

Rede zur ordentlichen Hauptversammlung

Fresenius SE & Co. KGaA | 22. Mai 2026



Michael Sen

Vorstandsvorsitzender von
Fresenius



„Das neue Fresenius: mit Resilienz auf Wachstumskurs“

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Sehr geehrte Damen und Herren. Verehrte Vertreterinnen und Vertreter der Else Kröner-Fresenius-Stiftung. Ich heiße Sie herzlich willkommen zur Hauptversammlung von Fresenius. Schön, dass Sie gekommen sind. Oder dass Sie sich eingewählt haben.

Herr Kirsch, im August 2022 haben Sie an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschrieben. In diesem Brief stand ein Satz. Der brachte es auf den Punkt. Ich zitiere: „Die Devise lautet ‚All hands on deck‘. Dann wird es uns auch gemeinsam gelingen, unser volles Potenzial zu entfalten.“

Für unseren Erfolg war und ist eines entscheidend: In stürmischer See brauchen wir alle Kräfte an Deck. Menschen, die anpacken. Menschen, die sich aufeinander verlassen können. Diese Bereitschaft hat die vergangenen dreieinhalb Jahre bestimmt.

Als Team haben wir unser Unternehmen auf Kurs gebracht. Und wir haben Kurs gehalten. Dafür bin ich sehr dankbar.

Und ich finde: Diese Leistung unserer 178.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdient Applaus. Bitte würdigen Sie das mit mir. Mit einem großen Beifall.

Vielen Dank. Diese Leistung ist unsere Basis. Mit ihr sind wir jetzt in einer guten Position. So können wir die Zukunft der Gesundheit mitgestalten. In einem Satz: Fresenius ist stärker denn je.

Heute blicken wir auf ein sehr erfolgreiches Jahr zurück. 2025 war der Start der dritten Phase unserer Strategie #FutureFresenius. Wir nennen diese Phase Rejuvenate. Rejuvenate heißt Verjüngung. Modernisierung. Dynamik. Wir wollen Dinge nicht nur gut machen. Wir wollen sie besser machen.

Genau das haben wir 2025 getan. Wir haben unsere Prognose gleich zweimal angehoben. Und wir haben sie erreicht.

- Unser Umsatz wuchs aus eigener Kraft um 7 Prozent.
- Unser EBIT stieg währungsbereinigt um 6 Prozent.

► Besonders erfreulich war das Kernergebnis je Aktie. Also das Ergebnis des Kerngeschäfts ohne Fresenius Medical Care. Es stieg währungsbereinigt um sehr starke 12 Prozent.

Das heißt - und das ist mir wichtig: Wir machen aus Umsatzwachstum Ertragskraft. Wir tun das konsequent. Und wir tun das verlässlich. Heute ist Fresenius finanziell flexibel. Und Fresenius ist ertragsstark.

- Wir haben in den vergangenen 2 Jahren unsere Nettoverschuldung gesenkt. Es sind jetzt etwa 3 Milliarden Euro weniger. Das haben wir durch unsere operative Stärke erreicht. Und durch konstant hohe Mittelzuflüsse.
- Wir haben auch unsere Beteiligung an Fresenius Medical Care reduziert. Wir haben das gezielt gemacht.
- Das hat uns zusätzliche Spielräume gebracht. In der Folge sank unsere Zinslast im vergangenen Jahr. Und zwar um über 100 Millionen Euro.

Wir kommen voran. Weil wir klare Ziele haben. Und weil wir konsequent darauf hinarbeiten. Vor einem Jahr haben wir einen neuen Zielkorridor festgelegt. Und zwar für den Grad der Verschuldung. Also für das Verhältnis von Nettoverschuldung zu EBITDA. Unser Ziel lag bei 2,5-fach bis 3-fach. Mit 2,7-fach haben wir dieses Ziel genau getroffen. Das war eine Punktlandung. Im ersten Quartal dieses Jahres ging es weiter voran. Wir konnten den Grad der Verschuldung weiter senken. In der heutigen Zeit ist es wichtig, wenig Schulden zu haben.

Der Abbau von Schulden ist also kein Selbstzweck. Wir gewinnen so strategische Flexibilität. Es geht also weiter in die richtige Richtung.

