

## INVESTITIONEN

Wir planen, im Geschäftsjahr 2020 rund 6 bis 7 % des Umsatzes in Sachanlagen zu investieren. Rund 45 % der vorgesehenen Investitionen entfallen auf Fresenius Medical Care, rund 30 % auf Fresenius Kabi und rund 20 % auf Fresenius Helios. Bei Fresenius Medical Care sollen die Investitionen im Wesentlichen in die Erweiterung der Produktionskapazitäten, in die Kostenoptimierung der Produktion sowie in die Einrichtung neuer Dialysekliniken fließen.

Fresenius Kabi wird im Wesentlichen in den Ausbau und den Erhalt der Produktionsstandorte sowie in die Einführung neuer Fertigungstechnologien investieren. Fresenius Helios investiert primär in den Neubau und die Modernisierung sowie die Ausstattung bestehender und neu erworbener Kliniken.

Regionale Schwerpunkte des Konzerns sind Europa mit rund 60 % und Nordamerika mit rund 30 % des Investitionsvolumens. Die übrigen Mittel werden wir in Asien, Lateinamerika und Afrika investieren. Rund 30 % der Gesamtsumme sind für Investitionen in Deutschland vorgesehen.

Wir gehen davon aus, dass die Rendite auf das betriebsnotwendige Vermögen (ROOA) und auf das investierte Kapital (ROIC) jeweils auf dem Niveau des Jahres 2019 liegen wird.

## DIVIDENDE

In den letzten 26 Jahren hat Fresenius die Dividenden stets erhöht. Unsere Dividendenpolitik zielt darauf ab, die Dividenden in Einklang mit dem Ergebnis je Aktie (vor Sondereinflüssen) zu steigern. Die Ausschüttungsquote soll in der Bandbreite von etwa 20 bis 25 % gehalten werden. Fresenius strebt auch für das Geschäftsjahr 2020 eine ertragsorientierte Dividendenausschüttung an.

## CHANCEN- UND RISIKOBERICHT

Der Fresenius-Konzern ist infolge der Komplexität und Dynamik seiner Geschäfte einer Reihe von Risiken ausgesetzt. Diese sind zwangsläufige Folgen unternehmerischen Handelns, **denn Chancen kann nur nutzen, wer bereit ist, Risiken einzugehen.**

Als Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für schwer und chronisch kranke Menschen sind wir weitgehend unabhängig von Wirtschaftszyklen. Die Diversifikation in vier Unternehmensbereiche, die in unterschiedlichen Segmenten des Gesundheitswesens aktiv sind, und die globale Ausrichtung des Konzerns vermindern unser Risikoprofil weiter. Langjährige Erfahrung sowie regelmäßig führende Positionen in unseren Märkten bilden zudem eine solide Basis, um Risiken realistisch einschätzen zu können.

Das Gesundheitswesen bietet vielfältige und nachhaltige Wachstumschancen, die wir auch künftig gezielt nutzen werden.

## CHANCENMANAGEMENT

Wir sehen das **Chancenmanagement** als fortwährende unternehmerische Aufgabe. Um langfristig erfolgreich zu sein, sichern und verbessern wir Bestehendes und schaffen Neues. Organisation und Management des Fresenius-Konzerns sind dezentral und regional strukturiert. Dadurch können wir Trends, Anforderungen und Chancen der oftmals fragmentierten Märkte erkennen und analysieren sowie unser Handeln danach ausrichten. Um neue Potenziale zu erschließen, diskutieren wir kontinuierlich mit Forschergruppen und wissenschaftlichen Institutionen. Zudem beobachten wir intensiv

unsere Märkte und den Wettbewerb. Unsere Unternehmensbereiche tauschen zielgerichtet Erfahrungen aus, um so zusätzliche Chancen und Synergien zu identifizieren und zu nutzen. Chancen stellen wir im **Prognosebericht** ab Seite 70 dar.

## RISIKOMANAGEMENT

### FRESENIUS-RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

Auch das Management von Risiken ist eine fortwährende Aufgabe. Die Fähigkeit, Risiken zu erfassen, zu kontrollieren und zu steuern, ist ein wichtiges Element solider Unternehmensführung. Das **Fresenius-Risikomanagementsystem** ist eng mit der Unternehmensstrategie verknüpft. Chancen werden im Risikomanagementsystem nicht erfasst.

Wir beobachten ständig den Markt und halten enge Kontakte zu Kunden, Lieferanten und Behörden, um Veränderungen unseres Umfelds frühzeitig erkennen und darauf reagieren zu können.

Die Risikosituation wird regelmäßig in standardisierter Form erfasst und mit bestehenden Vorgaben verglichen. So können wir rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen, sollten sich negative Entwicklungen abzeichnen.

Die Verantwortlichkeiten für **Prozessablauf und Prozesskontrolle** sind wie folgt festgelegt:

- ▶ Die Unternehmensbereiche und deren operative Geschäftseinheiten sind verantwortlich für die Identifikation, Beurteilung und Steuerung von Risiken.
- ▶ Die verantwortlichen Führungskräfte sind verpflichtet, dem Vorstand unverzüglich über relevante Veränderungen des Risikoprofils zu berichten.

- Der Vorstand des Fresenius-Konzerns trägt die Gesamtverantwortung für ein effektives Risikomanagement und diskutiert die aktuelle Risikosituation regelmäßig.
- Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats überwacht die Qualität und Wirksamkeit des Risikomanagementsystems halbjährlich.

Das Risikomanagementsystem wird sowohl auf Konzernebene als auch in den Unternehmensbereichen durch das **Risikocontrolling** sowie ein **Managementinformationssystem** unterstützt. Auf Basis detaillierter Monats- und Quartalsberichte identifizieren und analysieren wir Abweichungen der tatsächlichen von der geplanten Geschäftsentwicklung. Darüber hinaus umfasst das Risikomanagementsystem ein **Kontrollsystem** aus organisatorischen Sicherungsmaßnahmen sowie internen Kontrollen und Prüfungen. Mit ihnen erkennen wir frühzeitig wesentliche Risiken, um ihnen gegensteuern zu können.

Die Wirksamkeit unseres Risikomanagementsystems wird regelmäßig vom Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats, vom Vorstand und von der Internen Revision (Konzernbereich Internal Audit) überprüft. Erkenntnisse daraus fließen in die kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems ein, damit wir Veränderungen in unserem Umfeld frühzeitig begegnen können. Dieses System hat sich bislang bewährt. Auch das Kontrollsystem wird von Vorstand und Interner Revision regelmäßig überprüft. Des Weiteren beurteilt der Abschlussprüfer, ob das vom Vorstand eingerichtete Überwachungssystem geeignet ist, bestandsgefährdende Risiken frühzeitig zu erkennen. Aus der Abschlussprüfung resultierende Erkenntnisse in Bezug

auf interne Kontrollen der Finanzberichterstattung werden bei der kontinuierlichen Weiterentwicklung ebenso berücksichtigt.

Fresenius hat die Organisation und die Systeme zur Identifikation, Beurteilung und Kontrolle von Risiken sowie zur Entwicklung von Gegenmaßnahmen funktionsfähig eingerichtet und angemessen ausgestaltet. Eine absolute Sicherheit, Risiken in vollem Umfang identifizieren und steuern zu können, kann es jedoch nicht geben.

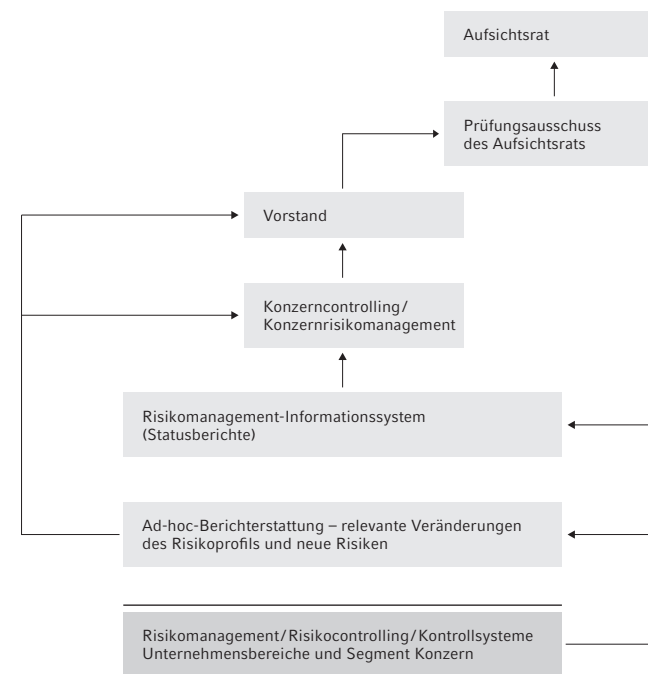
### INTERNE KONTROLLEN DER FINANZBERICHTERSTATTUNG

Mit einer Vielzahl von Maßnahmen und internen Kontrollen stellt Fresenius die Verlässlichkeit der Rechnungslegungsprozesse und die Korrektheit der Finanzberichterstattung sicher. Dies schließt die Erstellung eines regelkonformen Jahresabschlusses und Konzernabschlusses sowie eines Lageberichts und Konzern-Lageberichts ein. Insbesondere sichert unser in der Regel **vierstufiger Berichtsprozess** eine intensive Erörterung und Kontrolle der Finanzergebnisse. Auf jeder Ebene, nämlich

- der lokalen Einheit,
- der Region,
- dem Unternehmensbereich und
- dem Konzern,

werden Finanzdaten und Kennzahlen berichtet, erörtert und monatlich mit den Vorjahreszahlen, den Budgetwerten und der aktuellen Hochrechnung verglichen. Dabei werden alle Sachverhalte, Annahmen und Schätzungen, die eine relevante Auswirkung auf die extern berichteten Konzern- und Segmentzahlen haben, intensiv mit der Abteilung besprochen, die die

### STRUKTUR DES FRESENIUS-RISIKOMANAGEMENTSYSTEMS



Konzernabschlüsse erstellt. Der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats erörtert diese Vorgänge quartalsweise.

