

## GOVERNANCE

### EXPERTENGESPRÄCH

**Dr. Christoph Arnold**, Leiter Beteiligungserwerb, Integration und Revision, sowie **Christian Hofinger**, Senior Manager Interne Revision, beide AMEOS Gruppe, im Gespräch mit **Stefan Friedrich**, Partner, KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



# Erwartungen an die Corporate Governance von Gesundheits- dienstleistern

**Kurzinterview zur Internen Revision mit  
Vertretern der AMEOS Gruppe**

## Was bedeutet Corporate Governance für Sie?

**CA:** Für die AMEOS Gruppe ist die Corporate Governance ein elementarer Bestandteil der Unternehmensführung und wehrt in ihrer Funktion Risiken präventiv ab. Als großer Gesundheitsdienstleister haben wir ein natürliches Interesse daran, die Corporate Governance weiterzuentwickeln und dadurch proaktiv die Zukunft zu gestalten.

---

„Eine wirklich gute Corporate Governance bedeutet für uns, dass Patienten, Lieferanten, Partner und auch Mitarbeitende sicher sein können, dass alle Prozesse ordnungsgemäß funktionieren.“

---

## Warum ist eine ausgefeilte Good Corporate Governance insbesondere für die Gesundheitswirtschaft wichtig?

**CA:** Die Gesundheitswirtschaft ist für viele von uns jeden Tag in irgendeiner Form sichtbar. Der Gang zum Arzt oder zur Apotheke ist irgendwann unvermeidbar. Eine wirklich gute Corporate Governance bedeutet für uns, dass Patienten, Lieferanten, Partner und auch Mitarbeitende sicher sein können, dass alle Prozesse ordnungsgemäß funktionieren. Für uns heißt dies kurzum: vor allem Gesundheit.

## Wie stark hat sich die Bereitschaft zu mehr Corporate Governance in der Branche in den vergangenen Jahren verändert?

**CH:** AMEOS verfügt seit vielen Jahren über eine Interne Revision und hat den Bereich bewusst weiterentwickelt, da dessen Bedeutung sehr früh erkannt wurde. Die Bereitschaft, sich solchen Belangen zu stellen, entwickelt sich in unserer Branche langsam, aber stetig. Corporate Governance vermag wesentlich mehr, als nur die Einhaltung der Regeln sicherzustellen. Es lassen sich damit skandalöse Regelbrüche verhindern und Haftungen begrenzen, und sie kann wichtiger (kultureller) Richtungsgeber im Unternehmen sein. Die Herausforderung besteht darin, den Bedarf als Unternehmen früh zu erkennen und die richtigen Maßnahmen zu ergreifen.

## Worin bestehen die größten Herausforderungen bei der Einführung eines Compiencesystems?

**CH:** Die größte Herausforderung ist die Kultur im eigenen Hause. Ein Compiencesystem entsteht nicht über Nacht und muss sukzessive aufgebaut werden. Die Führungskräfte müssen sensibilisiert und mitgenommen werden, ebenfalls muss verständlich gemacht werden, was Compliance als Bestandteil einer Corporate Governance bedeutet. Es geht nicht um die Kontrolle der Mitarbeitenden, sondern um die Sicherstellung der Einhaltung der Regeln. Hier ist das Verständnis von Compliance oft ein anderes.

## Wie setzen deutsche Gesundheitsunternehmen dies Ihrer Wahrnehmung nach um und in welchen Bereichen besteht noch akuter Handlungsbedarf?

**CA:** Nun, ich kann nicht für alle Unternehmen der Branche sprechen, jedoch sind gewisse Aktivitäten erkennbar. Die starke Formalisierung, die es in der Industrie gibt und die der VDMA (also der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau) aktiv vorantreibt, ist in unserer Branche bisher nicht erkennbar. Die AMEOS Gruppe steht in Kontakt mit anderen Revisionsabteilungen.

---

„Ein Compiencesystem entsteht nicht über Nacht und muss sukzessive aufgebaut werden.“

---

## Welche Prozesse in Krankenhäusern sind Ihrer Ansicht nach am ehesten risikobehaftet?

**CH:** Angesichts der Ereignisse in den letzten Jahren ist die IT natürlich ein wichtiges Thema. Aber auch Erlösprozesse und Beschaffungswege sind nicht zu unterschätzen. Weitere Themen ergeben sich auch aus den neuen Gesetzesnovellen der Bundesregierung. Jede Complianceabteilung ist gut beraten, die externen Entwicklungen zu betrachten und angemessen zu reagieren. Eine gezielte, ordentliche Revision kann auch hier helfen, den Bedarf zu identifizieren.



