



## Merck ändert sich, doch Merck bleibt Merck

**Prof. Dr. Bernhard Scheuble**

Vorsitzender der Geschäftsleitung  
der Merck KGaA  
in der Hauptversammlung am 26. März 2004



Meine sehr verehrten Damen, sehr geehrte Herren,

liebe Aktionäre, Freunde und Gäste von Merck!

Ich begrüße Sie – auch im Namen meiner Kollegen aus der Geschäftsleitung und unserer Mitarbeiter – sehr

**Wir haben mit dem vorgelegten Ergebnis nicht nur unsere eigenen Planungen übertroffen, sondern auch die Erwartungen der Finanzwelt.**

herzlich zu unserer Hauptversammlung. Wenn ich hier in den Saal blicke, freue ich mich, dass ich auf ein ungebrochen reges Interesse an Ihrem und unserem Unternehmen schließen darf. Dies umso mehr, als Sie seit dem vergangenen Jahr wissen, dass unser internes Programm zur Effizienzsteigerung die Hauptversammlung nicht ausnimmt und wir deshalb

den Rahmen auch 2004 etwas einfacher gehalten haben.

Ebenso begrüße ich alle Vertreter der Medien, die im abgelaufenen Jahr durch ihre faire Berichterstattung die Merck-Gruppe begleitet und so zur Information auch unserer Aktionäre beigetragen haben.

Die Kommunikation über die Medien ist in jedem Jahr und für jedes Unternehmen wichtig. Auf uns traf dies in den letzten zwölf Monaten aber ganz besonders zu. Merck hat begonnen, sich deutlich zu verändern. Gleichzeitig ist sich Merck treu geblieben, wie Sie aus meinen Ausführungen noch erkennen werden.

Ich beginne mit dem Thema, das der gemeinsame Nenner unserer heutigen Veranstaltung ist: die Merck-Aktie.

### Die Aktie im Jahr 2003

Vor einem Jahr hatte ich Ihnen an dieser Stelle wahrlich keine übertriebenen Hoffnungen gemacht. Ich hatte Sie darauf vorbereitet, dass Umsatz und Ergebnis im Jahr 2003 nicht stei-

gen werden. Und selbst diese vorsichtige Prognose stand unter der Prämisse, dass sich die Wechselkurse nicht zu unseren Ungunsten verändern würden.

Die Merck-Aktie im Vergleich



	Merck	DAX	MDAX	Pharma-Chemie-Unternehmen	Altria	Bayer	Henkel	Boehringer
Startwert	22.63.3004	37.84 €	3.729	4.524	59,80 \$	19,49 \$	63,41 \$	38,65 \$
Wartwert	36.12.2003	33,83 €	3.685	4.490	47,85 \$	23,22 \$	59,29 \$	46,19 \$
Veränderung (%)	+14,0%	-9,3%	+1,2%	+0,8%	-18,1%	+3,8%	-6,2%	-1,2%
Startwert	26.12.2002	35,49 €	3.880	3.825	43,50 \$	23,49 \$	52,25 \$	41,49 \$
Veränderung (%)	+46,4%	+28,9%	+40,5%	+17,3%	-4,1%	+10,6%	-8,2%	-1,2%

Die Wechselkurse haben sich zu unseren Ungunsten verändert. Dennoch: Wir haben mit dem vorgelegten Ergebnis nicht nur unsere eigenen Planungen übertroffen, sondern auch die Erwartungen der Finanzwelt. Damit bleibt sich Merck treu: Wir wollen und werden keine unberechtigten Hoffnungen wecken – weder was die Chancen unserer zukünftigen Medikamente angeht, noch bei den Gewinnerwartungen der Finanzwelt. Weniger versprechen, aber mehr ab-

liefern ist unser Vorsatz. Sicherlich hat das mit dazu beigetragen, dass sich der Kurs der Merck-Aktie sehr erfreulich entwickelt hat. Zum Jahresende notierte sie bei 33,03 Euro und damit um 30% höher als Ende 2002.

## Der Kurs der Merck-Aktie hat sich sehr erfreulich entwickelt.

Es war jedoch keine gleichförmige Entwicklung. Im ersten Quartal hat die Merck-Aktie noch lange den Abwärtsbewegungen des Marktes widerstanden, dann aber angesichts unserer vorsichtigen Prognose für 2003 die Marktentwicklung in kurzer Frist nachvollzogen. Im zweiten Quartal und spätestens bei dem weltgrößten Krebs-Kongress in Chicago wurde Gewissheit, dass wir mit Erbitux einen Hoffnungsträger für viele Darmkrebs-Patienten in unserem Sortiment haben und eine Marktzulassung sehr wahrscheinlich werden würde. Nahezu zeitgleich wurden wir aber an die Schattenseiten der Pharmaforschung erinnert. All unsere Hoffnungsträger auf deutliche Fortschritte in der Therapie des Diabetes haben die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllt. Nach allen Erfahrungswerten der Pharmaforschung hätten davon eine, eventuell auch zwei Substanzen die Marktreife erreichen müssen.

Das unterscheidet uns eben von vielen anderen Branchen: Wenn ein Automobilhersteller eine dreistellige Millionensumme in die Hand nimmt, um eine neue Hinterachse zu entwickeln, gibt es am Ende des Entwicklungsprozesses auch eine neue Hinterachse. Unsere Diabetes-Pipeline hat gezeigt, wie man am Ende einer langen und teuren Entwicklung dastehen kann: mit leeren Händen.

Angesichts dieses Risikos erscheinen dann auch die Umsatzrenditen der Pharmaindustrie in einem anderen Licht. Wer würde schon ein besonderes Risiko eingehen, wenn dahinter nicht die Aussicht auf eine besondere Risikoprämie warten würde?

Nach diesem Ausflug in die Pharmapolitik, wieder zurück zu unserer Aktie: Im zweiten Halbjahr spiegelt der Kursverlauf unserer Aktie die positiven Meldungen über Merck ziemlich gut wieder.

