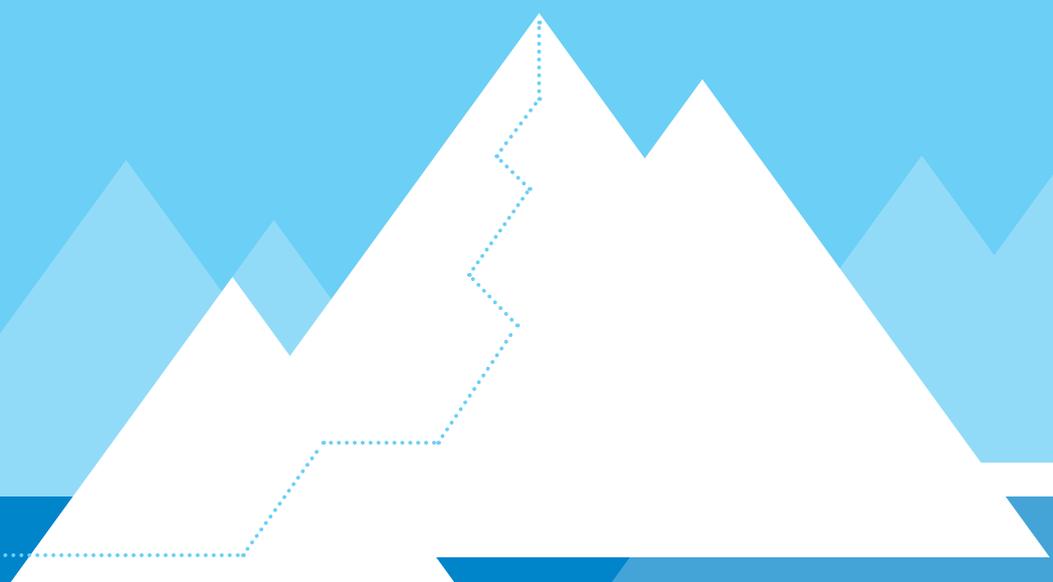


STUDIEN

Führung und Aufsicht

in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Kontinuität und Transformation
in herausfordernden Zeiten



CURACON

Inhalt

Vorwort	3
Auf einen Blick	4
Unternehmensverfassung	6
Gesellschaftergremium bzw. Mitgliederversammlung	10
Aufsichtsgremium	12
Vorsitz des Aufsichtsgremiums	35
Unternehmensführung	40
Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremium und Unternehmensführung	44
Persönliche Einschätzungen	46
Fazit	51
Studiendesign	52
Autoren der Studie	52
Curacon – Ihr kompetenter Partner	53
Unser Wissen teilen wir gerne	54
Über Curacon	55
Kontakt/Curacon-Studien im Überblick	56

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

zum Zeitpunkt der letzten Studie unserer Reihe, „Führung und Aufsicht“, war nicht absehbar, welche weitreichenden Krisen die Unternehmenslandschaft in den nachfolgenden Jahren prägen sollten. Schon damals, im Jahr 2018, leiteten wir die Vorgängerstudie ein, indem wir Bezug auf die Krisen börsennotierter Unternehmen und die ansteigenden Anforderungen an die Führungs- und Aufsichtsgremien nahmen, nicht ahnend, was in den Folgejahren auf uns zukommen würde.

Insbesondere in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft spitzt sich die Lage dramatisch zu. Die Führungs- und Aufsichtsgremien dieser Branchen sind mit nie dagewesenen Herausforderungen konfrontiert und sind an vielen Stellen gefordert, die Auswirkungen der Krise einzudämmen. Darüber hinaus sind auch die Themen Nachhaltigkeit und Digitalisierung in den Unternehmen weiterhin drängend und erfordern die fundierte Expertise der Gremien.

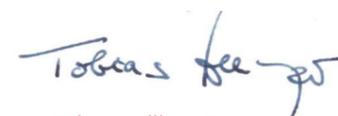
In diesen Zeiten gewinnt nicht nur die Flexibilität und Resilienz von Führungs- und Aufsichtsgremien an Bedeutung, sondern auch der Stellenwert von Corporate Governance Kodizes. Insbesondere der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) sowie die für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft (weiter-)entwickelten Adaptionen, wie z. B. der Diakonische Corporate Governance Kodex (DGK) und die Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz („Soziale Einrichtungen in katholischer Trägerschaft“) fungieren als Regelwerke und bieten Orientierung für transparente und verantwortungs-

bewusste Unternehmensführung – auch in Krisenzeiten.

Die vorliegende Studie gibt damit nicht nur Einblicke in die aktuelle Governance-Situation, sondern wirft auch einen Blick zurück: Wie haben sich die Führungs- und Aufsichtsgremien und deren Aufgaben in den letzten fünf bis zehn Jahren entwickelt? Können die Gremien den steigenden Anforderungen, die sich auch aus den regelmäßig überarbeiteten Corporate Governance Kodizes ableiten lassen, gerecht werden? Wo gibt es noch Optimierungsbedarf? Damit dient diese Studie auch als Leitfaden für die Bewältigung der vor uns liegenden Herausforderungen und als Beitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung von Führungs- und Aufsichtskompetenzen.

Die Erkenntnisse, die wir aus den Fragebögen von knapp 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmern gewinnen konnten, sind von großem Wert. Wir danken allen, die durch ihre Teilnahme dazu beigetragen haben, diese Studie zu einer fundierten und praxisnahen Wissensquelle zu machen. Ebenfalls gebührt ein herzlicher Dank Prof. Dr. Jens Poll, Marlehn Thieme und Ingo Dreyer, die ihre Fachkenntnisse und langjährigen Erfahrungen in Führungs- und Aufsichtsgremien der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Interviews mit uns geteilt haben. Ihre Expertise hat dazu beigetragen, Lösungsansätze für die Bewältigung der aktuellen Herausforderungen aufzuzeigen.

Wir hoffen, dass diese Studie nicht nur informative Einblicke liefert, sondern auch als Grundlage für Diskussionen und Handlungsansätze in Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft dient. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Freude und spannende Erkenntnisse bei der Lektüre der vorliegenden Studie.



Tobias Allkemper
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
Geschäftsführender Partner
Sprecher der Geschäftsführung



Holger Averbek
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
Partner



Marco Hoppe
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
Partner

Kontinuität und Transformation



Auf einen Blick

Unternehmensverfassung

93 % der befragten Unternehmen haben das duale Führungsprinzip in der Satzung bzw. im Gesellschaftsvertrag integriert.

46 % nehmen im Gesellschaftsvertrag bzw. in der Satzung des Unternehmens Bezug auf Regelungen von Corporate Governance Kodizes.

88 % haben für die erste Führungsebene (Geschäftsführung/Vorstand) Geschäftsordnungen erlassen, 68 % für das Aufsichtsgremium – 72 % aktualisieren diese Geschäftsordnungen regelmäßig.

Gesellschaftergremium bzw. Mitgliederversammlung

Ordentliche Sitzungen finden bei 57 % der befragten Unternehmen einmal jährlich statt, bei 43 % häufiger, überwiegend zwei bis vier Sitzungen jährlich.

Die Kenntnisnahme des Jahresabschlusses, die Entscheidung über Satzungsänderungen, die Besetzung bzw. Abberufung des Aufsichtsgremiums sowie die Entlastung der Aufsichtsgremien und der Beschluss über alle grundsätzlichen und richtungsweisenden Maßnahmen sind die Hauptaufgaben des Gesellschaftergremiums bzw. der Mitgliederversammlung in den befragten Unternehmen.

Aufsichtsgremium

Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen sind in 95 % der befragten Unternehmen in den Aufsichtsgremien vorhanden.

72 % der befragten Unternehmen geben an, dass Kenntnisse in der Jahresabschlussanalyse vorhanden sind.

88 % der befragten Unternehmen haben keine Frauenquote etabliert – ein leichter Rückgang gegenüber der Befragung im Jahr 2018.

Nur 30 % der befragten Unternehmen geben an, dass sich die Aufsichtsgremien ausreichend fort- und weiterbilden.

In 42 % der befragten Unternehmen sind Interessenkonflikte vorhanden – darunter vor allem persönliche Beziehungen von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums in das Unternehmen.

Vorsitz des Aufsichtsgremiums

Für 78 % der befragten Unternehmen ist Lösungsorientierung die wichtigste Eigenschaft für Vorsitzende des Aufsichtsgremiums.

Der Austausch zwischen dem Vorsitz des Aufsichtsgremiums und der Unternehmensführung findet häufig (43 %) monatlich statt.

Unternehmensführung

Der Frauenanteil in der Unternehmensführung steigt. Dennoch ist bei 53 % der befragten Unternehmen keine Frau in der Geschäftsleitung bzw. im Vorstand vertreten.

In knapp der Hälfte der Unternehmen (47 %) ist eine funktionale Aufgabenverteilung innerhalb der Geschäftsleitung etabliert – die Zufriedenheit mit dieser Verteilung ist hoch.

Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremium und Unternehmensführung

Die Berichterstattung der Unternehmensleitung im Aufsichtsgremium wird hinsichtlich des Inhalts als „gut“ oder „eher gut“ empfunden. Defizite gibt es allerdings bei der Berichterstattung über den Status der strategischen Planung und über die Risikolage.

Persönliche Einschätzungen

92 % der Aufsichtsgremien sehen sich fachlich in der Lage, Entscheidungen auf Grundlage angemessener Informationen unter Abwägung verbundener Chancen und Risiken zu treffen.



Unternehmensverfassung

Die Unternehmensverfassung bildet die Grundlage der Unternehmensführung; sie gibt einem Unternehmen durch Regelungen einen inneren Ordnungsrahmen. Dieser resultiert regelmäßig aus gesetzlichen Vorgaben sowie unternehmensindividuellen Regelungen, beispielsweise im Rahmen eines Gesellschaftsvertrags bzw. einer Satzung. Die Unternehmensverfassung regelt insbesondere die Verteilung von Verantwortlichkeiten und Befugnissen sowie die Zusammenarbeit. Die langfristig angelegten Regelungen dienen dazu, Unternehmensaktivitäten auf Ziele auszurichten. Die Ausgestaltung der Unternehmensverfassung beeinflusst daher maßgeblich die Effektivität und Effizienz von Führung und Aufsicht. In diesem Kapitel stehen insbesondere das duale Führungsprinzip und die Berücksichtigung von Corporate Governance Kodizes im Vordergrund.

Das duale Führungsprinzip

In Deutschland ist im Aktiengesetz das duale Führungsprinzip gesetzlich verankert. Es ist gekennzeichnet durch eine Trennung von Führung (Vorstand bzw. Geschäftsleitung) und Überwachung (Aufsichtsgremium) eines Unternehmens. Die Regelungen der deutschen börsennotierten Gesellschaften haben in der Praxis regelmäßig Ausstrahlungswirkung auf die Ausgestaltung der Unternehmensverfassung von Unternehmen anderer Rechtsformen. Daher überrascht es wenig, dass das duale Führungsprinzip – wie auch schon in den Jahren 2013 und 2018 – in über 90 % der befragten Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft etabliert ist. Bei weiteren 3 % ist eine Implementierung dualer Führungsstrukturen in Planung, sodass nur 4 % der befragten Unternehmen kein duales Führungsprinzip im Gesellschaftsvertrag bzw. der Satzung verankert haben. Dies verdeutlicht die weite Verbreitung dieses Führungsansatzes mit seiner klar getrennten Zuständigkeit der Überwachung einerseits und des Vorstands bzw. der Geschäftsführung andererseits im Vergleich zum Ansatz der Selbstüberwachung des Geschäftsführungorgans.



Ist im Gesellschaftsvertrag bzw. der Satzung des Unternehmens das duale Führungsprinzip geregelt?

Effektivität und Effizienz von Führung und Aufsicht werden maßgeblich durch die Ausgestaltung der Unternehmensverfassung beeinflusst.

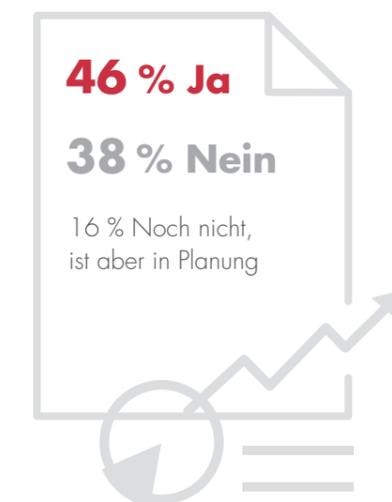
Die Verankerung des dualen Führungsprinzips als integraler Bestandteil der Unternehmensverfassung spiegelt sich ebenso in den Befragungsergebnissen zur Etablierung von Aufsichtsgremien in den Unternehmen wieder. Hier zeigt sich gegenüber 2018 beim Anteil der Unternehmen, die ein Aufsichtsgremium etabliert haben, ein deutlicher Anstieg auf 99 %. Diese Zahlen unterstreichen die konsequente Umsetzung des dualen Führungsprinzips in den Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft durch die explizite Einrichtung eines Aufsichtsgremiums und betonen auch die hohe Relevanz, die den Mechanismen zur Überwachung von Führungsaufgaben beigemessen wird. In der Praxis obliegen diese beispielsweise Organen wie dem Aufsichtsrat, dem Verwaltungsrat oder auch dem Stiftungsrat.

Corporate Governance Kodizes

Ein anderes Bild ergibt die Frage nach einer Bezugnahme auf Corporate Governance Kodizes bei der Ausgestaltung der Unternehmensverfassung: Ähnlich wie in den Vorjahren ist hier keine starke Entwicklung zu erkennen. Nach wie vor binden lediglich 46 % der teilnehmenden Unternehmen Regelungen von Corporate Governance Kodizes in ihren Gesellschaftsvertrag bzw. ihre Satzung ein, während 54 % dies nicht oder noch nicht tun.

Ein Corporate Governance Kodex stellt grundsätzlich Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung transparent und nachvollziehbar dar. Er dient dazu, das Vertrauen von Stakeholdern – wie Investoren, Kunden, Mitarbeitenden sowie der Öffentlichkeit – in die Leitung und Überwachung eines Unternehmens zu fördern. Anstelle des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), der die wesentlichen gesetzlichen Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften abbildet, ist in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft vor allem die Einbindung von Kodizes der jeweiligen Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege festzustellen – beispielsweise der Diakonische Corporate Governance Kodex (DGK) der Diakonie Deutschland sowie die Arbeitshilfe 182 der Deutschen Bischofskonferenz und des Verbandes der Diözesen Deutschlands, die gemeinsam mit dem Deutschen Caritasverband und der Deutschen Ordensobernkonzferenz erarbeitet wurde.

Obwohl sich die Unternehmensverfassungen überwiegend nicht explizit auf Kodizes beziehen, entfalten die verschiedenen Kodizes in der Praxis dennoch Wirkung und bieten eine Orientierungshilfe für die Ausgestaltung von Corporate Governance in Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Die Förderung des Vertrauens von Stakeholdern in die Unternehmensführung kann allerdings nur durch eine explizite Berücksichtigung transparenter Standards erreicht werden, da die Regelungen in Gesellschaftsvertrag bzw. Satzung regelmäßig nicht öffentlich zugänglich sind.



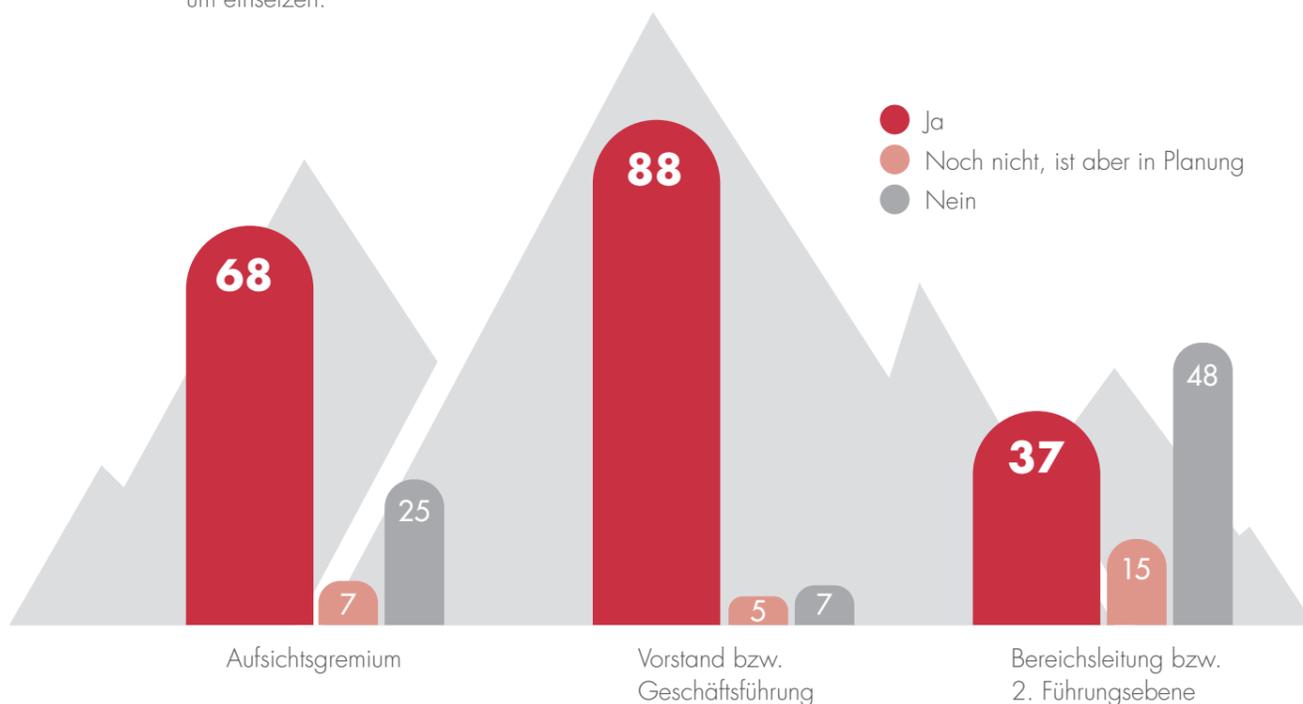
Nimmt der Gesellschaftsvertrag bzw. die Satzung des Unternehmens Bezug auf Regelungen von Corporate Governance Kodizes?

88 % haben Geschäftsordnungen für den Vorstand bzw. die Geschäftsführung erlassen.

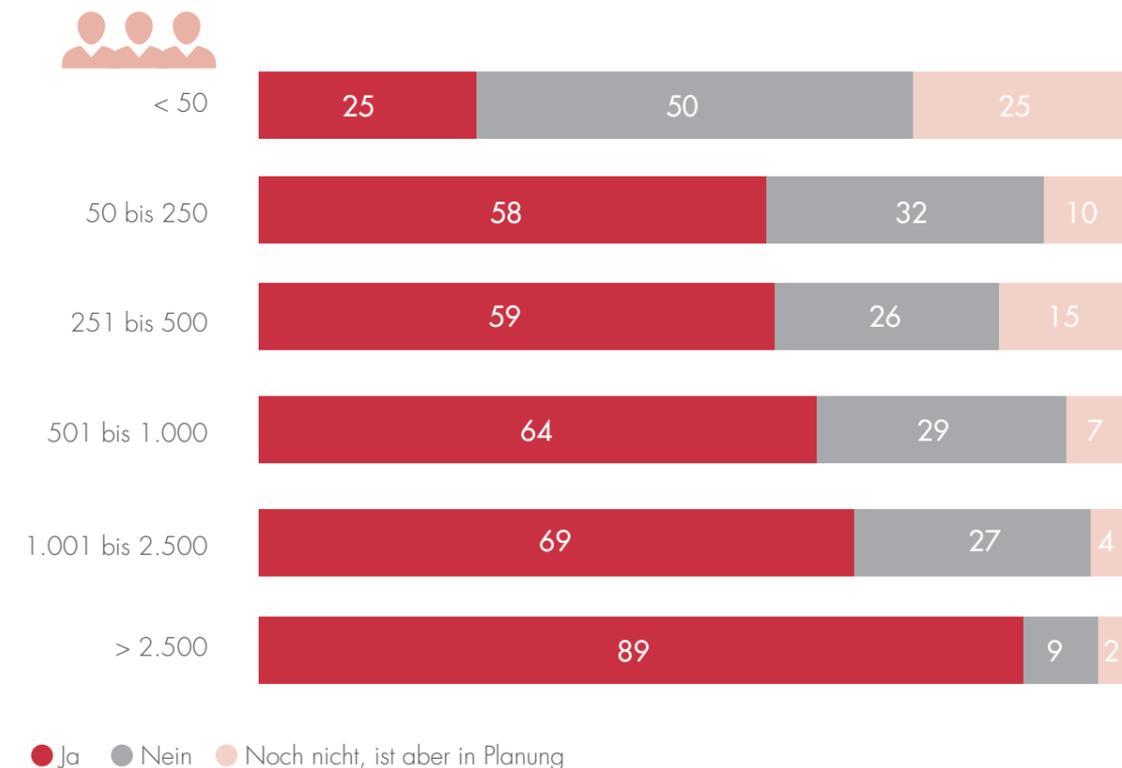
Geschäftsordnungen

Geschäftsordnungen sind ein wesentlicher Bestandteil der organisatorischen Struktur von Unternehmen. Während der Gesellschaftsvertrag bzw. die Satzung die grundlegenden Regeln und Prinzipien für die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen festlegt, konkretisieren und operationalisieren Geschäftsordnungen diese Vorgaben für einzelne Organe auf der operativen Ebene. Somit dienen die Geschäftsordnungen dazu, die Einhaltungen des inneren Ordnungsrahmens im täglichen Betrieb sicherzustellen. Die Verabschiedung von Geschäftsordnungen ist nicht verpflichtend, wird aber in Corporate Governance Kodizes regelmäßig empfohlen. In der Praxis haben 88 % der befragten Unternehmen Geschäftsordnungen auf Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsebene erlassen. Auf der Ebene der Aufsichtsgremien (68 %) und auf der zweiten Führungsebene (37 %) sind Geschäftsordnungen vergleichsweise seltener vertreten. In der Praxis finden sich für Aufsichtsgremien teilweise ausführliche Regelungen im Gesellschaftsvertrag oder in der Satzung und für die zweite Führungsebene teilweise in internen Organisationshandbüchern. Gegenüber der Befragung aus dem Jahr 2018 sind keine signifikanten Veränderungen festzustellen. Insgesamt zeigen die Ergebnisse jedoch, dass die Unternehmen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zumindest für ihre Organe überwiegend Geschäftsordnungen einsetzen und diese folglich als ein wichtiges Instrument zur Umsetzung und Einhaltung der grundlegenden Regelungen und Prinzipien aus der Unternehmensverfassung ansehen. Entscheidend für die Sicherstellung guter Unternehmensführung ist darüber hinaus eine angemessene Einbindung der zweiten Führungsebene.

Wie bereits in der vergangenen Studie zeigt sich auch weiterhin, dass Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat eher in größeren Unternehmen erlassen werden. Im Allgemeinen steigt in Unternehmen mit wachsender Größe der Professionalisierungsgrad ihrer internen Strukturen. Dies kann erklären, warum große Unternehmen mit mehr als 2.500 Mitarbeitenden fast vollständig (89 %) und kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitenden nur gelegentlich (25 %) Geschäftsordnungen für ihr Aufsichtsgremium einsetzen.

