



„Ein Unternehmen, das seine Probleme kennt und löst, ist so etwas wie ein Gütesiegel.“

E. Münch

Vorsitzender des Vorstandes
Rhön-Klinikum AG
in der Hauptversammlung am 17. Juli 2002



Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich darf Sie zur diesjährigen Hauptversammlung der Rhön-Klinikum AG herzlich begrüßen.

Nachdem zur Zeit wieder einmal bewiesen wird, dass der Kauf von Aktien, also von Anteilen an einem Unternehmen mit KGV über 30 oder gar 100, entweder eine Wette auf den Fund seltener Rohstoffe oder das Gegenteil, nämlich eine Wette auf die Gier der eigenen Spezies ist, können wir uns wieder den Realitäten zuwenden – und das ist wirklich gut so.

Die Tatsache, dass es eine Wette auf die Gier der Spezies war, die nun verloren wurde, beruhigt mich, denn ich habe schon befürchtet, dass die Grenzen des Wahnsinns noch höher steigen.

Es ist durchaus beruhigend, wenn zukünftig unser angestrebtes Wachstum von 10 – 20 % wieder als qualifiziert gilt und der Daumen von Analysten sich nicht senkt, weil man 50 % erwartet, um von einer Wachstumsfirma zu sprechen.

Aktionäre, die dem Traum des unendlichen, explodierenden Wachstums der Kurse anhängen, gab und gibt es natürlich auch in unseren Reihen. Vielleicht werden wir sogar heute Klagen über das Ableben von Illusionen hören. Wenn jemand in der Spitze der Entwicklung Aktien für je 70 € gekauft hat, so ist der eingetretene Buchverlust natürlich betrüblich. Die Anzahl derer, die davon betroffen sind, dürfte sehr gering sein, weil die Umsätze in dieser Zeit nicht hoch waren. Trösten kann sich der Betroffene trotzdem, denn er hat sicher in gewissem Sinne eine spekulative Ader und die hätte ihn auch zur X-AG führen können, wo dann aus 70 € 7 € geworden sind.

Der spekulative, ich nenne das scheinbare Verlierer sollte sich vielleicht fragen, was sich eigentlich geändert hat: Das Unternehmen hat vor etwa 2 Jahren 2,40 € (KGV 29) je Aktie verdient, das sind bei 70 € Kaufpreis immer noch 3,5 % in diesen und im vergangenen Jahr, wenn wir eine Ergebnisstagnation ansetzen, wären es 2,55 €. Wirklich gut bedient

ist derjenige, der jetzt bei einem Kurs zwischen 40 und 50 € gekauft hat: Bei demjenigen liegt das Ergebnis auf seinen Einsatz im Mittel bereits bei 5,7 % (KGV 17,6). Für diejenigen, die bei einem Kurs von 70 € gekauft und gehofft hatten, nach ein paar Wochen zum Kurs von 80 € zu verkaufen, kann ich allerdings kein Mitleid empfinden, weil wir kein Spekulationsunternehmen sind.

Mein Zinsbeispiel hinkt natürlich, weil Sie zu Recht sagen, dass das Unternehmen zwar 2,55 € je Aktie verdient, wenn es aber den Betrag einbehält, ohne im Wert zu wachsen oder wenn der Wert sogar sinkt, dann geht Ihre und meine Rechnung nicht auf. Wir haben deshalb im Vorstand und im Aufsichtsrat mit der Diskussion über die Dividendenpolitik begonnen.

In einer Zeit, in der die Kurse nach oben und unten kaum mehr Bezug zu den realen Ergebnissen haben, könnte es ein gutes Signal sein, die Dividenden verstärkt am Ergebnis zu orientieren. Das heißt – und da sage ich im Moment nur meine Meinung –, dass

es nützlich sein könnte, einen höheren Anteil des Ergebnisses auszuschütten. Der Handlungsrahmen ist nicht so groß wie ich das gerne hätte, weil die Routine-Investitionen aus den Ergebniseinstellungen nachhaltig gespeist werden müssen. Aber vielleicht können wir aus der Versammlung ein befruchtendes Meinungsbild mitnehmen. Im Grunde genommen geht es einfach um die Klärung der Frage, ob eine ertragsorientierte Dividende vertrauensbildend hilft, die Nachhaltigkeit des Anteilsbesitzes zu fördern.

Wer unsere Stärke kennt, weiß, dass die Kursbeeinflussung durch Überhitzung und den allgemeinen Vertrauensverlust an den Aktienmärkten normalerweise kaum mehr als ein müdes Lächeln bei uns erzeugen würde.

