

# Rede zur Hauptversammlung

Fresenius SE & Co. KGaA | Frankfurt am Main, 17. Mai 2019



**Stephan Sturm**

Vorsitzender des Vorstands  
von Fresenius



**„Fresenius steht sehr gut da. Und wir wachsen weiter. Aber Erfolg kommt nicht von alleine. Und Erfolg bleibt nicht von alleine. Wir müssen etwas dafür tun. Und das werden wir! 2019 wird ein Jahr der Investitionen. Wir ruhen uns nicht aus. Im Gegenteil! Wir schalten noch einen Gang höher.“**

Liebe Aktionärinnen! Liebe Aktionäre!

Herzlich Willkommen zur Hauptversammlung von Fresenius! Schön, dass Sie da sind.

Das Entscheidende gleich zu Beginn: Ihrem Unternehmen geht es gut! Wir blicken auf ein erfolgreiches Jahr zurück. Und wir blicken in eine viel versprechende Zukunft. Eine Zukunft, in die wir investieren. Zum Wohle der Patienten. Für unseren anhaltenden Erfolg. Und damit auch zu Ihrem Vorteil. Das sind gute Nachrichten. Wichtige Nachrichten!

## **AKTIENKURS DURCH ANGEPAASSTE ERGEBNISERWARTUNGEN BEEINFLUSST**

Denn ich weiß: Es gab 2018 nicht nur gute Nachrichten von uns. Ich weiß auch, wie sich unser Aktienkurs entwickelt hat. Nicht gut. Gar nicht gut. Das beschäftigt sicher viele

von Ihnen. Mich auch. Was ist da passiert? Das will ich Ihnen erklären.

Sie wissen, dass wir immer sehr genaue Prognosen abgeben. Wie wird sich unser Umsatz entwickeln? Wie unser Gewinn? Wie wird es bei den Unternehmensbereichen laufen? Dazu geben wir einen konkreten Ausblick. Nicht nur allgemeine Aussagen. Sondern detailliert – in Zahlen. Sie sollen wissen, woran Sie bei uns sind. Und für gewöhnlich erfüllen wir unsere Prognosen. Wir übertreffen sie manchmal sogar. Das sind Sie von uns gewohnt.

Letztes Jahr ist uns das leider nicht gelungen. Wir mussten unsere Prognosen nach unten anpassen. Zweimal sogar. Kurz hintereinander. Zuerst den Ausblick für 2018. Dann unsere Mittelfristziele. Das sind Sie von uns nicht gewohnt. Das ist absolut nicht unser Anspruch. Und ich sage ganz klar: Das hat mich – auch persönlich – sehr geärgert. Dem Kurs unserer Aktie ist das gar nicht gut bekommen. Sie

sehen es auf dem Chart. Die zwei großen Einschnitte: An diesen beiden Tagen haben wir unsere Prognose angepasst.

## **POSITIVE ENTWICKLUNG DES AKTIENKURSES SEIT JAHRESANFANG**

Jetzt heißt es für uns: Vertrauen zurückgewinnen. Ihr Vertrauen zurückgewinnen. Dafür werden wir sehr hart arbeiten! Das versichere ich Ihnen. Immerhin: In diesem Jahr hat der Kurs schon wieder einigen Boden gutgemacht. Das zeigt: Wir sind auf dem richtigen Weg.

## **RECHTSSTREIT MIT AKORN ERFOLGREICH BEIGELEGT**

Ein Thema, das 2018 ebenfalls für Schlagzeilen gesorgt hat: der Rechtsstreit mit Akorn. Keine Frage: Den hätten wir uns gerne erspart. Sie erinnern sich: Akorn ist ein Anbieter von Generika in den USA. Wir wollten ihn übernehmen. Die Produkte von Akorn hätten das Portfolio von Fresenius Kabi sinnvoll ergänzt. Im Zuge der Übernahme entdeckten wir jedoch schwereres Fehlverhalten bei Akorn. Produktdaten wurden gezielt manipuliert. So etwas ist mit unseren Werten absolut nicht vereinbar. Daher konnte es nur eine Konsequenz geben: Wir treten von unserer Kaufabsicht zurück. Dass dies zu einem komplizierten Rechtsstreit führen würde: Das war uns klar. Dass wir im Recht waren, aber auch. Und das haben uns die Gerichte in den USA auch endgültig bestätigt. Das zeigt: Wir haben diese Übernahme sehr sorgfältig vorbereitet. Was wir im Vorfeld nicht selbst prüfen durften, hatten wir vertraglich abgesichert. Das war die Basis für das Urteil zu unseren Gunsten. Dieser Erfolg zeigt auch, dass wir ohne Kompromisse für unser Recht streiten. Wir tun das im Interesse unseres Unternehmens. Wir tun das in Ihrem Interesse, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