Das hören wir auch von außen. S&P Global Ratings hat den Ausblick für Fresenius angehoben. Er stieg von „stabil“ auf „positiv“. Auch das aktuelle S&P Rating ist ein Bestwert. Es ist die beste Kredit-Rating-Position in der Geschichte von Fresenius.

Für das laufende Geschäftsjahr haben wir den Ausblick erst vor Kurzem bestätigt. Wir erwarten 4 bis 7 Prozent organisches Umsatzwachstum. Und wir erwarten 5 bis 10 Prozent Wachstum beim Kernergebnis je Aktie.

Nach einem exzellenten ersten Quartal bleiben wir zuversichtlich. Viele Industrien müssen sich momentan neu aufstellen. Wir wachsen in einem attraktiven Markt mit guten Perspektiven. Das eröffnet neue Handlungsspielräume. Anders gesagt: Unser Unternehmen hat jetzt die Mittel. Und wir haben den Freiraum. Wir können jetzt in die Zukunft investieren.

Und, genauso wichtig: Wir wissen, wie wir unsere Mittel einsetzen. Weil wir ein klares Bild davon haben, was Gesundheitssysteme in Zukunft leisten müssen.

Wir investieren. Weil wir wissen, wo wir Wert schaffen. Auf unsere Investitionsvorhaben komme ich später zurück.

Meine Damen und Herren.

Die Weltordnung verändert sich gerade stark. Die Globalisierung der vergangenen Jahrzehnte folgte vor allem einer Logik: Kosten runter. Effizienz rauf. Dieses Modell trägt heute nicht mehr. Geopolitik wird heute stärker von nationalen Interessen bestimmt. In diesem Umfeld entscheidet Resilienz über Erfolg. Genau diese Stärke haben wir bei Fresenius weiter ausgebaut. Denn auch 2025 war ein Jahr mit Gegenwind.

- Ein Beispiel dafür sind die neuen Zölle der US-Regierung.
- Der Dollar verlor gegenüber dem Euro deutlich an Wert.
- In Deutschland fielen die Ausgleichszahlungen für Energiekosten von Kliniken weg. Das betraf auch unsere Klinikette Helios. Dabei ging es um eine dreistellige Millionensumme.
- China hat Ketosteril in sein staatliches Einkaufsprogramm aufgenommen. Ketosteril ist ein Medikament für Menschen mit chronischen Nierenerkrankungen. China kauft dieses Medikament jetzt zentral ein. Dadurch sank der Umsatz in dieser Produktgruppe.

Diese Belastungen summierten sich auf einige Hundert Millionen Euro. Das meine ich mit Gegenwind. Dennoch haben wir unsere Ziele erreicht. Und das waren Ziele, die wir im Jahresverlauf sogar angehoben hatten.

Wir haben das geschafft, weil wir Wachstumschancen genutzt haben. Weil wir Veränderungen besser vorhersehen. Weil wir durch #FutureFresenius fokussierter sind. Weil wir effizienter sind. Weil wir leistungsfähiger sind.

Um es deutlich zu sagen: Das Fresenius von heute ist nicht mehr das Fresenius von vor dreieinhalb Jahren.

Resilienz ist fest in #FutureFresenius eingebaut. Bei uns lautet die Erfolgsformel: Resilienz und Wachstum bedingen einander.

- Wir schaffen lokal Wert. In Europa für Europa. In Amerika für Amerika. In China für China.
- Wir diversifizieren unsere Lieferkette. Damit sind wir auch in Krisenzeiten lieferfähig.
- Wir bauen Kapazitäten aus. Denn unsere Produkte sind essenziell für jedes Gesundheitssystem. Und sie stoßen auf starke Nachfrage.

► Wir sind in allen wichtigen Bereichen der Gesundheitsversorgung tätig. In der gesamten Wertschöpfungskette.

Meine Damen und Herren.

Fresenius hat etwas sehr Wertvolles zurückgewonnen: Vertrauen. Wir können die Gesundheitsversorgung von morgen mitgestalten. Man traut uns das zu.

Die Gesundheitssysteme weltweit verändern sich enorm. Menschen leben länger. Die Kosten steigen. Fachkräfte werden knapp.

Gleichzeitig wird Gesundheit für Staaten zum strategischen Faktor. Zum Faktor für nationale Sicherheit. Die USA und China haben das erkannt. Für sie steht Gesundheit auf einer Ebene mit Verteidigung. Mit Seltenen Erden. Mit Halbleitern.

