

## Das vergangene Jahr war für Fresenius sehr erfolgreich

**Dr. Ulf M. Schneider**

Vorsitzender des Vorstands  
der Fresenius AG  
in der Hauptversammlung am 28. Mai 2004



Guten Morgen, sehr geehrte Damen und Herren,

im Namen des Vorstandes heiÙe ich Sie sehr herzlich willkommen zur ordentlichen Hauptversammlung der Fresenius AG. Wir freuen uns, dass Sie so zahlreich erschienen sind, und danken Ihnen für Ihr Interesse am Unternehmen. Ich begrüÙe auch die Vertreter der Presse, unsere Gäste sowie alle Zuhörer, die über Internet zugeschaltet sind.

Heute, auf den Tag genau vor einem Jahr habe ich den Vorstandsvorsitz der Fresenius AG übernommen. Ich möchte daher zunächst einen kurzen Blick zurückwerfen. Was war wichtig in diesem ersten Jahr, was sind die wesentlichen Erfolgsfaktoren unseres Unternehmens?

Wichtig war, dass der Übergang der Führung des Konzerns von Herrn Dr. Krick auf meine Person nahtlos erfolgt ist. Dies ist aus meiner Sicht gelungen. Die Kontinuität im Führungskreis des Konzerns wurde gewahrt. Es war kein Großreinemachen nötig, es sind im Unternehmen – bei

unseren Mitarbeitern – keine Unsicherheiten über die Zukunft aufgetreten und es gab keine Spekulationen über Fresenius in der Öffentlichkeit. Ich denke, dies ist auch unseren Aktionären zugute gekommen und wurde durch eine sehr gute Kursentwicklung honoriert.

### Die Kontinuität im Führungskreis des Konzerns wurde gewahrt.

Fresenius hat aus meiner Sicht vier wesentliche Eigenschaften, die die Stärke des Unternehmens ausmachen und die Triebfedern für stetigen Erfolg sind:

▷ Zum einen ist dies die Fähigkeit, technologische Spitzenleistungen und Innovationen zu entwickeln und erfolgreich am Markt zu etablieren. Fresenius hat es verstanden, immer wieder mit neuartigen Produkten und Therapien zu überzeugen.

▷ Ebenso zentraler Bestandteil unseres nachhaltigen Wachstums sind die langjährige internationale Erfahrung und der kontinuierliche Aufbau unserer weltweiten Präsenz.

▷ Ferner möchte ich das unternehmerische Denken und Handeln hervorheben, welches Fresenius mit seinen regionalen und dezentralen Strukturen fördert.

▷ Und nicht zuletzt sind kaufmännische Umsicht sowie Sparsamkeit und Kostenbewusstsein Eigenschaften, die die Solidität von Fresenius begründen.

An der Entwicklung dieser Stärken werden wir auch in Zukunft konsequent arbeiten.

Nach vorne gerichtet, bieten sich dem Unternehmen große Chancen. Sie ergeben sich aus dem stetig steigenden Bedarf nach unseren Produkten und Therapien aufgrund der demographischen Entwicklung, aus technologischem Fortschritt und aus der fortgesetzten regionalen Expans

sion. Darauf werde ich noch eingehen.

Lassen Sie mich zunächst auf die Kursentwicklung der Fresenius-Aktien zu sprechen kommen, bevor ich Ihnen die Entwicklung des Konzerns und seiner Unternehmensbereiche im Geschäftsjahr 2003 erläutere. Im Anschluss möchte ich auf das 1. Quartal dieses Jahres eingehen und Ihnen einen Ausblick auf das Geschäftsjahr 2004 geben. Abschließend werde ich Ihnen die strategische Ausrichtung unseres Unternehmens für die kommenden Jahre darlegen.

Relative Kursentwicklung  
Fresenius-Aktien im Vergleich (ab Januar 2003)



## Kursentwicklung

Sehr geehrte Damen und Herren, zunächst zu der für Sie und uns wichtigen Kursentwicklung der Fresenius-Aktien: Im Jahr 2003 haben sich die Fresenius-Aktien ausgesprochen gut entwickelt. Das Schaubild zeigt die

## Im Jahr 2003 haben sich die Fresenius-Aktien ausgesprochen gut entwickelt.

relative Performance unserer Aktien zum DAX und zum MDAX. Der Kurs der Stammaktie hat sich mit +98 % fast verdoppelt, die Vorzugsaktie legte um 49 % zu. Wir haben damit die Entwicklung der für uns relevanten Indizes, DAX und MDAX, übertreffen können. So stieg der DAX im Jahresvergleich um 28 %, der MDAX um 44 %. Die Entwicklung der Fresenius Aktien wird in der beeindruckenden Steigerung der Marktkapitalisierung noch deutlicher: Gerechnet zu den jeweiligen Jahreschlusskursen der beiden Aktiegattungen belief sich die Marktkapitalisierung

sierung Ende 2003 auf über 2,4 Milliarden Euro. Dies ist knapp 1 Milliarde Euro mehr als noch im Jahr zuvor.