## **15. REKORDJAHR IN FOLGE**

Meine Damen und Herren!

2018 war also kein einfaches Jahr für uns. Beileibe nicht. Aber: Es war auch ein erfolgreiches Jahr! Trotz allem. Das zeigen unsere Zahlen.

- Umsatz: 33,5 Milliarden Euro. Plus 6 %.
- Gewinn: Fast 1,9 Milliarden Euro. Plus 7 %.

Wir sind weiter gewachsen. Zum 15. Mal in Folge!

## **26. DIVIDENDENERHÖHUNG IN FOLGE VORGESCHLAGEN**

Das bedeutet auch: Die Dividende wird erneut steigen! Vorausgesetzt, Sie stimmen zu. Wir wollen die Dividende auf 80 Cent erhöhen. Das sind 7 % mehr. Ein deutliches Plus. So wie beim Gewinn. Damit beteiligen wir Sie an unserem Erfolg. Die Dividende steigt dadurch zum 26. Mal in Folge.

## **IMMER MEHR MENSCHEN SIND FRESENIUS**

Wir haben auch die Zahl unserer Beschäftigten weiter gesteigert. Es sind jetzt über 280.000! Tagtäglich setzen sie sich für unsere Patienten ein. Sie stellen Medikamente her. Sie entwickeln neue Produkte. Sie helfen Babys zur Welt. Sie sorgen für schwer kranke Menschen. Motiviert. Engagiert. Mit Leidenschaft. Das macht mich stolz. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen mich stolz. Sie sind Fresenius. Unser Erfolg ist ihr Verdienst. Ich finde: Das ist einen großen Applaus wert.

2018 war nicht nur in Zahlen erfolgreich. Wir haben auch unsere Geschäfte weiter vorangebracht. Wir haben unsere Aktivitäten in allen Bereichen ausgebaut. Wir haben bedeutende Meilensteine erreicht. Ich möchte Ihnen einige kurz vorstellen. Beispiele für viele andere.

## **NEUES DIALYSEGERÄT FÜR SCHWELLENLÄNDER**

Beginnen wir mit Fresenius Medical Care. Wir haben ein neues Dialysegerät auf den Markt gebracht: die 4008A. Es ist speziell für die Bedürfnisse in Schwellenländern entwickelt. Robust. Einfach zu bedienen. Es ermöglicht eine Behandlung nach den hohen Standards von Fresenius Medical Care. Aber zu deutlich geringeren Kosten. Das Ziel: Möglichst vielen Nierenkranken Zugang zur Dialyse zu bieten. Deren Situation ist in vielen Schwellenländern immer noch dramatisch. Beispiel Asien: Dort hat nur jeder dritte Nierenkranke Zugang zur Dialyse. Eine riesige Behandlungslücke. Und Sie wissen: Bei endgültigem Nierenversagen ist die Dialyse lebenswichtig. Diesen Menschen wollen wir helfen. Müssen wir helfen. Unter anderem mit der 4008A. Das Gerät wurde zunächst in Indien eingeführt. Weitere Länder in Asien werden folgen.

## **INVESTITIONEN IN PRODUKTIONSSTÄTTEN**

Bei Fresenius Kabi haben wir erneut kräftig in unsere Werke investiert. Die Liste ist lang: China. Dominikani-

sche Republik. Großbritannien. Kanada. Niederlande. USA. Um nur einige zu nennen. In all diesen Ländern erweitern und modernisieren wir unsere Produktionsstätten. Nehmen Sie unser Werk in der Nähe von Chicago. Dort alleine investieren wir bis 2026 rund 350 Millionen Euro.

