

*Band*  
**8**

David Matusiewicz / Manfred Cassens (Hrsg.)

*Corporate Governance  
in Universitäts-und Privatkliniken*

~  
Christina Kusch

ifgs Schriftenreihe



**Institut für Gesundheit & Soziales**  
der FOM Hochschule  
für Oekonomie & Management

**Christina Kusch**

*Ein Vergleich von Corporate Governance in Universitäts- und Privatkliniken  
am Beispiel des Universitätsklinikums Essen und Helios Klinikum Berlin-Buch  
Eine empirische Analyse der Grundsätze der Unternehmensführung*

ifgs Schriftenreihe der FOM, Band 8

Essen 2017

ISSN 2367-3176

Dieses Werk wird herausgegeben vom ifgs Institut für Gesundheit & Soziales  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;  
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2017 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner  
Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der  
engen Grenzen des Urhebergeset-  
zes ist ohne Zustimmung der MA  
Akademie Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH unzulässig und  
strafbar. Das gilt insbesondere für  
Vervielfältigungen, Übersetzungen,  
Mikroverfilmungen und die Ein-  
speicherung und Verarbeitung in  
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchs-  
namen, Handelsnamen, Warenbe-  
zeichnungen usw. in diesem Werk  
berechtigt auch ohne besondere  
Kennzeichnung nicht zu der Annah-  
me, dass solche Namen im Sinne  
der Warenzeichen- und Marken-  
schutz-Gesetzgebung als frei zu  
betrachten wären und daher von  
jedermann benutzt werden dürfen.  
Oft handelt es sich um gesetzlich  
geschützte eingetragene Waren-  
zeichen, auch wenn sie nicht als  
solche gekennzeichnet sind.

***Ein Vergleich von Corporate Governance  
in Universitäts- und Privatkliniken am Beispiel  
des Universitätsklinikums Essen  
und Helios Klinikum Berlin-Buch***

Eine empirische Analyse der Grundsätze  
der Unternehmungsführung

Christina Kusch

Christina Kusch  
Universitätsklinikum Essen  
E-Mail: christina.kusch@uk-essen.de  
Bachelor-Thesis an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management Essen,  
eingereicht im Januar 2017

## **Vorwort**

Der Wettbewerb unter den Krankenhäusern hat in den letzten Jahren – nicht zuletzt durch die Einführung der Diagnosis Related Groups (DRG), einer weiteren Marktkonzentration und Gesundheitsreformen, zugenommen. Um im Wettbewerb bestehen zu können, sind die Krankenhäuser angehalten, auf die Herausforderungen in der globalen Umwelt durch ein entsprechendes Handeln im Management reagieren zu können. Corporate Governance bezeichnet hierbei den Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung von Unternehmen. Dieser Ordnungsrahmen wird maßgeblich durch den Gesetzgeber und die Eigentümer bestimmt. Im Bereich der Krankenhäuser wird auch von Hospital Governance gesprochen, so dass die Ansprüche an einen derartigen Ordnungsrahmen auf die Spezifika eines Krankenhauses heruntergebrochen werden müssen. Hierbei werden insbesondere Aspekte der Organisation, des Personals, der Prozesse und der Finanzen betrachtet. Die vorliegende Arbeit hat bestätigt, dass die theoretischen Grundlagen zwar aus der Privatwirtschaft (Allgemeine BWL) übernommen werden können, die Corporate-Governance-Strukturen allerdings für Krankenhäuser adjustiert werden müssen, um diese als Rahmenwerk zu nutzen (Spezielle BWL).

Die Ergebnisse der empirischen Analyse haben zeigen auch, dass es Unterschiede zwischen den Corporate-Governance-Strukturen im Universitätsklinikum Essen und im Helios Klinikum Berlin-Buch gibt. Ferner wurde belegt, dass die Privatklinik – trotz ihrer stärkeren Anlehnung an privatwirtschaftliche Strukturen – nicht über einen höheren Organisationsgrad der Corporate Governance verfügt. Das Universitätsklinikum Essen wiederum orientiert sich punktuell auch an privatrechtlichen Regelungen, bspwe bei der Struktur des Aufsichtsrates.

Frau Kusch kommt zu dem Schluss, dass dem beschriebenen wachsenden Wettbewerbsdruck mit Corporate Governance entgegnet werden kann, da es hierdurch zu einer transparenteren Leitungsstruktur und einer verbesserten Positionierung am Krankenhausmarkt kommt.

Essen, im Juni 2017

Prof. Dr. David Matusiewicz

Direktor des ifgs Institut für Gesundheit & Soziales der FOM Hochschule

## Inhalt

Abkürzungsverzeichnis.....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Gang der Arbeit .....	2
2 Corporate Governance als Konzept nachhaltiger Unternehmensführung .....	4
2.1 Verständnis und Zielsetzung von Corporate Governance.....	4
2.2 Corporate-Governance-Mechanismen .....	7
2.3 Deutscher Corporate Governance Kodex .....	10
2.3.1 Inhalte und Ziele des DCGK.....	10
2.3.2 Akzeptanz und Anwendung DCGK .....	13
2.4 Corporate-Governance-System.....	14
2.4.1 Dualistisches Verwaltungssystem .....	14
2.4.2 Organe im dualistischen System.....	16
2.5 Unternehmen Krankenhaus.....	21
2.5.1 Begriff, Rechtsformen und Hierarchien in Universitätskliniken ..	21
2.5.2 Vorstellung Universitätsklinikum Essen .....	24
2.5.3 Begriff, Rechtsformen und Finanzierungsvorteile von Privatkli- niken.....	26
2.5.4 Vorstellung Helios Klinikum Berlin-Buch .....	28
3 Wirkung von Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg.....	31
3.1 Abgeleitete theoretische Wirkungszusammenhänge .....	31
3.2 Auswirkung auf der operativen Ebene.....	33
3.3 Auswertung des aktuellen Forschungsstandes .....	35

4	Empirische Analyse von Corporate Governance im Krankenhaussektor ....	39
4.1	Methodisches Vorgehen und Vorstellung des Forschungsmodells.....	39
4.1.1	Qualitativer Untersuchungsansatz .....	43
4.1.2	Aufbau und Ablauf des Experteninterviews.....	44
4.2	Datenbasis und Datenerhebung .....	47
4.3	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	49
4.3.1	Corporate Governance Helios Klinikum Berlin-Buch.....	49
4.3.2	Corporate Governance Universitätsklinikum Essen .....	53
4.3.3	Corporate Governance im Vergleich .....	60
4.4	Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen .....	68
5	Fazit und Ausblick .....	75
	Literaturverzeichnis.....	77
	Internetquellen .....	87
	Anhang.....	91

## **Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
AktG	Aktiengesetz
AR	Aufsichtsrat
CG	Corporate Governance
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
DRG	Diagnosis Related Groups
EU	Europäische Union
GCCG	German Code of Corporate Governance
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HGB	Handelsgesetzbuch
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OSL	Ordinary-Least-Squares-Model
SGB	Sozialgesetzbuch
TransPuG	Transparenz- und Publizitätsgesetz
UK	Universitätsklinikum
UN	Unternehmen
US	Vereinigte Staaten von Amerika

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Corporate-Governance-Mechanismen .....	10
Abbildung 2: Dualistisches Verwaltungssystem .....	16
Abbildung 3: Wesentliche Tätigkeiten Aufsichtsrat .....	20
Abbildung 4: Schritte zur qualitativen Inhaltsanalyse .....	48

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: DCGK – Gliederung.....	11
Tabelle 2: Wettbewerbsfaktoren.....	32
Tabelle 3: Anforderungen im Gebiet der Beratungsforschung nach Nissen .....	42
Tabelle 4: Vorbereitung Interview.....	45

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Ein weltweites Wirtschaftswachstum, der ansteigende Grad der Globalisierung und eine zunehmende Komplexität von Märkten und Marktinteraktionen prägen das Bild der Wirtschaftswelt des 21. Jahrhunderts.<sup>1</sup> Diese Entwicklung geht dabei nicht nur mit Unternehmenserfolgen einher, sondern wurde gerade in der jüngsten Vergangenheit von Unternehmensskandalen und -krisen überschattet.<sup>2</sup> Beispiele wie die Bilanzfälschung des US-amerikanischen Energiekonzerns Enron oder die Unternehmenshistorie von Worldcom haben dabei die Glaubwürdigkeit der Unternehmen und deren Führungsriege aus Sicht der Anleger und Kunden beeinflusst und den Bedarf nach einer nachhaltigen und vor allem messbaren Vertrauensgrundlage begründet.<sup>3</sup>

Ein Instrument, das die Kontrolle und das Führungsverhalten in Unternehmen regelt und nach außen hin Struktur und Verlässlichkeit abbildet, ist die Corporate Governance. Von ihrem ursprünglichen Hauptziel, Machtmissbräuche und unverantwortliches Verhalten der Leitungsorgane von Unternehmen zu verhindern, hat diese sich unter Einbeziehung zusätzlicher Aspekte und Schwerpunkte in ein entscheidendes Differenzierungs- und Erfolgsmerkmal von Unternehmen entwickelt. Durch die Corporate Governance kann die Ausgestaltung klarer und transparenter Leitungsstrukturen, die Positionierung im Wettbewerb und das Vertrauen der Öffentlichkeit in das Unternehmensmanagement gestärkt werden.<sup>4</sup> Auch wenn die erlassenen Richtlinien und Empfehlungen der Corporate Governance initial auf börsennotierte Gesellschaften ausgerichtet war, wurde diese zunehmend auch auf andere Sektoren erweitert.<sup>5</sup>

Ein wachsender Wettbewerbsdruck und die damit verbundene Notwendigkeit steigenden wirtschaftlichen Kalküls im deutschen Krankenhaussektor geben

---

<sup>1</sup> Vgl. Potrafke, N., Economy, 2015, S. 509 ff.

<sup>2</sup> Vgl. Brown, R. E., Crisis, 2005, S. 20 ff.

<sup>3</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 1; Brown, R. E., Crisis, 2005, S. 20 ff.

<sup>4</sup> Vgl. Oman, C., Blume, D., Corporate Governance, 2005, S. 1 ff.

<sup>5</sup> Vgl. Oman, C., Blume, D., Corporate Governance, 2005, S. 1 ff.

Anlass, die beschriebene Systematik der Corporate Governance auch dort in Betracht zu ziehen.<sup>6</sup> Die vorliegende Arbeit setzt sich mit dieser Verbindung auseinander und betrachtet die Anwendung von Corporate Governance auf dem deutschen Krankenhausmarkt.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist eine Analyse und der Vergleich der Corporate Governance der Universitätsklinik Essen und des Helios Klinikums Berlin-Buch als repräsentative Vergleichsunternehmen des Krankenhaussektors.

Ausgehend von der dargelegten Relevanz des Themas sollen die folgenden Thesen als Untersuchungsgesichtspunkte der anschließenden Analyse dienen: (1) Es existieren abgrenzbare Unterschiede von Corporate-Governance-Strukturen zwischen dem Universitätsklinikum Essen und der Privatklinik Helios Klinikum Berlin-Buch. (2) Eine stärkere Anlehnung an privatwirtschaftliche Strukturen geht mit einem höheren Organisationsgrad der Corporate Governance einher. (3) Das Krankenhaus mit dem größeren Corporate-Governance-Implementierungsgrad weist höhere Unternehmenserfolge auf.

Da diesbezüglich keine empirischen Daten vorliegen, ist es zwecks Untersuchung der zugrunde liegenden Forschungsaspekte notwendig, neue Informationen zu erfassen, um die aufgeführten Thesen kritisch zu reflektieren. Dies wird durch die Durchführung einer qualitativen Inhaltsanalyse in Form von Experteninterviews und unter Einbeziehung einer literarischen Sekundärforschung abgewickelt.

## **1.2 Gang der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit gliedert sich somit in einen theoretischen und empirischen Teil. Im theoretischen Teil werden zunächst die grundlegenden Komponenten der Corporate Governance näher betrachtet. Hierfür erfolgt in Kapitel 2 die Auseinandersetzung mit der Begrifflichkeit Corporate Governance im Kontext nachhaltiger Unternehmensführung. Zunächst wird dabei der grundlegende Rahmen der Corporate Governance vorgestellt und die Zielsetzung erörtert.

---

<sup>6</sup> Vgl. Hurllebaus, T., Organisationsgestaltung, 2004, S. 53 ff.

Anschließend werden die Corporate-Governance-Mechanismen sowie exemplarisch der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ vorgestellt. Das Corporate-Governance-System wird ferner unter Berücksichtigung der Relevanz näher erläutert. Dabei werden besonders das dualistische Verwaltungssystem und die Rolle des Aufsichtsrates betrachtet. Das Kapitel schließt mit der Gegenüberstellung von Universitätskliniken und Privatkliniken, wobei insbesondere auf die Vorstellung der beiden Untersuchungsobjekte, Universitätsklinikum Essen und Helios Klinikum Berlin-Buch, eingegangen wird.

Im anschließenden dritten Kapitel werden die gewonnenen theoretischen Grundlagen in Bezug auf die Wirkungsweisen von Corporate Governance analysiert. Dazu werden eingangs relevante Wettbewerbsfaktoren und die Auswirkung auf der operativen Ebene hinsichtlich des Einflusses auf den Unternehmenserfolg dargestellt, bevor im Rahmen eines Forschungsüberblicks bestehende Studien über den Einfluss von Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg ausgewertet werden.

Im vierten Kapitel, welches den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet, erfolgt die empirische Untersuchung zur Corporate Governance im Universitätsklinikum Essen und dem Helios Klinikum Berlin-Buch. Die aufgestellten Thesen werden in diesem Teil mithilfe von Experteninterviews und durch qualitative Inhaltsanalyse untersucht. Einleitend wird zunächst das methodische Vorgehen beschrieben, indem der Untersuchungsansatz und die Auswahl der Methode begründet werden. Nachfolgend werden der Aufbau und der Ablauf der Experteninterviews erläutert. Nachdem zuvor die Datenbasis und die Datenerhebung detailliert vorgestellt wurden, erfolgt die Darstellung und vergleichende Analyse der Experteninterviews. Zum Abschluss dieses Kapitels werden die empirischen Ergebnisse zusammengefasst, interpretiert und darüber hinaus Ansätze zur Optimierung verbesserter Corporate-Governance-Strukturen für die Praxis abgeleitet.

In Kapitel 5 werden ein Fazit unter Hinzuziehung der Forschungsergebnisse gezogen und ein Ausblick auf weitere Forschungsansätze gegeben.

## **2 Corporate Governance als Konzept nachhaltiger Unternehmensführung**

Zu Beginn wird Corporate Governance als Konzept einer nachhaltigen Unternehmensführung in Grundzügen beschrieben, da es als Grundlage des Experteninterviews und dessen qualitativer Inhaltsanalyse dient und dafür bestimmtes Hintergrundwissen erforderlich ist. Die Beschreibung des Inhalts beschränkt sich somit auf die Themen, welche zum Verständnis und zur Erarbeitung der Fragestellung von Bedeutung sind. In diesem Zusammenhang wird der Bezug auf die Mechanismen und die Organe im Corporate-Governance-System genommen. Besondere Berücksichtigung erfährt in diesem Kapitel der Aufsichtsrat, da er eine bedeutende Rolle für die Corporate Governance spielt. Anschließend wird das Unternehmen Krankenhaus, insbesondere die Universitätskliniken und Privatkliniken, in Augenschein genommen. In diesem Kapitel werden die beiden Untersuchungsobjekte, das Universitätsklinikum Essen und das Helios Klinikum Berlin-Buch, vorgestellt, da diese im empirischen Teil der Arbeit im Fokus stehen.

### **2.1 Verständnis und Zielsetzung von Corporate Governance**

Corporate Governance hat sich zu einem fest etablierten und international intensiv diskutierten Fachbegriff entwickelt.<sup>7</sup> Im Kern subsumiert er sämtliche Zusammenhänge zwischen der Funktionsweise der Leitungsorgane, ihrer Kontrolle und dem daraus resultierenden Erfolg eines Unternehmens innerhalb eines marktwirtschaftlichen Umfelds.<sup>8</sup> In der Praxis wie auch in der Theorie divergieren jedoch die damit verbundenen Inhalte aufgrund unterschiedlicher Betrachtungsstandpunkte. Die Spannweite reicht von der Struktur der Eigentums- und Kapitalverhältnisse, der personellen Gremienzusammensetzung zur

---

<sup>7</sup> Vgl. Eibelshäuser, B., Unternehmensüberwachung, 2011, S. 7 ff.; Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 7 f.; Welge, M., Eulerich, M., Mangement, 2012, S. 103 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Brühl, K., Unternehmensstrategie, 2009, S. 7 f.; Stiglbauer, M., Unternehmenserfolg, 2010, S. 10; Pissarczyk, A., Unternehmenserfolge, 2015, S. 9.

Leitung und Kontrolle in Unternehmen bis hin zur Organisation der Unternehmensführung.<sup>9</sup>

Für Corporate Governance existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen. Gründe hierfür sind verschiedene Betrachtungsweisen und Schwerpunktsetzung, unterschiedliches Verständnis der Aufgabe und Verantwortung von Unternehmen und abweichende länderspezifische Forschungs-, Politik- und Rechtstraditionen.<sup>10</sup> Einen Überblick über das US-amerikanische Begriffsverständnis von Corporate Governance aus wissenschaftlicher Perspektive geben die beiden Autoren Shleifer und Vishny. Sie grenzen Corporate Governance wie folgt ab:

„That deals with the way in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment.“<sup>11</sup> Der Hauptfokus wird hier auf die Beziehung zwischen Kapitalgebern und Management gelegt.<sup>12</sup>

Das Problem der Trennung von Eigentum und Management sowie Fragen der Corporate Governance, die den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens<sup>13</sup> adressieren, sind keinesfalls neu und werden in den Wirtschaftswissenschaften bereits seit 1776 diskutiert. So erläutert Adam Smith das Corporate-Governance-Problem wie folgt:

„The directors of such companies, being the managers rather of the people's money than of their own, it cannot well be expected that they should watch over it with the same anxious vigilance with which the partners in a private copartner frequently watch over their own.“<sup>14</sup> Smith hat bereits vor mehr als 200 Jahren den zentralen Zielkonflikt zwischen Anteilseignern und angestellten Managern

---

<sup>9</sup> Vgl. Göbel, M., Unternehmenssteuerung, 2009, S. 136.

<sup>10</sup> Vgl. Metten, M., Corporate Governance, 2010, S. 10 ff.; Stiglbauer, M., Unternehmenserfolg, 2010, S. 9; Hopt, K., Comparative Law, 2011, S. 6; Spielmann, N., Internationale CG, 2012, S. 34.

<sup>11</sup> Shleifer, A., Vishny, R., Corporate Governance, 1997, S. 737.

<sup>12</sup> Vgl. Denis, D., McConnell, J., International CG, 2003, S. 2; Bebchuck, L., Weisbach, S., State of CG, 2010, S. 940.

<sup>13</sup> Vgl. Werder, A., Führungsorganisation, 2008, S. 1.

<sup>14</sup> Smith, A., Corporate Governance, 1776, S. 2.

beschrieben, der in der aktuellen Corporate-Governance-Diskussion das zentrale Thema darstellt.

Im Rahmen dieser Arbeit wird Corporate Governance im Sinne der offiziellen Bekanntmachungen der Europäischen Kommission verstanden. Diese findet in der bisherigen Literatur eine vergleichsweise breite Akzeptanz.<sup>15</sup> Sie stimmt mit dem internationalen-Corporate-Governance-Verständnis überein, wie z. B. den OECD-Grundsätzen der Corporate Governance, den OECD-Leitsätzen zu Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen oder dem „Europäischen Corporate Governance-Rahmen“.<sup>16</sup>

Nach der EU-Definition aus dem Jahre 2004: „Corporate Governance involves a set of relationships between a company's management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate Governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined“<sup>17</sup>, werden die Corporate-Governance-Grundsätze als nicht verbindlich und nicht als detaillierte Anweisung für die jeweilige nationale Gesetzgebung verstanden. Sie sollen helfen, die Unternehmensziele zu identifizieren und verschiedene Möglichkeiten für deren Verwirklichung aufzeigen.<sup>18</sup> Corporate Governance hat den nachhaltigen Erfolg der Unternehmung als zentrale Zielsetzung zu unterstützen.<sup>19</sup>

Unter dem Begriff Corporate Governance werden zusätzlich Aspekte der rechtlichen und faktischen Verflechtung des Unternehmens diskutiert.<sup>20</sup> Dementsprechend kann zwischen einer internen und einer externen Corporate-Governance-Perspektive differenziert werden. Die interne Perspektive thematisiert das grundsätzliche Rollenverständnis, die Zuständigkeiten und die Funktionsweisen der Unternehmensorgane sowie deren Interaktionen. Sie stellt die

---

<sup>15</sup> Vgl. OECD, Grundsätze, 2004, S. 11; Europäische Kommission, Grünbuch, 2011, S. 2.

<sup>16</sup> Vgl. Europäische Kommission, Grünbuch, 2011, S. 3 ff.

<sup>17</sup> Vgl. OECD, Grundsätze, 2004, S. 11.

<sup>18</sup> Vgl. OECD, Leitsätze, 2016, S. 12 ff.

<sup>19</sup> Vgl. Teichler, C., Wiemann, E., Morawtz, M., Managementberatung, 2004, S. 17.

<sup>20</sup> Vgl. Pissarczyk, A., Unternehmenserfolg, 2015, S. 9.

Zusammenwirkung der Unternehmensorgane wie Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung in den Fokus. Im Gegensatz dazu umfasst die externe Perspektive das Außenverhältnis der Unternehmensführung zu den übrigen Wirtschaftsakteuren. Wesentlich ist das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen und Märkten, wobei die Shareholder (Anteilseigner) und deren Interessen besonders im Blickpunkt stehen.<sup>21</sup> Unter Corporate Governance wird dadurch der faktische und rechtliche Ordnungsrahmen von Unternehmen verstanden, der eine gute und ordnungsgemäße Unternehmensführung, -kontrolle und -überwachung im Sinne aller Anteilseigner und Stakeholder (Anspruchsgruppen) gewährleistet und unterstützt.<sup>22</sup>

Corporate Governance optimiert die Wettbewerbsfähigkeit und bringt Vorteile. Dazu gehören etwa ein verbesserter Zugang zur Außenfinanzierung und betriebliche Leistungen, effektive Firmenschätzung, das Image der Firmen und die Reduzierung der Gefahr von Krisen und Skandalen.<sup>23</sup> Corporate-Governance-Praktiken gehören zu den zentralen Voraussetzungen für die Verbesserung von wirtschaftlicher Effizienz und Wachstum wie auch für die Stärkung des Anlegervertrauens. In einer Kurzformel ausgedrückt bezeichnet Corporate Governance den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens.<sup>24</sup>

## **2.2 Corporate-Governance-Mechanismen**

Wie im vorherigen Kapitel deutlich wurde, bildet die Trennung von Eigentum und Führung die Grundlage für die Corporate-Governance-Diskussion. Aus dem breiten Theoriespektrum zu Corporate Governance sollen im Folgenden die Corporate-Governance-Mechanismen kurz vorgestellt werden. Wie kann sichergestellt werden, dass die unternehmensspezifischen Zielsetzungen Be-

---

<sup>21</sup> Vgl. Werder, A., Führungsorganisation, 2015, S. 4.

<sup>22</sup> Vgl. Welge, M.; Eulerich, M., Management, 2012, S. 6.

<sup>23</sup> Vgl. International Finance Corporation, CG-Practices, 2015, S. 10.

<sup>24</sup> Vgl. Blair, M., Ownership, 1995, S. 3; Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., Governance-Problem, 1997, S. 2; Werder, A., German Code, 2001, S. 2.

achtung findet? Welche Faktoren sichern die Zielsetzungen? Das sind die Fragen nach den Mechanismen der Corporate Governance.

Jensen und Meckling identifizierten bereits 1976 erste Mechanismen, um die Corporate Governance zu stärken.<sup>25</sup> Unter der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Instrumente wird zwischen zwei Gruppen unterschieden, den internen und externen Corporate-Governance-Mechanismen.<sup>26</sup> Die externen Corporate-Governance-Mechanismen beschreiben die Einflussmöglichkeiten des Marktes auf die Handlungen des Managements. Dabei lassen sich folgende Mechanismen identifizieren: Produktmarkt, Arbeitsmarkt, Kapitalmarkt und gesetzliche Regelungen.<sup>27</sup>

Die externen Corporate-Governance-Mechanismen knüpfen an die Rahmenbedingungen des Marktes und gesetzliche Vorgaben, also an das Unternehmensumfeld, an. Das Umfeld eines Unternehmens hat einen wesentlichen Einfluss auf dessen Corporate-Governance-Struktur. Greifen die internen Mechanismen zu kurz, kommt es über die externen Mechanismen zu einer Verringerung der Informationsasymmetrie. Demnach sind Markttransaktionen, Preismechanismen, aber auch Unternehmensübernahmen als eine Art Indikator für die Qualität des Managements zu sehen.<sup>28</sup>

Die internen Corporate-Governance-Mechanismen fokussieren die Innensicht des Unternehmens. Sie beziehen sich auf die Organisationsstruktur eines Unternehmens und wirken über Kontroll- und Überwachungsmaßnahmen, die in die regulären Führungs- und Entscheidungsprozesse des Managements der Gesellschaft eingeflochten sind. Sie unterscheiden sich von den externen Mechanismen, da ihre Realisierung durch das Vertragsnetzwerk innerhalb des Unternehmens stattfindet. Die internen Mechanismen sind vom Unternehmen selbst eingesetzt, daher entfalten sie erst durch die Existenz einer vertraglichen

---

<sup>25</sup> Vgl. Jensen, M., Meckling, W., Agency-Cost, 1976, S. 305.

<sup>26</sup> Vgl. Sheffler, R., Vishney, R., Corporate Governance, 1997, S. 750; Filatotchev, I., Nakajima, C., Internal External, 2010, S. 591 ff.

<sup>27</sup> Vgl. Balke, S., Krankenhäuser, 2011, S. 35 ff.; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 72.

<sup>28</sup> Vgl. Jensen, C., Control Systems, 1993, S. 850 ff.; Welge, M., Eulerich, M., Management, S. 71.

Beziehung zwischen Kapitalgeber und Unternehmensleitung ihre Wirkung. Als interne Corporate-Governance-Mechanismen kommen folgende Instrumente in Betracht: Aufsichtsrat, Anreizsystem, Compliance und Revision.<sup>29</sup>

Auch wenn der interne Mechanismus nicht explizit von den beiden Autoren Diederichs und Kißler als Corporate-Governance-Mechanismus benannt wird, werden den internen Corporate-Governance-Organen und -Systemen eine maßgebliche Funktion zur Regulierung und positiven Beeinflussung der Corporate Governance attestiert.<sup>30</sup> Das lässt sich auf die Tatsache zurückführen, dass es für das Management aufgrund der wachsenden Komplexität der Unternehmensstrukturen und Prozesse nicht mehr möglich ist, diese in einer adäquaten Form zu überwachen. Deshalb werden die Aufgabenstellungen zunehmend an Unternehmenseinheiten delegiert und teilweise vom Gesetzgeber eingefordert.<sup>31</sup>

Jeder einzelne interne Corporate-Governance-Mechanismus ist auf einen bestimmten Unternehmensfaktor spezialisiert. Somit werden Informationen für den Vorstand generiert und aggregiert, eine permanente Unternehmensüberwachung ermöglicht und die unternehmensspezifischen Abläufe auf ihre Funktionalität, Effektivität und Konformität geprüft.<sup>32</sup> Das Ziel der internen als auch externen Corporate-Governance-Mechanismen ist es, den Handlungsspielraum des Managements zu kontrollieren und die Anreize zu steuern.<sup>33</sup> Einen Überblick über die potenziellen Mechanismen bietet die nachfolgende Abbildung:

---

<sup>29</sup> Vgl. Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 29 ff.; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 73.

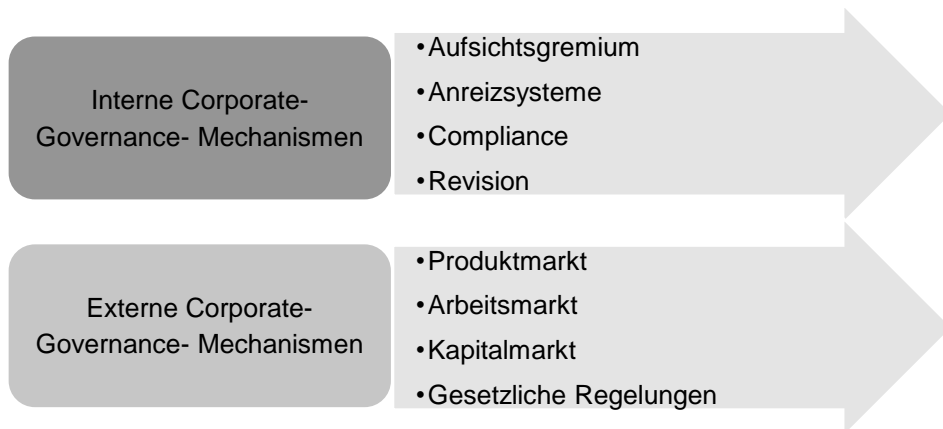
<sup>30</sup> Vgl. Diederichs, M., Kißler, M., Aufsichtsratsreporting, 2008, S. 34.

<sup>31</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 76.

<sup>32</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 75 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 28.

**Abbildung 1:** Corporate-Governance-Mechanismen



Quelle: In Anlehnung an: Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 29.

Das Zusammenspiel von internen und externen Corporate-Governance-Mechanismen bildet den Rahmen, um eine verantwortungsvolle und zielorientierte Unternehmensführung, eine gute Corporate Governance, sicherzustellen.<sup>34</sup>

## **2.3 Deutscher Corporate Governance Kodex**

Das zentrale und umfassende Regelwerk zur Corporate Governance in Deutschland ist der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ (DCGK). Die wesentlichen Inhalte, besonders in Hinblick auf die Akzeptanz und Anwendung dieses Kodex, werden nachfolgend dargestellt.

### **2.3.1 Inhalte und Ziele des DCGK**

Der „Deutsche Corporate Governance Kodex“ (DCGK) stellt gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter und nicht

---

<sup>34</sup> Vgl. Schmidt, T., Corporate Governance, 2011, S. 18; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 78.

kapitalmarktorientierter Gesellschaften dar. Er enthält in Form von Empfehlungen und Anregungen international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.<sup>35</sup> Mit seinen Richtlinien zur Unternehmensführung im Sinne sogenannter „Best Practices“ beinhaltet der Kodex die heute vorherrschende Vorstellung über eine angemessene Leitung und Kontrolle von Unternehmen. Die Regelungen des DCGK zielen insofern auf die Steuerung bestimmter Organisationen ab.<sup>36</sup> Dieser impliziert auf einer Seite ein hohes Maß an Verpflichtung und Verbindlichkeit, der aber den in seinen Geltungsbereich fallenden Unternehmen auf der anderen Seite ein hohes Maß an Flexibilität ermöglicht.<sup>37</sup> Nach der Präambel, die im Wesentlichen die Zwecksetzung des Kodex darlegt, die Grundordnung der deutschen Aktiengesellschaft aufzeigt und Verbindlichkeitsstufen der Empfehlungen erläutert, ist der DCGK in die in Tabelle 1 dargestellten Abschnitte gegliedert:

**Tabelle 1:** DCGK – Gliederung

Kapitel	Titel
I	Präambel
II	Aktionäre und Hauptversammlung
III	Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat
IV	Vorstand
V	Aufsichtsrat
VI	Transparenz
VII	Rechnungslegung und Abschlussprüfung

Quelle: Deutscher Corporate Governance Kodex, Mai 2015

<sup>35</sup> Vgl. Grundei, J., Zaumseil, P., Aufsichtsrat, 2012, S. 59; Conrad, P., Koch, J., Steuerung, 2012, S. 89.

<sup>36</sup> Vgl. DCGK, Richtlinien, 2015, S. 1 ff.

<sup>37</sup> Vgl. Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 47; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 54; DCGK, Richtlinie, 2015, S. 2; Schmiedebach, B.; Governance-Kodex, 2016, S. 43.

Mit dem Blick auf die inhaltliche Gewichtsverteilung stehen die Verbesserung der Überwachungstätigkeit des Aufsichtsrats und die Zusammenarbeit mit dem Vorstand im Fokus des DCGK.<sup>38</sup> Neben der Formulierung der aktuellen Best Practice der Unternehmensführung hat der Kodex zum Ziel, als Kommunikationsfunktion die Verständlichkeit von Corporate Governance zu fördern. Diese Funktion soll zudem auch das Vertrauen der Mitarbeiter, der Kunden, der Anleger und der Öffentlichkeit in die deutsche Unternehmensführung und Kontrolle gewinnen.<sup>39</sup> Der Kodex hat ebenfalls eine Ordnungsfunktion, welche die Verbesserung der Qualität der Corporate Governance zum Ziel hat. Er übernimmt zusätzlich die Aufgabe der Verpflichtung von Vorstand und Aufsichtsrat, im Einklang mit den Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft für den Bestand des Unternehmens und seine nachhaltige Wertschöpfung zu sorgen. Er regelt insbesondere die Rechte und Pflichten der Vorstände, Aufsichtsräte und Aktionäre.<sup>40</sup> Zusammenfassend verfolgt der DCGK die drei Ziele: Die geordnete Dokumentation deutscher Corporate-Governance-Grundsätze, die Kodifizierung des Kerngedankens der Transparenz und die Flexibilisierung ordnungspolitischer Rahmengrundsätze.<sup>41</sup>

Der DCGK besteht aus Mussvorschriften, die gesetzesäquivalenten und auslegungskonformen Charakter besitzen, und aus Soll-Empfehlungen, die Unternehmen wahlweise umsetzen können. Dementsprechend sind die enthaltenden Regelungen, soweit sie über die gesetzlichen Vorschriften hinausgehen, nicht rechtsverbindlich.<sup>42</sup> Abweichungen von Soll-Empfehlungen sind jährlich in Entsprechenserklärungen gem. § 161 AktG optional mit Begründung für das Abweichen anzuzeigen.<sup>43</sup> Dies wird durch ein Konzept des „comply or explain“ umgesetzt, wonach das Unternehmen lediglich verpflichtet wird, zu erklären, ob es den Empfehlungen des Kodex folgt oder warum es gegebenenfalls von die-

---

<sup>38</sup> Vgl. DCGK, Richtlinien, 2015, S. 4 ff.

<sup>39</sup> Vgl. Gleißner, W., Risikomanagement, 2008, S. 27; Welge, M., Eulerich, M., 2014, S. 54.

<sup>40</sup> Vgl. Gleißner, W., Risikomanagement, 2008, S. 27.

<sup>41</sup> Vgl. Pfitzer, N., Oser, P., DCGK, 2005, S. 17 f.

<sup>42</sup> Vgl. DCGK, Richtlinie, 2007, S. 280 ff.; Grundei, J., Zaumseil, P., Aufsichtsrat, 2012, S. 61 f.; DCGK, Richtlinie, 2015, S. 3; Schewe, G., Unternehmensverfassung, 2015, S. 246.

<sup>43</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M.; Management, 2014, S. 58.

sen abweicht. Der DCGK stellt somit die Möglichkeit zur Kontrolle der von Unternehmen deklarierten Befolgung von Best-Practice-Empfehlungen der deutschen Regierungskommission dar.<sup>44</sup>

### **2.3.2 Akzeptanz und Anwendung DCGK**

Der DCGK ist, wie beispielsweise die regelmäßige Erhebung des Berlin Center of Corporate Governance belegt, in der Praxis insgesamt auf positive Resonanz gestoßen. Der Anhang 1 verdeutlicht die Ergebnisse der Kodexanwendung im Jahr 2015. Der Anhang zeigt, dass die untersuchten Unternehmen die Anregungen und Empfehlungen insgesamt zu 82,6 % umgesetzt haben.<sup>45</sup>

Obwohl er keine gesetzliche Verbindlichkeit hat, hat sich somit der DCGK als Leitfaden zur Ausgestaltung guter Corporate Governance in deutschen Großunternehmen etabliert. Dies wird auch in den unterschiedlichen wissenschaftlichen Erhebungen zur Akzeptanz des DCGK deutlich.<sup>46</sup> Um die Akzeptanz des DCGK in deutschen Unternehmen genauer zu beleuchten, wird im Folgenden die Akzeptanzentwicklung in den Jahren 2004 bis 2015 betrachtet. Hierzu werden die Ergebnisse des Berlins Center of CG herangezogen, dargestellt im Anhang 2. Die Akzeptanz hat sich im Vergleich zum Vorjahr positiv entwickelt. So liegt die durchschnittliche Befolgungsquote der Kodexbestimmungen der in Frankfurt notierten Unternehmen mit 82,6 % höher als im Vorjahr mit 78,9 %.<sup>47</sup> Dieser Anstieg ist vor allem auf die merklich gestiegene Umsetzung der 2013 eingeführten Empfehlung zur Vorstandsvergütung zurückzuführen. Die Kennzahlen zur Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Kodex bilden wichtige Indikatoren für die Wirkung des DCGK in der Praxis. Der Kodex hat sich als Ausdruck guter Corporate Governance in der deutschen Wirtschaft etabliert und kann für sich in Anspruch nehmen, ergänzend zu geltenden Gesetzen Standards für die Leitung und Überwachung von Unternehmen im Sinne von Best

---

<sup>44</sup> Vgl. DCGK, Richtlinien, 2007, S. 73 f.; Geiersbach, K., Interne Revision, 2011, S. 75; Conrad, P., Koch, J., Unternehmenssteuerung, 2012, S. 89 ff.

<sup>45</sup> Vgl. Werder, A., Turkali, J., Report, 2015, S. 1359.

<sup>46</sup> Vgl. Werder, A., Turkali, J., Report, 2015, S. 1360 ff.

<sup>47</sup> Vgl. Berlin Center of Corporate Governance, Monitoring Reports, 2014–2015, o. S.

Practice zu setzen.<sup>48</sup> Der Kodex wird in der Regel einmal jährlich vor dem Hintergrund nationaler und internationaler Entwicklungen überprüft und bei Bedarf angepasst.<sup>49</sup>

## **2.4 Corporate-Governance-System**

Im internationalen Vergleich existieren für die Führung und Überwachung einer Gesellschaft unterschiedliche Systeme, die sich durch die Verteilung der Kontroll- und Leitungsfunktion auf die Organe unterscheiden. Es lassen sich zwei gegensätzliche Corporate-Governance-Systeme identifizieren: das monistische und das dualistische System.<sup>50</sup> Während das monistische System, das im angelsächsischen Raum dominiert, Leitungs- und Kontrollfunktionen zusammenfasst, gilt für die deutschen Aktiengesellschaften das dualistische System. Im Gegensatz zum monistischen System erfolgt die strenge Trennung von Leitung und Kontrolle.<sup>51</sup> Im Folgenden werden das dualistische System und dessen Organe näher dargestellt.

### **2.4.1 Dualistisches Verwaltungssystem**

Die Autoren La Porta, Lopez-de-Silanes, Jensen, Shleifer und Vishney gehen davon aus, dass das Rechtssystem eines Landes einen essenziellen Corporate-Governance-Mechanismus darstellt.<sup>52</sup> Sie argumentieren, dass der Gesetzgeber die Rechte eines Anlegers zu schützen hat und die gesetzlichen Richtlinien grundlegende Determinanten darstellen.<sup>53</sup> Deshalb wird im Rahmen dieser Arbeit die Aktienrechtsnovelle aus dem Jahr 1870 näher in Augenschein genommen. Diese hat für die Aktiengesellschaft das dualistische Verwaltungssys-

---

<sup>48</sup> Vgl. Macharzina, K., Wolf, J., Führung, 2008, S. 143; Werder, A., Führungsorganisation, 2015, S. 24.

<sup>49</sup> Vgl. DCGK, Entsprechungserklärung, o. S.

<sup>50</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 35.

<sup>51</sup> Vgl. Kuck, D., Aufsichtsräte, 2006, S. 27; Eibelhäuser, B., Unternehmensüberwachung, 2011, S. 28 f.; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 41.

<sup>52</sup> Vgl. Denis, D., McConell, J., International-CG, 2003, S. 4 f.

