldwäscheprävention zugeordnet – zunächst eine kreditwirtschaftliche Unternehmensfunktion, aber in ihrer Zielgestaltung auch branchenneutral vorstellbar. Ihre Aufgabe richtet sich auf die proaktive Aufdeckung und Vermeidung von Schwachstellen im Unternehmen, die geeignet sind, die Infrastruktur oder Mitarbeiter des Unternehmens für strafbare Handlungen zu missbrauchen oder Unregelmäßigkeiten, Regelverstöße und dolose Handlungen durch Mitarbeiter oder Dritte zu fördern.

Interne Revision

Betrugsprävention





Zu den Aufgaben der Geschäftsführung gehört es sicherzustellen, dass die Geschäfte des Unternehmens in Übereinstimmung mit den einschlägigen gesetzlichen und anderen Vorschriften geführt werden.

Die Compliance-Funktion ist allgemein auf die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen und sonstigen Vorgaben ausgerichtet und setzt sich mit dem Risiko der Nichteinhaltung solcher Bestimmungen auseinander. Die Aufgabe der Compliance-Funktion versteht sich dabei als fortlaufender Prozess, der regelmäßig die Geschäftsfelder und Unternehmensaktivitäten mit Blick auf die für das Unternehmen relevanten rechtlichen Regelungen und sonstigen Vorgaben kritisch bewertet und die Geschäftsführung bei entsprechenden Umsetzungsentscheidungen berät. Ziel ist es, den Risiken, die sich aus der Nichteinhaltung der wesentlichen rechtlichen Regelungen und Vorgaben ergeben können, entgegenzuwirken.

Die drei Funktionseinheiten berichten jeweils eigenständig in einem fest organisierten Berichtswesen regelmäßig an den Aufsichtsrat. Dabei hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, Nachfragen unmittelbar an die unternehmensinternen Funktionsträger zu richten. Darüber hinaus kann der Aufsichtsrat jederzeit nach eigenem Ermessen und Bedarf wegen fachbezogener Angelegenheiten mit den Funktionsträgern Kontakt aufnehmen.

7.4 Grenzen und Gestaltungswege

Dieses Durchbrechen der natürlichen, den gesellschaftsrechtlichen Strukturen folgenden Berichtshierarchie stellt durchaus eine Herausforderung für alle Beteiligten dar, die umsichtig gestaltet werden muss. Für die unterschiedlichen Funktionsbereiche können Loyalitätskonflikte entstehen, insbesondere dann, wenn die Feststellungen für einzelne Gestaltungsbereiche im Unternehmen Defizite manifestieren und damit unmittelbar oder gar mittelbar die Geschäftsleistung treffen.

Compliance-Funktion

Loyalitätskonflikte





7 Qualifizierte Unterstützung der Aufsichtsratsarbeit durch interne Unternehmensfunktionen

46

Für die Geschäftsleitung, der die Durchgriffsmöglichkeiten auf die betriebliche Kommunikation mit dem Aufsichtsrat in Teilen entzogen ist, indem sie nicht mehr exklusiv berichtet und Nachfragen beantwortet, besteht die Gefahr von belastenden Momenten in der vertrauensvollen Zusammenarbeit mit dem Aufsichtsgremium auf der einen, wie auch mit den unterstellten Funktionsträgern auf der anderen Seite.

Insoweit ist Voraussetzung, dass ein solches unmittelbares Kommunikationsmodell zwischen Aufsichtsrat und Unternehmensfunktionen gelingt, um größtmögliche Transparenz für alle Beteiligten sicherzustellen. Die für die Kreditwirtschaft bestehenden gesetzlichen Regelungen schaffen dazu die Basis, indem sie die Kommunikationswege reduzieren und den Unternehmen darüber hinaus durch Öffnungsklauseln weitergehende Gestaltungsmöglichkeiten gewähren. So werden typischerweise die Berichte aus den einzelnen Funktionsbereichen zunächst der Geschäftsleitung vorgelegt, die diese – verbunden mit der Selbstverpflichtung, korrigierende Eingriffe in Bezug auf die Wertungen und Urteile in den Berichten transparent zu machen – an das Aufsichtsgremium weiterleitet. Um Vielstimmigkeit und damit auch Missverständnisse zu vermeiden, wird die Möglichkeit, Nachfragen an die Funktionsträger zu richten und darüber hinaus Sachfragen zu klären, auf den Vorsitzenden des Aufsichtsrats und / oder den Vorsitzenden des Prüfungsausschusses des Aufsichtsrats beschränkt. Darüber hinaus erfolgen Nachfragen an die Funktionsträger immer unter gleichzeitiger Information des Anfragenden an die Geschäftsleitung, so dass diese aus erster Hand über die Kontaktaufnahme und die Motivation und Inhalte der Kontaktsuche unterrichtet ist.

Die regelmäßigen Berichte der Internen Revision an den Aufsichtsrat umfassen ihre gesamte Prüfungstätigkeit. Dabei werden je nach Risikoausprägung und Bedeutung für die Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage des Unternehmens die einzelnen Feststellungen bewertet und zumindest über wesentliche Feststellungen im Detail berichtet. Ferner wird aufgezeigt, inwieweit korrigierende Maßnahmen durch die Geschäftsleitung eingeleitet werden und diese geeignet sind, den Feststellungen wirksam und in einer angemessenen Zeit zu begegnen.

Schwerpunkt der Berichterstattung der zentralen Stelle für Betrugsprävention sind die Ergebnisse einer regelmäßig durchzuführenden Analyse des Gefährdungspotenzials für das Unternehmen sowie das Vorkommen konkreter Gefährdungssituationen. Damit verbindet sich auch die Darstellung von Verdachtsfällen strafbarer Handlungen oder nachgewiesener Straftaten mit Berührung zum Unternehmen.

Transparenzgebot





Auch die Compliance-Funktion bewertet in ihren regelmäßigen Berichten die Risikosituation des Unternehmens, fokussiert jedoch das Risiko, gegen berufstäbliche und branchentypische Obliegenheiten zu verstoßen. Die Berichte umfassen eine Analyse für die gesamte Unternehmenstätigkeit, verbunden mit der Bewertung einer aussteuernden und vorsorgenden Infrastruktur und Empfehlungen bei festgestellten Defiziten.

7.5 Zusatznutzen für den Aufsichtsrat

Neben der Geschäftsführung tragen auch die nach der jeweiligen Unternehmensverfassung maßgeblichen Aufsichtsgremien Verantwortung für eine wirksame Unternehmensüberwachung und somit auch für die Beherrschung von wirtschaftlichen und rechtlichen Risiken, für die Verhinderung und Aufdeckung von Unrichtigkeiten und Verstöße gegen Gesetze und sonstige Vorschriften sowie für die Einhaltung der für das Unternehmen geltenden Normen. Wesen, betriebliche Stellung und Selbstverständnis der drei Funktionsbereiche stützen das Unternehmensmanagement und damit auch die originären Aufgaben des Aufsichtsgremiums. Die Interne Revision nimmt nicht nur einen Auftrag für die Geschäftsleitung wahr, sondern hilft auch den übrigen Managementfunktionen bei der Identifizierung und Lösung fachübergreifender Problemstellungen und bei der zukunftsgerichteten Weiterentwicklung ihres betrieblichen Wirkungsgrads. Die Zentrale Stelle für Betrugsprävention versteht sich in gleicher Weise als ein Instrument der Unternehmenssteuerung, indem sie auf die Schaffung eines entsprechenden kulturellen und organisatorischen Rahmens hinwirkt, der die Einhaltung des rechtlich Gebotenen zu sichern hilft.

*Gestaltungspflichten
des Aufsichtsrats*



7 Qualifizierte Unterstützung der Aufsichtsratsarbeit durch interne Unternehmensfunktionen

48



Die Compliance-Funktion hilft mit, wirksame Verfahren und Kontrollen im Unternehmen, die auf die Identifizierung und Einhaltung für das Unternehmen wesentlichen Regelungen und sonstigen Vorgaben ausgerichtet sind, zu organisieren und unterstützt so eine der zentralen Managementaufgaben.

Damit zielen die Aufgaben und respektive auch die Berichte der genannten Funktionseinheiten auf zentrale Gestaltungspflichten des Aufsichtsrats, die somit ihren Niederschlag finden müssen in einer angemessenen Beschäftigung mit den spezifischen Sachfragen durch das Gremium.

