

# Rede zur virtuellen Hauptversammlung

Fresenius SE & Co. KGaA | 17. Mai 2023



**Michael Sen**

Vorsitzender des Vorstands  
von Fresenius



**„Fresenius nimmt eine echte Schlüsselposition im Herzen der Gesundheitsversorgung ein. Wir sind für unsere Patientinnen und Patienten da, wenn es darauf ankommt.“**

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Herzlich willkommen zur Fresenius Hauptversammlung 2023 auch von meiner Seite. Ich freue mich, mit Ihnen auf das vergangene Jahr zurückzublicken. Gleichzeitig möchte ich nach vorne schauen und Ihnen einen Eindruck davon geben, was Fresenius ausmacht.

Fresenius nimmt eine echte Schlüsselposition **im Herzen der Gesundheitsversorgung** ein. Wir sind für unsere Patientinnen und Patienten da, wenn es darauf ankommt. Wir retten Leben. Wir verbessern Lebensqualität. Wir bringen neues Leben zur Welt.

Das sind Schlüsselmomente. Momente, in denen es um Qualität geht. Um Sicherheit. Um Vertrauen. Darum, in

den besten Händen zu sein. Wenn ich unser Handeln in einem Satz zusammenfassen müsste, würde ich sagen: **In kritischen Momenten das Richtige zu tun, darauf kommt es an.**

Genau das macht das Fresenius-Team Tag für Tag. In der Intensivmedizin. In der Notaufnahme. Den regulären Stationen. Mit hoch spezialisierten Medikamenten. Klinischer Ernährung. Infusionstherapie. In der Zell- und Gentherapie. Und der Dialyse.

**Das Richtige zu tun bedeutet auch, Verantwortung zu übernehmen.** Wichtige Entscheidungen zu treffen. Veränderungen zu ermöglichen. Und damit Fresenius besser zu machen. Für unsere Patientinnen und Patienten. Für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre.

Wir haben in den vergangenen Monaten hart gearbeitet. Wir haben grundlegende Dinge auf den Weg gebracht. Heute hat Fresenius einen klaren Fokus und eine **klare strategische Ausrichtung**. Das ist wichtig. Denn nur so können wir echten Mehrwert schaffen.

Hinter uns liegt ein **ereignisreiches Jahr**. Wir alle hatten nach Corona auf ruhigere Zeiten gehofft. Aber die Realität sieht leider anders aus. Krieg in der Ukraine. Geopolitische Spannungen. Handelspolitische Differenzen. Hohe Energiepreise. Inflation.

All das hat sich auf unser Geschäft ausgewirkt. 2022 haben wir ein Umsatzplus von (währungsbereinigt) 4 Prozent erwirtschaftet. Auf mehr als 40 Milliarden Euro. Der Grund: ein solides viertes Quartal.

Auch Fresenius Kabi hat im vierten Quartal Fahrt aufgenommen. Das war nach dem etwas schwächeren ersten Halbjahr erfreulich. Biopharma, MedTech und Klinische Ernährung haben dazu beigetragen. Insbesondere Biopharma ist 2022 besonders dynamisch gewachsen.

Im Bereich MedTech haben wir vor allem im vierten Quartal zugelegt. Denn das Plasma- und Zelltherapiegeschäft entwickelte sich gut.

Kommen wir zu Helios, unserem Krankenhausbetreiber: Auch hier entwickelte sich der Umsatz wieder sehr erfreulich. In Spanien gab es vier umsatzstarke Quartale. In Deutschland war insbesondere das erste Halbjahr noch stark von Covid beeinflusst. In der zweiten Jahreshälfte verbesserte sich jedoch die Auslastung in den Krankenhäusern. Sie lag im vierten Quartal über dem Vorjahr.

Weniger gut sah es bei Fresenius Medical Care und Fresenius Vamed aus. Beide Geschäfte wuchsen im Jahr 2022 währungsbereinigt um jeweils nur 2 Prozent. Bei Fresenius Vamed lag das vor allem am Geschäft mit dem Bau und der Planung von Krankenhäusern. Fresenius Medical Care hatte mit Inflation und Arbeitskräftemangel zu kämpfen. Ein wichtiger – und sehr trauriger Aspekt – war außerdem, dass während der Corona-Pandemie deutlich mehr Dialyse-Patienten gestorben sind als in den Jahren vor der Pandemie.

