

---

---

## Der Patient steht im Mittelpunkt unseres Handelns

**Dr. Gerd Krick**

Vorsitzender des Vorstandes  
der Fresenius AG

in der Hauptversammlung am 28. Mai 2003



---

---

### Begrüßung

Guten Morgen, sehr verehrte Damen und Herren,

im Namen des Vorstandes der Fresenius AG begrüße ich Sie sehr herzlich zu unserer heutigen ordentlichen Hauptversammlung sowie zur anschließenden gesonderten Versammlung der Vorzugsaktionäre. Wir freuen uns, dass Sie so zahlreich erschienen sind, und danken Ihnen für Ihr Interesse an der Entwicklung des Unternehmens. Sehr herzlich begrüße ich auch unsere Gäste und die Vertreter der Presse.

Zu Beginn möchte ich Ihnen einen Überblick geben über das Geschäftsjahr 2002 und über die ersten drei Monate des laufenden Jahres.

### Geschäftsjahr 2002

Das vergangene Jahr war ein schwieriges Jahr, da wir sowohl bei Fresenius Medical Care als auch bei Fresenius Kabi kostenintensive Maßnahmen durchgeführt haben, die das Ergebnis belasteten. Bei Fresenius Medical Care war dies die Umstel-

lung der Dialyse auf die Einmalverwendung der Dialysatoren – dem sogenannten re-use auf single-use – und bei Fresenius Kabi waren es die abschließenden Restrukturierungsmaß-

---

---

**Wir haben den Umsatz  
im vergangenen Jahr um  
3 % auf 7,5 Milliarden  
Euro gesteigert.**

---

---

nahmen. Für beide Unternehmensbereiche waren diese Maßnahmen von strategischer Bedeutung und haben eine langfristige Wirkung im Hinblick auf die Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit. Das Geschäftsjahr war auch deshalb nicht einfach, weil wir uns in einem immer schwächer werdenden konjunkturellen Umfeld behaupten müssen. Von der Regierung verordnete Kosteneinsparungen im Gesundheitswesen erfordern ständig neue Lösungen und Maßnahmen, um die Profitabilität zu erhalten. Trotz dieser Entwicklungen war 2002 im Ausgang ein sehr positives Jahr für uns.

Wir haben den Umsatz im vergangenen Jahr um 3 % auf 7,5 Milliarden Euro gesteigert. Dabei wirkten sich die veränderten Währungsrelationen negativ aus: Vor allem aus der Umrechnung von Dollar in Euro sowie aus der Abwertung des argentinischen Peso hatten wir einen rechnerischen Effekt von minus 6 %. Dies bedeutet, dass wir den Umsatz währungsbereinigt um 9 % gesteigert haben.

Ausgezeichnet wiederum war unser organisches Wachstum in Höhe von 6 %, das sich in dieser Größenordnung an die Vorjahresmarken anschließt. Diese 6 % entsprechen einem Zuwachs von rund 440 Millionen Euro und dieser Zuwachs – allein aus eigener Kraft – ist Beleg für unsere exzellente Position in den Märkten der Welt.

Unsere Wachstumsraten in den verschiedenen Regionen der Welt sind sehr gut. Um Ihnen ein objektives Bild unserer Leistung geben zu können, zeige ich Ihnen hier die währungsbereinigten Steigerungsraten: In Europa erreichten wir eine 13 %ige Umsatzzunahme – dieser Anstieg war

zum Teil durch Akquisitionen und die erstmalige volle Konsolidierung der Wittgensteiner Kliniken getragen.

## Unsere Wachstumsraten in den verschiedenen Regionen der Welt sind sehr gut.

Dennoch, in Europa konnten wir ein organisches Wachstum von 7 % erzielen und dies in einem gesättigten, kaum mehr wachsenden Markt. Hohes Wachstum erreichten wir in der Region Asien-Pazifik mit einem Plus von 23 %. Die starke Nachfrage nach Gesundheitsleistungen in diesen Märkten hält unvermindert an. Erfolgreich waren unsere Aktivitäten mit einer Umsatzzunahme von 11 % auch in Lateinamerika. Ich kann „erfolgreich“ hier ohne Einschränkung gebrauchen, wenn Sie sich vor Augen führen, welche desaströse wirtschaftliche und politische Bedingungen in vielen Ländern Lateinamerikas vorherrschen. Ein Wachstum von 4 % erreichten wir in Nordamerika. Dieses nicht ganz unseren Erwartungen entsprechende Wachstum ist auf die Mehrbelastung unserer Mitarbeiter durch die Maßnahmen zur Einführung der Single-use-Dialysatoren zurückzuführen.