Warum tun wir das? Erstens: Wir sichern damit unser weiteres Wachstum. Die Nachfrage nach unseren Produkten steigt. Und wir wollen sie bedienen. Zweitens: Wir kommen damit unserer Verantwortung nach. Wir produzieren keine Turnschuhe. Kein Kaugummi. Wir produzieren Medikamente. Medikamente, auf die Menschen überall auf der Welt angewiesen sind. Die sie dringend brauchen. Zum Leben. Zum Überleben. Wir müssen sicherstellen, dass sie diese Medikamente stets erhalten können. Das ist alles andere als einfach. Immer wieder kommt es bei wichtigen Medikamenten zu Engpässen. Selbst in hoch entwickelten Industrienationen wie den USA. Meist wegen Problemen mit der Qualität. Die Hersteller können dann nicht mehr liefern. Wir setzen alles daran, solchen Engpässen zu begegnen. Wie? Erstens: Durch die hohe Qualität unserer Fertigung. So sorgen wir dafür, dass es bei uns möglichst zu keinen Ausfällen kommt. Dass wir nicht selbst einen Engpass verursachen. Das war so. Und soll so bleiben. Zweitens: Durch unser internationales Produktionsnetz. Damit können wir fehlende Mengen ausgleichen. Und zwar in kurzer Zeit. Wenn andere ausfallen, springen wir ein. Deshalb investieren wir so viel in unsere Produktion. Für dieses Engagement hat uns die US-Behörde für Arzneimittel FDA im vergangenen Jahr sogar einen Preis verliehen.

## **INTERNATIONALE AUSWEITUNG DES KRANKENHAUSGESCHÄFTS**

Damit komme ich zu Fresenius Helios. Dort ist das Bild zweigeteilt. Das internationale Geschäft läuft weiterhin sehr erfreulich. In Spanien entwickelt sich Quirónsalud wie geplant. Umsatz, Gewinn, Behandlungen: Überall zeigt der Pfeil nach oben. In Cordoba haben wir zudem ein komplett neues Krankenhaus eröffnet. Außerdem werden wir künftig in einem weiteren Land präsent sein: Kolumbien. Hierzu haben wir im Oktober die Übernahme von Clínica Medellín vereinbart. Das Unternehmen betreibt in der Stadt zwei Krankenhäuser. Bereits 2017 hat Quirónsalud die größte Klinik in Peru übernommen. Nun kommt Kolumbien hinzu. Die Krankenhaushäuser Lateinamerikas wachsen. Und wir wollen mit ihnen wachsen.

## **HERAUSFORDERUNGEN IN DEUTSCHLAND**

Nun der Blick nach Deutschland. Dort lief es leider nicht so rund. Viele Jahre kannten die Fallzahlen in unseren Helios-Häusern nur eine Richtung: Nach oben. 2018 sind sie jedoch gesunken. Warum? Zum einen hat uns Personal gefehlt. Wir konnten offene Stellen nicht so schnell besetzen wie gewollt. Deshalb konnten wir nicht so viele Patienten behandeln wie geplant. Ein weiterer Grund: Der Trend zu ambulanten Behandlungen. Aber seien Sie sicher: Dieser Rückgang soll eine Ausnahme bleiben. Wir haben bereits wirksame Maßnahmen ergriffen. Welche? Das erläutere ich gleich.

Zuvor möchte ich aber festhalten: Helios bleibt die führende Klinikgruppe in Deutschland. Führend in der Größe. Und führend in der medizinischen Qualität!

## **NEUORDNUNG DES REHA-GESCHÄFTS**

Damit komme ich zu einem weiteren Meilenstein. Er betrifft unser stationäres Reha-Geschäft. Wir haben es 2018 neu geordnet. 38 Reha-Einrichtungen in Deutschland haben wir von Helios zu Vamed übertragen. Helios kann sich nun noch stärker auf den Akut-Bereich konzentrieren. Auch auf dessen weitere Internationalisierung. Und Fresenius Vamed? Hat jetzt eine starke Präsenz in Deutschland. Zusätzlich zu Österreich, der Schweiz, Tschechien und Großbritannien. Vamed gehört jetzt zu den führenden Post-Akut-Versorgern in Europa.

