

Bericht zur Lage Dr. Spelmeyer VV 6.9.2024

Corporate Governance in der KVWL

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die vergangenen Monate waren geprägt von der Aufarbeitung der Finanzanlagen der KVWL. Auch in den nächsten Monaten, wenn nicht sogar Jahren, werden wir ein großes Augenmerk auf diesen Themenkomplex richten. Wir haben in den zurückliegenden Sitzungen des Finanzausschusses und des Hauptausschusses sowie in den Vorbesprechungen und der heutigen VV intensiv über diese Vorgänge diskutiert.

Mit diesen Erfahrungen haben Sie in den Gremien und wir in der Organisation Prozesse angestoßen, um daraus eine positive Wendung für die Zukunft der KVWL herbeizuführen.

Ich möchte die heutige Rede dazu nutzen, einige Überlegungen und Impulse mit Ihnen zu teilen. Mit dieser Information möchte ich weitere Argumente in den Diskurs einbringen und um ihre Zustimmung werben. Es ist mir sehr wichtig damit gegenseitiges Vertrauen wiederherzustellen.

In der Vergangenheit haben wir darauf vertraut, dass die Sicherheits-mechanismen bei den Finanzanlagen greifen und vollumfassend funktionieren. Das ist leider nicht der Fall gewesen, wie wir schmerzvoll erfahren mussten. Sie alle und das Aufsichtsministerium hinterfragen deswegen vollkommen zurecht, wie interne Kontrollmechanismen und Corporate Governance Strukturen in der KVWL funktionieren.

Wir müssen daher auch als Verwaltung unsere Strukturen an diesem Punkt gezielt hinterfragen und in Folge neu aufsetzen. Wirksame Kontrollmechanismen und eine sich ständig verbessernde Zusammenarbeit zwischen der Selbstverwaltung und der Verwaltung, aber auch innerhalb der verschiedenen Geschäftsbereiche müssen eingeführt werden und sich im Weiteren bewähren. Dieser Schritt eines neuen Miteinanders muss die Lehre aus der gegenwärtigen Krise sein – er ist alternativlos

Mit Ihrer Beteiligung werden insbesondere im erweiterten Satzungsausschuss bereits zielführende Diskussionen geführt. Ich bin der festen Überzeugung, dass der Ausschuss wichtige Vorgaben liefern wird, die in eine aktualisierte Satzung und Geschäftsordnung münden. Diese werden den Rahmen vorgeben. Die konkrete Ausgestaltung der Berichtslinien und Zuständigkeiten innerhalb der Verwaltung muss dann anschließend definiert werden.

Als Vorstand besteht unsere vorrangige Aufgabe darin, das operative Geschäft zu organisieren, zu steuern und auch zu kontrollieren – also für wirksame Kontrollmechanismen zu sorgen. Nach den Geschehnissen rund um die Finanzanlagen überprüfen wir in der Verwaltung alle Vorgänge, damit wir künftig nicht mehr in eine ähnliche Situation kommen, wie es jetzt der Fall ist.

