

Rede zur Hauptversammlung

Fresenius Medical Care AG | Frankfurt am Main, 16. Mai 2024



Helen Giza

Vorstandsvorsitzende



„Im Jahr 2023 hat das Team trotz bedeutender struktureller und operativer Veränderungen starke finanzielle Ergebnisse erzielt.“

Vielen Dank. Und einen guten Morgen und herzlich willkommen auch von meiner Seite zur ordentlichen Hauptversammlung 2024 von Fresenius Medical Care. Ich freue mich sehr, heute hier bei Ihnen zu sein.

Ich möchte mich besonders bei Michael Sen und dem gesamten Aufsichtsrat von Fresenius Medical Care für die umfassende Unterstützung bei der Neuausrichtung unseres Unternehmens bedanken.

Heute vor einem Jahr haben wir die Hauptversammlung 2023 abgehalten. Damals war ich seit knapp sechs Monaten Vorstandsvorsitzende. Mein Auftrag damals war klar: Den Turnaround zu schaffen und das Unternehmen zu nachhaltigem, profitabilem Wachstum zurückzuführen. Nun, alles, was ich sagen kann, ist: **Welch einen Unterschied ein Jahr macht.**

Als ich meinen Vortrag im Jahr 2023, damals noch in virtueller Form, gehalten habe, mit Rückblick auf 2022, haben Sie mich über die verheerenden Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sprechen hören. Wir hatten mehr als 25.000 unserer Patientinnen und Patienten verloren. Die Lieferketten waren unterbrochen. Die Welt befand sich im Lockdown.

Die COVID-19-Pandemie führte zu existenziellen Bedrohungen, von denen wir alle hoffen, dass wir sie nie wieder erleben müssen. Die Pandemie hat, wie bei vielen Unternehmen, ob groß oder klein, deutlich gemacht, dass unser Geschäft nicht so widerstandsfähig, robust und agil war, wie wir es angenommen hatten. Sie haben es bereits letztes Jahr von mir gehört: Wir hatten keine echte End-to-End-Verantwortung für Gewinne und Verluste. Wir hatten nicht das richtige Maß an Transparenz bei den zugrunde liegenden Profitabilitätstreibern. In einer Silo-ähnlichen dezentralen, regionalen Struktur haben wir unsere beiden Geschäftsfelder – die wir jetzt Care Delivery und Care Enablement nennen – nicht als die globalen Einheiten geführt, die sie sind.

Noch einmal: **Welch einen Unterschied ein Jahr macht.**

Heute stehe ich vor Ihnen und repräsentiere die neue Fresenius Medical Care. Auch wenn noch viel harte Arbeit vor uns liegt, bin ich doch sehr stolz auf das, was wir bis heute erreicht haben.

Innerhalb eines Jahres haben wir unseren strategischen Plan zur Wertsteigerung als weltweit führendes Unternehmen in der Behandlung von Nierenerkrankungen erstellt und umgesetzt.

Innerhalb eines Jahres haben wir unsere beiden global ausgerichteten Geschäftssegmente – Care Delivery und Care Enablement – wirklich operationalisiert und uns verpflichtet, unsere operative Margenspanne für jedes Segment deutlich zu verbessern.

Wie Michael Sen bereits erwähnte, haben wir innerhalb eines Jahres unsere Governance-Struktur durch die Änderung der Rechtsform deutlich vereinfacht, was wiederum die Rolle unserer Streubesitzaktionäre gestärkt hat.

Vor einem Jahr habe ich Ihnen gesagt, dass wir dies tun würden. Und **wir haben getan, was wir gesagt haben.**

Besser noch, **wir haben unsere Versprechen mehr als erfüllt, sondern vielmehr übertroffen.**

Für das Geschäftsjahr 2023 haben wir sowohl ein Umsatz- wie auch ein Ergebniswachstum erzielt und unsere Prognose für das operative Ergebnis übertroffen, die wir – und darauf bin ich sehr stolz – zweimal angehoben haben.

Wir haben zudem nachhaltige jährliche Einsparungen von 346 Millionen Euro im Rahmen unseres Transformationsprogramms FME25 erzielt. Einsparungen, die unser Ziel für 2023 von 250 bis 300 Millionen Euro übertroffen haben. Dank der harten Arbeit unseres Teams liegt unser FME25-Programm vor dem eigentlichen Zeitplan und ist auf gutem Weg, die bis Ende 2025 angestrebten nachhaltigen jährlichen Einsparungen in Höhe von 650 Millionen Euro vollständig zu erreichen.