## **2019: JAHR DER INVESTITIONEN**

Sie sehen: Fresenius steht sehr gut da. Und wir wachsen weiter. Aber Erfolg kommt nicht von alleine. Und Erfolg bleibt nicht von alleine. Wir müssen etwas dafür tun. Und das werden wir! 2019 wird ein Jahr der Investitionen. Wir ruhen uns nicht aus. Im Gegenteil! Wir schalten noch einen Gang höher. Wir haben schon bisher bedeutende Summen investiert. In Forschung und Entwicklung. In die Produktion. In unsere Kliniken. In die Weiterentwicklung unseres Geschäfts. Diese Investitionen steigern wir nochmal deutlich. Warum? Um auch künftig dynamisch zu wachsen. Um Fresenius noch besser für die Zukunft aufzustellen. Auch hierzu einige konkrete Beispiele:

## **FRESENIUS MEDICAL CARE: INVESTITIONEN IN HEIMDIALYSE**

Bei Fresenius Medical Care haben wir Ende Februar die Übernahme von NxStage abgeschlossen. NxStage bietet

Geräte für die Heimdialyse. Das heißt: Dialyse zuhause. In den eigenen vier Wänden. Nicht, wie üblich, in einem Dialysezentrum. Dieser Bereich wächst stark. Und wir wollen dort ebenfalls wachsen. Heimdialyse ist nicht für jeden Patienten geeignet. Aber für einige bietet sie deutliche Vorteile. Vor allem bietet sie mehr Flexibilität. Und das bedeutet mehr Lebensqualität. Deshalb wollen wir Heimdialyse großflächig anbieten. Dazu schaffen wir die nötige Infrastruktur: Trainingszentren beispielsweise. Geschulte Mitarbeiter. Logistik. Und natürlich die Geräte selbst.

### **FRESENIUS KABI: INVESTITIONEN IN ALLEN BEREICHEN**

Zweites Beispiel: Fresenius Kabi. Dort werden wir auf breiter Front investieren. Das gilt für alle unsere Kernbereiche: Also Generika, Infusionslösungen und Klinische Ernährung. Das gilt auch für unser neues Biosimilar-Geschäft. Vor zwei Wochen haben wir bereits unser erstes Biosimilar auf den Markt gebracht.

### **HELIOS: INVESTITIONEN IN ERWEITERTES ANGEBOT UND ZUSÄTZLICHE DIENSTLEISTUNGEN**

Bei Helios in Deutschland hatten wir zuletzt Gegenwind. Ich erwähnte es eben. Eine Ursache: Der Trend zur ambulanten Behandlung. Den werden wir aufnehmen. Wie? Indem wir unsere ambulanten Angebote deutlich ausbauen. Wir haben dazu eine neue Helios-Sparte gegründet. Und gleich noch eine weitere für neue Geschäftsmodelle. Das sind zum Beispiel Videosprechstunden. Das sind medizinische Check-ups. Eine komfortable, schnelle Termin-Vermittlung. Oder Arbeitsmedizin, die wir anderen Unternehmen als Dienstleistung anbieten. Außerdem werden wir die Abläufe im Krankenhaus weiter digitalisieren. Und wir werden Zentren für bestimmte Krankheitsbilder schaffen. Das Ziel: Wissen und Erfahrung für spezielle Themen an einem Haus bündeln. Dort können wir die bestmögliche Therapie bieten. Besser, als es in der Fläche möglich wäre. Zum Wohle unserer Patienten. Und nicht zuletzt: Wir möchten 1.000 neue Pflegekräfte einstellen! Warum? Damit wir uns optimal um unsere Patienten kümmern können. Und damit wir nirgendwo Patienten abweisen müssen, weil Personal fehlt.

### **QUIRÓNSALUD: INVESTITIONEN IN INNOVATIVE MEDIZIN**

In Spanien bauen wir ein neues Krankenhaus in Torrejón. Das liegt vor den Toren Madrids. Und in Madrid selbst

errichten wir das erste Zentrum für Protonentherapie in Spanien. Das ist eine hoch moderne Methode zur Behandlung von Krebs. Sehr präzise. Deshalb hat sie auch deutlich geringere Nebenwirkungen.

