

Bericht des Aufsichtsrats

zur 19. Ordentlichen Hauptversammlung der RHÖN-KLINIKUM AG

Eugen Münch
Aufsichtsratsvorsitzender, RHÖN-KLINIKUM AG
Schlossplatz 1, 97616 Bad Neustadt a. d. S.

Termin:
31. Mai 2007 / 10:00 Uhr

- Es gilt das gesprochene Wort -



Meine Damen und Herren,

zu Punkt 1 der Tagesordnung gehört auch der Bericht des Aufsichtsrats.

Ich verweise hierzu auf den ausführlichen schriftlichen Bericht des Aufsichtsrats. Dieser hat seit Einberufung in den Geschäftsräumen der RHÖN-KLINIKUM AG ausgelegen und wurde den Aktionären zusammen mit der Tagesordnung – und auf Verlangen – zugesandt. Des Weiteren ist er in dem Ihnen vorliegenden Geschäftsbericht auf den Seiten 28 bis 34 abgedruckt und auch auf der Internetseite der Gesellschaft einsehbar.

Der schriftliche Bericht 2006 dokumentiert bereits die starke Veränderung der Arbeit des Aufsichtsrats. Dabei ist die Dynamik, mit der sich die Änderung vollzieht – ob sie vom Gesetzgeber oder durch Regeln von gewählten oder selbst ernannten Potentaten verursacht werden – enorm. Die Richtung der Veränderung ist das Heilsversprechen „Chancengleichheit für alle“, welches mit immer neuen, weiter und tiefer gehenden Verhaltensnormen und Spielregeln angestrebt wird. Dabei wird die Wahrheit verdrängt, dass es immer die zuletzt gekommenen Milchmädchen waren, welche die Verluste machten und die Frühmerker, welche die Gewinne einheimsten. Dagegen wird der Anschein geweckt, dass es objektive Informationen geben würde und dass sie – sobald sie entstehen – gleichzeitig für jedermann zur Verfügung gestellt werden könnten. Leider erzeugen die permanent entstehenden komplizierten neuen Regeln ihrerseits ein neues Risiko-/Chancengefälle.

Zu fragen ist beispielsweise: Wer hat warum ad-hoc-Mitteilungen konzipiert und die Veröffentlichung von Entscheidungen, die teilweise noch nicht einmal den Aufsichtsrat passiert haben und die somit noch als instabile Information



anzusehen sind, zum geforderten Standard gemacht? Die damit entstehende Scheintransparenz nützt eigentlich nur der Spekulation.

Wäre es im Sinne des Schutzes vor Insiderhandel nicht besser gewesen, den Insidern jeden Handel in der Zeit ihres Wissensvorteils zu verbieten und einfach mit harten Strafen zu antworten, statt mit Informationsbeschleunigern die Qualität der Informationen zu verschlechtern und trotzdem nicht schnell genug zu werden?

Zu denken gibt auch, dass gerade in einer Zeit, in der Corporate Governance-Regeln tatsächlich Veränderungen bewirken, nicht nur alte Sünden, sondern aktuelle Verfehlungen nie gekannter Dimension auftreten. Könnte es sein, dass es auch hier Hechte im Karpfenteich gibt, für die der Regelverstoß im Kreise der gutgläubigen Karpfen besonders lukrativ ist? Dann müsste man im Sinne des Strafrechts von besonders niedrigen Beweggründen sprechen; die bisherigen Strafen lassen allerdings eher an das Gegenteil denken.

Manchmal verfestigt sich der Eindruck, dass neue Regeln das Gegenteil dessen bewirken, was sie vorgeben, und man fragt sich dann, was die Regelmacher wirklich damit bezweckt haben. Wir wenden die Regeln nach bestem Wissen und Gewissen an und setzen sie teilweise mit Unbehagen um.

Inmitten dieses Spannungsfeldes steht der Aufsichtsrat – als die Vertretung der Aktionäre im Unternehmen oder – betrachtet man den Mitbestimmungsteil – als die Repräsentanz der Mitarbeiter. Der Aufsichtsrat soll der Garant für das Fairplay sein, mindestens eine tragende Rolle spielen.