## Umsatz und Ergebnis der Merck-Gruppe

### Umsatz und operatives Ergebnis

	Umsatz	Operatives Ergebnis
nominal	7.202 Mio € - 2,7%*	736 Mio € + 19,4%*
Währungseffekte	716 Mio €	64 Mio €
Ohne Währungseffekte	7.918 Mio € + 7,0%*	800 Mio € + 29,7%*

\* Veränderung zum Vorjahr

Ich hatte schon darauf verwiesen, dass das operative Geschäft weit besser verlief, als wir vor Jahresfrist erwartet hatten. Zwar ging der *Umsatz* um fast 3% auf 7,2 Mrd Euro zurück, aber dahinter stecken im Wesentlichen Währungseffekte. Hätte der Euro

## Hinter dem Umsatzrückgang um fast 3% auf 7,2 Mrd Euro stecken im Wesentlichen Währungseffekte.

nicht so stark gegenüber dem Vorjahresniveau aufgewertet, was vor allem in seiner Relation zum US-Dollar, dem japanischen Yen und dem britischen Pfund für uns bedeutsam war, hätten wir einen Jahresumsatz von 7,9 Mrd Euro verzeichnen können. Und das bedeutet immerhin ein 7%iges Wachstum.

Noch deutlicher ist der Währungseffekt beim *operativen Ergebnis*: Wir erwirtschafteten ein währungsbereinigtes Plus von 30%. Auch mit dem nominalen Plus von 19% auf 736 Mio Euro waren wir – und ich hoffe auch Sie – zufrieden.

Wenn Sie die Tabelle nun nicht spalten-, sondern zeilenmäßig lesen, können Sie aus den Veränderungsdaten von Umsatz und Ergebnis bereits den Schluss ziehen, dass unsere *Kosten* gesunken, wir im vergangenen

Jahr also sehr viel effizienter geworden sind. Die Marketing- und Vertriebskosten haben sich parallel zum Umsatz entwickelt, die Forschungs-

## Wir sind im vergangenen Jahr sehr viel effizienter geworden.

kosten sind stabil geblieben. Gesunken sind die Herstellkosten, und zwar um rund 6%; die Verwaltungskosten haben wir letztes Jahr sogar um 12% reduziert.

### Sondermaßnahmen

(in Mio Euro)	Sondermaßnahmen	Steuern	
	Restrukturierungen in Frankreich	-71,3	23,5
	Außerplanmäßige Abschreibungen des Firmenwerts von Theramex	-69,0	-
	Beendigung einer Lohnfertigung	-55,5	9,9
	Preisverfahren in den USA	-25,7	9,0
	<b>Total</b>	<b>-197,5</b>	<b>42,4</b>

Diese erfreuliche Verbesserung im operativen Geschäft kam beim *Gewinn nach Steuern* nicht an. Grund sind die mit 198 Mio Euro einerseits zwar erheblichen Aufwendungen für *Sondermaßnahmen*, die aber andererseits genau im Rahmen dessen lagen, was wir schon im Frühjahr 2003 angekündigt hatten. Im Einzelnen waren dies:

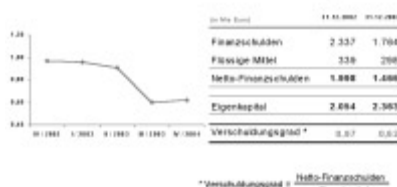
1. Absehbare Kosten für die beabsichtigte Stilllegung eines Produktions- und Forschungsstandorts in Lyon, genauer in Lacassagne. Diese Maßnahmen sind nach den Rückschlägen in der Diabetesforschung und im Rahmen eines Projektes zur Optimierung unserer Pharmaproduktion zwingend geboten, um unsere Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern.
2. Wir haben den bei der Akquisition von Théramex erworbenen Goodwill teilweise abgeschrieben, weil sich die so genannte „Hormon-Ersatz Therapie“, also die Hormonsubstitution im Klimakterium, nach dem Vorliegen neuerer Studien differenzierter darstellt und dies Auswirkungen auf das Umsatzwachstum entsprechender Produkte hat.

3. Wir haben uns entschieden, unsere neuen Proteine für die Krebstherapie bis auf weiteres von Boehringer Ingelheim und ImClone herstellen zu lassen. Der Ausstieg aus einem bestehenden Vertrag war mit Kosten verbunden.

500 Mio Euro aus dem laufenden Geschäft 2003.

### Verbesserte Bilanz-Kennzahlen und Kapitalerhöhung

Rückläufiger Verschuldungsgrad



Kapitalerhöhung

	Bis Juni 2003	Ab Juli 2003
Grundkapital der Kommanditaktionäre *	117.000.000,00 Euro	128.899.997,40 Euro
+ Kapitalanteil E. Merck OHG	330.200.000,00 Euro	363.219.992,66 Euro
= Gesellschaftskapital Merck KGaA	447.200.000,00 Euro	491.919.990,06 Euro
* eingeteilt in ... Aktien	45.000.000	49.499.999

### Die erfreuliche Verbesserung im operativen Geschäft kam beim Gewinn nach Steuern nicht an.

4. Wir hatten Aufwendungen für eine noch nicht abgeschlossene Auseinandersetzung um angeblich falsche Preisinformationen in den USA.

Im Juli haben wir eine knapp 10%ige Kapitalerhöhung durchgeführt, bei der auch die Familie Merck ihre Bereitschaft demonstriert hat, weiter in das Unternehmen zu investieren. Zusammen mit dem hohen

gleichen Verhältnis und zu den gleichen Bedingungen auf 363,2 Mio Euro erhöht. In unserer Bilanz finden Sie diese Erhöhung des Gesellschaftskapitals von 447,2 Mio Euro auf 491,9 Mio Euro wieder. Auch nach der Kapitalerhöhung hält die persönlich haftende Gesellschafterin E. Merck OHG 73,8% am Gesamtkapital der Merck KGaA.

