



RHÖN-KLINIKUM
AKTIENGESELLSCHAFT

25. ORDENTLICHE HAUPTVERSAMMLUNG

Rede von

Dr. med. Dr. jur. Martin Siebert, Vorstandsvorsitzender

12. JUNI 2013, FRANKFURT AM MAIN

- Es gilt das gesprochene Wort -



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1. Einige persönliche Worte	3
2. Finanzrückblick und Rahmenbedingungen 2012.....	3
3. Aktie und Dividende	5
4. Geschäftsjahr und Rahmenbedingungen 2013	6
5. Aktuelle Entwicklungen	10
6. Geschäftsmodell der Zukunft	12



1. Einige persönliche Worte

Sehr geehrte Aktionäre,
verehrte Mitglieder des Aufsichtsrates,
sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich willkommen zur 25. Ordentlichen Hauptversammlung. Herzlich willkommen in diesem traditionsreichen Gebäude – in der Frankfurter *Jahrhunderthalle* – die anlässlich des hundertjährigen Bestehens der Hoechst AG erbaut und im Januar 1963 eingeweiht wurde. Nur wenige Jahre später wurde der Grundstein für unser Unternehmen – die RHÖN-KLINIKUM AG – gelegt. Seitdem sind weitere 40 Jahre vergangen. 40 Jahre, in denen unserer Unternehmen die Gesundheitsversorgung in der Bundesrepublik Deutschland entscheidend mit- und umgestaltet hat. In all den Jahren – unverändert bis heute – hat die RHÖN-KLINIKUM AG die Branche durch ihre Innovationsfähigkeit, ihre Dynamik und durch ihre Beständigkeit wesentlich geprägt. In Zeitaltern gemessen eine vielleicht noch kurze Tradition - aber zweifellos eine großartige Erfolgsgeschichte.

Umso mehr freut es mich, dass ich diese Geschichte nunmehr ein Stück weit selbst begleiten darf. Noch dazu als Vorstandsvorsitzender dieses starken, leistungsfähigen, kreativen Unternehmens. Es ist mir eine hohe Ehre. Ich stelle mich gern dieser großen Verantwortung.

Erstmals ist es daher auch *meines* Amtes, Ihnen über das vorangegangene Geschäftsjahr 2012 zu berichten sowie einen Ausblick für das aktuelle Geschäftsjahr zu wagen. Ich werde Ihnen aus meiner Sicht deutlich machen, wie sich die Zukunft unseres Unternehmens darstellt. Denn hier tun sich für manchen unter Ihnen zweifellos Fragen auf. Aufgrund der Turbulenzen, durch die wir in 2012 gegangen sind, wurde Vieles durcheinandergerüttelt. Das mag für Verwirrung gesorgt haben; es mag aber auch sehr heilsam gewesen sein. Ich möchte Ihnen daher mit meinem kurzen, auf das Wesentliche fokussierten Beitrag einige Antworten auf die Fragen geben, die Sie vermutlich umtreiben. Dabei wird es maßvoll auch um die Vergangenheit gehen. Noch mehr aber werde ich mich darauf konzentrieren, Ihnen eine klare Vorstellung von unseren kommenden Vorhaben und Maßnahmen zu geben.

2. Finanzrückblick und Rahmenbedingungen 2012

Sie haben die Ereignisse des Jahres 2012 zweifellos aufmerksam verfolgt: 2012 war das Jahr der Überraschungen.

Die angestrebte freundliche Übernahme der RHÖN-KLINIKUM AG durch Fresenius kam nicht zustande; die hohe Mindestannahmeschwelle von 90% plus einer Aktie konnte nicht erreicht werden. Dieser Übernahmeveruch für sich – nicht sein Ausgang – wurde gelegentlich als Zeichen unserer Schwäche interpretiert. Dem muss ich widersprechen. Das genaue Gegenteil trifft zu: Das Vorhaben war nichts anderes als eine weitsichtige, strategische Offensive mit dem Ziel, gemeinsam in eine neue konzeptionelle Größenordnung vorzustoßen. RHÖN-KLINIKUM AG hat dieses Projekt aus einer Position der Stärke heraus begleitet, auch wenn wir im Ergebnis einige Federn lassen mussten. Ein Signal der Stärke auch insoweit, als RHÖN-KLINIKUM AG einmal mehr für das stand, was das

Unternehmen immer war und künftig bleiben wird: Ein Pionier im Krankenhausmarkt. Ein innovativer Impulsgeber. Eine visionäre Kraft.

Gleichwohl haben die Auswirkungen des Übernahmeversuchs bekanntermaßen das Unternehmensergebnis belastet. Insgesamt erstreckte sich der Prozess über einen Zeitraum von nahezu einem halben Jahr; er hat das Management wie auch die Mitarbeiter unseres Konzerns auf eine harte Probe gestellt. Als ich im Oktober letzten Jahres in das Unternehmen eintrat, habe ich diese Verunsicherung unter den Kolleginnen und Kollegen noch hautnah spüren können. Auch jetzt noch wirken die Folgen nach.