Will man die Qualität der Arbeit des Aufsichtsrats messen, müssen zuerst und vor allem die strukturelle Fähigkeit des Aufsichtsrats, seine Qualifikation und die Spiel- und Organisationsregeln angesehen und geprüft werden. Der



Aufsichtsrat alter Art, ich meine den der „Deutschland AG“, hat sich in einem umschriebenen und abgegrenzten Umfeld bewegt. Die Unwägbarkeiten in Kontrolle und Lenkung hat er personell gelöst, indem die teilnehmenden Personen so ausgewählt wurden, dass man deren Verhalten im Interessenkonflikt abschätzen konnte. Der Verbindungsbruder im Aufsichtsrat oder Vorstand war kalkulierbar, weil er Verhaltensmuster, die einem selbst eigen waren, erwarten ließ. Es wurden personelle Netz- bzw. Kettenwerke gebildet, und die hielten Generationen. Auf ihre Art waren auch die Arbeitnehmervertreter Teil dieses Konzepts, denn auch deren Reaktion waren kastenkooperativ verlässlich – Überraschungen gab es selten.

Heute, in einer schnelllebigen globalisierten Welt, ist das persönliche Netzwerk und der Abgleich der persönlichen Interessenlagen nicht mehr zeitgerecht, weil zu langsam und häufig zu inkompetent.

Aktuell ist Aufsichtsratsarbeit nicht mehr der Unterhalt von Netzwerken, sondern handwerkliches Fühlen am Puls, Lesen von Berichten, Graben in Akten und Auswerten von persönlichen Inaugenscheinnahmen, frühe Auseinandersetzung mit Entwicklungen und die Integration von Spezialkenntnissen zu einem Gesamtbild als Entscheidungsgrundlage. Kurz ausgedrückt heißt dies: Verlangt wird Können und zeitliche wie auch inhaltliche Präsenz. So, wie ein Unternehmen heute keine Frühstücksdirektoren mehr erträgt, taugt auch der Frühstücks- und Honeur-Aufsichtsrat nichts mehr. Es ist keine Ehre, in einem Aufsichtsrat oder Vorstand zu sein, sondern eine Aufgabe, die beim Scheitern bisherige Erfolge verzehrt und Zukunft verbaut. Die Beschränkung der Kontrolle, bei einigen Sitzungen auf Verhaltensauffälligkeiten hinzuweisen, die von einem Anfängerassistenten aufgeschrieben und mitgegeben wurden, genügt nicht.

Der moderne Aufsichtsrat muss das, was der Vorstand macht, permanent miterleben, um beispielsweise qualifiziert Beschlussvorlagen zu beurteilen, zu genehmigen oder abzulehnen. Die neue Form der kooperativen Kontrolle



hat ein völlig neues Anforderungsprofil – bei Aufsichtsräten – zur Folge. Der Vorstand auf der anderen Seite verspürt die Entwicklung bereits, denn den Vorstandsposten als Belohnung für eine Lebensleistung gibt es eigentlich kaum mehr (sollte es nicht mehr geben).

Dieses gemeinsame Erleben und hautnahe Spüren der Unternehmensentwicklung ist im amerikanischen Boardsystem integriert. Es hat allerdings den Nachteil, dass die permanente Nähe Probleme der Kumpanei und der Distanzlosigkeit erzeugen kann. Die mit der permanenten Nähe zum laufenden Geschehen verbundene Grenzverwischung zwischen ‚operativem Einsatz‘ und ‚Kontrolle‘ wäre bei uns in Deutschland – insbesondere beim Einsatz von Mitbestimmungsaufsichtsräten – ein enormes Problem. Vertreter der Mitbestimmung haben von ihren Wählern keinen unternehmerischen, auf Dynamik, Risiko und Chance basierenden, Auftrag, sondern einen, der Statik, Bestand und Sicherheit in den Vordergrund stellt. Sie wären, wenn sie im Board vertreten wären, in einer permanenten Konfliktposition, nämlich entweder die tatsächlichen oder vermeintlichen Interessen ihrer Wähler zu verraten oder die unternehmerischen Sachzwänge zu negieren.

Dieser Basiskonflikt wurde in Deutschland nicht gelöst; jedoch wurden die Anforderungen an den Aufsichtsrat in eine Dimension gehoben, die im Grunde die Konzeption des Boards erfordern.

