

Friederike Segeberg
Group Communications

Fresenius SE & Co. KGaA
Else-Kröner-Straße 1
61352 Bad Homburg
Deutschland
T + 49 175-9627751
friederike.segeberg@fresenius.com
www.fresenius.de

25. Februar 2026

Fresenius Jahrespressekonferenz

Fresenius 2025 mit erneut starkem Jahresergebnis
#Future Fresenius Rejuvenate-Phase beschleunigt langfristige
Wertschaffung



Rede des Vorstandsvorsitzenden **Michael Sen** und der
Finanzvorständin **Sara Hennicken**

Es gilt das gesprochene Wort.

MICHAEL SEN

Sehr geehrte Damen und Herren,

die Weltordnung und ihre Regeln haben sich grundlegend geändert. Und Fresenius? Fresenius hat geliefert, auch in diesem Jahr voller Umbrüche. Wir haben uns nicht zurückhalten lassen von den zahlreichen Entwicklungen und haben uns in dieser neuen Welt rechtzeitig gut positioniert. Wir sind heute in der Lage, das Unternehmen langfristig zukunftsfest weiterzuentwickeln und damit erfolgreich zu sein. Guten Morgen und herzlich willkommen bei Fresenius! Ich begrüße Sie zu unserer Jahrespressekonferenz hier in Bad Homburg. Und ich begrüße alle, die sich eingewählt haben.

Gesundheitswirtschaft heute: Stabilität., Resilienz, Verantwortung

Wenn wir heute über Gesundheit sprechen, sprechen wir über weit mehr als Medizin. Wir sprechen über Stabilität und Resilienz. Über nationale Sicherheit. Über Innovation und Diffusion. Und über das Vertrauen, dass Systeme auch unter Druck funktionieren. Gesundheitsversorgung ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Sie verlangt Klarheit im Anspruch, Verlässlichkeit im Handeln – und Menschen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen.

#TeamFresenius: 178.000 Kolleginnen und Kollegen mit einer großartigen Teamleistung

Genau das tun 178.000 Kolleginnen und Kollegen bei Fresenius – Tag für Tag, für Millionen Patientinnen und Patienten. Was wir bei Fresenius machen, ist eine Teamleistung. Und dafür möchte ich mich bei allen aus dem #TeamFresenius bedanken!

Eine Strategie muss durchdacht und geplant sein. Letztlich aber muss sie Klarheit und Zielbilder vermitteln, ein Team überzeugen, das sich mit voller Motivation dahinter versammelt und die Strategie kraftvoll gemeinsam umsetzt. Das ist uns gelungen, wie Sie an der Unternehmensentwicklung in den vergangenen 3 Jahren sehen.

Wir haben Quartal für Quartal konstant gute Leistungen gezeigt und durch Verlässlichkeit und konsistentes Handeln viel Vertrauen zurückgewonnen. Das ist unser Anspruch, in einem Satz zusammengefasst: Wir sagen, was wir tun – und tun, was wir sagen. Wir sind zuversichtlich, auch in dieser neuen Weltordnung erfolgreich zu sein, weil wir unsere Hausaufgaben gemacht haben.

#FutureFresenius: Fokussiert, relevant, innovativ, anpassungsfähig

Das neue Fresenius, das #FutureFresenius, ist sehr gut positioniert:

- Weil wir fokussiert, relevant, innovativ und wirtschaftlich stark sind. Wir haben uns Möglichkeiten erarbeitet und sind darüber hinaus nunmehr anpassungsfähig – alles Eigenschaften, die in dieser neuen Weltordnung zählen.

- Und weil die Gesundheitswirtschaft weltweit an Bedeutung gewinnt: als wichtiges Anwendungsfeld für Durchbrüche wie in der Biologie sowie für neue Technologien wie KI und Digitalisierung, aber auch mehr und mehr als Faktor für nationale Sicherheit.

Healthcare ist the place to be: 2025 ein Schlüsseljahr für Fresenius

Wenn ich es zusammenfassen soll: Healthcare is the place to be: die richtige Industrie zur richtigen Zeit.

2025 war ein entscheidendes Jahr für Fresenius. Wir sind in die dritte Phase von #FutureFresenius, Rejuvenate, gestartet und stärken gezielt unsere Relevanz und Innovationskraft. Damit eröffnen wir uns genau diese neuen Möglichkeiten. #FutureFresenius wirkt. Eine der komplexesten Transformationen im Healthcare-Sektor liefert konkrete und messbare Ergebnisse.

Wir haben 2025 unser Momentum gesteigert, die Bilanz weiter gestärkt und unseren Ausblick angehoben. Gleichzeitig investieren wir gezielt in unsere Geschäfte: in die nächsten Wachstumszyklen entlang unserer Plattformen (Bio)Pharma, MedTech und Care Provision. Wir investieren bereits signifikant in unsere Plattformen und haben dies auch in den vergangenen Jahren sehr diszipliniert getan – bei gleichzeitigem Abbau der Verschuldung.

Besonderer Dank dem Aufsichtsrat und der Else-Kröner-Fresenius-Stiftung

Mein besonderer Dank gilt auch dem Aufsichtsrat mit Wolfgang Kirsch an der Spitze und der Else-Kröner-Fresenius-Stiftung für die Unterstützung und Begleitung unseres Kurses in den vergangenen Jahren.

