

„Die Transformation von Fresenius Medical Care“



HAUPTVERSAMMLUNG Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA

**Rede von Rice Powell
Vorstandsvorsitzender**

Bad Homburg | 12. Mai 2022

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

herzlich willkommen zur Hauptversammlung von Fresenius Medical Care 2022!

Auch unsere diesjährige Hauptversammlung findet virtuell statt – die aktuelle Situation lässt leider immer noch kein Treffen in Präsenz zu. Ich hätte Sie lieber persönlich getroffen, aber Gesundheit und Sicherheit gehen vor. Immerhin bin ich in Deutschland und begrüße Sie heute aus Bad Homburg.

Auf die Frage, wie die Situation bei Fresenius Medical Care im Moment ist, antworte ich gern mit drei Adjektiven: Es ist *herausfordernd*, *inspirierend* – und *spannend*.

Menschen brauchen Pflege, auch wenn die Welt um sie zusammenbricht

Beginnen wir mit den Herausforderungen. Ende Februar erhielten wir die ersten Notrufe von unseren Teams in der Ukraine. Die russische Invasion hatte begonnen. Millionen mussten fliehen, um sich in Sicherheit zu bringen, andere schlossen sich dem Widerstand an oder traten in die Armee ein. Alle hatten Angst um ihre Lieben.

Die Sorge unserer Teams galt auch ihren Patientinnen und Patienten. In der Ukraine leiden mehr als 10.000 Menschen unter Nierenversagen. Rund ein Drittel von ihnen braucht unsere Dialysegeräte und -produkte, um zu überleben. Aber auch unser Warenlager stand unter Beschuss. Vor den Türen unserer Kliniken nichts als Zerstörung, und nach Einbruch der Dunkelheit galt eine Ausgangssperre.

COVID und die „Übersterblichkeit“

Die traurigen Nachrichten aus der Ukraine kamen zu einem Zeitpunkt, als wir etwas anderes noch nicht verarbeitet hatten: Seit Beginn der Corona-Pandemie sind mehr als 22.000 unserer Patientinnen und Patienten verstorben – fast die Hälfte von ihnen im vergangenen Jahr.

Im Geschäftsbericht wird das unter dem Fachbegriff „Übersterblichkeit“ ausgewiesen – ein sprödes Wort, wenn man an die menschlichen Tragödien hinter den abstrakten Zahlen denkt. Denn hinter jeder dieser Zahlen steckt ein menschliches Schicksal. Ein Mensch, der seiner Familie und seinen Freunden fehlt.

Ein Mensch, der auch vielen von uns fehlen wird. Zum Beispiel den Pflegekräften in unseren Kliniken, die unsere Patienten oft mehrmals pro Woche sehen und behandeln. Dabei kommen sie ins Gespräch, lernen einander im Laufe der Zeit immer besser kennen, und es entstehen Bindungen. Wenn jemand dann auf einmal nicht mehr kommt, dann macht das etwas mit uns. Deshalb: Ja, 2021 war ein schwieriges Jahr.

Geschäftsentwicklung 2021 – 25. Dividendenerhöhung in Folge

Auch in finanzieller Hinsicht war 2021 nicht einfach.

123.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben rund 345.000 Patientinnen und Patienten betreut, etwa genauso viele wie im Vorjahr. Das suggeriert Stabilität. Leider täuscht dieser Eindruck. Wie ich bereits erwähnt habe, haben wir viele Patienten durch Covid-19 verloren. Das bedeutet: Viele dieser Patienten waren neue Patienten. Und das heißt auch: Da unsere Einrichtungen für einen Anstieg der Patientenzahlen ausgelegt sind, waren unsere Kapazitäten nicht ausgelastet.

