

Thema:

Berichterstattung des Aufsichtsratsvorsitzenden

Rede:

**Eugen Münch, Aufsichtsratsvorsitzender,
RHÖN-KLINIKUM AG, Bad Neustadt a.d. Saale**

Termin:

17. Juni 2008

Anlass:

**Ordentliche Hauptversammlung der RHÖN-
KLINIKUM AG, Bad Neustadt a.d.Saale,
im Congress-Center Messe Frankfurt am Main**

Es gilt das gesprochene Wort.

Anrede

Das Schreiben dieser Rede hatte etwas von einer „schweren Geburt“. Das liegt daran, dass ich dies selbst erledigen muss, weil ich leider nur dann eine Chance habe, mit meinen Überlegungen und Argumenten überzeugend zu sein, wenn ich sie zuvor in und mit mir selbst ausgetragen habe. In der Rückbesinnung über das vergangene Aufsichtsratsjahr fliegen einem unzählige Impulse in den Kopf, die dann langsam zu einem Monster heranwachsen, das dann, wenn es eigentlich „transportiert“ werden sollte, viel zu groß, eckig und ungelenkt ist, als dass man es präsentieren könnte.

Aber hören Sie selbst, was bei meinen Anstrengungen herausgekommen ist: Es ist der Versuch, jemanden über ein Unternehmen zu informieren, in das er Geld – also umgerechnete Lebenszeit – gesteckt hat. Vielleicht interessiert sich dieser „JEMAND“ für dieses Unternehmen deshalb, weil dessen Leistung **ihn** irgendwann vielleicht einmal selbst betreffen könnte. Einmal im Jahr besucht er eine Informationsveranstaltung dieses Unternehmens, die Ordentliche Hauptversammlung, um zu hören und zu sehen, was aus „seinem Unternehmen“ geworden ist und welche Perspektiven es gibt. Der Aufsichtsrat – als Vertreter Ihrer Position – sollte also berichten, was aus Ihrer Perspektive wichtig ist, um Ihnen das hoffentlich zutreffende Gefühl zu vermitteln, beim richtigen Unternehmen engagiert zu sein.

Sie haben vermutlich begierig den Bericht des Aufsichtsrats auf Seite 28 ff. des Geschäftsberichts gelesen – oder geben es nicht zu, wenn sie ihn nicht gelesen haben. So kann ich mir nämlich den Vortrag über die Vergangenheit sparen und mich dem HIER und HEUTE und der Zukunft zuwenden.

Als Aufsichtsrat nehme ich ganz offen und unverblümt die Rolle desjenigen ein, der in seiner Beurteilung den Blickwinkel des nachhaltigen Aktionärs besetzt. Dies bedeutet, dass bei Beurteilung und Entscheidung das Gewicht auf Inhalt und Betrachtung der nachhaltigen Aspekte liegt. Um es konkret auszudrücken: Interessen kurzfristiger spekulativer Entwicklung werden nicht verfolgt, und ich weiß von keinem Aufsichtsratsmitglied, das hier eine andere Tendenz verfolgt.

Wenn Sie heute regelmäßig Zeitung lesen oder sich die Nachrichten im Fernsehen ansehen und anhören, werden Sie sich dem Thema Gesundheitswesen nicht entziehen können. Am vorletzten Wochenende hat der Bayerische Hausärzteverband zu einer Demonstration ins Olympiastadion in München eingeladen, und 28 000 Teilnehmer sind gekommen. Das ist zwar bei 8 Mio. Bayern nicht viel. In Anbetracht dessen, dass die RHÖN-KLINIKUM AG schon 32 000 Mitarbeiter hat und bei Hinzuzählung von jeweils etwa 1,5 Angehörigen, hätten wir sogar ein direktes Demokratiegewicht von vermutlich 80 000 Wählern. Damit relativiert sich diese Demonstration noch einmal. Trotzdem ist es einer Analyse wert, zu ergründen, weshalb die RHÖN-KLINIKUM AG der erklärte Gegner der Hausarztfunktionäre ist. Die Antwort lautet: Wir sind die Spitze eines Trends, der vieles verändert und neu ordnet.