### Fresenius-Konzern: Finanz-Kennzahlen 2002

	2002	Veränderung im Vergleich zu 2001	
		operatives Ergebnis	Jahresüberschuss
Operatives Ergebnis	837 Mio €	+ 15 %	+ 10 %
Jahresüberschuss	134 Mio €	+ 53 %	+ 44 %

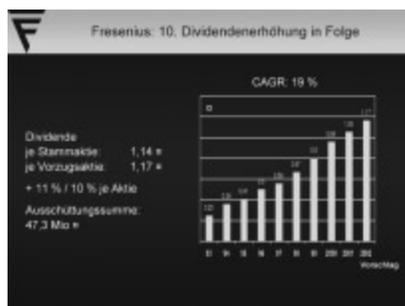
Auch im Ergebnis spiegeln sich die bereits erwähnten Belastungen aus den im Jahr 2002 durchgeführten Maßnahmen wider. Wir konnten zwar beim operativen Ergebnis einen währungsbereinigten Anstieg von 15 % und beim Jahresüberschuss von 53 % erreichen, also durchaus sehr positive Zahlen. Allerdings ist zu berücksich-

tigen, dass gemäß US-GAAP-Regeln ab dem Jahr 2002 die jährliche Goodwill-Abschreibung entfällt. Bereinigt man dementsprechend auch die Zahlen des Jahres 2001, so hätten sowohl das operative Ergebnis als auch der Jahresüberschuss unter dem Wert des Jahres 2001 gelegen, und zwar um -4 bzw. -7 %. Die Goodwill-Abschreibung wurde durch eine jährliche Überprüfung – den so genannten impairment test – ersetzt. Bei dieser Überprüfung wird festgestellt, ob ak-

## Auch im Ergebnis spiegeln sich die Belastungen aus den im Jahr 2002 durchgeführten Maßnahmen wider.

quirierte Geschäftswerte noch werthaltig sind. Dies war bei Fresenius der Fall und dies zeigt, dass trotz der Vielzahl großer und auch schwieriger Akquisitionen, die wir in den letzten Jahren durchgeführt haben, der Goodwill der akquirierten Gesellschaften werthaltig ist.

### Fresenius: 10. Dividendenerhöhung in Folge



Trotz des auf bereinigter Basis rückläufigen Ergebnisses schlagen wir Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, eine Erhöhung der Dividende vor. Wir wollen damit Kontinuität zeigen und gleichzeitig unser Vertrauen in die positive Entwicklung von Fresenius in diesem und in den folgenden Jahren zum Ausdruck bringen. Die Dividende je Stammaktie soll von 1,03 Euro auf 1,14 Euro und je Vorzugsaktie von 1,06 Euro auf 1,17 Euro erhöht werden. Die Ausschüttungssumme beträgt rund 47

Mio Euro und entspricht damit 35 % des Konzern-Jahresüberschusses. Es ist die 10. Dividendenerhöhung in

## Trotz des auf bereinigter Basis rückläufigen Ergebnisses schlagen wir eine Erhöhung der Dividende vor.

Folge. Die durchschnittliche jährliche Steigerungsrate in diesem Zeitraum beträgt 19 %, eine – wie ich meine – hervorzuhebende Zahl.

In den letzten Jahren haben wir erheblich investiert – sowohl in Sachanlagen als auch in Akquisitionen, wie Sie auf diesem Bild sehen. Wir haben damit hohe Vorleistungen erbracht, um unser Wachstum in den nächsten Jahren zu sichern. Im Jahr 2002 konnten wir die Mittel für Investitionen um mehr als die Hälfte verringern – auf 507 Millionen Euro, nachdem wir im Jahr davor noch 1,2 Milliarden Euro investiert hatten.

Von diesen 507 Millionen Euro entfielen 377 Millionen Euro auf Sachanlagen, 130 Millionen auf Akquisitionen, vorwiegend für weitere Dialysekliniken. Die Sachinvestitionen erfolgten im Wesentlichen in den Neuaufbau von Dialysekliniken sowie in den Ausbau und die Optimierung von Produktionsanlagen, darunter in Mexiko der Bau einer gemeinsamen Produktionsstätte für Peritonealdialyseprodukte der Fresenius Medical Care und für Infusionslösungen der Fresenius Kabi. Dieses neue Werk ist ein Beispiel für die Synergien, die sich aus der engen Zusammenarbeit von zwei unterschiedlichen Unternehmensbereichen ergeben können.

Wir gehen davon aus, dass wir im laufenden Jahr 2003 – ohne uns zu Lasten der Zukunft einzuschränken – für den Gesamtkonzern ein Investitionsvolumen von ca. 300 Millionen Euro für Sachanlagen und ca. 100 Millionen Euro für Akquisitionen benötigen werden.