## Welche Rolle spielt das neue Antikorruptionsgesetz für Compliance, aber auch für Kooperationen im Gesundheitswesen?

**CH:** Jede gesetzliche Änderung spielt eine Rolle für die Compliance eines Unternehmens. Eine Kooperation, die beispielsweise auf Geschenken beruht, befindet sich unstrittig außerhalb eines gewünschten Verhaltens. Ich sprach vorhin die Beschaffungsprozesse als risikobehaftet an. Hier wird deutlich, welche Aufgabe der Compliance und der Internen Revision zukommt. Es muss sichergestellt sein, dass Unternehmen anhand von unternehmerischen Fakten entscheiden – zum Beispiel bei der Beschaffung von Medikamenten – und nicht nach subjektiven Faktoren, wie der Zuwendung einer Kiste Wein.

---

„Meine Erfahrung ist, dass Skandale sich in irgendeiner Form abzeichnen und durch gezielte Präventivmaßnahmen vermieden werden können.“

---

## Welchen Ratschlag würden Sie neuen Mitgliedern eines Krankenhausaufsichtsrats im Hinblick auf die Corporate Governance geben?

**CA:** In einem Satz? Spaß beiseite, Corporate Governance ist ein sehr hilfreicher Bestandteil für jede Unternehmensführung. Eine Corporate Governance hilft auch, Schwachstellen zu erkennen und diese geräuschlos zu beheben, ohne die Aufmerksamkeit Dritter zu erregen. Eine gut aufgestellte Corporate Governance-Abteilung kann wesentlich mehr leisten, als manch einer glauben mag.

## Was könnte passieren, wenn Leistungserbringer und Kostenträger sich in den nächsten Jahren nicht um die eigene Corporate Governance kümmern?

**CH:** Der nächste Skandal kommt bestimmt. Es ist meist nur eine Frage der Zeit. Meine Erfahrung ist, dass Skandale sich in irgendeiner Form abzeichnen und durch gezielte Präventivmaßnahmen vermieden werden können. Eine gute Corporate Governance ist dafür ein elementarer Bestandteil.

## Wo sehen Sie die größten Schwachstellen in der Aufsicht bei Gesundheitseinrichtungen und wie lassen sie sich beheben?

**CA:** Jedes Unternehmen unterscheidet sich von anderen und hat es folglich mit eigenen Herausforderungen zu tun. Eine gezielte Analyse der Kernprozesse macht bereits viele Schwachstellen erkennbar. Oft hapert es aber bereits daran, beispielsweise die Funktion einer Internen Revision aufzubauen und zu gestalten. Absicht und Wille müssen übereinstimmen, um die Aufsicht und vor allem die Voraussicht bei der Bewertung von Risiken zu verbessern. |



**Dr. Christoph Arnold**  
Leiter Beteiligungserwerb,  
Integration und Revision  
AMEOS Gruppe

Dr. Christoph Arnold leitet seit zehn Jahren die zentralen Abteilungen Beteiligungserwerb, Integration und Revision von AMEOS. Vor seiner Tätigkeit bei dem Schweizer Gesundheitsdienstleister war er als Prüfer und Berater am Gesundheitsmarkt tätig. Sein fachliches Interesse gilt der nachhaltigen Verbesserung von in Notlage geratenen Krankenhäusern durch proaktives Ressourcenmanagement und durch Optimierung der wesentlichen Kernprozesse.



**Christian Hofinger**  
Senior Manager Interne Revision  
AMEOS Gruppe

Christian Hofinger verantwortet die operative Revision in der AMEOS Gruppe. Vor seiner Tätigkeit als Senior Manager in diesem Bereich hatte er diverse Revisions- und Projektleitungsfunktionen für multinationale Konzerne inne. Seit mehr als zehn Jahren arbeitet er für zahlreiche Revisions- und Complianceabteilungen. Hofingers fachliches Interesse richtet sich auf die Corporate Governance wie auch die wertschöpfende risikoorientierte Arbeitsprozessrevision im Gesundheitswesen.



**Stefan Friedrich**  
Partner  
Healthcare  
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
➔ [sfriedrich@kpmg.com](mailto:sfriedrich@kpmg.com)