**Kontrollmechanismen**, z. B. systemtechnische und manuelle Abstimmungen, stellen eine zuverlässige Finanzberichterstattung ebenso sicher wie die zutreffende Erfassung von Transaktionen in der Buchhaltung. Der von den Konzerngesellschaften zu berichtende Inhalt und Umfang wird zentral



vorgegeben und regelmäßig an Änderungen der Rechnungslegungsvorschriften angepasst. Die Konsolidierungsvorschläge erfolgen IT-gestützt. In diesem Zusammenhang findet u. a. ein umfangreicher Abgleich konzerninterner Salden statt. Um Missbrauch zu vermeiden, achten wir darauf, Funktionen systematisch zu trennen. **Überwachungen und Bewertungen des Managements** tragen zusätzlich dazu bei, dass Risiken mit direktem Einfluss auf die Finanzberichterstattung identifiziert werden und Kontrollen zur Risikominimierung eingerichtet sind. Darüber hinaus verfolgen wir Änderungen der Rechnungslegungsvorschriften intensiv und schulen die mit der Finanzberichterstattung betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter regelmäßig und umfassend. Bei Bedarf greifen wir auf externe Experten zurück, z. B. auf Gutachter. Bei der Erstellung der Abschlüsse sind unterstützend die Abteilungen Treasury, Steuern, Controlling und Recht eingebunden. Die für die Erstellung der Konzernabschlüsse zuständige Abteilung verifiziert dabei ein weiteres Mal die bereitgestellten Informationen.

Fresenius Medical Care unterliegt zudem dem Kontrollumfeld des Abschnitts 404 des **Sarbanes-Oxley Act**.

Im 3. Quartal 2019 hat Fresenius Medical Care in Nordamerika eine wesentliche Schwäche im rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystem für die Umsatzrealisierung festgestellt. Betroffen ist die Ermittlung des Transaktionspreises für bestimmte rechtlich strittige Vergütungsvereinbarungen für Dienstleistungen. Abhilfemaßnahmen wurden bereits begonnen und Fresenius Medical Care hat Schritte zur Stärkung des Kontrollsystems eingeleitet.

## RISIKOFELDER

### GESAMTWIRTSCHAFTLICHES RISIKO UND RISIKEN AUFGRUND WIRTSCHAFTLICHER RAHMENBEDINGUNGEN

Aus der **globalen Wirtschaftsentwicklung** ergibt sich aus heutiger Sicht kein wesentliches Risiko für den Fresenius-Konzern. Für das Geschäftsjahr 2020 gehen wir davon aus, dass sich das gesamtwirtschaftliche Wachstum fortsetzt. Von allgemeinen Konjunkturschwankungen ist Fresenius nur in geringem Maße betroffen. Wir erwarten, dass die Nachfrage nach unseren lebensrettenden und lebenserhaltenden Produkten und Dienstleistungen weiterhin wächst. Zudem strebt Fresenius eine ausgewogene Verteilung des Geschäfts in den wichtigsten Regionen der Welt und zwischen etablierten und Schwellenländern an.

Die Risikosituation unserer Unternehmensbereiche hängt insbesondere von der Entwicklung der für sie relevanten Märkte ab. Daher beobachten und bewerten wir auch die **länderspezifischen politischen, rechtlichen und finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen** sorgfältig, insbesondere im gegenwärtigen makroökonomischen Umfeld. Dies gilt beispielsweise für unsere Forderungsbestände in Staaten, die aufgrund ihrer Verschuldung Haushaltsprobleme haben. Dies gilt insbesondere für Initiativen der US-Regierung zu möglichen Änderungen an den momentan existierenden Gesundheitsversorgungsprogrammen.

Und dies gilt auch für die möglichen Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit, die sich aus der Entscheidung Großbritanniens, aus der Europäischen Union auszutreten, und der derzeit noch anhaltende Unsicherheit über die Austrittsbedingungen ergeben. Wir erwarten daraus derzeit keine

wesentlichen Auswirkungen auf unser Geschäft. Der Umsatzanteil, der in Großbritannien erwirtschaftet wird, ist gemessen am Konzernumsatz nicht materiell. Auch für unsere Finanzierungen erwarten wir keine negativen Effekte, da nur ein unwesentlicher Anteil unserer Kreditlinien von Banken mit Sitz in Großbritannien gestellt wird. Projektteams in allen betroffenen Unternehmensbereichen identifizieren potenzielle Effekte u. a. hinsichtlich Logistik, Steuern, Zöllen sowie potenzieller Regulierungen und leiten gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen ein.

### BRANCHENRISIKO

Von wesentlicher Bedeutung für den Fresenius-Konzern sind Risiken, die sich aus Veränderungen im Gesundheitsmarkt ergeben. Dabei handelt es sich vor allem um die Finanzierung der Gesundheitssysteme sowie die entsprechenden Erstattungssysteme und die Entwicklung neuer Produkte und Therapien.

### Finanzierung der Gesundheitssysteme und Erstattungssysteme

In unserem weitgehend reglementierten Geschäftsumfeld können sich **Gesetzesänderungen**, auch in Bezug auf Kosten-erstattungen, einschneidend auf unseren Geschäftserfolg auswirken. Aufgrund des hohen Anteils am Konzernumsatz trifft dies in besonderem Maße auf den US-Markt zu, wo vor allem Änderungen im staatlichen **Erstattungssystem**, z. B. Erstattungen für Dialysebehandlungen, unser Geschäft erheblich beeinflussen könnten. So erzielte Fresenius Medical Care im Jahr 2019 rund 33 % der weltweiten Umsätze durch

Erstattungen der staatlichen Gesundheitsversorgungsprogramme **Centers of Medicare and Medicaid Services (CMS)** in den USA. Ein Rückgang der Erstattungsraten oder der erstatteten Leistungen könnte zu einer erheblichen Reduzierung des Umsatzes und des operativen Ergebnisses führen.

Die Erstattung der Dialysebehandlung durch Medicare erfolgt im Rahmen eines **Pauschalvergütungssystems (PVS)**, das bestimmte Produkte sowie Dienstleistungen in einem Erstattungssatz bündelt. Aufgrund des Drucks, Kosten im Gesundheitswesen zu reduzieren, sind die Steigerungen der staatlichen Erstattungssätze in den USA begrenzt.

Im Rahmen des PVS nehmen unsere Dialysekliniken in den USA am **Qualitätsverbesserungsprogramm (QVP)** teil. Hierbei können Leistungskürzungen der Medicare-Erstattungen basierend auf den Vorjahresleistungen um bis zu 2 % vorgenommen werden, sobald in den Kliniken die Qualitätsmaßstäbe des QVP nicht eingehalten werden. Die zugrunde liegenden Qualitätsmaßstäbe werden durch die CMS jährlich überarbeitet, erweitert und angepasst. Sollte es Fresenius Medical Care in größerem Ausmaß nicht gelingen, die Mindestanforderungen des QVP zu erfüllen, könnte dies eine wesentliche negative Auswirkung auf unser Geschäft, die Finanzlage und das operative Ergebnis haben.

Des Weiteren nimmt Fresenius Medical Care an verschiedenen wertorientierten Vergütungsprogrammen teil, im Rahmen derer wir eine festgelegte Vergütung zur Abdeckung aller oder einer definierten Menge der Behandlungskosten für eine festgelegte Anzahl an Patientinnen und Patienten erhalten:

- Beim „Comprehensive ESRD Care Model“ der CMS können Dialyseanbieter und Ärztinnen und Ärzte sogenannte ESRD Seamless Care Organizations (ESCOs) bilden. Ziel ist es, die Gesundheit von Patienten mit chronischem

Nierenversagen zu verbessern und dabei gleichzeitig die Kosten der CMS zu senken. ESCOs, die die Mindestqualitätsanforderungen des Programms erreichen und Senkungen der Behandlungskosten für die CMS oberhalb bestimmter Schwellenwerte realisieren, erhalten einen Teil der Kosteneinsparungen zurück. ESCOs mit Dialyseanbietern, die mehr als 200 Dialyseeinrichtungen betreiben, sind jedoch verpflichtet, sich am Risiko von Kostensteigerungen zu beteiligen und den CMS einen Teil etwaiger Steigerungen zu erstatten. So war das operative Ergebnis von Fresenius Medical Care 2019 durch den Effekt aus einer Reduzierung der dem ESCO-Programm zugeordneten Patienten und einer sinkenden Kosteneinsparungsrate, basierend auf in Diskussion befindlichen Berichten zu aktuellen und vorherigen Programmjahren, belastet.

- Des Weiteren hat Fresenius Medical Care Vereinbarungen über Pro-Kopf-Erstattungen (sogenannte sub-capitations) sowie risikobasierte und wertbasierte Vereinbarungen mit bestimmten Versicherern abgeschlossen, in deren Rahmen wir Gesundheitsversorgungsleistungen an Privat- und Medicare-Advantage-Patienten mit terminaler Niereninsuffizienz erbringen. Diese Vereinbarungen sehen die Festlegung eines Grundbetrags je Patient und Monat vor. Erbringen wir die Komplettversorgung zu Kosten unterhalb des Grundbetrags, behalten wir den Unterschiedsbetrag ein. Übersteigen die Kosten der Komplettversorgung jedoch den Grundbetrag, können wir zur Zahlung der Abweichung an den Versicherer verpflichtet werden.

