

„Marseille-Kliniken ist solide im Markt verankert und ist zukunftsicher, weil es ein schlüssiges Geschäftsmodell betreibt, weil es anpassungsfähig und innovativ ist und weil es über hohes Humankapital verfügt.“



Axel Hölzer, Vorstandsvorsitzender der Marseille-Kliniken AG, im Gespräch mit Qualitätsmanagern.

Liebe Aktionäre und Freunde des Unternehmens,

wir haben eines der schlimmsten Jahre der Weltwirtschaft hinter uns. Und im Sommer 2009 ist auch unter Experten noch immer unklar, wann es mit der Konjunktur wieder nachhaltig bergauf geht. Inmitten kollabierender Finanzmärkte und globaler Rezessionserscheinungen bewegt sich Ihr Unternehmen jedoch in relativ ruhigen Bahnen. Wenn es je einer Bestätigung unserer Aussage bedurft hätte, dass sich die Marseille-Kliniken AG in einem weitgehend konjunkturunabhängigen Wachstumsmarkt befindet, dann am Ende des Geschäftsjahres 2008/2009. Wir haben von dem Einbruch der Wirtschaft bislang so gut wie nichts gespürt und können auch für das neue Geschäftsjahr keine großen Risiken erkennen. Altern und Pflegebedürftigkeit sind nun einmal nicht vom Wohl und Weh der Weltwirtschaft abhängig, sondern werden von der Natur bestimmt und die funktionieren nach ihren eigenen Gesetzen. Natürlich wohnen auch wir nicht auf einer Insel der Seligen. Die Rezession schafft Folgeprobleme, die auch uns tangieren. Zum Beispiel, dass mit zunehmender Arbeitslosigkeit der finanzielle Druck auf die Sozialversicherungssysteme enorm zunimmt und ihnen ein Kollaps droht.

Blicken wir auf unser Geschäftsjahr 2008/2009 zurück, müssen wir einräumen, dass das von uns ausgewiesene Ergebnis auf den ersten Blick schlecht ist. Der erste Blick aber ist zu relativieren. Zum einen ist die Verschlechterung überwiegend nicht operativ bedingt, sondern hohen außerordentlichen Erträgen im Vorjahr geschuldet, die im Berichtsjahr nicht angefallen sind. Zusätzlich haben wir auch im operativen Geschäft insbesondere durch stark gestiegene Energiekosten und Personalkosten für Fremdpersonal deutliche Mehrbelastungen gegenüber dem Vorjahr verzeichnet, die sich so nicht fortschreiben werden. Zum anderen

ist es eine Momentaufnahme, in der sich zusätzliche Aufwendungen widerspiegeln, die der Zukunftssicherung des Unternehmens dienen. Für die erfolgreiche Weiterentwicklung Ihres Unternehmens ist allein entscheidend, dass wir über ein ausgefeiltes Geschäftsmodell mit überschaubaren Risiken verfügen. Unsere Stärke gründet darin, dass wir Veränderungen im Markt früh erkannt und uns entsprechend aufgestellt haben. Bei fast allen Entwicklungen im Pflegemarkt stehen wir an der Spitze der Bewegung. Dies ermuntert uns zu der Prognose, dass wir in den kommenden Monaten und Jahren Umsatz und Ergebnis signifikant verbessern werden. Bereits für das neue Geschäftsjahr gehen wir angesichts sinkender Anlaufverluste in den Expansionseinrichtungen, steigender Belegung und massiven Kosteneinsparungen von einem signifikanten Ergebnisschub aus.

Zweifel haben wir allerdings, ob unser Optimismus kurzfristig auch für die künftige Bewertung des Unternehmens gilt. Von ihrem Höchstkurs von mehr als 18€ im Juli 2007 ist die Marseille-Kliniken-Aktie zwischenzeitlich auf knapp 4€ abgestürzt und hat sich auch bislang nicht nachhaltig erholt. Krisenresistenz, marktgerechte Positionierung und überschaubares Risikoportfolio sind offenbar keine Kriterien, die der Börse ihre Launen vertreiben können. Uns bleibt nur das Warten auf veränderte Rahmenbedingungen und die Hoffnung, dass die Kapitalmärkte zu einer wirklichkeitsnahen Bewertung unseres Unternehmens zurückfinden.