Die mehrdimensionale Berichterstattung hilft dabei, Synergien zu heben und Qualität und Wirkungsgrad der Beratungsergebnisse zu sichern. Alle Managementfunktionen im Unternehmen – Aufsichtsrat, Geschäftsleitung und Leitungsfunktionen – werden inhaltsgleich unterrichtet. Dasselbe Grundverständnis unterstützt die gemeinsame Zielfindung; Voraussetzung ist, dass die Informationsaufbereitung zwar umfassend, aber zugleich ergebnisfokussiert erfolgt.

Die auf das Wesentliche reduzierten Bewertungen und Maßnahmenkataloge ermöglichen eine zielführende Aussprache im Aufsichtsrat, die, soweit keine Steuerungsimpulse erforderlich sind, auf eine bloße Kenntnisnahme bzw. Bestätigung der Berichtsinhalte beschränkt werden kann.

Vorteile der mehrdimensionalen Berichterstattung



Die Möglichkeit für das Aufsichtsgremium, die Verfasser der Berichte unmittelbar in Klärungsprozesse einzubinden, sichert – bei beherrschbaren Zielkonflikten – ein effizientes Abarbeiten von Sachfragen, da Verständnisschwierigkeiten leichter identifiziert und die Gefahr von Missverständnissen und Fehlinterpretation reduziert werden kann.

7.6 Ausblick und Fazit

Es bleibt zu erwarten, dass der Gesetzgeber – beeinflusst auch durch Harmonisierungs-Bemühungen auf europäischer Ebene – branchenübergreifend die Sorgfaltspflichten der Unternehmensorgane tendenziell detaillieren und weiter verschärfen wird. Damit verbindet sich, dass auch die Mitwirkungspflichten des Aufsichtsrats an Umfang weiter zunehmen. In diesem Kontext kann die unmittelbare Einbindung unternehmensinterner Funktionseinheiten in die Arbeit des Aufsichtsrats, neben der beschriebenen Arbeitsorganisation über Ausschüsse, ein weiterer Baustein sein, wichtige Gestaltungsbereiche effizient und zielorientiert anzugehen. Die Themenfülle lässt sich so systematisch abarbeiten, ohne dass Gestaltungserfordernisse verloren gehen. Zugleich besteht die Chance, ausreichend Raum für zeitkritische Beratungsgegenstände und für strategische und betriebswirtschaftliche Themenstellungen, die typischerweise von einer intensiven Debatte im Gremium getragen werden, zu belassen. Damit entfaltet die unmittelbare Einbindung unternehmensinterner Funktionen in die Aufsichtsratsarbeit einen doppelten Nutzen und unterstützt somit nachhaltig Qualität und Wirkungsgrad der Gremiumsarbeit.

*erhöhte
Mitwirkungspflichten*



Die wirtschaftliche und politische Entwicklung im Sozial- und Gesundheitswesen der letzten Jahre hat gezeigt, dass Unternehmen aller Branchen und Unternehmensgrößen von existenzbedrohenden Krisen betroffen sein können. Auch im Gesundheitsmarkt sind die Rahmenbedingungen so, dass immer häufiger wirtschaftliche Schieflagen auftreten, im Extremfall sogar die Insolvenz.

Gerät das eigene Unternehmen in die Krise, ist der Aufsichtsrat gefragt. Bei Eintreten der Krise ändert sich die Rolle des obersten Überwachungsgremiums hin zu einem Taktgeber, der aktiv die Abschnitte eines Sanierungs- oder Restrukturierungsprozesses gestaltet, lenkt, kontrolliert und letztendlich auch verantwortet. Gerade in dieser Situation ist die unternehmerische Kompetenz und Steuerung des Aufsichtsrates besonders gefordert.

8.1 Die chronologischen Stadien einer Krise und deren Auswirkungen

Krisen sind „ungeplante und ungewollte, zeitlich begrenzte Prozesse (...), die in der Lage sind, den Fortbestand der Unternehmung substantiell zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen.“¹

Unterschieden werden drei verschiedene Stadien von Krisen²:

- die strategische Krise,
- die Ergebniskrise und
- die Liquiditätskrise.

Die **strategische Krise** ist dadurch gekennzeichnet, dass langfristig wirkende Erfolgspotentiale gefährdet oder vernichtet sind bzw. neue Erfolgspotentiale, die langfristig nutzbar sind, nicht in ausreichendem Maße geschaffen wurden.³ Wirtschaftliche Indikatoren, wie Umsatzrückgänge oder Kostenzunahmen bedrohen in Folge dessen erkennbar die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Der Ursprung einer solchen Krise liegt zumeist in der Vergangenheit. Häufig wurde bei strategischen Entscheidungen auf das „falsche Pferd“ gesetzt: Nicht für jedes Unternehmen der Gesundheitsbranche ist bspw. der Aufbau eines eigenen Logistikbereichs, die Gründung einer Servicegesellschaft oder der Bau einer Großküche rentabel.

Um strategische Fehlentscheidungen zu vermeiden ist eine methodische und gründliche Vorbereitung der Sachverhalte als Entscheidungsgrundlage (bspw. über Szenario-Analysen) notwendig.

Zentrale Fragen, die sich ein Aufsichtsrat umfassend aufbereiten lassen sollte, sind z.B.:

- Welche Zukunftsperspektive hat das (neue/alte) Geschäftsfeld im Unternehmen?
- Haben wir intern das Know-How für die Weiterentwicklung dieses Geschäftsbereichs?
- Stehen die benötigten Ressourcen zur Verfügung (z.B. Geld, Personal etc.)?
- Wie entwickelt sich das direkte Markt- und Wettbewerbsumfeld?

¹ Vgl. Gabler Verlag (2014), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Unternehmungskrise, online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmungskrise.html?reference-KeywordName=Unternehmenskrise.>, Dezember 2014.

² Vgl. Hutzschenreuter; Griess-Nega (2006), Krisenmanagement – Grundlagen, Strategien, Instrumente, S. 303.

³ Vgl. Bamberger; Wrona (2012), Strategische Unternehmensberatung – Konzeption – Prozesse - Methoden, S.50.



Wenn diese Fragen nicht zufriedenstellend positiv beantwortet werden, sind Handlungen gefragt.

Bleiben erfolgswirksame Strategieveränderungen aus, kann auf die strategische Krise eine **Ergebniskrise** folgen, in der die Erfolgsziele des Unternehmens unmittelbar bedroht sind.

Das Eintreten der Ergebniskrise ist mit dem wiederholten Auftreten von negativen Planabweichungen fließend. Sie hat sich meist Monate zuvor durch das Nicht-Erreichen der Planzahlen angekündigt.

Der Ursprung der Ergebniskrise kann jedoch auch bereits bei der gestalteten Erreichung der geplanten schwarzen Null liegen. Um das gesteckte Ziel erreichen zu können, ist zu beobachten, dass Sondereffekte oder bilanzkosmetische Maßnahmen genutzt und z.B. Instandhaltungsmaßnahmen verstärkt verschoben werden, um schlechte Ergebnisse des operativen Geschäfts auszugleichen.

In der Praxis ist häufig wahrzunehmen, dass unterjährige negative Ergebnissprünge als unvorhersehbar abgesegnet und akzeptiert werden. Vor einem drohenden negativen Ergebnis werden viel zu häufig die Augen verschlossen sowie Prognosen und Planungen zu optimistisch erstellt. Erkennbar wird die Ergebniskrise gerade dann, wenn Planungsannahmen zunehmend plausibilisiert und begründet werden müssen.

Als Aufsichtsrat muss gerade jetzt der Finger in die Wunde gelegt und vorgelegte Projektplanungen zur „Verbesserung der Wirtschaftlichkeit“ sowie Ergebnisberichte kritisch hinterfragt werden. Die Auseinandersetzung mit den Ursachen ist dringend geboten, da ein aktives Gegensteuern vor Eintreten der Krise bereits versäumt wurde.

Die anhaltende Ergebniskrise mündet final in der **Liquiditätskrise**. In der Liquiditätskrise besteht die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit und/oder der Überschuldung des Unternehmens.

