

CORPORATE GOVERNANCE IN DER PFLEGEWIRTSCHAFT – RELEVANT NICHT NUR IN ZEITEN VON CORONA

WHITE PAPER

FRANKFURT, 14. NOVEMBER 2020

B G - C

The Business & Governance Consultants
YOUR PARTNER FOR SUCCESS

Dr. Lutz H. Michel

FRICS
Rechtsanwalt und Chartered Surveyor

Rechtsanwaltskanzlei Dr. Lutz H. Michel,
Düren

DIS Institut für ServiceImmobilien GmbH,
Düren

Email: dr.michel@radrmichel.de

Prof. Dr. Marc Steffen Rapp

Marburg Centre for Institutional
Economics, Philipps-Universität Marburg

Center for Corporate Governance, Leipzig
Graduate School of Management (HHL)

The Business & Governance Consultants
München, Frankfurt

Email: msr@m-s-rapp.de

Corporate Governance in der Pflegewirtschaft

-

Relevant nicht nur in Zeiten von Corona

Lutz H. Michel

Marc Steffen Rapp

Die Pflegewirtschaft als Erbringer einer persönlichen Dienstleistung für eine multimorbide Klientel wurde besonders unmittelbar von Covid-19 betroffen. Dadurch wurde vielen Beteiligten (erneut) die Bedeutung und Relevanz einer wohldefinierten und funktionierenden Corporate Governance – verstanden als das Konglomerat aus (i) transparenten Entscheidungsfindungsprozessen, (ii) vorausschauender Vorbereitung auf potentielle Risiken, (iii) klar strukturierten und kommunizierten Kompetenz- und Verantwortungsverhältnissen in der Unternehmensführung und (iv) transparenter Informationspolitik gegenüber Eignern, Kapitalgebern und weiteren Stakeholdern – vor Augen geführt. Daran anknüpfend diskutieren wir nachfolgend zunächst die Bedeutung der Corporate Governance für (gewinnorientierte) Unternehmen, sodann für Unternehmen in der Pflegewirtschaft und skizzieren Handlungsfelder.

Version: 14. November 2020

✉ Dr. Lutz H. Michel, Email: dr.michel@radrmichel.de

✉ Prof. Dr. Marc Steffen Rapp, Email: msr@m-s-rapp.de

Inhalt

1 Einführung	3
2 Corporate Governance als Basis nachhaltigen Unternehmenserfolgs	5
2.1 Duales Führungssystem als Merkmal einer modernen Corporate Governance	5
2.2 Rolle des Aufsichtsgremiums	7
2.3 Corporate Governance und Unternehmenserfolg	9
2.4 Das Aufsichtsgremium in Krisensituationen	11
3 Corporate Governance in der Pflegewirtschaft	12
3.1 Ein heterogener Sektor mit Licht und Schatten	12
3.2 Corporate Governance Defizite während Covid-19	14
4 Was ist zu tun?	16
5 Literatur	20
Über die Autoren	22

1 Einführung

Als im Dezember 2019 erste Berichte über das Auftreten des Covid-19 Virus in Wuhan (China) Europa erreichten, ahnten wohl nur wenige, welche umfassende Konsequenzen dies auch für uns hier in Europa haben würde. Besonders unmittelbar davon betroffen wurden Krankenhäuser und die gesamte Pflegewirtschaft, letztere einerseits aufgrund ihrer in der Regel multimorbiden Klientel, welche damit unmittelbar zur Risikogruppe gehört, und andererseits eingedenk der Tatsache, dass der Sektor seine Funktion – die persönliche Erbringung sozialer Dienstleistungen – de facto weder einstellen noch „digitalisieren“ oder in einer anderen Art und Weise „virtualisieren“ kann.

Obleich das Risiko „Pandemie“ in einschlägigen Kreisen wohlbekannt war¹, führte in vielen Pflegeeinrichtungen das Auftreten des Virus zu herausfordernden, wenn nicht turbulenten, Situationen. Dabei waren es nicht nur die Covid-19-Ausbrüche an sich, sondern auch die durch Behördenhandeln ausgelöste Unsicherheiten, Irrungen und Wirrungen, welche die Abläufe in den Häusern erheblich unter Druck setzten und Beteiligte zwang permanent im Modus „Sichtflug“ zu agieren. Glücklicherweise konnten sich die Unternehmensleitungen in vielen Unternehmen dabei auf wohldefinierte und eingespielte Prozesse wie auch die Unterstützung des Aufsichtsgremiums verlassen, in anderen Unternehmen traten hingegen die in Teilen des Sektors bereits länger bestehenden Corporate Governance²-Defizite schonungslos zu Tage: Unklare interne Führungsstrukturen, intransparente beziehungsweise nicht formal definierte und etablierte Informationsprozesse, unklare

¹ Es sei an dieser Stelle noch einmal in Erinnerung gerufen, dass in einschlägigen Kreisen das Risiko einer „Pandemie“ und entsprechende Maßnahmenkataloge bereits seit langem diskutiert worden ist. So veröffentlichte die WHO bereits 1999 einen Leitfaden („Influenza Pandemic Plan“) und 2005 wurde die erste Version des Nationalen Pandemieplans für Deutschland veröffentlicht.

² Der Deutsche Corporate Governance Kodex (in der Version von 2020) definiert in seiner Präambel „[u]nter Corporate Governance wird der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens verstanden.“

Kompetenz- und Abstimmungsstrukturen zwischen Unternehmensleitungen und Aufsichts- bzw. Gesellschaftergremien, flankiert von einem ungenügenden Risikomanagementsystem. In diesen Unternehmen kam es dann auch - trotz höchsten Engagements der Kräfte vor Ort - zu zum Teil erheblichen medizinischen und sozialen Problemen bei Personal und insbesondere bei Patienten, aber auch erheblichen wirtschaftlichen Auswirkungen, welche zwar in der Regel nicht beabsichtigt waren, aber doch vielfach mehr als nur „Kollateralschäden“ hervorriefen.