Sicher können wir nicht alle Probleme, mit denen wir in 2012 konfrontiert wurden, dem gescheiterten Übernahmeveruch „in die Schuhe schieben“. Das wäre bequem, aber nicht gerecht. Gleichwohl hat das Projekt in dem besagten Zeitraum wesentliche Managementkapazitäten gebunden. Auch deswegen kam es zu einer Verzögerung notwendiger struktureller und operativer Entscheidungen; die Umsetzung laufender Teilprojekte wurde schon aus einer unter diesen Umständen naturgemäß verführerischen Neigung zum Abwarten verzögert; es nimmt nicht Wunder, dass eine Abschwächung der operativen Erfolge eintreten musste.

Des Weiteren belasteten Sondereffekte, z.B. substantielle Beratungskosten im Zusammenhang mit der avisierten Übernahme sowie die Personalumbaukosten bezüglich des Vorstandes das Ergebnis.

Der erwartete und eingeplante negative Ergebnisbeitrag der erstmals konsolidierten Dr. Horst Schmidt Kliniken (HSK) Wiesbaden sowie die Verzögerungen in der Restrukturierung unseres Universitätsklinikums Gießen und Marburg (UKGM) wirkten ebenfalls ergebnisbelastend.

Schließlich trugen auch die weiterhin ungünstigen politischen und finanziellen Rahmenbedingungen ihren negativen Anteil bei. Wie es derzeit um die Situation des Krankenhausmarktes insgesamt bestellt ist, haben Sie sicher den Medienberichten der letzten Wochen entnehmen können: Offenbar ist jedes vierte Krankenhaus mittlerweile insolvenzgefährdet – so jedenfalls eine Studie des Wirtschaftsforschungsinstituts RWI. Hier sind wir alle Gefangene des gleichen Systems: Insbesondere wirkten sich die Preisabschläge auf Mehrleistungen spürbar negativ für alle Krankenhäuser – insoweit auch für unsere Häuser – aus. Die galoppierenden Haftpflichtversicherungsprämien und die rasant steigenden Energiekosten drückten zusätzlich auf die Erträge.

Angesichts dieser Gesamtumstände kann das, was die RHÖN-KLINIKUM AG im Geschäftsjahr 2012 geschafft hat, als eine ordentliche Leistung bezeichnet werden. Damit wir uns aber nicht missverstehen: Ordentlich ist nur ordentlich und nicht genug! – Wir müssen handeln! – Neue Ideen, mehr Engagement und strategische Nachhaltigkeit sind gefragt. Aber dazu später mehr.

Zunächst zu den Zahlen & Fakten: Im Jahr 2012 erzielte die RHÖN-KLINIKUM AG einen Konzerngewinn von 92 Mio. €. Das operative EBITDA bezifferte sich mit 291,5 Mio. € und lag damit 13,7 % Prozent *unter* dem entsprechenden Ergebnis des Vorjahres. Das ist bitter - aber kein Grund zur Resignation. Denn zugleich haben sich im Jahr 2012 mehr als 2,5 Mio. Patienten für eine Behandlung in einer Einrichtung der RHÖN-KLINIKUM AG entschieden, was – nach über 2,2 Mio. Patienten im Vorjahr – einen abermaligen Rekord darstellt. Praktisch entspricht dies einem Zuwachs von 12,2 % gegenüber dem Vorjahr. Und genau das – die Resonanz unserer medizinischen,

pflegerischen, diagnostischen, therapeutischen Leistungen bei den Patienten, ausgedrückt in arithmetisch korrekter Nachfrage – darf als entscheidender Gradmesser für die Qualität unserer Kliniken und das Vertrauen in unser Unternehmen interpretiert werden.

Die Umsatzerlöse erhöhten sich im gleichen Zeitraum um 9 % auf 2,86 Mrd. €.

Der unverändert hohe Anspruch, den unsere Kliniken und ambulanten Einrichtungen erfahren haben, war nur möglich dank des engagierten Einsatzes unserer qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im vergangenen Jahr haben wir durchschnittlich 43.059 Mitarbeiter beschäftigt, was einem Zuwachs von über 9 % entspricht. Wir sind uns bewusst, dass wir unseren Anspruch, jedermann die seinen individuellen medizinischen Problemen adäquate Spitzenmedizin anzubieten, nur dann gerecht werden können, wenn wir auch das entsprechende Spitzenpersonal beschäftigen. Und wir wissen: Der Job ist anspruchsvoll. Die Arbeit ist hart. Deswegen möchte ich an dieser Stelle – ausdrücklich auch im Namen meiner Vorstandskollegen – den über 43.000 Mitarbeitern unseres Unternehmens allerherzlichsten Dank sagen für die geleistete Arbeit im vergangenen Jahr! Danke!

Summa summarum möchte ich festhalten: Die RHÖN-KLINIKUM AG hatte im vergangenen Jahr weder ein Wachstums- noch ein Vertrauensproblem. Die Patienten und die einweisenden niedergelassenen Ärzte vertrauen uns und unseren Leistungen. Doch während die Leistungs- und Umsatzentwicklung dieses Vertrauen reflektiert, schlägt es sich nicht in gleicher Weise im Ergebnis unseres Unternehmens nieder.

Wir müssen uns daher etwas einfallen lassen. Wir müssen etwas tun. Wir brauchen kreative Ideen, frischen Wind, mutige Flexibilität, einen neuen Pragmatismus und eine konsequente Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen: Mit den herkömmlichen Rezepten allein werden wir die Zukunft nicht gewinnen.