Eine inadäquate Preisgestaltung der Produkte oder eine ungeeignete Kostenschätzung des Dienstleistungsangebots für Versorgungsempfänger sowie ein ineffektives Management der Kosten kann unsere Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage erheblich beeinträchtigen.

Fresenius Medical Care hat die Auswirkungen des PVS und der weiteren vorstehend aufgeführten Vergütungsmodelle auf unser Geschäft mit zwei umfassenden Maßnahmen begrenzt:

- Erstens arbeitet Fresenius Medical Care mit Klinikleitungen und behandelnden Ärztinnen und Ärzten zusammen, um Möglichkeiten der Effizienzsteigerungen im Sinne des QVP sowie guter klinischer Praxis zu erarbeiten, und handelt Kosteneinsparungen beim Arzneimittelkauf aus.
- Zweitens führt Fresenius Medical Care mit dem Ziel, Effizienzsteigerungen und verbesserte Behandlungserfolge für die Patientinnen und Patienten zu erreichen, neue Initiativen ein, um die Versorgung bei Dialysebeginn zu verbessern, den Anteil der Heimdialyse zu steigern und weitere Kosteneinsparungen in den Kliniken zu generieren.

Die US-Regierung hat die Absicht zur Durchführung signifikanter Änderungen an momentan existierenden, vor allem mit dem „Patient Protection and Affordable Care Act“-Gesetzes in Verbindung stehenden Gesundheitsversorgungsprogrammen angekündigt. Darüber hinaus dürften auch Varianten zur Umstrukturierung des Medicare-Programms in ein beitragsorientiertes „Premium Support“-Modell und die Umwandlung der Medicaid-Finanzierung in „Block Grants“ oder eine Pro-Kopf-Vereinbarung, die größere Flexibilität für die Staaten bedeuten könnte, in Erwägung gezogen werden.

Die US-Regierung gab bereits 2017 ihre Entscheidung bekannt, Zuschüsse an Krankenkassen in Form sogenannter „Cost-sharing Reduction Payments“ (CSR) einzustellen, mit denen Auslagen von Amerikanerinnen und Amerikanern mit niedrigem Einkommen bezahlt werden. Einige private Versicherer haben erklärt, dass sie viel höhere Prämien benötigen werden und sich von den im Rahmen des Affordable Care

Act geschaffenen Versicherungsbörsen zurückziehen könnten, sollten die Subventionen abgeschafft werden. Es ist nicht vorhersehbar, wie dazu laufende Rechtsstreitigkeiten entschieden werden. Infolgedessen könnten erhebliche Erhöhungen der Versicherungsprämien und eine Verringerung der Verfügbarkeit von Versicherungen durch solche Börsen die Zahl der privat Versicherten der Fresenius Medical Care verringern und diese Patientinnen und Patienten auf Medicare und Medicaid verlagern. Da Erstattungen von Medicare und Medicaid im Allgemeinen niedriger sind als die Erstattungen privater Versicherer, könnte eine Verlagerung privat Versicherter zu Medicare und Medicaid einen erheblichen negativen Effekt auf das operative Ergebnis von Fresenius Medical Care haben.

Weitere Anforderungen an Dialysekliniken und Änderungen hinsichtlich der Erstattungen von staatlichen Stellen und privaten Versicherern für unser gesamtes Produkt- und Dienstleistungsangebot in den USA könnten erhebliche negative Auswirkungen auf unser Geschäft und unser operatives Ergebnis haben. So könnten die auf bundesstaatlicher Ebene initiierten Volksabstimmungen weitere Regulierungen der Personalanforderungen für Kliniken, staatliche Inspektionsanforderungen sowie eine Kappung der Margen privater Versicherer zur Folge haben. Derartige weitere Regulierungen auf bundesstaatlicher Ebene würden den Aufwand, Dialysekliniken zu betreiben, erhöhen und zusätzliche Kosten verursachen. Dies könnte wesentliche negative Auswirkungen auf unser Geschäft in den betroffenen Bundesstaaten nach sich ziehen.

Ferner wird ein Teil der Dialysebehandlung in den USA durch **private Krankenversicherungen** und sogenannte **Integrated-Care-Organisationen** erstattet, wobei diese Erstattungen generell höher sind als die Erstattungen durch das staatliche Gesundheitsprogramm. Infolgedessen tragen die

Zahlungen von privaten Kostenträgern einen wesentlichen Teil zum Gewinn von Fresenius Medical Care bei. So erzielte Fresenius Medical Care im Segment Nordamerika im Geschäftsjahr 2019 rund 34 % des Umsatzes aus Gesundheitsdienstleistungen mit privaten Krankenversicherungen. Falls es diesen Versicherungsträgern in den USA gelingt, eine Senkung der Erstattungssätze durchzusetzen, oder der Anteil der Erstattungen durch private Krankenversicherungen sinkt, könnte dies die Umsatzerlöse für Produkte und Dienstleistungen sowie das operative Ergebnis von Fresenius Medical Care wesentlich verringern.

Sollten außerdem die Bemühungen erfolgreich sein, Prämien aus karitativer Unterstützung zu beschränken oder abzuschaffen, könnte ein Teil der Patientinnen und Patienten der Fresenius Medical Care, die derzeit über privaten Versicherungsschutz verfügen, zu staatlich finanzierten Erstattungsprogrammen übergehen, die uns niedrigere Sätze für unsere Leistungen zurückerstatten.

Änderungen hinsichtlich der Erstattungen von staatlichen Stellen und privaten Versicherern für unser gesamtes Produkt- und Dienstleistungsangebot in den USA könnten erhebliche negative Auswirkungen auf unser Geschäft und unser operatives Ergebnis haben.

Ähnliches gilt für den Krankenhausmarkt in Deutschland. Das **DRG-System** (Diagnosis Related Groups) soll die Effizienz in den Krankenhäusern steigern und die Aufwendungen im Gesundheitssystem reduzieren. Die Belegung in den Kliniken erfolgt in erheblichem Umfang durch gesetzliche Krankenkassen und Rentenversicherungsträger. Der Fortbestand der Verträge mit diesen Institutionen beeinflusst daher den Erfolg von Helios Deutschland. Wir beobachten intensiv die

gesetzgeberischen Aktivitäten und Planungen und arbeiten mit den staatlichen Gesundheitsorganisationen zusammen. So werden infolge des Pflegepersonalstärkungsgesetzes (PpSG) ab 2020 die Pflegekosten aus den Fallpauschalen (DRG) herausgerechnet; stattdessen werden die Kosten für die patientennahe Krankenpflege über separate Pflegebudgets von den Krankenkassen voll erstattet. Bereits 2019 wurde jede zusätzliche bzw. aufgestockte Pflegestelle am Bett vollständig von den Kostenträgern refinanziert.

Auf dem deutschen Markt beobachtet Helios Deutschland einen generellen Trend zur ambulanten Behandlung, der zu einem geringeren Fallzahlwachstum bei den stationären Behandlungen führen könnte. Um diesem Trend Rechnung zu tragen, baut Helios Deutschland ambulante Angebote in einer eigenen Sparte aus. Sollte es Helios Deutschland nicht gelingen, sein Geschäftsmodell durch geeignete Maßnahmen nachhaltig anzupassen, könnte dies zu einem Rückgang der Fallzahlen führen und wesentliche negative Auswirkungen auf unser Geschäft und unser operatives Ergebnis haben.

Unsere private Klinikette Quirónsalud in Spanien betreibt Krankenhäuser u. a. über **PPP-Verträge (Public-Private-Partnership)**. Diese sind Teil des öffentlichen Gesundheitssystems in Spanien. Somit ist dem Unternehmen Verantwortung für die gesetzlich versicherten Bürgerinnen und Bürger Spaniens in bestimmten Bereichen der Gesundheitsversorgung übertragen worden. Dafür erhält Quirónsalud eine Vergütung in Form einer Pro-Kopf-Pauschale oder ein Entgelt für die jeweilige erbrachte Leistung. Sollte Quirónsalud die Konzession verlieren, Krankenhäuser mit PPP-Verträgen zu betreiben, oder bei Neuverhandlungen mit öffentlichen oder privaten Versicherungen schlechtere Bedingungen erzielen bzw. sollten die Krankenhäuser nicht in der Lage sein, niedrigere Erstattungssätze durch Kosteneinsparungen auszugleichen,

kann dies eine wesentliche negative Auswirkung auf unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben.

Einsparungen bei der Erstattung von Gesundheitsleistungen können sich ebenso negativ auf die Verkaufspreise von Produkten von Fresenius Kabi auswirken.

Änderungen der Gesetzgebung, der Erstattungspraxis und der Gesundheitsversorgungsprogramme könnten den Umfang der Erstattungen für Dienstleistungen, den Umfang des Versicherungsschutzes und das Produktgeschäft beeinflussen. Dies könnte erhebliche nachteilige Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit sowie auf unsere Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Insgesamt wollen wir solchen möglichen regulatorischen Risiken über Leistungssteigerungen und Kostenreduktionen entgegenwirken.