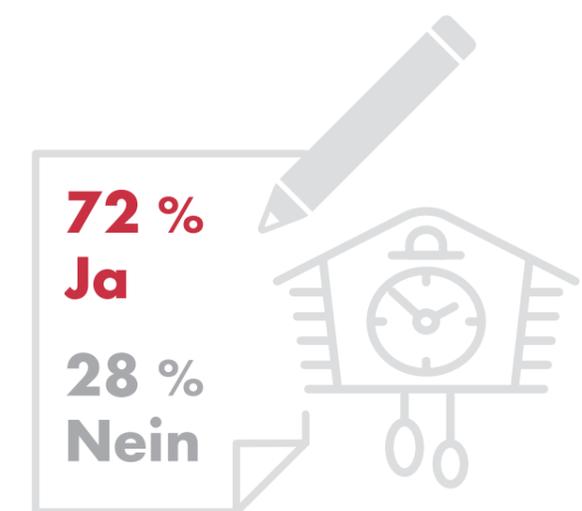


Wurden für die folgenden Organe Geschäftsordnungen erlassen? (Angaben in %)



Erlas von Geschäftsordnungen für den Aufsichtsrat nach Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeitenden, Angaben in %)

Um den sich stetig wandelnden Anforderungen gerecht werden zu können, sollten Geschäftsordnungen nicht nur eingeführt, sondern auch regelmäßig aktualisiert werden. Dies wird auch größtenteils so praktiziert: 72 % der Unternehmen geben an, dass die Geschäftsordnungen regelmäßig aktualisiert werden. Allerdings geben 28 % an, dies nicht – zumindest nicht regelmäßig – zu tun. In der Praxis wird die Aktualisierung regelmäßig auch im Zusammenhang mit einer Überprüfung von Gesellschaftsvertrag bzw. Satzung vorgenommen. Aufgrund von Veränderungen, insbesondere der rechtlichen Anforderungen, beispielsweise durch die laufende Rechtsprechung oder Änderungen steuerlicher Vorschriften, ist zusätzlich zu anlassbezogenen Anpassungen auch eine regelmäßige Überprüfung geboten.

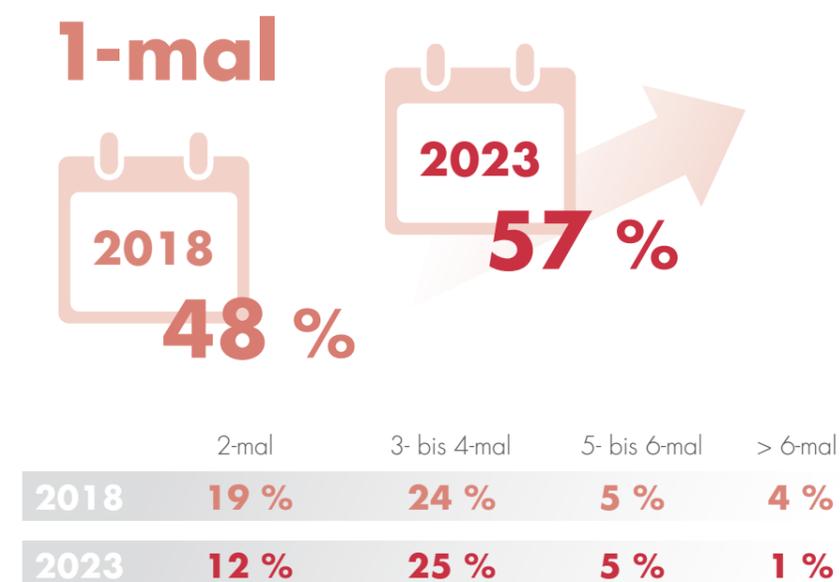


Werden die Geschäftsordnungen regelmäßig aktualisiert?

Gesellschaftergremium bzw. Mitgliederversammlung

Die Durchführung von Gesellschafter- bzw. Mitgliederversammlungen richtet sich nach den Regelungen im Gesellschaftsvertrag bzw. in der Satzung. Aus rechtlichen Gründen muss mindestens einmal im Jahr eine solche ordentliche Sitzung durchgeführt werden, beispielsweise zur Feststellung des Jahresabschlusses. Auch in Corporate Governance Kodizes findet sich die Regelung einer mindestens jährlich stattfindenden Versammlung (vgl. DGK 3.1). Die Befragung zeigt, dass 57 % der befragten Unternehmen lediglich dieser Minimalanforderung nachkommen. Je nach aktuellen Rahmenbedingungen, der Komplexität des Geschäftsmodells oder auch der Ausgestaltung der Corporate Governance können häufigere Sitzungsfrequenzen erforderlich werden. So hat die Einrichtung eines Aufsichtsorgans, beispielsweise eines Aufsichtsrats, durch die Ausgestaltung entsprechender Aufgaben und Befugnisse einen Einfluss darauf, inwieweit ordentliche Sitzungen der Gesellschafter bzw. Mitglieder durchgeführt werden müssen. 43 % der befragten Unternehmen halten mehrere solcher Sitzungen im Jahr ab, wobei eine Frequenz von zwei bis vier Sitzungen jährlich überwiegt.

Die Gesellschafter bzw. Mitglieder üben ihre Rechte regelmäßig in den Gesellschafterversammlungen bzw. Mitgliederversammlungen aus. Nach gesetzlichen sowie gesellschaftsvertraglichen bzw. satzungsgemäßen Vorschriften werden dem Gremium regelmäßig grundsätzliche Entscheidungskompetenzen eingeräumt, wie beispielsweise über die Gewinnverwendung sowie die Entlastung von Geschäftsführung bzw. Vorstand und Aufsichtsgremium. Auch in Corporate Governance Kodizes finden sich entsprechende Regelungen und Empfehlungen zu den Aufgaben dieses Gremiums.



Wie oft findet eine ordentliche Sitzung des Gesellschaftergremiums im Jahr statt?

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft diesen Empfehlungen auch größtenteils nachkommen. Die Kenntnisnahme des Jahresabschlusses (92 %), die Entscheidung über Satzungsänderungen (90 %), die Besetzung bzw. Abberufung von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums (85 %), die Entlastung des Aufsichtsgremiums (84 %) sowie der Beschluss über alle grundsätzlichen und richtungsweisenden Maßnahmen (80 %) sind in der Mehrheit der Unternehmen wesentliche Aufgaben der Gesellschafterversammlung bzw. der Mitgliederversammlung. Über die Entlastung der Unternehmensleitung entscheidet hingegen nur in 61 % der Unternehmen die Gesellschafterversammlung. Noch seltener (48 %) entscheidet sie über die Besetzung und Abberufung von Mitgliedern des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. Entscheidungen über die Besetzung und Abberufung der zweiten und dritten Führungsebene werden mit 7 % sehr selten in der Gesellschafterversammlung getroffen. Im Rahmen der Ausgestaltung der Corporate Governance können bestimmte Kompetenzen anderen Unternehmensorganen zugeordnet werden, um insbesondere die Effektivität und Effizienz von Führung und Aufsicht sicherzustellen. Beachtenswert ist, dass die Zustimmung zu Geschäften zwischen Mitgliedern des Aufsichtsgremiums und dem Unternehmen nur bei 44 % der teilnehmenden Unternehmen zu den Aufgaben des Gesellschaftergremiums zählt. Solche Geschäfte mit nahestehenden Personen stellen aufgrund personeller Beziehungen ein besonderes Risikopotenzial dar. Um die unabhängige Überwachungsfunktion zu wahren und möglicherweise für das Unternehmen wirtschaftlich nachteilige Verträge zu vermeiden, sollten hier klare Regelungen im Unternehmen festgeschrieben sein, die insbesondere Transparenz sicherstellen.

✓ Ja	✗ Nein	
92	6	Kenntnisnahme des Jahresabschlusses
90	5	Entscheidung über Satzungsänderungen
85	9	Besetzung bzw. Abberufung des Aufsichtsgremiums
84	10	Entlastung Aufsichtsgremium
80	13	Beschluss über alle grundsätzlichen und richtungsweisenden Maßnahmen
61	35	Entlastung Unternehmensleitung
48	48	Besetzung und Abberufung von Vorständen bzw. Geschäftsführungen (erste Führungsebene)
44	35	Zustimmung zu Geschäften zwischen Mitgliedern des Aufsichtsgremiums und der Einrichtung
7	87	Besetzung und Abberufung der zweiten und dritten Führungsebene (z. B. Bereichsleitungen, Chefärztinnen und -ärzte)

Ist das Gesellschaftergremium/die Mitgliederversammlung für die folgenden Aufgaben zuständig? (Angaben in %; Differenz zu 100 %: Unsicher)

Aufsichtsgremium

Ein effektives Aufsichtsgremium spielt eine zentrale Rolle in der Corporate Governance eines Unternehmens, da es für die Überwachung, Beratung und Steuerung der Unternehmensleitung verantwortlich ist. Zu den Überwachungsaufgaben, der Zusammensetzung und der Arbeitsweise des Aufsichtsrats gibt es klare Regelungen in den Kodizes, die sicherstellen, dass das Aufsichtsgremium effektiv agiert. Auch für die Themen Interessenkonflikte und Vergütung bieten die Kodizes Leitlinien, um Transparenz und Integrität in diesen entscheidenden Bereichen zu gewährleisten.

Aufgaben des Aufsichtsgremiums

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass die Aufsichtsgremien der befragten Unternehmen die Hauptaufgaben eines Aufsichtsgremiums im Wesentlichen erfüllen. Die befragten Unternehmen geben an, dass die Genehmigung bestimmter Rechtsgeschäfte von grundlegender Bedeutung (92 %), die Besetzung und Abberufung von Vorstand bzw. Geschäftsführung (87 %), die Festlegung der Vergütung der Unternehmensführung (87 %), die Beauftragung des Wirtschaftsprüfers (87 %), die Abstimmung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens (87 %) sowie die Ausgestaltung der Verträge der Unternehmensführung (83 %) zu großen Teilen von den Aufsichtsgremien übernommen werden. Darüber hinausgehende Aufgaben werden dagegen nur in einem Teil der befragten Unternehmen von den Aufsichtsgremien übernommen. Die Abstimmung des Risikomanagement/der Compliance-Richtlinien wird nur in 63 % der Unternehmen von den Aufsichtsgremien durchgeführt. Da das Erkennen von Gefahren und die Einhaltung von internen Richtlinien zu den Kernaufgaben innerhalb der Kontrollfunktion des Aufsichtsgremiums gehören, ist dies kritisch zu bewerten. Obwohl im DCGK verankert ist, dass die Überwachung und Beratung auch Nachhaltigkeitsfragen umfassen sollte, sind laut unserer Umfrage nur in knapp der Hälfte (49 %) der Unternehmen die Aufsichtsgremien mit der Abstimmung der Nachhaltigkeitsstrategie betraut. Bei der Digitalisierungsstrategie sind es nur 42 %. Obwohl die Entwicklung der Strategien Aufgabe der Geschäftsführungen ist, sollten sich auch die Aufsichtsorgane mit diesen Megatrends der Zukunft beschäftigen, um sprachfähig zu bleiben.

✓ Ja X Nein

Ja (%)	Nein (%)	Aufgabe
92	6	Genehmigung bestimmter Rechtsgeschäfte von grundlegender Bedeutung
87	11	Besetzung und Abberufung von Vorstand bzw. Geschäftsführung (erste Führungsebene)
87	11	Festlegung der Vergütung der Unternehmensführung
87	12	Beauftragung eines Wirtschaftsprüfers
87	9	Abstimmung der strategischen Ausrichtung des Unternehmens
83	15	Ausgestaltung der Verträge der Unternehmensführung
63	25	Abstimmung des Risikomanagements/der Compliance-Richtlinien
49	37	Abstimmung der Nachhaltigkeitsstrategie
42	47	Abstimmung der Digitalisierungsstrategie

Ist das Aufsichtsgremium für die folgenden Aufgaben zuständig? (Angaben in %; Differenz zu 100 %: Unsicher)

Der Aufsichtsrat – Zusammensetzung

„Der Aufsichtsrat ist so zusammenzusetzen, dass seine Mitglieder insgesamt über die zur ordnungsgemäßen Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen und die gesetzliche Geschlechterquote eingehalten wird.“ (DCGK, Grundsatz 11)

Kenntnisse und Erfahrungen in den Aufsichtsgremien

Während die Aufsichtsgremien früher einzig als Kontrollorgan fungierten, haben sich die Anforderungen an die Aufsichtsgremien mittlerweile stark verändert. Dies erfordert auch ein breiteres Portfolio an Kenntnissen und Erfahrungen, die das Aufsichtsgremium erfüllen sollte, um die Aufsichtstätigkeit angemessen auszuführen. In den Aufsichtsgremien sind am häufigsten betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen (95 %) vorhanden. Eine Detailanalyse zeigt, dass die betriebswirtschaftlichen Erfahrungen und Kenntnisse vor allem in der Jahresabschlussanalyse (72 %) und im strategischen Management (59 %) liegen, gefolgt von Kenntnissen in der Jahresabschlussprüfung (55 %) und im Personalmanagement (48 %). Neben den betriebswirtschaftlichen Kompetenzen sind mit 75 % vor allem fachspezifische Kompetenzen (Medizin, Pflege, Betreuung o. Ä.) in den Aufsichtsgremien vertreten. Außerdem geben 72 % der Unternehmen an, dass im Aufsichtsgremium Führungserfahrung an der Spitze eines Unternehmens vorhanden ist. Juristische (66 %) und theologische (64 %) Kompetenzen sind bei ca. zwei Drittel der Unternehmen vorhanden, ebenso wie branchenspezifische Marktkenntnisse (63 %).

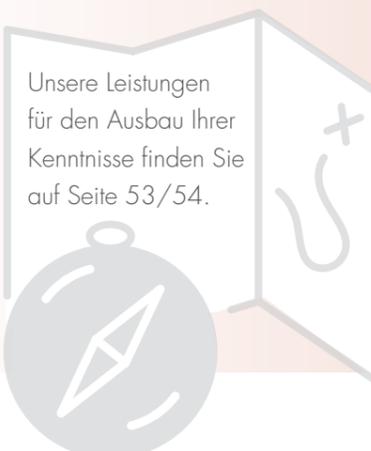
Vor allem in Bezug auf neuste Entwicklungen wie den digitalen Wandel von Geschäftsmodellen (24 %) und Nachhaltigkeitsfragen (18 %) zeigt sich eine klare Unterrepräsentation der Kompetenzen in den Gremien. Es besteht in den Aufsichtsgremien offensichtlich Bedarf an einer verstärkten Auseinandersetzung mit diesen Themen und deren Integration. Die Gremien sollten gezielt auf eine Erweiterung des Wissensspektrums in diesen Schlüsselbereichen hinarbeiten, um sicherzustellen, dass sie in der Lage sind, fundierte strategische Entscheidungen im Einklang mit den aktuellen Entwicklungen und Anforderungen zu treffen.

Drei Viertel

der Aufsichtsgremien ohne Erfahrungen und Kenntnisse bezüglich digitalem Wandel von Geschäftsmodellen und Nachhaltigkeitsfragen.

95	Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen
75	Fachspezifische Kompetenzen (Medizin, Pflege, Betreuung, o. Ä.)
72	Führungserfahrung an der Spitze eines Unternehmens
72	Erfahrung/Kenntnisse in der Jahresabschlussanalyse
66	Juristische Kenntnisse und Erfahrungen
64	Theologische Kenntnisse und Erfahrungen
63	Branchenspezifische Marktkenntnisse
59	Erfahrung/Kenntnisse im strategischen Management
55	Erfahrung/Kenntnisse in der Jahresabschlussprüfung
48	Erfahrung/Kenntnisse im Personalmanagement
24	Erfahrung/Kenntnisse im digitalen Wandel von Geschäftsmodellen
18	Erfahrung/Kenntnisse in Nachhaltigkeitsfragen
7	Sonstige

Welche Kenntnisse und Erfahrungen sind im Aufsichtsgremium vorhanden? (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)



INTERVIEW



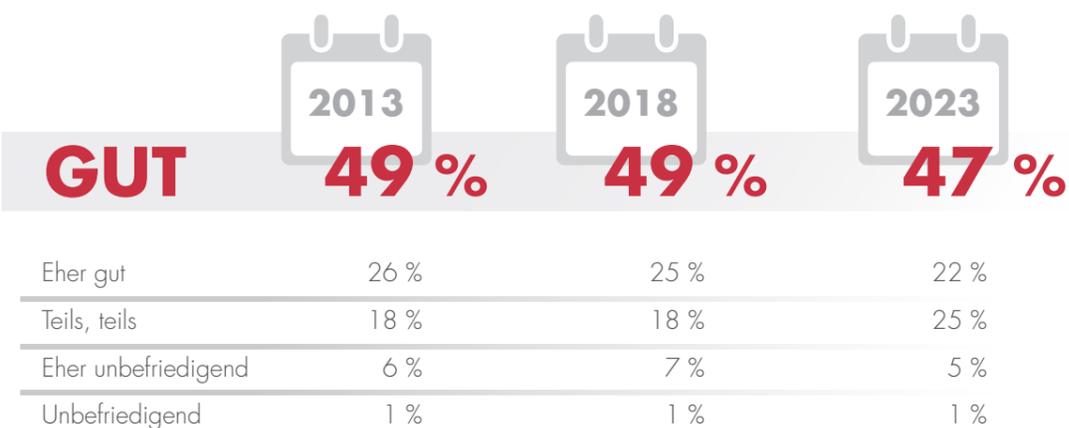
Marlehn Thieme
Vorsitzende des ZDF-Fernsehrates
und Präsidentin der Deutschen
Welthungerhilfe e.V.

Unsere Ergebnisse der Befragung zeigen, dass nur bei 18 % der befragten Unternehmen Erfahrungen und Kenntnisse in Nachhaltigkeitsfragen im Aufsichtsgremium vorhanden sind. Inwieweit sollten die Aufsichtsgremien hinsichtlich des Themas Nachhaltigkeit gestärkt werden?

Im Thema Nachhaltigkeit gibt es in den meisten Unternehmen erheblichen Professionalisierungsbedarf – in der operativen Verantwortung und in der Aufsicht. Neben Schulung und Information über relevante Reporting- und Managementinstrumente ist persönliches Engagement wichtig, wenn das Unternehmen durch kluges Risikomanagement und strategisch ausgerichtete Investitionen nachhaltig und damit zukunftsfest aufgestellt werden soll.

Wie sollte die Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeitsfragen im Aufsichtsgremium organisiert sein?

Neben professioneller Expertise muss Nachhaltigkeit vom gesamten Aufsichtsrat und Vorstand in die Führungssysteme des Unternehmens eingebunden werden – von Zielvereinbarungen über Vergütungsanreize bis zu Berichtsinhalten und -verfahren. Erst die informierte Kenntnis aller Verantwortlichen ermöglicht es, eine längerfristig ausgerichtete Nachhaltigkeitsexpertise zum Unternehmensvorteil wirksam werden zu lassen.



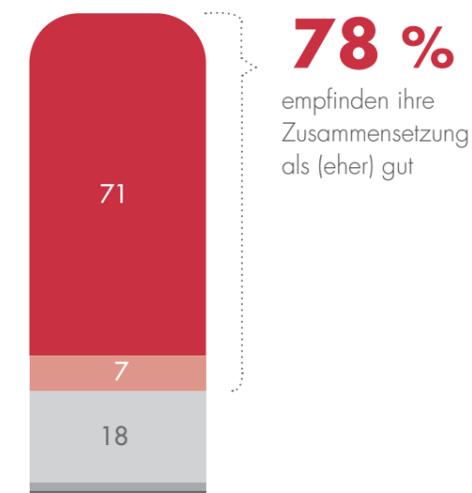
Wie beurteilen Sie die aktuelle Zusammensetzung Ihres Aufsichtsgremiums auf Basis der genannten Kenntnisse und Erfahrungen?

Trotz Defiziten bei Kenntnissen

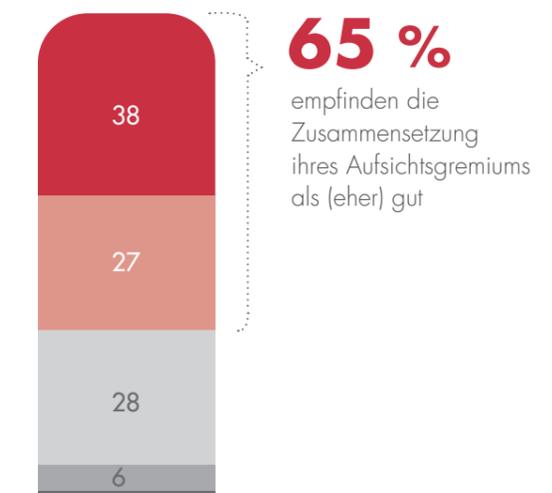
und Erfahrungen in wichtigen Bereichen – 78 % der Aufsichtsgremien und 65 % der Unternehmensführungen sind mit der Zusammensetzung der Aufsichtsgremien zufrieden.

Diese Defizite könnten auch die Ursache für die leichte Verschlechterung des Stimmungsbilds hinsichtlich der Zufriedenheit mit der Zusammensetzung der Aufsichtsgremien sein. Knapp 70 % der befragten Unternehmen stufen die Zusammensetzung ihres Aufsichtsgremiums auf Basis der genannten Kenntnisse und Erfahrungen als „gut“ oder „eher gut“ ein. Weitere 25 % antworteten mit „teils, teils“ und 6 % empfinden die Zusammensetzung als „unbefriedigend“ oder „eher unbefriedigend“. Damit ist der Anteil der Unternehmen, die mit der aktuellen Zusammensetzung zufrieden sind, um 5 Prozentpunkte im Vergleich zu 2018 gesunken. Dabei gibt es eine stark ausgeprägte Diskrepanz in der Wahrnehmung zwischen den Aufsichtsgremien und den Unternehmensführungen. Aus der Perspektive der Aufsichtsgremien selbst sind die Aufsichtsgremien zu knapp 80 % „gut“ oder „eher gut“ aufgestellt. Von den Unternehmensführungen empfinden nur 65 % die Zusammensetzung der jeweiligen Aufsichtsgremien als „gut“ oder „eher gut“. Für diese Diskrepanz könnte es mehrere Gründe geben, darunter unterschiedliche Bewertungskriterien, divergierende Erwartungen bezüglich der Rolle des Aufsichtsgremiums oder auch eine mögliche Unklarheit über die tatsächlichen Bedürfnisse und Anforderungen des Unternehmens. Denkbar ist auch, dass aus Sicht der Unternehmensführungen die Kenntnisse und Erfahrungen der Aufsichtsgremien nicht mit den dynamischen Veränderungen Schritt halten können. Diese Unterschiede betonen jedoch die Bedeutung eines klar definierten Kommunikationskanals zwischen den Aufsichtsgremien und Unternehmensführungen, um Missverständnisse zu klären, Erwartungen abzustimmen und gemeinsam an der Optimierung der Effektivität der Aufsichtsstrukturen zu arbeiten. Eine ausgewogene und transparente Kommunikation zwischen den beiden Gremien ist entscheidend, um sicherzustellen, dass die Aufsichtsgremien den Erwartungen der Unternehmensführungen entsprechen und vice versa.