Auch im laufenden Jahr haben sich unsere Aktien im Vergleich zum Gesamtmarkt positiver entwickelt. So legte die Stammaktie seit Jahresbeginn bis Mitte dieser Woche um 12 % zu, die Vorzugsaktie um 9 %. Der DAX verzeichnete dagegen ein Minus von 4 %, der MDAX stieg um 6 %.

Ausschlaggebend für den überdurchschnittlichen Erfolg unserer Aktien waren aus meiner Sicht vor allem die guten Ergebnisse der beiden größten Unternehmensbereiche Fresenius Medical Care und Fresenius Kabi. Die Ertragsverbesserung im Jahr 2003 und deren Fortsetzung im 1. Quartal 2004 wurde von den Analysten und Investoren anerkannt und mit Kurssteigerungen belohnt.

Lassen Sie mich nunmehr auf das Geschäftsjahr 2003 eingehen:

## Geschäftsjahr 2003

2003 war ein Jahr, in dem wir wesentliche Fortschritte bei Fresenius Medical Care und Fresenius Kabi erreicht haben. Zugleich haben wir im Unternehmensbereich Fresenius ProServe mit konsequenten Restrukturierungsmaßnahmen und einer strategischen Anpassung auf die herausfordernde Entwicklung des Geschäftsumfeldes reagiert und den Grundstein für künftige Ertragsverbesserungen gelegt. Zunächst zur Entwicklung des Konzerns in Zahlen.

## 2003 war ein Jahr, in dem wir wesentliche Fortschritte bei Fresenius Medical Care und Fresenius Kabi erreicht haben.

Der Umsatz war im Geschäftsjahr 2003 deutlich von Effekten aus der Währungsumrechnung, insbesondere aus dem Dollarraum, geprägt. Zu Ist-Kursen betrug der Umsatz rund 7,1

Milliarden Euro und lag um 6 % unter dem Vorjahreswert. Im Jahresdurchschnitt hat der Dollar gegenüber dem Euro um etwa 20 % nachgegeben. Diese Umrechnungseinflüsse verdecken die wahre Unternehmensleistung. Währungsbereinigt erreichten wir einen Zuwachs von 5 %, dies entspricht 375 Millionen Euro. Sie sehen: Die Währungen haben unsere Geschäftsentwicklung also negativ mit 11 % beeinflusst. Mit 3 % ist Fresenius organisch gewachsen, 2 % Wachstum erreichten wir durch Akquisitionen. Lassen Sie mich noch er-

## Zu Ist-Kursen betrug der Umsatz rund 7,1 Milliarden Euro und lag um 6 % unter dem Vorjahreswert.

gänzen, dass uns die Veränderungen der Wechselkursrelationen zwar in der Währungsumrechnung treffen. Entscheidend ist jedoch, dass Fresenius nicht nur ein global operierendes, sondern auch ein global produzierendes Unternehmen ist. Dank dieser weitgehenden Übereinstimmung von Kosten und Erträgen in den wichtigsten Währungsräumen haben Währungsveränderungen nur geringe Auswirkungen auf unser operatives Geschäft.

Fresenius-Konzern:  
Umsatzverteilung und -wachstum nach Regionen 2003



Dieses Bild zeigt, wo wir in der Welt aktiv sind: Unsere umsatzstärkste Region ist Nordamerika mit 50 % vom Gesamtumsatz. Hier sind wir im Geschäftsjahr 2003 währungsbereinigt um 3 % oder 113 Millionen Euro gewachsen. Im laufenden Jahr hat sich diese Entwicklung, getragen

durch die erfolgreiche Implementierung der *UltraCare*<sup>TM</sup>-Therapie, deutlich verbessert. Zweitstärkste Region in der Fresenius-Gruppe ist Europa mit 38 % vom Gesamtumsatz. Hier betrug unser währungsbereinigtes Wachstum sehr gute 7 %.

