

---

# BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN



**Michael Sen**  
Vorsitzender des Vorstands

*Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,*

einige von Ihnen erinnern sich bestimmt noch ganz genau daran, wann Sie sich für ein Investment in die Fresenius-Aktie entschieden haben. Ganz sicher wissen alle von Ihnen aber, warum Sie das getan haben: weil Sie **vom Wert unseres Unternehmens überzeugt** sind. Von der Innovationskraft, der Vision und den Perspektiven, die Fresenius bietet, seit über 100 Jahren.

Das ist auch der Grund, der mich zu Fresenius geführt hat. Als ich im Oktober 2022 den Vorstandsvorsitz übernommen habe, wusste ich um den Wert des Unternehmens, um seine Schlüsselposition **im Herzen der Gesundheitsversorgung**. Aber ich wusste auch, dass die Wertentwicklung der vergangenen Jahre sehr unzufriedenstellend verlaufen war. Rückläufige Margen, eine hohe Verschuldung, ein schwacher Aktienkurs, eine äußerst komplexe Konzernstruktur. Damit konnte niemand zufrieden sein. Der Ergebnismrückgang im Geschäftsjahr 2022 dokumentiert klar und deutlich, dass wir einen akuten Handlungsbedarf haben.

---

» Wir wollen größtmöglichen medizinischen Nutzen stiften und auch wirtschaftlich erfolgreich sein. «

---

Wir haben deshalb **„Reset“ gedrückt** und das Unternehmen in allen seinen Bestandteilen einer intensiven Prüfung unterzogen. Ich selbst habe sehr viele Gespräche im Unternehmen und darüber hinaus geführt, weil ich mir ein umfassendes Bild davon machen wollte, wo wir stehen und was zu tun ist. Auf Basis einer detaillierten Analyse haben wir gemeinsam im Team ein **klares Zielbild** für unser Unternehmen entwickelt: **#FutureFresenius**.

Im Februar dieses Jahres haben wir dann entscheidende Weichenstellungen für einen erfolgreichen Neustart vorgenommen. Sie geben Fresenius wieder **Richtung** und ermöglichen es, nachhaltig Wert zu schaffen – für unsere Patientinnen und Patienten, Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und natürlich für Sie als Eigentümerinnen und Eigentümer.



Fresenius hat eine Schlüsselposition im Herzen der Gesundheitsversorgung.

Dort, wo wir tätig sind, im Bereich Therapien, haben wir den größten und direktesten Einfluss darauf, das Leben der Patientinnen und Patienten zu erhalten und zu verbessern. Das haben wir auch 2022 wieder eindrucksvoll unter Beweis gestellt:

- Wir haben mehr als 24 Millionen Patientinnen und Patienten in unseren Krankenhäusern behandelt und über 84.000 Geburten begleitet.
- Wir haben über eine Milliarde Infusionslösungen produziert und rund 90 kostengünstige IV-Generika weltweit auf den Markt gebracht.
- Wir haben über 52 Millionen lebenserhaltende Dialysebehandlungen durchgeführt und über 42.000 Dialysegeräte hergestellt.
- Und wir haben technische Dienstleistungen für fast 1.000 Gesundheitseinrichtungen erbracht.

Dies sind nur einige Beispiele.

Wir werden uns künftig strategisch auf drei Therapie-Plattformen konzentrieren, die **zentrale Gesundheitsbedürfnisse der Menschen** abdecken: (Bio)Pharma, MedTech und Care Provision. Hier wollen wir größtmöglichen medizinischen Nutzen stiften und auch wirtschaftlich erfolgreich sein.

- Bei (Bio)Pharma zielen wir darauf ab, unsere Fähigkeiten für spezialisierte Pharma- und Ernährungsprodukte skaliert zu nutzen.
- Bei MedTech geht es um zukunftsweisende medizintechnische Lösungen in der Intensivmedizin und darüber hinaus.
- Care Provision steht für ein flexibles und zielgerichtetes Angebot an ganzheitlichen Versorgungsdienstleistungen in Krankenhäusern sowie für den ambulanten und den häuslichen Bereich.