Indikatoren des Erfolgs

	2002	2003
Umsatzrendite (ROS)	8,3 %	10,2 %
Kapitalrendite (ROCE)	9,6 %	12,1 %
Freier Cashflow	441 Mio €	442 Mio €
... vor Exceptionals und Veränderungen im Konsolidierungskreis	145 Mio €	528 Mio €

Eingeblendet sehen Sie nun die für uns wichtigsten Kennziffern. Sowohl die Umsatzrendite als auch die Verzinsung des eingesetzten Kapitals liegen wieder im zweistelligen Bereich. Damit sind wir von unserer mittelfristigen Zielsetzung von je 15% zwar noch ein ganzes Stück entfernt, doch die Verbesserung zum Vorjahr war erfreulich.

Im abgelaufenen Jahr hatten wir einen Freien Cashflow, den selbst unser nicht zu Übertreibungen neigender Kollege, Herr Dr. Becker, als „sensationell“ bezeichnete. Auf den ersten Blick war der Freie Cashflow mit 442 Mio Euro auf dem gleichen Niveau wie 2002. Doch hatten wir 2002 wesentlich geringere Sondermaßnahmen und gleichzeitig hohe Zuflüsse aus der Veräußerung unserer Forderungen an Bracco. Wenn wir all die Sondereffekte in beiden Jahren herausstreichen, wie ich das in der letzten Zeile getan habe, sehen Sie den wirklich beeindruckenden Cashflow von über

### Im Juli haben wir eine knapp 10%ige Kapitalerhöhung durchgeführt.

Cashflow hat uns dies in die Lage versetzt, unsere Schulden signifikant zu reduzieren. Das Verhältnis der Netto-Finanzschulden zum Eigenkapital lag zum Jahresende bei 0,62 und war damit so günstig wie schon lange nicht mehr.

Der Mittelzufluss aus der Kapitalerhöhung betrug 404 Mio Euro. Davon kamen 106 Mio Euro aus der Platzierung der neuen Aktien. Wir erzielten einen Ausgabepreis von 23,50 Euro je Stückaktie, das entsprach einem Abschlag von nur 3% von dem seinerzeitigen Börsenkurs. Weitere 298 Mio Euro kamen von der E. Merck OHG. Dieser Betrag stand

### Auch nach der Kapitalerhöhung hält die persönlich haftende Gesellschafterin E. Merck OHG 73,8% am Gesamtkapital der Merck KGaA.

der Merck KGaA weitgehend bereits seit längerem in Form verzinslicher Guthaben zur Verfügung, da E. Merck in der Vergangenheit Gewinnanteile nicht entnommen hatte.

Meine Damen und Herren, im Berichtsjahr haben wir von der satzungsgemäßen Möglichkeit einer Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital unter Ausschluss der Bezugsrechte der Kommanditaktionäre Gebrauch gemacht. Die Kapitalerhöhung verlief rasch und komplikationslos. Bevor ich auf die Gründe eingehe, zeige ich Ihnen die Zahlen.

Das in Aktien eingeteilte Grundkapital der Kommanditaktionäre hat sich mit der Kapitalerhöhung von 117 Mio Euro um – gestatten Sie mir gerundete Zahlen – knapp 10% auf 128,7 Mio Euro erhöht. Hierzu wurden 4.499.999 neue Stückaktien ausgegeben. Gleichzeitig hat die E. Merck OHG ihren bisherigen Kapitalanteil von 330,2 Mio Euro im

Damit komme ich zum Ablauf der Kapitalerhöhung. Der Bezugsrechtsausschluss hat es uns bzw. der Investmentbank Goldman Sachs ermöglicht, die Aktien innerhalb eines Tages im Rahmen eines beschleunigten Platzierungsverfahrens (Accelerated Bookbuilding Offering) bei institutionellen Investoren zu platzieren. Die Emission war überzeichnet. Hingegen hätte eine Kapitalerhöhung mit Bezugsrecht die Durchführung umfang-

reicher Prüfungen und gegebenenfalls die anschließende Erstellung eines Verkaufsprospekts erfordert, was kosten- und zeitaufwendig gewesen wäre. Darüber hinaus wäre die gesetzlich vorgeschriebene Bezugsfrist von mindestens zwei Wochen einzuhalten gewesen, was sich negativ auf den Börsenkurs Ihrer Aktien hätte auswirken können. Uns hätte der Kapitalmarkt bei einer Kapitalerhöhung mit Bezugsrecht dazu gezwungen,

**Wir erzielten einen Ausgabepreis von 23,50 € je Stückaktie, das entsprach einem Abschlag von nur 3 % von dem seinerzeitigen Börsenkurs.**

während der Bezugsfrist den Ausgabepreis der jungen Aktien mit erheblichen „Sicherheitsabschlägen“ vom ursprünglichen Börsenkurs festzusetzen, was den Erlös der Gesellschaft aus der Kapitalerhöhung deutlich geschmälert hätte. Durch den Ausschluss des Bezugsrechts blieb dieser Nachteil weitgehend vermieden, und die Gesellschaft war in der Lage, für die neu ausgegebenen Aktien den bestmöglichen Preis an der Börse zu erzielen. Gleichzeitig war die Verwässerung der Beteiligung der Altaktionäre durch den Bezugsrechtsabschluss wegen seines geringen Umfangs nicht erheblich.

Rechtlich ist der Ausschluss des Bezugsrechts möglich, wenn die Kapitalerhöhung 10% des Grundkapitals nicht übersteigt und der Ausgabebetrag den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet. Beide Voraussetzungen haben wir erfüllt.

Die neuen Stückaktien wurden am 22. Juli 2003 prospektfrei zum amtlichen Markt mit gleichzeitiger Zulassung zum Prime Standard an der Frankfurter Wertpapierbörse zugelassen und in die bestehende Notierung für die Stückaktien der Merck KGaA einbezogen.

## Dividende

Meine Damen und Herren,  
wir schlagen Ihnen heute eine Dividende von 0,80 Euro je Aktie vor. Mit diesem Vorschlag liegt die Divi-

**Wir schlagen eine Dividende von 0,80 Euro je Aktie vor.**

dendenrendite immer noch auf einem attraktiven Niveau und für die Anlage in unsere Aktie spricht ja auch die erfreuliche Kursentwicklung.

## Regionen und Mitarbeiter



Eingeblendet sehen Sie nun die Weltkarte der Merck-Gruppe.