### **VAMED: AUSBAU DES REHA-GESCHÄFTS IN EUROPA**

Bei Fresenius Vamed werden wir insbesondere in den Ausbau des Reha-Geschäfts in Europa investieren. Aber auch die anderen Bereiche möchten wir weiter ausbauen. Dazu zählt zum Beispiel die Reinigung medizinischer Instrumente. Das ist ein sehr wichtiges und sensibles Thema für Krankenhäuser. Ohne sterile Instrumente ist keine OP möglich. In Deutschland sind wir inzwischen der führende Dienstleister auf diesem Feld. Diese Position wollen wir ausbauen.

### **KURZ- UND MITTELFRISTIGER AUSBLICK**

Aber wie das so ist mit Investitionen: Sie kosten Geld. Zusätzliche Investitionen kosten zusätzliches Geld. Das drückt zunächst auf unseren Gewinn. Wir erwarten deshalb, dass er 2019 nicht weiter steigt. Zumindest nicht spürbar. Er wird vielmehr ähnlich hoch ausfallen wie 2018. So unsere Prognose, ohne Währungseffekte. Das soll aber ein einmaliger Schritt zur Seite bleiben. Nach 2019 erwarten wir ein dynamisches Wachstum – dann auch wieder beim Gewinn. Gemäß unserer Prognose für die Jahre 2020 bis 2023: Im Schnitt um 5 bis 9 % pro Jahr.

Aber 2019 wird nicht nur ein Jahr der Investitionen. Es wird auch ein weiteres Jahr des Wachstums. Das zeigt sich am Umsatz. Er soll um 3 bis 6 % steigen. Und danach – noch etwas schneller. Auch hier eine konkrete Prognose für 2020 bis 2023: im Schnitt plus 4 bis 7 % pro Jahr.

Wichtig: Dieser Ausblick basiert allein auf organischem Wachstum. Also: Wachstum aus eigener Kraft. Rechnen wir kleine und mittlere Akquisitionen dazu. Dann dürften die erwarteten Wachstumsraten jeweils etwa einen Prozentpunkt höher liegen.

Jetzt habe ich kleine und mittlere Akquisitionen erwähnt. Sie fragen sich vermutlich: Was ist mit den großen? Den strategischen? Davon hatten wir ja in der Vergangenheit so einige. Ich bin überzeugt: Große Übernahmen wird es weiterhin geben. Sie werden auch künftig unsere erfolgreiche Entwicklung vorantreiben. Sie werden auch künftig

unser organisches Wachstum ergänzen. Wann genau? Das kann ich noch nicht sagen. Dieses Jahr vermutlich nicht mehr. Eher ab 2020. Aber klar ist: Wir sind bereit. Wenn sich eine passende Gelegenheit bietet, können wir zugreifen. Und das werden wir. Aus einer Position der Stärke. Finanziell – wie auf Ebene des Managements. Und wir werden dabei so vorgehen wie bisher: Sorgfältig. Selektiv. Aber auch mutig – und chancenorientiert.

## **EIN STARKER DIVERSIFIZIERTER GESUNDHEITSKONZERN**

Was sich ebenfalls nicht ändern wird: unsere dezentrale Struktur. Sie hat sich bewährt. Auch unsere vier Unternehmensbereiche haben Bestand. Jeder für sich ist eine stabile Säule unseres Erfolgs. So wird es bleiben. Allerdings: Wir werden zusätzliche Querstreben einziehen. So werden die Bereiche eine noch stabilere Basis für weiteres Wachstum. Was meine ich damit?

Wir wollen innerhalb unseres Unternehmens deutlich enger zusammenarbeiten. Wie gesagt: Wir sind dezentral aufgestellt. Und wir bleiben es. Wir setzen auf unabhängige, schlagkräftige Einheiten. Das hat viele Vorteile. Ein höheres Tempo zum Beispiel. Und diese Vorteile wollen wir weiter nutzen. Aber keine Frage: Der dezentrale Ansatz kostet uns auch Synergien. Lässt Potenziale ungenutzt. Die wir nutzen können, ohne Tempo zu verlieren. Davon bin ich überzeugt. Deshalb treiben wir im Vorstand den Einbau dieser Querstreben mit Nachdruck voran.

