

Helen Giza

Vorstandsvorsitzende

Fresenius Medical Care AG

Jahrespressekonferenz

Bad Homburg, 24. Februar 2026

- Es gilt das gesprochene, englische Wort -

Rede Helen Giza

Guten Morgen und vielen Dank für Ihre Teilnahme an der heutigen Jahrespressekonferenz, bei der wir Ihnen die Ergebnisse von Fresenius Medical Care für das Geschäftsjahr 2025 vorstellen und einen Blick auf 2026 werfen werden.

Ich freue mich sehr, Sie heute hier zu begrüßen. Es ist mir inzwischen zur Gewohnheit geworden, meine Rede mit einem Dank an diejenigen zu beginnen, die das heute Erreichte erst möglich machen: unsere engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Teams weltweit.

Jeder Patient, der zu uns kommt, ist auf engagierte, professionelle und einfühlsame Mitarbeiter angewiesen, bei denen er sich gut aufgehoben fühlt. Ihr unermüdlicher Einsatz ist eine unserer größten Stärken.

Wir sind der weltweit führende Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für Menschen mit Nierenerkrankungen.

Wir behandeln fast 300.000 Patientinnen und Patienten und betreiben ein globales Netzwerk von rund 3.600 Dialysekliniken und 35 Produktionsstandorten.

Wir bieten Behandlungssysteme und Verbrauchsmaterialien für die Nierenbehandlung.

Wir führen Dialysebehandlungen in Krankenhäusern und unseren Kliniken durch und ermöglichen die Dialyse zu Hause.

Wir bauen auch unsere Präsenz in Value-Based Care aus, wo wir gemeinsam mit Kostenträgern und Ärzten die Lebensqualität nierenkranker Menschen verbessern und die medizinischen Kosten senken.

Das vergangene Jahr markiert den Abschluss unserer FME25-Transformation, durch die wir zu einem gesünderen und resilienteren Unternehmen geworden sind.

Heute freue ich mich, Ihnen mitzuteilen, dass wir im Jahr 2025 ...

...Fortschritte dabei erzielt haben, einen neuen Versorgungsstandards in den USA zu etablieren,

...unsere erweiterten FME25+-Initiativen konsequent umgesetzt haben

...und einen deutlichen Anstieg der Profitabilität verzeichnen konnten.

Im Juni des vergangenen Jahres haben wir außerdem FME Reignite vorgestellt – unsere neue Strategie bis 2030, mit der wir durch herausragende Patientenversorgung und Innovation eine Vorreiterrolle in der Nierenversorgung einnehmen wollen.

FME Reignite basiert auf drei Säulen:

Reignite the Core – wir stärken unsere operative Exzellenz durch Skalierung, einheitliche Standards und Technologie.

Reignite Growth and Innovation – wir verbessern die Behandlungsergebnisse und setzen neue Maßstäbe in der Versorgung durch Forschung und Entwicklung, Value-Based Care und digitale sowie KI-basierte Lösungen.

Und zuletzt Reignite Our Culture – wir stellen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt und leben unsere Werte: We Care, We Connect und We Commit. So schaffen wir nachhaltigen Wert für die Zukunft.

Ich möchte nun einige unserer Erfolge aus dem Jahr 2025 hervorheben.

Als wir vor drei Jahren mit FME25 gestartet sind, hatten wir ein klares Ziel vor Augen: Wir wollten unsere Performance verbessern, unser Fundament festigen und Fresenius Medical Care für langfristiges, profitables Wachstum positionieren.

Das ist uns gelungen.

Wir haben nachhaltige Einsparungen erzielt, die über das ursprüngliche Ziel für 2025 hinausgingen und die auch im erweiterten Programm – FME25+ – über den Erwartungen liegen.

Aus dem ursprünglichen Ziel nachhaltiger Einsparungen von 500 Millionen Euro sind bis Ende 2025 sogar 804 Millionen Euro geworden.