Europa wacht gerade erst auf. Initiativen wie der Critical Medicines Act zeigen immerhin: Gesundheit rückt auf der Agenda der Politik nach oben. Wenn auch langsam. Wenn wir Abhängigkeit verringern wollen, dann müssen wir die gesamte Wertschöpfung in der EU ansiedeln. Von Grundstoffen, über Zwischenprodukte bis zu lebenswichtigen Arzneimitteln. Dafür braucht es die richtigen Anreize. Es muss sich lohnen, eine solche Produktion aufzubauen.

Und: Die Regeln und Vorschriften müssen dies möglich machen. In Europa, für Europa. Das heißt für uns: Fresenius ist bereits heute stark in Europa. Und wir bauen gezielt unsere europäische Produktion aus.

Das ist die neue Wirklichkeit. Jetzt kommen zwei starke Veränderungen dazu. Das Zusammenspiel von Biologie, smarten Daten und Künstlicher Intelligenz. Das sorgt für ganz neue Fortschritte in der Gesundheitsversorgung. Diese spannende Ära hat gerade erst begonnen.

Die zweite Kraft wird oft unterschätzt. Es ist der Wandel der Zusammenarbeit. Silos sind von gestern. Wer sich isoliert, verliert. Die Zukunft gehört Ökosystemen. In diesen Netzwerken entstehen Innovationen.

Meine Damen und Herren.

In der Vergangenheit hat Fresenius Innovation oft eng gefasst. Vor allem als pharmazeutische Spitzenforschung. Dieses Verständnis greift heute zu kurz. Innovation entsteht heute überall, wo Menschen, Daten, Technologie und Verantwortung

zusammenkommen. Wir wollen innovativ sein. Und wir müssen innovativ sein.

Neue Produkte und Verfahren zu entwickeln, gehört zu unserer Strategie. Ebenso wie Therapien zu verbessern. Für Forschung und Entwicklung geben wir im Jahr mehr als 600 Millionen Euro aus. Wir konzentrieren uns dabei auf unsere Kerngeschäfte. Das sind Generika, die intravenös verabreicht werden. Das sind Biosimilars. Das sind Infusions- und Ernährungstherapien. Ebenso wie Medizintechnik.

Ich möchte Ihnen einige Beispiele für Innovationen zeigen. Innovation passiert bei Fresenius jeden Tag. Nah am Patienten.

Ich nehme Sie mit in unsere Klinikapotheke nach Erfurt. Dort arbeiten Apotheker Alexander Knauel und sein Team. Das Besondere: Sie drucken Tabletten mit einem 3D-Drucker. Und zwar individuell für einzelne Patienten. Der Drucker passt die Dosierung an. Und er passt die Form an. Diese Form kann eine Tablette sein. Oder eine Tablette als Gummibärchen für Kinder.

Das hilft vielen Patientinnen und Patienten. Vor allem bei Schluckproblemen. Oder wenn die Tabletten sehr groß sind.

Bis es soweit war, musste Herr Knauel viele Hürden überwinden. In der deutschen und in der europäischen Bürokratie. Aber es hat sich gelohnt. Das ist ein Beispiel. Es zeigt, wie unsere Kolleginnen und Kollegen mit guten Ideen kommen. Um ihre Patienten noch besser zu versorgen.

Ein weiteres Beispiel ist Easygen.

Das ist ein europäisches Forschungsvorhaben mit vielen Partnern. Wir führen dieses Vorhaben an. Weil wir CAR-T-Therapien für mehr Patienten als bisher zugänglich machen wollen. Bei dieser Therapie werden T-Zellen verändert. Das sind körpereigene Immunzellen. Sie erkennen danach Krebszellen, greifen sie an und zerstören sie.

Leider dauert die Herstellung dieser Therapien sehr lange. Sie werden in spezialisierten Zentren hergestellt. Das kann Wochen dauern.

Und die Kosten für die Behandlung sind hoch. Sie können eine halbe Million Euro übersteigen. Für viele Patientinnen und Patienten ist der Zugang daher schwer. Wir möchten das ändern, indem wir die Zellen vor Ort herstellen. In den Krankenhäusern. Das soll über eine Plattform geschehen. Diese Plattform ist automatisiert. Und sie ist modular. So können moderne Therapien mehr Menschen helfen. Und wir können dazu beitragen.