Dabei ist schon lange klar, dass „gute Unternehmensführung“, verstanden als das Konglomerat aus (i) transparenten Entscheidungsfindungsprozessen, (ii) vorausschauender Vorbereitung auf potentielle Risiken, (iii) klar strukturierten und kommunizierten Kompetenz- und Verantwortungsverhältnissen in der Unternehmensführung - in der Geschäftsführung wie auch unter den Organen einer Gesellschaft - und (iv) transparenter Informationspolitik gegenüber Eignern, Kapitalgebern und weiteren Stakeholdern für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg von essentieller Bedeutung ist.³ Das gilt nicht nur in Zeiten besonderer Herausforderungen, wie die heutige, in der „richtiges Handeln der Unternehmensleitung“ (z. B. in Bezug auf risikoadäquates Handeln in Pflegeeinrichtungen zum Schutz der Bewohner und Mitarbeiter), „Bewältigung existenzieller Krisen“ (etwa durch das Management von Mangellagen in Bezug auf persönlicher Schutzausrüstungen) oder „Vermeidung von Rechts- und Insolvenzrisiken“ (z. B. durch die Verbindung von rechtskonformem, wie auch das Unternehmensinteresse achtendem Umgehen mit Aufsichtsbehörden) existenziell sind - von der Reduzierung von persönlichen Organhaftungsrisiken einmal ganz abgesehen.

³ Vielfach wird aktuell das Thema „Diversity“ als eigenständiges Corporate Governance Thema diskutiert. Wir verstehen Diversity als natürliches Ergebnis beziehungsweise Konsequenz von transparenten Entscheidungsfindungsprozessen.

Vor diesem Hintergrund diskutieren wir nachfolgend zunächst die Bedeutung und Relevanz der Corporate Governance für gewinnorientierte Unternehmen, sodann für Unternehmen der Pflegewirtschaft und gehen abschließend der Frage nach möglichen Handlungsfeldern nach.

2 Corporate Governance als Basis nachhaltigen Unternehmenserfolgs

Corporate Governance, verstanden als „gute Unternehmensführung“, ist ein „Erfolgsfaktor“. Eine derartige Corporate Governance ist aber nicht nur unternehmensinterne Angelegenheit, sondern liegt auch im öffentlichen Interesse, wie die gesetzgeberischen Aktivitäten zu einem Verbandssanktionengesetz⁴ plastisch machen.

2.1 Duales Führungssystem als Merkmal einer modernen Corporate Governance

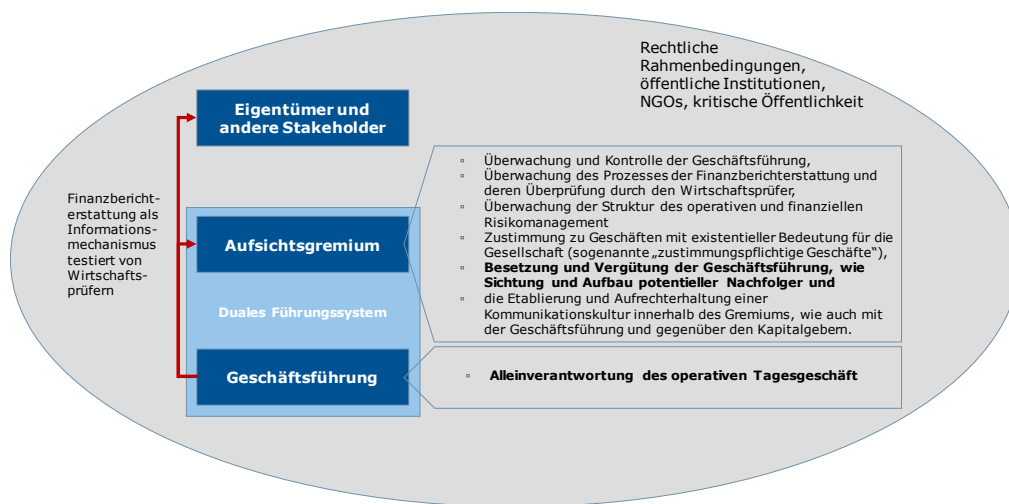
Ein wesentliches Charakteristikum moderner unternehmerischer Praxis, welches auch in der Pflegewirtschaft Einzug erhalten hat, ist in der „Spezialisierung“ zu finden: Sogenannte „Prinzipale“ – etwa öffentliche Institutionen, Kommunen oder auch private Investoren – stellen Geld für den Aufbau von Pflegeeinrichtungen zur Verfügung und heuern für deren Leitung sodann spezialisierte „Agenten“ oder Manager an, stattdessen diese mit umfangreichen Verfügungsrechten aus und erlauben diesen damit eigenständig sehr weitreichende Entscheidungen für das jeweilige Unternehmen zu treffen.⁵

⁴ Regierungsentwurf „Gesetz zur Sanktionierung von verbandsbezogenen Straftaten(Verbandssanktionengesetz – VerSanG)“, in den Bundestag mit dem „Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Integrität in der Wirtschaft“ eingebracht (BT - Drs. 19 / 23568)

⁵ Das damit einhergehende Bild der sogenannten „Prinzipal-Agenten-Beziehung“ wurde in der akademischen Literatur erstmalig konzeptionell umfangreich durch Jensen & Meckling (1976) aufgearbeitet.