<sup>53</sup> Vgl. Bebchuck, L., Weisbach, M., State of CG, 2010, S. 953.

tem geschaffen, das bis heute für das deutsche Recht charakteristisch geblieben ist.<sup>54</sup> Das geltende dualistische System wird durch eine strenge Trennung von Leitungs- und Kontrollaufgaben bestimmt. Die Kontrollfunktion wird vom Aufsichtsrat und die Leitungsfunktion vom Vorstand der Aktiengesellschaft wahrgenommen. Aufgrund der Zweiteilung der Funktionen wird das dualistische System auch als „Two-Tier System“ bezeichnet.<sup>55</sup> Die Trennung von Führung und Kontrolle zählt zu den Stärken des dualistischen Systems. Sie führt zur Erleichterung des Aufbaus von langfristigen Beziehungsgefügen mit unterschiedlichen Anspruchsgruppen und zur Berücksichtigung ihrer Interessen. Durch die Abtrennung von Leitung und Kontrolle wird die Unabhängigkeit des Aufsichtsrates bei der Überwachungstätigkeit gewährleistet.<sup>56</sup>

Bereits im Jahre 1861 legte der Gesetzgeber die organisatorische Funktions-trennung fest, die durch die nachfolgenden Aktienrechtsnovellen in den Jahren 1884 (Neuerfassung des AktG) sowie 1897 (Übergang im HGB) nicht verändert wurden. Die Kompetenzen und Beziehungen zwischen den beiden Organen, Vorstand und Aufsichtsrat, sind im Aktiengesetz geregelt.<sup>57</sup> Die getrennte Aufgabenverteilung erleichtert zudem, dass die Interessenvertretungskompetenz im dualistischen Leitungsmodell nicht auf die Eigenkapitalgeber beschränkt bleibt. Durch unternehmerische Mitbestimmungsregelungen werden nicht nur auf einer Seite die Anteilseignerinteressen, sondern auch die Arbeitnehmerinteressen miteinbezogen.<sup>58</sup> Beide selbstständigen Organe sind im Rahmen ihrer Aufgaben mit kontinuierlicher Kontrolle der Prozesse und der Führungsmaßnahmen vertraut. Darüber hinaus stellt der Aufsichtsrat die institutionelle und strukturelle Überwachung des Vorstandes als Geschäftsführung sicher.<sup>59</sup> Einen

---

<sup>54</sup> Vgl. Wilhelm, J., Kapitalgesellschaft, 2009, S. 25.

<sup>55</sup> Vgl. Kuck, D., Aufsichtsräte, 2006, S. 27; Hopt, K., Comparative Law, 2011, S. 70; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 41; Conrad, C., Steuerung, 2015, S. 272.

<sup>56</sup> Vgl. Freidank, C., Controlling, 2004, S. 97; Mallin, C., Corporate Governance, 2010, S. 215.

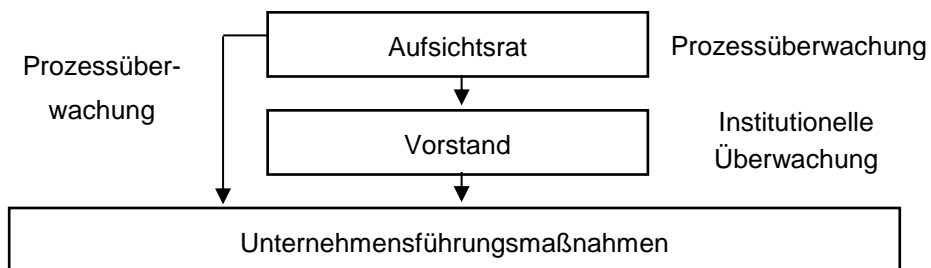
<sup>57</sup> Vgl. Warncke, M., Prüfungsausschluss, 2010, S. 38.

<sup>58</sup> Vgl. Pönisch, S., CG-Entwicklung, 2008, S. 20; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 41.

<sup>59</sup> Vgl. Hamacher, A., Interne Revision, 2015, S. 39 ff.

Einblick in die Grundstruktur des dualistischen Verwaltungssystems soll Abbildung 2 vermitteln.

**Abbildung 2:** Dualistisches Verwaltungssystem



Quelle: In Anlehnung: Welge, M., Eulerich, M., Management, 2012, S. 84.

### 2.4.2 Organe im dualistischen System

Die Führungs- und Überwachungsaufgaben werden im dualistischen System von zwei unterschiedlichen Organen wahrgenommen. Die Kontrollfunktion wird durch den Aufsichtsrat übernommen, während der Vorstand das Führungsorgan darstellt.<sup>60</sup> Das Grundmodell und das Zusammenwirken beider Organe sind im Aktiengesetz geregelt. Ferner finden sich Empfehlungen im „Deutschen Corporate Governance Kodex“.<sup>61</sup> Zu den Pflichtorganen der Aktiengesellschaft gehört auch die Hauptversammlung als Vertretung der Anteilseigner gem. §§ 118 ff. AktG, die jedoch nicht Teil der Unternehmensleitung ist und somit auch nicht im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht.

---

<sup>60</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 42.

<sup>61</sup> Vgl. DCGK, Richtlinie, 2015, S. 2 ff.

### 2.4.2.1 Vorstand

Im deutschen dualistischen System leitet der Vorstand nach § 76 Abs. 1 AktG als Geschäftsführungsorgan in eigener Verantwortung das Unternehmen und ist nicht an Weisungen der anderen Organe gebunden. Der Vorstand muss die Einhaltung der wesentlichen Grundsätze einer sorgfältigen Geschäftsführung nach § 93 Abs. 1 AktG, namentlich Ordnungsmäßigkeit, Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit, gewährleisten.<sup>62</sup>

Die Geschäftsführungskompetenz des Vorstandes beinhaltet die Repräsentationsfunktion nach § 78 AktG. Somit vertritt der Vorstand das Unternehmen gegenüber Dritten gerichtlich und außergerichtlich.<sup>63</sup> Das deutsche Recht sieht für den Vorstand ein Gesamtführungsprinzip gemäß § 77 Abs. 1 S. 1 AktG vor. Dementsprechend sind die Mitglieder des Vorstandes prinzipiell nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung befugt. Die Geschäftsführungsbefugnis des Vorstandes kann gemäß § 82 Abs. 2 AktG durch die Geschäftsordnung eingeschränkt werden. Zudem können zustimmungsbedürftige Geschäftstätigkeiten existieren. Der Vorstand muss nach § 111 Abs. 4 AktG dafür das Einverständnis des Aufsichtsrats einholen.<sup>64</sup> Die Leitungskompetenz des Vorstandes schließt die primäre Führungsfunktion im Unternehmen, das Treffen von Führungsentscheidungen sowie die Erledigung des Tagesgeschäfts ein.<sup>65</sup> Der Gesetzgeber hat die Aufgaben und Pflichten des Vorstandes im Aktiengesetz definiert. Neben der Einberufung der Hauptversammlung nach § 121 Abs. 2 AktG und der Festlegung der Tagesordnung sowie der Vorbereitung und Ausführung von Hauptversammlungsbeschlüssen liegt beispielsweise die Organisation der Buchführung gem. § 91 Abs. 1 AktG, die Einrichtung eines Überwachungssystems gem. § 91 Abs. 2 AktG und die Berichterstattung an den Aufsichtsrat gem. § 90 AktG im Verantwortungsbereich des Vorstands.<sup>66</sup> Zudem ist der Vorstand dazu verpflichtet, gemäß § 170 Abs. 1 AktG den Jahresabschluss und den La-

---

<sup>62</sup> Vgl. Wiesner, G., Gesellschaftsrecht, 2007, Rdnr. 2; Grundei, J., Zaumseil, P., Aufsichtsrat, 2012, S. 32; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 43.

<sup>63</sup> Vgl. Schindera, H., Kompetenz, 2002, S. 50; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 43; Schewe, G., Verfassung, 2015, S. 91.

<sup>64</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 44.

<sup>65</sup> Vgl. Grundei, J., Zaumseil, P., Aufsichtsrat, 2012, S. 31.

<sup>66</sup> Vgl. Diedrichs, M., Kißler, M., Report, 2008, S. 97.

gebericht für das abgelaufene Geschäftsjahr aufzustellen und diese unverzüglich dem Aufsichtsrat vorzulegen.<sup>67</sup>

In Bezug auf die personelle Besetzung legt § 76 Abs. 2 AktG fest, dass der Vorstand grundsätzlich aus einer oder mehreren Personen bestehen kann. Bei einem Unternehmen mit einem Grundkapital von mehr als drei Millionen Euro muss er aber mindestens zwei Personen umfassen, falls die Satzung nicht eine Person vorschreibt.<sup>68</sup> Setzt sich der Vorstand aus mehreren Personen zusammen, kann der Aufsichtsrat einen Vorstandsvorsitzenden laut § 84 Abs. 2 AktG ernennen.<sup>69</sup> Die Dauer der Bestellung des Vorstandes ist auf maximal fünf Jahre begrenzt, eine Wiederbestellung obliegt der freien Entscheidung des Aufsichtsrates.

#### **2.4.2.2 Aufsichtsrat**

Im dualistischen System steht der Aufsichtsrat als besonderes Überwachungsorgan zwischen der Hauptversammlung und dem Vorstand. Aufgrund seiner Rolle im deutschen Corporate-Governance-System hat er eine elementare Bedeutung für die Überwachung eines Unternehmens.<sup>70</sup> Aus diesem Grund wird die Überwachung durch den Aufsichtsrat im folgenden Abschnitt detaillierter betrachtet.

Gemäß § 100 Abs. 1 AktG muss das Mitglied des Aufsichtsrats eine natürliche, unbeschränkt geschäftsfähige Person sein. Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden grundsätzlich, entsprechend § 101 AktG, von der Hauptversammlung für maximal vier Jahre gewählt.<sup>71</sup> Diese müssen nach § 107 Abs. 1 AktG zur Koordination und Leitung der Arbeit im Aufsichtsrat aus ihrer Mitte einen Vorsit-

---

<sup>67</sup> Vgl. Schewe, G., Unternehmensverfassung, 2015, S. 92.

<sup>68</sup> Vgl. Faber, T., Gesellschaftliche Bindungen, 2010, S. 62.

<sup>69</sup> Vgl. Grundeis, J., Zaumseil, P., Aufsichtsrat, 2012, S. 32; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 44.

<sup>70</sup> Vgl. Berle, A., Means C., Corporation, 1932, S. 82; Scheffler, E., Aufsichtsrat, 1993 S. 63 ff.

<sup>71</sup> Vgl. Schewe, G., Unternehmensverfassung, 2015, S. 85.

zenden sowie einen oder mehrere Stellvertreter wählen.<sup>72</sup> Die persönlichen Voraussetzungen für die Ausübung eines Aufsichtsratsmandats ergeben sich gemeinsam aus § 100 Abs. 1 bis 4 und § 105 AktG. Diese sollen eine effektive Überwachungsfunktion sicherstellen.<sup>73</sup> Ergänzend zu den gesetzlichen Vorschriften enthält der DCGK eine Reihe von Empfehlungen und Anregungen zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates.<sup>74</sup>

Der Aufsichtsrat ist die wichtigste interne Prüfungsinstitution eines Unternehmens. Die Haupttätigkeiten umfassen die ausführliche Kontrolle und Überwachung der Geschäftsfunktionen nach § 111 Abs. 1 AktG. Die Interessenvertretung der Anteilseigner und der Arbeitnehmer sind zusätzliche Funktionen.<sup>75</sup> Diese Kontrollaufgabe wird für die Gesellschaft im Gesellschafts- und Unternehmensinteresse wahrgenommen.<sup>76</sup> Die Kontrolle bezieht sich auf die Rechtmäßigkeit, Prüfung der Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Ordnungsmäßigkeit der Entscheidungen des Vorstandes.<sup>77</sup> Die §§ 107 Abs. 3, § 111 Abs. 2 AktG enthalten Hinweise auf konkrete Gegenstände der Überwachungstätigkeit. Somit sind Bücher und Abschlüsse des Unternehmens samt Rechnungslegungsprozess und Abschlussprüfung sowie die Wirksamkeit von Risikomanagement, interner Revision und internem Kontrollsystem die Basis einer Kontrollmöglichkeit.<sup>78</sup> Die folgenden Handlungsbereiche, die in Abb. 3 aufgezeigt sind, stellen für den Aufsichtsrat die wesentlichen überwachenden Rahmentätigkeiten dar.

---

<sup>72</sup> Vgl. Werder, A., Führungsorganisation, 2008, S. 95; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 45 ff.

<sup>73</sup> Vgl. Stein, P., Aktiengesellschaft, 2016, S. 92.

<sup>74</sup> Vgl. DCGK, Richtlinien, 2015, S. 9 ff.

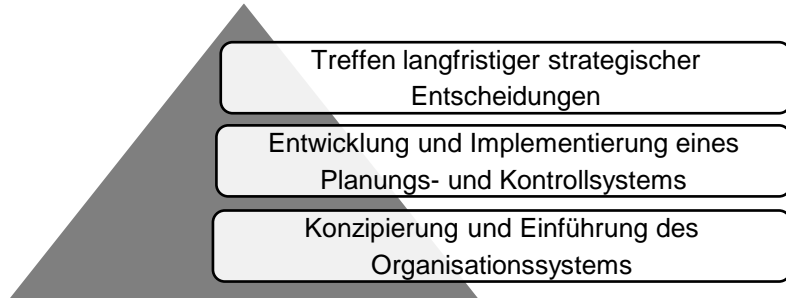
<sup>75</sup> Vgl. Schindera, H., Kompetenz, 2008, S. 58; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 44.

<sup>76</sup> Vgl. Theisen, M., 1993, Überwachung, Sp. 4224 ff.; Grundei, J., Zaumseil, P., Aufsicht, 2012, S. 77.

<sup>77</sup> Vgl. Kuck, D., Aufsichtsräte, 2006, S. 25; Eibelhäuser, B., Überwachung, 2011, S. 92.

<sup>78</sup> Vgl. Diedrichs, M., Kißler, M., Report, 2008, S. 100; Grundei, J., Zaumseil, P., Aufsichtsrat, 2012, S. 78; Welge, M., Eulerich, M., Management, S. 45.

**Abbildung 3:** Wesentliche Tätigkeiten Aufsichtsrat



Quelle: In Anlehnung an: Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 33.

Um eine effiziente Kontrolle und Überwachung durch den Aufsichtsrat zu gewährleisten, müssen dem Organ diejenigen Informationen zur Verfügung stehen, die eine zweckorientierte Entscheidung ermöglichen. Der Zugang zu allen erforderlichen Berichten und Erklärungen stellt eine ordnungsgemäße Überwachung des Vorstandes und somit der Unternehmensführung sicher.<sup>79</sup> § 90 AktG regelt die Berichtspflichten des Vorstandes an den Aufsichtsrat. Erst diese Pflicht ermöglicht dem Überwachungsorgan, seiner Kontrollaufgabe gemäß § 111 Abs. 1 AktG ordnungsgemäß nachzukommen.<sup>80</sup> Zur Gewährleistung der Überwachungsaufgabe hat der Aufsichtsrat die Möglichkeit, die Geschäftsinformationen auf aktive oder passive Weise zu gewinnen. Im Rahmen einer passiven Informationsgewinnung bestimmt der Gesetzgeber nach § 90 Abs. 1 und 2 AktG eine „Bringschuld“ der Berichterstattung durch den Vorstand. In Abgrenzung dazu regelt § 90 Abs. 3 AktG eine Informationsholschuld durch den Aufsichtsrat. Beim aktiven Informationsgewinn nutzt der Aufsichtsrat seine Befugnis zur Nachfrage weiterer Informationen.<sup>81</sup> Das Berichtsrecht des Aufsichtsrates gehört zu den relevantesten Informationsinstrumenten für die Überwachung

---

<sup>79</sup> Vgl. Theisen, M., Berichterstattung, 2007, S. 5 f.; Bebchuck, L., Weisbach, M., State of CG, 2010, S. 943 f.

<sup>80</sup> Vgl. Stein, P., Aktiengesellschaft, 2016, S. 107.

<sup>81</sup> Vgl. Eibelshäuser, B., Unternehmensüberwachung, 2011, S. 109; Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 247; Stein, P., Aktiengesellschaft, 2016, S. 107.

und Kontrolle. Die Erfüllung der Überwachung durch den Aufsichtsrat wäre erschwert oder sogar verhindert, wenn der Vorstand das Gremium quantitativ und qualitativ nicht ausreichend informiert.<sup>82</sup>

§ 111 Abs. 2 Satz 2 AktG erlaubt dem Aufsichtsrat, für bestimmte Tätigkeiten Sachverständige zu beauftragen, wenn es nicht möglich ist, eine angemessene Aufgabenerfüllung ohne die Einschaltung von Experten sicherzustellen. Dies gilt für außerordentliche Arbeiten im Rahmen des Einsichts- und Prüfungsrechts und für die Klärung steuerlicher, technischer oder rechtlicher Fragen.<sup>83</sup> Zur Gruppe der Experten zählen bspw. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte und Steuerberater.<sup>84</sup>

## **2.5 Unternehmen Krankenhaus**

Nach der Erläuterung der Grundlagen von Corporate Governance folgt im weiteren Verlauf dieser Arbeit die Fokussierung auf das Unternehmen Krankenhaus. Im folgenden Kapitel werden die Unterschiede von Universitätskliniken und Privatkliniken herausgearbeitet. Abschließend werden die Untersuchungsobjekte für den empirischen Teil dieser Arbeit vorgestellt.

### **2.5.1 Begriff, Rechtsformen und Hierarchien in Universitätskliniken**

Der Begriff Krankenhaus leitet sich aus der historisch gewachsenen Institution für erkrankte Menschen ab. Die Notwendigkeit der Unterbringung schwersterkranker Menschen hat zu dem heutigen Bestand von Krankenhäusern geführt.<sup>85</sup> Rechtlich wird in Deutschland der Begriff Krankenhaus nach § 2 Nr. 1 KHG als Einrichtung für ärztliche und pflegerische Leistungen definiert. In den Gesundheitseinrichtungen werden Leiden oder Körperschäden festgestellt, geheilt oder gelindert. Die Bestimmung des § 107 Abs. 1 SGB V konkretisiert

---

<sup>82</sup> Vgl. Elsing, S., Schmidt, M., Informationsrechte, 2002, S. 1707.

<sup>83</sup> Vgl. Hopt, K., Comparativ, 2011, S. 71.

<sup>84</sup> Vgl. Eibelshäuser, B., Unternehmensüberwachung, 2011, S. 101.

<sup>85</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 147.

diese Definition anhand von weiteren organisatorischen und funktionellen Merkmalen.<sup>86</sup>

Als Krankenhausträger gilt der Eigentümer eines Krankenhauses. In Anlehnung an die Daten des Statistischen Bundesamtes und der Deutschen Krankenhausgesellschaft werden drei Trägerarten unterschieden:<sup>87</sup>

- Öffentliche Krankenhäuser (Gemeinden, Städte und Bundesländer)
- Freigemeinnützige Krankenhäuser (Wohlfahrtsverbände und Kirchen)
- Private Krankenhäuser (Einzel- oder Großkonzerne)

Einhergehend mit der Trägerschaft existieren unterschiedliche Möglichkeiten bei der Wahl der Rechtsform von Krankenhäusern. Die Determinanten von Trägerschaft und Rechtsform sind miteinander verknüpft. Bei der Rechtsform eines Krankenhauses handelt es sich um eine konstitutive Entscheidung, da die Rechtsbeziehungen durch diese Form im Innen- und Außenverhältnis eines Unternehmens geregelt werden.<sup>88</sup> Generell wird zwischen den Rechtsformen des Privatrechts und des öffentlichen Rechts unterschieden.<sup>89</sup> Im Rahmen dieses Kapitels wird die öffentlich-rechtliche Rechtsform im Betracht gezogen, da das Universitätsklinikum zu diesen gehört. Der Anhang 3 dient zur Verdeutlichung der öffentlich-rechtlichen Rechtsform. Die Abbildung zeigt die Unterordnung in rechtlich selbstständig und unselbstständig und deren Zuordnungsmöglichkeiten auf. Der Gesetzgeber gibt keine Bestimmungen hinsichtlich der Rechtsform von Krankenhäusern vor. Dies bleibt dem Unternehmen selbst überlassen.<sup>90</sup>

Das untersuchte Universitätsklinikum Essen gehört zu den Anstalten des öffentlichen Rechts. Hinsichtlich der Anstalt (Universitätsklinikum) übt der Träger (Landesministerium) dauerhaft Einfluss aus. Mit der Einrichtung von selbstständigen Einrichtungen ging einher, dass sich die Länder (Trägerschaften) aus der

---

<sup>86</sup> Vgl. Augsten, U., Rehbein, S., Sausmekat, A., Krankenhaus, 2008, S. 38; Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 35.

<sup>87</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Krankenhäuser, o. S.; Deutsche Krankenhausgesellschaft, Geschäftsbericht, S. 6.

<sup>88</sup> Vgl. Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 75.

<sup>89</sup> Vgl. Buse, H., Rechtsformen, 2000, S. 49.

<sup>90</sup> Vgl. Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 75.

Fachaufsicht und damit aus den operativen Einzelentscheidungen zurückzogen. Stattdessen wird die Anlehnung an private Rechtsformen gesucht. Die Kompetenz der Aufsichtsräte orientiert sich an privatgesellschaftsrechtlichen Regelungen, wie z. B. an dem Aktiengesetz.<sup>91</sup>

Angesichts der universitären Krankenhausträger stellt die Hochschulmedizin die relevanteste Rolle dar. Die Hochschulmedizin ist definiert durch Forschung, Lehre und Krankenversorgung. Dieser Aufgabenverbund ist arbeitsorganisatorisch insbesondere in Krankenhäusern nicht zu trennen. Das Resultat ist, dass Universitätskliniken hinsichtlich ihrer Unternehmensführung eng mit der medizinischen Fakultät verbunden sind. Dies stellt zugleich das Alleinstellungsmerkmal der Universitätsklinik dar.<sup>92</sup>

Die klassische Organisationsstruktur im Krankenhaus ist durch die Trennung nach Berufsgruppen bis in die Leitung gekennzeichnet, die in der Literatur als das Dreierdirektorium betitelt wird.<sup>93</sup> Das Dreierdirektorium besteht aus der ärztlichen Direktion, der Pflegedirektion und der kaufmännischen Direktion.<sup>94</sup> Zugeordnet sind jeweils die streng hierarchisch organisierten Beschäftigten. Im ärztlichen Bereich existiert in der Regel ein Chefarzt, der die verschiedenen medizinischen Abteilungen leitet. Als weitere Ebene sind die Oberärzte und Assistenzärzte zu nennen. Die Abteilung der Pflegeberufe ist parallel zur Ärzteschaft hierarchisch gegliedert. Die Pflegedirektion stellt die in dieser Ebene oberste Führungskraft dar. Auf der kaufmännischen Seite agiert der kaufmännische Direktor. Zusammen bilden die Chefs der drei Berufsgruppen die Klinikleitung eines Universitätsklinikums.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 26.

<sup>92</sup> Vgl. Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B., Krankenhausmanagement, 2010, S. 23.

<sup>93</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 28.

<sup>94</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 123.

<sup>95</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 148 f.

## 2.5.2 Vorstellung Universitätsklinikum Essen

Das Universitätsklinikum Essen liegt in der Stadt Essen in Nordrhein-Westfalen und ist heute das größte an einem Standort konzentrierte Universitätsklinikum des Ruhrgebietes und somit das „Klinikum der Metropole Ruhr“.<sup>96</sup> Jedes Jahr werden um 53.000 Patienten in 1.300 Betten stationär und ambulant behandelt. Unter der Leitung des ärztlichen Direktors Prof. Dr. Jochen A. Werner beschäftigt das Universitätsklinikum über 6.000 Experten der unterschiedlichsten Disziplinen in 27 Kliniken und 24 Instituten, die für interdisziplinäre Diagnostik und Therapie auf dem neusten Stand der Forschung sind.<sup>97</sup> Unter Beachtung des Leitbildes des Universitätsklinikums Essen: „Spitzenmedizin und Menschlichkeit. Das Universitätsklinikum Essen lehrt, forscht und heilt“, bietet die Gesundheitseinrichtung ein breites Spektrum hochqualitativer medizinischer Dienstleistungen an.<sup>98</sup> Das Unternehmensleitbild dient zur Orientierung und prägt das Selbstverständnis und die Ziele des Unternehmens. Die offiziellen Ziele des Universitätsklinikums richten sich nach vier Kriterien:

1. Im Bereich „Forschung und Lehre“ hat das Klinikum das Ziel, zu den herausragenden medizinischen Fakultäten zu gehören. Das Krankenhaus arbeitet mit nationalen und internationalen Forschungsgruppen zusammen und verbessert kontinuierlich die Qualität der Lehre.<sup>99</sup>
2. Im Aspekt der Krankenversorgung verfolgt das Uniklinikum Essen das Ziel, die Individualität von Patienten zu berücksichtigen und bietet eine medizinische und pflegerische Versorgung auf höchstem Niveau.<sup>100</sup>
3. Das dritte Kriterium stellen die Mitarbeiter dar. Es gilt der Vorsatz, offen, verständlich und zeitnah zu kommunizieren. Das Ziel ist es, einen kooperativen Führungsstil zu leben und Verantwortung nach Maßgabe der jeweiligen Fähigkeiten zu delegieren. Zudem fördert das Universitätskli-

---

<sup>96</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Unternehmen, o. S.

<sup>97</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Unternehmen, o. S.

<sup>98</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Unternehmensleitbild, o. S.

<sup>99</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Unternehmensziele/1, o. S.

<sup>100</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Unternehmensziele/2, o. S.

nikum die Gesundheit der Arbeitnehmer und unterstützt die persönliche Weiterentwicklung durch qualifizierte Fort- und Weiterbildungen.<sup>101</sup>

4. Das letzte Ziel stellt die Wirtschaftlichkeit und das Qualitätsmanagement dar. Das Universitätsklinikum Essen verbindet eine wirtschaftliche und umweltbewusste Arbeitsweise mit einer hohen Versorgungsqualität. Es überprüft regelmäßig die Qualität der Arbeit und leitet Maßnahmen zu ihrer Verbesserung ein.<sup>102</sup>

Das Universitätsklinikum Essen besitzt mit der Ruhrlandklinik, der Herzzentrum Essen-Huttrop gGmbH, dem Westdeutschen Protonentherapiezentrum Essen und der St. Josef Krankenhaus Essen-Werden GmbH sowie der Dienstleitung GmbH fünf Tochtergesellschaften.<sup>103</sup>

Die Jahresberichte des Universitätsklinikums zeigen, dass die erwirtschafteten Erträge und Aufwendungen fortlaufend steigen. Der Anhang 4 dient dazu, die Daten und Zahlen und deren Entwicklung von 2012 bis 2014 näher zu betrachten. Somit weist das UK Essen im Jahr 2014 einen Ertrag von 624.841 Tsd. Euro und Aufwendungen von 627.758 Tsd. Euro auf.<sup>104</sup>

Der Aufsichtsrat des Universitätsklinikums Essen bündelt die Überwachungs- und Kontrollfunktion. Der Aufsichtsrat besteht aus 11 Mitgliedern und einem Aufsichtsratsvorsitzenden (s. Anhang 5). Die Tabelle im Anhang zeigt, dass sich der Aufsichtsrat sowohl aus internen als auch externen Mitgliedern zusammensetzt. Verschiedene Berufsgruppen, wie z. B. Sachverständige aus der Wirtschaft oder Sachverständige aus dem Bereich der medizinischen Wissenschaft, sind dort vertreten. Im Aufsichtsrat lassen sich zusätzlich Arbeitnehmervertreter vorfinden. Inklusiv der Gleichstellungsbeauftragten gibt es sechs Frauen im Aufsichtsrat.<sup>105</sup> Das Unternehmensorganigramm stellt die jeweiligen Einrichtungen und Funktionen dar.<sup>106</sup> Anhand des Unternehmensorganigramms lassen sich die einzelnen Kliniken und deren Leitungen identifizieren. Zudem

---

<sup>101</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Unternehmensziele/3, o. S.

<sup>102</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Unternehmensziele/4, o. S.

<sup>103</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Konzerngesellschaften, o. S.

<sup>104</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Jahresbericht, o. S.

<sup>105</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Management-Aufsichtsrat, o. S.

<sup>106</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Unternehmensorganigramm, o. S.

lässt sich die Zusammensetzung der Unternehmensführung, des Vorstandes, dort wiederfinden. Die Verantwortung für die Unternehmensführung des Universitätsklinikums Essen ist auf der Vorstandsebene angesiedelt.<sup>107</sup> Der Vorstand setzt sich aus dem ärztlichen Direktor, stellv. ärztlichen Direktor, dem kaufmännischen Direktor, der Pflegedirektion und dem Dekan der Universitätsklinik zusammen.

### **2.5.3 Begriff, Rechtsformen und Finanzierungsvorteile von Privatkliniken**

Neben der allgemein sinkenden Zahl der Krankenhäuser lässt sich festhalten, dass besonders der Anteil der Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft rückläufig ist, wohingegen der Anteil der Krankenhäuser in privater Trägerschaft zugenommen hat.<sup>108</sup> In Deutschland ist die Zahl privater Krankenhäuser von 1991 bis 2013 von 14,8 % auf 34,8 % gestiegen.<sup>109</sup> Dagegen haben sich im gleichen Zeitraum die Krankenhäuser in öffentlicher Trägerschaft von 46 % auf 29,9 % reduziert.<sup>110</sup>

Private Krankenhäuser stehen in privater Rechtsform und bedürfen als gewerbliche Unternehmen einer Konzession nach § 30 Gewerbeordnung. Generell existieren verschiedene Rechtsformen des Privatrechts. Die Rechtsformen können in Einzelunternehmen, Stiftungen und Gesellschaften untergliedert werden. Letztes kann sich in Personalgesellschaften und sonstige Körperschaften des Privatrechts aufteilen. Die am häufigsten vertretene Rechtsform der Kapitalgesellschaft sind die AG und die GmbH.<sup>111</sup> Der Anhang 6 dient zur Veranschaulichung der privatrechtlichen Rechtsform und listet die Zuordnungsmöglichkeiten auf, wie z. B. Einzelunternehmen und Gesellschaften.

---

<sup>107</sup> Vgl. Universitätsklinikum-Essen, Management-Vorstand, o. S.

<sup>108</sup> Vgl. Krankenhaus-Report, Statistik, o. S.

<sup>109</sup> Vgl. Krankenhaus-Report, Statistik, o. S.

<sup>110</sup> Vgl. Krankenhaus-Report, Statistik, o. S.

<sup>111</sup> Vgl. Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 75.

Ein Grund für die zunehmende Privatisierung von Krankenhäusern ist ein Investitionsstau in Krankenhäusern. Als zusätzliche Ursache gilt, dass private Krankenhausträger einen besseren Zugang zum Kapitalmarkt besitzen, was eine zügige Durchführung von Investitionsmaßnahmen gewährleistet.<sup>112</sup> Grundsätzlich existieren zwei verschiedene Arten von Privatisierungen eines Unternehmens. Es wird zwischen formaler und materieller Privatisierung unterschieden. Unter einer formalen Privatisierung wird im Allgemeinen die Umwandlung der Rechtsform eines in öffentlicher Trägerschaft befindlichen Krankenhauses in eine privatrechtliche Gesellschaftsform verstanden. Bei einer formalen Privatisierung im Sinne der Rechtsänderung bleibt der bisherige Krankenhausträger unverändert. Die materielle Privatisierung ist die Veräußerung der Mehrheit oder gesamten Anteile eines Krankenhauses an einen privaten Klinikträger.<sup>113</sup> Bei privatisierten Kliniken sind die Ziele meist klarer definiert als die von öffentlichen Trägern.<sup>114</sup> Im Fokus stehen die optimierte Versorgung von Patienten auf der Basis des DRG (Diagnosis Related Groups) und die kostendeckende Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.<sup>115</sup> Eine Finanzierung über Kostenzuschüsse aus dem öffentlichen Haushalt ist bei privaten Kliniken nicht üblich. Das hat zur Folge, dass für Kliniken in privater Trägerschaft ein hohes Maß an Sensibilisierung für medizinische Qualität und für die Kostenseite des Unternehmens vorhanden sein muss.<sup>116</sup>

Dennoch haben private Krankenhäuser einen strukturellen Wettbewerbsvorteil. Dieser wird unter anderem durch die Investitionsfinanzierung unterstützt.<sup>117</sup> Der Investitionsverweigerung der Länder können private Kliniken besser entgegen, da diese Kredite aufnehmen oder über die Finanzkraft des Konzerns aus dem laufenden Geldfluss (Cashflow) finanzieren können. Sie sind somit schnell in

---

<sup>112</sup> Vgl. Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B., Krankenhausmanagement, 2010, S. 36.

<sup>113</sup> Vgl. Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B., Krankenhausmanagement, 2010, S. 33 f.; Goepfert, A., Conrad, B., Krankenhaus, 2013, S. 47.

<sup>114</sup> Vgl. Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B., Krankenhausmanagement, 2010, S. 37; Goepfert, A., Conrad, B., Krankenhaus, 2013, S. 149.

<sup>115</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, B., Krankenhaus, 2013, S. 149; Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B., Krankenhausmanagement, 2010, S. 267 ff.

<sup>116</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, B., 2013, Krankenhaus, S. 149.

<sup>117</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, B., 2013, Krankenhaus, S. 149.

der Position, in die Rationalisierungen von Prozessen der Krankenhausversorgung zu investieren, um von den daraus folgenden Kostenvorteilen zu profitieren.<sup>118</sup> Je nach Rechtsform stehen privaten Kliniken neben der staatlichen Förderung Kapitalquellen wie die Börse oder Gelder privater Investoren zur Verfügung. Aufgrund des zunehmenden wirtschaftlichen Drucks auf den Krankenhaussektor und die öffentlichen Haushalte ist anzunehmen, dass sich die Größenzunahme von privaten Klinikkonzernen in naher Zukunft weiter verstärken wird.<sup>119</sup> Zudem kommt es zu einer ansteigenden Oligopolbildung auf dem privaten Krankenhausmarkt. Dieser wird zurzeit unter den vier großen Klinikbetreibern (Asklepios Kliniken GmbH, Fresenius Helios Gruppe, Rhön-Klinikum AG und Sana Kliniken AG) aufgeteilt. Durch die Oligopolbildung wird der Krankenhausmarkt weiter konsolidiert werden.<sup>120</sup> Mit wirtschaftlichem Denken und Handeln ist es den privaten Kliniken gelungen, sich an die Anforderungen des Gesundheitsmarktes anzupassen und diesen gewinnorientiert zu durchdringen.<sup>121</sup> Der Anhang 7 bestätigt diese Aussage und zeigt die Umsätze der führenden Privatkliniken in Deutschland auf. Die Ergebnisse der Tabelle zeigen, dass die Helios Kliniken GmbH der aktuell führende private Betreiber in Deutschland ist.<sup>122</sup>

#### **2.5.4 Vorstellung Helios Klinikum Berlin-Buch**

Das Helios Klinikum Berlin-Buch liegt in der Stadt Berlin und ist ein Krankenhaus des Helioskonzerns in Deutschland. Zur Helios-Gruppe gehören 112 eigene Akut- und Rehabilitationskliniken inklusive sieben Maximalversorger in Berlin-Buch, Duisburg, Erfurt, Krefeld, Schwerin, Wuppertal und Wiesbaden. Zusätzlich existieren 72 medizinische Versorgungszentren, fünf Rehazentren, 18 Präventionszentren und 14 Pflegeeinrichtungen. Helios ist somit einer der größten Anbieter von stationärer und ambulanter Patientenversorgung in Deutschland. Berlin ist der Sitz der Unternehmenszentrale. Der Klinikkonzern

---

<sup>118</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, B., 2013, Krankenhaus, S. 150.

<sup>119</sup> Vgl. Bundesärztekammer, Privatisierung Deutschland, o. S.

<sup>120</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 150.

<sup>121</sup> Vgl. Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B., Krankenhausmanagement, 2010, S. 37 f.

<sup>122</sup> Siehe Vergleich Anhang 7; Helios Kliniken, Zahlen und Fakten, o. S.

„HELIOS Kliniken GmbH“ versorgt jährlich mehr als 4,7 Millionen Patienten, davon rund 1,3 Millionen stationär. Die gesamte Klinikgruppe verfügt über rund 35.000 Betten und beschäftigt rund 71.000 Mitarbeiter.<sup>123</sup>

Das Helios Klinikum Berlin-Buch besitzt über 1.000 Betten, in denen Patienten fachübergreifend und interdisziplinär behandelt werden. Die Diagnostik und Behandlung findet insbesondere in zertifizierten Zentren wie z. B. im Brustzentrum, Darmzentrum und Gefäßzentrum statt. Unter der Leitung des Klinikgeschäftsführers Dr. Sebastian Heumüller beschäftigt das Klinikum Helios Berlin-Buch Experten aus unterschiedlichsten Wissensgebieten in 24 Kliniken und sechs Instituten. Jährlich werden mehr als 51.000 stationäre und über 110.000 ambulante Patienten in Diagnostik und Therapie von Spezialisten fachübergreifend behandelt.<sup>124</sup>

In Bezug auf die Organisationsstruktur der Helios-Kliniken erreichte das Unternehmen seit dem Jahr 2005 ein durchschnittliches jährliches Wachstum von 10 %. Basis des konstanten Wachstums ist die dezentrale Konzernstruktur, die unternehmerisches Handeln vor Ort fördert. Die Unternehmensführung der Helios-Gruppe wird eng begleitet von medizinischen Gremien. Dieser Prozess stellt sicher, dass ärztliche Kompetenz in alle Entscheidungsprozesse des Konzernmanagements einfließt.<sup>125</sup>

Ein Blick in das Jahr 2015 der Helios-Kliniken zeigt, wie es finanziell um die Klinikgruppe steht. Zudem verrät die Umsatz- und Wachstumsrate die Wirtschaftlichkeit der Helios-Kliniken.<sup>126</sup> Der Anhang 8 dient zur detaillierten Einsicht in die Wirtschaftlichkeit von Helios. Helios hat im Geschäftsjahr 2015 einen Umsatz von 5.578,3 Millionen Euro erzielt. Die aktuellste veröffentlichte Bilanzsumme im Jahr 2012 beläuft sich auf 4.398,9 Mio. €. <sup>127</sup> Hinsichtlich der Gesellschafter sind die Helios Kliniken, somit auch das Klinikum Berlin-Buch, seit 2005 eine hundertprozentige Tochtergesellschaft des Gesundheitskonzerns

---

<sup>123</sup> Vgl. Helios-Kliniken, Unternehmensportal, o. S.

<sup>124</sup> Vgl. Helios Klinik Berlin-Buch, Unternehmen, o. S.

<sup>125</sup> Vgl. Helios Kliniken, Organisationsstruktur, o. S.

<sup>126</sup> Vgl. Helios Kliniken, Zahlen-Fakten, o. S.

<sup>127</sup> Vgl. Helios Kliniken, Zahlen-Fakten, o. S.

Fresenius. Mit über 200.000 Mitarbeitern in mehr als 100 Ländern ist Fresenius eines der führenden Unternehmen im Gesundheitsbereich weltweit.<sup>128</sup>

Die Klinikgruppen setzen seit mehreren Jahren eine eigene Zielmatrix um. Diese lässt sich auf jede unternehmerische Einheit des Konzerns Helios anwenden. Die Zielmatrix des Helios Klinikums Berlin-Buch beinhaltet z. B. die Steigerung von Patientennutzen und Qualitätsführerschaft. Das Klinikum Helios Berlin-Buch zielt auf die nachhaltige Sicherung und Entwicklung des Krankenhauses ab und somit auf ein selektives Wachstum und die Stärkung der Marktposition.<sup>129</sup>

Die Überwachungs- und Kontrollfunktion im Helios Klinikum Berlin-Buch übt der Aufsichtsrat aus. Die unternehmensweltweite gesetzliche Mitbestimmung der Arbeitnehmer erfolgt im Aufsichtsrat Fresenius SE &Co. KGaA.<sup>130</sup> Die Verantwortung für die operative Unternehmensführung hat Dr. Sebastian Heumüller, darunter angegliedert sind der ärztliche Direktor und die Pflegedirektion.<sup>131</sup> Die detaillierte namentliche personelle Besetzung ist im Anhang 9 beschrieben.

---

<sup>128</sup> Vgl. Helios Kliniken, Gesellschaft, o. S.

<sup>129</sup> Vgl. Helios Kliniken, Ziele, o. S.

<sup>130</sup> Vgl. Helios Kliniken, Organisationsstruktur, o. S.

<sup>131</sup> Vgl. Helios Kliniken, Unternehmensführung, o. S.

### **3 Wirkung von Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg**

Bevor die Corporate Governance im Krankenhaussektor, insbesondere im Universitätsklinikum Essen und dem Helios Klinikum Berlin-Buch, genauer analysiert wird, soll vorab eine Übersicht über den Einfluss von Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg gegeben werden. Im folgenden Kapitel werden somit die theoretischen Wirkungszusammenhänge sowie explizit die Auswirkung auf der operativen Ebene vorgestellt. Abschließend werden der aktuelle Forschungsstand und die Ableitung der Forschungshypothesen für den empirischen Teil erarbeitet.

#### **3.1 Abgeleitete theoretische Wirkungszusammenhänge**

Zwar unterscheiden sich die Kernaussagen von Corporate Governance von dem Unternehmenserfolg. Dennoch ist es eine allgemeine Erkenntnis, dass der langfristige Erfolg eines Unternehmens auch von der Einbeziehung der Corporate Governance profitieren kann.<sup>132</sup> Auch in der weiteren Entwicklung der Fachdiskussion wird die Notwendigkeit von Corporate Governance zur Maximierung des Unternehmenserfolgs immer wieder herausgestellt.<sup>133</sup>

Die zu prüfende Kernbehauptung ist, dass Unternehmen mit guter Corporate Governance erfolgreicher sind als Unternehmen mit schwächeren Führungsmodalitäten.<sup>134</sup>

Die Autoren Drobetz, Schillhofer und Zimmermann prägten diese Debatte mit dem Forschungsergebnis, dass ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den Aktienrenditen und der Qualität der unternehmensspezifischen Corporate Governance zu erkennen sei.<sup>135</sup> Darüber hinaus zeigen sie, dass ein

---

<sup>132</sup> Vgl. Werder, A., Grundfragen, 2003, S. 20; Bassen, A., Zöllner, C., Unternehmenswert, 2009, S. 48; Schmidt, T., Corporate Governance, 2011, S. 48; Kraus, P., Auswirkungen, 2011, S. 45.

