



RHÖN-KLINIKUM  
AKTIENGESELLSCHAFT

# 29. ORDENTLICHE HAUPTVERSAMMLUNG

Bericht des Aufsichtsrats

Eugen Münch

Vorsitzender des Aufsichtsrats

**RHÖN-KLINIKUM Aktiengesellschaft**

7. Juni 2017, Frankfurt a. M.

Hinweis:

Es gilt das gesprochene Wort

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

vor drei Jahren wurde die Mehrheit der Versorgungskliniken der RHÖN-KLINIKUM AG verkauft. Mit der Verschlinkung ist ein bewegliches Unternehmen entstanden, wie es für Krankenhauskonzerne nicht typisch ist. Fast alle Schulden waren getilgt und die Aktionäre, die das veränderte Geschäftsmodell nicht wünschten, waren ausgezahlt.

Das Campus-Konzept war geboren und die Entwicklung der Universitätsklinik, als Ziel beschrieben, die elektronische Akte mit der Perspektive auf kognitive Verfahren waren, als Denkkonzept vorhanden.

Vorstand und Aufsichtsrat waren sich über Ziel und Strategie einig. Das Unternehmen konnte sich bei Erhalt einer maßvollen Rentabilität unter Rückdeckung der Reserven kraftvoll den Innovationen zuwenden. Maßvolle Rentabilität d.h. 8-12% vom EBITDA ist zum Erhalt der Dynamik bestehender Abläufe notwendig und der Abstand zu den Rationalisierungsspitzenreitern wird akzeptiert, weil damit den Mitarbeitern zwar wenig, aber ausreichende Bewegung gelassen wird, um Fundamentalveränderungen, wie sie konzipiert sind aufzunehmen und konstruktiv mit zu tragen.

Die Umsetzung des Konzepts hätte die Vorstandsbezüge der Herren Dr. Siebert, Neumann und Menger, die sehr von der Tantieme abhängig waren, negativ tangiert. Deshalb entschloss sich der Aufsichtsrat Ende 2015, Anfang 2016 ihnen mit neuen Fünfjahresverträgen Sicherheit, Schutz vor Rivalitäten untereinander zu geben, denn ohne den gemeinsamen Willen war die notwendige Performance nicht zu erwarten. Die Fixgehälter wurden bei der Neufassung der Dienstverträge angehoben und damit war die Abhängigkeit von Tantiemen geringer, um die zukünftigen Belastungen, die am Anfang der umzusetzenden Innovationen entstehen, auszugleichen.

Über die Grundzüge dieses Vergütungssystems haben wir Ihnen in den Vorjahren berichtet und dieses zur Billigung vorgelegt. Die Struktur des Vergütungssystems können Sie aus dem Vergütungsbericht, der als separater Bestandteil des Corporate Governance Berichtes im Geschäftsbericht enthalten ist, entnehmen.

Im Berichtsjahr 2016 zeigte sich zunehmend, dass die Betriebsergebnisse ohne entschlossene Performance des Vorstands bröckelten und die Zusammenarbeit unter den Vorstandsmitgliedern sich verschlechterte. Als auch nach einer eindeutigen Ansage des Aufsichtsrats im Herbst 2016 keine Besserung, sondern eher Angststarre eintrat, haben wir gehandelt und die Führung unter der Leitung von Herrn Holzinger verkleinert und einstimmig neu aufgestellt. Die beiden Vorstandsmitglieder Jens-Peter Neumann (Vorstand Finanzen) und Martin Menger (Vorstand Operatives Geschäft) wurden abberufen. Gegenüber Herrn Neumann wurde später eine Kündigung ausgesprochen. Mit Herrn Menger haben wir uns inzwischen auf eine einvernehmliche Vertragsbeendigung verständigt, die noch der Zustimmung des Aufsichtsrats bedarf.

Um Spekulationen in diesem Zusammenhang vorzubeugen, möchte ich Ihnen dazu Folgendes erläutern:

Zunächst zur Abberufung:

Unsere Satzung sieht in § 7 Abs. 1 einen dreiköpfigen Vorstand als Regelbesetzung vor. Da die Fresenius-Transaktion inzwischen vollständig verarbeitet ist, lag es für den Aufsichtsrat nahe, den Vorstand zu verkleinern und damit die Verantwortung stärker zu konzentrieren. Hinzu kam die bereits erwähnte Notwendigkeit - ich hatte es „Angststarre“ genannt -, einen neuen Impuls für die weitere Entwicklung des Unternehmens zu setzen. Herr Neumann hatte sich zudem ohne offen in eine Diskussion mit dem Aufsichtsrat zu gehen, gegen die vom Aufsichtsrat für wesentlich erachteten Zukunftsprojekte gestellt, was zu einem erheblichen Vertrauensverlust im gesamten Aufsichtsrat führte. Ich möchte an dieser Stelle ganz klar sagen: Anders als in der Presse teilweise kolportiert wird, ging es nicht um einen persönlichen Konflikt zwischen Herrn Neumann und mir. Der Aufsichtsrat insgesamt hatte nicht mehr die Überzeugung, dass Herr Neumann den für die Zukunft des Unternehmens nötigen Kurs mitträgt.