Unsere strategischen Ziele, verehrte Aktionäre, bleiben unverändert und beschreiben einen geraden, Erfolg versprechenden Weg. In der stationären Altenpflege bekennen wir uns zu dem Anspruch, unter den privatwirtschaftlich organisierten Anbietern die Markt- und Kostenführerschaft zu übernehmen. In Sachen Qualität haben wir sie bereits. Diese Position wollen wir noch ausbauen. Wir haben Ihnen in den beiden letzten Jahren ausführlich über unsere Anstrengungen und Erfolge auf diesem Gebiet berichtet. Unser Qualitätsmanagement und die öffentliche Dokumentation unserer Qualitätsstandards setzen Meilensteine in der Branche. Den Anforderungen, die seitens der durch bekannt gewordene Missstände wachgerüttelten Politik vermehrt gestellt werden, sind wir faktisch um Jahre voraus. Im März 2009 sind alle Pflegeeinrichtungen sowie die Konzernzentrale mit ihren Tochtergesellschaften auf dem Wege der Verbundzertifizierung nach DIN EN ISO 9001:2008 zertifiziert worden. Ein externes Zertifikat haben zudem alle Rehabilitationskliniken. Mit der externen Zertifizierung weisen wir unter den bundesweit operierenden privaten Pflegeunternehmen ein Alleinstellungsmerkmal auf.

Der Erfahrung folgend, dass Qualität in der Pflege nur mit gut ausgebildeten, lernbereiten und lernfähigen sowie hoch motivierten Mitarbeitern funktioniert, haben wir die Qualitäts-offensive auf den Personalbereich ausgeweitet. Wir bieten diverse zusätzliche Leistungen an und wir ermöglichen eine zusätzliche Altersvorsorge über die 2007 eingerichtete Pensionskasse. Das konzerneigene eqs.-Institut entwickelt in Zusammenarbeit mit der Wissenschaft neue Qualitätskonzepte. Und die Marseille-Akademie als zentraler Schulungsanbieter des Konzerns feilt an einem in der Branche einmaligen Blended-Learning-Konzept. Dabei werden

Schulungen und Weiterbildungsmaßnahmen zu 80% als eLearning-Einheiten absolviert und erfolgen nur noch zu 20% als Präsenztraining an Ort und Stelle. Auch das eLearning-Programm verbinden wir mit einem Prämienmodell, das gute Leistungen honoriert.

Generell wächst mit der Personalpolitik neben der Qualität ein zweites zentrales Thema in der Pflegebranche heran. Dies steht zum einen mit einem weitgehend leergefegten Arbeitsmarkt für Fachkräfte, zum anderen mit der neuen Mindestlohndebatte im Zusammenhang. Der Gesetzentwurf für einen bundesweiten Mindestlohn für Pflegehilfskräfte ist bereits verabschiedet und die zur Einführung bestellte Kommission wird noch in diesem Jahr Lohnhöhe sowie Urlaubstage und Urlaubsgeld aushandeln. Wir halten Mindestlöhne für sinnvoll und können sie auch darstellen. Wir warnen allerdings davor, den Mindestlohn zu hoch und vor allem undifferenziert anzusetzen. Da die Pflegesätze im Osten Deutschlands rund 20% unter denen im Westen liegen, schließt sich ein einheitlicher Mindestlohn aus. Der von den großen privaten Pflegeunternehmen gemeinsam mit dem Bundesverband privater Anbieter sozialer Dienste neu gegründete Arbeitgeberverband hat mit zwei kleineren Gewerkschaften inzwischen einen Tarifvertrag ausgehandelt, der ab Januar 2010 einen Mindestlohn von 8,50€ im Westen und 7,50€ im Osten beinhaltet. Welche Gefahren ein zu hoher Mindestlohn birgt, können Sie im Kapitel „Markt“ nachlesen.