<sup>133</sup> Vgl. Zöllner, C., Interne CG, 2000, S. 52; Schmid, R., Wandel, 2001, S. 67; Werder, A., Grundei, J., 2009, Evaluation, S. 630 ff.; Stiglbauer, M., Unternehmenserfolg, 2010, S. 61 f.

<sup>134</sup> Vgl. Felton, R., Hudnut, A., Van Heeckeren, J., Putting, 1996, S. 173.

<sup>135</sup> Vgl. Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H., Rating, 2004, S. 25.

besseres Corporate-Governance-Rating auch zu einem höheren Unternehmenswert führt. Unternehmen, die diese Zusammenhänge erkennen und nutzen, werden perspektivisch erfolgreicher sein als ihre Mitbewerber.<sup>136</sup>

Nach dem Ergebnis einer Metastudie von Schmidt, ergänzt um die Ergebnisse weiterer Literatur<sup>137</sup>, kann Corporate Governance Einfluss auf die in Tabelle 7 zusammengefassten Wettbewerbsfaktoren nehmen. Die Corporate Governance beeinträchtigt z. B. die Transparenz und die Performance von Unternehmen sowie den Markterfolg und die Managementqualitäten.

**Tabelle 2:** Wettbewerbsfaktoren

Relevante Wettbewerbsfaktoren der Corporate Governance
Aktienrenditen
Unternehmenswert (Tobin's Q)
Compliancesysteme (insbesondere Risikomanagementsystem und Kontrollsystem)
Transparenz
Performance
Markterfolg
Kapitalkosten
Managementqualität
Interne Revision

Quelle: Eigene Darstellung

---

<sup>136</sup> Vgl. Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H., Rating 2004a; Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H., Germany, 2004b.

<sup>137</sup> Vgl. Nowak, E., Rott, R., Mahr, T., Kapitalmarkt, 2005, S. 252 ff.; Goncharov, I., Werner, J., Zimmermann J., Compliance, 2006, S. 432 ff.; Bassen, A. Kleinschmidt, M., Prigge, S. Zöllner, C., DCGK, 2006, S. 375 ff.; Stiglbauer, M., Unternehmenserfolg, 2010, S. 190 f.; Jahn, D., Rapp, M., Strenger, C., Wolff, M., Auswirkungen, 2011, S. 64 ff.

Auch Unternehmensverantwortliche kommen in repräsentativen Befragungen überwiegend zu der Einschätzung, dass unternehmensspezifische Corporate Governance mehr denn je gefordert ist und einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben kann.<sup>138</sup> Demnach bedingt die Identifizierung der für Corporate Governance relevanten Faktoren hinsichtlich ihrer Wirkung den jeweiligen Unternehmenserfolg.

### **3.2 Auswirkung auf der operativen Ebene**

Teils aus eigener Motivation, teils durch externen Druck lassen Unternehmen immer häufiger Corporate-Governance-Kriterien in ihre Unternehmensführung einfließen. Dadurch gewinnen Corporate-Governance-Einflussfaktoren zunehmend an Gewicht.

Somit ist die Thematik Corporate Governance zu einem wichtigen Differenzierungsmerkmal für Unternehmenserfolg geworden.<sup>139</sup> Das ist auch das Ergebnis von internationalen Studien wie etwa der von Bauer, Guenster und Otten (1996–2001)<sup>140</sup>, Klapper und Love (2000)<sup>141</sup> oder auch der von Durnev und Kim (2000)<sup>142</sup>, in denen Großunternehmen und Investoren zu diesem Thema befragt wurden. Des Weiteren entspricht diese Erkenntnis der in Kapitel 2.3.3 dargestellten Zunahme der Akzeptanz von Corporate Governance in Deutschland, welche als entscheidendes Kommunikationsinstrument mit dem Unternehmensumfeld zur Reputationsbildung beitragen kann. Mit dem Reputationsgewinn für das Unternehmen geht auch der Nachweis besonderer Managementqualitäten einher, da die Umsetzung von Empfehlungen und Anregungen zur Corporate Governance und die damit verbundenen Herausforderungen als Qualitätsmerkmal des Managements bewertet werden.<sup>143</sup>

---

<sup>138</sup> Vgl. Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H., Rating, 2004a., S. 26.

<sup>139</sup> Vgl. Stilgbauer, M., Unternehmenserfolg, 2010, S. 190 f.; Schmidt, T., Governance, 2011, S. 48 f.

<sup>140</sup> Vgl. Bauer, B., Guenster, N., Otten, R., CG Europa, 2004, S. 91 ff.

<sup>141</sup> Vgl. Klapper, L., Love, I., 2004, CG-Markets, S. 703 ff.

<sup>142</sup> Vgl. Durnev, A., Kim, E., 2005, To Steal, S. 1461 ff.

<sup>143</sup> Vgl. Schmidt, T., Corporate Governance, 2011, S. 141 f.

Als weiterer umsatzbestimmender Faktor gilt die Steigerung der Unternehmenstransparenz durch Corporate Governance.<sup>144</sup> Dies geschieht, indem der Aufbau und Ausbau von Compliance-Systemen die internen unternehmensspezifischen Corporate-Governance-Strukturen nachhaltig verbessern. Durch das Zusammenspiel der Compliance-Systeme, z. B. bei einem Risikofrüherkennungssystem, wird sichergestellt, dass Unternehmensentscheidungen mit internen Vorgaben getroffen und auf eine zielorientierte Unternehmensführung ausgerichtet werden. Des Weiteren spielt die interne Revision eine wesentliche Rolle für die Sicherstellung und Weiterentwicklung der Effektivität und Effizienz der Corporate-Governance-Strukturen. Durch ihre Funktion einer unabhängigen und objektiven Prüfungs- und Beratungsleistung wird ein Mehrwert im Unternehmen geschaffen und es werden die Geschäftsprozesse verbessert.<sup>145</sup> Der Effekt fördert die Steigerung der internen Wirkungsmechanismen der Corporate Governance und somit auch die Gesamtleistung des Unternehmens.<sup>146</sup>

Durch interne Corporate-Governance-Strukturen wird die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an veränderte Umweltbedingungen deutlich erhöht. Sowohl die interne Revision als auch die Compliance-Systeme tragen zu einer Verbesserung der Flexibilität der Gesellschaft und damit zur Steigerung des Anpassungserfolgs bei. Ergänzend stellte Schmidt 2011 anhand seiner Studie fest, dass interne Corporate-Governance-Strukturen einen positiven Effekt auf den Markterfolg haben.<sup>147</sup> Dies ist zurückzuführen auf eine gute Corporate-Governance-Struktur, die die Reputation und öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens positiv beeinflusst. Eine zusätzliche Unterstützung stellt das Risikomanagement dar, dieses optimiert die Informationsbasis der Unternehmen bezüglich der Risiken und Chancen auf dem Markt. Entsprechend wird es den Gesellschaften ermöglicht, Marktchancen frühzeitig zu identifizieren und

---

<sup>144</sup> Vgl. Schmidt, T., Corporate Governance, 2011, S. 136 f.; Zöllner, C., Interne-CG, 2007, S. 280 f.

<sup>145</sup> Vgl. Geiersbach, K., Revision, 2011, S. 101 f.

<sup>146</sup> Vgl. Schmidt, T., Governance, 2011, S. 141., Stilgbauer, M., Unternehmenserfolg, 2010, S. 55 ff.

<sup>147</sup> Vgl. Schmidt, T., Governance, 2011, S. 183.

Marktpotenziale besser auszuschöpfen. Die Steigerung des Markterfolges und der Flexibilität führen zu einem erhöhten Finanzerfolg des Unternehmens.<sup>148</sup>

Damit zeigt sich, dass der Effekt interner Corporate-Governance-Strukturen den Unternehmenserfolg positiv beeinflusst. Der Anhang 10 dient zur Veranschaulichung des Einflusses von Corporate Governance auf dem Unternehmenserfolg und verdeutlicht, dass die internen Corporate-Governance-Mechanismen sich sowohl auf den Anpassungserfolg als auch auf den Markterfolg und Finanzerfolg auswirken. Ergänzend zu den internen Einflussfaktoren zeigt sich, dass auch die externe Unternehmenstransparenz einen Betrag zum Unternehmenserfolg leistet. Durch den Abbau von Informationsasymmetrien gegenüber dem Unternehmenseigner wird ein zielorientiertes Management gefördert. Die Bewertbarkeit der Managementleistungen durch externe Unternehmenstransparenz führt entsprechend zum Anpassungs-, Markt- und Finanzerfolg. Damit wird verdeutlicht, dass zusätzlich auf der Basis der externen Corporate-Governance-Mechanismen durch die externe Unternehmenstransparenz die Basishypothese über einen positiven Effekt der Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg bestärkt wird.<sup>149</sup>

### **3.3 Auswertung des aktuellen Forschungsstandes**

Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen wird im Folgenden die Ebene einzelner Wirkungsbeziehungen verlassen, um im Rahmen eines Literaturüberblicks den bisherigen Untersuchungsstand zum Zusammenhang zwischen Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg im Ganzen zu reflektieren.

Der Ausgangspunkt dieses Forschungsüberblicks ist das Ergebnis der umfassenden und wohl bekanntesten Metanalyse von Gompers, Ishii und Metrick, in der Studien zwischen 1990 bis 1999 hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen Corporate Governance und dem Unternehmenswert untersucht werden.<sup>150</sup> Die Verfasser kommen zu dem Fazit: „The power-sharing relationship

---

<sup>148</sup> Vgl. Schmidt, T., Governance, 2011, S. 141; Steller, M., Aufsichtsrat, 2011, S. 20–22.

<sup>149</sup> Vgl. Schmidt, T., Corporate Governance, 2011, S. 142; Brühl, K., Unternehmensstrategie, 2009, S. 83; Otremba, S.; GRC-Management, 2016, S. 50.

<sup>150</sup> Vgl. Gompers, P., Ishii, J., Metrick, A., Equity Prices, 2003.

between investors and managers is defined by the rules of corporate governance. We find that corporate governance is strongly correlated with stock returns during the 1990s. At the beginning of the sample, there is already a significant relationship between valuation and governance. The results for firm value are economically large and are robust to many controls and other firm characteristics.“<sup>151</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit wurden überwiegend Studien aus jüngerer Vergangenheit einbezogen, bei denen ein tendenziell ähnliches Corporate-Governance-Verständnis sowie die Nutzung von teilweise identischen Datensätzen festgestellt werden konnte.

Eine Reihe von Studien gibt Aufschlüsse über die Wirkung von Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg aus der operativen Perspektive. Bhagat und Bolton liefern Erkenntnisse zu dem kausalen Zusammenhang zwischen Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg.<sup>152</sup> Sie wiesen nach, dass Corporate Governance positiv auf die Arbeitsproduktivität und das Umsatzwachstum wirkt. Sie fassen zusammen: „Finally, even though the GIM and BCF good governance indices are positively related to future operating performance, policy makers and corporate boards should be cautious in their emphasis on the components of these indices since this might exacerbate the problem of entrenched management, especially in those situations where management should be disciplined, that is, in poorly performing firms.“<sup>153</sup>

Diese Ergebnisse stimmen überein mit den im Rahmen dieser Arbeit abgeleiteten Wirkungszusammenhängen sowie der Untersuchung von Cremers und Nair (2005). Sie richten den Fokus ihrer Untersuchung auf das Zusammenspiel von Shareholder-Aktivität und der Unternehmenskontrolle als externem Corporate-Governance-Mechanismus. Sie kommen ebenfalls zu dem Resultat, dass Corporate Governance positiv auf verschiedene Performance-Kennzahlen wirkt.<sup>154</sup>

---

<sup>151</sup> Vgl. Gompers, P., Ishii, J., Metrick, A., *Equity Prices*, 2003, S. 34.

<sup>152</sup> Vgl. Bhagat, S., Bolton, B., *Firm Performance*, 2008, S. 257 ff.

<sup>153</sup> Vgl. Bhagat, S., Bolton, B., *Firm Performance*, 2008, S. 272.

<sup>154</sup> Vgl. Cremers, K., Nair, V., *Mechanisms*, 2005, S. 2859 ff.

Epps und Cereloa (2008) sowie Bauer, Eichholtz und Kok (2010) veröffentlichten hingegen einen dem widersprechenden Befund. Unter Einbezug von Performance-Variablen gleich dem Modell von Cremers und Nair (2005) und Bhagat und Bolton (2008) weisen ihre Ergebnisse keinen signifikanten Zusammenhang auf.<sup>155</sup> Dabei ist auffällig, dass den Untersuchungen unterschiedliche Corporate-Governance-Bewertungsmaßstäbe zugrunde lagen.

Der Mehrzahl an Untersuchungen liegt eine kapitalmarktorientierte Perspektive zugrunde. Drobetz, Schillhofer und Zimmermann (2004) untersuchten den Zusammenhang zwischen Corporate Governance und der Aktienrendite und dem Tobin's Q. Dazu wurden zwei verschiedene Portfolios mit Faktorenmodellen untersucht. Dem Ergebnis nach weisen Unternehmen, deren Rating dem Median entspricht, eine bessere Kapitalmarktpformance auf als andere Gesellschaften.<sup>156</sup>

Bress führte diesen Zusammenhang im Jahre 2008 auf die zunehmende Berücksichtigung von Empfehlungen des DCGK zurück. In Bezug auf die zunehmende Akzeptanz und Anwendung von DCGK-Empfehlungen zeigt seine Untersuchung, dass die Empfehlungen sich positiv auf den Tobin's Q auswirken.<sup>157</sup>

Dem Aspekt der Compliance, Transparenz und Governancekosten im Unternehmen in Bezug auf die Wirkung von Corporate Governance widmete sich Schmidt 2011. Sein Resultat bestätigt die Annahme, dass Corporate Governance zu einem positiven Wirkungszusammenhang nachhaltiger Unternehmen beiträgt.<sup>158</sup>

Innerhalb der kapitalmarktbezogenen Forschung existieren allerdings auch gegenteilige Ergebnisse wie die von Bassen, Prigge, Zöllner (2009) und Stilgbauer (2010). Die Autoren wählten in ihrer Untersuchung einen anderen Ansatz. Im Fokus stehen die Erfolgsrelevanz der Güte der Corporate-Governance-

---

<sup>155</sup> Vgl. Epps, R., Cereloa, S., Rating, 2008, S. ff.; Bauer, R., Eichholtz, P., Kok, N., Performance, 2010, S. 3 ff.

<sup>156</sup> Vgl. Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H., CG>Returns, 2004b, S. 267 ff.

<sup>157</sup> Vgl. Bress, S., CG-Deutschland, 2008.

<sup>158</sup> Vgl. Schmidt, T., Corporate Governance, 2011.

Berichterstattung am deutschen Kapitalmarkt sowie die Ermittlung der Erfolgswirkungen einzelner DCGK-Empfehlungen.<sup>159</sup>

Im Folgenden wird auf das angewendete Maß zur Messung der Unternehmensperformance und Corporate Governance eingegangen. In der Mehrheit der hier analysierten Studien wurden das OLS-Regressionsmodell bzw. das zugrunde liegende Ordinary-Least-Squares-Modell als Methodik zur Identifizierung von Einflüssen der Corporate Governance im Unternehmen verwendet.<sup>160</sup> Seltener war hingegen die Anwendung eigenständiger Bewertungsverfahren anhand definierter Kriterien.<sup>161</sup>

Abschließend ist festzuhalten, dass das bisherige Forschungsbild zwar nicht einheitlich ist, die Mehrzahl der Untersuchungen allerdings einen positiven Einfluss von Corporate Governance auf der operativen Ebene sowie auf die Wertsteigerung eines Unternehmens nachweist.<sup>162</sup> Aufgrund dieser Erkenntnisse lässt sich zusammenfassend ein positiver Wirkungszusammenhang zwischen der Anwendung von Corporate Governance und dem Unternehmenserfolg ableiten.

---

<sup>159</sup> Vgl. Stilgbauer, M., Unternehmenserfolg, 2010; Bassen, Prigge, Zöllner, Unternehmenswert, 2009.

<sup>160</sup> So gesehen bei: Drobetz, Schillhofer, Zimmermann, 2004; Goncharov, Werner, Zimmermann, 2006; Bassen, Kleinschmidt, Prigge, Zöllner, 2006.; Bress, Deutschland, 2008; Bassen, Prigge, 2009.

<sup>161</sup> So gesehen bei: Schmidt, T., Corporate Governance, 2011.

<sup>162</sup> Vgl. Schmidt, T., Corporate Governance, 2011.; Bress, S., Deutschland, 2008; Goncharov, Werner, Zimmermann, 2006; Drobetz, Schillhofer, Zimmermann, 2004; Bauer, Eichholtz, Kok, 2010.; Bebchuk, Cohen, Ferrell, 2009; Bhagat, Bolton, 2008; Brown, Caylor, 2006; Cremers, Nair, 2005; Gomper, Ishii, Metrick, 2003.

## **4 Empirische Analyse von Corporate Governance im Krankenhaussektor**

Nachdem die vorangestellten Kapitel die inhaltliche Ausrichtung der Corporate Governance beschrieben haben und mit der hiermit einhergehenden begrifflichen Konkretisierung der Grundstein für die weitere Arbeit gelegt worden ist, werden in diesem Kapitel die theoretischen Grundlagen für die Untersuchung speziell des Universitätsklinikums Essen und des Helios Klinikums Berlin-Buch dargelegt.

### **4.1 Methodisches Vorgehen und Vorstellung des Forschungsmodells**

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen dieser Arbeit dargestellt. Zur empirischen Untersuchung wurden zwei Experteninterviews durchgeführt und mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Diese sollen empirische Ergebnisse über den Stand und Einfluss sowie einen Gesamtvergleich von Corporate Governance in Universitätskliniken und Privatkliniken liefern. Nach einer umfassenden Literaturrecherche und Voraberkundungen wurde ein Konzept für den Interviewleitfaden erarbeitet.

Die Form der Interviews ist eine der qualitativen Forschung.<sup>163</sup> Für die Durchführung der Interviews wurde ein halbstrukturierter Leitfaden gewählt, um ein offenes und gleichzeitig zu Auswertungszwecken strukturiertes Gespräch zu erhalten. Leitfadeninterviews arbeiten mit einem vorgegebenen Thema und einer Liste an Fragen, dem Leitfaden, jedoch ist die Reihenfolge der Fragen von weniger großer Bedeutung. Da das Leitfadeninterview einem Gespräch ähnlich ist, können auch Nachfragen gestellt werden. Generell ist der Leitfaden eine Richtschnur, welche die notwendigen Fragen umfasst.<sup>164</sup> Die gewählte Form des Leitfadeninterviews ist das Experteninterview. „Experte beschreibt die spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte. Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“<sup>165</sup>

---

<sup>163</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., (2010), Experteninterview, S. 41.

<sup>164</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., (2010), Experteninterview, S. 42.

<sup>165</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., (2010), Experteninterview, S. 12.

Demnach sind die Experten nicht die Objekte der Interviews, sondern vielmehr die Zeugen, die den genauen sozialen Sachverhalt beschreiben. Zudem haben die Experten teilweise eine den Sachverhalt betreffende exklusive Stellung. Das Ziel der Interviews ist es, die Sachverhalte oder Prozesse zu rekonstruieren, um dem Forscher das Wissen der Experten zugänglich zu machen.<sup>166</sup> Hier sind die Experten die Geschäftsführung der beiden zu untersuchenden Unternehmen. Sie werden zum Experten, da sie am Sachverhalt oder Prozess des Corporate Governance täglich teilnehmen und somit Zeuge geworden sind. Deshalb können diese Experten von der unternehmensspezifischen Corporate Governance berichten. Die Leitfragen ergeben sich aus dem theoretischen Teil dieser Arbeit. Leitfragen „sind [...] auf das Untersuchungsfeld gerichtet und versuchen, die Informationen zu benennen, die erhoben werden müssen.“<sup>167</sup>

Das gewonnene Interviewmaterial sind demnach die Daten, die im Anschluss analysiert und interpretiert werden. Dies erfolgt mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse. Bei der Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse werden die Daten entnommen, sprich die Rohdaten werden extrahiert, aufbereitet und ausgewertet.<sup>168</sup> Durch die Extraktion können die Daten, die für die Beantwortung der Forschungsfrage nicht relevant sind, ausgeblendet werden. Bei diesem Prozess werden die Daten mit einem bestimmten Suchraster durchmustert und anschließend Kategorien zugeordnet.<sup>169</sup>

Die Kategorien resultieren aus der Fragestellung und den theoretischen Vorüberlegungen. Sie ermöglichen im Anschluss an die Extraktion eine Bündelung der Informationen und eine Vergleichbarkeit der Interviews. Es ergeben sich vor den Interviews folgende Kategorien:

- Unternehmensorganisation
- Hierarchieebenen
- Unternehmensführung
- Zielvereinbarungen und Anreizsysteme
- Unternehmenskontrolle

---

<sup>166</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., Experteninterview, 2010, S. 13

<sup>167</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., Experteninterview, 2010, S. 91.

<sup>168</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., Experteninterview, 2010, S. 199.

<sup>169</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., Experteninterview, 2010, S. 204.

Relevant ist, dass die Kategorien jederzeit erweitert werden können, wodurch eine durchlässige Datenverarbeitung ermöglicht wird. Die Extraktion ist ein entscheidender Interpretationsschritt.<sup>170</sup> Mit dem Hintergrund, dass die Informationsdaten der Interviews den Kategorien zugeordnet werden und bei der Extraktion auch Daten durch das Suchraster fallen, ist dieser Schritt individuell und ein Interpretationsschritt. Nach der Extraktion werden die Rohdaten zusammengefasst, sodass eine strukturierte gleichstellende Informationsbasis zustande kommt, aufgrund derer Auswertung, Analyse und Interpretation erfolgen können.<sup>171</sup>

Um dem wissenschaftlichen Anspruch gerecht zu werden, wird zunächst der Untersuchungsansatz transparent dargestellt. Nissen (2007) schlägt vor, dass Untersuchungen im Gebiet der Beratungsforschung einer Reihe von zusätzlichen Anforderungen genügen sollten.<sup>172</sup> Diese Anforderungen werden, wie in Tabelle 3 dargestellt, in dieser Untersuchung berücksichtigt.

---

<sup>170</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., Experteninterview, 2010, S. 201.

<sup>171</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., Experteninterview, 2010, S. 202.

<sup>172</sup> Vgl. Nissen V., Consulting, 2007, S. 19.

**Tabelle 3:** Anforderungen im Gebiet der Beratungsforschung nach Nissen

Anforderungen nach Nissen	Lösungsansatz dieser Arbeit
Klare Zielsetzung der Untersuchung, Unvoreingenommenheit bezüglich des Ergebnisses	Darstellung von Problemstellung und Ziel der Untersuchung im Kapitel 1
Berücksichtigung des Status Quo der Forschung	Literaturgestützte Analyse des aktuellen Standes von Corporate Governance als Grundlage für den Interviewleitfaden
Methodisch fundiertes, systematisches und kritisch reflektierendes Vorgehen	Auswertung der Interviews in Anlehnung an die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Kritische Bewertung der Ergebnisse in Kapitel 4
Bereitschaft zur Offenlegung aller Ergebnisse und Details der Vorgehensweise	Ausführliche Darstellung des Untersuchungsschema in Kapitel 4.1
Generierung neuen Wissens- Innovation des Untersuchungsschemas	Analyse der qualitativen Interviews auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Kapitel 4.3
Starker Anwendungsbezug	Interviewdurchführung mit Führungskräften s. Anhang

Quelle: Nissen V., Consulting, 2007, S. 19.

Zunächst werden in diesem Kapitel die Auswahl der Methode und der Aufbau des Experteninterviewleitfadens ausführlich begründet. Anschließend wird die Datenbasis erklärend dargelegt, um darauffolgend die Datenauswertung – die qualitative Inhaltsanalyse – durchführen zu können. Die Ergebnisse sollen dann die zuvor aufgestellten Thesen prüfen, um einen Vergleich der Corporate Governance unter Berücksichtigung der Unternehmensunterschiede durchführen zu können.

#### 4.1.1 Qualitativer Untersuchungsansatz

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, mehr über die Corporate Governance im Krankenhaussektor zu erfahren. Ausgehend davon, dass keine spezifischen empirischen Daten zur Corporate Governance am Beispiel des Universitätsklinikums Essen und des Helios Klinikums Berlin-Buch derzeit vorliegen, ist es notwendig, neue Informationen zu erfassen, um die Fragestellung der Arbeit beantworten zu können. In der Literatur wird zwischen qualitativen und quantitativen Forschungsansätzen unterschieden.<sup>173</sup>

Da die Beantwortung der Fragestellungen Einblick in die spezifische Unternehmensführung und Kontrolle der jeweiligen Kliniken nimmt und somit eine große Offenheit von Seiten der Probanden gegeben sein muss, zeigt sich das Forschungsanliegen als sehr komplex. Als geeignete Vorgehensweise bietet sich in dieser Arbeit die qualitative Forschung an. Qualitative Forschung verfolgt nicht die Anforderung, repräsentative Aussagen zu formulieren. Sie beschreibt stattdessen Lebenswelten von innen heraus, aus Sicht der handelnden Menschen, um so zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeiten beizutragen und auf Abläufe, Strukturmerkmale und Deutungsmuster aufmerksam zu machen.<sup>174</sup> Das Forschungsziel qualitativer Sozialforschung ist, Prozesse zu rekonstruieren, durch die soziale Wirklichkeit in ihrer sinnhaften Strukturierung hergestellt wird.<sup>175</sup>

Der qualitative Forschungsansatz zeichnet sich durch das Prinzip der Offenheit im Hinblick auf Untersuchungspersonen, Untersuchungsobjekt und Untersuchungsmethoden aus. Bei dieser werden subjektive Sichtweisen rekonstruiert, was nach Helfferich (2009) Folgendes bedeutet: „Die Befragten sollen ihren ‚Sinn‘ [...] entfalten können. Dazu brauchen sie einen offenen Äußerungsraum, der gefüllt werden kann mit dem, was für *sie selbst* wichtig ist, und in der Art und Weise, wie *sie selbst* sich ausdrücken möchten.“<sup>176</sup> Somit ist es innerhalb der qualitativen Forschung möglich, Raum zu schaffen, um individuelle Per-

---

<sup>173</sup> Vgl. Gläser, J., Laudel, G., Experteninterview, 2010, S. 36 ff.

<sup>174</sup> Vgl. Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 14.

<sup>175</sup> Vgl. Schmidt, C., Auswertungstechniken, 1997, S. 545.

<sup>176</sup> Vgl. Helfferich, C., Qualitativer Daten, 2011, S. 24.

spektiven entfalten und berücksichtigen zu können.<sup>177</sup> Es wird gefordert, dass die Untersuchungen durch den Untersuchungsgegenstand und somit die im empirischen Material enthaltenen Informationen strukturiert werden.<sup>178</sup>

Die Bereitschaft, über das geführte Unternehmen und vor allem die Corporate Governance zu sprechen, muss demnach gegeben sein. Ein persönlicher Kontakt zu den Probanden zur Beantwortung der Forschungsfrage ist demnach geeignet. Auch Lamnek (2005) beschreibt die mündliche Befragung als Königsweg des qualitativen Ansatzes. Ein Grund für die Bekanntheit und Anwendung nach Lamnek ist, „dass die Informationen in statunascendi aufgezeichnet werden können, unversehrt-authentisch sind, intersubjektiv nachvollzogen und beliebig reproduziert werden können“.<sup>179</sup> Der qualitative Ansatz kommt in dieser Untersuchung insbesondere durch die Vorstellung der Ergebnisse des qualitativen Interviews im Kapitel 4.3 zum Ausdruck.

#### **4.1.2 Aufbau und Ablauf des Experteninterviews**

Um empirische Ergebnisse hinsichtlich der Corporate Governance im Universitätsklinikum Essen und im Helios Klinikum Berlin-Buch liefern zu können, erweist sich das Experteninterview als geeignete Methode. Die Wahl fiel auf das leitfadengestützte Interview nach Hopf (1987), welches eine der beliebtesten Formen qualitativer Befragung darstellt. Das zentrale Charakteristikum ist der Leitfaden, welcher einerseits der thematischen Orientierung dient, also auch der Gedächtnisstütze. Zudem wird damit die Interviewthematik eingegrenzt und einzelne Themenkomplexe bereits vorgegeben.

Im Zuge der Interviews wurden Experten aus der jeweiligen Klinik interviewt, um deren Erfahrungen und Eindrücke einzuholen sowie eine Prognose des Corporate Governance der Branche abzugeben. Experten treten hier als Träger von

---

<sup>177</sup> Vgl. Helfferich, C., Qualitativer Daten, 2011, S. 114.

<sup>178</sup> Vgl. Glaser, B., Strauss, A., Grounded Theory, 1967, S. 37; Kleinig, G., Sozialforschung, 1982, S. 231 f.; Gläser, J., Laudel, G., Experteninterview, 2010, S. 30.

<sup>179</sup> Vgl. Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2010, S. 329.

Kontextwissen auf und definieren sich über ihr Prozesswissen, welches sich auf ihr persönliches professionelles und berufliches Handlungsfeld bezieht.<sup>180</sup>

Die Vorbereitung auf ein Interview lässt sich nach Schmidt-Grunert (1999) wie folgt in Tabelle 4 darstellen:

**Tabelle 4:** Vorbereitung Interview

Prozessschritt	Aufgabendefinition
I	Befragungsinteresse klarstellen
II	Zielgruppen definieren
III	Anzahl, Ort und Länge der Interviews festlegen
IV	Kontaktaufnahme
V	Probeinterview durchführen

Quelle: Eigene Abbildung

Bei der Vorbereitung der Interviews wurde zunächst bei dem Helios Klinikum Berlin-Buch nach der Möglichkeit eines Interviews angefragt, danach beim Universitätsklinikum Essen. Der Kontakt zu den Befragten wurde von der Autorin selbst organisiert. Damit die während des Interviews getroffenen Aussagen der Befragten den jeweiligen Unternehmen zugeordnet werden können, werden die Namen der Interviewpartner nicht anonymisiert. Die Interviews fanden im Zeitraum von September bis Oktober 2016 statt. Bei den Interviewpartnern handelt es um den Experten A, Geschäftsführer Dr. Sebastian Heumüller, und um den Experten B, den kaufmännischen Direktor Thomas Kaatze.

---

<sup>180</sup> Vgl. Bogner, A., Littig, B., Menz, W., Theorie Experteninterview, 2005, S. 37 ff.

Für die Durchführung der Experteninterviews wurde ein halbstrukturierter Leitfaden gewählt, um ein offenes strukturiertes Gespräch zu erhalten. So war es ebenfalls möglich, den Leitfaden für die zwei verschiedenen Interviews zu verwenden. Je nach Interviewpartner und Verlauf des Experteninterviews variierten die offenen Fragestellungen, wobei die Basis des Leitfadens beibehalten werden konnte. Besonderer Wert wurde dabei auf die Themen Unternehmensstruktur/Leitbild, Unternehmensführung und Kontrolle gelegt, da diese Themen besonders relevant zur Erreichung der Zielstellung dieser Arbeit sind.<sup>181</sup>

Der Interviewleitfaden wurde nach dem sogenannten SPSS-Prinzip erstellt.<sup>182</sup> Das bedeutet, dass im ersten Schritt Fragestellungen in einem Fragekatalog gesammelt wurden, welche anschließend im Hinblick auf die Zielsetzung überprüft, reduziert und angepasst wurden. Die verbliebenen Fragen wurden dann inhaltlich sortiert und zu Fragekategorien subsumiert. Der Ausdruck SPSS-Prinzip steht somit für sammeln, prüfen, sortieren und subsumieren. Für die Überprüfung des Leitfadens wurde ein Pretest durchgeführt. Dazu wurden die Fragen an Testpersonen erprobt und hieran im Anschluss eine Anpassung der Fragestruktur vorgenommen. Da es sich bei den Befragten jeweils um einen Experten aus einem Universitätsklinikum und einer Privatklinik handelt, blieb der Fragenkatalog von der Struktur zwar identisch, wurde jedoch inhaltlich dem jeweiligen Interviewpartner angepasst. Für die Interviews wurden die im Anhang 11 dargestellten Fragestellungen und Begründungen formuliert.<sup>183</sup> Im inhaltlichen Schwerpunkt orientiert sich der Aufbau des Leitfadens an der Struktur dieser Arbeit. Zunächst wird allgemein nach der Unternehmensorganisation gefragt. Darauf folgt der Kern der Befragung über die gesamte Unternehmensführung und die Kontrolle. Die Nachfrage zur Effizienz der Aufsichtsräte bildet den Abschluss des Leitfadens.

Das Interview mit Herrn Dr. Heumüller aus dem Helios Klinikum Berlin-Buch wurde telefonisch geführt, mit einem Diktiergerät aufgezeichnet und anschließend für die Auswertung transkribiert. Das Interview mit Herrn Kaatzte aus dem Universitätsklinikum Essen wurde persönlich geführt, mit einem Diktiergerät

---

<sup>181</sup> Siehe auch Kapitel 1.2.

<sup>182</sup> Vgl. Helfferich, C., Qualitative Daten, 2011, S. 182 ff.

<sup>183</sup> Siehe Interviewleitfaden, S. 99 ff.

aufgenommen und auch anschließend transkribiert.<sup>184</sup> Zu Beginn eines jeden Interviews wurde den Interviewpartnern nach Vorstellung der eigenen Person zunächst der Anlass des Interviews erläutert und ein kurzer Einblick in die behandelte Problemstellung gegeben. Ebenfalls wurde die Erlaubnis zur Benutzung eines Diktiergerätes eingeholt. Die Interviews umfassten einen Zeitraum von ungefähr 30 bis 50 Minuten.

## **4.2 Datenbasis und Datenerhebung**

Zur Analyse und Interpretation der Interviews wird die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring angewandt, um die wesentlichen Inhalte und Aspekte aufzuzeigen.<sup>185</sup> Die von Mayring verwendete Methode wird an die Ansprüche dieser Arbeit angepasst und in ihren Schritten entsprechend heruntergebrochen.<sup>186</sup>

Nach Auswertung und Analyse der Interviews sollen die Ergebnisse als Grundlage dienen, Aussagen über die Corporate Governance im Universitätsklinikum Essen und im Helios Klinikum Berlin-Buch zu tätigen, Erfolgsfaktoren zu erschließen und Handlungsempfehlungen geben zu können. Um die Interviews auswerten zu können, wurden diese nach den in Abbildung 4 dargestellten Schritten der qualitativen Inhaltsanalyse bearbeitet.

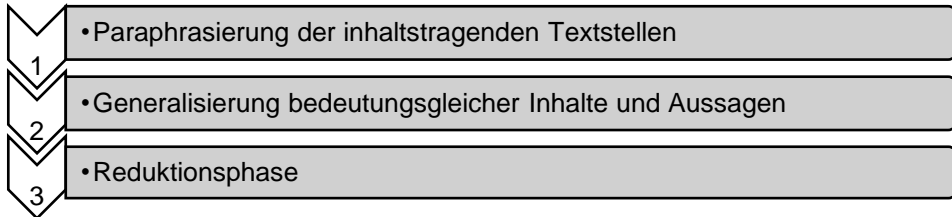
---

<sup>184</sup> Die transkribierten Interviews befinden sich im Anhang der Arbeit.

<sup>185</sup> Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 67 ff.

<sup>186</sup> Siehe auch Abbildung 4.

**Abbildung 4:** Schritte zur qualitativen Inhaltsanalyse



Quelle: Mayring, 2010, Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, S. 68

Im ersten Schritt wird eine erste Zusammenfassung erstellt, bei der die Informationen der Interviewgespräche herausgearbeitet und dann paraphrasiert werden. Auf nicht inhaltstragende Textbestandteile, wie beispielsweise Ausschmückungen, wird verzichtet. Die Paraphrase wird auf einer einheitlichen Sprachebene formuliert und in eine grammatikalische Kurzform umgeschrieben. Im zweiten Schritt werden bei einer Generalisierung sich aufeinander beziehende und über das gesamte Material verstreute inhaltsgleiche Paraphrasen gestrichen und zu einer Gesamtaussage gebündelt und zusammengefasst.<sup>187</sup> Nach der Generalisierung folgt im dritten Schritt die Reduktionsphase. Die gebündelten Aussagen werden auf ein Abstraktionsniveau gebracht, um sie interpretieren zu können. Außerdem wird überprüft, ob die neuen Aussagen den Leitfaden noch repräsentieren. Im Gegensatz zu Mayring (2013) orientiert sich die gesamte Analyse der Interviews bereits zu Beginn an den zuvor erläuterten Fragekategorien. So kann auf weitere Analyseschritte verzichtet werden und die angewendete Technik von Mayring auf die in Abbildung 2 visualisierten drei Schritte heruntergebrochen werden. Diese verkürzte Form erscheint in dieser Arbeit für die verschiedenen Interviews als angemessene Methode der qualitativen Inhaltsanalyse. Da es sich um eine geringe Anzahl Interviews handelt, wird für jedes Unternehmen eine separate Zusammenfassung der Inhaltsanalyse erstellt.<sup>188</sup> Die Ergebnisse der erhobenen Daten werden in Kapitel 4.3 ausgewertet.

---

<sup>187</sup> Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2010, S. 69.

<sup>188</sup> Siehe Kapitel 4.3.1 und Kapitel 4.3.2.

### **4.3 Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der beiden Experteninterviews vorgestellt. Die Auswertung gliedert sich nach den in Kapitel 4.1.2 aufgeführten Fragekategorien und Fragestellungen.<sup>189</sup> Zentrale Aussagen der Interviewpartner, die sich den jeweiligen Fragekategorien zuordnen lassen, werden zusammengefasst und durch aussagekräftige Zitate belegt. Die Zitate sind jeweils mit einer Fußnote versehen, sodass sich die Bezugsaussagen im Anhang wiederfinden lassen. Im ersten Schritt werden die zentralen Aussagen der Experten für die jeweiligen Krankenhäuser aufgeführt und nachfolgend werden diese Ergebnisse miteinander verglichen.

#### **4.3.1 Corporate Governance Helios Klinikum Berlin-Buch**

##### *Fragekategorie 1: Unternehmensorganisation*

Die Unternehmensorganisation des Helios Klinikum Berlin-Buch setzt sich zusammen aus: Geschäftsführung, Pflege- und ärztlicher Bereich, Funktionsdienste, Verwaltung und sonstige Dienste. Der Geschäftsführer ist für die Unternehmensführung des Helios Klinikums Berlin-Buch verantwortlich und somit das oberste Organ in der Rangfolge im Unternehmen. Ihm nachfolgend ist der ärztliche Direktor für den medizinischen ärztlichen Bereich eingegliedert. Der ärztliche Direktor besitzt jedoch keine Vorgesetztenfunktion im Sinne des Arbeitsrechtes. Die Aussage „der ärztliche Direktor ist der Sprecher der Chefärzte“<sup>190</sup> bekräftigt, dass dieses Organ die Ärzteschaft im Helios nach außen vertritt. Die Pflegedirektion verantwortet den Bereich Pflegemanagement, nachrangig folgen die Pflegedienstleitung, Stationsleitung und die Pflegekräfte. Die Funktionsdienste sind der Pflegedienstleitung unterstellt. Zudem existiert im Helios Klinikum Berlin-Buch ein Abteilungsleiter für die Verwaltung und sonstige Dienste, dieser ist der Geschäftsführung direkt unterstellt.

---

<sup>189</sup> Siehe Interviewleitfaden, S. 99 ff.

<sup>190</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 103.

### *Fragekategorie 2: Hierarchieebenen*

In der Klinik Helios Berlin-Buch existieren klare klassische Hierarchieebenen. Der Geschäftsführer verantwortet die effiziente Führung im Unternehmen. Nachrangig existiert die Pflegedirektion, die den Pflegebereich organisiert und eine Vorgesetztenfunktion innehat. Es folgen die Pflegedienstleitung, Stationsleitungen und Pflegekräfte. Zudem untersteht der Pflegedienstleitung der Bereich der Funktionsdienste. Für den ärztlichen Bereich ist der ärztliche Direktor verantwortlich und ist dem Geschäftsführer direkt unterstellt. „Der ärztliche Direktor, der keine Vorgesetztenfunktion im Sinne des Arbeitsrechtes hat, ist Sprecher für die Chefärzte.“<sup>191</sup> Mit dieser Aussage wird deutlich, dass die Hierarchieebenen insbesondere im ärztlichen Beruf noch klar vorhanden sind. Auch die Äußerung: „Chefärzte sind wiederum alle gleichberechtigt und haben ihre Ärzte pro Fachgebiet unter sich“<sup>192</sup>, verstärkt das Bild der Hierarchieebenen im Helios Klinikum Berlin-Buch. Die Abteilungsleitung der Verwaltung ist der Unternehmensführung auf gleicher Ebene mit der Pflegedirektion und dem ärztlichen Direktor unterstellt. Im Helios Berlin-Buch existiert für jeden Arbeitsbereich jeweils ein Vorgesetzter. Der Geschäftsführer legt mit der Äußerung: „Ich spreche direkt mit der Stationsleitung oder mit Chefärzten“<sup>193</sup>, Wert auf eine direkte Kommunikation.

