



#FutureFresenius – Advancing Patient Care

Bad Homburg, 22. Februar 2023

1 RESET

2 Finanzen GJ/22

3 Finanzielle Prioritäten & Ausblick GJ/23

4 #FutureFresenius – 2024 und darüber hinaus

RESET – strategische Überprüfung abgeschlossen



Überprüfung des Portfolios abgeschlossen



Strategiedialoge mit Interessengruppen durchgeführt



Verstärkung des Managementteams



Veränderungsdynamik geschaffen

#FutureFresenius nimmt Fahrt auf

Fresenius verstärkt Vorstandsteam



Pierluigi Antonelli

Ab dem 01.03.2023
Vorstandsvorsitzender von Fresenius Kabi



Michael Moser

Spätestens ab dem 01.08.2023
**Vorstand von Fresenius für Personal,
Risikomanagement, Recht und ESG**

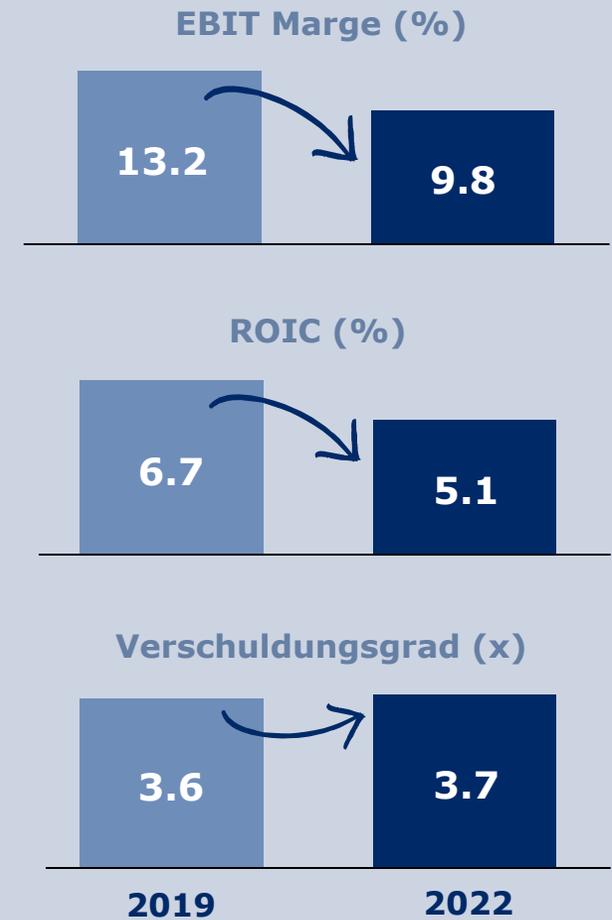
RESET dringend erforderlich

Portfolio ohne klare Ausrichtung

Komplexe Strukturen und Governance

Wachstum auf Kosten der Renditen

Wenig Bewegungsspielraum für neue Investitionen und Wachstum



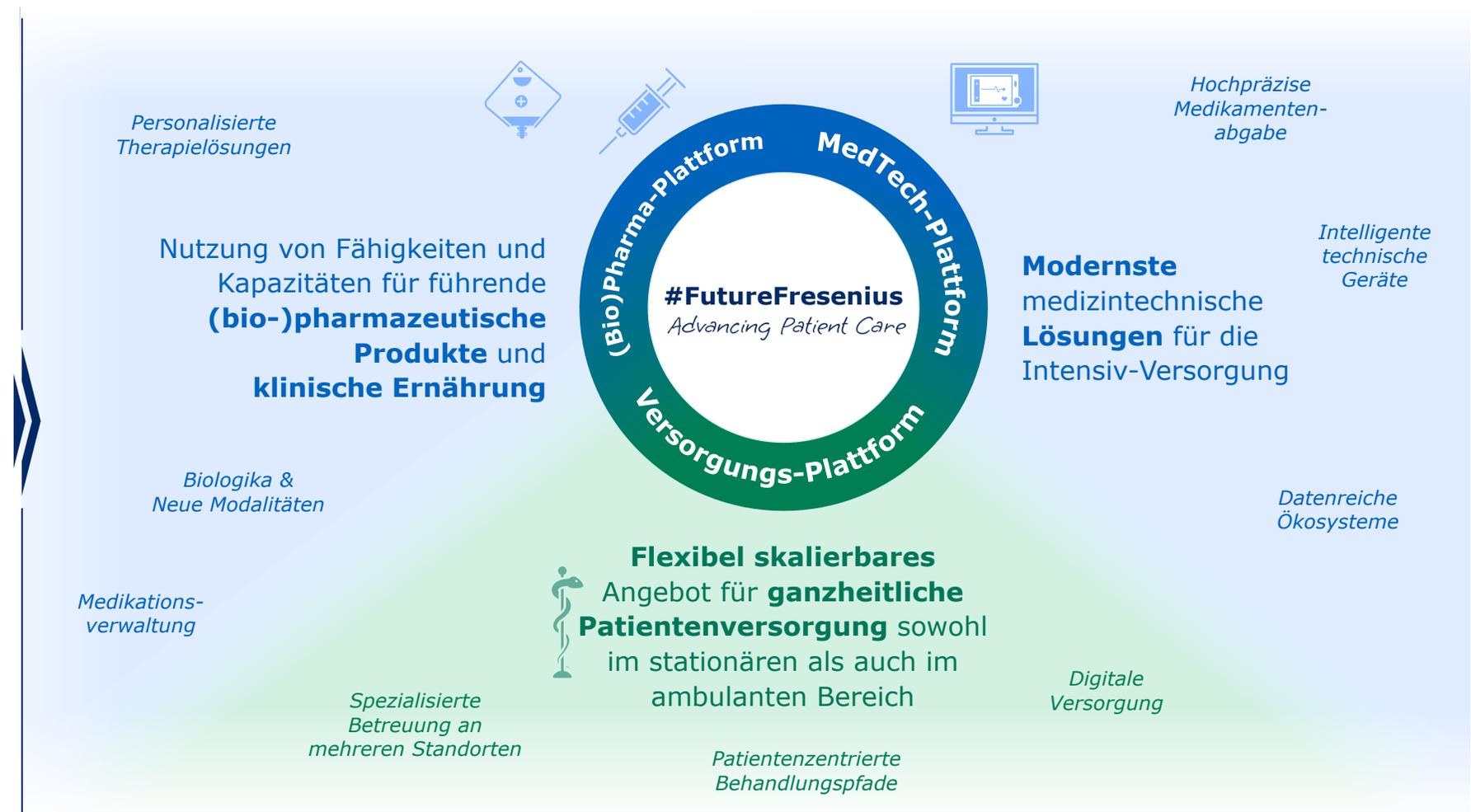
Alle Zahlen vor Sondereinflüssen

#FutureFresenius – Maximale Patientenwirkung über Therapieplattformen

Vertrauenswürdiger Partner für Therapien von Weltklasse

Hochwertige, wertschöpfende Innovationen

Führungsrolle bei systemkritischen Produkten und Dienstleistungen



#FutureFresenius

Advancing Patient Care

Operating Companies

Optimierung von Rentabilität und Wachstum



Gesundheitsprodukte
für kritisch und chronisch Kranke



Gesundheitsdienstleistungen
entlang des Versorgungskontinuums

Führende Therapien durch systemkritische Gesundheitsprodukte und -dienstleistungen

(Bio)Pharma-Plattform

MedTech-Plattform

Care Provision Plattform

Investment Companies

Finanzielles Wertmanagement



Dialyse-Services
und -produkte



Projektgeschäft
und
Dienstleistungen

*Dekonsolidierung
in 2023 geplant*

Fokus schärfen – "3+1 Strategie" bei Kabi für transformatives Wachstum