**Einen bemerkenswerten Zuwachs von 29% erreichten wir in Lateinamerika.**

Einen bemerkenswerten Zuwachs von 29 % erreichten wir in Lateinamerika. Asien-Pazifik ist Ihnen als Region bekannt, in der wir fast traditionell mit zweistelligen Prozentraten wachsen. Im Jahr 2003 lag der Umsatz währungsbereinigt allerdings nur auf Vorjahresniveau. Hierfür waren im Wesentlichen zwei Gründe verantwortlich, die vorübergehender Natur sind: Wir hatten zum einen Verzögerungen in unserem Projektgeschäft bei Fresenius ProServe. Das heißt, dass einige Projekte im Jahr 2003 nicht mehr abgewickelt und fakturiert werden konnten und sich nun in das Jahr 2004 verschieben. Zum anderen hat Fresenius Medical Care ihr Vertriebssystem in einigen wichtigen asiatischen Märkten umgestellt: Nachdem wir zuvor mit Distributoren gearbeitet haben, haben wir nun den Vertrieb in unsere eigenen Hände genommen. Diese Umstellung stärkt unsere Präsenz in diesen wichtigen Zukunftsmärkten. Auch mussten wir im 1. Halbjahr 2003 bei Fresenius Kabi eine Beeinträchtigung der Geschäftsaktivitäten infolge der Lungenkrankheit SARS hinnehmen. Die Entwicklung des 1. Quartals 2004 zeigt jedoch, dass wir in der Region Asien-Pazifik zu unseren früheren zweistelligen Wachstumsraten zurückgekehrt sind und die Nachfrage nach unseren lebensnotwendigen Produkten unvermindert stark ist.

Das Ergebnis war von den sehr guten Ertragsentwicklungen unserer Unternehmensbereiche Fresenius Medical Care und Fresenius Kabi gekennzeichnet. Wie Sie wissen, tragen diese

beiden Unternehmensbereiche etwa 90 % unseres Umsatzvolumens. Gegenläufig wirkten sich auch im Ergebnis die Währungsumrechnungseffekte aus. Zudem hinterließen die

Fresenius-Konzern: Ergebnis 2003

Geschäftsjahr 2003	EBIT 781 Mio €	Jahresüberschuss 115 Mio €	Jahresüberschuss ohne Einmalaufwendungen der Fresenius ProServe 147 Mio €
Wachstum währungs- bereinigt	+ 5 %	- 2 %	+ 22 %
Wachstum zu Ist-Kursen	- 7 %	- 14 %	+ 10 %

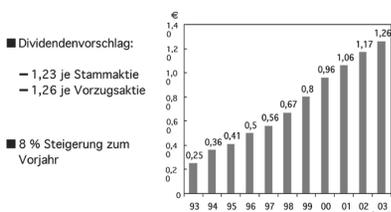
Einmalaufwendungen für Restrukturierungsmaßnahmen im Unternehmensbereich Fresenius ProServe deutliche Spuren.

**Der Jahresüberschuss des Konzerns in Höhe von 115 Millionen Euro lag um 14 % unter Vorjahr, währungsbereinigt um 2 %.**

So lag der Konzern-EBIT in Höhe von 781 Millionen Euro um 7 % unter dem Vorjahreswert, währungsbereinigt stieg der Konzern-EBIT allerdings um 5 %. Der Jahresüberschuss des Konzerns in Höhe von 115 Millionen Euro lag um 14 % unter Vorjahr, währungsbereinigt um 2 %. Bereinigt um die Einmalaufwendungen der Fresenius ProServe in Höhe von 32 Millionen Euro nach Steuern hätte sich ein Anstieg des Jahresüberschusses um 10 % und währungsbereinigt um 22 % ergeben.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, im heutigen Tagesordnungspunkt 2 schlagen Ihnen Auf-

Fresenius AG:  
Elfte Dividendenerhöhung in Folge vorgeschlagen



sichtsrat und Vorstand vor, die Dividende für das Geschäftsjahr 2003 zu

erhöhen – auf 1,23 Euro je Stammaktie und auf 1,26 Euro je Vorzugsaktie. Dies entspricht einer Zunahme von jeweils 8 %. Die Entscheidung für unseren Dividendenvorschlag haben wir an die gute Entwicklung der Unternehmensbereiche Fresenius Medical Care und Fresenius Kabi sowie an die hervorragende Cashflow-Entwicklung geknüpft. Gleichzeitig geben wir damit unserem Vertrauen in die weitere

**Zum elften Mal in Folge schlagen wir eine Dividendenerhöhung vor.**

positive Entwicklung des Unternehmens Ausdruck. Der Ausschüttungsbetrag beläuft sich auf 51 Millionen Euro. Zum elften Mal in Folge schlagen wir Ihnen damit eine Dividendenerhöhung vor.