Auf diesen drei Plattformen werden wir **Therapien von Weltklasse** anbieten und wollen damit einen maßgeblichen Beitrag leisten, die Versorgung und Behandlungsergebnisse von Patientinnen und Patienten zu verbessern.



Bei (Bio)Pharma zielen wir darauf ab, unsere Fähigkeiten für spezialisierte Pharma- und Ernährungsprodukte skaliert zu nutzen.

Unseren Erfolg werden wir kontinuierlich messen. Zu diesem Zweck haben wir im Februar ein neues, straffes und transparentes finanzielles Steuerungssystem vorgestellt, mit einem **klaren Schwerpunkt auf Rendite**. Segment-EBIT-Margenbänder und Umsatz-Wachstumsbänder für unsere Operating Companies zeigen die Richtung auf.

Ehrgeizige finanzielle Ambitionen erfordern eine **hohe Kostendisziplin**. Wir haben unser jährliches Einsparziel ab 2025 auf rund eine Milliarde Euro erhöht, wovon ein Großteil auf Fresenius Medical Care entfällt. Außerdem haben wir im Rahmen unserer Portfolioanalyse eine Handvoll von Geschäften identifiziert, bei denen wir aus unserer Sicht nicht der beste Eigentümer sind und von denen wir uns daher trennen werden, um unseren Fokus zu schärfen und unsere Bilanz zu stärken.

---

» Wenn wir über die Zukunft unseres Unternehmens sprechen, über #FutureFresenius, dann werden drei Dinge unser Denken und Handeln leiten: eine einfachere Konzernstruktur, eine verbesserte Performance und ein klarer Fokus. «

---

Helios. Beide Unternehmen sind weltweit im Dienste der Patientinnen und Patienten tätig, decken systemkritische Bereiche des Gesundheitswesens ab und verfügen über attraktive Marktpositionen. Fresenius Medical Care und Fresenius Vamed wollen wir als Investment Companies führen.

Im Rahmen unseres neuen Fresenius Financial Framework haben wir auch eine neue progressive Dividendenpolitik beschlossen. Unser Ziel ist eine **attraktive und vorhersehbare Dividendenrendite**. Unsere neue Dividendenpolitik sieht vor, die Dividende im Einklang mit dem währungsbereinigten Wachstum des Ergebnisses je Aktie zu erhöhen oder aber mindestens auf dem Niveau des Vorjahres zu halten. Deshalb schlagen wir der Hauptversammlung vor, die Dividende trotz des Rückgangs des Konzernergebnisses im Geschäftsjahr 2022 bei 92 Cent pro Aktie zu belassen.

Wenn wir über die Zukunft unseres Unternehmens sprechen, über #FutureFresenius, dann werden drei Dinge unser Denken und Handeln leiten: **eine einfachere Konzernstruktur**, eine **verbesserte Performance** und ein **klarer Fokus**. Daher unterscheiden wir künftig bei unseren vier Unternehmensbereichen zwischen Operating Companies und Investment Companies. Unsere Operating Companies sind Fresenius Kabi und Fresenius



Im Jahr 2022 haben wir mehr als 24 Millionen Patientinnen und Patienten in unseren Krankenhäusern behandelt.



Wir bieten anspruchsvolle, attraktive Jobs und wollen Fresenius zu einer der Top-Adressen für junge Absolventinnen und Absolventen machen.

Mir ist bewusst, welch **historische Tragweite** dieser Schritt für Fresenius und für Fresenius Medical Care darstellt. Aber ich bin überzeugt, dass es die beste strategische Option zum Nutzen der gesamten Unternehmensgruppe ist.

Maßgebliche Veränderungen wie diese entstehen nicht über Nacht. Sie brauchen Zeit und wollen gut überlegt sein. Darauf haben wir Wert gelegt. Veränderungen funktionieren aber auch nur mit Klarheit und Fokus. Dafür haben wir jetzt gesorgt mit unserer neuen strategischen Ausrichtung. **Ein klarer Kompass** ist unverzichtbar. Das gilt heute mehr denn je.

