

Thema:

**Rede zur Ordentlichen Hauptversammlung 2005**

**Eugen Münch**

Vorstandsvorsitzender, RHÖN-KLINIKUM AG  
Salzburger Leite 1, 97616 Bad Neustadt/Saale

Termin:

**20. Juli 2005**

Veranstaltung:

**Hauptversammlung der RHÖN-KLINIKUM AG  
im Congress Center Frankfurt am Main**

## **Meine sehr geehrten Damen und Herren,**

es freut mich besonders, dass Sie der Einladung zur heutigen Hauptversammlung in so großer Zahl gefolgt sind. Einige sind zum ersten Mal hier, aber viele sind so etwas wie alte Bekannte für mich geworden. Es sind viele, von denen ich zwar den Namen nicht weiß, die aber über die Jahre, in denen wir uns hier getroffen haben, diesen Erinnerungsblitz: „Den kenn ich doch!“ auslösen.

Beim Schreiben dieser Rede war mir schon manchmal im Blick darauf, dass es die letzte in der Rolle des Machers sein würde, wehmütig zumute. Ich habe in einem Interview auf die ungläubig gestellte Frage, was ich machen würde, wenn ich nur noch „drauf blicken“ könnte, geantwortet: „Wenn es nötig ist, werde ich scharf blicken“.

Die neue Rolle wird einiges an Änderungen für mich und für Sie bringen. Bereits die Frage, welche Rede-Aussageform ich anwende, stellte mich vor ein Entscheidungsproblem: Im Analyseteil kann ich noch ganz selbstverständlich und unbefangen von „WIR“ sprechen. Wie sieht es aber im Zukunftsteil aus? Wenn ich „WIR WERDEN“ anwende, werde ich dann, wenn ich nicht das, was ich Ihnen sage, notfalls durch Handanlegen selber tun kann, zu einem dieser unsäglichen Schwätzer, an denen diese Nation so reich ist? Hierzu gehört die große Gruppe derjenigen, die über Ängste reden, weil sie nie Angst hatten, weil nichts bedeutsamer erscheint als der Augenblick der eigenen Inszenierung, weil Wechsel grundsätzlich nicht eingelöst werden.

Ich habe abgewogen und meine Möglichkeiten in der neuen Rolle, so Sie mir diese übertragen, abgeschätzt, und mich gefragt, ob ich dann Täter bleibe und nicht zum „Sager“ werde. Ich denke, dass ich mit den Mitteln des Aufsichtsrats mir selbst treu bleiben und Ihnen die Richtung des Unternehmens aufzeigen kann, ohne in die Gefahr zu geraten, hilflos der Widerlegung meiner heutigen Aussage zusehen zu müssen. Die Zweifler, die meine Fähigkeit in Frage stellen, vom Spielfeldrand das Spiel anzufeuern und zu sichern, ohne dem Kapitän und seinen Spielern Rhythmus und Dynamik zu nehmen, sind aufgerufen, mich beim Wort zu nehmen.

Sie und der Aufsichtsrat werden entscheiden, ob Sie meine Begleitung unter dieser Ansage wollen. Es ist mein Wunsch und meine Hoffnung, deshalb werde ich auch bei den Zukunftsaussagen formulieren: „Wir werden“.

Lassen Sie mich nach der Generalprämisse zum einfachen Teil, dem Gewesenen, kommen.

## **Ergebnisse 2004 / 1. Halbjahr 2005**

Mit der Erstkonsolidierung der Krankenhäuser Pforzheim, Bad Kissingen und Hammelburg haben wir im Jahr 2004 mit 1,045 Milliarden € erstmals die Umsatzmilliarde übersprungen. Die Steigerung gegenüber dem Vorjahr betrug 9%.

Der Konzerngewinn erhöhte sich um 4,5% auf 76,4 Mio €. Das Ergebnis je Aktie stieg damit auf 2,95 €.

Die Zahl der in unseren Kliniken behandelten Patienten erhöhte sich um 13% auf 598.485 Patienten.

Am Jahresende zählten 30 Konzernkliniken mit insgesamt 9.211 Betten zu unserem Unternehmen.

Wir beschäftigten am 31. Dezember 2004 14.977 Mitarbeiter.

Unsere Investitionen von 101,3 Mio. € konnten wir aus dem Cash-Flow finanzieren. Unsere Nettoverschuldung ist daher nicht gestiegen. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 47%.

Im Geschäftsjahr 2004 betrug das akquisitionsbedingte Wachstum nur 63 Mio. €. Mit der Akquisition und dem Abschluss von Kaufverträgen über neun Kliniken mit 2.625 Betten, welche wir zum 1. Januar 2005 integrierten, ist uns ein großer Wachstumsschritt gelungen.

Dies bestätigt auch der Ihnen heute vorliegende Bericht über die Entwicklung unseres Konzerns im ersten Halbjahr 2005.

Die Entwicklung unserer Umsatzerlöse mit einer Steigerung um 38% auf 688,3 Mio. € und die Erhöhung unseres Konzerngewinns um 14,1% auf 44,4 Mio. € liegen im Rahmen unserer Erwartungen. Die noch ungünstigen wirtschaftlichen Strukturen der übernommenen Krankenhäuser drücken erwartungsgemäß auf die Margen, sie stellen jedoch weiteres Rationalisierungspotential dar.