### *Fragekategorie 3: Unternehmensführung*

Die Unternehmensführung der Helios Klinik Berlin-Buch ist beim Geschäftsführer Dr. Heumüller angesiedelt. Dieser besetzt die Stelle seit einem Jahr. Dr. Heumüller hat Führungserfahrungen in vier anderen Helios-Kliniken gesammelt. Zudem hat er den Aufbau und die Prozesse vor der Geschäftsführungsposition durch ein Traineeprogramm kennengelernt. Der Geschäftsführer der Helios Klinik bringt fachspezifisches Wissen durch ein Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik mit. Die Unternehmensführung wird dem Unternehmensleitbild „Sorgfalt, Transparenz und Ehrlichkeit“ angepasst. Die drei Faktoren stellen eine relevante Rolle in der Unternehmensführung dar. Im Helios-

---

<sup>191</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 103.

<sup>192</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 103.

<sup>193</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 104.

Konzern existieren einheitliche Führungsrichtlinien, um das Unternehmensleitbild zu stärken und ihm nachzukommen. Zudem müssen die Führungskräfte einen Verhaltenskodex einhalten: „Wie gehen die Führungskräfte miteinander um?“<sup>194</sup> Zudem existiert eine Transparenz-Richtlinie: „Wie gehen wir mit unseren Funktionen und mit der Außenwelt um?“<sup>195</sup> Diese Transparenz-Richtlinie gilt unternehmensweit und ist an das Unternehmensleitbild angepasst. Durch die Akzeptanz und Anwendung der verschiedenen Unternehmensrichtlinien wird ein deutlicher Einfluss auf die Unternehmensführung ausgeübt.

Die Führung des Helios Klinikums Berlin-Buch ist auf die Interessenvertretung der Patienten und des Anteilseigners ausgelegt. Dr. Heumüller verdeutlicht mit seinen Aussagen „Es muss ein Gleichgewicht sein. Wenn der Patient, der auch gleich Kunde ist, oder der Arbeitnehmer unzufrieden ist, wird unser Unternehmen leiden und die Befehle des Anteilseigners nicht mehr befolgen oder dienen“,<sup>196</sup> und „Das Geschäft ist das monetäre Ergebnis“,<sup>197</sup> dass die Wünsche und Anforderungen des Anteilseigners im Mittelpunkt der Unternehmensführung stehen. Die Hauptaufgabe von Dr. Heumüller ist es, „Menschen zu führen, schauen, dass die richtigen Personen an der richtigen Stelle sind, ihre Aufgaben kennen und diese motiviert ausführen“<sup>198</sup>. Die Gesamtorganisation des Helios Berlin-Buch wird durch die Führung bestimmt: „Ich bin eingesetzt durch den Anteilseigner und den Aufsichtsrat und meine Aufgabe ist es, deren Wünsche zu erfüllen.“<sup>199</sup> Mit diesem Zitat wird die Aussage bekräftigt, dass die Anforderungen des Anteilseigners die Handlungen der Führung stark beeinflussen. Hinsichtlich der Prüfung und Sicherung der Unternehmensführungsziele ist durch die Aussage: „Es gibt keine interne Revision im Klinikum im klassischen Sinne“,<sup>200</sup> verdeutlicht, dass die Ziele nicht durch eine interne Revision begleitet werden. Es existiert dennoch eine Konzern-Revision, die beim Anteilseigner Fresenius angesiedelt ist.

---

<sup>194</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 103

<sup>195</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 103f.

<sup>196</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 104.

<sup>197</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 105.

<sup>198</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 105.

<sup>199</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 105.

<sup>200</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 106.

#### *Fragekategorie 4: Zielvereinbarungen*

Die vorhandenen Zielvereinbarungen im Helios Klinikum Berlin-Buch werden jährlich an den Konzern Helios angepasst. Diese Zielvereinbarungen gelten fachübergreifend, was durch die Zielvereinbarung 2016 „Schulung mit Umgang von Antibiotika“<sup>201</sup> gezeigt wird. Zudem gibt es ein gleichgestelltes Bonussystem in der Klinik. Das Bonussystem ist dreigeteilt durch die Bereiche Wissen, Wirtschaft und Qualität. „Wobei das Geschäft auf dem monetären Ergebnis basiert“<sup>202</sup> – die Aussage verdeutlicht, dass es sich um ein Wirtschaftsunternehmen handelt und dass der Anteilseigner eine relevante Rolle spielt. Es existiert keine leistungsbezogene Vergütung im Helios Berlin-Buch, sowohl im Bereich des medizinischen Berufes als auch im Management. Die Äußerung: „Auch bei der Ärzteschaft gibt es nicht pro Hüftimplantat bei Euros mehr“,<sup>203</sup> bestätigt die Behauptung.

#### *Fragekategorie 5: Unternehmenskontrolle*

Die Unternehmenskontrolle im Helios-Konzern wird durch den Aufsichtsrat gewährleistet. Der Aufsichtsrat Fresenius SE & Co. ist nicht, wie für alle anderen Helios-Kliniken, für die Klinik Berlin-Buch zuständig. Als Besonderheit hat Helios Berlin-Buch einen eigenen Aufsichtsrat, dieser ist dennoch von Fresenius bestellt. Hinsichtlich der Frage, ob ein duales Führungssystem in der Klinik existiert, hat Dr. Heumüller mit der Aussage: „Ja/Nein. Also, es existiert ein Aufsichtsrat. Er erfüllt die formal juristischen Notwendigkeiten“,<sup>204</sup> deutlich gemacht, dass die Kontrollfunktion von der Klinik als formale juristische Angelegenheit angesehen wird, nicht als Lenkungs- und Leitungsorgan. In den Aufsichtsrat wurden ausschließlich interne Helios-Mitarbeiter berufen. Die Mitglieder (6) setzen sich zu einem Drittel aus Arbeitnehmervertretern und zu zwei Dritteln aus Arbeitgebervertretern zusammen. Mit der Äußerung: „Alle Mitglieder sind momentan Männer“, wird deutlich, dass ein Frauenanteil nicht berücksichtigt wird. Als Berufsgruppen sind vertreten: Jurist, Geschäftsführer, Stellvertretender Geschäftsführer, Betriebsratsvorsitzender, Stellvertretender Betriebsrats-

---

<sup>201</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 105.

<sup>202</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 105.

<sup>203</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 105.

<sup>204</sup> Siehe Dr. Heumüller, S., Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 104.

vorsitzender, Leiter der Zentralen Dienste.<sup>205</sup> Grundsätzlich finden keine Aufsichtsratssitzungen ohne den Geschäftsführer oder dessen Vertretung statt. Die Sitzungen werden zweimal im Jahr einberufen. Unter anderem existiert kein zusätzliches Interessensorgan zur Entlastung des Aufsichtsrates im Helios Klinikum Berlin-Buch. Dennoch lässt die Aussage bezüglich der Effizienz des Aufsichtsrates: „Ich sehe aktuell kein Defizit, deswegen fällt es mir schwer, eine mögliche Steigerung zu interpretieren“,<sup>206</sup> darauf schließen, dass die Unternehmensführung zufrieden mit der Unternehmenskontrolle ist.

#### **4.3.2 Corporate Governance Universitätsklinikum Essen**

##### *Fragekategorie 1: Unternehmensorganisation*

Die Unternehmensorganisation des Universitätsklinikums Essen setzt sich aus den klinischen Einrichtungen, medizinischen theoretischen Einrichtungen und der Fakultät Duisburg-Essen zusammen. „Als oberstes Organ gibt es den Vorstand“,<sup>207</sup> somit steht dieser über allen Funktionen im Universitätsklinikum Essen. Der Vorstand besteht aus fünf Personen, dem ärztlichen Direktor, Stellvertretendem ärztlichen Direktor, dem kaufmännischen Direktor, der Pflegedirektion und dem Dekan. „Der Stellvertretende ärztliche Direktor kann Mitglied im Vorstand sein, muss es aber nicht. Hier am Uniklinikum ist es so, dass er Mitglied ist. Das ist aber nur eine gelebte Vorstandspraxis, nicht etwas Bestelltes.“<sup>208</sup> Mit dieser Aussage unterstreicht der kaufmännische Direktor, dass der Vorstand nicht zwingend aus fünf Personen bestehen muss. Allerdings wird dies am UK Essen momentan so gehandhabt.

Für die Krankenversorgung sind der ärztliche Direktor, der stellv. ärztliche Direktor und die Pflegedirektion verantwortlich, für die Fakultät der Dekan. Der kaufmännische Direktor ist ein Bindeglied der beiden Bereiche. Für die medizinischen Einrichtungen ist der ärztliche Direktor mit dem kaufmännischen Direktor zuständig. Der kaufmännische Direktor ist mit dem Dekan für die medizini-

---

<sup>205</sup> Siehe Dr. Heumüller, Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 106.

<sup>206</sup> Siehe Dr. Heumüller, Experteninterview Helios Berlin-Buch, S. 107.

<sup>207</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 109.

<sup>208</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 109.

schen theoretischen Einrichtungen verantwortlich und der stellv. ärztliche Direktor stellt ein Bindemitglied von beiden dar. Die Pflegedirektion nimmt alle Angelegenheiten der Pflege wahr, beispielsweise Pflegemanagement und Funktionsdienste. Die medizinische Planung und strategische Unternehmensentwicklung sowie interne Revision und Compliance stehen im Aufgaben- und Verantwortungsbereich des ärztlichen Direktors in Zusammenarbeit mit dem kaufmännischen Direktor. Für den Bereich Compliance existiert am Universitätsklinikum Essen eine Compliancebeauftragte. Die Organisation und operative Unternehmensentwicklung, zentrales Controlling und Sicherheitsdienste sind wiederum beim kaufmännischen Direktor alleine angesiedelt. Als Besonderheit im Unternehmensorganigramm existiert der Verwaltungsdirektor im Universitätsklinikum Essen. Nach der Umstellung zur Anstalt des öffentlichen Rechts sind die Verwaltungsdirektoren zu kaufmännischen Direktoren umgewandelt worden, außer in Essen. Der Verwaltungsdirektor ist beispielsweise für den Bereich Personalwesen, Finanzen, Wirtschaft und Betriebe verantwortlich. Der Verwaltungsdirektor wird als Vertretung des kaufmännischen Direktors angesehen. Laut Organigramm sind dem ärztlichen Direktor die Bereiche Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Marketing und IT zugeordnet, aber auch dort, sagt der kaufmännische Direktor: „... kann man logischerweise sagen, dass ich mit verantwortlich bin. Wir haben beispielsweise gemeinsame Jour-fixe-Runden.“<sup>209</sup> Mit dieser Aussage wird bekräftigt, dass der kaufmännische Direktor auch hier ein Bindemitglied darstellt.

### *Fragekategorie 2: Hierarchieebenen*

Im Universitätsklinikum Essen existieren klassische Hierarchieebenen, sowohl im medizinischen Bereich als auch im Managementbereich. Für jede Klinik, jedes Institut und jede Abteilung ist ein Vorgesetzter vorhanden. Für einzelne nicht medizinische Abteilungen gibt es jeweils einen Leiter, der den Vorstandsmitgliedern wie die Klinik, die Instituts-Direktoren und der Verwaltungsdirektor direkt unterstellt sind. Die Unternehmensführung ist aufgeteilt in kaufmännischen Direktor, Pflegedirektion und ärztlichen Direktor sowie stellv. ärztlichen Direktor. Der ärztliche Direktor ist der Vorstandsvorsitzende. Der Vorstand stellt

---

<sup>209</sup> Siehe Kaatzte, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 113.

die Unternehmensführung und somit das oberste Organ des Universitätsklinikums Essen dar. Danach folgen die einzelnen Klinik- und Institutsdirektoren, die nach der aktuellen Satzung alle einen Professorentitel innehaben müssen. Trotz klassischer Hierarchieebenen, insbesondere im medizinischen und pflegerischen Bereich, wird auch durch den kaufmännischen und ärztlichen Direktor auf direkter Ebene kommuniziert. Dies bekräftigt die Aussagen: „Die Arbeitsbereiche unter dem Verwaltungsdirektor berichten auf direktem Wege sowohl ihm als auch mir“,<sup>210</sup> und: „Wir führen auf Basis der gleichen Hierarchieebene mit diesen Personen ein gleichartiges Austauschwesen.“<sup>211</sup>

### *Fragekategorie 3: Unternehmensführung*

Die Unternehmensführung des Universitätsklinikums Essen liegt beim fünfköpfigen Vorstand. Satzungsgemäß existieren ein Vorstandsvorsitzender und ein Stellvertreter. „Aus der Satzung geht hervor, dass der Kaufmann nach außen vertritt. Daher ist die Meinung des Ministeriums, dass der Kaufmann grundsätzlich der Stellvertreter ist. Rein juristisch ist das nicht haltbar, weil es ein gewähltes Amt ist und keins, was man so bekommt.“<sup>212</sup> Mit dieser Äußerung wird verdeutlicht, dass alle Vorstandsmitglieder die Position des Vorstandsvorsitzenden innehaben können. Im Fall des Universitätsklinikums Essen ist es der ärztliche Direktor. Der Vorstand setzt sich aus den Bereichen ärztlicher Direktor, stellv. ärztlicher Direktor, kaufmännischer Direktor, Pflegedirektion und Dekan zusammen.

Die Position des kaufmännischen Direktors des Uniklinikums Essen hat Herr Kaatze seit einem halben Jahr inne und ist somit Führungsmitglied des Unternehmens. Herr Kaatze ist studierter Volkswirt und bringt Erfahrungen im Bereich einer Leitungsfunktion aus einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit. Der Sprung in die Unternehmensführung ist durch einen Zwischenschritt als Finanzdezernent im Universitätsklinikum gelungen. Der kaufmännische Direktor ist Geschäftsführer von zwei Tochtergesellschaften des Universitätsklinikums Essen und bringt somit ein breites Spektrum an Wissen mit. Durch den berufli-

---

<sup>210</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 112.

<sup>211</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 113.

<sup>212</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 109.

chen Werdegang bringt Herr Kaatze das Wissen über die internen Prozesse und Erfahrungen im Bereich der Unternehmensführung mit, insbesondere im Unternehmen Uniklinikum Essen. Die Haupttätigkeit des kaufmännischen Direktors besteht in der Leitung des Hauptunternehmens Universitätsklinikum Essen und allen damit verbundenen Aufgaben der Unternehmensführung.

Im Gegensatz zum kaufmännischen und ärztlichen Direktor wie auch zur Pflegedirektion ist der Dekan nicht als Person im Vorstand, sondern als gewähltes Amt. Der stellv. ärztliche Direktor ist hauptamtlich Klinik- oder Institutsdirektor. Der Vorstand setzt sich aus vier männlichen Personen und einer weiblichen Person zusammen. Das Idealbild des Vorstandes ist ein Teamdenken und nicht aufgrund der verschiedenen Berufsgruppen ein Säulendenken. Vorstandssitzungen finden alle zwei Wochen im Beisein der Gleichbestellungsbeauftragten statt. Laut Satzung ist die Besetzung des Vorstandes auf maximal fünf Jahre begrenzt. Davon kann jedoch abgewichen werden und eine Wiederwahl ist möglich.

Für die Unternehmensführung existiert eine Unternehmenssatzung mit den entsprechenden Anforderungen, unter anderem wird die Führung zusätzlich an einem unternehmensspezifischen Corporate-Governance-Kodex ausgerichtet. Die Unternehmensführung wird durch das Unternehmensleitbild „Spitzenmedizin und Menschlichkeit – Das Universitätsklinikum lehrt, heilt und forscht“<sup>213</sup> beeinflusst. Mit der Aussage: „Menschlichkeit ist für mich, dass ich Menschen grüße. Menschlichkeit ist für mich, dass ich auf Menschen zugehe, wo ich merke, dieser ist desorientiert auf diesem großen Campus. Menschlichkeit ist für mich, dass ich respektvoll mit meiner Reinigungskraft umgehe“,<sup>214</sup> wird die Einstellung zum Unternehmensleitbild bekräftigt und aufgezeigt, dass das Unternehmensleitbild für die Führungskräfte prägend ist. Die Äußerung: „Nach der kompletten Umstrukturierung des Vorstandes wird es definitiv von allen gelebt“,<sup>215</sup> zeigt, dass sich die Führung an das Unternehmensleitbild anpasst. Die Unternehmensführung des Universitätsklinikums Essen ist an den folgenden relevanten Schwerpunkten ausgerichtet: Lehre, Forschung und Krankenversor-

---

<sup>213</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 114.

<sup>214</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 114.

<sup>215</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 114.

gung. Die Relevanz der drei genannten Faktoren zeigt sich auch in der Behauptung: „Wir können sicherlich auch hohe Gewinne erzielen, aber wir stecken diese Gewinne lieber wieder in Forschung und in die Dinge, die wir hier hauptsächlich betreiben. Ein Universitätsklinikum besteht immer aus Forschung, Lehre und Krankenversorgung.“<sup>216</sup> Somit ist die Unternehmensführung in erster Linie nicht auf eigenwirtschaftliche Zwecke aus. „Es ist schon so, dass die schwarze Null geschrieben werden muss, das ist auch das, was unser Anteilseigner, sprich das Ministerium, das Land, uns sagt.“<sup>217</sup> Somit beeinflusst der Anteilseigner gewissermaßen die Unternehmensführung und hat eine gewisse Erwartungshaltung an den Vorstand. Wie jedoch die Anforderungen umgesetzt werden, liegt allein in der Verantwortung des Vorstandes. Die Unternehmensführung im UK Essen ist somit nicht auf monetäre Ergebnisse ausgerichtet. „Wir haben keine Renditeforderungen klassischerweise, sondern es ist schon eher die Forschung [...]. Es ist wichtig, dass wir hier im Universitätsklinikum uns für unsere Schwerpunkte auszeichnen.“<sup>218</sup> Diese Äußerung bekräftigt wiederholt, dass die Gewinnerzielungsabsicht nicht im Vordergrund steht.

Die Erfüllung und Prüfung der Unternehmensziele wird durch die interne Revision und Compliance gewährleistet. Hinsichtlich des Bereiches der Compliance existieren im Universitätsklinikum eine gesonderte Compliancebeauftragte und eine spezifische Verordnung. Revisionen werden im Uniklinikum auch als eine Art der Prüfung interpretiert, die durch die Bezirksregierung, Landesregierung, den Rechnungshof und Wirtschaftsprüfer getätigt werden.

#### *Fragekategorie 4: Zielvereinbarungen*

Es existieren schriftliche Zielvereinbarungen im Universitätsklinikum Essen, die jährlich mit den Klinikdirektoren abgeschlossen werden. Das Uniklinikum stellt mit der Aussage: „Wir legen großen Wert darauf, dass diese nicht an monetären Aspekten festgemacht sind“,<sup>219</sup> nicht die Leistungszahlen in den Fokus der Ziele. Die Zielvereinbarungen setzen sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, beispielsweise Wissenschaft und Forschung, Qualitätsmanagement,

---

<sup>216</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 115.

<sup>217</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 115.

<sup>218</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 115.

<sup>219</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 119.

Beruf und Familie. Bei den wirtschaftlichen Zielen steht die wirtschaftliche Verbesserung im Mittelpunkt der Betrachtung. Zudem existieren bei den neuen Arbeitsverträgen eine fixe und eine variable Vergütung. Die alten Arbeitsverträge haben ein Liquidationsrecht. Dieses liegt nun beim Universitätsklinikum Essen. Der variable Anteil der Vergütung gilt für die genannten Zielvereinbarungen. Nach den Aussagen des Vorstandsmitgliedes existiert kein Bonussystem im Uniklinikum, beispielsweise für Patientenbehandlungen oder Privatpatienten. Dies wird mit der Aussage bekräftigt: „Spannend ist, dass an einem Universitätsklinikum die Privatpatienten nicht die führende Rolle übernehmen, sondern es vielmehr Professoren gibt, die das Liquidationsrecht an die Oberärzte abgeben.“<sup>220</sup>

#### *Fragekategorie 5: Unternehmenskontrolle*

Im Universitätsklinikum Essen existiert ein Aufsichtsrat. Dieser ist kein Führungsorgan im klassischen Sinne, sondern ein Kontrollorgan. Die Führung und Kontrolle des Unternehmens wird im Uniklinikum getrennt. Der Aufsichtsrat greift nicht in die Geschäftsführung des Vorstandes ein, sondern lenkt und leitet. „Es gibt auch neuerdings eine Geschäftsordnung des Aufsichtsrates mit diesen Themen, was der Aufsichtsrat letztendlich zu tun hat.“<sup>221</sup> Mit dieser Aussage wird verdeutlicht, dass die Trennung von Führung und Kontrolle in der Praxis gelebt wird und die Aufgaben von Vorstand und Aufsichtsrat gesondert durchgeführt werden.

Die personelle Besetzung besteht aus internen und externen Aufsichtsratsmitgliedern. Insgesamt sind 11 stimmberechtigte Teilnehmer vorhanden, zwei Mitglieder des Anteilseigners, zwei Mitglieder aus der Wissenschaft, zwei Mitglieder aus der Privatwirtschaft, zwei Mitglieder aus der Personalvertretung, ein Mitglied aus der Professorenschaft und der Kanzler und Direktor der Universität. Fünf Frauen sitzen im Aufsichtsrat, plus die Gleichstellungsbeauftragte ohne Stimmrecht. Die verschiedenen Berufsgruppen und Rollen im Aufsichtsrat stellen sich wie folgt dar: Kanzler der Universität Duisburg-Essen, Sachverständiger Wirtschaft, Direktor der Klinik für Hämatologie, Vertreterin der wissen-

---

<sup>220</sup> Siehe Kaatz, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 120.

<sup>221</sup> Siehe Kaatz, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 118.

schaftlichen Beschäftigten im Universitätsklinikum Essen, Leitende Ministerialrätin im Finanzministerium, Ministerialdirektor, Sachverständige aus dem Bereich der medizinischen Wissenschaft, Gleichstellungsbeauftragte, Rektor der Universität Duisburg-Essen und Vertreterin der nichtwissenschaftlich Beschäftigten im Universitätsklinikum Essen. Im Fokus der Besetzung des Aufsichtsrates steht der Begriff Kompetenz, das bestätigt auch die Aussage: „[...] und das ist auch das Relevante, [...] dass im Aufsichtsrat Kompetenz sitzt und nicht unbedingt politischer Willen.“<sup>222</sup>

„Wir müssen gucken, wie der Einfluss des Ministeriums sichergestellt wird. Ich finde es schon spannend, dass der Hauptanteilseigner nur zwei Stimmen innehat. Denn jeder ist im Aufsichtsrat gleichberechtigt.“<sup>223</sup> Mit dieser Äußerung wird auf die Stimmenverteilung im Universitätsklinikum hingewiesen und welchen Einfluss der Hauptanteilseigner auf die Unternehmensentscheidungen hat. Es werden vier Aufsichtsratssitzungen im Jahr einberufen. Hinsichtlich der Beziehung von Aufsichtsrat und Vorstand existiert ein gemischtes Verhältnis. „Die Kunst zu abstrahieren, ich sitze hier als neutrales Gremium, ist wie immer schwer. Da natürlich viele Einflüsse auf die Mitglieder zukommen.“<sup>224</sup> Mit dieser Behauptung wird die Beeinflussung der verschiedenen Aufsichtsratsmitglieder angedeutet, insbesondere der internen Mitglieder.

Zur Entlastung des Aufsichtsrates gibt es einen Finanz- und Prüfungsausschuss, dieser arbeitet die Themen vor und berät dementsprechend ein bis zwei Mal im Jahr. Durch den Finanz- und Prüfungsausschuss ergibt sich ein zusätzlicher hoher Effizienzgewinn: „Dort haben wir die Fachleute, die über die Finanzfragen diskutieren. Zudem gibt es die Möglichkeit, dass von dem dort Anwesenden jeweils jeder ein externes Mitglied mitbringen kann. Dadurch haben wir wirkliche Kompetenz am Tisch.“<sup>225</sup> Die Effizienz des Aufsichtsrates ist, nach Meinung des kaufmännischen Direktors, sehr zufriedenstellend.

---

<sup>222</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 125.

<sup>223</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 125.

<sup>224</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 121.

<sup>225</sup> Siehe Kaatze, T., Experteninterview Universitätsklinikum Essen, S. 125.

### 4.3.3 Corporate Governance im Vergleich

#### *Fragekategorie 1: Unternehmensorganisation*

Die Unternehmensorganisation der beiden untersuchten Objekte, Helios Klinikum Berlin-Buch und Universitätsklinikum Essen, setzt sich aus medizinischen Einrichtungen, medizinisch-theoretischen Einrichtungen, Verwaltung und Management zusammen.<sup>226</sup> Für das Universitätsklinikum kennzeichnend ist die Vernetzung mit der medizinischen Fakultät. Als oberstes Organ besteht im Universitätsklinikum der fünfköpfige Vorstand. Dieser setzt sich aus dem ärztlichen Direktor, stellv. ärztlichen Direktor, kaufmännischen Direktor, Pflegedirektion und Dekan zusammen. Der Vorstand steht über allen Kliniken, Instituten und Abteilungen des Uniklinikums, während in dem Helios Klinikum Berlin-Buch als oberstes Führungsglied der Geschäftsführer die Unternehmensführung tätigt und die Pflegedirektion und auch der ärztliche Direktor diesem unterstellt sind.<sup>227</sup>

Im Universitätsklinikum Essen teilen sich der ärztliche Direktor, der stellv. ärztliche Direktor und die Pflegedirektion die Verantwortung für die Krankenversorgung. Der Dekan ist für die Fakultät zuständig. Ein Bindeglied stellt der kaufmännische Direktor zwischen dem Bereich der Fakultät und der Krankenversorgung dar. Die medizinischen Einrichtungen werden in Zusammenarbeit mit dem ärztlichen Direktor und dem kaufmännischen Direktor verantwortet. Zugleich ist der kaufmännische Direktor mit dem Dekan für die medizinischen theoretischen Themen und Institutionen zuständig, während der stellv. ärztliche Direktor ein Bindeglied zwischen beiden Bereichen darstellt.<sup>228</sup> In dem Helios Klinikum Berlin-Buch existiert aufgrund der herausgehobenen Position des Geschäftsführers keine im Vergleich zum Universitätsklinikum gleichstellende Abteilung.<sup>229</sup>

---

<sup>226</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 49-50 sowie Kapitel 4.3.2, S. 53-54.

<sup>227</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 49.

<sup>228</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 53f.

<sup>229</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 49.

Im Universitätsklinikum Essen ist die Pflegedirektion im Vorstand positioniert und somit Mitglied des obersten Führungsorgans. Im Gegensatz zum Uniklinikum ist die Pflegedirektion im Helios Klinikum nachrangig angegliedert und ist direkt der Geschäftsführung unterstellt. Bei beiden Kliniken ist die Pflegedirektion für die Pflege- und Funktionsdienste verantwortlich.<sup>230</sup> Im Universitätsklinikum Essen ist der ärztliche Direktor mit im Vorstand und zugleich Vorstandsvorsitzender, somit hat er eine besondere Führungsposition inne,<sup>231</sup> während im Helios Berlin-Buch der ärztliche Direktor untergeordnet ist und keine Vorgesetztenfunktion im Sinne des Arbeitsrechtes hat. Er übernimmt und vertritt die Verantwortung für den ärztlichen Bereich und ist Sprecher für die Chefarzte der Klinik. Der ärztliche Direktor ist direkt dem Geschäftsführer unterstellt.<sup>232</sup>

Als Besonderheit existieren im Universitätsklinikum Essen eine Compliance-Beauftragte und eine interne Revisionsstelle, welche dem ärztlichen Direktor und dem kaufmännischen Direktor untergeordnet ist. Zudem existiert als besonderes Merkmal ein Verwaltungsdirektor. Der Verwaltungsdirektor ist für die Bereiche Personalwesen, Finanzen, Wirtschaft und Betriebe, Bau und Technik und Stabsstelle Recht verantwortlich und wird als Vertretungsperson des kaufmännischen Direktors angesehen.<sup>233</sup> Im Vergleich zum Universitätsklinikum existiert im Helios Berlin-Buch ein Verwaltungsleiter. Dieser ist, wie der ärztliche Direktor und die Pflegedirektion, direkt dem Geschäftsführer untergeordnet.<sup>234</sup>

### *Fragekategorie 2: Hierarchieebenen*

In der Kategorie Hierarchieebenen geben beide Experten an, dass klassische Hierarchieebenen existieren. Für jede Klinik, jedes Institut und jede Abteilung ist ein Vorgesetzter vorgesehen. Im Universitätsklinikum Essen stellt der Vorstand die Unternehmensführung dar und ist somit das oberste Organ, während im Helios Klinikum Berlin-Buch der Geschäftsführer die Unternehmensführung im direkten Sinne alleine ausführt.<sup>235</sup> Im Universitätsklinikum folgen die einzelnen

---

<sup>230</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 49. sowie Kapitel 4.3.2., S. 53f.

<sup>231</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 53.

<sup>232</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 49.

<sup>233</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S.54.

<sup>234</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 49f.

<sup>235</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 50 sowie Kapitel 4.3.2, S.57.

Klinik- und Institutsdirektoren, die nach der aktuellen Satzung alle einen Professorentitel aufweisen müssen. Für die einzelnen nicht-medizinischen Abteilungen existieren jeweils Leitungen, die den einzelnen Vorstandsmitgliedern oder Klinik- bzw. Institutsdirektoren unterstellt sind.<sup>236</sup>

Insbesondere im Experteninterview Helios wurde deutlich, dass die strengen klassischen Hierarchieebenen im Bereich der Ärzteschaft vorhanden sind. Der ärztliche Direktor übernimmt die Sprecher-Rolle für die Chefärzte, die wiederum, nach Aussage der Geschäftsführung, alle gleichberechtigt sind. Den Chefärzten sind pro Fachgebiet weitere Fachärzte und Assistenzärzte unterstellt. Im Universitätsklinikum besitzt der ärztliche Direktor die Position des Vorstandsvorsitzenden und übt einen großen Einfluss auf die Unternehmensführung im Krankenhaus aus.<sup>237</sup> Auch im Pflegebereich werden Hierarchieebenen bei beiden Krankenhäusern aufgezeigt. Die Pflegedirektionen sind für die Pflege- und Funktionsdienste zuständig, die Stationsleitungen und die Pflegekräfte sind nachrangig zugeordnet.<sup>238</sup> Bei der Frage nach den Hierarchieebenen unterstreichen beide Interviewpartner die vorhandene direkte Kommunikation auf gleicher Hierarchieebenen oder gegenüber untergeordneten Positionen.<sup>239</sup>

### *Fragekategorie 3: Unternehmensführung*

In der Kategorie Unternehmensführung lassen sich präzise Unterschiede der beiden untersuchten Krankenhäuser aufweisen. Die Unternehmensführung des Helios Klinikums Berlin-Buch ist einem Geschäftsführer zugeteilt. Im Gegensatz zur Helios Klinik ist die Führung des Universitätsklinikums Essen dem fünfköpfigen Vorstand zugeordnet. Satzungsgemäß existieren ein Vorstandsvorsitzender und ein Stellvertreter. Im Universitätsklinikum besetzt diese Stellung der ärztliche Direktor.<sup>240</sup> Im Vergleich zum Universitätsklinikum existiert im Helios Klinikum zwar ein ärztlicher Direktor, dieser ist aber der Geschäftsführung untergeordnet.<sup>241</sup>

---

<sup>236</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 54.

<sup>237</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 50.

<sup>238</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 50 sowie Kapitel 4.3.2, S. 54f.

<sup>239</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 50 sowie Kapitel 4.3.2, S. 55.

<sup>240</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 55.

<sup>241</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 50f.

Der Vorstand, somit die Führung des Universitätsklinikums Essen, setzt sich aus einem ärztlichen Direktor, stellv. ärztlichen Direktor, kaufmännischen Direktor, Pflegedirektion und Dekan zusammen. Der stellv. ärztliche Direktor ist Mitglied im Vorstand des Universitätsklinikums Essen, was nicht zwingend der Fall sein muss. Der ärztliche und kaufmännische Direktor sowie die Pflegedirektion sind als hauptamtliche Personen im Vorstand, während wiederum der Dekan als Amt vertreten ist und nicht als Person. Parallel dazu ist der stellv. ärztliche Direktor hauptamtlich Institutsdirektor. Der Vorstand setzt sich aus vier männlichen Personen und einer weiblichen Person zusammen. Die Vorstandssitzungen finden alle zwei Wochen im Beisein einer Gleichbestellungsbeauftragten statt. Laut Satzung ist die Besetzung des Vorstandes auf fünf Jahre begrenzt, von dieser kann jedoch abgewichen werden und eine Wiederwahl ist möglich. Ein elementares Führungsmitglied ist der kaufmännische Direktor im Universitätsklinikum. Die Stelle ist seit einem halben Jahr neu besetzt. Der kaufmännische Direktor besitzt Fachwissen durch ein Studium der Volkswirtschaft und bringt eine 10-jährige Erfahrung im Bereich einer Leitungsfunktion einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mit. Der kaufmännische Direktor hat einen Zwischenschritt als Finanzdezernent im Universitätsklinikum Essen getätigt und ist zugleich Geschäftsführer von zwei Tochtergesellschaften des Uniklinikums. Durch den beruflichen Werdegang bringt das Führungsmitglied das Wissen und die Erfahrungen über die Prozesse und Aufbau der Strukturen im Bereich der Unternehmensführung, insbesondere im Unternehmen Universitätsklinikum Essen und deren Tochtergesellschaften, mit.<sup>242</sup> Zum Vergleich ist die aktuelle Geschäftsführung des Helios Klinikums Berlin- Buch seit einem Jahr an diesem Standort aktiv. Der Geschäftsführer von Helios Berlin-Buch hat zuvor in vier anderen Helios Kliniken Führungserfahrungen gesammelt, somit ist die Geschäftsführung im Helios Berlin-Buch seine fünfte Leitungsposition. Zudem hat die Geschäftsführung frühzeitig den Aufbau von Helios-Kliniken und deren Führungsprozesse durch ein Traineeprogramm kennengelernt. Zusätzlich bringt er fachspezifisches Wissen durch ein Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik mit.<sup>243</sup>

---

<sup>242</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 55f.

<sup>243</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 50.

Die Haupttätigkeiten der beiden Führungsmitglieder sind gleich, diese richten sich auf die Leitung des Unternehmens und auf alle damit verbundenen Aufgaben der Unternehmensführung.<sup>244</sup> Die Unternehmensleitbilder der zwei untersuchten Krankenhäuser sind verschieden und haben einen großen Einfluss und Bedeutung für die Führung. Das Unternehmensleitbild der Helios Klinik Berlin-Buch „Sorgfalt, Transparenz und Ehrlichkeit“ besteht aus den relevanten Faktoren des Helios-Managements. Angepasst an dieses Unternehmensleitbild existieren einheitliche Führungsrichtlinien. Zudem müssen die Führungskräfte einen Verhaltenskodex einhalten, dieser definiert, wie die Führungskräfte unternehmensweit miteinander umzugehen haben. Unter anderem besteht auch eine Transparenzrichtlinie, die auch auf das Unternehmensleitbild ausgerichtet ist. Die Transparenzrichtlinie schreibt vor, wie die Führungskräfte mit internen Funktionen und der Außenwelt umzugehen haben. Durch die Akzeptanz und die zwingende Anwendung der verschiedenen Unternehmensrichtlinien wird Einfluss auf die Geschäftsführung im Helios Berlin-Buch ausgeübt. Für die Unternehmensführung im Universitätsklinikum existiert außer der Unternehmenssatzung zusätzlich ein unternehmensspezifischer Corporate-Governance-Kodex, an dem die Führung sich ausrichtet.<sup>245</sup>

Im Universitätsklinikum Essen steht das Unternehmensleitbild „Spitzenmedizin und Menschlichkeit. Das Universitätsklinikum lehrt, forscht und heilt“, im Fokus der Unternehmensführung. Insbesondere die Faktoren „Lehre, Forschung und Krankenversorgung“ sind für die Führung des Universitätsklinikums Essen von relevanter Bedeutung.<sup>246</sup> Es ist zu betonen, dass in beiden Unternehmen die Leitbilder prägend für die Unternehmensführung sind. Erwirtschaftete Gewinne werden im UK Essen in die Schwerpunkte Lehre, Forschung und Krankenversorgung investiert. Somit stehen nicht die Interessen der Gewinnerzielung im Mittelpunkt der Unternehmensleitung. Die Unternehmensführung im Universitätsklinikum ist nicht in erster Linie auf eigenwirtschaftliche Zwecke ausgerichtet. Dennoch achtet die Unternehmensführung darauf, dass gewisse Gewinne erwirtschaftet werden, um das Unternehmen aufrechtzuhalten und die Anforde-

---

<sup>244</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 51 sowie Kapitel 4.3.2, S. 56.

<sup>245</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 50f. sowie Kapitel 4.3.2, S. 56.

<sup>246</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 56f.

rungen vom Anteilseigner, dem Ministerium des Landes, zu erfüllen. Die Geschäftsführung des Universitätsklinikums Essen ist nicht auf das monetäre Ergebnis ausgerichtet, sondern auf Exzellenzentwicklung der Schwerpunkte (Lehre, Forschung und Krankenversorgung).<sup>247</sup>

Im Gegensatz zum Universitätsklinikum stehen die Interessen der Anteilseigner im Helios Klinikum Berlin-Buch im Fokus der Führung. Die Unternehmensinteressen werden auf beiden Ebenen, sowohl Patient und Anteilseigner, verfolgt.<sup>248</sup> Allerdings mit dem Hintergrund, dass der Patient oder der Arbeitnehmer zufrieden sein müssen, um die Befehle des Anteilseigners (Fresenius) ausführen zu können. Der Geschäftsführer verdeutlicht, dass die Einsetzung der Unternehmensführung durch den Anteilseigner und den Aufsichtsrat getätigt wird. Die Aufgabe der Geschäftsführung ist es in erster Linie, die Wünsche und Anforderungen des Anteilseigners sicherzustellen.<sup>249</sup> Somit wird deutlich, dass der monetäre Aspekt im Helios Berlin-Buch im Mittelpunkt der Führung steht. Auch hinsichtlich der Revision der Unternehmensführung unterscheiden sich beide Krankenhäuser durchaus. Das Helios Klinikum Berlin-Buch besitzt keine interne Revision, stattdessen eine Konzernrevision. Diese Konzernrevision ist vom Anteilseigner Fresenius bestellt. Im Vergleich dazu existieren im Universitätsklinikum Essen eine separate interne Revisionsstelle und eine Compliancebeauftragte. Zudem werden Revisionen im Uniklinikum als eine Art Prüfung interpretiert, diese werden durch die Bezirksregierung, Landesregierung, Rechnungshof und Wirtschaftsprüfer gewährleistet.<sup>250</sup>

#### *Fragekategorie 4: Zielvereinbarungen*

Über die Zielvereinbarungen herrschen unter den Experten ebenfalls geteilte Ansichten. Beide Interviewpartner geben an, dass es in den beiden Krankenhäusern Zielvereinbarungen gibt und diese jährlich angepasst werden. Im Helios Berlin-Buch werden diese an den Konzern Helios angepasst.<sup>251</sup> Das Universitätsklinikum Essen betont, dass die Zielvereinbarungen nicht nach monetären

---

<sup>247</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 56f.

<sup>248</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 51.

<sup>249</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 51.

<sup>250</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 51f. sowie Kapitel 4.3.2, S. 57.

<sup>251</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 52 sowie Kapitel 4.3.2, S. 57.

Aspekten festgelegt werden, im Gegensatz zum Helios Berlin-Buch. Die Zielvereinbarungen im Universitätskrankenhaus setzen sich aus verschiedenen Bausteinen, wie Wissenschaft und Forschung, Qualitätsmanagement, Beruf und Familie, zusammen. Es existieren auch wirtschaftliche Ziele, dort steht aber nicht der Leistungsausbau im Fokus, sondern die wirtschaftliche Verbesserung. Zudem handhabt Helios Berlin-Buch ein gleichgestelltes Bonussystem, was dreigeteilt ist durch die Bereiche „Wissen, Wirtschaft und Qualität“. Dennoch steht bei der Geschäftsführung das monetäre Ergebnis im Fokus.<sup>252</sup> Somit wird auch hier wieder deutlich, dass es sich um ein privates Wirtschaftsunternehmen handelt und der Anteilseigner eine relevante Rolle spielt. Sowohl im Universitätsklinikum Essen als auch im Helios Berlin-Buch existiert keine leistungsbezogene Vergütung, die etwa von der Zahl von Privatpatienten oder Patientenbehandlungen abhängt.<sup>253</sup> Im Universitätsklinikum Essen existieren bei Neuverträgen eine fixe und variable Vergütung. Die Mitarbeiter, die einen Altvertrag unterschrieben haben, haben noch ein Liquidationsrecht, dieses liegt bei Neuverträgen beim Universitätsklinikum. Der variable Vergütungsanteil gilt für die genannten Zielvereinbarungen.<sup>254</sup>

#### *Fragekategorie 5: Unternehmenskontrolle*

In der Kategorie Unternehmenskontrolle sind ebenso deutliche Unterschiede bei beiden Unternehmen zu erkennen. Zwar sind in beiden Unternehmen Aufsichtsräte vorhanden, dennoch variieren das Verständnis und der Aufbau.

