

Es gilt das gesprochene Wort

**Ordentliche Hauptversammlung
Der RHÖN-KLINIKUM Aktiengesellschaft**

am 12. Juni 2013, 10:00 Uhr

Jahrhunderthalle Frankfurt, Pfaffenwiese, 65929 Frankfurt am Main

Rede des Aufsichtsratsvorsitzenden
und Ankeraktionärs

Eugen Münch

Sehr geehrte Damen und Herren,

ein flapsiges Sprichwort sagt: „Man sieht sich meist zwei Mal im Leben“. Die meisten unter uns hier im Saal haben sich bestimmt schon öfter als zwei Mal gesehen, und nun sogar einmal mehr als dies nach dem letzten Jahr zu erwarten war. Das mindert zweifelsohne nicht meine Freude, Sie alle heute hier zur ordentlichen Hauptversammlung der Rhön-Klinikum AG begrüßen zu dürfen.

Die Gründe für unser unerwartetes Wiedersehen sind Ihnen ja bestens bekannt. Ich gehe darauf im Laufe meiner Rede noch ein. Doch lassen Sie mich zunächst meine Pflichten erfüllen. Um dabei nicht unnötig Ihre Aufmerksamkeit zu binden, verweise ich zunächst auf den ausführlichen schriftlichen Bericht des Aufsichtsrats, den ich an dieser Stelle nicht verlesen möchte. Dieser hat seit Einberufung zu dieser Hauptversammlung in den Geschäftsräumen der RHÖN-KLINIKUM AG ausgelegen und wurde Ihnen auf Verlangen zugesandt. Der Bericht liegt natürlich auch hier aus.

Im Geschäftsbericht, der Ihnen vorliegt, finden Sie den Bericht des Aufsichtsrats abgedruckt auf den Seiten 16 bis 26 und Sie finden ihn seit der Einberufung zur HV zudem auf der Internetseite der Gesellschaft.

Mit dem umfassenden schriftlichen Bericht haben wir Ihnen einen informativen Einblick in die Arbeit des Aufsichtsrats im vergangenen Jahr gegeben.

Der Aufsichtsrat hat die nach Gesetz und Satzung obliegenden Aufgaben wahrgenommen und die Geschäftsführung des Vorstands überwacht. Er wurde vom Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend unterrichtet. Aktuelle Ereignisse und Entwicklungen des Unternehmens wurden ausführlich beraten. Abweichungen von ursprünglich geplanten Zielen wurden geprüft und erörtert.

Das Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat wird im Corporate Governance Kodex u.a. mit folgenden Grundsätzen definiert:

"Vorstand und Aufsichtsrat arbeiten zum Wohle des Unternehmens eng zusammen.

Der Vorstand stimmt die strategische Ausrichtung des Unternehmens mit dem Aufsichtsrat ab und erörtert mit ihm in regelmäßigen Abständen den Stand der Strategieumsetzung.

Gute Unternehmensführung setzt eine offene Diskussion zwischen Vorstand und Aufsichtsrat sowie in Vorstand und Aufsichtsrat voraus. Die umfassende Wahrung der Vertraulichkeit ist dafür von entscheidender Bedeutung.“ Die verschiedentlich sehr offene Darstellung der Arbeit in den Gremien hat den Verdacht auf undichte Stellen ernährt. Deshalb haben Aufsichtsrat und Vorstand Untersuchungen eingeleitet, die naturgemäß nicht einfach sind und die noch keine verlässlichen Ergebnisse gezeitigt haben. Nachdem die Abschlussberichte vorliegen werde ich Ihnen über das Ergebnis berichten. Unabhängig davon haben wir die Maßnahmen zur Sicherung der Vertraulichkeit erhöht.

Die Grundsätze guter Unternehmensführung sind die Leitlinien für den Ablauf der Beratungen dieser beiden Gremien – also Vorstand und Aufsichtsrat – in unserem Unternehmen und damit Maximen für die Tätigkeit des Aufsichtsrats. Diese Beratungen haben insbesondere nach den zwei vergeblichen Anläufen eines Zusammenschlusses mit der Helios-Klinikgruppe erhöhte Bedeutung erlangt.