Wie Sie heute früh gelesen haben, hat der Aufsichtsrat meinen Vertrag vorzeitig um 5 Jahre verlängert. Ich danke dem Aufsichtsrat für das Vertrauen und ich freue mich sehr auf die weitere Zusammenarbeit. In den vergangenen Jahren haben wir gemeinsam eine fantastische Erfolgsgeschichte geschrieben und Fresenius in allen Punkten besser gemacht. Ich bin optimistisch, dass wir in den nächsten Phasen von #FutureFresenius genau daran anknüpfen. Fresenius ist ein großartiges Unternehmen mit wunderbaren Kolleginnen und Kollegen, die sich um das Wichtigste kümmern: unsere Gesundheit. Das ist mir die größte Motivation. Ich kann mir jedenfalls keine spannendere Industrie als Healthcare vorstellen.

2025: Starke Jahresergebnisse aller Geschäfte

Nun, alle Fresenius-Geschäfte tragen zum Erfolg bei. Deshalb können wir grüne Haken setzen bei unserer unterjährig angehobenen Jahresprognose 2025 für Umsatz- und EBIT-Wachstum.

Was mich freut: Die 3 Wachstumsvektoren Biopharma, MedTech und Nutrition sorgen nunmehr für wichtige Wachstumsimpulse. Es zahlt sich also aus, was wir Mitte 2021 bei Fresenius Kabi angestoßen hatten. Sara Hennicken wird gleich näher auf das 4. Quartal eingehen, daher nur so viel von mir: Auch in diesem exzellenten Schlussquartal sind wir profitabel gewachsen.

Finanzielle Performance 2025: Angehobener Ausblick erreicht

Nun zu den Geschäftszahlen auf Konzernebene für 2025. Alle Zahlen finden Sie in unserer Pressemitteilung und auf der Webseite wieder. Hier die wesentlichen Themen:

- Das organische Umsatzwachstum betrug 7 Prozent und lag damit am oberen Ende unserer Prognose.
- Das währungsbereinigte EBIT-Wachstum erreichte 6 Prozent.
- Besonders erfreulich ist das Ergebnis je Aktie: Das EPS-Wachstum erreichte währungsbereinigt sehr starke 16 Prozent.
- Das Core EPS stieg währungsbereinigt um 12 Prozent, aufgrund unserer anhaltenden operativen Stärke und deutlich verringerter Zinsaufwendungen.
- Vor einem Jahr hatten wir einen neuen, ambitionierteren Korridor für den Verschuldungsgrad definiert, also für das Verhältnis Nettoverschuldung zu EBITDA: 2,5 bis 3,0x. Mit 2,7x haben wir eine Punktlandung hingelegt.

Sara Hennicken und unsere Finance Community haben in den vergangenen Jahren einen wesentlichen Beitrag zu unserer Bilanzstärke geleistet. Herzlichen Dank dafür! Zum Vergleich sehen Sie in der Darstellung rechts auch die Zahlen aus dem Geschäftsjahr 2022, also vor #FutureFresenius. Heute sind wir auf einem fundamental anderen Niveau.

Trotz großer geopolitischer Hindernisse Ziele erreicht

Dabei war 2025 kein Selbstläufer.

- Wir alle erinnern uns an den *Liberation Day* und die Einführung von Zöllen. Einhergehend mit den Unsicherheiten weltweit. Nach dem Urteil des Supreme Court von vergangener Woche sind wieder viele Fragen offen.
- Der Dollar verlor im Jahresverlauf gegenüber dem Euro deutlich an Wert.
- 2025 fielen die Energieausgleichszahlungen für die Kliniken in Deutschland weg und damit auch eine dreistellige Millionensumme für Helios Deutschland.
- In China hat eine neue Einkaufspolitik der chinesischen Regierung bei Medizinprodukten den Markt verändert – Stichwort Keto.

Diese Effekte summierten sich auf mehrere Hundert Millionen Euro Gegenwind. Wir haben trotzdem unsere Ziele erreicht. Bei klaren Prioritäten ist es also möglich, die Ertragskraft des Portfolios zu stärken UND organisch UND profitabel zu wachsen. Das eröffnet uns Handlungsspielräume, die wir jetzt haben: Wir haben mit *Rejuvenate* umgeschaltet auf Wachstum, auf Innovation, auf die Lösungen der Herausforderungen von Morgen.

Rejuvenate in Action: Verjüngung und neue Impulse setzen

Rejuvenate bedeutet Verjüngung, also neue Impulse setzen – und das machen wir in ganz vielen Bereichen. *Rejuvenate in Action* heißt:

- Wir verjüngen unser Team – durch neue Talente, frische Perspektive und tiefer Domänen-Expertise.
- Wir modernisieren unsere Abläufe: durch den Einsatz von KI und Digitalisierung und Investitionen in eine moderne und robuste IT-Infrastruktur.
- Wir investieren gezielt in die Modernisierung des klinischen Alltags: durch KI, die digitale Patientenreise, durch Geräte wie den OP-Roboter Da Vinci und moderne Therapien wie die Zell- und Gentherapien.
- Und: Wir verjüngen unser Portfolio und unser Angebot. Auch das ist „*Rejuvenate in Action*“! Produkte, die wir seit 2023 auf den Markt gebracht haben, leisten einen bedeutenden Beitrag.
- Im vergangenen Geschäftsjahr sorgten sie für mehr als 500 Millionen Euro Umsatz, bei einer EBIT-Marge von rund 20 Prozent. Biosimilars sind hier ein entscheidender Faktor – und vor allem das Biosimilar, das Sie auf dem Bild sehen: Tylene.

Anerkennung als Top Arbeitgeber, bei Kunden und in Klinik-Rankings

Uns freut sehr, dass gesehen wird, was wir leisten. Denn das motiviert. In 13 Ländern wurden wir kürzlich als Top Employer ausgezeichnet – darunter die USA, Spanien und erstmals Großbritannien. Wir bieten also ein Umfeld, in dem Menschen gern arbeiten und wachsen.