Mit dem Konzernergebnis sind wir nicht zufrieden. Es sank im Jahresvergleich (währungsbereinigt) um 29 Prozent auf knapp 1,4 Milliarden Euro. Das Ergebnis je Aktie ging auf 2,44 Euro zurück. Die schwierigen

gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben hier zweifellos eine Rolle gespielt. Aber es wäre zu einfach, alles darauf zu schieben. Fresenius ist 2022 unter seinen Möglichkeiten geblieben.

Wir haben im Oktober **RESET gedrückt** und einen kompletten Neuanfang in die Wege geleitet. Dafür haben wir das gesamte Unternehmen unter die Lupe genommen. Wir haben mit allen Beteiligten intensiv gesprochen. Im Februar haben wir dann unsere neue Strategie **#FutureFresenius** vorgestellt. Drei zentrale Punkte will ich an dieser Stelle nennen:

Erstens: Wir konzentrieren uns auf die **Operating Companies** Fresenius Kabi und Helios. Beide Unternehmen decken systemrelevante Bereiche des Gesundheitswesens ab. Sie sind weltweit im Dienste der Patientinnen und Patienten tätig. Und sie verfügen über attraktive Marktpositionen. Dazu später noch mehr.

Zweitens: Unsere Beteiligungen Fresenius Medical Care und Vamed führen wir als **Investment Companies**. Bei Fresenius Medical Care planen wir eine Änderung der Rechtsform. Das Unternehmen wird zu einer Aktiengesellschaft. Anschließend wird Fresenius Medical Care dekonsolidiert. Durch die neue, vereinfachte Konzernstruktur wird Fresenius transparenter. Entscheidungen werden auf weniger Gremien reduziert und damit beschleunigt. Beide Unternehmen können sich künftig voll auf ihr Geschäft konzentrieren.

Hier kommen wir gut voran. Eine außerordentliche Hauptversammlung von Fresenius Medical Care wird am 14. Juli über den Rechtsformwechsel beschließen. Bis Ende des Jahres wollen wir den Prozess abschließen. Die Fresenius SE bleibt mit einem Anteil von 32 Prozent wesentlich beteiligt. Fresenius verliert Komplexität, aber nichts von seiner Substanz. Das Management von Fresenius Medical Care hat künftig mehr Freiheit. Aber es trägt auch die Verantwortung dafür, das Unternehmen wieder auf die Erfolgsspur zu bringen.

Drittens: Wir haben einen neuen, transparenten und straffen **Finanzrahmen** definiert. Er drückt unsere finanziellen Ambitionen aus, mit einem klaren Fokus auf Rendite.

Für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, wollen wir die **Dividendenpolitik** attraktiv und vorhersehbar machen. Das heißt, wir koppeln sie an das währungsbereinigte Wachstum des Ergebnisses je Aktie oder halten zumindest

das Niveau des Vorjahres. Wir schlagen Ihnen heute vor, die Dividende für 2022 bei 92 Cent pro Aktie zu belassen. Trotz des schwächeren Ergebnisses.

Meine Damen und Herren, die genannten Maßnahmen werden keine Veränderungen über Nacht bringen. **Es wird auch weiterhin darauf ankommen, das Richtige zu tun.** Dranzubleiben am eingeleiteten Kurs. Die Zahlen des ersten Quartals bestätigen aber: Die Richtung stimmt.

Insgesamt sind wir gut in das neue Jahr gestartet. Wir beobachten eine gute konzernübergreifende Wachstumsdynamik mit einem Umsatzplus von 5 Prozent. Vor allem Kabi und Helios haben ein starkes **erstes Quartal** abgeliefert.

