

LIVE-TRANSKRIPT

Fresenius SE & Co. KGaA

Q&A

Pressekonferenz Geschäftsergebnisse 2025

am 25. Februar 2026

(Beginn: 10.55 Uhr)

Q & A

Katrin Kerner: Vielen Dank, Herr Sen und Frau Hennicken. - Damit eröffnen wir die Fragerunde. Nur kurz einige Hinweise zum Ablauf. Hier im Raum bitte ich um Handzeichen, Mikrofone werden gereicht. Im Stream drücken Sie bitte auf die Schaltfläche "Ich möchte eine Frage stellen", unmissverständlich. Dann meldet sich ein Kollege aus der Regie, und Sie werden, nachdem ich Sie aufgerufen habe, hier in den Raum und in den Stream übertragen. Wir würden uns auch sehr freuen, wenn wir Sie live im Stream sehen könnten.

Bitte stellen Sie zunächst maximal zwei Fragen. Wir wollen sicherstellen, dass alle zu Wort kommen. Insgesamt haben wir für die Fragerunde bis 11.30 Uhr eingeplant. Damit starten wir mit der ersten Frage hier im Saal. - Herr Schirmacher.

Jorg Schirmacher (Platow): Guten Morgen!

Katrin Kerner: Noch ganz kurz, Herr Schirmacher. Das Mikro ist auf dem Weg.

Jorg Schirmacher (Platow): Guten Morgen, Jorg Schirmacher von Platow. Zunächst einmal: Gratulation zu den guten Q4-Zahlen und auch Gratulation zur vorzeitigen Vertragsverlängerung an Sie, Herr Sen. - Ich habe zwei kurze Fragen an Sie, Frau Hennicken. Im Investorencall im November letzten Jahres sprachen Sie bei der

Kapitalallokation vom Fokus auf Deleveraging, aber auch Investitionen ins eigene Geschäft. Jetzt haben Sie auf der Nettoverschuldungsebene Fortschritte gemacht. Können Sie sich jetzt einen Shift hin zu mehr Investitionen vorstellen? Wenn man sich jetzt die Ambitionen für 2026 gegenüber 2025 anschaut, sieht man, dass auch Fresenius langsam an seine Grenzen stößt. Falls Sie sich das vorstellen können: Wo sehen Sie ganz konkret Potenzial für Investitionen?

Und die zweite Frage ist zum ROIC Ihrer 6-bis-8-Prozent-Ambition. Die Goldschätze wurden, denke ich, in den letzten Jahren weitestgehend gehoben. Sie haben 140 Basispunkte nach oben gemacht. Kann man hier eher mit einer flachen Entwicklung in den nächsten Jahren rechnen, und wo liegen die Kapitalkosten von Fresenius? - Danke schön.

Sara Hennicken: Gern gehe ich auf Ihre beiden Fragen ein. Ich fange gern mit dem Thema Verschuldungskorridor und Investitionen an. Sie wissen, wir haben letztes Jahr unseren Verschuldungskorridor reduziert und gesetzt auf 2,5 bis 3 Mal. Wir haben das Jahr beendet mit 2,7, also gut in der Mitte des Korridors und fühlen uns sowohl mit dem Korridor sehr wohl als auch mit dem sehr substanziellen Fortschritt beim Deleveraging, den wir gemacht haben. Wir haben mit REJUVENATE bewusst ein neues Kapitel aufgeschlagen, auch sozusagen nach Re-VITALIZE hinein in REJUVENATE. Das fokussiert eben auch auf Innovation, auf Wachstum, und dafür sind auch Investitionen erforderlich. Wir haben ganz bewusst für das kommende Jahr unseren CAPEX beispielsweise auf 5,5 Prozent des Umsatzes hochgesetzt. Letztes Jahr - einmal als Referenzgröße - lag er bei 4,4. Es ist aber nicht nur der CAPEX. Wir wollen in Summe in zukünftiges Wachstum investieren, in zukünftiges, profitables Wachstum, und das geht in erster Linie auf einer organischen Stärkung unserer Plattform. Das heißt, da reden wir über Dinge wie Kapazitätserweiterungen, darüber, digitale Plattformen zu stärken, da reden wir aber auch über Portfoliostärkung, vor allen Dingen in den Kabi-Bereichen von Pharma, über Biopharma. Wir reden auch über Investitionen in Innovationen, beispielsweise im Bereich Nutrition oder MedTech.