Schaffung von Vertrauenspunkten durch Einbindung der Aktie

Sie ahnen und wir wissen es: es sind aber drei Gewitterfronten, die auf uns einwirken und die uns hell wach machen und Sorgenfalten erzeugen:

1. Wie bereits angesprochen – als generelles Problem und in der Kombination gefährlich: Wir haben an den Börsen eine Situation, bei der nichts und alles geglaubt wird, die Hauptsache ist, es führt ins Desaster.

2. Auf unser Unternehmen bezogen: Ein Hauptaktionär ist scheinbar zur rechten Zeit ausgestiegen und der Übernehmer will nicht auf Dauer bleiben.

3. Das Unternehmen hat Ertragsdruck und es ist von außen nicht genau erkennbar, ob dieser nachhaltig strukturell und das Unternehmen in die großen Enttäuschungsfälle einzuordnen ist oder ob es sich um eine Konsolidierungsphase handelt, die Anlass ist, die Kräfte neu zu formen.

Den Punkt 1 habe ich eingangs bereits angesprochen: Es ist zu befürchten, dass die Börse noch mehr Druck bekommt und von einem Extrem ins nächste fällt. Börsenteilnehmer ordent-

liche und unordentliche, die gestern ein KGV von über 100 tatsächlich oder eigennützig zukunftssträchtig geredet und geschrieben hatten, sind alle noch da und viele verdrehen in einem Akt der Überkompensation ihr gestriges Verhalten ins Gegenteil.

Was soll man von Fondsmanagern oder Bankmanagern halten, die ihre Aktien, auf deren Wertsteigerung sie angewiesen sind, nur um Quartalszahlen zu schönen, an einen Hedge-Fonds verleihen, der dann damit gegen die Interessen des Verleihers arbeitet.

Im übrigen: Was heißt in diesem Zusammenhang eigentlich „verleihen“? Wenn ich mich an die Grundzüge des Rechts richtig erinnere, kann man Geliehenes nicht verkaufen, es sei denn man hätte es gekauft und dafür das Versprechen gegeben, eine vergleichbare Sache zurück zu geben. Die Frage ist, ob diese Fonds als Bestand Aktien führen, die sie nicht haben und eigentlich nur eine Forderung unbewiesener Bonität besitzen. Wenn das so wäre – und das ist nur die Anmerkung eines Laien –, dann wäre der Verleiher von Spekulationsaktien in derselben Klasse wie der Manager, der Aufwendungen mit Hoffungscharakter als Investitionen verbucht.

Wie der Tanz auf dem Vulkan erscheint einem auch die derzeitige Situation unserer Wirtschaft, wenn man Streik und Ergebnis in der Bauindustrie oder den Abschluss bei der Telekom betrachtet; der Streik im Einzelhandel macht da schon wieder Sinn: Wenn die Kunden weg bleiben, können auch die Mitarbeiter streiken.

In der Politik ist das Luftballonschießen der beliebteste Sport: Einer lässt den Ballon steigen und der andere versucht ihn abzuschießen, was zumeist gelingt, da die darin befindliche Steigenergie meist nicht für die nötige Höhe und Geschwindigkeit reicht, um aus dem Schussfeld zu kommen. Das Verfahren hat außerdem wechselseitig enorme Vorteile: Jeder Ballon ist schön fürs Auge und danach ist er aus dem Luftraum entsorgt.

Fazit: Wenn dieses Umfeld und seine Eindrücke maßgeblich darüber entscheiden, ob Sie unsere Aktien halten, kaufen oder verkaufen, dann wäre das keine gute Aussicht.

Deshalb hoffe ich, mit der Idee einer stärkeren Ertragsbindung der Aktie einige Vertrauenspunkte zu machen.

Chancen der Teilhabe am natürlichen Wachstumsmarkt

Wesentlicher Punkt – und wenn nicht kriegs- so doch schlachtentscheidend – ist, Ihnen zu vermitteln:

Wir bleiben ein Wachstumsunternehmen, weil uns der Gesundheitsmarkt bei unserer Positionierung und unserem Know-how einfach enorme Chancen bietet.

Und, das werde ich Ihnen begründen, wir bleiben ein Wachstumsunternehmen, weil wir die psychisch-mentale und die physische Qualität dazu haben.

Damit bieten wir – neben einer ordentlichen Verzinsung entsprechend der inneren Wertentwicklung des Unternehmens, die über der Inflationsrate liegen dürfte – unseren Aktionären Anteil an der Entwicklung des größten natürlichen Wachstumsmarktes, den es zur Zeit gibt.

Die stärkere Erfolgsbindung der Ausschüttung hat in der Konsequenz, weil weniger freie Mittel im Unternehmen verbleiben, eine verstärkte Finanzierung des Wachstums über Kapitalerhöhungen zur Folge. Für den Vorstand ist das natürlich aufwendiger als möglichst alles aus einbehaltenen Erträgen zu finanzieren. Das Gefühl und das Vertrauen der Anteilseigner für das Unternehmen wird durch die notwendige Kommunikation bei Kapitalerhöhungen gestärkt und verbessert. Der Umfang und der Preis, zu dem solche Transaktionen erfolgen, wird für das Management ein objektiver Gradmesser für die gebotene Leistung sein.