Auch im klinischen Bereich spielen wir vorne mit: Die Zeitschrift Newsweek hat mehrere unserer spanischen Kliniken erneut unter die besten Spezialkrankenhäuser der Welt gewählt.

Unter ihnen sticht die Fundación Jiménez Díaz in Madrid hervor. Dieses Haus belegt seit einem Jahrzehnt Platz 1 im spanischen Exzellenz-Index und ist weltweit eine der besten Adressen.

Auch unsere Kunden bestätigen unsere Qualität. Das sehen Sie an wichtigen Auszeichnungen in den USA als Top-Lieferant.

Gleichzeitig hat sich unsere Relevanz im politischen Raum deutlich erhöht. Heute sitzen wir in Berlin, Brüssel und Washington mit am Tisch, wenn es um Themen wie Resilienz und Souveränität im Gesundheitswesen geht.

Starke Aktienperformance und Dividendenvorschlag von 1,05 Euro

Den Aufwärtstrend sehen Sie auch an der Börse. 2025 war Fresenius mit einem Plus von fast 50 Prozent ein Top-Performer unter den Healthcare-Aktien.

Unser Aktienkurs ist in den vergangenen drei Jahren um mehr als 120 Prozent gestiegen – und hat damit den *STOXX Europe 600 Health Care* deutlich übertroffen.

Der Hauptversammlung am 22. Mai schlagen wir eine Dividende für das Geschäftsjahr 2025 von 1,05 Euro je Aktie vor. Das ist ein Anstieg um 5 Prozent. Es lohnt sich, in Fresenius zu investieren.

Unsere Geschäfte sind unter den Besten

Nun möchte ich Ihnen einen Überblick über unsere Geschäfte geben.

Sie sehen hier in der Darstellung alle 6 Kern-Fresenius-Geschäftsbereiche und die entsprechenden Marktpositionen. Oft sehen Sie die Zahl #1: In vielen Geschäften

sind wir weltweit vorne dabei. Und das ist auch genau unsere Erwartung an jedes unserer Geschäfte: unter den Besten zu sein.

Fresenius Kabi: Für 450 Millionen Patientinnen und Patienten

Zu den Geschäften von Fresenius Kabi: Das Team von Pierluigi Antonelli hat unseren Plan Vision 2026 für die vier Geschäftsbereiche konsequent und erfolgreich umgesetzt. Herzlichen Glückwunsch und vielen Dank! Dieses Momentum wollen wir weiter nutzen.

450 Millionen Menschen kommen jährlich mit unseren Produkten in Berührung. Ob in der Notaufnahme, im OP oder auf der Intensiv-Station: Fresenius Kabi hat ein umfassendes Angebot,

- von intravenös zu verabreichenden Antibiotika, Muskelrelaxanzien, Vasopressoren
- über Analgetika bis hin zu Anästhetika,
- über Infusionspumpen wie Agilia oder Ivenix
- bis hin zur parenteralen und enteralen Ernährung – um nur einen kleinen Ausschnitt zu nennen.

Zu Pharma: Wir sind ein weltweit führender Anbieter von IV-Generika und IV-Lösungen.

2025 haben wir 15 neue Produkte auf den weltweit größten Gesundheitsmarkt, die USA, gebracht – und damit unser eigenes Ziel übertroffen.

Wir investieren konsequent in die Ausweitung unserer Kapazitäten, bauen unsere Launch-Pipeline weiter aus und halten das Tempo hoch bei Markteinführungen.

Bei **Nutrition** sind wir weltweit vorne in der integrierten Versorgung. Klinische Ernährung ist ein entscheidender therapeutischer Baustein. Deshalb füllen wir unsere Innovationspipeline konsequent und investieren in unsere Kapazitäten. Ein aktuelles Beispiel ist die Entwicklung von Nahrungsergänzungsmitteln, um bestimmte Nebenwirkungen einer GLP-1-Agonisten Therapie zu verringern. Die Entwicklung bei klinischer Ernährung geht hin zu Produkten für spezifische Krankheitsbilder – etwa in der Onkologie. Hier sehen wir großes Potenzial.

Im **Geschäftsbereich MedTech** ist ein zentraler Schwerpunkt die industrielle Fertigung und der Rollout unseres smarten Ivenix Infusionspumpen-Systems. In der Plasmagewinnung treiben wir den Einsatz des Adaptiven Nomogramms voran: Das ist ein Algorithmus, der eine durchschnittlich 11,5 Prozent höhere Plasmagewinnung je abgeschlossener Spende ermöglicht. Im 4. Quartal haben wir die Einführung des Adaptiven Nomogramms im gesamten Netzwerk der Plasma-Spenderzentren von BioLife Plasma Services in den USA abgeschlossen. Ein, wie ich meine, sehr schöner Erfolg, der zeigt, wie wir Innovation skalieren. Darüber hinaus erschließen wir Chancen im Bereich Zell- und Gentherapie. Die positive Entwicklung bei MedTech wollen wir weiter nutzen.

Biopharma ist eine beeindruckende Erfolgsgeschichte für Fresenius. Wir haben ein vertikal integriertes Powerhouse aufgebaut. Mit 11 Produkten über 9 Moleküle sind wir weltweit erfolgreich am Markt. Durch unsere vertikale Integration mit mAbxience haben wir einen wichtigen strategischen Wettbewerbsvorteil in diesem stark wachsenden Markt.

- Die europäische Markteinführung unserer Denosumab-Biosimilars Bomynta und Conexxence...
- ...der Launch unseres Ustekinumab-Biosimilars Otulfi in der EU und in den USA...
- ...sowie der weitere Ausbau des globalen Marktanteils für unser Tocilizumab-Biosimilar Tyenne haben zur Rekord-Performance in Q4 beigetragen.