### Entwicklung neuer Produkte und Therapien

Die **Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen** oder die Entwicklung überlegener Technologien durch Wettbewerber könnten unsere Produkte und Dienstleistungen weniger wettbewerbsfähig oder gar überflüssig machen und damit ihren Absatz, die Preise der Produkte und den Umfang der Dienstleistungen wesentlich nachteilig beeinflussen. Dies trifft auch auf die Einführung von Generika oder patentierten Medikamenten durch Wettbewerber zu, was Auswirkungen auf Umsatz und Ergebnis haben könnte.

**Kooperationen mit Ärztinnen, Ärzten, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern** ermöglichen es uns, wichtige technologische Innovationen aufzugreifen und zu fördern. So sind wir stets über aktuelle Entwicklungen alternativer Behandlungsmethoden informiert, sodass wir unsere unternehmerische Strategie bewerten und gegebenenfalls anpassen können.

### RISIKEN DES OPERATIVEN GESCHÄFTS

Das operative Geschäft von Fresenius ist weltweit einer Vielzahl von **Risiken** und umfassender **staatlicher Regulierung** ausgesetzt. Diese betreffen u. a. die folgenden Bereiche:

- ▶ die Qualität, Sicherheit und Wirksamkeit medizinischer und pharmazeutischer Produkte und Grundstoffe sowie Therapien,
- ▶ den Betrieb und die Lizenzierung von Kliniken, anderen Gesundheitseinrichtungen, Produktionsanlagen und Laboren,
- ▶ die Planung, den Bau, die Ausstattung und das Management von pharmazeutischen und medizintechnischen Produktionsstätten,
- ▶ die Planung, den Bau, die Ausstattung und das Management von Einrichtungen des Gesundheitswesens,
- ▶ die behördliche Genehmigung und Überwachung von klinischen und nicht klinischen Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten,
- ▶ die Produktfreigaben und Genehmigungen für neue Produkte und Produktmodifikationen,
- ▶ Prüfungen sowie Durchsichten durch Vollzugsbehörden bezüglich der Einhaltung der geltenden Arzneimittelvorschriften,
- ▶ die Einhaltung von Sorgfaltspflichten, Gewährleistungspflichten und Regelungen zur Produkthaftung,
- ▶ den korrekten Ausweis und die Fakturierung von Erstattungen durch staatliche und private Krankenversicherer,
- ▶ die Etikettierung und Kennzeichnung von pharmazeutischen Produkten sowie deren Vermarktung,
- ▶ die Gewinnung von qualifiziertem Personal,

- ▶ die Vergütung für medizinisches Personal sowie finanzielle Vereinbarungen mit Ärztinnen und Ärzten und Einrichtungen, die Überweisungen von Patientinnen und Patienten veranlassen,
- ▶ der Zugang zu sowie die Sammlung, Veröffentlichung, Nutzung und Sicherheit von Gesundheitsinformationen und anderen geschützten Daten.

Sollte Fresenius gegen Gesetze oder Vorschriften verstoßen, kann dies vielfältige Folgen nach sich ziehen: Insbesondere Geldstrafen, erhöhte Aufwendungen zur Erfüllung behördlicher Auflagen, der Ausschluss aus staatlichen Kostenerstattungsprogrammen oder die vollständige oder teilweise Untersagung der Geschäftstätigkeit könnten die Reputation des Unternehmens sowie die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erheblich beeinträchtigen.

Wesentliche Risiken des operativen Geschäfts für den Fresenius-Konzern werden in den folgenden Abschnitten beschrieben.

### Produktion, Produkte und Dienstleistungen

Die Einhaltung von **Produktspezifikationen und Produktionsvorschriften** stellen wir durch unsere Qualitätsmanagementsysteme sicher. Diese sind u. a. gemäß den international anerkannten **Qualitätsnormen ISO 9001** sowie **ISO 13485** strukturiert und berücksichtigen relevante internationale und nationale Regularien. Wir setzen sie mithilfe von internen Richtlinien wie Qualitätshandbüchern und Verfahrensanweisungen um und überprüfen deren Einhaltung regelmäßig durch interne und externe Audits an Produktionsstandorten, in Vertriebsgesellschaften und Dialysekliniken. Dies umfasst

alle Anforderungen und Vorschriften von der Leitung und Verwaltung über die Produktherstellung und die klinischen Dienstleistungen bis hin zur Patientenzufriedenheit. Unsere Produktionsstätten erfüllen die Anforderungen zu Good Manufacturing Practice ihrer jeweiligen Absatzmärkte. Sie werden von lokalen Gesundheitsbehörden wie beispielsweise der U.S. Food and Drug Administration (FDA) oder der European Medicines Agency (EMA) und anderen Behörden überprüft. Stellt eine Behörde dabei Mängel fest, ergreift Fresenius umgehend umfassende und geeignete Korrekturmaßnahmen.

Die **Nichteinhaltung von Anforderungen der Aufsichtsbehörden** in unseren Produktionsstätten oder bei unseren Lieferanten könnte regulatorische Maßnahmen zur Folge haben, u. a. Warning Letters, Produktrückrufe, Produktionsunterbrechungen, Geldstrafen oder Verzögerungen bei der Zulassung neuer Produkte. Jede dieser Maßnahmen könnte unsere Reputation schädigen sowie unsere Fähigkeit beeinträchtigen, Umsatz zu generieren, und erhebliche Kosten verursachen.

Darüber hinaus könnte die **Produktion** beeinträchtigt werden durch z. B. Naturkatastrophen, Störungen in der Infrastruktur, regulatorische Rahmenbedingungen, Lieferunterbrechungen, etwa bei Rohstoffen, oder technisches Versagen. Um diese Risiken zu minimieren, werden z.B. Vorräte angelegt, um kurzfristige Probleme überbrücken zu können.

Möglichen Risiken bei der **Inbetriebnahme neuer Produktionsstätten oder neuer Technologien** begegnen wir, indem wir Projekte sorgfältig planen und ihren Fortschritt regelmäßig analysieren und überprüfen.

In unseren Krankenhäusern, Fachkliniken und Dialysekliniken erbringen wir **medizinische Leistungen**, die grundsätzlich Risiken unterliegen. So bergen Störungen im Prozessablauf, z. B. auch aufgrund von Naturkatastrophen oder technischem Versagen, Risiken für Patientinnen und Patienten und die Klinik. Daneben bestehen Betriebsrisiken, etwa durch Hygienemängel. Diesen Risiken begegnen wir, indem wir Abläufe strukturiert organisieren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kontinuierlich schulen und unsere Arbeitsweise an den Bedürfnissen der Patientinnen und Patienten ausrichten. Darüber hinaus arbeiten wir im Rahmen von Qualitätsmanagementsystemen kontinuierlich daran, die Behandlung der Patientinnen und Patienten zu verbessern.

Risiken der Leistungserfüllung, die mit dem **Projektgeschäft** von Fresenius Vamed verbunden sind, begegnen wir mit professioneller Projektsteuerung, kompetentem Projektmanagement und einem ausgereiften, der jeweiligen Geschäftstätigkeit angepassten System zur Erkennung, Bewertung und Minimierung dieser Risiken. Dies umfasst zum einen organisatorische Maßnahmen: So gelten schon bei der Erstellung eines Angebots Standards für die Risikokalkulation. Noch vor Auftragsannahme werden Risiken eingeschätzt und anschließend im Rahmen des Projektcontrollings fortlaufend aktualisiert. Um möglichen Ausfallrisiken vorzubeugen, besteht das System zum anderen aus finanztechnischen Maßnahmen wie Bonitätsprüfungen und in der Regel aus Sicherungen durch Vorauszahlungen, Akkreditive und besicherte Kredite.

## Beschaffung

Im **Beschaffungssektor** entstehen mögliche Risiken hauptsächlich aus Preissteigerungen oder der mangelnden Verfügbarkeit von Rohstoffen und Gütern. Dem begegnen wir mit einer entsprechenden Auswahl und Kooperation mit unseren Lieferanten, mit längerfristigen Rahmenverträgen in bestimmten Einkaufssegmenten sowie mit der Bündelung der zu beschaffenden Mengen im Konzern.

Ein weiteres Risiko besteht in mangelnder Qualität fremdbezogener Rohstoffe, Halbfertigprodukte und Bauteile. Dem begegnen wir im Wesentlichen mit präzisen Qualitätsanforderungen an unsere Lieferanten. Hierzu gehören ein strukturierter Qualifizierungsprozess, der Audits, Dokumenten- und Vorabmusterprüfungen umfasst, sowie regelmäßige Qualitätskontrollen der Anlieferungen. Wir beziehen ausschließlich qualitativ hochwertige Produkte, deren Sicherheit und Eignung erwiesen ist, von qualifizierten Lieferanten, die unseren Spezifikationen und Anforderungen entsprechen.

## Wettbewerb

Ein verschärfter **Wettbewerb**, u. a. auch ausgelöst durch den erfolgten Wiedereintritt von Wettbewerbern in den US-Markt für generische I.V.-Arzneimittel nach Produktionseinschränkungen, kann sich wesentlich nachteilig auf die Preisgestaltung und den Verkauf unserer Produkte und Dienstleistungen auswirken. Die Einführung von Generika oder patentierten Medikamenten durch Wettbewerber könnte Auswirkungen auf Umsatz und Ergebnis unserer Produkte haben.