Der Abfluss an liquiden Mitteln des Unternehmens ist unmittelbar zu verhindern. Ziel ist die Wiedergewinnung ausreichender Liquidität und hinreichender Kreditwürdigkeit.

Grundsätzlich gilt, dass mit Voranschreiten jedweder Krise der eigene Handlungsspielraum sinkt während der Handlungsdruck zunimmt (siehe Abbildung 1).⁴ Umso wichtiger ist die Erstellung und kurzfristige Anwendung von integrierten Fortführungs- und Restrukturierungsplänen sowie die permanente Kontrolle der Liquiditätssituation. Diese sind von der Geschäftsführung zu erstellen und aufgrund der Forderung von Kapitalgebern nicht selten auch von externer Seite zu plausibilisieren. Dem Aufsichtsrat obliegt die engmaschige Überwachung sowohl der Maßnahmenfortschritte als auch der Liquiditätssituation (täglich/wöchentlich).

⁴Vgl. Muth (2013), *Krisenursachen und Krisensymptome im Rahmen von Unternehmenssanierungen*, S.5.



Mögliche Inhalte geeigneter Maßnahmen beginnen bei einem aktiven Forderungs- und Verbindlichkeitsmanagement, dem Abändern von Finanzierungsstrukturen, dem Herauszögern von notwendigen Modernisierungsmaßnahmen oder dem Verkauf von nicht betriebsnotwendigem Vermögen. Greifen diese Maßnahmen nicht oder reichen sie nicht aus, sind zudem Maßnahmen im Personalbereich, wie das Auslaufen von befristeten Mitarbeiterverträgen, Stellenmuratorien etc. geboten.

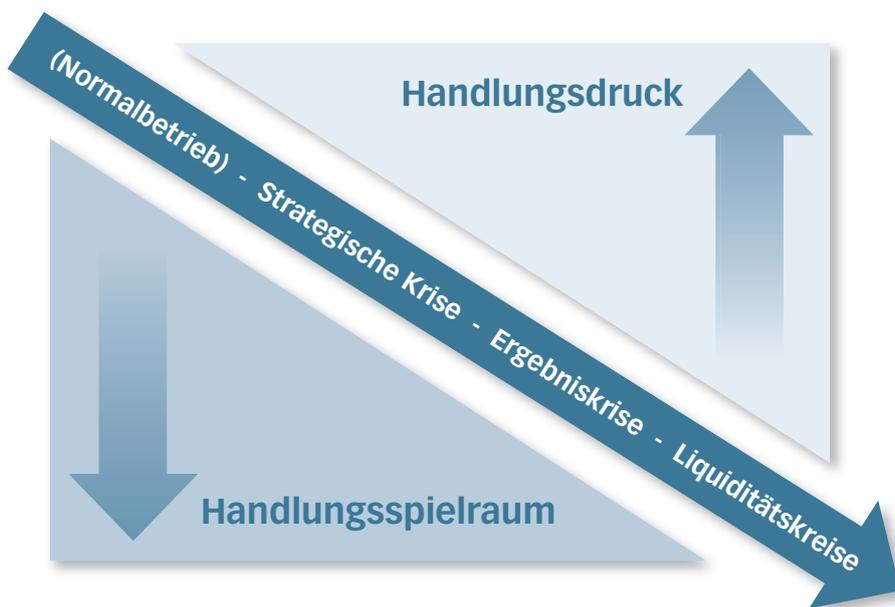
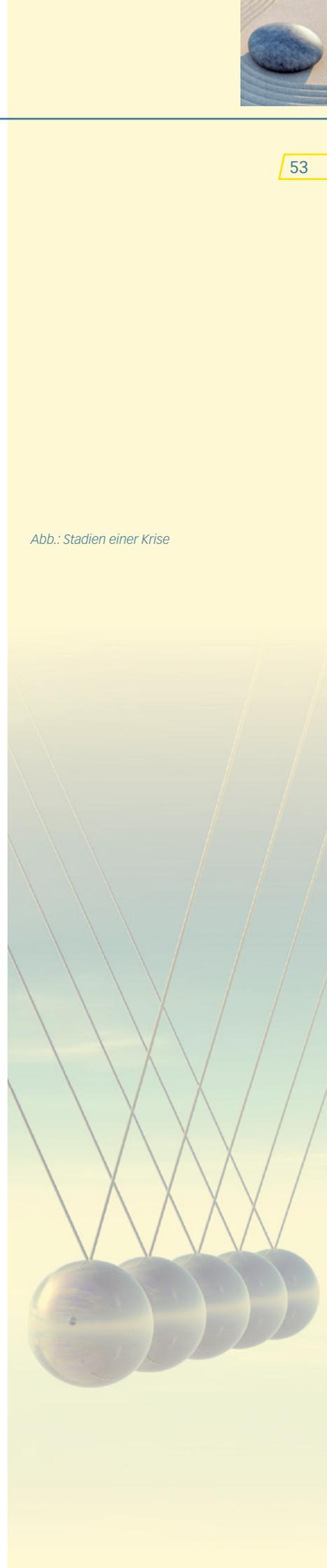


Abb.: Stadien einer Krise

Schlussendlich, sollte sich die Liquiditätssituation zuspitzen und die Restrukturierungsbemühungen (zu) scheitern (drohen), ist unter Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen die Insolvenz (vergl. §§ 15, 15a InsO ff) anzuzeigen.

8.2 Handlungsnotwendigkeit und Handlungsoptionen des Aufsichtsrates

Die (erfolgreiche) operative Steuerung des Unternehmens obliegt der Geschäftsführung. Diese ist auch verantwortlich für die Konzeption und Gestaltung einer Mittel-/ Langfriststrategie. Der Aufsichtsrat als oberste Überwachungsinstanz ist seiner originären Bestimmung nach kein Geschäftsführungs-, sondern ein Überwachungsorgan und ihm obliegen die Sicherung des langfristigen Erfolgs, sowie die Kontrolle. Die beiden Funktionen Leitung und Aufsicht sind in diesem Sinn streng voneinander zu trennen. Gleichwohl bestehen starke Abhängigkeiten und Notwendigkeiten der Zusammenarbeit.





8 Wege aus der Krise: Der Aufsichtsrat als Taktgeber

54

In der Krisensituation muss der Aufsichtsrat aktiver werden und die Geschäftsführung stärker leiten, fordern und unterstützen. Spätestens mit Fortschritt der Ergebniskrise hat eine intensivere Begleitung durch das Gremium zu erfolgen. Im optimalen Fall tritt ein Aufsichtsrat allerdings schon sehr viel früher in Aktion. Als Überwachungsorgan ist er zu besonderer Aufmerksamkeit aufgerufen, wenn sich unternehmerische Probleme verfestigen. Zusammen mit der Geschäftsführung sind strukturierte Handlungsmaßnahmen zu entwickeln und zu überwachen. Entscheidend bei der Krisenbewältigung sind das Gespür und das Hilfsinstrumentarium des Aufsichtsrates selbst. Das Aufsichtsgremium braucht Werkzeuge aller Art um die richtigen Entscheidungen einleiten zu können. Dazu zählen z.B. die richtigen:

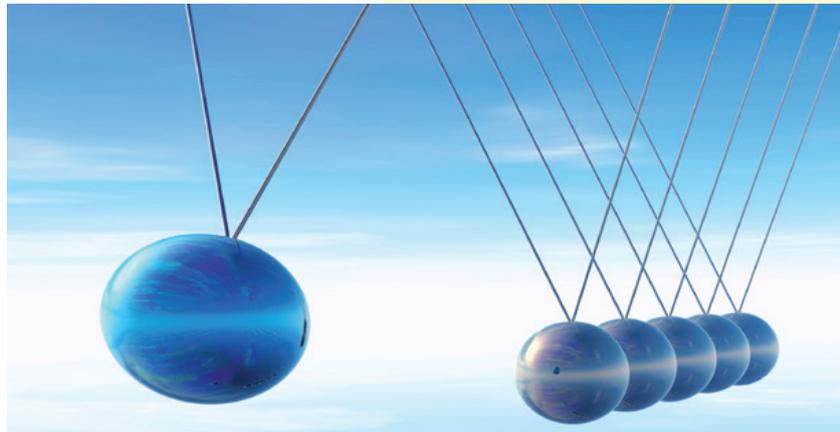
- Personen
- Instrumente und Kennzahlen
- Gespräche und Informationskanäle
- Eskalationsregeln
- ...
- und den richtigen Unabhängigkeitsgrad

um das Eintreten der Krise frühzeitig zu erkennen, zu analysieren und steuernd einzugreifen.