Während die Spezialisierung vielerlei Effizienzgewinne verspricht, geht sie gleichwohl mit einem sowohl in der juristischen, wie auch ökonomischen Literatur unter dem Stichwort „Prinzipal-Agenten-Konflikt“ gut beschriebenen Problem einher: Eingedenk der Informationsasymmetrie zwischen den beteiligten Parteien, ist es für den mit umfangreichen Verfügungsrechten ausgestatteten Manager verlockend (und möglich), persönliche Interessen über die der finanzierenden Institution zu stellen. Um dieses Problem zu entschärfen, haben sich verschiedenste Arrangements, Regeln und Institutionen herausgebildet, welche die Machtverhältnisse beziehungsweise auch die Gewaltenteilung innerhalb eines Unternehmens festlegen und in der Regel unter dem Stichwort „Corporate Governance“ subsummiert werden.

Abbildung 1: Duales Führungssystem als zentrales Merkmal der hiesigen Corporate Governance



Quelle: Eigene Darstellung.

Corporate Governance, verstanden als der rechtliche und faktische Ordnungsrahmen der Unternehmensführung, ist dabei ein vielblättriges Kleeblatt. Wesentliches Merkmal der hiesigen Corporate Governance ist dabei die weite Verbreitung des „dualen

Führungssysteme“ mit – wie in der Abbildung 1 dargestellt – eindeutig getrennten Führungs- und Aufsichtsstrukturen (Prinzip der „Gewaltentrennung“ mit entsprechenden „Checks and Balances“): Während das operative Tagesgeschäft alleinverantwortlich der Geschäftsführung obliegt, versteht sich das Aufsichtsgremium als „Aufseher“ und – je nach Selbstverständnis – eventuell auch als „Impulsgeber“.⁶

2.2 Rolle des Aufsichtsgremiums

Je nach Rechtsform des Unternehmens kann sich das Aufsichtsgremium unterschiedlich manifestieren, als Beirat, als fakultativer Aufsichtsrat oder als gesetzlich vorgegebener Aufsichtsrat beispielsweise im Falle einer Aktiengesellschaft. Die Rolle des Aufsichtsgremiums ergibt sich einerseits aus dem rechtlichen Ordnungsrahmen, etwa dem GmbHG oder dem AktG, und andererseits eventuellen Selbstverpflichtungen, wie etwa der Anlehnung an den DCGK, beziehungsweise dem eigenen Selbstverständnis.⁷

Unabhängig von Rechtsform und eventuellen Selbstverpflichtungen sollte sich das Gremium (zumindest) die folgenden Aufgaben zu eigen machen:

- > Überwachung und Kontrolle der Geschäftsführung,
- > Überwachung des Prozesses der Finanzberichterstattung und deren Überprüfung durch den Wirtschaftsprüfer,
- > Überwachung der Struktur des operativen und finanziellen Risikomanagement

⁶ Es ist interessant zu beobachten, dass mit der Diskussion um „gute Corporate Governance“ die Logik des dualen Führungssystems in den letzten Jahrzehnten auch im angelsächsischen Raum, in welchem ehemals ein strikt einförmiges Führungssystem vorherrschte, Einzug gehalten hat, nämlich indem dort zunehmend Gewicht auf „unabhängige Direktoren“ gelegt wird und teilweise gefordert wird, dass Ausschüsse (sog. „Committees“) nur von „unabhängigen Direktoren“ besetzt sein sollen.

⁷ In Gesellschaften welche die Einrichtung eines Aufsichtsorgans nicht vorsehen fallen die nachfolgend diskutierten Aufgaben der Gesellschafterversammlung zu.

- › Zustimmung zu Geschäften mit existentieller Bedeutung für die Gesellschaft (sogenannte „zustimmungspflichtige Geschäfte“),
- › Besetzung und Vergütung der aktuellen Geschäftsführung, wie Sichtung und Aufbau potentieller Nachfolger und
- › die Etablierung und Aufrechterhaltung einer Kommunikationskultur innerhalb des Gremiums, wie auch mit der Geschäftsführung und gegenüber den Kapitalgebern.

Dabei ist es wichtig, dass das Aufsichtsgremium die Geschäftsführung regelmäßig und in relativ enger Taktung – je nach Situation und Unternehmensgröße beziehungsweise -komplexität mindestens einmal im Quartal, in Krisenzeiten eher wöchentlich – kritisch begleitet. Während sich traditionell hinter letzterem eine eher rückwärtsgewandte *Kontrollperspektive* verbirgt, umfasst eine moderne Interpretation der Aufsicht auch das vorwärtsgewandte Begleiten von Entscheidungsfindungsprozessen im Sinne eines *Sparringspartners* oder gar eines *Impulsgebers*. Beides verlangt von den Gremienmitgliedern offensichtlich eine ordentlichen Portion Expertise sowohl mit Blick auf die operative Unternehmensrealität, wie auch gesetzliche Regelungen und betriebswirtschaftliche (Markt)Logiken.

Mit Blick auf die Handlungsmaxime der einzelnen Mitglieder des Aufsichtsgremiums ist zunächst festzustellen, dass die Besetzung in der Regel auf Veranlassung oder Wahl durch die Eigentümer erfolgt.⁸ Während jedoch ein AG-Aufsichtsrat weisungsungebunden dem „Unternehmensinteresse“ verpflichtet ist (§ 116 i. V. m. § 93 Abs. 1 Satz 2 AktG), kann der Gesellschaftervertrag für den GmbH-Aufsichtsrat eine Weisungsbindung vorsehen. Dies kann insbesondere mit Blick auf (i) die Zustimmung zu Geschäften mit existentieller

⁸ Unternehmen verschiedener Gesellschaftsformen, etwa Aktiengesellschaft, Societas Europaea, Kommanditgesellschaft auf Aktien, Gesellschaft mit beschränkter Haftung, können in Deutschland der sogenannten Mitbestimmung unterliegen. In diesem Fall wird die Besetzung des Aufsichtsgremiums auch teilweise durch die Mitarbeiter bestimmt.