Aufgrund der Entwicklung in den letzten Monaten sehen wir uns veranlasst, bei allerdings noch nicht gegebener Planungssicherheit in der vergütungsrelevanten Einführungsphase der DRG-Fallpauschalen, unsere Ergebnisprognose für den Konzerngewinn um 2,0 Mio. € auf nunmehr 86,0 Mio. € zu erhöhen. Die Umsatzerwartungen liegen unverändert bei 1,4 Milliarden €.

In Jahren mit starkem akquisitionsbedingtem Wachstum steigen die Investitionen. Im 1. Halbjahr 2005 haben wir 199,1 Mio. € investiert, von denen 157,8 Mio. € auf Klinikübernahmen entfallen. Damit steigt auch die Nettoverschuldung, und zwar im 1. Halbjahr 2005 von 223,6 Mio. € auf 335,7

Mio €. Vorübergehend geht die Eigenkapitalquote zurück. Sie beträgt aktuell 41,5 %. Damit sind und bleiben wir gesund und finanzstark.

Zum 30.06.2005 beschäftigte der Konzern 20.361 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die mitbestimmungsbedingte Erweiterung bzw. Neuwahl des Aufsichtsrats in der heutigen Hauptversammlung ist die gesetzliche Folge dieser Entwicklung.

Lassen Sie mich an dieser Stelle Dank sagen, Dank den Mitarbeitern für ihren Einsatz. Es ist gut zu wissen, dass eine überwältigende Mehrheit der Mitarbeiter mitzieht, mitdenkt und an der Erfüllung unserer Ziele arbeitet.

Dank auch dem Aufsichtsrat und Beirat für ihren Einsatz und die oft schnell erforderlichen Beschlüsse. Dank an die Mitarbeitervertreter, welche die Interessen der Mitarbeiter im wohlverstandenen Interesse mit Blick auf das Ganze vertreten.

Den anderen – und das ist zum Glück eine Minderheit, das sind die, welche ideologisch verbohrt glauben, dass Arbeit krank macht, obwohl erwiesenermaßen die Krankenstände nirgends höher sind als bei den Arbeitslosen - rate ich dringend, umzukehren.

### **Das Kartellamt**

Lassen Sie mich einige Takte zu der Auseinandersetzung mit dem Kartellamt sagen:

Das Kartellamt hat, wie es auch von der Presse übermittelt wurde, die Übernahme der Krankenhäuser in Eisenhüttenstadt und Bad Neustadt untersagt. Wir – und kaum jemand in der Branche, der Wettbewerb will – halten die Aktion des Kartellamts für nicht zielführend. Der Beifall kommt von den öffentlich-rechtlichen Verteidigern des alten Systems. Ein neuer Verband der öffentlich-rechtlichen Großkliniken hat Beifall geklatscht und gar nicht gemerkt, dass er – wenn er sein Konzept verwirklicht – eigentlich vom Kartellamt gestoppt werden müsste. Im September werden wir den ersten Gerichtstermin haben und vielleicht eine erste Meinung des Gerichts hören.

Ich persönlich würde es begrüßen, wenn das Kartellamt – unabhängig von den laufenden Verfahren – in einen Dialog mit uns und anderen privaten Krankenhausträgern einträte, um Lösungen für das Entstehen von echtem Wettbewerb zu entwickeln, der den Patienten nützt, anstatt die alten Gräle zu hüten.

Aus der Zukunft rückwirkend betrachtet, wird die heutige Haltung und das Störpotential des Kartellamts wie unzählige Aktionen der bewahrenden Bürokratie der Geschichte angehören. Man sollte nie vergessen, dass die Sozialbürokratie in der schwarzgelben Regierung in die Gesetzgebung der

Wiedervereinigung einen unter den Insidern als Lex Rhön bezeichneten Passus eingefügt hat, der die private Finanzierung des Modells Meinigen verhindern sollte. Auch das war, um es im militärischen Sprachgebrauch auszudrücken, ein Rohrkrepiierer.

### **Die Politik: Es gibt sie, aber keiner geht hin**

Das führt mich zu einem aktuellen und grundsätzlichen Einschub mit der Feststellung, dass wir alle die Politik und ihr Gewinde zu ernst nehmen. So wenig wie die Politik Arbeitsplätze schaffen kann, so wenig könnte sie eine Wirtschaftsdepression auflösen, würden wir ihr die geistige Gefolgschaft verweigern.

Da die Politik, ohne dass der Wähler dafür zahlt dessen Wünsche erfüllen will, wird sie vermutlich immer kurz springen. Wenn wir uns fragen, was eben dieser Wähler will, wenn er Patient ist, und wenn wir mit unseren Mitteln seiner Vorstellung nahe kommen, dann kann wenig schief gehen. Ob das System Bürgerversicherung, Prämienlösung oder etwas dazwischen sein wird, ist bei weitem nicht so wichtig, wie man uns einreden will. Es wird Leistung benötigt, und wer die gut und preiswert herstellen kann, den Service dazu bietet, der wird gebraucht, und wir denken, dass das für uns gilt.