Darüber hinaus haben wir bedeutende Fortschritte bei unseren Bemühungen zur Erreichung des Turnarounds im Bereich Care Delivery in den USA gemacht, indem wir die operative Effizienz in der Arbeitsproduktivität gesteigert und unseren Klinikbetrieb optimiert haben. Zum Ergebniswachstum im Jahr 2023 trug auch der Geschäftsbereich Care Enablement bei, in welchem positive Effekte durch Preisinitiativen erzielt wurden. Leider mussten in Care Enablement im letzten Jahr ungeplante Währungseffekte in Höhe von fast 100 Millionen Euro ausgeglichen werden, was den Beitrag verringerte.

Im vergangenen Jahr haben wir auch unser ambitioniertes und strategisches Programm zur Portfoliooptimierung angestoßen. Unser Ziel ist es, uns auf die Geschäftsfelder und Märkte zu konzentrieren, die strategisch am besten zu uns passen, in denen wir die größten Skaleneffekte erzielen und die das größte Potenzial für nachhaltiges, rentab-

les Wachstum bieten. Begonnen haben wir damit, im ersten Quartal 2023 die Entwicklung eines nicht-globalen Dialysegeräts einzustellen. Dem folgten abgeschlossene Veräußerungen unseres Dialyseklinik-Netzwerks und von Produktionsstätten in Argentinien, unseres Kliniknetzwerks in Ungarn und unseres ambulanten kardiovaskulären Klinikgeschäfts in den USA, National Cardiovascular Partners.

Die im Jahr 2023 umgesetzten Veräußerungen machten 214 Millionen Euro Umsatz und 20 Millionen Euro an operativem Ergebnis aus.

Im letzten Jahr haben wir weitere Desinvestitionen angekündigt, die sich im Abschlussprozess befinden. Dazu gehören der Verkauf von 40 Kliniken in Südafrika sowie der Verkauf der Cura Day Hospital Group in Australien, der Ende letzten Monats abgeschlossen wurde.

In diesem Jahr setzen wir diese Arbeit fort. Im März 2024 haben wir den Verkauf unseres Dialyseklinik-Netzwerks in Brasilien, Kolumbien, Chile und Ecuador angekündigt. Diese Vermögenswerte hatten 2023 einen Pro-Forma-Umsatz von etwa 370 Millionen Euro. Unsere Transaktion in Chile wurde bereits abgeschlossen. Wir gehen davon aus, dass die verbleibenden Veräußerungen in Brasilien, Kolumbien und Ecuador bei rechtzeitiger behördlicher Genehmigung im Laufe des Jahres 2024 umgesetzt und voraussichtliche Nettoverkaufserlöse für alle vier lateinamerikanischen Märkte von rund 250 Millionen Euro erbringen werden. Anfang dieses Monats haben wir außerdem den Abschluss des Verkaufs unseres Dialyseklinik-Netzwerks in der Türkei verkündet.

Wir optimieren auch die Struktur unserer Produktionsstandorte. Ein Beispiel ist die Verlagerung der Fertigung von Kalifornien nach Mexiko. Dieser Schritt wird wichtige Kosteneinsparungen ermöglichen und uns auch logistisch näher an unsere Kunden heranbringen. Darüber hinaus setzen wir Initiativen mit Fokus auf Vertrieb und Logistik innerhalb unserer Lieferkette um, um unsere betriebliche Effizienz zu verbessern und die Struktur unserer Lieferketten in Nordamerika weiter zu optimieren.

Wie Sie bei der Veröffentlichung unseres Jahresergebnisses Ende Februar gesehen haben, hat das Team im Jahr 2023 trotz bedeutender struktureller und operativer Veränderungen starke finanzielle Ergebnisse erzielt.

Dank der harten Arbeit der gesamten Organisation ist unser operatives Ergebnis vor Sondereffekten währungsbe-

reinholt um mehr als **15 Prozent** gestiegen, und die Marge des entsprechenden Konzernergebnisses hat sich um 100 Basispunkte auf 8,9 Prozent erhöht. Diese allgemeine Margenverbesserung entsprach unseren Erwartungen, und wir machen wichtige Fortschritte, um unser erklärtes Ziel einer Konzernmarge von 10 bis 14 Prozent bis 2025 zu erreichen.