Bedeutung für die Gesellschaft und die zukunftsorientierte Begleitung (Sparring und Impulse) und (ii) die Besetzung und Vergütung der aktuellen Geschäftsführung, wie Sichtung und Aufbau potentieller Nachfolger von besonderem Interesse sein.

2.3 Corporate Governance und Unternehmenserfolg

Vielfach motiviert durch die anekdotische Evidenz herausragender Unternehmensskandale, haben sich unzählige akademischer Studien mit der Frage der Wirkung von Corporate Governance und insbesondere der Wirkung von „guter Corporate Governance“ beschäftigt.

Dabei zeigte sich einerseits, dass „gute Corporate Governance“ bedeutet, eine unternehmensspezifisch ausbalancierte Corporate Governance zu etablieren. Ausbalanciert heißt an dieser Stelle etwa mit Blick auf das Aufsichtsgremium, dass die Mitglieder über einen ausgewogen spezifischen (Erfahrungs-)Hintergrund verfügen, im Gremium detaillierte Kenntnisse über unternehmensspezifische Besonderheiten wie auch eine Haltung der Unabhängigkeit (von der Geschäftsführung wie auch den Eigentümern) vorhanden ist, Risiken ernstgenommen und aktiv adressiert werden und nicht zuletzt, dass die Kommunikationsstruktur wie auch -kultur ausbalanciert ist.

Andererseits zeigte sich, dass eine so verstandene gute Corporate Governance mit den folgenden empirischen Fakten einhergeht:

- > Investoren sind vielfach bereit, für Unternehmen mit guter Corporate Governance höhere Preise zu bezahlen.
- > In der ex-post Betrachtung generieren Investitionen in Unternehmen mit guter Corporate Governance höhere Renditen und wiesen ein höheres Unternehmens- und Mitarbeiterwachstum auf.
- > Zudem ist die Wahrscheinlichkeit für hausgemachte Unternehmenskrisen und -skandale bei guter Corporate

Governance geringer und damit der generierte Unternehmenserfolg nachhaltiger.

Diese Ergebnisse und die daraus resultierende Entwicklung der Berücksichtigung von Corporate Governance in der Portfolioallokation institutioneller Investoren⁹ werden – wenig überraschend - auch von Teilen der öffentlichen und freigemeinnützigen Träger mit zunehmendem Interesse beobachtet. So hat nicht nur beispielsweise die katholische Kirche und ihre Caritas bereits im Jahr 2004 die Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) für ihren Zuständigkeitsbereich übernommen¹⁰, auch wurde Anfang diesen Jahres von der Expertenkommission Deutscher Public Corporate Governance Musterkodex der Deutsche Public Corporate Governance Musterkodex für öffentliche Unternehmen veröffentlicht, welcher in Anlehnung an den bereits 2002 veröffentlichten DCGK „Grundsätze zur verantwortungsvollen Steuerung, Leitung und Aufsicht von und in öffentlichen Unternehmen, die in Praxis und Wissenschaft als einschlägig eingestuft werden, sowie Hinweise auf gesetzliche Vorschriften und Vorgaben“ umfasst. Beiden Kodizes ist gemein, dass sie dem Aufsichtsgremium substantielle Bedeutung zumessen und sich intensiv sowohl mit dessen Besetzung, Aufgaben und Funktionsweise wie auch dessen Interaktion mit der Geschäftsführung auseinandersetzen.

⁹ Kapitalgeber orientieren sich bei der Vergabe von Mitteln zunehmend an den sog. „ESG“-Aspekten, welche den Dreiklang „Environmental“ (Umwelt), „Social“ (Gesellschaft) und „Governance“ abdecken. Insbesondere institutionelle Investoren orientieren sich an den ihren Ursprung in der 2004 von den Vereinten Nationen (UN) initiierte „Global Compact Initiative“ und den „Six Principles for Sustainable Investment“ findenden Aspekten. So werden nach dem „Global Sustainable Investment Review 2018“ in Europa rund die Hälfte der durch professionelle Asset Manager verwalteten Vermögen unter Berücksichtigung von ESG-Aspekten allokiert.

¹⁰ Vgl. Bangert (2011). Kohl et al. (2014) und Rapp & Sperling (im Erscheinen) diskutieren die Entwicklung und die Akzeptanz des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie die sich daraus ableitenden Konsequenzen im Kontext börsennotierter Unternehmen.

2.4 Das Aufsichtsgremium in Krisensituationen

In einer der Covid-19-Situation ähnlichen Krisensituation kommt dem Aufsichtsgremium besondere Bedeutung zu, da in einer Krisensituation Unmengen an unstrukturierter Information auf die beteiligten Akteure einprasseln, bei einer gleichzeitig erhöhten Unsicherheit hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen. Krisensituation verdeutlichen auch nochmals die Bedeutung und Relevanz von (eventuell fakultativen) Aufsichtsgremien, denn in hier kann und sollte das Gremium die an vielen Fronten kämpfende Geschäftsführung versuchen, bestmöglich zu unterstützen und zu entlasten. Ein in einer solchen Situation „unterstützend“ agierendes Aufsichtsgremium kann die Krisenresilienz eines Unternehmens substantiell erhöhen.