Im Rürup-Gutachten, das ebenfalls über die Medien lief, wird nun eine Variante der monistischen Finanzierung vorgeschlagen, weil die Krankenhäuser, die an die alte Finanzierungsform gebunden sind – nämlich Betriebskosten von den Krankenkassen, Investitionen vom Bundesland – größtenteils vom Substanzabbau leben und laufende Verluste melden. Die vorgeschlagenen Beträge reichen aber weder für eine laufende Vollfinanzierung der Investitionen, geschweige denn für die Aufholung der unterlassenen. Im Übrigen haben wir vor 24 Jahren die erste monistisch finanzierte Klinik, nämlich die Herz- und Gefäß-Klinik in Bad Neustadt gebaut und damit eine neue Zeit eingeleitet.

Die Krankenhäuser sind vom Gesetzgeber gezwungen worden, zur Sanierung der Krankenkassen ein Sonderopfer von 0,5 % vom Umsatz mit den Kassen zu erbringen, dessen Abschaffung aktuell diskutiert wird, weil es vielen Krankenhäusern sehr schlecht geht. Pikant war, dass bei diesen Diskussionen allen Ernstes eine neue Sozialismusvariante von der Staatssekretärin im Gesundheitsministerium ins Gespräch gebracht wurde: Man solle nämlich den Unternehmen, die Gewinn machen – wie unsere RHÖN-KLINIKUM AG – etwas von diesem Gewinn nehmen, um es denjenigen (Krankenhäusern) zu geben, die Verlust machen. Das ist doch eine aparte Idee: In der DDR hätte man vermutlich dafür einen gehämmerten und verschelkten Kapitalabschreckungs-Orden bekommen.

Die Universitätskliniken versuchen zurzeit, ein Antiprivatisierungsmodell zu entwickeln, bei dem das Heil der Unterfinanzierung nicht in der Zuführung von privatem Kapital liegt. Denn es wird unterstellt, dass das private Kapital natürlich Machtansprüche hat. Frage: Würden Sie Ihr Geld dem Staat geben, damit er frei damit schalten und walten kann? – Ich meine damit das Geld, welches er (der Staat) Ihnen nach Steuerabführungen noch lässt. – Die große Idee, die nunmehr verfolgt wird, heißt: „Wir gründen eine Stiftung und der Staat legt das, was an verbrauchten Immobilien vorhanden ist, etc. ein, und dann geben Banken Geld“. Das würden die vermutlich auch tun, wenn der Staat dafür bürgt. Wenn dem so ist, dann kann er sich aber auch direkt verschulden.

Die Krankenkassen sollen demnächst Leistungen ausschreiben, die dann an einzelne Krankenhäuser vergeben werden. Dass dieser Vorgehensweise das freie Arztwahlrecht entgegensteht und Ausschreibungen natürlich nicht unter Anbietern gemacht werden können, bei denen die Hälfte der Teilnehmer an der Ausschreibung die entstehenden Verluste über öffentliche Haushalte deckt, werfen Fragen auf, die niemand beantworten kann.

Diese und viele vergleichbare Stilblüten werden als Mittel gesehen, der stetig steigenden Nachfrage nach Gesundheitsdienstleistungen, die eine alternde Gesellschaft hervorbringt, entgegen zu treten. Die demografische Entwicklung und der medizinische Fortschritt sind die kalkulierbarste Größe, die unsere Volkswirtschaft kennt. Sie fragen: Warum? – Ganz einfach: Nicht gemachte und nicht geborene Kinder bekommen keine Kinder. Also werden Sie mit weniger „Jungen“ älter und müssen – ob Sie wollen oder nicht – rüstiger bleiben: die Hilfsmittel gibt's bei uns.

Wenn das System aber so weiterläuft, wie das jetzt den Anschein hat, dann werden auch wir „eingeklemmt“ sein in einer sozialistischen Felsspalte und dürfen dann ab

und zu mit einer freien Hand einmal etwas herausreichen, obwohl wir über ein Füllhorn an Möglichkeiten verfügen.

Im Aufsichtsrat haben wir mit dem Gesamtvorstand – und, darüber hinaus, ich in den wöchentlichen Besprechungen mit Herrn Pföhler – dieses Szenario diskutiert: **vorwärts – rückwärts – seitwärts.**

Das gemeinsame Ergebnis war der Entschluss zu „**Angriff und Ausbruch!**“

Wie immer bei solchen Entscheidungen, wenn man die ungefähr 80 obersten Führungskräfte und den Vorstand im Konzern sowie 20 Aufsichtsräte nach dem befragt, was sie denken, den Mut erforscht und die Fähigkeit zu kreativer Strategie, dann gibt es ein vielfältiges Bild, schon wegen der unterschiedlichen Ausgangspositionen. Es gibt Leute, die sehen ihr Heil im Wegducken nach dem Motto: Es wird schon gut gehen, denn es ist immer gut gegangen. Manche sind aus ihrem Blickwinkel völlig überrascht, dass es beispielsweise für sie als Arzt eine Aufgabe sein wird, werden könnte, einem 70-jährigen Patienten zu sagen, dass er nicht mehr an die Dialyse kommt. Die Angst vor dieser Situation ist jetzt sogar bei der Bundesärztekammer angekommen, die dann – als Reaktion – über Rationierungsregeln brütet.