In den USA verkauft Fresenius Kabi nahezu alle injizierbaren pharmazeutischen Produkte mittels Vereinbarungen mit **Einkaufskooperationen (Group Purchasing Organization – GPO)** und Distributoren. Die meisten Krankenhäuser haben mit den GPOs ihrer Wahl Verträge abgeschlossen, um ihren

Bedarf zu decken. Derzeit kontrollieren drei GPOs den größten Teil dieses Geschäfts – Vizient, Premier und Health Trust. Fresenius Kabi erzielt einen Großteil des Umsatzes in den USA mit einer kleinen Anzahl GPOs und hat mit den wichtigsten von ihnen Vereinbarungen getroffen. Um diese Geschäftsbeziehungen aufrechtzuerhalten, muss Fresenius Kabi eine qualitativ hochwertige Produktpalette zu konkurrenzfähigen Preisen zuverlässig liefern und die Bestimmungen der FDA einhalten. Die GPOs haben auch mit anderen Herstellern Verträge abgeschlossen. Der Bieterprozess ist sehr wettbewerbsintensiv. Die meisten Verträge von Fresenius Kabi mit GPOs in den USA können kurz- oder mittelfristig gekündigt werden. Sollte es Fresenius Kabi nicht gelingen, die bestehenden Verträge zu erfüllen und aufrechtzuerhalten oder sollten neue Verträge zu schlechteren Konditionen geschlossen werden, könnte dies negative Auswirkungen auf unsere Umsätze und die Finanz- und Ertragslage haben.

Im Bereich der Transfusionstechnologie sind wesentliche Kunden Plasmafirmen und Blutzentren. Der globale Markt wird von vier großen Plasmafirmen bedient. Der Markt für Blutzentren ist fragmentierter, aber auch hier findet eine zunehmende Marktkonsolidierung statt, da Krankenhäuser verstärkt Maßnahmen treffen, um Blutkonserven einzusparen, und sich dies auf die Preisentwicklung auswirkt. Wir begegnen dieser Preisentwicklung mit Innovationen, qualifiziertem Kundenservice sowie Effizienzsteigerungen und Kostenreduzierungen.

Insgesamt ist der Gesundheitssektor durch Preisdruck (u. a. bei Tendergeschäften), Wettbewerb und Kosteneinsparungen gekennzeichnet. Dies könnte geringere Umsätze zur Folge haben und sich nachteilig auf unser Geschäft sowie unsere Finanz- und Ertragslage auswirken.

## Überweisungen von Ärztinnen und Ärzten

Unsere Krankenhäuser, Fachkliniken und Dialysekliniken sind darauf angewiesen, dass Patientinnen und Patienten sie für ihre medizinische Behandlung auswählen. Zu einem großen Teil vertrauen Patientinnen und Patienten dabei auf die Empfehlung ihrer behandelnden Ärztin oder Arztes. Diese geben ihre Empfehlungen auf Basis verschiedener Faktoren, u. a. der Qualität der medizinischen Behandlung und der Kompetenz des Klinikpersonals sowie der Erreichbarkeit einer Klinik und der Verfügbarkeit von Behandlungsterminen. Sollte es uns nicht gelingen, diese Kriterien zu erfüllen, könnten Ärztinnen und Ärzte weniger oder keine Patientinnen und Patienten mehr an unsere Kliniken empfehlen. Fresenius Helios könnte darüber hinaus weniger Überweisungen von Arztpraxen erhalten, weil diese das ambulante Angebot von Fresenius Helios zunehmend als Konkurrenz wahrnehmen oder kleinere Fachkliniken mit bestimmtem medizinischen Fokus bei ihrer Wahl nicht mehr berücksichtigen. Dies könnte geringere Umsätze zur Folge haben und sich nachteilig auf unser Geschäft sowie unsere Finanz- und Ertragslage auswirken.

## Zahlungsausfälle

Um das Risiko von **Zahlungsverzögerungen bzw. -ausfällen** zu begrenzen, bewerten wir in der Regel die Kreditwürdigkeit von Neukunden. Zudem führen wir kontinuierlich Nachfolgebewertungen und Prüfungen der Kreditlimits durch. Wir überwachen Außenstände bestehender Kunden und bewerten das Ausfallrisiko der Forderungen. Dies gilt insbesondere in Ländern mit Haushaltsproblemen und Ländern, die politischen Risiken ausgesetzt sind. Durch Maßnahmen wie z. B. Factoring haben wir auch im Jahr 2019 an unserem Forderungsbestand gearbeitet.

## Personal

Dem **potenziellen Mangel an qualifiziertem Personal** wirkt Fresenius durch geeignete Maßnahmen im Employer Branding und bei der Rekrutierung, Bindung und Weiterentwicklung von Fachkräften entgegen.

Zur Steigerung der Bekanntheit und Attraktivität der Fresenius-Gruppe setzen wir im Employer Branding auf einen Mix aus Hochschulmarketing, eigenen Event-Formaten (z. B. durch Ausrichtung des Fresenius-Karrieretages „Meet the Board“ mit Beteiligung des Vorstands) und digitalem Employer Branding (z. B. durch den Ausbau unserer Karriere-Website und Social-Media-Kanäle).

Um eine nachhaltige Versorgung mit Fachkräften sicherzustellen, bieten wir z. B. zielgruppenspezifische Programme für akademische Nachwuchskräfte mit anschließenden Bindungsprogrammen sowie umfangreiche Ausbildungsprogramme für Schülerinnen und Schüler.

Mit über 4.950 Auszubildenden und dual Studierenden zählt Fresenius zu den größten Ausbildungsbetrieben in Deutschland. Das Angebot an dualen Studiengängen wurde weiter ausgebaut. Erstmals wurden die Studiengänge bzw. Studienrichtungen Digital Business Management, Sicherheitswesen, Umwelttechnik, Wirtschaftsingenieurwesen und Medizintechnik in Kooperation mit der dualen Hochschule Baden-Württemberg angeboten. Auf der Karriere-Website und an den jeweiligen Ausbildungsstandorten wird durch verschiedene Marketingaktivitäten und Berufsorientierungsangebote (z. B. Berufsinformationstage, Nacht der Ausbildung,



Schulpraktika, Azubi-Navi) auf das Ausbildungsplatzangebot aufmerksam gemacht.

Zudem bieten wir akademischen Nachwuchskräften die Möglichkeit, vor oder während des Studiums im Rahmen eines Praktikums, einer Werkstudententätigkeit oder von Abschlussarbeiten erste praktische Erfahrungen zu sammeln und Kontakte innerhalb des Unternehmens zu knüpfen.

Je nach ihrer Kunden- und Marktstruktur verfolgen unsere Unternehmensbereiche unterschiedliche Konzepte und Maßnahmen zur Personalentwicklung. Wir stärken die Bindung an unser Unternehmen, indem wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern attraktive Entwicklungsmöglichkeiten und Sozialleistungen sowie variable Vergütungs- und Arbeitszeitmodelle anbieten. Darüber hinaus fördern wir die internationale und interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Dem generellen Mangel an Klinikfachpersonal begegnen wir mit zielgruppenspezifischen Maßnahmen. So wollen wir qualifiziertes und motiviertes Fachpersonal gewinnen und den hohen Qualitätsstandard in der Behandlung sichern.

Für den deutschen Krankenhausmarkt gilt seit 1. Januar 2019 außerdem die „Verordnung zur Festlegung von Personaluntergrenzen in pflegeintensiven Bereichen in Krankenhäusern“ (Pflegepersonaluntergrenzenverordnung – PpUGV). Diese legt Mindestbesetzungen mit Pflegepersonal in bestimmten Bereichen des Krankenhauses fest. Weitere geplante gesetzliche Regelungen zu Personaluntergrenzen in weiteren bettenführenden Klinikabteilungen können den Wettbewerb um qualifiziertes Pflegepersonal noch weiter verstärken. Deshalb arbeitet Helios Deutschland intensiv an zusätzlichen

Maßnahmen, um als Arbeitgeber für Pflegepersonal besonders attraktiv zu sein. Dazu gehören die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z. B. durch Kinderbetreuungsangebote an den Klinikstandorten oder die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit), attraktive Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, betriebliches Gesundheitsmanagement sowie Karrierechancen.

Weitere Informationen zu unseren Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von qualifiziertem Personal sind in unserem Nichtfinanziellen Konzernbericht ab Seite 114 enthalten.

## FINANZRISIKEN

### Währungs- und Zinsrisiken

Aus unserer internationalen Ausrichtung ergeben sich vielfältige **Fremdwährungsrisiken**. Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit setzt uns darüber hinaus verschiedenen **Zinsänderungsrisiken** aus. Um diese Risiken zu begrenzen, setzen wir u. a. derivative Finanzinstrumente ein. Wir beschränken uns auf marktgängige, außerbörslich gehandelte Instrumente und nutzen sie ausschließlich zur Sicherung von Grundgeschäften, nicht aber zu Handels- oder Spekulationszwecken. Der wesentliche Teil der Transaktionen erfolgt über Banken mit hohem Rating.

Unser **Währungsmanagement** basiert auf einer vom Vorstand verabschiedeten Richtlinie. Sie legt Ziele, Organisation und Ablauf der Risikomanagementprozesse fest. Insbesondere definiert sie, wer für die Ermittlung von Währungsrisiken, den Abschluss von Sicherungsgeschäften und die regelmäßige Berichterstattung über das Risikomanagement verantwortlich ist. Die Verantwortlichkeiten entsprechen den Entscheidungsstrukturen in den übrigen Geschäftsprozessen des Konzerns. Entscheidungen über den Einsatz derivativer Finanzinstrumente im **Zinsmanagement** fallen grundsätzlich in enger

Abstimmung mit dem Vorstand. Bis auf vereinzelte devisenrechtlich bedingte Ausnahmen werden die Geschäfte mit derivativen Finanzinstrumenten unter Kontrolle der zentralen Treasury-Abteilung des Fresenius-Konzerns getätigt. Sie unterliegen strenger interner Aufsicht. So ist sichergestellt, dass der Vorstand über alle wesentlichen Risiken und über die bestehenden Sicherungsgeschäfte stets umfassend informiert ist.