Bei den Mitarbeitern haben wir die direkte Koppelung an die Ergebnisse seit vielen Jahren. Dieses Konzept ist eine unserer Bastionen für Transparenz und Vertrauen nach innen. Wie ich Ihnen in früheren Versammlungen berichtet habe, ist der Ergebnisannteil der Mitarbeiter bei z. Z. ca. 32 Mio. €, das sind beim Durchschnittsmitarbeiter ca. 12 % des Einkommens. Die Beteiligung am Ergebnis hat zur Folge, dass sich die Mitarbeiter, genau wie ich es von den Aktionären hoffte, stärker für die Geschicke des Unternehmens interessieren. Der Sinn von Investitionen wird regelmäßig hinterfragt, was nicht nur gescheiterte Einwände aber fast immer Erkenntniszuwachs erzeugt. Der Vorstand und die Führung muss sich damit auseinandersetzen. Sogar dann, wenn nichts aus dem Dialog herauskommt, bekommen die Entscheidungen eine andere Qualität.

Nachfrage nach Krankenhausleistungen steigt zwingend

Lassen Sie mich vom Eigenkapitalmarkt zu unserem Markt, dem der Akutkrankenhäuser, kommen. Die Nachfrage nach unseren Leistungen ist zwingend, weil am Alter der Bevölkerung hängend, zum Wachstum verurteilt. Wer das Gegenteil behauptet, müsste ein Mittel für die ewige Jugend gefunden haben. Denn: Alle Menschen werden älter und kränker und keiner von uns möchte die daraus resultierenden Wehwehchen unbehandelt hinnehmen. Und: Wir werden Ihnen und jedem, der sich geplagt fühlt – gegen einen geziemenden Obolus – helfen.

Mit den Kursen, welche die Börse für uns aktuell bereitstellt, irrt sie. Den Beweis werden wir führen.

Unsere Konkurrenz, die Krankenhäuser der Öffentlichen Hand, ist an einem Punkt angekommen, der nichts kennt als erhöhten Kapitalbedarf. Den öffentlichen Trägern sind die Ideen längst ausgegangen und wenn gute Ideen dennoch vereinzelt auftauchen,

dann fehlt ihnen die Fähigkeit und eben auch das Kapital sie zu realisieren.

Mehr als spannend ist eine von Wissenschaftlern der Universität Illmenau losgetretene Diskussion über die EG-rechtliche Unzulässigkeit von Verlustübernahmen bei Kliniken der Öffentlichen Hand, durch diese. Sollte hier tatsächlich – und die Begründung ist sehr schlüssig – ein Verbot sichtbar werden, kann von einem Privatisierungsboom ausgegangen werden.

Die im Grunde für Anhänger der Staatswirtschaft ausweglose Situation zeitigt bereits Blüten, die in ihrer Absurdität nicht mehr zu übertreffen sind. Um die Privatisierung von Kliniken, z. B. in Leipzig oder Chemnitz, zu verhindern, gibt man diese mit einer Bewertung, die nach meiner Meinung mehrfach überhöht ist, an amerikanische Fonds, die daraus ein Steuerkonzept zimmern, das im konkreten Fall gerade einen 18 Mio. €-Vorteil als Anteil an einer Steuerersparnis verspricht. Dafür muss sich die Stadt verpflichten, die Liegenschaft 99 Jahre als Klinik zu betreiben. Andere sind auf der Suche nach Beteiligungen in Form von Minderheiten nach dem Motto: „Wir haben keine Probleme, wir brauchen nur Geld.“

Konträr zu diesem Verhalten setzen sich Kommunen und Landkreise in ständig steigender Zahl mit den Realitäten ihrer Situation auseinander und immer mehr von ihnen erkennen, dass gemeinsam mit einem leistungsfähigen Krankenhausbetreiber – wir gelten als ein solcher – die Probleme gelöst werden können. Selbstverständlich versuchen sie beim Verkauf, möglichst hohe Kaufpreise und viel Schutz vor Rationalisierung durchzusetzen. Das ständig verstärkte Angebot an privatisierungsbereiten Kliniken macht die Verhandlungspartner von Fall zu Fall umgänglicher.

Wir sind längst nicht mehr wie in den ersten Jahren des Privatisierungsprozesses gezwungen, jedem Abgabeanbieter nachzugehen, sondern überlassen das eine oder andere gerne

kampflos Konkurrenten, die noch Erfahrungsbedarf haben.