Ich bin stolz, sagen zu können, dass FME25+ auf dem besten Weg ist, bis 2027 nachhaltige Einsparungen von 1,2 Milliarden Euro zu erzielen. Damit legen wir bei unserem ursprünglichen Ziel noch einmal nach.

Zudem haben wir unser Programm zur Portfoliooptimierung konsequent vorangetrieben.

Wir haben einen neuen Rahmen für die Kapitalallokation eingeführt und ein Aktienrückkaufprogramm aufgelegt, das erste Aktienrückkäufe in Höhe von 1 Milliarde Euro innerhalb von zwei Jahren umfasst.

Die erste Tranche war bis Ende 2025 abgeschlossen. Die zweite Tranche haben wir Anfang 2026 angestoßen, sodass sie voraussichtlich bis Mai 2026 abgeschlossen sein wird.

Im letzten Jahr haben wir das 5008X CARESystem in den USA eingeführt. Ich werde gleich noch auf diese Innovation zurückkommen.

Außerdem konnten wir kürzlich drei neue Führungskräfte willkommen heißen.

Zwei von ihnen verstärken seit Anfang 2026 das Vorstandsteam von Fresenius Medical Care: Joe Turk, CEO des Segments Care Enablement, und Charles Hugh-Jones, Global Chief Medical Officer.

Tommy O'Connor wurde zum CEO von Interwell Health und Leiter des Segments Value-Based Care ernannt.

Jeder bringt umfassende Fach- und Führungserfahrung mit und wird dazu beitragen, das nächste Kapitel in unserer Unternehmensgeschichte zu gestalten.

Wir haben das Geschäftsjahr 2025 mit starken Ergebnissen beendet – lassen Sie mich auf einige Zahlen eingehen:

Wir erzielten ein organisches Umsatzwachstum von 8 Prozent, zu dem alle operativen Segmente beigetragen haben.

Das ausgewiesene operative Ergebnis stieg um 31 Prozent, das ausgewiesene Konzernergebnis um 82 Prozent.

Ohne Sondereinflüsse erhöhte sich das operative Ergebnis um 27 Prozent, was dem oberen Ende unserer Finanzprognose entspricht.

Die operative Gewinnmarge verbesserte sich auf 11,3 Prozent und lag damit innerhalb der vor drei Jahren festgelegten mittelfristigen Zielspanne von 10 bis 14 Prozent.

Das Ergebnis je Aktie stieg um 44 Prozent. Darin spiegeln sich sowohl unsere Ertragskraft als auch die Auswirkungen unseres beschleunigten Aktienrückkaufprogramms wider.

Der Nettoverschuldungsgrad verbesserte sich auf 2,5x, den unteren Bereich unserer gesenkten Zielspanne.

Alle drei Segmente haben zu diesem Erfolg beigetragen.

Unser Geschäftssegment Care Delivery erzielte starke Ergebnisse, zu denen die Einsparungen aus dem FME25+-Programm, die höheren Erstattungssätze und ein besserer Kostenträgermix beitrugen.

TDAPA, das im Rahmen von Medicare vorübergehend zusätzliche Zahlungen für innovative Medikamente bei der Behandlung von Dialysepatienten gewährt, hat zusätzlichen Rückenwind in den USA gebracht.

Wie erwartet, verzeichneten wir in den USA ein stagnierendes Behandlungswachstum auf vergleichbarer Basis. Mittelfristig rechnen wir jedoch weiterhin mit einer Erholung von über 2 Prozent – dank unserer Qualitätsinitiativen und des 5008X-Geräts, das zur Senkung der Sterblichkeit beiträgt.

Wir haben das 5008X-Gerät in den USA auf den Markt gebracht, als Vorbereitung auf die dort für 2026 geplante breitere Einführung der Hämodiafiltration (HDF).

Value-Based Care erzielte im Gesamtjahr ein positives operatives Ergebnis. Der Umsatz stieg um 34 Prozent, maßgeblich beeinflusst von Vertragsverlängerungen und einem starken Wachstum der Mitgliedsmonate – eine wichtige finanzielle Kennzahl in Value-Based Care.