**Der Aufsichtsrat bestimmt den Takt.
Diesen aufnehmen müssen andere.**

Kann sich ein Aufsichtsrat überhaupt auf eine Krise vorbereiten? – Aus unserer Beraterpraxis heraus lautet die Antwort „Ja“. Arbeitet das Aufsichtsgremium im Regelbetrieb gut, so funktioniert das Gremium auch in einer Krise. Sind die Leitplanken der Aufsichtsratsarbeit definiert und werden sie gelebt, so wird das Gremium automatisch in der Krise aktiv und die richtigen Maßnahmen eingeleitet. Eingespielte Entscheidungsprozesse und ein konsequentes Monitoring der Unternehmenssituation bilden die Basis für die Bewältigung der Aufgaben im Krisenfall. Definierte Eskalationsmechanismen und das systematische Hinterfragen der aktuellen wirtschaftlichen Situation sind dabei ebenfalls wichtige Voraussetzungen.

Um dies erfolgreich tun zu können, ist die Vorbereitung des Aufsichtsrates ein wichtiger Baustein in seiner Arbeit. Von jedem Mitglied muss erwartet werden, sich mit den aktuellen Unternehmensgeschehnissen im Vorfeld von Sitzungen, auf Basis zur Verfügung gestellter Informationen, persönlich auseinander zu setzen. Basis für diese kritische Auseinandersetzung ist ein bedarfsorientiertes Berichtsinstrumentarium, das mit einer angemessenen Vorlaufzeit vor den Sitzungen zur Verfügung gestellt wird.



Wurde aus dieser Ausgangssituation eine Krise identifiziert, gilt es sie zu bewältigen. Der erste Schritt im Rahmen des Krisenbewältigungsprozesses ist die Bestandsaufnahme der aktuellen Unternehmenssituation. Zielführend dafür ist die konsequente Analyse, mit finaler Feststellung des „so-ist-es Zustands“.

Nach der Bestandsaufnahme erfolgt die Entwicklung eines Restrukturierungskonzeptes, bestehend aus den Elementen der finanziellen, operativen, strategischen und strukturellen Restrukturierung.⁵ Restrukturierung meint das Wiederherstellen einer verlorenen Struktur, das kann von einer strategischen Neuausrichtung bis hin zur tiefgreifenden Sanierung des Unternehmens reichen. Restrukturierung ist kein schnelles Kurieren am Detail, sondern die systematische Herangehensweise an ein gesamtes Unternehmen und seine Strategie. Die Rolle des Aufsichtsrats ist dabei den Takt für diese Restrukturierung vorzugeben und ein Gesamtkonzept zu beschließen. Die Umsetzung des Restrukturierungskonzeptes liegt wiederum in der Verantwortung der Geschäftsführung.

Die **strategische Restrukturierung** soll dazu verhelfen, wieder eine konkurrenzfähige Marktposition zu erreichen. Dazu werden sämtliche relevanten Geschäftsfelder des Unternehmens einer Analyse unterzogen. Anhand der neuen Zielvorgaben werden Meilensteine definiert, die helfen, dass Zukunftskonzept umzusetzen und die Umsetzung zu überwachen.

Die **operative Restrukturierung** legt den Grundstein, die neudefinierte strategische Zielsetzung zu erreichen. Es gilt, diese im eigenen Geschäftsmodell umzusetzen und auf operativer Ebene die entsprechenden Weichen zu stellen.

Hier ist besonders die Geschäftsführung gefragt. Der Aufsichtsrat hat vorrangig eine überwachende Funktion und kann durch eine Fortschrittskontrolle den Prozess begleiten.

Die **strukturelle Restrukturierung** betrifft die Aufbauorganisation und die Mitarbeiter. Es wird die gesamte Unternehmensorganisation überarbeitet und es werden Verantwortliche für die Umsetzung eingesetzt. Um die strategischen Ziele erreichen zu können, benötigt jedes Unternehmen die richtigen Mitarbeiter und die entsprechenden Strukturen. Sind diese im eigenen Unternehmen nicht vorhanden, liegt es auch am Aufsichtsrat selbst, die entsprechenden Weichen zu stellen. Dabei gilt es besonders die oberen Führungsebenen zu betrachten und bei Bedarf Veränderungsprozesse einzuleiten. Der Aufsichtsrat hat bei diesen meist sensiblen Entscheidungen die Geschäftsführung zu unterstützen und kann im Bedarfsfall, in Zusammenarbeit mit dieser, aber auch intensiver eingreifen.

⁵ Für eine ausführliche Darstellung des Restrukturierungsansatzes vgl. Kraus; Haghani (2004), Krisenverlauf und Krisenbewältigung – der aktuelle Stand; in: Brinkhoff; Blatz; Eilenberger; Haghani; Kraus (Hrsg.), Die Unternehmenskrise als Chance – Innovative Ansätze zur Sanierung und Restrukturierung, S. 18 ff.





In der **finanziellen Restrukturierung** muss Transparenz über die Finanzen geschaffen werden, damit das Unternehmen wieder Handlungsfähigkeit und Handlungsspielraum gewinnt. Es gilt, mittel- bis langfristig eine gesunde und solide Kapitalstruktur aufzubauen. ⁶ Als Aufsichtsrat ist der Erfolg dieser Restrukturierung zu prüfen und ggf. unterstützend einzuwirken.

⁶ Abschnitt vgl. Lünedonk; Renke (2009), Restrukturierung, Erfolgreiche Neuausrichtung von Unternehmen, S. 14.



Abb.: Felder der Restrukturierung

8.3 Maßnahmenumsetzung bedeutet Veränderungen für das Unternehmen und benötigt Steuerung und Konsequenz des Aufsichtsrates

Konzepte müssen umgesetzt werden. Leider ist dies kein Selbstläufer. Die Umsetzung ist Aufgabe der Geschäftsführung und der weiteren Führungskräfte, die Beaufsichtigung kommt dem Aufsichtsrat zuteil. Das Erfolgskriterium lautet in dieser Phase Konsequenz. Ein vollständiges Umsetzen beschlossener Maßnahmenpakete ist gefragt. Ein Vergleich zur Einnahme von Antibiotika kann gezogen werden, wobei frühzeitiges Abbrechen zur Verschlechterung des eigenen Zustands führen und ggf. Resistenz auslösen kann.

Als Taktgeber müssen durch den Aufsichtsrat realistische Ziele vorgegeben, die Zielerreichung engmaschig überprüft und weitere Gegenmaßnahmen formuliert werden. Eine erfolgreiche Restrukturierung benötigt konkrete (Projekt-)Pläne. Einzelne Projekte sind durch Projektverantwortliche, konkrete Projektinhalte und zeitliche Fristen zu definieren.

Insbesondere bei Maßnahmen, die Mitarbeiterumstrukturierungen betreffen (und das sind häufig sehr viele), ist die Rückendeckung durch das Gremium unerlässlich, da ein Restrukturierungsprozess immer mit Widerständen verbunden ist. Aber auch bestehende Prozesse gilt es u.U. radikal zu verändern.

Nicht erreichte Meilensteine in den Projekten sind frühzeitig zu identifizieren. Hier gilt es, bei Bedarf die Eigeninitiative zu ergreifen, Überzeugungsvermögen sowie Durchsetzungsfähigkeit zu beweisen. Dies gilt besonders für den Aufsichtsratsvorsitzenden. Der Sitzungsturnus ist in Zeiten der Krise deutlich zu erhöhen und die Informationsversorgung zu intensivieren. Über die standardmäßige Informationsversorgung hinaus sind detaillierte Berichte auf Monats-ebene anzufordern. Abweichungsanalysen sowie detaillierte Projektberichte geben Aufschluss über den Erfolg der Krisenbewältigung.