Aufsichtsgremien



Unternehmensführungen



● Gut ● Eher gut ● Teils, teils ● Eher unbefriedigend ● Unbefriedigend

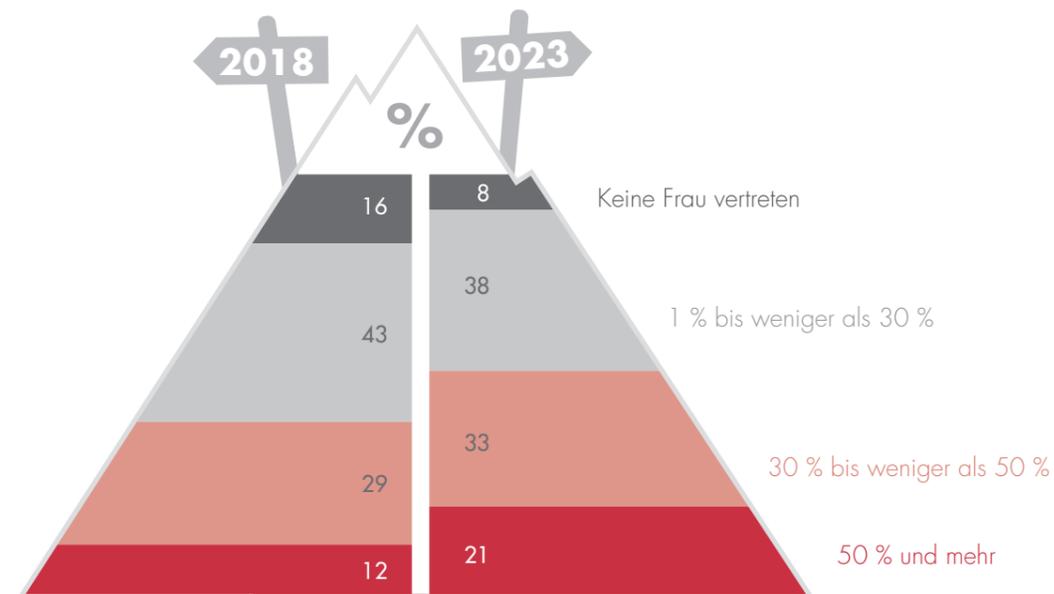
Wie beurteilen Sie die aktuelle Zusammensetzung Ihres Aufsichtsgremiums auf Basis der genannten Kenntnisse und Erfahrungen? (Angaben in %, aus der Sicht von Aufsichtsgremien bzw. Unternehmensführungen)

Frauenanteil in den Aufsichtsgremien steigt

Mit dem Zweiten Führungspositionen-Gesetz (FüPoG II), welches im August 2021 in Kraft trat, wurde ein weiterer Meilenstein erreicht, um die Geschlechtergerechtigkeit in den Führungs- und Aufsichtsgremien deutscher Unternehmen zu stärken. Durch den Aufschwung des Themas Nachhaltigkeit ist das Thema Diversität relevanter denn je. In der aktuellen Studie, aber auch in vielen allgemeinwirtschaftlichen deutschen Unternehmen, zeigt sich, dass der Frauenanteil in Aufsichtsräten zumeist bereits über 30 % beträgt. Bei den befragten Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft beträgt der Frauenanteil im Mittel 33 %.

Zudem deuten die Befragungsergebnisse darauf hin, dass die Anzahl der in den Aufsichtsgremien vertretenen Frauen im Vergleich zu 2018 deutlich zugenommen hat. Dementsprechend ist der Anteil der befragten Unternehmen, in denen keine Frau im Aufsichtsrat vertreten ist, auf 8 % gesunken. Auch der Anteil der befragten Unternehmen, in denen dieser Frauenanteil zwischen 1 % bis weniger als 30 % beträgt, weist einen leichten Rückgang auf 38 % auf. Der Anteil der Unternehmen mit einem Frauenanteil in Aufsichtsgremien von mehr als 30 % ist hingegen gestiegen. Den größten Zuwachs weist der Anteil der Unternehmen mit einem entsprechendem Frauenanteil von mehr als 50 % auf. Damit bestätigt sich der allgemeine Trend eines steigenden Frauenanteils in Aufsichtsgremien auch in den Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

Weiterhin auf niedrigem Niveau bewegt sich die festgelegte Frauenquote in den Aufsichtsgremien. Im Vergleich zur letzten Studie ist der Anteil der befragten Unternehmen, die eine Frauenquote in den Aufsichtsgremien definieren, um fünf Prozentpunkte auf 9 % angestiegen. Weitere 3 % der befragten Unternehmen planen, eine solche einzuführen. Somit haben 88 % der befragten Unternehmen keine Frauenquote in den Aufsichtsgremien definiert.



Frauenanteil in den Aufsichtsgremien (Angaben in %)



Haben Sie für das Aufsichtsgremium eine Frauenquote definiert?

Ist eine Frauenquote im Aufsichtsgremium definiert, liegt diese bei den befragten Unternehmen zwischen 30 % und 50 % und folgt somit den gesetzlichen Bestimmungen, die für börsennotierte Unternehmen gelten und eine Mindestquote von 30 % fordern.



Marlehn Thieme
Vorsitzende des ZDF-Fernsehrates
und Präsidentin der Deutschen
Welthungerhilfe e.V.

INTERVIEW

Auf Ebene der Aufsichtsgremien haben 88 % der befragten Unternehmen keine Frauenquote definiert. Wie beurteilen Sie dieses Ergebnis? Bedarf es einer Frauenquote in den Aufsichtsgremien?

Nach dem Lotto-Motto hat meiner Ansicht nach schon verloren, wer sich noch nicht einmal ein ausdrückliches und verabschiedetes Ziel formuliert – die Umsetzung ist schon herausfordernd genug. Die Vorteile ausgeglichener gemischter Teams auf allen Ebenen sind vielfältig bewiesen und nicht nur in Zeiten eines Arbeitskräftemangels – noch einmal verschärft in Führungsverantwortung – unabweisbar. Der Anspruch muss im Interesse des Unternehmens dringend ausdrücklich beschlossen werden, denn Kundschaft und Mitarbeitende sind ja auch divers geworden.

„Geborene Mitglieder“ in den Aufsichtsgremien

Die Bestellung als Mitglied des Aufsichtsgremiums erfolgt in der Regel durch Wahl des obersten Unternehmensorgans (z. B. Haupt-, Gesellschafter-, Mitgliederversammlung). Die Unternehmensverfassung kann darüber hinaus bestimmen, dass bestimmte Personen allein kraft ihres Amtes automatisch Mitglied im Aufsichtsgremium sein sollen. Der Anteil dieser sog. „geborenen Mitglieder“ sollte ein Drittel nicht übersteigen.

Bei etwa einem Drittel der befragten Unternehmen sind keine „geborenen Mitglieder“ in den Aufsichtsgremien vertreten, wohingegen bei mehr als einem Viertel das Gremium zu mehr als der Hälfte aus „geborenen Mitgliedern“ besteht. Letzteres kann Auswirkungen auf die Unabhängigkeit und die Akzeptanz des Gremiums haben.



● Keine ● 1 bis 25 % ● 26 bis 50 % ● 51 bis 75 % ● > 75 %

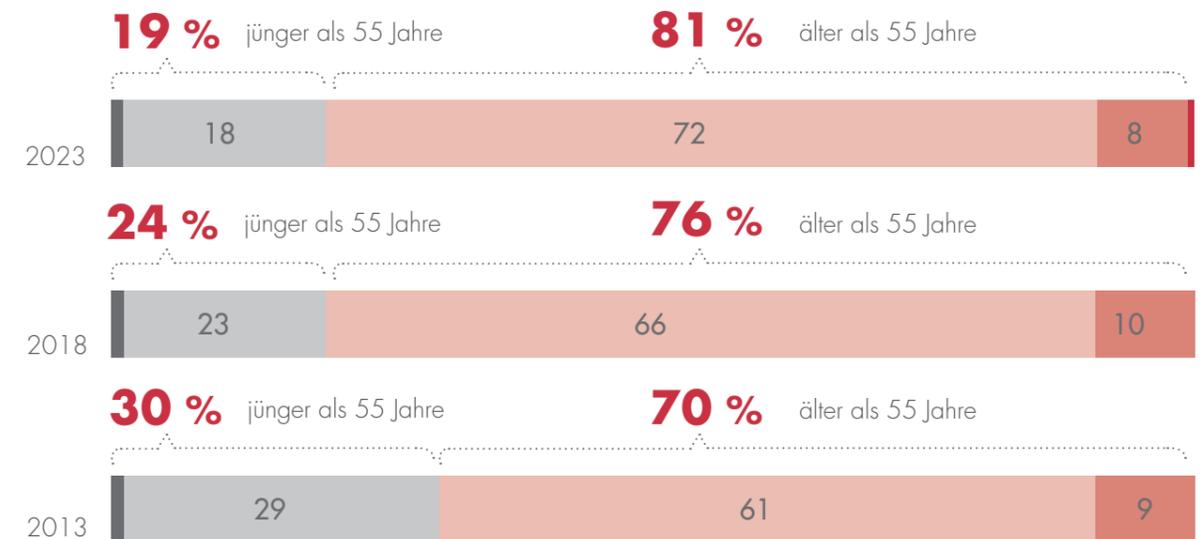
Anteil „geborener Mitglieder“ in den Aufsichtsgremien (Angaben in %)

„Verjüngung“ der Aufsichtsgremien wünschenswert

Der demografische Wandel, der auf vielen Ebenen unserer Gesellschaft zum Problem wird, spiegelt sich inzwischen auch in der Altersstruktur der Aufsichtsgremien wider. Besonders auffällig ist dabei die Veränderung der Werte der aktuellen Studie gegenüber denen der ersten Studie unserer Studienreihe aus dem Jahr 2013: Das (geschätzte) durchschnittliche Alter der Mitglieder in Aufsichtsgremien ist deutlich angestiegen. Während 2013 noch 29 % der Unternehmen angaben, dass das durchschnittliche Alter zwischen 46 und 55 Jahren liegt, sind dies heute nur noch 18 %. Dafür hat sich der Anteil der Unternehmen mit einem durchschnittlichen Alter von 56 bis 65 Jahren im Aufsichtsgremium deutlich erhöht. In der Alterskategorie „66 Jahren und älter“ ist jedoch kein signifikanter Zuwachs zu verzeichnen. Die Schwierigkeit, für ausscheidende Gremienmitglieder jüngere berufstätige Nachfolgerinnen und Nachfolger zu finden, tritt deutlich zutage.

Alter der Mitglieder steigt:

81 % der Mitglieder in Aufsichtsgremien älter als 55 Jahre.



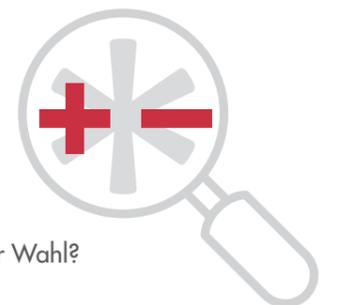
● jünger als 46 Jahre ● 46 bis 55 Jahre ● 56 bis 65 Jahre ● 66 bis 75 Jahre ● Älter als 75 Jahre

Wie ist das durchschnittliche Alter der Mitglieder des Aufsichtsgremiums (geschätzt)? (Angaben in %)

Altersgrenze in den Aufsichtsgremien

Knapp 40 % der befragten Unternehmen haben für ihre Aufsichtsratsmitglieder eine formal geregelte Altersgrenze zum Zeitpunkt ihrer Wahl festgelegt oder planen dies zu tun. Bei den meisten dieser Unternehmen liegt diese bei 70 bis 74 Jahren. Bei weiteren 11 % liegt die Altersgrenze zwischen 65 und 69 Jahren; nur wenige haben eine höhere Altersgrenze vereinbart. Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) empfiehlt, eine Altersgrenze festzulegen.

	Nein	Ja	65 bis 69	70 bis 74	75 bis 79	Noch nicht, aber in Planung
2023	61	39	11	22	5	1
2018	63	37	11	16	8	2
2013	64	33	13	12	8	3



Gibt es eine formal geregelte Altersgrenze für Aufsichtsratsmitglieder zum Zeitpunkt ihrer Wahl? (Angaben in %)

Mitarbeitendenvertretung in den Aufsichtsgremien

In den letzten Jahren hat sich die Bedeutung der Mitarbeitendenvertretung in den Aufsichtsgremien weiterentwickelt, nicht zuletzt aufgrund gesetzlicher Bestimmungen und eines zunehmenden Bewusstseins für die Bedeutung von Mitbestimmung. Erst kürzlich hat die 13. Synode der Evangelischen Kirche in Deutschland im Rahmen ihrer 4. Tagung das MVG-EKD geändert und den § 6b MVG-EKD „Unternehmensmitbestimmung in diakonischen Einrichtungen“ eingefügt. Diesem zufolge sind „in diakonischen Einrichtungen [...] ab einer Größe von 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine Vertretung an den Aufgaben des Aufsichtsgremiums der Einrichtung zu beteiligen, sofern ein solches gebildet ist“.

INTERVIEW



Ingo Dreyer
Rechtsanwalt
Hauptgeschäftsführer
Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland
(VdDD)

Herr Ingo Dreyer gibt in einem kurzen Interview Einblicke in seine Erfahrungen als Hauptgeschäftsführer. Dabei nimmt er Bezug zu den Studienergebnissen und der Beschlussfassung der 13. Synode der Evangelischen Kirche zum Thema Mitarbeitendenvertretung.

Was bedeutet die Beschlussfassung der 13. Synode der Evangelischen Kirchen in Deutschland aus Ihrer Sicht für die Aufsichtsratsstätigkeit? Was könnte die Beschlussfassung für die Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat bedeuten?

Die genaue Bedeutung für die Zusammenarbeit von Aufsichtsgremium und Geschäftsführung lässt sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht genau abschätzen. Der kirchliche Gesetzgeber hat mit dem neuen § 6b MVG-EKD zwar das „Ob“ einer Unternehmensmitbestimmung für den diakonischen Bereich geregelt, die nähere Ausgestaltung jedoch dem Evangelischen Werk für Diakonie und Entwicklung (EWDE) übertragen und dafür einen Zeitraum bis Ende 2027 eingeräumt (§ 6b Abs. 2 MVG-EKD). Von der Frage dieser Zusammenarbeit losgelöst, wird die neue Rechtslage aber die gleichen Fragen und Probleme aufwerfen, die bisher mit der nicht verbindlichen Verbandsempfehlung zur Unternehmensmitbestimmung des EWDE zumindest teilweise adressiert werden. Ich möchte an dieser Stelle nur drei Punkte herausgreifen:

In der Diakonie existiert zunächst eine enorme Rechtsformenvielfalt, die durch den neuen § 6b MVG-EKD ohne Ausnahme erfasst ist. Das unterscheidet die zukünftige Unternehmensmitbestimmung in der Diakonie von der säkularen Rechtslage. In den staatlichen Gesetzen sind nur sehr ausgewählte Rechtsformen im Anwendungskreis, andere Rechtsformen, wie etwa Stiftungen, aus guten Gründen jedoch nicht. Eingetragene Vereine etwa, die gesetzlich keine dezidierten Aufsichtsgremien kennen, müssen also wahrscheinlich erst einmal das Problem fehlender Aufsichtsgremien lösen. In Stiftungen könnte es zu Problemen mit entgegenstehenden Satzungen kommen, denn diese können nicht problemlos und nur unter Zustimmung der jeweiligen Stiftungsaufsicht geändert werden. Ähnlich verhält es sich bei gemeinnützigen Aktiengesellschaften. Deren Aufsichtsräte werden qua staatlichem Aktiengesellschaftsrecht durch die Anteilseigner besetzt. Hier ist unklar, ob das MVG-EKD als kirchliches Gesetz das staatliche Aktienrecht genauso einschränken kann, wie es die staatlichen Mitbestimmungsgesetze tun. Fraglich ist auch, wie mit bereits bestehenden Modellen unternehmerischer Mitbestimmung umgegangen wird. Diese sind zum Teil seit langer Zeit eingeübt und erfolgreich. Hier besteht die Gefahr einer Verschlechterung der Arbeitsweise, je nachdem wie die neue Rechtslage letztlich ausgestaltet wird, insbesondere ob es einen Bestandsschutz für bestehende Modelle gibt. Es kann auch passieren, dass es zu einer Verdrängung „geborener“ Gremienmitglieder kommt. Häufig sind Vertreter von Kirchenkreisen/ Landeskirchen, Fachlichkeiten, Vertreter von Stifter:innen/Stifterfamilien fest in Satzungen vorgelesen.

Außerdem werden zusätzliche Kosten entstehen, denn sämtliche Mitglieder der Aufsichtsgremien unterliegen einer unbeschränkten (!) persönlichen Haftung. Directors & Officers-Versicherungen sind nicht nur angeraten, sondern dringend notwendig.

Was denken Sie, wie sich die Kultur in den Aufsichtsgremien ändert, wenn jemand aus der Mitarbeitendenvertretung verpflichtend Teil des Gremiums ist?

Grundsätzlich ist der Ausgleich von „Kapital und Arbeit“, d. h. von Arbeitnehmer gegenüber Anteilseignerinteressen, als Grund für die Einführung einer Unternehmensmitbestimmung in kirchlichen Einrichtungen nicht notwendig. Die Gemeinnützigkeit verbietet die Ausschüttung von Gewinnen und ist damit sogar ein noch viel stärkerer Schutz vor den Kapitalinteressen der Anteilseigner als die Unternehmensmitbestimmung. Gewinne sind auch zwingend zeitnah zu verwenden. Deshalb kann man die

Frage aufwerfen, ob eine Unternehmensmitbestimmung bei gemeinnützigen Unternehmen notwendig ist. Der staatliche Gesetzgeber hat diese Frage für sich im Übrigen so beantwortet, dass die Unternehmensmitbestimmung der staatlichen Gesetze nicht nur auf Religionsgemeinschaften und ihre karitativen Einrichtungen, sondern auch auf sämtliche Tendenzunternehmen nicht anwendbar ist.

Der Partnerschaft auf Unternehmensebene kann allerdings eine engere und detailliertere Kommunikation zwischen den Beteiligten zuträglich sein. Idealerweise strahlt eine partnerschaftliche Arbeit auf dieser Ebene dann auch auf die Betriebsebene aus. Beispiele für solche Entwicklungen gibt es durchaus. Leider gibt es auch die negativen Gegenbeispiele, bei denen eine weniger funktionierende Partnerschaft auf Betriebsebene sich auf Unternehmensebene fortsetzt.

Für eine fruchtbare Partnerschaft auf Unternehmensebene wird es deshalb darauf ankommen, dass sich beide Seiten ggf. professionalisieren. Die Vertreter der Anteilseigner müssen die zu beteiligenden Mitarbeitendenvertreter auf Augenhöhe einbeziehen. Umgekehrt müssen die Mitarbeitendenvertreter aber auch verstehen, dass sich ihre Arbeit im Aufsichtsgremium fundamental von der Arbeit einer betrieblichen Interessenvertretung unterscheidet. Während die betriebliche Mitbestimmung – unter Beachtung des Grundsatzes der vertrauensvollen Zusammenarbeit – von Anfang an als antagonistisches Gegenstück zum Direktionsrecht der Dienststellenleitung angelegt ist, müssen alle Mitglieder eines Aufsichtsgremiums unabhängig von der entsendenden Instanz „die Unternehmensbrille“ aufsetzen und gemeinsam im Interesse des Unternehmens agieren. Sie tragen genauso wie alle anderen Gremienmitglieder eine Gesamtverantwortung.

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass bei mehr als 70 % der befragten Unternehmen aus der Gesundheits- und Sozialwirtschaft keine Mitarbeitenden im Aufsichtsgremium vertreten sind. Sollten die Mitbestimmungsrechte für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiter gestärkt werden? Und wenn ja, wie?

Die Ergebnisse zweier Umfragen, die wir zur Thematik in den Jahren 2021 und 2023 unter unseren Mitgliedern gemacht haben, liegen auf einem ähnlichen Niveau. Rund ein Drittel der Diakonischen Unternehmen haben laut VdDD-Herbstumfrage 2023 Mitarbeitendenvertreter in ihre Aufsichtsorgane berufen. Jedoch sind nur ca. 0,00066 % aller Unternehmen in Deutschland im Aufsichtsorgan mitbestimmt: Das sind 656 Unternehmen nach dem Mitbestimmungsgesetz, 1.500 Unternehmen nach Drittelbeteiligungsgesetz und wohl 30 Unternehmen nach dem Montanmitbestimmungsgesetz (Quelle: <https://www.imu-boeckler.de/de/unternehmensmitbestimmung-17362.htm>; https://www.boeckler.de/pdf/magmb_2011_05_molitor1.pdf).

Es gibt keine zwingenden Gründe dafür, eine noch höhere Verbindlichkeit der Unternehmensmitbestimmung in der Diakonie einzuführen. Insbesondere ist in diesem Fall keine Gleichstellung zum säkularen Zustand notwendig oder möglich. Die Diakonie ist den säkularen Verhältnissen weit voraus.

Die Mitgliederversammlung des VdDD hat die Einführung einer Regelung im MVG-EKD abgelehnt und für die Beibehaltung der bestehenden „Verbandsempfehlung für eine Regelung zur Ermöglichung von Mitwirkungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden in Aufsichtsorganen Diakonischer Einrichtungen (Unternehmensmitbestimmung)“ auf freiwilliger Basis plädiert. Auch das EWDE sah eine verbindliche kirchengesetzliche Regelung als nicht zwingend an. Nicht nur weil eine Regelung im MVG-EKD systemfremd ist, sondern insbesondere auch deshalb, weil es bereits mit der „Verbandsempfehlung zur Unternehmensmitbestimmung“ eine Regelung zu diesem Thema gibt, die Teil des DGK ist.



72 % der Unternehmen ohne Mitarbeitende im Aufsichtsgremium.

Der Anteil der Unternehmen ohne Mitarbeitendenvertretung in den Aufsichtsgremien ist im Vergleich zu 2013 und 2018 zwar leicht zurückgegangen, dennoch zeigen die Ergebnisse unserer Studie, dass oftmals keine Mitglieder der Mitarbeitendenvertretung in den Aufsichtsgremien der befragten Unternehmen vertreten sind. Jedoch ist interessanterweise bei den Unternehmen, bei denen sich Mitarbeitende in den Aufsichtsgremien befinden, eine Veränderung erkennbar: Ist jemand aus der Belegschaft im

Aufsichtsgremium vertreten, so hat dieses Gremiumsmitglied häufig auch volles Stimmrecht.

Ein Trend zu einer künftig verstärkten Mitarbeitendenvertretung in den Aufsichtsgremien kann jedoch nicht abgeleitet werden. Auch die neue Regelung des § 6b MVG-EKD ist deutlich zurückhaltender formuliert als der ursprüngliche Gesetzentwurf. Anstelle einer Entsendung von Mitarbeitenden in das Aufsichtsorgan unter Einräumung von gleichen Rechten und Pflichten für die Entsandten soll es nun eine verpflichtende Beteiligung geben.

