



RHÖN-KLINIKUM
AKTIENGESELLSCHAFT

30. ORDENTLICHE HAUPTVERSAMMLUNG

Bericht des Aufsichtsrats

Eugen Münch

Vorsitzender des Aufsichtsrats

RHÖN-KLINIKUM Aktiengesellschaft

6. Juni 2018, Bad Neustadt a. d. Saale

Hinweis:

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Aktionäre und Aktionärsvertreter,
sehr geehrte Gäste, meine Damen und Herren,

ist es Ihnen auch schon aufgefallen, dass unsere Branche in den Medien zunehmend in den Fokus kommt. Man weiß jetzt plötzlich, dass Gesundheitswirtschaft ein Wirtschaftsbereich und nicht eine alimentierte Vereinigung ist. 12 % der volkswirtschaftlichen Leistung wird uns zwischenzeitlich zugerechnet. Diese Gesundheitswirtschaft mit ihrem enormen Dienstleistungsanteil erwartet heftige Veränderungen. In der Digitalisierung steht sie weit hinten, allerdings werden in der Branche und bei den Anlegern anstehende Veränderungen wie Digitalisierung, Telemedizin, künstliche Intelligenz und vieles andere zunehmend als Chance gesehen. Ich werde im zweiten Teil meines Berichts auf dieses Thema anhand der Entwicklungen, die nicht zufällig am Stammsitz des Unternehmens greifbar werden, eingehen.

Bevor ich zu den vorwärts gerichteten Themen komme, erlauben Sie mir bitte, zunächst die Pflichtthemen und Formalitäten abzuarbeiten.

Zur Vermeidung von Wiederholungen bei der Berichterstattung über die Aufsichtsratsstätigkeit im Geschäftsjahr 2017 verweise ich auf den ausführlichen schriftlichen Bericht des Aufsichtsrats im vorliegenden Geschäftsbericht. Dieser hat seit Einberufung zu dieser Hauptversammlung in den Geschäftsräumen der RHÖN-KLINIKUM AG ausgelegen, er wurde den Aktionären auf Verlangen zugesandt und war online auf der Internetseite des Unternehmens abrufbar. Der Bericht liegt selbstverständlich auch hier im Saal aus. Den Bericht des Aufsichtsrats finden Sie abgedruckt auf den Seiten 6 bis 13.

Mit dem umfassenden und teilweise in die Tiefe gehenden schriftlichen Bericht haben wir versucht, Ihnen einen informativen Einblick in die Arbeit des Aufsichtsrats im vergangenen Jahr zu geben.

Zur effizienten Wahrnehmung seiner Aufgaben hat der Aufsichtsrat sieben ständige Ausschüsse eingerichtet und besetzt, welche die fachlichen Themen abarbeiten und bei Bedarf Beschlüsse für das Plenum vorbereiten. Ferner wurden einzelne Befugnisse und Beschlusskompetenzen im Rahmen der Geschäftsordnung auf die Ausschüsse übertragen. Die Effizienz unserer Arbeit in den Ausschüssen überprüfen wir fortlaufend und ändern bei Erkennen von Notwendigkeiten oder Schwachstellen umgehend Strukturen und Abläufe durch entsprechende Maßnahmen. Im Regelfalle tagen die Ausschüsse separat, also jeder für sich. Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir zur beratenden und überwachenden Begleitung der Geschäftsleitung zu aktuellen Schwerpunkten – wie die Umsetzung der Campus-Projekte, die medizinisch konzeptionelle Entwicklung einzelner Standorte und zu Maßnahmen zur Reduktion zu vermeidender MDK-Verluste – die im Aufsichtsrat vorhandene fachliche Kompetenz genutzt, um durch die Abhaltung einer gemeinsamen Sitzung von Investitions-, Strategie- und Finanzausschuss mit dem Medizininnovations- und Qualitätsausschuss diesen Entwicklungsprozess intensiv mit zu begleiten.