Zu Ihrem zweiten Punkt, der Frage nach dem ROIC. Wir haben den ROIC um 140 Basispunkte bewegt. Das ist eine enorme Bewegung für eine derart träge Kennzahl, sage ich einmal, denn Sie wissen, es geht letztendlich um unser EBIT, geteilt durch

unsere Assets, einmal ganz grob skizziert. Die Assetbasis ist natürlich eine relativ träge Basis. Dass wir trotzdem so weit gekommen sind, zeigen, glaube ich, die Fortschritte, die wir gemacht haben. Wenn ich nach vorn schaue, werden wir diese Messzahl-Kenngröße weiter nach oben treiben. Sie sehen, wir haben unsere Range von 6 bis 8 Prozent. Die Investitionen, die wir in unsere Assetbasis tätigen, machen wir immer mit einem Blick darauf: Wo ist die langfristige Profitabilität? Wie ist der langfristige Return auf das eingesetzte Kapital? Das messen wir ganz klar eben an ROIC. Unsere Kapitalkosten zum Jahresende liegen bei rund 5,2 Prozent, also deutlich unter dem Return auf unser investiertes Kapital.

Michael Sen: Ich mache das sonst nicht, aber hier möchte ich trotzdem noch ergänzen, weil Sie zwei Begriffe erwähnt haben, und ich möchte sie in einen Kontext setzen. Also, die Goldschätze haben wir in den letzten Jahren nicht gehoben. Das Heben der Goldschätze wird jetzt kommen, nämlich über eine Innovationspipeline. Wir haben angefangen, in Innovationen zu investieren: in Pipeline, in Moleküle, in Applikationen, in KI, in Geräte. Das heißt also, wir wollen weiter wachsen und unsere Plattformen stärken. Ich hoffe, dass die Goldschätze erst noch gehoben werden. Das war der erste Punkt.

Zweiter Punkt. Erschöpft sind die Ressourcen in der Bilanz überhaupt noch nicht. Durch die harte und disziplinierte Arbeit haben wir uns den Freiraum in der Bilanz geschaffen. Schauen Sie sich an, wo wir mit 2,7 Mal Net Debt to EBITDA stehen. Das ist ja auch ein selbstauferlegter Korridor. Jede halbwegs vernünftige Investmentbank kann Ihnen daraus einen Headroom errechnen. Wenn Sie dann noch Wachstum haben wollen - was wir ja wollen -, müssen Sie Zähler und Nenner bei Net Debt zu EBITDA beachten.

Das Dritte ist, wir verfügen noch über weitere Monetary Items, die wir als Potenzial nutzen können. Im Übrigen, wenn Sie sich das Verhältnis Abschreibungen zu CAPEX anschauen: Wir haben erhöht, wie Frau Hennicken gesagt hat, jetzt auf 5,5 Prozent, weil wir die letzten Jahre sehr diszipliniert - das heißt vor allen Dingen: gezielt - vorgegangen sind. Dann liegt das Verhältnis von CAPEX zu Depreciation immer noch bei 100 Prozent. Ich kenne Wachstumsunternehmen, die in der Regel bei 110 bis 120 Prozent liegen.

Katrin Kerner: Gut. Hören Sie mich? In der letzten Reihe. Genau, in der letzten Reihe: Sonja Wind und danach Frau Weiß.

Sonja Wind (Bloomberg News): Danke schön. - Ich hätte eine Frage zu den jüngsten Entwicklungen bei den US-Zöllen mit dem Supreme Court Ruling. Es ist zwar noch etwas unklar, aber wie denken Sie aktuell darüber nach? Überlegen Sie, eventuell Entschädigungen zu beantragen für die Kosten, die schon entstanden sind, wenn das möglich ist? Die zweite Frage betrifft Fresenius Medical Care: Gestern ist die Aktie abgestürzt. Was sind da Ihre aktuellen Überlegungen für den 29-Prozent-Anteil? Wollen Sie den langfristig weiter halten, oder hat sich da etwas geändert?