Größte Region ist Europa mit einem Umsatz von 3 Mrd Euro und einem Zuwachs von 2% – nicht nur in der EU, sondern auch besonders in Osteuropa. Nordamerika, mit 2,4 Mrd Euro unser zweitstärkster Markt, hat sich negativ entwickelt, was vor allem auf den schwachen Dollar zurückzuführen ist. Die Region Asien/Afrika/Australien weist einen Zuwachs von knapp 5% auf 1,5 Mrd Euro auf. Dahinter verbergen sich sehr gute lokale Geschäfte in Südkorea, Japan und Australien. Lateinamerika ist derzeit mit weitem Abstand die kleinste Region. Der Rückgang um 8% war vor allem ein Effekt der schwachen Landeswährungen.

Die Merck-Gruppe ist mit eigenen Gesellschaften in 53 Ländern vertreten. Die Zahl der *Mitarbeiterinnen* und *Mitarbeiter* ging um knapp 1% auf weltweit 34.206 am 31. Dezember zurück. Der Durchschnitt verdeckt ganz unterschiedliche Entwicklungen, von Neueinstellungen in Kanada und

Australien bis zur Schließung eines Standortes in Indien. In Darmstadt war es das erfolgreiche Projekt zur Effizienzsteigerung, das nicht nur Kosten reduzierte, sondern auch die Mitarbeiterzahl senkte. Bis Ende 2003 sind hier in Produktion und Zentralbereichen rund 300 Mitarbeiter weniger eingestellt worden, als ausgeschieden sind. Wir haben somit die natürliche, bei Merck allerdings verhältnismäßig geringe, Fluktuation ausgenutzt.

**Wir wollen auch künftig am Standort Deutschland festhalten, selbst wenn uns die Politik solch ein Bekenntnis nicht immer leicht macht.**

Unser Bekenntnis zum *Standort* – auch hier sind wir uns seit 336 Jahren treu – gehört ganz nach vorne in die Rubrik „Merck bleibt Merck“. Weniger als ein Zehntel unseres Umsatzes, 9,7% genau, erzielen wir in Deutschland, aber mehr als ein Viertel unserer Mitarbeiter arbeiten hier: in Darmstadt und Gernsheim, in der Umgebung von Hamburg und von München, in Lehrte und in Schwalbach.

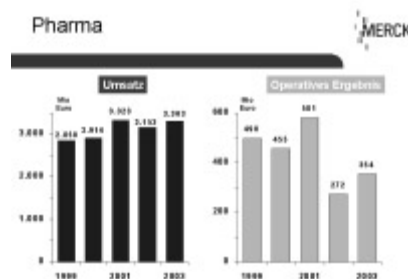
Wir wollen auch künftig am Standort Deutschland festhalten, selbst wenn uns die Politik solch ein Bekenntnis nicht immer leicht macht.

Meine Damen und Herren,

damit komme ich zu unseren drei Unternehmensbereichen. Ich beginne mit Pharma.

## Pharma

Sie sehen in dem ersten Bild, dass Pharma einen ordentlichen Schritt



nach vorne gemacht hat. Der Umsatz ist wieder gestiegen und zwar um 4,8% auf 3,3 Mrd Euro, nachdem er im Vorjahr unter dem Auslaufen des Produktschutzes für Glucophage sehr

## Pharma hat einen ordentlichen Schritt nach vorne gemacht.

gelitten hat. Das operative Ergebnis hat einen Sprung von 30% auf gut 350 Mio Euro gemacht. Damit erreichte Pharma wieder zweistellige Werte bei den Rentabilitätskennziffern: Die Umsatzrendite stieg auf 10,7%, die Rendite des eingesetzten Kapitals auf 12,4%.

Insgesamt trug Pharma 46% zum Umsatz und 48% zum operativen Ergebnis der Gruppe bei.

Pharma-Umsatz nach Sparten

Sparte	Umsatz (Mio €)	Veränderung zum Vorjahr
Ethicals	1.780	+ 0,0%*
Generics	1.202	+ 13,0%*
Consumer Health Care	321	+ 3,8%*
<b>Gesamt</b>	<b>3.303</b>	<b>+ 4,8%*</b>

\*Veränderung zum Vorjahr

Wachstumsträger waren einmal mehr die *Generika* mit einem Plus von 13%. 2003 war das zehnte Jahr in Folge mit einem zweistelligen Wachstum. So sehr alle Gesundheitssysteme auf erfolgreiche Arzneimittelforschung angewiesen sind, so stark ist auch die Nachfrage nach generischen Arzneimitteln, denn sie schaffen den Finanzierungsspielraum, der für moderne Pharmaka benötigt wird. Deshalb sind die Geschäfte eigentlich in allen Ländern sehr gut gelaufen. Ausreißer nach unten ist Großbritannien; dort hat sich der Preis fast schon zum einzigen Wettbewerbsparameter entwickelt, und entsprechend sinkt der Umsatz trotz einer guten Mengenentwicklung. Das andere Extrem sind Länder wie Frankreich, Portugal, Spanien und Italien, wo wir zeitgleich mit dem

Entstehen des Generika-Marktes ein eigenes Generika-Geschäft begonnen haben.

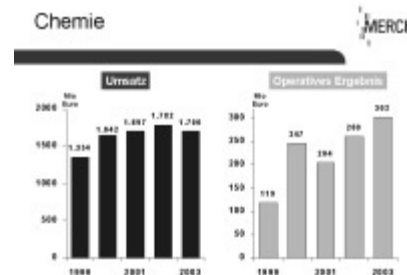
Unsere Sparte *Ethicals* hat im Umsatz stagniert, aber dennoch einen der Höhepunkte des abgelaufenen Geschäftsjahres geliefert. Im Dezember wurde unser Krebspräparat Erbitux® in der Schweiz zugelassen. Ich komme darauf später noch einmal zu sprechen. Wir hatten eine zweite Produkteinführung: Niaspan® wurde im November in Großbritannien in den Markt gebracht. Das war der Auftakt für die europaweite Markteinführung

## Wachstumsträger waren einmal mehr die Generika mit einem Plus von 13%.

in diesem und im nächsten Jahr. In Deutschland wird Niaspan vermutlich ab Mai dieses Jahres erhältlich sein. Niaspan ist kein einfacher Lipidsenker, sondern moduliert die Cholesterinwerte, indem es das „gute“ Cholesterin, das HDL, erhöht und zugleich die „schlechten“ Blutfette, das LDL und die Triglyceride, senkt. Gefreut hat mich auch die positive Entwicklung unserer amerikanischen Tochtergesellschaft Dey. Deren organisches Wachstum von 18% wurde getragen von DuoNeb®, einem Arzneimittel zur Behandlung der chronisch-obstruktiven Lungenerkrankung.