Ökosysteme sind die mächtigsten Treiber für Innovationen. Deshalb bauen wir gemeinsam mit SAP ein Ökosystem der Gesundheit auf. SAP bringt technologisches Wissen ein. Fresenius tiefes medizinisches Wissen und Daten. Als einer der größten Klinikbetreiber Europas können wir Innovationen skalieren.

Ein erster Schritt: Wir haben uns gemeinsam mit SAP an Avelios Medical beteiligt. Das ist eine junge Firma aus München. Sie entwickelt ein modulares System für Krankenhäuser. Es soll Abläufe einfacher digitalisieren. Pflegekräfte, Ärztinnen und Ärzte sollen so weniger Zeit mit Dokumentation verbringen. Und mehr Zeit für Patienten haben.

Wir bauen dieses digitale Ökosystem für die Gesundheit gezielt aus.

Dafür setzen wir einen eigenen Venture Fonds auf: Fresenius Ventures. Der Fonds ist unsere Entdeckungsmaschine. Er soll uns frühzeitig Zugang zu neuen Technologien und Start-ups verschaffen. Wir wollen damit neue Wachstumsfelder erschließen. Vor allem in den Bereichen (Bio)Pharma, MedTech und Care Provision. Das können neue Therapieformen sein. Das kann hochpräzise Ernährung sein. Oder das Mikrobiom. Das können aber auch KI-Anwendungen sein. Zum Beispiel in der Medizintechnik. Oder in Krankenhäusern. Hier wollen wir frühzeitig lernen. Wir wollen hier investieren. Und wir wollen hier wachsen.

Meine Damen und Herren.

Wir spüren das wachsende Vertrauen in Fresenius. Das zeigt auch der Aktienkurs.

2025 war Fresenius bei den Gesundheits-Titeln vorn. Mit einem Plus von fast 50 Prozent. Wir haben so den STOXX Europe 600 Health Care übertroffen. Das ist unser Vergleichsindex. Seit dem Start von #FutureFresenius im Jahr 2022 ist der Kurs stark gestiegen. Um mehr als 120 Prozent bis Ende 2025.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre.

Ihr Vertrauen in Fresenius soll sich auszahlen.

Wir schlagen Ihnen für das Geschäftsjahr 2025 eine Dividende von 1 Euro und 5 Cent je Aktie vor. Das ist ein Anstieg um 5 Prozent. Die Ausschüttungsquote liegt bei 37 Prozent. Eine kurze Bemerkung zur jüngsten Kursentwicklung. Neben dem Iran-Krieg gab es einen grundsätzlichen Verkaufsdruck bei Gesundheitstiteln. Auch die Diskussion um Reformen

der Bundesregierung hat zu Unsicherheit geführt. Über die Gesundheitsreform ist viel geschrieben worden. Und es ist viel gesagt worden. Ich möchte mich nicht einreihen. In den Chor der Wehklage. Was ich dennoch meine: Die Reform ist eine verpasste Chance. Es ist nicht zu spät, das noch zu ändern. Aber: Reformen sollten immer ein Gestaltungsziel haben.

Hier müsste das Ziel lauten: Wir setzen unser Gesundheitssystem neu auf. Digital. Mit KI-Anwendungen. Ohne künstliche Grenze zwischen ambulant und stationär. Also effizient. Und konzipiert für Patientinnen und Patienten. Stattdessen hat man fast nur auf Kostensenkungen gesetzt. Ohne die strukturellen Defizite anzugehen.

Dennoch können wir auch damit sehr gut umgehen. Als große Klinikette in Deutschland. Unsere Widerstandsfähigkeit haben wir 2025 bewiesen. Wir sind effizient. Und wir setzen auf messbare Qualität. Das gibt uns in diesem Umfeld Wettbewerbsvorteile. Und die werden wir nutzen.

Meine Damen und Herren.

Gesellschaften setzen Prioritäten neu. Das geschieht weltweit. Gesundheit ist für sie ein unverzichtbares Gut. Genau hier liegt unsere Stärke. Alle unsere 6 Geschäfte können hier einen wichtigen Beitrag leisten.