- **Hochspezialisierte Gesundheitsprodukte – ausgewogene regionale Präsenz**
- Starker Fokus auf **wichtigen Wachstumsvektoren**
- Stärkung der **Resilienz des Volumengeschäfts**
- **Erhöhte Transparenz** und **gezielte Segmentierung**
- **Weitere Einzelheiten** auf dem CMD im Mai 2023



Fokus schärfen – Mehr Kapitaleffizienz und wertsteigerndes Wachstum bei Helios



- **Führende Gesundheitsdienstleistungen** - Wert für >24 Millionen Patienten p.a.
- Anhaltend **stabile Margen**
- Stärkerer **Fokus auf Kapitalrendite** und **Cash Flow**
- Klare **Strategie** für **Wertschöpfung** im gesamten Portfolio
- CMD für 1Q 2024 geplant



FSE / FMC auf Performance fokussiert

Neue Governance-Struktur

Alle Aktionäre inkl. FSE



Aufsichtsrat der
Fresenius Medical Care AG



Vorstand der
Fresenius Medical Care AG

Aktiver langfristiger Anteilseigner –
Partizipation am FMC-Wertsteigerungsplan

Wechsel von FMC-Vollkonsolidierung **zur**
At-Equity-Konsolidierung nach der Umwandlung

Keine relevanten Auswirkungen auf wesentliche
Finanzierungsvereinbarungen bei FSE und FMC

Einmalkosten für FSE im niedrigen zweistelligen Millionen-
Euro-Bereich, Dissynergien zu vernachlässigen

Wertsteigerungspotenzial – neue strategische Optionen

Umsetzung voraussichtlich Q3-Q4 2023

Klare Vorteile für FSE und FMC

FRESENIUS

-  **Geringere Komplexität, höhere Transparenz**
-  Operative Gesellschaften im **Management-Fokus**
-  Mehr **strategische Flexibilität**, verbesserte **Handlungsoptionen**
-  **Gezielter Kapitaleinsatz** für Wachstumsmfelder



FRESENIUS MEDICAL CARE

- Vereinfachte, unternehmerische Governance-Struktur** 
- Konzentration des Managements** auf den Turnaround 
- Vereinfachte und schnellere Entscheidungsfindung** 
- Mehr **Flexibilität beim Kapitaleinsatz** 