## Entwicklung im 1. Quartal 2003

Ich komme nun auf die Entwicklung im 1. Quartal des laufenden Jahres zu sprechen. Dieses war, meine sehr verehrten Damen und Herren, sehr stark durch die Veränderung der Wechselkursrelationen in der reinen Umrechnung der Währungen in Euro geprägt. Denken Sie nur daran, dass sich die Relation US-Dollar zu Euro von 88 Dollar-Cent im 1. Quartal des letzten Jahres auf mittlerweile 1,07 US-Dollar verändert hat.

**Das 1. Quartal des laufenden Jahres war sehr stark durch die Veränderung der Wechselkursrelationen in der reinen Umrechnung der Währungen in Euro geprägt.**

Der Umsatz betrug im 1. Quartal 2003 1,7 Milliarden Euro, zu aktuellen Wechselkursen ein Rückgang von 7 %. Erst währungsbereinigt, d.h. zu den Währungskursrelationen des Vorjahres gerechnet, zeigt sich unsere operative Leistung. Währungsbereinigt konnten wir einen Umsatzzuwachs von 7 % erreichen, der sich zu 4 Prozentpunkten aus organischem Wachstum und zu 3 Prozentpunkten aus Akquisitionen addiert. Und Sie sehen auch aus der Differenz den starken negativen Währungsumrechnungseffekt, nämlich -14 %.

Auch beim operativen Ergebnis zeigt sich der starke Einfluss der Währungen mit einem Rückgang um 11 % gegenüber dem Vorjahr; währungsbereinigt erreichten wir einen Anstieg von +2 %. Dieser Anstieg ist der sehr guten Entwicklung der Fresenius Kabi und auch dem Ergebnisanstieg von Fresenius ProServe zu verdanken. Kabi steigerte das operative Ergebnis um 84 % auf 35 Millionen Euro im Vergleich zum Vorjahresquartal. Dass der Ergebnisanstieg insgesamt nur bei 2 % liegt, ist auf die

Geschäftsentwicklung bei der Fresenius Medical Care zurückzuführen, die durch die Krise im Mittleren Osten und die schwierigen wirtschaftlichen Bedingungen in verschiedenen Ländern Lateinamerikas sowie durch Preisdruck in Mitteleuropa beeinträchtigt war.

**Das Ergebnis nach Steuern stieg auf 36 Millionen Euro, ein Plus von 29 %, währungsbereinigt sogar ein Plus von 46 %.**

Das Ergebnis nach Steuern stieg auf 36 Millionen Euro, ein Plus von 29 %, währungsbereinigt sogar ein Plus von 46 %. Ergänzen möchte ich an dieser Stelle, dass entsprechend den US-amerikanischen Bilanzierungsregeln die Vorjahreszahlen um außerordentliche Aufwendungen adjustiert werden mussten, die durch die frühzeitige Tilgung von genusscheinähnlichen Wertpapieren der Fresenius Medical Care im Jahr 2002 entstanden. Ohne Adjustierung dieser Vorjahreszahlen hätte sich ein Anstieg des Ergebnisses nach Steuern von 9 % und währungsbereinigt – das ist die tatsächliche wirtschaftliche Größe – von 24 % ergeben.

## Ausblick

### Fresenius-Konzern: Ausblick 2003

Fresenius-Konzern: Ausblick 2003	
Umsatz:	Hohe einstellige Wachstumsrate (zu konstanten Wechselkursen)
Jahresüberschuss:	Wachstumsrate über Umsatz
EBIT-Marge:	15 % mittelfristig
Debt/EBITDA:	2,5 in 2006

Unser Ausblick für das Jahr 2003:

Die insgesamt verhaltene gesamtwirtschaftliche Entwicklung und die schwachen konjunkturellen Aussichten, verbunden mit politischen Unsicherheiten, besonders in den lateinamerikanischen Ländern und im Na-

hen Osten, stellen für Unternehmen mehr als je zuvor große Herausforderungen dar. Hinzu kommt der Druck, Kosten im Gesundheitswesen, speziell in den europäischen Ländern, zu senken, der sich auch in unserem Marktsegment niederschlägt. Diese Situation stimmt uns nicht optimistisch. Für das Geschäftsjahr 2003 gehen wir für Fresenius dennoch von einer positiven Entwicklung aus. Wir erwarten, dass wir den Umsatz auf Basis konstanter Wechselkurse, d.h. zu den Währungsrelationen des vergangenen Jahres gerechnet, in der Größenordnung einer hohen einstelligen Prozentrage steigern können. Dies ist ein ehrgeiziges Ziel, wenn Sie das soeben beschriebene Umfeld betrach-

**Der Anstieg des Jahresüberschusses soll im Jahr 2003 prozentual über dem Anstieg des Umsatzes liegen.**

ten, und auch ehrgeizig auf der Basis der erreichten hohen absoluten Umsatzgröße von 7,5 Milliarden Euro. Auch das Ergebnis wollen wir zu konstanten Wechselkursen weiter steigern. Der Anstieg des Jahresüberschusses soll prozentual über dem Anstieg des Umsatzes liegen.