3. Aktie und Dividende

Sehr geehrte Damen und Herren,

kommen wir zur Aktie; lassen Sie mich die Empfehlungen des Vorstandes für den Beschluss zur Dividende erläutern.

Die RHÖN-KLINIKUM AG hat in der Vergangenheit traditionell auf die langfristige Wertsteigerung und gleichzeitig auf eine angemessene Teilhabe ihrer Aktionäre gesetzt. Dies schlug sich in der Vergangenheit in einer kontinuierlichen Dividendenpolitik nieder.

Wie Sie den Beschlussvorlagen und der Tagesordnung entnehmen können, besteht keine Absicht, dies zu ändern. Auch der (teilweise) neue Vorstand will sich dem Charme dieser schon länger geübten Praxis nicht verschließen.

Vor dem Hintergrund des Jahresabschlusses 2012 werden Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung deshalb eine Dividende von 25 Cent pro Aktie vorschlagen. Die Dividenden belaufen sich damit auf insgesamt 34,6 Mio. €. Das mag unter Ihren Erwartungen liegen. Aber wir meinen, Ihre Interessen und die Sachzwänge des Unternehmens damit vollumfänglich und ausgewogen abgebildet zu haben. Die Ausschüttungsquote bleibt mit nahezu 40 % ungefähr auf dem Niveau des Vorjahres.

Vor diesem Hintergrund bedarf es auch keiner Ermahnung: Der Vorstand wird hart daran arbeiten, das Unternehmen in Teilen neu und bezüglich einer langfristigen Zukunftsstrategie so aufzustellen, um zu den traditionell hohen Margen zurückzukehren, die unser Anspruch sind und bleiben.

4. Geschäftsjahr und Rahmenbedingungen 2013

Meine Damen und Herren,

mit Wirkung zum 01.01.2013 hat mich der Aufsichtsrat zum Vorstandsvorsitzenden unseres Unternehmens berufen. Für dieses Vertrauen bedanke ich mich.

In den ersten Tagen habe ich mir zunächst einen umfassenden Überblick über unser Unternehmen verschafft. Gemeinsam mit meinen Vorstandskollegen und mit dem Team unseres sogenannten erweiterten Vorstandes haben wir dann recht rasch und prioritätenorientiert organisatorische, personelle und strukturelle Maßnahmen zur Verbesserung unserer Situation eingeleitet. Die Umsetzung dieser Maßnahmen ist noch lange nicht abgeschlossen; erste Wirkungen werden sich aber bereits im Jahresverlauf zeigen, wenngleich das erste Quartal – vor allem wegen des unbefriedigenden Geschäftsverlaufes zum Jahresanfang – nicht zufriedenstellend ausgefallen ist. So steigerte die RHÖN-KLINIKUM AG im ersten Quartal des laufenden Geschäftsjahres ihren Umsatz gegenüber dem Vorjahr von 682,3 Mio. € auf 752,2 Mio. €, was einem Zuwachs um 10,2 % entspricht. Bei den Patientenzahlen verzeichneten wir eine Zunahme um 10 %, wogegen wir mit dem operativen Ergebnis nicht punkten konnten: Das EBITDA ging um 8,4 % auf 74,9 Mio. € zurück; der Konzerngewinn verringerte sich um knapp 29 % auf 24,3 Mio. €.

Wie Sie daran sehen können, verehrte Damen und Herren, stehen wir zweifellos auch in diesem Jahr vor unverändert großen Herausforderungen.

Natürlich begrüßen wir es vor diesem Hintergrund, dass die Gesundheitspolitik sich abermals der schwierigen wirtschaftlichen Lage vieler Krankenhäuser in Deutschland angenommen hat. Und die Situation wirkt ja auch ein wenig absurd: Die berechtigten Forderungen für erbrachte stationäre Leistungen – also die sogenannten Außenstände – gegenüber den gesetzlichen Krankenversicherungen nehmen immer mehr zu, während die Krankenkassen im Geld zu schwimmen scheinen. Nunmehr hat sich die Regierungskoalition endlich entschlossen, die teilweise existenzbedrohenden Auswirkungen der gesundheitspolitisch gesteuerten Budgetierung und Limitierung von Mehrleistungen abzumildern. Es besteht die erklärte Absicht, den Kliniken in den nächsten beiden Jahren zusätzliche Finanzmittel von rund 1,1 Mrd. € zur Verfügung zu stellen.

Natürlich werden auch unsere Kliniken hiervon etwas abbekommen – das ist nicht nur geltendes Recht, sondern auch gerecht – schließlich nehmen sie wie jedes andere öffentliche oder freigemeinnützige Krankenhaus Aufgaben der öffentlichen Daseinsvorsorge wahr. Allerdings ist das nur ein vorübergehender Effekt; wir können uns von solchen sporadischen Infusionen nicht abhängig machen; ein stabiles Geschäftsmodell lässt sich auf Hoffnungen und solchen „Nothilfen“ nicht aufbauen. Aber auch die Effizienzreserven in den Krankenhäusern erschöpfen sich irgendwann. Was wir daher nicht oft genug anmahnen können, sind substanzielle strukturelle Reformen. Denn die Vergütung unserer medizinischen Leistungen deckt die Steigerungsraten, z.B. bei der Tarifentwicklung, nicht. Wir werden uns daher weiterhin für eine angemessene Fortentwicklung der branchenspezifischen Rahmenbedingungen stark machen, sowohl als starkes Gesundheitsunternehmen, wie auch über unser Engagement im Bundesverband der deutschen

Privatkliniken (BDPK), in dessen Vorstand ich ebenfalls – ehrenamtlich – mitwirke. Realistisch betrachtet erwarten wir allerdings keine grundlegenden Impulse in Richtung der angesprochenen, notwendigen strukturellen Reformen. Wir bleiben daher weiter gefordert, uns kreativ und pragmatisch mit den jeweils bestehenden gesundheitspolitischen Herausforderungen auseinanderzusetzen.

