

# Rede zur Hauptversammlung

Fresenius SE & Co. KGaA | Frankfurt am Main, 18. Mai 2018



**Stephan Sturm**

Vorsitzender des Vorstands  
von Fresenius



## „Wir arbeiten kontinuierlich daran, Fresenius fit für die Zukunft zu halten“

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre!  
Liebe Anwesende!  
Liebe Zuhörer im Internet!

Herzlich willkommen zur Hauptversammlung von Fresenius! Ich freue mich über Ihr Interesse.

Was erwarten Sie von meiner Rede? Aussagen zu unserer wirtschaftlichen Entwicklung. Angaben zum Umsatz. Zu Gewinn und Dividende. Sicherlich auch etwas zur abgesagten Akorn-Übernahme. Und zu unseren Zielen und Plänen für die Zukunft. Klar! Sie möchten wissen, wie es Ihrem Unternehmen geht.

Ich verspreche Ihnen: All das werden Sie gleich von mir hören. Und es wird viel Gutes sein.

Vorher aber möchte ich Ihre Aufmerksamkeit auf etwas anderes lenken. Auf die Basis unseres wirtschaftlichen

Erfolgs. Auf das, was diesen erst ermöglicht. Und das ist das, was wir für das Wohl unserer Patienten tun. Was wir dafür tun, immer mehr Menschen zu versorgen. Mit guter und gleichzeitig bezahlbarer Medizin.

### Unser Jahr 2017

Lassen Sie mich das in Zahlen ausdrücken. Die sehen Sie hier auf dieser Folie. Unser Jahr in Zahlen. Aber nicht Umsatz. Nicht Gewinn. Sondern Patienten. Behandlungen. Geburten. Das sind Zahlen, die mich wirklich stolz machen. Jeden Tag erblicken 200 Babys bei uns das Licht der Welt. Alle 0,7 Sekunden führen wir eine Dialyse durch. Nur zwei Beispiele. Das ist Fresenius! Wir erweitern unser Angebot. Wir investieren in bessere Therapien. In höhere Qualität. In modernere Kliniken. Damit es unseren Patienten besser geht. Und all denen, die sie versorgen. Das ist und bleibt unser Antrieb. Das ist und bleibt: die Basis unseres Erfolgs.

## Hervorragendes Geschäftsjahr 2017

2017 war ein weiteres Rekordjahr! Wir haben Umsatz und Gewinn wieder deutlich gesteigert. Und das nun schon zum 14. Mal in Folge. Der Umsatz lag erstmals über der Marke von 30 Milliarden Euro. Wir haben alle unsere Prognosen erfüllt. Anfang 2017 konnten wir die Übernahme von Quirónsalud abschließen. Die Integration kommt sehr gut voran. Wir haben den Kauf von NxStage angekündigt. Damit stärken wir unsere Position in der Heimdialyse. Ein weiterer Meilenstein: der Erwerb des Biosimilar-Geschäfts von Merck. Für uns der Einstieg in ein viel versprechendes neues Therapiefeld. Und der Blick in die Zukunft: Wir wollen auch weiter kräftig wachsen!

## Erneut starke Umsatz- und Ergebnisentwicklung

Schauen wir uns die Zahlen im Einzelnen an. Achten Sie besonders auf die währungsbereinigten Wachstumsraten. Sie sind überall deutlich zweistellig.

- ▶ Umsatz: 33,9 Milliarden Euro. Plus 16 Prozent.
- ▶ Operatives Ergebnis, kurz EBIT: 4,9 Milliarden Euro. Plus 15 Prozent.
- ▶ Gewinn: fast 1,9 Milliarden Euro. 21 Prozent mehr als im Vorjahr.

Ich denke, Sie stimmen mir zu: Das sind hervorragende Ergebnisse. Sie zeigen zudem: Fresenius wächst stabil UND dynamisch.

