

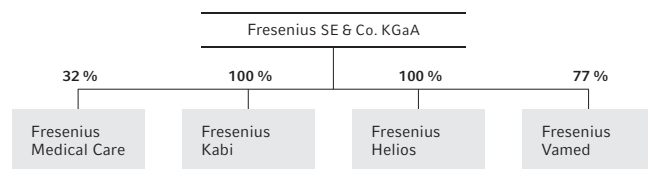
KONZERN-LAGEBERICHT. Fresenius hat im Geschäftsjahr 2019 mit kräftigen Investitionen in allen Unternehmensbereichen die Basis für zukünftiges Wachstum geschaffen. Sowohl beim Konzernumsatz als auch beim Ergebnis haben wir 2019 unsere Ziele erreicht.

GRUNDLAGEN DES KONZERNS

GESCHÄFTSMODELL DES KONZERNS

Fresenius ist ein weltweit tätiger Gesundheitskonzern in der Rechtsform einer SE & Co. KGaA (Kommanditgesellschaft auf Aktien). Wir bieten Produkte und Dienstleistungen für die Dialyse, das Krankenhaus und die ambulante medizinische Versorgung an. Ein weiteres Arbeitsfeld ist die Trägerschaft von Krankenhäusern. Zudem realisieren wir weltweit Projekte und erbringen Dienstleistungen für Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen.

KONZERNSTRUKTUR



Geführt von der Fresenius SE & Co. KGaA als operativ tätiger Muttergesellschaft betreiben vier rechtlich selbstständige **Unternehmensbereiche** (Segmente) das operative Geschäft. Sie sind in Regionen organisiert und dezentral aufgestellt.

- **Fresenius Medical Care** bietet Dienstleistungen und Produkte für Menschen mit chronischem Nierenversagen an. Zum 31. Dezember 2019 wurden in den 3.994 Dialysekliniken des Unternehmens 345.096 Patientinnen und Patienten behandelt. Zu den wichtigsten Produktgruppen zählen Dialysatoren und Dialysegeräte. Darüber hinaus erbringt Fresenius Medical Care im Bereich Versorgungsmanagement zusätzliche Dienstleistungen rund um die medizinische Versorgung von Patientinnen und Patienten.
- **Fresenius Kabi** ist spezialisiert auf intravenös zu verabreichende generische Arzneimittel (I.V.-Arzneimittel), klinische Ernährung sowie Infusionstherapien. Außerdem bietet das Unternehmen medizintechnische Geräte sowie Produkte für die Transfusionstechnologie an. Ferner

entwickelt Fresenius Kabi Biosimilars-Produkte mit den Schwerpunkten Onkologie und Autoimmunerkrankungen.

- **Fresenius Helios** ist Europas führender privater Krankenhausbetreiber. Zum Unternehmen gehören Helios Deutschland und Helios Spanien (Quirónsalud). Ende 2019 betrieb Helios Deutschland 86 Krankenhäuser, rund 125 Medizinische Versorgungszentren (MVZ) und 8 Präventionszentren. Zu Quirónsalud gehörten zum Ende des Geschäftsjahres 47 Krankenhäuser, 71 ambulante Gesundheitszentren sowie rund 300 Einrichtungen für betriebliches Gesundheitsmanagement in Spanien. Daneben ist Quirónsalud mit 4 Krankenhäusern sowie als Anbieter medizinischer Diagnostik in Lateinamerika aktiv.
- **Fresenius Vamed** realisiert weltweit Projekte, erbringt Dienstleistungen für Krankenhäuser sowie andere Gesundheitseinrichtungen und ist ein führender Post-Akut-Anbieter in Zentraleuropa. Das Leistungsspektrum umfasst

die gesamte Wertschöpfungskette: von der Entwicklung, Planung und schlüsselfertigen Errichtung über die Instandhaltung bis zum technischen Management und zur Gesamtbetriebsführung.

Fresenius unterhält ein internationales Vertriebsnetz und betreibt mehr als 90 Produktionsstätten. Die größten davon befinden sich in den USA, in China, Japan, Deutschland und Schweden.

WESENTLICHE ABSATZMÄRKTE UND WETTBEWERBSPOSITION

Fresenius ist in mehr als 90 Ländern mit Tochtergesellschaften aktiv. **Hauptabsatzmärkte** sind Europa mit 43 % und Nordamerika mit 41 % des Umsatzes.

Fresenius Medical Care ist der weltweite Marktführer sowohl bei Dialysedienstleistungen – mit einem Marktanteil von etwa 10 %, gemessen an der Anzahl der behandelten Patientinnen und Patienten – als auch bei Dialyseprodukten mit einem weltweiten Marktanteil von rund 36 %. **Fresenius Kabi** zählt in großen Teilen seines Produktportfolios zu den führenden Unternehmen in Europa und hält auch in den Wachstumsmärkten Asien-Pazifik und Lateinamerika bedeutende Marktanteile. In den USA ist Fresenius Kabi einer der führenden Anbieter generischer I.V.-Arzneimittel. Weitere Informationen zur Marktstellung von Fresenius Kabi enthält die Marktbeschreibung auf Seite 47 f. **Fresenius Helios** ist Europas führender privater Krankenhausbetreiber. Helios Deutschland und Helios Spanien sind in ihren jeweiligen Heimatmärkten die größten privaten Krankenhausbetreiber. **Fresenius Vamed** zählt auf seinem Gebiet zu den weltweit führenden Unternehmen.

EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN

Die rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für das operative Geschäft des Fresenius-Konzerns blieben 2019 im Wesentlichen unverändert. Unsere lebensrettenden und lebenserhaltenden Produkte und Therapien haben große Bedeutung für Menschen auf der ganzen Welt. Daher ist die Geschäftsentwicklung unseres Unternehmens vergleichsweise stabil und weitgehend unabhängig von Wirtschaftszyklen. Über unsere Märkte berichten wir auf den Seiten 46 ff.

Die Diversifikation in vier Unternehmensbereiche und unsere globale Ausrichtung verleihen dem Konzern zusätzliche Stabilität.

Schwankende Währungsrelationen, vor allem zwischen Euro und US-Dollar, führen zu Währungsumrechnungseffekten in der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung sowie in der Bilanz. Der Euro lag im Jahresdurchschnitt mit 1,12 US-Dollar unter dem Niveau des Vorjahres von 1,18. Dies wirkte sich positiv auf die Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr 2019 aus. Zudem ergaben sich im Geschäftsjahr 2019 negative Währungsumrechnungseffekte aus der Abwertung lateinamerikanischer Währungen, insbesondere des argentinischen Peso, gegenüber dem Euro. Insbesondere aufgrund der Erstanwendung von IFRS 16 sowie der veränderten Stichtagsrelation von 1,15 US-Dollar zum 31. Dezember 2018 auf 1,12 US-Dollar zum 31. Dezember 2019 stieg die Bilanzsumme um 18 % (währungsbereinigt: 17 %).

Der Fresenius-Konzern war im Berichtsjahr in verschiedenen Rechtsstreitigkeiten involviert, die sich aus seiner Geschäftstätigkeit ergeben. Obwohl sich deren Ausgang nicht vorhersehen lässt, erwarten wir aus den anhängigen Verfahren keine wesentlichen negativen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Weitere Angaben zu rechtlichen Angelegenheiten finden Sie auf den Seiten 225 bis 232 im Konzern-Anhang.

Wir beobachten und bewerten länderspezifische, politische, rechtliche und finanzwirtschaftliche Rahmenbedingungen sorgfältig hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit. 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.

LEITUNG UND KONTROLLE

Die Rechtsform der KGaA sieht folgende Organe der Gesellschaft vor: die Hauptversammlung, den Aufsichtsrat und die persönlich haftende Gesellschafterin, die Fresenius Management SE. An der Fresenius Management SE hält die Else Kröner-Fresenius-Stiftung 100 %. Die KGaA hat ein **duales Führungssystem**, in dem Leitung und Kontrolle strikt voneinander getrennt sind.