Die Sparte *CHC*, die Arzneimittel für die Selbstmedikation entwickelt und vertreibt, hatte ein sehr starkes organisches Wachstum von 8%, ein Wert, der in den letzten Jahren nie erreicht worden ist. Insbesondere in Venezuela und Mexiko haben sich die Geschäfte gut entwickelt. Im vergangenen Jahr hat die Sparte mit Lamberts Healthcare ein englisches Distributionsunternehmen akquiriert. Dabei haben wir uns von der Überzeugung leiten lassen, dass in den nächsten Jahren die Suche nach Effizienzsteigerungen im Arzneimittelmarkt weitergeht und die Arzneimitteldistribution in ganz Europa verstärkte Aufmerksamkeit genießen wird.

## Chemie



Der von Herrn Professor Schreckenbach geleitete Unternehmensbereich Chemie kann erneut auf ein gutes Jahr zurückblicken. Über die gesamte jüngere Vergangenheit hinweg zeigte die Merck'sche Chemie ein sehr solides, nachhaltiges und stabiles Ertragswachstum. Der nominale Umsatzrückgang, der sich in der Graphik zeigt, überdeckt das sehr schöne Wachstum, das eigentlich dahinter steht. Weil wir mit unserer Chemie überwiegend in Asien und den USA erfolgreich sind, entstanden hohe ne-

## Der Unternehmensbereich Chemie kann erneut auf ein gutes Jahr zurückblicken.

gative Währungseffekte nach der Umrechnung in Euro. Bereinigt um diese Währungseffekte sowie die Aufgabe und Veräußerung von Geschäften haben sich die Umsätze um fast 9% erhöht.

Mehr noch als auf ihren Umsatzbeitrag von 21% kann unsere Chemie auf die Ergebnisentwicklung im Jahr 2003 stolz sein: ein Plus von 16%. Diese 302 Mio Euro entsprechen einem Anteil von 41% am operativen Ergebnis der Merck-Gruppe.

Es bewährt sich wieder einmal, wenn man in seinen Hauptarbeitsgebieten Weltmarktführer ist. Das bestärkt uns in unserem Bemühen um Fokussierung innerhalb unserer Kerngeschäfte.

In der Übersicht zeigt sich, dass bei vier der fünf Sparten das Marktumfeld für Chemie im letzten Jahr durchaus schwierig war und die re-

zessiven Tendenzen im Markt 2003 anhielten, worunter auch unsere Mitbewerber litten.

Chemie-Umsatz nach Sparten

Sparte	Umsatz (Mio €)	Veränderung zum Vorjahr
Liquid Crystals	438	+ 16,2%*
Electronic Chemicals	180	- 6,0%*
Pigments	315	- 3,7%*
Analytica & Reagents	453	- 10,0%*
Life Science Products	313	- 17,9%*
<b>Gesamt</b>	<b>1.700</b>	<b>- 4,6%*</b>

\* Veränderung zum Vorjahr

**Es bewährt sich wieder einmal, wenn man in seinen Hauptarbeitsgebieten Weltmarktführer ist.**

Die *Flüssigkristalle* haben sich besonders erfolgreich entwickelt. Organisch zeigten sie ein Wachstum von 30%. Volumenmäßig kam der Zuwachs im Wesentlichen von den Monitoren für Computer und Notebooks. Die entscheidenden Zuwächse sehen wir zukünftig im Markt der flachen Fernsehbildschirme. Mehr als drei Millionen LCD-Fernseher wurden letztes Jahr hergestellt. Bereits 2007 sollen es 28 Millionen Geräte sein. Damit hat die Sparte für die nächsten Jahre eine exzellente Zukunft vor sich.

Die Sparte „*Electronic Chemicals*“ beliefert die Elektronik-Industrie mit hochreinen Chemikalien für den Herstellungsprozess von Halbleiterbausteinen. Das Geschäft wird seit Anfang 2003 von unserer selbstständigen Tochtergesellschaft Merck Electronic Chemicals Holding GmbH geführt. Zum Jahresende haben wir die Zusammenarbeit mit unserem Partner Kanto in Taiwan beendet und führen das Geschäft nun in eigener Regie – nicht nur für den taiwanesischen, sondern auch für den stark wachsenden chinesischen Markt. Im 4. Quartal hat das Geschäft deutlich zugelegt: Mit einem Plus von 19% ist die Sparte wieder auf einem Wachstumspfad parallel zur anziehenden Konjunktur in

der Halbleiterindustrie. Wir erwarten aufgrund unserer starken Marktposition an diesem Aufschwung zu partizipieren.

Währungsbereinigt hatte die Sparte „*Pigments*“ ein gutes, sehr solides Jahr. Die unter der Marke Xirallic® vertriebene neueste Pigmentgeneration trifft auf stark steigende Nachfrage in der Autoindustrie.

„*Analytica & Reagents*“ ist die Sparte unseres klassischen Reagenziengeschäfts. Merck ist bei analytischen Reagenzien für die Pharma-, Chemie- und Nahrungsmittelindustrie weltweit führend, nicht zuletzt aufgrund der hohen Reinheit unserer Produkte. Durch eine Bereinigung des Portfolios im Bereich klinische Chemie und infolge von Währungseffekten ist die Umsatzveränderung eigentlich zu verzerrt dargestellt, denn in den Kerngeschäften hatten wir ein erfreuliches Wachstum und vor allem einen sehr ordentlichen Cashflow.