Grundsätzlich ist Fresenius gegen **Währungs- und Zinsrisiken** in hohem Maße gesichert: Von den Finanzverbindlichkeiten des Konzerns zum 31. Dezember 2019 waren rund 60 % durch Festsatzfinanzierungen bzw. durch Zinssicherungen gegen einen Zinsanstieg geschützt. Somit unterlagen rund 40 % einem Zinsänderungsrisiko. Eine Sensitivitätsanalyse zeigt: Wenn die für Fresenius relevanten Referenzzinsen um 0,5 Prozentpunkte steigen, beeinflusst dies das Konzernergebnis um rund 1 %.

Fresenius unterliegt als weltweit tätiger Konzern in hohem Maße **Währungsumrechnungseffekten** aufgrund sich ändernder Währungsrelationen. Angesichts des starken US-Geschäfts spielt dabei das Verhältnis zwischen US-Dollar und Euro eine besondere Rolle. Währungsumrechnungsrisiken werden nicht gesichert. Eine Sensitivitätsanalyse zeigt, dass eine Veränderung des US-Dollars zum Euro von 1 Cent einen jährlichen Effekt von etwa 130 Mio € auf den Konzernumsatz, von rund 24 Mio € auf den EBIT und von rund 7 Mio € auf das Konzernergebnis hätte.

Als global agierendes Unternehmen verfügen wir über Produktionskapazitäten in allen wesentlichen Währungsräumen. In den Servicegeschäften decken sich unsere Umsatz- und unsere Kostenbasis in hohem Maße. Mit einem Cashflow-at-Risk-Modell schätzen wir die **Transaktionsrisiken** in fremder Währung ab und quantifizieren sie. Diese Analyse basiert dabei auf den mit hinreichender Wahrscheinlichkeit eintretenden Fremdwährungszahlungsströmen der nächsten zwölf Monate abzüglich der erfolgten Absicherungen. Zum 31. Dezember 2019 betrug der Cashflow-at-Risk des Fresenius-Konzerns 59 Mio €, d. h., mit einer Wahrscheinlichkeit von 95 % wird ein möglicher Verlust aus den Fremdwährungszahlungsströmen der nächsten zwölf Monate nicht höher als 59 Mio € ausfallen. Weitere Informationen zu den Finanzrisiken sind im Konzern-Anhang auf den Seiten 235 bis 244 enthalten.

### Werthaltigkeit von Vermögenswerten

Finanzwirtschaftliche Risiken, die aus Akquisitionen und Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte resultieren könnten, prüfen wir unter Einbeziehung externer Beratungsunternehmen sorgfältig und detailliert. Die immateriellen Vermögenswerte einschließlich der Firmenwerte, Produktrechte, Markennamen und Managementverträge tragen einen wesentlichen Teil zu der Bilanzsumme des Fresenius-Konzerns bei. Die Werthaltigkeit der in der Konzern-Bilanz enthaltenen Firmenwerte sowie der sonstigen immateriellen Vermögenswerte mit unbestimmbarer Nutzungsdauer stellen wir in jährlichen **Impairment-Tests** fest. Bei einer wesentlichen Verschlechterung unserer Zukunftsaussichten oder der allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann ein zusätzlicher Abschreibungsbedarf entstehen. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf den Seiten 203 ff. im Konzern-Anhang.

### Steuern und Abgaben

Als weltweit tätiger Konzern unterliegt Fresenius zahlreichen **steuerlichen Gesetzen und Regelungen**. Risiken, die sich daraus ergeben, werden fortlaufend identifiziert und bewertet. In den Gesellschaften des Fresenius-Konzerns finden regelmäßige steuerliche Betriebsprüfungen statt. Änderungen bei den steuerlichen Regelungen, Anpassungen, die sich aus den Betriebsprüfungen ergeben, sowie zusätzliche Zölle, Einfuhrabgaben und Handelshemmnisse können zu höheren Steuer- und Abgabenzahlungen führen.

### Verschuldung und Liquidität

Zum 31. Dezember 2019 betragen die Finanzverbindlichkeiten inklusive der Leasingverträge gemäß IFRS 16 des Fresenius-Konzerns 27.258 Mio €. Die **Verschuldung** könnte die Fähigkeit zur Zahlung von Dividenden, die Refinanzierung und die Einhaltung von Kreditklauseln oder die Umsetzung der Geschäftsstrategie beeinträchtigen. Sollten sich die Konditionen an den maßgeblichen Finanzmärkten wesentlich verschlechtern, könnten sich Finanzierungsrisiken für Fresenius ergeben. Diese Risiken reduzieren wir durch einen hohen Anteil an mittel- und langfristigen Finanzierungen mit einem ausgewogenen Fälligkeitsprofil.

Einige unserer wesentlichen Finanzierungsvereinbarungen enthalten Auflagen, die uns zur Einhaltung bestimmter finanzieller Kennzahlen sowie weiterer finanzieller Kriterien verpflichten. Die Nichteinhaltung dieser Auflagen könnte zu einer Verpflichtung zur vorzeitigen Rückzahlung der entsprechenden Finanzverbindlichkeiten führen. Diesem Risiko begegnen wir, indem wir die relevanten Kennzahlen bei unserer Konzernplanung berücksichtigen und ihre Entwicklung kontinuierlich überwachen. So sind wir in der Lage, frühzeitig gegenzusteuern.

Über Konditionen und Fälligkeiten informieren wir im Konzern-Anhang auf den Seiten 209 ff. sowie im Konzern-Lagebericht auf den Seiten 62 ff.

### Inflationsrisiken

Als international tätiges Unternehmen sind wir unterschiedlichen **Inflationsraten und Preisentwicklungen** ausgesetzt. So sind wir auch in Hochinflationenländern, wie Argentinien, tätig. Aufgrund der Inflationsentwicklung in Argentinien wenden unsere dort operierenden Tochtergesellschaften seit dem 1. Juli 2018 IAS 29, Rechnungslegung in Hochinflationenländern, an.

### RISIKEN IM ZUSAMMENHANG MIT FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG UND DER ZULASSUNG VON PRODUKTEN

Bei der **Entwicklung neuer Produkte und Therapien** besteht grundsätzlich das Risiko, dass Ziele nicht oder verspätet erreicht werden. Dies gilt insbesondere auch für unsere Biosimilars-Produkte von Fresenius Kabi. Die Entwicklung von Biosimilars-Produkten birgt zusätzliche Risiken, wie z. B. erhebliche Entwicklungskosten und die sich noch entwickelnden gesetzlichen Vorschriften und Zulassungsprozesse. Bis zur Zulassung eines Produkts sind kostenintensive und umfangreiche präklinische Prüfungen und klinische Studien notwendig. Es besteht auch das Risiko, dass Behörden eine Zulassung nicht oder nur verzögert erteilen oder eine bestehende Zulassung aussetzen oder widerrufen. Zudem besteht die Gefahr, dass mögliche Nebenwirkungen eines Produkts erst nach dessen Zulassung bzw. Registrierung entdeckt werden, sodass es ganz oder teilweise vom Markt genommen werden muss. Eine solche Rücknahme kann freiwillig erfolgen oder auch durch rechtliche oder behördliche Schritte begründet sein.

So hat im Januar 2018 die Koordinierungsgruppe für Verfahren der gegenseitigen Anerkennung (CMDh) der Europäischen Arzneimittel-Agentur (European Medicines Agency EMA) den Standpunkt eingenommen, dass die Marktzulassung für hydroxyethylstärkehaltige (HES) Arzneimittel ausgesetzt werden soll. Dieser Standpunkt wurde allerdings nicht einstimmig getroffen, weshalb er an die Europäische Kommission zur Entscheidung übermittleit wurde. Im April 2018 hat der ständige Ausschuss der Europäischen Kommission den Vorgang an den Ausschuss für Risikobewertung im Bereich der Pharmakovigilanz (PRAC) der EMA zurückverwiesen. Der PRAC erhielt seine Empfehlung zur Aussetzung der Marktzulassungen aufrecht. Daraufhin hat die CMDh der EMA im Juli 2018 die Position eingenommen, die Marktzulassungen unter der Voraussetzung zu belassen, dass risikominimierende Maßnahmen umgesetzt werden. Dazu gehören eine kontrollierte Abgabe an akkreditierte Krankenhäuser/Zentren, Schulungen und direkte Kommunikation mit den Angehörigen der Gesundheitsberufe sowie Warnhinweise auf der Verpackung. Im Juli 2018 hat die Europäische Kommission dieser Position zugestimmt. Diese geforderten Risikominimierungsmaßnahmen für die HES Produkte wurden in 2019 initiiert. Basierend auf den Ergebnissen einer Konsumstudie wird die Effektivität der Maßnahmen in 2020 erneut bewertet werden.

Vergleichbare Maßnahmen könnten auch von Behörden in Nicht-EU-Mitgliedsstaaten ergriffen werden.

Da wir Produkte für unterschiedliche Produktsegmente entwickeln, sind diese Risiken im Fresenius-Konzern breit gestreut. Wir begegnen ihnen, indem wir Entwicklungstrends

kontinuierlich analysieren und evaluieren sowie die Projektfortschritte überprüfen. Zugleich überwachen wir die strikte Einhaltung gesetzlicher Vorgaben für die klinische und chemisch-pharmazeutische Forschung und Entwicklung.

