



Michael Sen
Vorsitzender des Vorstands

BRIEF DES VORSTANDSVORSITZENDEN

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wie gehen wir bei Fresenius mit dieser neuen transaktionalen Weltordnung um? Selbstbewusst und zuversichtlich. Denn wir haben einiges beizutragen, um die Gesundheitssysteme der Zukunft mitzugestalten. In den vergangenen drei Jahren haben wir unsere #FutureFresenius-Strategie erfolgreich umgesetzt und ein neues Fresenius geschaffen, das innovativ, relevant, resilient und anpassungsfähig ist. Zugleich haben wir die Wirtschaftskraft unseres Unternehmens deutlich gestärkt.

Von dieser guten Basis aus, die wir uns in den vergangenen Jahren geschaffen haben, möchten wir unsere Chancen nutzen. Gesundheit ist heute nicht mehr nur eine soziale Aufgabe – sie ist ein strategischer Faktor für Stabilität und nationale Sicherheit jedes Landes. Gesundheitssysteme stehen weltweit unter Druck. Sie sind oft zu teuer, zu ineffizient, nicht auf nachweisbare Qualität ausgerichtet, überlastet. Sie wurden für eine andere Zeit gebaut.



Biosimilars sind ein rasant wachsender Markt. Fresenius hat aktuell elf Produkte am Markt und weitere 15 Moleküle in der Pipeline.

Heute müssen sie qualitativ hochwertige Versorgung sichern, Kosten begrenzen und unter Krisenbedingungen verlässlich funktionieren. Um diese Aufgaben zu bewältigen, brauchen wir einen fundamentalen Systemwandel – getragen von veränderten politischen Rahmenbedingungen, einer strategischen Industriepolitik für die Gesundheitswirtschaft und von Unternehmen, die diesen Wandel aktiv treiben.

Gesundheit braucht eine strategische Industriepolitik

Fresenius sorgt für robuste Wertschöpfungsketten, lokale Präsenz und für hochwertige und erschwingliche Versorgung. Beispielhaft lohnt ein Blick in die USA. Für den weltweit größten Gesundheitsmarkt sind wir relevant, weil wir medizinische Versorgung sicherstellen und durch unsere Generika und Biosimilars bezahlbare hochwertige Medikamente anbieten. Mehr als 70 Prozent unserer in den USA verkauften Medikamente werden dort produziert. Das ist Ergebnis unseres „Local for Local“-Ansatzes. Ein konkretes Beispiel: Mit dem amerikanischen Hersteller Phlow bringen wir Epinephrin-Injektionen auf den US-Markt. Epinephrin wird unter anderem bei schweren allergischen Reaktionen eingesetzt. Phlow stellt den pharmazeutischen Wirkstoff (API) her, wir die fertige Darreichungsform des Medikaments für Krankenhäuser. Damit bauen wir eine inländische, durchgängige Lieferkette eines in den USA häufig von Engpässen betroffenen Medikaments auf.

Und das ist nur eines von vielen Beispielen. In Europa und auf unseren anderen Märkten tragen wir genauso dazu bei, dass die Bevölkerung zuverlässig versorgt wird, ob in unseren Kliniken und medizinischen Versorgungszentren oder

durch unsere Medizinprodukte. 2025 kamen rund 450 Millionen Menschen weltweit mit Produkten von Fresenius in Berührung, in unseren Kliniken haben wir 27 Millionen Patientinnen und Patienten versorgt. Das bedeutet Verantwortung und Verpflichtung zugleich.

Drei Jahre #FutureFresenius – konkrete, messbare Fortschritte

Vor drei Jahren haben wir mit #FutureFresenius einen Transformationsprozess gestartet. Wir wollten Fresenius fokussierter, einfacher und leistungsfähiger aufstellen. Heute lässt sich festhalten: Dieser Weg hat sich gelohnt. Das zeigt auch das Geschäftsjahr 2025, in dem wir Phase 3 unserer Strategie, Rejuvenate, gestartet haben:

- Fresenius erzielte ein organisches Umsatzwachstum von 7 Prozent und erreichte 22,6 Milliarden Euro.
- Das währungsbereinigte EBIT lag bei 2,6 Milliarden Euro, ein Plus von 6 Prozent. Umsatz und EBIT lagen damit innerhalb der unterjährig angehobenen Prognose-Bandbreite. Die EBIT-Marge erreichte 11,5 Prozent.
- Das währungsbereinigte Core-Ergebnis je Aktie (Core EPS, ohne FMC) stieg um 12 Prozent.
- Der Verschuldungsgrad sank kräftig auf 2,7x Netto-Finanzverbindlichkeiten/EBITDA und lag damit innerhalb unseres neuen, selbst gesetzten Zielkorridors.
- Weil sich unser Free Cashflow stark entwickelt hat, konnten wir unsere Netto-Verschuldung in nur zwei Jahren um rund 3 Milliarden Euro senken. Und damit um rund ein Viertel. Dieser große Fortschritt bei der Entschuldung hat es uns ermöglicht, 2025 unsere Zins-

last um mehr als 100 Millionen Euro zu reduzieren. Das sorgt für höhere finanzielle Flexibilität und neue Handlungsspielräume.