Die **persönlich haftende Gesellschafterin**, vertreten durch ihren **Vorstand**, führt die Geschäfte der KGaA und vertritt diese gegenüber Dritten. Der Vorstand besteht grundsätzlich aus sieben Mitgliedern. Entsprechend der Geschäftsordnung des Vorstands sind diese Mitglieder für ihre jeweiligen Aufgabenbereiche selbst, für die Geschäftsleitung des

Konzerns jedoch gemeinsam verantwortlich. Neben der Fresenius SE & Co. KGaA hat die Fresenius Management SE einen eigenen Aufsichtsrat. Der Vorstand hat dem Aufsichtsrat der Fresenius Management SE regelmäßig Bericht zu erstatten, insbesondere über Geschäftspolitik und Strategien. Des Weiteren berichtet er pflichtgemäß über die Rentabilität des Geschäfts, den laufenden Geschäftsbetrieb und alle sonstigen Geschäfte, die für die Rentabilität und Liquidität von erheblicher Bedeutung sein können. Der Aufsichtsrat der Fresenius Management SE berät und überwacht zudem den Vorstand bei der Leitung des Unternehmens. Er darf grundsätzlich keine Geschäftsführungsfunktion ausüben. Die Geschäftsordnung des Vorstands sieht jedoch vor, dass dieser bestimmte Geschäfte nicht ohne Zustimmung des Aufsichtsrats der Fresenius Management SE vornehmen darf.

Laut Artikel 39 der SE-Verordnung bestellt der Aufsichtsrat der Fresenius Management SE den Vorstand und beruft ihn ab. Nach der Satzung der Fresenius Management SE kann er auch stellvertretende Vorstandsmitglieder bestellen.

Der **Aufsichtsrat der Fresenius SE & Co. KGaA** berät und überwacht die Geschäftsführung durch die persönlich haftende Gesellschafterin, prüft und billigt den Jahresabschluss und den Konzernabschluss und nimmt die sonstigen durch Gesetz und Satzung ihm zugewiesenen Aufgaben wahr. Er ist in Strategie und Planung eingebunden sowie in alle Fragen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen. Dem Aufsichtsrat der Fresenius SE & Co. KGaA gehören jeweils sechs Vertreter der Anteilseigner und der Belegschaft an. Der Nominierungsausschuss des Aufsichtsrats der Fresenius SE & Co. KGaA schlägt Vertreter der Anteilseigner vor. Er orientiert sich an den Vorgaben des Gesetzes und des Deutschen Corporate Governance Kodex. Die Wahl selbst erfolgt

durch die **Hauptversammlung der Fresenius SE & Co. KGaA**. Der Europäische Betriebsrat wählt die Vertreterinnen und Vertreter der Belegschaft im Aufsichtsrat der Fresenius SE & Co. KGaA.

Der Aufsichtsrat tritt mindestens zweimal pro Kalenderhalbjahr zusammen. Er bildet aus seinem Kreis zwei ständige **Ausschüsse**: den Prüfungsausschuss mit fünf und den Nominierungsausschuss mit drei Mitgliedern. Alle sind auf Seite 268 des Konzernabschlusses aufgeführt. Die Arbeitsweisen der Ausschüsse des Aufsichtsrats werden in der Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 315d HGB in Verbindung mit § 289f HGB auf den Seiten 141 f. des Geschäftsberichts erläutert. Diese Erklärung findet sich auch auf der Website www.fresenius.de/corporate-governance.

Die Seiten 150 ff. des Geschäftsberichts behandeln das **Vergütungssystem**. Dort weisen wir individuell aus, welche Vergütung Vorstand und Aufsichtsrat der Fresenius Management SE sowie der Aufsichtsrat der Fresenius SE & Co. KGaA erhalten. Der Vergütungsbericht ist Bestandteil des Konzernlageberichts.

KAPITALIEN, AKTIONÄRE, SATZUNGSBESTIMMUNGEN

Das Grundkapital der Fresenius SE & Co. KGaA bestand zum 31. Dezember 2019 aus 557.379.979 Stammaktien (31. Dezember 2018: 556.225.154).

Die Fresenius-Aktien sind Stückaktien, die auf den Inhaber lauten. Auf jede Stückaktie entfällt ein anteiliger Betrag am Grundkapital von 1,00 €. Die Rechte der Aktionärinnen und Aktionäre regelt das Aktiengesetz.

Die Fresenius Management SE als persönlich haftende Gesellschafterin ist mit Zustimmung des Aufsichtsrats der Fresenius SE & Co. KGaA ermächtigt, das Grundkapital der

Fresenius SE & Co. KGaA bis zum 17. Mai 2023 durch ein- oder mehrmalige Ausgabe neuer Inhaber-Stammaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen um insgesamt bis zu 125 Mio € zu erhöhen (**Genehmigtes Kapital I**). Den Aktionärinnen und Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. In bestimmten Fällen kann das Bezugsrecht jedoch ausgeschlossen werden.

Darüber hinaus bestehen folgende **Bedingte Kapitalien**:

- Das Grundkapital ist um bis zu 4.735.083,00 € durch Ausgabe neuer Inhaber-Stammaktien bedingt erhöht (**Bedingtes Kapital I**). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie gemäß dem Aktienoptionsplan 2003 Wandelschuldverschreibungen auf Inhaber-Stammaktien ausgegeben wurden und deren Inhaberinnen und Inhaber von ihrem Wandlungsrecht Gebrauch machen.
- Das Grundkapital ist um bis zu 4.296.814,00 € durch Ausgabe neuer Inhaber-Stammaktien bedingt erhöht (**Bedingtes Kapital II**). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie gemäß dem Aktienoptionsplan 2008 Bezugsrechte ausgegeben wurden und deren Inhaberinnen und Inhaber von ihrem Ausübungsrecht Gebrauch machen und die Gesellschaft zur Erfüllung der Bezugsrechte keine eigenen Aktien gewährt bzw. von ihrem Recht auf Barausgleich Gebrauch macht.
- Die persönlich haftende Gesellschafterin ist mit Zustimmung des Aufsichtsrats ermächtigt, bis zum 17. Mai 2023 einmalig oder mehrmals auf den Inhaber lautende Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen im Gesamtnennbetrag von bis zu 2,5 Mrd € zu begeben. Zur Erfüllung der gewährten Bezugsrechte ist das Grundkapital

um bis zu 48.971.202,00 € durch Ausgabe neuer Inhaber-Stammaktien bedingt erhöht (**Bedingtes Kapital III**).

Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaberinnen und Inhaber von gegen Barleistung ausgegebenen Wandelschuldverschreibungen oder von Optionsscheinen aus gegen Barleistung ausgegebenen Optionsschuldverschreibungen von ihrem Wandlungs- oder Optionsrecht Gebrauch machen und soweit nicht andere Erfüllungsformen zur Bedienung eingesetzt werden.

- Das Grundkapital ist um bis zu 24.257.969,00 € durch Ausgabe neuer Inhaber-Stammaktien bedingt erhöht (**Bedingtes Kapital IV**). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie gemäß dem Aktienoptionsplan 2013 Bezugsrechte ausgegeben wurden oder werden und die Inhaberinnen und Inhaber dieser Bezugsrechte von ihrem Ausübungsrecht Gebrauch machen und die Gesellschaft zur Erfüllung der Bezugsrechte keine eigenen Aktien gewährt.

Die Gesellschaft ist ermächtigt, bis zum 17. Mai 2023 **eigene Aktien** bis zu insgesamt 10 % des Grundkapitals zu erwerben und zu verwenden. Sie ist darüber hinaus ermächtigt, beim Erwerb eigener Aktien Eigenkapitalderivate mit möglichem Ausschluss eines etwaigen Andienungsrechts einzusetzen. Zum 31. Dezember 2019 hat sie von diesen Ermächtigungen keinen Gebrauch gemacht.