2% Mehrwertsteuer und weniger Sozialabgaben werden sich vermutlich bei der im Verhältnis zur Industrie hohen Personalquote eher ausgleichen. Die anderen Krankenhäuser mit teilweise 30% mehr Personal wird es noch etwas besser treffen, aber die haben wegen des hohen Personalstands ganz andere Probleme. Meine Prognose lautet: Es besteht kein Grund zur Besorgnis. Den Ländern einen Teil der Mehrwertsteuererhöhung zur Fortsetzung ihrer Verteilpolitik zu überlassen, finde ich allerdings mehr als kontraproduktiv. Sinn hätte allenfalls, damit zwangsweise Schulden zurück zu zahlen.

Man sollte die Politik vielleicht an die alte Geschichte erinnern, nach der in New York einmal der Strom ausgefallen ist und dann die Geburten anstiegen. Vielleicht sollte Frau Merkel – oder wer immer uns „bekanzelt“ – einfach das Licht ausmachen; ich bin sicher, dass sich die Leute erinnern, was man dann tun kann.

### **Die HVB hat verkauft**

Ein Bericht über die letzten Monate wäre unvollständig, wenn ich nicht auch die Rolle unseres ehemaligen Großaktionärs, der HVB, würdigen würde. Ich möchte aber ausdrücklich feststellen, dass dieser Berichtsteil nicht im Zusammenhang mit dem vorigen steht.

Die HVB hat uns seit der Übernahme des Aktienpaketes im März 2002 begleitet und war in dieser Zeit ein offener und für Argumente zugänglicher Partner. Es war von Anfang an klar, dass sie nur als Finanzinvestor und interimsmäßig die Anteile hält. Bei der Übernahme dachten wir, dass es sich um wenige Tage handle. Die jetzt gefundene Platzierung hat uns eine ganze Reihe von neuen – und die Verstärkung alter Aktionäre, die uns schon lange kennen – gebracht. Wir werden uns sehr bemühen, das in uns gesetzte Vertrauen, das sich auf einen langfristigen Erfolg richtet, zu rechtfertigen.

Mit der Platzierung ist eine sehr gute, den Wert des Papiers beflügelnde Verteilung eingetreten. Wir dürfen an dieser Stelle der HVB für die Begleitung danken; sie hat – und wir denken, dass es nicht ihr Schaden war – mit dem Verkauf dafür gesorgt, dass wir von den Veränderungen, die sie selbst betreffen, unberührt bleiben. Es ist das, was man eine win-/win-Situation für alle Beteiligten nennt, eingetreten.

### **Anträge zur Satzungsänderung und ihre Begründung: Vermeidung von Turbulenzen im Anleger-(Börsen-)Umfeld**

Der Verkauf des bei der HVB gelegenen Pakets und der Beschluss, Vorzüge und Stämme zusammenzulegen, hat für mich immer eine Verbindung gehabt, weil mein Bemühen weniger auf einen neuen Großaktionär als auf eine Verbreiterung der Aktionärsbasis insgesamt gerichtet war.

Ich gebe zu, dass es schöner ist, ein Großer unter Kleineren zu sein als ein Kleiner unter Großen. Wenn Sie jemals als ein „Einszweiundsiebzigerle“ unter „Zweimeterleuten“ – mit diesen elendig großen Füßen, die nicht einmal registrieren, wenn sie einem auf die Zehen treten – herumgelaufen sind, dann verstehen Sie, was ich meine.

Lassen Sie mich also aus diesem Blickwinkel zu Absicht und Hintergrund für die heute gestellten Anträge kommen.

Die Entwicklungen bei einigen im Zusammenhang mit Hedgefonds in die Schlagzeilen geratenen börsennotierten Aktiengesellschaften haben vielfältige Ursachen, über die man trefflich streiten kann. Kaum strittig wird als eine Ursache die Auflösung der so genannten Deutschland AG sein. Diejenigen, welche die Auflösung dieses vielleicht nicht mehr zeitgemäßen Instruments betrieben haben, sahen das Ergebnis wohl zu eindimensional oder man kann auch sagen blauäugig. Der Wegfall der stabilen Eigenkapitalbeziehungen hat dem besseren Zugang zu internationalem Kapital gedient. Da dieses Kapital nach der Herkunft und seiner Interessenslage schwerer zu charakterisieren und seiner Natur nach auch in hohem Maße anonym ist, gibt es keine Personen mehr, an denen Verantwortung festgemacht werden kann. Verantwortung hat der Fondsmanager gegenüber seinen Anlegern, nicht aber gegenüber

demjenigen, bei dem er anlegt. Dort muss die Übereinstimmung der Interessenslage und die Erfüllung der Erwartung das ersetzen, was früher durch „man kennt sich, und eine Hand wäscht die andere“ (Zusatz: und zwei das Gesicht) an Kalkulierbarkeit vorhanden war. Es kann – und damit will ich niemandem zu nahe treten, weil ich über theoretische Konstellationen rede – sich hinter Anlage suchendem Kapital vom gewaschenen Drogengeld bis zu den in der Anlage gesammelten Spargroschen schwer arbeitender kleiner Leute einfach alles verbergen. An dem Geld, das im Gegenzug zur Abgabe von Aktien fließt, klebt selten ein Zettel, auf welchem steht „ich bin ein Spargroschen und will zehn Jahre bleiben und mich verdoppeln“ oder „mein Herr ist Dracula, und dein Blut ist mein Leben“.