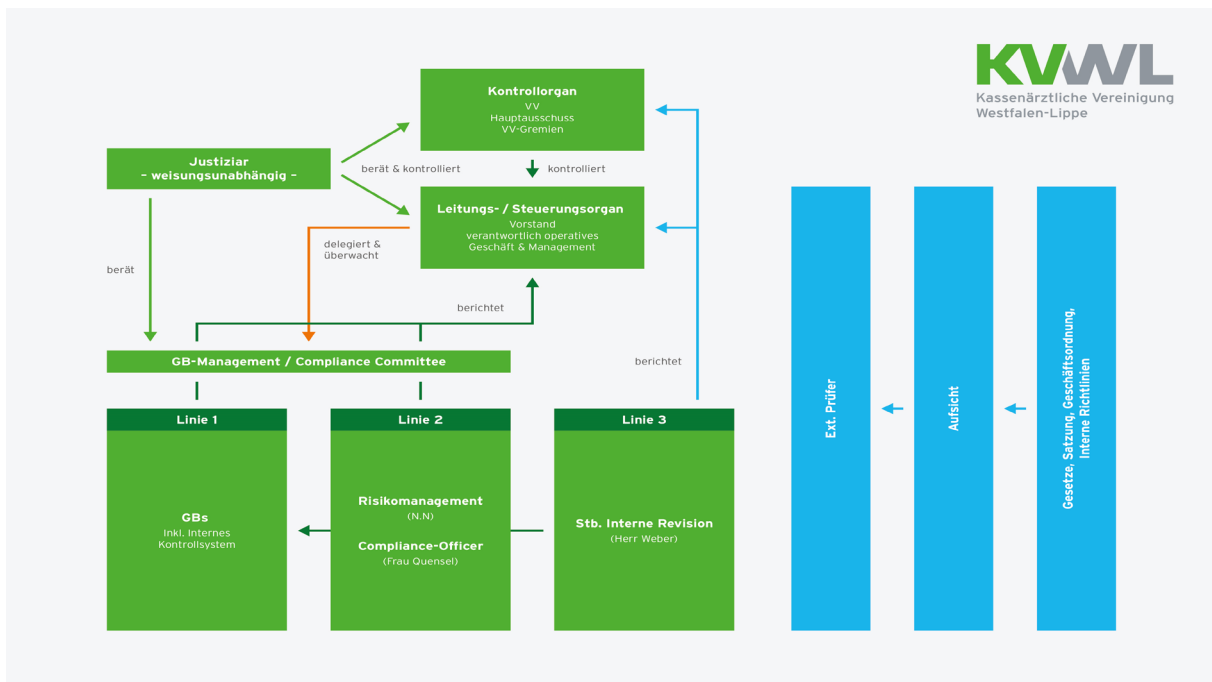
Was haben wir schon getan und was planen wir noch, um den von Ihnen vorgegebenen Rahmen mit Leben zu füllen: Dazu möchte ich Ihnen heute einen Überblick geben und einige grundsätzliche theoretische Überlegungen mit Ihnen teilen.

Dabei kommt der „business judgement rule“ – kurz BJR – eine zentrale Bedeutung zu: Demnach ist ein ex post eingetretener Schaden nicht per se gleichzusetzen mit einer strafbaren Pflichtverletzung, solange die Kerngedanken der business judgement rule eingehalten wurden. Die BJR entstammt dem US-amerikanischen Rechtssystem und wurde im Jahr 2005 in § 93 Absatz 1 Satz 2 Aktiengesetz kodifiziert. Sie besagt, dass keine schuldhafte Pflichtverletzung vorliegt, „wenn das Vorstandsmitglied bei einer unternehmerischen Entscheidung nach Abwägung und auf der Grundlage angemessener Informationen vernünftigerweise annehmen durfte, zum Wohle der Gesellschaft zu handeln“.

Damit diese Regelung greifen kann, müssen allerdings grundsätzlich Strukturen der verantwortungsvollen Unternehmensführung aufgebaut und etabliert werden.

Corporate Governance bezeichnet den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen für die Leitung und Überwachung eines Unternehmens. Häufig wird der Begriff auch als Synonym für „Unternehmensführung“ oder besser „gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung“ verwendet. Ein funktionierendes Kontroll- und Überwachungssystem als Ausgestaltung einer internen Governance schafft Transparenz über Prozesse und Aktivitäten. Es ermöglicht ein zielgerichtetes Aufdecken von Fehlentwicklungen und beugt somit Gefahren vor.

In der Literatur wird das Drei-Säulen-der-Verteidigung-Modell als systematisches Kontroll- und Überwachungssystem definiert. Ich möchte dieses Modell als Grundlage der Diskussion nutzen und Ihnen erläutern, wo wir hierbei derzeit stehen.



Erste Säule der Verteidigung

- Die erste Verteidigungslinie umfasst die klassische interne operative Kontrolle.
- Das operationale Management verfügt über die Eigentümerschaft und Eigenverantwortung für die Prozesse. Ihm obliegt somit die Verantwortung und die Rechenschaftspflicht über die Einheit und die dort entstehende und beobachtbare

Risiken. So können mögliche Risiken bewertet, überwacht und entschärft bzw. ausgeräumt werden.

- Im internen Kontrollsystem werden Regelungen zur Steuerung der Unternehmensaktivitäten hinterlegt und dann überwacht.
- Sie umfassen alle Steuerungs- und Kontrollelemente. Hier werden Risiken auf operativer Ebene erfasst und eingeordnet. Dazu müssen Ineffizienzen und verkrustete Strukturen abgeschafft werden.