Wir haben, um dieses nur schwer lösbare Problem zu bewältigen, ein Konzept entwickelt, das auf drei Säulen ruht:

1. Die im Aufsichtsrat vorhandenen qualitativen und zeitlichen Ressourcen der Mitglieder werden optimiert durch Einsatz in Ausschüssen. Damit wird die Fach- und Inhaltsnähe des Boards in diesem Arbeitssegment erreicht.



2. Ein Teil der Mitglieder im Aufsichtsrat hält sich aus der operativen Nähe der Ausschüsse fern und ist allenfalls in Ausschüssen wie dem Antikorruptionsausschuss aktiv und ist, wenn man das als Arbeitsbegriff so nennen will, für die Arbeitshygiene des Aufsichtsrats zuständig und sichert seine Unabhängigkeit vom operativen Geschäft. Die Aufgabe dieser Gruppe ist es, sowohl die aus der Arbeitsnähe entstehenden Probleme zwischen Vorstand und Aufsichtsrat wie auch die Gefahr des Aufsichtsrats als Ganzes, zu nahe an das operative Geschäft zu kommen, zu hinterfragen und notfalls zu korrigieren. Mit dieser Lösung haben wir die positiven Momente des alten deutschen Systems erhalten.
3. Mit der heutigen Vorlage zur Satzungsänderung wird eine Vergütungsoption geschaffen.
 - Die Basisvergütung dient dabei im Wesentlichen dem Ausgleich für die Verantwortungsübernahme.
 - Die variable, am Ergebnis hängende, Leistungskomponente deckt die qualitative und zeitliche Dimension des Einsatzes ab.

Die in das Konzept eingebettete Berechtigung zur Eigengestaltung des Aufsichtsrats berücksichtigt, dass es sich um ein Entwicklungskonzept handelt. Die Gestaltungsberechtigung des Aufsichtsrats endet an der Festlegung des Gesamtaufwands, den der Souverän, die Hauptversammlung, festsetzt und mündet in eine absolute Transparenz der Aufteilung und der damit zusammenhängenden Einsätze der AR-Mitglieder sowie der einzuhaltenden Grundsätze. Mit dieser Lösung, so glauben wir, ist eine Professionalisierung mit haupt- und teil-hauptberuflichen Aufsichtsräten möglich.

Mir ist völlig klar, dass wir damit einen Weg einschlagen, den in dieser Weise noch niemand gegangen ist. Damit das Konzept und die neue Transparenz – die wir wollen – sichtbar werden, haben wir im Aufsichtsrat einen



Eventualbeschluss gefasst, der gelten soll, wenn Sie der Satzungsänderung zustimmen. Diesen Beschluss, aus dem Sie die Funktionsweise der neuen Vergütung erkennen können, haben wir auslegen lassen.

Ein Indiz für die Ausweitung der Aufsichtsratsstätigkeit ist die Anzahl abgerechneter Sitzungsgelder für die Mitglieder des Aufsichtsrats. Wir haben im Jahr 2005 127 Sitzungsgelder (Personen x Sitzungen) vergütet, im Jahr 2006 waren es 194 (Personen x Sitzungen), somit eine Steigerung um mehr als 50%. Der Gesamtbetrag für die Aufsichtsratsvergütung ist in der Summe gleich geblieben, sie betrug für jedes Jahr 1,1 Mio. €.

Diskutiert wurde aufsichtsratsintern und mit dem Vorstand die Frage, ob die Anbindung an das Konzernergebnis dazu führen kann, dass die Vergütungen unverhältnismäßig steigen und deshalb begrenzt werden müssen. Dies ist unseres Erachtens nicht nötig, da die Hauptversammlung jederzeit eine Änderung der prozentualen variablen Anteile vornehmen kann.

Die Gesamthöhe der Vergütung wird nach der Neuregelung im Übergangsjahr 2007 ca. 1,6 Mio. € betragen; würde man die Neuregelung für das gesamte Kalenderjahr 2007 anwenden, so würde sich bei Zugrundlegung der Ergebnisprognose für 2007 der Gesamtaufwand auf 1,9 Mio. € belaufen. Damit beträgt der Durchschnittsaufwand pro Kopf 95 T€, Das ist ein hoher Betrag; ich setze mich dafür ein, weil ich glaube, dass eine qualifizierte Arbeit auch eine entsprechende Vergütung erfordert. Im Übrigen bleibt es der Hauptversammlung unbenommen, die Regel wieder zu ändern, wenn die erwarteten Ergebnisse sich nicht realisieren.