Fresenius Medical Care: Lebensrettende Dialysebehandlung für Patienten mit Nierenversagen

	Umsatz	Jahresüberschuss
2003	5,528 Mio US\$	331 Mio US\$
Wachstum vs. VJ	+ 9 %	+ 14 %

- Marktführer in der Dialyse
- Fresenius Medical Care behandelt in 1.575 Dialysekliniken rund 120.700 Patienten



Kommen wir nun zu der Entwicklung der Unternehmensbereiche im Einzelnen:

Fresenius Medical Care hat im Geschäftsjahr 2003 ihre finanziellen Ziele vollumfänglich erreicht. Insbesondere in Nordamerika konnte Fresenius Medical Care im Jahresverlauf eine stetige Verbesserung der Geschäftsentwicklung erzielen und erreichte deutliche Fortschritte im Patientenwachstum und in der Marge.

Fresenius Medical Care ist der größte Anbieter von Dialyseprodukten und Dialyседienstleistungen weltweit. Das Jahr 2003 stand im Zeichen der weiteren Verbesserung der Behandlungsqualität. Hier hat Fresenius Medical Care einen wichtigen strategischen Schritt vollzogen und in ihren US-Kliniken die Einführung der *UltraCare*<sup>TM</sup>-Therapie abgeschlossen.

Bei dieser Therapie werden Dialysatoren, dies sind Filter, die als künstliche Niere die toxischen Stoffe aus dem Blut entfernen, nur einmal verwendet anstelle der früher üblichen Mehrfachverwendung. Diese Umstel-

## Fresenius Medical Care hat im Geschäftsjahr 2003 ihre finanziellen Ziele vollumfänglich erreicht.

lung ist erfolgreich gelungen und Fresenius Medical Care hat damit eine Vorreiterrolle im amerikanischen Markt übernommen. Die Gesellschaft hat in ersten Studien hervorragende Ergebnisse vorweisen können, die die Überlegenheit der *UltraCare™*-Therapie belegen. Neben dem medizinischen Fortschritt hat es Fresenius Medical Care erreicht, diese Neuerung wirtschaftlich kostenneutral umzusetzen.

Der Erfolg dieser Strategie zeigt sich auch in den Ergebnissen des Jahres 2003: Der EBIT ist um 9% auf 757 Millionen US-Dollar gestiegen, der Jahresüberschuss um 14% auf 331 Millionen US-Dollar. Auch das internationale Geschäft hat sich positiv entwickelt – sowohl bei Dialyseprodukten als auch bei Dialyседienstleistungen – und dies trotz der Widrigkeiten aufgrund von Kostensparmaßnahmen in mehreren europäischen Ländern, der Krisensituation im Nahen Osten und den schwierigen wirtschaftlichen und politischen Bedingungen in Lateinamerika.

Fresenius Kabi: Infusions- und Ernährungstherapien für Patienten im Krankenhaus und im ambulanten Bereich

	Umsatz	EBIT
2003	1.463 Mio €	147 Mio €
Wachstum vs. VJ	+ 2 %	+ 52 %

- Nr. 1 in der Infusions- und Ernährungstherapie in Europa
- Führende Positionen in Wachstumsmärkten



Nun zu Fresenius Kabi. Fresenius Kabi ist das führende europäische Unternehmen in der Infusions- und Ernährungstherapie und hält starke

Marktpositionen in Asien und Lateinamerika. Dieser Unternehmensbereich hat sich hervorragend entwickelt und den Turnaround nach zwei Jahren der Restrukturierung geschafft.

Die Umsatzentwicklung war im Geschäftsjahr 2003 durch Währungseffekte und Desinvestitionen stark beeinflusst – der Umsatz in Höhe von 1,5 Milliarden Euro lag daher lediglich um 2% über dem Wert des Vorjahres. Beim organischen Wachstum – und dies ist die entscheidende Messgröße für den Erfolg im Markt – erzielte Fresenius Kabi einen sehr guten Zuwachs von 7%.