Zur effizienten Wahrnehmung seiner Aufgaben hat dieser Aufsichtsrat sieben ständige Ausschüsse eingerichtet und Herrn Dr. Heinz Korte als Mitglied des Prüfungsausschusses und als Mitglied, das jedenfalls bei den ersten Auffälligkeiten nicht Mitglied des Gremiums war, mit der Überprüfung beauftragt. Die Ausschüsse bereiten die Themen und Beschlüsse für das Plenum vor. Ferner wurden einzelne Befugnisse und Beschlusskompetenzen im Rahmen der Geschäftsordnung auf die Ausschüsse übertragen.

Im vergangenen Jahr haben wir im Zusammenhang mit dem Übernahmeangebot von Fresenius zusätzlich zu den vorhandenen Ausschüssen einen Sonderausschuss zur Vorbereitung der Stellungnahme gemäß § 27 des Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetzes gebildet, der nach Erfüllung seiner Aufgabe wieder aufgelöst wurde.

Auch in der laufenden Sitzungsperiode verfolgen wir aufmerksam die Weiterentwicklung der Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und reagieren, wenn wir es für erforderlich halten, auf Änderungen in der Umsetzung durch Aktualisierung der Entsprechenserklärung. So haben wir in unserer Sitzung am 24. April 2013 die Entsprechenserklärung in Bezug auf die Begründung zur Abweichung von Ziff. 5.4.6 Abs. 2 S. 2 hinsichtlich einer erfolgsorientierten Vergütung des Aufsichtsrats angepasst.

Die Grundzüge des Vergütungssystems unserer Vorstände, welches wir Ihnen in den Vorjahren zur Billigung vorgelegt und dem Sie zugestimmt haben, wurden dahin gehend angepasst, dass wir den Vorstandsmitgliedern eine Jahresgesamtvergütung (Summe aus Grundgehalt und Tantieme) von mindestens 450 Tsd. Euro garantieren und dass wir gleichzeitig eine Obergrenze (Cap) für die Jahresgesamtvergütung von 900 Tsd. Euro eingeführt haben. Die Mindestvergütung und die Obergrenze können für den Vorstandsvorsitzenden bis zum 2,5-fachen und für seinen ständigen Vertreter bis zum 2-fachen dieser Beträge festgesetzt werden.

Diese Rahmenbedingungen haben wir bei jedem Neuabschluss und bei jeder Vertragsänderung genutzt, um die Vorstandsverträge an die neue Struktur der Vergütung anzupassen. Aktuell sind alle Vorstandsdiensverträge diesen neuen Regelungen angepasst.

Die Angaben zu den personellen Veränderungen im Vorstand, das Ausscheiden des früheren Vorstandsvorsitzenden, Herrn Wolfgang Pföhler, und des Finanzvorstandes, Herrn Dr. Erik Hamann, sowie die Delegation des Aufsichtsratsmitglieds Herrn Jens-Peter Neumann in den Vorstand als Nachfolger von Herrn Dr. Hamann und der Eintritt des neuen Vorstandsvorsitzenden, Herrn Dr. Dr. Martin Siebert, sind im schriftlichen Aufsichtsratsbericht enthalten, auf den ich in diesem Zusammenhang verweise bzw. wurden diese per Pflichtmitteilung unterjährig veröffentlicht. Die Verträge für die Vorstandsmitglieder Herrn Martin Menger und Herrn Neumann wurden um weitere 3 Jahre verlängert. Für Herrn Neumann folgte Herr Dr. Korte im Wege der gerichtlichen Bestellung als Ersatzmitglied in den Aufsichtsrat nach, weil Herr Neumann sein Aufsichtsratsmandat zum Ablauf des 31.10. 2013 niedergelegt hat wird die heutige Wahl

des Aufsichtsrats bis zum Ende der regulären Periode des Aufsichtsrats in 2015 notwendig.

Mit einem weinenden und einem lachenden Auge habe ich den Rücktritt von Prof. Dr. Lauterbach entgegengenommen. Weinend, weil wir mit ihm einen Aufsichtsrat verlieren, der mit seiner Intelligenz und seiner Mitarbeit und seiner Loyalität diesen Aufsichtsrat über viele Jahre sehr bereichert hat. Lachend, weil er mit der Berufung in das Kompetenzteam des Kanzlerkandidaten genau diese Eigenschaften auf einem wichtigen Feld der Politik einsetzen kann.