Neuer und strafferer Finanzrahmen für Fresenius

Fresenius Group

Operating Companies



**EBIT
margin**

14 – 17%

9 – 11%

**Organisches
Umsatzwachstum**

4 – 7%

3 – 5%

Investment Companies

FSE-Erwartung als wesentlicher
Anteilseigner



10 – 14%

4 – 6%

KAPITALEFFIZIENZ

KAPITALSTRUKTUR

CASH

DIVIDEND

ROIC

6 – 8%

Verschuldungsgrad

3.0x – 3.5x

Cash Conversion Rate¹

Um die 1

Progressive Dividende

**Im Einklang mit dem
währungsbereinigten EPS-
Wachstum, aber mindestens
auf Vorjahresniveau**

¹ Cash Conversion Rate – definiert als bereinigtes FCFbIT / EBIT vor Sondereinflüssen
Alle Zahlen vor Sondereinflüssen

1 RESET

2 Finanzen GJ/22

3 Finanzielle Prioritäten & Ausblick GJ/2

4 #FutureFresenius – 2024 und darüber hinaus

GJ/22 – Angepasste Guidance erreicht

Umsatz



Konzernergebnis



Alle Wachstumsraten bei konstanten Wechselkursen vor Sondereinflüssen
Konzernergebnis, das auf die Anteilseigner der Fresenius SE & Co. KGaA entfällt

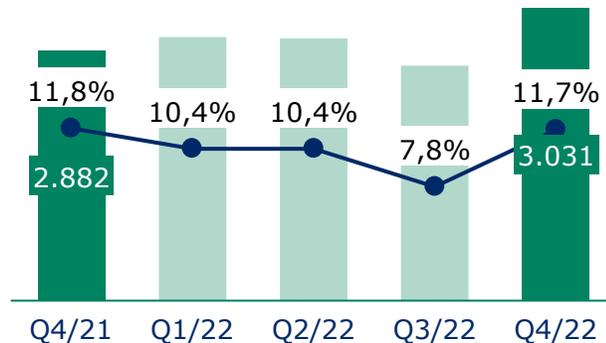
¹ Ohne Akquisitionen von Ivenix und mAbxience

Robuste Performance bei Kabi und Helios trotz eines herausfordernden makroökonomischen Umfelds - Vamed von negativen Einmaleffekten in Q4 betroffen



Umsatz Wachstum org.	Q4/21	Q1/22	Q2/22	Q3/22	Q4/22
	-1%	1%	2%	3%	7%
EBIT Wachstum cc	12%	0%	-15% ¹	-11% ¹	-13% ¹

- **Starkes organisches Umsatzwachstum** in allen drei Wachstumsvektoren ergänzt um gesundes Wachstum im Volumengeschäft
- **Fortgesetzte Wachstumsdynamik** im Bereich **Biopharma**
- **EBIT-Marge**¹ von nicht-cash-wirksamen Abschreibungen betroffen



Umsatz Wachstum org.	Q4/21	Q1/22	Q2/22	Q3/22	Q4/22
	5%	8%	5%	6%	5%
EBIT Wachstum cc	3%	15%	1%	-1%	5%

- Gesundes **organisches Umsatzwachstum**
- **Starke EBIT-Entwicklung**
- Patientenstruktur von **Helios Deutschland** wieder auf Vor-Pandemie-Niveau
- **Helios Spanien** mit anhaltend starker Patientennachfrage, ebenfalls in Lateinamerika



Umsatz Wachstum org.	Q4/21	Q1/22	Q2/22	Q3/22	Q4/22
	29%	7%	1%	10%	-5%
EBIT Wachstum cc	69%	300%	-31%	-61%	-114%

- **Makroökonomisches Umfeld führt zu negativen Einmaleffekten:**
Abschreibungen aufgrund der Neubewertung von Forderungen und Rechtsverfahren sowie Geschäfte, die nicht wie geplant eintrafen

Vor Sondereinflüssen,
¹ Q2/22, Q3/22, Q4/22 Margen und EBIT cc Wachstum ohne Akquisitionen von Ivenix und mAbxience

■ Umsatz ● EBIT-Marge

1 RESET

2 Finanzen GJ/22

3 Finanzielle Prioritäten & Ausblick GJ/2

4 #FutureFresenius – 2024 und darüber hinaus

F3 - Fresenius Financial Framework

2022A

(Ambition)

Operating Companies



Investment Companies

FSE-Erwartung als wesentlicher Anteilseigner



EBIT Marge

13,8%
(14-17%)

10,1% ✓
(9-11%)

9,4%
(10-14%)

0,8%
(4-6%)

Organisches Umsatzwachstum

3%
(4-7%)

6% ✓
(3-5%)

KAPITAL-EFFIZIENZ

ROIC

5,1%
(6 - 8%)

KAPITAL-STRUKTUR

Verschuldungsgrad

3,7x
(3,0 - 3,5x)

CASH

CCR¹

1,1 ✓
(Um die 1)

DIVIDENDE

Progressive Dividende

€0,92 / Aktie² ✓
(Im Einklang mit dem währungsbereinigten EPS-Wachstum, aber mindestens auf Vorjahresniveau)

1 Verstärkter Fokus und Transparenz

2 Verbesserung der strukturellen Produktivität

3 Verbesserte Kapitaleffizienz und Rendite

¹ Cash Conversion Rate - definiert als bereinigtes FCFBIT / EBIT vor Sondereinflüssen

² Vorschlag auf der Hauptversammlung
Alle Zahlen vor Sondereinflüssen

✓ = Ziel erreicht

Verbesserung der strukturellen Produktivität durch ambitionierteres Kosteneinsparungsprogramm

Gezielte Programme für die gesamte FSE-Gruppe...