Michael Sen: Vielen Dank. Sehr spannende Fragen. - Es gab ja das IEEPA-Urteil zu den Zöllen, und gestern gab es dann noch einen State of the Union Address. Nun, ich würde es mal so einordnen, dass dieses Urteil einfach nur ein weiterer Datenpunkt dieser neuen Weltordnung ist, die geprägt sein wird von einer gewissen Unvorhersehbarkeit und damit Unsicherheit. Aber wenn man das einordnet, erst mal jetzt für uns: Wir waren und sind seit mehreren Quartalen in sehr konstruktivem Austausch mit der US-Administration, wie sich unser Portfolio mit den Anforderungen und dem Zielbild der neuen Administration matcht. Bei den Generika geht es der US-Administration vor allen Dingen um das Thema Souveränität und Resilienz. Wir als der größte - wenn man sich die letzten IQvia-Daten anschaut - Spieler, jetzt sogar mit einem Abstand zu Pfizer für essenzielle Medikamente, spielen dabei eine wichtige Rolle und haben auch noch lokale Wertschöpfung. Das hat dazu geführt, dass es bisher klare Aussagen gab, dass diese Generika von den Zöllen befreit sind.

Wo uns die Zölle treffen, aber natürlich in einem viel geringeren Ausmaß, ist bei der Medizintechnik, insbesondere bei den Infusionspumpen. Das heißt - egal, wie das Urteil ausfällt, egal, ob jetzt auf Section 122 neue Zölle erhoben werden oder welche andere Section gewählt wird -, die grundlegende Underlying Intention der US-Regierung bleibt ja gleich, insbesondere jetzt für unser Segment. Ich rede jetzt nicht für die große Ökonomie, sondern für unser Segment, nämlich Versorgungssicherheit zu gewährleisten, Fertigungskapazitäten und ganze Supply-Chain-Netzwerke in den USA einzuführen. Daran hat sich nichts verändert, ganz im Gegenteil. Wir sehen weitere Entscheidungen in den USA, die eigentlich für einen faireren, transparenteren

und marktkonformen Zugang zu bezahlbarer Medizin sorgen wollen. Nehmen Sie ein FTC-Urteil oder -Enforcement-Verfahren aus den letzten Wochen oder auch eine Reform der sogenannten Pharmacy Benefit Managers. Insofern ist es so einzuordnen: Für unser Unternehmen spezifisch gibt es zunächst keine großen Auswirkungen. Aber auch im Gesamtkontext wird die Agenda weiter gefahren, und das Urteil hat nur gesagt, dass man das auf Basis von IEEPA nicht machen darf. Es hat nichts zu Rückzahlung und Nicht-Rückzahlung gesagt. Jetzt schauen wir erst einmal, wie sich sozusagen die Rechtsprechung aus diesem Thema entwickelt.

Was war noch gefragt worden? Ich glaube, das war es. Ach so, FMC - da sind wir wie so eine Schallplatte. Erst einmal ist wichtig: FMC ist eine reine Finanzbeteiligung, und auch heute begleiten wir es schon mit dem Aktienrückkaufprogramm, das die FMC fährt, parallel auf der anderen Seite, um den Anteil mindestens wiederherzustellen. Sie haben die 28 angesprochen. Wir haben immer mal von 25/1 gesprochen, also auch da hätte man noch Luft zum Thema "Die Dinge sind erschöpft", und natürlich haben wir immer gesagt, das kann langfristig auch ein Monetary Item sein.

Jetzt muss man aber im Nahbereich erst einmal sehen: Ja, wir haben auch die Aktienkursreaktionen gesehen. Wir haben aber auch gut zugehört, was das Management vorhat. Und das Management hat ja vor, die Dinge zu verbessern: Es arbeitet weiter an Effizienzsteigerungen, an einer neuen Produkteinführung und dergleichen mehr. Es ist hoch Cash-generativ, dieses Geschäft. Wir haben gesehen, wie DaVita auch performt hat - nach wie vor Musik in der Wertsteigerung drin, und deshalb tun wir gut daran, so weiterzufahren, wie wir bisher gefahren sind.

Katrin Kerner: Frau Weiß. - Genau, letzte Reihe.

Patricia Weiß (Reuters News): Vielen Dank. - Ich habe eine Nachfrage zum Ausblick. Das Kernergebnis je Aktie liegt ja mit dem anvisierten Wachstum unter dem dieses Jahres. Die Börse reagiert ein bisschen enttäuscht. Vielleicht können Sie sich dazu äußern, warum das etwas verhaltener ausfällt, ebenso liegt auch die EBITDA, die Rendite, die EBIT-Marge, die Sie anstreben, dieses Jahr auf Vorjahresniveau. Vielleicht können Sie das auch noch einmal einordnen.