	Nein	Ja, dauerhaft mit vollem Stimmrecht	Ja, als Gastmitglied ohne Stimmrecht	Ja, nur zu Einzelthemen	Noch nicht, ist aber in Planung
2023	72 %	19 %	4 %	3 %	2 %
2018	75 %	13 %	10 %	1 %	1 %
2013	77 %	12 %	7 %	3 %	1 %

Befinden sich in Ihrem Aufsichtsgremium Mitglieder der Mitarbeitendenvertretung/ des Betriebsrats oder Mitarbeitende? (Angaben in %)

Allgemeine Anforderungen

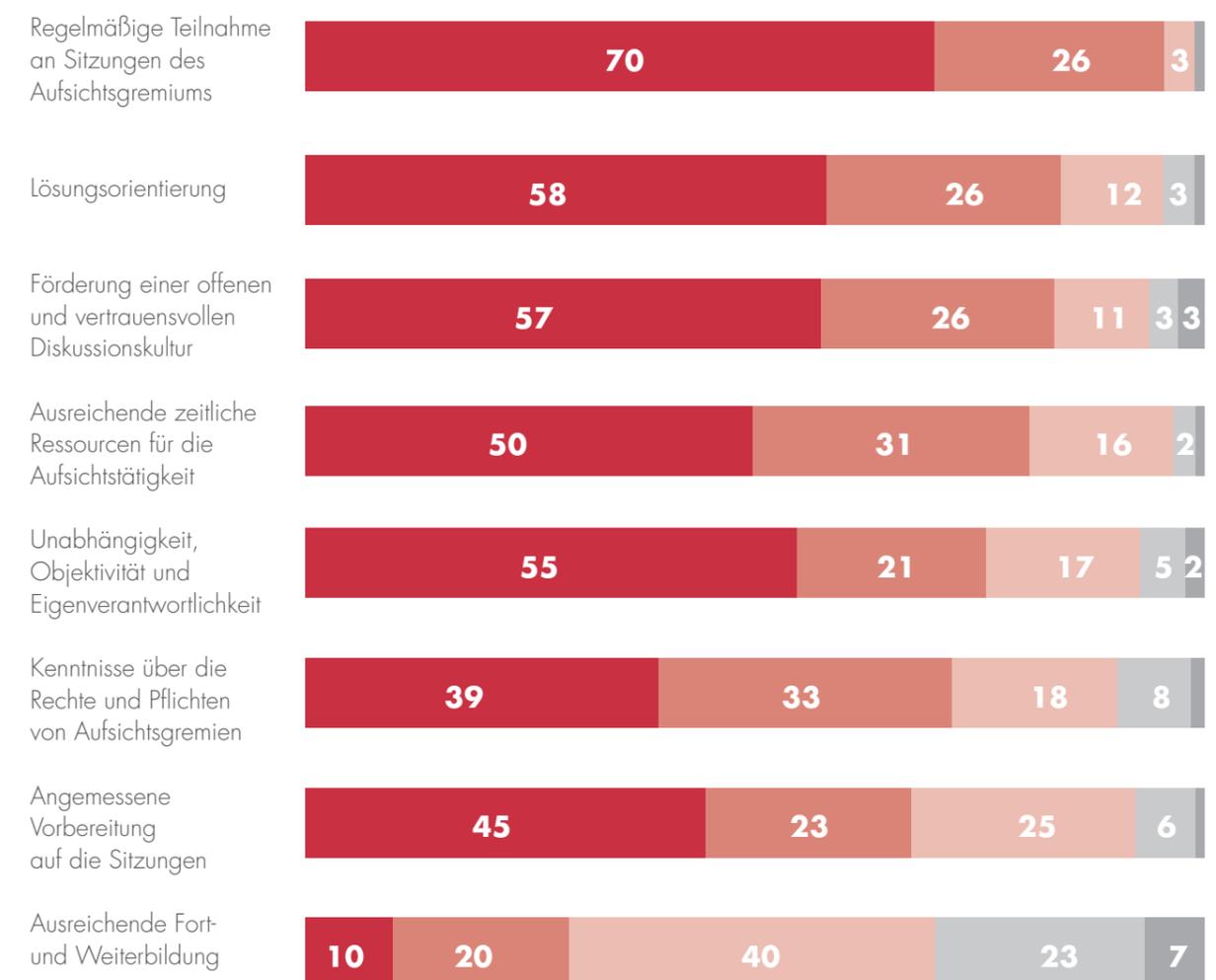
Um die Überwachungs- und Beratungstätigkeit angemessen ausüben zu können, sollten die Mitglieder des Aufsichtsgremiums einige wesentliche Anforderungen erfüllen. In unserer Befragung zeigt sich jedoch ein sehr heterogenes Bild bezüglich dieser Anforderungen.

Positiv ist zu bewerten, dass die Mitglieder des Aufsichtsgremiums regelmäßig an den Sitzungen des Aufsichtsgremiums teilnehmen. Damit wird ein Grundstein seitens der Aufsichtsgremien gelegt, um jederzeit über die aktuellen Entwicklungen im Unternehmen informiert zu sein. Allerdings geben die befragten Unternehmen an, dass sich nur knapp 45 % „gut“ bzw. 23 % „eher gut“ auf die Sitzungen vorbereiten.

Bei mehr als drei Vierteln der Unternehmen werden die Anforderungen „Lösungsorientierung“, „Förderung einer offenen und vertrauensvollen Diskussionskultur“ sowie „Unabhängigkeit, Objektivität und Eigenverantwortlichkeit“ jeweils mit „gut“ oder „eher gut“ bewertet. Die Erfüllung diese Anforderungen ist eine wesentliche Voraussetzung für eine konstruktive Gremienarbeit. Zudem stellen die Mitglieder der Aufsichtsgremien in den meisten Fällen ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung.

Deutliche Defizite haben die Mitglieder des Aufsichtsgremiums allerdings bei den Kenntnissen über die Rechte und Pflichten von Aufsichtsgremien. Neue Themengebiete, mit denen sich ein Aufsichtsgremium beschäftigen muss, sowie gestiegene Erwartungen der Stakeholder (Banken, Mitarbeitende, Behörden, interessierte Öffentlichkeit) führen zu einer regelmäßigen Fortentwicklung der „Grundsätze ordnungsmäßiger Unternehmensüberwachung“. Ein tieferes Verständnis der Rechte und Pflichten ist daher entscheidend, um sicherzustellen, dass die Mitglieder des Aufsichtsgremiums ihre Überwachungs- und Beratungsfunktion angemessen wahrnehmen können. Diese Kenntnisse können im Rahmen von Schulungen und Weiterbildungen erworben werden. Fort- und Weiterbildungen werden allerdings nur in 30 % der Unternehmen ausreichend wahrgenommen. In diesem Punkt werden die Mitglieder des Aufsichtsgremiums den an sie gestellten Anforderungen am wenigsten gerecht, insbesondere da sich hier das Stimmungsbild im Vergleich zu den Vorgängerstudien nochmals deutlich verschlechtert hat, und das, obwohl kontinuierliche Weiterbildung entscheidend ist.

70 % der Unternehmen mit unzureichenden Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in den Aufsichtsgremien.



● Gut ● Eher gut ● Teils, teils ● Eher unbefriedigend ● Unbefriedigend

Stellen die Mitglieder des Aufsichtsgremiums die folgenden Anforderungen sicher? (Angaben in %)

Förderung der Wirksamkeit der Arbeit im Gremium:

57 % der Unternehmen mit Ausschüssen in den Aufsichtsgremien.

Zusammenarbeit in Ausschüssen in den Aufsichtsgremien

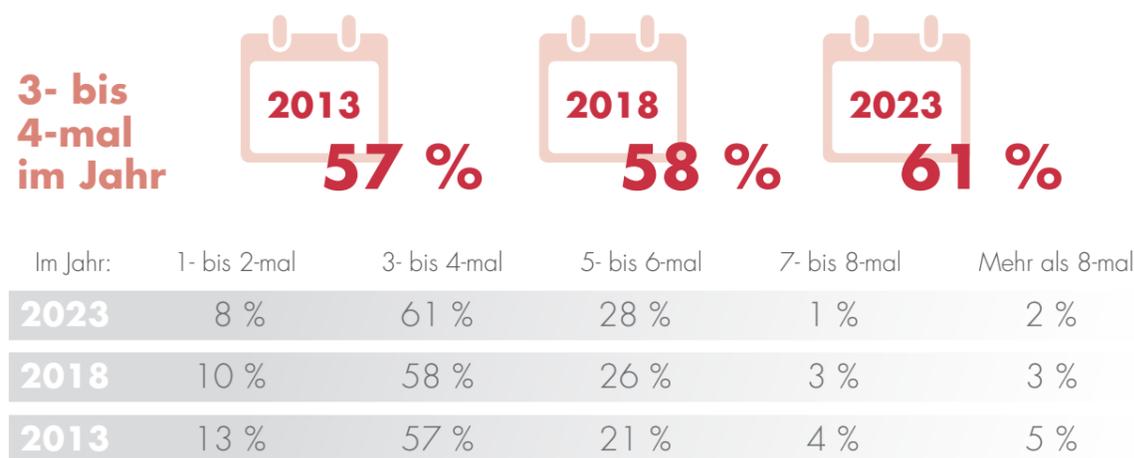
Um die Wirksamkeit der Arbeit im Aufsichtsgremium zu fördern und dessen Effizienz zu steigern, empfehlen die Kodizes die Einrichtung verschiedener Ausschüsse, insbesondere die Einrichtung eines Prüfungsausschusses. Die Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft kommen dieser Empfehlung zunehmend nach. Während 2018 noch 64 % der befragten Unternehmen ohne Ausschüsse arbeiteten, sind es aktuell nur noch 43 %. Mehr als ein Drittel hat einen Personal-, Nominierungs- bzw. Vergütungsausschuss, knapp ein weiteres Drittel einen Prüfungs- und Finanzausschuss. Da für die in diesen beiden Ausschüssen zu behandelnden Themen häufig Spezialwissen gefragt ist, kann ein kompetent besetzter Ausschuss zielgerichtet und effektiv Entscheidungen für das Gesamtgremium vorbereiten. Ein Präsidiumsausschuss zur Vorbereitung der Sitzungen des Aufsichtsgremiums ist bei 12 % der befragten Unternehmen vorhanden. Darüber hinaus geben 20 % der befragten Unternehmen an, dass sonstige Ausschüsse gebildet werden. Dazu zählen insbesondere Bauausschüsse, aber auch Fachausschüsse (bspw. Digitalisierungsausschuss), Ausschüsse für Unternehmensentwicklung oder Satzungsausschüsse.



Welche Ausschüsse gibt es in Ihrem Aufsichtsgremium? (Mehrfachantworten möglich)

Sitzungen und Sitzungsdurchführung

Bei nahezu 90 % der befragten Gremien finden ordentliche Sitzungen 3- bis 4-mal bzw. 5- bis 6-mal im Jahr statt. Etwa 8 % der befragten Unternehmen führen ordentliche Sitzungen lediglich 1- bis 2-mal im Jahr durch. Hier ist zu hinterfragen, ob eine so geringe Sitzungshäufigkeit geeignet ist, um den vorgegebenen Überwachungsaufgaben sachgerecht nachzukommen. Eine eher seltene Praxis ist es, dass Aufsichtsgremien öfter als 6-mal im Jahr tagen.

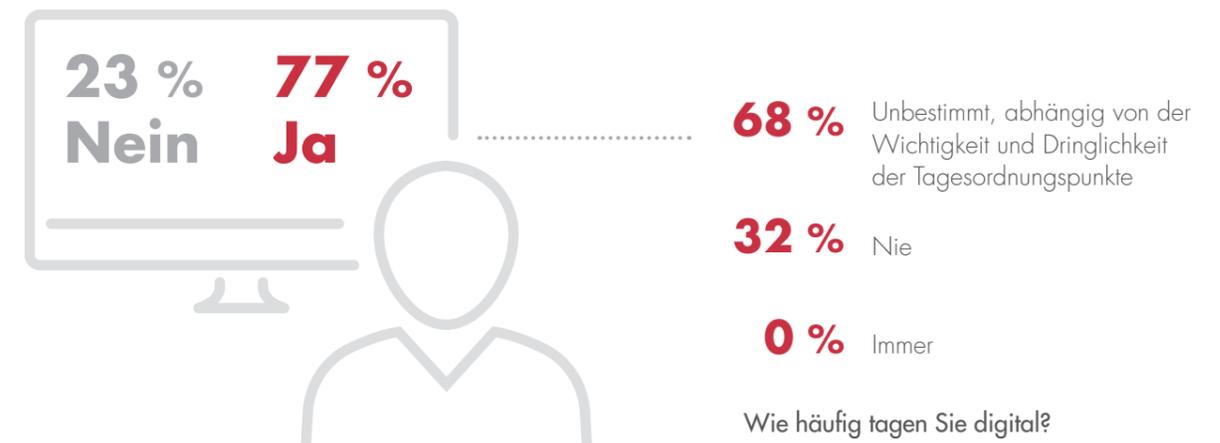


Wie oft finden ordentliche Sitzungen des Aufsichtsgremiums statt?

Vermutlich angestoßen durch die Corona-Pandemie, haben viele Unternehmen in ihrem Gesellschaftsvertrag bzw. in der Satzung die Möglichkeit digitaler Sitzungen für Aufsichtsgremien und Gesellschaftergremien verankert. Allerdings bedeutet dies nicht, dass auch ausschließlich davon Gebrauch gemacht wird. Offensichtlich ist den Aufsichtsgremien nach wie vor ein persönlicher Austausch und eine persönliche Diskussion zur Entscheidungsfindung wichtig, denn keines der befragten Unternehmen tagt ausschließlich digital. Stattdessen geben 68 % der befragten Unternehmen an, dass sie von der Möglichkeit einer digitalen Sitzung abhängig von der Wichtigkeit und Dringlichkeit der Tagesordnungspunkte Gebrauch machen. Überraschenderweise gibt jedoch immer noch ein Anteil von 32 % der befragten Unternehmen an, niemals digitale Sitzungen abzuhalten.

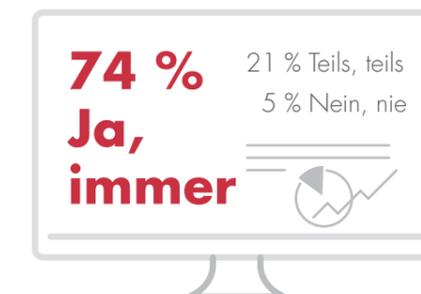
Positive Entwicklung:

Drei Viertel der Unternehmen stellen Sitzungsunterlagen digital zur Verfügung.



Sieht der Gesellschaftsvertrag/die Satzung die Möglichkeit von digitalen Sitzungen für Aufsichtsgremium und Gesellschaftergremium vor?

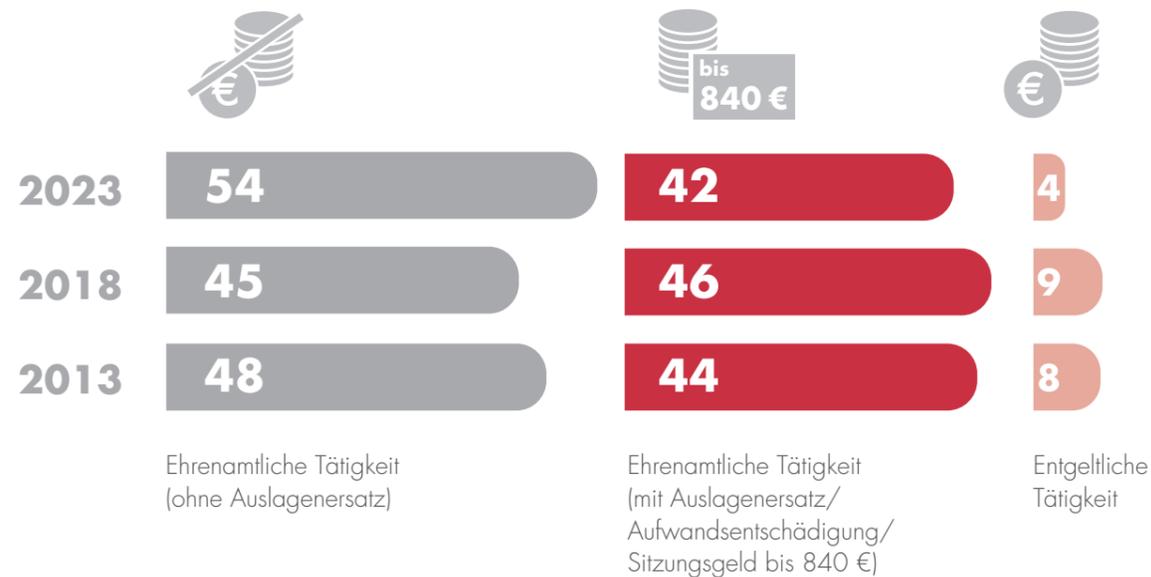
Was die Vorbereitung von Sitzungen betrifft, zeigt sich ein differenziertes Bild. In Bezug auf die Bereitstellung von Sitzungsunterlagen geben drei Viertel der Unternehmen (74 %) an, dass bei ihnen die Unterlagen stets in digitaler Form zur Verfügung gestellt werden. Die digitale Zurverfügungstellung von Unterlagen geht häufig einher mit der Möglichkeit, während einer Sitzung auch auf digitale Unterlagen aus vorhergehenden Sitzungen zurückgreifen zu können. Ein zusätzlicher Anteil von 21 % berichtet von einer teilweisen Verfügbarkeit in digitaler Form. Interessanterweise geben jedoch 5 % der Unternehmen an, dass die Sitzungsunterlagen niemals in digitaler Form bereitgestellt werden.



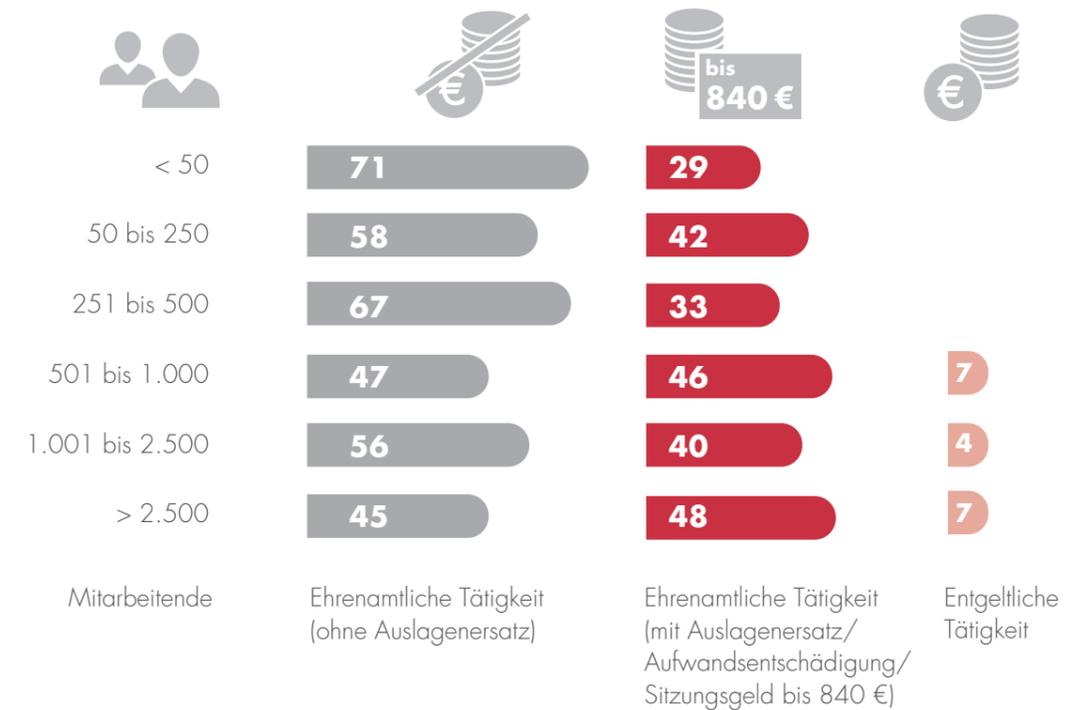
Werden Ihnen die Sitzungsunterlagen zur Vorbereitung digital zur Verfügung gestellt?

Vergütung

Die Tätigkeit in den Aufsichtsgremien ist grundsätzlich eine ehrenamtliche Tätigkeit, die bei 54 % der befragten Unternehmen ohne Auslagenersatz erfolgt. Bei 42 % ist ein Auslagenersatz, eine Aufwandsentschädigung oder ein Sitzungsgeld bis 840 Euro jedoch üblich, während nur 4 % der befragten Unternehmen angeben, dass die Aufsichtsarbeit entgeltlich erfolgt. Eine entgeltliche Tätigkeit ist vor allem bei kleineren Unternehmen mit einer Größe von bis zu 500 Mitarbeitenden unüblich. Hier erfolgt die Aufsichtsgremiumsarbeit zumeist ehrenamtlich und oftmals auch ohne Auslagenersatz. Bei größeren Unternehmen ab 500 Mitarbeitenden kommen entgeltliche Tätigkeiten in Aufsichtsgremien hingegen häufiger zum Einsatz. Auch Aufwandsentschädigungen, Auslagenersatz oder Sitzungsgeld sind hier eher üblich als bei kleineren Unternehmen.

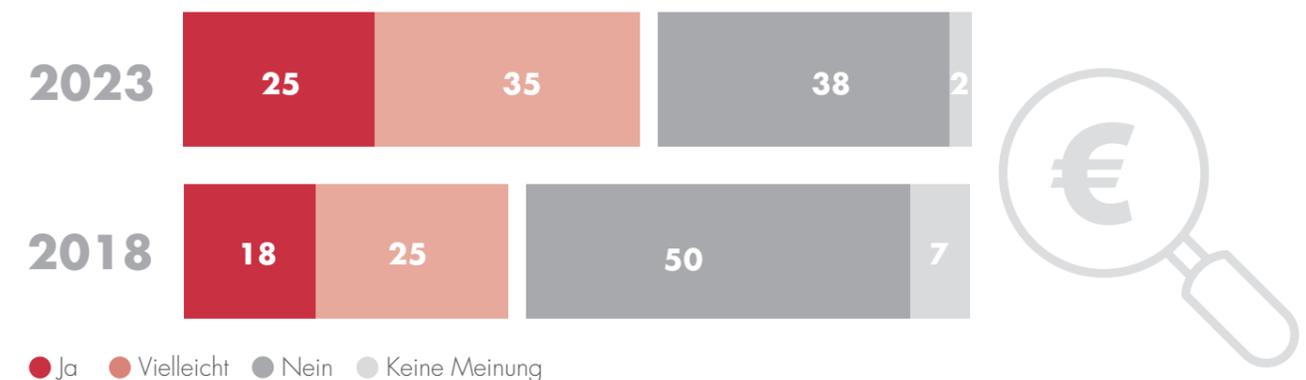


Wie erfolgt die Vergütung des Aufsichtsgremiums? (Angaben in %)



Wie erfolgt die Vergütung der Aufsichtsgremien (nach Unternehmensgröße, Angaben in %)

Die aktuellen Umfrageergebnisse zeigen, dass sich die persönliche Einstellung zum Thema Vergütung geändert hat. 25 % (statt zuvor 18 %) der Teilnehmenden sind nun der Ansicht, dass eine Vergütung der Mitglieder eines Aufsichtsgremiums das Mitwirken darin attraktiver macht. Und nur noch 38 % (statt zuvor 50 %) der Teilnehmenden sind gegenteiliger Meinung. Hier spielen sicherlich Überlegungen zur Gewinnung kompetenter und engagierter Gremienmitglieder sowie ein steigender Zeitaufwand für die Mitarbeit im Gremium eine Rolle.