Bei I.V.-Arzneimitteln ist es darüber hinaus entscheidend, dass rechtzeitig und stetig neue Produkte eingeführt werden. Daher überwachen wir die Entwicklung neuer Produkte anhand detaillierter Projektpläne und orientieren uns strikt an Erfolgsfristen. So können wir Gegenmaßnahmen ergreifen, falls wir die geplanten Ziele infrage stellen müssen.

Sowohl Fresenius Medical Care als auch Fresenius Kabi sind typischen Patentrisiken ausgesetzt. Dazu gehört ein unzureichender Schutz der von uns entwickelten Technologien und Produkte durch Patente. Wettbewerber könnten dadurch unsere Produkte kopieren, ohne vergleichbare Entwicklungskosten tragen zu müssen.

### RISIKEN AUS AKQUISITIONEN

Die **Übernahme und Integration** von Unternehmen birgt Risiken, die sich nachteilig auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Fresenius auswirken können. Vollzugsbedingungen, wie z. B. die kartellrechtliche Freigabe, die Erfüllung von Zusicherungen und Gewährleistungen und die Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften, sind oft Teil solcher Übernahmeprozesse. Eine Nichterfüllung dieser Vollzugsbedingungen durch eine Transaktionspartei könnte zu Rechtsstreitigkeiten zwischen den Parteien oder mit Dritten und so zu Ansprüchen gegen Fresenius führen.

Die Strukturen eines erworbenen Unternehmens müssen integriert, rechtliche und vertragliche Fragen gelöst und das Marketing, der Service für Patientinnen und Patienten sowie logistische Abläufe vereinheitlicht werden. Dabei besteht das Risiko, wesentliche Führungskräfte zu verlieren. Auch der Geschäftsablauf sowie die Geschäftsbeziehungen zu Kunden

und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern könnten in Mitleidenschaft gezogen oder Change-of-Control-Klauseln in Anspruch genommen werden. Der Integrationsprozess erweist sich möglicherweise als schwieriger oder kostet mehr Zeit und Mittel als erwartet. In der Geschäftstätigkeit neu erworbener Gesellschaften könnten Risiken auftreten, die Fresenius nicht erkannt oder als nicht wesentlich erachtet hat. Vorteile, die Fresenius sich von dem Erwerb versprochen hat, treffen möglicherweise nicht oder nicht im erwarteten Maße ein. **Künftige Akquisitionen** könnten eine Herausforderung für die Finanzierung und das Management unseres Geschäfts darstellen. Ferner kann der Erwerb von Unternehmen zur Folge haben, dass Fresenius gegenüber Dritten direkt oder mittelbar in Haftung genommen wird oder Ansprüche gegenüber Dritten sich als nicht durchsetzbar erweisen.

Risiken aus Akquisitionen begegnen wir mit detaillierten Integrationsplänen sowie mit einem dezidierten Integrations- und Projektmanagement. So können wir bei Abweichungen von der erwarteten Entwicklung frühzeitig Gegenmaßnahmen ergreifen.

### RISIKEN DER INFORMATIONSTECHNOLOGIE

Mit dem kontinuierlichen Wachstum und der zunehmenden Internationalisierung von Fresenius werden die Abläufe im Unternehmen komplexer. Entsprechend erhöht sich die **Abhängigkeit von Informations- und Kommunikationstechnologien** sowie von Systemen, mit denen Abläufe strukturiert und zunehmend überregional harmonisiert werden können. Ein Ausfall dieser Systeme könnte vorübergehend zum Erliegen weiter Teile unseres Geschäfts führen und somit hohe Schäden verursachen. Fresenius begegnet diesen Risiken mit diversen Sicherungsmaßnahmen, Kontrollen

und Prüfungen. Zudem investieren wir kontinuierlich in Hard- und Software und verbessern stetig unser System-Know-how. Dazu kommt ein detaillierter Notfallplan, den wir laufend verbessern und testen. Wesentliche IT-Systeme oder Kommunikationsinfrastrukturen halten wir redundant vor.

Durch den Verlust sensibler Daten oder die **Nichteinhaltung datenschutzbezogener Gesetze**, Bestimmungen und Standards könnten unsere Stellung im Wettbewerb, unsere Reputation sowie das gesamte Unternehmen Schaden nehmen. Ferner könnten gegen Fresenius oder eines ihrer Konzerngesellschaften erhebliche Geldbußen im Falle eines Datenschutzverstoßes verhängt werden. Zur Einhaltung aller gesetzlichen Vorgaben haben wir umfassende Datenschutz-Management-Systeme implementiert, die die entsprechenden technischen und organisatorischen Maßnahmen und Kontrollen zum Schutz personenbezogener Daten vorsehen. Die Fresenius SE & Co. KGaA und alle Unternehmensbereiche unterhalten nach ihrer Unternehmensstruktur ausgerichtete Datenschutzorganisationen mit einer oder einem Datenschutzbeauftragten. Datenschutzrichtlinien beschreiben die verbindlichen Anforderungen an den Datenschutz und den Umgang mit Daten in allen Unternehmensbereichen. Weitere Informationen zu unseren Datenschutz-Management-Systemen sind im Nichtfinanziellen Konzernbericht auf den Seiten 106 ff. enthalten.

Durch die vermehrte Integration von IT-Systemen und die Nutzung neuer Technologien, wie u. a. Cloud-Computing, innerhalb unserer Geschäftsprozesse besteht außerdem die Möglichkeit, dass mithilfe von **Cyberangriffen** in unsere

internen und externen Systeme eingedrungen wird und Angreifer dabei Schaden anrichten oder sensible Informationen erlangen könnten. Die existierende IT-Sicherheitsarchitektur mit diversen Sicherheitsmaßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen schützt die Systeme in unseren Datenzentren. Der Zugang zu sensiblen oder kritischen Daten von außerhalb des geschützten Datenzentrumsnetzwerks ist durch die Nutzung von sicheren Protokollen sowie kryptografischen Maßnahmen gesichert. Zudem werden für Anwendungen mit kritischen Daten (z. B. Patienten- oder Personaldaten) jährliche Penetrationstests durchgeführt.

Um organisatorische Risiken, wie Manipulationen oder unzulässige Zugriffe, zu minimieren, haben wir einen umfangreichen Zugriffsschutz, beispielsweise Prozesse zur Vergabe und Überwachung von Zugriffen und Passworrichtlinien, eingerichtet. Darüber hinaus sind Unternehmensrichtlinien zu beachten, die auch die Berechtigungsvergabe regeln und deren Einhaltung wir kontrollieren. Daneben führen wir operative und sicherheitsbezogene Prüfungen durch.

Fresenius betreibt ein Cyber Emergency Response Team zur Cyberabwehr, um frühzeitig Risiken und Bedrohungen zu erkennen und daraus mögliche Schäden zu verhindern oder zu minimieren.

## COMPLIANCE- UND RECHTSRISIKEN

### Compliance-Risiken

Die Geschäftstätigkeit von Fresenius unterliegt in nahezu allen Ländern umfassenden staatlichen Regulierungen und Kontrollen. Darüber hinaus hat Fresenius weitere allgemein anwendbare Rechtsvorschriften zu beachten, die sich von Land zu Land unterscheiden. Sollte Fresenius gegen diese Gesetze oder Vorschriften verstoßen, kann dies vielfältige Rechtsfolgen und Reputationsschäden nach sich ziehen.

Wir müssen insbesondere Vorschriften und Auflagen zur Sicherheit und Wirksamkeit medizinischer Produkte und Dienstleistungen einhalten. Weiterhin stellt Korruption über alle Unternehmensbereiche hinweg einen Kernrisikobereich dar. Darüber hinaus sind Kartellrecht, Datenschutz, Geldwäsche, Sanktionen und Menschenrechte weitere wesentliche Risikobereiche. Deshalb legen wir besonderen Wert auf die strikte Umsetzung unserer **Compliance-Programme** und Richtlinien. Sie helfen uns, den eigenen Erwartungen wie auch denen unserer Partner zu entsprechen und unsere Geschäftsaktivitäten an anerkannten Standards sowie lokalen Gesetzen und Verordnungen auszurichten.

Bei Fresenius sind weltweit risikoorientierte **Compliance-Management-Systeme** implementiert. Diese Systeme berücksichtigen die jeweiligen Märkte, in denen Fresenius tätig ist. Sie sind auf die spezifischen Anforderungen des jeweiligen Unternehmensbereichs zugeschnitten. Außerdem werden Compliance-Risiken bei Fresenius mithilfe standardisierter Methoden beurteilt.

Für jeden Unternehmensbereich wurde ein Chief Compliance Officer benannt, der für die Entwicklung, Implementierung und Überwachung des Compliance-Management-Systems des jeweiligen Unternehmensbereichs zuständig ist

und dieses nachhält. Die Unternehmensbereiche haben im Einklang mit ihrer Organisations- und Geschäftsstruktur Compliance-Verantwortlichkeiten etabliert. Die Corporate-Compliance-Abteilung der Fresenius SE & Co. KGaA unterstützt die Compliance-Verantwortlichen der Unternehmensbereiche mit standardisierten Instrumenten, Prozessen und Methoden und berichtet an den Chief Compliance Officer der Fresenius SE & Co. KGaA – den Vorstand für Recht, Compliance und Personal.

Mit unseren Compliance-Programmen setzen wir verbindliche Vorgaben für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wir gehen davon aus, dass wir ausreichend Vorsorge dafür getroffen haben, dass die nationalen und internationalen Regeln beachtet und eingehalten werden. Dennoch kann auch bei einem umfassenden Compliance-Programm ein individuelles Fehlverhalten einzelner Mitarbeiter oder Vertragspartner nicht ausgeschlossen werden, das dem Unternehmen Schaden zufügen könnte.