Dieser durchaus positive Ausblick beruht auf unserer führenden Marktposition, unseren weltweit anerkannten Produkten und Dienstleistungen und natürlich auch auf unserer Fähigkeit, schwierige Situationen zu meistern und auf der Kostenseite weitere Optimierungen zu erreichen.

Unsere mittelfristigen Ziele bestehen unverändert fort, und ich möchte sie an dieser Stelle nochmals herausstellen: Wir wollen mittelfristig eine operative Marge in der Größenordnung von 15 % erreichen und wir wollen auch im Finanzbereich zu den herausragenden Unternehmen (Blue Chips) gehören, d.h. wir wollen die Kennziffer Finanzverbindlichkeiten zu EBITDA, also Cashflow vor Steuern (Debt/EBITDA), von jetzt 3,1 auf

2,5 im Jahr 2005 verbessern. Soviel zu unserem Ausblick.

Ein Thema, das uns alle sehr beschäftigt, ist die Entwicklung des Finanzmarktes und im Speziellen der Fresenius-Aktien.

### **Kursentwicklung**

Die Situation an der Börse, meine sehr geehrten Damen und Herren, kann Aktionäre von Unternehmen nicht zufrieden stellen. Nach zwei stark rückläufigen Jahren waren auch im letzten Jahr die Aktienmärkte, besonders aber der deutsche Markt, von deutlich negativen Entwicklungen geprägt. Die schwache Konjunktur, Bilanzskandale und die Risiken der Krise im Nahen Osten trugen zu dieser wenig erfreulichen Entwicklung bei. Auswirkungen hatte dies auf die Bewertung aller Unternehmen. Nehmen Sie nur die Kurs-Gewinn-Verhältnisse: Noch Ende des Jahres 2001 lagen sie bei den DAX-Gesellschaften im Schnitt bei 20 und darüber, heute haben sich diese KGV's mehr als halbiert und liegen bei ca. 10. Dieser Entwicklung konnten sich auch die Fresenius-Aktien nicht entziehen.

**Die völlig ungerechtfertigten Forderungen der Asbest-Kläger in den USA konnte Fresenius Medical Care inzwischen durch einen Vergleich abwehren.**

Zusätzlich belasteten – speziell im Zeitraum Mai bis November 2002 – die Restrukturierung bei der Fresenius Kabi und die hohen Kosten der Einführung von Single-Use-Dialysatoren bei der Fresenius Medical Care, vor allem aber der damals ungewisse Ausgang in Bezug auf die völlig ungerechtfertigten Forderungen der Asbest-Kläger in den USA. Diese Forderungen konnte Fresenius Medical Care inzwischen durch einen Vergleich abwehren.

Ich werte dies als außerordentlichen Erfolg und auch der Finanzmarkt hat dies mit einem deutlichen

Kursanstieg honoriert, so dass sich die Kurse der Fresenius-Aktien seit Anfang 2003 im Vergleich zum DAX und auch im Vergleich zu unserem größten, wohl einzigen direkt vergleichbaren Wettbewerber, Baxter, besser entwickelt haben.

### **Mitarbeiterbeteiligungs-Programm**

Ich komme nun auf das Mitarbeiterbeteiligungs-Programm zu sprechen. Der Punkt 7 der heutigen Tagesordnung sieht die Schaffung eines bedingten Kapitals und die Gewährung von Wandelschuldverschreibungen an Mitglieder des Vorstandes und an Mitarbeiter der Fresenius AG, an Mitglieder der Geschäftsleitung und an Mitarbeiter von verbundenen Unternehmen vor. Gleichzeitig soll die

**Das vorgeschlagene neue Mitarbeiterbeteiligungs-Programm soll das Aktien-Optionsprogramm aus dem Jahr 1998, das inzwischen ausgelaufen ist, ersetzen.**

Herabsetzung des nicht mehr benötigten bedingten Kapitals aus dem Aktienoptionsplan 1998 genehmigt werden. Das vorgeschlagene neue Mitarbeiterbeteiligungs-Programm soll das Aktien-Optionsprogramm aus dem Jahr 1998, das inzwischen ausgelaufen ist, ersetzen.