Denken Sie, dass eine Vergütung der Mitglieder eines Aufsichtsgremiums die Attraktivität des Mitwirkens in einem Aufsichtsgremium erhöht? (Angaben in %)

Attraktivität der Vergütung

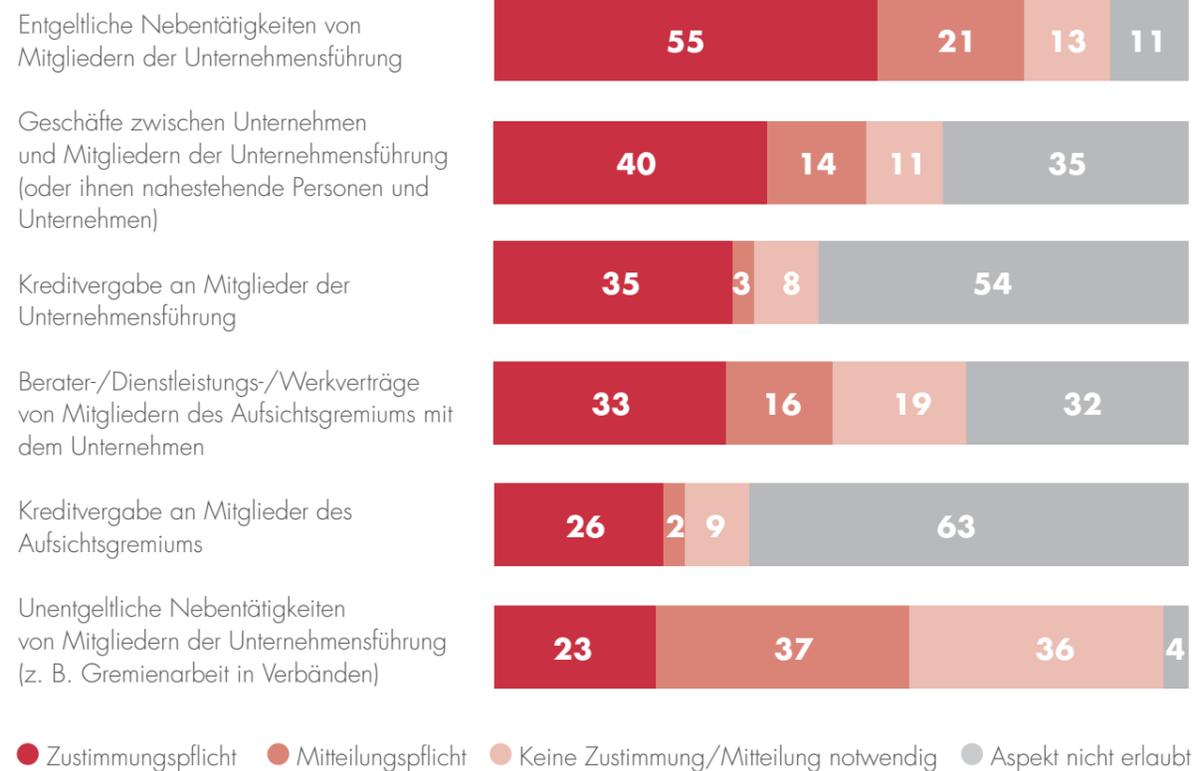
für Mitglieder der Aufsichtsgremien gewinnt an Bedeutung.

Interessenkonflikte: Persönliche Beziehungen größtes Problem

Aufsichtsgremien und Unternehmensleitungen sollen ihre Entscheidungen frei von persönlichen Interessen treffen. Dafür ist die Unabhängigkeit der Mitglieder eine zentrale Voraussetzung. Als unabhängiges Mitglied gilt eine Person, die zu dem Unternehmen oder seiner Leitung in keiner geschäftlichen oder persönlichen Beziehung steht, die einen wesentlichen Interessenkonflikt begründen kann.

Bei bestimmten Geschäften (insbesondere zwischen Gremienmitgliedern und Unternehmen) bedarf es der Zustimmung des Aufsichtsgremiums oder es ist zumindest eine Mitteilung an das Aufsichtsgremium erforderlich. Durch dieses Vorgehen soll sichergestellt werden, dass es nicht zu Interessenkonflikten innerhalb des Unternehmens kommt. Oftmals sind bestimmte Geschäfte auch nicht erlaubt. Insbesondere die Kreditvergabe an Mitglieder der Unternehmensführung und des Aufsichtsgremiums ist in den meisten der befragten Unternehmen verboten und dementsprechend auch nicht zustimmungs- oder mitteilungspflichtig ist.

Der DCGK empfiehlt zudem, dass Nebentätigkeiten nur mit Zustimmung des Aufsichtsrats wahrgenommen werden sollten. Insbesondere soll vermieden werden, dass Mitglieder der Unternehmensführung in Aufsichtsräten anderer Unternehmen mitwirken. Diesen Empfehlungen kommen die befragten Unternehmen zumindest in Teilen nach. Entgeltliche Nebentätigkeiten sind zumeist zustimmungs- oder mitteilungspflichtig – bei manchen Unternehmen auch nicht erlaubt. Bei den unentgeltlichen Tätigkeiten sind die Vorschriften weniger strikt: So bedarf es bei einem Viertel der Befragten der Zustimmung des Aufsichtsgremiums, bei 37 % einer Mitteilung und bei 36 % gibt es hierzu keine Regelung. Dies überrascht insofern, als insbesondere Gremientätigkeiten oftmals unentgeltlich bzw. ehrenamtlich ausgeübt werden, woraus auch Interessenkonflikte resultieren können.



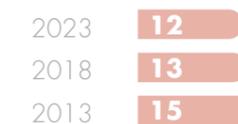
Wie ist die Beteiligung des Aufsichtsgremiums in den folgenden Entscheidungssituationen geregelt? (Angaben in %)

Trotz zahlreicher Maßnahmen und Vorschriften zur Vermeidung von Interessenkonflikten sind diese nach wie vor in vielen Unternehmen vorhanden (in 42 % der befragten Unternehmen). Wie auch in den vorherigen Befragungen deutlich wurde, zeigt sich erneut, dass insbesondere persönliche Beziehungen von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums in das Unternehmen existieren. Darüber hinaus dürfte die gleichzeitige Tätigkeit von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums bei Wettbewerbern problematisch sein. Dabei besteht die Gefahr, dass Unternehmensinterna zulasten des Unternehmens für den Wettbewerber genutzt werden.

Es gab keine Interessenkonflikte



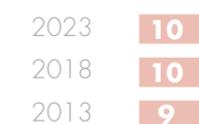
Gleichzeitige Tätigkeit von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums bei übergeordneten Verbänden/Organisationen/Kostenträgern



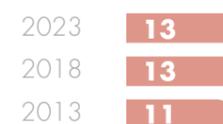
Persönliche Beziehungen von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums in das Unternehmen



Entgeltliche Dienstleistung bzw. Beratungstätigkeit von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums für das Unternehmen



Gleichzeitige Tätigkeit von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums bei Wettbewerbern



Sonstige



Mit welchen Interessenkonflikten im Aufsichtsgremium hat Ihr Unternehmen in der Vergangenheit negative Erfahrungen gemacht? (Angaben in %, Mehrfachnennungen möglich)



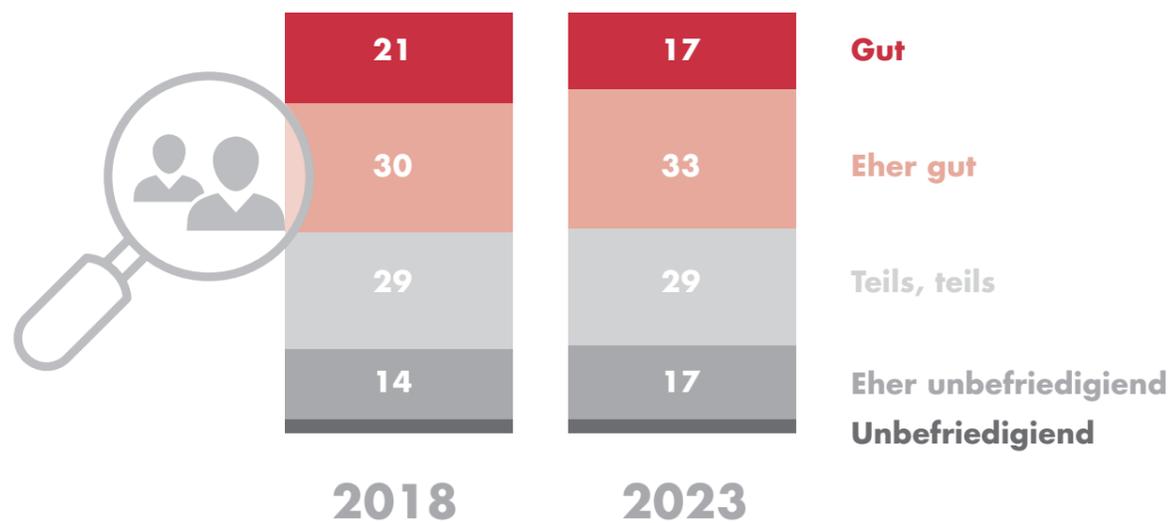
Persönliche Beziehungen

von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums in das Unternehmen sind für knapp 20 % das größte Problem.

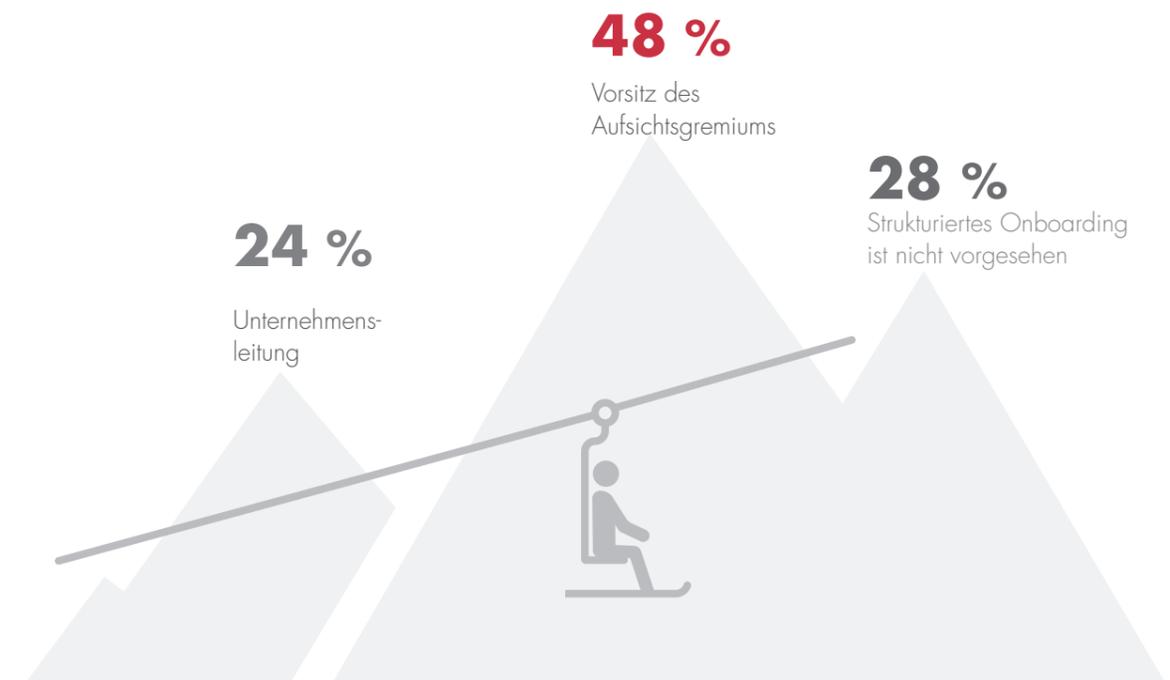
Gewinnung neuer Mitglieder und Onboarding

Seit einigen Jahren erleben zahlreiche Unternehmen es als wachsende Herausforderung, neue Mitglieder für das Aufsichtsgremium zu rekrutieren. Ursachen hierfür könnten einerseits der Wettbewerb um eine begrenzte Anzahl qualifizierter Kandidatinnen und Kandidaten sein, andererseits die steigende Komplexität der Aufgaben. Interessanterweise spiegelt sich diese viel diskutierte Problematik im Vergleich zur Studie von 2018 nicht in den Ergebnissen wider – vielleicht weil die Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Aufsichtsgremiumsmitgliedern bereits 2018 existierten und somit kein neues Phänomen sind. Insgesamt ist das Stimmungsbild jedoch äußerst heterogen: Die Hälfte der befragten Unternehmen gibt an, dass es ihnen „gut“ oder „eher gut“ gelingt, Positionen im Aufsichtsgremium zu besetzen. Knapp 30 % berichten von teilweiseem Erfolg, während 20 % die Rekrutierung neuer Mitglieder als „(eher) unbefriedigend“ empfinden. Laut den Kommentaren zu dieser Frage ist die persönliche Ansprache die häufigste Maßnahme zur Gewinnung von neuen Mitgliedern für das Aufsichtsgremium. Die Ansprache geeigneter Kandidatinnen und Kandidaten ist regelmäßig Aufgabe des Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums und erfordert unbedingt ein gutes Netzwerk.

Sind geeignete Kandidatinnen oder Kandidaten für die Aufsichtsratsstätigkeit gefunden, bildet ein erfolgreiches Onboarding den Grundstein, um eine effiziente Arbeit im Aufsichtsgremium zu gewährleisten. Ein effektives Einführungsprogramm bietet nicht nur die Möglichkeit, die neuen Mitglieder mit den Strukturen, Prozessen und den individuellen Aufgaben des Aufsichtsrats vertraut zu machen, sondern dient auch dazu, eine positive Organisationskultur zu fördern. Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass das Onboarding bei knapp der Hälfte der befragten Unternehmen durch die Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums durchgeführt wird. Dies ist sinnvoll, weil die Vorsitzenden grundsätzlich über viel Erfahrung und den notwendigen Überblick über das Aufsichtsgremium verfügen. Bei knapp einem Viertel der befragten Unternehmen übernimmt diese Aufgabe die Unternehmensleitung, während bei 28 % ein strukturiertes Onboarding nicht vorgesehen ist.



Wie gut gelingt es, neue Mitglieder für das Aufsichtsgremium zu gewinnen? (Angaben in %)



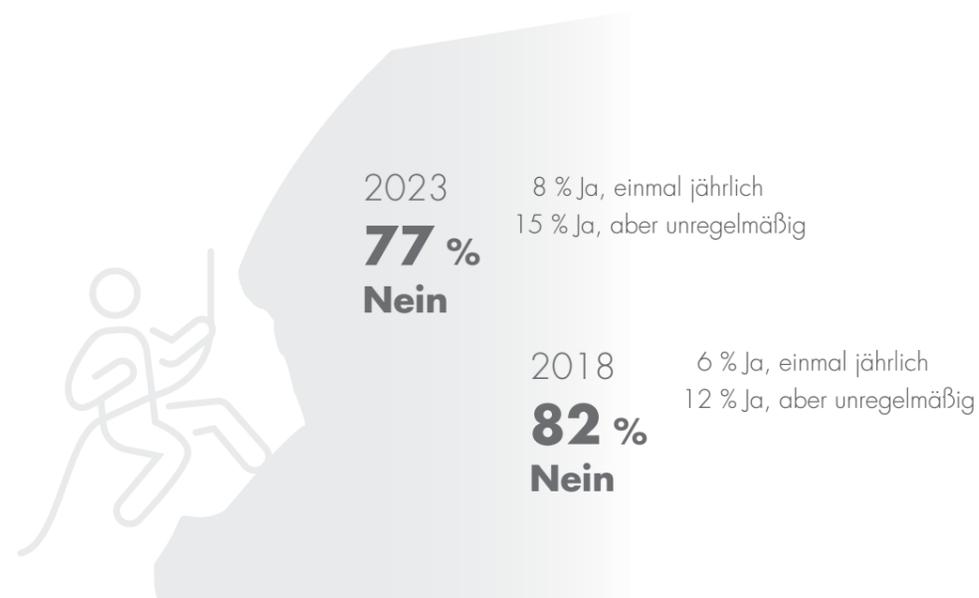
Durch wen erfolgt das Onboarding neuer Mitglieder des Aufsichtsgremiums?

Selbstbeurteilung

Die auch Effizienzprüfung genannte Selbstbeurteilung des Aufsichtsgremiums hat das Ziel, dessen Arbeit und die Zusammenarbeit im Gremium zu verbessern, Arbeitsweisen weiterzuentwickeln, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und somit die Wirksamkeit der Gremienarbeit zu steigern. Dabei ist nicht nur zu prüfen, ob die rechtlichen Vorgaben beachtet werden, sondern insbesondere, ob das Gremium effektiv und ergebnisorientiert arbeitet. Problemfelder bei der tatsächlichen Ausübung von Rechten und Pflichten sowie von Rollen und Verantwortlichkeiten sollen identifiziert werden. Im Vordergrund steht dabei die Frage, ob das Gremium in der Lage war, sich mit den für das Unternehmen wesentlichen Themen auseinanderzusetzen und ob es das auch wirtschaftlich und ergebnisorientiert getan hat. Auf diese Weise können Erschwernisse der Gremienarbeit, wie etwa mangelndes Engagement von Mitgliedern, fehlende Fachkompetenzen oder eine schwache Teamführungscompetenz des Vorsitzenden, aufgedeckt und angegangen werden.

Im Vergleich zur Befragung im Jahr 2018 ist der Anteil derer, die eine Effizienzprüfung durchführen zwar leicht angestiegen, dennoch ist es erstaunlich, wie hoch der Anteil derer ist, die auf eine Effizienzprüfung verzichten. Dabei dokumentiert das Gremium mit einer solchen Prüfung gegenüber Gesellschaftern bzw. Mitgliedern ein hohes Maß an Verantwortung und die Bereitschaft, sich zu hinterfragen und zu verbessern. Weitere Vorteile sind häufig ein gestiegenes Verantwortungsgefühl, ein stärkeres Engagement und damit eine höhere Kollegialität und Teamarbeit der Mitglieder. In der Praxis zeigt sich, dass eine systematische Evaluation zu deutlichen Effizienzsteigerungen in den Aufsichtsgremien führt, weshalb die Unternehmen diese stärker forcieren sollten.

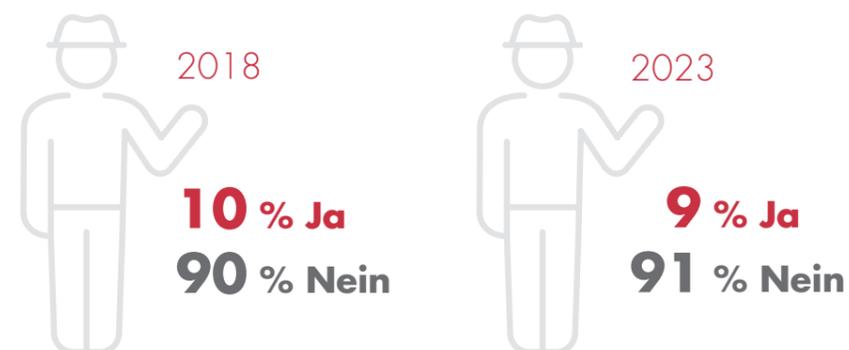
77 % der Unternehmen führen trotz Empfehlung keine Effizienzprüfung durch.



Findet eine systematische Evaluation und Effizienzprüfung der Aufsichtsrats Tätigkeit (Selbstbeurteilung der Wirksamkeit der Aufgabenerfüllung) in Ihrem Unternehmen statt?

Cooling-Off-Phase

Der DCKG gibt vor, dass nicht mehr als zwei ehemalige Vorstandsmitglieder dem Aufsichtsrat angehören sollen, und dass diese grundsätzlich erst nach Ablauf von zwei Jahren nach dem Ende ihrer Amtszeit als Vorstand Mitglieder des Aufsichtsrats werden dürfen (Cooling-Off-Phase). Der Wechsel von der Unternehmensleitung in das Aufsichtsgremium ist somit zwar theoretisch möglich, in den befragten Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft jedoch eher unüblich. Lediglich knapp 10 % der befragten Unternehmen geben an, dass ehemalige Mitglieder der Unternehmensleitung in ihrem Aufsichtsgremium vertreten sind. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass nur 11 % der Unternehmen eine Cooling-Off-Phase für ehemalige Mitglieder der Unternehmensleitung eingeführt haben. Ist eine Sperrfrist im Unternehmen vorhanden, liegt diese in den meisten Fällen zwischen 24 und 48 Monaten.



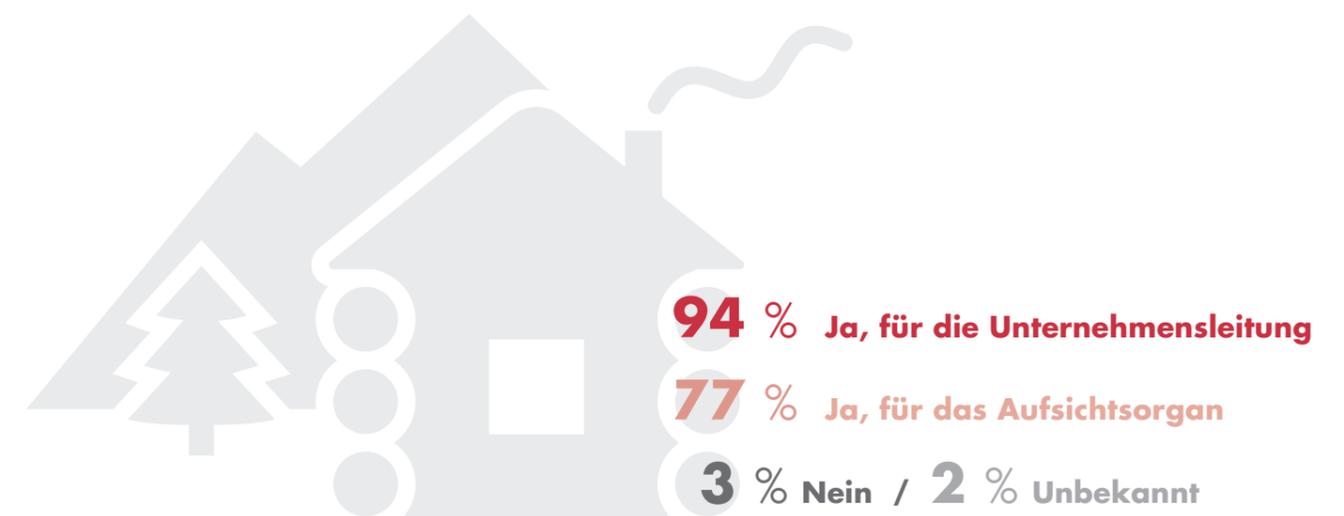
Befinden sich ehemalige Mitglieder der Unternehmensleitung in Ihrem Aufsichtsgremium?