Zugleich müssen wir konzedieren, dass es im bewährten Geschäftsmodell des Erwerbs, der Sanierung und der Integration defizitärer, unterinvestierter oder existenzbedrohter Kliniken künftig noch schwerer werden wird, in jedem einzelnen Haus die traditionell hohen Margen unseres Unternehmens zu erzielen. Permanente Kostensenkungen allein werden hier nicht reichen. Andererseits ist jede Kapitulation vor diesen Herausforderungen ausgeschlossen. Daher bleibt das Management gefordert, die Effizienz unseres Unternehmens jeden Tag neu zu verbessern.

Um diese Aufgabe zu unterstützen, haben wir Maßnahmen auf den Weg gebracht, um die bisherigen, manchmal etwas komplizierten Abläufe in unserem relativ schnell gewachsenen Unternehmen deutlich zu vereinfachen und damit zu optimieren; angesichts der anstürmenden Projekte und manchmal etwas speziellen Problemen ist diese Verschlinkung jedoch noch nicht abgeschlossen; sie wird noch auf absehbare Frist eine fortbestehende Aufgabe bleiben. Außerdem haben wir in den letzten Wochen eine Staffel von Optimierungsprojekten an den Start gebracht, mit deren Hilfe zusätzliche Effizienz- und Kostenpotenziale gehoben werden können.

Das geht nicht ohne eine intensive Kommunikation, vor allem nach innen, aber auch nach außen. Auch hier beschreiten wir neue Wege. Ein wichtiges Anliegen ist es uns, den echten, informativen und transparenten Dialog mit unseren Mitarbeitern stärker wiederzubeleben. So haben wir beispielsweise mit der „RHÖN intensiv“ ein neues Mitarbeiterinformationsmagazin eingeführt, das von unseren Mitarbeitern für unsere Mitarbeiter gestaltet wird. Mit seiner Hilfe informieren wir die Belegschaft auch über wichtige neue Entwicklungen, wollen aber vor allem auch ein stärkeres, kraftvolleres, selbstbewussteres „Wir“-Gefühl erzeugen. Vielleicht lassen auch Sie sich davon inspirieren: Wir haben Ihnen ein paar Exemplare dieser Publikation im Foyer ausgelegt. Greifen Sie bitte zu!

Im Ergebnis versprechen wir uns von diesem intensivierten Dialog auch einen beschleunigten Wandel hin zu einer frischeren Unternehmenskultur. Dabei ist uns vollkommen klar, dass sich ein solcher Wandel nicht über Nacht vollziehen kann. Das braucht seine Zeit. Klar aber ist: Diesen Wandel müssen wir *jetzt* beginnen. Für den dauerhaften Erfolg des Unternehmens sind eine moderne, offene Kultur und ein verlässliches Wertesystem von elementarer Bedeutung.

Wir sind überzeugt, mit den strukturellen, prozessualen und personellen Maßnahmen der vergangenen Monate erste wichtige Voraussetzungen dafür geschaffen zu haben, dass sich das Unternehmen im Wettbewerb wieder besser aufstellen kann. Dabei bleiben die neuen Ziele in einem Punkt die alten: Wir möchten und werden auch in Zukunft bezahlbare Spitzenmedizin für jedermann anbieten. Wir arbeiten daran, dass die RHÖN-KLINIKUM AG künftig wieder dort steht, wo das Unternehmen aus unserer Sicht hingehört: An der Spitze des Marktes.

Meine Damen und Herren,

da wir sicher gehen wollen, dass wir dieses Ziel auch erreichen und da wir wissen, dass das herkömmliche Herumschrauben an allfälligen Stellschrauben vermutlich nicht reichen wird, haben meine Vorstandskollegen und ich darüber hinaus ein systematisches und konzernweites Optimierungs- und Wachstumsprogramm erarbeitet. Sein Name ist ein wenig Mission: Denn wir

wollen tatsächlich einen vielfach wahrnehmbaren „ImpULS“ setzen, um die notwendige und unvermeidliche Weiterentwicklung unseres Unternehmens zügig voranzutreiben.

Dabei steht der Name des Programms zugleich auch ein wenig für Rhythmus, Takt und Vitalität der Veränderung. Er steht für Medizin im Programm.

ImpULS ist als Wachstumsprojekt aufgestellt. Es geht uns in erster Linie um den notwendigen Schritt von einem bisher mehr dezentral ausgerichteten Klinikbetreiber hin zu einem integrierten Gesundheitsunternehmen mit engverzahnten, effizienten und standortübergreifenden medizinischen Leistungsangeboten. Wir reflektieren die traditionellen Stärken, wollen aber zugleich neue Schwerpunkte setzen. In konsequenter Weiterentwicklung des bisherigen Geschäftsmodells forcieren wir den Auf- und Ausbau spezialisierter Medizinschwerpunkte und berücksichtigen dabei insbesondere die regionalen Netzwerke benachbarter Klinik-Standorte. Natürlich ist es auch unser Ziel, den Patienten unter stärkerer Ausnutzung der medizinischen Vielfalt und Expertise innerhalb der RHÖH-KLINIKUM AG genau die Angebote und Hilfen zu geben, die für die rasche Behandlung und Gesundung erforderlich sind.