Wir verfolgen selbstverständlich die weitere Entwicklung der Regelungen des Deutschen Corporate Governance Kodex und reagieren nach ausführlicher Beratung mit entsprechenden Umsetzungsmaßnahmen zu Empfehlungen oder lehnen sie begründet ab. Wir berichten gemeinsam mit dem Vorstand zur Corporate Governance im Unternehmen, den schriftlichen Bericht hierzu finden Sie im Geschäftsbericht auf den Seiten 60 bis 71.

Ganz persönlich bin ich der Meinung, dass unter Corporate Governance zwischenzeitlich moralische und sittliche Allgemeinplätze bürokratisiert werden, die den Verfassern und der Beratergilde offen-

bar nicht mehr gegenständlich sind oder die ganz bewusst für die in der Realität Handelnden ein Brems- und Beschäftigungspotential darstellen sollen.

Vielleicht werden wir bald aufgefordert, für die Einhaltung der simpelsten Regeln für unser Zusammenleben Erfolgsprämien zu bezahlen. Zur Findung der Grenzen haben wir im Unternehmen den Grundsatz, der auch die Verträge der Führungskräfte anführt: „**Tue nichts, was du nicht willst einem ändern an und unterlasse nichts, von dem du willst, dass es für dich getan werde**“. Könnten wir Verstöße gegen diese Regel arbeitsrechtlich ordentlich sanktionieren, wären alle Compliance Regeln überflüssig. Das musste ich zur Entlastung meiner gefrusteten Seele einmal sagen.

Lassen Sie mich noch einige Takte zur Veränderung des Vorstands anfügen und damit in den zweiten Berichtsteil überleiten.

Die Entwicklung des Unternehmens verlief wie bei vielen Unternehmen in Schüben oder Dekaden. Das begann mit einer verfehlten Gründung im Jahr 1970, einem Neuanfang 1974 mit einer ersten Wachstumsphase, dann eine zweite Wachstumsphase, die stecken blieb, dann ab 2012 begann die Neuausrichtung. Man könnte sagen vom Schlachtschiff zum Schnellboot, das wurde vom letzten Vorstand mit Bravour geschafft.

(eine Entscheidung, die heute auch Firmen wie Siemens umtreibt)

„Von groß und mächtig zu flink und schnell“ war das erste Ziel. Das Team um Dr. Siebert verkaufte, verkleinerte und konzentrierte über vielerlei Stolperpfade das Unternehmen von ca. 40.000 auf 15.000 Mitarbeiter. Für 60 % des alten Unternehmens wurde ein Wert realisiert, der ähnlich war wie im ersten Versuch für 100 %. An die Aktionäre wurden weit mehr als 50 % des Wertes zurückgezahlt. Heute arbeiten bei Helios und uns in den vormaligen Arbeitsstätten mehr Mitarbeiter als damals und das mit einer erheblich gesteigerten Effizienz. Bis hierher ist das schon eine Erfolgsgeschichte, die kaum einer anderen Cash Cow gelungen ist.

Damit war allerdings nur die Hälfte des Wegs zurückgelegt, den nun musste auf ein neues Konzept übergeleitet und dieses angefahren werden. Dieses neue Geschäftsmodell bietet eine, aus Patienten-Perspektive betrachtete Vollversorgung mit dem Know-how einer vollständigen vertikalen Klinikette. Wir haben ambulante Medizin, allgemeine Grundversorgung und reichen bis zur Universitätsklinik und runden mit Spezialkliniken und dem Reha-Bereich alle Formen medizinischer Versorgung ab.