Dieses Geschäftssegment übernimmt auch künftig eine wichtige strategische Rolle, um bestmögliche Behandlungsergebnisse und ein integriertes Patientenmanagement weiter voranzubringen.

Bei Care Enablement verzeichneten wir höhere Volumina und positive Preisentwicklungen trotz der Belastungen durch die volumenbasierte Beschaffung und andere Regulierungsmaßnahmen in China.

Im Rahmen von FME25+ konnten wir weiterhin nachhaltige Einsparungen erzielen – dank der konsequenten Optimierung unserer Standorte in Produktion und Lieferkette.

Auch im Bereich Care Enablement liefen die Vorbereitungen für den großflächigen Launch des 5008X und die Auslieferung neuer Verbrauchsmaterialien planmäßig weiter.

Fresenius Medical Care arbeitet heute auf einem höheren Niveau – konstanter und mit mehr Disziplin als je zuvor.

Kommen wir zu unseren Ergebnissen aus dem vergangenen Jahr.

Anfang 2023 legten wir ambitionierte mittelfristige Rentabilitätsziele für 2025 fest. Damals machten wir uns auf einen dreijährigen Weg, ein stärkeres und widerstandsfähigeres Unternehmen aufzubauen.

Heute kann ich mit Stolz sagen, dass wir Wort gehalten haben.

Wir haben unsere Marge bei Care Delivery auf 13,1 Prozent verbessert und die Mitte unserer Zielspanne für das Segment erreicht.

Bei Care Enablement wurde die Marge um mehr als das Vierfache gesteigert: von unter 2 Prozent auf etwas mehr als 8 Prozent.

Als wir diese Ziele festlegten, hatten wir nur zwei Segmente. Value-Based Care gehörte damals noch zu Care Delivery.

Deshalb gibt es kein eigenes Ziel für Value-Based Care. Die höhere Ertragskraft in diesem Segment spiegelt sich jedoch in der Entwicklung auf Konzernebene wider.

Auch nach der Rückführung von Kapital an unsere Aktionäre in Form von Dividenden und Aktienrückkäufen stehen wir heute finanziell deutlich stärker da.

Wir haben die Nettoverschuldung reduziert und unseren Verschuldungsgrad von 3,4 Ende 2022 auf 2,5 am Ende des Jahres 2025 verringert.

Auch bei unseren wichtigsten strategischen Initiativen haben wir Wort gehalten.

Mit der konsequenten Umsetzung haben wir unsere operative Leistung verbessert und uns gleichzeitig gut aufgestellt für die nächste Phase von Wachstum und Innovation.

Wie zuvor erwähnt, haben wir unser bereits angehobenes Ziel für nachhaltige Einsparungen übertroffen.

In unserem Transformationsprogramm FME25+ haben wir uns zu nachhaltigen Einsparungen verpflichtet und diese früher als geplant erreicht. Auch das noch einmal erhöhte Einsparziel haben wir mit realisierten Einsparungen von bisher 804 Millionen Euro übertroffen.

Wir haben unser Programm zur Portfoliooptimierung zügig umgesetzt. Unser internationales Kliniknetz konzentriert sich jetzt auf 25 Kernmärkte und insgesamt 34 Länder. 2023 waren es noch 49.

Ein zentraler Pfeiler unseres 2023 vorgestellten Strategieplans war es, als führendes Unternehmen in der Nierenbehandlung Mehrwert zu schaffen.

Mit der Einführung des 5008X in den USA und unserer Vorreiterrolle bei Value-Based Care haben wir genau das erreicht – und gleichzeitig den Versorgungsstandard für Patientinnen und Patienten verbessert.

In der Cashflow-Generierung liegt eine Stärke unseres Geschäftsmodells. 2025 erzielten wir einen operativen Cashflow von 2,7 Milliarden Euro, der diese Stärke deutlich belegt.

Zusammen mit einer disziplinierten Kapitalallokation ermöglicht uns das Investitionen in unser Kerngeschäft, die profitables Wachstum vorantreiben, und Überschusskapital an unsere Aktionäre auszuschütten.