## 14. Rekordjahr in Folge

Wie stabil, das sehen Sie hier. Ich habe es bereits gesagt: 2017 ist unser 14. Rekordjahr in Folge. 14 Jahre am Stück sind wir kräftig gewachsen. Beim Umsatz im Schnitt um 12 Prozent pro Jahr. Beim Gewinn sogar um 22 Prozent! Wenn man sich die Grafik so anschaut: Dieses Wachstum mag wie selbstverständlich aussehen. Wie mit dem Lineal gezogen. Aber ich versichere Ihnen: Es ist das Ergebnis harter Arbeit.

## Immer mehr Menschen sind Fresenius

Harte Arbeit, die unsere Mitarbeiter weltweit geleistet haben! Inzwischen sind wir mehr als 270.000. Ein tolles Team! Viele sehr engagierte Frauen und Männer. Es ist eine große Freude, mit ihnen zu arbeiten. Täglich setzen

sie sich für unsere Patienten ein. Auf Station. Im Werk. Im Labor. Oder am Schreibtisch. Sie ermöglichen damit unseren Erfolg. Dafür möchte ich mich ganz herzlich bedanken. Ich denke, auch in Ihrem Namen.

## 25. Dividendenerhöhung in Folge vorgeschlagen

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

Sie wissen: Wenn der Gewinn von Fresenius wächst, dann wächst auch die Dividende. Deshalb möchten wir sie auf 75 Cent erhöhen. Ein Plus von stolzen 21 Prozent. Es wäre die 25. Erhöhung in Folge! Auch das ist ein Zeichen unserer Stabilität. Unserer Verlässlichkeit. Ich hoffe auf Ihre Zustimmung.

Ähnlich gute Nachrichten hätte ich gerne auch zum Aktienkurs. Wir müssen aber feststellen: Wir sind zwar wirtschaftlich sehr erfolgreich. Wir sind weiter gewachsen. Unsere Aktie hat 2017 jedoch 12 Prozent an Wert verloren. Ein wesentlicher Auslöser: Sorgen, die Preise für Generika in den USA könnten demnächst stark fallen. Ich versichere Ihnen: Zumindest in unserem Geschäft finden wir dafür bisher keine Hinweise. Im Gegenteil: Gerade dort haben wir erneut Bestwerte erreicht. Und wollen auch künftig weiter wachsen. Und das werden wir auch. Dagegen ist der Kurs unserer Aktie bis heute schwankend. Ich hoffe und wünsche, dass sich das bald ändert. Und unsere Aktie sich wieder so entwickelt, wie es unserem Erfolg entspricht.

## Vereinbarung zu Akorn-Übernahme gekündigt

Leider belastet noch ein weiteres Thema den Aktienkurs. Sie ahnen vermutlich schon, worauf ich hinaus will. Es geht um Akorn. Ein Anbieter von Generika in den USA. Wir wollten Akorn gerne übernehmen. Für Fresenius Kabi. Kaufpreis: rund 4,8 Milliarden US-Dollar. Vor einem Jahr habe ich Ihnen hier unsere Pläne erläutert. Was wir mit der Übernahme erreichen wollten: eine sinnvolle Erweiterung unseres Angebots an flüssigen Generika. Dann aber haben uns anonyme Hinweise erreicht. Hinweise auf Fehlverhalten bei Akorn. So konkret, dass wir ihnen nachgehen mussten. Deshalb haben wir eine unabhängige Untersuchung eingeleitet. Und leider sind die Prüfer fündig geworden. Sie entdeckten zum Beispiel schwere Fehler im Umgang mit Produktdaten. Akorn hat damit massiv gegen Vorgaben der US-Behörden verstoßen. Das widerspricht allem, wofür wir stehen. Darauf mussten wir reagieren. Die Entscheidung haben wir uns zwar nicht leicht gemacht. Am Ende

gab es aber nur eine logische Konsequenz: Wir verfolgen die Übernahme nicht weiter. Am 22. April haben wir die Vereinbarung gekündigt.