Der Erfolg unseres Konzepts ist begründet in der Durchsetzung der von uns erfundenen Krankenhausstruktur und Arbeitsprozesse. Unser patientenorientiertes Flussprinzip, hierunter ist unsere prozessoptimierte, investitionsgestützte Betreuung der Patienten zu verstehen, muss möglichst in Reinkultur umgesetzt werden. Jede Abweichung von diesem Konzept führt ein Stück weg vom rationalen Ablauf. Deshalb ist jedes Nachgeben in einer Übernahmeverhandlung im Sinne von Bewahrung des Bestehenden, welches ja die Ursache des Verkaufsdrucks für den alten Träger ist, eine Gefährdung unseres Erfolgs. Zugeständnisse in Geld und Kaufpreis sind anders – als unsere Konkurrenten meinen – nicht das Problem, sondern beides sind kalkulierbare Fakten. Ein Problem ist dagegen der Veränderungsschutz, denn der stranguliert unsere Handlungsfähigkeit.

Der Wachstumsdruck der Börse in den letzten Jahren hat uns trotz großer Stringenz an der einen oder anderen Stelle etwas weicher gemacht. Deshalb ist es gut, wenn dieser unsinnige Druck dem Qualitätsanspruch weicht.

Wie ist heute unsere Erfolgsstrategie zu beurteilen?

Wie halten wir gegen alle Anfechtungen die Stringenz unserer Konzeption durch?

Unsere Investitionsmodelle helfen uns, die Kliniken rational zu strukturieren, sie müssen nur konsequent umgesetzt werden. Der Engpass aber besteht nach wie vor im Management. Unser Geschäft ist äußerst komplex und die Führungskräfte, die bereit sind, mit Konsequenz zielgerichtet und unbeirrbar ihren Weg zu gehen, sind in einer Zeit der allgemeinen Inkonsequenz, deren Spitze des Eisbergs die Politik ist, die aber auch in vielen Unternehmen sichtbar wird, äußerst rar.

Management wird einfacher, wenn es in einem umrissenen Rahmen stattfindet.

Das liegt daran, dass es dann weniger Variable gibt und der Manager sich besser auf das Wesentliche konzentrieren kann. Einfachere Aufgaben können auch von einfacheren Menschen bewältigt werden – und davon gibt es mehr.

Im vergangenen Jahr habe ich Ihnen das Konzept der Teleportal-Klinik als Denkmodell vorgestellt. Dieses Klinikmodell ist in der Zwischenzeit weiter entwickelt worden. Mit dieser Klinikkonzeption bekommen wir ein Standardsegment, das etwa 50 – 60 % unseres Geschäfts in der Zukunft abdecken kann. Mit dieser Standardisierung können wir neben vielen anderen Fragen auch einen beachtlichen Teil des Managementproblems lösen. Die Entwicklung, d.h. Aufbau von Prototypen und das Umsetzen im Markt, gleicht eher der Entwicklung eines Flugzeugs als dem herkömmlichen Klinikgeschäft. Die zeitlichen Vorgaben liegen von heute bis zum Anfahren des Prototyps gerechnet bei 2 – 3 Jahren. Teillösungen sind allerdings bereits im Probe- und Echtzeitbetrieb.

Unabhängig von der Ausrichtung Teleportal-Klinik brauchen wir für die Konzernführung und die Schwerpunkt- und Fachkliniken hoch qualifizierte Führungskräfte. Wir verstärken deshalb Aufbau und die Einstellung von „teilmfertigen“, aber entwicklungs-bereiten Führungskräften, was sich leider zuerst in Form von erhöhten Kosten d.h. Ertragsschmälerungen bemerkbar macht.

Die Antwort auf die Frage nach Wachstum und Entwicklung zusammengefasst heißt: Wir setzen Horizonte und sind mit sich steigender innerer Kompetenz und mit langsam erhöhter Geschwindigkeit auf dem Weg.

Es wird aktuell immer wieder gefragt, was es für unseren Bereich allgemein und unser Unternehmen speziell bedeutet, wenn DER oder JENER die Wahl gewinnt. Dazu kann

ich Ihnen nur vermitteln, dass beide großen Parteien und ihre Repräsentanten dasselbe Problem haben. Sie haben kein Geld – das bedeutet, dass die wahlkampfaktischen Spitzen der einen oder anderen Seite sich nach der Wahl im Krankenhausbereich ohne zusätzlichen finanziellen Spielraum – und der ist nicht sichtbar – auf Lösungen fokussieren werden, die wir anzubieten haben. Deshalb pflegt jeder im Vorstand seine persönlichen, politischen Neigungen und Vorlieben, aber wir werden – wie es auch kommt – rechtzeitig beim Sieger, der vielleicht eher verloren hat, weil er die Probleme lösen muss – zur Stelle sein. Wir sind – wie ich das an einem spanischen Frisörladen gelesen habe – „unisex“.