Ich gehe darauf jeweils kurz ein. Damit Sie sehen, wo wir stehen. Und was wir vorhaben.

Ob Notaufnahme, OP oder Intensivstation: Fresenius Kabi ist praktisch überall. Dort wo es kritisch ist, sind wir gefragt. Das meine ich mit Systemrelevanz. Alle Geschäfte von Fresenius Kabi haben sich in den vergangenen Jahren stark entwickelt. Neue Produkte spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie sind seit 2023 auf dem Markt. Im vergangenen Jahr haben sie mehr als 500 Millionen Euro Umsatz gebracht. Bei einer EBIT Marge von rund 20 Prozent.

Fresenius Kabi hat ein starkes Momentum. Deshalb haben wir das strukturelle Margenband angehoben. Es liegt nun bei 17 bis 19 Prozent. Das ist unsere Ambition für das EBIT. Also für die Ergebnis-Marge von Fresenius Kabi für die nächsten Jahre.

Zum Geschäftsbereich Pharma. Hier sind wir führend bei intravenös verabreichten Generika und Infusionslösungen. 2025 haben wir 16 neue Produkte in den USA eingeführt. Das ist der größte Gesundheitsmarkt der Welt. Damit haben wir unser Ziel übertroffen.

Daran wollen wir anknüpfen. Deshalb bauen wir unsere Kapazitäten aus. Wir vergrößern unsere Pipeline. Und wir bringen weiter neue Produkte auf den Markt. In hohem Tempo. Das Generika-Geschäft gilt als unspektakulär. Zu Unrecht. Es ist robust. Und es ist relevant. Denn es sorgt dafür, dass Gesundheitssysteme verlässlich funktionieren.

Zum Geschäftsbereich klinische Ernährung: Gerade bei chronischen Erkrankungen ist klinische Ernährung entscheidend. Das gilt auch für moderne Therapien. Zum Beispiel bei GLP-1 Behandlungen. Oder in der Krebstherapie. Dieser Markt wächst stark.

Deshalb investieren wir auch hier gezielt. Ein aktuelles Beispiel: Wir entwickeln Nahrungsergänzungsmittel. Sie sollen bestimmte Nebenwirkungen verringern. Zum Beispiel bei einer GLP-1 Therapie. Also der berühmten Abnehm-Spritze.

Solche Neuerungen entstehen künftig auch in unserem Innovationszentrum in Bad Homburg. Es ist nur wenige Kilometer von hier entfernt. Wir eröffnen es in zehn Tagen. Dort forschen rund 100 Kolleginnen und Kollegen an medizinischer Ernährung. Die Teams entwickeln unser Fresubin-Portfolio weiter. Fresubin hilft mangelernährten Patienten. Es gleicht Energie-defizite aus. Und es gleicht Nährstoffdefizite aus.

Zum Geschäftsbereich MedTech. Hier bauen wir die Produktion weiter aus. Und wir bringen Ivenix weiter auf den Markt. Das ist unser System für Infusionspumpen. Damit folgen wir einem klaren Trend. Medizintechnik wird heute immer mehr vernetzt. Und sie wird immer mehr direkt in den Klinikalltag eingebunden. Auch bei der Gewinnung von Plasma setzen wir auf neue Lösungen. Dafür nutzen wir einen Algorithmus. Er heißt Adaptives Nomogramm. Damit steigt die Menge an Plasma pro abgeschlossener Spende. Im Durchschnitt sind es 11,5 Prozent mehr. BioLife Plasma Services in den USA ist ein führender Anbieter für Plasmaspenden. Das Unternehmen nutzt diesen Algorithmus bereits flächendeckend. In seinem Netzwerk von Spenderzentren in den USA. Und zwar in allen Zentren, die mit dem System Aurora-Xi von Fresenius Kabi arbeiten.

Meine Damen und Herren.

Wenn wir über Wachstum sprechen. Dann gibt es einen Bereich bei Fresenius mit besonderer Energie: Biopharma. Biosimilars sind ein Wachstumsmotor. Diese Arzneien werden biotechnologisch entwickelt. Und biotechnologisch hergestellt.