Unsere verbesserten finanziellen Ergebnisse spiegeln sich in unserem operativen Cashflow wider, der im Jahr 2023 um 21 Prozent gestiegen ist.

Mit einer umsichtigen Kapitalallokation als einer entscheidenden Säule unseres strategischen Plans – und im Einklang mit unserer Absicht, den Verschuldungsgrad zu senken – haben wir Erlöse aus einer für uns positiven Vergleichsvereinbarung mit der US-Regierung im Zusammenhang mit dem Tricare-Programm sowie 135 Millionen Euro aus Veräußerungserlösen verwendet, um Schulden abzubauen.

Im Jahr 2023 wurde der Nettoschuldenstand sowie die Gesamtverschuldung einschließlich der Leasingverbindlichkeiten um insgesamt 1 Milliarde Euro signifikant reduziert.

Und ich freue mich zu berichten, dass es uns gelungen ist, unseren Nettoverschuldungsgrad von 3,4x auf 3,2x zu reduzieren, was uns näher an das untere Ende unserer selbst auferlegten Zielspanne von 3 bis 3,5x bringt.

Die strategischen Entscheidungen, die wir im Jahr 2023 getroffen haben, in Verbindung mit unseren erfolgreichen Turnaround- und Transformationsfortschritten, den strukturellen Veränderungen und der positiven Ergebnisentwicklung, haben zu einem deutlich verbesserten Aktienkurs geführt.

Ich war erfreut zu sehen, dass die Kapitalmärkte positiv auf die Umsetzung unseres strategischen Plans reagiert haben. Wenngleich externe Faktoren zu erheblicher Volatilität im Aktienkurs führten, insbesondere im Spätherbst 2023, als vorläufige Studienergebnisse über neue gewichtsreduzierende Medikamente, bekannt als GLP-1 Analoga, die Einschätzung der Anleger hinsichtlich der Zukunftsaussichten unseres Unternehmens negativ beeinflussten. Trotz dieses Einflusses erzielten wir zum Börsenschluss am 29. Dezember des vergangenen Jahres einen Kursanstieg von 24 Prozent im Vergleich zum letzten Schlusskurs von 2022.

In Anbetracht der Einhaltung unserer Entschuldungsziele sowie im Einklang mit unserer Dividendenpolitik schlagen der Aufsichtsrat und der Vorstand für das Jahr 2023 eine Dividende von 1,19 Euro pro Aktie vor. Diese Steigerung um 6 Prozent entspricht unserem bereinigten Nettogewinnwachstum im Jahresvergleich.

Die Umsetzung einer ambitionierten Turnaround- und Transformationsstrategie erfordert das passende Führungsteam. Wir haben uns sehr gefreut, im Jahr 2023 **Martin Fischer** als Finanzvorstand und **Craig Cordola** als CEO unseres Care Delivery-Geschäfts begrüßen zu dürfen. Beide ergänzen hervorragend unser Führungsteam und haben wichtige Beiträge für das Unternehmen geleistet. Martin Fischer hat sich bereits auf der außerordentlichen Hauptversammlung im Juli des letzten Jahres vorgestellt.

Ich möchte auch unser neustes Mitglied im Vorstand willkommen heißen: **Jörg Häring**. Jörg wird ab nächsten Monat als Vorstandsmitglied und zuständig für die Bereiche Recht, Compliance und Personal zur Fresenius Medical Care-Familie stoßen. Er wird auch als Arbeitsdirektor fungieren. Diese wichtige Ergänzung ist ein Ausdruck unseres Engagements für gute Unternehmensführung und unserer Personalstrategie. Craig Cordola und Jörg Häring werden sich heute noch selbst bei Ihnen vorstellen.

Auch wenn wir in einer Welt leben, in der es kaum eine Alternative zur Dialyse gibt, um das Leben unserer Patientinnen und Patienten zu retten, ist es die kontinuierliche Innovation, die letztendlich zu einer Verringerung der Sterblichkeitsrate und zu einer verbesserten Lebensqualität während der Therapie führt.

Kürzlich haben wir einen Meilenstein in der Innovation für unsere Patientinnen und Patienten in den USA bekannt gegeben – eine Technologie, die das Potenzial hat, einen neuen Standard in der Versorgung für die Branche in den USA zu setzen.

Im Februar dieses Jahres erhielten wir die FDA-Zulassung für unser **5008X Hämodialyse-System**, wodurch der Weg für die Einführung der hochvolumigen Hämodiafiltration (HDF) für einen bedeutenden Teil unserer Patientengruppe geebnet wurde.