Wird im Zuge der Unternehmenskrise deutlich, dass die aktuelle Geschäftsführung nicht in der Lage ist, die Bewältigung der Krise selbst umzusetzen, muss der Aufsichtsrat ggf. von seiner Personalhoheit Gebrauch machen und die Geschäftsführung neu besetzen. Es ist der Zeitpunkt Kompromisse oder Gewohnheitshandeln der Vergangenheit zu überlassen – auch wenn dies eine schwierige (emotionale) Entscheidung ist.

Da der Handlungsspielraum mit fortschreitender Krisensituation immer geringer wird, müssen frühzeitig die richtigen Maßnahmen ergriffen werden. Ist bereits das Stadium der Liquiditätskrise erreicht, so gilt es ebenfalls, gegenüber Gläubigern verstärkte Präsenz zu zeigen und selbst in die Verhandlung langfristiger Zahlungsziele einzugreifen. Das bedeutet auch, Vertrauensverluste gegenüber Gläubigern frühzeitig entgegenzuwirken.

Das Erfolgskriterium der Aufsichtsratsarbeit in Krisenzeiten ist die Glaubwürdigkeit der Führungsfähigkeit. Entscheidend sind ein durch Konsistenz geprägtes Handeln sowie die Vermittlung der eigenen Fach- und auch der Sozialkompetenz.⁷ Mut zur Veränderung ist gefragt. Als Führungsperson muss der Aufsichtsratsvorsitzende eine Identifikationsperson darstellen, die in der Lage ist, Entscheidungen zu treffen und in der Krisensituation besonnen zu reagieren. Er muss die Stimmung im Unternehmen im Blick haben, ggf. Gerüchten zuvorkommen und den Mitarbeitern in den Zeiten der Krise Rückendeckung und eine „starke Schulter“ bieten.

Zur Unterstützung ist dem Aufsichtsrat das Hinzuziehen von externen Personen mit entsprechender Kompetenz anzuraten. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand.



⁷ Vgl. Labbé (2008), Die Führungsverantwortung des Aufsichtsrats in Krisensituationen, Zusätzliche Kompetenzen und besondere Pflichten?; in: Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG), 5/2008, S.238.



8.4 Langfristige Erfolgssicherung

Nach akuter Krisenbewältigung muss die langfristige Erfolgssicherung sichergestellt werden. Die im Rahmen der Restrukturierung getroffenen Veränderungen sind in den operativen Geschäftsalltag zu überführen. Der Aufsichtsrat zieht sich ab diesem Zeitpunkt wieder weiter aus dem aktiven Geschehen zurück. Die Überwachungstätigkeit rückt zurück in den Fokus.

Um eine erneute Krisensituation zu vermeiden, ist es wichtig, dass Frühwarnsysteme in den Alltag des Unternehmens und der Aufsichtsratssitzungen integriert werden. Je früher Risiken erkannt und je besser diese eingeschätzt werden können, desto eher kann der Eintritt eines Schadens verhindert werden. Eine Maßnahme kann die Implementierung eines Frühwarnsystems (im Sinne eines Risikomanagementsystems) darstellen. Diese basieren hauptsächlich auf Kennzahlen(-systemen) und Hochrechnungen.⁸

Sogenannte Compliance Checks ermöglichen die Gewährleistung von rechtmäßigem Verhalten des Unternehmens, der Organmitglieder und der Mitarbeiter. Neben gesetzlichen Vorschriften werden in der Praxis auch unternehmensinterne Richtlinien, freiwillige Selbstverpflichtungen und Unternehmensleitlinien in ein Compliance-Programm einbezogen.⁹

Der Begriff Compliance steht für die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, regulatorischer Standards und Erfüllung weiterer, wesentlicher und in der Regel vom Unternehmen selbst gesetzter ethischer Standards und Anforderungen.¹⁰

⁸ Vgl. Lachnit; Müller (2006), *Unternehmenscontrolling: Managementunterstützung bei Erfolgs-, Finanz-, Risiko und Erfolgspotenzialsteuerung*, S.129 f.

⁹ Vgl. Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (2014), *Arbeitshilfe Nr. 182 Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft und Aufsicht*, S.75 f.

¹⁰ Krügler (2011) - *Compliance - ein Thema mit vielen Facetten*; in: *Umwelt Magazin*, Heft 7/8 2011, S. 50.

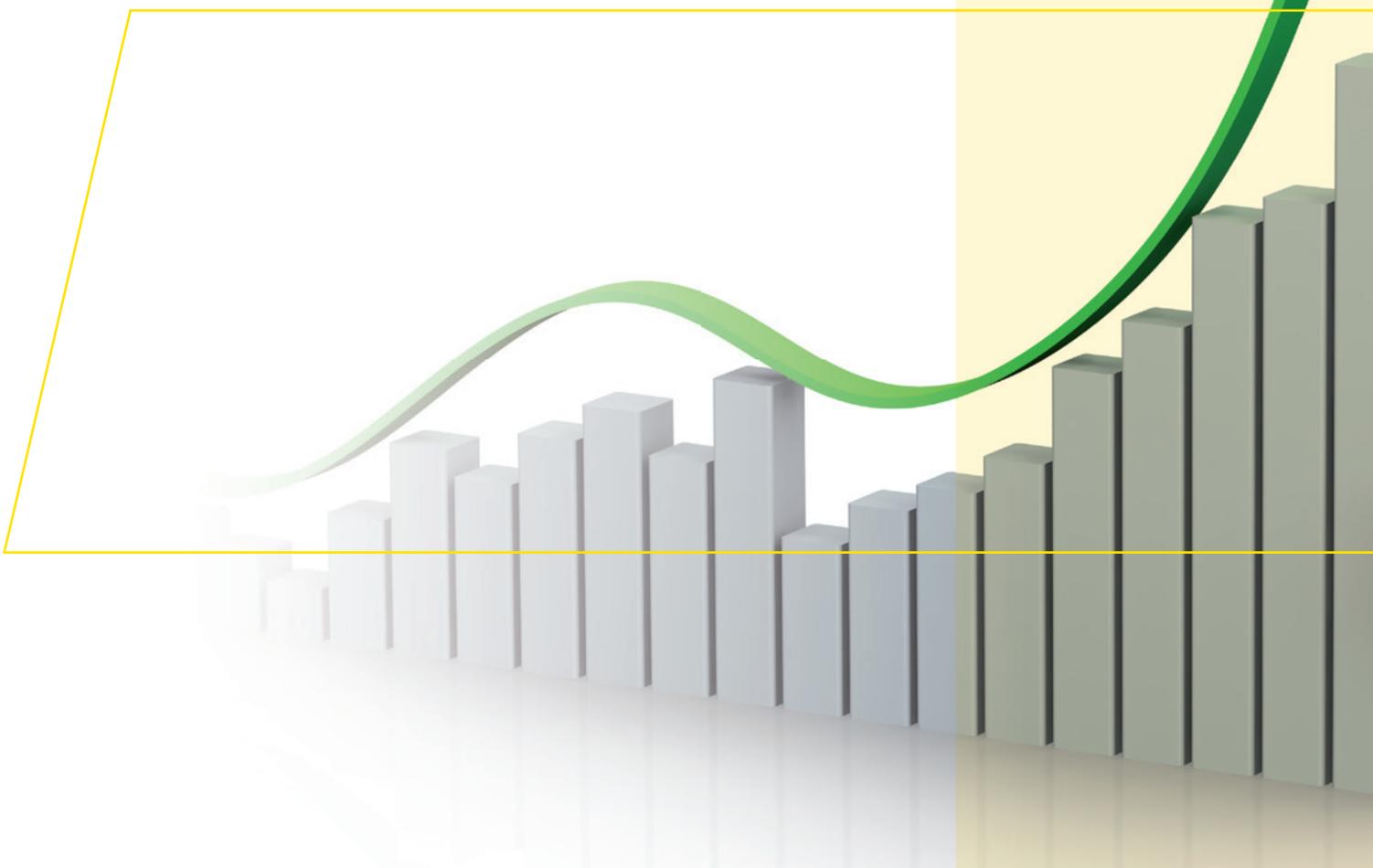




Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass je früher eine Krise erkannt wird, und je früher die Verantwortlichen beginnen der Krise entgegenwirkende Maßnahmen einzuleiten, desto leichter wird es für die gesamte Organisation, wieder ins gewohnte Fahrwasser zu manövrieren.