## Fresenius Kabi hat sich hervorragend entwickelt und den Turnaround nach zwei Jahren der Restrukturierung geschafft.

Hervorheben möchte ich die Ergebnisentwicklung: Fresenius Kabi steigerte ihren EBIT im Geschäftsjahr 2003 um 52% auf 147 Millionen Euro. Hierzu trugen neben der guten Entwicklung des operativen Geschäftes ein striktes Kostenmanagement und Verbesserungen bei unseren Prozessen und Abläufen bei. Auch die in den Jahren 2001 und 2002 eingeleiteten Maßnahmen zur Optimierung unserer Produktionsstandorte wirkten sich positiv aus. Wir haben damit unsere EBIT-Marge innerhalb eines Jahres signifikant steigern können – und zwar von 6,7% im Jahr 2002 auf 10% im vergangenen Jahr.

Fresenius Kabi hat im Berichtsjahr ihre Marktposition in Europa weiter gefestigt und vor allen Dingen ihre Präsenz in den Regionen Asien-Pazifik und Lateinamerika ausgebaut. Wir haben weitere Produkte aus den Bereichen parenterale Ernährung und Blutvolumensubstitution in wachstumsstarken Ländern eingeführt. In China haben wir unsere Präsenz im Bereich der enteralen Ernährung verstärkt. Bereits heute zählen wir zu den führenden Anbietern enteraler Ernäh-

rung in diesem wichtigen Zukunftsmarkt.

Fresenius ProServe: Der Gesundheitsdienstleister

	Umsatz	EBIT vor EBITaufwand	EBIT nach EBITaufwand
2003	742 Mio €	15 Mio €	-19 Mio €
Veränderung vs. VJ	+ 6 %	- 38 %	- 179 %

- Einer der führenden privaten Klinikbetreiber in Deutschland
- Langjährige Erfahrung bei technischen Gesundheitsdienstleistungen weltweit



Die Geschäftsentwicklung bei Fresenius ProServe war im Jahr 2003 durch zwei wesentliche Faktoren geprägt:

- ▷ Einerseits die schwierige Marktsituation im deutschen Krankenhausgeschäft, die sich vor allem an der rückläufigen Bettenauslastung in unseren Kliniken manifestierte. Diese war mit 79% Ende 2003 deutlich niedriger als noch Ende 2002 mit 85%.
- ▷ In unserem Pharmaindustrie-Geschäft waren wir andererseits davon betroffen, dass die Pharmaunternehmen weltweit nur sehr zurückhaltend in neue Produktionsanlagen investierten und uns somit Auftragseingänge fehlten.

## Wir haben im Jahr 2003 zwei Kostensenkungsprogramme bei Fresenius ProServe initiiert, um die Profitabilität des Unternehmensbereiches zukünftig zu verbessern.

Um dieser schwierigen Branchensituation zu begegnen, haben wir im Jahr 2003 zwei Kostensenkungsprogramme bei Fresenius ProServe initiiert, um die Profitabilität des Unternehmensbereiches zukünftig zu verbessern. Beide Programme haben sich im Rahmen unserer Erwartungen entwickelt. Ihre erfolgreiche Implementierung ist eine wesentliche Voraussetzung für den nachhaltigen Geschäftserfolg des Unternehmensbereiches.

ches. Es geht uns darum, die Ertragskraft zu steigern, bevor wir den weiteren Ausbau unserer Marktpräsenz forcieren. Wir steuern daher, was die Akquisition von Krankenhäusern betrifft, einen sehr vorsichtigen Kurs und werden nur sehr selektiv unser Kliniknetzwerk erweitern, sobald erste Erfolge unserer Maßnahmen zur Ertragsteigerung absehbar sind.

Die Marktentwicklung schlug sich im Jahr 2003 deutlich in den Finanzzahlen nieder: So stieg der Umsatz zwar um 6 % auf 742 Millionen Euro, allerdings ist dieses Wachstum im Wesentlichen auf die erstmalige Konsolidierung von neu erworbenen Krankenhäusern in Deutschland zurückzuführen. Betrachtet man die organische Entwicklung, so ist der Umsatz gegenüber dem Vorjahr um 5 % zurückgegangen. Operativ hat Fresenius ProServe im Geschäftsjahr 2003 ein Ergebnis von 15 Millionen Euro erwirtschaftet gegenüber 24 Millionen Euro im Jahr 2002. Im Zuge der beiden Kostensenkungsprogramme