Denn die globalen Rahmenbedingungen für unser Geschäft werden 2023 weiterhin **äußerst herausfordernd** sein. Die Folgen der Pandemie, die Auswirkungen des schrecklichen Krieges in der Ukraine, die Herausforderungen der Inflation und die anhaltenden geopolitischen Spannungen machen wirtschaftliches Handeln noch komplexer als es ohnehin schon ist. Wir werden damit bestmöglich umgehen. Je besser wir intern aufgestellt sind, umso besser wird dies funktionieren.

Fresenius Medical Care verfügt zwar als die weltweite Nummer Eins in der Dialyse ebenfalls über ein starkes Geschäft mit erstklassigem Marktzugang und Technologien. Aber das Geschäft ist ein anderes als das von Fresenius insgesamt. Deshalb soll Fresenius Medical Care künftig deutlich **mehr Bewegungsspielraum** erhalten, um einen operativen Turnaround einzuleiten und seine Chancen am Markt bestmöglich nutzen zu können. Zu diesem Zweck planen wir, Fresenius Medical Care im Zuge des Rechtsformwechsels in eine Aktiengesellschaft zu dekonsolidieren. Vorbehaltlich der erforderlichen Zustimmung der Hauptversammlung und der Eintragung ins Handelsregister soll dies bis spätestens Ende dieses Jahres erfolgen.

Fresenius Medical Care erhält durch diesen Schritt deutlich **mehr Flexibilität**, aber auch deutlich **mehr Verantwortung**. Wir werden mit 32 Prozent der Anteile weiterhin ein wesentlicher Aktionär und ein aktiver Investor bei Fresenius Medical Care sein, und wir wollen natürlich vom künftigen Wertzuwachs unserer Beteiligung profitieren.

---

» Mit großer Leidenschaft und hohem Verantwortungsbewusstsein sorgen sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Tag für Tag darum, die Lebensqualität von Millionen von Menschen zu verbessern. «

---

Ich möchte mich an dieser Stelle auch im Namen meiner Vorstandskolleginnen und -kollegen bei unseren mehr als 300.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre harte Arbeit und ihr Engagement bedanken. Insbesondere in Zeiten, in denen die Rahmenbedingungen schwierig sind, zeigt sich, wie stark ein Team ist. Und das Fresenius-Team ist stark. Mit großer Leidenschaft und hohem Verantwortungsbewusstsein sorgen sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Tag für Tag darum, die Lebensqualität von Millionen von Menschen zu verbessern. Darauf können wir alle stolz sein.


Und mehr noch: Wir arbeiten in einer extrem spannenden Branche. Wir bieten anspruchsvolle, attraktive Jobs. Wir werden Fresenius zu einer der Top-Adressen für junge Absolventinnen und Absolventen – zum Beispiel mit einer medizinischen oder technischen Ausbildung – machen. Weil sie hier etwas bewegen können. Weil das, was wir tun, einen tiefen Sinn hat. Weil wir verantwortungsvoll handeln und nachhaltig wirtschaften. Ich spüre jeden Tag die Begeisterung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre hohe Identifikation mit Fresenius und ‚ihren‘ jeweiligen Unternehmen. Das müssen wir uns bewahren und gleichzeitig neugierig nach vorne schauen und anpacken. Dann machen wir Fresenius nicht nur zu einem erfolgreichen, sondern auch zu einem modernen und attraktiven Unternehmen.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

bei den strategischen Weichenstellungen im Unternehmen **setze ich auch auf Ihre Unterstützung**. Es geht darum, wieder nachhaltig Wert zu schaffen. Es geht darum, wieder Stärke zu gewinnen und den Gestaltungsspielraum zu vergrößern für das, was noch vor uns liegt. #FutureFresenius steht für eine erfolgreiche Zukunft unseres Unternehmens. #FutureFresenius bedeutet für uns, das Leben von Patientinnen und Patienten zu verbessern. Dafür geben wir unser Bestes.

Am 17. Mai bei unserer Hauptversammlung freue ich mich, Ihnen all das noch einmal im Detail vorstellen zu dürfen, Ihre Meinung zu hören und Ihre Fragen zu beantworten.

Bis dahin sende ich Ihnen herzliche Grüße!



Michael Sen

Vorsitzender des Vorstands