Gibt es eine Sperrfrist (Cooling-Off-Phase) für ehemalige Mitglieder der Unternehmensleitung?

Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung und Regelungen zur Haftungsbegrenzung

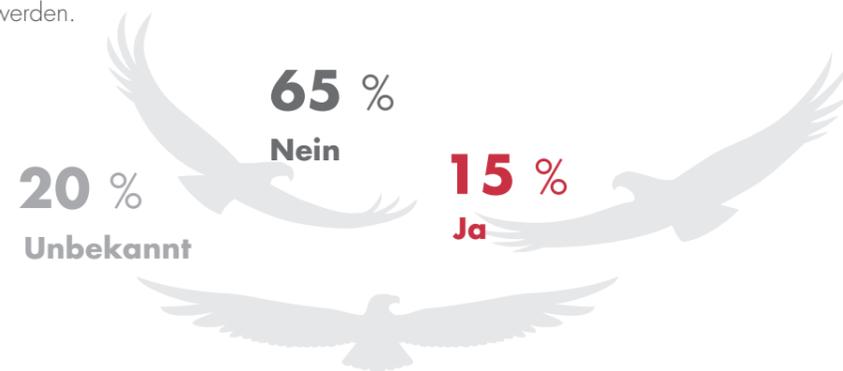
Unternehmensleitungen und auch Aufsichtsgremien sind im Rahmen ihrer Tätigkeit Haftungsrisiken ausgesetzt. Die Diskussion von Haftungsfällen in der Öffentlichkeit und der allgemeine Trend zur Suche nach einem „Schuldigen“ zeigen eine veränderte Anspruchsmoralität. Über Vermögensschaden-Haftpflichtversicherungen können solche Haftungsrisiken abgesichert werden. Eine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung ist in den befragten Unternehmen sowohl für die Unternehmensleitung (94 %) als auch für die Aufsichtsgremien (77 %) bereits etabliert. Nur wenige Unternehmen geben an, dass keine Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung besteht.



Besteht eine erweiterte Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung für die Organe des Unternehmens? (Mehrfachnennung möglich)

85 % der befragten Unternehmen ohne Haftungsbeschränkungen in der Satzung bzw. im Gesellschaftsvertrag oder ohne Kenntnis dazu!

Für ehrenamtlich tätige Organmitglieder von Vereinen besteht ein gesetzliches Haftungsprivileg. Für ein fakultatives Aufsichtsgremium einer GmbH können die Rechte und Pflichten satzungsrechtlich frei gestaltet werden. Eine entsprechende Haftungsbeschränkung für ehrenamtlich tätige Mitglieder des Aufsichtsgremiums kann in den Gesellschaftsvertrag aufgenommen werden. Jedoch enthält der Gesellschaftsvertrag bei den meisten der befragten Unternehmen keine Regelungen zur Haftungsbeschränkung für die Mitglieder des Aufsichtsgremiums. Nur bei 15 % sind derartige Regelungen enthalten. Die Aufnahme einer entsprechenden Haftungsbeschränkung in den Gesellschaftsvertrag sollte unbedingt geprüft werden.



Enthält die Satzung bzw. der Gesellschaftsvertrag Regelungen zur Haftungsbeschränkung für Mitglieder des Aufsichtsgremiums?

Vorsitz des Aufsichtsgremiums

Der Vorsitz eines Aufsichtsgremiums spielt eine zentrale Rolle in der Ausgestaltung der Unternehmensführung. Die Hauptaufgaben und Verantwortlichkeiten umfassen regelmäßig ein großes Aufgaben-Portfolio und können je nach Rahmenbedingungen und Unternehmensgröße stark variieren, wie die Ergebnisse unserer Befragung zeigen.

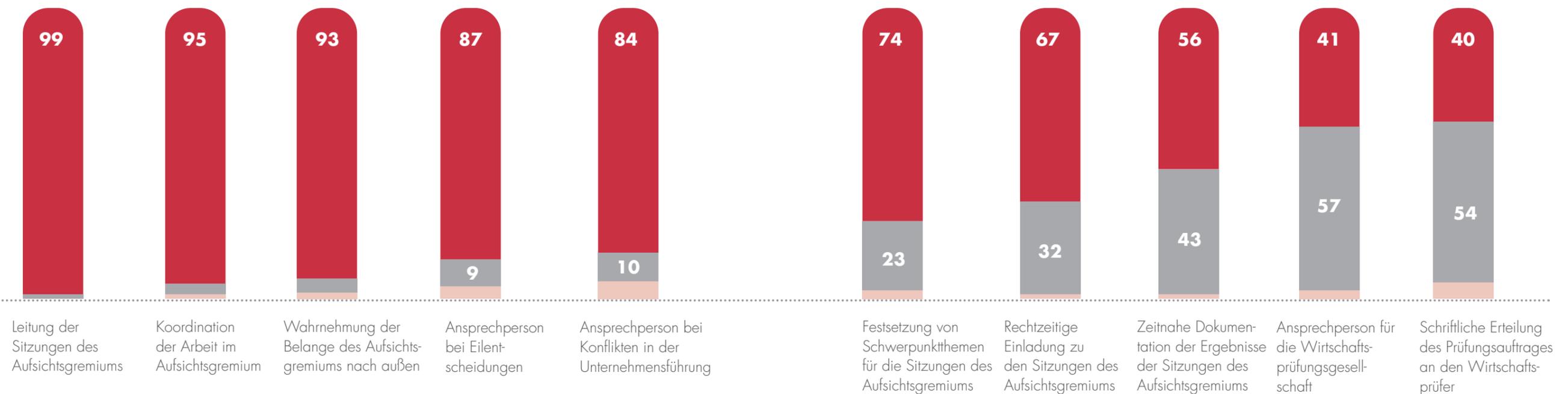
Leitende und koordinierende Aufgaben sowie die Vertretung des Gremiums nach außen gehören laut den befragten Unternehmen bis auf wenige Ausnahmen zu den Hauptaufgaben der dem Gremium vorsitzenden Person. Der oder die Vorsitzende ist als Bindeglied in der Kommunikation zwischen Aufsichtsgremium und Geschäftsleitung auch Ansprechperson in wichtigen Situationen, etwa bei Eilentscheidungen oder bei Konflikten in der Unternehmensführung. Somit ist der Gremiumsversitz eine besondere Funktion, die bei einem Großteil der Unternehmen (86 %) auch im Gesellschaftsvertrag, in der Satzung oder in der Geschäftsordnung formal geregelt ist.

Dagegen sind beispielsweise die schriftliche Erteilung des Prüfungsauftrags an die Abschlussprüferin oder den Abschlussprüfer, die Kommunikation mit der zuständigen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, die zeitnahe Dokumentation der Ergebnisse der Sitzungen des Aufsichtsgremiums oder die rechtzeitige Einladung zu den Sitzungen des Aufsichtsgremiums oder die Festsetzung von Schwerpunktthemen für die Sitzungen des Aufsichtsgremiums grundsätzlich Aufgaben, die in den befragten Unternehmen nur teilweise von den jeweiligen Vorsitzenden durchgeführt werden.

Eindeutig formulierte Regelungen dienen als Grundlage für eine klare Aufgabenverteilung und tragen dazu bei, die Verantwortlichkeiten transparent zu gestalten und damit einen positiven Beitrag zur Ausgestaltung der Corporate Governance zu leisten.

Funktion des Gremiumsvorsitzes

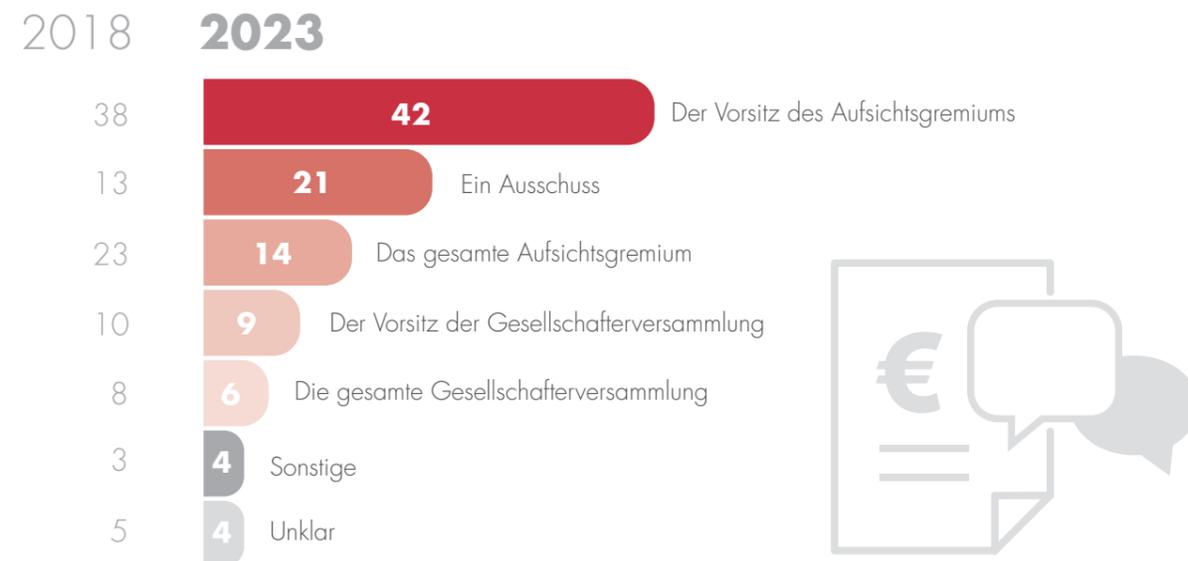
bei 86 % der Unternehmen in der Satzung bzw. der Geschäftsordnung formal geregelt.



Welche Aufgaben übernehmen die Vorsitzenden der Aufsichtsgremien in besonderer Weise? (Angaben in %)

● Ja ● Nein ● Unsicher

Neben diesen vielfältigen Aufgaben, die Vorsitzende von Aufsichtsgremien übernehmen, wird in Unternehmen häufig (42 %) auch die Verhandlung von Vergütungs- und Vertragsfragen mit den Vorständen bzw. Geschäftsführungen von den Vorsitzenden durchgeführt. Bei rund einem weiteren Fünftel (21 %) der befragten Unternehmen verhandelt ein im Gremium gebildeter Ausschuss die Vergütungs- und Vertragsfragen mit der Geschäftsleitung. Im Vergleich zu 2018 zeigt sich, dass diese Fragestellungen zunehmend bei den jeweiligen Vorsitzenden bzw. einem Ausschuss zentralisiert werden und nicht mehr von dem gesamten Aufsichtsgremium verhandelt werden müssen. In diesem Punkt ist die Gremienarbeit effizienter geworden.



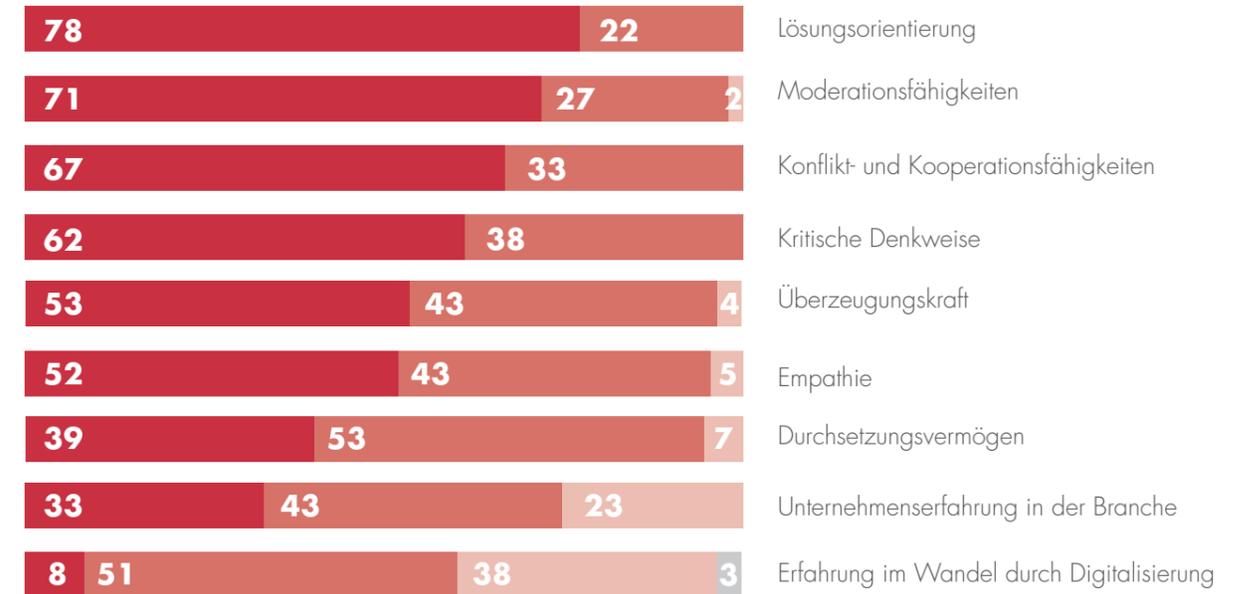
Wer verhandelt in der Praxis Vergütungs- und Vertragsfragen mit dem Vorstand/ mit der Geschäftsführung? (Angaben in %)

Um die besagten Aufgaben ausführen zu können, legen die befragten Unternehmen großen Wert auf spezifische Eigenschaften und Fähigkeiten, wenn es um die Besetzung der dem Aufsichtsgremium vorsitzenden Person geht. Als „sehr wichtig“ sehen die Unternehmen insbesondere die drei Aspekte Lösungsorientierung, Moderationsfähigkeit und Konflikt- bzw. Kooperationsfähigkeiten an. Als „weniger wichtig“ werden Unternehmenserfahrung in der Branche oder Erfahrungen im Wandel durch Digitalisierung eingeschätzt. Daraus lässt sich schließen, dass soziale und kommunikative Fähigkeiten im Rahmen der Tätigkeiten als entscheidender betrachtet werden als technische oder branchenspezifische Erfahrungen. Dies geht auch einher mit dem zuvor beschriebenen Fokus auf Leitungs- und Koordinationsaufgaben. Fachliche Expertise kann dagegen durch einzelne Mitglieder des Gremiums eingebracht werden und ist folglich für die Rolle von Vorsitzenden nicht zwingend.

Soziale und kommunikative

Fähigkeiten bei Vorsitzenden besonders wichtig.

Die komplexe und weitreichende Rolle des oder der Vorsitzenden eines Aufsichtsgremiums wird besonders deutlich, wenn es um den Austausch mit der Geschäftsleitung geht. Eine klar definierte Kommunikationsstruktur zwischen den Gremien ist von entscheidender Bedeutung, um eine effektive und effiziente Gremienarbeit zu gewährleisten. Regelmäßig erfolgt ein Austausch des Vorsitzes mit Geschäftsführung bzw. Vorstand.



● Sehr wichtig ● Wichtig ● Weniger wichtig ● Unwichtig

Für wie wichtig halten Sie bei Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums die folgenden Eigenschaften? (Angaben in %)

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass in den Unternehmen vor allem ein monatlicher Austausch (43 %) stattfindet. Teilweise erfolgt diese Regelkommunikation mindestens 14-tägig (16 %) bzw. viertel- oder halbjährlich (16 %). Etwa ein Fünftel tauscht sich unmittelbar vor den Sitzungen aus. Im Vergleich zu den vorherigen Studien ist eine Verschiebung hin zu einem Austausch unmittelbar vor den Sitzungen des Aufsichtsgremiums festzustellen. Nach den Empfehlungen der Corporate Governance Kodizes soll der oder die Vorsitzende des Aufsichtsgremiums mit der Geschäftsleitung allerdings regelmäßig Kontakt halten und mit ihr unter anderem die Geschäftsentwicklung und Risikolage beraten. Dies dient auch einer zeitnahen und angemessenen Reaktionsmöglichkeit, zum Beispiel durch die Einberufung einer außerordentlichen Gremiensitzung. In bestimmten Situationen, beispielsweise einer wirtschaftlich schwierigen Unternehmenslage, ist es geboten, die Taktung der bis dahin praktizierten Regelkommunikation anzupassen. Neben der Regelkommunikation kann sich auch ein ergänzender anlassbezogener Kommunikationsbedarf ergeben.



Wöchentlich bis 14-tägig	16
Monatlich	43
Vierteljährlich	14
Halbjährlich	2
Jährlich	0
Unmittelbar vor den Sitzungen des Aufsichtsgremiums	21
Gar nicht	4

Wie häufig gibt es einen geregelten Austausch zwischen dem Vorsitz des Aufsichtsgremiums und dem Vorstand bzw. der Geschäftsführung (z. B. im Rahmen eines Jour fixe)? (Angaben in %)

INTERVIEW

**Prof. Dr. Jens Poll**

Rechtsanwalt/ Steuerberater/ Wirtschaftsprüfer
Berufsaufsichtsrat und Mitglied verschiedener
Gremien von gemeinnützigen Organisationen

Herr Prof. Dr. Poll gibt in einem kurzen Interview Einblicke in seine Erfahrungen als Mitglied in verschiedenen Gremien von gemeinnützigen Organisationen. Dabei nimmt er Bezug auf die Studienergebnisse und äußert sich zu der Entwicklung in den Aufsichtsgremien in den letzten fünf Jahren.

Auf Ihrer Homepage bezeichnen Sie sich als Berufsaufsichtsrat. Wie ist es dazu gekommen?

Nach 20-jähriger Tätigkeit als Managing Partner einer zunächst kleinen, dann später größeren mittelständischen multidisziplinären Prüfungs- und Beratungsgesellschaft habe ich mich vor 10 Jahren entschieden, „die Seiten zu wechseln“ und mich in mittelständischen Unternehmen für gute Governance einzusetzen.

Wie viele AR-Mandate bekleiden Sie?

Ich bin in acht Unternehmen als Beirat/Aufsichtsrat tätig, teilweise als Prüfungsausschussvorsitzender oder als Vorsitzender des Gesamtgremiums.

In welchen Branchen sind die Unternehmen tätig? Sind die Unternehmen auch international aufgestellt?

Die Branchen sind vielfältig, von Produktionsunternehmen, über Verlage und Krankenhäuser bis hin zu Finanzdienstleistern. Ein Schwerpunkt ist dabei der Gesundheits- und Sozialbereich, in dem ich früher als Rechtsanwalt und Wirtschaftsprüfer sehr intensiv unterwegs gewesen bin.

Die meisten der Unternehmen, bei denen ich im Aufsichtsrat/Beirat tätig bin, haben auch internationale Aktivitäten, so z. B. Produktionsstätten in Nordamerika oder China und Vertriebsstrukturen weltweit.

Welche Unterschiede erleben Sie in Ihrer AR-Tätigkeit bei gemeinnützigen Unternehmen im Vergleich zu privatwirtschaftlichen Unternehmen? Gibt es eine unterschiedliche Professionalität in der Führung und Aufsicht?

Natürlich macht es einen Unterschied, ob das Unternehmen börsennotiert ist oder nicht. Ich bin aber davon überzeugt, dass eine gute Governance für privatwirtschaftliche Unternehmen und gemeinnützige Unternehmen gleichermaßen einen sehr wichtigen Beitrag zum Gesamtunternehmenserfolg darstellt.

Dabei habe ich in beiden Segmenten durchaus deutlichen Handlungsbedarf im Hinblick auf eine professionelle Führung und Aufsicht erlebt. Meine Mission ist dabei, den Grad der Professionalität zu erhöhen und das geht m. E. nur, wenn die Tätigkeit zumindest von einem Teil der Mitglieder in den Aufsichtsgremien nicht als „Nebenjob“, sondern als echte berufliche Tätigkeit angesehen wird.

Sie sind bereits seit vielen Jahren bei einer Krankenhaus-Gruppe im Aufsichtsrat, davon 5 Jahre als Vorsitzender. Wenn Sie dort die letzten Jahre Revue passieren lassen, was hat sich in der AR-Tätigkeit geändert?

Da sind zum einen die sich rasch verändernden Rahmenbedingungen, seien es die regulativen Vorgaben oder die unternehmerischen Herausforderungen. Diese verlangen eine intensive Befassung auch im Aufsichtsrat. Zum anderen erfordert die Vielschichtigkeit der Überwachungs- und Beratungsaufgaben eine größere Diversität in den Gremien. Ein weiterer Erfahrungshintergrund und Blick über den Tellerrand in andere Branchen und Unternehmen ist da sehr bereichernd. Wichtig erscheint mir aber auch die Rolle des Aufsichtsrats für die Kultur im Unternehmen: Der „Tone at the top“ und die ethischen Werte müssen gemeinsam mit dem Vorstand entwickelt und dann auch gelebt werden.

Haben sich die Anforderungen an die Aufsichtsratsmitglieder in den letzten Jahren verändert?

Wenn ja, inwiefern?

Rein fachlich sicherlich, etwa erhöhte Finanzexpertise und Verständnis für Nachhaltigkeitsthemen sind nur einige Beispiele, und ständig kommen neue Themen dazu. Das bedeutet, dass sich Aufsichtsräte fortbilden müssen, um ihre Rolle auch ausfüllen zu können. Dabei ist es wichtig, nicht nur für das Unternehmen und die Branche Verständnis zu entwickeln, sondern auch die Prozesse und Abläufe gut genug zu kennen, um die eigene Tätigkeit als Aufsicht- und Überwachungsorgan wahrnehmen zu können. Auch die Mitwirkung bei der Strategieentwicklung durch den Vorstand und Themen wie Digitalisierung und Transformation stellen neue Anforderungen an die Arbeit im Aufsichtsrat. Daher bin ich davon überzeugt, dass auch im unternehmerischen Mittelstand und im gemeinnützigen Bereich eine gute Aufsicht und Beratung durch einen Aufsichtsrat oder Beirat nur erfolgen kann, wenn die Gesellschafter bereit sind, diesem zum einen die entsprechende Rolle einzuräumen, und zum anderen bedeutet dies, dass dann das Gremium professionell besetzt und auch angemessen vergütet werden muss.

Die Ergebnisse unserer Studie zeigen, dass die Mitglieder des Aufsichtsrats im Schnitt älter werden. Auch unsere Teilnehmer:innen berichten, dass eine Verjüngung wünschenswert wäre. Wie glauben Sie kann dies erreicht werden? Erleben Sie auch ein Nachwuchsproblem? Könnte eine formal geregelte Altersgrenze zu einer Verjüngung beitragen?