Sie sagen jetzt vielleicht: Hättet Ihr das nicht vorher wissen können? Habt Ihr denn vor Eurem Angebot an Akorn nicht richtig hingeschaut? Doch, das haben wir! Sehr genau sogar. Das war die intensivste Prüfung, die ich bei Fresenius erlebt habe. Sie entsprach höchsten Standards. Allem, was bei so großen Übernahmen üblich ist. Aber die Verstöße sind in Bereichen passiert, in die wir keinen Einblick hatten. Keinen Einblick haben durften. Sie dürfen nicht vergessen: Akorn und Fresenius Kabi sind direkte Wettbewerber. Noch dazu ist Akorn an der Börse notiert. Da gibt es äußerst sensible Bereiche. Gerade die Produktentwicklung! Die durften wir uns im Vorfeld nicht näher anschauen. Dafür haben wir uns von Akorn im Kaufvertrag Zusicherungen geben lassen. Unsere Prüfung hat jedoch gezeigt, dass die nicht stimmen. Deshalb dürfen wir den Kaufvertrag kündigen. Und deshalb haben wir das auch getan.

Wir hätten Akorn gerne mehr Zeit gegeben. Zeit, die eigene Prüfung abzuschließen. Zeit, uns weitere Informationen zu geben. Akorn hat dieses Angebot abgelehnt. Für uns spricht das Bände... Deshalb mussten wir die Konsequenz ziehen. Im Interesse unseres Unternehmens. In Ihrem Interesse, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Akorn ist mit unserer Entscheidung nicht einverstanden. Damit war zu rechnen. Jetzt muss ein Gericht in den USA entscheiden. Wir halten unsere Kündigung für richtig und gut begründet. Und wir werden unsere Argumente mit Nachdruck vertreten.

Das strategische Ziel hinter der geplanten Übernahme verfolgen wir weiter. Wir wollen unser Produktangebot in Nordamerika verbreitern. Wir wollen die Palette unserer Generika ausbauen. Dieses Ziel war richtig. Dieses Ziel bleibt richtig. Wir haben dafür nach wie vor beste Voraussetzungen. Auch ohne Akorn entwickelt sich Fresenius Kabi in Nordamerika hervorragend.

Und auch wenn diese Übernahme nicht nach Plan gelaufen ist. Sie zeigt doch eins ganz deutlich: Wir ruhen uns nicht auf unserem Erfolg aus. Wir schauen nicht nur auf das Hier und Jetzt. Wir denken weiter. Gerade dann, wenn es uns als Unternehmen gut geht. Aus einer Position der Stärke. Wir arbeiten hart daran, auch künftig erfolgreich zu sein. Das Fundament unseres Wachstums zu stärken. Zu verbreitern. Aber dazu gehört untrennbar auch, gewisse Risiken einzugehen. Nur so können wir Chancen ergreifen. Für

uns nutzen. Das Ziel ist klar: Fresenius fit für die Zukunft machen. Noch fitter, um genau zu sein. Mit Akorn hat es nicht geklappt. Aber mit sehr, sehr vielen Projekten im letzten Jahr schon.

Ich möchte Ihnen ein paar Beispiele nennen:

### **Fresenius Helios: Europas führende Klinikgruppe**

2017 haben wir die Übernahme von Quirónsalud abgeschlossen. Ich erwähnte es zu Beginn. Damit konnten wir 35.000 neue Kollegen begrüßen. Fresenius Helios ist nun international. Und betreibt rund 150 Kliniken in Deutschland und Spanien. Wir haben nun ganz neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Neue Möglichkeiten, vom jeweils Besseren zu lernen. Zum Beispiel im Rahmen eines gemeinsamen Qualitätsmanagements. Wir reden da aber auch über Initiativen im Bereich der Digitalisierung. Oder den gemeinsamen Einkauf von Medizinprodukten. Und natürlich fördern wir den Austausch zwischen unseren Medizinerinnen und Pflegekräften in beiden Ländern. Immer zum Wohl unserer Patienten.

