



BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

Die Gesundheitswirtschaft hat nicht nur grundlegende Bedeutung für das Wohl der Menschen, sie ist auch eine wirtschaftlich hochattraktive Branche: Nirgendwo wird zurzeit mehr investiert. Für Zukunftstechnologien wie Künstliche Intelligenz (KI) oder Robotik ist der Bereich Gesundheit eines der spannendsten Betätigungsfelder überhaupt.

Fresenius ist im Herzen der Gesundheitsversorgung und wird diese Entwicklungen nutzen, um seine Position als führendes therapiefokussiertes Unternehmen weiter zu stärken. Im Geschäftsjahr 2023 haben wir wichtige Meilensteine erreicht und halten die Geschwindigkeit hoch, mit der wir Dinge umsetzen.

Michael Sen
Vorsitzender des Vorstands

Die Gesundheitswirtschaft bietet für Fresenius große Chancen. Sie wächst strukturell und steht zugleich vor der Herausforderung, dass die Mittel effizienter eingesetzt werden müssen.

Die Demografie verändert sich: In vielen Weltregionen altert die Bevölkerung, die Anzahl der Menschen mit chronischen Erkrankungen nimmt zu. „Health Equity“, also die faire, bezahlbare und hochwertige Gesundheitsversorgung für alle Menschen, wird zu Recht immer wichtiger. Auch ist das Gesundheitsbewusstsein in vielen Gesellschaften gestiegen.

Zugleich sind die Fortschritte bei der Erkennung, Therapie und Heilung von Krankheiten, die vor Kurzem noch als unheilbar galten, enorm. Dafür sorgen disruptive Veränderungen: in der Biologie etwa bei der Zell- und Genforschung; in der Technologie durch KI und Robotik; die zunehmende Nutzung von großen Datenmengen.

Wir haben 2023 unser Unternehmen entlang der Strategie #FutureFresenius neu ausgerichtet und konzentrieren uns auf: strukturelle Vereinfachung; Fokussierung; verbesserte Leistungsfähigkeit. Fresenius hatte eine komplexe Unternehmensstruktur. In der heutigen Zeit mit ihrem hohen Veränderungstempo müssen wir schneller sein und uns fokussieren. Nur so können wir unseren Anspruch einlösen: Wir verbessern die Gesundheit der Menschen.



Mensch und Maschine für die optimale Therapie: Robotergestützte Chirurgie ermöglicht präzisere Eingriffe und damit schnellere Heilung.

Strukturelle Vereinfachung

Deshalb haben wir Komplexität reduziert und Transparenz und Flexibilität geschaffen. Ende November 2023 hat Fresenius die Dekonsolidierung von Fresenius Medical Care (FMC) abgeschlossen. Dieser historische Schritt bietet für beide Unternehmen große Vorteile: Entscheidungen werden schneller und effizienter getroffen. Das jeweilige Management kann sich auf die Kerngeschäfte konzentrieren. Die Kapitalallokation ist verbessert. FMC ist nicht mehr Teil der vollkonsolidierten Tochterunternehmen von Fresenius, Fresenius hält jedoch unverändert 32 Prozent an FMC und hat somit größtes Interesse an der werthaltigen Entwicklung der Beteiligung.

» Die Fortschritte bei der Erkennung, Therapie und Heilung von Krankheiten, die vor Kurzem noch als unheilbar galten, sind enorm. «

Fokussierung

Wir konzentrieren uns jetzt auf unsere „Operating Companies“ Fresenius Helios und Fresenius Kabi. Beide Geschäfte haben attraktive Marktpositionen und gute Wachstumschancen. FMC und den Krankenhaus- und Gesundheitsdienstleister Fresenius Vamed führen wir als „Investment Companies“, als Finanzbeteiligungen. Zugleich trennen wir uns von Geschäften, von denen wir nicht mehr „bester Eigentümer“ sind. So haben wir unser Krankenhausgeschäft in Peru und die Kinderwunschklinik-Kette Eugin verkauft.