Was passiert mit den Guttenberg-Anteilen?

Wenn wir in Analystengesprächen an dieser Stelle angekommen sind, kommt programmgemäß die Frage: „Weshalb ist die Familie Guttenberg ausgestiegen und was wird die Bank tun?“

Die Antwort, die ich teilweise kenne und teilweise lediglich interpretiere, lautet: Die Familie hat das Unternehmen seit 1970, mit mir zusammen seit 1974, begleitet – das sind 32 bzw. 28 Jahre. Im Jahr 1974, als wir uns getroffen haben, waren wir alle unter 30 Jahre alt: Baron Guttenberg, der sehr früh in der Verantwortung für ein traditionsreiches Familienvermögen stand, Graf Rittberg, strebsamer Anwalt aus Erfurt gebietender Kanzlei, wies uns den rechten Weg, und ich, ein schwer zu bremsender, gar nicht vornehmer Geschäftsführer – Rennpferd und Kampfstier in einem. Die Unterschiedlichkeit und die jeweils eigenen Refugien ergaben im Bereich der Fragen des Unternehmens eine echte Partnerschaft mit enormem Vertrauenspotential, was auch nötig war, da das Unternehmen in immer schnellerer Folge neue Grenzen übersprang. Dabei machte jeder seinen Weg – Ba-

ron Guttenberg in der Musik als erfolgreicher Dirigent, Graf Rittberg wurde zum Seniorsozius in der Kanzlei, und ich bin Vorstandsvorsitzender dieses Unternehmens. Aus dem Unternehmen mit teilweise 100 Mitarbeitern ist ein Konzern mit über 12.000 Mitarbeitern geworden. Die beim Beginn kleinen Söhne von Baron Guttenberg haben sich zu Männern mit eigenen Familien und eigenen Ambitionen in Politik und Wirtschaft entwickelt. Das Volumen des Engagements in der Rhön-Klinikum AG sprengte zunehmend die Ausgewogenheit, die ein Familienvermögen, das für Generationsfolgen organisiert sein soll, besitzen muss.

Deshalb wurde – getragen von mir als Gesellschafter und zustimmend beraten von Graf Rittberg – der Ausstieg der Familie Guttenberg ins Auge gefasst. Dabei haben meine Frau und ich von Anfang an die Position vertreten, unsere Beteiligungen zu halten, auch wenn sie wegen der Kapitalerfordernisse, die wir möglicherweise nicht erfüllen können, irgendwann aus der Sperrminorität rutschen.

Mein Wunsch, die Guttenberg-Anteile sehr zügig bei institutionellen Anlegern zu platzieren, war aus intern erklärbaren Gründen so schnell nicht möglich. In dieser Situation ist die Bank als Platzhalter eingetreten. Die Familie Guttenberg hat sich in Anbetracht der Situation sehr fair verhalten und im Rahmen der Kaufpreise, die geheim bleiben, eine Lösung akzeptiert, die das ursprüngliche Ziel der Platzierung der Anteile bei institutionellen Anlegern enorm befördern müssten.

Es gibt jetzt eine Reihe von guten Kontakten, die uns – und dabei unterstütze ich die Bank – in aller Ruhe, ohne den Markt zu irritieren, dem ursprünglichen Ziel ohne Hektik näher bringen.

Es gibt natürlich Versuche, die Kurse unter Druck zu setzen, um preiswert an die Anteile zu kommen. Da ich unterstelle, dass die Bank das professionell händelt, mache ich mir darüber keine großen Gedanken.

Es gab auch Stimmen, die meinten, Guttenberg hätte vor dem Verkauf seiner Anteile von der Ergebnishemmung in diesem Jahr gewusst.

Meine Antwort lautet: „Hat er nicht.“

Wenn einer das hätte sehen können – dann bin ich das und ich sah eine geringe Effizienzoszillation, deren Bewältigung einfach eine Managementleistung erfordert, für die wir ja da sind. Gerade als durchgesickert ist, dass Guttenberg abgibt, gab es alle möglichen strategischen Interessen, die mich gerne herausgekauft hätten. Nur – ich finde das Unternehmen zu gut, um es in eine andere Ordnung zu zwingen. Die Rhön-Klinikum AG ist – und das wird sie beweisen – wie ein erfahrener Kirchgänger beim Wolkenbruch: Alle rennen und werden nass; wir haben an den Schirm gedacht, und wir wissen wie man ihn aufspannt. Deshalb werden wir, dann, wenn nach der Predigt zum Tanz aufgespielt wird, piekfein zur Stelle sein und die Chance nutzen, während die anderen sich darum bemühen, die Hosen zu trocknen.