Dabei beschränken sich die Aufgaben des Aufsichtsrats aber nicht auf die Kontrolle der Geschäftsführung, sondern ergeben sich aus der Funktion als beratendes und mitentscheidendes Organ, welches die operative Leitung durch Zielvorgaben unterstützt. Zudem hat der Aufsichtsrat im Unternehmen eine Vorbildfunktion einzunehmen. In Krisenzeiten muss der Rat wie ein Dirigent besonnen durch die Notlage führen, darf aber trotzdem niemals seine kritische Distanz zum Tagesgeschäft verlieren.

Bei aller Vertrautheit darf eine Freundschaft zwischen Aufsichtsratsmitgliedern und Personen der Geschäftsführung möglicherweise schweren Entscheidungen nicht im Weg stehen. Der Aufsichtsrat muss besonders in turbulenten Zeiten eine klare Linie fahren und darf sich durch nichts davon abbringen lassen.





9.1 Grundsätze zur Haftung von Aufsichtsräten einer GmbH

Es kommt immer noch vor: Eine gemeinnützige GmbH ist Träger mehrerer Krankenhäuser. Der Gesellschaftsvertrag sieht einen Aufsichtsrat vor. Der Wirtschaftsprüfer stellt seinen Prüfbericht vor. Von sieben Aufsichtsratsmitgliedern öffnen vier den Briefumschlag mit dem Prüfbericht erst kurz vor dem Vortrag des Wirtschaftsprüfers. Diese Aufsichtsratsmitglieder haben somit noch keine Kenntnis von den Inhalten des Prüfberichts. Fünf Aufsichtsratsmitglieder sind von den Kirchenvorständen entsandt worden; Branchenkenntnis haben nur zwei Aufsichtsratsmitglieder. Fragen werden nicht gestellt; es folgt die Entlastung der Geschäftsführung. Es geht im Weiteren um eine erhebliche Investition, die der Zustimmung des Aufsichtsrates bedarf. Eine Investitionsrechnung bzw. ein Businessplan liegen nicht vor. Der Beschluss wird gefasst. Alle freuen sich auf das später stattfindende Abendessen.

Die Tätigkeit als Aufsichtsratsmitglied wird teilweise immer noch als Ehrenbezeugung und Auszeichnung verstanden. Dass dieses Amt Rechte und Pflichten und auch Haftungsrisiken mit sich bringt wird teilweise vernachlässigt. Die Übernahme eines Aufsichtsratsmandats als nicht risikoreich anzusehen, ist eine Fehleinschätzung, denn auch bei einem nur fakultativen (freiwilligen) Aufsichtsrat einer (Krankenhausträger-) GmbH haften die Aufsichtsratsmitglieder, und zwar nach den Vorschriften des Aktienrechts, wenn nichts Anderes im Gesellschaftsvertrag vereinbart ist. Üblicherweise wird jedoch im Gesellschaftsvertrag die Anwendbarkeit des Aktiengesetzes ausgeschlossen, wodurch sich die Haftungsrisiken erheblich reduzieren. Das geschieht durch eine Regelung im Gesellschaftsvertrag der GmbH, wonach die Anwendbarkeit der in § 52 GmbHG genannten Vorschriften des Aktiengesetzes ausgeschlossen wird. Aufsichtsratsmitglieder sollten sich daher danach erkundigen, ob der Gesellschaftsvertrag einen entsprechenden Ausschluss vorsieht. Da dies regelmäßig der Fall ist, soll im Weiteren nicht auf die Haftung nach Aktienrecht eingegangen, sondern die allgemeinen Haftungsgrundsätze für Mitglieder eines fakultativen Aufsichtsrates dargestellt werden.

9.2 Verantwortlichkeit und Sorgfaltsmaßstab

Die Verantwortlichkeit der Aufsichtsratsmitglieder einer GmbH im Sinne einer persönlichen Haftung richtet sich nach dem allgemeinen Sorgfaltsmaßstab und nach Art und Inhalt der Pflichten des einzelnen Aufsichtsratsmitgliedes; diese hängen wiederum von den Aufgaben des Aufsichtsrates als Gesamtgremium ab (Zöllner/Noack in: Baumbach/Hueck, GmbHG, § 52 Rz. 71, München 2013).





9 Haftung von Aufsichtsräten einer GmbH

Der Aufsichtsrat kann sich seiner Haftung nicht dadurch entziehen, dass er bestimmte Aufgaben, z. B. die Prüfung des Jahresabschlusses einem Ausschuss überträgt. Die Aufsichtsratsmitglieder sind vielmehr verpflichtet, sich regelmäßig darüber zu informieren, wie die Ausschussmitglieder die ihnen zugewiesenen Aufgaben erledigen. Das gilt auch dann, wenn der Aufsichtsrat kraft einer Geschäftsordnung bestimmte Aufgaben auf einzelne Aufsichtsratsmitglieder verteilt hat. Die Verantwortung bleibt also immer beim Aufsichtsrat als Gesamtorgan.

Der Sorgfaltsmaßstab für Aufsichtsratsmitglieder richtet sich danach, wie ein ordentlicher und gewissenhafter Geschäftsleiter seine Aufgaben wahrzunehmen hat. Das wiederum beurteilt sich nach objektiven und subjektiven Kriterien. Objektiv ist ein Mindestmaß an Sorgfalt erforderlich. In subjektiver Hinsicht ist zu prüfen, welche Sorgfalt einem Aufsichtsratsmitglied aufgrund seiner Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen zumutbar ist. Ein Aufsichtsratsmitglied, das über beruflich erworbene Spezialkenntnisse verfügt, z. B. Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Rechtsanwälte, unterliegt somit einem erhöhten Sorgfaltsmaßstab, soweit dessen Spezialgebiet betroffen ist. Sofern das Aufsichtsratsmitglied über besondere Fachkenntnisse verfügt, ist es gegenüber der Gesellschaft verpflichtet, diese einzusetzen; schließlich wird es oftmals gerade wegen seiner Spezialkenntnisse in den Aufsichtsrat berufen (BGH, Urteil vom 20.09.2010, Az: II ZR 234/09).

Umgekehrt gilt, dass ein Aufsichtsratsmitglied nicht mit dem Argument gehört wird, es sei nichthinreichend fachkundig genug oder habe das Problem nicht verstanden. In diesem Fall wird dem Aufsichtsrat als Kollektivorgan abverlangt, fachkundigen Rat einzuholen bzw. sich die zur Beurteilung anstehende Maßnahme erläutern zu lassen (Fuhrmann in: Fuhrmann, Rodewald, Wälzholz, GmbH-Handbuch, Rz. I 1953, Köln, Stand: November 2013).

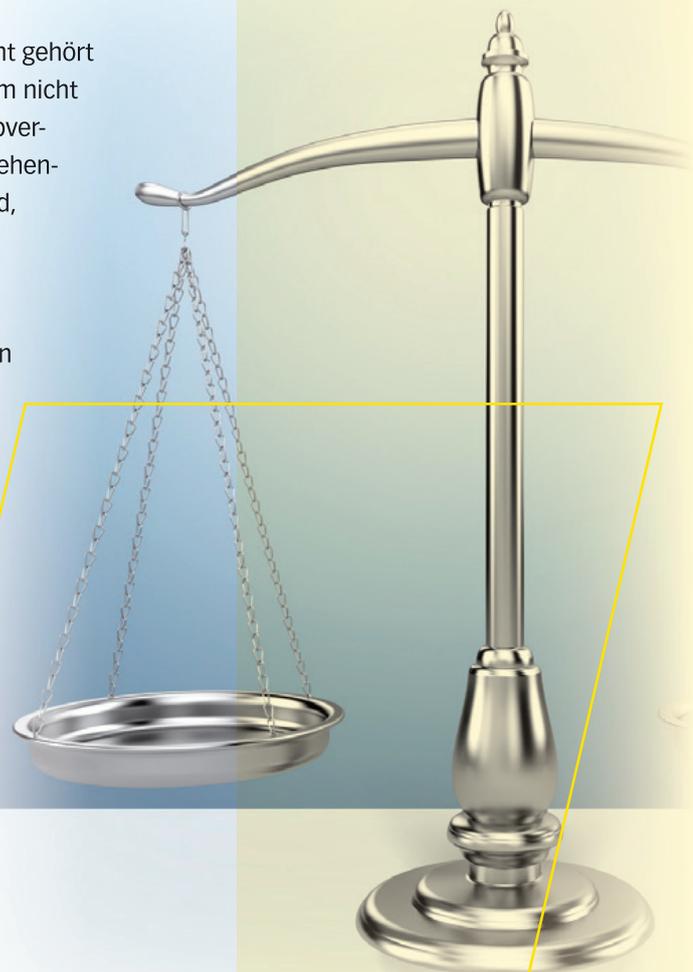
Vorstehende Sorgfaltspflichten gelten auch für ehrenamtlich tätige Aufsichtsratsmitglieder; auch diese unterliegen bei Pflichtverletzungen einer Haftung.