Einfache Geister glauben dann an Heuschrecken und gutes oder schlechtes Kapital. Das ist falsch, weil zu simpel.

Die Antwort liegt in dem Bild, das ich gewählt habe: Der Spargroschen-Anbieter wird bleiben, wenn er glaubhaft eine Chance sieht, seine Vorstellung zu realisieren. Er wird gehen, wenn er merkt, dass seine Anlage zum Spiel „Alles oder Nichts“ eingesetzt wird. Der Herr Dracula wird nur bleiben, wenn er die Chance hat, morgen Blut zu bekommen; er spielt „Alles oder Nichts“. Wenn die Chance auf Blut aber erfordert, dass 90 % den Hals freiwillig hinhalten oder weil die Chance, an die Zapfstelle zu kommen, nur alle fünf Jahre besteht (Aufsichtsratswahl), wird er einfachere Opfer suchen, denn er hat alles, aber kein Stehvermögen, das ist ja gerade seine Natur.

Bisher haben wir uns gegen solche Entwicklungen geschützt, indem Vorzugsaktien ohne Stimmrecht die Position der langfristig orientierten Großaktionäre verstärkt haben. Vorzugsaktien sind aber im internationalen Markt ein Problem, und deshalb wollen wir das ändern. Mit der Aufgabe des Schutzes durch die Vorzugsaktien würde die Sperrminorität, - und ich sehe meine Funktion als Schutzpatron der Ziele des Unternehmens, wie ich sie früher immer wieder und auch heute erneut formuliere – entfallen. Zur Aufrechterhaltung des Patronats brauche ich ein Äquivalent. Deshalb sollen nunmehr beispielsweise Kapitalerhöhungen und ähnliche Beschlüsse nur mit der qualifizierten Mehrheit von 90 % möglich sein. Dabei wird akzeptiert, dass wenn jemand die Mehrheit im Unternehmen erwirbt, mit dieser den Aufsichtsrat und den Vorstand ausrichtet, er dann die Politik des Unternehmens bestimmt. Das einzige, was ich erreichen will, ist, dass er sich dabei an die gegebenen zeitlichen Horizonte halten muss oder eben 90 % des Kapitals überzeugen muss, dass sein Weg richtig ist. Das bedeutet, dass man nicht auf die Schnelle mit einer zusammengestoppelten HV- Mehrheit mitten in einer Aufsichtsrats-Dekade den Aufsichtsrat unter Druck setzen und die Geschäftspolitik ändern kann, sondern man muss sich langfristig organisieren. Genau dieser Zwang zu längeren Fristen ist es, der jeden Kapitalgeber dazu bringen wird zu überlegen, ob seine Ziele mit der Längerfristigkeit in diesem Konzern kongruent sind. Kapital, das auf Lebendblut angewiesen ist, wird sich dann dahin wenden, wo die Bar dafür

geöffnet ist – und da kann es ja auch ganz segensreich sein Aderlässe zu erzeugen.

Sowohl für den Vorstand als auch für den Vorsitzenden des Aufsichtsrats – das ist meine Überzeugung – wird es Aufgabe und Ziel sein müssen, möglichst viele Aktionäre zu kennen und den Kontakt zu ihnen zu halten, damit sie ihrerseits die Kongruenz des Kapitals mit ihren Zielen und Vorgaben zur Deckung bringen können. Das heißt, dass ich als Aufsichtsrat gemeinsam mit dem Vorstand zu Gesprächen mit Aktionärsvertretern und Anlegern zur Verfügung stehen werde.

### **Wechsel im Aufsichtsrat und Neubesetzung des Vorstandsvorsitzenden: Weshalb jetzt und weshalb so?**

In den Anträgen zur Beschlussfassung finden Sie auch meine Ankündigung, mit dem heutigen Tag aus dem Vorstand der Rhön-Klinikum AG auszuscheiden, und meine Kandidatur für die Nachwahl an die Stelle von Graf Rittberg und für die Wahl in den ab 31.12. 2005 neu zu bildenden Aufsichtsrat. Wer mich kennt – und das glauben viele – hätte noch vor geraumer Zeit Wetten gegen einen solchen Schritt meinerseits angenommen.

Ursprünglich hatte ich vor, in einem Alter von 63 oder 65 Jahren in den Aufsichtsrat zu wechseln, aber dann hat mein Begleiter über 30 Jahre im Aufsichtsratsvorsitz, Dr. Graf von Rittberg, den Vorsitz abgegeben und angekündigt, dass er die Aufgabe im Aufsichtsrat aus gesundheitlichen Gründen aufgeben muss.