Die Else Kröner-Fresenius-Stiftung, Bad Homburg, Deutschland, **als größter Aktionär** hat der Gesellschaft am 12. Dezember 2019 mitgeteilt, dass sie 148.298.594 Stammaktien der Fresenius SE & Co. KGaA hält. Dies entspricht einem Anteil am Grundkapital von 26,6 % zum 31. Dezember 2019.

Änderungen der Satzung erfolgen gemäß § 278 Abs. 3 und § 179 Abs. 2 AktG i. V. m. § 17 Abs. 3 der Satzung der

Fresenius SE & Co. KGaA. Soweit nicht zwingende gesetzliche Vorschriften dem entgegenstehen, bedürfen Satzungsänderungen der einfachen Mehrheit des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals. Bei Stimmgleichheit gilt ein Antrag als abgelehnt. Gemäß § 285 Abs. 2 Satz 1 AktG bedürfen Satzungsänderungen darüber hinaus der Zustimmung der persönlich haftenden Gesellschafterin, der Fresenius Management SE. Die Satzung der Fresenius SE & Co. KGaA befugt den Aufsichtsrat, die Satzung, soweit es ihre Fassung betrifft, ohne Beschluss der Hauptversammlung zu ändern.

Ein **Kontrollwechsel** infolge eines Übernahmeangebots hätte unter Umständen Auswirkungen auf unsere wesentlichen langfristigen Finanzierungsverträge, die marktübliche Change-of-Control-Klauseln enthalten. Diesen Klauseln zufolge können Gläubiger bei Eintritt eines Kontrollwechsels die vorzeitige Rückzahlung der ausstehenden Beträge verlangen. Bei einem Großteil unserer Finanzierungen – insbesondere bei den an den Kapitalmärkten platzierten Anleihen – muss der Kontrollwechsel allerdings mit der Zurückziehung oder einer Herabstufung des Ratings der Gesellschaft oder der entsprechenden Finanzierungsinstrumente verbunden sein.

ZIELE UND STRATEGIEN

Der demografische Wandel stellt unsere Gesellschaften vor grundlegende Herausforderungen. Die Menschen weltweit leben nicht nur länger, sondern auch das Tempo der Bevölkerungsalterung nimmt deutlich zu. So stehen Länder auf der ganzen Welt vor großen Herausforderungen in Bezug auf ihre Gesundheits- und Sozialsysteme. Mit zunehmendem Alter der weltweiten Bevölkerung werden auch chronisch kranke und schwer kranke Patientinnen und Patienten zu einer großen globalen Herausforderung im Bereich des öffentlichen Gesundheitswesens¹. Ein längeres Leben bietet aber auch Chancen

für Menschen und Gesellschaften. Inwieweit diese Chancen genutzt werden können, hängt stark von einem Faktor ab: der Gesundheit.

Im Einklang mit unserem Unternehmenszweck „Forward thinking healthcare to improve the quality of life of patients“ entwickelt Fresenius profitable, innovative und bezahlbare Lösungen für diese Megatrends. Unser Ziel ist es, immer mehr Menschen bessere Medizin und eine bessere Gesundheitsversorgung zu bieten. Jede unternehmerische Entscheidung von Fresenius orientiert sich letztlich am Wohl der Patientinnen und Patienten. Ihre Lebensqualität steht im Mittelpunkt unseres Handelns. Wirtschaftlicher Erfolg ist für Fresenius kein Selbstzweck, sondern ermöglicht es uns, weiterhin in bessere Medizin zu investieren.

UNSERE STRATEGISCHE AUSRICHTUNG

Fresenius hält ein diversifiziertes Portfolio von Geschäftsbereichen in der Gesundheitsversorgung. Mit unseren vier Unternehmensbereichen konzentrieren wir uns auf eine definierte Anzahl von Gesundheitsbereichen. Wir entwickeln diese Unternehmensbereiche kontinuierlich weiter und streben führende Positionen in den jeweiligen Gesundheitsmärkten und -segmenten an. Fresenius hat strategische Prioritäten definiert, um sein Ziel zu erreichen, die Position des Unternehmens als weltweit führender Anbieter von Produkten und Therapien für schwer und chronisch kranke Patientinnen und Patienten zu stärken:

- **Megatrends nutzen:** klare Ausrichtung der Unternehmensbereiche auf die Megatrends Gesundheit und Demografie

¹ WHO 2018: „Aging and health“

- **Werte schaffen:** nachhaltige Wertschaffung durch Allokation von Kapital in profitable Wachstumsbereiche
- **Verantwortungsbewusst handeln:** Bekenntnis zu rechtlicher und ethischer Verantwortung als Unternehmen
- **Zusammenarbeit fördern:** konzerninterne Zusammenarbeit zur Nutzung von Synergien gezielt vorantreiben

UNSERE KERNKOMPETENZEN

QUALITÄT

Bei Fresenius steht das Wohl der Patientinnen und Patienten an erster Stelle. Hieraus ergibt sich die Verpflichtung, bei unseren Produkten, Dienstleistungen und Therapien stets nach höchster Qualität zu streben. Alle Geschäftsfelder tragen insgesamt zur Steigerung von Qualität und Effizienz in der Gesundheitsversorgung bei. Dies ermöglicht einer wachsenden Zahl von Menschen den Zugang zu einer qualitativ hochwertigen und bezahlbaren medizinischen Versorgung.

Für Fresenius Medical Care bedeutet Gesundheit der Kunden und Produktsicherheit, dass ein sicheres und gesundes Umfeld in den Kliniken geschaffen wird. Die Qualität und Sicherheit der Produkte und Dienstleistungen betrachtet Fresenius Medical Care als Basis des Unternehmenserfolgs. Die Unternehmensphilosophie von Fresenius Kabi „Care for Life“ beschreibt den Anspruch des Unternehmens, die Lebensqualität seiner Patientinnen und Patienten zu verbessern. Die Qualität und Sicherheit der Produkte und Dienstleistungen ist daher für Fresenius Kabi von größter Bedeutung. Fresenius Helios legt großen Wert auf hohe Standards bei Behandlungsqualität, Hygiene, Patientensicherheit und Pflege in den Krankenhäusern. Auch Fresenius Vamed gestaltet Qualitätsprozesse nach klar definierten Standards.

INNOVATION

Fresenius hat das Ziel, die starke Position im Technologiebereich, die Kompetenz und Qualität in der Behandlung von Patientinnen und Patienten und die kosteneffektiven Herstellungsprozesse weiter auszubauen. Wir wollen Produkte und Systeme entwickeln, die sicherer und anwendungsfreundlicher sind und sich den Bedürfnissen der Menschen individuell anpassen lassen. Mit noch wirksameren Produkten und Behandlungsmethoden wollen wir weiterhin unserem Anspruch gerecht werden, Spitzenmedizin für schwer und chronisch Kranke anzubieten.

Fresenius Medical Care hat seine Position in der Heimdiagnostik 2019 weiter gestärkt: Durch die Übernahme des US-amerikanischen Medizintechnik- und Dienstleistungsunternehmens NxStage stieg das Unternehmen zu einem der Weltmarktführer auf. Fresenius Medical Care identifiziert laufend neue Geschäftsgelegenheiten im Bereich wertschöpfender Technologien und Ansätze, etwa mithilfe des Fresenius Medical Care Ventures Fonds. Fresenius Kabi entwickelt Nachahmerprodukte von Biopharmazeutika mit den Schwerpunkten Onkologie und Autoimmunerkrankungen, um noch mehr Menschen erschwingliche Behandlungen zugänglich zu machen. Fresenius Helios fördert den Wissensaustausch innerhalb des internationalen Krankenhausnetzwerks und nutzt Innovationen, um die besten Gesundheitsdienstleistungen und Therapien für Patientinnen und Patienten zu entwickeln. Darüber hinaus treibt Fresenius Helios Initiativen im Bereich der Arbeitsmedizin für Angestellte, Präventionsprogramme sowie die Reduzierung von Wartezeiten bei Facharztterminen beispielsweise durch digitale Angebote voran. Fresenius Vamed strebt an, weitere Projekte zur integrierten Gesundheitsversorgung zu realisieren und patientenorientierte Gesundheitssysteme somit noch wirksamer zu unterstützen.