Die Gewährung von Aktien aufgrund von Optionen bzw. Wandelschuldverschreibungen gehört heute zu den international üblichen Bestandteilen einer erfolgsbezogenen Vergütung. Ein Mitarbeiterbeteiligungs-Programm ist daher unabdingbar, um qualifizierte Fach- und Führungskräfte anwerben zu können und diese auch langfristig an das Unternehmen zu binden. Exzellente Mitarbeiter sind für den Erfolg entscheidend und die Voraussetzung für die Wertsteigerung von Fresenius.

Seit der Einführung von Aktienoptionen durch das KonTraG im Jahre 1998 besteht grundsätzlich die Mög-

lichkeit, für Mitarbeiterbeteiligungs-Programme entweder Aktienoptionen oder aber Wandelschuldverschreibungen auszugeben. Grundsätzlich werden Aktienoptionen bevorzugt, weil hier die Mitarbeiter keine Vorleistung durch die Wandelschuldverschreibungseinlage erbringen müssen. Auf einem solchen Modell basiert auch der bisherige Aktienoptionsplan der Fresenius AG aus dem Jahr 1998. Allerdings sieht das Aktiengesetz bei Aktienoptionen zwingend ein Erfolgsziel vor. International ist ein solches Erfolgsziel dagegen oft nicht vorgeschrieben und z.B. in den USA auch völlig unüblich. Die Unternehmen, mit denen Fresenius im globalen Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter steht, bieten weitgehend Aktienoptionspläne ohne Erfolgsziel an. So würde strukturell ein erheblicher Nachteil für deutsche Unternehmen beim Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte entstehen. Unsere Tochtergesellschaft Fresenius Medical Care hat sich daher bereits im Jahr 2001 ein Modell auf Basis von Wandelschuldverschreibungen genehmigen lassen, wie wir es Ihnen heute im Wesentlichen in der gleichen Form vorschlagen.

**Die Gewährung von Aktien aufgrund von Optionen bzw. Wandelschuldverschreibungen gehört heute zu den international üblichen Bestandteilen einer erfolgsbezogenen Vergütung.**

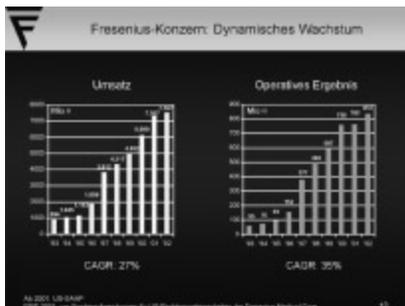
Darüber hinaus soll durch das vorgeschlagene Mitarbeiterbeteiligungs-Programm eine Belastung des Ergebnisses von Fresenius entsprechend der US-amerikanischen Rechnungslegungs-Vorschriften vermieden werden.

Lassen Sie mich noch ein Wort zu unserem Aktienoptions-Programm aus den letzten fünf Jahren anschließen: So haben wir zwar die Erfolgsziele dieses Programms erreicht, die Ausübungspreise liegen allerdings bei al-

len bisher ausgegebenen Optionen deutlich über den derzeitigen Kursen, d.h., die Optionen sind nicht „im Geld“, so dass weder der Vorstand noch die Mitarbeiter bisher einen Vorteil aus den Aktienoptionen hatten. Schon allein aus diesem Grund können Sie davon ausgehen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter daran arbeiten, den Wert des Unternehmens und damit den Aktienkurs zu steigern.

## Strategie

### Fresenius-Konzern: Dynamisches Wachstum

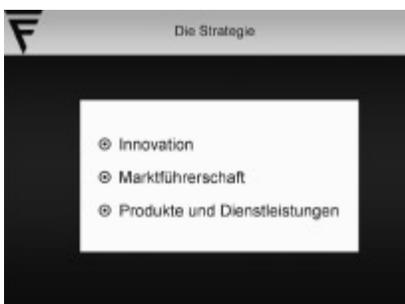


Nach meinen Ausführungen zum aktuellen operativen Geschäft möchte ich Ihnen jetzt die Strategie erläutern.

**Fresenius stand seit jeher und steht heute noch für Innovation im Gesundheitswesen.**

Diese Strategie war es, die Fresenius – und Sie sehen hier den dynamischen Umsatz- und Ergebnisanstieg der letzten zehn Jahre – zu einem großen, internationalen Gesundheitskonzern hat wachsen lassen und die auch in Zukunft für die Entwicklung der noch kleineren Geschäftsbereiche ausschlaggebend sein wird.

### Die Strategie



Die Eckpunkte der Strategie sind Innovation, Marktführerschaft sowie Produkte und Dienstleistungen.

Innovationen sind der Nukleus für Wachstum. Fresenius stand seit jeher und steht heute noch für Innovation im Gesundheitswesen.

