



**FRESENIUS  
MEDICAL CARE**

## **Hauptversammlung Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA**

Rede Helen Giza, Vorstandsvorsitzende  
Frankfurt am Main, 16. Mai 2023

**Es gilt das gesprochene Wort.**



*„Wir sind dabei, ein neues Kapitel in der Geschichte von Fresenius Medical Care aufzuschlagen. Ich sehe diesem Turnaround voller Energie und Zuversicht entgegen.“*

Guten Morgen und herzlich willkommen auch von meiner Seite zur Hauptversammlung von Fresenius Medical Care hier im Kongresszentrum in Frankfurt.

### **Einführung | Unternehmenszukunft | Starke Wachstumstreiber**

Kaum zu glauben, dass es erst knapp sechs Monate her ist, seit ich als CFO die Position des CEO übernommen und damit einen klaren Auftrag erhalten habe: Fresenius Medical Care zurück zum profitablen Wachstum führen. Daran arbeite ich seitdem mit vollem Einsatz.

Ich freue mich darauf, Ihnen heute zu berichten, wie weit wir mit unserer Transformation gekommen sind, wo Fresenius Medical Care zurzeit steht, und wie dieser spannende Weg weitergeht.

Als Fresenius Medical Care 1996 gegründet wurde, war das eine Antwort auf die weltweit wachsende Zahl von Nierenerkrankungen. Das Medizintechnik-Know-how von Fresenius wurde mit der umfassenden Patientenversorgung von National Medical Care zusammengeführt und damit der Grundstein für die Erfolgsgeschichte des weltweit führenden, vertikal integrierten Unternehmens für die Behandlung von Nierenerkrankungen gelegt. Hintergrund war der Gedanke, die bei unseren hochwertigen Dialysebehandlungen gewonnenen Daten und Erkenntnisse zu nutzen, um damit innovative, besonders wirksame Produkte und Geräte zu entwickeln und die Therapie und Pflege unserer Patientinnen und Patienten kontinuierlich zu verbessern. Dieser Ansatz hat uns in die klare Führungsposition gebracht, die wir auf dem Markt für Nierenbehandlungen heute besitzen.

Chronische Nierenerkrankungen haben weltweit pandemische Ausmaße angenommen; mehr als 10 Prozent der Weltbevölkerung bzw. über 800 Millionen Menschen sind heute davon betroffen. Eine wachsende, immer älter werdende Weltbevölkerung sowie die Zunahme lebensstilbedingter

Erkrankungen wie Adipositas, Diabetes und Bluthochdruck lassen die Zahl der Erkrankten weiter steigen. Dabei gibt es weder jetzt noch in absehbarer Zukunft eine Alternative zur lebenserhaltenden Dialyse.

Allerdings mindern chronische Nierenerkrankungen die Lebensqualität der Betroffenen. Darum hat unser Unternehmen eine klare, sehr starke Vision:

**Zukunft lebenswert gestalten. Für Patientinnen und Patienten.  
Weltweit. Jeden Tag.**

Menschen wie Raymond Scott verdeutlichen uns diese Vision – und sie sind der Grund, warum wir all unsere Energie dafür verwenden, sie wahr werden zu lassen.

Und tatsächlich gibt es weltweit kein Unternehmen, das bei der Behandlung von Nierenerkrankungen eine ähnliche Größe, Expertise, und einen vergleichbaren Leistungsumfang besitzt.

Fresenius Medical Care verfügt damit über die idealen Voraussetzungen, um die Anforderungen an die Versorgung Nierenkranker weltweit zu erfüllen. Unsere Arbeit – die Erkennung, die Überwachung und die Behandlung von Nierenerkrankungen – ist wichtiger denn je. Heute sind unsere Fähigkeiten im Bereich der datengestützten Prognoseverfahren und die stetige Weiterentwicklung medizinischer Algorithmen der Schlüssel für die Verbesserung der Behandlungsergebnisse und der Lebensqualität unserer Patientinnen und Patienten.

Die Covid-19-Pandemie war schwerwiegend. Wir haben mehr als 25.000 Patienten verloren. Aus geschäftlicher Sicht ist das nur eine Zahl, aber für Familien, Freunde und für unsere Pflege-Teams verbergen sich dahinter menschliche Tragödien. Raymond hat gerade erzählt, wie eng unsere Teams oft jahrelang mit Patienten zusammenarbeiten.