Die hochvolumige Hämodiafiltration hat bereits die Art und Weise, wie Dialyse in vielen unserer internationalen Märkte durchgeführt wird, verändert. Bei unserer europäischen

Dialysepatientinnen und -patienten werden bereits mehr als die Hälfte der Behandlungen auf diese Weise durchgeführt.

Zur Erläuterung: Bei der konventionellen Hochleistungs-hämodialyse werden kleine Moleküle und Flüssigkeit hauptsächlich durch Diffusion aus dem Blut entfernt. Die hochvolumige Hämofiltration kombiniert sowohl Diffusions- als auch Konvektionstechniken, um größere Moleküle zu eliminieren und den Flüssigkeitsaustausch durch Konvektion effektiv zu steuern.

Die wegweisende **CONVINCE**-Studie wurde im letzten Jahr im Anschluss an eine multinationale, randomisierte kontrollierte Studie veröffentlicht, die vom CONVINCE-Konsortium unter der Leitung des University Medical Center Utrecht durchgeführt wurde. Die Studie hat gezeigt, dass bei Patientinnen und Patienten, die mit hochvolumiger Hämofiltration behandelt wurden, eine bemerkenswerte 23-prozentige Reduzierung der Sterblichkeitsrate im Vergleich zu denen vorlag, die mit konventionellen Ansätzen behandelt wurden. Diese Reduktion der Sterblichkeit ist mit durchschnittlich 18 zusätzlichen Lebensmonaten gleichzusetzen.

Das ist aufregend. Es ist eine medizinische Innovation. Und es ist mehr als eine Statistik. Mein Ziel ist es, dies zu DEM neuen Standard in der Versorgung für unsere Patientinnen und Patienten zu machen, damit alle die Möglichkeit haben, ihr Leben mit dieser neuen Technologie zu verlängern. Das ist es, was vom weltweit größten Unternehmen für Nierenbehandlungen erwartet wird.

Die Vorbereitungen für eine umfassende Markteinführung bis Ende 2025 laufen bereits. Mit schätzungsweise 160.000 Hämodialysegeräten für die Zentrums-Hämodialyse, die derzeit in den USA von verschiedenen Anbietern betrieben werden, haben wir uns zum Ziel gesetzt, die USA auf dieses neue Spitzen-Niveau in der Versorgung umzustellen.

Für uns alle hier im Raum geht es um unser Unternehmen, und dies ist ein bedeutender Meilenstein. Ich schließe mich den Glückwünschen und dem Dank an unsere Teams für ihre wegweisende Innovationsarbeit gerne an und freue mich darauf, Ihnen über den neuesten Stand der Dinge zu berichten, wenn wir uns nächstes Jahr wieder um diese Zeit versammeln.

Viele Menschen auf der Welt durchleben heute schwierige Zeiten. Ob durch Krieg, Konflikte, Naturkatastrophen

oder religiöse oder ideologische Differenzen begründet – unsere Herzen sind bei denen, die leiden. Als globales Unternehmen beobachten und bewerten wir aktiv Probleme und Krisen weltweit und ergreifen, wenn nötig, Maßnahmen, um die Versorgung der Gesundheit unserer Patienten, die Sicherheit unserer Mitarbeitenden und den Schutz unserer Betriebe zu gewährleisten.

Wenn wir auf das Jahr 2024 schauen, liegt unser Fokus eindeutig auf disziplinierter Umsetzung und weiter konsequenter Wertschöpfung. Wie meine Teams in diesem Jahr bereits mehrfach von mir gehört haben, war 2023 ein Jahr, in dem wir Grundlagen geschaffen haben. In diesem Jahr geht es darum, **dieses Momentum beizubehalten** und darauf aufzubauen.

Im vergangenen Jahr war es schwierig, eine Aussage über die Auswirkungen der Pandemie zu treffen. Doch dieses Jahr freue ich mich, verkünden zu können, dass wir erwarten, dass das Behandlungsvolumen in den USA nach der Verlangsamung der Entwicklung während der Pandemie bis Ende 2024 wieder um 0,5 bis 2 Prozent ansteigen wird. Damit sind wir auf dem besten Weg, bis Ende 2025 wieder das Vor-Pandemie-Niveau von 2 bis 3 Prozent zu erreichen.

Auf der finanziellen Seite erwarten wir in diesem Jahr ein Umsatzwachstum im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich und ein operatives Ergebniswachstum im mittleren bis hohen Zehnerprozentbereich im Vergleich zum Vorjahr.