**Die Flüssigkristalle haben sich besonders erfolgreich entwickelt. Organisch zeigten sie ein Wachstum von 30%.**

Und abschließend die Sparte LSP, „*Life Science Products*“. Hier schlägt nach wie vor zu Buche, dass sich die Sparte auf ihre Kerngeschäfte ausgerichtet und von Teilen der klassischen Feinchemie getrennt hat. Aber das entlang der Wertschöpfungskette der forschenden Pharma- und Biotechnologie-Unternehmen aufgebaute Angebot an Produkten und Dienstleistungen hat sich gut entwickelt.

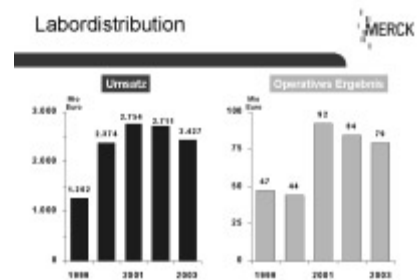
Sie wissen, meine Damen und Herren, dass wir die beiden Sparten LSP und A&R zusammenlegen und rückwirkend zum 1. Januar so in unseren Berichten darstellen werden. Die Chemie ist ein wesentliches Standbein von Merck und soll in den kommenden Jahren weiter strategisch ausgebaut werden. Hierfür ist es wichtig, dass wir weiter fokussieren und Arbeitsschwerpunkte bilden, die uns

diesen Ausbau ermöglichen. Deshalb hat die neue Sparte „*Life Science & Analytics*“ alle Produkte im Angebot, die wir an unseren Hauptkunden VWR liefern und die an die großen

**Die Chemie ist ein wesentliches Standbein von Merck und soll in den kommenden Jahren weiter strategisch ausgebaut werden.**

Kunden in der Pharma- und Biotechnologie-Industrie gehen. In der Innenbetrachtung entsteht eine Sparte, die ihre Innovations-Ressourcen gezielter und fokussierter einsetzen kann. Im Wettbewerbsvergleich erhält die Sparte ein signifikantes Volumen.

### Labordistribution



Unser dritter Unternehmensbereich, die Labordistribution, steht inzwischen nicht mehr im Fokus. Der guten Ordnung halber aber dennoch das entsprechende Schaubild mit rückläufigem Umsatz und Ergebnis. Das Geschäft wurde geführt von unserer hundertprozentigen amerikanischen Tochtergesellschaft, VWR International. Wäre VWR schon 2003 ein amerikanisches Unternehmen gewesen, das seine Berichte in US-Dollar aufstellt, hätte es von der Dollarschwäche profitieren und so bei Umsatz und Ertrag ein Wachstum zum Vorjahr ausweisen können.

### Merck verändert sich

Sie wissen es alle aus den Medien: Am 15. Februar 2004 haben wir unsere Labordistributionsgesellschaft VWR für 1,68 Mrd US-Dollar veräußert. Käufer ist der amerikanische Fi-

nanzinvestor Clayton, Dubilier & Rice. Wir warten noch auf das endgültige grüne Licht der Wettbewerbsbehörden, gehen aber davon aus, dass dies in den nächsten Tagen eintrifft und die Transaktion damit abgeschlossen wird.

## Am 15. Februar 2004 haben wir unsere Labor-distributionsgesellschaft VWR für 1,68 Mrd US-Dollar veräußert.

Abgesehen von der Entscheidung im Jahre 1995, Merck an die Börse zu bringen, hat wahrscheinlich keine andere Einzelentscheidung in unserer langen Geschichte das Unternehmen so deutlich und kurzfristig verändert.

Nach dem Verkauf von VWR  
(Zahlen von 2003)

Merck wird kleiner ...

Anzahl der Mitarbeiter	34.208	→	28.326 (-17 %)
Umsatz	7,2 Mrd €	→	5 Mrd € (-30 %)
F&E	605 Mio €	→	605 Mio € (± 0 %)
Betriebsergebnis	736 Mio €	→	657 Mio € (-11 %)
Ergebnis nach Steuern	216 Mio €	→	191 Mio € (-12 %)

Das jetzt eingblendete Bild drückt die sich ergebenden Veränderungen in Zahlen von 2003 aus.

Nach dem Abschluss des Verkaufs von VWR wird Merck knapp 6.000 Mitarbeiter weniger haben und 30% des Umsatzes, aber nur 11% des Betriebsergebnisses verlieren. In Zahlen von 2003 sind dies 2,2 Mrd Euro Umsatzrückgang, aber nur 27 Mio Euro weniger beim Ergebnis nach Steuern.

Merck wird kleiner, aber stärker. Wir geben zwar viel Umsatz, aber einen Umsatz mit niedrigen Margen ab. Dadurch werden sich unsere wichtigsten Kennziffern – ROS und ROCE – deutlich verbessern. Nach den Zahlen von 2003 würde sich die Umsatzrendite um ca. 3 Prozentpunkte erhöhen und die Vermögensrendite um ca. 1,5 Prozentpunkte. Beide Werte rücken damit fast an unsere mittelfristigen Zielwerte von 15% heran. Gleichzeitig wird Merck

eine gute Bilanz haben. Dazu tragen neben dem VWR-Verkauf noch andere Faktoren bei:

Nach dem Verkauf von VWR  
(Zahlen von 2003)

Merck wird kleiner, aber stärker

ROS	10,2 %	→	13,1 %
ROCE	12,1 %	→	13,5 %
Finanzschulden	1,76 Mrd €	→	nahe 0*

\* incl. der Mittel aus der Veräußerung von Biomet Merck

Zum einen – und darauf habe ich schon ausführlich hingewiesen – führten die operativen Erfolge im Jahr 2003 und die Kapitalerhöhung bereits zu einer deutlichen Stärkung unserer Bilanz.

## Merck wird kleiner, aber stärker. Wir geben zwar viel Umsatz, aber einen Umsatz mit niedrigen Margen ab.

Wir hatten uns im Dezember 2003 mit Biomet Inc. geeinigt, den 50%-Anteil von Merck am Gemeinschaftsunternehmen Biomet Merck für 300 Mio USD an Biomet zu veräußern. Biomet Merck vertreibt in Europa Implantate und Biomaterialien für die Orthopädie. Nachdem die Transaktion vor wenigen Tagen abgeschlossen wurde, entfällt nun der Name Merck.