Indem wir das Unternehmen zu einem integrierten Gesundheitsunternehmen weiterentwickeln, verstehen wir uns erklärtermaßen als der Anbieter einer „Netzwerkmedizin“, der für eine zügige, einzelfallgerechte, diagnose-fokussierte und komfort-orientierte Versorgung des Patienten sorgt. Gleichzeitig werden wir die Entwicklung neuer Vergütungsmodelle forcieren, die als verbindlicher Bestandteil des Versorgungsnetzwerkes mitzudenken sind. Im Ergebnis dieser Entwicklung wollen wir in der Lage sein, unseren Patienten eine assekurante Zusatzversicherung anzubieten.

Und zugegeben: Visionäre Ideen brauchen die reale Umsetzung wie das Korn den bewässerten Acker. Sonst kann die Saat nicht treiben. Wir arbeiten daher daran, das netzwerkmedizinische Konzept zweistufig zu realisieren. In einer ersten Stufe wird die RHÖN-KLINIKUM AG ein spezialisiertes zusätzliches Leistungsangebot für Unternehmen und ihre Mitarbeiter anbieten, das über eine arbeitgeberfinanzierte Zusatzversicherung finanziert werden wird. Wir sind daran interessiert, uns hier der Initiative unseres Wettbewerbers, Helios Kliniken, anzuschließen, der das Modell unter dem Titel „Helios Club“ zunächst für regionale Pilotcluster strukturiert hat. Das Projekt ist partneroffen gestaltet; die RHÖN-KLINIKUM AG ist nach ihrer Größe, ihrem Qualitätsverständnis und angesichts der flächenhaften Verbreitung ihrer Einrichtungen ein zweifellos geeigneter Partner. Erste Vorgespräche haben hier daher schon stattgefunden.

In einer zweiten Stufe soll das netzwerkmedizinische Zusatzversicherungsmodell sukzessive bundesweit etabliert werden.

Meine Damen und Herren,

wir gehen davon aus, dass das in den vergangenen Wochen entwickelte ImpULS-Programm einen wesentlichen Treiber für den notwendigen Veränderungsprozess unseres Unternehmens darstellen wird. ImpULS stützt sich dabei auf tragende strategische Säulen: Eine konzernweite Medizinstrategie, eine intensivierete Patienten- und Einweiserbindung sowie einen strukturierten standortübergreifenden Austausch von Wissen, Kompetenzen und Technologien über alle unsere Tätigkeitsbereiche hinweg.

Um die wachstumsorientierten Herausforderungen stemmen zu können, werden wir auch die medizinische Kompetenz in der Konzernführung weiter ausbauen. Wir werden die Arbeit des Vorstandes enger durch ein Medical Board unterstützen, das mit erfahrenen Spitzenmedizinern aus dem Unternehmen besetzt und aus seiner Mitte heraus geführt werden wird.

Auf der Grundlage von abgestimmten regionalen und überregionalen Strategien der Patienten- und Einweiserbindung wollen wir erreichen, dass künftig mehr Patienten aus einem erweiterten Einzugsgebiet in die Standorte der RHÖN-KLINIKUM AG kommen. Deswegen werden wir – im Sinne eines integrierten Gesundheitsunternehmens – die Visibilität unseres Unternehmens mittelfristig durch ein entsprechendes Marken- und Marketingkonzept zusätzlich erhöhen.

Nach meiner Wahrnehmung, die von vielen geteilt wird, wird gegenwärtig ein kontinuierlicher, standortübergreifender Austausch von Wissen, Kompetenzen und Technologien über die verschiedenen Bereiche unseres Unternehmens hinweg noch nicht ausreichend praktiziert. Hier sind wir gefragt, Konzepte zu implementieren, welche die Kompetenzen des Unternehmens, insbesondere die seiner hochqualifizierten Mitarbeiter, bündelt und durch eine unternehmensweite Fort- und Weiterbildung im Sinne eines „best in class“ weiterträgt und intern vernetzt.

Die Vorteile einer etablierten Netzwerkmedizin liegen auf der Hand. Für die Patienten resultiert eine höhere Behandlungsqualität und -sicherheit sowie ein höherer Behandlungskomfort durch die ärztliche Spezialisierung und die damit steigenden Erfahrungswerte. Aber auch durch die Einführung der elektronischen Patientenakte, ein systematisch organisiertes Expertenmeinungssystem sowie durch einen verbesserten Service werden Behandlungserfolg und Behandlungsqualität deutlich verbessert.