Kosteneinsparungen

- Einkauf
- Prozesse
- Allgemeine Kosten der Verwaltung

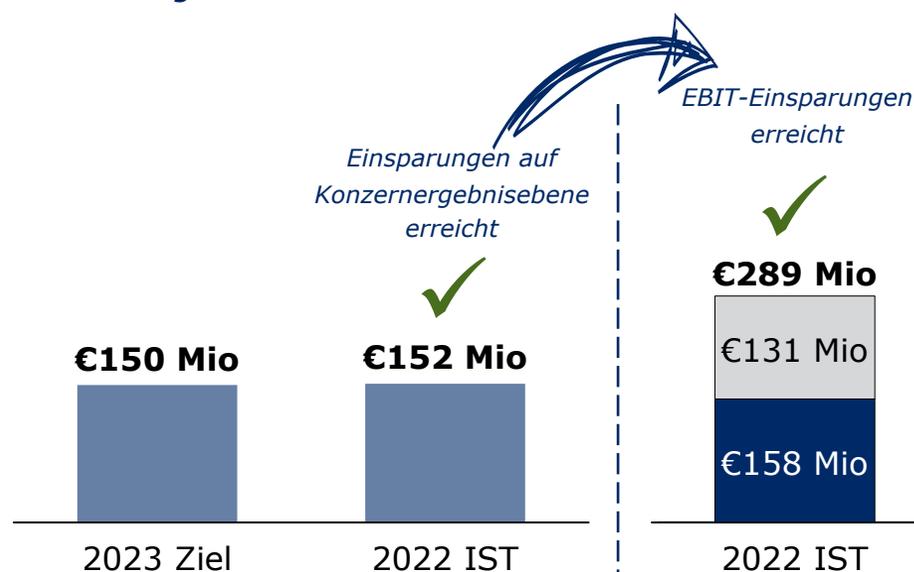
Veräußerung von non-core Assets

- Gezielte Veräußerungen von Einzelassets
- Ausgewählte Länder-Exits

... über den Zielen für 2022...

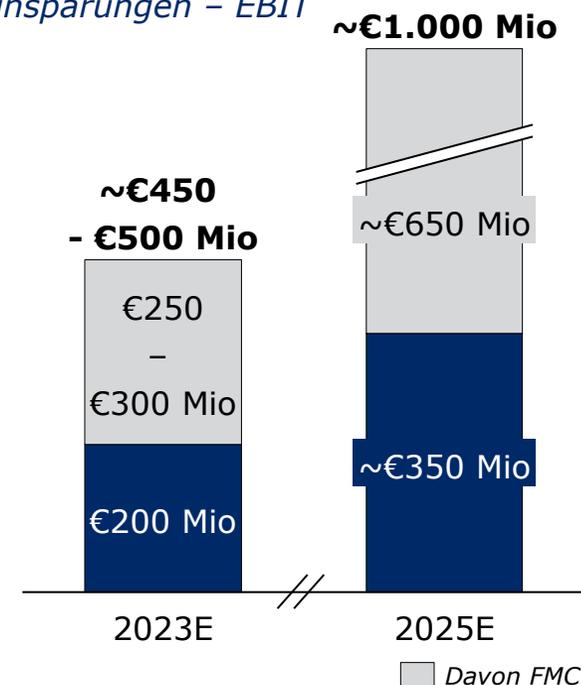
Kosteneinsparungen - Konzernergebnis

Vom Konzernergebnis zum EBIT



... Anpassung der Ziele für 2025

Kosteneinsparungen - EBIT basiert



Neue Zielsetzung auf EBIT-Grundlage mit dem Fokus auf Rentabilität

Einmalkosten von rund ~€700-€750 Mio (davon €250-300 Mio ohne FMC) zwischen 2023 und 2025, von denen ~2/3 in 2023 erwartet werden

GJ/23 – Ein Jahr der strukturellen Transformation

Erheblicher Gegenwind...