Dabei war 2025 kein Selbstläufer. Effekte wie die Einführung von US-Zöllen, die Abwertung des US-Dollar, der Wegfall der Energieausgleichszahlungen für unsere Kliniken in Deutschland und eine veränderte Einkaufspolitik der chinesischen Regierung summierten sich auf mehrere Hundert Millionen Euro Gegenwind. Wir haben trotzdem unsere Ziele erreicht. Bei klaren Prioritäten ist es also möglich, die Bilanz zu stärken und organisch und profitabel zu wachsen.

Zur Fokussierung bei Fresenius gehört auch, wie wir unsere Beteiligung an Fresenius Medical Care (FMC) aktiv managen. 2025 haben wir Aktien veräußert und eine Umtauschanleihe erfolgreich platziert. Den Bruttoemissionserlös von 1,1 Milliarden Euro haben wir verwendet, um unsere Bilanz zu stärken und Wert für Fresenius zu schaffen. Durch diese Transaktion haben wir unseren Anteil deutlich reduziert. Als Ankeraktionär wollen wir an einer Wertsteigerung bei FMC partizipieren und begleiten das Unternehmen über die durch uns entsandten Mitglieder im Aufsichtsrat.

Die starke Entwicklung bei Fresenius wurde auch am Kapitalmarkt sichtbar. Über das vergangene Jahr stieg der Fresenius Aktienkurs um 46 Prozent und war damit einer der Spitzen-Performer unter Healthcare-Werten weltweit. Im selben Zeitraum legte unser Vergleichsindex STOXX

» Wie gehen wir mit dieser neuen transaktionalen Weltordnung um? Selbstbewusst und zuversichtlich. «

Europe 600 Health Care um rund 5 Prozent zu. Vom 1. Oktober 2022, dem Start von #FutureFresenius, bis zum 31. Dezember 2025 erhöhte sich der Aktienkurs um mehr als 120 Prozent, der Vergleichsindex um 22 Prozent.

Für uns zeigt das zurückgewonnenes Vertrauen – in die strategische Ausrichtung, in die finanzielle Disziplin und in die Verlässlichkeit der Umsetzung. Anerkennung erfahren wir auch durch zahlreiche Auszeichnungen: als Arbeitgeber der Wahl in nunmehr 13 Ländern; von großen Einkaufsorganisationen als Top-Lieferant; in Klinikrankings; und in der hervorragenden medizinischen Qualität.

Fresenius hat sechs Geschäftsbereiche. Für jeden erheben wir den Anspruch, weltweit unter den Besten zu sein.

Zu Fresenius Kabi: Den Plan Vision 2026 für die vier Kabi-Geschäfte hat das Team konsequent und erfolgreich umgesetzt. Die Ausrichtung auf die drei Wachstumsvektoren Biopharma, Nutrition und MedTech, flankiert von einem robusten Pharmageschäft – wir nennen das „3+1“ –, zahlt sich immer mehr aus. Wir haben deshalb das strukturelle Margenband für Fresenius Kabi, also das Ambitionsniveau für die kommenden Jahre, angehoben: Für die EBIT-Marge erhöhen wir die Ambition von 16 bis 18 Prozent auf nun 17 bis 19 Prozent.

Zu Pharma: Wir haben unsere Position als weltweit führender Anbieter von I.V.-Generika und I.V.-Lösungen ausgebaut. 2025 haben wir 16 neue Produkte auf den US-Markt gebracht – und damit unser eigenes Ziel übertroffen. Wir investieren konsequent in die Ausweitung unserer Kapazitäten und halten das Tempo hoch bei Markteinführungen.

Bei Nutrition gehören wir weltweit zu den Vorreitern in der integrierten Versorgung. Wir füllen die Innovationspipeline und investieren in unsere Kapazitäten. Ein 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. Auch darauf richten wir dieses attraktive Geschäft aus.

Im Geschäftsbereich MedTech ist ein Schwerpunkt die industrielle Fertigung unseres smarten Ivenix-Infusionspumpensystems. In der Plasmagewinnung treiben wir den Einsatz des Adaptiven Nomogramms voran, eines Algorithmus, der eine durchschnittlich 11,5 Prozent höhere Plasmagewinnung je abgeschlossener Spende ermöglicht. Im vierten Quartal haben wir die Einführung des Adaptiven Nomogramms im US-Netzwerk der Plasma-Spenderzentren von BioLife Plasma Services schneller als geplant abgeschlossen. Ein sehr schöner Erfolg, der zeigt, wie wir Innovation skalieren.