Von den Mitarbeitern gelebte Qualität ist unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg im zunehmend schwieriger werdenden Pflegegeschäft. Der Wettbewerb ist stark ausgeprägt, weil Pflege nicht wie ein Medikament verschrieben wird, sondern alternde Menschen und deren Angehörige hochwertige und finanzierbare Leistungen nachfragen und ehrliche, nachprüfbar Angebote erwarten. Die Optimierung der Belegung bedingt strukturierte Vertriebslinien, Werben um die Kunden, Transparenz und Öffnung des Unternehmens. Gemessen an unseren Marketing-Aktivitäten verdient das Jahr 2008/2009 die Bezeichnung „Jahr des Vertriebs“. Wir haben begonnen, regelmäßig zu werben, nationale Veranstaltungen zu organisieren, in allen Einrichtungen einen „Tag der offenen Tür“ zu veranstalten und enge Verbindungen zu Multiplikatoren zu knüpfen, wie zum Beispiel zu Akutkrankenhäusern. Wir kommen aus unserem Schneckenhaus „Einrichtung“ heraus, gehen auf unsere Kunden zu und laden sie zu uns ein. Was offene Ansprache bewirkt, sehen wir an der starken Zunahme von Verträgen für Kurzzeitpflege. Wir haben als erster Anbieter den Trend zu dieser Pflegeart erkannt und bewerben ihn. Die Belegquoten in unseren Einrichtungen, die deutlich über dem Marktdurchschnitt liegen, beweisen, dass mit gezieltem Marketing die zunehmende Fluktuation in den Einrichtungen, die mit dem Anstieg der Kurzzeitpflege einhergeht, beherrschbar wird.

Unterschiedliche Ansprüche, unterschiedliche Einkommensverhältnisse und unterschiedliche Gesellschaftsschichten reflektiert unser differenziertes und spezialisiertes Angebot. Mit einer Einrichtung als Rundum-Standard-Produkt wird man den heutigen Anforderungen des Marktes nicht mehr gerecht. Die Segmentierung in 4-, 3- und 2-Sterne-Häuser sowie Betreutes Wohnen schafft allen Pflegebedürftigen ein umfassendes, preislich abgestuftes Betreuungs- und Versorgungsangebot, wobei nur die Qualität der Pflege und des Services unangetastet bleiben. Der Markt, der vor allem an den Rändern wächst, hat gleichsam auf diese Segmentierung gewartet. In den beiden Segmenten 4-Sterne-Häuser mit ausschließlich Einzelzimmern und 2-Sterne-Häuser mit überwiegend Doppelzimmern halten wir zurzeit jeweils etwa 22% unserer Gesamtkapazität vor. Die Ausweitung des 2-Sterne-Segments in Richtung Betreutes Wohnen rückt immer stärker in das Zentrum unserer Wachstumsstrategie. Wir planen in den kommenden drei Jahren neben unseren bestehenden Anlagen in Halle und Potsdam weitere 3.000 Betten an sieben Standorten einzurichten. Das Produkt Betreutes Wohnen ist positiv besetzt und wird gut angenommen. Es ist frei von den Ressentiments, die viele Menschen gegenüber stationären Heimen hegen, und es ist eine echte Alternative für die Pflegekassen, den immensen Kostendruck zu mindern. Dass es im Bereich Betreutes Wohnen schwarze Schafe gibt, die den gesetzlich nicht definierten Status missbrauchen, wissen wir. Die Marke Marseille-Kliniken wird uns helfen, Betreutes Wohnen als sinnvolle Ergänzung der professionellen stationären Altenpflege zu etablieren.

Unsere Belegquoten im Kerngeschäft Pflege zeigen, dass wir auch im Geschäftsjahr 2008/2009 besser als der Markt abgeschnitten haben. In unseren Bestandseinrichtungen liegt die Auslastung bei 92,3%, einschließlich der Expansionseinrichtungen bei 89,1%. Demgegenüber war die Durchschnittsbelegung des Marktes rückläufig und lag mit weniger als 87% gut 5 Prozentpunkte unter unserem Niveau. Gegenüber dem privaten Teilsegment, das die Kapazitätserweiterungen in der Branche fast ausschließlich zu verantworten hat, ist unser Vorsprung noch größer. Die durchschnittliche Auslastung aller privaten Anbieter liegt bei 84%. Unsere neu ans Netz gegangenen Einrichtungen werden gut angenommen und reduzieren stetig die Anlaufverluste. Von den beiden Sorgenkindern im Portfolio entspricht die AMARITA-Einrichtung in Hamburg-Mitte im Wesentlichen unseren Erwartungen. Die Berliner Einrichtung Türk Bakim Evi macht zwar Fortschritte, wartet aber noch immer auf den endgültigen Durchbruch.