Steigende Kosten & Annualisierungseffekt

Personal



Material



Fracht



Energie



Weniger staatliche Unterstützung

(außer bei Energie)

Höhere Zinsen



... aber strukturelle Transformation

Umsetzung Kosteneinsparungen

Dekonsolidierung von FMC

Weitere Portfoliomaßnahmen

Stärkung unserer Wachstumsvektoren

→ Anstieg im Vergleich zum Vorjahr

Ausblick auf das Geschäftsjahr 2023

Fresenius-Gruppe

Organisches Umsatzwachstum
**Niedriges bis mittleres einstelliges
prozentuales Wachstum**

EBIT-Wachstum¹ inkl. FMC:
**Weitgehend stabil bis hoher
einstelliger Rückgang**

EBIT-Wachstum² exkl. FMC:
**Weitgehend stabil bis mittlerer
einstelliger Rückgang**

Operating Companies



- **Niedriges bis mittleres einstelliges** organisches Umsatzwachstum
- **Etwa ein Prozentpunkt unterhalb** des strukturellen EBIT-Margenbandes von **14 – 17%**



- **Mittleres einstelliges** organisches Umsatzwachstum
- **Innerhalb** des strukturellen EBIT-Margenbandes von **9 – 11%**

Investment Companies



- **Niedriges bis mittleres einstelliges** Umsatzwachstum bei konstanten Wechselkursen
- **Stabiler bis hoher einstelliger Rückgang** des operativen Ergebnisses exkl. 2022 PRF¹



- **Niedriges bis mittleres einstelliges** organisches Umsatzwachstum
- **Deutlich unterhalb** des strukturellen EBIT-Margenbandes von **4 – 6%**

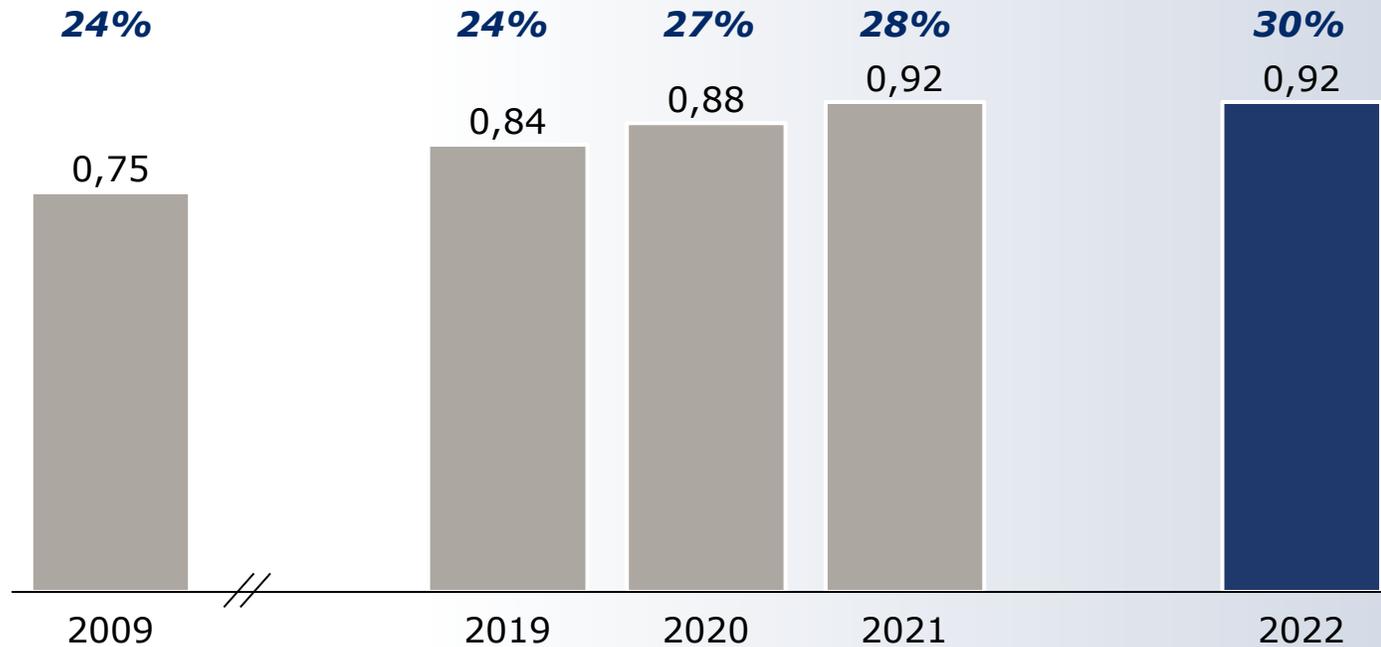
¹ EBIT bei konstanten Wechselkursen bereinigt um Förderungen aus dem "Provider Relief Fund" (PRF); €277 Mio (bei aktuellen Wechselkursen) PRF im Geschäftsjahr 2022; im Geschäftsjahr 2023 kein PRF erwartet

² Konstante Wechselkurse

Progressive Dividendenpolitik - Dividendenvorschlag von €0,92 pro Aktie

Dividendenpolitik (€ / Aktie)

Ausschüttungsquote¹



¹ Auf Basis der gesamten ausgezahlten Dividende und des Konzernergebnisses

Progressive Dividendenpolitik

- ✓ Attraktiver Shareholder Return
- ✓ Dividende für das Geschäftsjahr 2022 trotz schwierigen Umfelds unverändert
- ✓ Dividende im Einklang mit währungsbereinigtem EPS-Wachstum – jedoch mindestens auf Vorjahresniveau