Konkret kann das Aufsichtsgremium in einer Krisensituation nicht nur helfen, die Verbindung in den Gesellschafterkreis und zu weiteren Stakeholdern aufrecht zu halten, sondern darüberhinausgehend kann das Gremium und seine Mitglieder die Geschäftsführung auch unterstützen, indem es besonderes Augenmerk legt auf

- › Aufrechterhaltung des Informationsflusses und Einhaltung von Entscheidungsprozessen
- › Überwachung der Befolgung rechtlicher Rahmenbedingungen
- › Finanzcontrolling und insbesondere die Sicherung der Liquidität
- › Wahrung der „guten Reputation“ des Unternehmens gegenüber Stakeholdern wie Investoren.

Dies alles mit dem Ziel, die gemeinsamen Anstrengungen dahingehend auszurichten, sowohl ökonomische Risiken wie auch sogenannte Stakeholder-Risiken zu reduzieren beziehungsweise bestmöglich zu vermeiden. Dies nicht zuletzt, um damit auch im schlimmsten Fall drohende behördliche Maßnahmen gegen das Unternehmen, wie auch eventuelle persönliche Haftungsrisiken von Geschäftsführung und bestellten Mitgliedern des Aufsichtsgremiums - und zwar finanzieller

Art wie auch persönlicher Natur, z.B. in Form strafrechtlicher Verantwortung – zu vermeiden

3 Corporate Governance in der Pflegewirtschaft

3.1 Ein heterogener Sektor mit Licht und Schatten

Laut ifo - Institut wurden im Jahr 2019 im Pflegesektor gut 54 Mrd. € umgesetzt, verteilt auf ca. 15.000 Pflegeheime und ca. 15.300 ambulante Pflegedienste, die gemeinsam über 4,2 Mio. Pflegebedürftige versorgen. Während es sich dabei anfangs vielfach um von öffentlichen oder freigemeinnützigen Trägern oder Stiftungen finanzierte mittelständische Unternehmen handelt, haben sich inzwischen – mit Hilfe von Private Equity oder auch durch börsennotierte Unternehmen finanziert – auch große Betreiberketten von Pflegeheimen sowie Gruppen ambulanter Dienste etabliert.¹¹

Vor diesem Hintergrund und eingedenk des Sektors als Erbringer einer sehr persönlichen Dienstleistung sind die Interessen der Beteiligten, seien es nun Patienten, Mitarbeiter, Betreiber, Investoren oder von diesen eingesetzte Organmitglieder, entsprechend heterogen. Es spielen hier soziale, medizinische und humanitäre Aspekte, aber auch die Reputation der Institution, Reputation und Sozialprestige der Organmitglieder, Compliance (Selbstschutz), Wirtschaftlichkeit und – zumindest für Unternehmen, welche durch Private Equity oder börsennotierte Unternehmen finanziert sind – sicherlich auch Renditeaspekte eine Rolle. In einer solchen Gemengelage fällt dem Thema Corporate Governance eine ganz besonders herausragende Rolle zu.

¹¹ So zeigen die Analysen von pflegemarkt.com, dass es inzwischen 5 Betreiber von Pflegeheimen gibt, welche jeweils gut 100 oder mehr Pflegeheime betreiben, und über 10 ambulante Pflegedienste, die jeweils mehr als 1.000 Patienten versorgen.

Während nun viele Unternehmen die Notwendigkeit der Etablierung entsprechende Strukturen bereits frühzeitig erkannt und entsprechend gehandelt haben, ist doch bedauerlicherweise zu konstatieren, dass bei manchen Unternehmen der Branche die Notwendigkeit einer „guten Corporate Governance“ noch nicht angekommen scheint und daher vielfach auch die Themen

- > transparente Entscheidungsfindungsprozesse
- > klar strukturierte und kommunizierte Kompetenz- und Verantwortungsverhältnisse in der Unternehmensführung durch die Geschäftsführung in Abstimmung mit den Organen der Gesellschaft
- > Risikomanagement und
- > transparente Informationspolitik

eher stiefmütterlich behandelt werden. Dies zeigt sich unter anderem in einer Reihe von „Untreue“-Skandalen, die breit durch die Medien gegangen sind: Seien es Auftragsvergaben durch Geschäftsführungen an Verwandte oder andere Buddies oder Dienstwagenexzesse und anderes „in die eigene Tasche wirtschaften“ in Form von Gehältern und Beraterhonoraren von Organmitgliedern - seien es nun Geschäftsführer oder Aufsichtsräte.

Derartige Skandale haben bedauerlicherweise breite Konsequenzen zur Folge – auch für all' jene, die sich Tag für Tag aufopferungsvoll und redlich einsetzen. Ganz grundsätzlich ist dabei das Image der Pflegebranche zu nennen, welches unter jedem der Fälle leidet und womit daher der bereits jetzt intensive Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter nochmals verschärft wird. Zudem rücken natürlich die einzelnen mit dem Unternehmen verbundenen Personen in den Fokus. Dabei trifft dies nicht nur die aktiv handelnden Personen, sondern auch vielfach zunächst auf den ersten Blick unbeteiligte Organmitglieder, da ihnen – durch Öffentlichkeit und Justiz – vorgeworfen wird, das

Unternehmen, seine Mitarbeiter und all` seine weiteren Stakeholder nicht vor Schaden bewahrt zu haben.

Es ist aber nicht nur das Thema „Untreue“, sondern auch das Thema „Verhalten nach Recht und Gesetz“ im Allgemeinen aber auch bei der Mittelakquisition der Trägerunternehmen und deren Verwendung wie auch die Befolgung unternehmensinterner Standards & Procedures, die im Endeffekt Schaden vom Unternehmen abhalten sollen.