Nun zur Beendigung der Vertragsverhältnisse:

Nach der Abberufung von Herrn Neumann und Herrn Menger wurde routinemäßig überprüft, ob es Anzeichen für Fehlverhalten der beiden Vorstände gibt. Bei Herrn Neumann erhielt der Aufsichtsrat Kenntnis von Sachverhalten die ihn zu einer Kündigung veranlassten und keine andere Reaktion zuließen. Herr Neumann bestreitet Pflichtverletzungen und hat Klage angekündigt. Dies ist der Grund, weshalb Herr Neumann nicht zur Entlastung vorgeschlagen wird. Wir können Ihnen nicht vorschlagen, schon jetzt über die Entlastung zu entscheiden, wenn wir wissen, dass ein Gerichtsverfahren folgen wird, in dem mögliche Pflichtverletzungen geklärt werden. Dass die Entscheidung über die Entlastung eines Vorstandsmitglieds in derartigen Fällen zurückgestellt wird, ist auch nicht ungewöhnlich. Sollte Herr Neumann die Vorwürfe widerlegen können, kann seine Entlastung nachgeholt werden.

Bei Herrn Menger ist die Situation anders. Hier gibt es keine Anzeichen für ein Fehlverhalten. Wir haben uns deshalb mit ihm auf eine einvernehmliche Vertragsbeendigung verständigt, die - wie erwähnt - noch der Zustimmung des Aufsichtsrats bedarf. Die Konditionen entsprechen denen, die sein Vertrag für den Fall einer Eigenkündigung nach einer Abberufung vorsieht. Das ist die Einhaltung wechselseitiger Verpflichtungen und an Stelle des Gehalts eine Abfindung begrenzt auf zwei Jahresgehälter, wie es auch der Kodex bestimmt und die Abwicklung einer vereinbarten Altersversorgung und eines virtuellen Aktienprogramms.

Nun aber komme ich zum neu formierten Vorstand:

Am 1. Februar hat der Vorstand unter neuer Führung seine Arbeit aufgenommen und aktiv gehandelt und ich denke, dass wir dem Erfolg, mit dem Vergleich in Marburg Gießen, der eine fast 10 Jährige Hängepartie beendet, alle unsere Hochachtung zollen.

Mit der Installation der neuen Führung hat der Aufsichtsrat in einer turbulenten und nicht einfachen Situation Handlungsfähigkeit und Entschlossenheit gezeigt und seine vorhandenen Fähigkeiten, bis zur Abgabe eines Mitglieds in den Vorstand, voll eingesetzt.

Der neue Vorstand wird das Unternehmen zielgerichtet, strategisch und stringent führen und sowohl die langfristigen Ziele vorgeben, formulieren und realisieren. Deshalb werden Sie von mir aus dieser Position keine Entwicklungs- oder Gestaltungslösungen hören. Der Dialog zwischen Aufsichtsrat und Vorstand über Strategie und Zielerreichung wird natürlich fortgesetzt und gehört zu den Aufgaben unter der Rubrik Beratung.

Der Aufsichtsrat hat mit dem Weggang von Herrn Holzinger ein kraftvolles und kompetentes Mitglied verloren und diese Lücke musste umgehend geschlossen werden. Mit Frau Dr. Beller haben wir eine Persönlichkeit gewonnen, die das Gremium mit ihren Erfahrungen und Fähigkeiten optimal ergänzt. Deshalb war die Nominierung für die heutige Wahl eine folgerichtige Entscheidung, die von allen getragen wird.

Nun komme ich zum Routine Bericht und verweise zur Vermeidung von Wiederholungen bei der Berichterstattung über die Aufsichtsratsstätigkeit im Geschäftsjahr 2016 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, 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 14 bis 23.

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. Wir haben im abgelaufenen Geschäftsjahr zur beratenden und überwachenden Begleitung der Geschäftsleitung bei der Umsetzung der Campus-Projekte und der Netzwerkmedizin, die im Aufsichtsrat vorhandene fachliche Kompetenz genutzt. Mit der Abhaltung gemeinsamer Sitzungen von Investitions-, Strategie- und Finanzausschuss mit dem Medizininnovations- und Qualitätsausschuss und der Einbeziehung externer Experten zu Spezialthemen, haben wir den Vorstand und das Unternehmen auf dem Weg in das neue Terrain auf Augenhöhe begleitet und gesichert.