Darüber hinaus erschließen wir Chancen im Bereich Zell- und Gentherapie, allem voran bei CAR-T-Zellen. Hier geht es darum, T-Zellen genetisch so zu modifizieren, dass sie



Fresenius Helios versorgt jährlich rund 27 Millionen Patientinnen und Patienten in Deutschland und Spanien.

Krebszellen attackieren. Das sind teure, aber bahnbrechende Therapien. Im europäischen EASYGEN-Konsortium möchten wir mit Partnern die Herstellung dieser Zellen vereinfachen und günstiger machen.

Biopharma ist ein vergleichsweise junges Geschäft mit rasanter Entwicklung. Wir haben in den vergangenen Jahren ein vertikal integriertes Powerhouse aufgebaut. Mit elf Produkten über neun Moleküle sind wir weltweit erfolgreich am Markt. 15 weitere Moleküle in unterschiedlichen Entwicklungsstadien haben wir in der Pipeline. Durch unsere vertikale Integration mit dem Unternehmen mAbxience, an dem wir mehrheitlich beteiligt sind, haben wir einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Biosimilars sind wichtige Bausteine für Gesundheitssysteme der Zukunft, als hochwirksame und zugleich erschwingliche Medikamente bei onkologischen und Autoimmunerkrankungen.

Die europäische Markteinführung unserer Denosumab-Biosimilars Bomynta® und Conexxence® (bei Osteoporose und Onkologie), der Launch unseres Ustekinumab-Biosimilars Otulfi® (bei Autoimmunerkrankungen) in der EU und in den USA sowie der weitere Ausbau des globalen Marktanteils für unser Tocilizumab-Biosimilar Tylene® (bei Autoimmunerkrankungen) haben zu einem Rekordjahr beigetragen. Unsere Mittelfrist-Ambition für Biopharma: Bis 2030 wollen wir den Umsatz und die Zahl unserer Moleküle im Vergleich zu 2025 verdoppeln, bei einer EBIT-Marge von rund 20 Prozent.

Mit unserem Krankenhausgeschäft Fresenius Helios belegen wir eine Spitzenposition in Deutschland und Spanien.

Helios Deutschland ist für die Krankenhausreform in Deutschland sehr gut positioniert. Wir haben rechtzeitig Entscheidungen getroffen, um unsere Kliniken in Regionalcluster zu bündeln, medizinische Qualität an Standorten zu konzentrieren und in unseren Klinikverbünden Skaleneffekte zu erzielen. In unseren Kliniken haben wir 2025 unsere Qualitätsquote auf 92 Prozent gesteigert, so hoch wie noch nie. Bei 92 Prozent der Behandlungen erzielen wir also bessere Ergebnisse als der Bundesdurchschnitt.

Quirónsalud in Spanien gehört zu den innovativsten Klinikketten in Europa. Digitalisierung und KI tragen dort zum Erfolg bei. Rund neun Millionen Menschen sind bei unserem Arzt- und Patientenportal Casiopea angemeldet. Casiopea ermöglicht eine digitale Patientenreise. In diese Digitalplattform sind KI-Applikationen integriert, zwei Beispiele: Die KI-Lösung Scribe überführt Arzt-Patienten-Gespräche in eine klinische Dokumentation. Argos als KI-Monitoring-Plattform erkennt Krankenhausinfektionen präventiv und schützt so Patientinnen und Patienten.

» 2025 kamen rund 450 Millionen Menschen weltweit mit Produkten von Fresenius in Berührung, in unseren Kliniken haben wir 27 Millionen Patientinnen und Patienten versorgt. «

Rejuvenate: Von Transformation zu nachhaltiger Wertschaffung

Die laufende Phase unserer #FutureFresenius-Strategie haben wir mit Rejuvenate überschrieben. Rejuvenate bedeutet Verjüngung, neue Impulse. Wir bauen unsere Innovationspipeline in vielen Bereichen aus: durch neue Moleküle und Einlizenzierungen bei Biopharma; durch neue Formulierungen bei Nutrition; durch den Ausbau der industriellen Fertigung bei MedTech; durch Investitionen in unsere Produktionskapazitäten und Lieferketten bei Pharma. Und durch Digitalisierung, KI und Robotik in unseren Kliniken. Diese Verjüngung wirkt bereits. Produkte, die wir seit 2023 neu auf den Markt gebracht haben, erzielten 2025 mehr als eine halbe Milliarde Euro Umsatz – bei einer EBIT-Marge von rund 20 Prozent.