Das Denkmodell Campus vereinigt die medizinischen, organisatorischen und Internetfähigkeiten des vertikalen Konzerns an einem Standort. Es soll den Patienten finden und ihn virtuell an die Hand nehmen, wenn er noch im Stadium des Information suchenden Bewohners ist. Dieses Vehikel, das in Form eines elektronischen Prozessschrittmachers den Patienten ohne Schnittstellen und Hürden über alle Stufen ins reale System geleiten, ist allerdings in Deutschland kein Medizinstandard. Dieses Modell wertet den Patienten zum echten Taktgeber der Prozesse auf. Diese Umkehrung von „**Arzt gesteuert**“ auf „**Patienten indiziert und Arzt begleitet**“ braucht, um nicht ins alte Muster zu kippen, eine völlig neue Servicekultur, die entwickelt, gelernt und gepflegt werden muss.

Ein halbes Jahr nach Einsatz des alten Vorstands mit einem neuen Vertrag und dem Glauben, dass er die veränderte Aufgabe tragen kann und will, wurden erste Brüche sichtbar. Der Aufsichtsrat versuchte es mit kräftiger Unterstützung, deshalb die bereits 2016 beschriebene Intensivierung der Ausschusstätigkeit. Die Erosion der Vorstandsleistung nahm zu, die Zusammenarbeit im Vorstand war unzureichend, der Aufsichtsrat musste und hat gehandelt.

Der neue Vorstand hat das Ziel und ich denke auch die mentale Stärke auf der vorgeprägten Basis das Denken der Mitarbeiter und des Systems neu auszurichten und voranzugehen. Die Entscheidung, die Ausgestaltung des Campus (auch die Sanierung der Beziehung zum Land Hessen und der Universität) in neue Hände zu geben, wurde Anfang des letzten Jahres getroffen und die personelle Neuausrichtung, mit dem Einsatz von Herrn Dr. Weiß im letzten Monat vollendet.

Heute haben WIR und SIE mit Herrn Holzinger das, was ich einen **Unternehmensvorstand** nenne und mit den Herren Prof. Griewing und Dr. Weiß zwei ausgewiesene Fachleute mit oberster Führungserfahrung und der Bereitschaft, die gemeinsamen Kräfte für die enorme Veränderung, die gefordert ist, einzusetzen und das Tor zur Zukunft endgültig zu öffnen. Ich bin überzeugt: Der Vorstand wird gemeinsam die Sprunginnovation, die bereits heute Wirkung auf die Branche hat, starten. **Mit der neuen Führung werden wir in eine neue Leistungsdimension vordringen, in der wir wirtschaftlichen Erfolg, vorrangig durch Innovationen und weniger durch Leistungsverdichtung beim einfachen Personal erzielen.**

Alle Beschlüsse, die der Aufsichtsrat in Personalfragen gefasst hat – übrigens fast durchgängig einstimmig – sind nicht immer unfehlbar, aber hoch kompetent und fast emotionslos sachlich.

Da ich meinen Bericht an dieser Stelle über die Tätigkeit des Aufsichtsrats abschließen darf, darf ich mich beim Vorstand und bei meinen Kolleginnen und Kollegen im Aufsichtsrat für die Zusammenarbeit und ihren Einsatz im vergangenen Geschäftsjahr bedanken. Es war nicht immer einfach in Anbetracht der komplexen Themen, Konsens zu finden. Trotzdem ist es immer wieder mit der Anstrengung aller gelungen, nachhaltige, gemeinsame Positionen für die Zukunft zu finden.

Mein Dank gilt in besonderem Maße den Mitarbeitern, die sich im Interesse der Patienten und des Unternehmens erneut als die tragende Säule erwiesen haben, ohne die das Unternehmen nichts wäre. Mein Dank gilt auch den Betriebsräten, die im Rahmen der Mitbestimmung eine nicht immer leichte Aufgabe wahrnehmen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

die personellen Veränderungen, die vom Riesentanker RHÖN-KLINIUM AG mit über 40.000 Mitarbeitern bis zu den Startvorbereitungen für das Campusprojekt reichen, sind deshalb so bewegend, weil es hier um eine der tiefgreifendsten Veränderungen in der Gesundheitswirtschaft geht und wir als Speerspitze allen Widrigkeiten zuerst ausgesetzt sind. Das Entwicklungszentrum für diese neue Dimension liegt in Bad Neustadt.