In der Rehabilitation ist die Sanierung nachhaltig gelungen. Die Belegung ist gegenüber dem Vorjahr deutlich angestiegen und es gibt bisher keine Hinweise für eine krisenbedingte Abschwächung der Nachfrage. Die durchschnittliche Auslastung liegt mit 93,3% auf hohem Niveau und das Ergebnis ist positiv. Von den erzielten Erfolgen unberührt bleibt unsere Absicht, die Sparte in Teilen oder als Ganzes zu verkaufen. Wir warten ab, bis sich die Kapitalmärkte wieder in ruhigem Fahrwasser bewegen.

Bei unserem Vorhaben, angrenzende Geschäftsfelder im Gesundheitsmarkt zu erschließen, sammeln wir erste Erfahrungen. Wir prüfen Angebote von Akutkrankenhäusern der Grund- und Regelversorgung und nehmen an Ausschreibungen teil. Es geht uns in erster Linie um die Sicherung und Abrundung unserer Standorte. Wir sind nicht auf 100%-Übernahmen fokussiert, sondern streben Mindestbeteiligungen von 25,1% mit Managementverträgen an. Aus der zunehmenden Integration von Leistungen im Akut- und Pflegebereich ergeben sich Synergien, deren Hebung unsere Ertragskraft festigt.

Verehrte Aktionäre, Ziele setzt man sich, um sie zu erreichen. Je ehrgeiziger sie sind, desto mehr muss man sich anstrengen. Die Messlatten, die wir gelegt haben, sind hoch, aber überwindbar. Unser virtueller Pflegekonzern mit der optimalen Kapazität von 12.000 Betten nähert sich der Wirklichkeit. Für das geplante Wachstum von 6,5% pro Jahr und die überproportionale Verbesserung der operativen Ergebnisse sind die Weichen gestellt. Die Hebung von Kostensenkungs- und Effizienzpotenzialen sowie die nachhaltige Verbesserung der Finanzkraft kommen durch die kontinuierliche und sorgfältige Überprüfung aller Primär- und Sekundärprozesse zügig voran. Das Ergebnis des neuen Geschäftsjahres wird auf der Kostenseite um mindestens 7 Mio. € entlastet. Für den Return on Capital Employed (ROCE) bleibt unsere Zielgröße trotz des Jahresergebnisses 2008/2009 bei 15% und die Zielgröße der Eigenkapitalquote bei 30%.

Kein Unternehmen ist in seiner Entwicklung je fertig. Es gibt immer wieder etwas zu justieren, zu optimieren, zu restrukturieren. Unternehmen sind lebendige Organismen. Ihres, verehrte Aktionäre, hat in dieser Hinsicht viel Momentum: Marseille-Kliniken ist solide im Markt verankert und ist zukunftssicher, weil es ein schlüssiges Geschäftsmodell betreibt, weil es anpassungsfähig und innovativ ist und weil es über hohes Humankapital verfügt. Die Mitarbeiter füllen unsere Mission mit Leben und mit ihrer hohen fachlichen und menschlichen Kompetenz prägen sie das Antlitz der Marseille-Kliniken AG im Markt. Ihr Beruf ist aufopferungsvoll und die Art und Weise, wie sie ihn ausüben, verdient unseren Dank und unsere Anerkennung. Wir danken unseren Aktionären für das Vertrauen, das sie uns entgegenbringen und um das wir uns immer wieder bemühen. Unser Dank gilt darüber hinaus den Bewohnern unserer Einrichtungen und deren Angehörigen, die mit der Wahl von Marseille-Kliniken unsere Arbeit honorieren.

Ihr

Axel Hölzer, Vorstandsvorsitzender