Da mein formaler Bericht des Aufsichtsrats an dieser Stelle über die Tätigkeit dieses Gremiums abgeschlossen ist, darf ich mich zunächst bei meinen Kollegen für die Zusammenarbeit und ihren Einsatz herzlich bedanken. Wir hatten ein turbulentes Jahr und bei den zu treffenden Entscheidungen waren die Meinungen am Beginn der Diskussion in den Ausschüssen, aber auch im Plenum, oftmals different. Die Qualität des Gremiums zeigte sich aber gerade darin, dass es im Laufe der Diskussionen in der Lage war, jedes Mal zu klaren Mehrheiten und zu Beschlüssen zu gelangen, die zukunftsgerichtet und der Lage angemessen waren.

Mein Dank gilt besonders unseren Mitarbeitern. Sie haben sich ohne Einschränkung um das Wohl unserer Patienten gekümmert. Es waren die Mitarbeiter und die direkten operativen Führungskräfte der zweiten und dritten Ebene, die meisten Chefärzte und ärztliche Direktoren, die bei rauer See auf Deck standen und ohne Einschränkung Kurs gehalten haben. Dafür darf ich den Dank des Aufsichtsrats und meine ganz persönliche Hochachtung ausdrücken. Dank gilt auch unseren Betriebsräten, denen im Rahmen der Mitbestimmung nicht immer eine leichte Aufgabe zufällt und die oft zwischen den pragmatischen Erwartungen ihrer „Wähler“ einerseits und teilweise ideologischen Leitplanken andererseits navigieren müssen. Die große Mehrheit der Betriebsräte vertritt die Belange unserer Mitarbeiter ganz bodenständig im „Hier und Jetzt“ dort, wo der Schuh drückt. Diese Damen und Herren kennen ihre Unternehmen und wissen, dass Härten nicht immer zu vermeiden sind. Gerade dann aber sorgen sie dafür, dass die Lasten gerechter verteilt werden und sind Garanten des Betriebsfriedens zum Nutzen und Frommen für alle, wie man etwas geschraubt

sagen könnte. Die so gelebte Mitbestimmung, die wir auch an wenigen Stellen schon anders erfahren mussten, ist ein echter Bonus in unserem System.

Ich danke auch unserem Vorstand für die Zusammenarbeit im vergangenen Jahr. Es ist unstrittig nicht leicht, den schwierigen Spagat zwischen Ökonomie und Medizin in einem so stark regulierten und zugleich hochgradig dynamischen Umfeld erfolgreich hinzubekommen. Das gilt natürlich umso mehr in einem Jahr, das für das Unternehmen so turbulent war wie das vergangene. Auf der anderen Seite: Diese schwierige Verantwortung kompensieren wir mit attraktiven Vergütungen, die noch vor wenigen Jahren – jedenfalls in diesem Börsensegment – nicht denkbar waren. Diese Verantwortung für das Unternehmen und seine vielen Mitarbeiter ebenso wie die vielen Patienten, die uns ihr Vertrauen schenken, impliziert – jedenfalls nach meiner konservativen Lesart –, dass die Vorstände ihre eigenen Interessen in schwierigen Situationen hinten an stellen. Ich wünsche dem Vorstand, dass es ihm gelingt, eine zukunftsfähige Entwicklung, die sich an den Bedürfnissen der immer mehr und älter werdenden Patienten ausrichtet und diesen zu einer zufriedenstellenden Versorgung verhilft, zu gestalten und dabei die entgegenstehenden Interessen beiseite zu stellen.

Lassen Sie mich den Blick zurück – wie eingangs angekündet – mit meiner Bewertung des Scheiterns der Anläufe durch Fresenius enden. Es ist bekannt: Mit der absoluten Mehrheit der über 84 %, die ihre Aktien angedient hatten, wäre es mir lieber gewesen, wenn die Übernahme gelungen wäre. Dies vor allem, weil es meiner festen Überzeugung nach für das Unternehmen, seine Mitarbeiter, für die Branche der privaten Krankenhäuser insgesamt und zukünftig aller besser gewesen wäre.