Weitere Informationen zu unseren Compliance-Management-Systemen sind im Nichtfinanziellen Konzernbericht auf den Seiten 111 ff. enthalten.

### Rechtsrisiken

Risiken, die sich im Zusammenhang mit **Rechtsstreitigkeiten** oder Verwaltungsverfahren ergeben, werden innerhalb des Unternehmens fortlaufend identifiziert, bewertet und berichtet. Unternehmen in der Gesundheitsbranche sind regelmäßig Klagen wegen Sorgfaltspflichtverletzungen, Produkthaftung, Verletzung ihrer Gewährleistungspflichten, Patentverletzungen, Behandlungsfehlern und anderen Ansprüchen ausgesetzt. Diese können hohe Schadenersatzforderungen und erhebliche Kosten für die Rechtsverteidigung mit sich bringen, unabhängig davon, ob letztlich ein

Schadenersatzanspruch besteht. Dies betrifft insbesondere Streitigkeiten und Verfahren in den USA, wo Rechtsverteidigungskosten und Schadenersatzansprüche außergewöhnlich hoch ausfallen können. Klageverfahren können ferner dazu führen, dass sich Risiken dieser Art zukünftig nicht mehr zu angemessenen Bedingungen versichern lassen. Produkte aus der Gesundheitsbranche können zudem Rückrufaktionen unterliegen, die sich nachteilig auf unsere Reputation sowie die Finanz- und Ertragslage auswirken könnten.

Der Fresenius-Konzern ist in verschiedene Rechts- oder Verwaltungsstreitigkeiten involviert, die sich aus seiner Geschäftstätigkeit ergeben. Obwohl sich deren Ausgang nicht vorhersagen lässt, erwarten wir derzeit aus den anhängigen Verfahren keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

Weitere Angaben zu rechtlichen Verfahren, die möglicherweise eine wesentliche negative Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Fresenius haben können, finden Sie auf den Seiten 225 bis 232 im Konzern-Anhang.

### SONSTIGE RISIKEN

Aus unserer internationalen Ausrichtung heraus ergeben sich außerdem folgende Risiken, die negative Auswirkungen auf unser Geschäft und damit die Finanz- und Ertragslage haben könnten:

- politische, soziale oder ökonomische Instabilität, insbesondere in Entwicklungs- und Schwellenländern,
- Bürgerunruhen, kriegerische Auseinandersetzungen oder der Ausbruch von Krankheiten, wie Pandemien, z. B. durch das Corona-Virus verursacht,
- Naturkatastrophen, terroristische Anschläge und andere unvorhergesehene Ereignisse,

- unterschiedliche arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen und Schwierigkeiten, den Bedarf an qualifiziertem Personal weltweit zu decken,
- unterschiedliche und weniger stabile Regelwerke zum Schutz von geistigem Eigentum,
- Verspätungen beim Transport und bei der Auslieferung unserer Produkte.

Genauere Ausführungen zum Umweltmanagement bei Fresenius sowie zu Hilfen bei Naturkatastrophen und anderen Krisen sind im Nichtfinanziellen Konzernbericht ab Seite 125 ff. bzw. auf den Seiten 98 f. und 102 enthalten.

Risiken aus Steuerungs- und Controllingssystemen stufen wir auf Basis unserer etablierten Risikomanagement- und Controllingprozesse für Fresenius als nicht wesentlich ein.

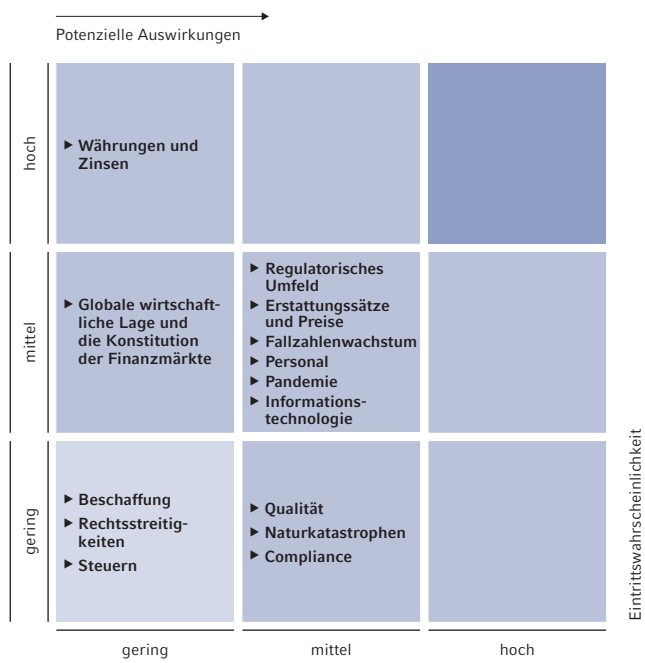
### BEURTEILUNG DER GESAMTRISIKOSITUATION

Für die Einschätzung des Gesamtrisikos ist das von Fresenius eingesetzte Risikomanagement grundlegend. Dieses wird vom Management regelmäßig überprüft. Risiken für Fresenius ergeben sich aus Faktoren, die wir nicht unmittelbar beeinflussen können. Hierzu gehört etwa die allgemeine Konjunktur-entwicklung, die wir regelmäßig analysieren. Dazu kommen von uns unmittelbar beeinflussbare Risiken, zumeist operativer Art, die wir möglichst frühzeitig antizipieren und gegen die wir, falls notwendig, Maßnahmen einleiten. Daher sind derzeit für die zukünftige Entwicklung von Fresenius keine Risiken erkennbar, die zu einer dauerhaften und wesentlichen negativen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Fresenius-Konzerns führen könnten. Organisatorisch haben wir alle Voraussetzungen geschaffen, um frühzeitig über mögliche Risikosituationen informiert zu sein und um entsprechende Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

## RISIKEN MIT AUSWIRKUNGEN AUF DEN 1-JAHRES-PROGNOSEZEITRAUM

Wesentliche Risiken, die innerhalb des einjährigen Prognosezeitraums zu Abweichungen von der erwarteten Unternehmensentwicklung führen können, zeigt die nebenstehende Übersicht. Im Vergleich zum Vorjahr wurde aufgrund der aktuellen Entwicklungen im Zusammenhang mit dem Coronavirus das Risiko einer Pandemie zusätzlich aufgenommen. Außerdem wurde die Eintrittswahrscheinlichkeit für die Risiken der Informationstechnologie wegen zunehmender Cyberangriffen von niedrig auf mittel erhöht. Darüber hinaus wurde die Eintrittswahrscheinlichkeit für Risiken im Zusammenhang mit der Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen auf Basis unserer Investitionen und Maßnahmen zur Qualitätssicherung von mittel auf niedrig gesenkt. Des Weiteren führen wir die Risiken in Zusammenhang mit Compliance gesondert auf. Bisher waren diese unter Rechtsstreitigkeiten abgebildet. Dabei wurde die potenzielle Auswirkung für Risiken im Zusammenhang mit Compliance aufgrund stetig steigender gesetzlicher Anforderungen und Verschärfung von potenzieller Strafmaßnahmen auf mittel erhöht. Ansonsten haben sich bei der Eingruppierung und den potenziellen Auswirkungen der Risiken keine Änderungen ergeben. Beim regulatorischen Umfeld sind wir aufgrund möglicher Initiativen der US-Regierung dem Risiko von Änderungen an momentan existierenden Gesundheitsversorgungsprogrammen ausgesetzt. Bei den Erstattungssätzen erhöhen mögliche Änderungen der Patientenstruktur in den USA das Risiko in Bezug auf Erstattungen durch private Krankenversicherungen.

## RISIKEN MIT AUSWIRKUNGEN AUF DEN 1-JAHRES-PROGNOSEZEITRAUM



Zur Klassifizierung der Risiken werden neben quantitativen Faktoren vor allen Dingen qualitative Einschätzungen herangezogen. Die Skalen zur Klassifizierung der potenziellen Auswirkungen und der Eintrittswahrscheinlichkeit sind in den beiden folgenden Abbildungen dargestellt.

Potenzielle Auswirkungen	Beschreibung der Auswirkungen
Hoch	Erhebliche negative Auswirkungen auf die 1-Jahres-Prognose
Mittel	Moderate negative Auswirkungen auf die 1-Jahres-Prognose
Gering	Unerhebliche negative Auswirkungen auf die 1-Jahres-Prognose

Eintrittswahrscheinlichkeit	Klassifizierung
Hoch	≥ 66 bis 100 %
Mittel	≥ 33 bis < 66 %
Gering	0 bis < 33 %

## AUSWIRKUNGEN AUF UNSER MITTELFRISTZIEL

Grundsätzlich können alle im Risikobericht erläuterten Risikofelder und Risiken zu Abweichungen von unserem mittelfristigen Ziel führen. Von besonderer Bedeutung sehen wir dabei:

- Risiken im Zusammenhang mit der Qualität, Sicherheit und Wirksamkeit unserer Produkte und Dienstleistungen (siehe Risiken des operativen Geschäfts, Seite 81 ff.),
- Risiken aus der Finanzierung der Gesundheitssysteme und aus möglichen Änderungen der Erstattungssysteme (siehe Branchenrisiko, Seite 78 ff.),
- Risiken aus dem regulatorischen Umfeld und der Einhaltung von Gesetzen und Vorschriften (siehe Gesamtwirtschaftliches Risiko und Risiken aufgrund wirtschaftlicher Rahmenbedingungen, Seite 78).