Eine ausgewogene Altersstruktur ist sehr wichtig, daher muss sich auch das Gremium selbst um Nachfolge und Anforderungsprofile frühzeitig kümmern. Zu einer guten Governance gehört nach meiner Überzeugung eine Altersgrenze, auch können Amtszeitbegrenzungen sinnvoll sein. Das Dilemma in der Praxis ist häufig, dass gute Kandidatinnen und Kandidaten, noch in ihrer hauptberuflichen Tätigkeit so stark involviert sind, dass sie nur wenig Zeit für die Tätigkeit in einem Aufsichtsrat haben, umgekehrt solche, die ihre berufliche Tätigkeit soeben beendet haben, zur Verfügung stehen, jedoch die Aktualität ihres Wissens mit der Zeit nachlässt. Im Ergebnis macht es die richtige Mischung und dazu gehört meines Erachtens auch, das eine oder andere hauptberufliche Aufsichtsratsmitglied zu bestellen.

In unserer Studie zeigte sich, dass die Teilnehmer:innen im Vergleich zu 2018 eher denken, dass eine Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder die Attraktivität des Mitwirkens in einem Aufsichtsrat erhöhen könnte. Wie ist ihre Einstellung dazu? Und hat sich diese ebenfalls in den letzten Jahren verändert?

Ganz klar: Wer eine professionelle Arbeit erwartet, muss auch eine leistungsgerechte Vergütung bezahlen. Das gilt sowohl für den unternehmerischen Mittelstand als auch für gemeinnützige Unternehmen. Dabei sollte bei Letzteren zumindest ein Sitzungsgeld und Auslagensatz geleistet werden. Da hat sich in den letzten Jahren einiges verändert, aber natürlich ist die Vergütung in gemeinnützigen Unternehmen nicht auf dem Niveau von privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ein wertschätzendes Sitzungsgeld sollte jedoch auch hier Standard sein.

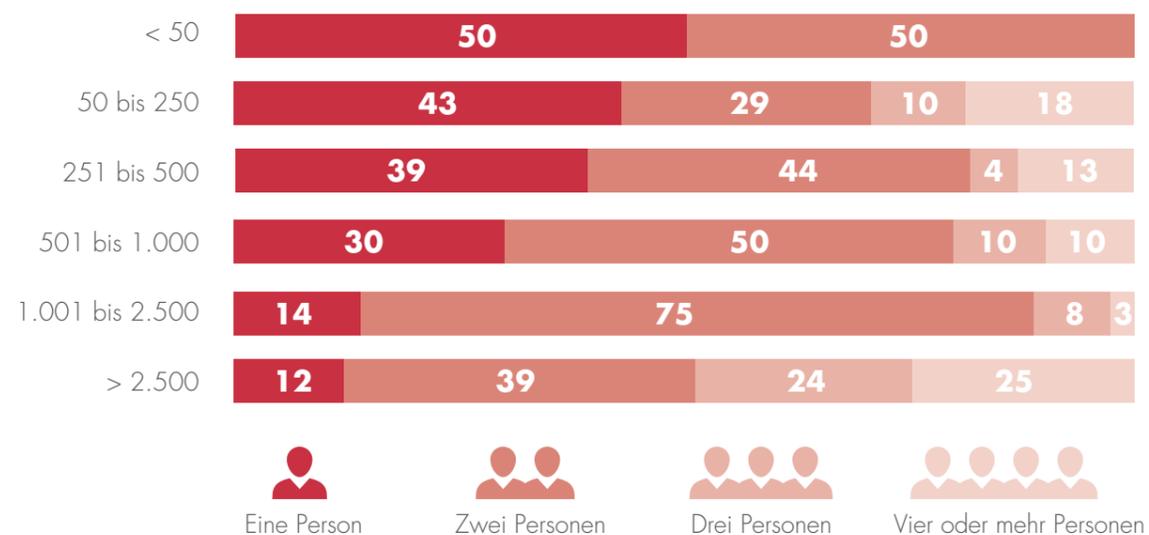
Welche Verbesserungspotenziale sehen Sie in der Arbeit der Führungs- und Aufsichtsgremien?

Einiges habe ich bereits genannt: Die laufende Fortbildung, die größere Diversität, eine angemessene Vergütung. Einen Aspekt möchte ich aber gerne hervorheben, da er mir sehr am Herzen liegt: Im Aufsichtsrat/Beirat sollte auch eine gewisse Anzahl an unabhängigen Mitgliedern sein. Mit Unabhängigkeit meine ich solche, die nicht früher in der Geschäftsführung waren oder die Gesellschafter oder Vertreter von Gesellschaftern sind. Nach meiner Erfahrung gewährleistet dies, dass Themen offen und unvoreingenommen in den Gremien behandelt werden und gerade in schwierigen Phasen auch unangenehme Themen sachgerecht entschieden werden.

Unternehmensführung

Die Leitung des Unternehmens liegt in der Verantwortung der Geschäftsführung bzw. des Vorstands, die im Interesse des Unternehmens handeln. Der Unternehmensleitung obliegt es insbesondere, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu entwickeln und diese nach Beratung mit dem Aufsichtsorgan umzusetzen.

Die Mitgliederzahl in der Unternehmensführung steigt tendenziell mit der Größe der Unternehmen von einer bis auf vier oder mehr Personen, wobei bei Unternehmen mit bis zu 2.500 Mitarbeitenden ein oder zwei Personen absolut überwiegen und erst ab einer Größe von 2.500 Mitarbeitenden rund die Hälfte der Unternehmen mehr als zwei Personen in der Unternehmensführung angeben.



Anzahl der Mitglieder der Geschäftsführung bzw. des Vorstands nach Unternehmensgröße in Anzahl der Mitarbeitenden (Angaben in %)

Frauenanteil und Frauenquote in der Unternehmensführung

Im Vergleich zu 2018 zeigt sich, dass auf der ersten Führungsebene der Anteil der Frauen zwar gestiegen ist, aber in mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen nach wie vor keine Frau in der Unternehmensleitung vertreten ist. Gleichzeitig haben auch die meisten Unternehmen (88 %) keine Frauenquote definiert. Zwar ist auch hier der Anteil der Unternehmen mit Frauenquote gegenüber 2018 leicht angestiegen, aber insgesamt bewegen sich die Zahlen auf einem sehr niedrigen Niveau. Diesbezügliche Grundsätze aus Corporate Governance Kodizes zur Festlegung einer Frauenquote durch Organe des Unternehmens (vgl. DCGK) sowie die im DGK festgelegte Zielsetzung einer Frauenquote von 40 % bis 2026 sind aktuell nicht realisiert.

53 % der befragten Unternehmen auch im Jahr 2023 noch ohne Frau in der Geschäftsführung bzw. im Vorstand.

2018

61 % Keine Frau vertreten

10 % Frauenanteil bis 1/3
 15 % Frauenanteil zwischen 1/3 und 1/2
 14 % Frauen machen mehr als die Hälfte aus

2023

53 %

14 %
 16 %
 17 %

Frauenanteil in Geschäftsführung bzw. Vorstand



INTERVIEW



Marlehn Thieme
 Vorsitzende des ZDF-Fernsehrates
 und Präsidentin der
 Deutschen Welthungerhilfe e.V.

Es zeigt sich in den Ergebnissen, dass in den Aufsichtsgremien zumeist mindestens eine Frau vertreten ist. Auf der Ebene der Unternehmensführung sieht das anders aus: Hier ist bei mehr als 50 % der befragten Unternehmen keine Frau vertreten. Woher kommt dieser Unterschied? Sind die Aufsichtsgremien fortschrittlicher?

Die Fortschritte zeigen deutlich, dass die immer noch schwierige Vereinbarkeit von Familie und Beruf vor allem zu Lasten der Frauen gehen. Auch fehlen in der Breite erfolgreiche Vorbilder auf allen Ebenen und Netzwerke, die Frauen noch mehr ermutigen, ihr Können zu präsentieren und Führungsverantwortung zu übernehmen. Und erst wenn Männer mehr Familienarbeit übernehmen, wird eine grundlegende Veränderung beschleunigt. Auch Aufsichtsgremien sind nur bedingt fortschrittlicher, wenn Anforderungsprofile von Männern formuliert werden und allein Frauen für die Suche weiblicher Talente verantwortlich sind.

Welche Maßnahmen können oder sollten ergriffen werden, um den Anteil von Frauen in den Aufsichtsgremien und den Unternehmensführungen weiter zu erhöhen?

Es bleibt neben der Förderung und Motivation von Frauen eine Aufgabe auch für Männer, die bei der Übernahme von Familienverantwortung beginnt, und bei der Wertschätzung für diversere Perspektiven und dem Respekt für auch andere Kommunikationsformen nicht endet.

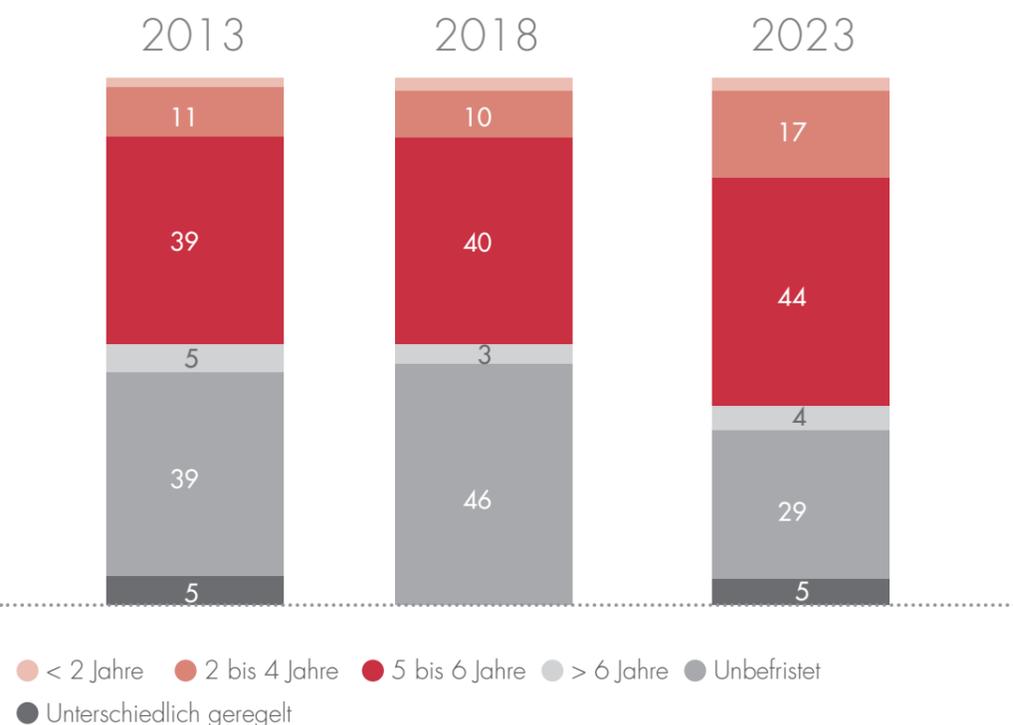


● Ja ● Nein (Differenz zu 100 %: Noch nicht, aber in Planung)

Haben Sie für die Unternehmensführung eine Frauenquote definiert? (Angaben in %)

Dauer der Amtszeiten

Typischerweise erfolgt die Bestellung eines Mitglieds der Geschäftsleitung für eine vordefinierte Amtszeit, deren Länge von den rechtlichen Rahmenbedingungen sowie den unternehmensindividuellen Rahmenbedingungen abhängt. Die Länge der Amtszeit variiert üblicherweise und kann sich von Unternehmen zu Unternehmen durchaus unterscheiden. Ein Großteil der befragten Unternehmen dieser Studie (44 %) legt Amtszeiten von fünf bis sechs Jahren fest, während bei 17 % der Unternehmen Amtszeiten von zwei bis vier Jahren üblich sind.



Wie lange ist die durchschnittliche Dauer der Bestellung eines Mitglieds des Vorstands/der Geschäftsführung? (Angaben in %)

Der Anteil der Unternehmen, die eine unbefristete Amtszeit für ihre Geschäftsleitung festlegen, ist im Vergleich zu vorherigen Studien deutlich gesunken. Die Regelung des Aktiengesetzes zu einer Amtszeit des Vorstands von höchstens fünf Jahren strahlt auch auf Unternehmen anderer Rechtsformen aus. Regelmäßig wird eine Befristung der Amtszeit für die Geschäftsleitung in der Praxis als ein Indikator der Professionalisierung angesehen. Sie bietet Unternehmen mehr Flexibilität und verspricht einen zusätzlichen Motivationsfaktor beim Leitungspersonal, da eine Verlängerung der Führungstätigkeit möglich, aber nicht automatisiert ist.

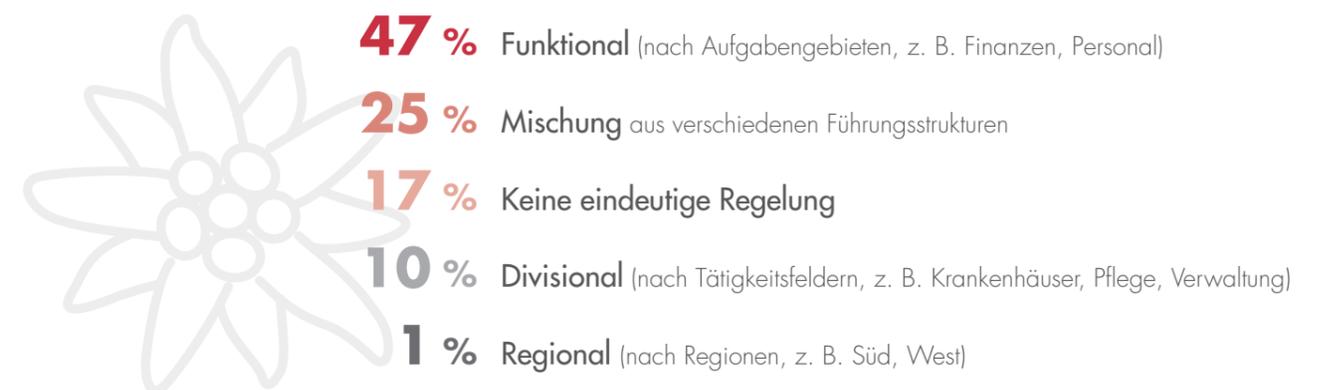
Knapp 50 %

der Unternehmen bevorzugen klare Zuweisungen von Aufgaben und Verantwortlichkeiten innerhalb des Vorstands/der Geschäftsführung entsprechend den spezifischen Funktionen oder Abteilungen.

Funktionale Aufgabenverteilung an der Spitze

In knapp der Hälfte der Unternehmen ist eine funktionale Aufgabenverteilung innerhalb der Geschäftsleitung etabliert, wie aus den Ergebnissen unserer Befragung hervorgeht (47 %). Diese Struktur zeichnet sich durch die klare Zuweisung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten entsprechend den spezifischen Funktionen oder Abteilungen aus. Auffallend ist der deutliche Abstand zur divisionalen Aufgabenverteilung, die von 10 % der befragten Unternehmen bevorzugt wird. Regionale Aufgabenverteilungen hingegen werden in der Praxis kaum angewendet. Zudem gibt ein Viertel der befragten Unternehmen an, eine Mischung aus verschiedenen Führungsstrukturen zu verwenden, während bei 17 % keine eindeutige Regelung für die Aufgabenverteilung existiert. Die Ausgestaltung der Führungsstruktur ist unternehmensindividuell und muss die Effektivität und Effizienz von Führung sicherstellen. Die gewählte Führungsstruktur sollte in regelmäßigen Abständen evaluiert werden. In jedem Fall sind eindeutige Regelungen zur Führungsstruktur zu empfehlen.

Die Befragung zeigt zudem, dass Unternehmen, die sich für eine funktionale Aufgabenverteilung entschieden haben, überdurchschnittlich zufrieden mit der Eindeutigkeit und Praktikabilität der Aufgabenverteilung innerhalb des Vorstands bzw. der Geschäftsführung sind.

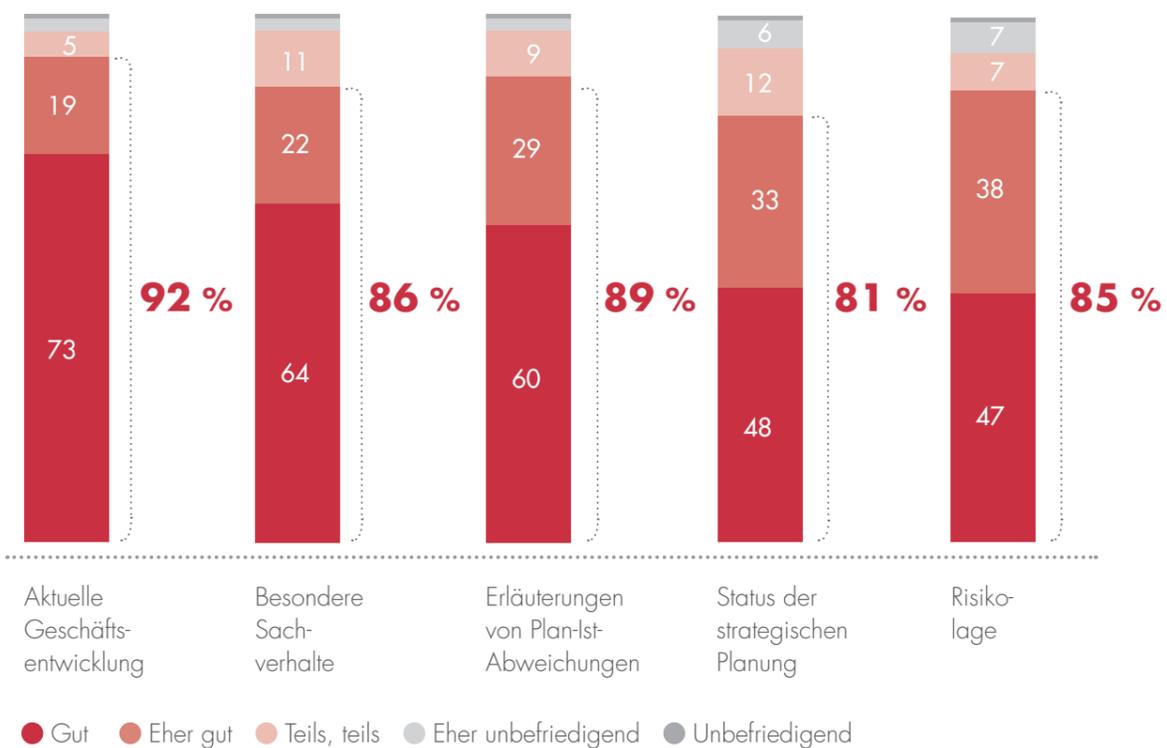


Welcher Führungsstruktur folgt die Aufgabenverteilung innerhalb des Vorstands/der Geschäftsführung?

Zusammenarbeit zwischen Aufsichtsgremium und Unternehmensführung

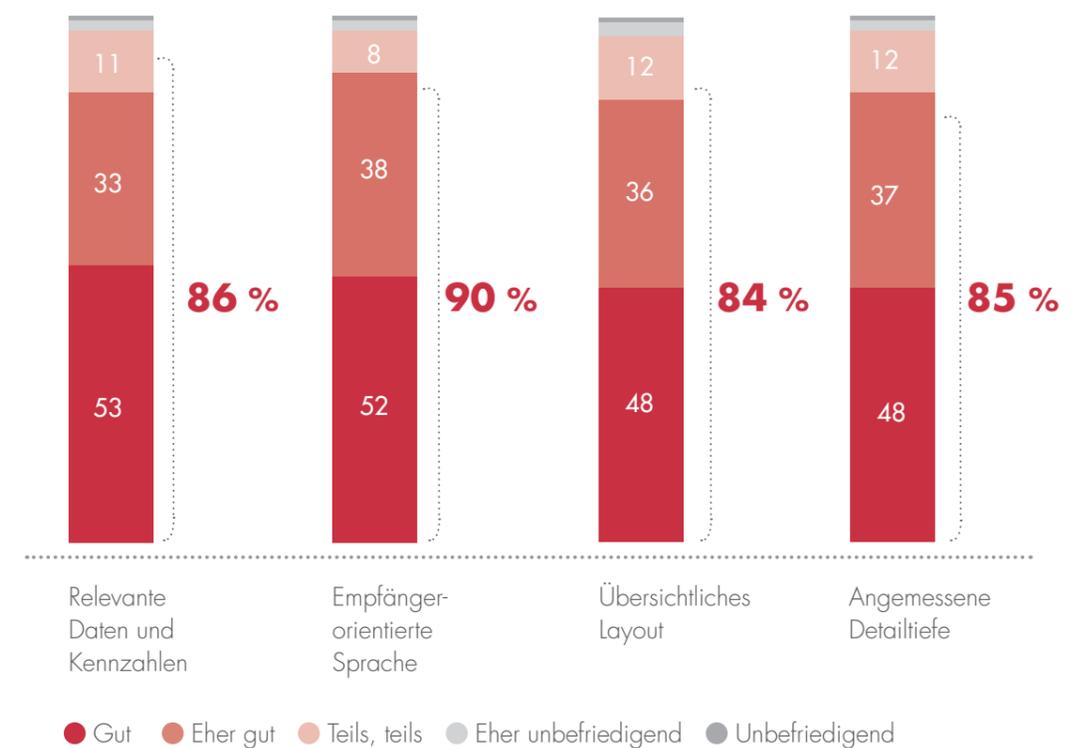
Nach den gesetzlichen Regelungen im Aktiengesetz und den Grundsätzen von Corporate Governance liegt die Verantwortung für die Information des Aufsichtsgremiums beim Vorstand bzw. der Geschäftsführung. Es obliegt jedoch dem Aufsichtsrat sicherzustellen, dass er auf angemessene Weise informiert wird. Die Berichterstattung ist somit eine wesentliche Grundlage der Zusammenarbeit und hat regelmäßig, zeitnah und umfassend zu erfolgen. Dabei gilt es, über sämtliche für das Unternehmen relevanten Angelegenheiten zu informieren. Hierzu gehören insbesondere Themen wie Strategie, Planung, Geschäftsentwicklung, Risikolage und -management sowie Compliance.

In Bezug auf die inhaltliche Komponente der Berichterstattung bewerten die befragten Unternehmen die Berichte über die aktuelle Geschäftsentwicklung und über besondere Sachverhalte größtenteils als „gut“ oder „eher gut“. Auch die Erläuterungen von Plan-Ist-Abweichungen werden von den meisten Befragten als „gut“ oder „eher gut“ angesehen. Aufholbedarf besteht allerdings bei der Berichterstattung zum Status der strategischen Planung und zur Risikolage. An dieser Stelle sei auf das Recht und die Pflicht des Aufsichtsgremiums hingewiesen, für die Überwachung und Beratung benötigte relevante Informationen aktiv einzufordern.



Wie beurteilen Sie die Berichterstattung der Unternehmensleitung im Aufsichtsgremium in Bezug auf die Inhalte? (Angaben in %)

In Bezug auf die Ermittlung und Aufbereitung der Berichterstattung ergibt sich in allen vier abgefragten Kategorien ein gemischtes Bild. Als „gut“ bezeichnet nur etwa die Hälfte die Aufbereitung relevanter Daten und Kennzahlen, die empfängerorientierte Sprache, das Layout und die angemessene Detailtiefe der Berichterstattung. Hier gibt es folglich noch Verbesserungspotenzial. Grundsätzlich ist zu empfehlen, die Berichterstattung inhaltlich, strukturell sowie zeitlich zwischen den Organen abzustimmen, und sie nicht nur stetig fortzuführen, sondern auch regelmäßig zu evaluieren.