Und um Missverständnissen vorzubeugen, mit denen sich gerade ein privates, börsennotiertes Krankenhausunternehmen wie die RHÖN-KLINIKUM AG immer wieder konfrontiert sieht: Zielgruppe unserer netzwerkmedizinischen Aktivitäten sind *nicht* selbstzahlende oder privat versicherte Patienten! – Vielmehr hilft unser Konzept, den Graben der sogenannten Zweiklassenmedizin, die Trennung zwischen gesetzlich und privat Versicherten, zu überwinden. Mit einem kleinen Zusatzbeitrag, der – wie schon erwähnt – im Idealfall vom Arbeitgeber im Rahmen seiner personalkonzeptionellen Fürsorgeverpflichtung getragen wird – kann im Netzwerk der beteiligten Klinikunternehmen künftig *jeder* gesetzlich Versicherte die entsprechend versicherten Leistungen wie ein Privatpatient in Anspruch nehmen und damit vom verbesserten Komfort und unserer nachhaltigen Qualitätsoffensive profitieren.

Für unser Unternehmen kommt auch Einiges dabei heraus. Vor allem verschafft uns die Netzwerkmedizin die Möglichkeit, Investitionen in medizinische „state of the art“-Technologien stärker zu bündeln. Durch zielgenauere Allokation unserer Fähigkeiten sowie die daraus resultierenden Skaleneffekte und die einhergehende Spezialisierung können wir künftig höhere Deckungsbeiträge aus den Fallpauschalen erwirtschaften. Diese werden wir gezielt für Re-Investitionen in neue Spitzentechnologie und zusätzliche Spezialangebote einsetzen.

Im Ergebnis der Wachstums- und Effizienzmaßnahmen des ImpULS-Programms plant die RHÖN-KLINIKUM AG eine deutliche Verbesserung der medizinischen und wirtschaftlichen Ergebnisse bis Ende 2015. Zusätzlich können und werden Investitionen im Umfang von rund 1 Mrd. € in den kommenden fünf Jahren für die weitere Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt. Damit machen wir unser Unternehmen mit seinem hohen qualitativen Versorgungsanspruch nachhaltig wetterfest; der angestoßene Veränderungsprozess wird beschleunigt.

Mit ImpULS schafft die RHÖN-KLINIKUM AG die Voraussetzungen für überdurchschnittliches organisches Wachstum. Durch medizinische Exzellenz, optimierte Organisation und effizienten Ressourceneinsatz wollen wir weitere Marktanteile gewinnen und unsere Wettbewerbsposition verbessern. Wir wollen unser organisches Wachstum über den Marktdurchschnitt heben; ImpULS ist

daher trotz der unverzichtbaren Orientierung auf Potentiale zur Effizienzverbesserung und Kostenreduktion zuallererst ein Wachstumsprogramm.

Um die konsequente und plangemäße Umsetzung von ImpULS sicherzustellen, haben wir ein schlagkräftiges ImpULS-Team zusammengestellt, das aus internen und externen Experten und Spezialisten besteht. Es wird gemeinsam mit dem gesamten Vorstand, unseren Regional- und Klinik-Geschäftsführern sowie unter möglichst intensiver Berücksichtigung der konzernspezifischen und lokalen Mitarbeitervertretungen die Einzelprojekte des Programms zentral steuern, kontrollieren und verantworten.

5. Aktuelle Entwicklungen

Meine Damen und Herren,

„Bezahlbare Spitzenmedizin für jedermann“: Das kann nicht nur ein „Claim“ sein!
Ist es auch nicht!

Denn dieser Anspruch ist bei der RHÖN-KLINIKUM AG gelebte Realität. Hiervon konnte ich mich in meinen ersten Monaten überzeugen. Sie will ich natürlich auch überzeugen! Anhand von Beispielen möchte ich Ihren Blick daher auf die medizinische Expertise unseres Unternehmens lenken, das in seiner Breite und Tiefe seinesgleichen sucht. Es stellt bereits heute ein breites medizinisches Netzwerk dar; es bietet eine hervorragende Basis für den vor uns liegenden Veränderungsprozess.

Zugleich möchte ich Ihnen über aktuelle Entwicklungen in unseren Einrichtungen berichten, speziell über die in den letzten Monaten immer wieder gern thematisierten Kliniken der Maximalversorgung, die Dr. Horst Schmidt Kliniken in Wiesbaden und das Universitätsklinikum Gießen und Marburg.

Zunächst zur **HSK Wiesbaden**: Die Integration verläuft weiterhin plangemäß. Vielleicht ein klarer Beleg dafür, dass wir unser Geschäft – anders als in den Medien gerne vermutet – nicht verlernt haben: Wir erwerben defizitäre Kliniken, stellen diese neu auf und machen sie schrittweise und zügig wirtschaftlich erfolgreich und zukunftssicher. Das Projekt liegt wirtschaftlich im Plan; derzeit gehen wir davon aus, dass wir wohl im dritten Quartal dieses Jahres erstmals positive Monatsergebnisse erreichen werden. Durch die weitere Konzentration unserer Managementkapazitäten vor Ort forcieren wir die energisch vorangetriebene Integration zusätzlich.

Unverändert halten wir an dem Plan fest, in den RHÖN Gesundheitscampus Wiesbaden 180 Millionen Euro zu investieren, um beide Marken – die HSK und die DKD – in einem gemeinsamen Konzept bei Wahrung der individuellen Alleinstellungspotentiale weiter zu entwickeln: Gemeinsam in einer Region, gemeinsam in einer Stadt, gemeinsam an einem Standort. Mit dem entstehenden RHÖN Gesundheitscampus Wiesbaden ergänzen wir die medizinische Kompetenz unseres Versorgungsnetzes und bauen es weiter aus.