Sie sind medizinisch gleichwertig zu Originalpräparaten. Aber sie sind deutlich günstiger. Sie verbinden also Qualität und Wirtschaftlichkeit. Fachleute sehen ein großes Potenzial für Europa und die USA. Sie erwarten eine Entlastung von 100 Milliarden Euro bis 2030. Viele sprechen sogar vom goldenen Zeitalter der Biosimilars.

Denn viele Blockbuster verlieren ihren Patentschutz. Vor allem in der Krebsmedizin und bei Immuntherapien. Gleichzeitig steigt rund um den Globus die Akzeptanz von Biosimilars. Auch in den USA. Das ist erfreulich. Denn mit Biosimilars können wir die steigenden Kosten im Gesundheitssystem bremsen.

Der globale Biosimilars-Markt soll wachsen. Bis 2035 soll er sich versechsfachen. Und Fresenius ist vorne dabei. Unser Umsatz in diesem Bereich ist stark gewachsen. In wenigen Jahren von rund 100 Millionen auf fast eine Milliarde Euro.

Heute sind wir unter den am schnellsten wachsenden Anbietern der Welt. Warum gelingt uns das? Weil wir alles aus einer Hand anbieten. Die gesamte Kette der Wertschöpfung: Entwicklung. Produktion. Vertrieb. Heute sind wir mit 11 Produkten über 9 Moleküle im Markt. Und wir bauen unsere Pipeline weiter aus. Wir tun das konsequent. 6 Moleküle sind in einer frühen Phase der Entwicklung. 5 Moleküle sind in der Spätphase.

Wir gehen jetzt bereits die nächsten Schritte. Bis 2030 investieren wir mehr als 300 Millionen Euro. Wir schaffen zusätzliche Kapazitäten. Wir investieren in neue Technologien wie digitale Zwillinge. Und wir setzen den Rollout von Ivenix fort. Darum erhöhen wir unsere Ambitionen für Biopharma. Bis 2030 wollen wir den Umsatz verdoppeln im Vergleich zu 2025. Unser Ziel ist dabei eine EBIT-Marge von rund 20 Prozent.

Nun zu unserem Krankenhausgeschäft. Fresenius Helios hat seine Rolle als führende Klinikette in Europa ausgebaut. Helios Deutschland und Quirónsalud verbindet eines: In Deutschland und Spanien sind wir die Nummer 1 der privaten Anbieter.

In unseren Kliniken in Deutschland haben wir die Qualitätsquote auf 92 Prozent erhöht. Das ist ein Rekordwert. Das bedeutet: In 92 Prozent der Fälle behandeln wir besser als der Bundesdurchschnitt. Während viele über Reformen in Deutschland nur diskutieren, setzen wir Verbesserungen in die Tat um.

Wir haben unsere 80 Kliniken und 200 ambulante Zentren gebündelt. Sie sind jetzt in regionalen Netzwerken organisiert.

Das sind 21 Cluster. Dort bündeln wir medizinisches Wissen und Erfahrung. Wir wollen die bestmögliche Versorgung für alle Patientinnen und Patienten. Unabhängig davon, wo sie wohnen. Hier in der Region ist es das Cluster Wiesbaden-Main-Taunus. Es umfasst 5 Häuser, die eng zusammenarbeiten.

Ich will Ihnen ein Beispiel aus der Praxis zeigen. Lungenkrebs ist in Deutschland sehr häufig. Bei Männern ist er die häufigste Todesursache durch Krebs. Bei Frauen die zweithäufigste. Seit dem 1. April ist die Lungenkrebs-Früherkennung eine Kassenleistung. Ich finde das gut.

Unser Cluster begleitet die gesamte Behandlung. Die erste Diagnose erfolgt ambulant beim Radiologen.

Wenn der Befund auffällig ist, schauen Fachärztinnen und Fachärzte auf die Bilder. Das findet in einem unserer 12 spezialisierten Lungenkrebszentren statt. Künstliche Intelligenz assistiert. Sie erkennt verdächtige Regionen auf CT-Aufnahmen in wenigen Minuten. Dann entscheidet das Team, wie es weiter geht.