STEIGERUNG DER PROFITABILITÄT

Unser Ziel ist es, die Profitabilität des Konzerns kontinuierlich zu erhöhen. Wir fördern die konzerninterne Zusammenarbeit und streben sowohl nach Umsatzwachstum als auch nach zusätzlicher Wertschöpfung. Um die Kosten zu senken, werden wir insbesondere die Effizienz in der Produktion steigern, Skaleneffekte nutzen, unsere Marketing- und Vertriebsinfrastruktur besser auslasten und die Kosten strenger kontrollieren. Wir identifizieren kontinuierlich Maßnahmen, die unser Portfolio optimieren und Fresenius noch effizienter machen.

Die Konzentration auf den operativen Cashflow mit einem effizienten Working-Capital-Management soll den Investitionsspielraum von Fresenius erweitern und die Bilanzrelationen verbessern. Darüber hinaus wollen wir die gewichteten Kapitalkosten (WACC) optimieren. Dazu setzen wir gezielt auf einen ausgewogenen Mix aus Eigenkapital- und Fremdkapitalfinanzierungen.

Unter aktuellen Kapitalmarktverhältnissen optimieren wir unsere Kapitalkosten, wenn die Kennziffer Netto-Finanzverbindlichkeiten/EBITDA zwischen 3,0 und 3,5 (nach Anwendung von IFRS 16) liegt.

AUSBAU DER WELTWEITEN PRÄSENZ

Ziel von Fresenius ist es, seine Stellung als ein international führender Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für den Gesundheitssektor langfristig zu sichern und auszubauen. Darum und um unser Geschäft geografisch zu erweitern, planen wir, nicht nur organisch zu wachsen, sondern auch selektiv kleine bis mittlere Akquisitionen zu tätigen. Diese sollen unser bestehendes Portfolio ergänzen. Wir



sind stets auf der Suche nach neuen, attraktiven Wachstumschancen sowohl in Entwicklungs- als auch in Schwellenländern. Unser Ziel ist es, unsere Aktivitäten in diesen Regionen zu verstärken und sukzessive weitere Produkte aus unserem Portfolio in diese Märkte einzuführen.

In der Dialyse ist Fresenius Medical Care weltweit führend. Insbesondere in den USA nimmt das Unternehmen eine starke Marktstellung ein. Gute Zukunftsperspektiven versprechen die weitere weltweite Expansion mit Dialyседienstleistungen und -produkten. Fresenius Kabi ist in Europa und in Lateinamerika führend in der Infusionstherapie.

In Europa sowie den wichtigsten Ländern der Regionen Asien-Pazifik (inklusive China) und Lateinamerika ist Fresenius Kabi führend in der Ernährungstherapie. In den USA ist das Unternehmen ein führender Anbieter generischer I.V.-Arzneimittel. Außerdem gehört es zu den Marktführern bei Produkten der Transfusionstechnologie. Fresenius Kabi plant, Produkte aus der bestehenden Palette neben den USA vor allem in seinen weiteren Wachstumsmärkten einzuführen. In den Bereichen I.V.-Arzneimittel, Infusions- und Ernährungstherapien sowie Medizintechnik/Transfusionstechnologie will Fresenius Kabi seine Marktanteile mit neuen Produkten erweitern.

Fresenius Helios ist mit 86 Krankenhäusern nahezu flächendeckend in Deutschland vertreten. Dadurch kann das Unternehmen neue Versorgungsmodelle entwickeln. Um von dem Trend zur ambulanten Behandlung zu profitieren, baut Helios Deutschland ambulante Angebote in einer eigenen Sparte aus. Für Helios Spanien ergeben sich Wachstumspotenziale aus der Erweiterung und dem Neubau von Krankenhäusern sowie der weiteren Konsolidierung im stark fragmentierten privaten Krankenhausmarkt Spaniens. Helios nutzt Chancen, die sich aus der Realisierung länderübergreifender Synergien

ergeben, beispielsweise durch die Zusammenarbeit im Einkauf und bei Labordienstleistungen. Ferner schafft der grenzüberschreitende Erfahrungs- und Wissensaustausch Schritt für Schritt die wirtschaftlichen Voraussetzungen für die weitere Internationalisierung unseres Krankenhausgeschäfts.

Fresenius Vamed wird seine Position als weltweit tätiger Spezialist im Bereich Projekte und Dienstleistungen für Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen weiter ausbauen. Mit der Integration des deutschen Post-Akut-Geschäfts von Fresenius Helios stärkt Fresenius Vamed seine Position als einer der führenden Anbieter privater Rehabilitationsleistungen in Europa. Ferner wird die Zusammenarbeit mit Fresenius Helios weiter vertieft. Dies gilt etwa bei technischen Dienstleistungen oder dem Einkauf, wo Fresenius Helios bei ausgewählten Produkten mit Fresenius Vamed kooperiert.

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Das Engagement unserer mehr als 290.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit ist der Schlüssel zum Erfolg und zum nachhaltigen Wachstum von Fresenius. Wir glauben fest an eine Kultur der Vielfalt, denn wir sind überzeugt, dass unterschiedliche Perspektiven, Meinungen, Erfahrungen und Werte es Fresenius ermöglichen, als globales Gesundheitsunternehmen weiter erfolgreich zu wachsen. Um die anstehenden Herausforderungen zu meistern und das Wachstum unseres Unternehmens voranzutreiben, ist es entscheidend, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Wir nehmen regelmäßig an Recruiting-Events und Karrieremessen teil, um neue Talente zu gewinnen, und laden unser Management ein, zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beim „Meet the Board“ zu treffen. Wir versuchen nicht nur, neue Talente zu gewinnen, sondern wir wollen auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten, an uns binden und weiterentwickeln. Um unseren Bedarf an hoch qualifizierten

Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern langfristig zu decken, haben wir eine Vielzahl flexibler Arbeitszeitmodelle und Anreizprogramme aufgelegt. Darüber hinaus bieten wir unseren Beschäftigten Möglichkeiten, ihre Karriere in einem internationalen und dynamischen Umfeld zu entwickeln.

UNTERNEHMENSSTEUERUNG

Der Vorstand trifft die operativen und strategischen Managemententscheidungen auf Grundlage unserer konzernweit verwendeten Leistungsindikatoren für Wachstum, Profitabilität, Liquidität, Kapitaleffizienz und Kapitalmanagement. Die für uns bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren sind nachfolgend erläutert und im Finanzglossar auf den Seiten 272 bis 274 definiert.

WACHSTUM

Im Rahmen unserer Wachstumsstrategie ist die währungsbereinigte Umsatzentwicklung auf Konzernebene und in den Unternehmensbereichen, insbesondere das organische Umsatzwachstum, von zentraler Bedeutung.

PROFITABILITÄT

Die Ertragskraft der Segmente messen wir mit dem Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT) und dem währungsbereinigten EBIT-Wachstum. Auf der Ebene des Konzerns verwenden wir hierzu primär das Konzernergebnis bzw. das währungsbereinigte Wachstum des Konzernergebnisses. Um die operative Leistung über mehrere Perioden hinweg besser vergleichen zu können, werden die Ergebnisgrößen gegebenenfalls um Sondereinflüsse bereinigt.

LIQUIDITÄT

Als wesentliche Liquiditätskennzahl verwenden wir auf Konzernebene die Cashflow-Marge. Um die Beiträge unserer Unternehmensbereiche zum operativen Cashflow weiter zu analysieren und zu optimieren, nutzen wir ferner die ergänzenden Kennzahlen DSO¹ (Days Sales Outstanding/Forderungslaufzeit) und SOI¹ (Scope of Inventory/Vorratsreichweite). Sie zeigen den Forderungs- bzw. Vorratsbestand im Verhältnis zum Umsatz bzw. zu den Kosten der umgesetzten Leistungen des vergangenen Berichtszeitraums.

KAPITALEFFIZIENZ

Mit dem Kapital, das Aktionärinnen und Aktionäre und Fremdkapitalgebende uns zur Verfügung stellen, wirtschaften wir so profitabel und effizient wie möglich. Um dies zu steuern, ermitteln wir vorrangig die Kapitalrendite (Return on Invested Capital, ROIC)² und die Rendite des betriebsnotwendigen Vermögens (Return on Operating Assets, ROOA)².

KAPITALMANAGEMENT

Als zentrale Messgröße zur Steuerung der Kapitalstruktur verwenden wir den Quotienten aus den Netto-Finanzverbindlichkeiten und dem EBITDA. Diese Kennzahl zeigt an, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, seinen Zahlungsverpflichtungen nachzukommen. Unsere Unternehmensbereiche halten in der Regel führende Positionen in wachsenden, größtenteils nichtzyklischen Märkten. Sie generieren überwiegend stabile, planbare Cashflows, da unsere Kunden mehrheitlich über eine hohe Kreditqualität verfügen. Daher kann sich Fresenius nach Einschätzung des Managements stärker über Fremdkapital finanzieren als Unternehmen anderer Branchen.

FINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

Wachstum	Profitabilität	Liquidität	Kapitaleffizienz	Kapitalmanagement
Umsatzwachstum (währungsbereinigt) Umsatzwachstum (organisch)	Operatives Ergebnis (EBIT) +/- Finanzergebnis - Ertragsteuern - Nicht beherrschende Anteile = Konzernergebnis EBIT-Wachstum (währungsbereinigt) Konzernergebniswachstum (währungsbereinigt)	Operativer Cashflow ÷ Umsatz = Cashflow-Marge	EBIT - Ertragsteuern = NOPAT ÷ Investiertes Kapital = ROIC EBIT ÷ Betriebsnotwendiges Vermögen = ROOA	Netto-Finanzverbindlichkeiten ÷ EBITDA = Verschuldungsgrad

INVESTITIONS- UND AKQUISITIONSPROZESS

Investitionen und Akquisitionen tätigen wir nach einem detaillierten Abstimmungs- und Evaluierungsprozess. Ausgehend von entsprechenden Investitionsanträgen, legt der Vorstand zunächst das Budget sowie die Schwerpunkte für Investitionen des Konzerns fest. Im nächsten Schritt analysieren die jeweiligen Unternehmensbereiche und der konzerninterne Ausschuss AIC (Acquisition & Investment Council) die vorgeschlagenen Projekte und Maßnahmen. Dabei berücksichtigen sie die Gesamtstrategie, das Gesamtbudget sowie die Renditeanforderungen und -potenziale. Die Investitionsprojekte bewerten wir auf Basis allgemein gängiger Verfahren, insbesondere der internen Zinsfuß- und der Kapitalwertmethode. Im Rahmen des Due-Diligence-Prozesses werden Chancen und Risiken, die mit dem potenziellen Akquisitionsobjekt einhergehen, analysiert und bewertet. Dies umfasst neben der Überprüfung des Geschäftsmodells, der Finanzkennzahlen und steuerlicher Sachverhalte sowie der sich daraus ergebenden Unternehmensbewertung auch die umfassende Analyse des Markt- und Wettbewerbsumfelds, von regulatorischen Rahmenbedingungen sowie von rechtlichen Aspekten. Ferner

impliziert die Prüfung diverse Sachverhalte zu den Themenkomplexen Compliance, Produktion, Forschung und Entwicklung, Qualität, Informationstechnik sowie Personal und Umwelt. Je nach Investitionsvolumen erfordert ein Projekt die Genehmigung des Vorstandsgremiums oder der Geschäftsführung des jeweiligen Unternehmensbereichs, des Vorstands oder des Aufsichtsrats der Fresenius Management SE.

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Neue Produkte und Verfahren zu entwickeln und Therapien zu verbessern sind feste Bestandteile unserer Wachstumsstrategie. Wir richten unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf die Kernkompetenzen in folgenden Bereichen aus:

- Dialyse
- generische I.V.-Arzneimittel
- Biosimilars
- Infusions- und Ernährungstherapien
- Medizintechnik

¹ Gehört nicht zu den bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren

² Zur detaillierten Berechnung des ROIC und des ROOA siehe Finanzglossar auf Seite 274

Neben neuen Produkten entwickeln und optimieren wir vor allem Therapien, Behandlungsverfahren und Dienstleistungen.

Im Rahmen des Investitionsjahres 2019 wurden auch die Aktivitäten in der Forschung und Entwicklung verstärkt bzw. in unsere Forschungs- und Entwicklungszentren investiert.

In Eysins im schweizerischen Kanton Vaud konnten wir unser neues Forschungs- und Entwicklungszentrum für Biosimilars eröffnen. Das neue Entwicklungszentrum ist ein wesentlicher Schritt, um unsere Kapazitäten zur Entwicklung neuer Biosimilar-Produkte zu erweitern. Daneben erweitert Fresenius Kabi seine Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten für enterale Ernährung am Standort Wuxi.

Die **Aufwendungen**¹ für Forschung und Entwicklung betragen im Berichtsjahr 677 Mio € (2018: 649 Mio €). Dies entspricht 6,8 % unseres Produktumsatzes (2018: 6,7 %). Forschungsleistungen Dritter nimmt im Wesentlichen Fresenius Kabi in Anspruch, insbesondere im Bereich Biosimilars. Details hierzu finden Sie in der Segmentberichterstattung auf den Seiten 172 f.

Am 31. Dezember 2019 beschäftigten die Forschungs- und Entwicklungsbereiche 3.412 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (2018: 3.042). Davon waren 1.200 für Fresenius Medical Care (2018: 970) und 2.200 für Fresenius Kabi (2018: 2.072) tätig.

KENNZAHLEN FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

	2019	2018	2017	2016	2015
F & E-Aufwendungen in Mio € ¹	677	649	538	515	438
in % vom Produktumsatz ^{1,2}	6,8	6,7	5,7	5,5	5,0
F & E-Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	3.412	3.042	2.772	2.770	2.247

¹ 2019 und 2018 vor Aufwertung von bedingten Biosimilars-Kaufpreisverbindlichkeiten

² 2015, 2016, 2018, 2019 bereinigt um außerplanmäßige Abschreibungen auf erworbene Entwicklungsaktivitäten

Unsere Hauptentwicklungsstandorte liegen in Europa, den USA und Indien. Produktionsnahe Entwicklungstätigkeiten finden auch in China statt.

FRESENIUS MEDICAL CARE

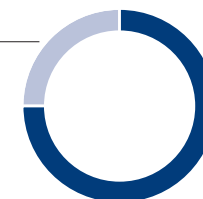
Gesundheitssysteme stehen nicht nur derzeit, sondern auch auf lange Sicht vor großen finanziellen Herausforderungen. Im Hinblick auf unsere F & E-Aktivitäten bestätigt uns dies in unserer Absicht, innovative Produkte zu entwickeln, die hohe Qualitätsanforderungen erfüllen und zugleich bezahlbar sind. Da wir sowohl eigene Dialysezentren betreiben als auch die medizinische Versorgung zu Hause ermöglichen, wissen wir aus Erfahrung, dass diese Ziele miteinander vereinbar sind.

Unsere F & E-Strategie ist global ausgerichtet. Dadurch können wir noch besser auf die weltweit steigende Nachfrage nach hochwertigen und zugleich kosteneffizienten Behandlungsmethoden reagieren. Wir berücksichtigen dabei jedoch auch regionale Marktbedingungen und bieten ein differenziertes Produktportfolio an. In Zukunft wollen wir **innovative, wettbewerbsfähige Produkte** noch effizienter bereitstellen und unseren Fokus stärker auf sich entwickelnde Länder richten.

Zusätzlich zu den Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in unserem Unternehmen arbeiten wir mit externen Partnern

FORSCHUNGS- UND ENTWICKLUNGS-AUFWAND NACH BEREICHEN¹

Fresenius Medical Care 25 %



Fresenius Kabi 75 %

2019: 677 Mio €

zusammen, um ein umfassendes Innovations- und Technologie-Netzwerk aufzubauen. Dazu gehören zahlreiche akademische Einrichtungen wie Forschungsinstitute an namhaften Universitäten in den USA. Ein weiterer Partner ist das Renal Research Institute (RRI) in New York. Diese Tochtergesellschaft von Fresenius Medical Care North America ist eine renommierte Institution auf dem Gebiet der klinischen Forschung zu chronischem Nierenversagen. Gemeinsam arbeiten wir an grundlegenden Fragen der Dialysebehandlung. Wir kooperieren zunehmend mit Start-ups, um eine offene, innovationsfördernde Kultur zu unterstützen und Zugang zu den neuesten Technologien sowohl in unserem Kerngeschäft als auch in angrenzenden Bereichen zu erhalten, die für uns von strategischem Interesse sind.

Eigens für die **aufstrebenden Märkte** entwickeln wir zudem ein Portfolio an Produkten, die höchste Anforderungen an Qualität und Wirtschaftlichkeit erfüllen.

¹ Vor Aufwertung von bedingten Biosimilars-Kaufpreisverbindlichkeiten

FRESENIUS KABI

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von Fresenius Kabi konzentrieren sich auf Produkte für die Therapie und Versorgung kritisch und chronisch Kranker. Mit unseren Produkten wollen wir dazu beitragen, den medizinischen Fortschritt in der Akut- und Folgeversorgung zu fördern und die Lebensqualität von Patientinnen und Patienten zu verbessern. Gleichzeitig möchten wir mit unseren Produkten ermöglichen, dass weltweit immer mehr Menschen Zugang zu hochwertigen und modernen Therapien erhalten.

Unsere **Entwicklungskompetenz** umfasst alle relevanten Komponenten: den Arzneimittelrohstoff, die Arzneimittelformulierung, das Primärbehältnis, das medizintechnische Produkt zur Verabreichung von Arzneimitteln und Infusionen sowie die Herstellungstechnologie. Im Bereich Biosimilars haben wir uns auf die Entwicklung von Produkten zur Behandlung von Krebs- und Autoimmunerkrankungen spezialisiert.

Im Bereich **I.V.-Arzneimittel** arbeiten wir kontinuierlich an dem Ausbau unseres Produktangebotes. Dabei kommt es uns vor allem darauf an, neue generische Produkte zeitnah zum Patentablauf der Originalpräparate auf den Markt zu bringen. Darüber hinaus arbeiten wir an einer stetigen Verbesserung von bereits auf dem Markt befindlichen patentfreien I.V.-Arzneimitteln. So entwickeln wir beispielsweise neue Formulierungen und Darreichungsformen sowie Primärverpackungen. Im Jahr 2019 haben wir an mehr als 100 Generika projekten gearbeitet. Wir konzentrieren uns dabei u. a. auf komplexe Formulierungen, beispielsweise auf Wirkstoffe in liposomalen¹ Lösungen, und Produktverbesserungen, die sowohl dem medizinischen Personal als auch Patientinnen

und Patienten einen Zusatznutzen bringen. So entwickeln wir gebrauchsfertige Produkte, die besonders anwendungsfreundlich sind und dazu beitragen, Anwendungsfehler im medizinischen Alltag zu vermeiden. Dies sind z. B. Fertiglösungen in unseren freeflex-Infusionsbeuteln sowie vorgefüllte Spritzen. Arzneimittel in Fertigspritzen sind im Vergleich zur traditionellen Verabreichung einfacher und sicherer anzuwenden. So haben wir im Berichtsjahr mehrere Produkte in vorgefüllten Spritzen eingeführt. Dazu zählt beispielsweise das Zytostatikum Fulvestrant, das wir als vorgefüllte Fertigspritze in den USA eingeführt haben. Diese Art der Anwendung trägt dazu bei, die Sicherheit im medizinischen Alltag zu erhöhen.

Im Bereich **Biosimilars** verfügen wir über eine Pipeline von Molekülen in unterschiedlichen Entwicklungsstadien, die auf Onkologie und Autoimmunerkrankungen ausgerichtet ist. Biosimilars sind biotechnologisch hergestellte Arzneimittel, die hochgradig ähnlich und wirkungsgleich zu schon zugelassenen Biopharmazeutika sind (sogenannte Referenzprodukte). Die Entwicklung eines Biosimilars unterscheidet sich von der Entwicklung neuer Medikamente. So ist beispielsweise keine Grundlagenforschung zum Nachweis des Wirkmechanismus, keine erweiterte Toxizitäts- oder Dosisfindungsstudie erforderlich, da diese bereits für das Referenzprodukt etabliert ist. Im Vordergrund steht vielmehr die Ähnlichkeit zum Referenzprodukt, um Wirksamkeit und Sicherheit zu gewährleisten.

Am 3. April 2019 haben wir von der Europäischen Kommission die Marktzulassung³ für Idacio, ein Adalimumab²-Biosimilar, für alle Indikationen des Referenzprodukts erhalten, welches bei chronisch entzündlichen Erkrankungen wie

rheumatoider Arthritis, Darmerkrankungen und Psoriasis (Hauterkrankung) eingesetzt werden kann. Wir haben Idacio im Jahr 2019 in wichtigen Märkten in Europa eingeführt und Anträge auf Marktzulassung in mehreren Ländern außerhalb Europas gestellt.

Die klinische Entwicklung von MSB 11455, einem Biosimilar-Kandidaten zu Pegfilgrastim⁴, wurde bereits abgeschlossen und der Antrag zur Marktzulassung in den USA ist in Vorbereitung. Pegfilgrastim ist ein Wirkstoff, der im Rahmen von bestimmten Krebsbehandlungen die Bildung von weißen Blutkörperchen (Leukozyten) anregt. MSB 11456⁵, ein Biosimilar-Kandidat zu Tocilizumab, das u. a. bei chronisch entzündlichen Erkrankungen wie rheumatoider Arthritis eingesetzt wird, befindet sich derzeit in der klinischen Prüfung.

Klinische Ernährung dient der Versorgung von Patientinnen und Patienten, die keine oder nicht genügend reguläre Nahrung zu sich nehmen können. Dies betrifft beispielsweise Patientinnen und Patienten auf Intensivstationen, schwer und chronisch Kranke sowie Mangelernährte. Wird klinische Ernährung indikationsgerecht und frühzeitig eingesetzt, können Mangelernährung und deren Konsequenzen vermieden werden.

Im Bereich **Parenterale Ernährung** legen wir die Schwerpunkte auf Produkte, die maßgeblich zur Verbesserung der klinischen Behandlung und des Ernährungszustands von Patientinnen und Patienten beitragen, sowie auf Behältnisse wie unsere Mehrkammerbeutel, die im medizinischen Alltag sicher und einfach anwendbar sind.

¹ Liposome sind winzige mit Medikamenten befüllte Kapseln, die einen zielgerichteten Transport von Wirkstoffen an jene Stellen im Organismus ermöglichen, an denen sie benötigt werden.

² Idacio ist ein Biosimilar von Humira® und wurde noch nicht von allen Gesundheitsbehörden zugelassen. Humira® (Adalimumab) ist eine eingetragene Marke von AbbVie Biotechnology Ltd.

³ Die Entscheidung der Europäischen Kommission ist für alle 28 Mitgliedsstaaten der EU sowie in den Ländern Norwegen, Island und Liechtenstein gültig.

⁴ MSB 11455 ist ein Biosimilar-Kandidat zu Neulasta® und wurde noch nicht von den zuständigen Gesundheitsbehörden zugelassen.

Neulasta® (Pegfilgrastim) ist eine eingetragene Marke von Amgen Inc.

⁵ MSB 11456 ist ein Biosimilar-Kandidat zu Tocilizumab und wurde noch nicht von den zuständigen Gesundheitsbehörden zugelassen. Actemra®/RoActemra® (Tocilizumab) sind eingetragene Marken der Chugai Seiyaku Kabushiki Kaisha

Begleitend zu unserer eigenen Forschung unterstützt Fresenius Kabi auch externe Forschungsprojekte, die dazu beitragen, die Ernährungsversorgung von kritisch kranken Patientinnen und Patienten zu verbessern. Im Berichtsjahr haben wir daher mit „Jumpstart“ ein Förderprogramm entwickelt, um die Forschungsarbeit junger Wissenschaftler zum Thema parenterale Ernährungsversorgung von kritisch Kranken zu unterstützen und ihnen die Möglichkeit zu geben, einen Forschungspreis zur Unterstützung ihrer Forschungsarbeit zu erhalten. Eine unabhängige Jury, bestehend aus weltweit renommierten Wissenschaftlern im Bereich der klinischen Ernährung, ist verantwortlich für Auswahl der Stipendiaten. Im Rahmen des diesjährigen Kongresses der Europäischen Gesellschaft für parenterale und enterale Ernährung (ESPEN) wurde der erste Jumpstart-Forschungspreis verliehen.

Im Berichtsjahr haben wir die Entwicklung parenteraler Formulierungen fortgeführt. Wir konzentrieren uns dabei auf Formulierungen, die auf die Bedürfnisse einzelner Patientengruppen ausgerichtet sind. Neben globalen Entwicklungsprojekten arbeiten wir an Produkten für spezifische Märkte wie USA, China und Europa.

Im Bereich **Enterale Ernährung** konzentrieren wir unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auf Produktkonzepte, die die Therapietreue und damit auch den Therapieerfolg unterstützen. Wichtig bei der Entwicklungsarbeit ist uns, dass wir Produkte entwickeln, die die Bedürfnisse spezieller Patientengruppen optimal befriedigen können. Hierzu zählt beispielsweise, dass wir Produkte mit einer großen Vielfalt an Geschmacksrichtungen entwickeln, um eine umfangreiche Auswahl für die tägliche Behandlung anzubieten, wie auch Produkte mit einer höheren Konzentration der Nährstoffe,

um die Einnahme der notwendigen Menge an Nährstoffen zu erleichtern. Ferner arbeiten wir in unserer Entwicklungsarbeit kontinuierlich daran, die Rezepturen unserer Produkte den regionalen und lokalen Anforderungen anzupassen.

Im Bereich der **Infusionslösungen** arbeiten wir kontinuierlich an verbesserten und neuen Primärbehältnissen mit dem Ziel, die Effizienz und Sicherheit im Krankenhausalltag zu erhöhen. Dies sind beispielsweise Portsysteme, die ohne die Anwendung von Nadeln auskommen und dadurch eine mögliche Verletzungsgefahr sowie die Anzahl der Arbeitsschritte bei der Anwendung reduzieren. Des Weiteren arbeiten wir kontinuierlich an unserem Produktangebot und erschließen neue Märkte bzw. erweitern unser Produktangebot in etablierten Märkten.

Im Bereich **Medizintechnische Produkte** arbeiten wir kontinuierlich an neuen Produkten und Weiterentwicklungen unseres bestehenden Portfolios. Insbesondere im Bereich der Infusionstechnologie können neue Softwareanbindungen zur Vereinfachung der täglichen Arbeit in Krankenhäusern beitragen. Im Berichtsjahr haben wir die Entwicklungsarbeit an unserer neuen Vigilant Software Suite abgeschlossen und begonnen, diese im Markt einzuführen. Die Vigilant Software Suite ermöglicht, alle Softwarelösungen, die in unserem Infusionspumpensystem Agilia Connect in Krankenhäusern genutzt werden, in einem Therapieinformationssystem zu vereinen und damit mehr Daten- und Lizenzsicherheit zu schaffen. Im Berichtsjahr haben wir für die Vigilant Software Suite die CE-Kennzeichnung erhalten.

Ferner sind die Entwicklungsarbeiten an unserem neuen Infusionsmanagementsystem fast abgeschlossen. Dieses System ist mit moderner Bediensystematik ausgestattet und wird neue Therapie- und Behandlungsverfahren auf der Intensivstation und im Operationsraum ermöglichen.

In der **Transfusionstechnologie** arbeiten wir intensiv an Produkten für den Einsatz in der extrakorporalen Photopherese. Bei diesem Therapieverfahren werden bestimmte Blutzellen außerhalb des Körpers einer Behandlung mit ultraviolettem Licht (Phototherapie) unterzogen. Dieses Verfahren wird für die Behandlung verschiedener immunologischer Erkrankungen eingesetzt, u. a. um bösartige Immunzellen (Lymphozyten) außerhalb des Körpers abzutöten. Im Berichtsjahr haben wir für unseren Zellseparator Amicus die CE-Kennzeichnung für den Einsatz in der extrakorporalen Photopherese erhalten.

Im Bereich der Apherese arbeiten wir intensiv an Produktweiterentwicklungen. So haben wir im Berichtsjahr unsere Software erneuert, um beim Einsatz unseres Aphereseegeräts Amicore das eingesammelte Plasmavolumen während des Spendevorgangs zu erhöhen.

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Das Wissen, die Erfahrung und der engagierte Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind entscheidend für unseren Erfolg. Darum pflegt Fresenius eine Kultur der **Viel-falt**. Erst das Zusammenspiel unterschiedlicher Sichtweisen, Meinungen, kultureller Prägungen, Erfahrungen und Werte ermöglicht es uns, unsere Potenziale als global agierendes Unternehmen erfolgreich auszuschöpfen.

Die **Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** stieg im Jahr 2019 um rund 6 % auf 294.134.

Der **Personalaufwand** im Fresenius-Konzern belief sich 2019 auf 14.355 Mio € (2018: 13.426 Mio €) oder 40,5 % des Umsatzes (2018: 40,0 %). Der Personalaufwand liegt damit über dem Vorjahresniveau. Der Personalaufwand pro

Mitarbeiter/-in betrug 49,5 Tsd € (2018: 48,6 Tsd €), währungsbereinigt lag er bei 48,7 Tsd €. In Deutschland haben Fresenius-Konzerngesellschaften Tarifverträge mit der IG BCE, dem Marburger Bund sowie der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di geschlossen. An den tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen hat sich im Berichtszeitraum strukturell nichts Wesentliches geändert.

PERSONALAUFWAND

in Mio €	2019	2018	2017
Fresenius Medical Care	6.800	6.440	6.898
Fresenius Kabi	1.754	1.506	1.443
Fresenius Helios	4.878	4.815	4.672
Fresenius Vamed	774	545	358
Konzern/Sonstiges	149	120	125
Gesamt	14.355	13.426	13.496

PERSONALMANAGEMENT

Wir passen unsere Personalinstrumente ständig neuen Anforderungen an. Diese ergeben sich aus der demografischen Entwicklung, dem Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft, dem Fachkräftemangel und dem Wunsch der Beschäftigten, Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen. So ermöglichen wir beispielsweise eine **flexible Arbeitszeitgestaltung**.

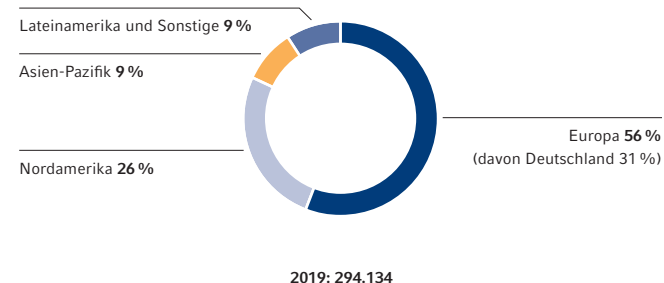
GEWINNUNG NEUER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER SOWIE PERSONALENTWICKLUNG

Um unseren Bedarf an **qualifizierten Fachkräften** langfristig zu sichern und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, setzen wir auf digitales Personalmarketing, richten eigene Karriereveranstaltungen aus und nehmen regelmäßig an Karrieremessen teil. Darüber hinaus versuchen wir unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit attraktiven Entwicklungsangeboten dauerhaft an unser Unternehmen zu binden.

Die Konzepte und Maßnahmen, um Personal zu gewinnen und zu fördern, richten sich nach den Marktanforderungen der jeweiligen Segmente. Sie werden daher bereichsspezifisch abgestimmt, entwickelt und realisiert.

Bewerberinnen und Bewerber wählen wir allein nach ihrer Qualifikation und Erfahrung aus. Wir haben den Anspruch, dass bei vergleichbarer Eignung Männer und Frauen bei Fresenius die gleichen Karrierechancen haben. Der Anteil an Mitarbeiterinnen im Fresenius-Konzern lag zum 31. Dezember 2019 bei 68 %. Gemessen an der Zahl aller am Long Term Incentive Plan 2018 (LTIP 2018) partizipierenden Beschäftigten lag die Frauenquote bei den oberen Führungskräften bei 32 %. Für den Anteil weiblicher und männlicher Mitarbeiter am Führungspersonal sieht das Gesetz bestimmte Zielgrößen vor. Detaillierte Informationen dazu enthält die Erklärung

MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER NACH REGIONEN



zur Unternehmensführung gemäß § 315d HGB in Verbindung mit § 289f HGB auf unserer Website unter www.fresenius.de/corporate-governance sowie auf der Seite 144 f. des Geschäftsberichts.

Unser mehrfach ausgezeichnetes **Karriereportal** finden Sie auf www.karriere.fresenius.de.

Weitere Informationen zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern finden Sie im Nichtfinanziellen Konzernbericht auf den Seiten 114 ff. in diesem Geschäftsbericht.

ANZAHL DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

	31.12.2019	31.12.2018	31.12.2017	Veränderung 2019/2018	Anteil am Konzern zum 31.12.2019
Fresenius Medical Care	128.300	120.328	121.245	7 %	44 %
Fresenius Kabi	39.627	37.843	36.380	5 %	14 %
Fresenius Helios	106.377	100.144	105.927	6 %	36 %
Fresenius Vamed	18.592	17.299	8.667	7 %	6 %
Konzern/Sonstiges	1.238	1.136	1.030	9 %	0 %
Gesamt	294.134	276.750	273.249	6 %	100 %

VERÄNDERUNGEN IM VORSTAND

Dr. Jürgen Götz, Vorstand für Recht, Compliance und Personal sowie Arbeitsdirektor hat dem Aufsichtsrat der Fresenius Management SE gebeten, seinen laufenden Vertrag nach Ablauf der Bestellperiode nicht zu verlängern. Daher wird er zum 30. Juni 2020 auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand der Fresenius Management SE ausscheiden.

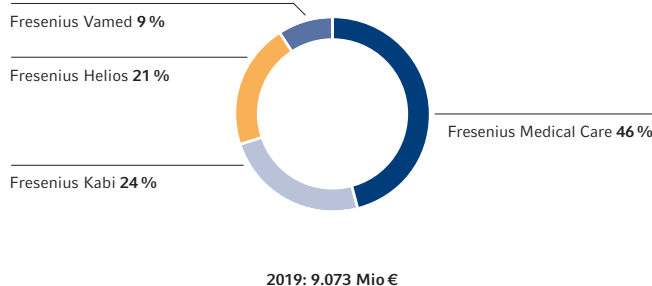
BESCHAFFUNG

Im Jahr 2019 betragen die Aufwendungen für Material und bezogene Leistungen 9.073 Mio€ (2018: 8.135 Mio€). Der Anstieg von 12 % ist auf die Ausweitung der Geschäftsaktivitäten zurückzuführen.

Für unsere Profitabilität ist eine effiziente Wertschöpfungskette entscheidend. Stetige Einsparbemühungen der Kostenträger im Gesundheitswesen und Preisdruck auf den Absatzmärkten prägen unser Umfeld. Die vier Unternehmensbereiche des Fresenius-Konzerns steuern die **Beschaffungsprozesse** daher über zentrale Koordinationsstellen. Diese bündeln gleichartige Bedarfe, schließen weltweit Rahmenverträge ab, beobachten fortwährend die Markt- und Preisentwicklung und gewährleisten die Sicherheit und Qualität der Materialien.

in Mio€	2019	2018
Aufwendungen für Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	7.545	6.895
Abschreibungen auf Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und auf bezogene Waren	0	0
Aufwendungen für bezogene Leistungen	1.528	1.240
Gesamt	9.073	8.135

MATERIALAUFWAND NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN ¹



¹ Vor Konsolidierung

QUALITÄTSMANAGEMENT

Die Qualität unserer Produkte, Dienstleistungen und Therapien ist Voraussetzung für eine optimale medizinische Versorgung. Zum Wohl der Patientinnen und Patienten und zum Schutz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen wir daher an alle Prozessabläufe höchste Qualitäts- und Sicherheitsmaßstäbe an. Unser Qualitätsmanagement verfolgt im Wesentlichen drei Ziele:

- wertschöpfende, auf Kundenanforderungen und Effizienz ausgerichtete Prozesse zu erkennen,
- diese mithilfe von Kennzahlen zu überwachen und zu lenken und
- Abläufe zu verbessern.

Weitere Informationen zum Qualitätsmanagement von Fresenius finden Sie im Chancen- und Risikobericht auf den Seiten 81 f. und im Nichtfinanziellen Konzernbericht auf den Seiten 94 ff. dieses Geschäftsberichts.

VERANTWORTUNG, UMWELTMANAGEMENT, NACHHALTIGKEIT

Wir orientieren unser Handeln an langfristigen Zielen und gewährleisten so, dass unsere Arbeit den Bedürfnissen von Patientinnen, Patienten, Mitarbeiterinnen, Mitarbeitern sowie Aktionärinnen und Aktionären und Geschäftspartnern gerecht wird. Unsere **Verantwortung als Gesundheitskonzern** reicht jedoch über unser operatives Geschäft hinaus. Sie erstreckt sich auch darauf, die Natur als Lebensgrundlage zu schützen und mit ihren Ressourcen sorgsam umzugehen. Es ist selbstverständlich für uns, gesetzliche Vorgaben einzuhalten und Maßnahmen für den Umwelt- und Gesundheitsschutz, die Arbeits- und Anlagensicherheit sowie die Produktverantwortung und die Logistik stetig zu verbessern.

Weitere Informationen hierzu bietet Ihnen der Nichtfinanzielle Konzernbericht auf den Seiten 125 ff. dieses Geschäftsberichts.