Warum sollte man solch eine Beteiligung verkaufen, wenn man weiß, was ich weiß. Ich habe kein Familienvermögen zu wahren und ich bin Unternehmer und werde es bleiben.

Signale richtig deuten und daraus Konsequenzen ziehen

Wenn Sie jetzt denken, das ist halt so ein Spinner, der zwischen den Interessen des Unternehmens und seinen eigenen nicht unterscheiden kann, sage ich „Vielleicht ist das so. Aber schlecht sind Sie dabei nicht gefahren, oder?“ Meine Frau bleibt mit mir in Rhön-Klinikum-Aktien investiert, weil sie auch nicht wüsste, wo sie das Geld besser platzieren könnte.

Zur Beurteilung der Position des Unternehmens bleibt also die Ursachenforschung für das Schwächeln des Ertrags. Dafür gibt es eine logische Erklärung, auch wenn ich per-

sönlich nicht bereit bin, sie hinzunehmen. Wir haben im Unternehmen ein 18-jähriges ununterbrochenes Umsatz- und Ertragswachstum hinter uns. Ich weiß nicht, ob sie viele Unternehmen dieser Art kennen. Wir haben damit viele Mitarbeiter und Führungskräfte, die noch nie eine Krise aus der Nähe gesehen haben, geschweige denn gelernt haben, deren Signale zu lesen. Vermutlich sind es noch 10 oder 15 Menschen in unserem Unternehmen, die aus den Anfängen vor 28 Jahren die Sensibilität bewahrt haben, um Zustände der Erschlaffung in ihren Anfängen zu erkennen. Es sind – und das sage ich, ohne dass ich glaube, es vermitteln zu können – Anzeichen der Inkonsequenz, wie sie überall in der Gesellschaft und natürlich auch in einem erfolgreichen Unternehmen sichtbar werden.

Es ist nicht der überall beklagte Egoismus der Menschen – den hat es zu jederzeit gegeben – sondern, dass jeder glaubt, er könne ihn ohne Konsequenz ausleben. Dort wo Konflikte aufeinandertreffen, werden sie – um sich der Situation nicht stellen zu müssen – ritualisiert abgeschoben.

Man denkt heute bei Konflikt nicht an Auseinandersetzung, sondern an „Runde Tische“. „Runde Tische“ sind so inkonsequent, dass sie nicht einmal sehen, wenn ein Teilnehmer fehlt, weil sich alle anderen einige Zentimeter breiter machen und der Kreis somit wieder geschlossen ist. Die Haltung, zu fordern und zu nehmen, ohne den Betroffenen direkt zu konfrontieren, führt – je perfekter das System ist – dazu, dass wir alle lieb und nett zueinander sind und uns gleichzeitig bestehlen. Es wird Zeit gestohlen, Leistung ohne Gegenleistung erwartet; der Aktionär beklagt sich, wenn der Wert für den unbesonnenen Einsatz von einigen „Sparmärkern“ nicht ein Jahr Arbeit ersetzt; Arbeitnehmer fordern Lohnsteigerungen, die nicht auf Leistung basieren, sondern mit der Vorstellung verknüpft werden, damit die Konjunktur anzuheizen.

Den Wunsch nach dem, was dem anderen gehört, artikuliert natürlich niemand mehr direkt: Stellvertretend

für den mangelnden Abgleich der Interessen untereinander erlässt der Vorstand allgemeine Anweisungen zur Pünktlichkeit und Sparsamkeit, anstatt den Betroffenen direkt anzusprechen. Die Mitarbeiter klagen über Überlastung, anstatt die 8 % der kranken Kollegen, von denen 6 % variabel sind, direkt zu fragen, weshalb sie den anderen die Arbeit auflasten. Die Betriebsräte klagen über schlechtes Betriebsklima und Mobbing allgemein, anstatt den konkreten Abteilungsleiter direkt und ohne Umschweife anzusprechen. Die Gewerkschaften klagen generell über die Arbeitgeber, anstatt sich die vorzunehmen, mit denen man ein Problem hat. Und: Die Arbeitgeber klagen über die Gewerkschaften, anstatt einfach zu unsinnigen Forderungen mit allen Konsequenzen NEIN zu sagen. Wer wundert sich eigentlich, wenn die Kinder nach den Ergebnissen der Pistastudie nicht lesen können, weil sie glauben, es ginge auch so. Wie heißt das Sprichwort: Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm.

Das Lehrbeispiel Attendorf

Ein Lehrstück in diesen Sinne war unser Fall Attendorf: Dort gibt es eine kleine Truppe von Gewerkschaftern und Betriebsräten, die der Meinung waren, „Rhön“ ist die Speerspitze der Privatisierung und die Privatisierung muss gestoppt werden, weil sie das Wohllleben beeinträchtigt. Und deshalb erklärten sie uns den Krieg. Dieses Schlüsselerlebnis war das erste Signal, bedeutete es doch nichts anderes, als dass unsere Wehrhaftigkeit bereits von Dorfmannschaften in Frage gestellt wurde. Ich fragte mich: Sind wir so wie wir gesehen werden, dann droht Übles – oder haben sich da einfach ein paar Leute geirrt?