Die Pandemie hat auch offenbart, dass unser Unternehmen nicht so widerstandsfähig, belastbar und agil war, wie wir dachten. Auf den Umfang dieser Auswirkungen war die Organisation nicht vorbereitet.

Damals hatten wir noch eine regional gegliederte, dezentrale Struktur und waren nur auf lokaler Ebene vertikal integriert. Darüber hinaus hatten wir eine separate Produktionsorganisation und eine separate Forschung und

Entwicklung. Die administrativen und Unterstützungsfunktionen waren verteilt und unterschiedlich organisiert.

Es gab auch keine klare durchgängige Verantwortung für Gewinne und Verluste. Wir hatten nicht genug Transparenz über unsere Rentabilitätstreiber. Und vor allem haben wir unsere Geschäfte mit Dialyseprodukten und Dialyседienstleistungen nicht als die zwei verschiedenen Geschäfte geführt, die sie eigentlich sind.

### **Geschäftsentwicklung 2022 | Dividende**

Uns war klar: Wir müssen die Art und Weise, wie wir das Unternehmen führen, ändern. Deshalb haben wir 2021 das Transformationsprogramm FME25 gestartet.

Bevor ich zu FME25 komme, möchte ich kurz auf 2022 zurückblicken. Die Entwicklungen im vergangenen Jahr haben unser Geschäft stark beeinflusst und uns noch einmal vor Augen geführt, wie wichtig unsere Transformation für die Umsetzung der dringend nötigen, zusätzlichen Turnaround-Maßnahmen ist.

Beginnen wir mit den Fakten: 2022 haben wir in weltweit mehr als 4.100 Dialysekliniken über 52 Millionen lebenserhaltende Behandlungen durchgeführt. Wir haben unsere innovativen Produkte in 153 Ländern angeboten, und mit unseren Behandlungen haben wir das Leben von rund 345.000 Patientinnen und Patienten auf der ganzen Welt erhalten können.

Trotzdem war 2022 herausfordernd und unvorhersehbar.

Durch die pandemiebedingte Übersterblichkeit verringerte sich die Zahl unserer Behandlungen weiter, weshalb sich unsere operative Auslastung weiter verschlechterte. In den USA standen wir zusätzlich vor nie da gewesenen Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt: In der Spitze hatten wir mehr als 10.000 offene Stellen und konnten auf einmal weniger neue Patienten aufnehmen. Hinzu kamen die gesamtwirtschaftlichen Auswirkungen des Ukraine-Kriegs, Inflation, höhere Logistikkosten, steigende Rohstoff- und Energiepreise und Lieferkettenstörungen. All das hat unsere Rentabilität negativ beeinflusst.

Aufgrund dieses unvorhersehbaren und sehr volatilen makroökonomischen Umfelds mussten wir im Juli unseren Ausblick für 2022 revidieren. Zum Jahresende lag die Geschäftsentwicklung dann im Bereich der aktualisierten Ziele. Währungsbereinigt ist unser Umsatz um zwei Prozent gestiegen und unser Konzernergebnis um 17 Prozent zurückgegangen.

Wenig überraschend war, dass dieser Gegenwind auch einen negativen Einfluss auf unseren Aktienkurs hatte: Er brach 2022 um 46 Prozent ein. Gemäß unserer immer an der Ergebnisentwicklung orientierten Dividendenpolitik schlagen wir daher heute eine reduzierte Dividende von 1,12 Euro je Aktie vor. Zum ersten Mal seit über 25 Jahren haben wir unseren Dividendenvorschlag verringert. Das ist auch für mich enttäuschend.

Mit Blick auf den Shareholder Value und das Geschäftsergebnis stehen wir offensichtlich nicht da, wo wir hinwollen. Wer schon länger bei uns investiert ist, wird wissen, dass es dafür leider keine schnelle Lösung gibt, da hier viele Faktoren zusammenspielen und die meisten außerhalb unserer Kontrolle liegen.

### **Vereinfachtes Betriebsmodell | Erwartungen an FME25**

2022 war nicht nur ein herausforderndes Jahr – zusätzlich wurden zwei Dinge deutlich.

Erstens ist die Transformation des Betriebsmodells von Fresenius Medical Care mithilfe von FME25 der richtige Weg. Es ist die ideale Grundlage für unsere strategische Neuausrichtung, und ermöglicht die dringend notwendigen Turnaround-Maßnahmen wie zusätzliche betriebliche Effizienzsteigerungen und eine klare Portfoliooptimierung in einem extrem herausfordernden Umfeld.