Und unser Einsparungsplan im Rahmen des FME25-Transformationsprogramms wird weiterhin zügig umgesetzt. Im Jahr 2024 erwarten wir zusätzliche nachhaltige Einsparungen in Höhe von 100 bis 150 Millionen Euro. Wir verfolgen weiter unseren Weg, bis Ende 2025 650 Millionen Euro nachhaltige jährliche Einsparungen zu erzielen.

Unser **strategischer Plan** umfasst fünf Komponenten: Organisationsstruktur, Kapitalallokation, operative Effizienz und Turnaround-Treiber, Portfoliooptimierung und Unternehmenskultur. Im Jahr 2023 haben wir bedeutende erste Schritte, große Schritte, über alle fünf Komponenten unternommen. Doch es gibt noch mehr zu tun.

Wir haben im Jahr 2023 bedeutende strukturelle Fortschritte gemacht. Und jetzt, da wir in unseren beiden globalen Segmenten mit verbesserter finanzieller Transpa-

renz arbeiten, konzentrieren wir uns gezielt darauf, unser Ziel einer Konzernmarge von 10 bis 14 Prozent bis 2025 zu erreichen. Wie das Team weiß, geht es um kontinuierliche Verbesserung – und wir machen gute Fortschritte.

Wir werden weiterhin konsequent darauf achten, wie wir unser Kapital einsetzen. Sie können von uns erwarten, dass wir weiterhin Schulden abbauen und unsere Finanzkraft insgesamt verbessern werden.

Operative Exzellenz ist oberstes Gebot und steht im Mittelpunkt all unserer Bemühungen. Wir sind entschlossen, immer unser Bestmögliches zu geben und den Maßstab zu setzen, an dem sich alle anderen messen.

In Bezug auf die Optimierung unseres Portfolios arbeiten wir mit einem Best-Owner-Mindset. Wo es sinnvoll ist, bestimmte Vermögenswerte und Geschäftsbetriebe zu veräußern, die nicht zum Kerngeschäft gehören oder unsere finanziellen Renditeanforderungen nicht erfüllen, werden wir dies tun. Dabei stellen wir sicher, dass unsere Patientinnen und Patienten keine Einbußen bei der Versorgung erleiden.

Und dann gibt es noch unsere Unternehmenskultur, dieser unsichtbare Faden, der alles zusammenhält. Wir wissen mehr über die Vielzahl von Faktoren, die bei einer Person zu einer Nierenerkrankung führen, als irgendjemand sonst. Um unseren Patientinnen und Patienten eine hervorragende Dienstleistung anzubieten, schulden wir es ihnen – und uns selbst – unsere bestmögliche Leistung zu erbringen. Wir müssen das, was einzigartig und besonders ist, bewahren: einen unerschütterlichen Fokus auf

lebenserhaltende Pflege. Zugleich müssen wir nach innen schauen und eine größere Verantwortlichkeit und Inklusion fördern, um die Stärken und den Erfahrungsschatz einer diversen Belegschaft zur Geltung zu bringen. Wenn wir dies erreichen, werden wir ein Unternehmen sein, das transparent handelt, seine Werte lebt und alle Mitarbeitenden stärkt.

Eineinhalb Jahre als Vorstandsvorsitzende haben mich viel über die Fähigkeiten und Leistungen unseres Teams gelehrt, die es benötigt, um transformative Veränderungen zu bewirken, wenn deren Strategie, Prioritäten und Fokus klar und aufeinander abgestimmt sind. Das ist inspirierend. Und obwohl es aus einer scheinbar endlosen Anzahl von operativen Maßnahmen besteht, ist es mehr als bloß taktisch oder umsetzungsorientiert. Es ist eine Leidenschaft, unser großes leidenschaftliches Projekt. Und es wird durch eine gemeinsame Ausrichtung auf unseren zentralen Unternehmenszweck angetrieben.

Zukunft lebenswert gestalten. Für Patienten. Weltweit. Jeden Tag.

Das ist es, wer wir sind, wem wir dienen und warum wir es tun.

Natürlich wären wir ohne Ihre großartige Unterstützung nicht hier. Welch einen Unterschied ein Jahr macht! Das Team von Fresenius Medical Care bedankt sich herzlich bei Ihnen, dass Sie in ein Unternehmen investieren, das sich kümmert.

Vielen Dank.