Am Anfang unserer Entwicklung waren dies innovative Produkte in der Dialyse, wie ein neuartiges Dialysegerät und die Polysulfonmembran, bei den Infusionslösungen ein Blutvolumenersatz auf der Basis von Stärke aus Mais gewonnen und Fettemulsionen zur parenteralen Ernährung. Heute beziehen sich Innovationen nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Dienstleistungen und auf die organisatorischen Strukturen eines Unternehmens.

## Marktführerschaft

Marktführerschaft – als ein Eckpunkt der Strategie – ist in einem sich stetig konsolidierenden Markt eine Notwendigkeit. Ohne die Nr. 1 oder Nr. 2 zu sein, ist das langfristige Überleben eines Unternehmens nicht zu erreichen. Es reicht auch nicht, Marktführer in einer Region zu sein, Marktführerschaft erfordert vielmehr eine globale Präsenz in allen Regionen der Welt.

**In unseren wichtigsten Produktsegmenten haben wir führende Marktpositionen erreicht.**

In unseren wichtigsten Produktsegmenten haben wir diese führenden Marktpositionen erreicht. In der Dialyse sind wir die Nummer 1 weltweit. In der Infusions- und Ernährungstherapie haben wir in Europa eine führende Marktposition. In der Transfusionstechnologie sind wir die Nr. 2, in der Infusionstechnologie die Nr. 2 auf dem Weg zur Nr. 1 in Europa. In Asien sind wir bei parenteraler Ernährung führend, wenn man den für ein europäisches Unternehmen fast abgeschotteten japanischen Markt ausnimmt.

## Fresenius Medical Care: Weltweit führend bei Dialysedienstleistungen

Die Marktposition in der Dialyse möchte ich unterstreichen. Mit rund 112.000 Patienten behandelt Fresenius Medical Care mehr als doppelt so viele Patienten wie der nächstgrößere Wettbewerber, das schwedische Unternehmen Gambro.

## Fresenius Kabi: Marktposition in Asien

Bemerkenswert ist unsere Position in der Ernährungstherapie in Asien. Fresenius Kabi ist dort die Nummer 1 bei parenteraler Ernährung mit einem Marktanteil, der 30 % bereits überschritten hat. Allein Fresenius Kabi hat in Asien rund 1.700 Mitarbeiter, davon in China ca. 1.000. In China haben wir auch zwei Produktionsstätt-

**Fresenius Kabi ist in Asien die Nummer 1 bei parenteraler Ernährung mit einem Marktanteil, der 30 % bereits überschritten hat.**

ten, in Peking und in Shanghai, d.h. in einer Region Chinas, in der zwischen 400 und 500 Millionen Menschen unter industrialisierten Bedingungen leben. Der Markt für parenterale Ernährung in Asien hat heute schon ein Volumen von etwa 300 Millionen Euro. Diese Zahl wird Sie umso mehr beeindruckend, wenn man diese mit der Zahl für Europa mit rund 350 Millionen vergleicht. Mit einem Wachstum von über 10 % ist das Potenzial in Asien im Vergleich zu unseren etablierten Märkten in Europa sehr hoch.

## Starkes internationales Produktionsnetzwerk

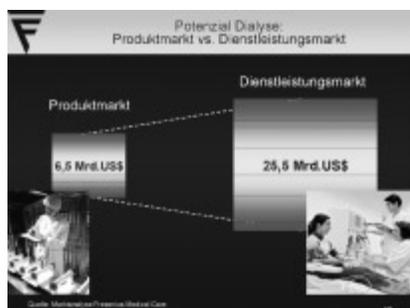
Marktführerschaft, meine Damen und Herren, ist nur dann möglich, wenn man gleichzeitig ein flächendeckendes Netzwerk von Produktionsstätten rund um die Welt hat.

Wir haben damit eine herausragende Struktur, die Grundlage für unsere zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist. Dieses Netzwerk haben wir in den letzten Jahren aufgebaut und damit die Voraussetzungen geschaffen, mit geringem Investitionseinsatz weiter zu wachsen. Ziel ist es nun, diese Produktionsstätten auf eine einheitliche Produktionstechnologie umzustellen, die es uns erlaubt, die Herstellkosten für Produkte weltweit weiter zu reduzieren. Eine neue Plattformtechnologie zur Herstellung von Infusionslösungen – entwickelt in Friedberg – werden wir erstmals in unserem neuen Werk in Mexiko zum Einsatz bringen.

### Produkte und Dienstleistungen

Ich erwähnte den dritten Eckpfeiler unserer Strategie, nämlich Produkte um Dienstleistungen zu ergänzen. Damit eröffnen wir uns weitaus größere Marktpotenziale für zukünftiges Wachstum.