Hier entsteht die Blaupause und das Modellsegment - unser neues Geschäftsmodell. An diesem kann ich den damit verfolgten Trend vorstellen, mit dem wir am Tor einer Zukunft stehen, die gestaltet werden kann.

Um die Logik des Konzepts zu erkennen, müssen wir die Verhaltensmuster der allgemeinen Gesellschaft auf die Bedingungen der Gesundheitswirtschaft übertragen, um damit Zukunftsprognosen abzuleiten, die uns an die Spitze der Bewegung bringen. Dort wollen wir hin:
Die RHÖN-KLINIKUM AG war immer ein sog. Entrepreneur; der alte Konzern in seiner finalen Phase mit 40.000 Mitarbeitern war so gesehen die verfettete Form eines Hochleistungssportlers.

Die alte Konsumgesellschaft wandelt sich gerade in eine Gesellschaft, bei der vieles, was wir haben mussten und uns dafür krummgelegt haben, per Klick auf dem i-Pad erledigt wird.

Sogar so wichtige Dinge wie das eigene Auto, als Inbegriff des eigenen Egos und der Freiheit sich darzustellen, mündet im Carsharing.

Leute, die extra in die Großstadt gezogen sind, weil da so viele sind, die sie glaubten treffen zu können, treffen sie nicht mehr, obwohl sie eine Straße weiter wohnen; sie klicken sich Selfies zu.

Wie lange werden diese Leute dafür noch bereit sein in Wohnungen zu leben, die hinsichtlich der Größe der Tierschutzverordnung kaum gerecht werden oder 50 % ihres Einkommens aufzehren?

Es gibt neuere Untersuchungen, die zeigen, dass die jüngeren Leute (bereits im messbaren Bereich) länger in ihren Wohnungen sind als die Generation davor. Es wäre interessant zu wissen, wieviel Einkaufs- und Stadtbummelzeit durch die Möglichkeiten des Internetkaufs aufgegeben werden. Abstrakt betrachtet, sind die nicht erfüllten und deshalb substituierten Wünsche oft genau der Grund, weshalb Menschen in die Zentren streben. Das wirft die Frage auf, ob sich das Verhalten und der Zug in die großen Städte erhalten oder ganz oder teilweise kippen wird.

Wenn das die Menschen sind, die uns in der Gesundheitswirtschaft begegnen, für die wir so wichtig werden wollen, dass sie uns nicht missen möchten und können, kommen wir mit der heutigen Lösung nicht mehr zurecht. Trotzdem werden die Übergänge fließend sein, und das Neue und das Alte müssen parallel bestehen.

Wie muss unser Angebot gestrickt sein, das die Gestrigen auffängt und die Zukünftigen anspricht?

Wie müssen die Mitarbeiter sein, die diesen Spagat können und machen?

Für die heutigen und zukünftigen älteren Nutzer unserer Angebote wird der Standardspruch gelten: „**Das Wichtigste ist die Gesundheit**“. Fast ein Glaubensbekenntnis. Ein Bekenntnis, das in der Single-Gesellschaft fast schon bedrohliche Wirkung hat. Für die Nachrücker aus der Single-Gesellschaft wird Gesundheit sogar ganz real wichtiger – sie sind wirklich allein.

Dagegen heute: Der Arztbesuch und der persönliche Kontakt mit dem Priester ihres Glaubens waren bisher für viele fast ein wöchentliches Lebenselixier. Angeblich blicken die 80 Mio. Deutschen ihrem Arzt pro Jahr 1,2 Milliarden mal direkt ins Auge. Da sich der begehrte Sichtkontakt mit dem Arzt ihrer Begierde durchschnittlich nur auf 6 Minuten erstreckt und wochenlange Wartezeit bedingt, wird das nicht so bleiben. Das politische Versprechen, dies zu ändern, ist Makulatur. Vielleicht 14 Tage warten für eine Art medizinischer Peep-Show??? !