9.3 Schadensersatzpflicht bei Sorgfaltspflichtverletzung

Wie zuvor unter Ziffer 9.1 ausgeführt, haftet das Aufsichtsratsmitglied nicht nach den Regeln des Aktiengesetzes, sofern dessen Geltung im Gesellschaftsvertrag ausgeschlossen ist. Möglich ist aber eine Haftung nach zivilrechtlichen Bestimmungen bei Verletzung der unter Ziffer 9.2 dargestellten Sorgfaltspflichten.

Haftung ist nicht delegierbar

Spezialkenntnisse sind zu berücksichtigen





Voraussetzungen für die Haftung eines Aufsichtsratsmitgliedes sind eine schuldhaft Pflichtenverletzung, der Eintritt eines Schadens bei der Gesellschaft und eine Kausalität zwischen Pflichtenverletzung und Schaden.

Dabei ist zu unterscheiden zwischen der Innen- und der Außenhaftung. Unter der Innenhaftung versteht man die Haftung gegenüber der Gesellschaft und den Gesellschaftern, unter Außenhaftung die Haftung gegenüber (externen) Dritten. Dritte können Aufsichtsratsmitglieder nicht direkt für ihr Fehlverhalten in Anspruch nehmen; sie müssen vielmehr versuchen, gegen die GmbH vorzugehen, die sodann ihrerseits die einzelnen Aufsichtsratsmitglieder ggfs. in Regress nehmen kann, denn ein etwaiger Schadensersatzanspruch steht der GmbH und nicht dem Dritten zu (Fuhrmann a.a.O., Rz. I 1946; Lutter/Hommelhoff, Kommentar zum GmbHG, § 52 Rz. 33, 17. Auflage München 2009).

Der Schadensersatzanspruch richtet sich gegen das einzelne Aufsichtsratsmitglied persönlich und nicht gegen den Aufsichtsrat als Organ oder gegen den das Aufsichtsratsmitglied entsendenden Gesellschafter, z. B. die Kirchengemeinde. Verletzen mehrere Aufsichtsratsmitglieder ihre Pflichten, haften sie der GmbH gegenüber als Gesamtschuldner (Lutter/Hommelhoff, a.a.O., § 52 Rz. 35).

Wie in Kapitel 1 dargestellt, besteht die Hauptpflicht des Aufsichtsrates in der Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung. Diese Kontrolle betrifft den Aufsichtsrat als Kollektivorgan und bezieht sich nicht nur auf die Rechtmäßigkeit, sondern auch auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmensführung. Daraus ergibt sich, dass der Aufsichtsrat nicht für Gesetzesverstöße der Geschäftsführung, sondern für die mangelhafte Überwachung der Geschäftsführung haftet. So muss sich der Aufsichtsrat beispielsweise davon überzeugen, ob das Krankenhaus richtig organisiert und die Finanzierung gesichert ist. In diesem Zusammenhang besteht die Pflicht zur Prüfung des Jahresabschlusses. Erkennt der Aufsichtsrat rechtswidrige Maßnahmen der Geschäftsführung, so muss er einschreiten.

Durchläuft die GmbH eine Krise, nimmt die Kontrollpflicht des Aufsichtsrates erheblich zu. Stellt der Aufsichtsrat fest, dass die Gesellschaft insolvenzreif ist, hat er darauf hinzuwirken, dass die Geschäftsführung rechtzeitig einen Insolvenzantrag stellt und keine Zahlungen leistet, die mit der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters nicht vereinbar sind. Verstößt er hiergegen schuldhaft, kann er der Gesellschaft gegenüber zum Schadensersatz verpflichtet sein (BGH-Urteil vom 20.09.2010, Az: II ZR 78/09; BGH, Urteil vom 16.03.2009, Az: II ZR 280/07; OLG Brandenburg, Urteil vom 17.02.2009, Az: 6 U 102/07).

Haftungsvoraussetzungen

Anspruchsgegner



Erhöhte Sorgfaltspflichten in der Krise

Ferner kann sich das Aufsichtsratsmitglied bei Compliance- und Loyalitätsverstößen schadensersatzpflichtig machen. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang die Ausnutzung der Kenntnis von Ausschreibungsangeboten oder der Abwerbung von Mitarbeitern.

Die Rechtsprechung hat in folgenden Fällen ein fahrlässiges Handeln des Aufsichtsrates angenommen:

Ein Aufsichtsratsmitglied unterlässt es, seine Kollegen vor der Beschlussfassung über die Vergabe eines Kredits über die ihm zufällig bekannt gewordene prekäre wirtschaftliche Situation des Darlehensnehmers aufzuklären (LG Hamburg, Urteil 18.12.1980, Az: 8 O 229/79).

Ein Aufsichtsratsmitglied gibt Hinweise auf existenzgefährdende Spekulationsgeschäfte der Geschäftsführung nicht an den Gesamtaufsichtsrat weiter (LG Dortmund, Urteil vom 01.08.2001, Az: 20 O 143/93).

Ein Aufsichtsratsmitglied gibt Hinweise auf ein unrechtmäßiges Handeln der Geschäftsführung nicht an den Gesamtaufsichtsrat weiter (BGH, Urteil vom 10.09.2010, Az: II ZR 234/09).

9.4 Haftungsbeschränkungen und Haftungserleichterungen

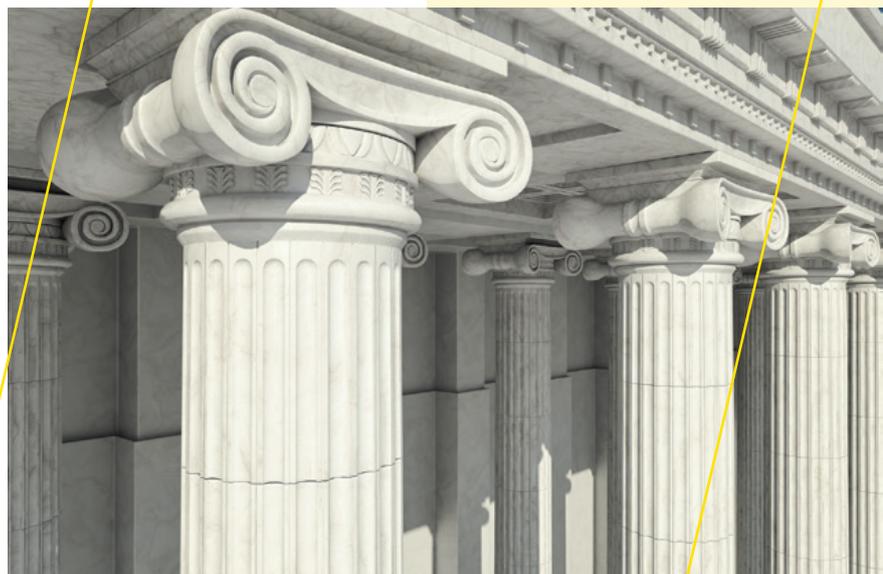
Im Gesellschaftsvertrag der GmbH kann der Sorgfaltsmaßstab beschränkt werden, indem dort z. B. geregelt wird, dass die Aufsichtsratsmitglieder nur für vorsätzliches und grob fahrlässiges Verhalten haften. Die Haftung für vorsätzliches und grob fahrlässiges Verhalten kann nie ausgeschlossen werden. Ohne eine solche Regelung haftet das Aufsichtsratsmitglied auch für leicht fahrlässiges Verhalten, es sei denn, es kann glaubhaft machen, dass es in eigenen Angelegenheiten auch nicht sorgfältiger verfährt. Außerdem kann im Gesellschaftsvertrag die Haftung für leicht fahrlässiges Verhalten der Höhe nach begrenzt werden.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, auf Schadensersatzansprüche im Innenverhältnis zu verzichten. Dies ist regelmäßig der Fall, wenn der Aufsichtsrat entlastet wird. Entlastungsbeschlüsse haben die Wirkung, dass die Gesellschafter keine Schadensersatzansprüche gegen die Aufsichtsratsmitglieder wegen solcher Vorgänge, die aufgrund der Rechenschaftslegung und der sonst zugänglich gemachten Unterlagen und Angaben bei Erteilung der Entlastung erkennbar waren, durchsetzen können.