Kabi wies ein starkes organisches Umsatzwachstum am oberen Ende unseres Zielkorridors aus. Die EBIT-Marge lag bereits im Margenband. Helios zeigte ebenfalls ein gesundes organisches Umsatzwachstum. Das liegt zum einen an den Kliniken in Spanien. Zum anderen daran, dass die Corona-Fallzahlen in Deutschland zurückgegangen sind. Auch bei Helios bewegte sich die EBIT-Marge im Zielband.

Bei Fresenius Medical Care gibt es positive Signale. In den USA behandeln wir wieder mehr Patientinnen und Patienten. Bei den Fachkräften stabilisiert sich der Arbeitsmarkt. Bei Fresenius Vamed gibt es noch viel zu tun. Mehr als ursprünglich erwartet. Wir haben sehr klare Maßnahmen in die Wege geleitet.

All das ist umso wichtiger, da sich die wirtschaftliche Grundlage auch dieses Jahr absehbar nicht entspannen wird. Sowohl die Personal- als auch die Material- und Energiekosten werden voraussichtlich weiter steigen. Ebenso die Zinslast. Wir gehen von einem Refinanzierungsbedarf von rund 3 Milliarden Euro bis 2024 aus.

Was bedeutet das für den **Ausblick** auf das laufende Geschäftsjahr? Auf Konzernebene erwarten wir ein Umsatzwachstum im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich. Unser EBIT soll ohne Fresenius Medical Care währungsbereinigt in etwa stabil bleiben oder maximal im mittleren einstelligen Prozentbereich zurückgehen. Immer vorausgesetzt, dass sich die geopolitischen Spannungen nicht weiter verschärfen.

Meine Damen und Herren, wir haben in den vergangenen Monaten bereits einiges erreicht. Bei allem was wir tun, stehen die Patientinnen und Patienten im Mittelpunkt.

Das ist nicht denkbar ohne den täglichen Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mein **Dank** geht daher an alle Kolleginnen und Kollegen bei Fresenius. Sie haben hart gearbeitet. Sie haben trotz aller Veränderungen und Herausforderungen Kurs gehalten.

Lassen Sie mich einige Beispiele nennen, die mich besonders beeindruckt haben: Dazu gehört die schnelle Hilfe für die Menschen in der **Ukraine**. Wir haben Dialysepatienten vor Ort weiter versorgt. Kriegsverletzte behandelt. Arzneimittel und medizinische Geräte geliefert. Auch beim **Erdbeben in der Türkei und Syrien** haben unsere Teams Außerordentliches geleistet. Und schließlich ein besonderer Dank an unsere Pflegekräfte für ihren unermüdlichen Einsatz während der **Corona-Pandemie**.

**In kritischen Momenten kommt es darauf an, das Richtige zu tun.** Das Fresenius-Team hat das bewiesen und viel bewegt. Darauf können unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stolz sein!

Die Weichen für **#FutureFresenius**, für die Zukunft unseres Unternehmens, sind jetzt gestellt. Jetzt geht es darum, das Portfolio kontinuierlich weiterzuentwickeln und neue Wachstumsfelder zu erschließen.

Der Schwerpunkt liegt auf unseren beiden Operating Companies Fresenius Kabi und Fresenius Helios. Beide Unternehmensteile sind auf **Therapien** ausgerichtet. Therapien machen bis zu 80 Prozent des Weges eines Patienten durch das Gesundheitssystem aus. Sie haben den stärksten Einfluss darauf, das Leben von Patientinnen und Patienten zu erhalten und zu verbessern.

Helios und Kabi sind jeweils in attraktiven Wachstumsmärkten tätig. Beide heute schon mit einer führenden Position. Sie decken die drei zentralen Wachstumsplattformen im Therapie-Bereich ab:

**(Bio)Pharma, MedTech und Care Provision.** Wir helfen hier unseren Patientinnen und Patienten in kritischen Situationen. Stationär wie ambulant. Das macht uns einmalig. Kein anderes Unternehmen tut das auf eine solche Weise.