Merck wird zum ersten Mal in der überschaubaren Vergangenheit annähernd frei von Finanzschulden sein. Dies wird nicht unbedingt so bleiben. Wir beabsichtigen in unsere Kerngeschäfte zu investieren. Organisches Wachstum soll durch sinnvolle Akquisitionen ergänzt werden – sowohl in Pharma als auch in der Chemie.

Schwerpunkt der Akquisitionstätigkeit bei Pharma werden das ethische Geschäft und die Generika sein. Aber auch gezielte Investitionen auf dem CHC-Sektor sind möglich. Bei der Chemie geht es eher um die Identifizierung eines neuen, zukunfts-trächtigen Geschäftsfeldes.

## Veränderung durch Innovation

Meine Damen und Herren, im Chemie- und im Pharmageschäft setzt Merck auf Innovationen. Mit innovativen Produkten und innovativen Dienstleistungen wollen wir

## Organisches Wachstum soll durch sinnvolle Akquisitionen ergänzt werden – sowohl in Pharma als auch in der Chemie.

unsere Unternehmensvision umsetzen, um so Werte für unsere Eigentümer, Mitarbeiter, Marktpartner und für die Gesellschaft zu schaffen.

Dass dies keine leere Floskel ist, belegt die weltweit erstmalige Zulassung unseres Onkologie-Präparates *Erbitux®* in der Schweiz im Dezember 2003. Ärzten und Patienten stellen wir eine neue Behandlungsalternative in der Therapie des Darmkrebses zur Verfügung. Hierfür gibt es einen hohen medizinischen Bedarf. Allein in Westeuropa werden in jedem Jahr mehr als 200.000 neue Fälle von Darmkrebs diagnostiziert. Es macht uns deshalb stolz, dass an der klinischen Entwicklung von Erbitux beteiligte Ärzte überzeugt sind, die Markteinführung von Erbitux biete eine neue Option bei der Behandlung von metastasierendem Darmkrebs.

Wir hoffen, dass wir für viele Menschen mit der Entwicklung von Erbitux einen berechtigten Funken Hoffnung wecken konnten. Und das ist für uns in der Geschäftsleitung der Ansporn, unsere außerordentlich hohen Forschungsanstrengungen nicht zu reduzieren.

Deswegen haben wir im letzten Jahr 24% des Umsatzes der Sparte Ethicals für Forschung ausgegeben. In diesem Jahr werden es voraussichtlich sogar über 30% sein. Bei diesem erhöhten Prozentsatz ist allerdings zu berücksichtigen, dass wir unsere amerikanische Tochter Dey Pharmaceuticals rückwirkend zum 1. Januar dieses Jahres dem Generikageschäft zu-

ordnen werden. Trotzdem, die Forschungsquote ist ein Rekordwert für Merck und ein Spitzenwert in der Branche, die eine durchschnittliche *Quote* von 16% hat. Und für andere Branchen ist das ein ganz undenkbarer Wert: In der Automobilindustrie liegt die Forschungsquote bei 6,4%, im Maschinenbau bei 3,7%.

## Wir stellen Ärzten und Patienten eine neue Behandlungsalternative in der Therapie des Darmkrebses zur Verfügung.

Schwerpunkt ist unsere Forschung in der *Onkologie*. Eine Forschung, die auf Arzneimittel abzielt, die weniger Nebenwirkungen verursachen als die klassische Chemotherapie. Auf vier grundsätzlich unterschiedlichen Wegen entwickeln wir acht verschiedene

Onkologie-Forschung



- Merck entwickelt gezielte Behandlungsformen, die Tumorzellen attackieren und gesundes Gewebe schonen. Daher verursachen sie weniger Nebenwirkungen.
- Vier strategische Ansätze sind in der klinischen Erprobung:
  - Monoklonale Antikörper blockieren das Tumorstadium
  - Therapeutische Krebs-Impfstoffe mobilisieren die körpereigene Immunabwehr gegen den Tumor
  - Immunzytotoxine erkennen Tumorzellen und rufen eine lokale Immunantwort hervor
  - Angiogenesehemmer blockieren die Blutversorgung von Tumoren

Substanzen, die wichtige biologische Vorgänge so beeinflussen, dass die Überlebenszeit und die Lebensqualität von Krebspatienten verbessert wird. Gemeinsam mit Onkologen in Praxis und Klinik erforschen wir die Wirkungen dieser Hoffnungsträger in zahlreichen Einsatzgebieten wie Darmkrebs, Kopf- und Halskrebs, Kleinzelliges und Nicht-kleinzelliges Bronchialkarzinom, metastasierender Brustkrebs, Glioblastom, Magenkrebs, Gebärmutterhals- und Eierstockkrebs, Melanom, Neuroblastom und Prostatakrebs.

Ergänzend zu den ausschließlich intravenös verabreichbaren Wirkstoffen sucht die Forschung in Darmstadt nach weiteren therapeutischen Ansatzpunkten, um das Wachstum des Tumors, seine Blutversorgung

und die Bildung von Metastasen zu hemmen. Diese Wirkstoffe sollen die orale Verabreichung ermöglichen und somit die Behandlung der Zukunft vereinfachen.

Von unseren Forschungssubstanzen außerhalb der Onkologie möchte ich nur eine erwähnen: *Sarizotan*. Viele von Ihnen werden aus eigener Erfahrung im Bekannten- und Verwandtenkreis den hohen medizinischen Bedarf in der Behandlung der Parkinson'schen Krankheit nachvollziehen können. Sarizotan scheint die unkontrollierten Zuckungen der Parkinson-Patienten, die sich als Folge der derzeitigen Behandlungsschemata ergeben, deutlich reduzieren zu können. Aber wir sind noch mitten in der Entwicklung und erwarten eine Markteinführung nicht vor 2007 oder 2008.