Das Helios Klinikum Berlin-Buch hat als einzige Helios-Klinik einen eigenen Aufsichtsrat. Dieser ist vom Anteilseigner Fresenius bestellt. In diesem Zusammenhang wird wieder auf die besondere Rolle der Anteilseigner aufmerksam gemacht. Die Aufgaben dieses Aufsichtsrates beschränken sich auf die formalen juristischen Notwendigkeiten.<sup>255</sup> Zum Vergleich wird im Universitätsklinikum Essen der Aufsichtsrat als wichtiges Kontrollorgan interpretiert. Die Hauptaufgaben des Aufsichtsrates bestehen aus dem Lenken und Leiten des Vorstandes. Die Wichtigkeit, die diesem Organ zugeteilt wird, wird unterstrichen mit der

---

<sup>252</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 52.

<sup>253</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 58.

<sup>254</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 58.

<sup>255</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 52-53.

separaten Geschäftsordnung des Aufsichtsrates. In der Geschäftsordnung werden die Tätigkeiten des Aufsichtsrates im Detail aufgeführt und die Unternehmensführung von der Unternehmenskontrolle getrennt.<sup>256</sup>

Bei der personellen Besetzung des Aufsichtsrats lassen sich deutliche Unterschiede aufzeigen. Der Aufsichtsrat im Helios Berlin-Buch setzt sich ausschließlich aus internen Helios-Mitarbeitern zusammen, obwohl der Aufsichtsrat vom Anteilseigner bestellt ist. Der Aufsichtsrat besteht aus sechs Personen, ein Drittel Arbeiternehmervvertreter und zwei Drittel Arbeitgebervertreter. Die Berufsgruppen beschränken sich auf Geschäftsführungspositionen, Juristen, Betriebsratsvorsitzender sowie Stellvertreter und Leiter der zentralen Dienste. Der sechsköpfige Aufsichtsrat besteht ausschließlich aus männlichen Personen.<sup>257</sup> Im Gegensatz zum Helios Klinikum besteht der Aufsichtsrat im Universitätsklinikum Essen aus internen und externen Mitgliedern. Insgesamt sind 11 stimmberechtigte Aufsichtsratsmitglieder vorhanden, zwei Mitglieder des Anteilseigners, zwei Mitglieder aus der Wissenschaft, zwei Mitglieder aus der Privatwirtschaft, zwei Mitglieder aus der Personalvertretung, ein Mitglied aus der Professorenschaft und der Kanzler und Direktor der Universität zusammen.<sup>258</sup> Im Vergleich zum Helios-Konzern sitzen fünf Frauen im Aufsichtsrat und eine Gleichstellungsbeauftragte ohne Stimmrecht. Die dort vorhandenen Berufsgruppen: Kanzler der Universität Duisburg-Essen, Sachverständiger Wirtschaft, Direktor der Klinik für Hämatologie, Vertreterin der wissenschaftlichen Beschäftigten im Universitätsklinikum Essen sowie der nichtwissenschaftlichen Beschäftigten, Leitende Ministerialrätin im Finanzministerium, Ministerialdirektor, Sachverständige medizinische Wissenschaft, Gleichstellungsbeauftragte und Rektor der Universität Duisburg-Essen. Im Vergleich zum Helios Klinikum finden die Aufsichtsratssitzungen im UK Essen viermal im Jahr statt.<sup>259</sup> Im Helios Berlin-Buch werden zweimal im Jahr Aufsichtsratssitzungen einberufen. Zudem finden im Klinikum Helios Berlin-Buch grundsätzlich keine Aufsichtsratssitzungen ohne den

---

<sup>256</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 58.

<sup>257</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 52f.

<sup>258</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 58.

<sup>259</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 59.

Geschäftsführer des Unternehmens statt.<sup>260</sup> Dagegen nimmt der Vorstand im UK Essen an der ersten Stunde der Sitzung nicht teil.<sup>261</sup>

Das Helios Klinikum Berlin-Buch besitzt kein zusätzliches Interessenvertretungsorgan, als auch keine Entlastungshilfe des Aufsichtsrates.<sup>262</sup> Dagegen existiert im Universitätsklinikum Essen, zur Entlastung des Aufsichtsratsorgans, ein Finanz- und Prüfungsausschuss. Der genannte Ausschuss bereitet die Finanz- und Prüfungsthemen vor und berät den Aufsichtsrat. Zudem existiert die Möglichkeit, dass von den dort anwesenden Mitgliedern jeweils ein weiteres externes Mitglied zur Aufsichtsratssitzung mitgebracht werden kann. Mit dem genannten Finanzausschuss und der genannten Kompetenz der Mitglieder erreicht der Aufsichtsrat eine zusätzliche Steigerung der Effizienz im Universitätsklinikum Essen.<sup>263</sup> Die Stimmverteilung des Aufsichtsrates des Universitätsklinikums besteht aus jeweils zwei Stimmen pro Mitglied. Aufgrund dessen besitzt auch der Hauptanteilseigner zwei Stimmen.<sup>264</sup> Dementsprechend ist die Sicherung des Einflusses des Anteilseigners sicherzustellen. Der Aufsichtsrat im Helios Berlin-Buch ist vom Fresenius-Konzern bestellt und deshalb werden die Anforderungen des Anteilseigners vorrangig thematisiert.<sup>265</sup> Beide Interviewpartner geben an, dass sie mit der Effizienz des Aufsichtsrates zufrieden sind.<sup>266</sup>

#### **4.4 Interpretation der Ergebnisse und Handlungsempfehlungen**

Hauptziel der vorliegenden empirischen Erhebung war die Untersuchung der gegenwärtigen Corporate-Governance-Strukturen im Universitätsklinikum Essen und dem Helios Berlin-Buch. An dieser Stelle sollen die Ergebnisse einer Gesamtschau unterzogen werden sowie in der Folge Anregungen zur Optimie-

---

<sup>260</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 53.

<sup>261</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 59.

<sup>262</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 53.

<sup>263</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 59.

<sup>264</sup> Siehe Kapitel 4.3.2, S. 59.

<sup>265</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 52.

<sup>266</sup> Siehe Kapitel 4.3.1, S. 53 sowie Kapitel 4.3.2, S. 59.

rung und Implementierung verbesserter Corporate-Governance-Strukturen für die Praxis vorgestellt werden.

Die Ergebnisse des Forschungsmodells bestätigen die in Kapitel 1.1 getroffenen Thesen, dass sich die Corporate-Governance-Strukturen zwischen dem Universitätsklinikum Essen und der Privatklinik Berlin-Buch abgrenzbar unterscheiden. Die Behauptung, dass das Unternehmen, was mit einer stärkeren Anlehnung an privatwirtschaftliche Strukturen einhergeht, auch einen höheren Organisationsgrad der Corporate Governance aufweist, wird nicht erfüllt. In Bezug auf den Einfluss von Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg steht das Ergebnis nicht im Einklang mit der Tendenz der bisherigen Literatur, steht aber in keinem Fall in einem Widerspruch zu den in Kapitel 3 benannten Wirkungseigenschaften von Corporate Governance auf den Unternehmenswert.<sup>267</sup> Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass die Corporate Governance im Universitätsklinikum Essen und dem Helios Klinikum Berlin-Buch sich deutlich in den untersuchten Kategorien unterscheidet. Ein Grund dafür stellt die Unternehmensorganisation der beiden untersuchten Objekte dar. Beide setzen sich zwar aus medizinischen und theoretischen Einrichtungen sowie Verwaltung und Management zusammen, dennoch ist die Universitätsklinik zusätzlich durch den Einfluss der Fakultät charakterisiert. Die Fakultät Duisburg-Essen hat einen bedeuten Einfluss auf das Unternehmen UK Essen, wie es auch in der Literatur bestätigt wird.<sup>268</sup> Im Bezug der Hierarchieebenen im UK Essen und Helios Berlin-Buch wird deutlich, dass in beiden Unternehmen die klassischen Ebenen vorhanden sind. Für jede Klinik, jedes Institut und jede Abteilung ist ein Vorgesetzter vorgesehen. Zudem müssen die Klinikdirektoren im UK Essen zwingend einen Professorentitel innehaben.<sup>269</sup> Die Aussagen stimmen mit der in der Literatur überein, dass unabhängig von der Trägerschaft eines Krankenhauses die ärztliche Struktur nach streng hierarchisiertem Muster gegliedert ist.<sup>270</sup> Deutlich hervorgehoben ist die Rolle des ärztlichen Direktors in beiden Krankenhäusern. Im UK Essen hat der ärztliche Direktor die Rolle des

---

<sup>267</sup> Siehe die Ausführung unter Gliederungspunkt 3.1.3.

<sup>268</sup> Vgl. Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B., Krankenhausmanagement, 2010, S. 23.

<sup>269</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.2.

<sup>270</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 148 f.

Vorstandsvorsitzenden inne<sup>271</sup> und im Helios Berlin-Buch nimmt dieser die Sprecherrolle für die Chefärzte ein.<sup>272</sup> Nachrangig sind in beiden Unternehmen Chefärzte, Oberärzte und Assistenzärzte. Zusätzlich geben die Ergebnisse Aufschluss darüber, dass auch im Bereich der Pflege hierarchische Strukturen vorzufinden sind.<sup>273</sup>

Auf Basis der Untersuchungsergebnisse lässt sich feststellen, dass die Unternehmensführung sich deutlich unterscheidet und dennoch unter Berücksichtigung der Unternehmensausrichtung in einem zufriedenstellenden Bereich liegt. Die Unternehmensführung im Helios Berlin-Buch ist einem Geschäftsführer zugeteilt, während diese im UK Essen einem fünfköpfigen Vorstand zugeordnet ist. Das in der Literatur beschriebene Dreierdirektorium<sup>274</sup> wird im UK Essen durch den stellv. ärztlichen Direktor und den Dekan ergänzt. Zudem wurde herauskristallisiert, dass die Empfehlung des § 84 Abs. 2 AktG im UK Essen umgesetzt wurde. Dementsprechend hat die Universitätsklinik einen Vorstandsvorsitzenden, den ärztlichen Direktor, und einen Stellvertreter bestimmt. Die Ergebnisse des UK Essen stimmen auch mit der Literatur überein, dass die Bestellung des Vorstandes sich auf maximal fünf Jahre begrenzt und eine Wiederbestellung möglich ist.<sup>275</sup> Die Unternehmensführung der beiden untersuchten Objekte steht im engen Zusammenhang mit den jeweiligen Unternehmensleitbildern. Dementsprechend zeigen die Ergebnisse, dass die Führung im UK Essen auf die Lehre, Forschung und Krankenversorgung ausgerichtet ist, während im Helios-Konzern die Aspekte Sorgfalt, Transparenz und Ehrlichkeit im Fokus stehen.<sup>276</sup> Die Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass die größte Einflussnahme auf die Corporate Governance im Universitätsklinikum Essen und Helios Berlin-Buch die Unternehmensinteressen darstellen. Beim Privatbetreiber Helios Berlin-Buch wird klar erkenntlich, dass die kostendeckende Wirtschaftlichkeit und somit der Anteilseigner Fresenius im Mittelpunkt der Unternehmensführung steht. Dieser Aspekt stimmt somit auch mit der in der Literatur

---

<sup>271</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.2.

<sup>272</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.1.

<sup>273</sup> Siehe die Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.3.

<sup>274</sup> Vgl. Goepfert, A., Conrad, C., Krankenhaus, 2013, S. 123.

<sup>275</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M., Management, 2014, S. 44.

<sup>276</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.3.

getätigten Aussage überein, dass die optimierte Krankenversorgung auf der Basis des DRG und die kostendeckende Wirtschaftlichkeit des Unternehmens im Fokus einer Privatklinik stehen.<sup>277</sup> Die Ergebnisse zeigen, dass im Gegensatz zum Helios-Konzern erwirtschaftete Gewinne an der UK Essen in die Schwerpunkte Lehre, Forschung und Krankenversorgung investiert werden, damit werden die Aussagen der Literatur bestätigt, dass die Führung im UK Essen in erster Linie nicht auf eigenwirtschaftliche Zwecke ausgerichtet ist.<sup>278</sup> Angepasst an die Unternehmensziele zeigen die Ergebnisse, dass im Helios die Leitung auf die einheitliche Führungsrichtlinie, Verhaltenskodex und Transparenzrichtlinie ausgerichtet ist, während im UK Essen die Ergebnisse unter anderem einen unternehmensspezifischen Corporate-Governance-Kodex aufweisen.<sup>279</sup> Das Resultat unterstreicht, dass die Unternehmensleitung auf die unterschiedlichen Interessenvertretungen und Ziele abgestimmt ist. Somit hat hinsichtlich dieses Corporate-Governance-Elements kein Krankenhaus besser oder schlechter abgeschnitten.

Ein sehr unterschiedliches Bild zeichnet sich bei der Kategorie des Corporate-Governance-Mechanismus Revision ab. Die Ergebnisse zeigen, dass nur das UK Essen eine interne Revision eingerichtet hat, sodass der Einsatz dieses internen Corporate-Governance-Mechanismus deutlich defizitär ist. Zudem verfügt das UK Essen über eine gesonderte Compliance-Verordnung und eine Compliancebeauftragte.<sup>280</sup> Obwohl die interne Revision als auch die Compliance-Systeme in der Literatur als relevante Mechanismen bekannt sind<sup>281</sup> und zur Steigerung des Unternehmenserfolgs betragen<sup>282</sup>, werden sie vom Helios Berlin-Buch nicht umgesetzt. Das Helios Klinikum Berlin-Buch hat diesbezüglich eine Revision vom Anteilseigner Fresenius aufzuweisen. Die Ergebnisse verdeutlichen wiederum, dass in der Klinik Berlin-Buch der Hauptanteilseigner die entscheidende Rolle einnimmt. Auch unter der Berücksichtigung der Unterneh-

---

<sup>277</sup> Vgl. Debatin, J., Ekkernkamp, A., Schulte, B., Krankenhausmanagement, 2010, S. 37.

<sup>278</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.2.

<sup>279</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.3

<sup>280</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.3.

<sup>281</sup> Vgl. Diedrichs, M., Kißler, M., Aufsichtsratsreporting, 2008, S. 34.

<sup>282</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 3.3.

mensinteressen positioniert sich in dieser Kategorie das UK Essen deutlich besser als das Helios Berlin-Buch.

Auch hinsichtlich der Zielvereinbarungen zeigen die Ergebnisse deutlich unterschiedliche Herangehensweisen. Bei den Zielvereinbarungen im Helios-Konzern stehen die monetären Ergebnisse im Fokus, wohingegen das beim Universitätsklinikum nicht der Fall ist.<sup>283</sup> Die Verknüpfung weiterer nachhaltiger Komponenten, beispielsweise zusätzlich variabler Vergütungsbestandteile bezüglich der Zielvereinbarungen, wird nur im UK Essen umgesetzt.<sup>284</sup> Somit enthält die empirische Untersuchung auch in dieser Kategorie, dass das Universitätsklinikum Essen besser abschneidet als die Vergleichsklinik.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass das Verständnis und der Aufbau des dualistischen Verwaltungssystems in beiden untersuchten Krankenhäusern variieren. So lassen sich auch deutliche Differenzierungen im Bereich des Aufsichtsrates herauskristallisieren. In diesem Kriterium weist das Helios Klinikum Berlin-Buch Verbesserungspotenzial auf, zumal der Aufsichtsrat in der Literatur als das wichtigste interne Prüfungselement angesehen wird.<sup>285</sup> Die Klinik erfüllt zwar die formal notwendigen Kriterien, dennoch ergeben sich deutliche Schwachstellen hinsichtlich der personellen Besetzung und deren Lenkungs- und Kontrollfunktion. Die Aufgaben des Aufsichtsrates im Helios Berlin beschränken sich auf die juristischen Notwendigkeiten, während im UK Essen der Aufsichtsrat als ein wichtiges Kontrollorgan interpretiert wird. Bei der personellen Besetzung lassen sich ebenfalls Unterschiede aufzeigen. Die Aufstellung des Aufsichtsrates im Helios setzt sich aus sechs internen Mitgliedern zusammen, während im UK Essen dieser aus 11 internen und externen stimmberechtigten Mitgliedern und einer Gleichstellungsbeauftragten besteht.<sup>286</sup> Zudem gibt auch die Anzahl der Aufsichtsratssitzungen im Helios Berlin-Buch Aufschluss darüber, dass die Kontrollfunktion nicht optimal umgesetzt wird, wie es in der Literatur beschrieben wird.<sup>287</sup> Im Vergleich hat das UK Essen zur Entlastung und zur Unterstüt-

---

<sup>283</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.3.

<sup>284</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.2.

<sup>285</sup> Vgl. Welge, M., Eulerich, M., 2014, Management, S. 44.

<sup>286</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.3.

<sup>287</sup> Vgl. Grundeis, J., Zaumseil, P., Aufsichtsrat, 2012, S. 77.

zung des Aufsichtsrates zusätzlich einen Finanz- und Prüfungsausschuss.<sup>288</sup> Dieses Ergebnis zeigt, dass das Universitätsklinikum den in der Literatur beschriebenen § 111 Abs. 2 Satz 2 AktG umgesetzt hat und der Aufsichtsrat dadurch seine Effizienz steigern kann.<sup>289</sup> Somit hat die empirische Untersuchung auch in dieser Hinsicht verdeutlicht, dass das Helios Klinikum Berlin-Buch Schwachstellen in seiner Corporate-Governance-Struktur aufweist und dem Universitätsklinikum Essen unterlegen ist. Des Weiteren stimmt die Analyse der Corporate-Governance-Elemente im Universitätsklinikum Essen mit der in Kapitel 2.4 ausgewählten Literatur überein. Zudem orientieren sich das Verständnis und die Aufstellung von Vorstand und Aufsichtsrat in Essen an den Empfehlungen des DCGK wie auch des Aktiengesetzes.<sup>290</sup>

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Corporate-Governance-Strukturen sich beim Universitätsklinikum Essen und Helios Berlin-Buch signifikant unterscheiden. Aufgrund des Vergleiches im Kapitel 4.3.3 kann abgeleitet werden, dass das Universitätsklinikum Essen qualitativ hochwertige interne Corporate-Governance-Strukturen aufgebaut hat und die Corporate Governance im Helios Berlin-Buch ausschließlich auf den Anteilseigner ausgerichtet ist.

Auf Grundlage der empirischen Untersuchungsergebnisse ergeben sich somit folgende Anregungen für die Corporate Governance im UK Essen und Helios Berlin-Buch:

- Der bislang mangelhafte Einsatz einer internen Revision im Helios Berlin-Buch als wesentlicher Unterstützungsmechanismus sowohl für die Geschäftsführung als auch für den Aufsichtsrat führt zu der Empfehlung, auch diese interne Komponente künftig verstärkt einzusetzen und eine interne Revision unabhängig vom Anteilseigner im Helios Berlin-Buch zu installieren.
- Ebenso sollte das Kontrollorgan des Aufsichtsrats im Helios Berlin-Buch optimiert werden. Eine Empfehlung wäre, den Aufsichtsrat auch mit externen Mitgliedern zu besetzen, damit die Unabhängigkeit und zusätzli-

---

<sup>288</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.3.

<sup>289</sup> Siehe Ausführung unter Gliederungspunkt 4.3.2.

<sup>290</sup> Siehe Kapitel 2.3 sowie Kapitel 2.4.

che Kompetenz sichergestellt wird. Zudem könnte ein Prüfungsausschuss als Entlastung implementiert werden.

- Beide Krankenhäuser sollten sich unabhängig von ihren spezifischen Strukturen aktiv mit dem Thema Corporate Governance beschäftigen und dies als kontinuierlichen Prozess ansehen, nicht nur aus Gründen der regelmäßigen Kontrolle, Überwachung und Steuerung des Managements, sondern auch besonders vor dem Hintergrund der Wettbewerbsfähigkeit des Krankenhauses.

## 5 Fazit und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Durchführung eines Vergleichs und die Analyse der Corporate-Governance-Strukturen der Universitätsklinik Essen und des Helios Klinikums Berlin-Buch als repräsentative Vergleichsunternehmen des Krankenhaussektors.

Mit Referenz auf die erste Forschungsthese konnten die Ergebnisse der empirischen Analyse einen signifikanten Unterschied zwischen den Corporate-Governance-Strukturen im Universitätsklinikum Essen und im Helios Berlin-Buch aufzeigen. Es bleibt festzuhalten, dass eine reine Adaption der Corporate Governance aus der Privatwirtschaft aufgrund von abweichenden Anforderungen wie Rechts- und Organisationsformen und Unternehmensinteressen nicht anwendbar ist, weshalb folglich keine deckungsgleiche Umsetzung vorzufinden war.<sup>291</sup> Aus den Erkenntnissen der empirischen Analyse, die potentielle Schwachstellen, insbesondere in Bezug auf Strukturen wie der Besetzung des Aufsichtsrats und der Definition von Ziel- und Anreizsystemen, aufgezeigt hat, ließen sich Verbesserungspotentiale ableiten. Dies gilt insbesondere für das derzeit noch ungenügende Rollenverständnis des Aufsichtsrates, sowie die Implementierung einer internen Revision als Corporate-Governance-Mechanismen, welche sich in ihrer Ausgestaltung als Optimierungsoptionen herausgestellt haben.<sup>292</sup> Letztendlich zeigt die Analyse, dass der Privatbetreiber trotz seiner stärkeren Anlehnung an privatwirtschaftliche Strukturen nicht mit einem höheren Organisationsgrad der Corporate Governance einhergeht und das Universitätsklinikum Essen sich dagegen teilweise stark an privatrechtlichen Regelungen, wie bei der Struktur des Aufsichtsrates, orientiert.<sup>293</sup> Die zweite Forschungsthese konnte somit nicht bestätigt werden.

Ferner legt die Untersuchung einen Zusatznutzen der Corporate Governance in Bezug auf die Unternehmensperformance, Transparenz und Managementqualität nahe.<sup>294</sup> Daraus konnte der Beweis der dritten Forschungshypothese abge-

---

<sup>291</sup> Siehe Kapitel 2.6 sowie 4.3.

<sup>292</sup> Siehe Kapitel 4.3.1 sowie Kapitel 4.3.3.

<sup>293</sup> Siehe Kapitel 4.3.2 sowie Kapitel 4.3.3.

<sup>294</sup> Siehe Kapitel 3.3.

leitet werden, welche die Corporate Governance in einem förderlichen Verhältnis zum Unternehmenserfolg sieht. Für die Unternehmenspraxis bedeutet dies, dass hinsichtlich des eingangs beschriebenen wachsenden Wettbewerbsdrucks die Corporate Governance zu einer transparenten Leitungsstruktur und eine verbesserte Positionierung am Krankenhausmarkt führt.<sup>295</sup>

Die hier dargelegten Faktoren führen zu dem Schluss, dass die theoretischen Grundlagen der aus der Privatwirtschaft übernommenen Corporate-Governance-Strukturen auch für Krankenhäuser eine hohe Relevanz haben, jedoch lediglich als Rahmenwerk genutzt werden können und in die jeweilige Perspektive des Krankenhauses übersetzt werden müssen. Vor dem Hintergrund, dass noch deutliches Verbesserungspotenzial besteht und Corporate Governance als kontinuierlicher Verbesserungsprozess angesehen werden sollte, empfiehlt sich die unternehmensspezifische Überprüfung der internen Corporate-Governance-Mechanismen und deren Anwendung.

Abschließend lässt sich festhalten, dass das erarbeitete empirische Material als Grundlage für weitere wissenschaftliche Studien dienen kann. Die Schlussfolgerungen und Anregungen sollten im Rahmen weitführender Forschungsarbeiten vertiefend validiert werden. Da in dieser Arbeit zwei Krankenhäuser aus dem universitären und privaten Sektor untersucht wurden, sollte eine Ausweitung der Untersuchungsobjekte zur Validierung der Repräsentativität dienen. Aufbauend auf dem holistischen Untersuchungsansatz dieser Arbeit können in weiten Forschungsarbeiten auch einzelne Aspekte der Corporate Governance detaillierter untersucht werden, wie beispielsweise die gezielte Honorierung von Aufsichtsratsmitgliedern und Leitungsorganen.

---

<sup>295</sup> Vgl. Schmidt, T., Governance, 2011, S. 141; Stilgbauer, M., Unternehmenserfolg, 2010, S. 55 ff.; Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 127.

## **Literaturverzeichnis**

- Augusten, U., Bartmuß, R., Rehbein, S., Sausmekat, A. (Krankenhaus, 2008): Besteuerung im Krankenhaus, Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Balke, S. (Krankenhaus, 2011): Corporate Governance für Krankenhäuser, Wiesbaden: Gabler, 2011.
- Bassen, A., Kleinschmidt, M., Prigge, S., Zöllner, C. (DCGK Unternehmenserfolg, 2006): Deutscher Corporate Governance Kodex und Unternehmenserfolg, in: Die Betriebswirtschaft 66 (2006), S. 387–401.
- Bassen, A., Zöllner, C. (Unternehmenswert, 2009): Erhöht gute Corporate Governance den Unternehmenswert? Berlin: Schmidt, 2009.
- Bauer, R., Guenster, N., Otten, R. (CG Europa, 2010): Empirical Evidence on Corporate Governance in Europe. The Effect on Stocks Returns, Firm Value and Performance, in: Journal of Asset Management, Vol. 5, Nr. 2 (2010), S. 94–105.
- Bauer, R., Eichholtz, P., Kok, N. (Performance, 2010): Corporate Governance and Performance: The REIT Effect, in: Real Estate Economics, Vol. 16, No. 3 (2010). S.1–29.
- Bebchuk, L., Weisbach, M. (State of CG, 2010): The State of Corporate Governance Research, in: The Review of Financial Studies 2010, Vol. 23, Nr. 3 (2010), S. 939–961.
- Berle, A., Means, C. (Corporation, 1932): The modern corporation and private property, New York, 1932.
- Bhagat, S., Bolton, B. (Firm Performance, 2008): Corporate Governance and Firm Performance, in: Journal of Corporate Finance 2008, Vol. 14, Nr. 3 (2008), S. 257–273.

- Blair, M. (Ownership, 1995): Ownership and Control. Rethinking Corporate Governance for the twenty first century, Washington: The Brookings Institution, 1995.
- Bogner, A., Litting, B., Menz, W. (Theorie Experteninterviews, 2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2005.
- Bress, S. (CG Deutschland, 2008): Corporate Governance in Deutschland. Der Einfluss des Deutschen Corporate Governance Kodex auf die finanzielle Unternehmensperformance, Köln: Eul, 2008.
- Brown, R. E. (Crisis, 2005): Enron/Anderson: Crisis in U. S. Accounting and Lessons for Government, in: Public Budgeting and Finance, Vol. 25, Nr. 3 (2005), S. 2032.
- Brühl, K. (Unternehmensstrategie, 2009): Corporate Governance, Strategie und Unternehmenserfolg: Ein Beitrag zum Wettbewerb alternativer Corporate Governance Systeme, Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Buse, H. (Rechtsformen, 2000): Geeignete Rechtsformen für kommunale Krankenhäuser, Köln: Heymann 200.
- Conrad, P., Koch, J. (Unternehmenssteuerung, 2012): Steuerung durch Regeln. Managementforschung 22, Wiesbaden: Springer, 2012.
- Cremens, K., Nair, V. (Governance Mechanismen, 2005): Governance Mechanisms and Equity Prices, in: Journal of Finance, Vol. 60, No. 6 (2005), S. 2859–2894.
- Debatin, Jörg, Ekkernkamp, Axel, Schulte, Barbara (Krankenhausmanagement, 2010): Krankenhausmanagement Strategie, Konzepte, Methoden, Berlin: MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 2010.

- Denis, D., McConnell, J. (International CG, 2003): International Corporate Governance, in: The Journal of Financial and Quantitative Analysis 2003, Vol. 38 (2003), Nr.1, S. 1–36.
- Diedrich, M., Kißler, M. (Aufsichtsratsreporting, 2008): Aufsichtsratsreporting: Corporate Governance, Compliance und Controlling, München: Vahlen, 2008.
- Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H. (CG Rating, 2004): Corporate Governance and Expected Stock Returns: Evidence from Germany, in: European Financial Management, Vol. 10, No. 2, S. 267–293.
- Drobetz, W., Schillhofer, A., Zimmermann, H. (CG Rating, 2004): Ein Corporate Governance Rating für deutsche Publikumsgesellschaften, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jg. 74, S. 5–25.
- Durnev, A., Kim, E. (Steal, 2005): To Steal or No to Steal: Firm Attributes, Legal Environment and Valuation, in: Journal of Finance, Vol. 60, Nr. 3 (2005), S. 1461–1493.
- Eibelshäuser, B. (Unternehmensüberwachung, 2011): Unternehmensüberwachung als Element der Corporate Governance, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2011.
- Elsing, S., Schmidt, M. (Informationsrechte, 2002): Individuelle Informationsrechte von Aufsichtsratsmitgliedern einer Aktiengesellschaft, in: Betriebsberater, 57/2002, S. 1705–1711.
- Epps, R., Cereloa, S. (Ratings Reflect, 2008): Do institutional Shareholder Services (ISS) Corporate Governance Ratings Reflect a Company's Operating Performance? In: Critical Perspectives on Accounting, Vol. 19, No. 8 (2008), S. 1135–1148.
- Europäische Kommission, (Grünbuch, 2011): Grünbuch Europäischer Corporate Governance Rahmen, Brüssel, 2011.

- Faber, T. (Gesellschaftsrechtliche Bindungen, 2010): Gesellschaftsrechtliche Bindung für Aufsichtsratsmitglieder von kommunalen Eigengesellschaften im Spannungsfeld zum hessischen Kommunalverfassungsrecht, Frankfurt am Main: Peter Lang, 2010.
- Felton, R., Hudnut, A., Van Heeckeren, J. (Putting, 2000): Putting a Value on Board Governance, in: McKinsey Quarterly, No. 4 (2000), S. 170–175.
- Filatotchev, I., Nakajima, C. (Internal External, 2010): Internal and External Corporate Governance: An Interface between an Organization and its Environment, in: British Journal of Management, Vol. 21, Nr. 3 (2010), S. 591–606.
- Flick, U. (Qualitative Sozialforschung, 2005): Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung, 3. Aufl. Hamburg: Rowohlt, 2005.
- Freidank, C. (Controlling, 2004): Corporate Governance und Controlling, Heidelberg: Springer, 2004.
- Geiersbach, K. (Revision, 2011): Der Beitrag der internen Revision zur Corporate Governance: Eine ökonomische Analyse, Wiesbaden: Gabler, 2011.
- Glaser, B. Strauss, A. (Grounded Theory, 1967): The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research, Chicago: Aldine Atherton, 1967.
- Gläser, J., Laudel, G. (Experteninterviews, 2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2010.
- Gleißner, W. (Risikomanagement, 2008): Grundlagen des Risikomanagements im Unternehmen, 1. Aufl., München: Vahlen, 2008.
- Göbel, M. (Unternehmenssteuerung, 2009): Interaktive Unternehmenssteuerung Organisation, Wissen und Reziprozitäten auf Kapitalmärkten, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Goepfert, A., Conrad, C. (Krankenhaus, 2013): Unternehmen Krankenhaus, Stuttgart: Thieme KG, 2013.

- Gompers, P., Ishii, J., Metrick, A. (Equity Prices, 2003): Corporate Governance and Equity Prices, in: Journal of Economics 2003, S. 1–34.
- Groncharov, I., Werner, J., Zimmermann, J. (Compliance, 2006): Does Compliance with the German Corporate Governance Code have an Impact on Stock Valuation? In: Corporate Governance An International Review, Vol. 12, No. 5 (2006), S. 432–445.
- Grunde, J., Zaumseil, P. (Aufsichtsrat, 2012): Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance: Betriebswirtschaftliche und juristische Perspektiven, 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2012.
- Hamacher, A. (Interne Revision, 2015): Anforderungen an die interne Revision: Corporate Governance und internes Kontrollsystem (KIS), Hamburg: Diplomica, 2015.
- Helffferich, C. (Qualitative Daten, 2011): Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2011.
- Hopt, K. (Comparative Law, 2011): Comparative Corporate Governance: The State of the Art and international Regulation, in: The American Journal of Comparative Law 2011, Vol. 59, Nr. 1, (2011) S. 1–73.
- Hurlebaus, T. (Organisationsgestaltung, 2004): Strategiekonforme Organisationsgestaltung von Krankenhäusern: Eine theoretische und empirische Analyse, Wiesbaden: Springer, 2004.
- International Finance Corporation, (CG-Practices, 2015): A Guide to Corporate Governance Practices in the European Union: Washington, 2015.
- Jahn, D., Rapp, M., Strenger, C., Wolff, M. (Auswirkungen, 2011): Die Wirkung des DCGK aus Investorenperspektive: Ergebnisse einer Studie, Inwieweit besteht ein Zusammenhang zwischen der Kodex Befolgung deutscher primär Standard Unternehmen und deren Kapitalmarktpformance?, in: Zeitschrift für Corporate Governance, Jg. 6, Heft 2 (2011), S. 64–68.

- Jensen, C. (Control Systems, 1993): The Modern Industrial Revolution. Exit and the Failure of Internal Control Systems, in: The Journal of Finance, Nr. 48 (1993), S.831-880.
- Jensen, M., Meckling, W. (Agency-Cost, 1976): Theory of the Firm Managerial Behaviour, Agency-Cost and Ownership Structure, in: Journal of Financial Economics, Nr. 3 (1976), S. 305–360.
- Keasey, K., Thompson, S., Wright, M. (Governance Problem, 1997): Governance Problem Competing Diagnoses and Solutions, Oxford: Oxford University Press, 1997.
- Klapper, L., Lover, I. (Markets, 2004): Corporate Governance, Investor Protection and Performance in Emerging Markets, in: Journal of Corporate Finance, Vol. 10, Nr. 5 (2004), S. 703–728.
- Kleining, G. (Sozialforschung 1862): Umriss zu einer Methodologie qualitativer Sozialforschung, in: Gläser, J., Laudel, G., Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, S. 30.
- Kraus, P. (Auswirkungen, 2011): Die Auswirkungen von Corporate Governance und Nachhaltigkeit auf den Unternehmenserfolg, Köln: Josef Eul, 2011
- Kuck, D. (Aufsichtsräte, 2006): Aufsichtsräte und Beiräte in Deutschland: Rahmenbedingungen, Anforderungen, professionelle Auswahl, Wiesbaden: Gabler, 2006.
- Lamnek, S. (Qualitative Sozialforschung, 2010): Qualitative Sozialforschung, 5. Aufl., Weinheim: Beltz, 2010.
- Macharzina, K., Wolf, J. (Unternehmensführung, 2008): Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen, Konzepte, Methoden, Praxis, 6. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Mallin, C. (Corporate Governance, 2010): Corporate Governance, 3. Aufl., Oxford: Oxford University Press, 2010.

- Mayring, P. (Qualitative Inhaltsanalyse, 2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen Techniken, 11. Aufl., Weinheim: Beltz, 2010.
- Metten, M. (Corporate Governance, 2010): Corporate Governance: Eine aktienrechtliche und institutionenökonomische Analyse der Leistungsmaxime von Aktiengesellschaften, Wiesbaden: Gabler, 2010.
- Nissen, V., (Consulting, 2007): Consulting Research. Eine Einführung, Wiesbaden: Springer, 2015.
- Nowak, E., Roth, R., Math, T. (Kapitalmarkt, 2006): Wer den Kodex nicht einhält, den bestraft der Kapitalmarkt? Eine empirische Analyse der Selbstregulierung und Kapitalmarktrelevanz des DCGK, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Jg. 34, Heft 2, S. 252–279.
- Oman, C., Blume, D. (Corporate Governance, 2005): Corporate Governance, in: OECD Development Centre Policy Insights (2005), S. 1–4.
- Otremba, S. (GRC-Management, 2016): GRC-Management als interdisziplinäre Corporate Governance: Die Integration von Revision, Risiko- und Compliance Management im Unternehmen, Wiesbaden: Springer, 2016.
- Pfitzer, N., Oser, P. (DCGK, 2005): Deutscher Corporate Governance Kodex: Ein Handbuch für Entscheidungsträger, 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2005.
- Pissarczyk, A. (Unternehmenserfolg, 2015): Corporate Governance und Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz zur Erklärung des Zusammenhangs auf der Grundlage von Effizienzkriterien, Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 2015.
- Pönisch, S. (CG-Entwicklung, 2008): Die Entwicklung des deutschen Systems der Corporate Governance: Analyse und Entwicklungsdynamiken, Saarbrücken: AVA kademikerverlag, 2008.

- Potrafke, N. (Economy, 2015): The Evidence on Globalisation, in: The World Economy, Vol. 38, Nr.3 (2015), S. 509–552.
- Scheffler, E. (Aufsichtsrat, 1993): Der Aufsichtsrat – nützlich oder überflüssig?, in: Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht, Vol. 22, Nr. 1 (1993), S. 63–76.
- Schewe, G. (Unternehmensverfassung, 2015): Unternehmensverfassung Corporate Governance im Spannungsfeld von Leistung, Kontrolle und Interessenvertretung, 3. Aufl., Berlin: Springer, 2015.
- Schindera, H. (Kompetenzverteilung, 2002): Die Kompetenzverteilung der Organe einer Aktiengesellschaft im Übernahmeverfahren, Tübingen: Universität Tübingen, 2002.
- Schmidt, Reinhard H. (Wandel, 2001): Kontinuität und Wandel bei der Corporate Governance in Deutschland, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Heft. 47, (Hrsg.) Gert Laßmann. Frankfurt am Main: Verlagsgruppe Handelsblatt, S. 61–87.
- Schmidt, T. (Corporate Governance, 2011): Corporate Governance, Controlling und Unternehmenserfolg: Konzeptionelle Gestaltung und empirische Analyse, Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH, 2011.
- Schmidt-Schmiedebach, B. (Governance Kodex, 2016): Stiftung und Governance Kodex: Ein Comply-or-Explain-Mechanismus zur Lösung des Kontrollproblems der Stiftung, Wiesbaden: Springer, 2016.
- Shleifer, A., Vishney, R. (Corporate Governance, 1997): A Survey of Corporate Governance, in: The Journal of Finance 1997, Vol. 52 (2), S. 737–783.
- Smith, A. (Corporate Governance, 1776): An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, in: The Journal of Financial and Quantitative Analysis 2003, Vol. 38, Nr. 1, S. 6.
- Spielmann, N. (Internationale CG, 2012): Internationale Corporate Governance: Best Practice Empfehlungen, Bern: Hauptverlag Bern, 2012.

- Stein, P. (Aktiengesellschaft, 2016): Aktiengesellschaft: Gründung, Organisation, Finanzverfassung, Wiesbaden: Springer, 2016.
- Steller, M. (Aufsichtsrat, 2011): Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats: Eine empirische Analyse bei Aktiengesellschaften, Wiesbaden: Gabler, 2011.
- Stiglbauer, M. (Unternehmenserfolg, 2010): Corporate Governance Berichterstattung und Unternehmenserfolg: Eine empirische Untersuchung für den deutschen Aktienmarkt, Wiesbaden: Gabler, 2010.
- Theisen, M. (Berichterstattung, 2007): Information und Berichterstattung des Aufsichtsrats, 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2007.
- Theisen, M. (Unternehmensüberwachung 1993): Überwachung der Unternehmensführung, in: Stiglbauer, M., Corporate Governance Berichterstattung und Unternehmenserfolg: Eine empirische Untersuchung für den deutschen Aktienmarkt, 2010, S. 44.
- Treichler, C., Wiemann, E., Morawetz, M. (Managementberatung, 2004): Corporate Governance und Management-Strategie und Lösungsansätze für professionellen Beratereinsatz in der Praxis, Wiesbaden: Gabler, 2004.
- Warncke, M. (Prüfungsausschluss, 2010): Prüfungsausschluss und Corporate Governance Einrichtung, Organisation und Überwachungsaufgabe, 2. Aufl., Berlin: –Erich Schmidt, 2010.
- Welge, M., Eulerich, M. (Management, 2012): Corporate Governance Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung; Wiesbaden: Gabler, 2012.
- Welge, M., Eulerich, M. (Management, 2014): Corporate Governance Management: Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, 2. Aufl.; Wiesbaden: Gabler, 2014.