Wenn nötig, erfolgt eine weitere Untersuchung. Dafür setzen wir neue Bronchoskopie-Systeme mit Robotik ein. Das geht so: Software erschafft einen digitalen Zwilling der Atemwege. Und sie berechnet den sichersten Weg zum verdächtigen Gewebe. So kann ein sehr dünner Katheter auch Stellen tief in der Lunge erreichen. Selbst wenn diese nur wenige Millimeter groß sind. Der Bronchoskopie-Roboter entnimmt dann Proben. Die Diagnose ist schneller. Sie ist genauer. Und sie ist schonender. Einen solchen Roboter können Sie vor dem Saal sehen. In unserer Ausstellung.

Falls eine weitere Abklärung nötig ist, bespricht ein Team aus mehreren Disziplinen im Cluster die nächsten Schritte. Eine minimalinvasive Operation kann im Lungenkrebszentrum stattfinden. Falls eine Chemotherapie nötig ist, kann sie nah am Wohnort erfolgen. Das ist ein Beispiel von ganz vielen Therapien. In denen sich unsere Cluster-Strategie auszahlt.

Das zweite Standbein ist Quirónsalud in Spanien. Das ist eine der innovativsten Klinikketten in Europa.

Wir haben dort sehr früh auf Digitalisierung gesetzt. Und auf Künstliche Intelligenz. Die Zeitschrift Newsweek hat kürzlich 14 Kliniken unter die besten Spezialkrankenhäuser der Welt gewählt. Diese hohe Qualität ist möglich, weil die Regeln in Spanien Vorteile haben. Vieles geht pragmatischer als in Deutschland. Und eine so strikte Trennung zwischen ambulanter und stationärer Versorgung gibt es dort nicht.

Wir haben in unseren Kliniken in Spanien ein digitales Ärzte- und Patientenportal aufgebaut. Es heißt Casiopea. Schon heute nutzen es 9 Millionen Menschen. Künstliche Intelligenz ist dort fest integriert. Einige Beispiele:

- ▶ Ein KI-System namens Salud. Es steuert den Behandlungspfad. So gibt es weniger Doppeluntersuchungen. Und kürzere Wartezeiten.
- ▶ Ein weiteres Beispiel ist Scribe. Diese Anwendung macht aus einem Arzt-Patienten-Gespräch eine klinische Dokumentation. Und zwar automatisch. Ich hatte Scribe im vergangenen Jahr auf der Hauptversammlung vorgestellt. Damals war es noch ein Testballon. Heute ist es Standard in unseren Quirónsalud-Häusern.
- ▶ Und wir nutzen Argos. Das ist eine KI Plattform. Sie hilft, Klinik-Infektionen früh zu erkennen und so Leben zu schützen. Weitere KI-Anwendungen werden folgen.

Meine Damen und Herren.

Diesen Weg gehen wir weiter. Zu mehr Effizienz. Und zu höherer Qualität. Mit Rejuvenate setzen wir auf Wachstum durch Innovation. Dabei gehen wir diszipliniert vor. Und wir achten auf Rendite.

- ▶ Wir investieren dort, wo die Nachfrage steigt. Zum Beispiel in unsere Fertigung von Biosimilars.
- ▶ Wir investieren in robuste Lieferketten.
- ▶ Wir investieren in neue Technologien. In Robotik. In Künstliche Intelligenz. In digitale Zwillinge.
- ▶ Ein Schwerpunkt sind neue Produkte. Zum Beispiel aus unserem Innovationszentrum in Bad Homburg. Wir füllen unsere Pipelines konsequent. Mit eigenen Entwicklungen. Mit Einlizenzierungen und Partnerschaften.
- ▶ Wir investieren in den Ausbau unseres Vertriebs. Um Marktpositionen auszubauen und neue Märkte zu erschließen.
- ▶ Wir bauen ein digitales Ökosystem der Gesundheit auf. Wir planen hier mittelfristig einen dreistelligen Millionenbetrag. Wir investieren in enger Abstimmung mit unserem Partner SAP. Entlang zentraler Initiativen.
- ▶ Und: Wir investieren in Zukäufe. Wenn sie zu uns passen und uns gezielt verstärken.

So schaffen wir die Grundlage für die nächste Phase unserer Strategie. Sie heißt Reimagine - die Zukunft der Gesundheit mitgestalten.

Meine Damen und Herren.

Dafür brauchen wir die Besten der Besten. Bei uns arbeiten 178.000 großartige Kolleginnen und Kollegen. Außerdem haben wir 7.000 Auszubildende und dual Studierende. Damit sind wir einer der großen Ausbilder in Deutschland.

