

Optimierungspotenziale des Gesundheits- und Sozialwesens in öffentlichen Unternehmen

Das Vertrauen der Bürger stärken

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

Corporate Governance leistet vor allem im Non-Profit-Bereich einen wesentlichen Beitrag zu einer verbesserten Transparenz der Einrichtungen und somit zu einer Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit in die Qualität der angebotenen Dienstleistungen. Die durch Corporate-Governance-Empfehlungen anvisierte Optimierung der Kommunikations- und Verwaltungsstrukturen soll zudem zu einer Steigerung der Wirtschaftlichkeit führen.

Die Unternehmensverfassung bildet mit zum Beispiel Geschäftsverträgen, Satzungen und Geschäftsordnungen die wesentliche Grundlage für die formelle Führungs- und Aufsichtsgestaltung in der Unternehmenspraxis. Fast alle teilnehmenden öffentlichen Unternehmen haben das duale Führungssystem (mit klarer Trennung von Aufsicht und Führung) in ihrer Unternehmensverfassung umgesetzt.

Corporate-Governance

Der Anteil derjenigen, die in ihrem Regelwerk einen Corporate-Governance-Kodex berücksichtigen, fällt jedoch mit rund 17 Prozent im Vergleich sehr niedrig aus. Geschäftsordnungen werden laut verschiedenen Corporate-Governance-Kodizes für das Aufsichtsgremium (Aufsichtsrat, Kuratorium o. ä.) und die Unternehmensleitung (Vorstand beziehungsweise Geschäftsführung) empfohlen. Während mehr als 90 Prozent der öffentlichen Unternehmen eine Geschäftsordnung für die Unternehmensleitung erlassen haben, beläuft sich der Anteil der Geschäftsordnungen für das Aufsichtsgremium immerhin noch auf 70 Prozent.

Rund 95 Prozent der befragten Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft haben ein eigenes Aufsichtsgremium in ihrer Unternehmensstruktur implementiert. Das Gesellschaftergremium (Gesellschafter-, Mitglieder- oder Hauptversammlung) delegiert dabei die

Überwachung, Beratung und Kontrolle an das eigens dafür installierte Aufsichtsgremium. Das Gesellschaftergremium konzentriert sich somit auf richtungweisende Maßnahmen, während das Aufsichtsgremium in Entscheidungen, die von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen sind, unmittelbar durch die Unternehmensleitung einzubeziehen ist.

Die Bestellung als Mitglied des Aufsichtsgremiums erfolgt in der Regel durch die Wahl des Gesellschaftergremiums. Bei der Ausgestaltung des Aufsichtsgremiums ist in der Praxis von zu großen Gremien abzuraten, um eine effiziente Kommunikation und Entscheidungsfindung sicherzustellen. Trotzdem finden sich gerade in Unternehmen öffentlicher Trägerschaft überwiegend größere Aufsichtsgremien mit mehr als zwölf Personen (65 Prozent). Die Arbeit in der Praxis wird dadurch selten erleichtert – hoher Gesprächsbedarf und verzögerte Entscheidungsprozesse sind in Mammrunden zu beobachten. In rund einem Viertel der betrachteten Fälle ist der Anteil geborener, das heißt entsendeter Mitglieder im Aufsichtsgremium größer als 75 Prozent. Ein niedriger Anteil an geborenen Mitgliedern kann eine größere Unabhängigkeit des Aufsichtsgremiums (Vermeidung von Partikularinteressen) sichern und schafft eine größere Akzeptanz des Gremiums, weil es überwiegend von der Mehrheit im Rahmen einer Wahl legitimiert wurde.

Dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums wird eine besondere Rolle zugewiesen, welche bei mehr als 90 Prozent der öffentlichen Unternehmen auch formell klar geregelt ist. Neben den typischen Aufgaben, wie die Sitzungsleitung, hat der Vorsitzende vor allem aber die wichtige Funktion als Ansprechpartner für die Unternehmensleitung inne. Bei den befragten öffentlichen Unternehmen findet der Austausch zu einem großen Teil monatlich (48 Prozent) statt, in machen Fällen aber



Patienten müssen Vertrauen haben in die Qualität der medizinischen Dienstleistungen von Krankenhäusern.

FOTO KLINIKUM NÜRNBERG VERBUND

auch gar nicht. Um die Beratung durch das Gremium so wirksam wie möglich zu gestalten, ist ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Vorsitzenden des Aufsichtsgremiums und der Unternehmensleitung anzustreben.