Selbstverständlich haben die vergeblichen Anläufe viele Fragen aufgeworfen, und es wäre in diesem Zusammenhang weder richtig noch redlich, sie mit einem „Hinterher ist man immer schlauer“ abzutun. „Warum wurde die Satzung denn nicht vorher bereinigt, also die 90%-Hürde abgeschafft?“, lautete beispielhaft eine der Fragen. Natürlich haben wir das abgewogen. Eine vorgezogene Satzungsänderung hätte jedoch sofort Fragen nach dem „Weshalb?“ ausgelöst und eine Spekulationswelle erzeugt, die ziemlich sicher in Preisregionen gemündet wäre, in denen eine Transaktion nicht mehr hätte stattfinden können. Manchmal ist ob der Euphorie und der Aufregung allerdings etwas in Vergessenheit geraten, was ich als essentiell ansehe: Der poten-

zielle Preis musste für den Käufer erwirtschaftbar sein. Deshalb ist der Traum von unendlichen Bietgefechten zwischen wem auch immer unreal. Das ist eine ‚Denke‘ der Finanzwirtschaft, deren Abwegigkeit jeder sofort begreift, wenn er in einem rein auf finanzwirtschaftliche Effekte getrimmten Krankenhaus auf Hilfe wartet.

Ich verstehe natürlich die bei solchen Übernahmen auftauchenden Sorgen um Arbeitsplätze, die sich schnell in den Vordergrund spielen. Sie sind für jeden, der am Patienten und im Umfeld seine Aufgabe erfüllt, völlig ungerechtfertigt, weil der Interessent genau diese Kümmerer, ihre Kenntnisse, ihr Engagement braucht. Ein Netzwerk, das entstehen soll, ist aus diesen Leistungsstellen zusammengesetzt. Das ist die Basis, ohne die alles nichts wäre. Deshalb war zu keiner Zeit irgendein produktiver Arbeitsplatz bei Rhön-Klinikum bei diesem Vorhaben gefährdet. Gefährdet waren sogenannte Overheads, aber da auch nur diejenigen, deren Nutzen sich für das Ganze in Frage stellen ließ. Es muss sich also jeder fragen, der die Angst um Arbeitsplätze geschürt hat, ob er nicht eher Angst hatte, seine eigene Unproduktivität ins Licht geraten zu sehen.

Fakt ist: Das Konzept hätte die Zukunftsaussichten der vielen Standorte spürbar verbessert. Allerdings ist auch wahr, dass bei Lichte betrachtet der gebotene Preis nur zu erhalten war, wenn sich auch die Konzernspitze zurückzieht. Mit Konzernspitze meine ich, den Aufsichtsrat, Teile des Vorstands und einige wenige Stabsbereiche, die nicht weggefallen, aber ihre Daseinsberechtigung hätten verändern müssen.

Beim ersten Versuch, dem Angebot, das auf die satzungsändernde Mehrheit gezielt hat, hätte die Konzernspitze verändert werden können. Als dieser Versuch durch den Angriff die nötige Mehrheit nicht erreichte, stellte sich die Frage: „Wie und zu welchen Bedingungen ist ein neues Angebot möglich?“. Die Bedingung war unverändert, bei einer Übernahme mit einfacher Mehrheit die Konzernspitze zu ändern. Deshalb wurde versucht, dem eindeutigen Wunsch der überwiegenden Mehrheit der Aktionäre gerecht zu werden, indem geeignete Lösungen konzipiert wurden, deren uneingeschränkte Akzeptanz, das neue Angebot ausgelöst hätten.

Nachdem der zweite Versuch, das Unternehmen ohne Vorstandsspitze und ohne Aufsichtsrat in den Fresenius-Konzern zu überführen, scheiterte, war das Rennen

gelaufen: An dem Unternehmen mit gegebener Konzernführung und ohne Gestaltungsspielraum diesen zu ändern, bestand kein Interesse. Es kam die Entscheidung in dieser Phase, kein neues Angebot abzugeben. Mein Versuch, gemeinsam mit der Mehrheit der Anteilseigner abzutreten und dem Interessenten die im Erfolgsfall zustehende Ausübung seiner Rechte zu ermöglichen, war augenscheinlich **nicht** beispielgebend genug, damit ihm alle gefolgt wären.