Wir sind auch eine Topadresse für Medizinstudierende. Und wir schaffen ein Arbeitsumfeld, in dem sich Kolleginnen und Kollegen wertgeschätzt fühlen. Wo sie sich entwickeln können. Und in dem sie wachsen können.

Dazu gehört die Möglichkeit, sich immer auf dem neusten Stand zu halten. Ob als Pflegerin oder Pfleger, als Servicetechniker oder Mediziner. Das bieten wir in unseren 35 eigenen Bildungszentren. Wer Pflege lernt, übt auch schon mal mit einer Virtual-Reality-Brille. Wer in der Chirurgie arbeitet, lernt den Umgang mit OP Robotern. Und nutzt Künstliche Intelligenz für bildgebende Verfahren.

Medizin wird digitaler. Medizin wird vernetzter. Und KI-Agenten werden bald zum Alltag in der Medizin gehören. Sie helfen bei Entscheidungen. Sie werden auch die Ökosysteme der Gesundheit mitprägen. Und sie bringen Tempo bei der Entwicklung neuer Medikamente. Was uns aber wichtig ist: Wir wollen unsere Kolleginnen und Kollegen durch neue Technologien stärken. Die Medizin der Zukunft wird menschlich bleiben.

Herr Kirsch sprach es an: 450 Millionen Menschen kommen mit unseren Produkten in Berührung. Wir behandeln 27 Millionen Patientinnen und Patienten in unseren Kliniken.

Wenn wir Spül- oder Infusionslösungen nicht liefern, stehen Gesundheitssysteme still. Dann kann keine OP mehr stattfinden. Und ohne Generika und Biosimilars würden die Kosten ins Unermessliche steigen. Das bedeutet Verantwortung für das Wertvollste: Gesundheit.

Ich möchte Ihnen eine beeindruckende Kollegin aus den USA vorstellen. Sie heißt Alma Fredricksen. Sie arbeitet bei Fresenius Kabi in der Qualitätssicherung. Sie ist selbst Patientin. In einem besonders glücklichen Moment ihres Lebens bekam sie eine schwere Diagnose. Lassen Sie uns Reinhören, was sie erzählt:

Ich hatte gerade erst erfahren, dass ich schwanger bin – und bekam kurz danach die Diagnose Brustkrebs. Ich wusste nicht,

wie ich damit umgehen sollte. Ich machte mir große Sorgen um mein Baby. Um seine Entwicklung und ob es ihm gut gehen würde. Als meine Chemotherapie dann begann, fiel mir auf, dass bestimmte Medikamente von Fresenius Kabi stammten. Und jedes Mal, wenn ich den Namen Fresenius Kabi sah, beruhigte mich das. Es machte mich stolz zu wissen, dass mein Unternehmen von Anfang an und auf dem gesamten Weg für mich da war. Deshalb möchte ich heute als Mitarbeiterin von Fresenius Kabi einfach sagen: Danke. Danke, dass ihr da seid. Danke für euren Einsatz – für das Unternehmen und vor allem für die Patientinnen und Patienten. Eine von ihnen bin ich selbst.

Solche Momente zeigen uns, warum wir tun, was wir tun. Dass unsere Arbeit nicht abstrakt ist. Sie hilft, Leben zu retten. Und sie verbessert Leben. Alma geht es wieder besser. Von Herzen wünsche ich ihr und ihrer Familie alles Gute.

Meine Damen und Herren.

Seit Jahren sprechen wir darüber: Medizin muss präventiv werden. Sie muss personalisiert werden. Sie muss präzise werden. Gesundheitssysteme müssen intelligent werden. Skalierbar. Souverän. Und Patientinnen und Patienten müssen in die Lage versetzt werden, informierte Entscheidungen zu treffen. Über ihre Gesundheit.

Mit den Durchbrüchen, die wir heute erleben, wird diese Vision Realität. Durch neue Technologien. Durch neue Formen der Zusammenarbeit.

Fresenius ist bereit für die Zukunft. Für Reimagine. Wir freuen uns auf diese Zukunft. Wir haben die operative Stärke. Wir haben die medizinische Kompetenz. Und wir haben 178.000 Kolleginnen und Kollegen, die etwas bewegen wollen. Wir haben „all hands on deck“.

Vielen Dank.