Der Löwe ist an dieser Stelle erwacht und hat das Problem nachhaltig geklärt. Das Wachwerden hat einige Hunderttausend € gekostet und hätte das Ende der Klinik bedeuten können.

Rückblickend hatte die Unterstellung, der Löwe – um im Bild zu bleiben – sei zahnlos, einen Hintersinn, wurde doch auch mit dem Hinweis gearbeitet, wie schlecht unser Ruf würde, wenn wir hart bleiben würden. Nun: Es gelang uns, intern zu klären, dass der Ruf, klar und konsequent zu sein, zwar anstrengend, aber langfristig erfolgreicher ist.

Es ist für eine erfolgsverwöhnte Führungsmannschaft – und an deren Spitze, für den Vorstand – nicht einfach, in einer Zeit, in der Motivation aus immer mehr Einkommen, mehr Freizeit, d.h. mehr von allem besteht, mental zu vermitteln, dass eine harte Wende angesagt ist.

Das war in Attendorn so und Attendorn ist überall.

Wie bringen wir einem Chefarzt, der die schönste Klinik hat, bei dem die Patienten Schlange stehen, der glaubt, man müsse Assistenzärzten lediglich mehr zahlen, um sie zu motivieren, bei, dass wir mit dieser Richtung zwar im allgemeinen Trend – aber gerade deshalb – am Ende der Stange angekommen sind. Die Krise ist eine der Gesellschaft und muss an deren Gliedern, ein solches ist das Unternehmen, verändert werden. Wir wollen die Krankenhäuser für unsere Patienten, für unsere Mitarbeiter und unsere Aktionäre zukunftsfähig machen – beachten sie bitte Platz 1 der Reihenfolge.

Dazu gehört die innere klare Ausrichtung, aber auch eine klare Sprache nach innen und nach außen. Wir sprechen zu Ihnen und den Mitarbeitern mit einer Zunge. Sie finden deshalb in unseren Presseerklärungen auch interne Probleme, die nicht jeder hören möchte und eine Sprache, die mit Runden Tischen und Konsensgesellschaft nichts zu tun hat.

Das bedeutet jedoch keinesfalls, dass wir unsere Mitarbeiter nicht schätzen – und ich möchte mich an dieser Stelle auch ausdrücklich bei allen bedanken, denn sie leisten im Verhältnis zum Markt und Umfeld Enormes. Die meisten Betriebsräte ziehen mit uns am gleichen Strang, die an-

dern werden wir mit demselben in unsere Richtung ziehen. Wenn wir aber die Ersten in unserem Segment bleiben und die Spielregeln maßgeblich gestalten wollen, dann kann es keine Schwäche geben, die nicht angesprochen und dann beseitigt wird.

Zahlen und Fakten 2001

Lassen Sie mich nun das, was ich Ihnen als Ist-Zustand beschrieben habe, in einigen Zahlen erläutern. Da Sie alles nachlesen können und ich auch von Aktionären eine gewisse Eigenarbeit fordere, werde ich diesen Teil knapp halten.

Im Jahr 2001 haben wir einen Umsatz von 697 Mio. € erzielt und konnten damit das Vorjahr um 28 Mio. €, das sind 4 %, übertreffen.

Der Konzerngewinn stieg von 61,9 auf 66,1 Mio. €, bezogen auf eine Aktie war das eine Verbesserung von 2,40 auf 2,56 € bei den Vorzügen, von 2,38 auf 2,54 € bei den Stämmen. Die Zahl der Mitarbeiter erreichte am Jahresende 9.432 und mit ihnen haben wir insgesamt 343.000 Patienten, davon 165.000 ambulant und 177.000 stationär, behandelt.

Wir haben vier sehr unterschiedliche Kliniken in den Konzernverbund aufgenommen:

- ▷ Frankfurt (Oder) mit 910 Betten, eine Vollversorgungs-Schwerpunkt-klinik;
- ▷ Aukammklinik Wiesbaden mit 63 Betten; das ist eine Ergänzung zur DKD, sonst wäre sie für unseren Verbund zu klein;
- ▷ drei Kliniken im Landkreis Nienburg mit zusammen 405 Betten, die den Prototyp-Standort für die Teleportal-Klinik ergeben, und
- ▷ das Fachkrankenhaus für Psychiatrie und Neurologie – einschließlich des Maßregelvollzugs – in Hildburghausen in Thüringen mit 372 Betten.