Im Dezember haben wir unsere Ziele verkündet: Bis 2030 wollen wir den Umsatz und die Zahl unserer Moleküle verdoppeln. Wir streben eine EBIT-Marge von rund 20 Prozent an. Wir wollen Tempo machen.

Fresenius Helios: Europas größter Klinikverbund

Nun zu unserem Krankenhausgeschäft **Fresenius Helios**.

Im vergangenen Jahr haben wir in unseren Kliniken 27 Millionen Patientinnen und Patienten versorgt. Unsere Märkte sind attraktiv und werden von strukturell steigender Nachfrage getragen.

Helios Deutschland behauptet sich als Marktführer. Was mich sehr freut: In unseren Kliniken haben wir unsere Qualitätsquote auf 92 Prozent gesteigert. Das heißt: Bei 92 Prozent der Behandlungen erzielen wir bessere Ergebnisse als der Bundesdurchschnitt. Auch mit dem Ausbau der Cluster-Struktur kommen wir voran – das ist ein wichtiger Effizienz- und vor allem Qualitätshebel.

Quirónsalud ist als Marktführer in Spanien die wahrscheinlich innovativste Klinikette in Europa. Der systematische Einsatz von Digitalisierung und KI trägt dort zum Erfolg bei: Mehr als 9 Millionen Menschen nutzen unsere Patientenplattform Casiopea: Diese hohe Nutzerzahl ist ein toller Erfolg. Vielen Dank an Robert Möller, Christian Pawlu und das gesamte Fresenius Helios-Team!

Wie Sie gelesen haben, wird Dr. Pawlu ab Sommer im Fresenius Vorstand die Helios Geschäfte verantworten. Als Chief Operating Officer ist er bereits in einer Schlüsselfunktion tätig, er kennt das Krankenhausgeschäft. Auch wenn es bis zum Stabwechsel noch eine Weile hin ist, möchte ich mich bei Robert Möller an dieser Stelle für die sehr gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit und sein hervorragendes und positives Engagement bedanken. Robert hat ermöglicht, Fresenius Helios in den vergangenen Jahren erfolgreich weiterzuentwickeln. Er bleibt dem Haus erhalten und wird künftig die Unternehmensleitung in Berlin und Brüssel vertreten.

Ausblick 2026:

Nun zum Ausblick für den Konzern für das Geschäftsjahr 2026: Wir richten unser Unternehmen stärker auf die Aktionäre aus, um nachhaltigen Shareholder Value zu schaffen. Dies ist das Ergebnis von 3 Jahren harter Arbeit und disziplinierter Umsetzung. Mit Blick auf das laufende Geschäftsjahr erwarten wir ein:

- **Organisches Umsatzwachstum von 4 bis 7 Prozent.**

- **Wir rechnen mit einem währungsbereinigten Wachstum beim Core EPS von 5 bis 10 Prozent.** Das ist das Ergebnis je Aktie, ohne FMC und vor Sondereinflüssen.

Wir guiden also auf Umsatzwachstum und Core EPS. Auch das unterstreicht unseren stärkeren Fokus auf Wertschaffung für unsere Anteilseigner. Das Marktumfeld und vor allem das geoökonomische Umfeld werden auch 2026 volatil bleiben. Das ist auch Grundannahme des Ausblicks. Potenzielle extreme Szenarien sind darin nicht reflektiert.

Starkes Momentum bei Fresenius Kabi: Erhöhung des strukturellen Margenbands auf 17-19%

Das starke Momentum bei Kabi zeigt sich auch in unserem strukturellen Margenband für Fresenius Kabi: Wir erhöhen von 16 bis 18 auf nun 17 bis 19 Prozent. Das ist unser Ambitions-Level für die EBIT-Marge von Kabi für die nächsten Jahre, und nicht zu verwechseln mit dem Jahresausblick.

Fresenius Helios setzt auf Digitalisierung und Skalierung

Fresenius Helios kann als größter europäischer Klinikverbund Skaleneffekte nutzen. Durch den Einsatz von KI und Digitalisierung werden wir weiter Effizienzen heben und zugleich die medizinische Qualität verbessern. Wir gehen also zuversichtlich ins Jahr 2026. Und damit übergebe ich an Sara Hennicken.

SARA HENNICKEN

Danke, Michael. Vielen Dank auch von mir für Ihr Interesse an Fresenius. Ob physisch oder virtuell – schön, dass Sie heute bei uns sind.

Kleiner „Fun-Fact“: Heute ist nicht nur der Tag unserer Jahrespressekonferenz. Sondern auch der internationale Tag des Lesezeichens. Als bekennender Bücherwurm habe ich mir gedacht: Das passt! Denn wir bei Fresenius haben auch 2025 unsere beeindruckende Finanzgeschichte fortgeschrieben. Mit starken Kapiteln. Und das in einem fordernden Jahr 2025. Die nächsten Seiten sind schon in der Mache. Weiterlesen lohnt sich!

Q4: Starker Jahresendspurt

Vor einem Jahr hatte ich Ihnen an dieser Stelle gesagt: Wir müssen uns in einem anhaltend instabilen Umfeld umso mehr auf unsere eigenen Fähigkeiten fokussieren. Jetzt machen unsere Zahlen deutlich, wie gut uns das gelungen ist. **Wir haben 2025 zu einem erfolgreichen Jahr für Fresenius gemacht.** Mit einem starken Jahresendspurt.

Was waren die Highlights des sehr guten vierten Quartals? Erstens konnten wir ein **exzellentes organisches Umsatz- und EBIT-Wachstum** erzielen. Es wurde getragen von beiden Kerngeschäften: Fresenius Kabi und Fresenius Helios.