## Sarizotan scheint die unkontrollierten Zuckungen der Parkinson-Patienten deutlich reduzieren zu können.

Neben der Pharmaforschung ist es noch ein zweiter, schon mehrfach angesprochener Bereich, der zu der Veränderung von Merck beiträgt: die Flüssigkristalle. Wir haben unseren Forschern im vergangenen Jahr den Merck Innovation Award verliehen. Nur sechs Wochen später kam die nächste Auszeichnung: Bundespräsident Johannes Rau verlieh unseren

Deutscher Zukunftspreis 2003



Wissenschaftlern den *Deutschen Zukunftspreis*. Damit rückte Merck in den Fokus zahlreicher Medien, und viele Menschen haben etwas über die Forschung von Merck erfahren, was bislang fast ausschließlich den direkten Kunden vorbehalten blieb.

Das Beispiel der Flüssigkristalle belegt, wie wichtig es ist, ein forschungsgetriebenes Arbeitsgebiet in einem Wachstumsmarkt zu besetzen. Wir werden in der nächsten Zeit versuchen, ein weiteres ähnlich attraktives Arbeitsgebiet zu definieren. Dies

## Wir werden in der nächsten Zeit versuchen, ein weiteres ähnlich attraktives Arbeitsgebiet wie die Flüssigkristalle zu definieren.

wird nicht einfach sein. Deshalb haben wir schon im Vorjahr einen „Strategischen Innovationsprozess“ gestartet. Wenn ich ein Bild aus einer Sportart wählen darf, die mir nicht ganz so geläufig ist: Die Chemie hat mehrere gute Pferde im Stall. Wir suchen jetzt ein zweites Rennpferd, neben dem, das wir schon haben, eben die Flüssigkristalle.

## 2004: Merck bleibt Merck – selbst in der Veränderung

Meine Damen und Herren,

bei all diesen erfolgten und noch anstehenden Veränderungen, werden Sie Merck bei der Hauptversammlung 2005 noch wiedererkennen? Mit Sicherheit.

Lassen Sie mich zunächst den wirtschaftlichen Ausblick geben. Durch die Veräußerungen von Biomet Merck und VWR werden *Umsatz und Betriebsergebnis* deutlich zurückgehen. Die beiden verbleibenden Unternehmensbereiche werden wahrscheinlich gegenläufige Ergebnisentwicklungen haben: Das Betriebsergebnis der Chemie wird vermutlich steigen. Das Betriebsergebnis von Pharma wird eher zurückgehen, weil wir in USA die Exklusivität nun auch für Glucovance verloren haben, weil unsere Lizenzentnahmen für das Omeprazol-Generikum von Schwarz-Pharma in den USA sinken und weil wir deutlich höhere F&E-Aufwendungen haben werden.



Erstmals kann ich auch eine Prognose zum *Ergebnis nach Steuern* geben. Ich gehe davon aus, dass es zweistellig steigen wird, auch wenn wir 2004 wahrscheinlich wieder außerordentliche Aufwendungen haben werden.

Über die bereits angesprochenen Veränderungen hinaus werden wir weiter an der *Umsetzung unserer Unternehmensstrategie* arbeiten. Wir setzen die Fokussierung unvermindert fort. Um Spekulationen aber vorzubeugen, möchte ich auch Ihnen gegenüber bestätigen, was ich schon letzten Monat unseren Mitarbeitern gesagt habe: Die Veräußerung von Biomet Merck und VWR ist keinesfalls der Beginn eines „Ausverkaufs“.

### Durch die Veräußerungen von Biomet Merck und VWR werden Umsatz und Betriebsergebnis deutlich zurückgehen.

Trotzdem werden auch künftig regelmäßig alle Geschäfte auf den Prüfstand kommen. Sofern die Prüfung ergibt, dass eine Trennung für Merck insgesamt die beste Lösung darstellt, werden wir diese konsequent angehen.

Wir brauchen noch mehr freie Ressourcen, um unsere Kernkompeten-

zen weiter zu stärken. Pharmaunternehmen unserer Größenordnung bleibt gar nichts anderes übrig, als die Ressourcen zu konzentrieren. Eine andere Option ist die mit Hilfe unserer verbesserten Bilanz erarbeitete

### Ich gehe davon aus, dass das Ergebnis nach Steuern zweistellig steigen wird.

Chance, kurzfristig und günstig Fremdkapital aufzunehmen. Darauf haben wir uns vorbereitet, indem wir uns erstmals in der Geschichte von Merck von zwei führenden internationalen Rating-Agenturen bewerten ließen. Beide haben uns ein „Investment-Grade-Rating“ zuerkannt. Es

Ausblick 

---

Merck wird sich in 2004 sehr deutlich verändern und ist dadurch gut aufgestellt, neue Herausforderungen zu meistern.

Wir können der Zukunft von Merck mit Zuversicht entgegensehen.

Merck wird das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen bleiben

- selbstständig!

existieren zwar heute keine unmittelbaren Pläne, aber allein die Möglichkeit einer Refinanzierung über die Emission einer Anleihe am Kapitalmarkt verschafft uns Handlungsspielräume und größere strategische Flexibilität.

Gestatten Sie mir noch eine letzte Bemerkung: Wir haben im vergangenen Jahr zwei führende Pharmaziehistoriker gebeten, der Frage nachzugehen, welches der heute noch existierenden Pharmaunternehmen oder pharmazeutisch-chemischen Unternehmen denn älter ist als Merck. Nach monatelanger Arbeit in den Archiven der internationalen Pharmazie-

### In einem Gutachten wird bestätigt, dass Merck das älteste Pharmaunternehmen und das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt ist.

geschichte kamen Professor Friedrich von der Universität Marburg und Professor Müller-Jahncke von der Universität Heidelberg mit einem Gutachten zu uns zurück. Darin wird bestätigt, dass Merck das älteste Pharmaunternehmen und das älteste pharmazeutisch-chemische Unternehmen der Welt ist. Diesen Titel wird uns niemand nehmen. Deshalb gilt hier einmal mehr: Merck bleibt Merck.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und gebe das Wort zurück an den Vorsitzenden des Aufsichtsrats, Herrn Zühlsdorff.