Klare finanzielle Prioritäten für verbesserte Performance und Wertschöpfung

Finanzielle
Prioritäten auf
dem Weg zu
#FutureFresenius



**Fokus und
Transparenz**

Fokus und **Transparenz** durch
klare Kennzahlen und
Kapitalmarkt-Tage



**Strukturelle
Produktivität**

Verbesserung der **strukturellen
Produktivität** mit
Kosteneinsparungen von rund
€ 1 Mrd. bis 2025



Kapitalallokation

Stringente **Kapitalallokation** und
aktives **Portfoliomanagement**



**Fokus auf
Cash und ROIC**

Stärkerer Fokus auf Cash und ROIC



**Shareholder
Return**

Shareholder Return durch
progressive Dividendenpolitik



Entschuldung

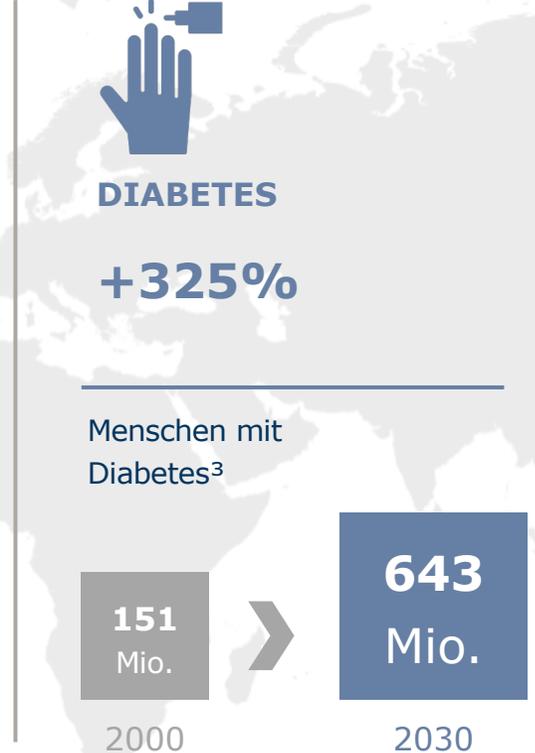
Entschuldung auf einen
Verschuldungsgrad innerhalb des
Zielkorridors von 3,0x – 3,5x –
Anspruch: **Investment-Grade-
Rating**



Pressekonferenz
Helen Giza
CEO, Fresenius Medical Care

Bad Homburg, 22. Februar 2023

Wir setzen uns weiterhin dafür ein, einer wachsenden Zahl von Patienten auf der ganzen Welt nachhaltig die bestmögliche Versorgung zu bieten.



1 United Nations Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022). World Population Prospects 2022: Summary of Results. UN DESA/POP/2022/TR/NO. 3
2 WHO Global Health Observatory (2019), bereinigt um Population <18 Jahren (Daten: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2022) World Population Prospects 2022, Online Edition (POP/F01-1) | 3 IDF Diabetes Atlas 2021 (10th edition) | 4 FME Long Range Patient Projection

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

Wert schaffen als führendes Unternehmen im Bereich der Nierenbehandlung

Struktur	Globales Geschäftsmodell mit zwei Segmenten	Finanzberichterstattung mit erweiterter Transparenz	Vereinfachte Governance-Struktur
Kapitalallokation	Disziplinierte Finanzierungspolitik		Fokus auf ROIC-Optimierung
Effizienz	FME25		
Portfolio-optimierung	Care Delivery 	Care Enablement 	
Unternehmenskultur	Verantwortung	Nachhaltigkeit	Diversität und Inklusion

Mit FME25 haben wir ein neues Betriebsmodell mit zwei globalen Segmenten eingeführt