Im vergangenen Jahr haben wir auch wieder viel investiert. Wir modernisieren laufend unsere Krankenhäuser. So bleiben wir für die Patienten attraktiv. Und wir verbessern die Gesundheitsversorgung ganzer Regionen. In Duisburg haben wir die Helios Marien Klinik komplett neu gebaut. Ich war bei der Eröffnung vor Ort. Ein wirklich tolles Haus. Modern. Funktional. Mit hohem Komfort für die Patienten. Und mit einem deutlich erweiterten Leistungsspektrum. Auch die Klinik in Nordenham haben wir komplett neu gebaut. Das ist in der Nähe von Bremen. Sie sehen sie oben auf dem Foto. Und ich hoffe, Sie sehen auch die Freude der Mitarbeiter. In so einem modernen Haus arbeitet man einfach gerne. Und wenn man schon als Patient ins Krankenhaus muss: Dann doch gerne dorthin.

Auch Quirónsalud investiert kräftig. In Madrid bauen wir das erste Zentrum für Protonentherapie in Spanien. Das ist eine sehr moderne Methode zur Behandlung von Krebs. Äußerst präzise. Und damit schonender für den Patienten. Außerdem werden wir unser dortiges Universitätsklinikum erheblich erweitern. Und etwa 30 Kilometer vor der Stadt, in Alcalá de Henares, bauen wir ein ganz neues Krankenhaus.

Rechnen wir mal alle derzeit laufenden Projekte bei Fresenius Helios zusammen. Die Investitionen betragen dann weit über eine Milliarde Euro. Viel Geld! Aber Geld, das

wir gerne ausgeben. Für bessere Medizin. Für das Wohl der Patienten. Und für den langfristigen Erfolg unseres – Ihres – Unternehmens.

### **Fresenius Kabi: starkes Wachstum in allen Bereichen**

Das gleiche gilt für Fresenius Kabi. Auch hier haben wir 2017 wieder stark investiert. In unsere Produktionsstätten an Standorten auf der ganzen Welt. Mihla in Thüringen genauso wie Grand Island in den USA. Portugal genauso wie China. Wir investieren in zusätzliche Maschinen. Weil unsere Produkte so stark nachgefragt werden. Und wir investieren in noch bessere Maschinen. Damit unsere Prozesse und damit unsere Produkte noch sicherer werden.

Ebenfalls ein wichtiger strategischer Schritt: die Übernahme des Biosimilar-Geschäfts von Merck. Die Details habe ich Ihnen bereits vor einem Jahr erläutert. Wir steigen damit in den Bereich biotechnologischer Arzneimittel ein. Diese Medikamente sind sehr effektiv. Sie werden in der Medizin immer wichtiger. Im September haben wir die Übernahme abgeschlossen. Die Integration läuft hervorragend. Und sie trägt bereits Früchte. Im Dezember haben wir die Zulassung für unser erstes Biosimilar in Europa beantragt.

### **Fresenius Medical Care: Der größte Dialyseanbieter der Welt**

Auch die geplante Übernahme von NxStage durch Fresenius Medical Care weist in die Zukunft. Wie gesagt geht es hier um Heimdialyse. Diese Behandlungsform gewinnt immer mehr an Bedeutung. Wir möchten auch hier einer der weltweit führenden Anbieter werden. Wir erwarten, die Übernahme in diesem Jahr abzuschließen.

Von unserer Beteiligung an Sound Physicians werden wir uns dagegen trennen. Sound ist ein Netzwerk von Ärzten in den USA. 2014 hat Fresenius Medical Care die Mehrheit daran erworben. Das Ziel: Verstehen, wie man die gesamte Versorgung eines Patienten möglichst effizient koordiniert. Dieses Ziel haben wir erreicht. Wir haben sehr viel Erfahrung gesammelt. Und setzen sie heute schon ein. Daher ist nun ein guter Zeitpunkt zum Verkauf. Erwarteter Buchgewinn vor Steuern: rund 800 Millionen Euro. Den Erlös werden wir gezielt an anderen Stellen investieren. Und damit weiteres Wachstum schaffen.

### **Fresenius Vamed: Weltweit tätiger Komplettanbieter**

Auch Fresenius Vamed hat nicht nur das etablierte Geschäft erfolgreich ausgebaut. Nein: Wir haben auch eine weitere Rehaklinik übernommen. Diesmal in Seewis, in der Schweiz. In Österreich haben wir schon eine führende Position im wachsenden Bereich der Rehabilitation. Nun auch außerhalb des Heimatmarkts.