Wir wollen eine „Halse“ machen. Das ist im Sprachgebrauch der Segler eine Kehrtwendung, bei der zuerst über eine Schleife nach rechts gedreht wird, wenn man nach links will. Damit wollen wir die Ärzte, die heute niedergelassen sind, abholen, um sie auf den neuen Kurs mitzunehmen.

Herr Pföhler hat die operative Seite dieser Entwicklung beleuchtet und ich kann sagen, dass der Aufsichtsrat dies von seiner Seite begleiten wird. Er wird noch im Laufe dieses Jahres die Neuordnung der Führung in Abstimmung mit dem Vorstandsvorsitzenden einleiten und alle Investitionsprojekte auf Stimmigkeit, Linie und Konsequenz untersuchen, um dann, wenn sie zielkongruent sind, seine Zustimmung zu erteilen.

Wir bieten den Medizinern einen Platz im Schiff, das ihre Profession achtet. Sie werden in ihren medizinischen Entscheidungen gestärkt und am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt, und die Erkenntnis, dass dies ihren Patienten nützt und ihnen selbst völlig neue Perspektiven öffnet, wird sich trotz oder gerade wegen der „ewig Gestrigen“, die beginnen unflätig zu werden, durchsetzen.

Da die Vereinigung von ambulanter und stationärer Medizin in der Grund- und Regelversorgung, verbunden mit der Nutzung der telemedizinischen Möglichkeiten, nicht nur das System insgesamt berührt, sondern völlig verändert, müssen die Reihen zwischen Vorstand und Aufsichtsrat geschlossen sein und ein gemeinsamer Wille, voran zu gehen, bestehen. Dies ist nicht einfach, denn einerseits muss der Aufsichtsrat in der Auseinandersetzung über den richtigen Weg in einen intensiven Dialog mit dem Vorstand treten und gleichzeitig muss er die notwendige Distanz wahren, damit die geforderten Entscheidungen sachgerecht und nicht von kumpelhafter Nähe bestimmt sind.

Der Maßstab für Vorstand und Aufsichtsrat – und letzterer ist für die Hinterfragung verantwortlich – ist, ob die Entscheidungsgegenstände einen ausreichenden

Mehrwert für das Unternehmen, die Mitarbeiter und vor allem für die Gesellschaft haben. Letztendlich geht es um Entscheidungen, welche das Unternehmen, z. B. durch die Beteiligung von Ärzten auf der regionalen Versorgungsebene, neu und – ich bin mir da sicher – erfolgreich positionieren werden. Nachhaltigkeit entsteht erst dann, wenn der Nutzen alle Beteiligten dauerhaft ausgewogen erreicht, und nur dann **sind Investitionen mehr wert als sie kosten.**

Wir stehen im Aufsichtsrat unter uns und im Verhältnis zum Vorstand und den zu fällenden Entscheidungen immer wieder vor Fragen, für die niemand ein Rezeptbuch gemacht hat und die am Ende nur unter Anwendung unseres Kodex **„Tue nichts, was du nicht willst, dass es dir geschehe, aber unterlasse auch nichts, von dem du willst, dass es dir geschehe“ zu beantworten sind.**

Dabei ist es das geringere Problem, schlechte und schlecht gemeinte Ansätze zu erkennen und zu verhindern oder auszusondern. Die Mehrzahl von Fehlern beruhen darauf, dass diese Ansätze zwar gut gemeint sind, aber schlecht bedacht und schlecht gemacht sind und dass sie unter der Fassade des Wohlmeinenden daher kommen. Es ist nicht einfach, von in ihrer Art qualifizierten Menschen mit Herzblut und Einsatz vorangetriebene Themen zu blockieren oder zu verändern und dabei den Betroffenen nicht die Lust an der Arbeit und am Gestalten zu vergällen, nur weil die Sicht des Mächtigeren zu einem anderen Ergebnis kommt. Das erfordert von allen Beteiligten Einfühlungsvermögen, Toleranz und trotzdem Konsequenz.