Die hinter der geplanten Fresenius-Übernahme stehende Überzeugung, dass die Zukunft der privaten Krankenhausbranche in der Schaffung integrierter Gesundheitskonzerne liegt, die den Versicherten der gesetzlichen Krankenkassen eine deutlich bessere Versorgungsqualität bietet, ist mit dem vorläufigen Scheitern des Vorhabens nicht geschwächt. Ganz im Gegenteil: Die bei den Aktionären Asklepios und Brau m. E. wegen falscher Analyse ausgelöste gemeinsame Attacke, um das Projekt zum Stillstand zu bringen, zeigt, was hier bewegt werden kann. Es ist in der Branche unbestritten – bei Gegnern und Befürwortern des Netzwerkkonzepts –: Es bleibt nichts, wie es war, die Branche ist im Umbruch! Das Konzept des Versorgungsnetzwerks hat Fahrt und Momentum aufgenommen. Die öffentlichen Diskussionen und das erste produktspezifische Angebot der Helios-Gruppe zeigt Trend und Entwicklung. Das Konzept habe ich 2004 unter dem Namen GKV Plus nicht nur in der HV erläutert, sondern ich bin damit wie ein Prediger von Vorstand zu Vorstand – auch zu den Wettbewerbern – gezogen, jetzt hat Helios damit begonnen, und ich freue mich darüber.

Es ist dieses Konzept, das ich zu gerne vor vielen Jahren vom unserem Konzern und seiner Führung verwirklicht gesehen hätte. Die Rhön-Klinikum AG als integrierter Gesundheitskonzern, quasi der Krankenhausmarkt 2.0, in der Führungsrolle – und wenn es dazu nicht reicht, gemeinsam mit einem starken Partner: Das ist es, was mich antreibt. Es ist dasselbe Motiv, welches mich auch heute angespornt hat, wieder vor Sie zu treten und erneut um Ihr Vertrauen zu werben. Das ist mir persönlich nicht leicht gefallen. Aber ich verliere ungern den Glauben an ein besseres Gesundheitssystem, das ich vor Augen habe und das mit dem Schritt von Helios ein Stückchen näher gerückt ist.

Wenn hier einer glaubt, dass der heutige Zustand des Systems mit all denen, die immer wissen, was nicht geht, die zu erwartende Zukunft ist, dann sollte er sich darauf einstellen, dass die Wahrscheinlichkeit mit jedem Tag, mit jedem Jahr steigt – und dass er uns braucht. Er mag dann ganz individuell erleben, was es heißt, auf eine Hüfte, ein Knie oder was auch immer zu warten. Und dies, weil neunmalklugen Technokraten und machtgierige Funktionäre, die Gutscheinmedizin auf Antrag eingeführt haben und wir, weil wir – während das Fenster für Unternehmen geöffnet war – geschlafen haben oder uns gegenseitig blockierten. Gesundheitsversorgung, wie sie jetzt beginnen kann, unternehmerisch und doch sozial, weil sozial die Versorgung der Vielen und nicht nur der Wenigen bedeutet, kann jetzt beginnen, denn die staatlichen und ideologischen Gegner blockieren sich, die Tür ist für wenige Monate geöffnet und jetzt zu handeln, ist für jeden von uns von fundamentaler Bedeutung.

Wir stehen vor dem massivsten Nachfragewachstumsmarkt der Zukunft, die allerdings nicht mehr von der Politik alleine gesteuert werden kann, weil diese die Lösung der Finanzierung nicht bewältigt. Unternehmen mit mutigen Eigentümern, die ihrem Management den Rücken stärken, damit sich dieses aus den Rockschoßen der Anwälte löst, sind die Alternative. Sie mögen mir als Gründerfigur dieses Unternehmens bitte nachsehen, dass ich mich engagiere und für meine Ideen kämpfe. Ich sehe mich auch in der Pflicht, diesen Markt gerade im jetzigen Umfeld weiter zu entwickeln. **Deshalb** begrüße ich die neu gewonnene Unterstützung des Vorstands für die Wandlung unseres Unternehmens hin zu einem integrierten Gesundheitskonzern, welches unter anderem auch im **ImPULS-Programm** zum Ausdruck kommt, auf welches der Vorstandsvorsitzende in seinem Vortrag konkret eingegangen ist.