Und eine Frage an Herrn Sen mit Blick auf die Vertragsverlängerung: Es ist ja seit Ihrem Amtsantritt sehr viel geschehen. Was sind denn nun Ihre wichtigsten Ziele für die weitere Amtsperiode? Welche größten Veränderungen sind in dieser Zeit unter Ihnen zu erwarten? - Vielen Dank.

Michael Sen: Ja. Also, zuerst einmal zur Einordnung. Ich glaube, wir können mit der Aktienkursentwicklung im letzten Jahr zufrieden sein. Und wenn Sie sich alle Zielwerte der Research-Seite, also der Sell Side, anschauen, da ist sogar noch ein bisschen Luft drin zu dem auch sehr hohen Niveau, das wir in den letzten Tagen und Wochen gesehen haben. Alle Gespräche mit den Investoren auf der Buy Side, also den echten Investoren, sind eigentlich sehr ermutigend, weil sie genau mit der Tiefe des Potenzials, das wir heute versucht haben anzusprechen - was da noch an Wachstum kommt und kommen kann - eigentlich sehr zufrieden sind. Nun, wir stehen am Anfang eines Jahres, deswegen die 4 bis 6 Prozent, weil wir eine Menge vorhaben. Wir haben eine Menge Produktplatzierungen im Ernährungsbereich. Wir müssen weiter unsere Biosimilars-Pipeline ausrollen, und das muss alles erst mal passieren. Also, wir haben in den nächsten dreieinhalb Quartalen noch viel Arbeit vor uns. Wenn das alles gelingt, dann schauen wir mal, wo wir in diesem Band auf der Umsatzseite herauskommen.

Das Zweite ist, je nachdem, wo man da auf der Umsatzseite herauskommt, ergibt sich dann natürlich etwas auf der Ergebnisseite. Sie dürfen nicht vergessen - und das ist auch das Feedback der ersten Investoren vom Kapitalmarkt -: In diesem Umfeld der - und Ihre Kollegin hat es ja gerade angesprochen - erhöhten Unsicherheit, der täglichen Entscheidungswechsel von politischen Entscheidungsträgern und einer neuen Weltordnung, finde ich eigentlich diesen Outlook relativ stark.

Was die zweite Amtszeit anbelangt, wollen wir das fortführen, und zwar gemeinsam fortführen. Angefangen mit dem Management Board. Wir haben eine Gruppe von Führungskräften, die Top-Ex-Gruppe. Zusammen mit dem Aufsichtsrat wollen wir genau diesen Plan in REJUVENATE und dann irgendwann mal in REIMAGINE weiter fortführen, dieses innovationsgetriebene Wachstum: auf Innovationen setzen in der klinischen Ernährung, in der Medizintechnik, auf Moleküle setzen, durch eigene Entwicklungen in der BioPharma oder durch Einlizenzierung, bei den Generika und bei den IV-Solutions weiterhin die Pipeline stärken, beispielsweise auch durch

Einlizenzierungen oder eigene Entwicklungen, im Krankenhausbereich die stärkere digitale Durchdringung und immer mehr KI, nicht nur Applikationen, sondern jetzt auch Agenten, einzusetzen, um vor allen Dingen unsere Ärzte und Pfleger und Pflegerinnen und Ärztinnen von bürokratischen Aufgaben zu befreien, damit sie sich mehr dem Patienten widmen. Und wenn das alles gelingt, wird unsere Relevanz weiterhin steigen, und dann gestalten wir eigentlich die Zukunft mit.

Ich gebe Ihnen ein Beispiel aus der klinischen Ernährung. Vor gut zweieinhalb Jahren haben wir uns mit Herrn Antonelli und seinem Team einmal die Patentlandschaft angeschaut, und festgestellt, dass wir über Jahre keine neuen Patente angemeldet haben. Das haben wir seit zwei Jahren geändert. Wir haben letztes Jahr eine zweistellige Anzahl von Patenten angemeldet. Wir werden dieses Jahr eine ebensolche Zahl an Patenten anmelden. Jetzt stellen Sie sich vor, die würden im übernächsten Jahr und im überübernächsten Jahr genehmigt werden. Das sind die Zukunftsthemen, die Wachstum treiben. Wir haben eine Pipeline bei den Biosimilars, wo wir gesagt haben, wir wollen die bis 2030 verdoppeln. Es gibt übrigens einige im Kapitalmarkt, die das für konservativ halten. Da haben wir gesagt: Ja, das Verdoppeln ist auf Basis der bestehenden Moleküle. Wenn wir Freiraum haben, können wir noch weitere Moleküle einlizenzieren, co-entwickeln, dazukaufen. Das wollen wir alles fortsetzen und damit Fresenius dahin bringen, wohin es gehört und zu dem relevanten Unternehmen im Gesundheitssystem machen. Auf diese Reise, die wir schon zum Teil vorgedacht haben, freue ich mich.