Auch an anderen Stellen hat uns die Corona-Pandemie belastet. Für viele Beschäftigte im Gesundheitswesen bedeutete sie puren Stress. Es kam zu Kündigungen in der gesamten Branche – die Folge: Personalengpässe und höhere Personalkosten. Denn die verbliebenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mussten Überstunden machen – nicht nur, um für die Patienten da zu sein, sondern auch, um neues Personal einzustellen und zu schulen. Hinzu kamen noch die immer weiter steigenden Kosten für unsere Verbrauchsmaterialien

Damit komme ich zum ersten Fazit: Trotz der gerade beschriebenen Widrigkeiten haben wir unsere Prognose für 2021 erfüllt. Wir liegen dabei allerdings am unteren Ende der Spanne. Bei konstanten Wechselkursen ist unser Umsatz um zwei Prozent gestiegen und unser Konzernergebnis um 23 Prozent zurückgegangen.

Auch das erste Quartal 2022 war nicht leicht. Im Januar und Februar gab es bei unseren Patientinnen und Patienten wieder eine hohe Übersterblichkeit. Auch unsere Kosten stiegen stärker als erwartet. Und leider erreichte uns die Unterstützung aus dem Provider Relief Fund der US-Regierung erst im zweiten Quartal.

Nach diesen Rückschlägen der vergangenen Monate drängen wir jetzt aber umso entschiedener zurück auf den Wachstumskurs. 2022 erwarten wir ein Umsatzwachstum und eine Steigerung des Konzernergebnisses im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich steigen.

Um den Wunsch unserer Aktionärinnen und Aktionäre nach Kontinuität und wachsenden Renditen zu erfüllen, schlagen wir eine Dividende von 1,35 Euro je Aktie vor. Das wäre die 25. Dividendenerhöhung in Folge. Ja,

Covid-19 war außergewöhnlich – aber wir glauben fest daran: Die Wachstumstreiber unseres Geschäfts bleiben bestehen.

Kein Zweifel: Wir mussten in letzter Zeit einige Herausforderungen bewältigen. Denn schließlich sind wir in einem globalen Umfeld tätig, das stetig unbeständiger und komplexer geworden ist.

Unsere Patienten und Pflegekräfte

Mich beeindruckt immer wieder ganz besonders die Menschen, die bei jeder Herausforderung, der wir uns stellen, über sich hinauswachsen. Das führt mich zum zweiten Begriff, den ich mit Fresenius Medical Care verbinde: *inspirierend*. Es ist inspirierend in so vielerlei Hinsicht.

Die Entschlossenheit unserer Dialysepatientinnen und -patienten, ein gutes und zufriedenes Leben zu führen, ist für mich immer wieder inspirierend. Ein Beispiel: Eine unserer Patientinnen hat an einem 30-Kilometer-Lauf teilgenommen – und war schneller als die meisten von uns mit gesunden Nieren. Andere haben sich verliebt und auf ihrer Hochzeitsreise Zwischenstopps in unseren Kliniken eingelegt. Und ich habe eine Dialysepatientin kennengelernt, die Kinder bekommen und großgezogen hat, was angesichts ihrer Krankheit fast einem medizinischen Wunder gleicht.

Inspirierend sind für mich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in unseren Kliniken. Die Diagnose Nierenversagen verändert das Leben fundamental. Und wer eine solche Diagnose bekommt, ist auf die Unterstützung anderer angewiesen. Oft sind es unsere Pflegekräfte, die Patienten durch diese schwierige Zeit begleiten. Dabei geht es weniger um medizinische Kenntnisse als darum, für die Menschen da zu sein, wie Freunde oder Familienmitglieder, geduldig zu sein, ihnen zuzuhören, und sie zum Weitermachen zu motivieren.

Während der ersten Pandemiewellen wurden einige von ihnen dann endgültig zu Helden: Um für ihre Patienten da sein zu können und zu vermeiden, sich auf ihrem täglichen Weg zu und von der Klinik anzustecken, haben sie wochenlang in der Klinik übernachtet. Andere haben sich in der Impfkampagne engagiert oder weltweit überall da ausgeholfen, wo die Pandemie gerade am schwersten war.

Dialyse im Kriegsgebiet

Auch unsere Teams in der Ukraine inspirieren mich. Trotz all der Zerstörung haben sie nie ihre Mission aus den Augen verloren: sich um ihre Patientinnen und Patienten zu kümmern.