Zweitens braucht das Unternehmen einen neuen Führungsansatz. Wir brauchen eine Erfolgskultur mit klarer Zuordnung und einer ganzheitlichen Übernahme von Verantwortung, bei der Vielfalt, Chancengleichheit, Inklusion und Nachhaltigkeit integrale Bestandteile sind.

Lassen Sie mich mit dem ersten Punkt, dem Turnaround, beginnen.

Unsere Transformation ist ein mehrjähriger Ansatz, in dem wir das Unternehmen neu ausrichten und gleichzeitig in unsere Zukunft investieren.

Am 1. Januar 2023 haben wir den ersten wichtigen Meilenstein erreicht: Wir haben das Unternehmen entlang seiner beiden Kerngeschäfte neu aufgestellt: *Care Delivery*, unsere Gesundheitsdienstleistungen, und *Care Enablement*, unsere MedTech-Produkte.

Damit haben wir zum ersten Mal einen umfassenden weltweiten Blick, einschließlich einer durchgängigen Ergebnisverantwortung in den beiden Geschäftsbereichen. Das neue Betriebsmodell schöpft weiterhin das gesamte Potenzial unseres Unternehmens aus, indem es die Vorteile nutzt, die sich aus der Verknüpfung unserer beiden Geschäftsbereiche und deren Unterstützung durch das *Global Medical Office* ergeben. Dadurch können wir alle unsere Verwaltungs- und Supportfunktionen globalisieren und professionalisieren und so unsere Infrastruktur besser nutzen und uns schlanker aufstellen.

Das neue Betriebsmodell bietet außerdem Transparenz über die Faktoren, die unsere Profitabilität beeinflussen, sodass ein direkter Vergleich mit unseren Mitbewerbern möglich wird und wir genau ermitteln, in welchen Bereichen wir uns gezielt verbessern können. Diese neuen Erkenntnisse haben uns ermöglicht, weiteres Verbesserungspotenzial zu erkennen, unsere Strategie nachzuschärfen und Prioritäten für die Kapitalallokation in beiden Geschäftsbereichen zu setzen.

Deshalb habe ich auch schon Anfang des Jahres angekündigt, wie zuversichtlich wir in Bezug auf FME25 sind: Statt 500 Millionen Euro erwarten wir bis Ende 2025 inzwischen Einsparungen in Höhe von 650 Millionen Euro.

### **Der Weg zum Turnaround | Neue Governance-Struktur**

Um weiterhin Werte als führendes Unternehmen im Bereich der Nierenbehandlungen zu schaffen, habe ich einen klar definierten Plan für unseren Turnaround und die zukünftige Geschäftsentwicklung aufgesetzt. Wir haben unsere Strategie entsprechend nachgeschärft.

Der erste Punkt auf unserem strategischen Fahrplan: die optimale Struktur. Neben dem bereits umgesetzten neuen Betriebsmodell und den dargelegten Einsparungen aus FME25 gehört dazu auch eine vereinfachte Governance-Struktur.

Unser Vorschlag lautet, die Rechtsform in eine deutsche Aktiengesellschaft umzuwandeln. Eine sehr elegante Lösung, mit der Fresenius SE die geplante Dekonsolidierung umsetzen kann, ohne dabei einen Kontrollwechsel auszulösen, was eine prohibitive Auswirkung auf die Unternehmensfinanzierung gehabt hätte.

Vorbehaltlich Ihrer Zustimmung bei unserer außerordentlichen Hauptversammlung am 14. Juli werden wir unsere komplexe Governance-Struktur in eine einfachere mit nur einem Aufsichtsrat und einem Vorstand umwandeln. Das stärkt Ihre Rechte als Streubesitzaktionäre und setzt Managementkapazitäten frei, während Fresenius SE ein wichtiger Ankeraktionär bleibt.

Mit Ihrer Zustimmung können wir diese Änderungen noch vor Ende des Jahres abschließen.

### **Konzentration aufs Kerngeschäft | Erfolgskultur**

Ein weiteres Element unserer Strategie war eine Portfolio-Überprüfung mit dem Ziel, uns wieder stärker auf unser Kerngeschäft zu konzentrieren. Darum haben wir das Wachstumspotenzial und den strategischen Wert jedes unserer Bereiche neu bewertet. Das beinhaltet auch Anpassungen unseres Portfolios in der Forschung und Entwicklung und in der Produktion.