Katrin Kerner: Frau Becks, Sie hatten noch die Hand gehoben. Zweite Reihe, genau. Das Mikro ist auf dem Weg.

Britta Becks (Dow Jones Newswires): Besten Dank. - Ich habe auch noch zwei Fragen, und zwar auch noch einmal das Core EPS. Mich würde interessieren, warum Sie jetzt auf diese Steuerungskennziffer umstellen, also weg vom Fokus auf rein operativen EBIT. Und warum gerade jetzt? Und noch mal EBIT-Margen-Entwicklung. Der Markt hat unter anderem ja heute Morgen darauf verschnupft reagiert, dass die Margenentwicklung im vierten Quartal zwar gestiegen ist, klar, aber offenbar unter den Erwartungen geblieben ist. Was genau ist im vierten Quartal, um das zu erklären? Offenbar hat der Markt da nicht richtig verstanden, worauf das zurückzuführen ist. Mir

sind zwei Dinge auf den ersten Blick aufgefallen. Zum einen, dass bei Helios Spanien die Marge zurückgegangen ist. Sie hatten von Jahresendeffekten gesprochen. Was genau muss ich mir darunter vorstellen? Und warum ist beispielsweise bei Kabi die Marge nur "stabil" geblieben? Vielleicht könnten Sie diese beiden Aspekte noch mal näher erläutern. - Besten Dank.

Sara Hennicken: Ja, sehr gern. - Ich fange mal an mit dem Thema Core EPS. Warum jetzt und warum diese Kennzahl? Ich glaube, das Erste ist: Es ist die gebräuchlichere Kennzahl im Kapitalmarkt und für Investoren. Das heißt, sie vereinfacht die Vergleichbarkeit. Ein Grund. Der zweite Grund: Es ist das, was letztendlich unseren Aktionären auch zur Verfügung steht. Insofern auch da: Wir wollen weiter Wert schaffen für unsere Aktionärinnen und Aktionäre; auch da macht Core EPS eine Menge Sinn. Warum jetzt? Warum nicht von Anfang an? Nun ja, als wir angefangen haben, standen wir am Anfang der FutureFresenius-Reise. Ich glaube, Sie sehen: Als Unternehmen sind wir auch finanziell deutlich strukturell verbessert. Wir haben ein anderes Maturitätslevel. Insofern glauben wir, dass jetzt auch der richtige Zeitpunkt ist, abzurücken ein bisschen von dem EBIT, was die operativen Geschäfte deutlich mehr kennzeichnet, und auf ein Core EPS und damit näher an Aktionäre, Marktvergleichbarkeit etc. heranzugehen. Das heißt, die Reflexion der größeren Maturität. Das heißt übrigens nicht, dass wir Ihnen als Indikation nicht weiterhin auch die EBIT-Marge zur Verfügung stellen und auch EBIT-Margen-Bänder der Segmente zur Verfügung stellen und auch EBIT-Margen-Ausblicke für das Finanzjahr. Das sind Ihre Indikationen, um letztendlich auf ein Core EPS auch herunterzukommen.

Die Frage nach dem Q4: Vielleicht fange ich hierzu einmal bei meiner persönlichen Einschätzung an. Ich finde, wir haben ein fantastisches viertes Quartal gehabt. Wir hatten die Beschleunigung, die wir uns von Anfang an vorgenommen haben. Wir haben gesehen, wie stark unser Umsatzwachstum performt hat. Wir haben gesehen, wie deutlich unser EBIT auch gewachsen ist. Wir haben gesehen, wie wir wieder zweistellig im EPS-Wachstum waren. Insofern würde ich das in meiner Erwartungshaltung und dem, was der Kapitalmarkt erwartet, ein bisschen einordnen.