Als über ihnen die Bomben einschlugen, brachten sie die Dialysegeräte und -materialien in den Keller der Klinik. Als Ausgangssperren verhängt wurden, blieben die Teams der letzten Schicht über Nacht bei ihren Patienten und schliefen auf den Fluren. Und als Menschen aus stärker betroffenen Gebieten ankamen, halfen sie ganz selbstverständlich auch ihnen.

Dennoch mussten wir zwei Kliniken evakuieren. In unserer letzten noch geöffneten Klinik arbeiteten unsere Leute derweil rund um die Uhr. Sie kümmern sich nicht nur um die eigenen, sondern auch um andere Patienten und deren Familien, die aus ihrer Heimat vertrieben wurden. Erst kürzlich konnten wir die zweite Klinik wiedereröffnen und sind in der Lage, die lokalen öffentlichen Krankenhäuser besser zu unterstützen. Auch unsere Kliniken in den Nachbarländern nehmen ständig neue geflüchtete Patienten auf.

Unser Warenlager in Kiew ist mittlerweile an sicherere Standorte umgezogen. Von dort aus beliefern wir weiterhin Krankenhäuser und Dialysekliniken zuverlässig mit unseren Produkten.

In den vergangenen Wochen haben wir sie zudem mit Dialyseprodukten, Lebensmitteln, Medikamenten und anderen humanitären Gütern versorgt. Hier haben wir auf Anfragen von Nephrologen vor Ort sowie von lokalen Krankenhäusern und dem ukrainischen Gesundheitsministerium reagiert. Um so vielen Einrichtungen wie möglich zu helfen, haben wir unsere Lieferungen mit anderen Unternehmen koordiniert. Unsere stabilen Lieferketten sorgen dafür, dass die Güter da ankommen, wo sie am nötigsten gebraucht werden.

Wir unterstützen unsere ukrainischen Kolleginnen und Kollegen so umfassend, wie wir können. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt haben großzügig für den von uns aufgesetzten Fresenius Medical Care CARES Fonds gespendet, der finanzielle Nothilfe für Nahrungsmittel, Unterkünfte und Medikamente bereitstellt. Der Mut und die Menschlichkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während Europas dunkelsten Stunden ist ein Licht der Hoffnung für alle.

Wachstumstreiber bleiben stabil

Im selben Maße, wie mich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie unsere Patienten *inspirieren*, so *gespannt* blicke ich auf die Zukunft von Fresenius Medical Care. Die wichtigsten Faktoren für unseren Erfolg bleiben unverändert. Auf der ganzen Welt steigt die Lebenserwartung. 2030 werden deshalb schätzungsweise mehr als sechs Millionen Menschen die Dialyse brauchen, um zu überleben – 460 Prozent mehr als im Jahr 2000.

Unser Weg zum Erfolg

Dank unserer Strategie 2025 können wir diese Entwicklungen als Chancen nutzen und so ein nachhaltig profitables Wachstum gewährleisten.

Zudem soll unser Transformationsprogramm FME25 dieses Jahr die ersten Einsparungen erzielen. Nach Einmalinvestitionen von 450 bis 500 Millionen Euro werden wir den Großteil der Kostensenkungsmaßnahmen bis 2024 umsetzen. Bis Ende 2025 sinken unsere jährlichen Kosten dann um 500 Millionen Euro.

Die Einführung unseres neuen weltweiten Betriebsmodells wollen wir bis circa 2023 abschließen. Mit der deutlich einfacheren Struktur richten wir unser Unternehmen weltweit einheitlich aus. Die beiden Geschäftssegmente spiegeln unsere Werttreiber wider: *Care Delivery* umfasst unser gesamtes Dienstleistungsgeschäft und *Care Enablement* unser Geschäft mit Medizintechnik. Zusammengenommen werden uns diese Maßnahmen rentabler, effizienter und agiler machen und unsere Wertschöpfung auf die nächste Stufe heben.

Das neue Betriebsmodell spiegelt sich auch in den Zuständigkeiten des Vorstands wider. Neben ihrer Rolle als Finanzvorstand wird Helen Giza diese Umgestaltung als *Chief Transformation Officer* leiten. Bill Valle verantwortet das Geschäftssegment *Care Delivery* und Dr. Katarzyna Mazur-Hofsäß das Segment *Care Enablement*. Frank Maddux bleibt für unser *Global Medical Office* zuständig.