Zweitens haben wir ein **ausgezeichnetes Ergebnis je Aktie** erreicht. Angetrieben wurde das von der sehr guten operativen Leistung. Und von deutlich reduzierten Zins-Aufwendungen. Drittens verbuchten wir einen **starken operativen Cashflow**.

Und nicht zuletzt **sank unsere Netto-Verschuldung** weiter. Sie liegt nun in der Mitte unseres Ziel-Korridors.

Unser Team bei **Fresenius Kabi** hat mit Q4 das nominal umsatzstärkste Quartal seiner Geschichte abgeliefert. Wir haben unsere operativen Stärken beeindruckend gut ausgespielt. Und das trotz geopolitischer „Umbrüche“. Trotz Währungseffekten. Und trotz der US-Zölle. Diese operative Stärke sieht man auch an den vielen Produkteinführungen und einer ganzen Reihe von Roll-Outs. Kabi hat sie im vergangenen Jahr souverän gestemmt.

Die Wachstumsvektoren BioPharma, MedTech und Nutrition waren auch zum Jahresende die Zugpferde. Sie erzielten in Summe ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von 16 Prozent. Der EBIT-Anstieg betrug währungsbereinigt 19 Prozent. Zugleich macht Q4 wieder einmal deutlich, dass wir unser angestammtes Pharma-Geschäft nicht übersehen sollten. Dieses performte erneut verlässlich, robust und margenstark.

Für **Fresenius Helios** war das vierte Quartal ein besonders erfolgreiches. Wie erwartet. Der Umsatz von **Helios Deutschland** profitierte vor allem vom Patientenwachstum. Und von positiven Preiseffekten. Das EBIT wuchs zum Jahresende wie antizipiert deutlich. Nämlich um 52 Prozent. Ein Grund war der erfolgreiche Hochlauf des Produktivitäts- und Effizienz-Programms. Dieses hatten wir vor einem Jahr angekündigt. Wir wollten damit einen Teil der entfallenen staatlichen Energie-Subventionen kompensieren. Zudem ist in Deutschland seit November der staatliche Rechnungszuschlag für gesetzlich Versicherte wirksam. Das sind 3,25 Prozent.

Helios Spanien erzielte ein ausgezeichnetes organisches Umsatzwachstum von 11 Prozent. Es wurde von einer hohen Aktivität in den Häusern getragen. Und von den erzielten Vereinbarungen mit Kostenträgern. Die EBIT-Marge von 15 Prozent wurde durch die gute Umsatzentwicklung sowie einige Jahresendeffekte beeinflusst.

Hinter all diesen Ergebnissen steckt eine neue, eine **finanzielle Muskelkraft**. Wir trainieren sie seit dem Start von #FutureFresenius diszipliniert und systematisch. Stichworte **operative Exzellenz und Effizienz**. Wir fragen uns täglich, wie wir Betriebsabläufe verbessern können. Und wie wir Kosten weiter senken können. Das ist inzwischen eine tief verinnerlichte Praxis. Immer mit dem Anspruch, dass beides auf die **Qualität und das Wohl der Patienten** einzahlen muss.

Seit Rejuvenate haben wir noch einmal spürbar an Widerstands- und Muskelkraft hinzugewonnen. Wir sind wieder ein Stück besser darin geworden, neue Wachstumschancen zu sehen und zu nutzen. Das erklärt auch unsere Resilienz im aktuellen makroökonomischen Umfeld.

Fokus auf Cash zahlt sich weiterhin aus

Mehr Muskeln zeigen wir auch in einer anderen meiner Lieblings-Disziplinen: dem **Fokus auf Cash**. Der operative Cashflow ist für mich ein Highlight des vergangenen Jahres. Diese Kennzahl ist und bleibt für mich der Lackmus-Test. Sie zeigt, wie finanziell gesund wir letztlich sind. Und wie handlungsfähig.

Weil unser freier Cashflow sich so stark entwickelt hat, konnten wir unsere Netto-Verschuldung in nur zwei Jahren um rund drei Milliarden Euro senken. Und damit um rund ein Viertel. Diese deutliche Entschuldung hat es uns wiederum ermöglicht, 2025 auch unsere Zinslast um mehr als 100 Millionen Euro zu reduzieren.

GJ/26 Finanz-Agenda

Soviel zum Rückblick. Welche Ziele stecken wir uns für 2026?

Erstens: Gerade habe ich von unseren jüngsten Trainings-Fortschritten gesprochen. Wir schauen auch weiterhin, wo wir die **Messlatte für unsere finanzielle Performance** wieder ein Stück höher legen können.

Zweitens: Seien es Cash, Schulden-Abbau oder starke Ergebnisse. Wir haben uns mit Disziplin neue **finanzielle Freiräume** geschaffen. Die wollen wir jetzt nutzen. Und zwar für weiteres profitables Wachstum. Für eine attraktive Dividende. Und für eine starke Bilanz.

Und drittens: Wir fokussieren auf **Return**, um weiterhin Wert für unsere Stakeholder zu schaffen. Lassen Sie mich auf jeden der drei Punkte etwas näher eingehen.

Höheres Ambitionsniveau

Erstens, die höhere Messlatte. Ich spreche natürlich vom Fresenius Financial Frame-Work. Unserem finanziellen Steuerungssystem.

Seien es EBIT-Marge, Umsatz, Kapitaleffizienz, Verschuldung oder Cash: Wir haben seit 2022 bei allen Kerngrößen deutliche Fortschritte gemacht. Deshalb entwickeln wir auch das Financial Framework kontinuierlich weiter. Beispielsweise haben wir Anfang 2025 unseren Schuldengürtel enger geschnallt. Wir haben den Zielkorridor für unseren Verschuldungsgrad gesenkt.