- Werder, A. (Führungsorganisation, 2015): Führungsorganisation Grundlagent Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2015.
- Werder, A. (Führungsorganisation, 2008): Führungsorganisation Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2008.
- Werder, A. (German Code, 2001): German Code of Corporate Governance: Konzeption, Inhalt und Anwendung von Standards der Unternehmensführung, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2001.
- Werder, A., Bartz, J. (CG Report, 2014): Corporate Governance Report 2014: Erklärt Akzeptanz des Kodex und tatsächliche Anwendung bei Vorstandsvergütung und Unabhängigkeit des Aufsichtsrats, in: Betriebswirtschaft, Nr. 17, 2014.
- Werder, A., Grundei, J. (Evaluation CG): Evaluation der Corporate Governance in: Handbuch Corporate Governance: Leitung und Überwachung börsennotierter Unternehmen in der Rechts- und Wirtschaftspraxis, (Hrsg.) Hommelhoff, Peter, Hopt, Klaus, Werder, Axel, 2. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3–37.
- Werder, A., Turkali, J. (CG-Report, 2015): Corporate Governance Report 2015: Kodexakzeptanz und Kodexanwendung, in: Betriebswirtschaft Aufsätze 2015, Nr. 23.
- Werder, A., Turkali, J. (CG-Report, 2015): Corporate Governance Report 2015: Kodexakzeptanz und Kodexanwendung, in: Betriebswirtschaft Aufsätze, Nr. 24, 2015.
- Wiesner, G. (Gesellschaftsrecht, 2007): Münchener Handbuch des Gesellschaftsrechts, Band 4 Aktiengesellschaft, 3. Aufl., München, 2007.
- Wilhelm, J. (Kapitalgesellschaftsrecht, 2009): Kapitalgesellschaftsrecht, 3. Aufl. Berlin: Gruyter Rechtswissenschaften GmbH, 2009.
- Zöllner, C. (Interne CG, 2007): Interne Corporate Governance: Entwicklung einer Typologie, Wiesbaden: Gabler, 2007.

## Internetquellen

Berliner Center of Corporate Governance (Monitoring Reports, 2014/2015):  
German Code Monitoring, [http://bccg.projects.tu-berlin.de/?page\\_id=289](http://bccg.projects.tu-berlin.de/?page_id=289),  
Abruf am 30.12.2016.

Bundesärztekammer (Privatisierung Deutschland, 2007): Bundesärztekammer,  
Zunehmende Privatisierung von Krankenhäuser in Deutschland,  
[http://www.bundesaerztekammer.de/fileadmin/user\\_upload/downloads/Privatisierung\\_Krankenhaeuser\\_2007.pdf](http://www.bundesaerztekammer.de/fileadmin/user_upload/downloads/Privatisierung_Krankenhaeuser_2007.pdf), Abruf am 30.12.2016.

DCGK, (Richtlinien, 2007): Deutscher Corporate Governance Kodex, 2007,  
<http://www.dcgk.de/de/kodex/archiv.html>, Abruf am 30.12.2016.

DCGK, (Richtlinien, 2015): Deutscher Corporate Governance Kodex, 2015,  
<http://www.dcgk.de/de/kodex.html>, Abruf am 30.12.2016.

Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK Entsprechungserklärung):  
Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex, Entsprechungserklärung § 161 AktG, <http://www.dcgk.de/de/entsprechenserklae-rungen.html>, Abruf am 30.12.2016.

Helios Klinik Berlin-Buch (Unternehmen, o. J.): Helios Klinikum Berlin-Buch,  
Unternehmen, <https://www.helios-kliniken.de/klinik/berlin-buch.html>, Abruf  
am 30.12.2016.

Helios Klinik Berlin-Buch (Unternehmensführung, o. J.), Helios Klinik Berlin-Buch,  
Führung, <https://www.helios-kliniken.de/klinik/berlin-buch/kontakt/ansprechpartner.html> , Abruf 30.12.2016.

Helios Kliniken (Gesellschafter, o. J.): Helios Kliniken Gesellschafter,  
<https://www.helios-kliniken.de/ueber-helios/finanzen/gesellschafter.html>,  
Abruf am 30.12.2016.

Helios Kliniken (Organisationsstruktur, o. J.): Helios Kliniken Organisationsstruktur, <https://www.helios-kliniken.de/ueber-helios/organisationsstruktur.html>, Abruf am 30.12.2016.

Helios Kliniken (Unternehmensportal, o. J.): Helios Kliniken Unternehmensportrait, <https://www.helios-kliniken.de/ueber-helios/unternehmensportrait.html>, Abruf am 30.12.2016.

Helios Kliniken (Zahlen und Fakten, o. J.): Helios Kliniken Zahlen und Daten, <https://www.helios-kliniken.de/ueber-helios/unternehmensportrait/zahlen-und-fakten.html>, Abruf 30.12.2016.

Helios Kliniken (Ziele, o. J.): Helios Kliniken Strategische Ziele, <https://www.helios-kliniken.de/ueber-helios/strategie/ziele.html>, Abruf am 30.12.2016.

Krankenhausreport (Krankenhausreport, o. J.): Krankenhausreport, <https://www.kliniken.de/krankenhaus/krankenhaus-report.html#c3283>, Abruf am 30.12.2016.

OECD, (Grundsätze, 2004): OECD-Principles of Corporate Governance: Paris, 2004, <http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/32159487.pdf>, Abruf am 30.12.2016.

OECD, (Leitsätze, 2016): OECD-Leitsätze zur Corporate Governance in staats-eigenen Unternehmen, <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernance-ofstate-ownedenterprises/45885543.pdf>, Abruf am 30.12.2016.

Universitätsklinikum Essen (Konzerngesellschaften, o. J.): Universitätsklinikum Essen Homepage, Konzerngesellschaften, <https://www.ukessen.de/unternehmen/management2/konzernesellschaften1/>, Abruf am 30.12.2016.

Universitätsklinikum Essen (Management-Aufsichtsrat, o. J.): Universitätsklinikum Essen Homepage, <https://www.uk-essen.de/unternehmen/management2/aufsichtsrat1/>, Abruf am 30.12.2016.

Universitätsklinikum Essen (Management-Vorstand, o. J.): Universitätsklinikum Essen Homepage, <https://www.uk-essen.de/unternehmen/management2/vorstand13/>, Abruf am 30.12.2016.

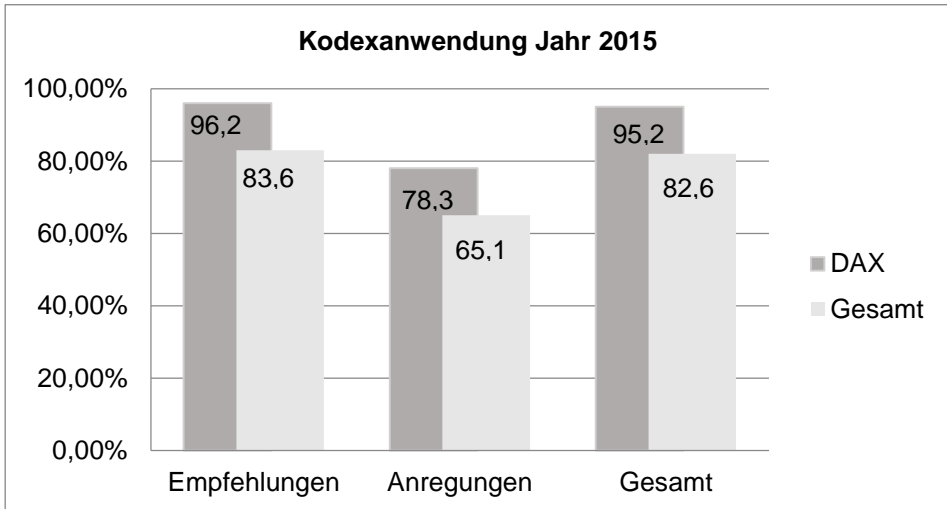
Universitätsklinikum Essen (Unternehmen, o. J.): Universitätsklinikum Essen Homepage, Unternehmen, <https://www.uk-essen.de/unternehmen/leitbild-des-uk-essen/>, Abruf am 30.12.2016.

Universitätsklinikum Essen (Unternehmensziele, o. J.): Universitätsklinikum Essen Homepage, Unternehmensziele, <https://www.uk-essen.de/unternehmen/leitbild-des-uk-essen/>, Abruf am 30.12.2016.



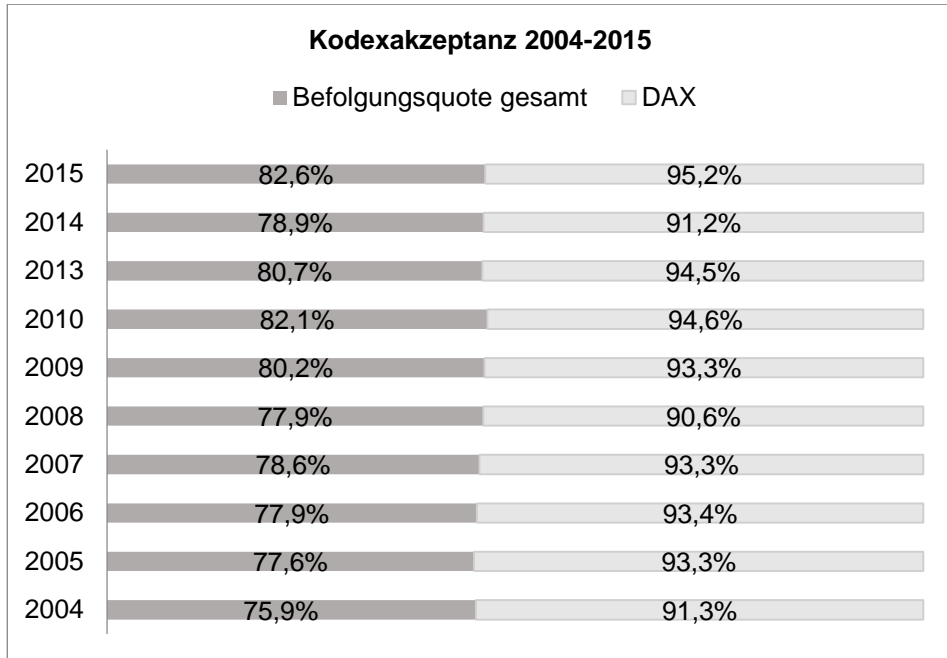
## Anhang

### Anhang 1: Kodexanwendung Jahr 2015



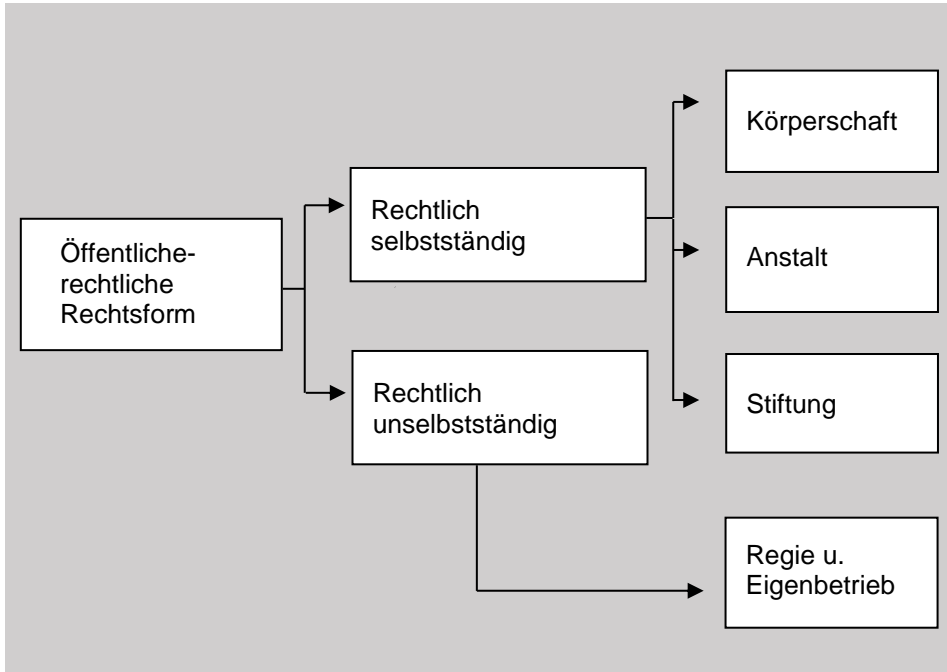
Quelle: Werder, A., Turkali, J., Corporate Governance Report 2015, S.1359.

## Anhang 2: Kodexakzeptanz 2004-2015



Quelle: Berlin Center of Corporate Governance, Monitoring Reports, 2004-2015.

### Anhang 3: Öffentlich-rechtliche Rechtsform



Quelle: In Anlehnung: Balke, S., Krankenhaus, 2011, S. 75

#### Anhang 4: Jahresergebnisse des Universitätsklinikums Essen

Jahresergebnisse Universitätsklinikum Essen			
<b>Jahr</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Erträge</b>	624.841	604.971	582.136
<b>Erlöse aus Krankenhausleistungen</b>	316.673	306.949	292.856
<b>Erlöse aus ambulanten Leistungen</b>	59.618	53.538	48.581
<b>Zuweisungen und Zuschüsse</b>	103.217	101.070	97.913
<b>Übrige Erträge</b>	111.047	110.173	110.769
<b>Aufwendungen</b>	627.758	608.714	589.298
<b>Personalaufwand</b>	322.991	307.062	294.579
<b>Materialaufwand</b>	162.072	154.774	148.634
<b>Sonstige Aufwendungen</b>	142.695	146.878	138.670
<b>Jahresergebnis</b>	<b>-2.917</b>	<b>-3.743</b>	<b>-7.162</b>
<b>* Alle Beträge in Tausend Euro</b>			

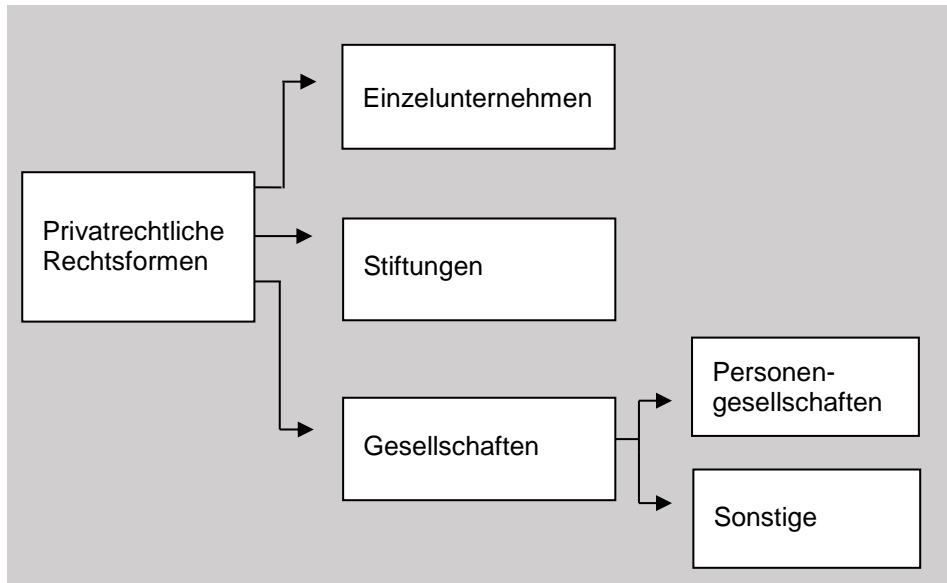
Quelle: Universitätsklinikum Essen Homepage – Jahresergebnisse

## Anhang 5: Aufsichtsrat am Universitätsklinikum Essen

<b>Vorstand</b>	
<b>Funktion</b>	<b>Name</b>
Vorsitzender	Prof. Dr. med. Dieter Bitter-Suermann
Kanzler der Universität Duisburg-Essen	Dr. Rainer Ambrosy
Sachverständiger Wirtschaft Vorsitzender der Unternehmensleitung Boehringer Ingelheim	Prof. Dr. Andreas Barner
Vertreter der Medizinischen Fakultät der Universität Duisburg-Essen, Direktor der Klinik für Hämatologie	Prof. Dr. Stephan Lang
Sachverständige Wirtschaft, Mitglied des Vorstandes der RAG-Stiftung	Bärbel Bergerhoff-Wodopia
Vertreterin der wissenschaftlich Beschäftigten im Universitätsklinikum Essen	Dr. med. Evelyn Heintschel von Heinegg
Leitende Ministerialrätin im Finanzministerium, NRW	Doris Mansdorf
Ministerialdirektor, Ministerium für Innovation, Wissenschaft und Forschung des Landes NRW	Dr. Dietmar Möhler
Sachverständige aus dem Bereich der Medizinischen Wissenschaft, Universitätsklinikum Rostock	Prof. Dr. med. Gabriele Nöldge-Schomburg
Gleichstellungsbeauftragte des UK Essen	Angelika Pietsch
Vertreterin der nichtwissenschaftlich Beschäftigten im Universitätsklinikum Essen	Alexandra Willer

Quelle: Eigene Abbildung

## Anhang 6: Privatrechtliche Rechtsform



Quelle: In Anlehnung: Balke. S., 2011, S.76

## Anhang 7: Führende private Klinikbetreiber, Stand: 2015

Private Kliniken	Umsatz (in Mio. €)	EBIT (in Mio. €)	Anzahl der Mitarbeiter	Anzahl der Betten	Anzahl der Kliniken
Asklepios Kliniken GmbH	3.099,60	249,1	34.690	26.669	102
Helios Kliniken GmbH	5.578,30	640,2	52.289	34.076	112
Sana Kliniken GmbH	1.629,20	108,7	28.555	10.947	48

Quelle: Asklepios, Geschäftsbericht 2015, Helios Kliniken, Geschäftsbericht 2015, Sana Kliniken AG, Geschäftsbericht 2015

## Anhang 8: Jahresergebnis 2015 Helios Kliniken

Jahresbericht Helios	
2015	
<b>Management</b>	
Umsatz (in Mio. €)	5.578,30
Kliniken	111
CARG Umsatz*	20,30%
<b>Medizin</b>	
Erreichung medizinischer Qualitätsziele	91%
Fälle stationär gesamt	1.251.982
Betten gesamt	34.076
<b>Mitarbeiter</b>	
Mitarbeiter (Vollzeitkraft)	52.289
Mitarbeiter (Teilzeitkraft)	23.572
*CARG = Durchschnittliche gewichtete jährliche Wachstumsrate	

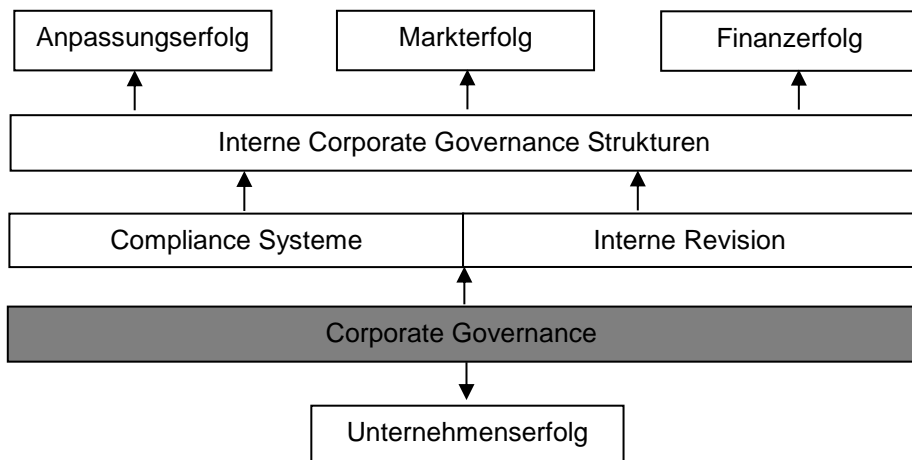
Quelle: Eigene Darstellung: Jahresergebnis 2015 Helios Kliniken

### Anhang 9: Personelle Besetzung des Vorstandes Helios Berlin-Buch

Personelle Besetzung Helios Berlin-Buch	
Funktion	Name
Klinikgeschäftsführer	Dr. Sebastian Heumüller
Ärztlicher Direktor	Prof. Dr. med. Henning T. Baberg
Pflegedirektorin	Sylvia Lehmann
Stellv. Ärztlicher Direktor	Prof. Dr. med. Robert Krempien

Quelle: Eigene Darstellung

### Anhang 10: Einfluss von Corporate Governance auf den Unternehmenserfolg



Quelle: Eigene Darstellung

## Anhang 11: Interviewleitfaden

Frage	Begründung
Wie gestaltet sich die momentane UN-Organisation innerhalb der Klinik?	Die Frage ist wichtig, um einen Eindruck zu bekommen, welche Organisation in den jeweiligen Unternehmen vorhanden ist. Wie sich die Unternehmen im Aufbau unterscheiden.
Hat das UN-Leitbild einen Einfluss auf die Entscheidungen, Handlungen und Verhalten bestimmter Führungskräfte?	Mit dieser Frage soll herausgefunden werden, ob das Unternehmensleitbild einen Einfluss auf die Führungskräfte hat. Sie soll klären, ob die Führung nach dem Unternehmensleitbild ausgerichtet ist. Und ob das Leitbild eine relevante Rolle der Führung darstellt.
Welche Interessen im Unternehmen werden vorwiegend berücksichtigt? Interessen der Anteilseigner oder tendenziell Ausrichtung an den Interessen der Stakeholder?	Der Fokus dieser Frage ist die Interessenberücksichtigung. Hiermit soll herauskristallisiert werden, welche Prioritäten gesetzt werden. Was steht im Mittelpunkt. Welche Interessen werden mehr berücksichtigt.
Wie lange sind Sie Geschäftsführer im „Name des Unternehmens“ und wie kam es dazu?	Durch diese Leitfrage soll die Führungsposition näher betrachtet werden. Sie soll aufzuzeigen, dass es sich um einen Experten für das Interview handelt. Die Person, die die Führung ausführt, steht im Fokus. Welche Kompetenz und Erfahrung bringt diese mit.

Wie hat sich Ihre bisherige Laufbahn entwickelt?	Aus dieser Frage lassen sich Rückschlüsse auf die davor gestellte Frage erzielen. Um mehr über die Person zu erfahren, die das Unternehmen führt. Aus welcher Branche kommt die Person und wie kam es dazu, dass sie das Unternehmen führt.
Besteht im „Name des UN“ ein duales Führungssystem? Eine Trennung von Geschäftsführung und Aufsichtsrat.	Mit dieser Frage soll Abstand zu theoretischen Überlegungen geschaffen werden, um die Praxis der Interviewpartner und deren Unternehmen zu erfassen.
Existiert eine klassische Hierarchieebene im „Name des UN“? Inwieweit hat der medizinische Beruf Einfluss auf die Führung und auf das Leitbild des Unternehmens?	Die Frage hinsichtlich der Hierarchieebenen soll klarstellen, was ein Krankenhaus von anderen Unternehmen unterscheidet. Es soll aufzeigen, ob es die klassischen Hierarchieebenen noch gibt oder welche Entwicklung diese annehmen. Es soll damit den Fokus auf die Chefarzte und deren untergeordneten geben, wie auch deren Einfluss.
Wie beschreiben Sie Ihren Funktionsbereich und Ihre Aufgaben im Unternehmen?	Die Frage bezieht sich auf die Haupttätigkeiten der Unternehmensführung, um ein Bild des Verantwortungsbereiches zu erhalten.
Existiert eine schriftliche Zielvereinbarung? Falls ja, in welchen Abständen wird diese angepasst?	Hiermit soll auf Leistungsdruck und auf Ziele des jeweiligen Unternehmens aufmerksam gemacht werden. Wie werden diese verinnerlicht und realisiert. Was ist dem jeweiligen Unternehmen wichtig. Wie oft werden diese Ziele verändert und an die Bedürfnisse des Krankenhauses angepasst.

Wie stellt sich das Anreizsystem dar? Existiert eine leistungsbezogene Vergütung?	Die Frage wird auch hinsichtlich der Motivation der richtigen Führung gestellt. Beispielsweise wird hier das Bonussystem vorgeschlagen. Auch Sinne des Leistungsdruckes von Führungspositionen. Spielen die Privatpatienten oder die Anzahl der Operationen im Krankenhaus eine entscheidende Rolle?
Wie ist das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat?	Mit dieser Frage soll die Beziehung zwischen der beiden Hauptorganen im Unternehmen näher betrachtet werden. Um Zusammenhänge oder Unterschiede festzustellen.
Wie setzt sich eine interne Revision im „Name des UN“ zusammen?	Die Frage nach der internen Revision wird bezüglich der Prüfungen und Einhaltung der Ziele der Geschäftsführung gestellt. Zum anderen soll ein Eindruck erstehen, wie ernst das Thema genommen wird.
Die Aufgaben eines Aufsichtsgremiums sollen sich auf grundsätzliche und strategische Themen begrenzen, welche Tätigkeiten nimmt der Aufsichtsrat überwiegend wahr? Wie sieht die Betreuung aus?	Durch diese Leitfrage sollen die Tätigkeiten und die Betreuung des Aufsichtsrates näher betrachtet werden. Es geht hier noch einmal um die klare Trennung von Führung und Kontrolle.
Wie setzt sich der Aufsichtsrat hinsichtlich der Mitarbeiter zusammen?	Mit dieser Frage soll die Kompetenz der personellen Besetzung des Aufsichtsrates hinterfragt werden. Die Frage zielt auf eine interne oder externe Zusammensetzung ab.

Wie viele Mitarbeiter sind dort tätig und wie groß ist der aktuelle Frauenanteil?	Mit dieser Frage soll erläutert werden, wie groß der Aufsichtsrat ist und wie der Frauenanteil berücksichtigt wird.
Welche Berufsgruppen sind überwiegend vertreten?	Auch mit dieser Frage geht es noch einmal um die Zusammensetzung des Kontrollorgans und ob eventuell bestimmte Interessen einer Fachrichtung überwiegen könnten. Hiermit soll die vielfältige Kompetenz betrachtet werden.
Wie viele Sitzungen werden jährlich durchgeführt?	Mit dieser Frage soll auf die Informationspflicht und auf die Regelmäßigkeit der Zusammentreffen eingegangen werden. Wie sieht die Praxis zu der Theorie aus.
Existiert nebenbei ein Beirat oder ein anderes Organ der Interessenvertretung?	Mit der Frage soll geklärt werden, ob es Entlastungen für den Aufsichtsrat oder für den Vorstand existieren?
Was könnte den Aufsichtsrat noch effizienter machen?	Mit dieser Frage wird die Effizienz näher betrachtet und eventuelle Wünsche der Unternehmensführung aufgezeichnet.
Möchten Sie aus Ihrer Sicht noch wichtige Aspekte zum Thema benennen, die nach Ihrem Gefühl im Interview zu wenig berücksichtigt wurden?	Diese Frage soll dem Interviewpartner das Gefühl vermitteln, dass seine Meinungen, Erfahrungen und Wissen sehr relevant sind und geschätzt werden.

Quelle: Eigene Abbildung

## **Anhang 12: Experteninterview**

### Experteninterview (Fall A)

Interview mit Dr. Heumüller aus dem Helios Klinikum Berlin-Buch

Datum: 14. September 2016

Interviewerin (I): Christina Kusch

Interviewpartner (A): Geschäftsführer Helios Klinikum Berlin-Buch Dr. Heumüller

### **Begrüßung**

### **Transkription des Interviews**

- I: Wie gestaltet sich die momentane Unternehmensorganisation innerhalb der Helios Klinik Berlin-Buch?
- A: Organigramm verbal wiederzugeben ist natürlich etwas schwierig. Aber so mal ganz im Groben, gibt es mich als Geschäftsführer, die Pflegedirektion verantwortlich einmal für den Bereich Pflege, darunter die Pflegedienstleitung, Stationsleitung, dann die Pflegekräfte. Dann gibt es den Bereich Funktionsdienst, da stehen ebenfalls die Pflegedienstleitung drüber (mit wenigen Ausnahmen) und dann jeweils die Funktionsdienstleiter. Dann gibt es den Bereich Ärzte, den ärztlichen Direktor, der keine wirkliche Vorgesetztenfunktion hat im Sinne des Arbeitsrechts, aber der Sprecher der Chefärzte ist, die alle gleichberechtigt sind und wiederum ihre Ärzte pro Fachgebiet unter sich haben. Und dann gibt es die Schiene der Verwaltung und Sonstige. Da gibt es einen Abteilungsleiter, der direkt mir unterstellt ist und dann die einzelnen Teams.
- I: Hat das Unternehmensleitbild der Helios Kliniken einen Einfluss auf die Entscheidungen, Handlungen und Verhalten bestimmter Führungskräfte? Auch hinsichtlich der „Sorgfalt, Transparenz und Ehrlichkeit“.
- A: Genau „Sorgfalt, Transparenz und Ehrlichkeit“ in diesem Sinne haben wir einmal eine Führungsrichtlinie „Wie gehen wir miteinander um“, diese ist unternehmensweit einheitlich. Und es gibt einmal eine Transparenz-Richtlinie „Wie gehen wir mit der Außenwelt und unseren Funktio-

nen im Unternehmen um“, somit hat das Unternehmensleitbild Einfluss auf die Führungskräfte.

I: Welche Interessen im Unternehmen Helios Klinik Berlin-Buch werden vorwiegend berücksichtigt? Interessen der Anteilseigner oder tendenziell eher Ausrichtung an den Interessen der Stakeholder?

A: Es muss ein Gleichgewicht sein. Wenn der Patient, der auch gleich Kunde ist, oder der Arbeitnehmer unzufrieden sind, wird unser Unternehmen leiden und den Befehlen des Anteilseigners nicht mehr befolgen oder dienen.

I: Wie lange sind Sie schon Geschäftsführer der Klinik Helios Berlin-Buch und wie kam es dazu?

A: Berlin-Buch mache ich seit dem 01.01.2015, das ist die nachfolgende Geschäftsposition meiner Geschäftsführerposition in Berlin-Zehlendorf.

I: Wie hat sich Ihre bisherige Karriereaufbahn entwickelt?

A: Studiert bin ich Betriebswirt und Wirtschaftsinformatiker. Und dann bin ich durch ein Traineeprogramm in den Helios Kliniken bei der Assistenzverwaltung des Geschäftsführers gekommen. Von da aus dann, inklusive in Buch, von vier Krankenhäusern Geschäftsführer gewesen, die in Folge immer größer wurden.

I: Besteht im Unternehmen Helios Berlin-Buch ein duales Führungssystem? Eine Trennung von Geschäftsführung und Aufsichtsrat?

A: Es gibt einen Aufsichtsrat der formal juristischen Notwendigkeiten erfüllt. Also Ja/Nein, also es gibt den Aufsichtsrat aber da kommen wir ja gleich noch zu.

I: Existiert eine klassische Hierarchieebene in der Klinik?

A: Ja klar, es gibt in allen Bereichen jeweils einen Vorgesetzten. Wobei in Summe die Hierarchien wenige und sehr klar sind. Also, das leben wir schon, dass über die einzelnen kommuniziert wird. Also, ich spreche auch direkt mit der Stationsleitung oder mit Oberärzten.

- I: Wie beschreiben Sie Ihren Funktionsbereich und Ihre Aufgaben im Unternehmen?
- A: Menschen führen, schauen, dass die richtigen Personen an der richtigen Stelle sind, ihre Aufgaben kennen und diese motiviert ausführen.
- I: Welches Ziel haben Sie sich hinsichtlich Ihrer Antwort gesetzt?
- A: Das Große und Ganze muss funktionieren. Ich bin eingesetzt durch den Anteilseigner und den Aufsichtsrat. Meine Aufgaben und mein Ziel ist es, deren Wünsche zu erfüllen. Und natürlich auch Geld zu verdienen.
- I: Existiert eine schriftliche Zielvereinbarung? Falls ja, in welchen Abständen wird diese angepasst?
- A: Es gibt ein offizielles Bonussystem bei Helios, das für alle gleich ist. Es ist dreigeteilt zwischen gleichwertigen Zielen: Wissen, Wirtschaftlichkeit und Qualität. Wobei die Geschäftigkeit schon das monetäre Ergebnis ist. Qualität deferiert, beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit und medizinische Qualität. Diese Faktoren sind variabel und werden variabel vereinbart. Wissen ist auch variabel. Zusätzlich gibt es auch ein Konzernziel, was jedes Jahr anders ist. Dieses Jahr ist es eine Schulung mit Umgang von Antibiotika.
- I: Wie stellt sich das Anreizsystem dar? Existiert eine leistungsbezogene Vergütung? Beispielsweise einen Bonus. Wenn ja, wie wird der Anspruch solch extra einer Vergütung gemessen? (Finanzergebnisse? Persönliche Leistungen? Wirtschaftliche Lage?)
- A: Es gab eine leistungsbezogene Vergütung, aber diese gibt es nicht mehr. Also auch nicht bei den Ärzten. Dort gibt es auch nicht pro Hüftimplantat paar Euros extra oder ähnliches.
- I: Also gibt es sowas auch in keiner anderen Art und Weise im Helios Berlin-Buch?
- A: Das gab es, aber gibt es nicht mehr.
- I: Wie ist das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat?

- A: Das Verhältnis zwischen mir und dem Aufsichtsrat würde ich im professionellen Sinne als neutral beschreiben.
- I: Wie setzt sich eine interne Revision in der Klinik Berlin-Buch zusammen?
- A: In diesem Sinne gibt es keine interne Revision im Klinikum. Es gibt eine Konzern-Revision von Fresenius. Also, diese sind auch Anteilseigner der Helios Klinik GmbH. Im Bereich der Medizin oder im Management existieren verschiedene Zusammentreffen. Das heißt in der Medizin, wenn es eine Auffälligkeit gibt, in der Todesrate von Schlaganfällen beispielsweise, kommen andere Neurologen, auch von extern ins Klinikum und gucken sich Patientenakten an. Besprechen sich, ob irgendwelche Handlungsempfehlungen abzuleiten sind.
- I: Die Aufgaben eines Aufsichtsgremiums sollen sich auf grundsätzliche und strategische Themen begrenzen, welche Tätigkeiten nimmt der Aufsichtsrat Fresenius SE & Co. überwiegend wahr? Wie sieht die Betreuung aus?
- A: Vorweg, der Aufsichtsrat Fresenius SE & Co. hat mit der Identität der Helios Klinik Berlin-Buch GmbH nichts zu tun. Also, Fresenius ist zuständig, aber diese haben einen eigenen Aufsichtsrat nur für die Helios Klinik Berlin-Buch GmbH gegründet. Und dieser ist wirklich nur auf formal juristischen notwendigen Themen beschränkt.
- I: Wie setzt sich der Aufsichtsrat hinsichtlich der Mitarbeiter zusammen?
- A: Das sind alles Helios-Angestellte. Also aus internen Mitarbeitern.
- I: Wie viele Mitarbeiter sind dort tätig und wie groß ist der aktuelle Frauenanteil?
- A: 1/3 Arbeitnehmervertreter und 2/3 Arbeitgebervertreter. Und sind momentan alles Männer.
- I: Welche Berufsgruppen sind überwiegend vertreten?

A: Jurist, Geschäftsführer, Stellvertretender Geschäftsführer, Betriebsratsvorsitzender, Stellvertretender Betriebsratsvorsitzender und Leiter der zentralen Dienste in der Zentrale.

I: Wie viele Sitzungen werden jährlich durchgeführt?

A: Zwei.

I: Werden auch Sitzungen veranlasst ohne ihre Anwesenheit?

A: Grundsätzlich bin ich dabei. Es kann natürlich vorkommen, dass ich aus Krankheitsgründen nicht dabei bin. Ansonsten bin ich zwingender Gast. Wenn Sitzungen ohne meine Anwesenheit durchgeführt werden, Sorge ich dafür, dass eine Vertretung für mich dabei ist.

I: Existiert nebenbei ein Beirat oder ein anderes Organ der Interessenvertretung?

A: Nein.

I: Was könnte den Aufsichtsrat noch effizienter machen?

A: Ich sehe da aktuell kein Defizit, deswegen fällt es mir schwer, eine mögliche Steigerung zu interpretieren.

I: Also verstehe ich das richtig, dass Sie grundsätzlich schon sehr zufrieden mit dem Aufsichtsrat und auch mit der Beziehung zwischen den beiden Hauptorganen sind?

A: Ja, genauso ist es richtig.

## **Abschluss**

## **Anhang 13: Experteninterview**

### Experteninterview (Fall B)

Interview mit dem kaufmännischen Direktor aus dem Universitätsklinikum Essen

Datum: 16. Oktober 2016

Interviewerin (I): Christina Kusch

Interviewpartner (A): Kaufmännischer Direktor Herrn Kaatze

### **Begrüßung**

### **Transkription des Interviews**

- A: Im Hinblick auf das vorliegende Unternehmensorganigramm, haben wir auch eine eigenständige Compliance-Beauftragte. Das ist wichtig zu wissen. Diese ist hier nur noch nicht so deutlich drauf, weil sie seltsamerweise an der Geschäftsstelle des Vorstandes beim Herrn Zimmermann hängt, obwohl sie halt in den Bereich der Compliance rein muss.
- I: Dann wird das Organigramm noch überarbeitet?
- A: Sie müssen dazu wissen, ich bin zum Beispiel lange im Unternehmen aber trotzdem erst seit einem halben Jahr kaufmännischer Direktor. Ich kenne auch relativ viel auf unterschiedlicher Ebene und nicht nur im Universitätsklinikum, sondern auch St. Josef Krankenhaus und die Ruhrlandklinik sehr gut, was Prof. Schmid sicherlich gesagt hat. Und das ist ein großer Vorteil, alle Unternehmensformen hier zu kennen und hier im UK Essen ist es halt deutlich anders als bei den genannten Tochterunternehmen. Zum Beispiel in den Strukturen und auch in dem Aufbau, wie wir halt vom Vorstand und ähnlichem aufgebaut sind.
- I: Das ist schon einmal sehr informativ als Hintergrundinformationen, vielen lieben Dank.
- A: Es gibt eine Compliance-Beauftragte und einen Corporate Governance Kodex bei uns. Den Sie jetzt hier nicht offiziell finden. Diesen kann ich Ihnen aber einfach mal zur Verfügung stellen, aufgrund des ausgehän-

digten Sperrvermerks. Es gibt auch eine Compliance-Verordnung bei uns. Es ist also nicht so, dass wir uns nur auf die Unternehmenssatzung beziehen, es gibt noch ganz viele Dokumente darüber hinaus. Diese sind auch den Führungskräften bekannt, aber ich glaube, das muss noch etwas besser gelebt werden.

I: Das ist sehr interessant und somit wären wir bei meiner ersten Frage. Wie gestaltet sich die momentane Unternehmensorganisation innerhalb des Universitätsklinikums Essen?

A: Sie sehen es tatsächlich am Organigramm. Als oberstes Organ gibt es den Vorstand. Satzungsgemäß gibt es einen Vorstandsvorsitzenden und einen Stellvertreter. Der Vorstandsvorsitzende ist Prof. Werner. Der Stellvertreter ist nie am Universitätsklinikum Essen gewählt worden. Wenn man genau hin guckt ist das aber in der alten Satzungsform (es wird in Kürze auch eine neue Satzung geben, weil es ein paar Unterschiede in der Satzung so nicht umsetzen sind und auch mit der UKVO (Universitätsklinikums Verordnung NRW), die sie immer parallel dazu nehmen müssen. Da gibt es gewisse Unstimmigkeiten zu unserer Satzung. Das ist aber in allen Satzungen in Nordrhein Westfalen so der Universitätskliniken, deshalb wird diese momentan überarbeitet). Dann ist es so, dass der Vorstand aus vier oder fünf Mitgliedern besteht. Oder fünf bedeutet, dass der stellvertretende ärztliche Direktor ist nicht zwingend geborenes Mitglied, sondern Mitglied im Vorstand sein kann, es aber nicht muss. Hier ist es so, er ist Mitglied des Vorstandes, ist aber Stellvertreter des ärztlichen Direktors. Aufgrund dieser Situation, dass wir keinen Stellvertreter Vorsitzenden gewählt bisher haben, ist die Handhabung so, dass er dadurch die Stellvertretung inne hat. Das ist aber nur eine gelebte Vorstandspraxis, nix bestelltes. Aus der Satzung heraus geht, dass der Kaufmann das Unternehmen nach außen vertritt. Meinung des Ministeriums ist, dass der Kaufmann aufgrund dessen immer Stellvertreter ist. Das ist aber rein juristisch und da kommt jetzt ein bisschen das Volkswirtschaftliche raus: Rein juristisch ist das nicht haltbar, weil es natürlich ein gewähltes Amt ist und keins, was man so bekommt. Und deswegen können alle Vorstandsmitglieder auch Vorstandsvorsitzender oder Stellvertreter werden. Es ist nicht zwingend,

dass der ärztliche Direktor das sein muss. Es ist aber hier gelebte Praxis. In Münster ist es auch so, dass der Stellvertretende Vorstandsvorsitzende der Kaufmann ist. Das ist aber der einzige Standort, wo ich weiß, dass dieser tatsächlich gewählt ist. Der Dekan ist eigentlich als Amt des Dekans im Vorstand, nicht als Person. Im Gegensatz zu uns. Die hauptamtlichen Personen Ärztlicher Direktor, Kaufmännischer Direktor, Pflegedirektion und der Stellvertreter kommt aus der Professorenschaft. In diesem Fall geboren Prof. Schmid könnte aber auch neu gewählt werden und wechseln.

I: Diesbezüglich müsste der stellvertretende Direktor auch immer einen Professorentitel haben?

A: Ja, das ist auch in der Satzung geregelt. Dieser muss zwingend Arzt sein. Es gibt auch hier im Organigramm wenige Biologen. Wir haben ja hier in der Gesamtorganisation, sowohl klinische Einrichtungen, nicht klinische Einrichtungen und den gesamten Bereich Fakultät. Der Dekan steht für die Fakultät und deswegen auch als Dekan als Amt dort drin. Wäre Professor Buer abgewählt worden, wäre automatisiert auch der neue Dekan in den Vorstand gekommen.