Wenn hier von einem integrierten Gesundheitsunternehmen gesprochen wird, bedeutet dies zügige, einzelfallgerechte, diagnose-fokussierte und komfort-orientierte Versorgung des Patienten in einem breiten überregionalen „Netzwerk medizinischer Angebote“, woraus sich für die Patienten höhere Behandlungsqualität, Behandlungssicherheit und Behandlungskomfort durch ärztliche Spezialisierung, steigende Erfahrungswerte, elektronische Patientenakten, systematisch organisierte Expertenmeinungen und einen verbesserten Service ergeben.

Das Konzept ist der lange diskutierte Eintritt in das beginnende Netzwerksystem und die angestrebte Zusammenarbeit mit Helios mit dem neuen Versicherungsangebot wird eine wichtige Übung. Mit dieser Übung werden die Unternehmen, Mitarbeiter und Leistungen von der bisherigen Befriedigung staatlicher und Kassenadministration auf den alles entscheidenden Verbraucher umgepolt. Das ist der Beginn eines Paradigma-Wechsels, den das herkömmliche Krankenhaus kaum im Ansatz kennt. Diese Entwicklung ist nicht mehr und von niemandem aufzuhalten: Die Bildung des ersten vollflächigen Netzversorgers, dem dann andere folgen werden, wird kommen – davon bin ich weiterhin zutiefst überzeugt. Dabei heißt es wie so oft: „Viele Wege führen nach Rom“.

Auf dem Weg nach Rom habe ich in meiner Funktion als Ankeraktionär natürlich immer wieder mit den wesentlichen Branchengrößen gesprochen, so auch mit Herrn Dr. gr. Broermann. Dabei hat sich bei mir der Eindruck verfestigt, dass die Stärken und die operativen Herausforderungen beider Unternehmen zu ähnlich sind, als dass es spürbare Synergien zwischen ihnen geben könnte. Dies bedeutet allerdings im Umkehrschluss nicht, dass Asklepios in geeigneter Weise an der Umsetzung der sogenannten Netzwerkmedizin nicht teilnehmen könnte. Wirtschaftlich sinnvoll wäre dies allemal für alle Beteiligten. Eine Blockadehaltung der Blockade willens, ohne Verantwortung für die Weiterentwicklung der Branche mit zu übernehmen, entspricht jedenfalls nicht meiner Interpretation der Kaufmannslehre. Und wir sollten bei allen kaufmännischen Themen nicht vergessen: Es geht in erster Linie um das Wohl der Patienten, vor allem der Kassenpatienten hierzulande, die im Zuge der Netzwerkmedizin spürbar von einem besseren Leistungsangebot profitieren würden.

Zusammengefasst:

Mit der heute anstehenden Abstimmung über den Antrag unseres Großaktionärs Alecta, die Satzung von der 90%-Hürde zu befreien, bietet sich auch den Opponenten des Vorhabens Fresenius und Rhön-Klinikum AG aus dem vergangenen Jahr die Gelegenheit, durch ihre Zustimmung zu diesem Antrag an der dringend erforderlichen Weiterentwicklung dieser Branche – zum Wohl der Patienten in diesem Land – konstruktiv mitzuwirken. Ich betone ausdrücklich: Dabei wird niemand ausgeschlos-

sen werden, denn für alle großen Marktteilnehmer bieten sich künftig genug Chancen bei diesem Wandlungsprozess.

Für meine Frau und mich kann ich sagen, dass wir der Satzungsänderung zustimmen werden, weil es im Interesse des Unternehmens wichtiger und existenzieller ist, mit Mut und Zuversicht auf den Sieg der Vernunft in die Zukunft zu gehen als im Stillstand weiter zu verharren.

Von Lao Tse stammt vermutlich der dazu passende Spruch, den ich uns allen ans Herz lege:

"Fürchte Dich nicht vor der Veränderung, sondern vor dem Stillstand."

Ich danke für Ihr Interesse.