Das Zweite: Wenn man jetzt einmal auf die Zahlen heruntergeht und nach Spanien schaut, muss man sagen: Spanien performt im vierten Quartal auf einem sehr hohen

Margenniveau. Wenn Sie sich die Marge anschauen, ist das vierte Quartal bei Spanien sehr stark. Letztes Jahr war das vierte Quartal auch sehr stark, und da kommen wir vielleicht so ein bisschen zu den Jahresendeffekten, die Sie auch angesprochen haben. Wenn ich auf Spanien schaue, fällt mir immer wieder auf: Spanien ist ein Markt, den man eher im Gesamtjahr vergleichen oder anschauen muss. Denn was Sie sehen, ist, dass Q3 saisonal immer relativ schwach ist. Das heißt, in Q4 passiert eine ganze Menge, und zwar sowohl, was die Patienten betrifft und die Aktivität in den Krankenhäusern als auch was immer wieder auch Jahresendvereinbarungen betrifft, was Abrechnungszyklen anbetrifft etc. Insofern ist für mich das Q4, wenn ich mir die Marge angucke, ein sehr starkes Jahr. Ja, das ist ein bisschen - 10 Basispunkte, glaube ich - schwächer als letztes Q4, aber auch letztes Q4 war ein sehr starkes Quartal aus meiner Sicht. Wenn Spanien dieses Level sozusagen performt, dann finde ich, ist das ehrlicherweise eine sehr beachtliche Leistung.

Das Zweite: die Kabi-Marge. Michael Sen hat es, glaube ich, auch gesagt: Wir hatten einen Keto-Effekt, der ab Q2 eingesetzt hat. Wir haben Zölle, die sich zum ersten Mal in Q3, aber dann eben auch in Q4 in der vollen Höhe materialisiert haben, und trotz all dieser Gegenwinde - wir haben auch FX-Themen drin -, trotz all dieser Themen ist die Marge stabil geblieben. Auch da finde ich, wenn man das jetzt nur mal Year-over-Year vergleicht, hinkt der Gegenwind, der uns entgegengeschlagen ist und den Kabi wegkompensiert hat. Das wird in diesem Vergleich, finde ich, nicht richtig gesehen. Insofern würde ich auch da sagen: gutes Ergebnis in Q4. Und wenn man sich die Wachstumsraten anguckt, finde ich, sprechen die für sich.

Michael Sen: Da will ich den Kapitalmarkt einmal in Schutz nehmen. Ich glaube nicht, dass er etwas nicht verstanden hat. Gemeinhin habe ich heute vom Trading Desk gelesen, dass man von "Gewinnmitnahmen" spricht. Es ist nicht so, dass irgendjemand etwas nicht verstanden hat.

Katrin Kerner: Herr Balzter in der zweiten Reihe.

Sebastian Balzter (FAZ): Danke schön. - In Deutschland sind die Ausgaben der Krankenversicherung für das Pflegepersonal so stark gestiegen in den letzten Jahren, seit es das Pflegebudget gibt. Es ist eine Frage, die Helios betrifft. Ich frage mich, wie

sehr Deutschlands größter Krankenhausbetreiber davon profitiert hat. Anders gefragt: Wie haben sich die Pflegepersonalausgaben und die Pflegepersonalstärke verändert, seit diese Neuregelung gilt?

Vielleicht noch eine kurze Nachfrage: Wenn Casiopeia so wunderbar ist, warum nur in Spanien und nicht bei uns?

Michael Sen: Die zweite Frage beantworte ich Ihnen gleich. Die erste Frage leite ich ein, und dann übergebe ich kurz an Herrn Möller. Von dem Pflegebudget haben wir gar nichts, weil es ja genau Effizienzen verhindert. Das ist ein durchlaufender Posten. Deswegen explodiert der ja auch bei den Krankenkassen. Wenn niemand einen Anreiz hat, ob man die Aufgabe mit einem Einsatz von zehn oder mit dem Einsatz von 100 machen kann, dann passiert das, was da passiert. Also, das ist eine Art Überregulierung, die zu einer Fehlsteuerung führt. Aber vielleicht, Herr Möller: Robert, wenn du noch etwas dazu sagst, dann komme ich noch einmal zu Casiopeia.