Lassen Sie mich einige Beispiele bei Helios und Kabi nennen: **Fresenius Helios** ist Europas führender privater Krankenhausbetreiber. Die Notfallambulanzen, Medizinischen Versorgungszentren und Kliniken von Helios sind erste Anlaufstelle. Für hunderttausende Patientinnen und Patienten. Tag für Tag. Tag und Nacht. Rund um die Uhr.

Unsere starke Position in diesem Bereich werden wir gezielt ausbauen. In Deutschland richten wir unser Angebot auf eine sektorenübergreifende Gesundheitsversorgung aus. Das heißt konkret: die Vernetzung unterschiedlicher Fachrichtungen. Die Zusammenarbeit von stationärer und ambulanter Gesundheitsversorgung. Krankenhäuser weiter spezialisieren und ihr Leistungsangebot regional besser aufeinander abstimmen.

Ein gutes Beispiel dafür ist unser **Herzzentrum in Leipzig**. Es ist eine der größten Fachkliniken für Herzerkrankungen in Europa. Dort kann man schon heute sehen, wie die Zukunft der Medizin aussieht.

Ein weiteres Beispiel aus Spanien: In Madrid betreiben wir ein modernes **Protonentherapiezentrum** zur Behandlung von Krebspatienten. Es ermöglicht, Tumore viel zielgenauer und damit schonender zu behandeln als mit einer herkömmlichen Strahlentherapie.

Ein interessantes Feld ist auch die Digitalisierung. Denken Sie an die enormen Möglichkeiten der **Telemedizin**. Es geht darum, Gesundheitsdaten zukünftig schneller übermitteln und interpretieren zu können.

Unser **TeleWear-Projekt** zeigt ganz konkret, wie Digitalisierung im Alltag aussieht. Die Idee ist, dass Ihre Smartwatch Gesundheitsdaten an den Kardiologen in der Klinik liefert. Und der kann sie direkt auswerten. Die Hoffnung: Routine-Versorgung bei Herz-Kreislauferkrankungen künftig größtenteils virtuell zu ermöglichen. Das spart nicht nur Kosten. Es erhöht vor allem die Lebensqualität der Patientinnen und Patienten erheblich.

Ein weiteres Pilot-Projekt im wahrsten Sinne des Wortes läuft gerade in Baden-Württemberg. Dort sind erstmals in Europa **Drohnen in der Medizinlogistik** im Regelbetrieb unterwegs. Ab August transportieren sie Proben zwischen zwei unserer Kliniken. Das geht schneller, ist zuverlässiger und umweltfreundlicher als auf der Straße. Außerdem verbessern wir die Auslastung unserer Labore. Weitere Flugstrecken in Deutschland sollen folgen.

Egal, wo Menschen ambulant oder stationär versorgt werden: Arzneimittel, Ernährungsprodukte und Medizintechnik von **Fresenius Kabi** gehören dazu. Auf der ganzen Welt werden immer mehr medizinische Produkte benötigt. Sie müssen eine hohe Qualität haben. Aber auch bezahlbar sein.

Hier haben Biologika eine neue Zeitrechnung eingeläutet. Also Medikamente, die biologisch aus lebenden Zellen hergestellt werden. Sie eröffnen ganz neue Möglichkeiten, schwere Krankheiten zu behandeln. Krebs zum Beispiel. Autoimmunkrankheiten wie Rheuma. Oder Krankheiten wie Morbus Crohn.

Der Grund: diese Medikamente wirken im Körper sehr zielgenau. Bei der Bekämpfung von Tumoren. Bei Entzündungsprozessen. Dadurch ermöglichen sie sehr effektive Behandlungen. **Biosimilars**, also die Nachfolgeprodukte, machen diese hochkomplexen Therapien erschwinglicher. Und damit für mehr Menschen zugänglich. Hier bietet Kabi bereits die ersten Produkte an. Weitere folgen.

In der Zell- und Gentherapie arbeiten wir bereits heute eng mit Forschungseinrichtungen und biopharmazeutischen Unternehmen zusammen. Fresenius Kabi hat viel Erfahrung darin, menschliche Zellen für Therapien zu entnehmen, aufzubereiten und sie wieder zuzuführen – beispielsweise mit unseren medizintechnischen Geräten.