Mit Fresenius Helios in Deutschland und Quirónsalud in Spanien ist Fresenius Europas führender privater Krankenhausbetreiber und versorgt rund 26 Millionen Patientinnen und Patienten jährlich. Was uns stolz macht: Das Nachrichtenmagazin „Newsweek“ wählte 2023 gleich fünf Quirónsalud-Kliniken zu den weltweit besten Spezialkrankenhäusern. Und die „Wirtschaftswoche“ kürte Fresenius Helios zum Top-Gesundheitsdienstleister in Deutschland in der Kategorie „Kliniken-Krankenhausgruppen überregional“.

Einige Innovationsbeispiele:

- Bei Quirónsalud wird bereits ein Großteil der sogenannten „Patientenreise“ digital unterstützt. Über die selbst entwickelte Casiopea-Plattform werden Patientinnen und Patienten noch vor dem Arzt- oder Klinikbesuch dem richtigen Haus zugewiesen und wird der richtige Behandlungsweg eingeleitet. Unterm Strich ergeben sich besser koordinierte Abläufe, ein angenehmerer Behandlungsweg und bessere Therapieerfolge.
- Auch in unseren Fresenius Helios-Einrichtungen in Deutschland werden KI-Anwendungen und digitale Lösungen zunehmend in den Klinikalltag integriert. Beispielsweise mithilfe von KI bei der Analyse von radiologischen Aufnahmen oder durch Roboter bei minimalinvasiven Eingriffen werden Diagnosen und medizinische Eingriffe präziser und effizienter. Das ist gut für die medizinische Qualität und für den wirtschaftlichen Erfolg.

Fresenius Kabi setzt erfolgreich die Strategie Vision 2026 um. Die von uns produzierten Generika ersparen Gesundheitssystemen weltweit substantielle Summen und machen hochqualitative Medikamente verfügbar für immer mehr Menschen. 70 Prozent unserer in die USA gelieferten intravenös zu verabreichenden Arzneimittel stehen auf der „Essential Medicines List“ der US-Lebensmittelüberwachungs- und Arzneimittelbehörde FDA. Mit unserem Portfolio und unserer Pipeline von Biosimilars kommen ständig neue Behandlungsoptionen mit bezahlbaren Medikamenten und Medizinprodukten hinzu – bereits heute in 40 Ländern.

» Fresenius ist im Herzen der Gesundheitsversorgung und wird die großen Trends in der Gesundheitswirtschaft nutzen, um seine Position als führendes therapiefokussiertes Unternehmen noch weiter zu stärken. «

Biosimilars sind Nachahmerpräparate von Biopharmazeutika, also von biotechnologisch hergestellten Arzneimitteln, welche nach Ablauf der Patentzeit des Originalwirkstoffs zugelassen werden. Sie kommen beispielsweise bei schweren Autoimmunerkrankungen oder der Krebstherapie zum Einsatz.



Biosimilars von Fresenius Kabi verschaffen mehr Menschen Zugang zu modernsten Therapien.

Einige Höhepunkte bei Fresenius Kabi:

- 2023 haben wir bei Biosimilars unter anderem zwei Meilensteine erreicht: Mit der Einführung unseres Produkts Tyenne®, das zur Behandlung von Entzündungs- und Autoimmunerkrankungen eingesetzt wird, gibt es erstmals ein Biosimilar mit dem Wirkstoff Tocilizumab in der EU. Und in den USA haben wir mit den Markteinführungen der beiden Biosimilars Idacio® und Stimufend® die Behandlungsoptionen für Patientinnen und Patienten mit Autoimmun- und Krebserkrankungen maßgeblich erweitert.
- In der Medizintechnik bieten wir mit dem Ivenix-Infusionssystem eine hochmoderne Infusionspumpentechnologie an. In den USA haben wir mit der renommierten US-Krankenhausgesellschaft Mayo Clinic einen mehrjährigen Vertrag über die Lieferung und den Service von 10.000 Ivenix-Großinfusionspumpen für ihre Krankenhäuser und Kliniken abgeschlossen.
- Mit Fresubin® PLANT-BASED Drink, einer veganen Alternative, ergänzen wir unser umfangreiches Angebot an klinischer Ernährung und tragen der steigenden Nachfrage nach pflanzlichen Alternativen Rechnung.