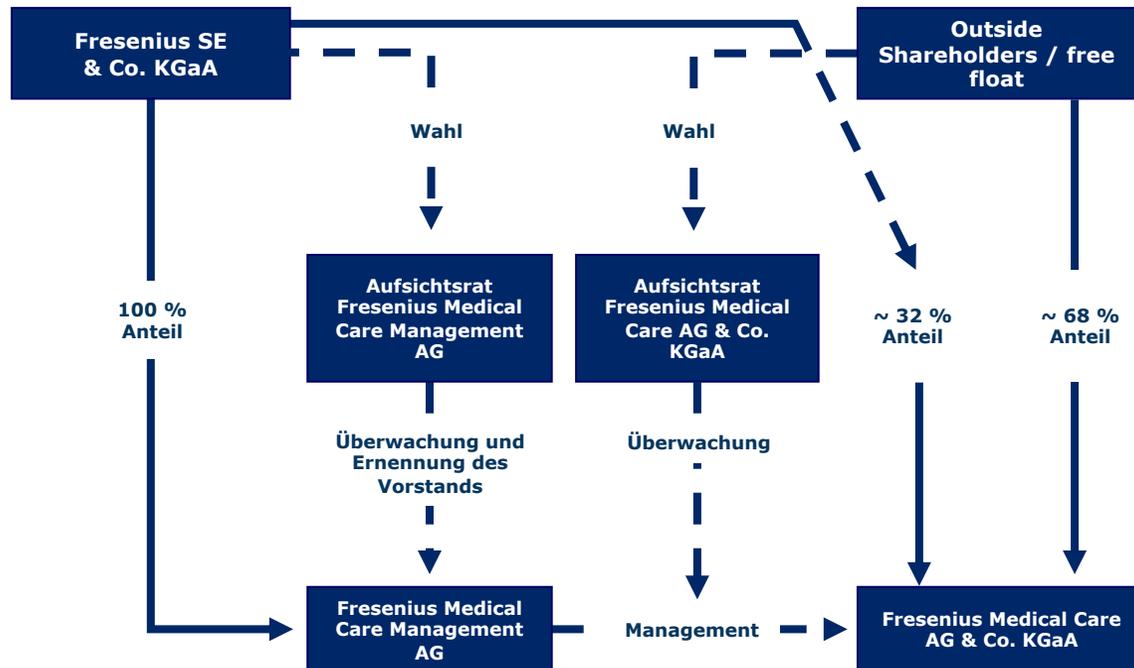


- ✓ Zwei globale operative Segmente mit durchgängiger Verantwortung
- ✓ Mehr Transparenz zur gezielten Verbesserung der Unternehmensleistung
- ✓ Globale, skalierbare und vollständig allokierte G&A-Funktionen zur Unterstützung der operativen Segmente

Wir schlagen den Aktionären vor, unsere Rechtsform in eine deutsche Aktiengesellschaft umzuwandeln

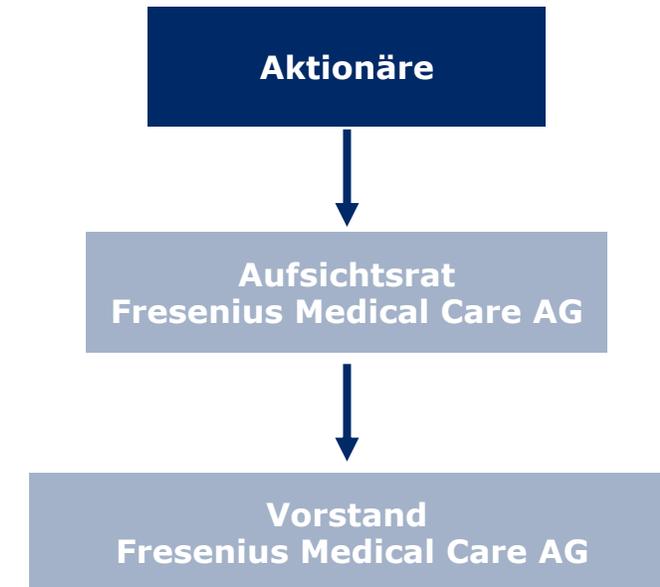
Aktuelle Governance-Struktur

Komplex, mit vielen Ebenen der Entscheidungsfindung



Mögliche, zukünftige Governance-Struktur

Vereinfacht und im Einklang mit deutschen Standard



Wir profitieren von der vorgeschlagenen neuen Rechtsform

Vorteile



- ✓ Vereinfachte Governance-Struktur stärkt die Rechte von Streubesitzaktionären
- ✓ Schnellere und vollständig unabhängige Entscheidungsfindung in Bezug auf die strategische Ausrichtung
- ✓ Freisetzung von Kapazitäten in Vorstand und Führungsteam
- ✓ Vermeidung von potenziellen Interessenskonflikten
- ✓ Direkte Mitbestimmung ermöglicht Fokussierung auf FME

Zu berücksichtigende Faktoren



- ✓ Begrenzter Druck auf Ratings erwartet
- ✓ Administrative Schritte erforderlich (inkl. außerplanmäßige Hauptversammlung)
- ✓ Einmal-Kosten von 50 bis 100 Mio. EUR
- ✓ Dissynergien im Zusammenhang mit der Entkonsolidierung vernachlässigbar

Zeitplan: Abschluss der Umwandlung in eine deutsche Aktiengesellschaft (AG) bis Ende 2023



Wir verfolgen weiterhin eine konsequente Finanzierungspolitik und konzentrieren unsere Investitionen auf ROIC-Optimierung



Reduzierung Verschuldungsgrad

- Absicht, Investment-Grade-Bewertung zu wahren und selbst auferlegten Nettoverschuldungsgrad einzuhalten
- Verwendung potenzieller Veräußerungsgewinne für Schuldenabbau



Rendite

- Dividendenpolitik in Einklang mit Ergebnisentwicklung
- Vorschlag einer Dividende von 1,12 Euro (-17 %) je Aktie



Gezielte Investitionen

- Fokus auf organisches Wachstum im Kerngeschäft
- Beschränkung der M&A-Aktivitäten auf ein Minimum
- Stringentes Management von Investitionen

Durch die Beschleunigung unserer Transformation sind wir auf dem besten Weg, um zu profitabilem Wachstum zurückzukehren

FME25 Transformationsprogramm



Beschleunigte und erweiterte Initiative

Nachhaltige
Einsparungen von
650 Mio. EUR
in 2025

Einmalige Kosten
von bis zu
650 Mio. EUR

Weitere Potenziale
im Segment Care
Enablement

Erfolge 2022

- ✓ Nachhaltige Einsparungen von 131 Mio. EUR (Prognose 40 – 70 Mio. EUR)
- ✓ Einmal-Kosten von 204 Mio. EUR

Plan 2023

- Nachhaltige Einsparungen von ca. **250 - 300 Mio. EUR** bis zum Ende des Jahres
- Einmal-Kosten von ca. **250 - 300 Mio. EUR**

Wertschöpfung durch betriebliche Effizienz und Portfoliooptimierung

	Care Delivery	Care Enablement
Effizienz	<ul style="list-style-type: none">▪ Turnaround-Bemühungen konzentrieren sich auf Produktivitäts- und Effizienzmaßnahmen▪ Verbesserung der operativen Auslastung – Verkleinerung des Kliniknetzwerkes in den USA	<ul style="list-style-type: none">▪ Effizienzverbesserungen zur Steigerung der Gewinnmarge:<ul style="list-style-type: none">▪ Preisanpassungsmaßnahmen▪ Produktivitätssteigerung▪ Überprüfung des Produktionsnetzwerks
Portfolio-optimierung	<ul style="list-style-type: none">▪ Ausstieg aus nicht-nachhaltigen internationalen Märkten▪ Veräußerung von Geschäftsbereichen außerhalb des Kerngeschäfts	<ul style="list-style-type: none">▪ Straffung der Forschungs- und Entwicklungsprogramme▪ Veräußerung von Produktbereichen außerhalb des Kerngeschäfts

Wir haben unsere Umsatzziele trotz des schwierigen Marktumfelds erreicht



Starke Inflation und höhere Kosten in den Lieferketten führen zu Anstieg des Kostenniveaus



Höhere Personalkosten und Arbeitskräftemangel belasten das Gesundheitssystem

	GJ 2022 € Mio.	GJ 2021 € Mio.	Wachstum in %	Growth in %cc
Revenue	19.398	17.619	10	2
Operating income	1.512	1.852	(18)	(25)
Operating income excl. special items ¹	1.817	1.915	(5)	(13)
Net income	673	969	(31)	(37)
Net income excl. special items ¹	913	1.018	(10)	(17)

¹Im Geschäftsjahr 2022 wurden Kosten im Zusammenhang mit dem FME25-Programm, die Auswirkungen des Kriegs in der Ukraine, die Auswirkungen der Hyperinflation in der Türkei, die Neubewertung des beizulegenden Zeitwerts des Anteils an Humacyte, Inc. und der Nettogewinn im Zusammenhang mit InterWell Health als Sondereffekte behandelt. | wb = währungsbereinigt

Im Jahr 2023 erwarten wir ein moderates Umsatzwachstum

GJ 2023

Umsatz (%)

Wachstum im niedrigen bis mittleren einstelligen Prozent-Bereich

(GJ2022 Basis: 19,4 Mrd. EUR)

Operatives Ergebnis (%)

Stabil oder Rückgang bis zu hoch-einstelligem Prozentbereich

(GJ2022 Basis: 1,54 Mrd. EUR¹)

Weitere Prognose¹

Bis 2025 wird eine verbesserte operative Gewinnmarge zwischen 10 und 14 % angestrebt.

Umsatz und operatives Ergebnis im Sinne dieses Ausblicks sind jeweils währungsbereinigt und schließen Sondereffekte aus. Sondereffekte werden als gesonderte Kennzahlen offengelegt („Umsatz ohne Sondereffekte“, Operatives Ergebnis ohne Sondereffekte“), um Effekte zu erfassen, die ungewöhnlicher Natur sind und zum Zeitpunkt der Erstellung der Prognose nicht vorhersehbar waren oder deren Umfang oder Auswirkungen nicht absehbar waren. Diese Effekte werden bereinigt, um die Vergleichbarkeit der vorgelegten Zahlen mit den Finanzziele des Unternehmens zu gewährleisten, die ohne Sondereffekte festgelegt wurden.

¹ Operatives Ergebnis 2022 ohne Sondereffekte und 2022 erhaltene finanzielle Unterstützung der US-Regierung n Höhe von 277 Mio EUR.

1 RESET

2 Finanzen GJ/22

3 Finanzielle Prioritäten & Ausblick GJ/23

**4 #FutureFresenius –
2024 und darüber hinaus**

Klares Zielbild ab 2024

2022

2023

2024+

- **Portfoliostruktur bereinigt**
- **FMC Turnaround-Leistung verbessert**
- **Helios gut unterwegs - Kabi bewegt sich ins Margenband**
- **Kosteneinsparungen wirken**
- **Sinkende Zinslast**

#FutureFresenius: Nächste Schritte





Q&A

Bad Homburg, 22. Februar 2023