Zweite Säule der Verteidigung

- Umfasst Komponenten des internen Governance (abhängig von Ausrichtung des Unternehmens).
- Im Allgemeinen meint das diese Kontrollmechanismen: Risiko-Management, Qualitätsmanagement, Compliance Management und Strategisches Controlling.
- Diese Bereiche fokussieren spezifische Risikobereiche und bilden daraus strategische Einheiten, die die Risikoüberwachung eines spezifischen Unternehmensbereichs bzw. einer bestimmten Unternehmensfunktion zur Aufgabe haben.
- Die zweite Verteidigungslinie greift auf ausgewählte Informationen der ersten Verteidigungslinie zurück. Daraus folgt eine Verzahnung der beiden Verteidigungslinien, da sie sich gegenseitig austauschen und ergänzen.

Das Risikomanagement übernimmt dabei eine strategisch ausgerichtete unternehmensweite Messung, Steuerung und Überwachung von Risiken in Unternehmen.

Das Compliance Management setzt sich mit der Einhaltung gesetzlicher und unternehmensindividueller Regelungen auseinander. Compliance Management entwickelt den dafür passenden Handlungsrahmen und erstellt ein systematisches Konzept, das im Unternehmen etabliert wird.

Dritte Säule der Verteidigung

- Dabei handelt es sich um eine unabhängige Einheit, die nicht mit den vorgelagerten Kontrollinstanzen verwoben ist. **Das ist nötig, um ihre Unvoreingenommenheit und Neutralität zu wahren!**
- Sie bewertet unter anderem Effektivität und Effizienz.
- Einen Nutzen kann auch ein internes Audit (interne Revision) bringen, indem hierüber Probleme identifiziert, Benchmarks erstellt, Verständnis für die Prozesse und deren Interaktionen erzeugt sowie eine gute Unternehmenspraxis etabliert werden.

Die interne Revision übernimmt eine prüfende und beratende Rolle für die verantwortlichen Gremien und Organe und berichtet diesen regelmäßig. Außerdem nimmt sie Überwachungsaufgaben wahr. Sie überprüft und kontrolliert die vorgelagerten Verteidigungslinien und stellt damit die letzte Verteidigungslinie dar

Selbstverständlich bilden auch bei uns die gesetzlichen Vorgaben, die Satzung, die Geschäftsordnung und interne Richtlinie die Grundlage für all unser Handeln in der Körperschaft.

Der Vorstand ist als Leitungsorgan verantwortlich für das operative Geschäft. Eine sehr wichtige Rolle kommt in unserer Struktur der Selbstverwaltung zu. Vertreterversammlung, Hauptausschuss und die weiteren Ausschüsse bilden die Kontrollorgane der Geschäftsprozesse.

Zu den Aufgaben der Kontrollorgane der Selbstverwaltung zählen eine enge Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung der KVWL. Eine Zustimmung zu wesentlichen Geschäften wird benötigt, wenn diese die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage grundlegend verändern. Die Selbstverwaltung überwacht den Rechnungslegungsprozess, das interne Kontrollsystem, das Risikomanagementsystem sowie das interne Revisionssystem.

Weiterhin zählen die Prüfung des Jahresabschlusses in Zusammenarbeit mit den Abschlussprüfern, die Bestellung der Vorstandsmitglieder sowie die Festsetzung von deren Vergütung zu den Aufgaben der Vertreterversammlung und Ihrer Ausschüsse dazu. Sie alle übernehmen Funktionen, für die in klassischen Unternehmen typischerweise der Aufsichtsrat verantwortlich ist. In der KVWL ist diese zentrale Kontrollfunktion aufgegliedert in verschiedene Ausschüsse der Selbstverwaltung.

Innerhalb der Verwaltung müssen die Strukturen des internen Kontrollsystems ebenfalls etabliert werden. Zur Stärkung des Compliance Gedankens in der KVWL haben wir erste Überlegungen zur Einrichtung eines Compliance Committee angestellt und diese bereits an das MAGS als für uns zuständige Aufsichtsbehörde übermittelt.