Ob fachspezifische, theologische, ökonomische oder juristische Kompetenzen – in vielen Aufsichtsgremien zeigt sich mittlerweile ein breites Spektrum. Dennoch fehlt bei rund einem Viertel der öffentlichen Unternehmen immer noch die betriebswirtschaftliche Kompetenz im Aufsichtsgremium. Da sich die Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft aber weiterhin ökonomisieren, mündet dieses in der Praxis oft in eine eingeschränkte Aufsichtsmöglichkeit. Die Annahme, dass externe Wirtschaftsprüfer oder Berater diese Funktion für das Aufsichtsgremium vollständig übernehmen können, ist ein Trugschluss.

Ein Großteil der Befragten zeigt sich zufrieden mit der Erfüllung der Anforderungen an ihr Aufsichtsgremium. Weniger zufrieden sind viele Unternehmensleitungen mit der Fort- und Weiterbildung der Mitglieder ihres Aufsichtsgremiums (73 Prozent) so-

wie mit einer angemessenen Sitzungsvorbereitung (35 Prozent). Die Führungs- und Aufsichtskräfte sollten gemeinsam beraten, wie sie die Weiterbildung in den Gremien sicherstellen können (zum Beispiel durch externe Veranstaltungen, Strategieworkshops, Fachpublikationen), damit alle Beteiligten den komplexeren wachsenden Fragestellungen im Tagesgeschäft folgen und nützliche Hinweise in ihrer Aufsichtsfunktion geben können.

Bei der Mehrheit der Einrichtungen ist die Aufgabenverteilung zwischen Aufsicht und Führung in der Praxis eindeutig geklärt. Wichtig ist dabei, dass sich das Aufsichtsgremium auf grundsätzliche und strategische Themen fokussiert und in keinem Fall in das operative Tagesgeschäft eingreift. Trotzdem hat noch bei mehr als zwei Dritteln der öffentlichen Unternehmen das Aufsichtsgremium ein Mitspracherecht für die Besetzung der zweiten und dritten Führungsebene. Bei jedem fünften Unternehmen in öffentlicher Trägerschaft ist das Aufsichtsgremium außerdem nicht für die Richtlinien des Risikomanagements beziehungsweise der Compliance zuständig. Da durch diese

Regelungen ein Rahmen für die Erkennung und Abwehr von grundlegenden Gefahren sowie die Einhaltung von Gesetzen und Regelungen geschaffen werden soll, muss sich ein verantwortungsbewusstes Aufsichtsgremium auch mit diesen Aspekten beschäftigen.

Angemessene Kontrolle

Eine gleichzeitige Tätigkeit bei Wettbewerbern oder eine entgeltliche Dienstleistung für das Unternehmen – solche oder ähnliche Situationen können Interessenkonflikte Einzelner auslösen und dadurch die Wirksamkeit von Aufsichtsgremien und das Zusammenspiel mit der Unternehmensleitung insgesamt belasten. Eine angemessene Kontrolle des Aufsichtsgremiums durch das Gesellschaftergremium ist in diesen Sachverhalten daher sinnvoll. Interessenkonflikte in Form von persönlichen Beziehungen der Mitglieder des Aufsichtsgremiums in das Unternehmen stellen beispielsweise bei knapp 30 Prozent der öffentlichen Unternehmen ein Problem dar.

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

> M. BORCHERS, N. EFFLER

Matthias Borchers ist Leiter des Geschäftsbereichs Prüfungsnähe Beratung der Curacon Wirtschaftsprüfungsgesellschaft aus Münster. Natalie Effler ist Beraterin bei Curacon.

Energieeinsparung rund 70 Prozent – Kohlendioxidbelastung sinkt um beinahe 140 Tonnen

Bamberg rüstet um auf LED

Bamberg rüstet komplett um auf LED-Technologie. Nach dem Pilotprojekt am Rhein-Main-Donau-Damm hat die Stadt Bamberg gemeinsam mit den Stadtwerken nun ihr zweites LED-Projekt begonnen. Knapp 800 Leuchten wurden in den vergangenen Wochen mit hoch effizienter LED-Technologie ausgerüstet. Damit verringert sich die Kohlendioxidbelastung durch die Straßenbeleuchtung um 139,72 Tonnen im Jahr, der Energieverbrauch sinkt um 70 Prozent. Mittelfristig soll die gesamte Beleuchtung in Bamberg auf diese umweltfreundliche Technologie umgerüstet werden.