Dies ist nur einer der Schritte hin zu einer disziplinierten Finanzpolitik und einer Fokussierung auf die Kapitalrendite. Wichtig ist, dass wir bei der Kapitalallokation in Zukunft rigoros vorgehen. Ich habe eine disziplinierte Finanzpolitik eingeführt, um die dringend benötigte Verbesserung unserer Kapitalrendite zu forcieren.

Aber wie vorhin schon kurz erwähnt: Um unsere strategischen Ziele zu erreichen, ist die Schaffung einer Erfolgskultur unerlässlich.

Dazu haben wir – angefangen an der Unternehmensspitze – die gesamte Organisation umgestaltet, um klare Verantwortlichkeiten zu gewährleisten. Wir haben auf allen Führungsebenen Veränderungen vorgenommen, um überall über die zu unserem neuen Betriebsmodell und unseren strategischen Zielen passenden Kenntnisse und Fähigkeiten zu verfügen.

Im Zentrum unserer Erfolgskultur: unser Engagement für Vielfalt, Chancengleichheit und Inklusion – davon profitieren unsere Patientinnen und Patienten, unsere Mitarbeitenden und unser Geschäft. Wir wollen ein Wunscharbeitgeber sein und auf allen Ebenen erstklassige Mitarbeitende finden, halten und weiterentwickeln.

Keine Frage: Nach einem herausfordernden Jahr 2022 und der nun laufenden Umsetzung unserer Pläne definiert das Jahr 2023 für uns eine neue Basis für künftiges Wachstum.

### **Ausblick | Rückkehr zum Gewinnwachstum**

Unser Umsatz wird 2023 im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozentbereich wachsen und unser operatives Ergebnis stabil bleiben oder im bis zu hoch-einstelligen Prozentbereich zurückgehen.

Wir wussten, dass Q1 2023 ein schwaches Quartal werden würde. Aber wir sehen bereits erste Turnaround-Erfolge und das Quartal lief besser als erwartet.

Unsere beiden Geschäftsbereiche sind organisch gewachsen: In *Care Delivery* erholen sich die Behandlungsvolumina langsam, während *Care Enablement* von der starken Performance unserer Intensivpflege- und Hämodialyseprodukte für den Heimgebrauch profitiert.

In Q1 haben wir auch damit angefangen, unser Portfolio zu optimieren, haben eine Reihe von Klinikkonsolidierungen abgeschlossen und erwägen weitere Exits aus Märkten, die keinen nachhaltigen Erfolg versprechen, sowie den Verkauf von Vermögenswerten außerhalb unseres Kerngeschäfts.

Für 2024 erwarten wir eine Rückkehr zum Gewinnwachstum. 2025 soll unsere operative Gewinnmarge auf 10 bis 14 Prozent steigen.



Sie sehen, wir haben bereits umfangreiche Veränderungen eingeleitet, andere liegen noch vor uns; Letztere habe ich beim Kapitalmarkttag vergangenen Monat genauer erläutert.

Wir sind dabei, ein neues Kapitel in der Geschichte von Fresenius Medical Care aufzuschlagen. Ich sehe diesem Turnaround voller Energie und Zuversicht entgegen und freue mich über die Unterstützung unserer rund 125.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt.

2025 wird Fresenius Medical Care nicht nur ein deutlich agileres und widerstandsfähigeres Unternehmen sein, sondern als bevorzugter Partner neue Standards in der Behandlung von Nierenerkrankungen setzen und dabei marktführende Renditen erzielen.

Dafür setze ich mich, wie eingangs erwähnt, persönlich ein: für den erfolgreichen Turnaround unseres Unternehmens, für die Rückkehr zum profitablen Wachstum sowie für die Erfüllung unseres Versprechens an Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, den Wert von Fresenius Medical Care als führendem Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für Menschen mit chronischem Nierenversagen zu steigern.

Unsere Vision, die Lebensqualität unserer Patientinnen und Patienten weiter zu verbessern, behalten wir dabei immer fest im Blick.

Vielen Dank, dass Sie sich heute Zeit für uns genommen haben, danke für Ihr Vertrauen und Ihre anhaltende Unterstützung.