Ich denke, dass wir unsere Fragen virtuell klären und erst zum Doc gehen, wenn das Virtuelle zu Ende ist.

Wenn von den 1,2 Milliarden, 400 Millionen echte Kontakte und vermutlich zusätzlich 1 Milliarde Videokontakte zum System geworden sind, wird jeder, der ein realer Patient wird, am Ende des virtuellen Vorspiels schon eine Adresse haben. Die Frage ist, ob die von **uns, Amazon, Apple, Google oder Facebook** kommt. Klar abarbeiten dürften wir das nach Vorgabe schon auch wenn der Auftrag von Amazon kommt. Amazon würde uns dann die Bewertung schicken.

Der RHÖN-KLINIKUM Campus ist die Hardware, die alle, auch in der virtuellen Welt am Ende brauchen. Wir können jetzt schon und tun das, Patienten in ambulant, halbstationär, als Reha-Patient übernehmen und unter Einsatz unseres Netzwerks komplett auf höchstem Niveau betreuen.

Die Technik, die wir im virtuellen Vorfeld und in der inneren Struktur brauchen ist im Werden.

Wir sollten allerdings erkennen, dass unsere Mitarbeiter – auch die Führenden –, wenn sie bei Amazon privat bestellen und deren Servicekultur nutzen und erwarten, in diesem Bereich entsprechend angelernt werden müssen, damit solch eine Servicekultur auch bei uns erzeugt wird und dass sie gepflegt werden muss. Das ist in der Medizin eine Wende um 180 Grad. Alle reden vom Patienten als dem zentralen Punkt, aber es gibt ihn nicht.

Dieser tiefgreifende Kulturwandel, den das Unternehmen im Umgang mit seinen Mitarbeitern vorleben muss, ist zwingend. Das heißt eben auch, dass z. B. die Leistung einer internen Servicepersonalabteilung die Qualität einer Amazon-Bestellung und -Ausführung erreichen muss. Führungskräfte werden sich nicht auf ihren Rang zurückziehen können, denn wenn die Patienten die Mitarbeiter bewerten, wie sie es beim Paketdienst gewohnt sind, werden die Mitarbeiter dies auch bei ihren Chefs tun. Wenn wir dann das, was wir immer schon können mussten, Nähe, Schutz und Betreuung zu geben, auch für Mitarbeiter einsetzen, um sie zu Botschaftern des geforderten Unternehmensgeistes zu machen, haben wir den Weg an die Spitze der neuen Bewegung gewiesen. Gelingt uns dies, werden sich die Gräben zwischen privatem Dasein und notwendiger beruflicher Existenz wieder einer weniger schizophrenen Haltung nähern und eine neue Qualität erschaffen.

Es ist meine Überzeugung, dass wir genügend und die richtigen Mitarbeiter gewinnen können. Es könnte z. B. für die Ärztin oder den Krankenpfleger entscheidend sein, dass ihre Arbeit und die damit verbundene Wertschätzung einfach deshalb steigen, weil durch das im Campus aufwachsende System das Wichtige vom Unwichtigen getrennt wird und ihre Arbeit einen erhöhten Wert bekommt, wenn sich die gewichtigen Fälle von den eher unwichtigen trennen.

Das neue Miteinander von Leben, Arbeiten und Wohnen kommt der sich sichtbar verändernden Lebenssituation von vielen entgegen, wenn sie bei uns Lösungen für ihre Fragen finden. Alleinerziehende brauchen Kitas und jeder eine ausreichend große Wohnung, die er bezahlen kann; dann wird sich der Reiz der Stadt mit ihren Reduktionen relativieren. Wir können Versprechen, die die Stadt nicht einlöst, auf den Zentren in der Fläche erfüllen und die Mitarbeiter binden.