Weil das so ist und alle Beteiligten ihre Arbeit in einem schneller werdenden Strom mit unzähligen unwägbar Wirbeln vollbringen, darf ich mich an dieser Stelle

bei allen Mitarbeitern,
den Vertretern der Arbeitnehmer ,
dem Vorstand,
dem Beirat,
und bei meinen Kollegen im Aufsichtsrat

für Engagement, Leistung und Bereitschaft zu konstruktiver Auseinandersetzung bedanken.

Im vergangenen Jahr hat der Aufsichtsrat mit Ihrer Zustimmung so etwas wie eine Vergütungsreform durchgeführt, die dazu dienen sollte, die Professionalität der Arbeit zu steigern und die Vergütung verstärkt den Belastungen anzupassen, ohne den Anreiz auszulösen, Aktivitäten mit dem natürlich nie ausgesprochenen Motiv der eigenen Nutzenvermehrung zu gestalten. Das Konzept basiert auf der Vorstellung, dass die im Aufsichtsrat vorhandene Kompetenz nach den verschiedenen Fach- und Wissensgebieten sich in einer Reihe von Ausschüssen bündelt. Diese Ausschüsse werden zum großen Teil dort gebildet, wo es zur Entlastung des Vollgremiums nötig ist und wo höhere Entscheidungsgeschwindigkeiten erforderlich sind.

Der Aufsichtsrat hat bei der Besetzung der Ausschüsse bei den nominierten Mitgliedern weitgehend unabhängig vom natürlichen Proporz der Bänke, nach Können und Fähigkeiten, wie auch der erhöhten Verfügbarkeit entschieden. Im Ergebnis kann ich Ihnen versichern, dass eine inhaltlich sehr effiziente Arbeit und Auseinandersetzung über die Arbeitsthemen und zum Vorstand entstanden ist. Aufsichtsratsmitglieder, die bei Sitzungen fehlen, sind bei uns eine große Ausnahme.

Die Arbeit zwischen Vorstand und dem jeweiligen Ausschuss beinhaltet durch die erhöhte Sachauseinandersetzung naturgemäß die erhöhte Nähe, besseres Kennen und die Neigung zu erhöhtem Verständnis. Anders ausgedrückt: Dies beinhaltet vermehrte Nähe und möglicherweise ein zuviel an Vertrautheit. Deshalb haben wir als eisernes Prinzip in jeder Plenumsitzung den Bericht aus den Ausschüssen ebenso wie die Zuleitung aller Protokolle dieser Sitzungen an alle Aufsichtsratsmitglieder eingeführt, um die nicht im Ausschuss Sitzenden zu kritischen Nachfragen zu bewegen. Ich denke, dass das System im Ergebnis funktioniert, weil es außerdem ermöglicht, dass die Aufsichtsräte untereinander über die Ausschussthemen kommunizieren können.

Da die Aktivität der einzelnen Aufsichtsratsmitglieder durch das Vergütungssystem dort seinen direkten Niederschlag findet, ist die für jeden ausgewiesene Summe im Wesentlichen von seinem Sitzungseinsatz – der mit der Zeit für Vor- und Nachbereitung korreliert – und der Verantwortung, die er beispielsweise als Vorsitzender dabei inne hat, geprägt.

In der ausgeführten Transparenz der Veröffentlichung aller Beziehungen aller Mitglieder des Aufsichtsrats zum Unternehmen haben wir uns sehr früh – und das ging auch bei uns nicht ohne Diskussionen ab – entschlossen, alle Formen der Vergütung und von Vorteilszuflüssen darzustellen. Sie finden die Aufstellung im Geschäftsbericht auf der Seite 46 und den Seiten 143 ff. Wir haben die Transparenz und die Offenlegung nicht nur bei Vertretern der Kapitaleseite, sondern ebenso akribisch bei den Arbeitnehmervertretern, soweit sie Mitarbeiter des Konzerns sind, ausdrücklich mit deren Zustimmung, angewendet, weil wir glauben, dass so absolute Unabhängigkeit als Voraussetzung einer qualifizierten Arbeit im Aufsichtsrat entsteht. Vielleicht hätte anderenorts ein solches System Entwicklungen, die vielleicht mit ungerechtfertigten Gehaltsentwicklungen begannen, verhindert.