Robert Möller: Ja, gern. - Es ist vollkommen richtig, was Sie sagen, Herr Balzter. Danke für die Frage. Natürlich hat sich im Zusammenspiel mit der Einführung des Pflegebudgets und der Pflegepersonaluntergrenzenverordnung eine ganze Menge getan auf dem Pflegemarkt. Tatsächlich sehen wir, dass wir, wenn wir jetzt mal als Referenzzeitpunkt das letzte volle vorpandemische Jahr 2019 sehen, etwa 15 Prozent mehr Pflegepersonal heute beschäftigen. Das tun wir in unserem Unternehmen. Das ist auch ein Trend, der sich bundesweit abspielt. Sie wissen auch - und auch das gilt sowohl für den Markt als auch für uns -, dass die Patientenzahlen, verglichen mit 2019, jetzt nicht in dem gleichen Maße angestiegen sind. Zur Frage: "Inwieweit trifft es auch für Helios zu?" kann ich sagen, ungefähr im Marktschnitt, also 15 Prozent mehr Pflege bei etwa gleichem Caseload.

Michael Sen: Ja, ich will nur noch mal dazu bestätigen: Casiopeia ist toll. Ich glaube, einer Ihrer Kollegen war einmal da und hat sich das angeschaut. Also, es ist nicht angeblich toll, sondern es ist toll. Und ja, warum können wir das nicht einfach kopieren? Das ist genau die Frage. Weil wir hier andere regulatorische Bedingungen haben, zum Beispiel beim Datenschutz, zum Beispiel bei der Zusammenarbeit zwischen Kliniken, zum Beispiel bei der Interoperabilität von Krankenhäusern und, und, und. Oft wird ja,

sagen wir mal, aus den Ländern auf Europa gezeigt, dass das alles nicht geht innerhalb Europas, das Europäische Parlament würde da immer im Wege stehen. Das zeigt ja nur, dass innerhalb Europas es in einem Land geht, was im anderen Land nicht geht. Ich weiß nicht, wie viele Datenschutzverordnungen wir dann noch mal auf Länderebene haben. Es ist auch nicht so einfach, Daten von Wiesbaden nach Berlin zu bringen. Das ist genau die Deregulierung, die wir fordern.

Im Übrigen: In Spanien ist Casiopeia deswegen auch wieder toll, weil es genau die Patientenreise abbildet, den Patienten in den Mittelpunkt stellt, weil es keine Sektorgrenze gibt zwischen dem ambulanten Bereich und dem stationären Bereich. Wenn Sie in Deutschland ein Krankenhaus, auch eines unserer Krankenhäuser, verlassen, dann bekommen Sie meist in Papierform einen Arztbrief. Den dürfen Sie dann Ihrem Hausarzt geben. Jetzt stellen Sie sich mal vor, Sie haben eine schwerwiegendere Krankheit oder Episode und müssen nachverfolgt werden, monitort werden. Dann verlassen Sie unser Krankenhaus, und wir verlieren Sie. Wir haben Sie ja nicht mehr. Sie kriegen einen Brief auf Papier, und dann gehen Sie zu Ihrem Hausarzt. Und was er dann macht oder sie dann macht, wissen wir nicht. In Spanien gibt es diese Regelung nicht. Deswegen habe ich das in meiner Rede eingeführt. Das heißt also, um das sehr plastisch zu vereinfachen: Lassen Sie uns doch mal die Rahmenbedingungen wie in Spanien hier in Deutschland kopieren. Dann können Häuser, wie wir auch solche Dinge einsetzen.

Katrin Kerner: Frau Rothbart, Sie hatten auch die Hand gehoben. Genau.

Karolin Rothbart (Börsen-Zeitung): Danke schön. - Hallo. Noch mal eine Frage an Herrn Sen: Sie hatten ja gesagt, die Gesundheitswirtschaft sitzt jetzt in Berlin, in Washington, in Brüssel mit am Tisch. Jetzt hat vor ein paar Tagen das Europäische Gericht die Klagen der Pharmaindustrie in Europa gegen die Kommunalabwasserrichtlinie bzw. die erweiterte Herstellerverantwortung zurückgewiesen. Das war ja ein großer Streitpunkt. Wurden Sie da nicht gehört? Saßen Sie da am Katzentisch? Was ist da los?

Michael Sen: Nein, wir saßen da nicht am Katzentisch, ganz im Gegenteil. Wir wurden da gehört, auch über die Verbände. Das Urteil kann man einordnen. - Pierluigi, do you want to say something?

Pierluigi Antonelli (Übersetzung): Yes, certainly. - Was wir hier diskutieren, ist die Art und Weise. Und Sie kennen das wahrscheinlich auch. Sie wissen, dass dieses Verfahren fallengelassen wurde. Das Gericht hat aber festgestellt, dass das Fallenlassen nichts mit den Argumenten zu tun hat, die wir hervorgebracht haben. Es gab da einfach ein schlechtes Gleichgewicht zwischen dem, was der pharmazeutischen Industrie als Last aufgelegt wird, und natürlich dem, was wir im Bereich der Resilienz der europäischen Pharmaindustrie schon besprochen haben. Es geht darum, dass wir kontinuierlich liefern möchten.