Zu Rejuvenate gehört die Stärkung unserer Kerngeschäfte: Upgrade our Core. Wir investieren gezielt in ihre Leistungsfähigkeit – in Prozesse, Technologien und Fähigkeiten, also beispielsweise in eine robuste IT-Infrastruktur und den Ausbau der Fertigung.

» Das neue Fresenius ist innovativ, relevant, resilient und anpassungsfähig. «

Das zweite Element ist das Skalieren unserer Plattformen: Scale our Platforms. Wir haben unsere Geschäfte entlang von drei Plattformen ausgerichtet: (Bio)Pharma, MedTech und Care Provision. Wir erreichen diese Skalierung vor allem durch organisches Wachstum und den Aufbau von Ökosystemen. Ergänzend dazu können wir diese Plattformen durch passgenaue Akquisitionen und neue Partnerschaften stärken.

All das zielt auf eine höhere Leistungsfähigkeit von Fresenius insgesamt: Elevate Performance. Wir möchten Fresenius zu einem weltweit führenden Unternehmen entwickeln, das die Zukunft der Gesundheitswirtschaft mitgestaltet.

Wir sind davon überzeugt, dass sich die Gesundheitsversorgung künftig auf digitale Systeme stützen wird. Nach vorn gerichtet wollen wir mit Partnern ein digitales Gesundheitsökosystem in Deutschland und Europa aufbauen. Es soll den sicheren Einsatz von KI und den verantwortungsvollen Umgang mit Gesundheitsdaten ermöglichen. Ein wichtiger Schritt ist eine strategische Partnerschaft mit SAP. Das ist ein erster Schritt, aber nicht der einzige. Wir bringen uns in Innovations- und andere Netzwerke ein, weil dieser Austausch ein modernes Gesundheitswesen erst ausmacht.

Wir bringen das Domänenwissen mit, also tiefgreifendes Fachwissen über medizinische Versorgung. Als Hersteller von Medikamenten, klinischer Ernährung und Medizintechnik sowie als Betreiber von Kliniken kennen wir die Gesundheitswirtschaft wie kaum ein anderes Unternehmen. KI-Unternehmen bringen in diese Netzwerke ihre technische Expertise ein. Diese Kombination kommt Patientinnen und Patienten zugute. Die Zukunft der Medizin wird nicht Mensch gegen Maschine sein, sondern Mensch plus Maschine.

Für Innovation und nachhaltiges Wachstum brauchen wir die Besten. #TeamFresenius sind 178.000 Kolleginnen und Kollegen weltweit und 6.800 Auszubildende und Dual Studierende in Deutschland. Wir investieren gezielt in Aus- und Weiterbildung und integrieren moderne Technologien. Auszubildende setzen bei uns schon mal eine VR-Brille auf und simulieren so den Krankenhausalltag. Chirurgen-Teams trainieren an Da Vinci OP-Robotern. Servicetechniker greifen auf KI-Sprachmodelle zurück. Dieser Ansatz ist ein strategischer Vorteil im Wettbewerb um Talente.

Kapitalallokation und Aktionärsperspektive

Für Sie als Aktionärinnen und Aktionäre ist entscheidend, dass diese strategische Ausrichtung mit einer verlässlichen Kapitalallokation verbunden ist. Wir investieren gezielt in Wachstum, stärken unsere Bilanz und beteiligen Sie angemessen am Unternehmenserfolg. Für das Geschäftsjahr 2025 schlagen wir der Hauptversammlung eine Dividende von 1,05 Euro je Aktie vor, ein Plus von 5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Ausschüttungsquote liegt bei 37 Prozent.

Wir erwarten für das laufende Geschäftsjahr ein organisches Umsatzwachstum von 4 bis 7 Prozent sowie ein währungsbereinigtes Wachstum beim Kern-Ergebnis je Aktie (Core EPS) von 5 bis 10 Prozent. Wir haben die Kenngröße Core EPS erstmals in den Ausblick aufgenommen, um noch stärker den Blick auf Wertschaffung für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, zu richten. Der Ausblick berücksichtigt Volatilitäten in der Geopolitik, deckt jedoch keine extremen Szenarien ab.

Wir sind zuversichtlich, nicht weil die Rahmenbedingungen einfach wären, sondern weil wir vorbereitet sind: mit einer klaren Strategie, einem starken Portfolio, einem kräftigen Momentum und einem engagierten Team.

Im Namen des Vorstands danke ich allen Kolleginnen und Kollegen für ihre hervorragende Leistung. Mein ausdrücklicher Dank gilt dem Aufsichtsrat und der Else Kröner-Fresenius-Stiftung für die vertrauensvolle Zusammenarbeit. Und Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, danke ich für Ihr Vertrauen.

Ihr

Michael Sen
Vorsitzender des Vorstands