Für kritisch und chronisch Kranke ist schließlich die **klinische Ernährung** unverzichtbar. Hier sehen wir großes Potenzial, auch und gerade in Wachstumsmärkten wie Lateinamerika und Afrika.

Lassen Sie mich noch auf ein Thema eingehen, über das im Moment viel gesprochen wird: Künstliche Intelligenz. Sie wird die Abläufe in Krankenhäusern verändern. Sie wird Diagnosen erleichtern, den Informationsaustausch beschleunigen, die Datenauswertung perfektionieren. Wir bei Fresenius werden KI immer dann einsetzen, wenn sie Wert für unsere Patientinnen und Patienten schafft.

All diese Themen sind das Ergebnis harter Arbeit. Und die leisten die Menschen in unserem Unternehmen. Unser Erfolg steht und fällt mit qualifizierten und motivierten **Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern**. Wir werden auch künftig die besten Talente brauchen. In allen Bereichen. Besonders natürlich in den medizinischen und technischen Berufen.

Fresenius ist für motivierte Menschen der beste Ort, etwas zu bewegen. Und in **kritischen Momenten für die Patientinnen und Patienten das Richtige zu tun**.

Mehr als 300.000 Kolleginnen und Kollegen rund um den Globus treibt das an. Und Fresenius wird angetrieben von ihren Ideen, von ihrem Elan. Von der Vielfalt der Menschen, die bei uns arbeiten.

Diese **Vielfalt** schätzen wir. Und diese Vielfalt fördern wir. Ich bin fest davon überzeugt: Unterschiedliche Prägungen, Erfahrungen, Sichtweisen und Meinungen bringen uns nach vorn. Machen uns erfolgreich.

Und noch etwas werden wir künftig viel stärker berücksichtigen: Gesundheit braucht **Nachhaltigkeit**. Wir haben uns ein klares Klimaziel gesetzt: Der gesamte Konzern soll bis 2040 klimaneutral arbeiten. Helios Deutschland setzt auf der Verbrauchsseite an. Wir wollen in unseren Kliniken schon dieses Jahr 20 Prozent weniger Energie verbrauchen. Ein weiteres Beispiel: In Deutschland läuft ein Projekt zum Recyceln von **Narkosegasen**.

Narkosegase belasten das Klima weitaus stärker als man denkt. Sie verursachen bis zu 35 Prozent der Emissionen einer Klinik. Ein Beispiel: Der Ausstoß bei einer siebenstündigen OP mit Narkosegas gleicht dem einer Autofahrt von 8.000 Kilometern. Mit modernen Filtersystemen können bis zu 90 Prozent wiederverwendet werden. Nach einer Pilotphase werden wir dieses System nun in 19 weiteren Kliniken installieren. Das spart pro Jahr 1.100 Tonnen CO<sub>2</sub>. Das entspricht der Menge, die ein Mittelklassewagen ausstößt, wenn er 120 Mal um die Erde fährt.

Meine Damen und Herren, wir sind ein Unternehmen, das nicht nach seinem Sinn suchen muss. Wir arbeiten jeden Tag daran, die Gesundheit von Menschen zu verbessern. Advancing Patient Care – das ist unser Auftrag.

Aber unser Potenzial hatten wir bisher wie gesagt nicht voll ausgeschöpft. Deswegen haben wir Fresenius neu aufgestellt und in einem **kritischen Moment für das Unternehmen das Richtige getan**. Das werden wir auch weiterhin tun.

Fresenius hat eine **klare Richtung**. Wir arbeiten an der Zukunft der Medizin. Wie immer bei Fresenius stehen dabei unsere Patientinnen und Patienten im Mittelpunkt. Wichtige Veränderungen haben wir angestoßen. Und wir werden auf diesem Weg weitergehen.

Ich versichere Ihnen: Wir als Vorstandsteam setzen uns mit voller Kraft für den Erfolg unseres Unternehmens – Ihres Unternehmens – ein. Dabei zählen wir auf Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.