Zugleich haben wir das strukturelle Margenband von Fresenius Kabi auf 16 bis 18 Prozent angehoben. Nun ist es an der Zeit, dieses Band ein weiteres Mal nach oben zu justieren. Warum?

Fresenius Kabi weitet Marge konsistent aus

Seit dem Beginn von #FutureFresenius hat Fresenius Kabi seine operative Marge sukzessive ausgeweitet. Der Beitrag der Wachstumsvektoren wächst kontinuierlich: Seit 2022 ist ihr Anteil am gruppenweiten EBIT von 15 auf 29 Prozent gestiegen. Und im vergangenen Jahr haben sie ihre EBIT-Marge um weitere 130 Basis-Punkte ausgebaut.

Das klassische Pharma-Geschäft hat auch weiterhin alles Zeug dazu, in puncto Umsatz und Margenstärke eine echte „Bank“ zu bleiben. Und im vergangenen Jahr hat das Kabi-Team seine Fähigkeit bewiesen, über alle Geschäfte hinweg erfolgreich Produkte und Innovationen auf den Markt zu bringen. Das ist eine gute Grundlage für weiteres profitables Wachstum.

Finanzielle Flexibilität dank stärkerer Bilanz

Unsere zweite Priorität für 2026: Wir wollen die finanzielle Flexibilität, die wir uns seit 2022 erarbeitet haben, sinnvoll nutzen. Stichwort: **fokussierte und wertsteigernde Kapital-Allokation.**

Mit Rejuvenate kurbeln wir weiteres profitables Wachstum an. Etwa durch Investitionen in Forschung und Entwicklung. Durch Produktionserweiterungen. Oder durch die Stärkung unserer digitalen Infrastruktur. Wir investieren in unsere Produkt-Pipeline und unser Portfolio.

2026 planen wir einen CAPEX von rund 5,5 Prozent unseres Umsatzes ein. Und damit mehr als in den vergangenen Jahren. Umso wichtiger ist, dass wir uns fragen: Passt das Projekt zu unserer strategischen Agenda? Unterstützt es unser profitables Langfrist-Wachstum? Achten wir auf unsere Bilanz? Mit dieser Devise im Hinterkopf halten wir unsere Augen offen für weiteres Wachstum unserer Plattformen.

Zugleich wollen wir unseren Aktionär:innen auch künftig attraktive Renditen bieten. Sie haben es eben von Michael Sen gehört: Der Aktienkurs hat sich im vergangenen Jahr sehr gut entwickelt. Auch deshalb schlagen wir der Hauptversammlung im Mai für 2025 eine **Dividende von 1 Euro und 5 Cent je Aktie** vor.

Nicht zuletzt gibt es zwei finanzielle Fix-Sterne, die wir fest im Blick behalten: unseren **selbst auferlegten Verschuldungskorridor** und eine starke Bilanz. Insgesamt geht es uns darum, Wert für unsere Stakeholder zu schaffen. Wir wollen weiter profitabel wachsen. Und wir investieren dort, wo wir eine nachhaltige Rendite sehen.

Fokus auf Rendite zur nachhaltigen Wertschöpfung

Wie gut uns beides gelingt, zeigen uns zwei wesentliche Kenngrößen: **das Ergebnis je Aktie und die Rendite auf das eingesetzte Kapital.** Sie sehen es auf dem Chart: Seit dem Start von #FutureFresenius haben sich nicht nur unser Umsatz- und unser EBIT-Wachstum spürbar strukturell verbessert. Wir konnten auch überproportional mehr Wert pro Aktie schaffen. Allein 2025 waren das 12 Prozent Wachstum.

Michael Sen hat es bereits erwähnt: Das **Ergebnis je Aktie, oder Core EPS**, ist nun auch Teil unseres Kapitalmarkt-Ausblicks. Core EPS bedeutet: vor Sonder-Einflüssen, bei konstanten Wechselkursen und ohne Fresenius Medical Care.

Wie steht es um die Rendite auf unser eingesetztes Kapital? Also unseren **Return on Invested Capital, kurz: ROIC**. Er ist eine zentrale, langfristige Steuerungsgröße unseres Financial Framework. Im Vergleich zum EPS lässt sich der ROIC deutlich langsamer bewegen. Und er ist mit Rejuvenate nochmal wichtiger geworden. Denn je mehr Kapital wir in unser Wachstum investieren, desto disziplinierter müssen wir vorgehen. In den vergangenen zwei Jahren konnten wir diese stoische Kenngröße um stolze 140 Basispunkte nach oben verschieben. Ein toller Beleg, wie beharrlich wir an unseren finanziellen Zielen dranbleiben.

Das übergeordnete Ziel von Fresenius ist und bleibt ein elementares: Wir retten und verbessern das Leben von Millionen von Menschen weltweit.

Mit unserem Geschäftsmodell und unserer Strategie sind wir einmalig positioniert, um die Zukunft des Gesundheitssektors maßgeblich mitzugestalten. Und bei diesem Cliffhanger setze ich jetzt mein Lesezeichen – und übergebe an Michael Sen.

MICHAEL SEN

Sie sehen, wir haben auch im 4. Quartal gehalten, was wir versprochen haben. Bob Dylan würde sagen: "*The times, they are a-changin'.*" Und tatsächlich: Die Zeiten haben sich verändert. Eine neue Weltordnung ist im Entstehen, die eine nicht gekannte Wucht und Geschwindigkeit hat.