I: Hat es eine Bedeutung, dass der Prof. Buer (Dekan) auch als Leiter des Instituts für medizinische Mikrobiologie tätig ist? Also ich nehme an es handelt sich um den gleichen Prof. Buer?

A: Das ist der gleiche Prof. Buer. Ich sagte bereits, Arzt –, Kaufmann- und Pflegedirektion sind hauptamtlich, Stellvertreter und Dekan sind hauptamtlich eigentlich Klinikdirektoren oder Institutsdirektoren. Dekan wird aus der Mitte der Professoren der medizinischen Fakultät gewählt. Und ist von daher meistens einer, der doch nebenher ein Institut oder eine Klinik leitet. Und das meinte ich mit geboren, da ist das Amt Dekan drin und nicht die Person. Diese Person muss aber auch bestimmte Anforderungen erfüllen. Und da gibt es auch eine weitere Organisationschiene, die auf unserem Organigramm nicht abgebildet ist. Der ärztliche Direktor ist für die Krankenversorgung zuständig, Stellvertretender ärztlicher Direktor ist wieder ein Bindeglied, ist aber auch mehr für die Krankenversorgung zuständig. Die Pflegedirektion ist auch für die Kran-

kenversorgung zuständig und der Dekan für die medizinische Fakultät. Der Kaufmann, das steht in der Satzung, ist ein Bindeglied von beiden. Ist aber hier, muss man leider dazu sagen, in den letzten 5 Jahren so nicht gelebt worden. Vor 5 Jahren hat der Kaufmann gesagt, mit der medizinischen Fakultät habe ich nix zu tun. Das ist ein wenig schwierig, weil es halt anders ist. Das gesamte Unternehmen besteht nun mal aus diesen Teilen, so setzen sich diese zusammen. Es gibt noch ein unter Organigramm Dekanat, das findet man aber nur über die medizinische Fakultät. Wie den Pro-Dekan und ähnliches, die den Dekan noch vertreten dürfen. Und es gibt ein unter Organigramm Pflegedirektion, was sie unter Intranet einsehen können. Und es gibt noch ein Verwaltungsorganigramm, wo man das dann hier noch etwas größer findet, als das, was hier so steht in dem Bereich des Kaufmanns.

I: Das sind halt die klassischen Hierarchieebenen?

A: Da sind noch ein bisschen mehr Hierarchieebenen drin, weil die Organisationsform an sich regelt alles, was so unter dem Vorstand hängt, aber natürlich in Geschäftsbereichen aufgegliedert ist. Der Arzt ist im wesentlich mit dem Kaufmann zusammen für die medizinischen Einrichtungen da. Der Kaufmann mit dem Dekanat mehr für die medizinischen theoretischen Dinge, die nicht medizinischen Dinge sind dann diese hier (Verweis auf das Organigramm)- wieder als Bindeglied, weil das ist zum Beispiel auch die Rechtsmedizin. Und Pflegedirektion halt für alles, was mit der Pflege zu tun hat. Zu unserem Idealbild zählt, dass wir kein Säulendenken haben, sondern ein Teamdenken im Vorstand. Und dort halt kollegial miteinander arbeiten für das gesamte UN und nicht jeder für seine Berufsgruppe. Denn alles andere macht kein Sinn, das war früher so, ist aber heute nicht mehr sinnvoll. Wir sind ein Wirtschaftsunternehmen, wir haben 750.000.000 Euro Umsätze, das ist eine ganze Menge. Und wir haben insgesamt im Konzern, und dazu gehören halt auch die Tochterunternehmen, um die 8.000 Mitarbeiter. Kaufmännischer Bereich, habe ich gerade schon gesagt, gibt es ja auch besondere Bereiche: Ärztlicher Direktor und Kaufmännischer Direktor mit der medizinischen Planung und strategische Unternehmensorganisation ist an uns beiden angegliedert, wie auch Revision und Compliance. Ver-

waltungsdirektor ist auch eine Besonderheit, den gibt es an den meisten Universitätskliniken nicht mehr. Früher hieß es immer, Verwaltungsdirektor, Ärztlicher Direktor, Pflegedirektor. Dann kam die Umstellung, dass man Anstalt öffentlichen Rechts wurde im Jahr 2002/2003. Und in diesem Schritt sind die Verwaltungsdirektoren zu kaufmännischen Direktoren geworden, außer Essen. In Essen hat es der kaufmännische Direktor geschafft, damals Herr Keil, den Verwaltungsdirektor zu behalten. Dadurch ist halt die Situation entstanden, dass die untergliederten Bereiche eigentlich nur den Verwaltungsdirektor berichten und der nur mir. Das ist aber nicht ganz so, sondern er ist mein Stellvertreter. Die untergliederten Bereiche berichten sowohl ihm als auch mir in allen Punkten. Wir haben uns eine Arbeitsteilung geschaffen, dass diese Bereiche natürlich in bestimmten Dingen direkt mir berichten. Logischerweise deshalb, weil er hat eine Unterschriftberechtigung für gewisse Dinge und für besondere Dinge liegt diese bei mir. Dann haben Sie richtigerweise gesehen, gibt es hier den Bereich des Controlling, Stabstelle Organisation und operative Unternehmensentwicklung, wie auch den Technischen Dienst, der eben nicht wie an die strategische UN-Entwicklung hängt. Man könnte halt auch sagen, es gibt eine Stabstelle.

- I: Hat es einen besonderen Grund, warum die operative Entwicklung und strategische Entwicklung getrennt aufgeführt ist?
- A: Ja, zum einen so historisch gewachsen und früher gab es auch mal den kleinen Strich zum Kaufmann nicht (s. Organigramm). Da hingen diese zwei Bereiche (Strategische Unternehmensentwicklung, Revision und Compliance) nur am ärztlichen Direktor. Der kaufmännische Direktor hatte seine eigene Stelle. Das hängt wieder mit dem Gedanken zusammen „Sind wir ein Vorstand oder sind wir drei Säulen oder vier Säulen?!“, wir sagen, wir sind ein Vorstand und deswegen macht es kein Sinn, dass dieser Bereich nicht auch an uns beiden hängt (Ärztlicher Direktor und Kaufmännischer Direktor). Denn wir beide sind diejenigen, die letztlich in diesen Zusammenhang auch die Entscheidungen zu treffen haben und führen müssen. Und wir arbeiten hier mit dem Team von Frau Oeder (Strategische Unternehmensentwicklung) sehr gut gemeinsam zusammen. Dieses Team hängt noch dort (s. Organigramm), aber

wir haben gemeinsame Routinen, wo wir uns über die Inhalte abstimmen.

I: Dort findet die Kommunikation aber da auch auf beide Ebenen statt, sowohl strategisch als operativ?

A: Ja, auf jeden Fall, das war nicht immer so. Früher war es halt so, Verwaltung spricht nicht mit der Pflege und die Ärzte dürfen nicht mit der Verwaltung sprechen. Also, die Ärzte schon aber die Antwort geht immer wieder über den Kaufmann. Das ändert sich gerade, um es mal so zu sagen. Dann gibt es natürlich einen großen Bereich, der nur am ärztlichen Direktor, laut Organigramm, hängt. Aber logischerweise kann man auch da sagen, dass es so aufgeführt ist, weil es an einem Vorstandsmitglied hängen muss. Aber zum Beispiel im Bereich IT haben wir gemeinsame Jour-fixe-Runden. Da spreche ich auch sehr häufig ohne den ärztlichen Direktor, weil das einfach ein zentraler Baustein ist. Marketing/ Kommunikation genauso. Und Fundraising ist die Besonderheit: Herr Ness (Leiter s. Organigramm) ist hier Fundraising, ist aber auch gleichzeitig der Geschäftsführer der Stiftung. Und in der Stiftung bin ich geborenes Mitglied im Vorstand. Man muss halt sagen, irgendwo sollte es angesiedelt sein und wir führen aufgrund der gleichen Hierarchieebene mit diesen Personen ein gleichartiges Austauschwesen.

I: Hinsichtlich der Besetzung des Vorstandes? Existieren Maximaldauern?

A: Ja, kann man sagen, also das müsste in der Satzung auch geschrieben sein. Die eigentliche die Höchstgrenze liegt auf 5 Jahre, davon kann man natürlich abweichen, aber in der Regel ist das so: Wir haben alle 5 Jahre Verträge. Also die Hauptamtlichen, die werden verlängert mit Ausnahme wiederum der Dekan. Der Dekan ist halt von den ganzen Sachen ausgenommen, weil er ja ein gewähltes Mitglied der Fakultät ist und dann automatisiert darin. Das heißt, der Dekan wird in der Fakultät immer für 4 Jahre gewählt, kann auch 2- oder 3-mal wiedergewählt werden und ist dann halt so lange er gewählt ist im Vorstand. Aber es kann auch sein das er nach 2 Jahren abgewählt wird. Ärztlicher Direk-

tor, Pflege und Kaufmann haben in der Regel 5 Jahres Verträge, eine Wiederwahl ist möglich.

I: Hat das Unternehmensleitbild des Universitätsklinikum Essen „Spitzenmedizin und Menschlichkeit. Das Universitätsklinikum lehrt, heilt und forscht“ einen Einfluss auf die Entscheidungen, Handlungen und Verhalten bestimmter Führungskräfte?

A: Wenn ich jetzt von mir aus gehe: Ja. Wenn ich auf alle spreche, ist das wie immer mit Leitbildern, ein Leitbild ist ein Leitbild, manche leben es und manche nicht. Es sollte schon einmal abgeschafft werden. Ich finde aber, Spitzenmedizin und Menschlichkeit passt. Aber wir müssen daran arbeiten und es muss gelebt werden. In unseren Augen, und jetzt spreche ich für den neuen Vorstand, der, wie Sie wissen, sich erst neu gefunden hat. Prof. Werner ist jetzt fast 1 Jahr dabei, ich ein halbes Jahr und neue Pflegedirektorin fängt zum 01.01.2017 an. Nach dieser Umstrukturierung wird dieser definitiv komplett von allen gelebt. Ich habe immer gesagt, Medizin kann ich nicht, deswegen bin ich für die Menschlichkeit da. Das beste Beispiel ist, hören Sie in den Campus. Für mich ist wichtig, vom Kopf her das Leitbild vorzuleben, das fängt mit einfachen Dingen an: Menschlichkeit ist für mich auch, dass ich Menschen begrüße. Menschlichkeit ist für mich auch, dass ich auf Menschen zugehe, wo ich merke, dieser ist desorientiert auf diesem Campus und ihm halt sagen kann, wohin er gehen muss. Und das halt von mir aus und ich nicht einfach dran vorbei gehe. Und Menschlichkeit ist für mich auch, dass ich respektvoll mit meiner Reinigungskraft umgehe. Wir wollen das natürlich von oben her leben, bis das natürlich durchdrungen ist, dauert. Und sie kennen ja auch die normalen Säulen, 25 % der Menschen, die hier arbeiten, erreichen sie nie. Sie müssen sich halt um die 25 % kümmern, die halt ein Multiplikator sind und die müssen wir halt bewegen, wieder Multiplikatoren zu sein. Kurz gefasst: Ja, wir leben das.

I: Welche Interessen im Unternehmen Uniklinikum Essen werden vorwiegend berücksichtigt? Interessen der Anteilseigner oder tendenziell eher Ausrichtung an den Interessen der Stakeholder (Patienten, Kunden, Ar-

beitnehmer, Gläubiger)? In der Satzung § 2 Abs. 2 ist geschrieben, dass das UK selbstlos im Sinne der Abgabenordnung tätig ist und keine in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke verfolgt.

- A: Das ist in der Praxis auch so, das ist ja die Besonderheit an einem Universitätsklinikum gegenüber beispielsweise einem Helios Haus. Deswegen ist das auch sehr spannend, nachher Ihre Ergebnisse zu lesen. Ein Universitätsklinikum hat dadurch, dass wir auch freigemeinnützig sind, keine Gewinnerzielungsabsicht. Das ist dieser klassische Ausdruck, Non Profit. Non Profit wird aber immer mit keine Gewinnerzielungsabsicht dargestellt, ich sage aber, gewisse Gewinne müssen erwirtschaftet werden, damit ich dann halt auch einen Betrieb aufrecht halten kann. Wir schreiben momentan Verluste und das sind halt klar zugängliche Zahlen, die sehen Sie in den Jahresberichten. Die sind nicht gut und so soll es auch nicht sein. Es ist schon so, dass die schwarze Null geschrieben werden muss, das ist das, was unser Anteilseigner, sprich das Ministerium, das Land, uns sagt. Das ist die eigentlich die Erwartungshaltung. Wie wir das machen, ist unsere Aufgabe, da redet uns auch keiner rein. Denn wir müssen nicht 20.000.000 Euro Plus oder so haben. Wir müssen nicht Helios Zahlen von 10 oder 12% Rendite erwirtschaften. Bei 750.000.000 Millionen Euro wären das circa 75.000.000-90.000.000 Millionen Gewinne. Das könnte man sicherlich auch, aber das Wesentliche ist, wir stecken das Geld dann lieber wieder in Forschung und in die Dinge, die wir hier letztendlich hauptsächlich betreiben. Denn ein Universitätsklinikum steht immer aus diesen Säulen „Forschung- Lehre- Krankenversorgung“. Also, wir haben keine Renditeforderungen klassischerweise, sondern es ist halt schon eher so, dass die Forderung im Fokus steht. Dass wir halt gute Wissenschaft machen und uns auch für unsere Schwerpunkte auszeichnen. Dass wir halt auch lehren und auch andere Krankenhäuser unterrichten. Die Studierenden gut ausbilden, die wir in der Krankenversorgung brauchen und eine wichtige Rolle in der maximalen Versorgung in der Medizin darstellen. Somit also auch Schwerpunkt-Versorger in diesem Raum sind.

I: Wie lange sind Sie kaufmännischer Direktor im Universitätsklinikum Essen und wie kam es dazu?

A: Ein halbes Jahr.

Ich bin Volkswirt vom Beruf. Ich war 10 Jahre bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Leitender Funktion als Prokurist tätig. Ich habe mir aber dann irgendwann überlegt, dass das nicht mein Leben sein kann, ständig Zahlen zu prüfen und zu beraten, was man da besser machen könnte, gerade im Krankenhauswesen und man kommt im nächsten Jahr und es wird nix umgesetzt. Da habe ich gedacht, wenn ich das immer sage, dass ich das nicht gut finde, muss ich irgendwann den Weg wählen, in meiner Laufbahn den Schritt zu gehen und auch in das operative Geschäfte zu wechseln. Dabei habe ich festgestellt, dass der Wechsel ins operative Geschäft von einem Wirtschaftsprüfungsunternehmen in den seltensten Fällen gelingt. Also sofort wieder eine Leitungsfunktionen, also Geschäftsführungsfunktion, zu besetzen. Daher habe ich einen Zwischenschritt als Finanzdezernent hier am Universitätsklinikum getätigt und habe sehr schnell das Vertrauen des Vorstandes gewonnen. So dass diese mich als Geschäftsführer in der Ruhrlandklinik eingesetzt haben. Großes Tochterunternehmen mit 750 Mitarbeitern. Danach haben wir es gemeinsam geschafft, dass St. Josef Krankenhaus zu erwerben. Und in diesem St. Josef Krankenhaus war ich unter anderem auch Geschäftsführer, wie auch heute noch. Genau wie in der Ruhrlandklinik. Dort hatte ich dann ein enges Vertrauensverhältnis zu dem dortigen ärztlichen Geschäftsführern Prof. Schmid. Alles zusammen hat dann letztendlich dazu geführt, dass es mir, als zweiten in NRW nach Herr Gründnar in Bonn, gelungen ist, von der zweiten Reihe in die erste zu treten und jetzt kaufmännischer Direktor hier zu sein. Das heißt, ich nenne es jetzt mal Versuch: Man hat nach dem Erfolgen der letzten 2 Besetzungen jetzt doch den Versuch gewagt, einen internen zunehmen, um halt nicht wieder eine Einarbeitungsphase zu haben und dann festzustellen, so geht es nicht.

- I: Wie hat sich Ihre bisherige Karrierelaufbahn entwickelt? Sie hatten erwähnt, dass Sie vor dem Werdegang ein VWL-Studium absolviert haben. War dies auch in Essen?
- A: Nein. Ich habe in Münster studiert. Damals noch nicht CKM, damals hatte er noch das Institut für Krankenhausmanagement.
- I: Ja, Münster ist wohl auch sehr beliebt.
- A: Ja, da könnte ich auch einige Geschichten erzählen. Ich war als Volkswirt dort und hatte im Hauptstudium meine Hauptvorlesungen bei Prof. Große Kettler. Ihnen nicht unbedingt bekannt, aber unter den Volkswirten schon. Gerade auch dafür, dass er relativ viele Größen in die Politik gebracht hat. Wie saßen dann dort in einer Hauptvorlesung in seiner Bibliothek zu viert. Haben uns jedes Mal persönlich abgemeldet, wenn wir nicht konnten. Das war halt sowas wie Privatunterricht. Das prägt! Da lernten Sie dann Minister kennen, die auch mal nach der Vorlesung da blieben und über Politik diskutierten. Das ist halt sehr spannend in dieser Laufbahn und für mich sehr entscheidend. Denn das Land hat immer noch einen Haushaltsplan, die sogenannte Kameralistik. Und Sie müssen halt auch einen Haushaltsplan lesen können, das können beispielsweise die meisten Kaufleute nicht. Das lernen Sie nicht in einem BWL-Studium, das lernen sie halt im VWL-Studium. Dort wird man halt ausgebildet, eine Kommune zu führen. Was mir auch wichtig ist zu erzählen, da es auch zur meiner Geschichte gehört: Meine bisherige Karrierelaufbahn begann aber mit einem Techno-Mathematik-Studium. Techno-Mathematik ist Mathematik mit einem Nebenfach aus Elektrotechnik oder Maschinenbau, sehr Informatiklästig. Ich habe dann aber irgendwann festgestellt, dass die Zeit noch nicht reif war dafür. Jetzt wäre sie es. Damals haben wir schon numerische Modelle berechnet, was man heute 3D-Quitting nennt. Das heißt für eine Tasse, das mathematische Modell dafür Informatik-technisch umgesetzt. Ich habe nachher festgestellt, keiner kann was mit diesem Studium in der Industrie anfangen. Ich werde fertig sein und werde Statistik machen, das wollte und möchte ich nicht. Manchmal ist es halt so, dass man zu früh ist und dann habe ich zur VWL gewechselt.

- I: Besteht im Unternehmen Universitätsklinikum Essen ein duales Führungssystem? Eine Trennung von Geschäftsführung und Aufsichtsgremium?
- A: Es gibt einen Aufsichtsrat mit den normalen Dingen. Der Aufsichtsrat ist kein Führungssystem im klassischen Sinne, sondern ein Kontrollorgan. Dieses sollte eben auch nicht führen oder eingreifen in die Geschäftsführung/Vorstandsentscheidungen. Es sollte natürlich lenken und leiten. Bei gewissen zustimmungspflichtigen Geschäften dürfen wir das machen oder auch halt auch nicht. Dafür gibt es in der Satzung eine Höchstgrenze. Es gibt auch neuerdings eine Geschäftsordnung des Aufsichtsrates mit diesen Themen, was der Aufsichtsrat letztendlich zu tun hat. Und in der Geschäftsordnung des Aufsichtsrates stehen halt auch diese Dinge drin, was sie halt dürfen und was nicht.
- I: Es besteht also kein Überkreuzungsverbot, wenn man zurück zu den Tochtergesellschaften schaut? Sprich, die Personen, die dort für die Geschäftsführung zuständig sind, haben keine Tätigkeit im Aufsichtsrat?
- A: Nein, das ist natürlich auch nicht möglich. Den einzigen Wechsel, den wir hatten, war mit Prof. Nagel. Dieser ist aus dem Aufsichtsrat in den Vorstand gewechselt. Ansonsten gab es sowas nie in irgendeiner Form. Bei uns ist es natürlich so, dafür müssen Sie jetzt wieder in die Organshaft Materie einsteigen, da weiß ich jetzt nicht, inwieweit Sie sich damit schon beschäftigt haben. Umsatzsteuerliche Organschaften und Themen, die damit zusammenhängen, also, wann sind Leistungsbeziehungen steuerfrei, also innerhalb von Unternehmen. Das ist wichtig, um zu verstehen, warum meine klare Überzeugung aus meiner bisherigen Tätigkeit einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft klar sagt, dass einer im Vorstand immer im Tochterunternehmen in der Geschäftsführung sein muss. Dieser muss bestimmte Rechte haben. Das dürfen nur wenige, weil er Mitarbeiter muss kündigen können. Das können beispielsweise nur Herr Zimmermann, Herr Tappe und Herr Kaatzte mit Prof. Werner. Und und und. Deswegen bin ich auch in allen anderen Unternehmen mit Geschäftsführer, weil es zwingend notwendig ist. Die Leistungsbe-

ziehung, die wir untereinander haben, würde sonst vielleicht eine Steuerpflicht auslösen und das wäre eher schlecht. So. Ansonsten ist es so, dass es ein wenig seltsam ist, weil ich gleichzeitig Gesellschafter in den Tochterunternehmen und Geschäftsführer bin. Deswegen prägen wir den Begriff Universitätsmedizin, das ist die Spanne über alles. Letztendlich ist es zwar nur eine Rechtsform, aber wir handeln halt so, als würde es sie gar nicht geben. Aufgrund dessen ist diese Organschaft wichtig, weil ist es halt genau so, dass wir so handeln, als wären die Unternehmen uns zugehörig und wären hier am Campus. Wir betrachten das halt als Gesamtbild.

- I: Hinsichtlich Ihrer Haupttätigkeiten sind wir ja schon am Anfang teilweise drauf eingegangen. Dennoch, wie beschreiben Sie Ihren Funktionsbereich und Ihre Aufgaben im Unternehmen?
- A: Die Haupttätigkeit ist nun letztendlich die Leitung des Hauptunternehmens und da gibt es natürlich leitende Mitarbeiter, die in ihren Bereichen zusätzliche Aufgaben haben. Dann gibt es auch hier operative Geschäftsführer, kaufmännische Geschäftsführer, diese sind halt Vorort und tätigen z.B. in den Tochtergesellschaften das operative Geschäft. Dann gibt es natürlich noch das WPE (s. Organigramm), was hier auf dem Campus ist. Da sind Prof. Werner und ich Geschäftsführer. Das Leistungsspektrum dort ist wiederum in der Summe ganz groß aber in der Komplexität muss das halt wiederum zwingend bei uns angegliedert sein. Dort gibt es keinen zusätzlichen Kaufmann, da bin ich das. Dort gibt es auch eine Verwaltungsdirektorin und weitere Prokuristen, die dann weitere Dinge in dieser Funktion tätigen. Also, meine Haupttätigkeiten sind jetzt hier oben (s. Organigramm) und natürlich bestehen diese aus langen Arbeitstagen.
- I: Existiert eine schriftliche Zielvereinbarung? Falls ja, in welchen Abständen wird diese angepasst?
- A: Ja eine schriftliche Zielvereinbarung gibt es. Die Zielvereinbarungen werden jährlich beschlossen. Es gibt ein komplexes System mit verschiedenen einzelnen Bausteinen, in denen die Zielvereinbarung mit den Klinikdirektoren abgeschlossen wird. Das gilt nicht für sogenannte

„Altvertragler“, wie auch Prof. Schmid einer ist, sondern für alle, die „Neuvertragler“ sind. Wir legen großen Wert darauf, dass diese nicht an monetären Aspekten festgemacht sind. Sie werden nicht an Leistungszahlen festgemacht, sondern am Inhalt. Es gibt dort einen Block „Wissenschaft und Forschung“, einen Block „Qualitätsmanagement“, einen Block „Beruf und Familie“ und natürlich existieren auch strategische und wirtschaftliche Ziele. In diesen Zielen geht es aber eher um wirtschaftliche Verbesserung, aber nicht um Leistungsausbau zu betreiben.

- I: Wie stellt sich das Anreizsystem dar? Existiert eine leistungsbezogene Vergütung? Beispielsweise einen Bonus. Wenn ja, wie wird der Anspruch solch einer extra Vergütung gemessen? (Finanzergebnisse? Persönliche Leistungen? Wirtschaftliche Lage?)
- A: Das ist mit den Zielvereinbarungen gemeint. Es gibt eine fixe Vergütung und eine variable Vergütung, aber auch wieder nur bei den „Neuvertraglern“. Spannend ist, dass an einem Universitätsklinikum die Privatpatienten nicht eine führende Rolle einnehmen. Sondern hier viel Professoren gibt, die sagen, damit möchte ich gar nix zu tun haben. Also somit auch das Liquidationsrecht an die Oberärzte abgegeben haben oder gesagt haben „Ok, ich bin für die da, versorg diese auch wie alle anderen, aber ich bin jetzt nicht derjenige, der das Geld dafür haben will“. Diesbezüglich gibt es dann einen höheren fixen Anteil und einen niedrigeren variablen Anteil. Der Grund ist der, der Rechnungshof hat irgendwann mal entschieden, dass die Vergütung, die man für die Privatliquidation bekommt, variabel ist. Diese könnte ja auch wegfallen. Was allerdings nie passiert. Die „Altvertragler“ haben halt noch ein Luxusrecht oder ein Liquidationsrecht, dieses liegt halt nun immer beim Uniklinikum und für die Tätigkeit dort gibt es eine geringe Entschädigung in Form eines variablen potenziellen Anteils. Dann gibt es halt für die sogenannten Zielvereinbarungen einen weiteren variablen Anteil mit den eben genannten Bausteinen und dann halt die fix Vergütung. Das ist natürlich alles frei verhandelbar. So muss man halt wissen, ein Kinderklinikler wird niemals so viel verdienen wie z. B. der Radiologe.

Anreizsysteme definitiv nicht. Das gab es früher einmal, aber definitiv nicht an die wirtschaftliche Lage. Das kann man einfach nicht halten. Man kann nicht einen bei einer schlechten wirtschaftlicher Lage bestrafen, der vielleicht trotzdem sehr positiv zum Ergebnis beigetragen hat. Bedeutet: Die Passiere gibt es hier nicht mehr. Es gab mal jemanden, der dachte, das wäre klug, es war aber leider nicht klug. Hier gibt es auch keine Bonussysteme, wie ich sagte, für Patientenbehandlungen. Wesentlich ist halt, dass es nur beeinflussbare Ziele sind eines Einzelnen.

I: Wie ist das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat?

A: Das ist so, wie es immer ist. Es gibt Menschen im Aufsichtsrat, die mögen einen und es gibt Menschen im Aufsichtsrat, die mögen einen nicht. Ich versuche immer, grds. egal, wer mir gegenüber sitzt, es sachlich zu sehen. Denn wir können uns mögen oder wir können uns nicht mögen, aber trotzdem muss ich neutral sein. So ist es halt auch im Aufsichtsrat. Die Kunst zu abstrahieren, ich sitze jetzt hier als neutrales Gremium, ist wie immer schwer. Natürlich kommen viele Einflüsse auf die Mitglieder zu. Hier hat man im Aufsichtsrat natürlich eine andere Besetzung wie in einem Privatkonzern.

I: Wie setzt sich eine interne Revision im Universitätsklinikum zusammen?

A: Ja, Herr Weber. Der jetzt leider nicht mehr da ist. Wir suchen momentan einen neuen Revisor. Ist momentan aber sehr schwierig in dieser Funktion jemanden zu finden, der dann daran Spaß hat.

I: Wie sieht denn die interne Revision bei uns aus?

A: Das ist Herr Weber. Das ist ja auch immer eine Frage des Unternehmensumgangs. Ich glaube, man braucht Compliance. Im Moment ist es halt so, dass Frau Schmidt die Compliance ist und momentan auch wieder die Revisionsthemen mit übernimmt. Da ist sonst eigentlich eine große Trennung.

I: Okay, in der Literatur verbindet man auch öfters diese beide Begriffe.

- A: Richtig. Dennoch denke ich, es ist besser, diese beiden Dinge getrennt zu halten. Compliance sollte eher den Vorstand in der Einhaltung der Regel unterstützen und Revision hat eine andere Ansprechgrundlage. Aufgrund dessen haben wir es eigentlich getrennt. Wir haben keine ausgeprägte Revisionsabteilung, die man sich halt so vorstellen könnte. Wir haben aber auch ein anderes Verständnis für Revision. Wir haben eine eigne große Stabstelle Recht mit vielen Mitarbeitern, die sich da natürlich auch kümmern. Wir haben zudem auch einen externen Compliance-Beauftragten, der dann auch bei gewissen Situationen dabei ist oder sich halt einschaltet. Wir haben eine interne Revision und dieser Leiter hat leider gekündigt, aber wir werden das jetzt vernünftig aufbauen. Und dann mal schauen, wie es sich so entwickelt. Denn Revision ist halt auch sowas wie Prüfung. Und wir haben hier die Bezirksregierung, die uns in gewissen Maßen prüfen. Wir haben die Landesregierung, den Rechnungshof und Wirtschaftsprüfer. Womit wir auch eine gewisse Art von Revisionen auch erleben. Compliance: wie gesagt, das ist diese Dame, die wir hier haben. Das muss auch ausgebaut werden, da werden wir sicherlich auch ein bisschen mehr machen müssen.
- I: Wie setzt sich der Aufsichtsrat hinsichtlich der Mitarbeiter zusammen?
- A: Der Anteilseigner hat nur zwei Mitglieder. Von den 11, die es gibt: Zwei Mitglieder sind aus der Wissenschaft, zwei sind aus der Privatwirtschaft, zwei sind Personalvertreter, sowohl wissenschaftlich als auch nicht wissenschaftlich. Dann gibt es auch den Direktor und den Kanzler, also von der Universität. Also von allen Gremien ist wer dabei. Und dann gibt es halt noch ein Mitglied, der von der Professorenschaft gewählt wird. Dadurch haben wir ein Gremium, was in Teilen mit zu mindestens drei Leuten besetzt, aus der Mitte derjenigen kommt, die hier arbeiten und die natürlich dann halt manchmal nicht den Hut wechseln können. Diese müssen dann ganz anders entscheiden, als wie wir im normalen Leben. Also gerade Personalvertretung neigen halt dazu, das nicht zu können.
- I: Wie viele Mitarbeiter sind dort tätig und wie groß ist der aktuelle Frauenanteil? Laut DCGK 2010 wurde die Empfehlung gegeben, die Frau-

enquote zu berücksichtigen, wie sieht es in der gelebten Praxis im UK Essen aus?

A: 5 von 11. Dann gibt es auch die Gleichstellungsbeauftragte, die ohne Stimme da ist. Dann hätten wir sogar parenthetisch. Also, sie hat halt kein Stimmrecht ist aber auch immer dabei. Plus noch eine Dame, sie hat auch keine Stimme, aber ist auch Mitglied, also 12. Also schon eine gute Besetzung. Das muss man schon positiv erwähnen. Im Vorstand ist es aber wieder so eine Frau von fünf Mitgliedern. Kann man aber nicht beeinflussen, das geborene Mitglied wird wo anders gewählt. An den Vorstandssitzungen nimmt aber auch die Gleichbestellungsbeauftragte grds. teil. Das steht hier so nirgendwo. Die Pflegedirektion wird auch wieder mit einer Dame nachbesetzt. Und natürlich hätte man meine Stelle auch unbedingt weiblich besetzen können, aber die Frage ist, wenn man jemanden fachlich gutes hat, ist das in Ordnung. Es kommt immer drauf an, wen man da findet, ich glaube, es kommt auf den Menschen an und nicht auf das Geschlecht. Ich wäre zum Beispiel auch mal fast Väterbeauftragter gewesen. Es gibt hier nicht nur eine Frauenbeauftragte, sondern auch einen Väterbeauftragten. Das ist auch sehr spannend, das gab es nur in Berlin und hier. Und in Berlin wurde es wohl zurückgestellt. Wir suchen einen Nachfolger, diesen soll es wohl bald auch schon geben. Väterbeauftragter wäre ich damals auch fast geworden. Nur damals hat der kaufmännische Direktor gesagt, das findet gar nicht statt. Es wäre etwas lächerlich. Ich sehe das ein wenig anders und unterstütze das. Ich finde es wichtig, dass man auch da Gleichberechtigung hat. Wenn Frauen Karriere machen wollen, sollen sie das gerne. Aber irgendwer muss sich um die Kinder kümmern und wenn es der Mann in der Partnerschaft macht, ist es auch okay. Aber beide geht einfach nicht.

I: Hinsichtlich der Gleichbestellungsbeauftragte, existiert auch eine Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat?

A: Die Personalbelegschaft, sowohl wissenschaftlich, als auch nicht wissenschaftlichen, wählt auch ihrer Mitte Vertreter. Das ist meistens der Vorsitzender des Personalrats oder die Vorsitzende. Bei nicht wissen-

schaftlichen ist es so: Frau Willer, Personalrat-Vorsitzende, ist auch im Aufsichtsrat, als Personalvertretungsmitglied. Und es gibt auch jemanden, der gewählt worden ist für die Vertretung der wissenschaftlichen Mitarbeiter. Gleichbestellungsbeauftragte haben sie im Organigramm auch aufgezeichnet. Frau Pietsch ist auch bei den Vorstandssitzungen dabei.

- I: Wie viele Sitzungen werden jährlich durchgeführt?
- A: 4 Sitzungen des Aufsichtsrates im Jahr und der Vorstand tagen 14-tägig
- I: Gibt es auch eine Sitzungen des Aufsichtsrats, wo der Vorstand nicht dran teilnimmt?
- A: In jeder Sitzung des Aufsichtsrates gibt es ungefähr eine Stunde, wo der Vorstand nicht dran teilnimmt. Das ist die beginnende Stunde und danach werden wir dazu geladen. Es gibt zusätzlich zum Aufsichtsrat zur Entlastung, ungefähr einmal im Jahr ein Finanzausschuss. Der heißt jetzt Finanz- und Prüfungsausschuss seit der neuen Geschäftsordnung. In der Satzung steht, es können Ausschüsse gegründet werden. Hier ist ein Finanz- und Prüfungsausschuss gegründet worden und dieser vorbereitet sämtliche Finanz- und Prüfungsthemen und schlägt in Aufsichtsratssitzungen vor. Es besteht aus 5 Köpfen und berät dann bei diesen Themen. Das funktioniert echt gut.
- I: Existiert nebenbei ein Beirat oder ein anderes Organ der Interessenvertretung?
- A: Also, in der Unter-Organisation gibt es natürlich noch ganz viele, die sich Geschäftsführer nennen und ganz viele, die sich Zentrum nennen und ganz viele Direktoren sind und Vize-Direktoren und hat man nicht gesehen. Die teilweise auch wieder Vorstand heißen. Diese sind alles unter Gremien, die natürlich in einer gewissen Eigenständigkeit in ihren Bereichen führen, aber in den monetären Bereichen müssen diese auch wieder uns fragen oder wenn diese ein Zentrum gründen wollen oder oder oder.
- I: Aber einen medizinischen Beirat?

A: Ne.

I: Was könnte den Aufsichtsrat noch effizienter machen?

A: Ich glaube, dass wir schon mit den genannten Finanz- und Prüfungsausschuss einen hohen Effizienzgewinn haben. Denn wir haben dort die Fachleute, die tatsächlich über die Finanzfragen diskutieren. Da gibt es beispielweise auch die Möglichkeit, dass von dem dort Anwesenden jeweils jeder ein externes Mitglied zur Sitzung mitbringen kann. So kann man halt Vertrauen oder halt auch nochmal etwas mehr Kompetenz einbringen. Das ist ja gut, weil dadurch wir wirklich Kompetenz am Tisch haben. Und das ist halt auch das Wesentliche, wo man dran arbeiten muss: Dass im Aufsichtsrat Kompetenz sitzt und nicht unbedingt politischer Willen. Gehen Sie in ein normales kirchliches Krankenhaus, da sitzen dann Kirchenvertreter und eben nicht diejenigen, die Entscheidungsträger in einem Wirtschaftsunternehmen sind. Das muss es allerdings sein und dass man dort auf Augenhöhe kommuniziert. Da entwickeln wir uns gerade gut hin und deswegen habe ich im Moment auch nix auszusetzen. Außer dass man natürlich gucken muss, dass es für mich persönlich ganz klar eine Altersgrenze gibt. Also wenn man gewählt wird, sollte man auch noch aktiv sein. Auch das sehe ich aus meiner beruflichen Vergangenheit. Ich hatte einmal ein Krankenhaus von einem Verein geführt, da gab es den Vereinsvorstand, das war das höchste Entscheidungsgremium, weil sie hatten noch nicht mal einen Geschäftsführer dort oder darunter eine GmbH. Und das Durchschnittsalter des Vereinsvorstandes waren 86 Jahre. Das Durchschnittsalter! Sowas haben wir hier nicht. Wir müssen gucken, der Einfluss des Ministeriums, des Hauptanteilseigners, sichergestellt wird. Das finde ich in Schwäche. Denn ich finde es schon spannend, dass der Hauptanteilseigner nur zwei Stimmen hat, denn jeder ist ja gleichrangig dort drin. Das finde ich immer etwas schwierig. Ich finde es gut, dass dort nicht die Mehrheit liegt, aber in der Stimmenverteilung hat jeder die gleiche Stimme. Das ist sehr demokratisch, aber naja, wenn Sie Inhaber von Helios wären, dann würden sie auch darin ihre Stimme durchsetzen wollen und dann würden sie darin nicht unbedingt andere Dinge zulassen wollen. Das ist halt bisschen was, wo man halt dran arbeiten kann. Aber

eben nicht an der Effizienz. Ich denke, dass das bei uns in Ordnung ist. Unter anderem auch, weil ich sehr viel für Sitzungsdauer-Treue halte, also Termintreue. Die man auch da sehr gut und konkret und zeitnah auch einplanen kann.

Was hier heute nicht der Fall ist, aber das war klar. Ich nehme mir für sowas auch gerne immer etwas mehr Zeit, sonst rattert man einfach zu schnell durch und Sie haben dann nachher wieder viele Fragen. Und ich glaube, daraus kann man dann immer mehr machen, wenn man das an einem fest macht.