Wie beurteilen Sie die Berichterstattung der Unternehmensleitung im Aufsichtsgremium in Bezug auf Datenermittlung und -aufbereitung? (Angaben in %)

Persönliche Einschätzungen

Neben der objektiven Beurteilung, inwieweit die Unternehmen die Anforderungen an die Corporate Governance erfüllen, stellt sich auch die Frage, für wie wichtig die Unternehmen einzelne Erfolgskriterien für die Corporate Governance halten. Daher wurden die befragten Unternehmen zum Abschluss der Umfrage noch nach ihrer persönlichen Einschätzung gefragt. Diese hat sich im Vergleich zur letzten Befragung 2018 kaum verändert.

Bewertung von Erfolgskriterien für Corporate Governance

Die befragten Unternehmen betonen, dass ihrer Ansicht nach insbesondere der regelmäßige Austausch zwischen dem Vorsitz des Aufsichtsgremiums und der Unternehmensleitung von großer Bedeutung ist. Ein solcher regelmäßiger Austausch gilt als geeigneter Kommunikationskanal zwischen der Unternehmensführung und dem Aufsichtsgremium, insbesondere um die Überwachung effektiv und effizient auszugestalten. Die Themen „Nutzung von fachlichen Ausschüssen zur Vorbereitung bestimmter Aufgaben des Aufsichtsgremiums im kleinen Kreis“ und „Ausreichende Fort- und Weiterbildung des Aufsichtsgremiums“ rangieren dagegen am unteren Ende der Skala in Bezug auf ihre persönlich eingeschätzte Wichtigkeit. Die Bildung von Ausschüssen kann einen Beitrag für eine effiziente Arbeitsweise im Aufsichtsgremium leisten, insbesondere in großen Unternehmen. In der Praxis findet sich häufig beispielsweise ein Finanzausschuss. Die als gering eingeschätzte Bedeutung einer ausreichenden Fort- und Weiterbildung überrascht, gilt es doch für Mitglieder von Aufsichtsorganen, ihre Rechte und Pflichten sowie Haftungsrisiken aus ihrer Aufsichtstätigkeit zu kennen.

94 %

Regelmäßiger Austausch zwischen dem Vorsitz des Aufsichtsgremiums und der Unternehmensleitung

90 %

Eindeutige, trennscharfe strukturelle Gestaltung, durch welches Gremium die Aufsicht ausgeführt wird

93 %

Angemessene Vorbereitung, effiziente Sitzungsführung, sowie Dokumentation und Nachbereitung von Sitzungen durch den Vorsitz des Gremiums

89 %

Fokussierung der Aufgaben des Aufsichtsgremiums auf grundsätzliche und strategische Themen

88 %

Fachlich differenzierte Zusammensetzung des Aufsichtsgremiums

88 %

Funktionierende Leitungs- und Kommunikationsstrukturen auch für die nachgelagerten Führungsebenen

86 %

Hinzuziehung von Experten bei komplexen Sachverhalten

81 %

Ausschluss- oder Zustimmungspflicht für bestimmte Sachverhalte, die Interessenkonflikte von Mitgliedern des Aufsichtsgremiums auslösen können

68 %

Angemessene Kontrolle des Aufsichtsgremiums durch das Gesellschaftergremium

64 %

Ausreichende Fort- und Weiterbildung des Aufsichtsgremiums

51 %

Nutzung von fachlichen Ausschüssen, um bestimmte Aufgaben des Aufsichtsgremiums in einem kleineren Kreis vorzubereiten

Bitte bewerten Sie die folgenden Erfolgskriterien für Corporate Governance nach ihrer Wichtigkeit (Werte „Wichtig“ und „Eher Wichtig“ addiert)

Bewertung der Fachlichkeit des Aufsichtsgremiums

Die Ergebnisse unserer Befragung zeigen, dass die Aufsichtsgremien überwiegend in der Lage sind, sich mit der regelmäßigen Berichterstattung der Unternehmensleitung fachlich auseinanderzusetzen und auch darauf aufbauende Entscheidungen zu treffen. Allerdings gibt es Unterschiede in der Bewertung durch die beiden Organe. Die Unternehmensführungen bewerten die fachlichen Kompetenzen der Aufsichtsgremien tendenziell etwas schlechter als diese selbst.



Stimme (eher) zu

Die Mitglieder des Aufsichtsgremiums sind fachlich in der Lage, ...	Aufsichtsgremium	Unternehmensführung
... sich mit der regelmäßigen Berichterstattung der Unternehmensleitung auseinanderzusetzen.	87 %	78 %
... den Jahresabschluss bzw. die Berichterstattung des Wirtschaftsprüfers zu erfassen.	77 %	71 %
... Entscheidungen auf Grundlage angemessener Informationen unter Abwägung verbundener Chancen und Risiken zu treffen.	92 %	80 %
... den vorgelegten Wirtschaftsplan zu validieren.	79 %	61 %
... längerfristige strategische Entwicklungen und Planungen zu bewerten.	83 %	63 %
... sich adäquat mit Führungs- und Personalfragen auseinanderzusetzen.	79 %	57 %

Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen.
(Auswahlmöglichkeiten „Stimme (eher) zu“, „Teils, teils“, „Stimme (eher) nicht zu“)

Bewertung von Corporate Governance insgesamt

Weitgehende Einigkeit herrscht in den befragten Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft darüber, dass Corporate Governance ein dynamisches Thema ist, welches kontinuierliche Anpassung erfordert, und dass Corporate Governance ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen ist. Für überwiegend zutreffend halten die Unternehmen zu großen Teilen auch die Aussagen, dass Unternehmensführung und -aufsicht sich im eigenen Unternehmen meist einig sind und dass die Umsetzung der Kodizes das Vertrauen unternehmensexterner Shareholder maßgeblich erhöht. Noch eindeutiger sind die Zustimmungswerte zu dem, was das Aufsichtsgremium unbedingt vermeiden sollte: Es sollte nicht ins operative Geschäft eingreifen und es sollte keinen negativen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens haben. Im Umkehrschluss kann eine angemessene Ausgestaltung von Corporate Governance durchaus einen positiven Beitrag zur Geschäftsentwicklung leisten.

„Gute Auswahl der Mitglieder des Aufsichtsgremiums, keine persönliche Verbundenheit/Freundschaft untereinander, hohes Maß an Vielfalt der Fähigkeiten und Kenntnisse, nicht nur betriebswirtschaftliche Fähigkeiten“

„Regelmäßige Weiterbildung für Aufsichtsräte, zeitliche Begrenzung der Tätigkeit im AR bzw. Einführung einer Altersgrenze“

„Das Gremium muss zeitnah verjüngt werden und für das Thema Digitalisierung gewonnen werden.“

„Interprofessionelle Kommunikation in die zweite und dritte Führungsebene sollte implementiert werden“

„Die Kommunikation in der Öffentlichkeit für strategische Änderungen des Unternehmens muss dringend verbessert werden.“

„Es wäre vermessen, das zu verneinen. Man kann im Einzelnen immer besser werden. Ich sehe aktuell jedoch keine wesentlichen Defizite/Verbesserungspotenziale, die ein Umlenken erfordern.“

„Es müssten mehr Fortbildungen für das Aufsichtsgremium angeboten werden. Manchmal liefert die Unternehmensführung zu viele Informationen (aber besser zu viel als zu gering).“

„Neutralität und Fachlichkeit“

„Verjüngung der Gremien, Erhöhung der Entscheidungsfähigkeit durch Auswahl geeigneter Gremienmitglieder“

Sehen Sie Verbesserungspotenziale in der Arbeit ihrer Führungs- und Aufsichtsgremien?
(Ausgewählte Stimmen aus der Praxis)

Corporate Governance ist ein dynamisches Thema, welches kontinuierliche Anpassung erfordert.



Corporate Governance ist ein kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft.



Aufsichtsrat und Geschäftsführung sind sich in Ihrem Unternehmen meistens einig.



Die Umsetzung der Kodizes im Unternehmen erhöht das Vertrauen der Öffentlichkeit, der Kunden und der Klienten maßgeblich.



Ein ausgewogenes Verhältnis des Frauen- und Männeranteils in der Geschäftsführung führt zu einer besseren Gesamtleistung der Geschäftsführung.



Die Implementierung eines Corporate Governance Kodex senkt die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmenskrise deutlich.



Eine bindende Frauenquote für alle Führungs- und Aufsichtsgremien ist nicht notwendig.



Insgesamt hat der Aufsichtsrat einen negativen Einfluss auf die Wirtschaftlichkeit der Unternehmen.



Der Aufsichtsrat sollte auch im operativen Tagesgeschäft mitwirken.



● Stimme (eher) zu ● Teils, teils ● Stimme (eher) nicht zu ● Keine Angabe

Würden Sie den folgenden Aussagen zustimmen? (Angaben in %)

Fazit

Am Anfang der Studie standen die Fragen: Können die Führungs- und Aufsichtsgremien den steigenden Anforderungen gerecht werden? Wo gibt es noch Optimierungsbedarf? Die Ergebnisse unserer Studie zeigen: Die befragten Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft folgen den Empfehlungen der gängigen Corporate Governance Kodizes und setzen viele Themen um, um die Leitung des Unternehmens durch die Geschäftsführung oder den Vorstand und die Überwachung durch das Aufsichtsgremium zu gewährleisten.

Allerdings zeigen die Ergebnisse auch: An vielen Stellen gibt es noch deutlichen Verbesserungsbedarf. Insbesondere bei dem Thema Fort- und Weiterbildung der Aufsichtsgremien besteht dringender Handlungsbedarf. So merken auch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer unserer Studie in ihren Kommentaren an, dass eine „regelmäßige Aktualisierung des Branchenwissens“ und „Fort- und Weiterbildungen (fachlich sowie auch wirtschaftlich)“ zu einer spürbaren Verbesserung der Arbeit in den Aufsichtsgremien führen würden. Auch die Durchführung einer regelmäßigen systematischen Evaluation und Effizienzprüfung (Selbstbeurteilung) der Aufsichtsgremiumstätigkeit wird bei den meisten der befragten Unternehmen nicht durchgeführt, obwohl Selbstbeurteilungen ein erhebliches Potenzial zur Steigerung der Effizienz bieten. Darüber hinaus zeigt sich, dass insbesondere neuere Themen, wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung, erst zum Teil in den Gremien angekommen sind. Sicherlich, die Verankerung von Nachhaltigkeitsfragen im DCGK ist erst kürzlich erfolgt. Aber dennoch ist eine Anpassung an neue Herausforderungen – auch unabhängig von den Empfehlungen der Corporate Governance Kodizes – für die Führungs- und Aufsichtsgremien ein wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit. Ein überraschendes Studienergebnis ist auch der immer noch geringe Frauenanteil in den Führungs- und Aufsichtsgremien der befragten Unternehmen. Bemerkenswert ist, dass dieser in den Aufsichtsgremien höher liegt als in den Führungsgremien. In der Geschäftsführung bzw. im Vorstand der befragten Unternehmen sind oftmals keine Frauen vertreten. Gleichzeitig ist der Anteil der Unternehmen, die eine Frauenquote eingeführt haben, in den letzten fünf Jahren zwar gestiegen – dies allerdings nur auf sehr niedrigem Niveau. Insgesamt unterstreicht die Studie die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Anpassung und Weiterentwicklung der Corporate Governance-Praktiken, um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden und eine effektive Führung und Überwachung in Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sicherzustellen. Es ist daher zu empfehlen, regelmäßig die Führungs- und Aufsichtsstrukturen des Unternehmens zu hinterfragen – beispielsweise in Form von Selbstbeurteilungen – und als Konsequenz daraus notwendige Maßnahmen abzuleiten.



Studiendesign

Die Studie „Führung und Aufsicht“ ist das Resultat einer Online-Umfrage, die zwischen Anfang September und Mitte November 2023 stattgefunden hat. Aufgrund der Vielzahl der Anforderungen an die Führungs- und Aufsichtsgremien der Gesundheits- und Sozialwirtschaft waren über 60 Fragen zu verschiedenen Themengebieten zu beantworten. Insgesamt beteiligten sich über 191 Einrichtungen unterschiedlicher Trägerarten und Größen. Knapp 70 % der Teilnehmerinnen und Teilnehmer waren Teil der Geschäftsführung, 29 % Teil eines Aufsichtsgremiums und 1 % gehörte einem Gesellschaftergremium an. Die unterschiedlichen Branchen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (Krankenhaus, Altenhilfe, Eingliederungshilfe, Kinder- und Jugendhilfe sowie Komplexträger) waren ausgewogen in der Stichprobe vertreten. Darüber hinaus haben öffentliche Unternehmen, Wohnungslosenhilfe, Schulen und sonstige soziale Dienste an der Befragung teilgenommen. Es zeigt sich dabei eine starke Akzentuierung im Bereich der freigemeinnützigen Träger. Darüber hinaus sind Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen in der Stichprobe vertreten. Vor allem die größeren Unternehmen mit einer Belegschaft von 1.001 bis 2.500 Mitarbeitenden und mit mehr als 2.500 Mitarbeitenden haben die Fragen beantwortet. Wie bei umfragebasierten Studien üblich unterliegen die Ergebnisse der subjektiven Einschätzung durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Ebenfalls kann es hier zu einer potenziellen Verzerrung durch die Freiwilligkeit der Beantwortung kommen. Die angegebenen Zahlen sind in ihrer exakten Höhe daher mit Vorsicht zu betrachten. Die Validität der grundlegenden Aussagen, Trends und relativen Bewertungen ist hiervon jedoch nicht betroffen.

86 %	Freigemeinnützig
8 %	Öffentlich/kommunal
1 %	Privat
5 %	Verfasste Kirchen

Verteilung nach Trägerart

4 %	< 50	
16 %	50 bis 250	
14 %	251 bis 500	
27 %	501 bis 1.000	
24 %	1.001 bis 2.500	
15 %	> 2.500	

Verteilung nach Mitarbeitendenzahl

Autoren der Studie

Tobias Allkemper hat als Wirtschaftsprüfer in den letzten 20 Jahren nicht nur große Komplexträger und Krankenhausgruppen in der Abschlussprüfung betreut, sondern auch viele Träger auf dem Weg in Verbundstrukturen begleitet und beraten. Zudem gilt er als Experte für Fragen der Führung und Aufsicht.

Holger Averbek begleitet seit vielen Jahren Unternehmen unterschiedlicher Rechtsformen und Größen in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft in der Prüfung und Beratung. Seine Expertise bringt er auch in vielfältigen Seminaren ein, z. B. den Inhouse-Schulungen für Aufsichtsgremien.

Als Wirtschaftsprüfer leitet Marco Hoppe Prüfungen von Einzel- und Konzernabschlüssen von Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Darüber hinaus verfügt er über umfangreiche Erfahrung in der Beratung zu allen Fragen der Corporate Governance.



Tobias Allkemper
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
Geschäftsführender Partner
Sprecher der Geschäftsführung
tobias.allkemper@curacon.de



Holger Averbek
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
Partner
holger.averbeck@curacon.de



Marco Hoppe
Wirtschaftsprüfer/Steuerberater
Partner
Niederlassungsleiter Münster
marco.hoppe@curacon.de

Curacon – Ihr kompetenter Partner

Die Vielfalt der Themen rund um Führung und Aufsicht ist groß. Zugleich sind die Anforderungen sehr individuell und haben in den vergangenen Jahren an Komplexität noch zugenommen. Umfangreiche gesetzliche und konzeptionelle Veränderungen haben in nahezu jeder Branche gravierende Auswirkungen auf Geschäftsmodelle, das Management von Unternehmen und nicht zuletzt auf das Wirken von Aufsichtsgremien. Um diesen Veränderungen erfolgreich zu begegnen, sollten Spezialisierung und Erfahrung zusammenkommen.

Ausgewählte Leistungen für Aufsichtsgremien

Effizienzprüfungen: Unterstützung bei der Selbstbeurteilung

Wir begleiten Sie bei der Gestaltung, Zielsetzung und Durchführung der Selbstbeurteilung. Dazu entwickeln wir mit Ihnen einen unternehmensspezifischen Fragebogen für die Gremienmitglieder und führen strukturierte Einzelinterviews durch. Den Bericht über die Ergebnisse der Selbstbeurteilung stellen wir gerne in einer Sitzung des Gremiums vor. Mit unserer Erfahrung helfen wir Ihnen bei der Interpretation der Ergebnisse und der Ableitung von Maßnahmen.

Organisation: Beratung zu Aufbau- und Ablauforganisation

Wir begleiten Unternehmen bei der Optimierung der rechtlichen und faktischen Funktionsweise der Leitungs- und Aufsichtsorgane, der Art und Weise ihrer Zusammenarbeit und der Kontrolle ihres Verhaltens.

Inhouse-Schulungen: Wissen für Aufsichtsgremien

In individuell auf Ihre Einrichtung zugeschnittenen Inhouse-Schulungen vermitteln wir Ihnen das Wissen, das Sie für Ihre Arbeit als Mitglied eines Aufsichtsgremiums benötigen.

- ▶ Aufgaben, Rechte und Pflichten in einem Aufsichtsgremium
- ▶ Jahresabschlussanalyse und Berichterstattung des Abschlussprüfers
- ▶ Gemeinnützigkeitsrecht für Aufsichtsgremien
- ▶ Branchenwissen – rechtliche und finanzielle Grundlagen und aktuelle Trends
- ▶ Schulung zur Selbstevaluation von Aufsichtsgremien

Mehr erfahren unter
www.curacon.de/fuehrung-und-aufsicht



**IMPULSE
FÜR IHRE
ARBEIT**

Unser Wissen teilen wir gerne

Auch über unsere Studien hinaus teilen wir unser Wissen gerne mit Ihnen – über Newsletter, Seminare oder unsere weiteren Publikationen.

DIESE STUDIE ZEIGT: FÜR EFFEKTIVE FÜHRUNG UND AUFSICHT FEHLEN TEILS DIE ERFORDERLICHEN KENNTNISSE – WISSENSLÜCKEN, DIE SICH GUT UND KOMPETENT SCHLIESSEN LASSEN!

Welche Kenntnisse und Erfahrungen sind im Aufsichtsgremium vorhanden?



Unsere Newsletter

Nichts ist wertvoller als zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Informationen zu bekommen. Abonnieren Sie unseren Newsletter „Spezialwissen für Aufsichtsgremien“, um mit uns am Puls der Zeit zu bleiben. www.curacon.de/newsletter

Unsere Seminare

Kompakt aufbereitet erhalten Sie wichtige Informationen auch in unseren Fachtagen und Webinaren. www.curacon.de/veranstaltungen

Curacontact – unsere kostenfreie Mandantenzeitschrift

Unsere Mandantenzeitschrift Curacontact bietet Ihnen quartalsweise Fachbeiträge zu aktuellen Themen aus Ihrer Branche. Kostenfrei abonnieren unter www.curacon.de/mehr/curacontact

Curaconcept – unser Nachschlagewerk für Aufsichtsgremien

Unsere Reihe Curaconcept – **Kompaktwissen für Aufsichtsgremien** dient als Nachschlagewerk und verlässliche Informationsquelle und Entscheidungshilfe für die Führungsebene. Drei Ausgaben mit unterschiedlichem Schwerpunkt schaffen Ihnen einen Überblick über das Geschäftsfeld. Bestellen Sie kostenfrei Ihre Ausgabe unter www.curacon.de/mehr/curaconcept

„Die Darstellung überzeugt durchgehend, sie enthält das Basiswissen für die Aufsichtsratsgremien (...). Darüber hinaus (...) gehen die Autoren in knappem, aber informativem Stil auf die wichtigsten einschlägigen Herausforderungen für ein solches Überwachungsgremium und seine Mitglieder ein.“

Dr. Dr. Manuel René Theisen in: Der Aufsichtsrat

Über Curacon

Wir sind eine bundesweit tätige Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft mit Spezialisierung auf die Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

Im Verbund mit der Curacon Rechtsanwalts-gesellschaft, der Sanovis GmbH für IT-Sicherheit und IT-Management und der Audacia Steuerberatungsgesellschaft mbH für Ärzte und Heilberufe betreuen 500 Mitarbeiter:innen an 14 Standorten über 2.500 Mandanten.

Die Curacon Unternehmensgruppe führt vielfältige Prüfungs- und Beratungsprojekte in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft durch und gehört – als einziger Branchenspezialist – zu den 20 größten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Deutschland. Das Leistungsportfolio umfasst die Bereiche Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechts- und Unternehmensberatung.

4-fach spezialisiert
Multiprofessionelle Lösungen – das zeichnet unsere Arbeit aus.



So zentral die fachliche Kompetenz, d. h. die Expertise mit Blick auf Strategie, Wirtschaftlichkeit, Prozess-Organisation, IT, Datenschutz u. v. m., auch ist – wirklich erfolgreich und zielführend wird die Zusammenarbeit, wenn drei weitere wesentliche Faktoren hinzukommen:

- unsere Erfahrung – ganz konkret in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft,
- unsere Multiprofessionalität – mit Spezialist:innen, die beide Seiten kennen und „Ihre Sprache“ sprechen, und schließlich
- unsere mittelständische Ausrichtung – für eine sehr persönliche, individuelle Beratung, kurze Reaktionszeiten, praxistaugliche, funktionierende Lösungen.

Denn gerade auf das Miteinander legen wir großen Wert – in der Beziehung zu unseren Mandanten genauso wie intern zwischen allen Kolleginnen und Kollegen bei Curacon.

Schließlich ist unser Anspruch, für die „Guten unserer Gesellschaft“ das Bestmögliche zu leisten. Dafür braucht es kluge Köpfe und großes Engagement. Und so wachsen wir – persönlich und als Unternehmen.



Bestellung

Weitere Exemplare der Studie oder die Studie in digitaler Form, können Sie unter www.curacon.de/studien bestellen. Bei Bedarf leiten wir die Studie gerne auch an andere interessierte Personen weiter.



Kontakt

Benötigen Sie zusätzliche Informationen, interessieren Sie sich für eine unserer Studien oder haben Sie weitere Fragen? Dann senden Sie uns gerne eine E-Mail an: studien@curacon.de

- **CURACON-Studien im Überblick**
- Digitalisierung in den Kirchen (Neue Ausgabe 2024)
- Studie Controlling in der Sozialwirtschaft – Aktueller Stand und Entwicklungstendenzen
- Altenhilfebarometer – Droht der Systemkollaps?
- Krankenhauscontrollingstudie – Entwicklungstendenzen im Krankenhauscontrolling
- Studie Benchmark Krankenhaus-IT – Benchmarking Krankenhaus
- Studie Eingliederungshilfe – BTHG: ein Bürokratiemonster?
- Datenschutzstudie – zwischen DSGVO und Digitalisierung
- TCMS-Studie – mehr Sicherheit in der digitalen Welt
- Komplexträgerstudie – Schlüsselement Personalmanagement
- Studie Öffentlich-Öffentliche Partnerschaften – Experiment oder Erfolgsgarant?

CURACON

Curacon GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
www.curacon.de

Berlin • Darmstadt • Freiburg • Hamburg • Hannover • Köln • Leipzig • München •
Münster • Nürnberg • Ratingen • Rendsburg • Saarbrücken • Stuttgart