Erste viel versprechende Maßnahmen sind bereits gestartet. Auch hierzu ein paar Beispiele.

## **ZUSAMMENARBEIT BEIM EINTRITT IN DEN MARKT FÜR INFUSIONSLÖSUNGEN IN NORDAMERIKA**

Fresenius Kabi ist ein führender Anbieter von Infusionslösungen. In Europa. In Asien. In Lateinamerika. Aber in den USA sind wir mit diesen Produkten noch gar nicht vertreten. Das soll sich ändern. Und Fresenius Medical Care wird dabei unterstützen. Denn FMC verfügt in den USA bereits über große Fertigungs- und Logistikkapazitäten. Das wollen wir nutzen. Zum Vorteil beider Unternehmen. So können wir die Kosten für Produktion und Logistik niedrig halten. Und gleichzeitig können wir eine hochwertige, schnelle und zuverlässige Versorgung gewährleisten.

## **ZUSAMMENARBEIT BEI DER ÜBERNAHME VON CLINICA MEDELLÍN**

Zweites Beispiel: die Übernahme von Clínica Medellín in Kolumbien durch Quirónsalud. Fresenius Medical Care und Fresenius Kabi sind dort schon seit vielen Jahren erfolgreich tätig. Das war ein großer Vorteil bei den Verhandlungen. Und das wird auch ein großer Vorteil bei der Integration sein. FMC betreibt bereits ein Dialysezentrum in der Clínica Medellín. Kabi richtet derzeit – gemeinsam mit dem Krankenhaus – eine Blutbank ein. Diese Zusammenarbeit wollen wir weiter ausbauen. Und wir wollen sie auch auf Fresenius Vamed ausdehnen.

## **ZUSAMMENARBEIT BEI DIENSTLEISTUNGEN FÜR KRANKENHÄUSER IN EUROPA**

Drittes Beispiel: Deutschland und Spanien. Dort arbeiten Helios und Vamed bereits sehr eng zusammen. Dabei geht es – unter anderem – um die Beschaffung von Medizintechnik. Oder auch den Bau von Krankenhäusern. Aber auch um viele nicht-medizinische Leistungen. Was verbirgt sich dahinter? Zum Beispiel der technische Betrieb von Krankenhäusern. Oder die bereits erwähnte Aufbereitung von OP-Besteck und anderen Instrumenten.

## **UNSER ANSPRUCH: IMMER BESSERE MEDIZIN FÜR IMMER MEHR MENSCHEN**

Liebe Aktionärinnen! Liebe Aktionäre!

Ich komme nun zum Ende meiner Rede. Ich hoffe, ich konnte Ihnen einen guten Überblick geben. Wo wir stehen. Wohin wir gehen. Ich fasse nochmal zusammen: 2018 war kein einfaches Jahr. Aber wir waren trotzdem erfolgreich. Fresenius steht sehr gut da. Alle Zeichen deuten auf weiteres, profitables Wachstum.

Das, was wir tun, ist heute wichtiger denn je: Der Gesundheitsmarkt wächst. Die Menschen leben immer länger. Die Nachfrage nach hochwertiger medizinischer Versorgung steigt – auf der ganzen Welt. Auch die Bedürfnisse und Ansprüche ändern sich. Es geht nicht mehr nur darum, Leben zu erhalten. Es geht auch darum, die Lebensqualität bis ins hohe Alter zu steigern. Und es geht darum, Qualitätsmedizin dauerhaft bezahlbar zu halten.

Das sind große Herausforderungen! Aber Herausforderungen, für die wir hervorragend aufgestellt sind. Herausforderungen, die wir angehen wollen. Die wir angehen

werden. Und meistern. Denn das ist, worum es uns geht. Was wir seit über 100 Jahren tun. Was unser Anspruch ist: Immer bessere Medizin. Für immer mehr Menschen. Das wollen wir. Und das bieten wir. Immer und immer wieder. Das ist Fresenius. Und das ist auch der Schlüssel unseres Erfolgs! Geht es den Patienten gut, geht es Fresenius gut. Und dann profitieren auch Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Herzlichen Dank!