Mit unserem beschleunigten Aktienrückkaufprogramm haben wir im Jahr 2025 Aktien im Wert von 586 Millionen Euro zurückgekauft und die erste Tranche unseres Programms abgeschlossen, das Aktienrückkäufe in Höhe von zunächst 1 Milliarde Euro vorsieht. Das hat sich positiv auf unser EPS-Wachstum ausgewirkt.

Im Januar dieses Jahres haben wir die nächste Tranche von rund 414 Millionen Euro gestartet und das Aktienrückkaufprogramm weiter beschleunigt.

Für das Geschäftsjahr 2025 beabsichtigen wir, eine Dividende von 1,49 Euro vorzuschlagen. Das entspricht einem Anstieg von 3 Prozent gegenüber dem Vorjahr und einer Ausschüttungsquote von 33 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses.

Damit liegen wir gut in unserem Zielkorridor einer Ausschüttungsquote zwischen 30 und 40 Prozent.

Eine der spannendsten Entwicklungen im Jahr 2025 – und eine wichtige Priorität für 2026 – ist die Einführung von HDF in den USA mit unserem neuen 5008X-System.

Dies ist die größte Produkteinführung in der Geschichte unseres Unternehmens.

In Europa, Lateinamerika und Asien-Pazifik wird HDF bereits seit mehr als einem Jahrzehnt als Standardtherapie eingesetzt.

Die CONVINCe-Studie, eine internationale, randomisierte Studie, in der die Wirksamkeit der HDF im Vergleich zur standardisierten Hochfluss-Hämodialyse untersucht wurde, bestätigte die klinischen Ergebnisse:

Das Sterblichkeitsrisiko von Patienten, die mit dem hochvolumigen HDF-Verfahren behandelt werden, ist um 23 Prozent geringer als bei der Standard-Hämodialyse; signifikante Verbesserung der Behandlungsergebnisse für Patienten, der Lebensqualität und Regenerierung und weniger nicht wahrgenommene Behandlungen und bessere Einhaltung des Therapieplans.

2025 führten wir das 5008X-Gerät nach sorgfältiger Planung in ausgewählten Kliniken in den USA ein. Die positiven Rückmeldungen waren überwältigend:

Patienten berichten, dass sie wieder mehr Energie haben, besser schlafen und schneller regenerieren,

Pflegekräfte und Techniker heben die stärker automatisierten Arbeitsabläufe und den geringeren Stress hervor, und

Kliniken sehen erste Anzeichen für eine höhere Behandlungsqualität und operative Effizienz.

Genau diese Art von Wirkung skalieren wir jetzt landesweit für Anbieter in der Dialysebranche.

Dieses Jahr werden wir damit beginnen, rund 20 Prozent der Geräte in unseren eigenen Kliniken in den USA in 28 Bundesstaaten zu ersetzen. Damit stellen wir in einem einzigen Jahr 36.000 Patienten auf HDF um und führen Schulungen für über 7.200 Pflegekräfte durch.

Das ist eine gewaltige Aufgabe. Damit sorgen wir für: bessere Behandlungsergebnisse für Patienten, mehr Lebensqualität und geringere Sterblichkeit, stärkere Patientenbindung und bessere Differenzierung gegenüber Mitbewerbern im US-Markt.

Das eröffnet uns die Chance, durch die Steigerung der Patientenzahlen und eine stärkere Nachfrage nach Verbrauchsmaterialien, die zur Durchführung der Dialyse benötigt werden, zusätzliche Marktanteile zu gewinnen.

2026 ist ein strategisch wichtiges Jahr. Diese großflächige Markteinführung spiegelt unseren Anspruch wider, einen neuen Standard in der Dialysebehandlung in den USA zu setzen und die Lebensqualität der Patientinnen und Patienten zu verbessern.

Lassen Sie mich nun detailliert auf unsere Jahreszahlen eingehen...

Im Jahr 2025 erzielten wir zu konstanten Wechselkursen ein Umsatzwachstum von 5 Prozent, zu dem die dynamische Umsatzentwicklung in allen drei Segmenten beigetragen hat.