Verbesserte Leistungsfähigkeit

Wir haben mit der Implementierung unserer Strategie zu Beginn des Jahres auch unser Steuerungssystem Fresenius Financial Framework geschärft. Die wesentliche Neuerung des Financial Framework ist die Steuerung mit Schwerpunkt auf Rendite, das heißt über klare EBIT-Margenbänder bei den Geschäften und Kapitalrendite auf Konzernebene.

Die Fokussierung auf die Operating Companies hat sich bereits 2023 ausgezahlt:

- Fresenius Kabi und Fresenius Helios haben im Geschäftsjahr 2023 konstant gute Zahlen geliefert und ihre Zusagen gegenüber dem Kapitalmarkt gehalten.
- Wir haben unsere unterjährig angehobene Prognose erreicht: Im Geschäftsjahr 2023 stieg der Konzernumsatz auf rund 22,3 Milliarden Euro, bei einem starken organischen Umsatzwachstum von 6 Prozent. Das operative Ergebnis (EBIT) stieg währungsbereinigt um 2 Prozent auf rund 2,3 Mrd. Euro. Die Geschäfte lagen bei EBIT und Umsatz in den festgelegten Bändern oder darüber.
- Wir haben 2023 unser bisheriges Kosteneinsparziel deutlich übertroffen und peilen nun Kostensenkungen bis 2025 von 400 Millionen Euro an. Zuvor lag das Ziel für 2025 bei rund 350 Millionen Euro.
- Die Kostensenkungen, die Veräußerungen sowie die höhere Ertragskraft tragen dazu bei, den Verschuldungsgrad zu senken.

Einen Beitrag dazu leistet auch das „Entlastungspaket Energiehilfen“ der Bundesregierung. Das sind Ausgleichs- und Erstattungszahlungen in Höhe von rund 300 Millionen Euro für gestiegene Energiekosten in unseren Krankenhäusern in Deutschland. Die Inanspruchnahme dieser Zahlungen als Teil der gesetzlich geregelten Krankenhausfinanzierung hat der Gesetzgeber an den Verzicht auf Dividenden und Vorstandsboni für 2023 gekoppelt. Wir haben uns für die Annahme dieser Gelder entschieden, um unsere Schuldenlast und die Zinskosten weiter zu senken und so den

» Über allem, was wir tun, stehen die Worte ‚Vertrauen‘ und ‚Verantwortung‘. «

Wert des Unternehmens zu steigern. Ungeachtet dessen halten wir die Kopplung der Krankenhausfinanzierung an ein Dividenden- und Bonusverbot für verfassungswidrig und legen uns bezüglich der gerichtlichen Schritte noch nicht fest.

Wir halten grundsätzlich an unserer progressiven Dividendenpolitik fest. Das bedeutet: Wir streben an, die Dividende im Einklang mit dem währungsbereinigten Wachstum des Ergebnisses je Aktie vor Sondereinflüssen zu erhöhen oder mindestens auf dem Niveau des Vorjahres zu halten.

Wir haben #FutureFresenius mit dem Ziel initiiert, Fresenius neu aufzustellen und fit für die Zukunft zu machen. 2023 haben wir deshalb zum Start von #FutureFresenius die „Reset“-Taste gedrückt. Wir haben 2023 Fresenius strukturell umgebaut und direkt die zweite Phase, „Revitalize“, eingeleitet. Wir haben uns auch personell verstärkt. Pierluigi Antonelli, Michael Moser und Robert Möller sind 2023 in den Vorstand berufen worden. Wir haben ein engagiertes Vorstandsteam, das die nötigen Veränderungen vorantreibt und vorangeht.



Mehr als eine Million Infusionspumpen von Fresenius Kabi sind weltweit im Einsatz. Sie dienen der optimalen Patientenversorgung.

2024 geht es darum, dass wir uns weiter auf effiziente, geschäftsübergreifende Zusammenarbeit, verbesserte Profitabilität und höhere Produktivität konzentrieren – der Schuldenabbau wird wichtig bleiben. Darauf wird „Rejuvenate“ folgen: Wir möchten weiter organisch wachsen und gezielt in attraktive Geschäftsfelder expandieren, die nahe an unseren Kernkompetenzen liegen. Die sich daran anschließende Phase nennen wir „Reimagine“. Wir möchten erstklassige Therapien und führende Gesundheitstechnologien entwickeln.