Das Jahr 2001 war rückwirkend betrachtet schwieriger als wir es eingeschätzt haben. Die Einnahmeseite der Krankenkassen hat sich drastisch

verschlechtert und damit ihr Zahlungsverhalten beeinflusst. Durch diese Drucksituation sind auch bei uns erste Schwachstellen, ohne dass sie in Zahlen besondere Wirkung hatten, sichtbar geworden und haben zu Gegensteuerungen geführt. Die Mitarbeiter haben für die von ihnen aus erkennbaren Anforderungen überwiegend gut mitgezogen, das Management auf allen Ebenen hätte Einiges kritischer hinterfragen sollen. Vielleicht ist das harte Erwachen im ersten Quartal langfristig sogar tragender und wirkungsvoller – ich jedenfalls glaube das.

Das erste Halbjahr 2002

Der veröffentlichte und Ihnen heute vorliegende Bericht zum 2. Quartal und Halbjahr, zeigt ganz deutlich ein hart reagierendes Unternehmen, bei dem die Order, einen neuen Kurs zu setzen, Wirkung zeigt, indem eine Kursveränderung auch sichtbar wird.

In Zahlen bedeutet das:

Das Ergebnis des 1. Quartals lag mit 14,8 Mio. € um 1,9 Mio. €, d.h. um 11 %, unter dem Vorjahr, obwohl die Umsätze um 22 % gestiegen sind. Das zweite Quartal zeigt ein operatives Ergebnis von 26,0 Mio. € und liegt somit um 11,5 % über dem 2. Quartal 2001.

Damit haben wir operativ mit dem Vorjahr gleichgezogen. Beim Konzerngewinn liegen wir durch die Abschreibung Südafrika mit 28,7 Mio. € noch 13 % unter dem Vorjahr. Der operative Bereich gibt aber Anlass, den eingeschlagenen Weg kraftvoll und entschlossen fortzusetzen.

Straffes Kostenmanagement beginnt bei den Vorstandsgehältern

Für das Jahr 2002 planen wir – und das wird noch ein hartes Stück Arbeit – das Ergebnis vom vergangenen Jahr mit 66,1 Mio. € zu übertreffen. Wir werden die Akquisition mit erhöhtem Qualitätsanspruch fortsetzen und das

umfangreichere Angebot an Kliniken nutzen. Wir wissen jedoch, dass wir – wenn wir den Krankenhaussektor durch unsere Art der Privatisierung prägen wollen, denn damit setzen wir die Maßstäbe und haben beste Voraussetzung in neue Dimensionen zu wachsen – eine Erneuerung des eigenen Bewusstseins brauchen. Wir brauchen im Sinne antizyklischen Handelns eine neue Kultur von Forderung und Konsequenz. Diese werden wir nur aufbringen und glaubhaft vertreten, wenn wir unserem Grundsatz „Tue nichts, was du nicht willst, dass es Dir getan werde, und unterlasse nichts was du willst, dass es dir getan werden“ treu bleiben. Nicht um als Gutmenschen dazustehen, von denen gibt es schon zu viele, sondern um die mentale Voraussetzung für das, was wir wollen und die Glaubhaftigkeit, die wir brauchen, zu er-

werben, haben wir folgenden Beschluss gefasst:

Ich darf Ihnen einfach auszugsweise vorlesen – da heißt es unter ...

6.) Die Einkommen der Vorstände und der Bereichsleiter der ersten Ebene werden durch Einzelvereinbarung in der Form einer Unterschrift unter diesen Beschluss wie folgt geändert:

a. Die laufenden Bezüge werden mit Wirkung vom 1.7.2002 und die Tantiemen werden mit Wirkung vom 1.1.2002 um 10% auf Dauer der Laufzeit der jeweiligen Verträge reduziert.

b. Für den Fall, dass unter Ansatz der Tantiemeansprüche und bei konservativer Bilanzierung das Konzernergebnis das Vorjahresergebnis nicht übersteigt, verzichten alle Unterzeichneten auf 30% der ihnen nach den aktuell geltenden Verträgen zustehenden

Tantiemen für das Jahr 2002. D. h., die Kürzung steigt für das Ergebnis 2002 von 10 auf 30%.

Damit, meine Damen und Herren, darf ich schließen. Ich bin, so denke ich, bei einem Unternehmen, das seine Probleme kennt und löst – dies und nichts anderes ist das Gütesiegel und deshalb lohnt es sich, dabei zu sein.

**Zukunft ist nicht Bestand,
sondern die Fähigkeit zur
dynamischen Gestaltung.**

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und allen, den Mitarbeitern, den Vertretern der Mitarbeiter, dem Aufsichtsrat und dem Beirat, dass sie mit uns den nicht immer einfachen Weg gegangen sind, denn alleine sind wir nichts.