Die aus den dargestellten Beweggründen vorgelegte Satzungsänderung TOP 12 halten wir für sachgerecht und zielführend, und ich darf an dieser Stelle meine Bitte an Sie richten, diese mit zu tragen.



Wir haben in diesem Jahr – und teilweise bereits im letzten – begonnen, nach dem neuen Modell zu arbeiten. Die Mitglieder mit Ausschussbindung haben dabei ein beachtliches Leistungsvolumen an den Tag gelegt, und die Nichtmitglieder haben in den Vollsitzungen die Ausschussarbeit konkret und tiefgehend hinterfragt.

Wir versuchen, durch standardisierte Tagesordnungen im Plenum mit Zwangsberichterstattung aus den Ausschüssen, dem Effekt der Ausschussdiktatur über den Aufsichtsrat konstruktiv entgegen zu treten.

Das Wechselspiel zwischen Vorstand und Ausschuss hat m. E. ein hohes fachliches und inhaltliches Niveau erreicht, das bei eindeutiger Wahrung des operativen Parts des Vorstands mehr und mehr dazu führt, dass die entsprechenden Projekte gemeinsam getragen werden.

Lassen Sie mich noch eine Anmerkung zu der Frage machen, ob mit dieser Konzeption ein operativ tätiger Aufsichtsrat entsteht: Die Gefahr ist da, wenn der Vorstand zu schwach ist – oder sich in Abhängigkeit wähnt. Das ist der Grund, weshalb wir nach wie vor Fünfjahresverträge bevorzugen und kürzere Laufzeiten als Ausnahme sehen. Gleichzeitig sind der Vorstandsvorsitzende und sein Stellvertreter bei allen Aufsichtsratssitzungen anwesend; Ausnahmen sind lediglich Themen eigener Betroffenheit.

Um die Hand an den Puls möglicher Probleme zwischen Aufsichtsrat und Vorstand zu bringen, möchte ich beide Gremien zu einer Erweiterung der Selbstevaluierung gewinnen. Dabei schwebt mir vor, die Evaluierung der Aufsichtsratsarbeit im Hinblick auf die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Vorstand und die innerhalb des Vorstands durch eine fremd durchgeführte anonyme Befragung zu erweitern. Wir haben aber an dieser Stelle noch keine abschließende Meinungsbildung herbeiführen können.



Der Aufsichtsrat hat gemäß Kodex eine Effizienzprüfung von der SdK, also ganz bewusst von einer Aktionärsvereinigung, durchführen lassen. Die Prüfung hat im letzten Halbjahr stattgefunden und wurde mit dem Ergebnis der Prüfung des Jahres 2004 abgeglichen, um die Bewegungsparameter zu erhalten.

Damit Sie sich selbst ein Bild machen können und die neue Transparenz geübt wird, haben wir die Gesamtauswertung unter Weglassung der Ergebnisse zu den Einzelbefragungen auslegen lassen. Sie ersehen daraus, dass das Gremium sich und seine Arbeit durchaus mit kritischer Distanz sieht und es in einigen Punkten Verbesserungsbedarf gibt, an anderen – z. B. offenbar bei einzelnen Mitgliedern, die nicht in Ausschüssen sind und bei denen die besondere Wichtigkeit ihrer unabhängigen Funktion noch nicht gesehen wird – noch Informationsbedarf besteht. Bei der Gesamtheit aller Parameter wird aber ein hochfunktionelles und effizientes Gremium sichtbar.

Unsere Zusammenarbeit mit dem Vorstand haben wir in einer zu Beginn dieses Jahres neu gefassten ‚Besonderen Geschäftsordnung‘ kodifiziert. Es wurden detaillierte Regelungen zu Informationspflichten und zustimmungsbedürftigen Rechtsgeschäften festgelegt. Eine Besonderheit ist – was sicherlich nicht oft bei DAX- und MDAX-Gesellschaften vorzufinden ist – dass im Vorgriff auf zukünftig umzusetzende EU-Richtlinien explizit detaillierte Regelungen zu Informationsrechten und Befugnissen des Prüfungsausschusses für die Zusammenarbeit mit der Internen Revision getroffen wurden. Die Interne Revision wird derzeit im Konzern implementiert.