Außerdem hat Fresenius Vamed ein Institut für geschlechtsspezifische Medizin eröffnet. Wir arbeiten hier eng mit der Medizinischen Universität Wien zusammen. Die gewonnenen Erkenntnisse werden wir für maßgeschneiderte Therapien nutzen. Schwerpunkt: Prävention und Rehabilitation.

Liebe Aktionärinnen! Liebe Aktionäre! Das sind nur einige Beispiele. Beispiele, wie wir uns auf die Zukunft vorbereiten. Auf die Herausforderungen von morgen und übermorgen. Und die damit verbunden Chancen.

### **Auf dem Weg zur wertorientierten Gesundheitsversorgung**

Auf eine der größten Chancen möchte ich etwas genauer eingehen. Sie verbirgt sich hinter dem Begriff „Value-based health-care“. Zu Deutsch: wertorientierte Gesundheitsversorgung. Zugegeben: Das klingt immer noch ziemlich kompliziert. Lassen Sie mich Ihnen erläutern, was dahinter steckt.

Betrachten wir den bisherigen Zustand. Und das gilt für praktisch alle Gesundheitssysteme der Welt. Im Vordergrund standen bislang stets die eingesetzten Mittel. Es wurden einzelne Leistungen vergütet. In einem festgelegten Kostenrahmen. Das Ergebnis der Behandlung? Sprich: der Nutzen für den Patienten? Der blieb weitgehend außer Acht. Was macht eine wertorientierte Versorgung anders? Sie betrachtet beides: Einerseits die Kosten. Aber eben auch den Nutzen für den Patienten. Ein solches System verknüpft die Vergütung medizinischer Leistungen mit deren nachgewiesener Qualität.

Wir sind überzeugt, dass hier die Zukunft der Gesundheitsversorgung liegt. So ein System richtet alles Handeln am Nutzen für den Patienten aus. Gleichzeitig verliert es die Kosten nicht aus den Augen. Auf diese Entwicklung bereiten wir uns intensiv vor.

Auch hierzu zwei Beispiele:

Das erste kommt aus der spanischen Hauptstadt Madrid. Dort versorgt Quirónsalud die Bevölkerung eines ganzen Stadtteils.

Wir reden hier von über 800.000 Menschen. Für die tragen wir die medizinische Verantwortung. Dafür erhalten wir eine pauschale Vergütung. Die Patienten müssen aber nicht in unsere Kliniken kommen. Sie können sich auch woanders behandeln lassen. Dann bekommen wir eine Rechnung. Und die müssen wir bezahlen. Wirtschaftlichen Erfolg haben wir also nur unter einer Voraussetzung: Dass die uns zugeteilten Patienten auch in unsere Kliniken kommen. Weil sie mit der Qualität unserer Behandlung zufrieden sind.

Das zweite Beispiel kommt aus den USA. Dort beteiligt sich Fresenius Medical Care führend an einem großen Pilotprojekt. Dabei geht es um die umfassende Versorgung von Dialysepatienten. Unsere Verantwortung geht dort weit über die eigentliche Dialyse hinaus. Sie umfasst grundsätzlich alle Krankheiten der uns anvertrauten Patienten. Nach dem ersten Betriebsjahr ist die Bilanz sehr positiv. Unsere Patienten mussten deutlich seltener ins Krankenhaus. Nicht zuletzt deswegen sanken die Kosten. Wertorientierte Versorgung bedeutet hier konkret: Mehr Nutzen für die Patienten. Und das bei geringeren Kosten für das Gesundheitssystem.