**Operativ hat Fresenius ProServe im Geschäftsjahr 2003 ein Ergebnis von 15 Millionen Euro erwirtschaftet gegenüber 24 Millionen Euro im Jahr 2002.**

der Fresenius ProServe wurden im Jahr 2003 Einmalaufwendungen in Höhe von 34 Millionen Euro vor Steuern getätigt. Davon entfallen rund 16 Millionen Euro auf das deutsche Krankenhausmanagement-Geschäft und rund 18 Millionen Euro auf das Pharmaindustrie-Geschäft. Neben Kosteneinsparungen im Personalbereich wurden Arbeitsprozesse optimiert sowie Sachkosteneinsparungen im Hinblick auf Beschaffung, Logistik und Outsourcing ermittelt und zum Teil bereits umgesetzt. Unser Pharmaindustrie-Geschäft hat auf die weltweite Investitionszurückhaltung mit der Schließung vier nicht-profitabler Standorte in Großbritannien,

Brasilien und in den USA reagiert und konzentriert seine Aktivitäten nunmehr auf Schlüsselmärkte, vorwiegend in Europa.

**Fresenius Biotech**

- Neue Managementstruktur implementiert
- Ausrichtung auf Immun- und Zelltherapien
- Erste viel versprechende Ergebnisse der klinischen Studie mit dem trifunktionalen Antikörper removab® zur Behandlung von symptomatischem Aszites (Bauchwassersucht) bei Eierstockkrebs

Die Biotechnologie-Aktivitäten des Fresenius Konzerns haben wir im Geschäftsjahr 2003 unter dem Dach der Fresenius Biotech zusammengefasst. Wir haben ein projektübergreifendes Managementteam eingesetzt und unsere Ziele klar definiert. Wir konzentrieren uns in diesem Bereich auf innovative Antikörper- und Zelltherapien, vor allem für lebensbedrohende Erkrankungen – insbesondere Krebs –, für die es bislang noch keine adäquate Behandlung gibt. Erste viel versprechende Ergebnisse einer Phase I/II Studie zur Behandlung des malignen Aszites, der so genannten Bauchwassersucht, in Verbindung mit Eierstockkrebs wurden im vergangenen September der Fachwelt präsentiert und sehr positiv aufgenommen.

Ich komme nun zu einem Punkt der heutigen Tagesordnung, der sich auf die Fresenius Biotech bezieht. Zwischen der Fresenius AG und der Fresenius Biotech Beteiligungs GmbH, an der die Fresenius AG zu 100 % beteiligt ist, wurde am 9. März 2004 ein Ergebnisabführungsvertrag

**Die Biotechnologie-Aktivitäten des Fresenius Konzerns haben wir im Geschäftsjahr 2003 unter dem Dach der Fresenius Biotech zusammengefasst.**

abgeschlossen, um die steuerlichen Ergebnisse der Fresenius Biotech Beteiligungs GmbH mit den steuerlichen Ergebnissen der Fresenius AG verrechnen zu können. Dazu bitten wir Sie heute um Ihre Zustimmung.

**Fresenius-Konzern: Finanzverbindlichkeiten**

Mio €	31.12.2003	31.12.2002
Finanzverbindlichkeiten*	3.148	3.707
Netto-Finanzverbindlichkeiten	3.023	3.544
Netto-Finanzverbindlichkeiten/EBITDA	2,7	3,0

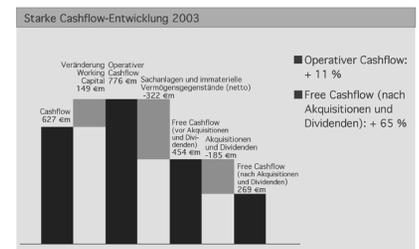
\* inkl. Forderungserkaufprogramm der Fresenius Medical Care

Auf diesem Bild sehen Sie, wie sich die Finanzverbindlichkeiten des Konzerns entwickelt haben. Diese betrugen am 31.12.2003 rund 3,1 Milliarden Euro und sind von 3,7 Milliarden Euro Ende 2002 zurückgegangen.

**Die Kennzahl Netto-Finanzverbindlichkeiten/EBITDA hat sich im Geschäftsjahr 2003 auf 2,7 verbessert.**

Ein besonderes Augenmerk legen wir auf die Kennzahl Netto-Finanzverbindlichkeiten/EBITDA. Diese Kennzahl hat sich im Geschäftsjahr 2003 auf 2,7 verbessert; sie betrug noch im Vorjahr 3,0. Es ist unser Ziel, im Jahr 2005 die wichtige Marke von 2,5 zu erreichen. Wir stellen damit die Fähigkeit des Unternehmens zum Abbau seiner Finanzverbindlichkeiten eindrucksvoll unter Beweis. Zugleich sollte dies eine der Voraussetzungen sein, um in die Liga der investment grade-Unternehmen aufzusteigen.