Schutzobjekt ist aber nicht nur das eigene Unternehmen in allen seinen Bezügen, sondern es sind, insbes. bei Anbietern stationärer Pflege, auch die Eigentümer und Finanziere der Immobilien, in denen die Pflegeunternehmen arbeiten und ihr Geld verdienen, im Blick zu halten: Jede „Unregelmäßigkeit“ gefährdet die Qualifikation der Betreiber als akzeptierte Mieter von Pflegeheimen, teilstationären Angeboten oder polymodularen Wohnangeboten (Betreutes Wohnen plus Wohngemeinschaften plus Tagespflege u.ä.).

3.2 Corporate Governance Defizite während Covid-19

Mit dem Auftreten der ersten Covid-19-Infektionen in Deutschland im Januar 2020 sahen sich die in Pflegeeinrichtungen handelnden Personen einer Unmenge an neuer und unstrukturierter Information gegenüber, sowohl mit Blick auf die Einschätzung medizinischer Risiken, den Ablauf pflegerischer Prozesse wie auch behördliche Vorgaben und Regulatorik. Die enorme Unsicherheit im Umgang mit dem unbekanntem Virus und die sich geradezu stündlich ändernde Informationslage stellte die handelnden Akteure vor ungewohnte Herausforderungen. Verschärft wurde die Problematik noch durch die teilweise auftretenden Irrungen und Wirrungen der Exekutive.

Während Unternehmen mit wohldefinierten Informationskanälen und eingespielten Entscheidungsprozessen unter Unterstützung des Aufsichtsgremiums mit der damit einhergehenden Unsicherheit einigermaßen umgehen konnten, erwachsen aus der Beobachtung der

Autoren in anderen Unternehmen – trotz aufopferungsvollen Engagements der Kräfte vor Ort – vielfältige, zum Teil erhebliche medizinische und soziale Probleme bei Personal und insbesondere bei Patienten, aber auch wirtschaftliche Konsequenzen, hervorgerufen insbesondere durch

- > unklare interne Führungsstrukturen,
- > intransparente beziehungsweise nicht formal definierte und etablierte Informationsprozesse,
- > unklare Kompetenz- und Abstimmungsstrukturen zwischen Unternehmensleitungen und Aufsichtsgremien und
- > ein ungenügendes Risikomanagementsystem.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. Teilweise wurde argumentiert, dass die vorherrschenden Betriebsgrößen die Bildung von „Covid-19-Stabsstellen“ personell schlicht nicht zuließen. Das mag vordergründig richtig sein, entlässt die handelnden Akteure jedoch nicht aus ihrer Verantwortung, zu priorisieren und entsprechend konsequent zu handeln. Zudem machte sich vielerorts das Fehlen eines konsequent zu Ende gedachten Risikomanagements mit entsprechenden Notfallprozessen bemerkbar.

Damit kommen wir zu dem wohl evidenteren Problem, der Frage der Unternehmensführungsstruktur, insbesondere in den kaufmännischen Bereichen. Pflegeunternehmen sind immer noch vielfach dadurch geprägt, dass Management-Positionen durch Pflegefachleute besetzt sind. Leider zeigt sich jedoch immer wieder, dass operativ exzellente Mitarbeiter nicht automatisch auch gute Entscheider und Krisenmanager sind.

Ähnlich sieht in vielen Pflegeunternehmen die Situation im Bereich Finanzmanagement und Finanzcontrolling aus. Diese führen in vielen der Unternehmen noch zu oft ein Schattendasein, insbesondere in Bezug auf Planung und zeitnahe Ergebniskontrolle (Soll-Ist-Abgleich).

Die Implikationen auf die Liquidität und Liquiditätssteuerung insbesondere in Krisensituationen sind evident.

Beide genannten Bereiche führen zu wirtschaftlichen Risiken, aber auch zu Reputationsrisiken: Sowohl Complianceprobleme wie wirtschaftliche Probleme gefährden den „guten Ruf“ eines Unternehmens mit potentiell vielfältig negativen Auswirkungen auf Marktpositionierung, vor allem mit Blick auf Kundenbeziehungen und Kundengewinnung, wie auch Mitarbeiterbeziehung und Mitarbeitergewinnung.

4 Was ist zu tun?

Die obigen Ausführungen verdeutlichen die Bedeutung eines funktionierenden, das heißt zunächst wohldefinierten und sodann auch gelebten, Ordnungsrahmens der Unternehmensführung. Als Ziel sollten sich Unternehmen so strukturieren und sich dann auch gemäß diesen Strukturen verhalten, dass die Grundsätze guter Unternehmensführung tatsächlich umgesetzt und eingehalten werden.

Während viele Unternehmen hier schon auf einem guten Weg sind, bedarf es in anderen dazu eines langfristig angelegten – teilweise sicherlich radikalen – Wandels der Unternehmenskultur, weg von einem „Haben-wir-immer-schon-so-gemacht“ und „Ist-bisher-immer-gutgegangen“ einer Wagenburgmentalität, hin zu einer *Transparenzkultur*, in welcher relevante Stakeholder entsprechend der definierten Kompetenz- und Verantwortungsverhältnisse in klar strukturierte Entscheidungsfindungsprozesse eingebunden werden und Ergebnisse dieser Prozesse konsistent und klar innerhalb der Unternehmung (und bei Bedarf auch darüber hinaus) kommuniziert werden. Ein derartiges Ziel ist jedoch nicht über Nacht zu erreichen.