Wir haben Ende des vergangenen und zu Beginn des laufenden Geschäftsjahres die Effizienz unserer Aufsichtsratsarbeit unter Einschaltung eines externen Moderators überprüfen lassen und dabei eine intensive Evaluierung der Zusammensetzung, Organisation und Tätigkeit vorgenommen. Dabei wurde im Ergebnis aus externer Perspektive, die Effizienz des Aufsichtsrats in diesen Bereichen grundsätzlich bestätigt.

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 25 bis 39.

Da ich meinen Bericht an dieser Stelle über die Tätigkeit des Aufsichtsrats abschließen darf, möchte ich mich bei meinen Kolleginnen und Kollegen im Aufsichtsrat für die Zusammenarbeit und ihren Einsatz im vergangenen Geschäftsjahr bedanken. Es war eine Zeit, in der die Grundlagen für die Erfordernisse einer sich enorm verändernden Zukunft zu legen waren. Jedes Aufsichtsratsmitglied musste aus seiner Profession und seinem Blickwinkel tradierte Verhaltensweisen abschätzen und entscheiden, wie und weshalb Veränderungen richtig sind und eingeleitet werden müssen. Das war nicht einfach und es musste manches Tal der Zweifel und Bedenken in Anbetracht der komplexen Themen, durchschritten werden. Trotzdem ist es immer wieder mit der Anstrengung und dem guten Willen aller gelungen, nachhaltige, gemeinsame Positionen für die Zukunft zu finden.

Mein Dank gilt auch den Mitgliedern des Vorstands für ihr Bemühen um diesen Prozess der Veränderung, der natürlich in die tausend Niederungen des Tagesgeschäfts getragen und angestoßen werden muss. Jeder der einmal Prozesse und Traditionen, gerade in einem Großunternehmen, verändern musste, kann erahnen, was diese Aufgabe bedeutet. Die Anforderungen an einen Vorstand eines Gesundheitsdienstleisters sind, wenn es um Veränderungsmanagement geht, noch einmal deutlich dramatischer, als in vielen anderen Bereichen der Wirtschaft. Medizin ist eine Erfahrungswissenschaft mit extrem tradierten Verhalten. Sich in diesem Bereich an die Spitze einer Veränderung zu setzen, erfordert hohen Mut und unbeschränkten Einsatz. Wenn die Mannschaft in einer solchen Mission nicht geschlossen und intern dialogfähig ist, kann sie scheitern. Ich bedanke mich bei den Einzelnen für Ihren persönlichen Beitrag und ich breche bewusst nicht den Stab, weil das Gruppenergebnis nicht ausreichend war.

Mein Dank gilt in besonderem Maße den Mitarbeitern, die sich im Interesse der Patienten und des Unternehmens erneut als die tragende Säule erwiesen haben. Obwohl die Veränderungen der Zukunft bei den Mitarbeitern bisher nur im geringen Maße angekommen sind, wabert sie dramatisierend durch öffentliche Diskussionen und wird zum drohenden Schatten über ihrem Haupt. Es stärkt uns zu sehen, wie die absolute Mehrzahl unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit großer Ruhe und damit im Sinne des gemeinsamen Interesses, die stabile Basis unseres Unternehmens sind. Für den Aufsichtsrat kann ich ohne Einschränkung sagen, wir haben und werden, das auch in Zukunft bei unseren Entscheidungen im Rahmen unserer Möglichkeiten, die kein Wunschkonzert sein werden, zu würdigen wissen.

Mein Dank gilt auch den Betriebsräten, die im Rahmen der Mitbestimmung eine nicht immer leichte Aufgabe haben, das gilt vor allem, wenn sie sich nicht auf simple Funktionärspostitionen reduzieren lassen. Der Spagat zwischen kurzfristigen Interessen auf der Arbeitnehmerseite und mit nicht immer kompatiblen Notwendigkeiten aus der Sicherung des langfristigen Bestandes der Arbeitsplätze und des Unternehmens, ist eine sehr verantwortungsvolle Aufgabe, sie erfordert Mut, die Fähigkeit und Bereitschaft, die Botschaft zu vermitteln.

Damit beende ich den Bericht des Aufsichtsrats mit der Feststellung:

**„Es war eine turbulente Zeit und doch nur der Auftakt zu weiterer Veränderung und Wandel. Ich glaube wir haben das nicht schlecht gemacht, denn anders kann ich mir das Zukaufsinteresse von drei Großaktionären, die vom Fach sind und die nicht zur Geldverbrennung neigen, nicht erklären“.**