Resilienz und Relevanz als Erfolgsfaktoren in der neuen Weltordnung

Ob als Volkswirtschaft oder als Unternehmen: Nur wer resilient UND relevant ist, wird sich behaupten. Die Gesundheitswirtschaft gewinnt weltweit an Bedeutung. Denn alle Volkswirtschaften stellen sich zurzeit dieselben Fragen: *Wie können wir unsere Resilienz erhöhen und Abhängigkeiten verringern?* Und: *Wie können wir die medizinische Versorgung verbessern, ohne die Kosten zu erhöhen?*

Healthcare wird mehr und mehr zum Thema für nationale Sicherheit

Kein Land kann es sich leisten, bei kritischen Medikamenten vollständig abhängig zu sein. Deshalb ist Gesundheit – ebenso wie Halbleiter, Rohstoffe oder Energie – eine Frage der nationalen Sicherheit. Das haben die USA und China erkannt: Da wird Gesundheit auf höchster Ebene verhandelt und ist mit einer konkreten Industriepolitik hinterlegt. Ich meine: Europa und Deutschland sollten das Thema ebenso zur Chefsache machen und ihre Industriepolitik darauf ausrichten.

Gesundheitssysteme brauchen einen strukturellen Wandel

Diese neue Zeit trifft auf Gesundheitssysteme aus einer vergangenen Epoche. Strukturen, auf die wir uns heute stützen, entstanden nach dem Zweiten Weltkrieg. Das ist weder effizient noch zeitgemäß. Deshalb ist ein fundamentaler Systemwechsel im Gesundheitswesen nötig.

Die gute Nachricht: Wir verfügen über wirkungsvolle Werkzeuge wie KI und Digitalisierung, über Robotik und enorme Fortschritte in der Zell- und

Genforschung. Aber selbst die besten Werkzeuge bleiben stumpf, wenn sie in veralteten Strukturen zum Einsatz kommen.

Wir müssen deshalb unser System umbauen und die Zukunft der Medizin konsequent auf den Patienten ausrichten.

Das bedeutet ...

- Die Behandlungsergebnisse statt der Anzahl der Untersuchungen entsprechend zu vergüten.
- Spezialisierung fördern und dadurch Qualität erhöhen.
- Weniger Bürokratie und Regulierung, dafür mehr Gestaltungsfreiheit. Und keine Trennung mehr zwischen stationärer und ambulanter Versorgung. Keine Datensilos, sondern digitale Ökosysteme.

Fresenius als Treiber des Systemwandels in der Gesundheitswirtschaft

Wir bei Fresenius leisten wichtige Beiträge, um diesen Systemwandel zu ermöglichen.

Bei den Ausgaben: Mit unseren Generika und Biosimilars senken wir die Ausgaben. Nehmen Sie Biosimilars, die Gesundheitssysteme um viele Milliarden entlasten können. Genauso wie Generika, die beispielsweise in den USA für 90 Prozent aller verschriebenen Medikamente, aber eben nur für 15 Prozent der Kosten stehen.

Genauso bei der Versorgungssicherheit: Durch diversifizierte Lieferketten verringern wir das Risiko von Engpässen. Und durch unseren Local-for-Local-Ansatz haben wir eine hohe Wertschöpfung in unseren Märkten und verringern so Abhängigkeiten.

Ein aktuelles Beispiel für *Local for Local* ist unsere Partnerschaft mit dem US-Hersteller Phlow. Wir bauen gerade mit Phlow eine inländische Lieferkette für Epinephrin Injection in den USA auf. Epinephrin wird unter anderem bei schweren allergischen Reaktionen eingesetzt und ist in den USA häufig knapp. Was wir nun gemeinsam machen, um die Versorgung zu sichern: Phlow produziert den Wirkstoff in den USA, wir die fertige Darreichungsform des Medikaments für die Krankenhäuser. Womit wir ebenfalls zur Versorgungssicherheit beitragen: In Europa sind wir mit über 130 Krankenhäusern und mehr als 300 medizinischen Versorgungszentren kritische Infrastruktur.

Aufbau eines digitalen Gesundheitsökosystems

Wir glauben, dass sich die Gesundheitsversorgung auf digitale Systeme stützen wird, mit effizienteren Abläufen und weniger Fehlern. In unseren Quirónsalud-Kliniken sind wir europaweit Vorreiter. Nach vorn gerichtet, wollen wir mit Partnern ein digitales Gesundheitsökosystem in Deutschland und Europa aufbauen. Das soll den sicheren Einsatz von KI sowie den verantwortungsvollen Umgang mit Gesundheitsdaten in Gesundheitseinrichtungen ermöglichen.

Mit diesem Ziel haben wir gerade eine Partnerschaft mit SAP geschlossen. Wir gehen davon aus, dass noch viele weitere Applikationen in Partnerschaften folgen – besonders mit Blick darauf, was man mit digitalen Systemen und KI aus klinischen Daten lernen kann. Wir tauschen uns auch mit jungen Unternehmen und Technologie-Innovatoren aus und prüfen, wie wir uns in Innovations- und andere Netzwerke einbringen können.

Upgrade Core + Scale our Platforms = Elevate Performance

All das ist *Rejuvenate*. Wir stärken unser Kerngeschäft – wir nennen das „*Upgrade Our Core*“ – und skalieren gleichzeitig unsere drei strategischen Plattformen (Bio)Pharma, MedTech und Care Provision.

Ich möchte Ihnen zwei Beispiele für Innovationen nennen, von denen unsere Patienten profitieren. Wir verhelfen neuen Therapieansätzen zum Durchbruch.

Nehmen Sie **CAR-T-Cells**. Bei CAR-T werden T-Zellen eines Patienten genetisch modifiziert, sodass sie Krebszellen erkennen und im Anschluss zerstören können. Die Herstellung dieser Zellen ist jedoch komplex und zeitkritisch.

Hier setzt unsere Zusammenarbeit im europäischen Easygen-Konsortium an. Wir möchten mit Partnern die Grundlagen für eine modulare Plattform zur Herstellung von CAR-T-Cells schaffen. Damit hätten viel mehr Patientinnen und Patienten Zugang zu diesen bahnbrechenden Therapien.