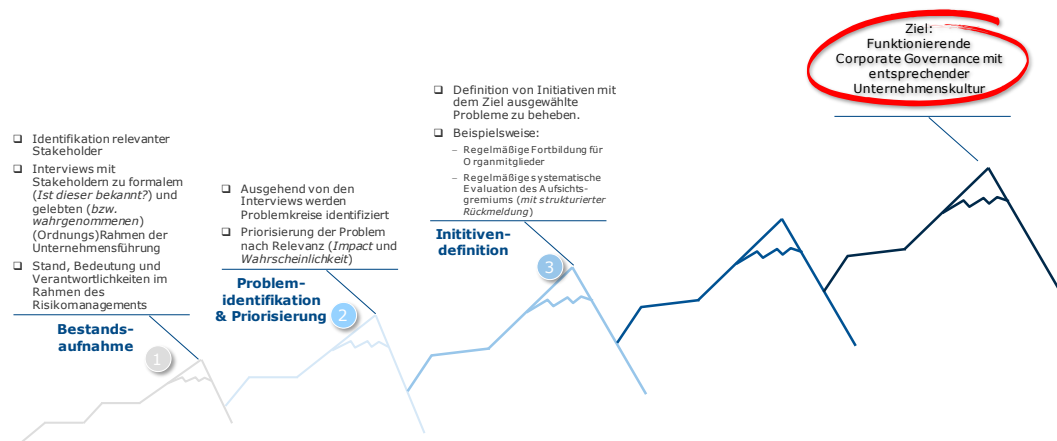
Kurzfristig gilt es, sich in diesen Unternehmen ehrlich zu machen und – entlang der in Abbildung 2 dargestellten Logik – zunächst den ungeschönten Status Quo der Corporate Governance festzustellen. Ein

Prozess, von welchen übrigens auch Unternehmen mit ‚gefühlter‘ funktionierender Corporate Governance profitieren können. Dazu sind relevante Stakeholder zu identifizieren und diese mittels strukturierter Interviews über den ‚formalen‘, wie auch den ‚gelebten‘ beziehungsweise wahrgenommenen (Ordnungs)Rahmen der Unternehmensführung zu befragen. Fragen in dem Kontext sind etwa welche Stakeholder sind relevant und wie und wo werden diese in welchen Entscheidungsprozessen berücksichtigt und eingebunden? Welche Governance-Strukturen herrschen vor, welche Personen sind an welcher Stelle und wie involviert, und welche Instrumente wurden (von wem) eingeführt? Inwiefern werden diese Strukturen kommuniziert und gelebt und die Instrumente genutzt? Wurde die Einhaltung in der Vergangenheit systematisch kontrolliert? Welche „Workarounds“ wurden in der Vergangenheit beobachtet? Wie wird versucht, Risiken frühzeitig zu identifizieren und wem untersteht es, Gegenmaßnahmen zu entwickeln und einzuleiten?

Nach einer derartigen Bestandsaufnahme sind sodann zunächst Probleme zu benennen, zum Beispiel mangelhafte Informationsgenerierung (Stichwort: *Controlling*, insbesondere Kennzahlenauswahl und Soll-Ist-Abgleich), ungenügender Informationsfluss, problematische Informationsverarbeitung oder gar fehlende Kompetenz, die Information zu verarbeiten, unklarer Entscheidungsprozess oder intransparente Verantwortlichkeiten. Sodann sind diese zu priorisieren und schließlich entsprechende Initiativen zu definieren mit dem Ziel, ausgewählte Probleme zu beheben. Zentral in diesem Kontext sind unter anderem die auch in den einschlägigen Kodizes adressierten Fragen der Besetzung des Aufsichtsgremiums, der dort vorhandenen Expertise mit Blick sowohl auf betriebswirtschaftliche wie rechtliche Fragestellungen (Stichwort: regelmäßige ‚Fortbildung der Organmitglieder‘) sowie die Arbeit im Gremium und die Zusammenarbeit zwischen den Organen (Stichwort:

turnusmäßige ‚Evaluation des Aufsichtsgremiums‘ mit systematischer 360°-Rückmeldung).

Abbildung 2: Was ist zu tun?



Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die Pflegewirtschaft wird sich diesem Thema mehr als bisher öffnen müssen. Sie steht als systemrelevanter Wirtschaftszweig, mit Milliardenbeträgen staatlich gestützt, mehr denn je im Blick der Öffentlichkeit und damit auch im Fokus kritischer Blicke. Dass das „Verbandssanktionengesetz“ gerade jetzt (am 21.10.2020) von der Bundesregierung in den Gesetzgebungsprozess eingeschleust wurde, wird seitens der Bundesregierung u. a. auch mit der gegenwärtigen Situation begründet. Plastisch formuliert: Wenn der Staat gegenwärtig die Wirtschaft stützt, so sollen die rechtstreuen Unternehmen gestärkt und die Unternehmen, die die gegenwärtige Situation etwa gar rechtswidrig ausnutzen, um sich ungerechtfertigte Vorteile zu verschaffen, umso stärker bestraft werden. Das gilt auch für erwerbswirtschaftlich ausgerichtete Pflegeunternehmen, bei denen das Gesetzesvorhaben ersichtlich noch nicht angekommen ist.