Die Grundlage dafür wird plattformgetriebenes Wachstum sein. Fresenius Kabi und Fresenius Helios arbeiten auf drei Plattformen für Therapien der Zukunft: (Bio)Pharma, Med-Tech und Care Provision. Wir starten von einer guten Ausgangsposition: eine integrierte End-to-End-Biopharma-

» Rund 450 Millionen Menschen kommen jährlich mit unseren Produkten und Dienstleistungen in Kontakt. Sie vertrauen uns ihr Wertvollstes an: ihre Gesundheit. Wir tragen für sie Verantwortung. «

Plattform mit der Biopharmazie-Firma mAbxience, an der wir seit 2022 die Mehrheit haben, und unseren Biosimilars; ein Angebot an hochmodernen MedTech-Geräten mit Schwerpunkt auf Transfusion, Zelltechnologien und Infusionsgeräten; ein umfassendes Netzwerk von Kliniken und Pflegespezialisten.

Was Fresenius einzigartig macht, ist die Kombination von medizinischem Fachwissen und klinischer Praxis mit industrieller Produktion und technologischem Know-how. Anders als unsere Wettbewerber aus Pharma und MedTech haben wir über unsere Kliniken direkten Kontakt zu Patientinnen und Patienten. Diese „human-to-human“-Schnittstelle gibt uns Erfahrungswerte, die dem Patientenwohl zugutekommen.

Dafür brauchen wir die Besten. Fresenius ist eine Top-Adresse für Spitzenkräfte aus aller Welt – wie zahlreiche Auszeichnungen unter Beweis stellen. Bei Fresenius gibt es mehr als 40 Ausbildungsberufe und über 30 duale Studien-



Fresenius unterstützt Menschen ganz früh im Leben: eine „Kaisergeburt“ in einer Fresenius Helios-Klinik in Deutschland.

gänge. Wir bilden Zukunftsthemen ab wie in unseren neu geschaffenen dualen Studiengängen „Sustainable Science and Technology“ und „Data Science & Künstliche Intelligenz“. Genauso wichtig ist, dass wir neue Wege finden, um Pflegekräfte zu gewinnen und zu halten. Ob über das gezielte Anwerben und die spätere Integration ausländischer Fachkräfte. Oder über innovative Marketingkampagnen in den sozialen Medien.

Über allem, was wir tun, stehen die Worte „Vertrauen“ und „Verantwortung“. Wir tragen signifikant zu Health Equity bei. Health Equity zählt zu unseren ESG-Zielen (Environmental, Social, Governance). Ein weiteres ist die Verringerung unserer CO₂-Emissionen. Hier kommen wir wie geplant voran. Wir haben 2023 unsere Scope-1- und Scope-2-Emissionen (direkte Emissionen und indirekte Emissionen aus eingekauf-

ter Energie) im Vergleich zum Basisjahr 2020 um 22 Prozent reduziert. Den Zielen Halbierung der CO₂-Emissionen bis 2030 und Klimaneutralität bis 2040 nähern wir uns Schritt für Schritt.

„Wer, wenn nicht wir?“ war der Leitspruch von Else Kröner. Sie hat Fresenius zu einem Weltunternehmen gemacht. Rund 450 Millionen Menschen kommen jährlich mit unseren Produkten und Dienstleistungen in Kontakt. Sie vertrauen uns ihr Wertvollstes, ihre Gesundheit, an. Wir tragen für sie Verantwortung. Bedanken möchte ich mich im Namen des Vorstands bei unseren 190.000 Kolleginnen und Kollegen für ihre großartige Arbeit und ihr Engagement. Danken möchte ich dem Aufsichtsrat und der Else Kröner-Fresenius-Stiftung für ihre Unterstützung. Ebenso möchte ich mich bei Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihr Vertrauen bedanken. Ich freue mich auf den Austausch mit Ihnen auf der Hauptversammlung am 17. Mai in Frankfurt am Main.

Bis dahin verbleibe ich mit herzlichen Grüßen

Ihr

Michael Sen
Vorsitzender des Vorstands