Mit Graf Rittberg verbinden mich über 30 Jahre intensivster Zusammenarbeit. Er war eine der entscheidenden Säulen, auf der dieses Unternehmen von einer schief gelaufenen Rehabilitationsklinik zum Trendsetter in der deutschen Akutkrankenhauslandschaft geworden ist. Ich darf an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, mich bei ihm für die Zusammenarbeit – und es gab harte und schwerste Zeiten – und für sein Vertrauen zu bedanken. Den Dank spreche ich auch für das Unternehmen aus und wünsche ihm, dass er sein weiteres Leben nach seinen Vorstellungen ausrichten kann. Wenn wir ihm mit unseren Problemen und Entscheidungszwängen ein bisschen fehlen, wäre das allerdings gar nicht schlecht. Der Stoff dessen, was wir gemeinsam erlebt und bewegt haben, würde leicht Bücher füllen; sie zu schreiben, wäre eher eine für uns untypische Rückschau, weil sie den Nachteil hätte, dass wir den Blick von der Zukunft wenden – und die hat es in sich.

Der Rücktritt von Graf Rittberg wurde dankenswerter Weise von Herrn Mündel aufgefangen. Seine Qualitäten, seine Fähigkeit, das Gremium zu führen, hätten natürlich möglich gemacht, dass ich bei meinem alten Plan bleibe, die Vorstandsdekade bis 2008 zu vollenden bzw. noch ein/zwei Jahre anzuhängen.

Nach reiflicher Überlegung kam ich aber zum Ergebnis: Zäsur jetzt. Ich bin sicher, dass es richtig ist, wenn ich den Generationswechsel anführe und heute statt in fünf Jahren den Nachfolger einführe. Es wäre dann nichts besser, nichts leichter, es wäre nur später. Herr Pföhler hätte dann eine Perspektive von weniger als zehn Jahren gehabt. Und einen besseren „Nachfolger“ kannte ich nicht.

Wichtig war in diesem Zusammenhang, dass Herr Meder – vermutlich der intimste Kenner von Krankenhausstrukturen und unserer Art, diese zu sanieren und zu gestalten – seine Fähigkeiten mit dem, was Herr Pföhler einbringt, nämlich strategische und politische Potenz und die Fähigkeit auf Zielentwicklungen zu integrieren, verbindet. Ich dachte, dass ich selbst mit meinen 60 Jahren der neuen Führung noch Rückendeckung geben und neben der Funktion des Kontrolleurs auch verstärktes Gewicht auf Entwicklungen, die in der Tagesroutine immer zu kurz kommen, legen kann. Dabei ist völlig klar, dass ich die Regeln der Gewaltenteilung zwischen Aufsichtsrat und Vorstand einhalte und keine Vermischung stattfindet. Wie Sie hören, habe ich intellektuell den Wechsel vollzogen – mental bin ich dabei, das Bemühen zu steigern.

Mein Umfeld ist auch bestrebt, mich bei meinem „Weg der Veränderung“ in die neue Phase meines (Arbeits-)Lebens aufzumuntern. Das geschieht beispielsweise dadurch, dass mir immer wieder Beispiele dafür genannt werden, dass sich auch bei anderen Menschen und in anderen Lebensbereichen alles ändert und es nur eine Frage der Einstellung ist, wie „man“ damit umgeht. Neulich gab in diesem Zusammenhang eine der Damen im Büro eine Geschichte über altersbedingte Veränderungen des Marketings von Apotheken zum Besten, bei der ich doch etwas berührt war: In der Geschichte fragen eine ältere Dame und ein alter Herr den Apotheker, ob er Produkte wie Kukident für die Zähne, Doppelherz zur Leistungssteigerung, Inkontinenzmittel, Sonnenblumenkerne für die Prostata und natürlich auch Viagra vorrätig hätte. Der Apotheker bejahte, worauf die Dame zu dem Begleiter gerichtet sagt, „Hermann, ich glaube, wir können unseren Hochzeitstisch auch hier machen“.

### **Der Aufschlagpunkt**

Zurück zu der Realität, welche die Nachfolger vorfinden:

Das Unternehmen verfügt heute über Erfahrung und Konzepte in allen Bereichen der Krankenversorgung. Das geht von der Übernahme hoheitlicher Funktionen im Maßregelvollzug, wo zur Zeit mit einem Neubau in Hildburghausen ein bahnbrechendes Modell entsteht, über die universitären Strukturen in Leipzig bis zu den im Bau befindlichen Tele-Portal-Kliniken und den ersten eingerichteten Medizinischen Versorgungszentren (MVZ) ebenso

wie die als Prototyp existente Elektronische Patientenakte (EPA) als Leitkonzept für effiziente Vernetzungsmedizin.

Wir stehen vor der Verhandlung über die ersten Universitätsklinikprivatisierungen in Marburg und Gießen. Wir haben allen Unkenrufen zum Trotz fundierte und durchdachte und rechenbare Lösungen, sogar für die sensiblen Themen der Freiheit von Forschung und Lehre (F+L). Da es einfach nicht möglich war, dies alles in die Rede zu packen, habe ich mich entschlossen, einige Einzelthemen in Aufsatzform auszuarbeiten und sie auslegen zu lassen, so dass diejenigen, die tiefer in unsere Konzepte einsteigen möchten, es punktuell tun können.