**Fresenius-Konzern: Cashflow**



Die Innenfinanzierungskraft des Konzerns, und hierauf lege ich besonderen Wert, hat sich im Jahr 2003 erheblich verbessert: Operativer Cashflow und Free Cashflow erreichten neue Bestwerte. Der operative Cashflow stieg um 11 % auf 776 Millionen Euro. Der Free Cashflow vor

Akquisitionen und Dividenden erreichte den Rekordwert von 454 Millionen Euro und ist damit um 19 % gestiegen. Hieraus finanzierten wir sämtliche Akquisitionen und die Dividenden des Jahres 2003 und generierten freie Mittel in Höhe von 269 Millionen Euro. Dieser Wert lag um 65 % über dem Vorjahresniveau.

Meine Damen und Herren, hiermit möchte ich den Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr abschließen. An dieser Stelle spreche ich im

## Die Innenfinanzierungskraft des Konzerns hat sich im Jahr 2003 erheblich verbessert.

Namen des gesamten Vorstandes allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meinen sehr herzlichen Dank aus für ihre engagierte Arbeit. Sie haben sich motiviert den Herausforderungen gestellt und mit ihrem Leistungswillen diesen Erfolg möglich gemacht.

Fresenius-Konzern: Exzellenter Start 2004

1. Quartal 2004	Umsatz 1.720 Mio €	EBIT 197 Mio €	Jahresüberschuss 39 Mio €
Wachstum währungs- bereinigt	+ 8 %	+ 12 %	+ 17 %
Wachstum zu Ist- Kursen	- 1 %	+ 2 %	+ 8 %

## 2004 – erfolgreich gestartet

Lassen Sie mich nun die wichtigsten Kennzahlen des 1. Quartals 2004, die wir am 6. Mai bekannt gegeben haben, erläutern. Das Jahr 2004, meine sehr geehrten Damen und Herren, startete sehr erfolgreich für uns. Fresenius Medical Care und auch Fresenius Kabi haben sich weiterhin hervorragend entwickelt. Fresenius ProServe musste sich jedoch auch im 1. Quartal mit schwierigen Marktbedingungen auseinandersetzen und führte das Restrukturierungsprogramm im deutschen Krankenhausmanagement-Geschäft weiter fort.

Der Konzernumsatz stieg zu konstanten Wechselkursen um 8 % auf die sehr gute Zahl von 1,7 Milliarden

Euro. Das Ergebnis stieg noch deutlich stärker als der Umsatz. So konnten wir den EBIT währungsbereinigt

## Das Ergebnis stieg im 1. Quartal 2004 noch deutlich stärker als der Umsatz.

um 12 % auf 197 Millionen Euro erhöhen, den Jahresüberschuss um 17 % auf 39 Millionen Euro. Wie auch im Jahr 2003 wurden die Quartalszahlen durch Wechselkursveränderungen, besonders in der Währungsumrechnung von US-Dollar in Euro beeinflusst: So lag der Umsatz zu Ist-Kursen mit -1 % knapp unter Vorjahr, der EBIT stieg um 2 % und der Jahresüberschuss um 8 %. Auch unsere operative Marge haben wir steigern können – und zwar von 11,2 % auf 11,5 %.

Finanz-Kennzahlen nach Unternehmensbereichen

1. Quartal 2004	Fresenius Medical Care	Fresenius Kabi	Fresenius ProServe
Umsatz Wachstum	1.459 Mio US\$ + 12 %	362 Mio € + 2 %	199 Mio € + 20 %
EBIT Wachstum	198 Mio US\$ + 17 %	41 Mio € + 17 %	1 Mio € - 83 %

Lassen Sie mich nun auf die Entwicklung der Unternehmensbereiche im 1. Quartal eingehen:

Für Fresenius Medical Care war es ein exzellentes Quartal. Der Umsatz stieg währungsbereinigt um 8 % auf 1,5 Milliarden US-Dollar. In Nordamerika erreichte die Gesellschaft ein Wachstum von 7 %. Noch stärker war das Wachstum außerhalb Nordamerikas mit 10 % auf währungsbereinigter Basis.