Die größte operative Herausforderung bleibt für uns weiterhin das **Universitätsklinikum Gießen und Marburg**. Bei der Optimierung der Strukturen und Abläufe vor Ort kommen wir gut voran – auch hier liegen wir mit unseren Ergebnisverbesserungsmaßnahmen im Plan. Im intensivierten internen Dialog mit den verschiedenen Interessengruppen sowie im wieder konstruktiven Dialog mit der hessischen Landespolitik erzielten wir deutliche Fortschritte. Die konstruktive Neubestimmung unserer Beziehung zum Land Hessen resultierte bekanntermaßen in der umfassenden Absichtserklärung (LOI), die wir mit dem Land Hessen Ende Januar als sogenannte „Gesamthafte Vereinbarung über die Medizinische Versorgung Mittelhessens ...“ geschlossen haben.

Sie befindet sich in der Umsetzung und wird derzeit von den Experten beider Seiten Schritt für Schritt ausverhandelt und konkretisiert.

Die RHÖN-KLINIKUM AG möchte auch keinen Zweifel daran aufkommen lassen, UKGM zu einem dauerhaften Erfolgsmodell zu entwickeln. Dazu zählt selbstverständlich das Bemühen um die Realisierung der PTZ-Technologie. Die dortigen Aufgabenstellungen und Rahmenbedingungen sind jedoch weiterhin unvermindert kompliziert. Zudem ist bei den nach meinem Eindruck nicht immer sachlich geführten Diskussionen über das UKGM in den vergangenen Monaten manchmal leider untergegangen, was für eine hervorragende ärztliche und pflegerische Arbeit in den mehr als 80 Kliniken und Instituten beider Standorte geleistet wird. Und was für eine höchst-moderne Einrichtung das UKGM heute darstellt – ungeachtet der durchaus noch offenen Investitionsbedarfe. Richtig ist: Das UKGM ist etwas Besonderes. Aber genau dadurch repräsentiert es auch unseren besonderen Anspruch – nämlich ein Unternehmen zu sein, was durch medizinische Spitzenleistung überzeugt. Wir arbeiten daran, dem UKGM im integrierten Gesundheitsnetzwerk der RHÖN-KLINIKUM AG mittelfristig die Rolle eines medizinischen Drehkreuzes zu übertragen, auf das die vielen Kliniken des Unternehmens künftig stärker zurückgreifen sollen.

Ich habe das Universitätsklinikum vor einigen Wochen aus gutem Grund einmal als „Wackerstein im Portfolio“ bezeichnet, nachdem wir so zurückgefallen waren. Nach den letzten Monaten intensiver Arbeit und erster Erfolge würde ich das vielleicht so nicht mehr wiederholen. Eher sehe ich zarte Zeichen, dass ein Edelstein daraus werden könnte.

Sehr geehrte Damen und Herren,
wenn man wie meine Vorstandskollegen und ich im Trommelfeuer der alltäglichen, in der Regel nie kleinformatigen Anforderungen und Themen steht, scheinen die vielen anderen Standorte des Konzerns in den Hintergrund der öffentlichen Wahrnehmung zu rücken. Man könnte dann meinen, auch der Vorstand kümmere sich nur um die Probleme, die am lautesten nach Aufmerksamkeit heischen.

Zu Unrecht. Deshalb ist es mir ein besonderes Anliegen, Ihnen an dieser Stelle auch – wenigstens exemplarisch – davon zu berichten, welche außerordentlichen medizinischen Leistungen auch an den anderen Standorten unseres Unternehmens erbracht werden – nämlich dort, wo es scheinbar „etwas ruhiger“ läuft, wo die Probleme im Griff sind, wo man sich an Stabilität, Zuverlässigkeit und unprätentiöser Leistungskraft auch einmal still erbauen darf:

- in unseren **Weißeritztal-Kliniken** wurde beispielsweise ein Pilotprojekt zur spezialisierten Behandlung von Diabetes-Patienten durch- und nun weitergeführt: Durch das in der durchgeführten Studie angewandte Behandlungsprogramm konnte die Amputationsrate bei Diabetes-Patienten erheblich gesenkt werden, was für die Betroffenen eine erhebliche Verbesserung der Lebensqualität bedeutet;
- in der **Zentralklinik Bad Berka** – vom Focus-Ranking als das zweitbeste Krankenhaus in Thüringen aufgeführt, nur übertroffen durch das Universitätsklinikum – ist die Klinik für Molekulare Radiotherapie seit Jahren Anlaufpunkt für Patienten weltweit. Hier wurden bis zum Ende des vergangenen Jahres bereits 20.000 Patienten mit einem PET-CT untersucht. Ebenso viel Erfahrung hat die dortige Klinik für Wirbelsäulenchirurgie und Querschnittsgelähmte vorzuweisen. Seit 20 Jahren werden dort neue, vor allem minimalinvasive Operationstechniken entwickelt, die Operationen erleichtern und für die Patienten deutlich weniger belastend sind;