Um die Effizienz des Compliance Managements Systems – kurz CMS der KVWL und ihres neuen Compliance Officers Frau Quensel, auf die ich gleich noch kurz näher eingehen möchte, bestmöglich zu unterstützen, richten wir das Compliance Committee ein. Seine Aufgaben sehen gemäß §1 der vorläufigen Geschäftsordnung folgendermaßen aus:

„Das Compliance Committee ist eine interne Arbeitsgruppe. Diese unterstützt den Compliance Officer bei seinen Compliance-bezogenen Aufgaben. Zweck des Compliance Committee ist hierbei die Bündelung umfassenden Know-Hows in der Körperschaft, soweit dies für die Förderung des CMS von KVWL erforderlich ist. Daneben soll das Compliance Committee einen umfänglichen Informationsaustausch zu Compliance-relevanten Themen zwischen den im Besonderen mit Compliance-Fragen befassten Verwaltungsbereichen sicherstellen. Das Compliance Committee als Gremium und seine Mitglieder haben zudem die Aufgabe, in ihren jeweiligen Bereichen die körperschaftsinterne Compliance-Organisation der KVWL zu implementieren, die Delegationsempfänger zu instruieren, die Einhaltung der CMS-bezogenen Verhaltensregeln zu überwachen und diese ggf. durchzusetzen.“

Das Compliance Committee ist interdisziplinär besetzt. Es wird durch den Compliance Officer, der Vorsitzender des Compliance Committee ist, geleitet.

1. Ständige Mitglieder des Compliance Committee sind neben dem Compliance Officer die jeweiligen Leiter folgender Verwaltungsbereiche:

- Der Justiziar der KVWL
- Sicherheit & Umwelt
- Personal
- Einkaufsleitung
- Informationstechnik
- Finanzbuchhaltung

Zum 1.1.2025 konnten wir mit Frau Lisa Quensel eine erfahrene Compliance Managerin gewinnen, die ein wirksames und nachhaltiges Compliance-Management-System in der KVWL etablieren wird. Frau Quensel hat als Volljuristin bei einem großen Sozialversicherungsträger mit Sitz in NRW das Compliance-Management aufgebaut und verantwortet es dort derzeit. Sie verfügt damit über geforderten, einschlägige Berufserfahrung und hat uns alle im Vorstellungsgespräch durch ihre starken kommunikativen Fähigkeiten überzeugt. Bis zum Antritt von Frau Quensel werden wir bereits konkrete Maßnahmen ergreifen, z.B. ein sog. Compliance Committee einrichten, das eine zentrale Rolle bei der Überwachung und Management des Compliance Systems übernimmt. Das Compliance Committee soll von ausgewählten Bereichsleitern gebildet und dann von Frau Quensel geleitet werden. Es ist per Arbeitsvertrag sichergestellt, dass sie eine direkte Berichtspflicht an den Vorstand und Funktionsträger sowie Gremien der VV hat.

Ein weiterer Baustein in der Stärkung der Compliance-Organisation besteht in der Einstellung eines Risikomanagers mit Wirkung zum 01.10. Diese Stelle wurde vom mir als Personalvorstand neu eingerichtet. Trotz intensiver Bemühungen konnte bisher kein geeigneter Bewerber für die Stelle gefunden werden. Wir suchen aber weiter mit Hochdruck nach einem Risikomanager. Er wird künftig im Sinne der Funktionstrennung und nach dem 4-Augen-Prinzip die Unternehmensrisiken der KVWL erfassen, wobei hier zunächst die

Finanzanlagen und das Liquiditätsmanagement im Vordergrund stehen, später werden auch weitere Risiken betrachtet.

Aus diesen beiden Elementen setzt sich das interne Kontrollsystem für die gesamte KVWL vorrangig zusammen. Zusätzlich werden alle Geschäftsbereiche ihrerseits noch ein internes Kontrollsystem einführen. Das bedeutet: Geschäftsprozesse in der KVWL werden erfasst und bewertet. Es findet ein Qualitätsmanagement statt und es werden Frühwarnsysteme innerhalb des Geschäftsbereiches etabliert. Das ist an vielen Stellen jetzt schon gelebte Realität. So ist beispielsweise der Geschäftsbereich Finanzen seit mehreren Jahren ISO-zertifiziert und alle Geschäftsprozesse werden regelmäßig vom TÜV überprüft.