Auf eines möchte ich hier besonders hinweisen, die Partikeltherapie, weil sie ein Gebiet ist, in das unsere ganze Erfahrung und unser Wissen eingeflossen sind. Das Konzept der Partikeltherapie – so argwöhnen einige – könnte der Bentley vom Münch sein. Das wäre falsch gedacht. Die das denken, sollten lesen. Mit dem Konzept der Partikeltherapie entwickeln wir eine neue Medizinform, die als Therapiekonzept eine extreme Veränderung bewirken kann. Verbunden mit dem von uns entwickelten Industrialisierungskonzept als sozial-ökonomischen Komplex, vertieft sie das Bild unseres Unternehmens und unterstreicht den strategischen Ansatz, dessen Innovation darin liegt, dass es den Wunsch nach Umsorgtheit, Gesundheit und langem Leben als „Versorgungsaufgabe“ des Staates als Nachfrage aufnimmt und die Breite der Nachfrage zur industriellen Produktion der Leistung nutzt und durch teilweise Weitergabe der Effekte der Kostendegression für jedermann verfügbar macht. Die Partikeltherapie mit den medizinischen Möglichkeiten bis hin zum Robotereinsatz, um die nötige Präzision und den für preiswerte Medizin nötigen Durchsatz zu ermöglichen, ist an sich schon ein Entwicklungssprung. Im Zusammenwirken mit unseren bereits gelebten und entwickelten Strukturen, z. B. der Tele-Portal-Klinik, wird sie in Sachen Preiswürdigkeit und Flächenversorgung Maßstäbe setzen. Dieses Konzept bündelt unsere Möglichkeiten, um eine eigentlich unbezahlbare Medizin mit unglaublichem Potential für die Patienten so zu rationalisieren, dass unser Credo: „Sozial durch Produktivität und Rationalität“ bei Umsetzung zur Verfügbarkeit von medizinischen Hochleistungs-Dienstleistungen für jedermann führt und es den Konzern zum Taktgeber der Entwicklung machen kann.

### **Generalrends ... nicht nur in der Medizin**

Bevor ich einen Schritt zurücktrete, will ich heute – wie Sie das schon kennen – versuchen, eine allgemeine Beurteilung der Lage des Gesundheitswesens, der Generalrends und eine Beschreibung des Weges zu geben, auf den, denke ich, das Unternehmen ausgerichtet wurde.

Wie auch immer die neue Regierung arbeitet und wer sie stellt – eines scheint unabdingbar: Vergangenheit ist der Vater Staat als allumsorgende

Institution, der jedem die Verantwortung für sein Leben abnimmt. Die Zerrüttung der Finanzen und auch die ungelante Art die Wünsche der Bürger zu verfremden, lassen den Rückzug des Staates zum sicheren Trend werden.

Die Bedürfnisse der alternden Gesellschaft nach den Gütern des Alters werden bleiben und zunehmen.

(Sie lachten über meinen Witz, dabei habe ich vielleicht ein echtes Bedürfnis beschrieben.)

Eine Möglichkeit sie zu befriedigen, liegt darin, dass im Krankenhaus die entstehende Lücke für diejenigen geschlossen wird, die es sich leisten können. Die Konsequenz wäre eine dem amerikanischen Modell angenäherte Versorgungsstruktur, d.h. punktuell und preisoptimiert, wodurch allerdings für viele die Versorgungswünsche nicht erfüllbar wären. Herr Schmitt hat in seinem Gesundheitsreport gerade nachgewiesen, dass die Fallpreise der größten amerikanischen Krankenhauskette drei Mal so hoch sind wie die von der Rhön-Klinikum AG. Und trotzdem ist unsere Umsatzrendite nicht schlechter. Müssten die Menschen aber alles selber bezahlen, wäre die Menge der Menschen, bezogen auf die Gesamtbevölkerung, die sich unsere Versorgung leisten könnten, nicht 40 %, sondern vielleicht 70 oder 80%. Ist das vielleicht der Beweis, dass unsere Struktur die zielführende ist? Ein Markt, der aus 80% potentiellen Kunden besteht und die selbe Umsatzrendite abwirft, ist nicht nur sozialer, sondern er ist auch betriebswirtschaftlich besser.

Flächenpräsenz, wenn Sie so wollen, Versorgungssicherheit zum niedrigen Preis, den sich beispielsweise 80% der Bevölkerung leisten könnten, ist für das die Menge produzierende Unternehmen besser und für die Bevölkerung sozialer. Es wird sich immer ein Weg finden, die verbleibenden 20 % über staatliche Sozialfunktionen abzusichern.

Entscheidend für die Entwicklung ist der Übergang vom System „Vater Staat“ zur privaten selbst verantworteten Entscheidung. Da – wie ausgeführt – eine staatliche Lenkung wünschenswert, aber wohl eher nicht gewährleistet sein wird, stellt sich die Frage, ob wir als Unternehmen in diesem Segment die Chance haben, soviel bestimmende Kraft zu entwickeln, um den Entwicklungstrend faktisch zu gestalten.