Auf organischer Basis erreichte unser Umsatzwachstum fast 8 Prozent.

Wir haben unser Portfolio plangemäß bereinigt, wobei die Veräußerungen auch zu Umsatzeinbußen geführt haben.

Das operative Ergebnis lag mit einem Plus von 27 Prozent im oberen Bereich unserer Finanzprognose und wurde von allen Geschäftssegmenten unterstützt. Daraus ergab sich eine deutliche Margenverbesserung auf 11,3 Prozent.

Die Sondereinflüsse beinhalten hauptsächlich Kosten im Zusammenhang mit der Portfoliooptimierung und dem FME25+-Programm.

In unserem Segment Care Delivery steigerten wir den Umsatz um fast 2 Prozent zu konstanten Wechselkursen. Maßgebliche Faktoren waren die positiven Auswirkungen der zuvor erwähnten TDAPA-Regelung sowie bessere Erstattungssätze und ein günstiger Kostenträgermix.

Unser organisches Umsatzwachstum lag bei fast 5 Prozent.

Die Veräußerungen minderten das Wachstum um 210 Basispunkte.

Wie eben erwähnt, verbesserte sich das operative Ergebnis um 18,5 Prozent zu konstanten Wechselkursen.

In unserem Segment Value-Based Care erzielten wir ein organisches Umsatzwachstum von 34 Prozent, das auf die Zunahme der Mitgliedsmonate, hauptsächlich infolge von Vertragsverlängerungen, zurückzuführen war.

Das operative Ergebnis ist in den positiven Bereich zurückgekehrt.

Wichtigster Einflussfaktor für das Geschäftswachstum war eine günstige Einsparungsquote, die durch einen negativen Effekt aus dem CKCC-Programm der Gesundheitsbehörde Centers for Medicare and Medicaid in den USA teilweise gemindert wurde.

Die inflationsbedingten Auswirkungen wurden durch die Einsparungen im Rahmen des FME25+-Programms kompensiert.

Bei Care Enablement erzielten wir ein Umsatzwachstum von 2 Prozent zu konstanten Wechselkursen. Dieser Anstieg ist auf das Volumenwachstum und die insgesamt anhaltend positive Preisdynamik zurückzuführen.

Demgegenüber standen negative Effekte aus der volumenbasierten Beschaffung und anderen Regulierungsmaßnahmen in China. Das organische Wachstum belief sich ebenfalls auf 2 Prozent.

Das operative Ergebnis verbesserte sich um 33 Prozent zu konstanten Wechselkursen.

Kosteneinsparungen aus dem FME25+-Programm sowie günstige Effekte aus dem Geschäftswachstum – getrieben durch höhere Volumina und positive Preisentwicklung – konnten die inflationsbedingten Kostensteigerungen mehr als ausgleichen.

Kommen wir zu unserem Ausblick für 2026....

Nach der deutlichen Steigerung unserer Rentabilität im Jahr 2025 haben wir 2026 eine sehr hohe Vergleichsbasis zum Vorjahr. Gleichzeitig beginnen die signifikanten positiven Effekte der TDAPA-Regelung in diesem Jahr auszulaufen.

Unser Ausblick für 2026 unterstreicht, dass wir diesen hohen Ausgangswert mit einer disziplinierten Umsetzung halten wollen.

Wir erwarten bei Care Delivery und Care Enablement eine Fortsetzung des Wachstums, gehen aber von einem im Wesentlichen unveränderten Umsatz aus, der größtenteils die Veränderungen bei den risikobasierten Versorgungsprogrammen und den damit einhergehenden Umsatzrückgang widerspiegelt.

Auf der Ertragsseite erwarten wir ein konstantes operatives Ergebnis mit einer möglichen Abweichung nach unten oder nach oben im mittleren einstelligen Bereich.

Unser Ziel lautet, unsere höhere Rentabilität zu halten und gleichzeitig in zukünftige Wertschaffung zu investieren sowie dem Gegenwind von regulatorischer Seite standzuhalten.