Das zweite Beispiel betrifft KI im klinischen Alltag. Wir sehen KI-Anwendungen als mit die wichtigste Effizienz- und Qualitätsaufgabe. In unseren spanischen Kliniken haben wir eine KI-Anwendung namens Argos im Einsatz. Argos ist eine KI-Monitoring-Plattform. Sie erkennt frühzeitig Krankenhausinfektionen und steuert so die Prävention.

Mit Argos lassen sich auch Risikoprofile für Patienten berechnen: Wer hat ein höheres Infektionsrisiko, wer ein niedrigeres? Damit kann das System künftig die Patientenversorgung smart steuern. Sie sehen, auch hier dient Technologie direkt dem Patientenwohl.

Moderne Technologien stärken unsere Kolleginnen und Kollegen

Für Innovationen braucht man die Besten. #TeamFresenius, das sind 178.000 Kolleginnen und Kollegen weltweit. Das sind rund 6.800 Auszubildende und Dual Studierende in Deutschland.

Wir möchten unsere Aus- und Fortbildungsprogramme auf dem neuesten Stand halten. Wer einen Pflegeberuf bei uns ergreift, übt seine Handgriffe schon mal mit einer VR-Brille. Wer in der Chirurgie arbeitet, lernt an einem Da Vinci-OP-Roboter und nutzt KI für bildgebende Verfahren. Wir möchten unsere Kolleginnen und Kollegen durch den Einsatz moderner Technologien stärken. Im Wettbewerb um Talente ist das ein strategischer Vorteil. Das steht deshalb auch bei Michael Moser und seinem HR-Team ganz oben auf der Agenda. Lieber Michael, herzlichen Dank an Dich und Dein Team!

Rejuvenate: Wir spielen nach vorne

Rejuvenate heißt für uns: Wir spielen nach vorne. Wir sind bereit für diese neue Welt. Ins Jahr 2026 gehen wir gestärkt und mit klaren Prioritäten. Diese Zuversicht sehen Sie auch im Ausblick. Dabei haben wir unser Ziel im Blick, langfristig Wert im Gesundheitsökosystem zu schaffen – für unsere Patientinnen und Patienten, unsere Kunden, Partner und Aktionäre. Ganz im Sinne unseres Claims „Committed To Life“. Vielen Dank!

#

Fresenius SE & Co. KGaA (Frankfurt/Xetra: FRE) ist ein weltweit tätiges Gesundheitsunternehmen mit Sitz in Bad Homburg v. d. Höhe, Deutschland. Im Geschäftsjahr 2025 erwirtschaftete Fresenius einen Jahresumsatz von 22,6 Milliarden Euro. Derzeit beschäftigt Fresenius über 178.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Fresenius umfasst die operativen Unternehmensbereiche Fresenius Kabi und Fresenius Helios sowie eine Unternehmensbeteiligung an Fresenius Medical Care. Fresenius Helios ist mit rund 140 Krankenhäusern und zahlreichen ambulanten Einrichtungen der führende private Krankenhausbetreiber in Deutschland und Spanien, der jedes Jahr rund 27 Millionen Patientinnen und Patienten versorgt. Das Produktportfolio von Fresenius Kabi erreicht jährlich 450 Millionen Patienten und umfasst eine Reihe hochkomplexer Biopharmazeutika, klinische Ernährung, Medizintechnik sowie intravenös verabreichte generische Arzneimittel und Fluids. Fresenius wurde im Jahr 1912 vom Frankfurter Apotheker Dr. Eduard Fresenius gegründet. Nach seinem Tod übernahm Else Kröner 1952 die Firmenleitung und legte die Basis für ein Unternehmen, das heute das Ziel verfolgt, die Gesundheit der Menschen zu verbessern. Größter Anteilseigner ist die gemeinnützige Else Kröner-Fresenius-Stiftung, die sich der Förderung medizinischer Forschung und Unterstützung humanitärer Projekte verschrieben hat.

Weitere Informationen im Internet unter www.fresenius.de.
Folgen Sie uns auf Social Media: www.fresenius.de/socialmedia

Diese Mitteilung enthält zukunftsbezogene Aussagen, die gewissen Risiken und Unsicherheiten unterliegen. Die zukünftigen Ergebnisse können erheblich von den zurzeit erwarteten Ergebnissen abweichen, und zwar aufgrund verschiedener Risikofaktoren und Ungewissheiten wie zum Beispiel Veränderungen der Geschäfts-, Wirtschafts- und Wettbewerbssituation, Gesetzesänderungen, Ergebnisse klinischer Studien, Wechselkursschwankungen, Ungewissheiten bezüglich Rechtsstreitigkeiten oder Untersuchungsverfahren, die Verfügbarkeit finanzieller Mittel sowie unvorhergesehene Auswirkungen internationaler Konflikte. Fresenius übernimmt keinerlei Verantwortung, die in dieser Mitteilung enthaltenen zukunftsbezogenen Aussagen zu aktualisieren.

Fresenius SE & Co. KGaA
Sitz der Gesellschaft: Bad Homburg, Deutschland / Handelsregister: Amtsgericht Bad Homburg, HRB 11852
Aufsichtsratsvorsitzender: Wolfgang Kirsch

Persönlich haftende Gesellschafterin: Fresenius Management SE
Sitz der Gesellschaft: Bad Homburg, Deutschland / Handelsregister: Amtsgericht Bad Homburg, HRB 11673
Vorstand: Michael Sen (Vorsitzender), Pierluigi Antonelli, Sara Hennicken, Robert Möller, Dr. Michael Moser
Aufsichtsratsvorsitzender: Wolfgang Kirsch