Die Lösung haben wir mit unserem Denkmodell „GKV Plus“ und „GKV Plus Plus“ aufgezeigt. Das Konzept beinhaltet, dass wir so stark wie möglich wachsen und – soweit wir das nicht alleine schaffen – mit denkverwandten Krankenhäusern und Gesundheitsdienstleistern kooperieren, damit wir in wenigen Jahren über ein Netz von Versorgungspunkten in Deutschland verfügen, dass uns werbende Aussagen an jeden Bürger in diesem Land möglich macht.

Auch heute möchte ich nicht darauf verzichten, einen Blick aus dem Fenster in die Zukunft zu werfen. Stellen Sie sich vor, dass wir beispielsweise in fünf Jahren Fernsehwerbung machen und mit der Frage beginnen: Sind Sie oder ein Bekannter auch schon im Krankenhaus oder beim Arzt gewesen und wurden auf das nächste Jahr vertröstet? Viele würde dies bejahen. Und dann kommen wir mit der Antwort: „Wenn Sie bei der GKV-Plus unterschreiben, ist es nicht teurer, aber Sie tragen mit der Selbstbeteiligung Verantwortung für Ihre Gesundheit“. So werden sie, die Bürger, abschließen, wenn wir ihnen beispielsweise sagen können, dass sie zu uns nie weiter als 60 km fahren müssen, dass wir Notfallversorgung rund um die Uhr garantieren und dass wir sie ohne Warteliste nehmen. Die Bedingung des niedrigen Preises wird allerdings sein, dass es eine Selbstbeteiligung geben wird, die den Nachfrager über seinen Geldbeutel – hierbei durchaus mit sozialen Abstufungen, um die große Zahl als Qualitäts- und Kostendegressionsmoment zu erhalten – in die Verantwortung nimmt. Eigentlich ist es ganz einfach: Man muss nur das tun, was der Staat und die Politik wider besseres Wissen unterlassen.

Wir haben uns natürlich gefragt, wie stark wir sein müssten, um den Trend zu setzen und andere zu zwingen, mit ähnlichen Modellen gegen uns anzutreten. Die Antwort lautet, dass man in der Lage sein müsste, 8 bis 10 % der Bürger auf diese Weise zu versorgen. Der Erfolg des Modells würde Nachahmer herausfordern, und das System würde sich mit zunehmender Geschwindigkeit wandeln.

Das bedeutet, dass wir sehr zügig handeln müssen. Bevor der Markt in Kleinstsegmentierungen zerfällt, sollten wir über 150 bis 200 Standorte, die hoch vernetzt sind, verfügen. Es gibt viele Gegner. Und je mehr wir sie mit unseren Modellen konfrontieren, desto panischer werden sie. An großen Standorten wird gemauert; dazu gehören die Privatisierungsschutz-Tarifverträge von Ver.di, welche für die Mitarbeiter bis zu 30 % Lohneinbuße bringen.

Auch die kleinen regionalen Standorte mit einem Einzugsgebiet von 30 000 Bürgern haben die Schädigung schon hinter sich. Krankenhäuser wie Bad Neustadt haben in den letzten 20 Jahren bis zu 40 % ihres Marktanteils eingebüßt, weil sie den veränderten Bedürfnissen der Patienten nicht, aber um so mehr den statischen Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht geworden sind und der Profilierung von abseitigen politischen Interessen gedient haben. Mit unserem Tele-Portal-Kliniken-Konzept wollen wir die verlorene Versorgung mit Preis und Leistung zurückholen.

Lassen Sie mich noch einen kleinen Blick in eine fernere Zukunft tun, denn die Chancen sind, trotz der bevor stehenden Herkulesaufgabe, unglaublich.

Stellen Sie sich vor, dass Sie beste Erfahrungen bei Service und Zuverlässigkeit in lebensgefährlichen Situationen mit uns sammeln konnten. Sie sind gewöhnt, zu uns zu kommen, wenn Sie etwas plagt. Sie werden

älter und anhänglicher, Ihre Tele-Portal-Klinik ist einer der besuchtesten Plätze, weil da auch die ambulanten Ärzte sind, zu denen Sie häufig gehen. Dann gibt es daneben auch einen Supermarkt, der sich auf die Leute Ihrer Altersgruppe eingestellt hat. Und irgend wann gibt es eine kombinierte Gesundheits- und Kundenkarte, weil die Krankenkasse sowieso schon lange Gesundheitskasse hieß und nun sogar eine geworden ist. Sie dürfen dem „Rhön-Gesundheitsclub zur Gesundheitsversorgung“ beitreten. Sie tun das, weil Sie sich so „wohlbehalten“ fühlen können, wenn Sie wissen, dass der, welcher für die Gesundheit im Notfall da ist, sich auch sonst einmal um Sie kümmert. Der Staat ist zwar nicht mehr da, wir erinnern uns kaum, aber so ein Stück des alten Traums sind jetzt „die von Rhön“. Es ist sogar besser als früher, weil man damals, wenn einem diese staatlichen Leistungen nicht geschmeckt haben, hätte auswandern müssen, um zu entkommen. Jetzt könnte man einfach zum nächsten Anbieter wechseln, weil das Modell acht Mal in verschieden Varianten existiert und alle in ganz Deutschland, vielleicht in ganz Europa, vertreten sind.