Auf der anderen Seite möchten wir natürlich auch richtig allokieren, und zwar basierend auf den Lasten, die die Pharmaindustrie grundsätzlich tragen muss. Wir prüfen derzeit eine Berufung gegen die Entscheidung einzulegen, damit die Richtung, die eingeschlagen wurde, noch einmal geändert werden könnte. Wir möchten natürlich die europäische Industrie nicht in Gefahr bringen und möchten sicherstellen, dass jeder und jede Zugang zu bezahlbaren Generika in Europa bekommt.

Katrin Kerner: Weitere Fragen hier im Raum? - Ja, ein, zwei schaffen wir noch. - Frau Vedder.

Tanja Vedder (dpa-AFX): Schönen guten Tag. - Ich habe noch eine Frage, weil mir jetzt so in der Berichterstattung und an Ihren heutigen Aussagen aufgefallen ist, dass das Wort "sparen" zunehmend irgendwie in den Hintergrund rückt. Kann man jetzt plakativ sagen, die Zeiten des Sparens sind für Fresenius vorbei, und Sie können wieder aus den Vollen schöpfen? Sie hatten ja zuletzt bei Helios auch ein Sparprogramm laufen. Das hat sich entsprechend ja positiv im vierten Quartal ausgewirkt. Können Sie das noch mal genau beziffern, die positiven Beiträge? Und sind Sie dort jetzt fertig mit dem Programm?

Sara Hennicken: Ja, ich kann gern darauf eingehen. Lassen Sie es mich so sagen: Als wir mit Re-VITALIZE angefangen haben, haben wir tatsächlich sehr stark auch auf

strukturelle Produktivität gesetzt. Aber das ist genau das, was ich meinte. Das ist der Muskel, den wir trainiert haben, den wir nicht verlernen. Der ist tief embedded in der DNA, insbesondere bei der Kabi. Den hat die Helios mit ihrem Unternehmensprogramm letztes Jahr auch angestoßen. Damals haben wir angekündigt, dass es rund 100 Millionen sind. Die sind auch sozusagen tatsächlich vollumfänglich in 2025 geleistet worden. Es gibt Initiativen, die darüber hinaus nachhallen. Es gibt neue Ideen, auch hier über Produktivität zu sprechen. Und ich glaube, das ist für mich noch mal ganz wichtig, auch zu unterscheiden. Für mich geht es nicht darum, Kosten zu sparen, sondern für mich geht es wirklich darum, Produktivität zu steigern. Und die Frage der Produktivitätssteigerung hat auch ganz häufig etwas mit Effizienz zu tun. Insofern: Wir fokussieren, wir simplifizieren, wir setzen auf Effizienz; wir setzen auf Digitalisierung. Das ist weit mehr, als, ich sage mal, ein Kosteneinsparen. Diesen Muskel, weiter Produktivität in den Fokus zu setzen, haben wir sozusagen mit Re-VITALIZE angefangen, und trainieren ihn weiter; wir haben ihn weiterhin.

Ich glaube, ganz wichtig ist jetzt: Mit REJUVENATE setzen wir eben auch noch mal neue Akzente, vor allen Dingen beim Stärken unserer Plattformen und bei der Investition in unseren Core. Ich glaube, so würde ich das Bild sozusagen eher zeichnen. Ich glaube, damit bin ich auf die Punkte im Wesentlichen eingegangen.

Katrin Kerner: Zeit für eine letzte Frage hätten wir noch. - Da sehe ich keine Hand mehr. Im Stream haben wir auch keine Fragen. Damit schließen wir die Fragerunde und die heutige Pressekonferenz.

Zwei Terminhinweise noch an dieser Stelle: Am 6. Mai stellen wir die Ergebnisse zum ersten Quartal vor. Unsere Hauptversammlung findet am 22. Mai wie gewohnt in Frankfurt statt. Vielen Dank für die Teilnahme und für die Fragen. Auf Wiedersehen und bleiben Sie gesund!

Für alle hier im Raum haben wir noch die Möglichkeit zum Get-together mit den Vorständen hier außerhalb des Foyers. Bis gleich!

(Schluss: 11.28 Uhr)