Ob Akteure in Sachen „Corporate Governance“ einen kompletten Neustart wagen wollen oder aber auch nur ausgewählte Aspekte der Unternehmensführung verbessern wollen, in beiden Fällen sind zwei Dinge essentiell: Zum einen die absolute und im gesamten Unternehmen klar und deutlich kommunizierte Unterstützung des Projektes durch die Geschäftsführung und das Top-Management. Das Programm muss „Chefsache“ sein, ansonsten werden Mitarbeiter unmittelbar sich daran machen, „Workarounds“ zu finden und zu implementieren. Zum anderen ist das Anliegen, die Corporate Governance zu verbessern, als kontinuierlicher Prozess zu begreifen: Die Pflanze guter Unternehmensführung, einmal gesetzt, ist zu pflegen - oder wie die Kölner zu sagen pflegen: „von nix kütt nix“! Und: Nicht nur im Rheinland ist insofern mit dem „Et hätt noch immer jot jejange“ spätestens jetzt final Schluss.

5 Literatur

Alle nachfolgend angegebenen URLs wie am Tag der letzten Versionserstellung.

Bangert (2011), *Gute Unternehmensführung betrifft auch die Caritas*, in: neue caritas, Ausgabe 17/2011.

Expertenkommission D-PCGM (2020), *Deutscher Public Corporate Governance-Musterkodex*. Koordination Ulf Papenfuß/Klaus-Michael Ahrend/Kristin Wagner-Krechlok, Fassung vom 7. Januar 2020. Abrufbar unter: www.pcg-musterkodex.de.

Jensen & Meckling (1976), *Theory of the Firm. Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, in: Journal of Financial Economics, Nr. 4.

ifo (2020), *Strukturmerkmale Alten- und Pflegedienste*. Stand 29. April 2020. Abrufbar unter: www.ifo.de/sites/default/files/2020-05/strukturmerkmale-altenundpflegedienste.pdf.

Kohl, Rapp, Strenger & Wolff (2014), *Akzeptanz des Deutschen Corporate Governance Kodex: Ergebnisse einer Langzeitbetrachtung über die ersten zehn Kodexfassungen*, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Ausgabe 5 /2014.

Pflegemarkt.com (2020), *Die 30 größten Pflegeheimbetreiber 2020*. Abrufbar unter: www.pflegemarkt.com/2019/12/13/die-30-groessten-pflegeheimbetreiber-2020/.

Pflegemarkt.com (2020), *Ambulante Spitzenklasse – Deutschlands 15 größten Pflegedienste 2019*. Abrufbar unter: <https://www.pflegemarkt.com/2019/01/29/die-groessten-pflegedienste-in-deutschland-2019/>.

Rapp & Sperling (im Erscheinen), *Der Deutsche Corporate Governance Kodex als standardisierte Form der Corporate Governance*

Berichterstattung in der Finanzkommunikation, in: Handbuch Investor Relations und Finanzkommunikation, Springer Verlag.

Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (2020), *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Fassung vom 20. März 2020. Abrufbar unter: [/www.dcgk.de/de/](http://www.dcgk.de/de/).

Über die Autoren

Dr. Lutz H. Michel (64) ist Rechtsanwalt und Chartered Surveyor und berät Unternehmen der Pflegewirtschaft vornehmlich in ordnungs-, leistungs- und immobilienrechtlichen Fragestellungen der Unternehmensentwicklung. Er ist spezialisiert auf die Gestaltung von polymodularen Immobilien- und Dienstleistungskonzepten für ältere Menschen und die Begleitung von Pflegeunternehmen bei Expansionsprojekten. Als Fellow der Royal Institution of Chartered Surveyors ist er Co-Chair der Practice Group Specialised Property. Zudem ist er Mitherausgeber des Standardwerks zum Betreuten Wohnen, dem „Handbuch Betreutes Wohnen“ (C.H. Beck), eines Praxishandbuchs „Ambulant betreute Wohngemeinschaften“ (Vincentz Network) sowie eines Kommentars zur Dienstleistungsnorm für ServiceWohnen im Alter, der ÖNORM / CEN TS 16118 (Austrian Standards publishing) und ständiger Autor und Referent zu Rechtsfragen der Pflege- und Immobilienwirtschaft.

Marc Steffen Rapp (45) ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Controlling an der Philipps-Universität Marburg, wo er sich insbesondere mit Fragen der Corporate Governance vor dem Hintergrund von Unternehmensstrategie, -steuerung und -finanzierung beschäftigt. Er ist affiliert mit dem Center for Corporate Governance an der Copenhagen Business School in Kopenhagen/Dänemark und fungiert als wissenschaftlicher Ko-Direktor des Centers for Corporate Governance an der Handelshochschule Leipzig und dort über viele Jahre Ko-Autor der jährlichen Kodexakzeptanzstudie. Er ist zudem Partner der Beratungsboutique „The Business and Governance Consultants“ wo er sich mit Fragen der Strategie, Transformation und Steuerung von Unternehmen unter anderem aus dem Gesundheitswesen beschäftigt.

Beide Autoren sind in der Strategie- und Politikberatung zu grundsätzlichen Fragestellungen der Unternehmensführung und -ausrichtung eingebunden.

Kontakt:

Dr. Lutz H. Michel

Rechtsanwalt

Am Langen Graben 33

D-52353 Düren

Email: dr.michel@radrmichel.de

The Business & Governance Consultants

Prof. Dr. Marc Steffen Rapp

Carl-von-Noorden Platz 14

D-60596 Frankfurt am Main

Email: msr@m-s-rapp.de



The Business & Governance Consultants ist eine unter dem Leitgedanken „Partner for Your Success“ gegründete und partnerschaftlich geführte Beratungsboutique. Fokussiert auf Kernfragen des Managements verstehen The Business & Governance Consultants diesen Gedanken ganzheitlich, vom Sparring und der Konzeption auf Managementebene, bis hin zur Umsetzungsbegleitung durch Coaching und Projektmanagement auf der operativen Ebene.