#### Potenzial Dialyse: Produktmarkt vs. Dienstleistungsmarkt



Dieses Bild zeigt exemplarisch, dass in der Dialyse der Dienstleistungsmarkt mit mehr als 25 Milliarden

**Ziel ist es nun,  
diese Produktionsstätten  
auf eine einheitliche  
Produktionstechnologie  
umzustellen.**

den US-Dollar viermal größer ist als der Markt für Produkte. Auch bei Fresenius Kabi ist der Markt für Dienstleistungen groß und wächst deutlich stärker als der Produktmarkt.

### Vom Produkt zur Dienstleistung

Auf diesem Bild sehen Sie den Produkt- und Dienstleistungsumsatz unserer Unternehmensbereiche in einem Zehn-Jahres-Vergleich und es wird deutlich, dass wir mit der Umsetzung dieser Strategie sehr weit vorangekommen sind. Ein besonderer Eckpunkt für Wachstum wird in den nächsten zehn bis zwanzig Jahren

**Ein besonderer  
Eckpunkt für Wachstum  
wird in den nächsten  
zehn bis zwanzig Jahren  
Fresenius ProServe sein.**

Fresenius ProServe sein, wo wir durch die erwartete Privatisierung des Gesundheitswesens sehr gute Chancen haben, ein Unternehmen aufzubauen, das im Bereich des Krankenhauswesens eine führende Position einnehmen kann.

#### Fresenius ProServe – ein internationales, vertikal integriertes Dienstleistungsunternehmen

Die Dienstleistungskette von Fresenius ProServe erstreckt sich von der Planung und Einrichtung von Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen über die technische Betriebsführung bis hin zum Management und zur Trägerschaft. Fresenius ProServe betreibt und managt heute 53 Kliniken und Pflegeheime mit mehr als 9.300 Betten, davon allein 7.800 in Deutschland. Wir erwarten, dass auch in Deutschland eine Privatisierung des Krankenhauswesens kommen wird und m.E. auch kommen muss.

Ebenso wie bei anderen, früher staatlich wahrgenommenen Leistungen, z. B. der Telekommunikation oder der Post, gibt es keinen Grund, warum Gesundheitsleistungen eine Aufgabe des Staates sein sollen. Nur über die Privatisierung können neue Organisationsformen, der optimale Einsatz aller Ressourcen, die Bildung von Gesundheitszentren und

auf mittlere Sicht die Spezialisierung umgesetzt werden. Dies sind die Ziele, die Fresenius ProServe verfolgt.

### Fresenius Biotechnologie

Ich möchte nun auf das außerhalb unserer drei großen Unternehmensbereiche geführte, sehr aussichtsreiche Arbeitsgebiet der Biotechnologie – in unserem Fall der immuntherapeutischen Behandlung von Krebserkrankungen – eingehen. Oft werden wir gefragt, was Fresenius für dieses Arbeitsgebiet qualifiziert und warum sich Fresenius an ein so komplexes Thema heranwagt. Unsere Antwort ist einfach: weil wir sehr frühzeitig, wahrscheinlich zu den Ersten gehörend, mit ATG ein biotechnologisches Produkt entwickelt haben und dieses auch seit 1975 in verschiedenen Märkten Europas verkaufen. ATG ist ein polyklonaler Antikörper – ein Immunsuppressivum, das zur Verhinderung der Abstoßung von transplantierten Organen und Knochenmark eingesetzt wird.

#### Behandlung von Krebs mit Immuntherapien

Diese Erfahrungen können wir bei den monoklonalen bispezifischen trifunktionalen Antikörpern einsetzen. Zurzeit sind wir in klinischen Studien der Phase I/II für die Indikationen Eierstock- und Lungenkrebs und hoffen, dass wir über erste Ergebnisse für die Indikation Eierstockkrebs im Herbst diesen Jahres berichten können.

**Fresenius ProServe  
betreibt und managt  
heute 53 Kliniken  
und Pflegeheime mit  
mehr als 9.300 Betten.**

In klinischen Heilversuchen haben diese Antikörper bereits zu positiven Ergebnissen mit teilweise deutlich verlängertem, tumorfreiem Überleben der Patienten geführt. Dies lässt uns hoffen, auf diesem Gebiet voranzu-

kommen. Weitere klinische Studien, u.a. für die Indikation Bauchspeicheldrüsenkrebs, werden in Kürze folgen.

Die zweite Säule der Immuntherapie von Krebserkrankungen sind patientenspezifische Zelltherapien. Hierbei werden Krebszellen eines Patienten mit dendritischen Zellen eines Spenders zu einer so genannten Hybridzelle fusioniert. Für unser Zelllabor in Göttingen haben wir vor kurzem die Herstellerlaubnis zur Produktion dieser Hybridzellen erhalten. Eine klinische Studie der Phase II zur Behandlung von Patienten mit Nierenzellkarzinom wird in Kürze starten, nachdem die Zustimmung der Universität und der entsprechenden staatlichen Behörden zwischenzeitlich vorliegt.