Medizinischer Fortschritt zu überschaubaren Kosten

Noch spannender ist ein Blick in die weitere Zukunft.

Die Umsetzung unserer Strategie 2025 und unsere Expansion im Sinne einer ganzheitlichen Nierentherapie laufen planmäßig.

Mit unseren sogenannten „Value-based Care“- Programmen in den USA sind wir besonders gut vorangekommen. Mithilfe dieser wertorientierten Programme gelingt es uns, die Kosten für private und öffentliche Kostenträger möglichst gering zu halten und zugleich die Lebensqualität unserer Patientinnen und Patienten durch optimierte Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Durch diese Programme können wir die Krankenhausaufenthalte verringern, das Voranschreiten von Nierenkrankheiten verlangsamen, mehr Transplantationen und einen schnelleren Übergang zur Heimdialyse ermöglichen und die Behandlungsergebnisse in den Kliniken verbessern.

Bis Ende 2022 werden 80.000 Patientinnen und Patienten von diesen Programmen profitieren – viermal mehr als im Vorjahr. Darunter sind 24.000 Patienten mit chronischem Nierenversagen und 28.000 mit chronischen Nierenerkrankungen.

Durch den Zusammenschluss von Fresenius Health Partners, InterWell Health und Cricket Health mit uns als Mehrheitsgesellschafter können wir zudem eine größere Rolle im Präodialyse-Markt spielen. Unser Zielmarkt in den USA wird sich dadurch mehr als verdreifachen. Die neue Gesellschaft, die unter der Marke InterWell Health agiert, wird künftig mehr als 270.000 Nierenkranke in den USA versorgen.

Ich bin überzeugt, dass die wertbasierte Versorgung ein wichtiger Schritt für unseren künftigen Erfolg ist. Sie ist die wirtschaftliche Grundlage dafür, dass aus Visionen in puncto medizinischer und technologischer Fortschritt Wirklichkeit wird. Allein 2021 haben wir an den Produkten unserer ständig wachsenden Angebotspalette mehr als 2.000 Verbesserungen vorgenommen. In unserem Innovation Lab im neuen Technologiezentrum in Schweinfurt wird inzwischen bereits die nächste Generation von Produkten entwickelt, die die Lebensqualität unserer Patienten weiter erhöhen werden.

Wir wissen, dass viele Menschen, die an chronischem Nierenversagen leiden, sich nichts sehnlicher wünschen, als ihre Freiheit und ihre Flexibilität zurückzugewinnen. Dank unserer Produkte für die Heimdialyse ist für viele eine Behandlung in ihren eigenen vier Wänden möglich. Auch hier kommen wir viel schneller voran als gedacht: In den USA haben wir kürzlich die 15-Prozent-Marke überschritten; bis 2025 wollen wir das ehrgeizige Ziel von 25 Prozent erreichen – das heißt: Ein Viertel aller Patientinnen und Patienten soll dann zur Behandlung nicht mehr in eine Klinik müssen.

Die nächsten Schritte in der Versorgung von Nierenkranken

Eine personalisierte Behandlung anzubieten – das bedeutet weit mehr, als individuelle Zeitpläne aufzustellen. Aktuell bauen wir die weltweit größte Datenbank zum Thema Nierenversagen auf. Sie umfasst die genetischen und klinischen Daten von mehr als zwei Millionen Patienten, einer halben Milliarde Hämodialyse-Behandlungen und fast zwei Milliarden Labortests. Eine wahre Schatzkiste.

Diese stetig wachsende Wissensressource wird die Behandlung von Nierenerkrankungen revolutionieren. Forscher werden Warnzeichen und Ursachen von Nierenerkrankungen entschlüsseln, sodass wir früher eingreifen und schneller neue Medikamente entwickeln können. Und Pflegekräfte werden Daten wie Herzrhythmus und Flüssigkeitsvolumen nutzen können, um Patienten im Sinne einer personalisierten Medizin – individuell und bedürfnisgerecht – versorgen können.