„Dank des Einsatzes der Stadtwerke Bamberg konnten wir das Projekt wieder mit Förderung des Bundesministeriums für Umwelt- und Reaktorsicherheit umsetzen“, freut sich Bertram Felix bei der offiziellen Inbetriebnahme der Laternen auf der Ludwigshöhe. Da sich die LED-Leuchten in der Außenbeleuchtung als wirtschaftlichste Lösung erwiesen haben, läuft diese „Anschubfinanzierung“ durch den Bund jetzt aus. Das Bamberger LED-Projekt ist eins der letzten im Außenbereich, das durch den Staat mit 20 Prozent der Investitionskosten unterstützt wird. Konkret erhält die



Bamberg Stadtwerke-Chef Klaus Rubach erklärt Oberbürgermeister Andreas Starke die neue Technik.

FOTO STADTWERKE BAMBERG

Stadt, die das Projekt finanziert, einen staatlichen Zuschuss von zirka 60 000 Euro bei einem städtischen Kostenanteil von rund 300 000 Euro.

Rund 800 Leuchten wurden auf umweltfreundliche Technologie umgerüstet. Die Umstellung ist eine Energieeinsparungspotenzial von 60 Prozent durch die Umrüstung auf LED. Da in Bamberg noch 615 Langfeldleuchten aus den 60er und 70er Jahren in Betrieb sind, deren

Betriebskosten stetig steigen, war das Einsparpotenzial groß. Darüber hinaus wurden die Leuchten auf der Ludwigshöhe, in der Brennerstraße, Feldkirchenstraße, Kärntenstraße, Moosstraße, Schildstraße und am Münchner Ring auf der Heinrichsbrücke erneuert. Dabei ist für die Heinrichsbrücke eine Telemagnetanlage geplant. Die vorhandene Infrastruktur der Anlage am Rhein-Main-Donau-Damm wird hier genutzt, sodass auch dort die Steuerung jedes einzelnen Lichtpunkts möglich ist. Dadurch besteht die Möglichkeit, die Beleuchtung den Verkehrsverhältnissen entsprechend optimal und bedarfsgerecht anzupassen und noch mehr Energie zu sparen. Durch diese Umrüstungs- und Modernisierungsmaßnahmen wird der Energieverbrauch aller umgerüsteten

Leuchten um knapp 70 Prozent gesenkt.

Die Zukunft der Bamberger Beleuchtung liegt aus Sicht der Stadtwerke in der LED-Technik. „Das Pilotprojekt am Rhein-Main-Donau-Damm hat uns gezeigt, dass die LED nicht nur in der Theorie in jeder Hinsicht sehr viel günstiger ist. Wir haben in den vergangenen zwei Jahren die Erfahrung gemacht, dass wir damit sehr viel Energie sparen, was sich positiv auf die Kosten und die Umwelt auswirkt. Gleichzeitig ist diese Technik wesentlich wartungsärmer und wird von den Verkehrsteilnehmern gut angenommen“, erklärt Stadtwerke-Geschäftsführer Klaus Rubach.

Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt und die Prognosen zu Wartungskosten und Energieeinsparung lassen für die Stadt auch aus wirtschaftlicher Sicht nur eine Schlussfolgerung zu: „Mittelfristig werden wir mit Hilfe der Stadtwerke die komplette Bamberger Straßenbeleuchtung auf LED umstellen“, so Oberbürgermeister Andreas Starke (SPD). Seit 2013 haben die Stadtwerke die LED in der Straßenbeleuchtung standardisiert. Neuanlagen werden seit dem grundsätzlich mit LED er-

gründet. > JAN GIERSEBERG

- Kalkulation von Kommunalabgaben
- Ausschreibung von Feuerwehrfahrzeugen
- Energieausschreibung – Strom und Gas

Kompetenz für Kommunen.
Ein Unternehmen homunimular Spitzenverbände

KUBUS
KOMMUNALBERATUNG UND SERVICE GMBH

Ab sofort steht Ihnen unser Team im Büro München auch mit folgenden Dienstleistungen zur Verfügung:

- Kalkulation von Kommunalabgaben
 - Erschließungsbeiträge
 - Straßenbaubeiträge
 - Gebühren und Beiträge in der Wasserversorgung und Abwasserbehandlung
 - Friedhofsgebühren
- Ausschreibung von Feuerwehrfahrzeugen
- Energieausschreibung – Strom und Gas

Unser Kontakt
 KUBUS Kommunalberatung und Service GmbH
 Büro München
 Germaniastraße 42, 80805 München
 ☎ 089 / 442 354 00 ✉ bayern@kubus-mv.de

www.kubus-mv.de