

# Corporate Governance in Kooperations- und Fusionsprozessen

Change 2011  
21. bis 23. September 2011, Bad Waldsee

WP/StB Friedrich Lutz  
CURACON GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



© CURACON / www.curacon.de

## CURACON im Überblick SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.



- Spezialist für das Gesundheits- und Sozialwesen (Krankenhäuser, Altenhilfe, Behindertenhilfe usw.) sowie öffentliche Institutionen
- Prüfung und Beratung von mehr als 2.200 Mandanten bundesweit, darunter mehr als 100 Krankenhäuser und 500 Altenheime
- Mehr als 220 Mitarbeiter, davon 21 Wirtschaftsprüfer und 36 Steuerberater
- 9 Standorte (mit Hauptsitz in Münster)
- Einer der größten Branchenexperten mit Schwerpunkt in vier Dienstleistungsfeldern:



Wirtschaftsprüfung

Prüfungsnaher  
Beratung

Steuerberatung

Rechtsberatung

© CURACON / www.curacon.de

Folie 2

## Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

## Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

## Corporate Governance – Was ist das?



- Wörtliche Übersetzung
  - Governance: lateinisch "gubernare" = "das Steuerruder führen, lenken, leiten"
  - Corporate: "Korporation, korporativ, körperschaftlich"
- Stellt Regeln für die "Leitung und Überwachung" des Unternehmens auf
- Regelt die rechtliche und faktische Funktionsweise der Leitungs- und Aufsichtsorgane, die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit und die Kontrolle ihres Verhaltens
- Schreibt die duale Führungsstruktur fest, mit
  - Aufsichtsgremium
  - hauptamtlicher Unternehmensleitung

## Corporate Governance – Was ist das?



### Corporate Governance leistet einen Beitrag ...

- zu einer verbesserten Transparenz der Organisation
- zu einer Stärkung des Vertrauens der Öffentlichkeit (bei Nutzern, Spendern, Sozialleistungsträgern, öffentlichen Zuwendungsgebern, Banken etc.)
- zur Vermeidung von Insolvenzen und Ansehensverlusten der Sozialbranche
- zur Optimierung der Kommunikations- und Verwaltungsstruktur
- zum angemessenen Umgang mit Risiken
- zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Unternehmung

## Ausgewählte Kodizes



- **Deutscher Corporate Governance Kodex (DCGK)**  
Der DCGK ist kein Gesetz, aber von börsennotierten Gesellschaften verbindlich zu beachten
- **Diakonischer Corporate Governance Kodex (DGK)**  
des Diakonischen Werkes der Evangelischen Kirche Deutschland e. V.
- **AWO Corporate Governance Kodex (AWO CGK)**  
des AWO Bundesverbandes e. V.
- **Arbeitshilfe 182**  
des VDD (Verband der Diözesen Deutschlands) und der Kommission für caritative Fragen

## Strukturiertes Vorgehen bei Zusammenschlüssen



## Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

## Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant



### **Mitgliederversammlung/Gesellschafterversammlung (MV/GV)**

- Beschließt über alle grundsätzlichen und richtungsweisenden Maßnahmen, z. B. Umwandlungen, Verschmelzungen und Fusionen
- Besetzt das Aufsichtsgremium und beruft es gegebenenfalls ab
- Entscheidet über Satzungs- bzw. Gesellschaftsvertragsänderungen

## Grundsätzliche Aufgabenverteilung, soweit auch für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant



### Zusammenwirken von Unternehmensleitung (UL) und Aufsichtsgremium (AG)

- Unternehmensleitung
  - In Abstimmung mit AG verantwortlich für strategische Ausrichtung
  - Erörtert Stand der Strategieumsetzung regelmäßig mit AG
  - Informiert AG regelmäßig, zeitnah und umfassend über alle relevanten Fragen der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage und des Risikomanagements
  - Stellt dem AG entscheidungsrelevante Unterlagen rechtzeitig zur Verfügung
  
- Das AG soll die Informations- und Berichtspflichten der Unternehmensleitung näher festlegen

## Grundsätzliche Aufgabenverteilung, soweit auch für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant



### Aufgaben und Verantwortung der Unternehmensleitung (UL)

- Leitet die Einrichtung in eigener Verantwortung; Erfüllung der satzungsmäßigen Zielvorgaben (Einrichtungsauftrag)
  
- Einhaltung und Beachtung der gesetzlichen Bestimmungen
  
- Adäquates Risiko- und Qualitätsmanagement
  
- Verantwortlich für die zeitnahe Aufstellung des Jahresabschlusses

## Grundsätzliche Aufgabenverteilung, soweit auch für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant



### Aufgaben und Verantwortung des Aufsichtsgremiums

- Berät, begleitet und überwacht die UL
- Beteiligt sich nicht am operativen Geschäft; es ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung zeitnah einzubeziehen
- Bestellung der UL, Verträge mit der UL, frühzeitige Nachfolgeregelung für UL
- Informiert unverzüglich die MV über Tatsachen, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage grundlegend beeinflussen
- Regelmäßige Teilnahme an den Sitzungen
- Ausreichend zeitliche Ressourcen für die Aufsichtstätigkeit
- Angemessene Vorbereitung auf die Sitzungen

## Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

## Kontaktphase



- Mitwirkung AG bei Auswahl der potentiellen Partner
- Erste Gespräche mit potentiellen Partnern, ggf. AG mit einbeziehen
- Innerhalb des AG empfiehlt es sich, einen Ausschuss zu bilden
- Letter of Intent erstellen
  - Abzustimmen mit AG
  - UL muss juristische Beratung hinzuziehen, ggf. durch AG einzufordern
- Vorabinformation der MV/GV
- Beschluss der MV/GV zur Suche potentieller Partner und zur Prüfung einer möglichen Fusion/Kooperation

## Analysephase (1)



- Ermittlung von Synergieeffekten
  - Aufgabe primär der UL
  - Hinzuziehung von externen Beratern
- Due Dilligence incl. Unternehmensbewertung
  - Potentieller Partner als auch das eigene Unternehmen muss Daten zur Verfügung stellen
  - Externe Berater sind zwingend mit einzubeziehen (muss durch AG sichergestellt werden)
  - Ggf. gegenseitige Freistellung der Berater/WP's von der Verschwiegenheitspflicht

## Analysephase (2)



- UL muss folgendes bedenken
  - Nur relevante Daten zu Verfügung stellen
  - Datenschutz einhalten
  - "Instruierung" und Sensibilisierung der eigenen Mitarbeiter
- Vorstellung der Ergebnisse im AG (zusammen mit externen Beratern)
- Empfehlung des AG an GV/MV über weiteres Vorgehen
- Grundsatzbeschluss der GV/MV über Kooperation/Fusion; Auftrag an UL zur konzeptionellen Umsetzung

## Konzeptphase (1)



- Unternehmensleitung, zusammen mit externen Beratern
  - Erarbeitet die Zielstrategie und stimmt diese mit dem Aufsichtsgremium ab (von Grund auf neu!)
  - Laufende Kontrolle der entsprechenden Zielvorgaben (zeitlich, inhaltlich, ...)
  - Erarbeitung neue Aufbauorganisation (von Grund auf neu!)
  - Rechtliche und steuerliche Gestaltungen
  - Erarbeitung der notwendigen Verträge, Satzungen etc.

**WICHTIG**  
Zuerst Strategie, dann Aufbau und Verträge!

## Konzeptphase (2)



- Beratung der Ergebnisse im AG und anschließend Beschlussfassung durch MV/GV
- Erarbeitung der zukünftigen Corporate Governance
- Weitere Themen für Unternehmensleitung
  - Tagesgeschäft darf nicht liegen bleiben!
  - Personal ggf. aufstocken
  - Einbezug der Mitarbeiter
  - Mehrbelastung für Mitarbeiter

## Integrationsphase



- Unternehmensleitung(en)
  - Anpassung der Abläufe
  - Zusammenführung IT
  - Anpassung/Einführung der (ggf. neuen) Controllinginstrumente und des Risikomanagements
  - Tagesgeschäft!
- Aufsichtsgremium
  - Anforderungen an das Controlling und Risikomanagement
  - Prüfung der Einhaltung der Zielvorgaben
  - Prüfung der Umsetzung des Zusammenschlusses (ggf. durch externe Berater)

## Agenda



- 1 Einleitung
- 2 Grundsätzliches zu Corporate Governance, soweit für Fusions- und Kooperationsprozesse relevant
- 3 Beispiele für Besonderheiten im Rahmen von Fusions- und Kooperationsprozessen
- 4 Fazit

## Fazit: Erfolgreich wachsen! (1)

Was zeichnet gelungene Zusammenschlüsse aus?



- Führungs- und Entscheidungswege sind von Anfang an (ohne Interessenkonflikte) zu beachten!
- Zusammenschlüsse bieten die Chance, Unternehmensstrukturen von Grund auf neu (und optimal) zu gestalten – ineffiziente Kompromisse sind zu vermeiden!
- Rechtzeitige Einbindung von Gremien und Vorbereitung der internen Entscheidungen
- Zuerst die Strategiefragen – dann die Verträge

## Fazit: Erfolgreich wachsen! (2)

Was zeichnet gelungene Zusammenschlüsse aus?



- Identifikation der eigenen zeitlichen, personellen und finanziellen Möglichkeiten
- Professionelles Projekt- und Informationsmanagement
- "Gute" Verträge und Vertragsverhandlungen, begleitet durch erfahrene Juristen
- Planvolle Integrationsphase (inkl. Klärung von Personalfragen)

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!**



## Ihr Ansprechpartner Kompetent und erfahren.



**CURACON**  
SICHERHEIT GEBEN. LÖSUNGEN BIETEN.

Diplom-Kaufmann  
**Friedrich Lutz**  
Wirtschaftsprüfer  
Steuerberater  
Geschäftsführender Partner

CURACON GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Hospitalstraße 27  
70174 Stuttgart  
Tel.: 07 11 / 2 55 87-14  
Fax: 07 11 / 2 55 87-30  
Mobil: 01 73 / 3 07 06 50  
E-Mail: [friedrich.lutz@curacon.de](mailto:friedrich.lutz@curacon.de)  
Internet: [www.curacon.de](http://www.curacon.de)