Solche Konzepte sind nicht einfach umzusetzen. Es sind viele verschiedene Fähigkeiten nötig. Wir haben diese Fähigkeiten. Und wir bauen sie weiter aus. Wir verfügen über große Datenmengen, die wir analysieren können. Um Zusammenhänge und Muster zu erkennen. Wir sind darin führend, medizinische Qualität zu messen und sicher zu stellen. Wir haben breite Erfahrung in den unterschiedlichsten Bereichen des Gesundheitswesens. Das reicht vom Bau eines Krankenhauses bis zum Einsatz modernster Behandlungsmethoden. Wir stellen Medikamente und Medizinprodukte her. Und wir setzen sie auch selber ein. Nicht zuletzt: Wir haben die nötige Größe. Größe, um Synergien zu nutzen. Größe, um Kosten zu kontrollieren. Größe, um in jeder Situation Qualität und Verfügbarkeit zu gewährleisten. Das gilt für unsere Produkte. Das gilt für unsere Dienstleistungen.

Diese Kombination an Fähigkeiten ist einzigartig. Sie macht uns besonders. Sie unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern. Und sie bedeutet: Wenn es um wertorientierte Versorgung geht. Wir sind der ideale Partner! Und ich bin mir sicher: Das wird eine wesentliche Grundlage unseres künftigen Erfolgs sein.

### **Ausblick 2018: Weiteres stabiles Umsatz- und Gewinnwachstum**

Und ja: Wir werden wir auch in Zukunft erfolgreich sein. 2018 rechnen wir mit einem weiteren Rekordjahr. Dem 15. in Folge! Umsatz und Gewinn sollen währungsbereinigt kräftig steigen. Umsatz: Plus fünf bis acht Prozent. Gewinn: Plus sechs bis neun

Prozent. Rechnet man die Aufwendungen für die Entwicklung der Biosimilars raus: Dann sind es sogar 10 bis 13 Prozent! Die Zeichen dafür stehen bestens. Wir hatten ein sehr starkes erstes Quartal. Unsere Erwartungen haben sich bestätigt. Das gibt uns noch mehr Zuversicht für das weitere Jahr.

### **Anspruchsvolle Ziele bis 2020 bestätigt**

Alles spricht also dafür, dass es so erfolgreich weitergeht. Auch mittel- und langfristig. Deshalb bestätigen wir auch unsere Ziele bis 2020. Ambitionierte Ziele, wie ich finde! Aber realistische. Der Umsatz soll im Schnitt um sieben bis zehn Prozent pro Jahr steigen. Der Gewinn sogar noch stärker. Hier erwarten wir im Schnitt ein Plus von acht bis zwölf Prozent pro Jahr.

### **Weichenstellungen für die nächste Dekade**

Liebe Aktionärinnen! Liebe Aktionäre!

Sie sehen: Fresenius ist seit vielen Jahren sehr erfolgreich. Fresenius wird auch in den kommenden Jahren sehr erfolgreich sein. Denn wir arbeiten kontinuierlich daran, Fresenius fit für die Zukunft zu halten. Wie, das habe ich Ihnen heute berichtet. Ich habe Ihnen Beispiele gezeigt, wie wir in unsere Zukunft investieren. Investitionen, die weit über 2020 hinaus reichen. Unser Einstieg in den Bereich Biosimilars. Die Generika der Zukunft! Das kostet jetzt erst mal Geld. Aber es ist der richtige Schritt zur richtigen Zeit.

Der Ausbau des Bereichs Heimdialyse. Die Internationalisierung von Fresenius Helios. Auch unsere gewaltigen Investitionen in noch mehr Qualität und Effizienz in unserer Fertigung. Das alles sind Beispiele, wie wir heute daran arbeiten, auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

### **Unser Anspruch: Immer bessere Medizin für immer mehr Menschen**

Und so auch noch mehr Patienten zu versorgen. In immer mehr Ländern. Denken Sie an den Anfang meiner Rede. Das ist für uns das Wesentliche: das Wohl des Patienten. Darum geht es vor allem anderen! Dann sind es bald vielleicht 100.000 Geburten im Jahr bei uns. Und 60 Millionen Dialysebehandlungen. Denn das ist unser Anspruch: Immer bessere Medizin. Für immer mehr Menschen.

Das dynamische Wachstum von Fresenius geht weiter. Ich freue mich, wenn Sie uns auf diesem Weg weiter begleiten.

Vielen Dank!