Vielleicht erscheint dem einen oder anderen die absolute Höhe der Aufsichtsratsvergütung zu hoch. Ich möchte betonen: vom Aufwand und Arbeitseinsatz ist sie gerechtfertigt. Beispielsweise können Sie davon ausgehen, dass nach meiner Schätzung Herr Becker – er ist freigestellter Betriebsratsvorsitzender in Leipzig und ist stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender – die Hälfte seiner Arbeitszeit für diese Aufgabe einsetzt.

Bei Herrn Mündel weiß ich, dass er wegen der Auslastung durch das Amt als stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender und als Prüfungsausschussvorsitzender mindestens drei Viertel seiner Berufstätigkeit hier einsetzt und deshalb den wesentlichen Teil seiner Arbeit als Wirtschaftsprüfer im eigenen Betrieb in andere Hände übertragen hat.

Bei mir selbst hat sich eine Vollzeittätigkeit herausgebildet, so dass ich mich freue, wenn ich etwas unter der Managernorm von 60 Arbeitsstunden in der Woche bleibe; das geht jedenfalls dann, wenn keine besonderen Aktionen angesagt sind. Aktuell ist es allerdings schwierig. Immer wieder angetragene Aufsichtsratsmandate in anderen Unternehmen habe ich deshalb ausgeschlagen und kann mir auch nicht vorstellen, wie dieses Amt zu führen wäre, wenn ich neben meinen Mandaten für Gießen/Marburg und einigen Ehrenämtern, die ich nicht abweisen konnte, noch weitere Mandate zu versorgen hätte.

Die Belastung bei den Mitgliedern in den Ausschüssen, hier ganz besonders beim Prüfungsausschuss und beim Investitionsausschuss, hat sich sehr verstärkt. Beispielsweise haben die Mitglieder des Prüfungsausschusses ca. 50 schwergewichtige Prüfungsberichte und Quartalsberichte zu lesen und zu bewerten. Deshalb erschien es dem Aufsichtsrat folgerichtig, das Vergütungsmodell, das 2007 probenhalber eingeführt wurde und sich in dem Sinne, dass das Geld der Leistung folgt, erfüllt hat, fortzusetzen.

Ein weiteres Thema, das derzeit im Brennpunkt der öffentlichen Diskussion steht, ist die Angemessenheit der Vorstandsvergütungen und der Abfindungszahlungen für Vorstände. Einige wenige, aber doch spektakuläre Fälle, haben das System in Misskredit gebracht, so dass sich derzeit jeder Politiker oder einschlägige Interessensvertretungen dazu berufen fühlen, Vorschläge zur Begrenzung der Höhe nach oder die Einführung von Sanktionen, wie z. B. eine Strafbesteuerung, zu fordern. Dabei vergisst man, dass die Festsetzung dieser Vergütungen vorrangig und originär in den Zuständigkeitsbereich der Unternehmenseigentümer bzw. der Aktionäre – und diese vertreten durch den Aufsichtsrat, der in diesem Punkt seine Sorgfaltspflichten zu beachten hat – fällt.

Nachdem die Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex die Neufassung des Kodex vom 14. Juni 2007 veröffentlicht hat, in der eine Anregung zur Vereinbarung von Abfindungen bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit aufgenommen wurde, haben wir im Personalausschuss unsere Vorstandsverträge und Vergütungsleitlinien diesbezüglich überprüft und festgestellt, dass in unseren Vertragswerken keine Widersprüche bestehen und damit keine Änderung des Vergütungssystems erforderlich ist.

Das Vergütungssystem ist in seinen Grundzügen auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht und in dem Vergütungsbericht des gemeinsam von Vorstand und Aufsichtsrat erstatteten Corporate Governance-Berichts auf den Seiten 38 bis 47 des Geschäftsberichtes beschrieben.

Damit, meine Damen und Herren, schließe ich meinen Bericht, mit dem ich versuchte, Ihnen, vielleicht etwas unkonventionell, einen Einblick in das System Aufsichtsrat und Vorstand, aber auch in das Spannungsverhältnis, das zwischen den unterschiedlichen Funktionen gerade in Zeiten des Aufbruchs besteht, zu geben.

Das Unternehmen ist ein Akteur von Bedeutung, der sich in einem im völligen Umbruch befindlichen gesellschaftlichen System bewegt und dieses mitgestaltet. Der Weg birgt Risiken, aber gerade diese sind die Chancen. Ich versichere Ihnen, die absolute Mehrheit der Beteiligten arbeitet – jeder auf seinem Platz – mit Tatkraft, Kreativität und Freude am gemeinsamen Erfolg. – Ihr Unternehmen ist in guten Händen.

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit.