



GESONDERTER NICHTFINANZIELLER KONZERNBERICHT

91 Unsere Verantwortung

- 92 Geschäftsmodell des Konzerns
- 92 Berichtsprofil
- 93 Wesentlichkeitsanalyse
- 93 Sustainability-Governance-Struktur
- 94 Entwicklungen im Geschäftsjahr
- 94 Nichtfinanzielle Risiken

94 Dem Patientenwohl dienen

109 Richtig handeln

114 Ein attraktiver Arbeitgeber sein

125 Die Natur als Lebensgrundlage schützen

130 Menschenrechte achten

133 Verantwortung in der Lieferkette

134 Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

3

NICHTFINANZIELLER KONZERNBERICHT.

Eine verantwortungsbewusste und nachhaltige Unternehmensführung ist Teil unserer Unternehmenskultur und unseres Geschäftsalltags. Es ist uns wichtig, dass wir unserer rechtlichen und ethischen Verantwortung als Unternehmen gerecht werden. Nur so werden wir als integrierter und verlässlicher Partner im Gesundheitswesen wahrgenommen.

UNSERE VERANTWORTUNG

Das Wohl der Patientinnen und Patienten steht für Fresenius an erster Stelle. Leben zu erhalten, Gesundheit zu fördern und die Lebensqualität kranker Menschen zu verbessern ist seit mehr als 100 Jahren unser Antrieb. Wirtschaftlicher Erfolg ist für Fresenius dabei kein Selbstzweck, sondern ein Mittel, das es uns ermöglicht, stetig in bessere Medizin zu investieren.

Auch bei unseren unternehmerischen Entscheidungen orientieren wir uns letztlich am Patientenwohl – es steht im Zentrum all dessen, was wir tun. Wir verpflichten uns dabei zu Integrität im Umgang mit unseren Partnern sowie zu gesellschaftlich verantwortungsvollem Handeln und offener Kommunikation.

Im Fresenius-Verhaltenskodex haben wir Regeln für unser Handeln festgeschrieben. Sie gelten für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungskräfte und das Management des Fresenius-Konzerns und sollen diesen helfen, in ihrer täglichen Arbeit die richtigen Entscheidungen zu treffen. Darüber hinaus bildet der Verhaltenskodex den Rahmen für entsprechende Regelwerke der einzelnen Unternehmensbereiche. Die Struktur des vorliegenden Nichtfinanziellen Konzernberichts orientiert sich an den Verhaltenskodizes des Konzerns und der vier Unternehmensbereiche.

Die **zentralen nichtfinanziellen Handlungsfelder**, die Fresenius im Verhaltenskodex für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter definiert hat, spiegeln sich in der Wesentlichkeitsanalyse wider, die diesem Nichtfinanziellen Konzernbericht zugrunde liegt:

- Wir übernehmen **Verantwortung für das Patientenwohl** und verpflichten uns zu höchster Qualität unserer Produkte, Therapien und Dienstleistungen.
- Wir wollen **richtig handeln** und alle geltenden Regeln und Gesetze einhalten. Wir befolgen nicht nur gesetzliche Vorschriften, sondern orientieren uns auch an hohen ethischen Standards und Regeln guter Unternehmensführung.
- Unser Erfolg und unser Wachstum basieren maßgeblich auf dem Engagement unserer weltweit mehr als 290.000 Beschäftigten. Deshalb wollen wir als **attraktiver Arbeitgeber** Talente gewinnen, binden und ihnen eine langfristige Weiterentwicklung ermöglichen.
- Wir denken und handeln in unseren unternehmerischen Entscheidungen langfristig. Deshalb ist es für uns selbstverständlich, die **Natur als Lebensgrundlage zu schützen** und Ressourcen zu schonen.

- **Unsere Verantwortung** | Dem Patientenwohl dienen | Richtig handeln | Ein attraktiver Arbeitgeber sein | Die Natur als Lebensgrundlage schützen
Menschenrechte achten | Verantwortung in der Lieferkette | Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

- Wir **bekennen uns zur Achtung der Menschenrechte**, wie sie in internationalen Standards, z. B. der Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen, festgelegt sind.

GESCHÄFTSMODELL DES KONZERNES

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.

Geführt von der Fresenius SE & Co. KGaA als operativ tätiger Muttergesellschaft betreiben vier rechtlich selbstständige Unternehmensbereiche (Segmente) das operative Geschäft. Sie sind regional 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 es 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.

Zusätzliche Informationen zum Geschäftsmodell des Konzerns, insbesondere zu rechtlichen und wirtschaftlichen Einflussfaktoren sowie wesentlichen Absatzmärkten und Wettbewerbspositionen, finden Sie im Konzern-Lagebericht auf den Seiten 35 ff.

BERICHTSPROFIL

Der gesonderte Nichtfinanzielle Konzernbericht wurde gemäß §§ 315b, 315c HGB i. V. m. §§ 289c bis 289e HGB erstellt. Fresenius berichtet unter Bezugnahme auf den internationalen Nachhaltigkeitsstandard der Global Reporting Initiative (GRI) als Rahmenwerk im Sinne des § 289d. Die KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin, hat die Angaben dieses Berichts einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

Verweise auf Angaben außerhalb des Konzern-Lageberichts sind weiterführende Informationen und nicht Bestandteil des gesonderten Nichtfinanziellen Konzernberichts. Zusätzliche Informationen sind Bestandteil des Nichtfinanziellen Konzernberichts.

Der Bericht erscheint jährlich und ist Bestandteil des Geschäftsberichts. Wie der Konzernabschluss, so umfasst auch dieser gesonderte Nichtfinanzielle Konzernbericht alle vollkonsolidierten Unternehmen, die der rechtlichen oder tatsächlichen Kontrolle der Fresenius SE & Co. KGaA unterstehen.

Die Geschäftsmodelle der vier Unternehmensbereiche stellen unterschiedliche Anforderungen an ein effektives Management der wesentlichen nichtfinanziellen Themen (siehe den folgenden Abschnitt „Wesentlichkeitsanalyse“) auf operativer Ebene. Fresenius sorgt als Muttergesellschaft dafür, dass weltweit einheitliche Standards als Rahmenwerk implementiert werden. Die spezifische Ausgestaltung in den einzelnen operativen Prozessen obliegt den Unternehmensbereichen.



- **Unsere Verantwortung** | Dem Patientenwohl dienen | Richtig handeln | Ein attraktiver Arbeitgeber sein | Die Natur als Lebensgrundlage schützen
Menschenrechte achten | Verantwortung in der Lieferkette | Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

NICHTFINANZIELLE HANDLUNGSFELDER BEI FRESENIUS

Dem Patientenwohl dienen	Richtig handeln	Ein attraktiver Arbeitgeber sein	Die Natur als Lebensgrundlage schützen	Menschenrechte achten
Sozialbelange	Bekämpfung von Korruption und Bestechung	Arbeitnehmerbelange	Umweltbelange	Menschenrechte
<ul style="list-style-type: none"> ► Medizinische Ergebnisqualität/ Patientenzufriedenheit, Patientensicherheit ► Produktqualität und -sicherheit ► Datenschutz 	<ul style="list-style-type: none"> ► Verhaltenskodex ► Compliance-Organisation ► Compliance Management Systeme (Vorbeugen, Erkennen, Reagieren) 	<ul style="list-style-type: none"> ► Personalstruktur und Diversität ► Talente gewinnen, Mitarbeiter binden und entwickeln ► Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung ► Erfolgsbeteiligung ► Arbeits- und Gesundheitsschutz 	<ul style="list-style-type: none"> ► Wasser ► Energie ► Treibhausgasemissionen ► Abfall ► Abwasser 	<ul style="list-style-type: none"> ► Verbot von Kinder- und Zwangsarbeit ► Arbeitsbedingungen ► Antidiskriminierung ► Datenschutz

WESENTLICHKEITSANALYSE

Wir richten die Inhalte dieses Nichtfinanziellen Konzernberichts eng an unserem Geschäftsmodell, den gesetzlichen Anforderungen und den Interessen unserer Stakeholder aus. Die wesentlichen nichtfinanziellen Aspekte für den Fresenius-Konzern haben wir im Jahr 2017 in einem dreistufigen Prozess bestimmt: Auf eine externe Analyse folgte eine interne Analyse und abschließend die Priorisierung und Validierung der identifizierten Themen.

Die Offenlegungspflichtigen nichtfinanziellen Aspekte gemäß § 289c Absatz 3 HGB wurden auf Basis des doppelten Wesentlichkeitsvorbehalts ermittelt. Wesentlich sind hierbei diejenigen Aspekte, die sowohl für das Verständnis des Geschäftsverlaufs, des Geschäftsergebnisses und der Lage von Fresenius relevant sind als auch für das Verständnis, welche Auswirkungen die eigene Geschäftstätigkeit auf die

nichtfinanziellen Aspekte hat. Beispielsweise beinhaltet der Aspekt Sozialbelange¹ die wesentlichen Themen Medizinische Ergebnisqualität/Patientenzufriedenheit, Produktqualität und -sicherheit sowie Datenschutz. Da die Bekämpfung von Korruption und Bestechung ein wesentlicher Bestandteil des Compliance Management Systems ist, berichtet Fresenius hier über den Verhaltenskodex, die Compliance-Organisation und die Compliance Management-Systeme. Eine Aufstellung der als wesentlich identifizierten Handlungsfelder finden Sie in der Übersicht oben.

Fresenius Medical Care hat im Jahr 2019 eine Materialitätsanalyse durchgeführt. Diese beschreibt das Unternehmen in seinem eigenen Nichtfinanziellen Bericht. Aus Sicht von Fresenius ergeben sich aus dieser Analyse keine zusätzlichen Themen, die eine Anpassung des Berichtsumfangs für den Fresenius-Konzern erforderlich machen. Darüber hinaus gab

es 2019 keine Entwicklungen oder Ereignisse, die eine Anpassung der Handlungsfelder und der zugeordneten Themen erfordert hätten.

Die auf Sachverhaltsebene ermittelten wesentlichen Themen für den Fresenius-Konzern und deren spezifisches Management werden bezogen auf die einzelnen Unternehmensbereiche separat erläutert. Zu den Themen Datenschutz, Compliance und Achtung der Menschenrechte berichten wir konzernübergreifende Konzepte.

SUSTAINABILITY-GOVERNANCE-STRUKTUR

Bei Fresenius ist das Thema Nachhaltigkeit beim Vorstandsvorsitzenden (Chief Executive Officer – CEO) verankert. Der Bereich Investor Relations & Sustainability berichtet in direkter Linie an ihn, koordiniert die operative Umsetzung von Nachhaltigkeitsrichtlinien und -standards im Konzern und verantwortet die nichtfinanzielle Konzernberichterstattung. Ferner unterstützt Investor Relations & Sustainability die Unternehmensbereiche bei der Entwicklung von Richtlinien und Managementkonzepten zum Thema Nachhaltigkeit. Die CEOs der Unternehmensbereiche haben zudem jeweils eine Person benannt, die alle Nachhaltigkeitsbelange innerhalb des Unternehmensbereichs koordiniert. Der Vorstand und der Aufsichtsrat prüfen die Fortschritte und Ergebnisse des Nachhaltigkeitsmanagements, die dann im Nichtfinanziellen Bericht veröffentlicht werden. Der Aufsichtsrat wird in diesem Prozess durch die betriebswirtschaftliche Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit des Abschlussprüfers unterstützt.

Fresenius Medical Care AG & Co. KGaA ist ein börsennotiertes Unternehmen und hat eine eigene Sustainability-Governance-Struktur. Auch dort ist Nachhaltigkeit fest auf Vorstandsebene verankert. Das Sustainability Decision Board, das der

¹ Die Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) als international anerkanntes Rahmenwerk für die Nachhaltigkeitsberichterstattung definieren „Sozialbelange“ u. a. als die Auswirkungen der Aktivitäten von Unternehmen auf die Gesundheit ihrer Kundinnen und Kunden. Darüber hinaus fordern die Leitlinien der EU für die Berichterstattung über nichtfinanzielle Informationen, dass Unternehmen beispielsweise Informationen zur Gesundheit, Sicherheit und Zufriedenheit der Verbraucherinnen und Verbraucher unter dem Aspekt der Sozialbelange offenlegen.



Leitung des CEO untersteht unterstützt den Vorstand bei der Koordinierung der Nachhaltigkeitsbemühungen von Fresenius Medical Care. Gemeinsam mit dem Sustainability Decision Board trifft der Vorstand die endgültige Entscheidung über die Nachhaltigkeitsziele und die Einbindung von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensstrategie.

Ein weiterer wichtiger Teil der Struktur für das globale Nachhaltigkeitsmanagement ist das Corporate Sustainability Committee, das als Beratungs- und Lenkungsausschuss handelt. Es besteht aus den führenden Vertreterinnen und Vertretern aller Regionen und globalen Funktionen, die nominiert wurden, um in den Nachhaltigkeitsbestrebungen regionale und funktionale Interessen angemessen zu vertreten. Das Sustainability Decision Board und das Corporate Sustainability Committee unterstützen das Corporate Sustainability Office dabei, die Nachhaltigkeitsaktivitäten von Fresenius Medical Care zu steuern.

ENTWICKLUNGEN IM GESCHÄFTSJAHR

Der Konzernvorstand hat im Jahr 2019 in drei Sitzungen die Weiterentwicklung des Nachhaltigkeitsprogramms erörtert. Die CEOs der vier Unternehmensbereiche haben dazu ihre jeweiligen Nachhaltigkeitsprogramme und -berichterstattung überprüft und Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung definiert. Erste Ergebnisse aus diesen Beschlüssen sind bereits Teil dieses Berichts und werden jeweils auf Ebene der Unternehmensbereiche berichtet.

Fresenius Medical Care hat im Jahr 2019 ein Global Sustainability Program beschlossen. Mit diesem Programm definiert das Unternehmen acht Themenbereiche, in denen Nachhaltigkeitsaspekte künftig weiterentwickelt werden:

Patientinnen und Patienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Antikorruption und Bestechung, Datenschutz und -sicherheit, Menschen- und Arbeitnehmerrechte, Lieferkette, Umwelt und Arbeits- und Gesundheitsschutz. Eine detaillierte Darstellung des Programms finden Sie im Nichtfinanziellen Bericht von Fresenius Medical Care.

NICHTFINANZIELLE RISIKEN

Der Fresenius-Konzern hat keine wesentlichen Risiken identifiziert, die mit der eigenen Geschäftstätigkeit, den Geschäftsbeziehungen, Produkten oder Dienstleistungen verknüpft sind und die sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die genannten nichtfinanziellen Aspekte oder die eigene Geschäftstätigkeit haben. Weiterführende Informationen sowie eine detaillierte Darstellung des Risikomanagements für den Fresenius-Konzern finden Sie im Konzern-Lagebericht auf den Seiten 76 ff.

DEM PATIENTENWOHL DIENEN

Immer bessere Medizin für immer mehr Menschen – aus diesem Anspruch des Fresenius-Konzerns ergibt sich für uns die Verpflichtung, bei unseren Produkten, Dienstleistungen und Therapien stets nach höchster Qualität zu streben. Der wichtigste nichtfinanzielle Faktor, an dem wir unseren Erfolg messen, ist das Wohl der Patientinnen und Patienten. Diesem dienen wir durch die medizinische Qualität unserer Behandlungen, die Sicherheit und Qualität unserer Produkte, das Streben nach Patientenzufriedenheit in den einzelnen Unternehmensbereichen sowie den Schutz von personenbezogenen Daten.

QUALITÄT UND SICHERHEIT UNSERER PRODUKTE, DIENSTLEISTUNGEN UND THERAPIEN

Die Gesundheit der Patientinnen und Patienten hängt von der Qualität unserer Produkte, Dienstleistungen und Therapien ab. Darum leisten alle Unternehmensbereiche ihren Beitrag dazu, die Qualität und die Effizienz der Gesundheitsversorgung insgesamt zu steigern. Damit ermöglichen wir einer wachsenden Zahl von Menschen den Zugang zu einer hochwertigen und zugleich bezahlbaren medizinischen Versorgung.

Hierfür ist es wichtig, dass alle Fresenius-Beschäftigten in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen sicherstellen, dass alle geltenden **Regelungen zu Qualität und Sicherheit** eingehalten werden. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in den Produktionsstätten, Versorgungszentren und Kliniken direkt an der Herstellung von Produkten und der Erbringung von medizinischen Leistungen arbeiten, haben dabei eine besondere Sorgfaltspflicht.

Wir setzen in allen Unternehmensbereichen auf **anspruchsvolle, wertschöpfende Prozesse**, die ganz auf die Kundenanforderungen und auf Effizienz ausgerichtet sind. Im Qualitätsmanagement konzentrieren wir uns darauf, diese Prozesse mithilfe von Kennzahlen zu überwachen, zu lenken und die Abläufe zu verbessern.

Jeder Unternehmensbereich richtet sein Qualitätsmanagement individuell an seinem Geschäftsmodell aus und setzt entsprechende Schwerpunkte. Die spezifischen Anforderungen, Managementansätze und Ergebnisse erläutern wir daher gesondert für jeden Unternehmensbereich.

FRESENIUS MEDICAL CARE – VERSORGUNGS-QUALITÄT UND PATIENTENZUFRIEDENHEIT

Die Lebenserwartung der Menschen steigt weltweit. In der Folge benötigt die alternde Weltbevölkerung eine verbesserte medizinische Versorgung und die Nachfrage nach Dialyseprodukten und -dienstleistungen wächst immer schneller. Den Herausforderungen im weltweiten Gesundheitswesen möchte Fresenius Medical Care mit innovativen Technologien und Behandlungskonzepten begegnen. Um die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu messen und kontinuierlich zu verbessern, nutzt Fresenius Medical Care in Kliniken und Produktionsstandorten unterschiedliche Herangehensweisen.

Die Versorgungsqualität und die Patientenzufriedenheit sind für Fresenius Medical Care Kernelemente des unternehmerischen Handelns. In den 3.994 Dialysekliniken des Unternehmens behandeln wir über 345.000 Patientinnen und Patienten weltweit. Deren Wohlergehen hat für Fresenius Medical Care oberste Priorität und ist maßgeblich für den unternehmerischen Erfolg auf der ganzen Welt. Hierfür ist es wichtig, auch die wissenschaftliche Auswertung von klinischer Forschung und medizinischer Praxis aus einer globalen Perspektive vorzunehmen. Daher hat das Unternehmen 2019 ein Global Medical Office geschaffen. Unter der Leitung des **Globalen Medizinischen Leiters** ist es damit betraut, die Daten aus der klinischen Forschung und der medizinischen Praxis künftig weltweit koordiniert auszuwerten und daraus noch bessere Therapien abzuleiten. Dazu gehört auch die weitere Verbesserung der weltweiten Zusammenarbeit und des Wissensaustauschs innerhalb des gesamten Netzwerks von Fresenius Medical Care.

Auf regionaler Ebene liegt die Verantwortung für die Qualität der Dialyседienstleistungen bei der Medizinischen Leitung, dem Chief Clinical Office und den interdisziplinären Pflegeteams. Gemeinsam entwickeln und überprüfen sie interne Qualitätsstandards und -leitlinien. Darüber hinaus messen und bewerten sie die Behandlungsqualität in den Dialysekliniken anhand allgemein anerkannter Qualitätsstandards und internationaler Richtlinien. Dazu gehören die Ausführungen der Brancheninitiative Kidney Disease: Improving Global Outcomes (KDIGO), die Kidney Disease Outcome Quality Initiative (KDOQI), die European Renal Best Practice Guidelines (ERBP) ebenso wie branchenspezifische klinische Benchmarks und unsere eigenen Qualitätsziele (siehe Tabelle auf Seite 96).

Qualitätsparameter zur Bewertung der Behandlungsqualität

Für Fresenius Medical Care als Gesundheitsunternehmen hängt der Erfolg davon ab, inwieweit die vom Unternehmen angebotenen Dienstleistungen die Behandlungsergebnisse verbessern. Aus diesem Grund erhebt Fresenius Medical Care eine Reihe von Qualitätsparametern, die das Unternehmen im Interesse einer gleichbleibend hohen Versorgungsqualität regelmäßig überprüft. Im Einklang mit diesem Ansatz erhalten die Führungskräfte der einzelnen Geschäftssegmente ebenso wie der Vorstand von Fresenius Medical Care in regelmäßigen Abständen aggregierte Daten zur Versorgungsqualität. Zudem veröffentlicht das Unternehmen jedes Quartal ausgewählte Ergebnisse der Behandlungsanalysen, um die Qualität der Patientenversorgung transparent zu machen und dem Bekenntnis zu sozialer Verantwortung Nachdruck zu verleihen.

Fresenius Medical Care bewertet die Behandlungsqualität in den eigenen Dialysekliniken weltweit u. a. anhand der folgenden Qualitätsparameter:

- **Kt/V** gibt Auskunft über die Effektivität und die Effizienz der Dialyse. Bei der Berechnung werden die Harnstoffkonzentration (K) und die Behandlungsdauer (Dialysezeit, t) ins Verhältnis zum Harnstoff-Verteilungsvolumen im Körper (V) gesetzt.
- Der **Hämoglobinwert** im Blut sollte bei Patientinnen und Patienten innerhalb eines definierten Bereichs bleiben. Hämoglobin ist der Bestandteil der roten Blutkörperchen, der Sauerstoff im menschlichen Körper transportiert. Eine unzureichende Hämoglobinkonzentration im Blut deutet auf eine Anämie hin. Eine Anämie beeinträchtigt nicht nur die Lebensqualität der Behandelten, sondern geht mit zahlreichen Begleiterkrankungen einher, wie einem erhöhten Risiko für kardiovaskuläre Morbidität sowie Mortalität.
- Die **Albumin-, Kalzium- und Phosphatkonzentration** im Blut ermöglicht Rückschlüsse auf den allgemeinen Ernährungszustand sowie auf Störungen des Mineral- und Knochenstoffwechsels bei chronisch nierenkranken Patientinnen und Patienten.
- Der **Einsatz von Kathetern** ist mit einem hohen Infektionsrisiko und einer Zunahme der Krankenhaustage verbunden. Ein permanenter Gefäßzugang (arteriovenöse Fistel/arteriovenöses Transplantat) hingegen ist weniger risikoreich und unterstützt eine effektive Dialysebehandlung. Daher erfasst Fresenius Medical Care die Anzahl der Patientinnen und Patienten, die keinen Katheter als Gefäßzugang für die Dialyse benötigen.

- Die **Krankenhaustage** von Patientinnen und Patienten werden als Parameter für die Versorgungsqualität verwendet, da Krankenhausaufenthalte die Lebensqualität von Dialysepatienten deutlich beeinträchtigen und besonders kostenintensiv für die Gesundheitssysteme sind.

Im Berichtsjahr hat Fresenius Medical Care die Qualitätsparameter von 89 % der weltweiten Dialysekliniken in die Tabelle der Qualitätsparameter nach operativen Segmenten aufgenommen.

Aus Gründen der Vergleichbarkeit werden alle in der nebenstehenden Tabelle abgebildeten Daten zu demselben Zeitpunkt erhoben. Da Fresenius Medical Care die Versorgungsqualität der Patientinnen und Patienten kontinuierlich überprüft, können später erhobene medizinische Daten und Ergebnisse von Labortests rückwirkend Auswirkungen auf die Qualitätsparameter haben, sodass diese zu einem späteren Zeitpunkt angepasst werden müssen.

Ansätze zur Verbesserung der Qualität von Dialysebehandlungen

Fresenius Medical Care setzt sich dafür ein, die Lebensqualität von Patientinnen und Patienten mit Nierenerkrankungen kontinuierlich zu verbessern. Aus diesem Grund arbeitet das Unternehmen an verschiedenen Möglichkeiten, um flexiblere Behandlungsmöglichkeiten anzubieten. Beispiele hierfür sind die Heimdialyse und die Entwicklung neuer, wertorientierter Versorgungsmodelle für Patientinnen und Patienten mit chronischen Nierenerkrankungen. Die kürzlich vollzogene Akquisition von NxStage, einem Hersteller von Hämodialysegeräten für den Heimgebrauch, ist nur ein Teilaspekt in den Bemühungen, die Vorteile der Heimdialyse zu fördern und Patientinnen und Patienten sowie Ärztinnen und Ärzten

FRESENIUS MEDICAL CARE: QUALITÄTSDATEN NACH GESCHÄFTSSEGMENT

Beschreibung	Mögliche Auswirkungen bei geringer Leistung	Nordamerika		Europa, Naher Osten, Afrika		Lateinamerika		Asien-Pazifik	
		2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018
Kt/V ¹ ≥ 1,2	Erhöhte Anzahl von Krankenhaustagen; erhöhte Mortalität	97 %	97 %	94 %	95 %	91 %	91 %	95 %	96 %
Hämoglobin ^{2,3,4} = 10 – 12 g/dl	Ein zu geringer Anteil von Hämoglobin im Blut weist auf Blutarmut hin	71 %	72 %	82 %	82 %	50 %	53 %	56 %	58 %
Kalzium ¹ = 8,4 – 10,2 mg/dl	Marker für erhöhte Mortalität	81 %	86 %	79 %	81 %	76 %	75 %	74 %	74 %
Albumin ⁵ ≥ 3,5 g/dl		81 %	81 %	89 %	90 %	91 %	90 %	87 %	89 %
Phosphat ^{1,6} ≤ 5,5 mg/dl		60 %	62 %	80 %	81 %	76 %	75 %	63 %	67 %
Patienten ohne Katheter (nach 90 Tagen) ⁷	Erhöhte Anzahl von Krankenhaustagen	81 %	83 %	78 %	79 %	79 %	80 %	83 %	86 %
Krankenhaustage pro Patientenjahr ⁸	Einschränkung der Lebensqualität	10,3	10,8	7,5	7,8	4,3	4,2	2,6	3,3

¹ KDOQI-Richtlinien (Kidney Disease Outcomes Quality Initiative)

² KDIGO-Richtlinien (Kidney Disease: Improving Global Outcomes)

³ ERBP-Standard (European Renal Best Practice)

⁴ Zahlen aus EMEA enthalten Patienten mit Hb > 12 g/dl ohne Erythropoese-stimulierende Substanzen (Erythropoiesis-Stimulating Agents – [ESA]).

⁵ Europäisches Referenzmaterial ERM®-DA470 k

⁶ Phosphat angegeben als mg/dl Phosphor

⁷ Der Anteil der Patientinnen und Patienten mit permanentem Gefäßzugang stellt für uns (sofern wir unmittelbar zuständig sind) einen indirekten Indikator für die Versorgungsqualität dar.

⁸ Krankenhaustage für einen Dialyse-Behandlungszeitraum von 365 Tagen bei einem Patienten

Jeweils bezogen auf das vierte Quartal des Jahres

Lösungen anzubieten, die in der Branche führend sind. Mit der Heimdialyse kann Fresenius Medical Care Patientinnen und Patienten noch mehr Auswahlmöglichkeiten bei der Dialysebehandlung anbieten und damit mehr Unabhängigkeit ermöglichen.

Ein weiteres Beispiel unseres Bestrebens, die Qualität von Dialysebehandlungen zu verbessern, ist die strategische globale Partnerschaft von Fresenius Medical Care und dem Medizinunternehmen Humacyte Inc. Die Beteiligung von

Fresenius Medical Care an Humacyte bietet dem Unternehmen die Möglichkeit, Dialysepatienten künftig einen vaskulären Gefäßzugang anzubieten, mit dem Potenzial, die klinische Effizienz und Sicherheit, einschließlich der Kontaktzeit des Katheters, signifikant zu verbessern. Zudem investiert das Unternehmen in **Technologien für Heimtherapien**, wie die Fernüberwachung von und Gesundheitsportale für Patientinnen und Patienten, Pflorgeteams und Anbieter, sowie in Telemedizin, die – in Kombination mit künstlicher Intelligenz

und datengestützten Prognoseverfahren – dabei helfen wird, Patientinnen und Patienten auch zwischen den Arztbesuchen klinisch zu betreuen und unnötige Krankenhausaufenthalte zu vermeiden.

Ein wichtiges Schlüsselement der Wachstumsstrategie von Fresenius Medical Care ist die ganzheitliche und effektivere Koordination aller Tätigkeitsgebiete rund um die Dialyse. In diesem Zusammenhang nimmt Fresenius Medical Care teil an dem **Pilotprojekt zum ESCO-Versorgungsmodell** (ESCO = ESRD Seamless Care Organization; ESRD = End-Stage Renal Disease, terminale Niereninsuffizienz) für die nahtlose Versorgung von chronisch nierenkranken Menschen. Dabei arbeiten Dialysekliniken, Nephrologinnen und Nephrologen und andere Gesundheitsdienstleister in Nordamerika zusammen, um eine nahtlose und hochwertige Versorgung der Patientinnen und Patienten zu ermöglichen. Sie widmen sich ihnen als Betreuungsteam und bieten eine ganzheitliche, qualitativ hochwertige Versorgung, die individuellen Bedürfnissen und Präferenzen gerecht wird. Der Schwerpunkt liegt darauf, ergebnisabhängig vergütet zu werden anstatt Einzelprodukte oder -dienstleistungen zu verkaufen. Das ESCO-Pilotprojekt wird noch bis zum Ende 2020 laufen.

Das stetige **Streben nach Qualitätsverbesserungen** in der Patientenversorgung hat dazu geführt, dass Fresenius Medical Care Nordamerika eine hervorragende Bewertung im Fünf-Sterne-Bewertungssystem der US-Regierung erzielen konnte. Bei der Bewertung werden Dialysekliniken an der klinischen Leistung und den Behandlungsergebnissen gemessen und mit bis zu fünf Sternen bewertet. Im Berichtsjahr erzielte Fresenius Medical Care im Vergleich zu allen anderen großen Dialyседienstleistern in den USA den höchsten Prozentsatz von Kliniken, die mit vier oder fünf Sternen bewertet

wurden. Mehr als 94 % der eigenen Dialysekliniken wurden mit drei oder mehr Sternen bewertet, insgesamt 762 Kliniken erhielten die höchste Bewertung von fünf Sternen, verglichen mit 659 Kliniken im Jahr 2018.

Patientenzufriedenheit als Qualitätsparameter

Fresenius Medical Care hat im Bestreben, seinen Patientinnen und Patienten eine nachhaltige klinische Versorgung zu bieten, in den eigenen Dialysezentren klare und einheitliche Grundsätze in der Patientenversorgung für alle Beschäftigten mit Patientenkontakt formuliert. Gemäß diesen Grundsätzen muss die klinische Versorgung im Einklang sein mit nationalen und internationalen wissenschaftlichen Leitlinien, den Unternehmensrichtlinien von Fresenius Medical Care und den ärztlichen Anordnungen. In Übereinstimmung mit Fresenius Medical Care's Ethik- und Verhaltenskodex erwartet das Unternehmen von allen Beschäftigten u. a., dass sie:

- sich im Umgang mit Patientinnen und Patienten ethisch, gerecht und zuvorkommend verhalten und kompetent und zeitnah handeln,
- alle Patientinnen und Patienten mit Würde und Respekt behandeln,
- Patientinnen, Patienten und Angehörige, sofern angemessen, in die Therapieplanung und -prozesse miteinbeziehen,
- Fragen von Patientinnen, Patienten und Angehörigen sorgfältig und genau beantworten,
- sich um alle Anliegen und Beschwerden umgehend und umfassend kümmern und nach Möglichkeit eine Lösung herbeiführen.

Patientenbefragungen sind ein aussagekräftiger und wichtiger Ansatz, um die Qualität der eigenen Dienstleistungen und Patientenversorgung zu messen, zu steuern und zu verbessern. Fresenius Medical Care führt die Patientenbefragungen in verschiedenen Ländern durch, um Rückmeldungen zur Zufriedenheit zu erhalten. Das Unternehmen nutzt die Ergebnisse der Befragungen, um Ansätze für Prozessverbesserungen zu identifizieren und damit sowohl die individuelle Versorgung als auch die Lebensqualität von Patientinnen und Patienten zu verbessern.

Um den lokalen Bedürfnissen besser gerecht zu werden, liegt die Verantwortung für die Patientenbefragungen bei den jeweiligen Regionen. In den USA beispielsweise werden die Inhalte der Patientenbefragungen von den Behörden der staatlichen Gesundheitsfürsorge, den Centers for Medicare and Medicaid Services (CMS), vorgegeben. Auch in den Regionen EMEA, Lateinamerika und Asien-Pazifik werden Patientenbefragungen durchgeführt, um die Patientenerfahrungen zu bewerten und die Qualität der Gesundheitsdienstleistungen zu verbessern. In EMEA und Lateinamerika sind die Befragungen Teil des Qualitätsmanagementsystems. In allen drei Regionen werden die Ergebnisse der Befragungen analysiert und mit zentralen Funktionen auf Landesebene diskutiert, um sowohl Stärken als auch Schwächen der Patientenversorgung zu erkennen und darauf zu reagieren.

Die bei Fresenius Medical Care etablierten **Beschwerdemechanismen** für Patientinnen und Patienten sind eine weitere Option, um Rückmeldungen zu deren Zufriedenheit zu erhalten. Als Ausdruck einer Kultur der offenen Kommunikation und Verbesserungsbereitschaft hat Fresenius Medical Care Beschwerdemöglichkeiten für Patientinnen und Patienten in allen Regionen etabliert. Fresenius Medical Care will

ihnen damit eine positive Patientenerfahrung ermöglichen, die auf Würde und Respekt basiert. Je nach Region bietet das Unternehmen Patientinnen und Patienten dafür unterschiedene Kommunikationskanäle an, etwa Bücher, in denen sie Beschwerden und Anregungen notieren können, Beschwerdebriefkästen, entsprechende Hotlines, E-Mail-Adressen und Formulare auf der Website von Fresenius Medical Care. Obwohl alle Patientinnen und Patienten das Recht haben, eine Beschwerde einzureichen, ohne Angst vor Repressalien oder Leistungsverweigerung haben zu müssen, fühlen sich manche von ihnen dabei vielleicht nicht wohl. Um die Vertraulichkeit der Beschwerde zu gewährleisten, haben Patientinnen und Patienten und deren Vertreterinnen und Vertreter daher die Möglichkeit, eine Beschwerde anonym einzureichen.

Notfallhilfe in Krisensituationen

Fresenius Medical Care betreibt Dialyseeinrichtungen in vielen Regionen der Welt mit unterschiedlichen geografischen, gesellschaftlichen und ökonomischen Bedingungen. Damit Fresenius Medical Care seinen Patientinnen und Patienten auch bei extremen Witterungsverhältnissen wie schweren Stürmen oder Fluten die lebenserhaltende Dialysebehandlung anbieten kann, hat das Unternehmen ein zuverlässiges **Notfallprogramm** entwickelt. Dieses ermöglicht auch im Krisen- oder Katastrophenfall einen reibungslosen Dialysebetrieb. Ein Bestandteil des Programms sind Notfallteams. Sie sind regional organisiert und können dadurch sehr schnell vor Ort mobilisiert werden. Ihre Aufgabe ist, einen unterbrechungsfreien Betrieb der Kliniken zu ermöglichen und die Behandlung und Versorgung der Patientinnen und Patienten unabhängig vom Dialyseanbieter sicherzustellen.

Zusätzlich zur Katastrophenhilfe spendet Fresenius Medical Care Geldmittel, Dialysegeräte und medizinisches Zubehör an Organisationen, die dringend Hilfe benötigen.

Ein gutes Beispiel dafür, dass Fresenius Medical Care gesellschaftliche Verantwortung übernimmt und sich stark für Patientinnen und Patienten einsetzt, war im Jahr 2019 die Reaktion auf die lebensbedrohlichen Folgen des Hurrikans Dorian in den USA: Bereits weit vor dem Sturm wurde ein **Krisenreaktionsteam** zusammengestellt, das den Verlauf des Hurrikans aktiv verfolgte und so dazu beitrug, dass das Unternehmen die Versorgungssicherheit der Patientinnen und Patienten sicherstellen konnten. Zudem wurde betroffenen Beschäftigte eine Notunterkunft, Dinge des täglichen Bedarfs, Generatoren, Treibstoff sowie Nahrungsmittel und Wasser zur Verfügung gestellt, damit sie weiterhin Patientinnen und Patienten betreuen und behandeln konnten. Dank der Ansätze, die sich in vergangenen Hurrikan-Saisons bewährt hatten, konnte allen Betroffenen Rechnung getragen werden; bei den betroffenen Dialysekliniken entstanden nur geringfügige Schäden.

FRESENIUS MEDICAL CARE – PRODUKTQUALITÄT

Das Qualitätsmanagement im Produktgeschäft umfasst den gesamten Produktlebenszyklus, von der Forschung und Entwicklung über die Produktion bis hin zur Anwendung der Produkte in den Kliniken. Fresenius Medical Care strebt danach, ein sicheres und gesundes Umfeld in den eigenen Kliniken schaffen und nimmt die Qualität, Sicherheit und Wirksamkeit der medizinischen und pharmazeutischen Produkte, die das Unternehmen entwickelt und herstellt, sehr ernst.

Innovation sowie Forschung und Entwicklung

Fresenius Medical Care steuert weltweite Aktivitäten in Forschung und Entwicklung zentral im Geschäftsbereich Global Research and Development (GRD). Ein Schwerpunkt ist hier, innovative Produkte zu entwickeln, die nicht nur hohe Qualitätsanforderungen erfüllen, sondern zugleich bezahlbar sind. Auf diese Weise kann das Unternehmen noch besser auf die weltweit steigende Nachfrage nach hochwertigen und dennoch kosteneffizienten Behandlungsmethoden reagieren. Zusätzlich zu den eigenen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten arbeitet Fresenius Medical Care mit externen Partnern zusammen; dazu zählen akademische Einrichtungen, renommierte Universitäten sowie Start-up-Unternehmen. Fresenius Medical Care fördert so eine offene Innovationskultur und verschafft sich Zugang zu den neuesten Technologien.

Um im Kerngeschäft kontinuierlich zu wachsen und in neue Geschäftsfelder vorzustoßen, investiert Fresenius Medical Care auch in junge Unternehmen. Als wichtiges Element dieser Innovationskultur setzt das Unternehmen sich bei Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sorgfältig mit ethischen Fragen auseinander.

Zugang zu Medikamenten und Gesundheitsdienstleistungen

In Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen haben die Menschen oft nur schlechten Zugang zu Medikamenten und Gesundheitsdienstleistungen. Dies gilt auch für Dialyseedienstleistungen. Um auch Nierenkranken in Schwellenländern den Zugang zur Dialysebehandlung zu ermöglichen, hat Fresenius Medical Care ein **Produktportfolio** entwickelt, das speziell auf die Bedürfnisse dieser Länder zugeschnitten ist.

Die Markteinführung des Dialysegeräts 4008A im Jahr 2018 unterstreicht das Engagement, einer wachsenden Zahl von Patientinnen und Patienten den notwendigen Zugang zur lebenserhaltenden Dialysebehandlung zu ermöglichen. Die 4008A erfüllt hohe Therapiestandards bei verringerten Kosten für die Gesundheitssysteme. Gleichzeitig ist das Gerät robust und einfach zu bedienen. Es eignet sich daher ideal für den Einsatz in Regionen mit mangelnder Infrastruktur und in ländlichen Gebieten.

Expertenschätzungen gehen davon aus, dass in Asien knapp zwei Millionen Menschen mit chronischem Nierenversagen eine Dialyse benötigen, diese aber nicht erhalten. Diese Behandlungslücke ist doppelt so groß wie die Zahl der tatsächlich behandelten Patienten. Um sie zumindest zum Teil zu schließen, wurde die 4008A zunächst in China und Indien eingeführt. Weitere Länder im asiatisch-pazifischen Raum sollen folgen.

Qualität und Sicherheit der Produkte als Grundlage der Geschäftstätigkeit

In nahezu jedem Land, in dem Fresenius Medical Care tätig ist, unterliegt die Geschäftstätigkeit einer umfassenden staatlichen Regulierung. In der Europäischen Union umfasst dies

beispielsweise die Verordnung zur Registrierung, Bewertung, Zulassung und Beschränkung von Chemikalien (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals, REACH) EC 1907/2006, die Richtlinie zur Beschränkung bestimmter gefährlicher Stoffe in elektrischen und elektronischen Geräten (Restriction of Hazardous Substances, RoHS) 2011/65/EU, die Richtlinie 93/42/EWG über Medizinprodukte sowie die neue Verordnung über Medizinprodukte (EU) 2017/745. Um der Verpflichtung im Hinblick auf die Qualität und Sicherheit der eigenen Produkte nachzukommen und zugleich die zahlreichen relevanten regulatorischen Vorgaben zu erfüllen, sind die Prozesse des Unternehmens in umfassende Qualitätsmanagementsysteme eingebettet. Dadurch erfüllen die Produkte und Verfahren die Qualitäts- und Sicherheitsvorgaben von der Entwicklung und der Marktzulassung über die Herstellung und Anwendung in den Kliniken bis hin zur Schulung von Kunden und zum Umgang mit Reklamationen.

Fresenius Medical Care ist der Überzeugung, dass Qualitätsmanagementsysteme einen besonders großen Hebel haben, wenn ein Austausch von Best Practices stattfindet und sie möglichst global bzw. regional ausgerichtet sind. Daher hat das Unternehmen die lokalen Qualitätsmanagementsysteme aus EMEA, Lateinamerika, Asien-Pazifik und, wo mög-

lich und sinnvoll, auch aus Nordamerika in ein **konsolidiertes Qualitätsmanagementsystem** zusammengeführt. Das Ziel dieser mehrjährigen Initiative ist, Synergieeffekte zu realisieren. Fresenius Medical Care will besser und schneller auf Marktentwicklungen reagieren sowie effizienter und effektiver zusammenarbeiten, um innovative, hochwertige Produkte zu entwickeln und herzustellen, die bessere Behandlungsergebnisse für Nierenpatientinnen und -patienten unterstützen. Im Dezember 2018 wurde das konsolidierte Qualitätsmanagementsystem vom TÜV Süd erfolgreich auditiert und ist nach ISO 9001 und ISO 13485 zertifiziert.

Um sichere Produkte in zuverlässiger Qualität zu produzieren, werden die Produktionsstandorte von Fresenius Medical Care in Übereinstimmung mit lokalen Bestimmungen regelmäßig externen Qualitätsaudits und -prüfungen unterzogen. Die unten stehende Tabelle zeigt die Zertifizierung der GMQS-koordinierten Produktionsstandorte nach ISO 9001/13485 sowie den Richtlinien der Guten Herstellungspraxis (Good Manufacturing Practice, GMP)/den aktuellen Richtlinien der Guten Herstellungspraxis (current Good Manufacturing Practice, cGMP).

Neben Audits, die von Organen und Behörden wie der US-Zulassungsbehörde (U.S. Food and Drug Administration, FDA), dem deutschen Gesundheitsministerium oder anderen Gesundheitsbehörden durchgeführt werden, werden unsere lokalen Produktionsstandorte Managementbewertungen und internen Qualitätsprüfungen unterzogen. Werden dabei Abweichungen festgestellt, wird die zuständige Abteilung informiert, sodass zeitnah geeignete Korrektur- und Präventionsmaßnahmen festgelegt und umgesetzt werden können.

ÜBERSICHT ZERTIFIZIERUNGEN VON GMQS-KOORDINIERTEN PRODUKTIONSSTÄTTEN

Region	ISO 9001/13485	GMP/cGMP
Nordamerika ¹	2 von 8 Produktionsstätten	8 von 8 Produktionsstätten Alle Standorte, die pharmazeutische Produkte herstellen, sind nach GMP zertifiziert
EMEA ¹	12 von 12 Produktionsstätten	
Asien-Pazifik ²	6 von 6 Produktionsstätten	4 von 6 Produktionsstätten
Lateinamerika	1 von 4 Produktionsstätten	4 von 4 Produktionsstätten

¹ Neben der Zertifizierung nach ISO 9001/13485 und GMP/cGMP sind zwei der Standorte in Nordamerika sowie sieben der Standorte in EMEA nach dem Medical Device Single Audit Program (MDSAP) zertifiziert.

² Ausschließlich eines Produktionsstandorts, der keine Fertigwaren herstellt; daher ist eine Zertifizierung nicht erforderlich.

Weltweit geltende Qualitätsrichtlinie und Qualitätshandbücher

Ein weiteres wichtiges Element, um die Selbstverpflichtung zu Produktqualität und -sicherheit zu erfüllen, ist die weltweit geltende Qualitätsrichtlinie von Fresenius Medical Care, die GMQS und GRD gemeinsam entwickelt und verabschiedet haben. Als zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems beschreibt die Qualitätsrichtlinie übergreifende Qualitätsziele und spiegelt das Bekenntnis zu einwandfreier Produkt- und Dienstleistungsqualität bei gleichzeitiger Einhaltung geltender Vorschriften wider.

Zusätzlich zur weltweit geltenden Qualitätsrichtlinie haben alle Regionen Qualitätshandbücher entwickelt, die auf lokaler Ebene eingesetzt werden. Sie enthalten eine detaillierte Beschreibung der Qualitätssysteme, einschließlich Verantwortlichkeiten, Richtlinien und Verfahren, die auf Normen wie ISO 9001 und ISO 13485 basieren, und weitere Dokumente, die benötigt werden, um eine effektive Planung, Umsetzung und Kontrolle der Prozesse zu ermöglichen.

Produktbeanstandungen und Ermittlung von Arzneimittelnebenwirkungen

Die Patientensicherheit hat für Fresenius Medical Care einen besonders hohen Stellenwert. Fresenius Medical Care strebt die Einhaltung geltender Gesetze im Hinblick auf Arzneimittelnebenwirkungen – auch bekannt als Pharmakovigilanz – und Produktbeanstandungen an. Daher erfasst und prüft das Unternehmen unerwünschte Ereignisse und Produktbeanstandungen.

Zusätzlich zur Einhaltung geltender Gesetze hat Fresenius Medical Care das Thema Produktbeanstandungen und Ermittlung von Arzneimittelnebenwirkungen auch im Ethik- und Verhaltenskodex verankert.

In Übereinstimmung mit dem Ethik- und Verhaltenskodex sind alle Beschäftigten, die in entsprechende Aufgaben eingebunden sind, dazu verpflichtet, die einschlägigen Richtlinien von Fresenius Medical Care hinsichtlich der Meldung unerwünschter Ereignisse und Produktbeanstandungen zu kennen und zu befolgen.

FRESENIUS KABI – QUALITÄT UND PRODUKTSICHERHEIT

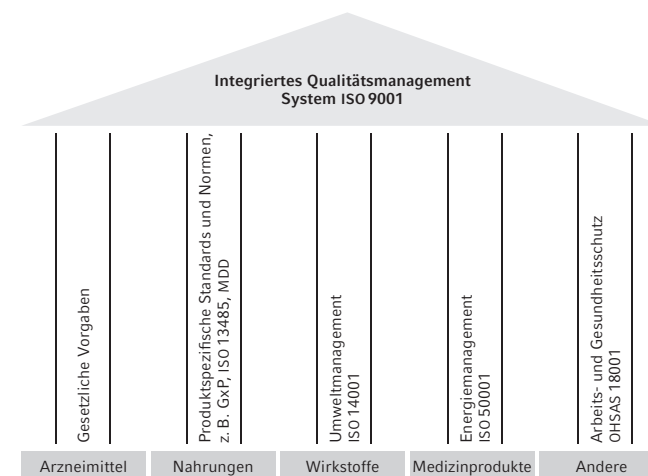
Fresenius Kabi formuliert mit der Unternehmensphilosophie „caring for life“ seinen Anspruch, die Lebensqualität der Patientinnen und Patienten zu verbessern. Die Qualität und Sicherheit der Produkte und Dienstleistungen ist für Fresenius Kabi daher von herausragender Bedeutung. Ein wichtiges Ziel des Qualitätsmanagements von Fresenius Kabi ist es, die Anwendbarkeit, Wirksamkeit und Sicherheit von Produkten und Dienstleistungen sowie den Erfolg von Therapien zu verfolgen und kontinuierlich zu verbessern. Um dies zu gewährleisten, hat Fresenius Kabi ein integriertes Qualitätsmanagementsystem, ein Überwachungs- und Meldesystem sowie ein Produktrisikomanagement etabliert.

Prinzipien des Qualitätsmanagements

Die übergeordneten **Ziele des Qualitätsmanagements** bei Fresenius Kabi sind das Wohl der Patientinnen und Patienten sowie die Qualität und die Sicherheit der Produkte, Dienstleistungen und Therapien. Das Unternehmen hat für sein Qualitätsmanagement Qualitätsprozesse und -standards festgelegt und folgende **Prinzipien** definiert:

- klare Verantwortungsregelungen,
- Qualifikation und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern,
- Überwachung der Produkt- und Patientensicherheit,

INTEGRIERTES QUALITÄTSMANAGEMENT ISO 9001



- transparente und dokumentierte Prozesse und Verfahren,
- Einhaltung regulatorischer Vorgaben,
- kontinuierliche Verbesserung,
- Überprüfung auf Effektivität des Qualitätsmanagements.

Die Bedeutung des Qualitätsmanagements spiegelt sich in der Organisation von Fresenius Kabi wider: Die global für Qualität Verantwortlichen berichten jeweils direkt an das zuständige Vorstandsmitglied. Der Vorstand ist damit unmittelbar für das Qualitätsmanagement verantwortlich.

Das Qualitätsmanagementsystem von Fresenius Kabi ist nach dem **Standard ISO 9001** organisiert und verbindlich für alle Organisationen von Fresenius Kabi. Die Einhaltung des Standards wird vom TÜV Süd in jährlichen Audits auf globaler Ebene überprüft und deckt durch eine Matrixzertifizierung auch lokale Standorte ab. 118 Organisationen von Fresenius

Kabi sind in den Matrixzertifizierungsprozess eingebunden und nach dem Standard ISO 9001 zertifiziert. Das Qualitätsmanagementsystem berücksichtigt darüber hinaus die anwendbaren nationalen und internationalen Richtlinien, wie z. B. Good Clinical Practice (GCP), Good Manufacturing Practice (GMP), Good Distribution Practice (GDP), Guideline on Good Pharmacovigilance Practices (GVP), Medical Device Regulation (MEDDEV; MDR), den Code of Federal Regulations (CFR) der amerikanischen Gesundheitsbehörde FDA sowie den Standard ISO 13485 für Medizinprodukte.

Audits und Inspektionen

Im Jahr 2019 wurden bei Fresenius Kabi 64 Audits und Inspektionen (2018: 91) durch unabhängige Organisationen wie Behörden oder den TÜV durchgeführt sowie 60 globale interne Audits (2018: 73). Die externen Audits und Inspektionen beinhalteten 24 Inspektionen (2018: 38) zu Good Manufacturing Practices (GMP), die durch die amerikanische Food and Drug Administration (FDA), die australische Therapeutic Goods Administration (TGA) sowie europäische Arzneimittelbehörden durchgeführt wurden, und Qualitätssystemaudits, die der TÜV Süd (zertifizierende Einheit für den Standard ISO 9001) durchgeführt hat.

Auf Basis der festgestellten Abweichungen hat Fresenius Kabi eine **Audit- und Inspektionskennzahl** entwickelt. Hierzu wird die Anzahl der kritischen und schwerwiegenden Abweichungen, die bei den GMP-Inspektionen durch die oben genannten Behörden identifiziert wurden, zu der Anzahl der durch den TÜV Süd aufgeführten Abweichungen addiert und durch die Gesamtzahl der Audits und Inspektionen dividiert; kritische Abweichungen, falls identifiziert, werden

zur Gewichtung mit einem Faktor multipliziert. Die Audit- und Inspektionskennzahl lag 2019 bei 1,5 (2018: 1,8).¹ Festgestellte Mängel und Abweichungen wurden und werden zeitnah mittels korrektiver und präventiver Maßnahmen (CAPA – Corrective And Preventive Actions) beseitigt und Prüfungen zur Effektivität dieser Maßnahmen wurden und werden festgelegt. Die festgestellten Mängel und Abweichungen hatten keinen Einfluss auf die Erteilung von GMP-Zertifikaten bzw. des ISO-9001-Zertifikats.

Wesentliche Bestandteile des Qualitätsmanagements

Zur Steuerung der Qualitätsmanagementprozesse hat Fresenius Kabi das **globale elektronische Qualitätsmanagementsystem KabiTrack**, basierend auf der Software Trackwise®, implementiert. Im Jahr 2018 wurde die Einführung bei allen Herstellungsbetrieben, Entwicklungsorganisationen und Vertriebseinheiten abgeschlossen. Das System unterstützt die lokale Umsetzung der zentral vorgegebenen Prozesse und ermöglicht eine unabhängige Überprüfung, ob alle Anforderungen umgesetzt wurden.

Im Unternehmen existieren **Prozessrichtlinien und -standards**. Fresenius Kabi hat ein Qualitätsmanagementhandbuch erstellt sowie Standardverfahrensanweisungen implementiert. Sie gelten unternehmensweit für alle Standorte. Mit Schulungen auf globaler, regionaler und lokaler Ebene stellt Fresenius Kabi sicher, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den für sie relevanten Inhalten des Qualitätsmanagementsystems vertraut sind.

Die Qualität und Sicherheit der Produkte, Dienstleistungen und Therapien von Fresenius Kabi ist von herausragender Bedeutung. Unsere Interaktionen mit Patientinnen und Patienten, Anwenderinnen und Anwendern und Kundinnen und Kunden enden nicht mit der Lieferung von Produkten oder

der Erbringung von Dienstleistungen, sondern beinhalten die Verfolgung der Anwendbarkeit, Wirksamkeit und Sicherheit unserer Produkte auf dem Markt. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind die Basis für die Identifikation von Möglichkeiten für eine kontinuierliche Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen. Fresenius Kabi überwacht und bewertet deshalb entsprechende Informationen und Rückmeldungen zu den Produkten, Dienstleistungen und Therapien während ihrer Nutzung.

Um über Ereignisse, die die Produktqualität oder Patientensicherheit betreffen, frühzeitig informiert zu sein und adäquat reagieren zu können, nutzt Fresenius Kabi ein **Überwachungs- und Meldesystem (Vigilanzsystem)** und ein **Produkttrisikomanagement**, die alle Regionen weltweit abdecken. Diese Frühwarnsysteme sind so ausgestaltet, dass geschulte Reklamations- und Sicherheitsbeauftragte weltweit Reklamationen und Nebenwirkungen in IT-Systemen erfassen und Meldungen an Fachleute zur Prüfung weiterleiten.

Vigilanzsystem

Die Überwachung unerwünschter Reaktionen oder Ereignisse (Nebenwirkungen) im Zusammenhang mit der Anwendung von Arzneimitteln wird als Pharmakovigilanz (Arzneimittelsicherheit) bezeichnet. Die gesetzlich festgelegten Pharmakovigilanz-Verpflichtungen beziehen sich auf Arzneimittel für die Anwendung beim Menschen. Vergleichbare Vorschriften bestehen für Medizinprodukte.

Fresenius Kabi hat für die kontinuierliche Überwachung des Nutzen-Risiko-Verhältnisses der eigenen Produkte verschiedene Standard-Verfahrensrichtlinien etabliert und beurteilt deren erfolgreiche Durchführung anhand spezifischer Kennzahlen.

¹ Die Berechnung der Audit- und Inspektionskennzahl berücksichtigt alle bis zum 31. Dezember 2019 vorliegenden Informationen zu Abweichungen, die in Audits und Inspektionen bei Fresenius Kabi festgestellt wurden.

- Fresenius Kabi sammelt und bewertet einzelne **Nebenwirkungsmeldungen** und meldet sie nach regulatorischen Vorgaben weltweit an Gesundheitsbehörden. Fresenius Kabi hat sich zum Ziel gesetzt, mehr als 98 % der Nebenwirkungsmeldungen fristgerecht zu übermitteln. Für 2019 betrug die weltweite Compliance-Rate 99,9 % (2018: 99,6 %). In Europa wurden 2019 99,6 % (2018: 98,8 %) aller Nebenwirkungsmeldungen fristgerecht an die Europäische Arzneimittelagentur European Medicines Agency (EMA) berichtet.
- Fresenius Kabi bewertet darüber hinaus regelmäßig das Nutzen-Risiko-Verhältnis der eigenen Produkte auf der Basis von sicherheitsrelevanten Informationen aus verschiedenen Quellen (z. B. Nebenwirkungsmeldungen, medizinische Literatur). Die Ergebnisse dieser Analysen werden in Form von **periodischen Sicherheitsberichten** bei den Behörden eingereicht. Das Ziel von Fresenius Kabi ist es, mehr als 95 % der periodischen Sicherheitsberichte weltweit rechtzeitig bei allen Behörden einzureichen. Für 2019 betrug die Compliance-Rate 99,1 % (2018 97,5 %). In Europa wurden 2019 97,5 % (2018: 98,6 %) aller periodischen Sicherheitsberichte fristgerecht an die EMA übermittelt.
- Als pharmazeutisches Unternehmen ist Fresenius Kabi verpflichtet, sein Vigilanzsystem gemäß regulatorischen Vorgaben in einer **Pharmakovigilanz-Stammdokumentation** (Pharmacovigilance System Master File) zu beschreiben. Aus allen lokalen Fresenius Kabi-Marketing- und Vertriebsorganisationen erfasst das Unternehmen dafür quartalsweise entsprechende Vigilanzdaten in dieser globalen Datenbank und wertet diese aus. Das Ziel ist es, rechtzeitig Daten aller weltweiten Marketing- und

Vertriebsorganisationen zu erhalten. Die rechtzeitige Übermittlung der Daten wird im Vigilanzsystem dokumentiert. Für 2019 betrug die Compliance-Rate 100 % (2018: 98 %).

Mithilfe der Vigilanzaktivitäten stellt Fresenius Kabi sicher, dass die Patientensicherheit der Produkte jederzeit gewährleistet ist, indem das Unternehmen jede Änderung des Nutzen-Risiko-Verhältnisses frühzeitig erkennen und rechtzeitig reagieren kann.

Produkttrisikomanagement

Weltweit verantwortliche Sicherheitsbeauftragte reagieren unverzüglich, sobald Fresenius Kabi Kenntnis von einem qualitätsrelevanten Ereignis erlangt. Sie initiieren und koordinieren notwendige Maßnahmen weltweit, zum Beispiel Produktrückrufe. Mit dem **Frühwarnsystem** evaluiert Fresenius Kabi qualitätsrelevante Informationen aus verschiedenen Risikofeldern, um frühzeitig Risiken zu identifizieren und Vorsorge- oder Gegenmaßnahmen einzuleiten. Fresenius Kabi nutzt dafür Datenbanken, in denen Reklamationen und Nebenwirkungen erfasst werden, interne und externe Audits sowie Kennzahlen, die der internen Steuerung und Optimierung der Qualitätsprozesse dienen. Auf diese Weise können Sicherheitsprofile der Produkte weltweit erstellt und bewertet werden.

Als risikominimierende Maßnahme werden Produktrückrufe initiiert, in Zusammenarbeit mit der zuständigen Aufsichtsbehörde; gleichzeitig wird die Ursache für den Rückruf genau analysiert. Gegebenenfalls werden korrigierende Maßnahmen eingeleitet, um die Umstände, die zum Rückruf geführt haben, in Zukunft zu vermeiden.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr sind keine Ereignisse mit wesentlichen negativen Auswirkungen bekannt geworden, die dem Erreichen der Qualitätsmanagementziele entgegenstehen.

Mit **internen Qualitätsaudits** überprüft Fresenius Kabi regelmäßig die Effektivität des Qualitätsmanagementsystems sowie die Compliance mit internen und externen Standards und Regularien.

Die **Lieferanten** von Fresenius Kabi unterliegen einem Qualifizierungsprozess, der sich an der Relevanz des zu liefernden Produkts oder der Dienstleistung für Fresenius Kabi orientiert. Sowohl die Qualifizierung als auch die Überprüfung von Lieferanten umfasst regelmäßige Audits.

Entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Fresenius Kabi finden zusätzlich **Inspektionen durch Behörden** sowie **Audits** unabhängiger Organisationen und durch Kunden statt. Sofern bei diesen Prüfungen Schwachstellen oder Mängel identifiziert werden, ergreift Fresenius Kabi umgehend geeignete Gegenmaßnahmen.

FRESENIUS HELIOS – QUALITÄTSMANAGEMENT, PATIENTENZUFRIEDENHEIT UND -SICHERHEIT

Sowohl in Deutschland als auch in Spanien zeichnen sich die Krankenhäuser von Fresenius Helios durch einen hohen Anspruch an die Behandlungsqualität, Hygienestandards, Patientensicherheit und die Qualität in der Pflege aus. Mit der Übernahme von Quirónsalud (Helios Spanien) können die Beschäftigten in Spanien und Deutschland voneinander lernen und ihre Kompetenzen erweitern. In Deutschland geschieht dies in den beiden Bereichen Medizin und Pflege durch einen Austausch in **Fachgruppen**. In diesen Fachgruppen sind die leitenden Ärztinnen und Ärzte eines Fachgebiets aus allen Helios-Kliniken zusammengefasst. Die Fachgruppen stellen sicher, dass das Wissen ihres Faches in allen Kliniken veran-

kert wird. Sie vertreten ihr jeweiliges Medizingebiet nach innen und außen, beraten und entscheiden über die Einführung von Standardprozessen, über sinnvolle Innovationen, über Kampagnen und über medizinische Produkte. Sukzessive werden das Qualitätsmanagement und die bewährten Peer Reviews von Helios Deutschland auf Helios Spanien übertragen. Der fachliche Austausch zwischen Helios Deutschland und Quirónsalud in Spanien erfolgt jeweils themenbezogen. So nutzt Helios Deutschland die Erfahrungen von Helios Spanien im Hinblick auf die enge Vernetzung von ambulanter und stationärer Versorgung. Weiterführende Informationen zur Struktur des deutschen und des spanischen Krankenhausmarktes finden Sie im Konzern-Lagebericht auf den Seiten 48 f.

Qualitätsmanagement bei Helios Deutschland

Die Helios-Kliniken haben ein Qualitätsmanagementsystem entwickelt, das auf den drei Säulen „messen – veröffentlichen – verbessern“ basiert. Es wird in ähnlicher Form von rund 500 Kliniken in Deutschland und in der Schweiz angewandt. Grundlage dieses Qualitätsmanagementsystems sind die Abrechnungsdaten (Routinedaten) aus der Patientenbehandlung: Jeder Behandlungsschritt im Krankenhaus wird für die spätere Abrechnung mit den Krankenkassen genau dokumentiert. Diese Routinedaten zeigen somit auch, ob die Heilung länger dauert als erwartet oder ob Komplikationen oder sogar ein Todesfall aufgetreten sind. Sie geben damit auch Hinweise darauf, ob eine Behandlung normal verlaufen ist oder ob Fehler gemacht wurden.

Entscheidend ist bei Helios die Qualität des medizinischen Ergebnisses; dieses wird in Deutschland abgebildet anhand der **German Inpatient Quality Indicators (G-IQI)**. Als Vergleichswerte dienen die Daten des Statistischen Bundesamtes für alle Kliniken in Deutschland. Für 46 wesentliche

G-IQI-Qualitätsindikatoren hat Helios Deutschland konkrete Zielwerte definiert. Sie leiten sich aus dem Anspruch ab, besser als der Bundesdurchschnitt zu sein. Im Jahr 2019 hat Helios Deutschland dieses Ziel bei 44 von insgesamt 46 Qualitätsindikatoren erreicht. Das entspricht einer Zielerreichungsquote von 96 % (2018: 89 %). Bei 2 Indikatoren wurde der Zielwert nicht erreicht.

Das Qualitätsmanagementsystem ermöglicht es, dass sich die Kliniken kontinuierlich untereinander bzw. mit dem Bundesdurchschnitt vergleichen: Monatlich erhalten die Kliniken Berichte über die medizinischen Ergebnisse jeder einzelnen Abteilung. So werden Trends frühzeitig erkannt und wenn nötig genauere Analysen eingeleitet. Da die Qualitätsergebnisse fortlaufend in den Kliniken und auch im Internet veröffentlicht werden, besteht für die Kliniken ein Anreiz, Verbesserungsmöglichkeiten zu finden und umzusetzen sowie Fehler zu vermeiden.

An Standorten, die einzelne Ziele nicht erreichen, analysiert Helios die Behandlungen und Abläufe, um Verbesserungspotenziale zu identifizieren und umzusetzen. Dabei kommt dem sogenannten **Peer-Review-Verfahren**, einer Falldiskussion im Fachkollegium, eine hohe Bedeutung zu. In Deutschland hinterfragen im Peer-Review speziell ausgebildete Medizinerinnen und Mediziner aus den Kliniken von Helios sowie aus dem Netzwerk der **Initiative Qualitätsmedizin (IQM)** statistische Auffälligkeiten und suchen systematisch nach Verbesserungsansätzen. Ihre Erkenntnisse lassen sich im Krankenhaus in konkrete Handlungsempfehlungen übersetzen mit dem Ziel, die Patientensicherheit weiter zu erhöhen. Im Jahr 2019 wurden bei Helios Deutschland insgesamt 60 Peer-Reviews (2018: 55) durchgeführt.

Helios Deutschland tauscht sich im Netzwerk IQM auch mit anderen Krankenhausträgern in Deutschland aus. Die Netzwerkmitglieder verpflichten sich zu drei grundsätzlichen

HELIOS QUALITÄTSKENNZAHLEN

Deutschland	2019	2018	2017	2016
Kennzahlen, gesamt	> 1.500	>1.500	>1.500	>1.500
G-IQI Ziele	46	46	45	46
Ziele erreicht	96 %	89 %	98 %	93 %
Peer Reviews	60	55	69	58

Weiterführende Informationen:

www.helios-gesundheit.de/unternehmen/was-wir-tun/medizin/qualitaet/qualitaetskennzahlen/

Vorgehensweisen: Qualitätsmessung mit Routinedaten, Veröffentlichung der Ergebnisse und Peer-Reviews. Sie versorgen in rund 500 Krankenhäusern in Deutschland und der Schweiz jährlich rund 7,8 Millionen Patientinnen und Patienten stationär. In Deutschland beträgt ihr Anteil an der stationären Versorgung 42 %.

Qualitätsmanagement bei Helios Spanien

Die Qualität der medizinischen Behandlung sowie die Patientensicherheit haben für Helios Spanien eine zentrale Bedeutung. Das **Qualitätsmanagement** orientiert sich an den Anforderungen der Joint Commission International und der European Foundation for Quality Management (EFQM). Darüber hinaus soll die Qualität durch die Einhaltung der ISO-Normen sichergestellt werden. Bereits 2017 begann Helios Spanien – zusätzlich zu den ISO-Zertifizierungen – mit der Einführung von Qualitätsindikatoren entsprechend den von Helios Deutschland verwendeten G-IQI. Dazu ist Helios Spanien eine Kooperation mit der Fundación IDIS (Instituto para el Desarrollo e Integración para la Sanidad) eingegangen. Ziel ist es, anhand der spanischen medizinischen Routinedaten die E-IQI zu ermitteln und öffentlich verfügbaren Vergleichswerten gegenüberzustellen. Ferner werden die erreichten Ergebnisse mit den Zielen des Netzwerks IQM verglichen.

Jedes Krankenhaus veröffentlicht seine Ergebnisse quartalsweise in einem zentralen IT-System. So können die einzelnen Krankenhäuser prüfen, ob sie vom Helios-Standard abweichen. Diese Analyse wird durch Peer-Reviews ergänzt, die bei den Krankenhäusern und Indikatoren mit den größten Abweichungen durchgeführt werden. 2019 hat Helios Spanien insgesamt acht Peer Reviews (2018: vier) durchgeführt.

Hygienemanagement

Ziel des Hygienemanagements bei Fresenius Helios ist es, Infektionen innerhalb des Krankenhauses zu vermeiden und ihre Verbreitung schnellstmöglich zu unterbinden. Hierbei wird zwischen einer im Krankenhaus erworbenen (nosokomialen) und einer von außen, z. B. durch Patientinnen und Patienten, ins Krankenhaus mitgebrachten Infektion unterschieden.

Bei **Helios Deutschland** ist die **Helios-Konzernregelung Hygiene**, die auf den Empfehlungen des Robert-Koch-Instituts basiert, für alle Beschäftigten und Kliniken verbindlich. Helios Deutschland schult die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hierzu regelmäßig. Für das Hygienemanagement im Arbeitsalltag sind die örtlichen Krankenhaushygieniker und Hygienefachschwestern bzw. -pfleger verantwortlich.

Als einziger Klinikträger in Deutschland stellt Helios halbjährlich die Erregerzahlen in seinen Krankenhäusern im „Hygiene Einblick“ online. Eine eigene Grafik für jede Klinik zeigt – über die letzten drei Jahre hinweg –, wie oft die wichtigsten Krankheitserreger vorgekommen sind. Dargestellt sind die drei wichtigsten Keim-Gruppen MRSA (Methicillin resistenter Staphylococcus aureus), VRE (Vancomycin-resistente Enterokokken) und MRGN (multiresistente gramnegative Stäbchen). So lässt sich nachvollziehen, wie viele Patienten den jeweiligen Erreger in die Klinik bereits mitgebracht haben und wie viele ihn während ihres Klinikaufenthaltes erworben haben.

Helios Spanien führt regelmäßig Schulungen zum Thema Hygienemanagement durch. Das Unternehmen beteiligt sich am EPINE-Programm, einem Überwachungssystem für nosokomiale Infektionen, das von der spanischen Gesellschaft für Präventionsmedizin, öffentliche Gesundheit und Hygiene koordiniert und vom spanischen Gesundheitsministerium und dem Europäischen Zentrum für die Prävention und Kontrolle von Krankheiten unterstützt wird. In diesem System werden die Daten lokal von den Infektionsdiensten der teilnehmenden Krankenhäuser gesammelt. Diese Daten dienen der Durchführung von jährlichen Studien über die Prävalenz nosokomialer Infektionen in spanischen Krankenhäusern. Darüber hinaus werden die Daten zur Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen und zum Vergleich und zur Bewertung der Versorgungsqualität von Krankenhäusern verwendet.

Mit dem eigenen Qualitätsmanagementsystem überwacht Helios Spanien mehrere Indikatoren zur Handhygiene und zur Vermeidung von nosokomialen Infektionen, beispielsweise die WHO-Selbsteinschätzung zur Handhygiene oder die Fälle bakterieller Verunreinigung von Zentralkathetern.

Patientensicherheit

Neben dem System zur medizinischen Qualitätsmessung hat **Helios Deutschland** ein eigenes System zur Messung der Patientensicherheit entwickelt und im September 2019 für seine Krankenhäuser verbindlich gemacht. Es kombiniert international etablierte Indikatoren zur Patientensicherheit (Patient Safety Indicators (PSI) der US-amerikanischen Agency for Healthcare Research and Quality (AHRQ)) mit Helios-eigenen Indikatoren. Helios Deutschland wird ab 2020 für seine Krankenhäuser eine differenzierte **Berichterstattung zu Schadensfällen** veröffentlichen und stellt sich damit dem internationalen Vergleich mit anderen Krankenhäusern.

Über eine Konzernregelung sind alle Beschäftigten aufgerufen, bestimmte Schadensfälle verbindlich zu melden. Ab 2020 wird Helios Deutschland über diese Schadensfälle auch berichten. Ziel dieser transparenten Berichterstattung ist auch hier, Schwachstellen in der Patientenversorgung zu analysieren und zu beheben. Zu den Indikatoren zählen z. B. die Zahl im Körper vergessener Bauchtücher oder medizinischer Instrumente bei Operationen, Seitenverwechslungen, schwerwiegende Medikationsfehler, Stürze, aber auch Fehldiagnosen in der Klinik. Für einen Teil der Indikatoren besteht in einigen Ländern wie England oder in den USA heute schon eine gesetzliche Meldepflicht.

Helios Deutschland hat in den vergangenen Jahren zahlreiche Maßnahmen eingeführt, um die Sicherheit der Patientinnen und Patienten zu erhöhen. So kommen seit 2009 bei allen Operationen in allen Helios-Kliniken Checklisten verpflichtend zum Einsatz. Die Checkliste „Prä“ bewertet bereits vor dem operativen Eingriff die mit der Operation verbundenen Risiken. Die Checkliste „Peri“ hilft, Behandlungsfehler unmittelbar vor, während und direkt nach der Operation zu vermeiden: Seitenverwechslungen oder im Körper vergessenes OP-Material werden dadurch auf ein Minimum reduziert. In allen Helios-Kliniken sind darüber hinaus Meldesysteme für kritische Ereignisse (Critical Incident Reporting System – CIRIS) im Einsatz.

Für **Helios Spanien** ist die Sicherheit der Patientinnen und Patienten ein Kernthema der strategischen Ausrichtung. Im Jahr 2018 hat das Corporate Safety Committee von Helios Spanien eine **Strategie zur Patientensicherheit** verabschiedet. Sie basiert auf den Prinzipien internationaler Institutionen wie der WHO oder der Joint Commission International. Die Strategie umfasst auch die Zertifizierung nach den Standards der Asociación Española de Normalización (UNE), des spanischen Instituts für Normen. Die ersten Krankenhäuser

wurden bereits nach dem Standard UNE 179003 zertifiziert. Dieser Standard regelt im Gesundheitsbereich das Risikomanagement im Hinblick auf die Patientensicherheit.

Helios Spanien lebt eine offene Kultur der Patientensicherheit und fördert die interne Berichterstattung über klinische Vorfälle. So mindert das Unternehmen Behandlungsrisiken für Patientinnen und Patienten. Zu diesem Zweck hat Helios Spanien 2018 das Tool zur Risikomeldung und -steuerung um neue Funktionalitäten erweitert, die es ermöglichen, Vorfälle sofort und effizient zu analysieren und Maßnahmen zur Verbesserung der Patientensicherheit umzusetzen.

Im Jahr 2019 wurde das **Risikomelde- und -management-Tool** in allen Krankenhäusern von Helios Spanien eingeführt. Zur Stärkung des Analyseprozesses bei unerwünschten Ereignissen hat Helios Spanien in den eigenen Krankenhäusern Schulungen zur Methodik der Ursachenanalyse durchgeführt. Die Kultur der stetigen Verbesserung der Patientensicherheit zeigt sich auch in der effizienten Nutzung des Tools. Im Geschäftsjahr konnte Helios Spanien Vorfälle identifizieren, die sich in verschiedenen Krankenhäusern wiederholt haben. Um künftig ähnliche Ereignisse zu vermeiden, hat das Unternehmen Empfehlungen an alle eigenen Krankenhäuser verschickt.

Patientenzufriedenheit

Der **Helios Servicemonitor** ist ein Tool zur digitalen Zufriedenheitserfassung, mit dem **Helios Deutschland** die Zufriedenheit auf mobilen Endgeräten erfasst. Beschäftigte an den Klinikstandorten führen einmal wöchentlich kurze Interviews mit den stationär aufgenommenen Patientinnen und Patienten durch und erfassen die anonymisierten Angaben elektro-

nisch. Der Patient entscheidet, ob ihn eine zuständige Person zu seiner Kritik aufsuchen soll, um das Problem zu klären und zu lösen. Ziel ist es, innerhalb von 24 Stunden auf das Feedback der Patientinnen und Patienten zu reagieren.

Die Befragungsergebnisse können von jedem Standort individuell zu einem aktuellen Tages-, Wochen- oder Monatsergebnis zusammengefasst werden. Eine Auswertung der Daten ergibt ein allgemeines Zufriedenheitsbild und lässt Kritikschwerpunkte erkennen. Auf diese Weise stellt Helios Deutschland fest, wie zufrieden die Patientinnen und Patienten mit der Pflege und dem Service sind, und kann eventuell notwendige Verbesserungen rasch einleiten. Die monatlichen Abfrageergebnisse werden automatisiert an die Klinikgeschäftsführung und hierfür autorisierte Personen der Standorte versendet. Der Servicemonitor kommt seit Mitte 2019 an allen 86 Klinikstandorten von Helios Deutschland zum Einsatz. Über den Servicemonitor werden insgesamt rund 50 % der stationären Patientinnen und Patienten erreicht.

Helios ist überzeugt, dass sich mit Transparenz entscheidende Anreize für Verbesserungen setzen lassen. Auf der Website www.helios-gesundheit.de veröffentlicht Helios Deutschland weiterführende Daten zur medizinischen Behandlungsqualität, Hygienekennzahlen und die Ergebnisse von Patientenbefragungen in Deutschland.

Bei **Helios Spanien** ist die Patientenzufriedenheit eine strategische Säule des Unternehmens. Um die Qualität der Patientenerfahrung zu messen, nutzt Helios Spanien ein Net-Promoter-Score (NPS) Tool. 48 Stunden nach dem Krankenhausaufenthalt wird eine E-Mail an die Patientinnen und Patienten verschickt, in der sie gefragt werden, ob sie das Krankenhaus und dessen Dienstleistungen empfehlen würden. Unzufriedene Personen erhalten spezifische Folgefragen, die dazu dienen, ihre Kritik besser zu verstehen. Die Ergebnisse werden zentral für Helios Spanien und für jedes Krankenhaus

nach Art der Behandlung (stationär, ambulant, Notfall) und dem Behandlungsgebiet ausgewertet. Ziel des NPS ist es, eine kontinuierliche Verbesserung herzustellen. Dies ist in den vergangenen Jahren gelungen. Patientenbeschwerden sind eine weitere Feedback-Quelle. Sie werden gemäß Standardverfahrensanweisungen über ein IT-basiertes Managementsystem bearbeitet. Aus den Daten wird eine Beschwerderate für alle Krankenhäuser berechnet, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Helios Spanien hat 2019 Wartezeiten und mangelnde Informationen als Hauptursachen für die Unzufriedenheit identifiziert. Daher wurde das **Ziel 15/15** implementiert: Eine Patientin oder ein Patient muss innerhalb von 15 Tagen einen Termin bekommen, und die Wartezeit vor Beginn des Termins muss unter 15 Minuten liegen. In Notaufnahmen sind 30 Minuten als maximale Wartezeit das Ziel.

FRESENIUS VAMED – QUALITÄTSMANAGEMENT UND PATIENTENZUFRIEDENHEIT

Fresenius Vamed richtet interne Prozesse an etablierten Qualitätsstandards wie ISO 9001, ISO 14001, ISO 13485 und an den Standards der European Foundation for Quality Management (EFQM) aus. Darüber hinaus hat Fresenius Vamed Gesundheitseinrichtungen nach internationalen Standards wie JCI (Joint Commission International), ISO oder QMS Reha zertifiziert. Um die Einhaltung der Qualitätsstandards zu gewährleisten, finden regelmäßige interne Audits sowie externe Rezertifizierungen statt.

Im Qualitätsmanagement von Gesundheitseinrichtungen erfasst Fresenius Vamed Kennzahlen, die ausschließlich der Optimierung bestehender interner Prozesse dienen, nicht jedoch Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens.

Patientenzufriedenheit

Fresenius Vamed erfasst die Zufriedenheit der Patientinnen und Patienten in den Gesundheitseinrichtungen in einem laufenden und strukturierten Prozess. Das Unternehmen bewertet die gesammelten Daten intern und setzt geeignete Maßnahmen in den Einrichtungen um.

DATENSCHUTZ

Als international tätiger Konzern verarbeiten wir personenbezogene Daten unserer Patientinnen und Patienten, unseres Personals, von Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern. Der sorgfältige Umgang mit den uns zur Verfügung gestellten Daten hat für Fresenius als vertrauenswürdiger Partner Priorität. Wir entwickeln unsere Datenschutzmaßnahmen stetig weiter, um dieser Verantwortung gerecht zu werden.

Fresenius achtet das Recht auf informationelle Selbstbestimmung und die Privatsphäre aller Personen, deren Daten wir im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit erhalten. Dies schließt auch die Verarbeitung von personenbezogenen Daten durch Dienstleister in unserem Auftrag ein. Diese Verpflichtung ist im Fresenius Verhaltenskodex festgelegt.

Aus Sicht des Fresenius-Konzerns ist Datenschutz eine Kernaufgabe für unser Unternehmen. Deshalb entwickeln wir unsere Datenschutz-Management-Systeme stetig weiter, um neuen Herausforderungen gerecht zu werden. Die operativen Aufgaben des Datenschutzmanagements sind in den Fachabteilungen verankert. Die Fachabteilungen werden dabei durch grundlegende Prozesse unseres Compliance Management Systems, wie z. B. Risikoanalyse oder die Untersuchung von möglichen Datenschutzverstößen, unterstützt. Wir arbeiten kontinuierlich daran, die Anforderungen der **EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)** und weiterer anwendbarer nationaler Datenschutzanforderungen umzusetzen.

ORGANISATION

Die Fresenius SE & Co. KGaA sowie alle Unternehmensbereiche unterhalten Datenschutzorganisationen im Einklang mit ihrer Organisations- und Geschäftsstruktur. Dazu gehören unabhängige **Datenschutzbeauftragte**, die an das jeweilige Management der Gesellschaft berichten. Die Datenschutzorganisationen unterstützen die Führungskräfte der zugeordneten Gesellschaften dabei, die geltenden datenschutzrechtlichen Anforderungen einzuhalten und zu überwachen. Fresenius Netcare als Auftragsverarbeiter von Daten der Unternehmensbereiche unterhält ebenfalls eine eigene Datenschutzorganisation, um dieser besonderen Verantwortung gerecht zu werden. Alle Datenschutzorganisationen haben sowohl beratende als auch kontrollierende Funktionen, die sich in ihren Aufgaben ergänzen.

Die Datenschutzbeauftragten sind Ansprechpartner für nationale und internationale Aufsichtsbehörden und werden durch fachkundige **Datenschutzberaterinnen und -berater** sowie **Datenschutzkoordinatorinnen und -koordinatoren** unterstützt, die abhängig von der Geschäftsstruktur zentral, regional oder lokal organisiert sind. Quirónsalud hat Datenschutzkomitees auf Ebene der Kliniken eingerichtet. Insgesamt beschäftigt Fresenius mehr als 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Datenschutzaufgaben.

Unser Ziel ist es, vergleichbare und effektive Datenschutzmaßnahmen überall dort zu treffen, wo wir personenbezogene Daten verarbeiten. Daher tauschen sich die Datenschutzverantwortlichen aller Unternehmensbereiche zu Best Practices und Initiativen aus, u. a. im Rahmen von gruppenweiten Koordinationstreffen und Konferenzen.

RISIKOANALYSE

Wir beurteilen Risiken im Zusammenhang mit Datenschutz und IT-Sicherheit in jedem Unternehmensbereich und in der Fresenius SE & Co. KGaA regelmäßig mithilfe standardisierter Methoden in einem Top-down-Ansatz.

Alle Unternehmensbereiche und die Fresenius SE & Co. KGaA erfassen Datenverarbeitungstätigkeiten in zentralen IT-Anwendungen und unterziehen sie einer datenschutzrechtlichen Überprüfung einschließlich einer Risikobewertung. Um hierfür gute Voraussetzungen zu schaffen, organisieren wir Geschäftsprozesse so, dass wir den Datenschutz frühestmöglich in die Ausgestaltung neuer Datenverarbeitungstätigkeiten einbeziehen. Auf diese Weise können wir die Datenschutzgrundsätze umsetzen und die technischen und organisatorischen Maßnahmen in die Verarbeitung aufnehmen, die notwendig sind, um den rechtlichen Anforderungen, z. B. aus der DSGVO, zu genügen und eventuelle Risiken zu minimieren. Neue oder wesentlich veränderte IT-Systeme unterliegen einem standardisierten Prüfprozess, in dem die Einhaltung der Anforderungen des Datenschutzes und der IT-Sicherheit geprüft werden.

BETROFFENENRECHTE

Wir bei Fresenius respektieren und achten die Rechte aller Betroffenen, deren Daten wir erheben oder verarbeiten. Dies gilt für Beschäftigte, Patientinnen, Patienten und Kunden ebenso wie für unsere Geschäftspartner. Wir verarbeiten, erheben, speichern und löschen personenbezogene Daten für die jeweils festgelegten rechtmäßigen Zwecke unter Beachtung der gesetzlichen Vorgaben.

Alle Unternehmensbereiche und die Fresenius SE & Co. KGaA wahren die Rechte der Betroffenen, indem sie diese angemessen über ihre Rechte informieren und Prozesse und Tools etabliert haben, um zu gewährleisten, dass Anfragen fristgerecht beantwortet werden. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informieren wir mittels Datenschutzhinweisen über ihre Rechte. Außerdem haben wir technische und organisatorische Maßnahmen umgesetzt, die der Wahrung der Betroffenenrechte gemäß DSGVO dienen.

Wir geben Betroffenen – sowohl Externen als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – eine einfache Möglichkeit, sich zu erkundigen, welche personenbezogenen Daten wir von ihnen verarbeiten oder speichern. Fresenius SE & Co. KGaA und Fresenius Kabi haben leicht zugängliche technische Lösungen entwickelt, mit deren Hilfe Betroffene Anfragen an die Unternehmen richten können. Diese Anfragen werden zentral bearbeitet und beantwortet. Mit diesen Lösungen unterstützen wir Betroffene dabei, ihre Rechte auf Auskunft, Berichtigung, Einschränkung, Widerspruch, Portabilität und Löschung ihrer personenbezogenen Daten wahrnehmen zu können.

PATIENTENDATEN

Das Wohl der Patientinnen und Patienten steht bei Fresenius an erster Stelle. Dies gilt auch und vor allem für den Umgang mit ihren Daten. Wir sind uns der Verantwortung bewusst, die sich aus dem besonderen Vertrauensverhältnis zu ihnen ergibt. Deshalb treffen wir neben der grundlegenden Wahrung der Betroffenenrechte zusätzliche Maßnahmen, um den Schutz ihrer sensiblen Daten zu gewährleisten. Wir gestalten unsere Prozesse entsprechend aus, um einen angemessenen Schutz im Umgang mit den personenbezogenen Patientendaten zu erreichen.

Alle Patientinnen und Patienten, die wir bei Fresenius betreuen und deren Daten wir verarbeiten, informieren wir in geeigneter Form über ihre Rechte. Wir verarbeiten ihre Daten nur nach ihrer Einwilligung oder auf Basis einer gesetzlichen Grundlage und nur im erforderlichen Umfang. Für Tätigkeiten, die die Verarbeitung von personenbezogenen Daten, insbesondere auch Patientendaten, beinhalten, wird vor der Durchführung eine **Datenschutzfolgenabschätzung** durchgeführt. Wir schützen Patientendaten, indem wir den Zugriff nach dem Prinzip der minimalen Rechte auf die für die Verarbeitung notwendigen Daten begrenzen.

INTERNATIONALER DATENTRANSFER

Als weltweit tätiger Konzern legen wir großen Wert darauf, bei allen internationalen Datentransfers ein angemessenes Datenschutzniveau im Sinne der DSGVO zu gewährleisten.

Alle Unternehmensbereiche und die Fresenius SE & Co. KGaA übermitteln Daten nur auf Basis des Angemessenheitsbeschlusses der Europäischen Kommission, anerkannter Zertifizierungen oder hinreichender Garantien in Länder außerhalb der Europäischen Union. Zu diesem Zweck schließen wir neben Verträgen auch Zusatzvereinbarungen mit den Empfängern ab. Diese enthalten EU-Standardvertragsklauseln, die von der Europäischen Kommission zur Verfügung gestellt werden.

Die Fresenius SE & Co. KGaA sowie Fresenius Kabi haben darüber hinaus sogenannte **Binding Corporate Rules (BCR)**, d. h. verpflichtende unternehmensinterne Richtlinien, zur Prüfung und Genehmigung bei den zuständigen Datenschutzbehörden eingereicht und bereiten bereits deren interne Umsetzung vor. BCR dienen den teilnehmenden Gesellschaften zur Herstellung eines einheitlichen, an den Maßstäben der

DSGVO ausgerichteten Datenschutzniveaus und tragen dazu bei, personenbezogene Daten international rechtmäßig zu verarbeiten.

Zusätzlich verarbeitet Helios Deutschland personenbezogene Daten, insbesondere Patientendaten, bevorzugt innerhalb der internen Netzwerke. Insbesondere, wenn Daten in Staaten außerhalb der EU verarbeitet werden, wird der Auftragnehmer einer sorgfältigen Prüfung unterzogen und es werden Maßnahmen getroffen, um die Einhaltung datenschutzrechtlicher Bestimmungen zu gewährleisten.

DATENSCHUTZ UND CYBERSECURITY

Fresenius übernimmt Verantwortung für eine zukunftsfähige Gesundheitsversorgung. Dazu gehört auch der Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologien. Das verpflichtet uns zum sorgfältigen Umgang mit den Daten unserer Patientinnen und Patienten, unseres Personals, von Kundengruppen und Geschäftspartnern. Dies stellen wir durch unsere kontinuierliche Arbeit an der Verbesserung unserer Cybersecurity-Maßnahmen sicher.

Die Datenschutzverantwortlichen des Fresenius-Konzerns tauschen sich bei der Risikoanalyse intensiv mit den jeweiligen Abteilungen für IT-Sicherheit aus. Auf Basis der Risikoanalyse erarbeiten und implementieren die Fachleute für Datenschutz und IT-Sicherheit geeignete Maßnahmen, um die identifizierten Risiken weiter zu minimieren. Datenschutzfolgenabschätzungen sowie daraus abgeleitete weitere Maßnahmen im Hinblick auf Verarbeitungstätigkeiten, die voraussichtlich ein hohes Risiko für die Rechte von Personen beinhalten, ergänzen diese.

Wir wollen sowohl den Verlust von Daten verhindern als auch die Vertraulichkeit, Verfügbarkeit und Integrität unserer Daten sicherstellen. Dazu konzentrieren wir uns insbesondere

auf die Bereiche innerhalb des Konzerns, in denen Cybersecurity-Risiken auftreten können, wie den Schutz der IT in unseren Kliniken, Produktionsstandorten und unserer medizinischen Produkte gegen mögliche Angriffe.

Alle Unternehmensbereiche und die Fresenius SE & Co. KGaA arbeiten zusammen, um gemeinsame Mindestsicherheitsstandards für Cybersecurity für den Konzern zu definieren. Diese Standards werden in den entsprechenden Unternehmensbereichen umgesetzt, gegebenenfalls ergänzt und kontinuierlich überwacht.

Um Cybersecurity-Risiken, wie Manipulationen oder unberechtigte Zugriffe auf kritische Unternehmensdaten zu minimieren, haben wir **Sicherheitskonzepte** implementiert. Hierzu zählen Zutritts- und Zugriffskontrollen, Sicherungsmaßnahmen zum Schutz der Schnittstellen unserer gesicherten Netzwerke sowie den angemessenen Schutz von Fresenius-Endgeräten wie Desktops, Servern und mobilen Geräten. Zudem überprüfen wir Anwendungen, die mit sensiblen Daten wie Patienten- oder Personaldaten arbeiten, regelmäßig durch Penetrationstests. Kritische Systeme, z. B. Kommunikationssysteme oder klinische Informationssysteme, halten wir redundant vor. Ein zentrales Cybersecurity Dashboard dient als Plattform für die Analyse aktueller und potenzieller Bedrohungen in Bezug auf unsere kritischen Firmendaten und Systeme. Um auf Cybersecurity-Angriffe effizienter reagieren zu können, planen wir die Abdeckung durch das Dashboard weiter zu vergrößern. Darüber hinaus führen wir weitere automatische Reaktionsmechanismen ein. In 2019 haben wir beispielsweise die Automatisierungsplattform „Phantom“ eingeführt, um automatisiert auf mögliche Cyber-Bedrohungen reagieren zu können.

Unser eigenes **Cyber Emergency Response Team (CERT)** geht möglichen Angriffen auf unsere IT-Infrastruktur, vermuteten Verstößen sowie Hinweisen von betroffenen Personen und Aufsichtsbehörden nach. Wir nehmen alle identifizierten Schwachstellen, möglichen Verstöße oder neuen Entwicklungen zum Anlass, unsere internen Prozesse zu verbessern. Wenn aktuelle Entwicklungen es erfordern, treffen wir weitere Maßnahmen, um auf Cyberangriffe wirksam und zeitnah zu reagieren.

Im November 2017 verabschiedete der Vorstand des Fresenius-Konzerns eine neue **globale Cybersecurity-Strategie**. Basierend auf einem unternehmensbereichsübergreifenden Governance-Modell („CARE“) zielt die Strategie darauf ab, Cyber-Risiken zu identifizieren und gemeinsame, abgestimmte Sicherheitsrichtlinien zu etablieren. Diese dienen dazu, weltweit gültige Mindestsicherheitsstandards festzulegen und das globale Sicherheitsniveau zu überwachen. Innerhalb des „CARE“ Governance-Modells sind alle Unternehmensbereiche und deren Regionen dafür verantwortlich, angemessene Risikominimierungsstrategien sowie strategische Ziele festzulegen und darüber zu berichten. Dabei sollen mögliche Synergien mit bereits bestehenden Sicherheitsmaßnahmen berücksichtigt werden. Aufgrund der Bedeutung des Themas Cybersecurity für den Fresenius-Konzern wurde zum 01.12.2019 die Position eines Group Head of Cybersecurity geschaffen, der die Leitung der zentralen Cybersecurity-Organisation übernehmen und die globalen Aktivitäten konzernübergreifend koordinieren wird.

BEWUSSTSEIN

Datenschutz ist eine Gemeinschaftsaufgabe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fresenius-Gruppe. Kern ist hierbei das **gemeinsame Bekenntnis** aller Unternehmensbereiche und der Fresenius SE & Co. KGaA zum Datenschutz, das in den Verhaltenskodizes niedergelegt ist.

Alle Unternehmensbereiche und die Fresenius SE & Co. KGaA haben zudem **Richtlinien zum Datenschutz** und dem Umgang mit personenbezogenen Daten erstellt. Diese unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei, die Vorgaben der Datenschutzgrundverordnung und weiterer relevanter gesetzlicher Regelungen in ihrem Verantwortungsbereich umzusetzen. Die Datenschutzrichtlinien werden durch weitere Richtlinien, Standards oder Arbeitsanweisungen konkretisiert.

Zudem **schulen** wir Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu aktuellen Anforderungen und Bedrohungen im Zusammenhang mit Datenschutz und Datensicherheit. Hierzu steht ihnen ein umfangreiches Spektrum von E-Learnings, Präsenzschnulungen und weiteren Schulungsmaßnahmen zur Verfügung. Generelle Schulungen ergänzen wir um zielgruppenspezifische Schulungsmaßnahmen. Dadurch stellen wir sicher, dass Beschäftigte, die mit der Verarbeitung von Daten betraut sind, über die aktuelle Gesetzeslage und die internen Vorgaben informiert sind.

Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weisen wir bei Aufnahme ihrer Tätigkeit auf die Vertraulichkeit und den entsprechenden Umgang mit sensiblen Daten hin und verpflichten sie zur Verschwiegenheit. Etwa erhalten neu eingestellte Beschäftigte bei Helios Deutschland darüber hinaus innerhalb einer festgelegten Frist eine Pflichtunterweisung im Bereich Datenschutz. Jede Helios-Gesellschaft hat mindestens alle zwei Jahre einen Nachweis bezüglich der Unterweisung ihrer Beschäftigten im Bereich Datenschutz zu erbringen.

Fresenius Vamed veranstaltet darüber hinaus z. B. Schulungen zum Umgang mit besonderen Ereignissen. Hier stand im Jahr 2019 weiterhin das Thema Datenschutz im Mittelpunkt.

AUDIT UND ÜBERWACHUNG

Um die Einhaltung datenschutzrechtlicher Vorgaben zu sichern, führen mehrere Überwachungsfunktionen im Konzern regelmäßig Kontrollen mit unterschiedlichem Fokus in allen Unternehmensbereichen durch.

Die Abteilungen der Internen Revision führen unabhängige Prüfungen in allen Unternehmensbereichen und Konzerngesellschaften durch. Hierbei werden u. a. Aspekte des Datenschutzes und der IT-Sicherheit überprüft, wobei vor allem die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorgaben sowie die konsequente Umsetzung von internen Richtlinien und Prozessen im Fokus steht. Hierzu findet ein Austausch mit dem jeweiligen Datenschutzbeauftragten statt. Alle Unternehmensbereiche und die Fresenius SE & Co. KGaA haben hierfür entsprechende Audit-Konzepte erarbeitet.

Zudem sind **Datenschutzkontrollen** Bestandteil verschiedener interner Kontrollen der Unternehmensbereiche; ihre Wirksamkeit wird von den Verantwortlichen in den Fachabteilungen überprüft. Erkenntnisse zu Verbesserungspotenzialen aus Audits und Prüfungen nutzen wir, um unsere Datenschutzprozesse kontinuierlich weiterzuentwickeln. Beispielsweise sieht das Auditkonzept von Helios Deutschland vor, dass jede Gesellschaft regelmäßig – mindestens aber einmal jährlich – im Rahmen interner Audits im Hinblick auf Datenschutz geprüft wird.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Fresenius-Konzerns haben die Möglichkeit, etwaige Verstöße gegen datenschutzrechtliche Vorschriften oder unternehmensinterne Richtlinien über die bestehenden Hinweisgebersysteme oder eigens dafür eingerichtete E-Mail-Adressen zu melden. Jeden Hinweis auf mögliche Verstöße gegen datenschutzrechtliche Vorschriften nehmen wir zum Anlass, den gemeldeten Sachverhalt schnellstmöglich aufzuklären und unsere Unternehmensprozesse bei Bedarf zu überprüfen und anzupassen. Wenn erforderlich, informieren wir Betroffene über mögliche Datenschutzverstöße zeitnah und im Einklang mit gesetzlichen Vorgaben.

RICHTIG HANDELN

Compliance bedeutet für uns mehr, als im Einklang mit Recht und Gesetz zu handeln. Compliance bedeutet, das Richtige zu tun. Das heißt: Wir halten sämtliche Regeln ein, gesetzliche Vorgaben ebenso wie interne Richtlinien, freiwillige Selbstverpflichtungen und ethische Grundsätze. Compliance ist ein integraler Bestandteil unserer Unternehmenskultur und unserer täglichen Arbeit. Unser **Fresenius-Verhaltenskodex** ist das Rahmenwerk unserer Regeln. Alle Unternehmensbereiche von Fresenius haben zudem eigene Verhaltenskodizes implementiert. Diese spiegeln die Grundsätze des Fresenius-Verhaltenskodex wider und decken auch die Besonderheiten der jeweiligen Geschäftstätigkeit ab. Richtlinien, Dienstweisungen und Prozessbeschreibungen ergänzen und konkretisieren die Regeln der Verhaltenskodizes. Mit unseren Compliance-Management-Systemen steuern wir die Umsetzung dieser Regeln im Unternehmen.

Wir nehmen bereits mögliches Fehlverhalten sehr ernst. Jedes gesetzwidrige Handeln, jeder Regelverstoß schadet dem Einzelnen und Fresenius. Non-Compliance wird nicht geduldet. Stellen wir Verstöße fest, ergreifen wir die erforderlichen Maßnahmen, um die Verstöße abzustellen und eine Wiederholung zu verhindern. Wir nehmen alle Hinweise zum Anlass, unsere Unternehmensprozesse auf mögliche Verbesserungen hin zu überprüfen.

COMPLIANCE-MANAGEMENT

COMPLIANCE-ORGANISATION

Verantwortlichkeiten

Jeder unserer Unternehmensbereiche hat **Chief Compliance Officer**, verantwortliche Geschäftsführungs- oder Vorstandsmitglieder für Compliance, oder ein Compliance-Komitee benannt, die für die Entwicklung, Implementierung und Überwachung des Compliance-Management-Systems (CMS) zuständig sind. Die Unternehmensbereiche haben darüber hinaus im Einklang mit ihrer Organisations- und Geschäftsstruktur Compliance-Verantwortlichkeiten etabliert. Innerhalb dieser Strukturen ist das jeweilige Management verantwortlich für Compliance in seinem Unternehmensbereich. Daneben sind mehr als 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Fresenius mit Compliance-Aufgaben betraut. Sie unterstützen Führungskräfte und Beschäftigte bei Fragen mit Compliance-Bezug. Auf Ebene des Konzerns liegt die Verantwortung für Compliance beim Chief Compliance Officer der Fresenius SE & Co. KGaA, dem Vorstand für Recht, Compliance und Personal.

Corporate-Compliance-Abteilungen

Die Corporate-Compliance-Abteilung der Fresenius SE & Co. KGaA unterstützt die Compliance-Verantwortlichen der Unternehmensbereiche mit standardisierten Management-Instrumenten, Prozessen und Methoden. Um die **Compliance-Management-Systeme** des Konzerns weiterzuentwickeln, erarbeitet die Corporate-Compliance-Abteilung in Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen in den vier Unternehmensbereichen globale Compliance-Initiativen, unterstützt diese

bei Bedarf bei segmentspezifischen Initiativen und setzt Mindeststandards in den für alle Unternehmensbereiche relevanten Risikobereichen. Die Compliance-Abteilungen der Unternehmensbereiche entwickeln zudem segmentspezifische globale Compliance-Initiativen und unterstützen ihre Compliance-Verantwortlichen in den Bereichen. Zudem ist die Corporate-Compliance-Abteilung der Fresenius SE & Co. KGaA zuständig für die Entwicklung, Implementierung und Überwachung des eigenen CMS. Die Corporate-Compliance-Abteilung berichtet an den Chief Compliance Officer der Fresenius SE & Co. KGaA.

Compliance Steering Committee

Das Compliance Steering Committee (CSC) ist das **zentrale Beratungsgremium** der Fresenius SE & Co. KGaA für Compliance-Themen. Das CSC besteht aus folgenden Vertretern der Fresenius SE & Co. KGaA: dem Chief Compliance Officer, dem Chief Financial Officer sowie den Leitern der Funktionen Recht, Interne Revision und Corporate Compliance sowie, wenn erforderlich, Vertretern anderer Governance-Funktionen. Es dient dem Austausch zwischen anderen Governance-Funktionen. Das Gremium berät über die Weiterentwicklungen der CMS im Konzern und wichtige Compliance-Initiativen, aktuelle Kernrisikobereiche sowie Compliance-Themen anderer Governance-Funktionen, etwa der Internen Revision. Außerdem diskutieren die Mitglieder des Gremiums über schwerwiegende Fälle möglichen Fehlverhaltens sowie notwendige Gegenmaßnahmen. Alle Unternehmensbereiche berichten dem CSC jährlich über ihre Compliance-Management-Systeme sowie die Ergebnisse der Compliance-Risikoanalyse. Die Treffen des CSC finden alle sechs bis acht Wochen statt, mindestens sechsmal pro Jahr. Im Jahr 2019 fanden acht Treffen des CSC statt.

Vorstand

Corporate Compliance berichtet regelmäßig, mindestens zweimal im Jahr, an den Gesamtvorstand der Fresenius Management SE, zum Stand des Compliance-Management-Systems der Fresenius SE & Co. KGaA sowie ausgewählten Initiativen, welche in 2019 im Juni und November stattfanden. Darüber hinaus erhält dieser einen jährlichen Compliance-Bericht, in dem zusammenfassend ein Überblick über alle Corporate-Compliance-Initiativen gegeben wird.

Aufsichtsrat

Die Aufsichtsräte der Fresenius SE & Co. KGaA sowie der Fresenius Management SE, der persönlich haftenden Gesellschafterin, werden regelmäßig – jedoch mindestens einmal pro Jahr – über Compliance im Konzern informiert. Diese Berichterstattung fand im Oktober 2019 statt.

Compliance-Konferenz und -Fachkreise

Um ethisches Verhalten zu gewährleisten, überprüfen und hinterfragen wir kontinuierlich aktuelle Geschäftspraktiken und versuchen, von Best Practices zu lernen. Auf der **jährlichen Compliance-Konferenz** tauschen die Compliance-Verantwortlichen unserer Unternehmensbereiche ihre Erfahrungen regelmäßig aus. Dieser Dialog ermöglicht voneinander zu lernen. Ergänzt wird die Compliance-Konferenz durch gruppenweite **Telefonkonferenzen**, die wiederkehrend stattfinden, und regelmäßige Jour fixes. Darüber hinaus arbeiten Fachleute aller Unternehmensbereiche in regelmäßigen unternehmensbereichsübergreifenden Fachkreisen zusammen, insbesondere zu den Themen Kartellrecht, Außenwirtschaftsrecht sowie internationalen Untersuchungen.

COMPLIANCE-MANAGEMENT-SYSTEME

In allen Unternehmensbereichen und auf Ebene der Fresenius SE & Co. KGaA haben wir risikoorientierte Compliance-Management-Systeme eingerichtet. Diese umfassen drei Perspektiven: Vorbeugen, Erkennen und Reagieren. Dabei liegt unser Fokus darauf, durch effektive Vorbeugung Compliance-Verstöße zu verhindern. Die Systeme berücksichtigen die jeweiligen Märkte, in denen die Unternehmensbereiche tätig sind, sowie deren spezifische Anforderungen.

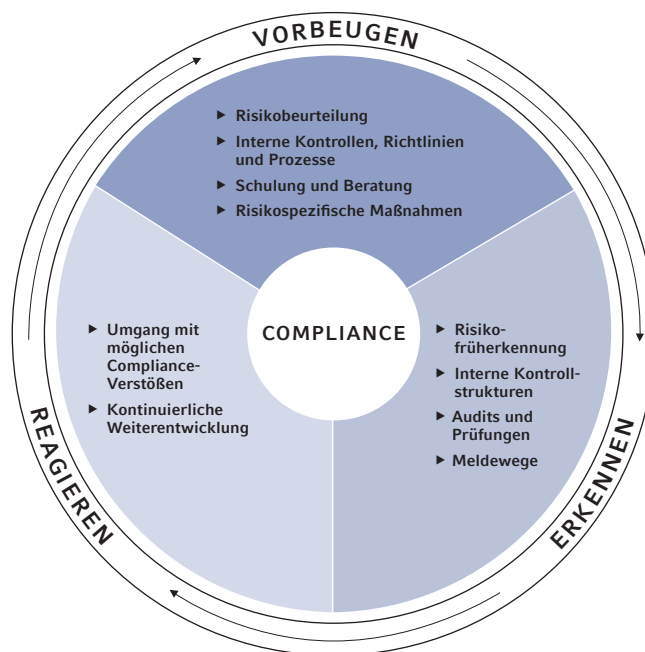
Vorbeugen

Zu den wesentlichen vorbeugenden Maßnahmen zählen eine umfassende Risikoerfassung und Risikobeurteilung, angemessene und wirksame Richtlinien und Prozesse, regelmäßige Schulungen sowie eine kontinuierliche Beratung.

Risikobeurteilung

Wir erfassen, analysieren und bewerten regelmäßig Compliance-Risiken in jedem Unternehmensbereich und bei der Fresenius SE & Co. KGaA mit Hilfe standardisierter Methoden. Diese Risikobeurteilungen umfassen je nach Unternehmensstruktur mehr als 20 **Risikogruppen**, die neben Kern-Compliance-Risiken, wie z. B. Bestechung und Korruption, Kartellrecht, Geldwäsche, Datenschutz und Außenwirtschaft, auch andere wesentliche Geschäftsrisiken umfassen, u. a. Informationssicherheit, Umwelt und Arbeitssicherheit, Qualität, Personal und geistiges Eigentum. Die Risikobeurteilung erfolgt in einem Top-down-Ansatz durch die jeweiligen Fachexpertinnen und Fachexperten in den Funktionen. Darüber hinaus führt Fresenius Kabi seit 2018 jährlich anhand derselben Risikogruppen mit Hilfe seines integrierten Risikomanagementsystems eine Bottom-up Risikobewertung durch. In 2019 haben mehr

COMPLIANCE MANAGEMENT SYSTEME (CMS)



als 50 Gesellschaften diese Bewertung durchgeführt. Im kommenden Jahr planen wir die Risikoanalyse im Bottom-up Verfahren auch in anderen Unternehmensbereichen einzuführen.

Einmal im Jahr tauschen sich die Compliance-Verantwortlichen unserer Unternehmensbereiche und der Fresenius SE & Co. KGaA über wesentliche Erkenntnisse aus den jeweiligen Risikobeurteilungen aus. Auf diese Weise identifizieren sie Risikofelder und wesentliche Veränderungen, die für die gesamte Gruppe relevant sind und leiten erforderliche Maßnahmen ein.

Wir arbeiten kontinuierlich an der Harmonisierung und Verbesserung unserer Risikomanagementsysteme. Im Jahr 2019 haben wir ein Projekt durchgeführt mit dem Ziel konzernweit eine einheitliche Erfassung, Bewertung und Berichterstattung zu Risiken zu etablieren. Alle Unternehmensbereiche setzen ihre Risikobeurteilung nach einer standardisierten Methodik um. Mit der Einführung eines harmonisierten IT-Tools führen wir bestehende Risikoprozesse zusammen und ermöglichen so eine verbesserte konzernweite Risikoberichterstattung und Transparenz über mögliche Risiken.

Über alle Unternehmensbereiche hinweg stellen Korruption und Bestechung einen **Kernrisikobereich** dar. Aus Sicht des Fresenius-Konzerns sind darüber hinaus Kartellrecht, Datenschutz, Geldwäscheprävention, Außenwirtschaft und Menschenrechte weitere wesentliche Risikobereiche, die wir deshalb im weiteren Verlauf des Berichts noch einmal gesondert aufgreifen.

Interne Kontrollen, Richtlinien und Prozesse

Die Compliance-Verantwortlichen der Fresenius SE & Co. KGaA und der Unternehmensbereiche unterstützen die Unternehmensführung darin, angemessene interne Compliance-Kontrollen zu etablieren, um zu gewährleisten, dass die Geschäftsaktivitäten im Unternehmensalltag regelkonform sind. Die internen Kontrollen sind in Compliance-Richtlinien und -Prozessen auf Ebene des Konzerns und der Unternehmensbereiche beschrieben.

Schulung und Beratung

Wir unterstützen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der regelkonformen Erfüllung ihrer Aufgaben mit regelmäßigen Schulungen, die auf ihre Funktion und das jeweilige

Risiko abgestimmt sind. Die Schulungen betreffen die Verhaltenskodizes, Unternehmensrichtlinien oder spezifische Themen wie Antikorruption, Kartellrecht, Geldwäsche sowie Datenschutz und Informationssicherheit. Die **Compliance-Schulungen** haben bei Fresenius hohe Priorität. Wir setzen dabei auf individuelle Schulungsmaßnahmen für einzelne Funktionen und Risikobereiche und verschiedene Formate, wie z. B. Präsenzs Schulungen, Live-Webinare, jederzeit abrufbare Videotrainings und klassische Online-Schulungen, um unsere Mitarbeiter gezielt über die für sie relevanten Compliance-Inhalte zu informieren. Die Teilnahme an wichtigen grundlegenden Schulungen, etwa zum Fresenius-Verhaltenskodex, ist verpflichtend. Um eine risikobewusste und wertorientierte Unternehmenskultur zu fördern, führen wir gezielt Schulungen mit Führungskräften durch. Für besonders risikobehaftete Bereiche gibt es tätigkeitsspezifische Compliance-Schulungen. Zusätzlich haben wir Prozesse implementiert, um die Teilnahme an relevanten Schulungen sicherzustellen. Die Compliance-Verantwortlichen bieten den Mitarbeitern darüber hinaus eine kontinuierliche Beratung bei Fragen rund um das Thema Compliance.

Antikorruptionsmaßnahmen

Alle Unternehmensbereiche haben Antikorruptionsmaßnahmen als zentralen Bestandteil ihrer Compliance-Management-Systeme festgelegt. Wir dürfen das Vertrauen unserer Patientinnen und Patienten, Geschäftspartner sowie der breiten Öffentlichkeit nicht durch unlauteres Verhalten gefährden. Wir tolerieren keine Geschäfte, die mit unlauteren Mitteln angebahnt oder durchgeführt werden, und wenden uns ausdrücklich gegen Korruption und Bestechung. Unser Fresenius-Verhaltenskodex regelt ganz klar: „Wir bieten Geschäftspartnern oder Dritten keine unzulässigen Vorteile an. Unzulässig heißt: mit der Absicht, das Handeln oder die Entscheidung des

Empfängers zu beeinflussen. Wir vermeiden schon den Anschein eines unangemessenen Verhaltens. Auch über Dritte gewähren wir keine unzulässigen Vorteile.“ Mit dieser klaren Regelung verbieten wir sowohl Vorteile in der Absicht, einen unangemessenen Vorteil zu erlangen, als auch Vorteile für z. B. routinemäßige Prozessbeschleunigungen, sogenannte „Facilitation Payments“.

Unsere Verhaltenskodizes verbieten strikt jede Form der Beeinflussung durch unlauteres Verhalten.

Die folgenden **vier Prinzipien** helfen uns, integer zu handeln:

- Wir vereinbaren angemessene Vergütungen: Leistung und Gegenleistung müssen folglich in einem angemessenen Verhältnis stehen – für uns selbst wie für Dritte.
- Wir dokumentieren die Zusammenarbeit transparent in Verträgen.
- Wir trennen strikt Umsatzgeschäfte und erhaltene oder gewährte Zuwendungen: Zuwendungen dürfen weder zeitlich noch kausal in Zusammenhang mit einem möglichen Umsatzgeschäft stehen.
- Wir erfüllen unsere Genehmigungs- und Offenlegungspflichten.

Umgang mit Heilberufsträgern und Patientenorganisationen

Wir legen besonderen Wert auf den transparenten Umgang mit Heilberufsträgern und Einrichtungen des Gesundheitswesens sowie Patientenorganisationen und öffentlichen Auftraggebern im Einklang mit den zuvor genannten vier Prinzipien. Deshalb stellen wir weltweit hohe Anforderungen an den Umgang mit diesen Partnern, die wir in verschiedenen **Richtlinien** in unseren Unternehmensbereichen niedergelegt haben. Wir

engagieren uns aktiv in diversen Verbänden, wie dem Medicines for Europe und MedTech Europe, für die kontinuierliche Verbesserung der Transparenz im Gesundheitssektor und verpflichten uns, die damit einhergehenden Kodizes und Prinzipien zu beachten. Darüber hinaus legen wir Wertzuflüsse an Heilberufsträger in unseren Unternehmensbereichen gemäß den für uns geltenden Veröffentlichungspflichten offen.

Umgang mit Risiken Dritter

Zu unseren Antikorruptionsmaßnahmen gehört auch, unsere Partner sorgfältig und nach objektiven Kriterien auszuwählen. In allen Unternehmensbereichen und bei der Fresenius SE & Co. KGaA finden risikobasierte **Due-Diligence-Prüfungen** statt, um Risiken im Zusammenhang mit unseren Geschäftspartnern zu beurteilen. Auf Grundlage des dabei festgestellten Risikoprofils treffen wir notwendige Gegenmaßnahmen, z. B. fordern wir von unseren Partnern, bestimmte vertragliche Verpflichtungen einzugehen, um korruptes Handeln zu verhindern. Außerdem räumen wir uns das Recht ein, den Vertrag bei Fehlverhalten zu beenden. Vermuten wir ein Fehlverhalten bei einem Geschäftspartner, reagieren wir abhängig von der Schwere des Fehlverhaltens entsprechend, z. B. mit zusätzlichen Kontrollmaßnahmen.

Akquisitionen und Investitionen

Auch bei der Entscheidung für Akquisitionen und Investitionen berücksichtigen wir Compliance-Risiken. Um diese zu erkennen, setzen wir in allen Unternehmensbereichen spezifische **Due-Diligence-Maßnahmen** um. Die Ergebnisse berücksichtigen wir in der Entscheidung, leiten, wenn notwendig, Absicherungsmaßnahmen ein und nehmen z. B. Compliance-Erklärungen und Garantien in die Verträge auf. Nach einer Akquisition integrieren wir die neue Gesellschaft schnellstmöglich in unsere Compliance-Management-Systeme.

Kartellrecht

Wir haben unseren Anspruch an die Einhaltung weltweiter kartellrechtlicher Vorschriften in einer **Richtlinie** für alle Unternehmensbereiche festgehalten. Diese Richtlinie beschreibt Prinzipien der Kartellrechts-Compliance und wichtige Elemente des kartellrechtlichen Compliance-Programms, wie Schulungen, spezifische Kontrollen und Überwachungskonzepte. Die Unternehmensbereiche haben im vergangenen Jahr entsprechend ihres Risikoprofils und unter Berücksichtigung der lokalen rechtlichen Anforderungen und der Besonderheit ihrer Geschäftsmodelle Maßnahmen zur kontinuierlichen Umsetzung der Richtlinie lokal implementiert.

Geldwäsche

Anhand der Risikoprofile unserer Unternehmensbereiche haben wir im Zuge der Umsetzung der Anforderungen des Geldwäschegesetzes für Güterhändler Maßnahmen etabliert, um Geldwäsche-Risiken im Fresenius-Konzern zu adressieren. Diese Maßnahmen beinhalten bei betroffenen Geschäftsbereichen Richtlinien zur Bekämpfung von Geldwäsche, spezielle themenbezogene Risikoanalysen, **interne Kontrollen**, wie das Verbot bestimmter Barzahlungen, sowie Prüfprozesse für relevante Transaktionen. Die implementierten Kontrollen haben wir in Richtlinien verankert und führen Schulungen dazu durch.

Außenwirtschaft

Wir liefern unsere lebenswichtigen Produkte auch in Länder, die Handelsbeschränkungen unterliegen. Dabei ist es uns besonders wichtig, alle aktuell geltenden gesetzlichen Bestimmungen, etwa im Hinblick auf Sanktionen oder Exportkontrollen, zu erfüllen. Wir haben hierfür in den betroffenen Unternehmensbereichen risikobasierte Maßnahmen eingeführt,

z. B. **Überwachungsprozesse** und spezielle IT-Systemprüfungen für Lieferungen, die Einfuhr- oder Ausfuhrbeschränkungen unterliegen. Dadurch wollen wir sicherstellen, dass wir die Einhaltung geltender Sanktionen und Anforderungen an Exportkontrollen auch bei kurzfristigen Rechtsänderungen gewährleisten können.

Erkennen

Risikofrüherkennung

Compliance-Risiken versuchen wir frühzeitig anhand objektiver Indikatoren zu erkennen. Fresenius Kabi verfügt beispielsweise mit dem **Compliance-Cockpit** über ein Instrument, mit dem wir jährlich auf Basis objektiver externer und interner Indikatoren einen Überblick über Compliance-relevante Kennzahlen der einzelnen Gesellschaften gewinnen. Fresenius Kabi überprüft das Compliance-Cockpit jährlich und legt angemessene Überwachungsmaßnahmen für Gesellschaften fest, die ein erhöhtes Risikoprofil aufweisen.

Interne Kontrollstrukturen

Für Bargeldtransaktionen und Bankgeschäfte haben wir Kontrollen wie das **Vier-Augen-Prinzip** implementiert und überwachen Bartransaktionen, die einen bestimmten Schwellenwert überschreiten. Dadurch wollen wir gewährleisten, dass alle diese Finanztransaktionen einen sachgerechten Bezug haben sowie ordnungsgemäß autorisiert und abgewickelt werden. Automatisierte Abläufe und Auswertungen über die Einhaltung von Schwellenwerten sowie weitere Prüfprozesse zu Lieferantenstammdaten in betroffenen Unternehmensbereichen ermöglichen es uns, Compliance-Risiken frühzeitig zu erkennen.

Audits und Prüfungen

Zusätzlich führen die Compliance-Funktionen der Fresenius SE & Co. KGaA und von Fresenius Kabi regelmäßig funktionale Prüfungen der Compliance-Initiativen in Form von **Workshops** durch. Die Compliance-Organisation von Fresenius Kabi hat im Jahr 2019 insgesamt 14 internationale Workshops, zum Teil begleitet von der Corporate-Compliance-Abteilung der Fresenius SE & Co. KGaA, durchgeführt. Diese Workshops dienen als intensives Training der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Ort sowie dazu, das Verständnis für Compliance, die Effektivität der lokalen Umsetzung von internen Richtlinien sowie die Ausgestaltung zentraler Compliance-Initiativen gemeinsam zu überprüfen und ggf. zu verbessern.

Zum Beispiel hat Helios Deutschland im Jahr 2018 einen **Compliance-Indikator** eingeführt, der mittels Selbstauskunft die Umsetzung relevanter Konzernregelungen in allen Kliniken überprüft. Der Compliance-Indikator dient dazu, weitere Compliance-Maßnahmen, wie den regelmäßigen Transparenzreview in ausgewählten Kliniken, gezielt zu planen. In diesem Review überprüft das Unternehmen stichprobenartig, ob die Vorgaben der Transparenzrichtlinie eingehalten werden.

Die Abteilungen der **Internen Revision** bei Fresenius führen unabhängige Prüfungen der Compliance-Maßnahmen durch. Dabei prüfen sie die Implementierung von Richtlinien und Verfahren sowie die Effektivität des CMS in den Unternehmensbereichen und Konzerngesellschaften. Falls sich aus Prüfungen oder Audits Verbesserungspotenziale ergeben, legt die Interne Revision in Abstimmung mit den verantwortlichen Führungskräften die zu treffenden Maßnahmen fest. Im Jahr 2019 haben die Abteilungen der Internen Revision weltweit zahlreiche Prüfungen mit Compliance-Bezug bei der Fresenius SE & Co. KGaA und in den Unternehmensbereichen durchgeführt, die auch Prüfschritte hinsichtlich Korruption, Kartellrecht, Datenschutz und IT-Sicherheit beinhalteten.

Meldewege

Vermuten Fresenius-Beschäftigte Fehlverhalten, z. B. Verstöße gegen Gesetze, Vorschriften oder interne Richtlinien, können sie sich an ihren Vorgesetzten oder den zuständigen Compliance-Verantwortlichen wenden und den möglichen Compliance-Vorfall melden. Darüber hinaus können sie potenzielle Compliance-Vorfälle auch anonym melden, z. B. telefonisch oder online über **Hinweisgebersysteme** oder eigens dafür eingerichtete E-Mail-Adressen. Die meisten Hinweisgebersysteme stehen über die Corporate Website nicht nur Beschäftigten, sondern auch Dritten, z. B. Kunden, Lieferanten und anderen Partnern, in lokalen Sprachen offen.

Reagieren

Umgang mit möglichen Compliance-Verstößen

Wir gehen allen gemeldeten oder anderweitig aufgedeckten Compliance-Verstößen umgehend nach. Zuerst bewerten wir die Plausibilität und die mögliche Schwere potenzieller Verstöße, um alle eventuellen Verstöße konsistent, fair und umfassend zu behandeln. Die Schwere des Compliance-Verstoßes bestimmt, wer die weitere Bearbeitung übernimmt. Sofern erforderlich, übernimmt ein internes Team die Untersuchung – allein oder mit externer Unterstützung.

Jeden Hinweis auf mögliches Fehlverhalten nehmen wir zum Anlass, unsere Unternehmensprozesse auf Verbesserungen zu überprüfen. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt durch das verantwortliche Management zeitnah in enger Zusammenarbeit mit den zuständigen Compliance-Verant-

wortlichen. Je nach Art und Schwere des Fehlverhaltens können mögliche Sanktionen arbeitsrechtlicher, zivilrechtlicher oder strafrechtlicher Natur erfolgen. Nach Abschluss der Untersuchung implementieren wir Maßnahmen, die ein ähnliches Fehlverhalten in Zukunft verhindern oder zumindest erschweren. So lernen wir auch aus den Sachverhalten, die den Vereinbarungen¹ zwischen Fresenius Medical Care und den US-Behörden zugrunde liegen, und prüfen, inwieweit wir die Empfehlungen des unabhängigen Monitors auch in anderen Unternehmensbereichen zur Weiterentwicklung der Compliance- und Finanzkontroll-Management-Systeme beitragen. Relevante Informationen gemäß § 289c Abs. 3 Nr. 6 HGB zum Non-Prosecution Agreement finden Sie auf den Seiten 224 f. im Konzern-Anhang.

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Um weitere mögliche Verbesserungen unserer Compliance-Maßnahmen zu identifizieren und gezielt umzusetzen, analysieren wir Audit-Feststellungen, Compliance-Vorfälle sowie Feedback aus Beratungsanfragen und Workshops. Unser Ziel ist die ständige Weiterentwicklung unserer Compliance-Maßnahmen, um unseren Verpflichtungen – höchste Qualität unserer Produkte und Dienstleistungen, Integrität im Umgang mit unseren Partnern, verantwortungsvolles Handeln und Zuverlässigkeit in unseren Aussagen – zum Wohl unserer Patientinnen und Patienten auch zukünftig gerecht zu werden.

EIN ATTRAKTIVER ARBEITGEBER SEIN

Das Wachstum und der Erfolg von Fresenius basieren wesentlich auf dem Engagement unserer weltweit mehr als 290.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mit ihren Leistungen, ihren Fähigkeiten und ihrem engagierten Einsatz tragen sie dazu bei, dass unsere Unternehmensbereiche führende Positionen in ihren Märkten einnehmen. Wir wollen auch weiterhin Talente für Fresenius gewinnen, sie an uns binden und weiterentwickeln. Deshalb bieten wir ihnen eine Vielzahl von Entwicklungsmöglichkeiten an. Zudem fördern wir die internationale und interdisziplinäre Zusammenarbeit sowie die Vielfalt in den Unternehmensbereichen und Regionen. Die Wichtigkeit, die wir Personalfragen beimessen, bringen wir auch strukturell zum Ausdruck: Im Konzernvorstand ist das Vorstandsmitglied für Recht, Compliance und Personal zentral für die Belange der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verantwortlich.

Die Berichterstattung über Personalfragen umfasst die wesentlichen Themen Personalstruktur und Diversität, Mitarbeiterbeteiligung, Erfolgsbeteiligung, Talentgewinnung, Mitarbeiterbindung und -weiterentwicklung sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz. Die Geschäftsmodelle der vier Unternehmensbereiche stellen unterschiedliche Anforderungen an das Management der wesentlichen Themen auf operativer Ebene. Daher berichtet Fresenius im Folgenden sowohl über konzernweite als auch über segmentspezifische Konzepte und Maßnahmen.

¹ Non-Prosecution Agreement mit dem US-Justizministerium und Cease-and-Desist Order der US-Börsenaufsicht

PERSONALSTRUKTUR UND DIVERSITÄT

Zum Jahresende 2019 beschäftigte der Fresenius-Konzern 294.134 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das waren 17.384 oder 6 % mehr als im Vorjahr (31. Dezember 2018: 276.750).

Bezogen auf **FTE (Full-time Equivalents – Vollzeitäquivalente)** betrug der Anstieg im Konzern 7 %.

BESCHÄFTIGTE (FTE) NACH UNTERNEHMENSBEREICHEN

	2019	2018	2017	2016
Fresenius Medical Care	120.659	112.658	114.000	109.319
Fresenius Kabi	38.264	36.423	34.923	33.476
Helios Deutschland ¹	53.423	51.429	57.719	56.596
Helios Spanien	34.634	31.094	29.087	k. A.
Fresenius Vamed	14.770	13.665	7.215	6.909
Konzern/Sonstige	1.154	1.060	969	889
Gesamt (FTE) zum 31.12.	262.904	246.329	243.913	207.189

¹ Vollkräfte: Zahl der auf die volle tarifliche Arbeitszeit umgerechneten Beschäftigten im Monatsdurchschnitt

Die regionale Verteilung zeigt folgendes Bild: In Deutschland werden rund 31 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, 25 % im übrigen Europa und 26 % in Nordamerika.

BESCHÄFTIGTE (KÖPFE) NACH REGIONEN

	2019	2018	2017	2016
Europa	165.862	158.939	154.172	119.434
davon Deutschland	91.014	88.086	86.613	84.165
übriges Europa	74.848	70.853	67.559	35.269
Nordamerika	74.894	72.672	75.083	72.803
Asien-Pazifik	27.457	25.575	24.381	22.441
Lateinamerika	23.998	17.610	17.709	16.283
Afrika	1.923	1.954	1.904	1.912
Gesamt zum 31.12.	294.134	276.750	273.249	232.873

¹ Die Daten für 2017 von Fresenius Medical Care basieren auf Länderdaten, die 96 % der Beschäftigten erfassen. Der Vorjahreswert von Fresenius Medical Care, und damit auch der Konzernwert 2018, wurde entsprechend angepasst, um der Darstellung des aktuellen Geschäftsjahres mit einer Abdeckung von 100 % zu entsprechen. Die Daten von Helios Deutschland enthalten 2017 und 2016 das Post-Akut-Geschäft in Deutschland. Die Daten von Fresenius Vamed enthalten 2017 auch Zeitarbeitskräfte sowie ab 2018 das von Fresenius Helios an Fresenius Vamed transferierte Post-Akut-Geschäft Deutschland.

Im Hinblick auf die Aufteilung nach **Funktionsbereichen** blieb unsere Personalstruktur im Geschäftsjahr 2019 weitgehend unverändert: Rund 14 % der beschäftigten Personen sind im Bereich Produktion tätig und 71 % im Bereich Dienstleistungen. Der hohe Anteil im Dienstleistungsbereich ist begründet durch die Anzahl von Pflege- und Dialysepflegekräften in unseren Gesundheitseinrichtungen.

Der **Anteil weiblicher Mitarbeiter** im Fresenius-Konzern lag zum 31. Dezember 2019 bei 68 % (31. Dezember 2018: 68 %). Der Frauenanteil in den Pflegeberufen ist traditionell höher als im Produktionsbereich. Dies zeigt sich auch im Frauenanteil in den Unternehmensbereichen auf Seite 124. Die Zahl der Teilnehmerinnen an unserem konzernweiten Long Term Incentive Plan (LTIP 2018) gibt Aufschluss über den weltweiten Anteil von Frauen in Führungspositionen. Demnach lag die Frauenquote bei diesen rund 1.500 Spitzenkräften zum 31. Dezember 2019 bei 31,6 %.

Der **Altersdurchschnitt**¹ im Konzern betrug 41,0 Jahre (2018: 41,0 Jahre). Dabei ist der größte Anteil der Beschäftigten (55 %) zwischen 30 und 50 Jahre alt. Uns ist es wichtig, eine ausbalancierte Altersstruktur im Konzern zu bewahren. Weiterhin ist die Altersstruktur auch Beleg dafür, dass in unseren Unternehmensbereichen der Bedarf an erfahrenen und gut ausgebildeten Personen hoch ist.

Die **Betriebszugehörigkeit**¹ im Konzern kann durch Akquisitionen in den Unternehmensbereichen schwanken. Im Jahr 2019 betrug sie im Durchschnitt 8,1 Jahre (2018: 8,2 Jahre).

Im Jahr 2019 lag die Rate der **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das Unternehmen freiwillig verlassen**¹ haben, bei 11,0 % (2018: 9,8 %). Für den Anstieg gibt es verschiedene Gründe. So sieht Fresenius Medical Care z. B. eine Zunahme der Fluktuation aufgrund des wirtschaftlichen Auf-

schwungs speziell in aufstrebenden Ländern. Fresenius Helios sieht sich einem zunehmenden Wettbewerb um Fachkräfte im Krankenhausmarkt ausgesetzt. Dies führte im Berichtsjahr zu zahlreichen Maßnahmen, um neues Personal zu gewinnen. Darüber hinaus wurde bei Helios der Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intensiviert mit dem Ziel, diese an das Unternehmen zu binden. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 118f. im Nichtfinanziellen Konzernbericht.

Unsere Bemühungen lassen sich auch an der Zahl der **Neueinstellungen**¹ in den Unternehmensbereichen ablesen, jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der Beschäftigten.

Eine Übersicht über die Kennzahlen zur Personalstruktur und zur Diversität für die einzelnen Unternehmensbereiche finden Sie auf Seite 124.

Fresenius achtet und fördert eine **Kultur der Vielfalt**. Wir sind überzeugt: Erst das Zusammenspiel unterschiedlicher Sichtweisen, Meinungen, kultureller Prägungen und Erfahrungen ermöglicht uns, Potenziale auszuschöpfen, die uns als globalen Konzern erfolgreich machen. Das Wissen und die sozialen Kompetenzen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre unterschiedlichen ethnischen, gesellschaftlichen und religiösen Hintergründe helfen uns, eine besondere Sensibilität für die lokalen Bedürfnisse unserer Kunden und unserer Patientinnen und Patienten zu entwickeln. Das Fundament dieser von gegenseitigem Respekt geprägten Zusammenarbeit und Unternehmenskultur bildet der Fresenius-Verhaltenskodex, der für alle Beschäftigten verbindlich ist.

Weiterführende Informationen zu unserem Diversitätskonzept für den Vorstand und den Aufsichtsrat finden Sie in der Erklärung zur Unternehmensführung auf den Seiten 142 ff. des Geschäftsberichts.

TALENTE GEWINNEN, PERSONAL BINDEN UND ENTWICKELN

Die fortschreitende Globalisierung unserer Märkte ist eine Herausforderung für unser Personalmanagement. Deshalb richten die Unternehmensbereiche ihre Personalpolitik individuell an den jeweiligen Markterfordernissen und kulturellen Unterschieden aus. Dabei konzentrieren wir uns auf drei Handlungsfelder.

- **Talente gewinnen:** Um unseren Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu sichern und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, setzen wir auf digitales Personalmarketing, richten eigene Bewerberveranstaltungen aus und präsentieren das Unternehmen auf Karrieremessen. Wir haben in den vergangenen Jahren unser Personalmarketing und unsere globale Karrierewebsite kontinuierlich ausgebaut. 2019 hat das Marktforschungsinstitut Potentialpark Fresenius zum achten Mal in Folge als das deutsche Unternehmen mit dem besten Internetangebot für Bewerberinnen und Bewerber ausgezeichnet.
- **Personal binden:** Als international agierender Gesundheitskonzern schaffen wir je nach Land und Standort verschiedene Anreize für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu gehören z. B. flexible Arbeitszeitmodelle sowie die Möglichkeit, über variable Vergütungsmodelle am Unternehmenserfolg zu partizipieren.
- **Personal entwickeln:** Wir ermöglichen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sich in einem internationalen, dynamischen Umfeld professionell weiterzuentwickeln. Wir passen unsere Personalinstrumente stetig an die aktuellen Trends und Erfordernisse an. Neben den konzernweit verbindlichen Trainings zum Verhaltenskodex gibt es in den Unternehmensbereichen Pflichtschulungen

zum Qualitätsmanagement, zum Umweltmanagement sowie zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Individuelle Trainingsangebote für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte sowie ein bereichsspezifisches Talentmanagement runden unsere Personalentwicklungsmaßnahmen ab. Je nach ihrer Kunden- und Marktstruktur verfolgen unsere Unternehmensbereiche unterschiedliche Konzepte und Maßnahmen der Personalentwicklung.

Berufliche Ausbildung ist uns wichtig. An unseren deutschen Standorten befanden sich im Jahr 2019 mehr als 4.950 junge Menschen in einer dualen Berufsausbildung bzw. einem dualen Studium. Im Konzern wurden über 50 Ausbildungsberufe und über 30 duale Studiengänge angeboten. Das Angebot an dualen Studiengängen wurde weiter ausgebaut. Erstmals wurden die Studiengänge Digital Business Management, Informatik (Studienrichtung Angewandte Informatik), Sicherheitswesen (Studienrichtung Umwelttechnik) sowie Wirtschaftsingenieurwesen (Studienrichtung Elektrotechnik) in Kooperation mit der Dualen Hochschule Baden-Württemberg angeboten. Als Alternative zum klassischen Direkteinstieg bietet Fresenius Hochschulabsolventinnen und -absolventen Traineeprogramme an.

Der **Fresenius-Trainingskatalog** umfasst Angebote für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu gehören beispielsweise Programme zu den Themen Kommunikation und Präsentation, Selbstmanagement und Projektmanagement sowie zielgruppenspezifische Lerninhalte.

Ergänzend zum Trainingskatalog bietet Fresenius im Lernmanagementsystem **Fresenius Learning Center (FLC)** Trainings in Kooperation mit Fach- und Unternehmensbereichen an. Diese Trainings bestehen je nach Thema aus einem oder mehreren Modulen. Dazu gehören mehrheitlich E-Learnings, d. h. klassische webbasierte Trainings, sowie

AUSZUBILDENDE UND AUSBILDUNGSQUOTE FÜR DEUTSCHLAND

	2019	2018	2017	2016
Auszubildende ¹	4.952	4.354	4.019	3.743
Ausbildungsquote	5,44	4,94	4,64	4,45

¹ Umfasst Auszubildende sowie dual Studierende

Webinare und Präsenztrainings. In Deutschland können Beschäftigte, die keine eigenen PCs oder Laptops nutzen oder kein ruhiges Arbeitsumfeld haben, die für sie notwendigen Trainings an eigens dafür eingerichteten Lernplätzen durchführen. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die für ein Training eingeschrieben sind, müssen innerhalb eines definierten Zeitraums das Training starten und es erfolgreich abschließen. In der Zentrale in Bad Homburg verwalten Fresenius Medical Care, Fresenius Kabi sowie die Konzernbereiche von Fresenius die Mehrzahl ihrer Trainingsmodule, die im FLC enthalten sind. Fresenius Helios und Fresenius Vamed bieten E-Learnings innerhalb ihres Unternehmens bedarfsorientiert an und dokumentieren Trainingsaktivitäten in eigenen Lernmanagementsystemen. Im Jahr 2019 wurden beispielsweise neue Trainingsmodule zu verschiedenen Compliance-relevanten Themen im FLC zur Verfügung gestellt. Weitere Informationen finden Sie auf Seite 111 f.

Für **Führungskräfte** hat Fresenius zwei konzernweite Programme etabliert. Das Programm Maximizing Leadership Impact in Kooperation mit der Harvard Business School richtet sich an den Kreis der obersten Führungskräfte. Das Executive-Programm in Kooperation mit der Hochschule St. Gallen, das den Schwerpunkt auf Strategie und Change-Management legt, richtet sich an Führungskräfte aus dem mittleren bis oberen Management.

FRESENIUS MEDICAL CARE

Lebensbegleitendes Lernen sowie die persönliche und berufliche Weiterentwicklung sind entscheidende Faktoren für die Mitarbeitermotivation und zugleich Voraussetzung für den beruflichen Erfolg. Fresenius Medical Care investiert in seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und bietet ihnen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten, abgestimmt auf ihre jeweilige Position und ihre individuellen Stärken. Die Belegschaft umfasst sehr unterschiedliche Berufsgruppen mit spezifischen Kompetenzprofilen. Für sie alle bietet das Unternehmen Lernprogramme an, die abgestimmt sind auf ihre fachlichen Fähigkeiten bzw. ihre Führungsebene.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nehmen an **Schulungen** zum Ethik- und Verhaltenskodex sowie an zusätzlichen verpflichtenden Schulungen, etwa zum Thema Arbeitssicherheit, teil. Darüber hinaus stehen den Beschäftigten Online-Schulungen und Weiterbildungen zur Verfügung, die auf ihre individuellen Präferenzen und Bedürfnisse zugeschnitten sind.

Im Jahr 2018 wurde für die Top-400-Führungskräfte des Unternehmens ein weltweites **Entwicklungsprogramm** entwickelt, das an den folgenden fünf Anforderungen ihrer Rolle als Führungskraft ausgerichtet ist: „Vision und Ziele bestimmen und gestalten“, „Weltweit zusammenarbeiten“, „Innovationen und positive Veränderungen anleiten“, „Gute Entscheidungen treffen“ und „Die eigenen Stärken entwickeln“. In diesem Programm lernen die Teilnehmer alles, was sie über die Erwartungen von Fresenius Medical Care an die Denk- und Handlungsweise von Führungskräften wissen müssen. Im Berichtsjahr hat eine erste Gruppe von rund 100 Teilnehmern das Programm abgeschlossen.

Um das globale Talentmanagement weiter zu stärken, hat Fresenius Medical Care den Auswahlprozess für Nachwuchs-

führungskräfte sowie die Nachfolgeplanung weiter verbessert; der Fokus liegt hierbei auf weiblichen Führungskräften und Nachwuchsführungskräften. Diese Maßnahmen unterstützen Management und HR-Team dabei, auch in Zukunft optimale Personallösungen zu finden. Sie sind die Grundlage, um künftige Führungskräfte bei Fresenius Medical Care zu identifizieren, zu fördern und weiterzuentwickeln. In Asien-Pazifik wurde das Führungskräfteprogramm FAME weiter ausgerollt. Hierbei geht es in erster Linie um die Vermittlung wichtiger Managementgrundlagen; es ergänzt die Programme, die in den vergangenen Jahren in Nordamerika und EMEA etabliert wurden.

Um die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den verschiedenen Regionen einheitlich zu erfassen, wurde ein weltweit geltendes Konzept für die **Mitarbeiterbefragung** entwickelt. Die Befragung findet alle zwei Jahre statt, die erste Befragungsrunde wurde 2019 abgeschlossen. Weltweit nahmen 68 %¹ der Beschäftigten daran teil, die Engagement-Rate lag bei 56 %². Erste Ergebnisse zeigen eine sehr hohe Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen von Fresenius Medical Care wie auch dem Patientenfokus. Die Ergebnisse zeigen zudem, dass das Unternehmen bei den Themen Zusammenarbeit und Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten sich noch weiter verbessern kann. Die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse werden für die Ausarbeitung lokaler und globaler Maßnahmenpakete genutzt, um das Mitarbeiterengagement zu fördern und zu stärken.

FRESENIUS KABI

Fresenius Kabi hat für das Training und die Weiterentwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter globale, regionale und lokale Strukturen geschaffen. Beschäftigte werden je nach Funktion und Aufgaben geschult und qualifiziert. Verpflichtend für alle neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Schulung zum Verhaltenskodex. Ende 2018 wurde zudem ein verpflichtendes Datenschutz- und Informationssicherheitstraining eingeführt. Zusätzlich erhalten alle Beschäftigten in der Produktion verpflichtende Trainings zu guter Herstellungspraxis und tätigkeitsbezogenem Arbeits- und Umweltschutz. Der Bereich Globales Qualitätsmanagement hat im Jahr 2019 die Nutzung des FLC für Schulungszwecke ausgebaut. Fresenius Kabi dokumentierte im Berichtsjahr Trainingsaktivitäten von über 20.000 Personen in mehr als 50 verschiedenen Ländern im FLC.

Die **Führungskräfteentwicklung** bei Fresenius Kabi hat das Ziel, Leistungsträger und Talente gemäß ihrem individuellen Anforderungsprofil aus- und weiterzubilden. Sie sollen mit ihren Leistungen dazu beitragen, die Unternehmensstrategie erfolgreich umzusetzen und die Wachstumsziele des Unternehmens zu erreichen. Darum identifiziert Fresenius Kabi Talente, bindet sie an das Unternehmen und entwickelt sie weiter. Die Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu Führungskräften erfordert von ihnen kontinuierliches Lernen und eine klare Orientierung an den Grundsätzen von Fresenius Kabi. Das Unternehmen nutzt ein jährliches **Talent-Review** für einen Dialog zwischen Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über Leistung, Kompetenzen und Entwicklungspotenziale. Auf Basis dieses Reviews identifiziert, bewertet und entwickelt Fresenius Kabi Führungskräfte und Talente in allen Regionen, Divisionen und Zentralfunktionen weltweit.

¹ Anzahl der Beschäftigten, die an der Mitarbeiterbefragung von Fresenius Medical Care teilgenommen haben, im Verhältnis zur Anzahl der angeschriebenen Beschäftigten

² Berechnet auf der Grundlage des Anteils positiver Antworten auf Fragen zur Meinung der Beschäftigten über Fresenius Medical Care, ihrem Wunsch, für das Unternehmen zu arbeiten, und ihrer Motivation, zum Geschäftserfolg beizutragen

Fresenius Kabi ist weltweit mit eigenen Standorten vertreten und so sind zahlreiche Projekte in einem interkulturellen Umfeld angesiedelt. In vielen Bereichen arbeiten länderübergreifende Teams an Lösungen für die vielfältigen Herausforderungen im Gesundheitswesen. Als Basis für ein gemeinsames Verständnis der Zusammenarbeit hat Fresenius Kabi einen **Wertekodex** definiert, der weltweit eingeführt ist. Diese Werte werden im Unternehmen gelebt und die Beschäftigten pflegen eine Kultur der Zusammenarbeit über Ländergrenzen sowie auch über Funktionen und Hierarchien hinweg.

Fresenius Kabi nutzt **Mitarbeiterbefragungen**, um die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu erhöhen, wertvolle Einsichten in Unternehmensprozesse zu erhalten und die Bindung an das Unternehmen zu steigern. So führt das Unternehmen beispielsweise seit Jahren Mitarbeiterbefragungen in den USA und in Kanada durch, an denen sich durchschnittlich 80% der Beschäftigten beteiligen. Fresenius Kabi plant die nächste Mitarbeiterbefragung in Nordamerika für das Berichtsjahr 2020. Die Befragungen sind ein wesentlicher Bestandteil der lokalen Personalarbeit und die Ergebnisse dieser regelmäßigen Umfrage sind Fresenius Kabi wichtig. Das Unternehmen erhält dadurch wertvolle Hinweise, die dabei helfen, das Arbeitsumfeld der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stabil und wertschätzend zu gestalten sowie deren Engagement zu fördern. Im Jahr 2018 begann Fresenius Kabi damit, in 13 Ländern seiner Region Asien-Pazifik Mitarbeiterbefragungen durchzuführen; im Jahr 2019 wurden Beschäftigte in Australien und Neuseeland befragt. Als aus den Umfrageergebnissen abgeleitete Maßnahme hat Fresenius Kabi z. B. in China ein Führungstraining angeboten. Über 80% der Belegschaft in diesen Ländern haben sich an der Befragung beteiligt. Fresenius Kabi wird diese Befragungen regelmäßig fortführen und plant, in weiteren Ländern Mitarbeiterbefragungen durchzuführen.

FRESENIUS HELIOS

Seit vielen Jahren ist die Vermittlung von Wissen und die Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zentraler Bestandteil des Selbstverständnisses von Fresenius Helios. Zum einen ist dies Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen sich als ein attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positionieren kann, zum anderen sichert der Wissensaufbau auch die Weiterentwicklung der medizinischen Qualität. Alle Maßnahmen im Bereich Personaltraining und -entwicklung helfen Fresenius Helios dabei, seine vier strategischen Unternehmensziele zu erreichen: bester Service, führend in der Medizin, nachhaltiges Wirtschaften und Ausbau der Marktposition. Doch auch Fresenius Helios muss sich, nicht zuletzt aufgrund neuer regulatorischer Vorgaben, einem verschärften Wettbewerb im Personalbereich, vor allem in der Pflege, stellen.

Im Jahr 2019 lag ein Fokus der Personalarbeit in Deutschland zum einen darauf, die jetzigen Beschäftigten durch verschiedene Mitarbeiterdialoge enger an das Unternehmen zu binden, und zum anderen, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege zu gewinnen. Hinsichtlich der Ausbildung im **Pflegebereich** konnte Helios die Anzahl Pflegeschülerinnen und -schüler von bisher rund 1.200 auf rund 1.700 im Jahr 2019 erhöhen. Der Unterricht erfolgt an unseren eigenen Helios-Bildungszentren. Um erfahrene Pflegekräfte zu gewinnen, initiierten wir deutschlandweit eine Personalrecruiting-Kampagne, die an den Klinikstandorten durch lokale Maßnahmen ergänzt wurde. Im Jahr 2019 konnte Helios Deutschland insgesamt rund 1.300 neue Pflegekräfte einstellen.

Helios hat gleichzeitig den Dialog mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern intensiviert, um Maßnahmen abzuleiten, die dem Unternehmen helfen, sie enger an sich zu binden. Mit dem Ziel, den internen Dialog in den Kliniken sowie den Austausch mit den Führungskräften zu fördern, wurden 2019 mehr als 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Berufsgruppen in verschiedenen Kliniken zu Dialogformaten eingeladen.

Darüber hinaus beteiligten sich zwischen November 2019 und Februar 2020 rund 600 Beschäftigte aller Berufsgruppen und Führungsebenen in einem strukturierten Prozess an der Entwicklung eines Leitbildes für Helios, in dem Unternehmenswerte und -leitsätze zu einer „Vision/Mission“ zusammengeführt wurden. Dieses Leitbild wird 2020 mithilfe einer internen Kommunikationskampagne gegenüber allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommuniziert. Dazu gehören u. a. eine interne Sonderausgabe des Mitarbeiter-Magazins, Veröffentlichungen im Intranet sowie die Schulung von Führungskräften mit dem Ziel, das neue Leitbild auf Abteilungsebene einzuführen.

Im Rahmen der verschiedenen Dialogformate wurde u. a. deutlich, dass den umfassenden Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten bei Fresenius Helios eine besonders große Bedeutung zukommt.

Die **Helios-Akademie** und die 32 **Helios-Bildungszentren** bieten in Deutschland allen Berufsgruppen im Krankenhaus Möglichkeiten der kompetenzorientierten Aus-, Fort- und Weiterbildung, ob fachlich, persönlich oder auch im Bereich der eigenen Gesundheit und Prävention. Auch in Kliniken ohne eigenes Bildungszentrum bietet Fresenius Helios Möglichkeiten der Aus-, Fort- und Weiterbildung an. Das jährliche

Helios-Wissensziel bietet allen Helios-Beschäftigten die Möglichkeit, sich über eine Online-Schulung zu Fokusthemen im Bereich Gesundheit fortzubilden.

Ein weiterer Aspekt, der besonders wichtig ist, ist das Feedback aus **Mitarbeitergesprächen**. Diese bietet Fresenius Helios grundsätzlich allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an. Aus den Mitarbeitergesprächen ebenso wie aus den Dialogformaten ergab sich auch die Erkenntnis, dass es den Beschäftigten im Bereich Pflege wichtig ist, gut funktionierende, eingearbeitete Teams wertzuschätzen und diesen Aspekt bei internen Umstrukturierungen zu berücksichtigen.

Um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen, bietet Fresenius Helios in 35 Kindergärten, die den Klinikstandorten angeschlossen sind oder mit denen Helios kooperiert, Betreuungsplätze an. Auch der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten wird an das Unternehmen herangetragen. Dabei gilt es jedoch immer, die Betreuung der Patientinnen und Patienten zu jeder Tageszeit zu gewährleisten.

2019 startete bei Fresenius Helios in Deutschland das unternehmensweite Schulungsprogramm „Patientenzentrierte Kommunikation“. In einer mehrstufigen Fortbildung unterstützt dieses Programm Personal bei der Kommunikation mit Patientinnen und Patienten, deren Angehörigen und mit Arbeitskollegen. Für insgesamt 40 Beschäftigte begann 2019 die Ausbildung zum künftigen Trainer/zur künftigen Trainee bzw. Schulungsleiter/zur Schulungsleiterin. Sie werden ab 2020 an den Kliniken und Bildungszentren Kolleginnen und Kollegen in „Patientenzentrierter Kommunikation“ schulen.

Helios Deutschland fördert Nachwuchskräfte im ärztlichen Dienst und in der Pflege über ein **zentrales Talentmanagement**. Angehenden Führungskräften im ärztlichen Dienst bietet das Unternehmen ein maßgeschneidertes Entwicklungsprogramm. Dank seiner Traineeprogramme und seiner Führungskräfteausbildung genießt Helios Deutschland unter Hochschulabsolventen weiterhin einen Ruf als attraktiver Arbeitgeber.

Helios Spanien will neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen, halten und weiterentwickeln, um der führende private Anbieter von Gesundheitsdienstleistungen in Spanien zu bleiben. Das Unternehmen hat dieses Ziel in einer **Personalrichtlinie** formuliert und sie auf seiner Website veröffentlicht. Sie besagt, dass Personal das wertvollste Kapital des Unternehmens ist. Die in der Richtlinie formulierten Ziele sind:

- ▶ Die bestehenden Qualifikationen und Kompetenzen der Beschäftigten nutzen, um die Geschäftsführungen der Kliniken zu unterstützen.
- ▶ Das Personalmanagement offen und transparent sowie in Übereinstimmung mit den ethischen Werten des Unternehmens gestalten.
- ▶ Informationen im Intranet verfügbar machen.
- ▶ Die Gesundheit und Sicherheit der Beschäftigten durch eine Präventionsrichtlinie gewährleisten, indem das Unternehmen Vorgaben zur Prävention in einem wissenschaftlich basierten, umfassenden, integrierten und partizipativen Modell bündelt und weiterentwickelt.
- ▶ Das Intranet für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz nutzen. Es soll alle dafür notwendigen Informationen für die Beschäftigten enthalten.

- ▶ Internes und externes Benchmarking zur Wissensvertiefung, Analyse und Motivation nutzen. Dies trägt dazu bei, dass die Fachkräfte die daraus gewonnenen Erkenntnisse in Pläne für die kontinuierliche Verbesserung der Maßnahmen einbeziehen.
- ▶ Einen unternehmensweiten Plan für die interne Kommunikation umsetzen.
- ▶ Ein Mitarbeiterportal in allen Gesundheitszentren etablieren.
- ▶ Die fortlaufende Weiterbildung zusammen mit dem Leiter für Lehre und Forschung entwickeln.

Helios Spanien hat zur Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen **Corporate Talent Plan** implementiert. Dieser enthält einen Talentpool für den internen Austausch sowie Weiterbildungsmaßnahmen. Das Unternehmen erweitert das Schulungsprogramm kontinuierlich und konzentriert sich dabei insbesondere auf die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, Patienteninformationen, Patientensicherheit und Verbesserungen bei der Behandlung von Patientinnen und Patienten.

FRESENIUS VAMED

Das Leistungsvermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Grundlage ihrer Ausbildung, ihres Fachwissens und ihrer Projekterfahrung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor von Fresenius Vamed. Die Weiterentwicklung dieses Erfolgsfaktors genießt im Unternehmen hohe Priorität. Fresenius Vamed

bietet den Beschäftigten individuelle Möglichkeiten der **fachlichen Aus- und Weiterbildung** an, damit das Unternehmen optimal auf künftige Entwicklungen im Gesundheitsbereich vorbereitet ist. Im Rahmen der strategischen Personalplanung nutzt das Unternehmen das **VAMED Human-Capital-Management-Programm** (HCM-Programm). Es dient der Identifikation und der individuellen Weiterentwicklung von Potenzialträgern, damit sie in Zukunft Führungs- und Leistungsträgerfunktionen übernehmen können.

Mit verschiedenen **Traineeprogrammen** widmet sich Fresenius Vamed insbesondere der Qualifikation und Ausbildung junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Programme bieten denjenigen, die ein überdurchschnittliches Entwicklungspotenzial aufweisen, die Möglichkeit, sich umfassendes Fachwissen und Praxiserfahrung für ein bestimmtes Berufsbild anzueignen. Ferner stehen sämtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Kurse und Schulungen der **VAMED-Akademie** offen. In ihnen geht es nicht nur um Fachthemen, sondern auch um die Weiterentwicklung der Persönlichkeit sowie um Führungs-, Sozial- und Methodenkompetenz. Verschiedene Wissensplattformen, u. a. das International Medical Board (IMB), bündeln das Know-how von rund 1.200 Ärztinnen und Ärzten, die für Fresenius Vamed tätig sind.

MITARBEITERBETEILIGUNG UND MITBESTIMMUNG

AUSTAUSCH MIT MITARBEITERVERTRETERN

Vertrauen und Zusammenarbeit zwischen Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Arbeitnehmervertretungen ist bei Fresenius gelebte Praxis und ein fester Bestandteil unserer Unternehmenskultur. Ein offener und kontinuierlicher Dialog zwischen Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretungen sowie Gewerkschaften ist uns wichtig.

Fresenius handelt verantwortungsvoll gegenüber seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dazu gehört auch die Verpflichtung, internationale Arbeits- und Sozialstandards einzuhalten, die in unserem Verhaltenskodex und in der Menschenrechtserklärung enthalten ist. Weitere Informationen dazu finden Sie auf den Seiten 130 ff.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen im Dialog mit ihren Vorgesetzten, können sich aber auch an ihre Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner in den Personal- oder Compliance-Abteilungen wenden sowie an den Betriebsrat, ihre Gewerkschafts- oder andere Arbeitnehmervertretungen. In Europa stehen rund 77 % unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Beschäftigungsverhältnis, das durch einen **Tarifvertrag** abgedeckt ist. So unterliegt Fresenius in einigen Ländern Europas branchenbezogenen Tarifverträgen, z. B. in Frankreich, die aufgrund der Branchenzugehörigkeit verbindlich anzuwenden sind. Sofern dies nicht der Fall ist, können länderbezogenen Tarifverträge mit lokalen Gewerkschaften oder vergleichbaren Sozialpartnern ausgehandelt werden.

In den europäischen Ländern werden betriebliche Interessenvertretungen nach nationalem Recht gebildet. Für den Umgang mit den lokalen Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften liegt die Hauptverantwortung bei den Unternehmensbereichen jeweils auf Länder- oder Standortebene. Im Fokus unserer Diskussionen mit diesen Vertretungen stehen die lokalen und regionalen Gegebenheiten. Wir wollen gemeinsam mit den Arbeitnehmervertretungen maßgeschneiderte Lösungen für die Herausforderungen an den verschiedenen Standorten finden.

Darüber hinaus hat Fresenius den Anspruch, auch mit global agierenden Gewerkschaftsverbänden wie UNI Global Union, Public Services International und IndustriAll Global Union einen offenen und fortlaufenden Austausch zu pflegen.

DIALOG AUF EUROPÄISCHER EBENE

Die Fresenius SE & Co. KGaA hat einen Europäischen Betriebsrat (EBR), der zum 31. Dezember 2019 aus 21 Arbeitnehmervertreterinnen und -vertretern bestand. Sie stammen aus den Mitgliedsstaaten der EU und des Europäischen Wirtschaftsraums, in denen Fresenius Arbeitnehmerinnen oder Arbeitnehmer beschäftigt.

Der EBR ist zuständig für die Beteiligung der Fresenius-Beschäftigten bei **grenzüberschreitenden Maßnahmen**, soweit diese erhebliche Auswirkungen auf die Interessen der Fresenius-Beschäftigten haben und sich auf mindestens zwei Länder in seinem Zuständigkeitsbereich erstrecken, etwa die Verlagerung oder Stilllegung von Unternehmen oder Betrieben und Massenentlassungen. Die Unternehmensleitung

unterrichtet und hört den EBR beispielsweise bei den folgenden Themen an: Struktur sowie wirtschaftliche und finanzielle Lage des Konzerns, dessen voraussichtliche Entwicklung, Beschäftigungslage, Investitionen, Organisationsveränderungen sowie Einführung neuer Arbeits- und Produktionsprozesse.

Der EBR tagt einmal, sein geschäftsführender Ausschuss dreimal jährlich. Die europäischen Gewerkschaftsverbände IndustriAll und Public Services International nehmen auf Einladung des EBR an den Sitzungen teil. Die thematischen Schwerpunkte des EBR lagen im vergangenen Geschäftsjahr auf Projekten in den Konzernbereichen zur Reorganisation, z. B. des Transfusionsgeschäfts, der digitalen Transformation sowie Fragen der Compliance zur Menschenrechtserklärung des Konzerns. Der EBR wählt sechs Arbeitnehmervertreterinnen oder -vertreter in den Aufsichtsrat der Fresenius SE & Co. KGaA, darunter mindestens einen Vertreter bzw. eine Vertreterin von Gewerkschaften.

ERFOLGSBETEILIGUNG UND AKTIENBASIERTE VERGÜTUNGSPLÄNE

Seit vielen Jahren bietet Fresenius Beschäftigten in ausgewählten deutschen Konzerngesellschaften eine **aktienbasierte Erfolgsbeteiligung** an. Der Konzern schüttet diese aus, wenn er die im entsprechenden Programm definierten EBIT- und Ergebnisziele erreicht. Das aktuelle Modell gilt für die Jahre 2019 bis 2021. Für diesen Zeitraum gelten folgende Erfolgsziele: Das Konzernergebnis ist im Vergleich zum Vorjahr gestiegen und der Konzern-EBIT ist im Vergleich zum Vorjahr um mindestens 5 % gestiegen. Im Jahr 2018 wurde an 6.228 Bezugsberechtigte eine Erfolgsbeteiligung für das Jahr 2017 ausbezahlt. Für die Jahre 2018 und 2019 wurden die Erfolgsziele nicht erreicht.

Der aktienbasierte **Long Term Incentive Plan 2018** (LTIP 2018) ist ein Vergütungsinstrument für Führungskräfte, das unternehmerische Mitverantwortung mit zukünftigen Chancen und Risiken verknüpft. Über 1.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in leitenden Positionen partizipieren an dem Programm. Weiterführende Informationen finden Sie auf den Seiten 247 ff. des Konzern-Anhangs.

Darüber hinaus verfügt Fresenius Medical Care über ein eigenes aktienbasiertes Erfolgsbeteiligungsprogramm. Dieses wird im Konzernanhang des Geschäftsberichts 2019 auf den Seiten 252 ff. näher erläutert.

ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ

Wir betrachten es als selbstverständlichen Teil unserer Verantwortung, die Gesundheit und Sicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewährleisten. Der Fresenius-Verhaltenskodex schreibt verbindlich vor, arbeitsbedingte Unfälle unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu vermeiden. Alle Unternehmensbereiche setzen beim Arbeits- und Gesundheitsschutz auf Präventivmaßnahmen sowie auf die Eigenverantwortung der Beschäftigten. Die Arbeitssicherheitskonzepte sind an die spezifischen Geschäftsmodelle der vier Unternehmensbereiche angepasst. Sie konzentrieren sich auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Produktionsbereich sowie das betriebliche Gesundheitsmanagement für Angestellte in Gesundheitseinrichtungen oder im Bereich Verwaltung. Sie haben nicht nur den Schutz der Beschäftigten zum Ziel, sondern auch das Wohl und die Sicherheit der Patientinnen und Patienten.

Im Rahmen der gesetzlichen Anforderungen erfassen die Unternehmensbereiche kontinuierlich Daten zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Sofern diese konsolidiert werden, sind sie in den Abschnitten zu den Unternehmensbereichen dargestellt.

ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ BEI FRESENIUS MEDICAL CARE

Fresenius Medical Care erachtet die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Teil der unternehmerischen Verantwortung. Wie im Ethik- und Verhaltenskodex des Unternehmens ausgeführt, möchte es Beschäftigten sowie Geschäftspartnern, die in die betrieblichen Abläufe direkt eingebunden sind, ein sicheres, gesundes und produktives Arbeitsumfeld bieten. Das Unternehmen strebt danach, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Berufskrankheiten und Unfällen zu schützen. Fresenius Medical Care fördert eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung und

- meldet und analysiert Arbeitsunfälle und -verletzungen,
- sucht nach deren Ursachen und
- setzt, sofern erforderlich, Korrekturmaßnahmen um.

In diesem Zusammenhang wurden **Leistungsindikatoren** (Key Performance Indicators, KPIs) in Produktionsstandorten und Dialysezentren eingeführt; das Unternehmen erfasst Unfalldaten, zeichnet sie auf und meldet sie an die Behörden weiter.

Das Thema Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz wird bei Fresenius Medical Care lokal verantwortet. Dadurch kann das Unternehmen den gesetzlichen Anforderungen lokal und regional besser Rechnung tragen. Im Rahmen des globalen Nachhaltigkeitsprogramms werden Managementkonzepte hinsichtlich Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz im Einklang mit geltenden Rechtsvorschriften weiter aufeinander abgestimmt und es wird daran gearbeitet, sich in diesem Bereich kontinuierlich zu verbessern.

Das Thema Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz wird in den Produktionsstandorten, die von GMQS koordiniert werden, auf lokaler Ebene bzw. auf Werksebene gesteuert. Entsprechende Fachabteilungen überwachen Aktivitäten in diesem Bereich und werten sie aus. Sie sind außerdem damit betraut, externe regulatorische und gesetzliche Anforderungen zu bewerten und in Absprache mit dem regionalen und lokalen Management in internen Richtlinien und Leitsätzen zu berücksichtigen.

In der Patientenversorgung ist die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz unmittelbar mit den Themen Vorbeugung von Verletzungen und Mitarbeiterschulungen verknüpft. Daher bietet Fresenius Medical Care vor Ort in den Kliniken entsprechende Schulungen an. Diese umfassen Themen wie Medikationsmanagement, den sicheren Umgang mit scharfen und/oder spitzen medizinischen Instrumenten und Gegenständen sowie mit Einwegartikeln, Handhygiene sowie Ausführung manueller Tätigkeiten, Infektionsprävention und Verhalten im Notfall. In den Kliniken existieren entsprechende Richtlinien, Vorgaben und Verfahren in Bezug auf die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz. Es finden regelmäßig interne und externe **Audits** staatlicher Stellen und nationaler Regulierungsbehörden statt, um die Einhaltung der entsprechenden Vorschriften, Richtlinien und Verfahren zu überprüfen.

ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ BEI FRESENIUS KABI

Die Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Fresenius Kabi am Arbeitsplatz ist unser zentrales Anliegen. Ziel ist daher, alle arbeitsbedingten Unfälle zu vermeiden. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden Standardverfahrensanweisungen sowie weitere Richtlinien und Anweisungen erlassen, die den Arbeits- und Gesundheitsschutz im Unternehmen weltweit regeln. Im Fokus der implementierten **Arbeitsschutzrichtlinien** stehen die folgenden Prinzipien:

- ▶ die für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erforderlichen Maßnahmen zu treffen,
- ▶ kontinuierliche Verbesserung sicherzustellen und zu fördern,
- ▶ Vermeidung arbeitsbedingter Verletzungen, Erkrankungen und anderer Zwischenfälle, z. B. durch die Anpassung der bestehenden auf ungefährliche oder weniger gefährliche technische Abläufe,
- ▶ Durchführung von Gefahren- und Risikobewertungen für alle Routine- und Nichtroutineaktivitäten,
- ▶ Einhaltung geltender gesetzlicher Anforderungen und anderer Arbeitsschutzanforderungen,
- ▶ Bereitstellung und kontinuierlich sicherer Betrieb von Anlagen, Maschinen sowie Ausrüstungen,
- ▶ sichere Handhabung, Verwendung, Lagerung und ordnungsgemäße Beseitigung gefährlicher Stoffe.

Die Gefährdungsbeurteilung ist ein wichtiger Bestandteil des Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagements. Lokal werden risikobasiert – ausgehend von der Gefährdungsbeurteilung – Maßnahmen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz abgeleitet

und durchgeführt. Unterstützt wird dies durch ein **Managementsystem für den Arbeits- und Gesundheitsschutz** gemäß dem Standard OHSAS 18001. Das Managementhandbuch sowie Standard-Prozessrichtlinien geben den zertifizierten Organisationen einheitliche Rahmenbedingungen für ihr lokales Arbeits- und Gesundheitsschutzmanagement vor. Das globale Managementsystem wird durch den TÜV Rheinland jährlich auditiert. Derzeit sind 19 Organisationen von Fresenius Kabi nach dem Standard OHSAS 18001 zertifiziert. Die zertifizierten Einheiten setzen sich im Rahmen der Zertifizierung lokal Ziele, um das Arbeitsschutzmanagement zu verbessern. Das lokale Management überprüft das Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementssystem mindestens einmal im Jahr hinsichtlich der fortdauernden Eignung, Angemessenheit und Wirksamkeit sowie um Verbesserungspotenziale identifizieren zu können.

Fresenius Kabi arbeitet daran, das Managementsystem nach OHSAS 18001 bis zum Jahr 2023¹ weltweit an allen Produktionsstätten auszurollen. Ziel ist es, Arbeits- und Gesundheitsschutzprozesse dort kontinuierlich zu verbessern und nach international anerkannten Methoden auszurichten.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im globalen **Bereich Environmental and Occupational Management** analysieren und bewerten Arbeitsabläufe, Risiken, Zielsetzungen und Arbeitsschutzprogramme und ermöglichen den Austausch von Best Practices zum Arbeits- und Gesundheitsschutz im gesamten Unternehmen. Mit internen Audits identifiziert Fresenius Kabi Verbesserungspotenziale in den Organisationen. Bei Bedarf entwickelt das Unternehmen gemeinsam mit den lokal Verantwortlichen Maßnahmen, um diese Potenziale zu erschließen.

¹ Der Zertifizierungsprozess wird an allen Produktionsstätten von Fresenius Kabi bis Ende 2023 abgeschlossen sein. Die Erstellung der Zertifikate vom jeweiligen Zertifizierungsunternehmen kann sich bis ins Folgejahr erstrecken.

QUOTE DER ARBEITSUNFÄLLE MIT AUSFALLZEIT¹

Fresenius Kabi	2019	2018
LTIFR	2,6	3,1

Fresenius Kabi dokumentiert alle Unfälle, die einen Ausfall der Arbeitsleistung zur Folge haben – das gilt weltweit und sowohl für eigene Beschäftigte als auch für Zeitarbeitskräfte. Alle dokumentierten Vorfälle werden anhand der Gesundheitsfolgen nach Schweregrad kategorisiert. Des Weiteren werden sie lokal daraufhin überprüft, ob technische Verbesserungen, andere Arbeitsmittel oder -anweisungen oder zusätzliche Schulungen erforderlich sind, um arbeitsbedingte Unfälle zu vermeiden und zum Gesundheitsschutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beizutragen.

Aus den erfassten Daten errechnet Fresenius Kabi die **Quote der Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten** LTIFR (Lost Time Injury Frequency Rate)¹ und nutzt diese als Indikator im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz. Diese Kennzahl hat sich im Vergleich zum Vorjahr erneut verbessert. Auch im Geschäftsjahr 2019 haben sich bei Fresenius Kabi weltweit keine schwerwiegenden Arbeitsunfälle oder arbeitsbedingten Todesfälle ereignet.

ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ BEI FRESENIUS HELIOS

Der Fokus unserer Angebote im Bereich Mitarbeitergesundheit in Deutschland lag im Jahr 2019 darauf, Stress verursachende Alltagssituationen zu bewältigen. Das unternehmensweite Schulungsprogramm Patientenzentrierte Kommunikation (siehe Seite 119) zielt darauf ab, die Beschäftigten in den

Kliniken darin zu schulen, kritische Gesprächssituationen mit Patientinnen und Patienten sowie Angehörigen einzuordnen und ihnen angemessen zu begegnen. Weiterhin wurden an unseren Standorten zahlreiche lokale Maßnahmen durchgeführt. Dabei galt es, auch Themen zu adressieren, die durch die hohe Belastung im pflegerischen Bereich entstehen. Diese Themen werden seit 2018 auch auf unserem jährlich stattfindenden Pflegekongress adressiert. Hier tauschen sich rund 1.300 Pflegekräfte des Unternehmens mit Ärztinnen und Ärzten sowie Klinikmanagern- und managerinnen zu Aspekten ihres Berufsbildes, zu Herausforderungen im Arbeitsalltag, fachlichen Fragestellungen und Konzepten zur Verbesserung der Arbeitssituation in den Kliniken aus.

Grundsätzlich arbeitet Helios Deutschland intern mit sogenannten Zeitwirtschaftsberichten, die **Ausfall- bzw. Fehlzeiten** und deren Entwicklung zum Inhalt haben. Wenn Helios in seinen eigenen Kliniken Schwachstellen identifiziert, werden Maßnahmen ergriffen und betriebliche Angebote ausgebaut, z. B. zur Gesundheitsförderung oder zum Eingliederungsmanagement. Zur Stärkung der Kenntnisse im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz entwickelt Helios Deutschland zusätzlich Online-Schulungen und bietet diese nach und nach im gesamten Unternehmen an.

Helios Spanien ist bestrebt, in der Gesundheitsvorsorge eine Vorbildkultur zu entwickeln, um arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken zu vermeiden und gesunde Gewohnheiten in der Belegschaft zu fördern. Dies ist auch in der **Unternehmensrichtlinie zur Sicherheit am Arbeitsplatz** enthalten. Die Richtlinie gilt für alle Arbeitsebenen und für alle Standorte des Unternehmens. Das Unternehmen hat den Arbeits- und Gesundheitsschutz für die Krankenhäuser und Unternehmen der Gruppe vereinheitlicht und eine unternehmensweite Trainingsplattform für spezifische Arbeitsplatzrisiken entwickelt.

Verschiedene Kennzahlen, wie z. B. Ausfallzeiten oder Arbeitsunfälle, werden in allen Krankenhäusern standardisiert erfasst und ausgewertet. Darauf aufbauend werden Maßnahmen ergriffen, um die Fehlzeiten zu reduzieren oder Arbeitsunfälle zu vermeiden.

ARBEITS- UND GESUNDHEITSSCHUTZ BEI FRESENIUS VAMED

Alle Einheiten von Fresenius Vamed sind verantwortlich dafür, dass die Vorschriften zum Arbeits- und Gesundheitsschutz an ihrem Standort eingehalten werden. Für Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu sorgen ist sowohl in der Unternehmenskultur als auch im Leitbild von Fresenius Vamed verankert.

An den Standorten finden regelmäßig **arbeitsmedizinische und sicherheitstechnische Begehungen** statt. Zudem betreuen Arbeitsmediziner die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Fresenius Vamed und bieten ihnen Gesundheitsuntersuchungen an.

Alle Beschäftigten haben Zugriff auf eine Vielzahl von Angeboten des betrieblichen Gesundheitsmanagements von Fresenius Vamed.

¹ LTIFR: Anzahl der Arbeitsunfälle mit mindestens einem Tag Ausfallzeit im Verhältnis zu geleisteten Arbeitsstunden multipliziert mit 1.000.000.

Unsere Verantwortung | Dem Patientenwohl dienen | Richtig handeln ► **Ein attraktiver Arbeitgeber sein** | Die Natur als Lebensgrundlage schützen
Menschenrechte achten | Verantwortung in der Lieferkette | Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers

NEUEINSTELLUNGEN ^{1,2}

in %	2019	2018	2017	2016
Fresenius Medical Care	24,7	21,7	k. A.	k. A.
Fresenius Kabi	17,1	16,9	19,8	19,0
Helios Deutschland	15,4	16,0	19,8	14,2
Helios Spanien	20,1	27,6	k. A.	k. A.
Fresenius Vamed	17,8	22,5	11,0	k. A.
Konzern/Sonstige	11,2	12,5	9,7	9,6

ALTERSDURCHSCHNITT ¹

	2019	2018	2017	2016
Fresenius Medical Care	40,8	40,8	41,7	k. A.
Fresenius Kabi	38,7	38,4	38,5	38,7
Helios Deutschland	42,5	42,6	42,7	42,6
Helios Spanien	41,0	40,0	k. A.	k. A.
Fresenius Vamed	41,2	43,6	43,0	43,5
Konzern/Sonstige	39,1	38,9	39,2	39,2
Gesamt	41,0	41,0	41,5	41,5

DURCHSCHNITTliche BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT ¹

in Jahren	2019	2018	2017	2016
Fresenius Medical Care	6,8	7,1	7,0	k. A.
Fresenius Kabi	8,6	7,5	7,4	7,6
Helios Deutschland	10,6	10,8	10,5	10,8
Helios Spanien	8,4	8,2	k. A.	k. A.
Fresenius Vamed	6,9	7,8	6,1	6,0
Konzern/Sonstige	7,3	7,3	7,6	7,6
Gesamt	8,1	8,2	8,1	8,4

BESCHÄFTIGTE (KÖPFE) NACH FUNKTIONSBEREICHEN

zum 31.12.	2019	2018	2017	2016
Produktion	42.572	41.100	40.189	38.069
Dienstleistung	208.070	194.868	194.117	161.495
Allgemeine Verwaltung	28.157	26.112	25.015	19.955
Vertrieb und Marketing	11.923	11.628	11.156	10.584
F & E	3.412	3.042	2.772	2.770
Gesamt	294.134	276.750	273.249	222.305

FRAUENANTEIL

zum 31.12.	2019	2018	2017	2016
Fresenius Medical Care	69 %	69 %	69 %	69 %
Fresenius Kabi	50 %	50 %	51 %	51 %
Fresenius Helios	75 %	75 %	76 %	76 %
Fresenius Vamed	63 %	64 %	56 %	56 %
Konzern/Sonstige	39 %	39 %	39 %	39 %
Gesamt	68 %	68 %	68 %	68 %

ARBEITNEHMERKÜNDIGUNGEN ¹

in %	2019	2018	2017	2016
Fresenius Medical Care	14,3	13,2	12,2	k. A.
Fresenius Kabi	9,2	9,4	11,3	10,7
Helios Deutschland	9,1	6,9	6,0	5,3
Helios Spanien	7,6	3,8	k. A.	k. A.
Fresenius Vamed	7,6	9,5	8,0	k. A.
Konzern/Sonstige	3,5	3,8	2,7	2,5
Gesamt	11,0	9,8	9,9	10,4

Berechnet als Anzahl der Beschäftigten, die das Unternehmen freiwillig verlassen haben, in Relation zur Anzahl der Beschäftigten am Ende des Jahres.

ALTERSSTRUKTUR ¹

zum 31.12.	2019			2018			2017			2016		
	Unter 30	Zwischen 30 und 50	Über 50	Unter 30	Zwischen 30 und 50	Über 50	Unter 30	Zwischen 30 und 50	Über 50	Unter 30	Zwischen 30 und 50	Über 50
Fresenius Medical Care	18 %	56 %	26 %	16 %	57 %	27 %	18 %	56 %	26 %	k. A.	k. A.	k. A.
Fresenius Kabi	23 %	60 %	17 %	23 %	60 %	17 %	25 %	59 %	16 %	24 %	60 %	16 %
Helios Deutschland	19 %	48 %	33 %	18 %	49 %	33 %	19 %	49 %	32 %	19 %	50 %	31 %
Helios Spanien	17 %	61 %	22 %	18 %	62 %	20 %	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.	k. A.
Fresenius Vamed	16 %	50 %	34 %	15 %	50 %	35 %	18 %	54 %	28 %	18 %	53 %	29 %
Konzern/Sonstige	24 %	54 %	22 %	25 %	54 %	21 %	24 %	55 %	21 %	23 %	57 %	20 %
Gesamt	19 %	55 %	26 %	18 %	55 %	27 %	19 %	55 %	26 %	20 %	53 %	27 %

¹ Die Daten für 2017 von Fresenius Medical Care basieren auf Länderdaten, die 96 % der Beschäftigten erfassen. Der Vorjahreswert von Fresenius Medical Care, und damit auch der Konzernwert 2018, wurde entsprechend angepasst, um der Darstellung des aktuellen Geschäftsjahres mit einer Abdeckung von 100 % zu entsprechen. Die Daten von Helios Deutschland enthalten 2017 und 2016 das Post-Akut-Geschäft in Deutschland. Die Daten von Fresenius Vamed enthalten 2017 auch Zeitarbeitskräfte sowie ab 2018 das von Fresenius Helios an Fresenius Vamed transferierte Post-Akut-Geschäft Deutschland.

² Berechnet als Anzahl der Beschäftigten, die innerhalb des Bereichs neu eingestellt wurden, in Relation zur Anzahl der Beschäftigten am Ende des Jahres.

DIE NATUR ALS LEBENSGRUNDLAGE SCHÜTZEN

Als Gesundheitskonzern sieht sich Fresenius in der Verantwortung, die Natur zu schützen und mit ihren Ressourcen sorgsam umzugehen. Um mögliche negative Einflüsse auf die Umwelt zu vermeiden, gilt es, potenzielle Gefährdungen zu identifizieren und zu bewerten sowie erforderliche Maßnahmen zum Schutz der Umwelt zu treffen.

In unseren Unternehmensbereichen nutzen wir die Norm ISO 14001 als Basis des jeweiligen Umweltmanagements. Im Berichtsjahr 2019 wurden weitere Standorte in Zertifizierungsprozesse einbezogen mit dem Ziel, die Abdeckung kontinuierlich zu erhöhen. Weiterhin haben wir uns dahin gehend verbessert, dass in allen vier Unternehmensbereichen die Implementierung eines Energiemanagementsystems nach ISO 50001 umgesetzt bzw. die Zertifizierung von Standorten vorangetrieben wird.

Die vier Unternehmensbereiche des Fresenius-Konzerns richten ihr **Umweltmanagement** selbstständig an ihren jeweiligen Geschäftsmodellen aus. Deshalb stellen wir das Umweltschutzsystem für jeden Unternehmensbereich gesondert dar. Der Energieverbrauch¹, der Wasserverbrauch¹ und die Treibhausgasemissionen¹ werden für alle Unternehmensbereiche berichtet. Die Verbräuche variieren je nach Geschäftsmodell. Darüber hinaus stellen wir sie im Verhältnis zu Umsatz und zu Personal (FTE) dar.

Wasser ist für alle vier Unternehmensbereiche eine wichtige Ressource. Unsere Märkte sind in Bezug auf Hygiene, Sterilität und Produktqualität streng reguliert. In unseren Gesundheitseinrichtungen und Produktionsstätten verwenden

wir Wasser, das den gesetzlichen Anforderungen entsprechen muss. Um die Gesundheit unserer Patientinnen und Patienten sowie Beschäftigten zu schützen, stellen wir sicher, dass angemessene Management- und Kontrollsysteme vorhanden sind. Dazu gehören z. B. das regelmäßige Spülen von Leitungen in Krankenhäusern, um eine Verkeimung zu vermeiden, aber auch die Wasseraufbereitung für die Produktion oder die Dialyse.

Wasserverwendung und **-rückführung** bzw. **-aufbereitung** werden im Fresenius-Konzern lokal gesteuert. Die Unternehmensbereiche sind für die Einhaltung aller geltenden Gesetze und Vorschriften verantwortlich. Der betriebliche Umweltschutz gibt die jeweiligen Rahmenbedingungen vor. Auch für **Abwasser** gilt: Von den Unternehmensbereichen wird erwartet, dass sie mit Abwasser an den jeweiligen Standorten so umgehen, wie es die lokalen Gesetze und Vorschriften erfordern, und gegebenenfalls entsprechende Standardverfahrensanweisungen entwickeln und umsetzen.

Im Geschäftsjahr 2019 hat Fresenius¹ insgesamt 57,3 Mio m³ (2018: 56,2 Mio m³) Wasser verbraucht. Rund 91 % wurden durch die jeweilige öffentliche Versorgung zur Verfügung gestellt, 7 % entfielen auf Grundwasser. Gerade im Krankenhausbereich wird der Wasserverbrauch nahezu vollständig aus der öffentlichen Versorgung gedeckt. Dies liegt an den hohen Anforderungen an die Wasserqualität in Gesundheitseinrichtungen und den regulatorischen Anforderungen an Hygiene. Die Nutzung von z. B. Regenwasser kann nur in ausgewählten Bereichen erfolgen, die unkritisch für die Patientensicherheit sind.

WASSERVERBRAUCH FRESENIUS-KONZERN¹

in Mio m ³	2019	2018	2017
Fresenius Medical Care	43,2	42,1	k. A.
Fresenius Kabi	9,6	9,7	9,8
Fresenius Helios	3,8	3,7	3,2
Fresenius Vamed	0,7	0,7	0,3
Gesamt	57,3	56,2	k. A.

WASSERVERBRAUCH RELATIV FRESENIUS-KONZERN¹

in m ³	2019	2018
Wasserverbrauch/1 Mio € Umsatz	1.612	1.676
Wasserverbrauch/FTE	217,8	228,2

ENERGIEVERBRAUCH FRESENIUS-KONZERN¹

in Mio MWh	2019	2018	2017
Fresenius Medical Care	2,42	2,38	k. A.
Fresenius Kabi	1,64	1,65	1,57
Fresenius Helios	1,09	1,14	0,95
Fresenius Vamed	0,16	0,17	0,05
Gesamt	5,32	5,34	k. A.

ENERGIEVERBRAUCH RELATIV FRESENIUS-KONZERN¹

in Mwh	2019	2018
Energieverbrauch/1 Mio € Umsatz	150	159
Energieverbrauch/FTE	20,2	21,7

¹ Die Daten für Fresenius Medical Care umfassen den Energie- und Wasserverbrauch der Produktionsstandorte ebenso wie den Elektrizitäts- und Wasserverbrauch der Dialysekliniken. Die Treibhausgasemissionen wurden auf Grundlage der Energiedaten berechnet. Die Daten von Fresenius Kabi enthalten alle Standorte weltweit. Die Daten von Fresenius Helios enthalten alle eigenen Krankenhäuser in Deutschland und ab 2018 auch in Spanien. Die Daten von Fresenius Vamed enthalten alle voll konsolidierten Gesundheitseinrichtungen sowie ab 2018 das von Fresenius Helios an Fresenius Vamed transferierte Post-Akut-Geschäft Deutschland. Sofern Daten der Unternehmensbereiche aufgrund abweichender Erfassungszeiträume nicht vorliegen, werden diese auf Grundlage bereits vorhandener Daten extrapoliert. Eine Anpassung erfolgt im nächsten Bericht. Vorjahreswerte wurden angepasst, um der Darstellung des aktuellen Geschäftsjahres zu entsprechen.

Produktionsprozesse und die Behandlung von Patientinnen und Patienten in Krankenhäusern oder anderen Gesundheitseinrichtungen erfordern einen hohen **Energieaufwand**.

Der bauliche Zustand und die Struktur von Gesundheitseinrichtungen haben unmittelbaren Einfluss auf den Energieverbrauch. Fresenius investiert kontinuierlich in Neubauten und Modernisierungen, die den aktuellen energetischen Standards sowie jeweiligen regulatorischen Vorgaben entsprechen. Insgesamt hat Fresenius¹ im Geschäftsjahr 2019 wie im Vorjahr rund 5,3 Mio MWh an verschiedenen Energieträgern verbraucht. Hauptenergieträger im Konzern sind Strom, Erdgas sowie Fernwärme. Auch hier stehen Patienten- und Produktsicherheit im Vordergrund. Eine sichere und unterbrechungsfreie Energieversorgung hat oberste Priorität. Einsparmaßnahmen erwägen wir stets mit größter Sorgfalt. Darüber hinaus optimieren wir den Energieeinkauf hinsichtlich Bedarfsveränderungen sowie der Energieeffizienz, prüfen den möglichen Einsatz erneuerbarer Energien und erzeugen an zahlreichen Standorten eigenen Strom.

Unter den vorgenannten Hauptenergieträger ist der Bedarf an Strom ein wesentlicher CO₂-Treiber. Entsprechend sind die Scope-2-Emissionen in allen Unternehmensbereichen höher, als die Scope-1-Emissionen. Im Geschäftsjahr 2019 hat Fresenius¹ insgesamt 1.509 Tsd t CO₂-Äquivalente verursacht (2018: 1.534 Tsd t CO₂-Äquivalente).

Im Gesundheitsbereich ist der Umgang mit **Abfall** streng reguliert. Alle Standorte von Fresenius sind verpflichtet, die für die Abfallentsorgung geltenden Gesetze und Vorschriften sowie globale oder lokale Standardarbeitsverfahren und Umweltmanagementbestimmungen einzuhalten. Es gibt wichtige Schnittstellen zwischen einer fachgerechten, sicheren

Abfallentsorgung einerseits und den Anforderungen an Hygiene und Sterilität in Produktionsprozessen und Behandlungen in Kliniken andererseits. Dies reicht von der Auswahl geeigneter Entsorgungsbehälter, Reinigungs- und Sterilisationsverfahren bis hin zur Arbeitssicherheit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Entsorgung von gefährlichen, z. B. infektiösen, Abfällen.

Die Unternehmensbereiche definieren bei Bedarf spezifische Vorgaben in internen Richtlinien und vermitteln sie, wenn erforderlich, in lokalen Schulungen. Hinzu kommen Kontrollen, etwa im Bereich der Hygiene in unseren Akutkliniken, um sicherzustellen, dass die Vorgaben auch eingehalten werden.

UMWELTMANAGEMENT BEI FRESENIUS MEDICAL CARE

Fresenius Medical Care trägt aktiv dazu bei, die Auswirkungen der Geschäftstätigkeit auf die Umwelt zu verringern, indem das Unternehmen die Umweltfreundlichkeit der Aktivitäten überwacht und kontinuierlich erhöht. Es strebt nach einer möglichst hohen Ressourceneffizienz und versucht, die Vorteile neuer Technologien zu nutzen. Bei der Verbesserung der Umweltleistung unterstützen internationale Normen wie die ISO 14001 dabei, hier einem strategischen Ansatz zu folgen.

In Nordamerika ist das Umweltmanagement auf regionaler Ebene verankert. Fresenius Medical Care überprüft nationale und internationale Vorschriften kontinuierlich in Bezug auf Umweltschutz, Sicherheit von Chemikalien sowie Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, sodass seine internen Grundsätze, Leitlinien und Standardhandlungsanweisungen auf dieser Grundlage stets aktuell sind. Produktionsstandorte,

TREIBHAUSGASEMISSIONEN FRESENIUS-KONZERN¹, SCOPE 1 UND 2

in Tsd t CO ₂ -Äquivalente	2019	2018	2017
Fresenius Medical Care Scope 1	227	219	k. A.
Scope 2	547	557	k. A.
Fresenius Kabi Scope 1	165	169	174
Scope 2	249	255	248
Fresenius Helios Scope 1	107	114	103
Scope 2	178	182	152
Fresenius Vamed Scope 1	18	19	3
Scope 2	18	19	6
Gesamt Scope 1	517	521	k. A.
Scope 2	992	1.013	k. A.

TREIBHAUSGASEMISSIONEN RELATIV FRESENIUS-KONZERN¹

in t CO ₂ Äquivalente	2019	2018
Treibhausgasemissionen/1 Mio € Umsatz	42	46
Treibhausgasemissionen/FTE	5,7	6,2

Logistikzentren und Labore werden im Einklang mit den geltenden Gesetzen und unternehmensinternen Richtlinien regelmäßigen Audits unterzogen. Außerdem analysiert und überprüft Fresenius Medical Care in regelmäßigen Abständen den Energie- und Wasserverbrauch ebenso wie die Abfallmengen, um Verbräuche zu reduzieren und die Effizienz in den Kliniken zu erhöhen. Dieser Ansatz wird bereits auf 92 % der Dialysekliniken in den USA angewendet.

In der Region EMEA ist das Umweltmanagement Teil des Integrierten Managementsystems (IMS) von Fresenius Medical Care. Dessen Ziele sind die systematische Verringerung und

¹ Die Daten für Fresenius Medical Care umfassen den Energie- und Wasserverbrauch der Produktionsstandorte ebenso wie den Elektrizitäts- und Wasserverbrauch der Dialysekliniken. Die Treibhausgasemissionen wurden auf Grundlage der Energiedaten berechnet. Die Daten von Fresenius Kabi enthalten alle Standorte weltweit. Die Daten von Fresenius Helios enthalten alle eigenen Krankenhäuser in Deutschland und ab 2018 auch in Spanien. Die Daten von Fresenius Vamed enthalten alle voll konsolidierten Gesundheitseinrichtungen sowie ab 2018 das von Fresenius Helios an Fresenius Vamed transferierte Post-Akut-Geschäft Deutschland. Sofern Daten der Unternehmensbereiche aufgrund abweichender Erfassungszeiträume nicht vorliegen, werden diese auf Grundlage bereits vorhandener Daten extrapoliert. Eine Anpassung erfolgt im nächsten Bericht. Werte 2018 angepasst. Vorjahreswerte wurden angepasst, um der Darstellung des aktuellen Geschäftsjahres zu entsprechen.

Steuerung von Umweltrisiken, die Einhaltung geltender Gesetze und die Erfüllung der Erwartungen von Kunden und Patientinnen und Patienten. Auch das **Environmental Health & Safety (EHS) Basic System** ist auf Compliance und Risikokontrolle im Zusammenhang mit Umweltthemen und der Gesundheit der Beschäftigten ausgelegt. Das EHS Basic System ist umfassend: Es gilt für alle operativen Einheiten innerhalb des Integrierten Managementsystems (IMS), d. h. für alle Einheiten mit zertifiziertem Qualitätsmanagementsystem. Parallel dazu sind alle operativen Einheiten in der Region EMEA verpflichtet, eine jährliche Entsprechenserklärung zur Einhaltung von Umwelt-, Gesundheits- und Arbeitsschutzbestimmungen abzugeben.

Da sich die Strategie von GMQS im Bereich **Umweltzertifizierungen** überwiegend auf die Produktionsstandorte mit den höchsten Verbräuchen konzentriert, sind acht der größten Produktionsstandorte in EMEA nach ISO 14001 zertifiziert. Zwei dieser Produktionsstandorte können zudem eine Zertifizierung nach ISO 50001 vorweisen. Darüber hinaus sind knapp 48 % der Dialysekliniken nach ISO 14001 zertifiziert. Die Einhaltung der Umweltmanagementnormen wird in regelmäßigen Abständen von internen und externen Sachverständigen überprüft. In EMEA nutzen derzeit 72 % der Kliniken die integrierte Softwarelösung e-con5 für das Öko-Controlling. Diese Software dient dazu, Abfallmengen ebenso wie den Wasser- und Energieverbrauch zu überwachen und zu senken. Gleichzeitig ermöglicht die Software eine verbesserte Qualität und Konsistenz der Umweltdaten. In den nächsten Jahren will Fresenius Medical Care den Anteil der Kliniken mit e-con5 weiter erhöhen.

Das **Umweltmanagementprogramm** in Lateinamerika dient der Kontrolle und Verbesserung der Umweltleistungen im Bereich Energie, Wasser und Abfall in den Dialysekliniken. In dieser Region nutzen mehr als 90 % der Kliniken die integrierte Software e-con5 für das Öko-Controlling. Die Umweltdaten werden regelmäßig überprüft, um Entwicklungen und Zielerreichungen zu steuern und mögliche Ansätze für Verbesserungen zu bestimmen.

In der Region Asien-Pazifik wird das Umweltmanagement innerhalb von GMQS lokal von den einzelnen Produktionsstandorten vorangetrieben. Das Umweltmanagement umfasst hier gemäß den lokalen Bestimmungen, die sich von Standort zu Standort unterscheiden können, Wasser, Abwasser, Energie, Abfall, Treibhausgasemissionen/Luftverunreinigung und Lärm. An diesen zentralen Themenfeldern richtet das Unternehmen sein Handeln an den Produktionsstandorten aus. Das generelle Ziel ist, geltende Umweltschutzgesetze und -regelungen einzuhalten, den Einfluss der Geschäftstätigkeit auf die Umwelt zu reduzieren sowie Risiken sowohl für die Patientinnen und Patienten, Beschäftigte als auch für die Produktionsstandorte möglichst gering zu halten.

Ziel ist es, die natürlichen Ressourcen durch einen umweltschonenden und effizienten Geschäftsbetrieb zu schützen. Daher unterstützt die Zentralfunktion GMQS lokale **Nachhaltigkeitsprojekte** als Teil unserer Green & Lean-Initiativen. Ziel ist, dadurch die Ökobilanz von Fresenius Medical Care kontinuierlich zu verbessern und bewährte Umweltmanagementpraktiken in die Geschäftsaktivitäten zu integrieren. Die Verantwortung für die inhaltliche Definition, Planung und Umsetzung dieser Umweltinitiativen liegt bei den einzelnen Produktionsstandorten. Die mit den Green & Lean-Initiativen einhergehende Berichterstattung ermöglicht den Austausch bewährter Ansätze unter den Produktionsstandorten. Das

Augenmerk liegt dabei auf der Reduzierung von Emissionen, der Förderung einer verantwortungsvollen und effizienten Nutzung natürlicher Ressourcen sowie auf dem Abfallrecycling und der Wiederaufbereitung von Abwasser. Die Initiativen zielen im Wesentlichen darauf ab, Umweltbestimmungen zu erfüllen, die Risiken im Umweltbereich zu steuern und zu verringern sowie den Geschäftsbetrieb grundsätzlich umweltverträglich zu gestalten.

VERBESSERUNG DER ÖKOBILANZ IM GESAMTEN PRODUKTLEBENSZYKLUS

Fresenius Medical Care nutzt Innovationen und neue Technologien, um die Ökobilanz der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Der überwiegende Teil des Wasserverbrauchs entfällt auf die Herstellung der Dialyseflüssigkeit (Dialysat), die bei den lebensrettenden Dialysebehandlungen in den eigenen Dialysezentren weltweit verwendet wird. Die Menge des Dialysats und damit die pro Dialysebehandlung benötigte Wassermenge hängt von verschiedenen Faktoren ab, die zumeist der unmittelbaren Verantwortung des Arztes unterliegen. Dazu gehören die Blutflussrate, der verwendete Dialysator und die Behandlungsmethode. In dem Bestreben, Ressourcen zu schonen, hat die Versorgungs- und Produktqualität für Fresenius Medical Care immer Priorität. Mit den neuesten Gerätegenerationen, den Therapiesystemen 5008 und 6008, wurden Dialysemaschinen entwickelt, die die Sicherheit für die Patientinnen und Patienten erhöhen, die Behandlung aber gleichzeitig auch umweltfreundlicher machen, indem der Dialysatfluss automatisch auf den effektiven Blutfluss abgestimmt wird. Dadurch können Einsparungen bei Wasser, Dialysat und Energie erzielt und es kann zugleich eine konstant hohe Behandlungsqualität angeboten werden.

UMWELTMANAGEMENT BEI FRESENIUS KABI

Fresenius Kabi hat weltweit verbindliche Umweltrichtlinien implementiert, die den unternehmensweiten Rahmen für den Umweltschutz in allen Fresenius Kabi-Organisationen bilden. Diese Umweltrichtlinien legen allgemeine Grundsätze für die Verhütung und Beseitigung von Umweltrisiken und die Vermeidung von Umweltverschmutzungen fest. Der für alle Fresenius Kabi-Organisationen geltende **Umweltschutzprozess** umfasst vier Schritte:

- Identifizierung von Umweltaspekten;
- Einhaltung gesetzlicher und anderer regulatorischer Anforderungen;
- Bewertung des Umweltrisikos;
- Identifizierung von Umweltschutzmaßnahmen.

Jede Organisation muss Maßnahmen zum Schutz der Umwelt identifizieren, die mit Umweltaspekten ihrer Aktivitäten und Dienstleistungen verbunden sind. Dies kann die folgenden Umweltaspekte beinhalten: Abgabe von Emissionen in die Luft, ins Wasser oder in den Boden, die Nutzung von Rohstoffen und natürlichen Ressourcen, Abfall und Abwasser, Verpackungen und Transport sowie weitere lokale Umweltaspekte. Der Einfluss der jeweiligen Organisation auf die Umwelt wird bewertet und Maßnahmen zum Umweltschutz vor Ort durchgeführt. Die durchgeführten Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltauswirkungen werden im Hinblick auf ihre Wirksamkeit geprüft. Bei Auftreten von Umwelteignissen oder -vorfällen werden Maßnahmen ergriffen, um negative Umweltauswirkungen möglichst zu verhindern.

Auch bei der **Produktentwicklung** ist Umweltschutz ein wichtiger Aspekt bei Fresenius Kabi. So wurde z. B. im Produktsegment der enteralen Ernährung an der Reduktion von Plastik in Verpackungsmaterialien gearbeitet. Der enterale Behälter Easybottle wurde bereits in zwei Schritten um jeweils 2g Plastik je Easybottle reduziert. Ein weiterer Schritt zur Reduktion von Plastik hat das Unternehmen im Berichtsjahr gestartet: Der Behälter Easybottle wird nicht mehr mit Trinkhalm ausgeliefert. Das Flaschengewicht wird dadurch um 0,65g reduziert. Damit verringerte sich die für die Produktion der Easybottle benötigte Kunststoffmenge um fast 5g pro Flasche in Summe über die vergangenen Jahre oder mehr als 23 % des Ursprungsgewichts.

Zusätzlich zu den Umweltschutzrichtlinien hat das Unternehmen ein **Umweltmanagementsystem** sowie ein **Energiemanagementsystem** nach den internationalen Standards ISO 14001 und ISO 50001 etabliert und entwickelt diese ständig weiter. Globale Handbücher für beide Managementsysteme sowie Standard-Prozessrichtlinien geben den zertifizierten lokalen Einheiten die Rahmenbedingungen für ihr lokales Umweltmanagement- oder Energiemanagementsystem vor. Die beiden Managementsysteme zielen vor allem darauf ab, den Energie- und Wassereinsatz sowie Abwasser, Abfall und Emissionen in Abhängigkeit vom Produktionsvolumen zu verringern.

Fresenius Kabi verfügt über **Matrixzertifizierungen** für das globale Umwelt- und Energiemanagementsystem, die durch den TÜV Rheinland überprüft und jährlich auditiert werden. Derzeit sind 35 Organisationen von Fresenius Kabi gemäß ISO 14001 sowie 14 Organisationen gemäß ISO 50001

zertifiziert. Fresenius Kabi arbeitet daran das Umweltmanagementsystem nach dem internationalen Standard ISO 14001 sowie das Energiemanagementsystem nach dem internationalen Standard ISO 50001 bis zum Jahr 2026 weltweit an allen Produktionsstätten einzuführen¹.

Das Unternehmen überwacht kontinuierlich, dass die zertifizierten Organisationen die für sie verbindlichen Standard-Prozessrichtlinien einhalten. Global bestellte und unabhängige Auditoren führen regelmäßig interne Audits in den Organisationen durch. Das lokale Management überprüft das jeweilige Umwelt- und Energiemanagementsystem mindestens einmal im Jahr, um die fortdauernde Eignung, Angemessenheit sowie Wirksamkeit der Systeme sicherzustellen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Ebenfalls jährlich werden die lokalen Management-Reviews der Umwelt- und Energiemanagementsysteme auf globaler Ebene zusammengeführt, analysiert und bewertet.

Wenn Abweichungen zu den Anforderungen der ISO 14001- oder ISO 50001-Managementsysteme festgestellt werden, werden entsprechende Korrekturmaßnahmen eingeleitet. Gleiches gilt für Verbesserungsmöglichkeiten auf globaler oder lokaler Ebene. Wann immer Potenziale identifiziert werden, erfolgt eine Prüfung, um entsprechende Maßnahmen zu planen und umzusetzen, mit dem Ziel, das Umwelt- und Energiemanagement kontinuierlich zu verbessern.

Einen sorgsamen und verantwortungsvollen Umgang mit der Natur und ihren Ressourcen erwartet Fresenius Kabi auch von seinen Zulieferern; dies ist im **Suppliers Code of Conduct** festgelegt.

¹ Der Zertifizierungsprozess wird an allen Produktionsstätten von Fresenius Kabi bis Ende 2026 abgeschlossen sein. Die Erstellung der Zertifikate vom jeweiligen Zertifizierungsunternehmen kann sich bis ins Folgejahr erstrecken.

Die Verantwortung für das Umwelt- und Energiemanagement liegt bei den divisionalen und lokalen Organisationen; die globale Steuerungsverantwortung obliegt der zentralen Organisation, die an das zuständige Vorstandsmitglied von Fresenius Kabi berichtet. Die verantwortliche Abteilung analysiert und bewertet die Arbeitsabläufe und Prozesse auf globaler und lokaler Ebene und ermöglicht so den Austausch von Verfahren, die sich als effizient oder beispielhaft erwiesen haben. So haben wir beispielsweise im Jahr 2019 eine interne Informationsplattform zum Austausch über Verfahren des Energie- und Wassermanagements etabliert, die sich an alle relevanten Produktionsstandorte richtet. Hieraus sind bereits erste Ideen für Verfahrensverbesserungen entstanden, die wir priorisieren und deren Umsetzung wir prüfen werden. Auch mittels interner Audits identifiziert Fresenius Kabi Verbesserungspotenziale an den Standorten und entwickelt mit den lokalen Verantwortlichen geeignete Maßnahmen, um diese Potenziale zu erschließen.

Die zertifizierten Organisationen arbeiten kontinuierlich daran, ihre **Energie- und Umweltleistung** zu verbessern. Fresenius Kabi z. B. hat im Werk Haina in der Dominikanischen Republik seine vorhandene Kälteanlage gegen eine neue, effizientere ausgetauscht und spart damit 756 MWh pro Jahr an Energie ein.

Im vergangenen Jahr hat sich der Anteil der verwerteten **Abfälle**¹ am intern generierten Gesamtabfall aus den Produktionsstätten, Compoundingzentren und Logistikstandorten wie folgt verändert: für ungefährlichen Abfall hat sich der Anteil im Vergleich zum Vorjahr von 77 % auf 76 % verändert; für gefährlichen Abfall im gleichen Zeitraum von 87 % auf 79 %.²

UMWELTMANAGEMENT BEI FRESenius HELIOS

Das Umweltmanagement der Helios Kliniken in Deutschland wird durch den Geschäftsbereich Infrastruktur³ verantwortet. Dieser berichtet direkt an den Geschäftsführer des operativen internationalen Geschäfts (COO).

Der Geschäftsbereich Infrastruktur unterstützt die Kliniken beim zentralen Einkauf von Produkten oder Dienstleistungen sowie beim Austausch von erprobten Verfahren. Von hoher Bedeutung sind für sie vor allem die **Energieeffizienz** und die **Trinkwasserqualität**. Da Letztere jederzeit gesichert und mikrobiologische Verunreinigungen verhindert werden müssen, steuert Helios den Wasserverbrauch in Krankenhäusern und Kliniken im Hinblick darauf, die Wasserqualität dauerhaft zu gewährleisten.

Der Geschäftsbereich hat ein zentrales Beschaffungs- und Managementsystem etabliert, das den **Energieverbrauch** jedes Standorts in Deutschland erfasst. Helios vergleicht mithilfe dieses Systems die Verbrauchswerte der Standorte und setzt auf Basis dieses Benchmarkings Verbesserungsmaßnahmen um. Das System liegt auch der Zertifizierung aller Kliniken von Helios in Deutschland nach dem Energiedienstleistungsgesetz (EDL-G) gemäß DIN EN 16247 zugrunde. Helios hat 2019 in Deutschland die flächendeckende Einführung eines Energiemanagementsystems nach ISO 50001 initiiert. Darüber hinaus ist ab 2020 die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 in Vorbereitung. Nach der erfolgreichen Implementierung des Energiemanagementsystems nach ISO 50001 sollen ab 2021 erste Klinikstandorte in Deutschland nach ISO 14001 zertifiziert werden.

In Spanien nutzen wir bereits die Norm ISO 50001 zur Zertifizierung des **Energiemanagements** von Krankenhäusern und streben an, die Energieeffizienz in den Krankenhäusern zu erhöhen. Seit 2016 hat Helios Spanien ein Energiemanagementkomitee eingesetzt, um Erfahrungen und Best Practices im gesamten Unternehmen auszutauschen. Das Unternehmen erfasst auch seine Treibhausgasemissionen und will diese durch Energieeffizienzmaßnahmen reduzieren. Helios Spanien nutzt den Standard ISO 14001 im **Umweltmanagement**, um den Energieverbrauch zu kontrollieren, das Abfallmanagement zu verbessern, das Bewusstsein der Mitarbeiter für die Umwelt zu schärfen und damit die Nachhaltigkeit der Krankenhäuser zu verbessern. Im Jahr 2011 wurde der Zertifizierungsprozess sowohl für den ISO Standard 50001 als auch ISO Standard 14001 gestartet, die erste Zertifizierung wurde 2016 abgeschlossen. Zum Ende des Jahres 2019 waren in Spanien bereits 6 Krankenhäuser gemäß ISO 50001 sowie 41 gemäß ISO 14001 zertifiziert. Im Jahr 2020 sollen weitere Krankenhäuser hinzukommen.

Ihre **Abfälle und Abwässer** entsorgen die Krankenhäuser in Deutschland und Spanien entsprechend den übergeordneten Rahmenbedingungen und gesetzlichen Vorgaben, z. B. dem deutschen Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) oder spanischen Vorgaben (Ley 22/2011). Die Abfallentsorgung von Helios Spanien basiert ausschließlich auf der Zusammenarbeit mit autorisierten Dienstleistern und beinhaltet darüber hinaus das Wiederverwenden und Recyceln spezieller Abfälle, wo möglich. In Deutschland sind die Vorgaben in den Abwassersatzungen der Kommunen und Landkreise zu beachten. Für

¹ Der Anteil der verwerteten Abfälle am Gesamtabfall umfasst Abfälle, die der Wiederverwertung, dem Recycling sowie der Rückgewinnung, einschließlich der Energierückgewinnung zugeführt werden. Da einige Bestätigungen z. B. der Verwertungsmenge erst nach der Erstellung des Berichts vorliegen, wird hier teilweise eine Hochrechnung erstellt.

² Gefährlicher/ungefährlicher Abfall gemäß dem Basler Übereinkommen über die Kontrolle der grenzüberschreitenden Verbringung gefährlicher Abfälle und ihrer Entsorgung vom 22. März 1989.

³ Der Geschäftsbereich Infrastruktur wurde zum 15. August 2018 neu geschaffen. Die Funktion vereint die Bereiche Bau- und Projektsteuerung, Betriebstechnik, Sterilgutaufbereitung sowie Beauftragtenwesen einschließlich Umweltmanagement bei Helios Deutschland.

Krankenhäuser hat eine ordnungsgemäße Abfallentsorgung hohe Bedeutung. Helios versteht das Entsorgungsmanagement als Prozess: Er beginnt mit der Abfallvermeidung und reicht bis zur konsequenten Verwertung oder umweltverträglichen Beseitigung. Dabei sind Anforderungen an den Umwelt-, Arbeits- und Infektionsschutz sowie an die Krankenhaushygiene zu berücksichtigen. Dies betrifft insbesondere Klinikabfälle, z. B. aus der Diagnose und der Behandlung von Krankheiten.

UMWELTMANAGEMENT BEI FRESENIUS VAMED

Für das Umweltmanagement der konsolidierten Gesundheitseinrichtungen von Fresenius Vamed ist die jeweilige Geschäftsführung direkt verantwortlich. Für Fresenius Vamed ist der ressourcenschonende Umgang mit Energieträgern und Frischwasser von besonderer Bedeutung. Die Gesundheitseinrichtungen, die das Unternehmen selbst errichtet hat, nutzen Bau- und Installationstechniken, die ein optimales **Ressourcenmanagement** ermöglichen.

In Österreich ist das Energiemanagement von Fresenius Vamed für Gesellschaften mit Mehrheitsbeteiligung nach ISO 50001 zertifiziert. Es wird regelmäßig auditiert. Auch die von Fresenius Vamed geleiteten Spas und Medical-Wellness-Einrichtungen haben 2016 ein **Energiemanagement** nach ISO 50001 eingeführt und von Quality Austria zertifizieren lassen. Auf Basis des Energiemanagements erhalten die Einheiten einen Rahmen, innerhalb dessen sie selbst Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Energieeffizienz definieren und umsetzen.

MENSCHENRECHTE ACHTEN

Als weltweit tätiger Gesundheitskonzern verbessern wir in vielen Ländern den Zugang zu bezahlbarer, qualitativ hochwertiger Gesundheitsversorgung für die Menschen vor Ort:

- ▶ **Fresenius Medical Care** führt weltweit alle 0,6 Sekunden eine Dialysebehandlung durch.
- ▶ **Fresenius Kabi** ermöglicht mit einem breiten Angebot an Generika und Biosimilars, dass Patientinnen und Patienten ihrem medizinischen Bedarf entsprechend Zugang zu modernen Therapien und einer bezahlbaren Gesundheitsversorgung erhalten.
- ▶ **Fresenius Helios** hat in Deutschland und Spanien in den vergangenen fünf Jahren mehr als 2 Mrd € in die Modernisierung und Weiterentwicklung des klinischen Angebots investiert und trägt damit flächendeckend zu einer hochqualitativen Gesundheitsversorgung bei.
- ▶ **Fresenius Vamed** ist in Ländern tätig, in denen die Entwicklung der Gesundheitsinfrastruktur noch am Anfang steht. Damit trägt Fresenius Vamed entscheidend dazu bei, Patientinnen und Patienten den Zugang zu Gesundheitseinrichtungen zu ermöglichen.

Diese Bestrebungen unterstützen wir mit zusätzlichen Initiativen und Projekten weltweit:

- ▶ **Fresenius Medical Care** fördert in Zusammenarbeit mit der Sustainable Kidney Care Foundation Projekte, durch die in Regionen ohne eine bestehende Versorgungsstruktur Personen mit akutem Nierenversagen Zugang zu einer Dialysebehandlung erhalten.

- ▶ **Fresenius Kabi** unterstützt den JumpStart Research Grant und fördert damit junge Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bei ihrer Forschung im Bereich der parenteralen Ernährung.
- ▶ **Helios Deutschland** bietet in Zusammenarbeit mit der Hilfsorganisation Friedensdorf International kostenlose Behandlungen für Kinder aus Krisen-Ländern in deutschen Helios-Kliniken an.
- ▶ **Fresenius Vamed** trägt im Rahmen eines Projektes der österreichischen Regierung in Kenia durch Modernisierung und Ausstattung neuester Technik von Geburtsstationen in ländlichen Regionen und das Training des lokalen Personals zur Verbesserung der Gesundheitsversorgung von Neugeborenen und Müttern bei.

Wir bekennen uns dazu, Menschenrechte, wie sie in internationalen Standards, z. B. der Menschenrechtscharta der Vereinten Nationen und den Grundprinzipien der Internationalen Arbeitsorganisation (International Labour Organization – ILO)¹, festgelegt sind, zu achten und deren Einhaltung zu unterstützen. Wir betrachten dies als Teil unserer Verantwortung als Unternehmen.

Im Jahr 2018 haben wir eine **konzernweite Menschenrechtserklärung** verabschiedet. Diese enthält menschenrechtliche Aspekte, die für Fresenius von besonderer Bedeutung sind. Unsere Aktivitäten dienen der Achtung der Menschenrechte und sollen die Wahrung der Menschenrechte unterstützen. Wir haben uns vorgenommen, diese Aktivitäten ständig weiterzuentwickeln.

Aktuell führen wir ein konzernweites Projekt zu menschenrechtlichen Sorgfaltspflichten durch, in dem wir durch Analysen in allen Unternehmensbereichen die menschenrechtlichen Themen und Handlungsfelder identifizieren, die

¹ Erklärung der ILO über grundlegende Rechte und Pflichten bei der Arbeit vom 1. Juni 1998

für unsere Wertschöpfungsketten besonders relevant sind. Dabei berücksichtigen wir die Geschäftsmodelle der Unternehmensbereiche, aktuelle Diskurse, z. B. von Nicht-Regierungsorganisationen, und der Öffentlichkeit, sowie aktuelle regulatorische Entwicklungen, wie die Nationalen Aktionspläne zu Wirtschaft und Menschenrechten. Wir planen, die identifizierten Handlungsfelder zu priorisieren und im Jahr 2020 mit der Umsetzung von ersten Maßnahmen zu starten.

In unserer Menschenrechtserklärung positionieren wir uns zu den folgenden Themenfeldern:

▶ **Ausbeuterische und illegale Kinder- oder Zwangsarbeit unterlassen**

Verantwortung für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu übernehmen ist Teil des unternehmerischen Selbstverständnisses des gesamten Fresenius-Konzerns. Wir dulden keine Gewalt, Gewaltandrohung oder andere Formen der Nötigung. Wir fühlen uns insbesondere verpflichtet, Kinder vor Ausbeutung zu schützen. Wir verbieten es strikt, ausbeuterische und illegale Kinder- oder Zwangsarbeit einzusetzen, zu unterstützen oder zu billigen. Prozesse in den lokalen Einheiten aller Unternehmensbereiche dienen dazu, die geltenden Gesetze zur Verhinderung von ausbeuterischer und illegaler Kinder- oder Zwangsarbeit zu befolgen. Wir erwarten zudem von unseren Geschäftspartnern, dass sie sich an diese Gesetze halten. Sofern es Gesetze in einzelnen Ländern erfordern, bestätigen wir die Einhaltung dieser Gesetze auf den Webseiten unserer lokalen Einheiten.

▶ **Diskriminierung unterbinden und Chancengleichheit fördern**

Wir unterstützen die Chancengleichheit aller Menschen und stellen uns gegen Diskriminierung jeder Art. Niemand darf z. B. aufgrund der Hautfarbe, der Abstammung, des Geschlechts, des Glaubens, der politischen Einstellung, des Alters, der körperlichen Verfassung, der sexuellen Orientierung, des Aussehens oder sonstiger persönlicher Eigenschaften diskriminiert werden. Ebenso dulden wir keine Diskriminierung aufgrund der Mitgliedschaft in Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen. Wir streben ein offenes, faires und wertschätzendes Miteinander an. Alle Unternehmensbereiche haben diese Grundsätze in ihren **Verhaltenskodizes** verankert. Fresenius Kabi hat gemeinsame Unternehmenswerte für alle Beschäftigten formuliert, die zum weltweit einheitlichen Verständnis der Unternehmenskultur beitragen. Sie unterstreichen die Bedeutung respektvoller Zusammenarbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Werte sind auch Teil des Verhaltenskodex und des Qualitätsmanagementhandbuchs von Fresenius Kabi. Fresenius Helios legt besonderen Wert auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, insbesondere für Beschäftigte in Schichtarbeit oder mit Rufbereitschaft, und bietet bzw. unterstützt Kinderbetreuung; damit will das Unternehmen für mehr Chancengleichheit im Berufsalltag sorgen. Mit diesen und weiteren beispielhaften Maßnahmen fördern wir eine diskriminierungsfreie Unternehmenskultur bei Fresenius. Weitere Informationen und Kennzahlen zu unserer Personalstruktur und Diversität finden Sie auf den Seiten 114 ff.

▶ **Sichere Arbeitsbedingungen schaffen**

Wir tragen Sorge dafür, dass die notwendigen Arbeitssicherheitsmaßnahmen getroffen werden und die Arbeitsbedingungen für alle unsere Beschäftigten fair und sicher sind. Wir wollen unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen gesunden und produktiven Arbeitsplatz bieten. Ausführliche Erläuterungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz finden Sie auf den Seiten 121 ff.

▶ **Recht auf Vereinigungsfreiheit und Kollektivvereinbarungen respektieren**

Wir respektieren die Vereinigungsfreiheit und das Recht auf Kollektivverhandlungen. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können im Rahmen der lokalen Gesetze Gewerkschaften beitreten, Arbeitnehmervertretungen gründen und sich über diese in Kollektivverhandlungen engagieren. Wie im Verhaltenskodex beschrieben, fördern wir eine offene und direkte Kommunikation mit allen Beschäftigten und stellen uns bewusst gegen Diskriminierung. Niemand darf am Arbeitsplatz aufgrund der Mitgliedschaft in Gewerkschaften oder Arbeitnehmervertretungen diskriminiert werden. Weitere Informationen zum Thema Mitarbeiterbeteiligung und Mitbestimmung finden Sie auf den Seiten 120 f.

▶ **Personenbezogene Daten schützen**

Wir respektieren die Privatsphäre aller Menschen und fühlen uns deshalb auch verantwortlich für den Schutz der personenbezogenen Daten unserer Patientinnen und Patienten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Kundengruppen und Lieferanten. Zugleich erwarten unsere

Patientinnen und Patienten einen angemessenen Schutz ihrer personenbezogenen Daten. Unserer Verantwortung im Rahmen dieses besonderen Vertrauensverhältnisses sind wir uns bewusst. Unsere Prozesse im Umgang mit Patientendaten gestalten wir entsprechend. Alle Unternehmensbereiche und die Fresenius SE & Co. KGaA verfügen über umfassende Datenschutz-Management-Systeme, die den sorgfältigen Umgang mit den uns zur Verfügung gestellten Daten sicherstellen. Details hierzu finden Sie im Abschnitt über unsere Datenschutz-Management-Systeme auf den Seiten 106 ff.

► **Einfluss auf unsere Umwelt beachten**

Teil unserer gemeinsamen Verantwortung ist auch, die Natur als Lebensgrundlage zu schützen, Ressourcen zu schonen und unsere Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Es ist unsere gemeinsame Aufgabe, die Lebensgrundlagen für zukünftige Generationen zu bewahren. Wir betrachten es deshalb als selbstverständlich, alle für uns geltenden gesetzlichen Vorgaben einzuhalten. Darüber hinaus entwickeln wir unsere Umweltschutzmaßnahmen stetig weiter. Weitere Ausführungen dazu finden Sie auf Seite 125 ff.

► **Verantwortung in der Lieferkette übernehmen**

Wir erwarten von unseren Lieferanten und Geschäftspartnern, dass sie sich zu ethischen Verhaltensstandards im täglichen Geschäft und gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt verpflichten. Das beinhaltet u. a. die oben beschriebenen Handlungsfelder in Bezug auf die Einhaltung der Menschenrechte. Weitere Informationen dazu, wie wir Verantwortung in der Lieferkette übernehmen, finden Sie auf Seite 133.

Bei unserer Menschenrechtserklärung handelt es sich um eine Selbstverpflichtung, die für alle Unternehmensbereiche und die Fresenius SE & Co. KGaA gilt. Sie ergänzt die Bekenntnisse und Prinzipien zur Achtung von Menschenrechten, die alle Unternehmensbereiche in ihren Verhaltenskodizes festgelegt haben.

Die Sicherheit unserer Patientinnen und Patienten hat für uns höchste Priorität. Millionen von ihnen verlassen sich weltweit auf die Qualität unserer Versorgung. Daher gilt für alle Unternehmensbereiche: Sobald wir Hinweise auf Mängel oder Einschränkungen bei unseren Produkten, Therapien oder Prozessen erkennen, machen wir diese transparent und ergreifen die erforderlichen Maßnahmen. Auch bei der Durchführung von klinischen Studien genießt die Patientensicherheit höchste Priorität. Wir erfüllen ethische, medizinische und rechtliche Anforderungen und reagieren, sobald es Hinweise auf Abweichungen gibt. Wir sorgen mit regelmäßigen Präsenz- oder Online-Schulungen zum jeweiligen Verhaltenskodex dafür, dass unsere Werte und Verhaltensgrundsätze fest im Bewusstsein unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte verankert bleiben.

Die operative Umsetzung und Überprüfung dieser Aktivitäten liegen in der Verantwortung der entsprechenden Funktionen in den Unternehmensbereichen. Maßnahmen wie Schulungen zu den Verhaltenskodizes und Möglichkeiten zur Meldung von Fehlverhalten und Verstößen werden durch die Compliance-Management-Systeme unterstützt (Details siehe Seite 111 ff.). Zudem finden risikobasierte Überprüfungen auch im Rahmen interner Audits statt.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche und der Fresenius SE & Co. KGaA sowie externer Partner können auf mögliche Verstöße, auch zu Aspekten der Menschenrechte, über Hinweisgebersysteme oder speziell hierfür eingerichtete E-Mail-Adressen hinweisen. Darüber hinaus können Beschäftigte ihre Anliegen direkt bei ihren Vorgesetzten vorbringen. Weitere Informationen zu den Meldemöglichkeiten enthält der Abschnitt Compliance-Management-Systeme auf Seite 114. Sofern wir Kenntnis von möglichen Verstößen erlangen, treffen wir entsprechende Vorkehrungen.

Wir nehmen die Ergebnisse der internen Überprüfungen sowie Hinweise zum Anlass, unsere Unternehmensprozesse zu überprüfen und Korrektur- oder Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen.

Im vergangenen Geschäftsjahr sind keine Ereignisse mit wesentlichen negativen Auswirkungen bekannt geworden, die unserem Ziel der Achtung der Menschenrechte entgegenstehen.

VERANTWORTUNG IN DER LIEFERKETTE

Unsere Unternehmensbereiche decken einen großen Teil ihrer Wertschöpfungskette selbst ab und sichern so höchste Qualitätsstandards. Darüber hinaus arbeiten wir weltweit mit Lieferanten und anderen Geschäftspartnern zusammen, um unsere Patientinnen und Patienten zu versorgen.

Von unseren Lieferanten und Geschäftspartnern erwarten wir, dass sie sich zu **ethischen Verhaltensstandards** im täglichen Geschäft und gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der Gesellschaft und der Umwelt verpflichten. Dies beinhaltet auch die in unserer Menschenrechtserklärung niedergelegten Themenfelder.

Wir konkretisieren und kommunizieren unsere Erwartungen an Lieferanten, Dienstleister und andere Partner. Fresenius Medical Care hat seine Erwartungen in den **Sustainability Principles**¹ verankert, welche Teil der Standardhandlungsanweisungen, die in der globalen GMQS-Beschaffungsorganisation sowie in den strategischen Beschaffungseinheiten in EMEA, Lateinamerika und Asien-Pazifik gelten. Bei Fresenius Kabi², Fresenius Vamed und der Fresenius SE & Co. KGaA sind die Erwartungen in Verhaltenskodizes für Geschäftspartner und Lieferanten festgeschrieben. Fresenius Helios legt die Erwartungen an Geschäftspartner in seinen jeweiligen Verträgen fest. In den Unternehmensbereichen werden die Sustainability Principles bzw. die Verhaltenskodizes für

Geschäftspartner in Einkaufsverträgen verwendet, als Anlagen beigefügt oder es wird auf die Internetseite verwiesen. Damit wollen wir erreichen, dass sich unsere Partner zu unseren Verhaltensstandards bekennen. Verantwortlich für die Auswahl und Beauftragung der Lieferanten sind die Funktionen der Unternehmensbereiche, etwa der Einkauf. Sie werden in ihrer Arbeit von Compliance-Management-Systemen unterstützt, dazu zählen Geschäftspartnerprüfungen und Meldesysteme für mögliches Fehlverhalten.

Wir erwarten von unseren Partnern in der Lieferkette, dass sie Prozesse einführen, die geeignet sind, die Einhaltung der geltenden Standards sicherzustellen. Wenn wir ein Fehlverhalten vermuten, reagieren wir – je nach der Schwere des Fehlverhaltens – entsprechend, z. B. mit zusätzlichen Kontrollmaßnahmen.

Darüber hinaus hat Fresenius Kabi strategische Lieferanten identifiziert, die aufgrund ihrer Bedeutung für das Geschäft einer besonderen Überwachung unterliegen; diese wird von der globalen strategischen Einkaufsorganisation gesteuert. Anhand festgelegter Prozesse findet zunächst eine risikobasierte Einstufung der strategischen Lieferanten und nachfolgend eine regelmäßige Bewertung statt, welche neben Qualitäts-, auch Arbeits- und Gesundheitsschutz- sowie Umweltaspekte und Compliance beinhaltet. Dieser Prozess beinhaltet auch **Audits** bei Lieferanten. Strategische Wirkstoff-Lieferanten durchlaufen eine zusätzliche Bewertung, durch die mögliche Umweltrisiken identifiziert werden und der Lieferant gegebenenfalls zur Umsetzung von Umwelt-

schutzmaßnahmen aufgefordert wird. Fresenius Kabi hat zusätzlich einen Vertrag mit einem externen Dienstleister abgeschlossen, der Nachhaltigkeitsbewertungen für globale Lieferketten bereitstellt, um die Lieferantenbewertung zu unterstützen. Die ersten Lieferanten wurden 2019 zur Bewertung eingeladen und in den Bereichen Umwelt, Arbeitnehmer- und Menschenrechte, Ethik sowie nachhaltigem Einkauf bewertet.

Fresenius Medical Care hat sich zum Ziel gesetzt, sein Einkaufsverhalten nachhaltiger und einheitlicher zu gestalten, und hat deshalb ein entsprechendes Projekt als Teil eines globalen Nachhaltigkeitsprogramms gestartet. Die bereichsübergreifende, internationale Arbeitsgruppe wird sich zunächst auf Themen wie Risikomanagement in der Lieferkette, nachhaltige Lieferstrategie und Management von Lieferantenbeziehungen konzentrieren.

¹ <https://www.freseniusmedicalcare.com/en/about-us/responsibility/>

² <https://www.fresenius-kabi.com/responsibilities/business-partner-code-of-conduct>; <https://www.fresenius-kabi.com/responsibilities/suppliers-code-of-conduct>

VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT DES GESONDERTEN NICHTFINANZIELLEN KONZERNBERICHTS

An den Aufsichtsrat der Fresenius SE & Co. KGaA, Bad Homburg v. d. Höhe

Wir haben den gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht sowie den durch Verweis als Bestandteil qualifizierten Abschnitt im Konzernlagebericht „Geschäftsmodell des Konzerns“ (im Folgenden „nichtfinanzieller Konzernbericht“) der Fresenius SE & Co. KGaA, Bad Homburg v. d. Höhe (im Folgenden „Fresenius“ oder „Gesellschaft“) nach §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB, für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Die gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft sind verantwortlich für die Aufstellung des nichtfinanziellen Konzernberichts in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung des nichtfinanziellen Konzernberichts sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung des nichtfinanziellen Konzernberichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

ERKLÄRUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS IN BEZUG AUF DIE UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSSICHERUNG

Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1).

VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über den nichtfinanziellen Konzernbericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, dass uns keine Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der nichtfinanzielle Konzernbericht der Gesellschaft im Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2019 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementsprechend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Befragungen von für die Wesentlichkeitsanalyse verantwortlichen Mitarbeitern des CSR-Kernteams, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Themen und entsprechender Berichtsgrenzen von Fresenius zu erlangen.
- Eine Risikoeinschätzung, einschließlich einer Medienanalyse, zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung von Fresenius in der Berichtsperiode.
- Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung von Angaben zu Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelangen, Achtung der Menschenrechte und Bekämpfung von Korruption und Bestechung, einschließlich der Konsolidierung der Daten.
- Befragungen von Mitarbeitern, die für die Ermittlung und Zusammenstellung der Angaben zu Konzepten, Due-Diligence-Prozessen, Ergebnissen und Risiken, die Durchführung von internen Kontrollhandlungen und die Konsolidierung der Angaben verantwortlich sind.
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente.
- Analytische Beurteilung der Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von allen Standorten gemeldet wurden.

- Einschätzung der lokalen Datenerhebungs-, Validierungs- und Berichterstattungsprozesse sowie der Verlässlichkeit der gemeldeten Daten durch eine Stichprobenerhebung bei der Clinica La Luz SL, Madrid der Helios Healthcare Spain S.L.U. und dem Fresenius Medical Care Standort Ogden, UT der Fresenius USA Manufacturing Inc. (Vereinigte Staaten von Amerika).
- Einschätzung der Gesamtdarstellung der Angaben.

PRÜFUNGSURTEIL

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der nichtfinanzielle Konzernbericht der Fresenius SE & Co. KGaA für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b, 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

VERWENDUNGSBESCHRÄNKUNG / AAB-KLAUSEL

Dieser Vermerk ist an den Aufsichtsrat der Fresenius SE & Co. KGaA, Bad Homburg v. d. Höhe, gerichtet und ausschließlich für diesen bestimmt. Gegenüber Dritten übernehmen wir insoweit keine Verantwortung.

Dem Auftrag, in dessen Erfüllung wir vorstehend benannte Leistungen für den Aufsichtsrat der Fresenius SE & Co. KGaA, Bad Homburg v. d. Höhe, erbracht haben, lagen die Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in der Fassung vom 1. Januar 2017 zugrunde (<https://www.kpmg.de/bescheinigungen/lib/aab.pdf>). Durch Kenntnisnahme und Nutzung der in diesem Vermerk enthaltenen Informationen bestätigt jeder Empfänger, die dort getroffenen Regelungen (einschließlich der Haftungsbeschränkung auf EUR 4 Mio. für Fahrlässigkeit in Ziffer 9 der AAB) zur Kenntnis genommen zu haben, und erkennt deren Geltung im Verhältnis zu uns an.

Frankfurt am Main, den 19. Februar 2020

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Glöckner
Wirtschaftsprüfer

Brokof
Wirtschaftsprüferin