Verstärkung unserer positiven Auswirkungen

Während wir die Welt so immer mehr verbessern, soll unser ökologischer Fußabdruck weiter schrumpfen: Bis 2030 wollen wir unsere CO₂-Emissionen um 50 Prozent reduzieren und bis 2040 klimaneutral werden. Die Senkung der Emissionswerte ist Teil der Nachhaltigkeitsagenda von Fresenius Medical Care und steht in engem Zusammenhang mit der Strategie des Unternehmens, langfristig profitabel und nachhaltig zu wachsen. In den kommenden Jahren werden wir fortlaufend weitere Optionen untersuchen, wie wir Maßnahmen umsetzen. Denn wer wie wir weltweit agiert, muss auch weltweit Verantwortung übernehmen. Deshalb werden wir unsere Nachhaltigkeitsmaßnahmen ausweiten.

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre,

als ich 2012 zum CEO von Fresenius Medical Care ernannt wurde, habe ich drei Ziele für unser Unternehmen formuliert:

1. Patientinnen und Patienten sollten stets im Mittelpunkt all unserer Entscheidungen stehen,
2. wir sollten Marktführer in der Dialyse bleiben und
3. Wachstumspotenziale jenseits der Dialyse nutzen.

Nun gehe ich Ende des Jahres in den Ruhestand und kann mit Stolz sagen: Dieses inspirierende und spannende Unternehmen ist auf dem richtigen Weg. Nicht alles ist in den vergangenen Jahren so gelaufen wie geplant, und dennoch ist uns eine ganze Menge gelungen.

Das sind nicht die Erfolge eines einzelnen Menschen, sondern das Ergebnis von Teamwork. Ich habe in dieser Zeit so viele beeindruckende Menschen kennen gelernt. Es war ein großes Privileg, den Weg von Fresenius Medical Care fast seit seiner Gründung mitgestalten zu dürfen, davon mehr als zehn Jahre als Vorstandsvorsitzender. Ich möchte meinen Kolleginnen und Kollegen danken, für ihren unermüdlichen Einsatz und dafür, dass für sie das Wohl unserer Patientinnen und Patienten stets an erster Stelle stand.

Jetzt brauchen wir Veränderung. Fresenius Medical Care ist heute ein anderes Unternehmen als vor zehn Jahren, und es wird in zehn Jahren wieder ein anderes sein. Und das ist gut, weil es bedeutet, dass wir uns weiterentwickeln. Es gibt viele gute Gründe, warum ich glaube, dass diese Veränderung in die richtige Richtung geht.

Dank unserem Transformationsprogramm FME25 steht das Unternehmen nun auf einem starken Fundament, und dank unserer Strategie 2025 wird es seinen erfolgreichen Weg fortsetzen.

Ja, es stimmt: Es gibt noch viel zu tun, Veränderung wird auch dann auf der Agenda bleiben, wenn ich das Ruder jetzt an die nächste Generation übergebe. Ich hinterlasse ihr ein beeindruckendes Unternehmen mit einer starken Mission und ehrgeizigen Zielen. Und ich übergebe es in gute Hände.

Zum Ende des Geschäftsjahres werde ich den Staffelstab an Dr. Carla Kriwet weitergeben. Ich bin überzeugt, dass ihre internationale Erfahrung in der Medizinbranche sie qualifiziert wie kaum jemanden sonst für die künftige Transformation von Fresenius Medical Care. Ich wünsche ihr und ihrem Team dafür alles Gute. Ich bin sicher: Carla wird unser Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft führen.

Bevor ich nun zum Ende komme, möchte ich dem Aufsichtsrat und Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung in den vergangenen Jahren danken. Ich möchte Sie bitten, Carla und ihrem Managementteam in den kommenden Jahren das gleiche Vertrauen zu schenken, das Sie mir entgegengebracht haben.

Ich persönlich freue mich darauf, als Zuschauer mitzuerleben, wie es Fresenius Medical Care gelingt, eine immer bessere Zukunft für unsere Patientinnen und Patienten zu schaffen.

Denn darum geht es in unserem überaus spannenden, inspirierenden Unternehmen.

Ich danke Ihnen!