Mit dem, was gerade entsteht, schaffen wir für den Credo „Das höchste Gut ist die Gesundheit“ einen Ort, dem man die Anmutung einer Kathedrale nicht absprechen kann.

Von der Kirche unterscheiden wir uns natürlich schon deshalb, weil wir die von uns bei unseren Patienten gehegte Hoffnung bereits im Diesseits erfüllen müssen.

Wir bieten mit dem Campus den heutigen Menschen, die Patienten werden könnten, den Hoffnungspunkt, bei Bedarf da zu sein und schaffen die modernste Zugangslösung ohne die Schranken des veralteten Sektorensystems, dessen Überwindung mehr Ressourcen verschluckt und den Nutzen der Medizin für den Betroffenen mindert. Für die späteren Generationen wird das kein Werbeargument mehr sein, weil sie keine Sektorengrenzen mehr kennenlernen, so wie wir heute die Wirkung einer Zunft im Mittelalter nicht mehr einschätzen können.

Für die Bevölkerung, die an einem RHÖN-KLINIKUM Campus wie hier wohnt, bieten wir eine Infrastruktur, die sie in Realität auch mitten in der Großstadt nicht haben.

Auch wenn der geschaffene Ort perfekt werden kann, muss jeder Mensch im Einzugsbereich virtuell erreichbar sein, das ist der überragende Teil der Zukunft, alles andere bewältigt nur bisherige Fehler.

Deshalb rate ich allen Politikern und Behörden, die Investitionen für Gewerbegebiete, geteerte Feldwege – und was auch immer – zurückzustellen und jeden Haushalt an Hochleistungsglasfasernetze anzuschließen. Ich kenne das Argument, so schnell kann man nicht graben und ich hoffe, dass bald Verantwortliche die entscheidende Frage stellen:

Weshalb graben?

Vielleicht sollte einfach eine massive Vorgabe für die Baubehörden jedermann ein Recht geben, den Anschluss zum Haus meinetwegen auch über Land – wie früher die Telefonleitungen – an Masten zu hängen. Vergraben kann man das dann immer noch, wenn die Endstufe der Technik erreicht ist. Damit kann die neue Technik in Monaten und nicht erst in Jahren realisiert werden.

Es gab eine Zeit, da war ein Telefon-Isolator am Haus das Statussymbol für den Hausbesitzer.

Wenn die Infrastruktur stimmt und das RHÖN-KLINIKUM Campusmodell seine Wirkung bei den Menschen, für die Gesundheit das Wichtigste ist, erfüllt, dann könnte es sich für den eigenen Betrieb und als regionales Wirtschaftsmodell entpuppen. Dazu eine kleine Rechnung:

Wenn sich 20.000 Menschen ab 60 Jahre entschließen, sich in der Nähe eines RHÖN-KLINIKUM Campus nieder zu lassen, weil sie besonders sensibel bei Gesundheitsfragen reagieren und jeder eine Kaufkraft von 1.000 € pro Monat mitbringt, würde pro Jahr eine Kaufkraft von 240 Mio.€ (20.000 x 1.000 € monatlich x 12 Monate) in die Region geleitet. Der Anteil, den die Rhön-Klinikum AG mit ihren Partnern in Leistung umsetzen könnte, läge vermutlich bei der Hälfte, so bliebe ein erheblicher Anteil für den allgemeinen Handel und Wandel.

Sollte es mir gelungen sein, auch bei einigen von Ihnen Nachdenken über das eigene Werden ausgelöst zu haben, wäre das doch ein starkes Indiz, dass das hier gestartete und auf den Konzern übertragbare neue Geschäftsmodell den Geist eines Start up's atmet.

Übrigens: Die neue Anfangsklasse der Fachoberschule für Gesundheitsberufe in Bad Neustadt hat mit einer außerordentlich hohen Zahl von Schülern im neuen Schuljahr begonnen – die jungen Leute spüren offenbar, wo die Zukunft stattfindet.

Ich danke für die Aufmerksamkeit.