## Abschluss

### Anhang 14: Qualitative Inhaltsanalyse Helios Klinik Berlin-Buch

K	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
1	Es gibt einmal mich als Geschäftsführer	Geschäftsführer als oberste Person in der Rangfolge im UN	<u>Kategorie 1:</u> - Geschäftsführer verantwortet die UN-Führung
1 / 2	Danach folgen die Pflegedienstleitung, Stationsleitung und Pflegekräfte. Dann gibt es den Bereich der Funktionsdienste. Dort drüber steht ebenfalls die Pflegedienstleitung.	Pflegedienstleitung ist dem Geschäftsführer unterstellt.	<u>Kategorie 1:</u> - Pflegedienstleitung ist dem Geschäftsführer direkt unterstellt. - Danach folgen Stationsleitung und Pflegekräfte. - Über die Funktionsdienste steht die Pflegedienstleitung

1 / 3	Dann gibt es den ärztlichen Direktor, dieser verantwortet den ärztlichen Bereich. Hat aber keine wirkliche Vorgesetztenfunktion im Sinne des Arbeitsrechtes.	Ärztlicher Direktor für den ärztlichen Bereich.  Hat keine Vorgesetztenfunktion.	<u>Kategorie 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der ärztliche Direktor vertritt den ärztlichen Bereich.</li> <li>- Ist jedoch von der Geschäftsführung ausgeschlossen und besitzt keine Vorgesetztenfunktion.</li> </ul> <u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klare Hierarchien</li> <li>- Geschäftsführer für die UN-Führung</li> <li>- Pflegedienstleitung für den Bereich der Pflege</li> <li>- Ärztlicher Direktor für den ärztlichen Bereich</li> </ul>
3	Ärztlicher Direktor ist der Sprecher der Chefärzte.	Der ärztliche Direktor vertritt nach außen die Anforderungen und Meinungen der Ärzte.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klassische Hierarchieebenen</li> <li>- Ärztlicher Direktor ist der Sprecher für die Ärzteschaft</li> </ul>
1 / 2	Chefärzte sind wiederum alle gleichberechtigt und haben ihre Ärzte pro Fachgebiet unter sich.	Chefärzte sind gleichgestellt. Darunter angegliedert werden Fachärzte und Assistenzärzte	<u>Kategorie 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleichstellung von Chefärzten.</li> <li>- Untergliedert sind Fach- und Assistenzärzte</li> </ul>

1	Im Bereich Verwaltung und Sonstige gibt es einen Abteilungsleiter, der auch direkt mir unterstellt ist. Danach folgen die einzelnen Teams.	Abteilungsleiter der Verwaltung ist direkt dem Geschäftsführer unterstellt	<u>Kategorie 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leiter der Verwaltung ist direkt dem Geschäftsführer unterstellt.</li> <li>- Unter dem Verwaltungsleiter sind die jeweiligen Bereiche und Team angegliedert.</li> </ul>
3	Unternehmensleitbild ist ausgelegt auf: Sorgfalt, Transparenz und Ehrlichkeit.	Sorgfalt, Transparenz und Ehrlichkeit sind wichtig Faktoren und bilden das Unternehmensleitbild	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensführung wird dem Unternehmensleitbild angepasst.</li> </ul>
3	Führungsrichtlinien „wie gehen wir miteinander um?“ unternehmensweit einheitlich.	Einheitliche unternehmensweite Führungsrichtlinien.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Einheitliche Führungsrichtlinie / Verhaltenskodex</li> </ul>
3	Transparenz Richtlinie „Wie gehen wir mit der Außenwelt und unseren Funktionen im Unternehmen um?“	Transparenz-Richtlinie für die Funktionen der Führungskräfte	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparenz-Richtlinien für die Führungskräfte</li> <li>- Richtlinien sind am Unternehmensleitbild angepasst.</li> <li>- Durch die Anwendung der Unternehmensrichtlinien zwin- gender Einfluss auf die Führung.</li> </ul>

<b>3</b>	Somit hat das UN-Leitbild Einfluss auf die Führungskräfte	Unternehmensleitbild hat durch die Richtlinien zwingenden Einfluss auf die Unternehmensführung	
<b>3</b>	Die Interessenvertretung muss im Gleichgewicht sein.	Interessenvertretung sowohl auf der Seite des Patienten als auch auf der Seite des Anteilseigners	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Interessen werden auf beiden Seiten vertreten.</li> <li>- Patient und Anteilseigner im Fokus.</li> </ul>
<b>3</b>	Wenn der Patient, der auch gleich Kunde ist, oder der Arbeitnehmer unzufrieden ist, wird das Unternehmen leiden und die Befehle des Anteilseigners nicht mehr dienen.	Die Anforderungen des Anteilseigners sind nicht mehr zu erfüllen, wenn der Patient oder die Arbeitnehmer unzufrieden sind.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensführung ist auf den Anteilseigner, Patienten und Arbeitnehmer ausgelegt.</li> <li>- Die Anforderungen des Anteilseigners stehen im Fokus.</li> </ul>
<b>3</b>	Die Geschäftsführung von Berlin-Buch tätige ich seit dem 01.01.2015. Das ist die nachfolgende Geschäftsposition in Zehlendorf.	Geschäftsführung Berlin-Buch.  Erfahrungen als Geschäftsführer	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsführer vom Berlin-Buch hat Erfahrungen als Geschäftsführer in den Helios-Kliniken.</li> </ul>

<b>3</b>	Studiert habe ich Betriebswirt und Wirtschafts-informatik	Geschäftsführer ist studierter Betriebs-wirt/ Wirtschaftsin-formatiker	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studierter Betriebs-wirt und Wirt-schaftsinformatiker.</li> </ul>
	Durch ein Trainee-programm bei den Helios-Kliniken habe ich eine As-sistenzstelle in der Verwaltung be-kommen und da-nach die Ge-schäftsführer Pos.	Durch ein Trainee-programm die Posi-tion der Geschäfts-führung erhalten.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsführer hat die Struktur und Funktionen in den Helios Kliniken durch ein Trainee-pro-gramm kenne-ge-lernt.</li> <li>- Geschäftsführer-erfahrungen</li> </ul>
<b>3</b>	Ich war bisher in vier Helios Kliniken der Geschäftsfüh-rer.	Geschäftsführer hat Erfahrungen mit seiner Aufgabe und kennt die Struktur von Helios.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfahrungen</li> </ul>
<b>5</b>	Es gibt einen Auf-sichtsrat, der formal juristische Notwen-digkeiten erfüllt.	Ein Aufsichtsrat ist vorhanden, der die formalen juristi-schen Notwendig-keiten erfüllt.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsichtsrat vorhan-den</li> <li>- Aufsichtsrat erfüllt die juristischen Not-wendigkeiten</li> </ul>
<b>2</b>	Es gibt in allen Bereichen jeweils einen Vorgesetz-ten.	Vorgesetzte in allen Bereichen vorhan-den.	<u>Kategorie 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- In allen Bereichen Vorgesetzte/ Ver-antwortliche vorhan-den</li> </ul>

<b>2</b>	Es wird über jeden einzelnen kommuniziert. Ich spreche auch direkt mit der Stationsleitung oder mit den Oberärzten.	Die Kommunikation wird auf direkter Ebene geführt.	<u>Kategorie 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direkte Kommunikation auf allen Ebenen</li> <li>- Geschäftsführer spricht auch mit Stationsleitungen oder Oberärzten</li> </ul>
<b>3</b>	Ich bin eingesetzt durch den Anteilseigner und den Aufsichtsrat. Meine Aufgabe ist es, deren Wünsche zu erfüllen.	Die Aufgabe des Geschäftsführers ist es, die Anforderungen des Anteilseigners zu erfüllen.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hauptaufgaben auf die Befehle und Anforderungen des Anteilseigners gelegt.</li> <li>- Anteilseigner steht im Fokus der Führung</li> </ul>
<b>4</b>	Es gibt ein offizielles gleichgestelltes Bonussystem bei Helios.	Ein gleichgestelltes Bonussystem ist vorhanden.	<u>Kategorie 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleichgestelltes Bonussystem</li> </ul>
<b>4</b>	Das Bonussystem ist dreigeteilt durch: Wissen, Wirtschaft und Qualität. Wobei das Geschäft schon das monetäre Ergebnis ist. Qualität und Wissen ist variable.	Dreigeteiltes Bonussystem: Wissen, Wirtschaft und Qualität. Das Geschäft ist jedoch auf das monetäre Ergebnis ausgelegt.	<u>Kategorie 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonussystem ist dreigeteilt durch: Wissen, Wirtschaft und Qualität</li> <li>- Jedoch ist das Geschäft auf das monetäre Ergebnis ausgelegt</li> </ul>

<b>4</b>	Es existiert ein Konzernziel, was sich jedes Jahr ändert.	Zielvereinbarungen im Helios Konzern vorhanden	<u>Kategorie 4:</u> - Jährliche Konzern Zielvereinbarungen
<b>4</b>	Es gab eine leistungsbezogene Vergütung, aber diese gibt es nicht mehr. Auch nicht bei den Ärzten und deren Behandlungen.	Es existiert keine leistungsbezogene Vergütung.	<u>Kategorie 4:</u> - Es existiert keine leistungsbezogene Vergütung, sowohl im medizinischen Bereich als auch im Management.
<b>3 /5</b>	Das Verhältnis zwischen mir und dem Aufsichtsrat würde ich mich professionellen Sinne als neutral beschreiben.	Neutrales Verhältnis zwischen dem Aufsichtsrat und der Geschäftsführung.	
<b>3</b>	Es gibt keine interne Revision im Helios Klinikum Berlin-Buch.	Es existiert keine interne Revision.	<u>Kategorie 3:</u> - Es existiert keine interne Revision im Helios Berlin-Buch.
<b>3</b>	Es gibt allerdings eine Konzern-Revision von Fresenius.	Es existiert eine Konzern-Revision.	<u>Kategorie 3:</u> - Es existiert eine Konzern-Revision vom Anteilseigner

5	Der Aufsichtsrat Fresenius SE & Co. hat mit der Identität der Helios Klinik Berlin-Buch GmbH nichts zu tun. Also, Fresenius ist zuständig, aber diese haben einen eigenen Aufsichtsrat nur für die Helios Klinik Berlin-Buch GmbH gegründet.	Helios Klinik Berlin-Buch besitzt einen eigenen Aufsichtsrat, der auch vom Anteilseigner bestellt ist.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Helios Klinik Berlin-Buch besitzt einen eigenen Aufsichtsrat. Dieser ist dennoch auch vom Anteilseigner Fresenius bestellt.</li> </ul>
5	Die Aufgaben vom Aufsichtsrat sind nur auf formale juristische Notwendigkeiten beschränkt.	Aufgaben des Aufsichtsrates sind auf notwendige juristische Themen beschränkt.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Aufsichtsrat beschränkt sich auf die formalen juristischen Notwendigkeiten.</li> </ul>
5	Der Aufsichtsrat setzt sich nur aus Helios-Angestellten zusammen und das sind alles nur Männer.	Der Aufsichtsrat setzt sich nur aus internen Mitarbeitern zusammen.  Kein Frauenanteil.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Aufsichtsrat besteht nur aus internen Mitarbeitern.</li> <li>- Der Frauenanteil wird nicht berücksichtigt.</li> </ul>
5	Die Anzahl der Mitglieder besteht momentan bei 1/3 Arbeitnehmervertreter und 2/3 Arbeitgebervertreter.	Aufsichtsrat setzt sich aus 1/3 Arbeitnehmervertreter und 2/3 Arbeitgebervertreter zusammen.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsichtsrat setzt sich aus 1/3 Arbeitnehmervertreter und 2/3 Arbeitgebervertreter zusammen.</li> </ul>

5	Die Berufsgruppen im Aufsichtsrat beziehen sich auf: Jurist, Geschäftsführer, Geschäftsführer, Betriebsratvorsitzender, Leiter der Zentralen Dienste.	Die personelle Besetzung des Aufsichtsrates setzt sich aus zwei Geschäftsführern, einen Betriebsratvorsitzenden und deren Stellvertreter, einen Jurist und dem Leiter der Zentralen Dienste zusammen	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die personelle Besetzung des Aufsichtsrates setzt sich aus zwei Geschäftsführern, einen Betriebsratvorsitzenden und deren Stellvertreter, einen Jurist und dem Leiter der Zentralen Dienste zusammen</li> </ul>
2	Aufsichtsratssitzungen finden 2x im Jahr statt.  Und grds. bin ich dabei. Wenn Sitzungen ohne meine Anwesenheit durchgeführt werden, Sorge ich für eine Vertretung.	Aufsichtsratssitzungen werden 2x im Jahr veranlasst.  Grds. keine Durchführung von Sitzungen ohne den Geschäftsführer oder dessen Vertretung.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsichtsratssitzungen finden 2x im Jahr statt.</li> <li>- Grds. in der Anwesenheit des Geschäftsführers oder dessen Vertretung.</li> </ul>
3	Es existiert kein anderes Interessenorgan im Helios Klinikum.	Kein zusätzliches Interessenorgan.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geschäftsführung und Aufsichtsrat als einzige Interessenorgane.</li> </ul>
* K.= Kategorie.			

## Anhang 15: Qualitative Inhaltsanalyse Universitätsklinikum Essen

K	Paraphrasierung	Generalisierung	Reduktion
1	Wir haben auch eine Compliance-beauftragte.	Es existiert eine Compliance-beauftragte.	<u>Kategorie 1:</u> - Compliance-beauftragte
3	Es gibt einen Corporate Governance Kodex und eine Compliance-Verordnung bei uns. Wie beziehen uns somit nicht nur auf die UN-Satzung, sondern noch über viele Dokumente darüber hinaus.	Neben der UN-Satzung existiert ein Corporate Governance Kodex und eine Compliance-Verordnung.	<u>Kategorie 3:</u> - UN-Satzung, Corporate Governance Kodex und eine Compliance-Verordnung
1/3	Als oberstes Organ existiert der Vorstand.	Die UN-Führung wird durch den Vorstand umgesetzt.	<u>Kategorie 3:</u> - Unternehmensführung durch den Vorstand.
1/3	Satzungsgemäß gibt es einen Vorstandsvorsitzenden und einen Stellvertreter.	Im Vorstand gibt es einen Vorsitzenden und einen Stellvertreter.	<u>Kategorie 1 und 3:</u> - Vorstandsvorsitzender - Stellvertreter.

<b>1/3</b>	Es ist so, dass der Vorstand aus vier oder fünf Mitgliedern besteht. Oder fünf bedeutet, dass der Stellvertreter des ärztlichen Direktors nicht zwingend im Vorstandsmitglied sein muss. Hier am UK ist so, aber das ich eine gelebte Vorstandspraxis und nichts Bestelltes.	Der stellv. ärztlicher Direktor ist mit im Vorstand.  Der Vorstand besteht aus fünf Personen.	<u>Kategorie 1 und 3:</u> - Vorstand besteht aus fünf Personen. - Stellv. ärztlicher Direktor ist mit im Vorstand.
<b>1/3</b>	Es können alle Mitglieder auch Vorsitzender oder Stellvertreter werden. Es ist nicht zwingend so, dass der ärztliche Direktor Vorsitzender ist.	Ärztlicher Direktor ist Vorstandsvorsitzender.  Alle Mitglieder können die Position des Vorstandsvorsitzenden besitzen.	<u>Kategorie 1 und 3:</u> - Ärztlicher Direktor ist Vorstandsvorsitzender - Alle Vorstandsmitglieder können die Rolle des Vorsitzenden beinhalten.
<b>1/3</b>	Der Dekan ist als Amt im Vorstand und nicht als Person.	Der Dekan ist als Amt im Vorstand.	<u>Kategorie 1 und 3:</u> - Der Dekan ist im Vorstand, aber als Amt.

<b>3</b>	Ärztlicher Direktor, kaufmännischer Direktor, Pflegedirektion sind als hauptamtliche Personen im Vorstand und kommen aus der Professoren-schaft. Der Stellv. ist hauptamtlich Institutsdirektor.	Ärztlicher- und Kaufmännischer Direktor und die Pflegedirektion sind als hauptamtliche Personen im Vor-stand.  Stellv. ist hauptamt-lich Institutsdirektor.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ärztlicher Direktor, kaufmännischer Di- rektor und Pflegedi- rektion als hauptamt-liche Person im Vor- stand.</li><li>- Stellv. ärztlicher Di- rektor hauptamtlich Institutsdirektor.</li></ul>
<b>1</b>	In der Gesamtorga- nisation gibt es sowohl klinische Einrichtungen, nicht klinische Einrich- tungen und dem gesamten Bereich der Fakultät.	Die Gesamtorgani- sation teilt sich durch klinische Einrichtungen, nicht klinischen Einrich- tungen und durch die Fakultät.	<u>Kategorie 1:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- UK Essen teilt sich in klinische Einrichtun- gen, nicht klinische Einrichtungen und der Fakultät auf.</li></ul>
<b>1</b>	Ärztlicher Direktor ist für die Kranken- versorgung zustän- dig. Stellv. Äztl. Direktor ist Binde- mitglied aber auch für die Krankenver- sorgung zuständig. Die Pflegedirektion ist auch für die Krankenversorgung zuständig und der Dekan für die Fa- kultät. Der kauf- männische Direktor ist Bindemitglied von beiden.	Für die Kran- kenversorgung ist der ärztliche Direk- tor, Stellv. ärztlicher Direktor und die Pflegedirektion verantwortlich. Der Dekan für den Be- reich der Fakultät und der kaufmänni- sche Direktor ist ein Bindemitglied von beiden Bereichen-	<u>Kategorie 1:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Ärztlicher Direktor ist für die Krankenver- sorgung zuständig</li><li>- Stellv. ärztlicher Di- rektor ist für die Krankenversorgung zuständig.</li><li>- Pflegedirektion ist für die Krankenversor- gung zuständig.</li><li>- Der Dekan ist für den Bereich der Fakultät zuständig.</li><li>- Kaufmännischer Di- rektor ist das Binde- glied.</li></ul>

2	Es gibt ein Unterdiagramm der Pflegedirektion und ein Verwaltungsdiagramm	Klassische Hierarchieebenen im Bereich der Pflegedirektion und der Verwaltung.	<u>Kategorie 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klassische Hierarchien im Bereich der Pflege und der Verwaltung.</li> </ul>
1	Der ärztliche Direktor ist im wesentlichen mit dem kaufmännischen Direktor für die medizinische Einrichtung zuständig. Der Kaufmännische Direktor mit dem Dekan für die medizinischen theoretischen Dinge. Und Pflegedirektion für alles, was mit der Pflege zu tun hat.	Der ärztliche Direktor ist mit dem kaufmännischen Direktor für die medizinische Einrichtung zuständig. Der kaufmännische Direktor mit dem Dekan für die medizinischen theoretischen Inhalte. Pflegedirektion hat die Verantwortung für alle Pflege Themen.	<u>Kategorie 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Für die medizinische Einrichtung ist der ärztliche- und der kaufmännische Direktor zuständig</li> <li>- Für die medizinischen theoretischen Einrichtungen ist der kaufmännische Direktor mit dem Dekan verantwortlich.</li> <li>- Pflegedirektion übernimmt alle Angelegenheiten, die mit der Pflege zu tun haben.</li> </ul>
2	Das Idealbild des Vorstandes ist, dass wir kein Säulendenken, sondern ein Teamdenken haben.	Der Vorstand hat ein Teamdenken und arbeitet gemeinsam für das Gesamtunternehmen.	<u>Kategorie 2:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Vorstand arbeitet als Team für das Unternehmen.</li> </ul>

1	Am ärztlichen- und kaufmännischen Direktor ist mit der medizinischen Planung die strategische Unternehmensentwicklung, sowie die interne Revision und Compliance angegliedert.	Der ärztliche Direktor ist mit dem kaufmännischen Direktor für die strategische Unternehmensentwicklung, sowie interne Revision und Compliance verantwortlich.	<u>Kategorie 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische Unternehmensentwicklung, interne Revision und Compliance ist der ärztliche Direktor mit dem kaufmännischen zusammen verantwortlich.</li> </ul>
1	Verwaltungsdirektor ist eine Besonderheit des UK Essen, den gibt es an den meisten Universitätskliniken nicht mehr. Früher hieß es: Verwaltungsdirektor, Ärztlicher Direktor und Pflegedirektor. Nach der Umstellung zur Anstalt des öffentlichen Rechts sind die Verwaltungsdirektoren zur Kaufmännischen Direktoren geworden, außer in Essen.	Besonderheit des Universitätsklinikums Essen ist der vorhandene Verwaltungsdirektor	<u>Kategorie 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Universitätsklinikum Essen hat als Besonderheit noch einen Verwaltungsdirektor</li> <li>- Verwaltungsdirektor als Vertreter des kaufmännischen Direktors</li> </ul>

2	<p>Dadurch ist auf dem Organigramm die Situation entstanden, dass die Arbeitsbereiche (Personalwesen, Finanzen, Wirtschaft und Betriebe, Bau und Technik, Stabstelle Recht) dem Verwaltungsdirektor berichten und dieser nur mir. Das ist aber nicht ganz so, sondern er ist mein Stellvertreter und die verschiedenen Arbeitsbereiche berichten ihm wie auch mir.</p>	<p>Die Arbeitsbereiche unter dem Verwaltungsdirektor berichten auf direktem Wege auch dem kaufmännischen Direktor</p>	<p><u>Kategorie 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Arbeitsbereiche unter dem Verwaltungsdirektor stehen auch in direkter Kommunikation mit dem kaufmännischen Direktor.</li> </ul>
1/2	<p>Dann gibt es den Bereich operative Unternehmensentwicklung, Controlling und Sicherheitstechnischer Dienst, der nur mir im Organigramm zu geordnet ist. Das ist historisch so gewachsen. Früher gab es die Verbindung vom Kauf-</p>	<p>Der kaufmännische Direktor ist für den Bereich operative Unternehmensentwicklung, Controlling und Sicherheitstechnischer Dienst verantwortlich.</p> <p>Kommunikation ist zwischen den bei-</p>	<p><u>Kategorie 1 und 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Operative Unternehmensentwicklung, Controlling und Sicherheitstechnischer Dienst fällt in das Aufgabenbereich des kaufmännischen Direktors.</li> <li>- Trotz organisatorischer Trennung ist die direkte Kommu-</li> </ul>

	<p>mann zur strategischen Unternehmensentwicklung noch nicht. Das hat mit dem früheren Säulendenken zu tun. Somit haben wir gesagt, es macht nur Sinn, den Verbindungsstrich im Organigramm aufzunehmen. Die Kommunikation ist aber auf beiden Ebenen vorhanden.</p>	<p>den Ebenen vorhanden (strategische und operative).</p>	<p>nikation auf beiden Ebenen (strategisch und operativ) vorhanden.</p>
1	<p>Dann gibt einen großen Bereich der beim ärztlichen Direktor angegliedert ist. Aber auch dort kann man logischerweise sagen, dass ich dort auch angegliedert bin. Wir haben beispielsweise im Bereich IT gemeinsame Besprechungsrunden.</p>	<p>Organigramm zeigt auf, dass der ärztliche Direktor für das Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Marketing und IT verantwortlich ist. Kaufmännischer Direktor ist in diesen Bereichen auch angegliedert.</p>	<p><u>Kategorie 1:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ärztlicher Direktor ist für das Qualitätsmanagement, Risikomanagement, Marketing und IT verantwortlich.</li> <li>- Kaufmännischer Direktor unterstützt den ärztlichen Direktor.</li> </ul>

3	Die Besetzung des Vorstandes ist maximal auf 5 Jahre begrenzt, laut Satzung. Wir haben alle 5 Jahre Verträge, also die Hauptamtlichen. Die Verträge können verlängert werden, mit Ausnahme des Dekans. Eine Wiederwahl ist möglich.	Die Besetzung des Vorstandes ist für maximal 5 Jahre angesetzt, aber eine Wiederwahl ist möglich.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besetzung des Vorstandes vorgesehen auf 5 Jahre.</li> <li>- Wiederwahl möglich.</li> </ul>
3	Das Unternehmensleitbild ist ausgelegt auf Spitzenmedizin und Menschlichkeit. Das Universitätsklinikum lehrt, heilt und forscht.	Spitzenmedizin und Menschlichkeit sind wichtige Faktoren. Das Universitätsklinikum steht für Lehre- Forschung- Krankenversorgung.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensführung wird durch das Unternehmensleitbild beeinflusst.</li> <li>- Wichtige Faktoren für die Unternehmensführung ist die Ausrichtung an Lehre, Forschung und Krankenversorgung.</li> </ul>
3	Mit Einfluss und Wirkung des Unternehmensleitbildes ist es wie allen Leitbildern, manche leben es und manche nicht. Nach der Umstrukturierung des Vorstandes wird es wieder von allen gelebt.	Mit der neuen Besetzung des Vorstandes wird das Unternehmensleitbild von allen Vorstandsmitgliedern gelebt.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensleitbild wird gelebt.</li> </ul>

<b>3</b>	Das Universitätsklinikum verfolgt in erster Linie keine eigenwirtschaftlichen Zwecke. Das ist die Besonderheit an einem Universitätsklinikum. Dadurch, dass wir freigemeinnützig sind, haben wir keine Gewinnzielabsichten.	Es werden in erster Linie keine eigenwirtschaftlichen Zwecke verfolgt und es existieren keine Gewinnzielabsichten	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Verfolgung von wirtschaftlichen Zwecken</li> <li>- Keine Gewinnzielabsicht</li> </ul>
<b>3</b>	Gewisse Gewinne müssen erzielt werden, damit ich dann halt auch den Betrieb aufrechterhalten kann	Es müssen Gewinne erzielt werden, um das Unternehmen aufrecht zu halten.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keine Gewinnzielabsicht</li> <li>- Gewisse Gewinne müssen erzielt werden, damit das Unternehmen bestehen bleibt.</li> </ul>
<b>3/4</b>	Es ist schon so, dass die schwarze Null geschrieben werden muss, das sagt uns auch unser Anteilseigner, das Ministerium, das Land. Wie wir das machen, das ist unsere Aufgabe, da redet uns auch keiner rein, weil wir nicht 20.000.000 Euro Plus oder so haben müssen.	Nach dem Anteilseigner, das Ministerium, dürfen keine roten Zahlen geschrieben werden. Wie das die Geschäftsführung realisiert, liegt in deren Händen.	<u>Kategorie 3 und 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteilseigner schreibt vor, dass das Unternehmen kein Minus machen darf.</li> <li>- Wie die Unternehmensführung das die Anforderungen umgesetzt ist die Aufgabe des Vorstandes.</li> </ul>

3	Wir können sicherlich auch hohe Gewinne erzielen, aber wir stecken das Geld lieber wieder in Forschung und in die Dinge, die wir hier hauptsächlich betreiben. Eine Universitätsklinik bestimmt immer aus Forschung- Lehre- Krankenversorgung.	Gelder fließen hauptsächlich in Forschung, Lehre und Krankenversorgung.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gewinne fließen in die Schwerpunkte des Unternehmens</li> </ul>
3	Die Position des kaufmännischen Direktors tätige ich seit einem halben Jahr.	Die Position des kaufmännischen Direktors ist neu seit einem halben Jahr besetzt.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaufmännischer Direktor sitzt seit einem halben Jahr im Vorstand.</li> </ul>
3	Ich bin Volkswirt vom Beruf. Ich war 10 Jahre bei einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Leitender Funktion gewesen, als Prokurist. Da der Wechsel ins operative Geschäft von einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft schwierig ist,	<p>Kaufmännischer Direktor ist studierter Volkswirt.</p> <p>Erfahrungen in Leitender Funktion einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.</p> <p>Zwischenschritt am Universitätsklinikum</p>	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaufmännischer Direktor sitzt seit einem halben Jahr im Vorstand.</li> <li>- Kaufmännischer Direktor ist studierter Volkswirt.</li> <li>- Vorstandsmitglied kommt ursprünglich aus einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.</li> </ul>

	<p>habe ich daher einen Zwischenschritt als Finanz-Dezernenten hier am UK Essen getätigt. Habe dort das Vertrauen des Vorstandes gewonnen und diese haben mich als Geschäftsführer der Ruhrlandklinik eingesetzt. Großes Tochterunternehmen mit 750 Mitarbeitern. Dann haben wir gemeinsam das St. Josef Krankenhaus erworben und da bin ich heute noch Geschäftsführer. Von da aus ist mir gelungen, jetzt kaufmännischer Direktor zu sein.</p>	<p>Essen als Finanz-Dezernenten.</p> <p>Kaufmännischer Direktor hat zwei Geschäftsführungspositionen in Tochterunternehmen inne.</p> <p>Geschäftsführungserfahrungen</p> <p>Kennt das Unternehmen und deren Prozesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Der Sprung in die Unternehmensführung durch einen Zwischenschritt als Finanzdezernent.</li> <li>- Kaufmännischer Direktor hält noch zwei Geschäftsführungspositionen in den beiden Tochterunternehmen inne.</li> <li>- Durch diese Besetzungen kennt der kaufmännische Direktor die Prozesse im Hauptunternehmen und in den Tochtergesellschaften</li> <li>- Geschäftsführungserfahrungen</li> </ul>
<p><b>5</b></p>	<p>Es gibt einen Aufsichtsrat, dieser ist aber kein Führungssystem im klassischen Sinne sondern ein Kontrollorgan. Dies sollte auch nicht in die Geschäftsfüh-</p>	<p>Es existiert ein duales Führungssystem.</p> <p>Der Aufsichtsrat führt aber nicht, sondern leitet und lenkt.</p>	<p><u>Kategorie 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trennung von Aufsichtsrat und Geschäftsführung</li> <li>- Der Aufsichtsrat leitet und lenkt.</li> <li>- Separate Geschäftsordnung für die detaillierten Aufgaben</li> </ul>

	<p>rung eingreifen, sondern leiten und lenken. Es gibt neuerdings auch eine Geschäftsordnung des Aufsichtsrates mit diesen Themen, was der Aufsichtsrat letztendlich zu tun hat</p>	<p>Es gibt eine separate Geschäftsordnung, was ein Aufsichtsrat zu tun hat.</p>	<p>des Aufsichtsrates.</p>
2	<p>Meine bisherige Tätigkeit in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft sagt, dass einer im Vorstand immer im Tochterunternehmen der Geschäftsführer sein muss. Deswegen prägen wir auch den Begriff Universitätsmedizin, weil das die Spanne über alles ist. Wir betrachten das als Gesamtbild.</p>	<p>Kaufmännischer Direktor (Mitglied des Vorstandes) ist im Tochterunternehmen auch Geschäftsführer.</p> <p>Der Vorstand betrachtet das Gesamtbild des Unternehmens.</p>	<p><u>Kategorie 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgrund der Erfahrungen in eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft:</li> <li>- Ein Vorstandsmitglied muss im Tochterunternehmen die Geschäftsführung innehaben.</li> <li>- Betrachtung des Gesamtbildes des Unternehmens.</li> </ul>
2	<p>Die Haupttätigkeit ist letztendlich die Leitung des Hauptunternehmens.</p>	<p>Der Kaufmännische Direktor hat als Hauptaufgabe die Leitung des Universitätsklinikums Essen.</p>	<p><u>Kategorie 2:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Haupttätigkeit richtet sich nach der Leitung des Universitätsklinikums Essen.</li> </ul>

4	<p>Es existiert eine schriftliche Zielvereinbarung im UK Essen. Diese wird jährlich abgeschlossen. Es gibt ein System mit verschiedenen einzelnen Bausteinen in denen Zielvereinbarungen mit den Klinikdirektoren abgeschlossen werden. Wir legen großen Wert darauf, dass diese nicht an monetären Aspekten festgelegt werden, an Leistungszahlen. Sondern an dem Inhalt. Es gibt einen Block Wissenschaft und Forschung, Qualitätsmanagement, Beruf und Familie und es gibt natürlich strategische und wirtschaftliche Ziele. Da geht es aber eher um wirtschaftliche Verbesserung und nicht um Leistungsausbau.</p>	<p>Zielvereinbarungen im Universitätsklinikum vorhanden.</p> <p>Die Zielvereinbarungen werden mit den Klinikdirektoren abgeschlossen.</p> <p>Diese werden nicht an monetäre Aspekte festgelegt.</p> <p>Die Zielvereinbarungen setzen sich aus einem System mit verschiedenen Blöcken zusammen. (Wissenschaft und Forschung, QM, Beruf und Familie)</p> <p>Es existieren auch wirtschaftliche Ziele, da geht es um wirtschaftliche Verbesserung und um keinen Leistungsausbau.</p>	<p><u>Kategorie 4:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es existieren Zielvereinbarungen</li> <li>- Zielvereinbarungen werden jährlich mit den Klinikdirektoren abgeschlossen.</li> <li>- Nicht an monetäre Aspekte festgelegt</li> <li>- Zielvereinbarungen setzen sich aus einem System mit den Bausteinen Wissenschaft und Forschung, QM, Beruf und Familie zusammen.</li> <li>- Bei den wirtschaftlichen Zielen steht nicht der Leistungsausbau im Fokus.</li> </ul>
---	--	---	--

4	Es gibt eine fixe Vergütung und eine variable Vergütung, aber nur bei den Neuvertraglern. Privatpatienten übernehmen nicht die führende Rolle.	Es existiert eine fixe und eine variable Vergütung.	<u>Kategorie 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es existiert eine fixe und eine variable Vergütung.</li> </ul>
4	Die „Altvertrager“ haben halt noch ein Luxusrecht oder ein Liquidationsrecht, dies liegt halt jetzt immer beim Uniklinikum. Dann gibt es halt für die sogenannten Zielvereinbarungen einen weiteren variablen Anteil mit den eben genannten Bausteinen und dann die fix Vergütung.	<p>Es wird unterschieden zwischen „Neuverträgen“ und „Alt-Verträgen“</p> <p>Nach Altenvertrag haben diese Personen noch ein Liquidationsrecht.</p> <p>Für die Zielvereinbarungen gibt es einen variablen Anteil der Vergütung.</p>	<u>Kategorie 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unterscheidung zwischen „Neuvertraglern“ und „Altvertraglern“</li> <li>- „Altvertrager“ haben noch die Liquidationsrechte bei sich.</li> <li>- Der variable Anteil der Vergütung gilt für die Zielvereinbarungen</li> </ul>
4	Anreizsysteme gibt es definitiv nicht, die gab es früher mal, aber heute nicht mehr. Hier gibt es halt auch keine Bonussysteme, wie für Patientenbehandlungen.	Es existiert kein Bonussystem.	<u>Kategorie 4:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Bonussystem</li> </ul>

<b>3/5</b>	<p>Es gibt Menschen, die mögen einen und welche, die mögen einen nicht. Die Kunst zu abstrahieren, ich sitze hier als neutrales Gremium, ist schwer, weil viele Einflüsse auf die Mitglieder zukommen.</p>	<p>Gemischtes professionelles Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Aufsichtsrat.</p> <p>Aufsichtsratsmitglieder werden von vielen Aspekten beeinflusst.</p>	<p><u>Kategorie 3 und 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gemischtes Verhältnis zum Aufsichtsrat</li> <li>- Aufsichtsratsmitglieder können beeinflusst sein</li> </ul>
<b>3/5</b>	<p>Wir suchen einen neuen Revisor. Momentan übernimmt die Stelle Compliance die Revisions-themen. Wir haben eine interne Revision, aber dieser hat leider gekündigt. Wir werden das jetzt vernünftig aufbauen. Der typische Revisor läuft hier anders, wir haben die Bezirksregierung, wir haben die Landesregierung, wir haben den Rechnungshof, wir haben Wirtschaftsprüfer, womit wir auch eine Art von Revisionen erleben.</p>	<p>Vorrübergehend keine eigene interne Revision-Stelle. Revisionsthemen übernimmt Compliancebeauftragte.</p> <p>Revisionen werden auch im Sinne durch die Bezirksregierung, Landesregierung, Rechnungshof und Wirtschaftsprüfer getätigt.</p>	<p><u>Kategorie 3 und 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Momentan keine Besetzung für die vorhandene interne Revisionsstelle.</li> <li>- Revision wird durch die Compliancebeauftragte teils durchgeführt.</li> <li>- Revisionen Art von Prüfung</li> <li>- Revisionen durch Bezirksregierung, Landesregierung, Rechnungshof und Wirtschaftsprüfern.</li> </ul>

5	<p>Der Aufsichtsrat setzt sich hinsichtlich der Mitarbeiter wie folgt zusammen: Der Anteilseigner hat nur 2 Mitglieder drin. Von den 11 Mitgliedern, die es gibt, sind 2 dann wieder aus der Wissenschaft, 2 sind aus der Privatwirtschaft, 2 sind Personalvertreter, sowohl wissenschaftlich als auch nicht wissenschaftlich. Dann gibt es noch den Direktor und den Kanzler von der Universität. Und dann gibt es noch 1 Mitglied von der Professoren-schaft gewählt.</p>	<p>Der Aufsichtsrat setzt sich durch 11 stimmberechtigte Mitglieder zusammen. Sowohl interne als auch externe Personen</p>	<p><u>Kategorie 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsichtsrat setzt sich aus 11 Mitgliedern zusammen</li> <li>- Interne und Externe Personen</li> <li>- Frauenanteil wird berücksichtigt</li> <li>- 5 Frauen von 11 Mitgliedern</li> <li>- Plus Gleichstellungsbeauftragte ohne Stimmrecht.</li> </ul>
5	<p>Die Frauenquote wird im Aufsichtsrat berücksichtigt. 5 von 11 Personen. Dann gibt es auch die Gleichstellungsbeauftragte, die halt ohne Stimme da ist. Dann hätten wir</p>	<p>Frauenanteil 5 von 11. Plus Gleichstellungsbeauftragte ohne Stimmrecht.</p>	<p><u>Kategorie 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufsichtsrat setzt sich aus 11 Mitgliedern zusammen</li> <li>- Interne und externe Personen</li> <li>- Frauenanteil wird berücksichtigt</li> </ul>

	sogar parenthetisch.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Frauen von 11 Mitgliedern</li> <li>- Plus Gleichstellungsbeauftragte ohne Stimmrecht.</li> </ul>
<b>3</b>	Im Vorstand ist es wiederum so, dass eine Frau von fünf Mitgliedern existiert.	Im Vorstand fällt der Frauenanteil sehr gering aus.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eine Frau von fünf Mitgliedern.</li> </ul>
<b>3</b>	An den Vorstandssitzungen nimmt grds. die Gleichstellungsbeauftragte teil.	Gleichstellungsbeauftragte.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gleichstellungsbeauftragte nimmt an allen Vorstandssitzungen teil</li> </ul>
<b>5</b>	Es werden vier Aufsichtsratssitzungen im Jahr durchgeführt.	Es werden vier Aufsichtsratssitzungen im Jahr gehalten.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vier Aufsichtsratssitzungen im Jahr.</li> </ul>
<b>3</b>	Der Vorstand tagt 14-tägig	Vorstandssitzungen finden 14-tägig statt.	<u>Kategorie 3:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstandssitzungen alle 14 Tage.</li> </ul>
<b>5</b>	In jeder Sitzung des Aufsichtsrates gibt es eine Stunde, wo der Vorstand nicht dran teilnimmt	Vorstand nimmt grds. hat der ersten Stunde des Aufsichtsrates nicht teil.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorstand nimmt grds. hat der ersten Stunde des Aufsichtsrates nicht teil.</li> </ul>

5	Es gibt zusätzlich, zur Entlastung des Aufsichtsrates, einmal im Jahr einen Finanzausschuss seit der neuen Geschäftsordnung. Dieser bereitet die Finanz- und Prüfungsthemen vor und berät.	Es existiert zur Entlastung des Aufsichtsrates ein Finanz- und Prüfungsausschuss für diese fachspezifischen Themen.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zur Entlastung des Aufsichtsrates existiert ein Finanz- und Prüfungsausschuss.</li> <li>- Kümmt sich um Finanz- und Prüfungsthemen</li> <li>- Beratungsfunktion</li> </ul>
1	Außer der Geschäftsführung und dem Aufsichtsrat existiert kein weiteres Interessenvertretungsorgan.	Es existiert kein weiteres Organ der Interessenvertretung, außer Unternehmensführung und Aufsichtsrat.	<u>Kategorie 1:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Interessenorgan außer dem Aufsichtsrat und des Vorstandes vorhanden.</li> </ul>
5	Mit dem genannten Finanz- und Prüfungsausschuss haben wir einen hohen Effizienz Gewinn. Wir haben unter anderem dadurch Kompetenz am Tisch.	Durch den Finanz- und Prüfungsausschuss existiert ein hoher Effizienz Gewinn.	<u>Kategorie 5:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoher zusätzlicher Effizienzgewinn durch den Finanz- und Prüfungsausschuss</li> </ul>

5	Es ist wichtig, dass im Aufsichtsrat Kompetenz sitzt und nicht politische Willen.	Kompetenz ist ausschlaggebend für den Aufsichtsrat.	<p><u>Kategorie 5:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Kompetenz steht im Fokus nicht der politische Willen.</li> <li>- Die Sicherstellung des Einfluss des Hauptanteilseigners kann in Zukunft befestigt werden.</li> <li>- Der Hauptanteilseigner hat nur zwei Stimmen im Aufsichtsrat, wie jeder andere auch.</li> <li>- Sehr zufrieden mit der aktuellen Aufstellung und Effizienz des Aufsichtsrates.</li> </ul>
5	Wir müssen gucken, wie der Einfluss des Hauptanteilseigners (Ministeriums) sichergestellt wird. Das finde ich in Schwäche, denn der Hauptanteilseigner hat nur zwei Stimmen, weil jeder gleichrangig dort drin ist.	<p>Sicherstellung des Einfluss des Hauptanteilseigners.</p> <p>Dieser besitzt im Aufsichtsrat, wie jeder, nur zwei Stimmen.</p>	

<b>5</b>	Mit der Effizienz bin ich sehr zufrieden und denke, dass es bei uns in Ordnung ist.	Sehr zufrieden mit der aktuellen Effizienz des Aufsichtsrates und der Situation.
<b>* K= Kategorie.</b>		

**Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

**Band 1 (2016)**

Bihlmayer, Christian / Peric, Christina Maria  
Beiträge zu Gesundheitswissenschaften und -management  
ISSN 2367-3176

**Band 2 (2016)**

Hoppenstedt, Inga  
Der Nutzen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements am Beispiel von  
Suchtprävention am Arbeitsplatz  
ISSN 2367-3176

**Band 3 (2016)**

Schaff, Arnd  
Betriebliches Gesundheitsmanagement als Investition – Projektmanagement  
und Wirtschaftlichkeit  
ISSN 2367-3176

**Band 4 (2016)**

Hildebrandt, Stephanie  
Chancen und Risiken einer qualitätsorientierten Finanzierung für die Kranken-  
häuser in Deutschland  
ISSN 2367-3176

**Band 5 (2016)**

Lapczynska, Carmen / Siodlaczek, Claudia  
Nosokomiale Infektionen und multiresistente Erreger – Hygienische versus wirt-  
schaftliche Faktoren  
ISSN 2367-3176

**Band 6 (2017)**

Huppertz, Holger  
Durchdringung der G-BA QM-Richtlinie in einem Universitätsklinikum  
ISSN 2367-3176

**Band 7 (2017)**

Matusiewicz, David  
Verbesserung der Therapietreue in Apotheken - eine verhaltensökonomische  
Studie  
ISSN 2367-3176



Institut für Gesundheit & Soziales  
der FOM Hochschule  
für Ökonomie & Management

## FOM Hochschule

FOM. Eine Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 42.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**

## ifgs

Das ifgs der FOM wurde 2015 durch Prof. Dr. habil. Manfred Cassens und Prof. Dr. David Matusiewicz gegründet. Es nimmt Aufgaben der Forschung und Entwicklung sowie des Wissenstransfers und der Innovationsförderung im Bereich des Gesundheits- & Sozialmanagements an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis wahr.

Schwerpunkte liegen dabei auf den Bereichen:

- Gesundheits- & Sozialmanagement
- Public Health/Gesundheitswissenschaften
- Gesundheitsökonomie
- Gesundheitspolitik
- Digitale Gesundheit
- Routinedaten im Gesundheitswesen
- Evidence based Public Health (EbPH)
- Versorgungsforschung

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de/ifgs**



Unter dem Titel »FOM forscht« gewähren Hochschullehrende der FOM Einblick in ihre Projekte. Besuchen Sie den Blog unter **fom-blog.de**