Wie ich Ihnen eben erläutert habe, nimmt die interne Revision nach dem Drei-Linien-Model eine Sonderrolle ein. Der Innenrevisor agiert weisungsunabhängig und überprüft regelmäßig alle Geschäftsprozesse innerhalb der KVWL. Er berichtet direkt an das Leitungsorgan Vorstand und an das Kontrollorgan der Selbstverwaltung. Mit Herrn Thorsten Weber konnten wir seit dem 1.7.2024 einen erfahrenen Mitarbeiter für diese Position gewinnen. Herr Weber übernimmt die Funktion von Herr Töyer, der die KVWL leider durch Eigenkündigung verlassen hat. Herr Weber hat mehrjährige Berufserfahrung als Innenrevisor bei einem bundesweit tätigen Klinikkonzern und war zuletzt längere Zeit beim GKV-Spitzeverband in Berlin als Revisor tätig. Herr Weber hat bereits die ersten Kennenlerngespräche mit den Bereichsleitungen absolviert und arbeitet sich anhand der Berichte und der Prüfpläne seines Vorgängers ein.

Wir erwarten uns von der Innenrevision wertvolle Hinweise zu allen Geschäftsprozessen der KVWL.

Darüber hinaus nehmen die externen Prüfeinheiten wie die Wirtschaftsprüfer und das MAGS eine wichtige Rolle ein, wie Sie auf der Folie hinter mir sehen können.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich hoffe, ich habe Ihnen mit diesem Impuls einen guten Überblick verschaffen können, wo wir uns beim Aufbau von Corporate Governance Strukturen befinden und wie wir uns in den nächsten Wochen und Monaten noch weiter professionalisieren werden.

Neben den drei Kontroll- und Sicherheits-Säulen, die ich soeben ausführlich erläutert habe, möchte ich auch noch ein paar Worte zur vierten Säule an Sie richten:

Die vierte Säule der Verteidigung ist die Unternehmenskultur, die auf unserem Unternehmensleitbild und dem Führungsleitbild basiert. Auch und besonders darauf sollten wir nach den Erfahrungen aus den vergangenen Monaten unser besonderes Augenmerk richten. Wir müssen in der KVWL eine Kultur des Vertrauens aufrechterhalten und gegebenenfalls wieder herstellen. Die wichtigen und richtigen Überlegungen, die wir in den Bereichen Compliance, Risikomanagement und Innenrevision anstellen, dürfen nicht dazu führen, dass wir eine Überwachungskultur etablieren, die jegliche Entscheidungsfreude und Innovationskraft im Keim erstickt. Es darf nicht passieren, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehemmt darin sind, Entscheidungen zu treffen, ohne sich vorher schriftlich abzusichern. Das würde den Zielen der KVWL erheblich schaden und die Organisation starr und bewegungsunfähig werden lassen. Es müssen klare und verständliche Prozesse – wo noch nicht geschehen – klug gestaltet werden. Ich betone nochmals: der Befähigung zur eigenverantwortlichen Entscheidung unserer leitenden Mitarbeitenden ist ein tragender Baustein, der unserem Führungsleitbild entspricht

Wir müssen also gemeinsam einen guten Mittelweg finden aus Kontrolle und Dokumentation, Freiheit und Vertrauen. Das gilt für das Verhältnis zwischen der Vertreterversammlung und dem Vorstand aber ebenso zwischen VV und Verwaltung und innerhalb der Verwaltung zwischen den einzelnen Geschäftsbereichen. Ein solches Vertrauen können wir nur durch offene Kommunikation miteinander und die Etablierung einer gesunden Fehlerkultur erreichen.

Lieber Mitglieder der Vertreterversammlung,

ich möchte mich mit Ihnen auf den Weg machen, diesen Prozess zu gestalten. Wir werden gemeinsam und im Schulterschluss Strukturen aufbauen, die unsere Körperschaft wieder in ruhigeres Fahrwasser lenken. Zusammen mit Ihnen und den Mitarbeitern unseres Hauses möchte ich die KVWL zukunftsfähig aufstellen und eine Atmosphäre des vertrauensvollen Miteinanders schaffen.

Ich lade Sie sehr herzlich dazu ein, **mit uns** gemeinsam intensiv und in der Diskussion immer auf Augenhöhe an diesem Ziel zu arbeiten!