Außerdem kann sich der Aufsichtsrat durch Gesellschafterbeschluss von der Haftung freistellen lassen, und zwar entweder generell oder nur für bestimmte Maßnahmen.

Beispiele für fahrlässige Pflichtverletzungen

Sorgfaltsmaßstab kann im Gesellschaftsvertrag beschränkt werden





9.5 D&O-Versicherung oder Erweiterte Vermögensschadenhaftpflichtversicherung

Angesichts der vorstehend geschilderten Haftungsrisiken empfiehlt es sich, eine Vermögensschadenhaftpflichtversicherung - auch D&O-Versicherung (Directors and Officers Liability Insurance) genannt – oder eine Erweiterte Vermögensschadenhaftpflichtversicherung (EVH) abzuschließen. Solche Versicherungen können von der GmbH zugunsten ihrer Organe (Geschäftsführung und Aufsichtsrat) abgeschlossen werden und sollten sowohl Innen- als auch Außenhaftungsansprüche umfassen.

Letztlich müssen die Kosten einer D&O-Versicherung genau gegenüber dem versicherten Risiko abgewogen werden. Deckt die D&O-Versicherung das Risiko der Innenhaftung nicht ab, ist sie für den Aufsichtsrat uninteressant.

Vor Abschluss einer D&O-Versicherung sollte genau geprüft werden, welche Pflichtverletzungen, Schäden und Risiken von der Versicherung abgedeckt werden, ferner ob Haftungsobergrenzen bestehen und ob diese ausreichend sind. Das einzelne Aufsichtsratsmitglied wird eher zum Abschluss einer D&O-Versicherung tendieren, um sich gegen eine persönliche Inanspruchnahme abzusichern. Da die Kosten für eine D&O-Versicherung in der Regel von der GmbH getragen werden und nicht unerheblich sind, gilt es gegenüber der Geschäftsführung und den Gesellschaftern Überzeugungsarbeit zu leisten, dass der Abschluss einer D&O-Versicherung notwendig ist. Durch einen Vergleich der Versicherungspolizen und die Vereinbarung einer Selbstbeteiligung lassen sich die Kosten minimieren. Selbstbehalte bei D&O-Versicherungen, die für Organe einer GmbH abgeschlossen werden, sind allerdings - anders als bei D&O-Versicherungen für Organe einer Aktiengesellschaft - nicht zwingend.

Neben der D&O-Versicherung gibt es seit einigen Jahren die Erweiterte Vermögensschadenhaftpflichtversicherung. Diese Versicherung bietet einen erweiterten Versicherungsschutz, der sowohl die Befriedigung begründeter Ansprüche als auch die Abwehr unbegründeter Ansprüche (Drittschäden) umfasst. Darüber hinaus besteht Versicherungsschutz für Vermögensschäden, die der Rechtsträger durch eine schuldhafte Pflichtverletzung einer versicherten Person (bspw. Aufsichtsratsmitglied) erlitten hat (Eigenschäden). Vorteil gegenüber einer D&O-Versicherung ist, dass der Aufsichtsrat nicht persönlich in Anspruch genommen und evtl. verklagt werden muss, um an die Leistungen der Versicherung zu kommen, sondern der eigene Anspruch des versicherten Rechtsträgers gegenüber der Versicherung geltend gemacht wird. Dieses Versicherungsprodukt hat in den letzten Jahren bei Trägern der Sozialwirtschaft Verbreitung gefunden.

D&O-Versicherung sollte Innenhaftung abdecken

EVH ist die bessere Lösung



10 Die BPG Unternehmensgruppe – Erfahrung schafft Vertrauen



Wir über uns

Die BPG Unternehmensgruppe erbringt seit 1935 von 5 Standorten in Deutschland aus hoch qualifizierte Leistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung sowie Unternehmensberatung. Wir gehören zu den **führenden Spezialisten, die ausschließlich für Mandanten des Gesundheits- und Sozialbereichs** tätig sind. Die Tätigkeit der BPG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in den Bereichen Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung wird ergänzt durch die Tätigkeit der BPG Unternehmensberatungsgesellschaft, die unsere Mandanten mit einem ganzheitlichen Beratungsansatz unterstützt. Anwaltliche Dienstleistungen bieten wir Ihnen durch die BPG Rechtsanwalts-gesellschaft an.

Beraten und Prüfen sind Dienstleistungen, die den Erfolg unserer gemeinnützigen Mandanten unterstützen sollen. Wir setzen dabei gezielt unsere Branchen- und Spezialkenntnisse ein, um für Sie Lösungsansätze zu entwickeln. Unsere Arbeiten sind geprägt von einem engen und unkomplizierten Zusammenwirken unserer einzelnen Geschäftsbereiche. Kontinuität in der Sache und bei den Personen sowie eine Problemlösung „aus einer Hand“ zeichnen unser Verständnis von Geschäftsbeziehung aus.

Der breite **Erfahrungswert** unserer Tätigkeiten **schaft** eine **vertrauens-**volle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten.

Die Prüfung des Jahresabschlusses ist ein Teil unseres **gesamten Leistungsspektrums**, das Ihnen zur Verfügung steht. Gerne unterstützen wir Sie auch in steuerrechtlichen/juristischen Angelegenheiten oder in Fragen der Unternehmensberatung.

www.bpg-muenster.de



11 Die Pax-Bank – ein starkes Zeichen



Pax-Bank

seit 1917 Bank für Kirche und Caritas



Pax-Bank

seit 1917 Bank für Kirche und Caritas

Wir über uns

Die Pax-Bank als genossenschaftlicher Finanzdienstleister mit christlicher Orientierung hat eine lange Tradition. Bereits 1917 als Selbsthilfeeinrichtung katholischer Priester in Köln gegründet, steht die Bank für ökonomisches Handeln mit ethischer Zielsetzung. Zu unseren Kunden zählen der Klerus, kirchliche Institutionen und deren Mitarbeiter sowie alle Menschen, die sich mit unseren Werten identifizieren.

Mit Filialen in Köln, Aachen, Mainz, Trier, Essen, Erfurt und Berlin sind wir Ansprechpartner direkt vor Ort und bieten ein umfassendes Leistungsangebot mit maßgeschneiderten Finanzprodukten. Wir zeichnen uns durch hohe Servicequalität und persönliche Kundenbetreuung aus und das nicht nur in Ihrer Filiale, sondern auch in der telefonischen Betreuung sowie in unserem Online-Angebot.

Dabei ist Ihre Zufriedenheit stets unser oberstes Ziel.



Herausgeber

Beratungs- und Prüfungsgesellschaft

BPG mbH

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Nevinghoff 30

48147 Münster

Telefon 0251/48204-0

Fax 0251/48204-40

sekretariat@bpg-muenster.de

www.bpg-muenster.de

Sitz der Gesellschaft: Münster

Amtsgericht Münster: HRB 875

Geschäftsführer:

Dipl.-Ing. Jochen Hartung,

Wirtschaftsprüfer/Steuerberater

Pax-Bank eG

Christophstraße 35

50670 Köln

Telefon 0221/16015-0

Fax 0221/16015-90

info@pax-bank.de

www.pax-bank.de

Sitz der Genossenschaft: Köln

Amtsgericht Köln: GenR 629

Vorstand:

Dr. Klaus Schraudner (Vorsitzender),

Hans-Bernd Kloth

Haftungshinweis

Die Beiträge in diesem Leitfaden sind nach bestem Wissen zusammengestellt. Eine Haftung kann trotz sorgfältiger Bearbeitung nicht übernommen werden. Zu den behandelten Themen erteilen wir Ihnen gerne weitere Auskünfte.

Redaktionsschluss: 11. Dezember 2015