Vielleicht ist das ein Hirngespinnst, aber es lohnt, den begonnenen Weg weiter zu gehen, denn:

Leistung schafft Vertrauen – und das ist die Basis für Patienten und noch mehr für Käufer, welche die Sicherheit unserer Infrastruktur wünschen.

### **Übergabe eines „gesunden“ Unternehmens**

Ich übergebe, so denke ich, ein bis dato erfolgreiches Unternehmen, ein Unternehmen, das voll ist von Konzepten, Ideen, die vollendet und erhaltenswert sind, die begonnen und perfektioniert werden müssen und die als Gedankenmodell noch eine Struktur finden sollen. Ich werde nicht aufhören, solche Ideen zu gebären, und ich werde sie anbieten und versuchen zu überzeugen, denn nur wenn dies gelingt, wird der Vorstand die Stärke haben, sich ihrer erfolgreich zu bedienen.

Es ist auch bei weitem bei uns nicht alles eitel Sonnenschein, und der Vorstand übernimmt ein schweres Erbe, das auch Schnitte in von mir aufgebaute Strukturen nötig macht, die ich selbst nicht mehr geschafft hätte, bei denen ich aber helfen kann, indem ich deren Veränderung auch öffentlich mittrage. Ich bin mir auch im Klaren darüber, und Herr Pföhler und Herr Meder wissen dies auch, dass ich ihnen keine Firma hinterlasse, die davor gefeit wäre, in Unordnung zu geraten. Ich hinterlasse nichts, was nicht noch effizienter und besser gemacht werden könnte, und ich hinterlasse nichts, was auf Dauer so bleiben kann, wie es ist, denn alles ist im Wandel, und Erfolg ist das Prinzip der Evolution. In allem liegt die Chance und das Risiko, die Welt ein Stückchen positiver oder negativer zu gestalten.

In den vielen Jahren der Führung des Unternehmens unter Mitwirkung vieler, die sich begeistern ließen, und dem Widerstand derer, die angegriffen haben

und die unfreiwillig die besten Lehrmeister waren, an denen wir gewachsen sind, weil sie uns zu Höchstleistungen gezwungen haben, ist das Fundament eines starken Unternehmens gewachsen. Dabei war es immer entscheidend, dass für Patienten und Mitarbeiter ersichtlich war, dass mit menschlichem Antlitz prägend geholfen wurde und dass ihnen ein Erfolg versprechender Weg zu einer bezahlbaren Flächenversorgung auch in der Zukunft gewiesen wurde. Gleichzeitig waren wir – und sind es auch heute – für unsere Gegner durchaus Furcht erregend und verdrängend.

Für die Patienten in unseren Versorgungsregionen – und nur darauf kommt es an – sind wir zu einer Institution geworden, die weit über eine Kundenbeziehung hinausgeht. Wir sind in diese Position nicht durch Sozialismus, allenfalls dessen Versagen, sondern durch gestaltete Effizienz unter ökonomischem Sachverstand und mit ethischem Augenmaß gekommen. Unsere Gestaltungskraft ist Erfolg und Verpflichtung zugleich. Ich darf, weil das eine Gemeinschaftsleistung war – um den Satz des großen Friedrichs aufzunehmen: „Der Vorstand ist nur der erste Diener seines Unternehmens“ – mich ganz persönlich bei allen, die mich begleitet haben, sehr herzlich bedanken.

In diesem Sinne sollte der Vorstand das Unternehmen weiterentwickeln. Die Methoden und Verfahren werden sich ändern. Die Basis dieses Unternehmens ist die Krankenversorgung, die wir so gut und für so viele machen, dass wir daran auch verdienen können – und nicht umgekehrt. Erst kommt die Leistung, dann der Lohn!

Für mich bitte ich um Ihre Stimme bei den Vorschlägen zur Aufsichtsratswahl, meine Leitlinie für diese Aufgabe habe ich soeben erklärt.

Es wird ein langer steiniger Weg, und es wird die oberste Aufgabe des Vorstands sein, jede Entwicklung weg von der Leistung und weg von der Vertrauenswürdigkeit und damit der Wahrhaftigkeit – ich weiß, dies ist ein altes Wort, aber es ist das wichtigste – zu verhindern und damit das oberste Prinzip des Unternehmens zu verfolgen:

Tue nichts, was Du nicht willst, dass es Dir angetan werde, und unterlasse nichts was Du willst, das es Dir getan werde!

Es bedarf der Anstrengung, aber es kann gelingen, den Erfolg des Unternehmens auf der Basis dieses Postulats zu gestalten. Dann wäre jeder Tag für die, die es tun, ein guter Tag und jeder investierte Euro ein guter Euro

Ich wünsche Ihnen, Herr Pföhler, Glück, Selbstvertrauen und Mut. Dem Vorstand und den Führungskräften wünsche ich Tatkraft und Weitsicht, und den Mitarbeitern wünsche ich den Vorstand, der das hat.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.

\*\*\*\*\*