Mit dem Instrument der Internen Revision sowie dem im Vorjahr neu eingerichteten Antikorruptionsausschuss schaffen wir – wohl wissend, dass auch das Gesundheitswesen kein Hort der ‚Nicht-Irrbaren‘ ist – Bedingungen, die der Korruptionsprävention dienen.



Obwohl auch bei uns heftig diskutiert wurde, ob mit konkreten Schritten zur Korruptionsprävention in der Öffentlichkeit nicht gerade der Eindruck erweckt würde, dass man es wohl nötig habe, haben wir – lange vor Veröffentlichung der Probleme bei großen Unternehmen – im Prüfungsausschuss im Rahmen der Bestimmung der Prüfungsschwerpunkte zur Jahresabschlussprüfung 2006 die Prüfung der Einrichtung und Wirksamkeit organisatorischer Sicherungsmaßnahmen zur Prävention gegen geschäftsschädigende Handlungen des Managements (Management-Fraud) vereinbart.

Die Abschlussprüfer haben als Ergebnis ihrer Prüfung festgestellt, dass in unserem Konzern die organisatorischen Sicherungsmaßnahmen geeignet sind, geschäftsschädigendes Verhalten des Managements aufzudecken.

Das sind für alle Beteiligten keine bequemen Themen; wie Sie sehen scheuen wir uns nicht, sie anzupacken.

Der gesamte Aufsichtsrat hat, um ein Zeichen zu setzen, zusammen mit dem Vorstand auf Bestandteile der Vergütung verzichtet, die mit Leistung nichts zu tun haben. Ich spreche hier von den Auswirkungen des das Ergebnis einmalig erhöhenden Steuereffektes durch Aktivierung von Körperschaftsteuerguthaben. Wir sind der Meinung, dass dies ein Beweis für gelebte Corporate Governance durch die Organe unseres Konzerns ist. Der Aufsichtsrat steht vollständig hinter dem Verzicht, obwohl uns, zu unserem Erstaunen, etwas Ähnliches von anderen Unternehmen nicht bekannt geworden ist. Der Freiheitsgewinn der Beteiligten, ohne den Druck des Geruchs, zu den „Mitnehmern“ zu gehören, ist enorm. Stellen Sie sich vor, was sowohl auf Arbeitnehmerseite wie auf Arbeitgeberseite in einer Tarifverhandlung geschieht, wenn Verhandlungsmitglieder gerade als Profiteure eines Tantiemegeschenks veröffentlicht wurden.

Das Vergütungssystem des Vorstands hat sich bislang bewährt, so dass wir uns seit der vorjährigen Hauptversammlung zu keinen Veränderungen



veranlasst sehen. Das Vergütungssystem ist in seinen Grundzügen auf der Internetseite der Gesellschaft nachzulesen.

Neben den Informationen, die im schriftlichen Bericht des Aufsichtsrats zur Corporate Governance enthalten sind, haben Vorstand und Aufsichtsrat im Rahmen des Corporate Governance Berichts im Geschäftsbericht auf den Seiten 36 bis 41 ausführlich zur Akzeptanz der Empfehlungen und Anregungen des Kodex durch unser Unternehmen Stellung genommen.

Abschließend, meine Damen und Herren, darf ich dem Vorstand und allen Mitarbeitern – einschließlich den Mitarbeitervertretungen – für die Zusammenarbeit und die Leistung im vergangenen Jahr danken. Den Dank verbinde ich mit dem Wunsch, dass auch bei weiterem Wachstum die persönlichen und menschlichen Aspekte nicht vergessen werden. Gerade in einem Konzern, der für Kranke arbeitet, ist es ein besonderes Gebot der Nachhaltigkeit – und damit auch ein Interesse des anlegenden Kapitals, dass nie vergessen wird, dass sein Geschäftszweck der Dienst am Patienten ist; dies ist der Fuß der Pyramide und das Fundament des Erfolgs.

Mein persönlicher Dank gilt allen einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern für ihre Geduld mit mir, wenn etwas in der Sitzungsleitung einmal nicht so war, wie sie es sich vorgestellt haben, und dem Beirat des Unternehmens für seinen fachkundigen Rat.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.