- obwohl dass hier auf der Hauptversammlung schon gewöhnliche Übung zu sein scheint, muss auch das **Herzzentrum Leipzig** prominent erwähnt werden. Es ist ein Weltkompetenzzentrum und behauptet daher seinen Stammpplatz auf Platz 1 des großen Klinik-Tests des Magazins Focus; es ist deutschlandweit die beste Klinik im Bereich der Herzchirurgie; ein starker Beweis auch für die erfolgreiche Kombination von universitärer Forschung und Krankenversorgung in privater Trägerschaft. Kürzlich fand ein Patient aus Chabarowsk den Weg nach Leipzig; er hält mit 10.280 km Anreiseweg den netzwerkmedizinischen Einzugsgebieterekord – jedenfalls aus östlicher Richtung. Dagegen fand eine Patientin aus Buenos Aires sogar über 11.782 km den Weg zu uns – wenn auch aus westlicher Richtung;
- darüber hinaus wird der spitzenmedizinische Anspruch in unserem Versorgungsnetzwerk auch beispielhaft durch telemedizinische Innovationen unterstützt. Neben der telemedizinisch durchgeführten radiologischen Befundung möchte ich an dieser Stelle die Projekte Stroke- und Cardio-Angel, die an unserer Neurologischen Klinik in **Bad Neustadt** entwickelt wurden, erwähnen. Sie haben die Versorgung von Schlaganfallpatienten bedeutend verbessert. Nicht ohne Grund wurde das Konzept Stroke Angel im vergangenen Jahr von der Deutschen Gesellschaft für Telemedizin ausgezeichnet – und zwar vor allem für die bei dieser Indikation so wichtige Verbesserung der Schnittstelle zwischen Rettungsdienst und Klinik;
- unsere elektronische Patientenakte, WebEPA, ist ein weiterer Beleg unserer Innovationskraft und zeigt, dass die entscheidenden Elemente für die Etablierung der flächendeckenden, netzwerkmedizinischen Versorgung im Unternehmen bereits vorhanden sind. Durch ihren Einsatz lässt sich die Behandlungsqualität erhöhen; sie trägt zur Verhinderung von Doppel- oder Mehrfachuntersuchungen bei und beschleunigt die klinischen Prozesse;
- daneben bestehen für den Ausbau unseres Versorgungsnetzes zu einem integrierten Gesundheitsunternehmen weitere Voraussetzungen, z.B. im Rahmen der standardisierten Einholung von Zweitmeinungen in unserem Comprehensive Cancer Center (CCC) und im Hessischen Onkologie Konzept. Auch mit den unterschiedlichen, bereits bestehenden Peer-Reviews-Gruppen, klinikübergreifenden Audits und Qualitätszirkeln ist die RHÖN-KLINIKUM AG auf den bevorstehenden Umbau sehr gut vorbereitet.

6. Geschäftsmodell der Zukunft

Sehr geehrte Damen und Herren,

wie Sie gesehen haben; die Zeit ist eigentlich reif: Wir werden es wahrscheinlich erleben, dass eine weitere visionäre Idee aus der Ideen-Manufaktur des Unternehmens sich auf konkrete und tatsächliche Weise materialisiert. Ich jedenfalls verspreche Ihnen: Die RHÖN-KLINIKUM AG bleibt am Ball; sie wird weiterhin Pionierarbeit leisten. Und sie wird dies tun im Kontext einer Tradition von mehr als 40 Jahren, ein Zeitraum, in dem sich das Unternehmen einen großen Namen erarbeitet hat. Nicht zuletzt deshalb war es uns ein gern gewählter Anlass, dieses Zwischenjubiläum, die Erfolgsgeschichte unseres Unternehmens von den Anfängen bis heute, im aktuellen Geschäftsbericht detailliert aufzuzeigen.

Neugierig? – Nun – auch der Geschäftsbericht liegt im Foyer aus. – Greifen Sie bitte auch insoweit zu!

Ja, die RHÖN-KLINIKUM AG war traditionell schon immer eine Speerspitze der Entwicklung. Ob durch die Übernahme und den Neubau von Krankenhäusern, durch technische und organisatorische Innovationen oder durch die bislang deutschlandweit einmalige Privatisierung einer Universitätsklinik. Das Unternehmen steht für Innovation und Herausforderung. So soll es bleiben!

In einem nächsten Schritt werden wir unser Unternehmen konsequent zu einem integrierten Gesundheitsunternehmen weiterentwickeln. Ein wesentlicher Treiber in dieser Entwicklung wird unser Optimierungsprogramm ImPULS sein. Gerade in den Bereichen, die für den anstehenden Veränderungsprozess wichtig sind, besitzen wir längst eine hohe Expertise, speziell in der Informationstechnologie. Aber auch – und das ist am Allerwichtigsten – in der konkreten, helfenden Medizin am Patienten.

Daher planen wir weiterhin gezielte Investitionen in unsere Mitarbeiter und in zukunftssichernde Technologien. Wir konzentrieren unsere Aktivitäten im Projekt ImPULS und werden entschlossen alle Maßnahmen umsetzen, die uns auf dem Weg zu einem integrierten Gesundheitsversorger voranbringen. Wir haben das Wissen, die Mitarbeiter und die Möglichkeit, für dieses Unternehmen eine sichere Zukunft zu gestalten.

Die von mir dargestellten Ziele und Vorhaben, die uns helfen, im Wettbewerb um die Marktführerschaft weiter Anschluss zu halten, lassen sich auf eine einfache und treffende Formel bringen. Lassen Sie uns daher: Innovationen leben & Potenziale heben!

Und im Übrigen: Auf gute Beschlüsse im weiteren Verlauf unserer Hauptversammlung!

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!