Das impliziert eine Marge von 10,5 bis 12 Prozent auf Konzernebene.

2026 ist ein bewusst geplantes Übergangsjahr.

Dieses Jahr wird ein entscheidender Meilenstein für uns, in dem wir uns weiter strategisch für nachhaltige Wertschaffung positionieren.

An unserem Kapitalmarkttag im Juni haben wir kommuniziert, dass die Margenentwicklung bei Care Delivery eher zum Ende des Strategieprogramms hin an Dynamik gewinnt, während wir bei Care Enablement von einer linearen Verbesserung ausgehen.

Um die zukünftige Entwicklung des Konzerns transparenter zu machen, haben wir ein weiteres Ziel für 2028 festgelegt.

Wir sehen beim operativen Ergebnis einen klaren Wachstumspfad und streben bis 2028 eine jährliche Gesamtwachstumsrate von 3 bis 7 Prozent an.

Dieses Wachstum wird durch die konsequente Umsetzung unserer Strategie FME Reignite 2030 vorangetrieben.

Bausteine dieser Strategie sind die erweiterte Einführung des 5008X-Dialysegeräts in den USA, unsere Qualitätsstrategie zur Reduzierung von Behandlungsausfällen und Sterblichkeitsraten sowie weitere Fortschritte bei der Steuerung des Umsatzzyklus.

Weitere nachhaltige Einsparungen aus unserem FME25+-Programm werden ebenfalls zu diesem Ergebnisswachstum beitragen.

Unsere Ziele für 2030 werden durch die strategischen Prioritäten und die Dynamik von FME Reignite voll unterstützt.

An unserem Kapitalmarkttag haben wir kein konkretes Umsatzziel bis 2030 genannt, da die Umsatzentwicklung im Value Based Care-Segment sehr stark von den Veränderungen in den risikobasierten Versorgungsprogrammen abhängt und somit schwer vorhersagbar ist.

Um die Umsatzentwicklung unserer anderen Segmente transparenter zu machen, veröffentlichen wir eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate bis 2030 für Care Delivery und Care Enablement.

Für Care Delivery erwarten wir ein Umsatzwachstum auf CAGR-Basis im niedrigen bis mittleren einstelligen Bereich und für Care Enablement im mittleren einstelligen Bereich.

Unser Ziel für 2030 ist es, branchenführende Margen in all unseren Geschäftssegmenten zu erreichen.

Auf Konzernebene halten wir an unserem Ziel fest, eine operative Gewinnmarge im mittleren Zehnerprozentbereich zu erreichen.

Wir verfolgen für Care Delivery und Care Enablement weiterhin dasselbe Margenziel bis 2030.

Value-Based Care ist ein Geschäft mit strukturell niedrigeren Margen in einer noch relativ jungen Branche. Hier haben wir uns bis 2030 eine operative Gewinnmarge im niedrigen einstelligen Bereich vorgenommen.

Wir sind gut aufgestellt, um in den kommenden Jahren dauerhafte Wertschaffung zu erzielen.

Abschließend möchte ich auf das zurückkommen, wofür unser Unternehmen steht.

Im letzten Jahr haben wir lebensnotwendige Medizintechnik für Patienten in 140 Ländern bereitgestellt und weltweit über 44 Millionen Dialysebehandlungen durchgeführt.

Hinter jeder Behandlung steht ein Mensch – eine Familie –, die darauf angewiesen sind, dass wir nichts Geringeres als Spitzenleistungen für sie erbringen.

Unsere Mission ist einfach und klar:

Wir wollen eine lebenswerte Zukunft schaffen. Für Patientinnen und Patienten. Weltweit. Jeden Tag.

2025 war ein Meilenstein-Jahr. Als Ergebnis unserer Erfolge sind wir gesünder und widerstandsfähiger.

2026 werden wir unsere Strategie fokussiert, diszipliniert und entschlossen weiter umsetzen, Innovationen vorantreiben und Wert schaffen – für die Patienten, die wir betreuen, unsere Mitarbeiter und unsere Aktionäre.

Vielen Dank.

###