---

### Die Immuntherapie eröffnet neue Perspektiven, Krankheiten zu behandeln, die bislang unheilbar waren.

---

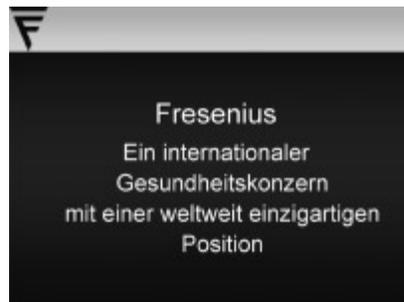
Die Immuntherapie eröffnet neue Perspektiven, Krankheiten zu behandeln, die bislang unheilbar waren. Die Forschung steht hier noch am Anfang. Doch wir sind überzeugt, dass sich Immuntherapien einen festen Platz in der Medizin erobern werden und sich damit für Fresenius ein neues Arbeitsgebiet mit außergewöhnlichen Wachstumschancen erschließen wird.

Ich komme nun zum Schluss meines Vortrags.

Sehr geehrte Damen und Herren, der Patient steht im Mittelpunkt unseres Handelns – dies ist für uns Leitlinie und Verpflichtung zugleich. Die Vielseitigkeit unseres Programms mit seinen ganzheitlichen, Produkt und Dienstleistung verbindenden Therapiekonzepten, unsere wissenschaftliche Kompetenz sowie die Innovationskraft unserer Mitarbeiter setzen

wir für bessere Behandlungsmethoden und letztendlich für den Erfolg des Unternehmens ein.

### Fresenius – Ein internationaler Gesundheitskonzern mit einer weltweit einzigartigen Position



Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich bin seit nunmehr 28 Jahren für Fresenius tätig – davon 11 Jahre als Vorstandsvorsitzender. In diesen Jahren hat sich Fresenius von einem mittelständischen Unternehmen zu einem Weltkonzern entwickelt. Es waren Jahre, die für mich persönlich eine große Herausforderung darstellten und die uns Mut und Entscheidungen abverlangten.

---

### Fresenius steht heute als Garant für Qualität in der Medizin.

---

Heute übergebe ich den Vorstandsvorsitz an Herrn Dr. Ulf M. Schneider, den ich in seiner Tätigkeit für den Konzern kennen und schätzen gelernt habe. Ihnen, lieber Herr Dr. Schneider, wünsche ich in Ihrer neuen Aufgabe viel Erfolg und stets eine glückliche Hand.

Dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates, Herrn Dr. Karl Schneider, und auch allen anderen Mitgliedern des Aufsichtsrates möchte ich für die gute Zusammenarbeit danken und auch dafür, dass sie die oft schwierigen Entscheidungen häufig mit kritischen Diskussionen begleitet, aber immer konstruktiv und fördernd unterstützt haben. Meinen Vorstandskollegen

danke ich für die gute Zusammenarbeit in den vielen Jahren unseres gemeinsamen Wirkens.

Mein besonderer Dank geht an Herrn Dr. Hans Kröner, der mir damals als jungem Ingenieur außerordentliche Freiheiten und das Vertrauen gegeben hat, die Dialyse zu einem tragenden Baustein von Fresenius zu entwickeln und mir auch die Möglichkeit eröffnete, ihm als Vorstandsvorsitzender nachzufolgen.

---

### Fresenius ist ein besonderes Unternehmen mit einer weltweit einzigartigen strategischen Position.

---

Fresenius steht heute als Garant für Qualität in der Medizin. Dies erfüllt mich persönlich mit Stolz. Vollbracht haben dies unsere 64.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in der ganzen Welt für den Patienten tätig sind. Ihnen, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und ich hoffe, dass viele mich heute über das Internet hören –, danke ich ganz herzlich für Ihre Leistung und für Ihr Engagement. Ich wünsche mir, dass Sie Fresenius auch weiterhin mit großer Motivation und Einsatzbereitschaft voranbringen, und verspreche Ihnen, dass ich dem Unternehmen verbunden bleibe.

Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, danke ich für Ihr Vertrauen, und ich weiß, dass einige, die heute hier sind und die ich im Auditorium auch sehe, dem Unternehmen schon sehr lange die Treue halten. Bitte schenken Sie dieses Vertrauen auch meinem Nachfolger, Herrn Dr. Ulf M. Schneider. Fresenius ist ein besonderes Unternehmen mit einer weltweit einzigartigen strategischen Position.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