Die gute Umsatzentwicklung führte zu überproportionalen Ergebnissteigerungen. So erhöhte Fresenius Medical Care den EBIT im 1. Quartal 2004 um 17 % auf 198 Millionen US-Dollar. Alle Regionen trugen zu dieser günstigen Entwicklung bei. Besonders das Geschäft in Lateinamerika hat sich nach den schwierigen Jahren 2002 und 2003 wieder deutlich verbessert. Der Jahresüberschuss der

Fresenius Medical Care im 1. Quartal 2004 betrug 91 Millionen US-Dollar, dies war ein Plus von 30 %. Auch für die Folgequartale ist die Gesellschaft sehr gut aufgestellt, um die für 2004 anvisierten Ziele zu erreichen: Der Umsatz soll währungsbereinigt mit einer mittleren einstelligen Prozentrate steigen. Für den Jahresüberschuss erwartet Fresenius Medical Care aufgrund der guten Entwicklung des 1. Quartals 2004 ein Wachstum am oberen Ende der ursprünglichen Prognose, und zwar im niedrigen zweistelligen Prozentbereich.

## Für Fresenius Medical Care war es ein exzellentes Quartal.

Auch mit der Entwicklung der Fresenius Kabi sind wir außerordentlich zufrieden: Der Umsatz betrug im 1. Quartal 362 Millionen Euro, ein Plus von 2 %. Lassen Sie mich hinzufügen, dass der Fresenius Kabi-Umsatz negativ beeinflusst war durch Währungsumrechnungseffekte in Höhe von 2 % sowie durch Desinvestitionen ebenfalls in Höhe von 2 %. Das heißt, organisch ist Fresenius Kabi wiederum mit sehr guten 6 % gewachsen. Dieser Erfolg ist umso erfreulicher, da der Umsatz im wichtigen deutschen Markt um 5 % zurückging. Hier wirkten sich insbesondere die Unsicherheiten über Erstattungsregelungen aus der neuen Gesetzgebung aus.

Sehr zufrieden sind wir auch mit der Ergebnisentwicklung der Fresenius Kabi. Die Gesellschaft hat den positiven Ergebnistrend des Jahres 2003 fortgesetzt. Der EBIT ist auf 41 Millionen Euro gestiegen, ein Zuwachs von 17 % gegenüber dem Vorjahreszeitraum. Auch unsere operative Marge konnten wir weiter verbessern. Diese stieg von 9,9 % im 1. Quartal 2003 auf 11,3 % im 1. Quartal 2004 und lag damit noch leicht über unserer Erwartung für das Gesamtjahr 2004 von 11 %.

Nicht zufrieden waren wir mit der Entwicklung unseres kleinsten Unter-

nehmensbereiches, der Fresenius ProServe im 1. Quartal. Zwar stieg der Umsatz kräftig um 20 % auf 199 Millionen Euro, der EBIT in Höhe von 2 Millionen Euro vor Einmalaufwendungen lag jedoch unter unseren Erwartungen. Nach wie vor war die operative Entwicklung von einer rückläufigen Bettenbelegungsrate beeinflusst. Mit 78 % lag sie um 1 % unter dem Vorjahreswert. Ferner war die Ergebnisentwicklung mit 1 Million Euro aus dem Restrukturierungsprogramm des deutschen Krankenhausmanagement-Geschäftes belastet. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung ist der anvisierte EBIT für das Gesamtjahr 2004 in Höhe von 25 Millionen Euro, vor den geplanten Einmalaufwendungen von 8 Millionen Euro, schwierig zu erreichen.

**Nicht zufrieden waren wir mit der Entwicklung unseres kleinsten Unternehmensbereiches, der Fresenius ProServe im 1. Quartal.**

Die Projekte der Fresenius Biotech haben sich weiter plangemäß entwickelt. Auf dem Gebiet der Krebstherapie beginnt, wie vorgesehen, eine Phase IIa-Studie in der Indikation Eierstockkrebs mit dem trifunktionalen Antikörper removab®. Im 1. Quartal diesen Jahres hat die Europäische Kommission diesem Antikörper zur Behandlung von Eierstockkrebs den

Fresenius-Konzern: Ausblick 2004

Umsatz währungsbereinigtes Wachstum	mittlere einstellige Prozentrate
Jahresüberschuss währungsbereinigtes Wachstum	25 - 30 %
Investitionen	~ 300 Mio €
Akquisitionen	~ 120 Mio €

so genannten Orphan Drug Status erteilt. Dieser Status sichert Fresenius das exklusive Vermarktungsrecht von removab® in dieser Indikation innerhalb der Europäischen Union für die

Dauer von bis zu zehn Jahren nach Erhalt der Zulassung.

**Ausblick Gesamtjahr 2004**

Meine Damen und Herren, wir erwarten auch für das Gesamtjahr 2004 eine sehr gute Geschäftsentwicklung: Das im Februar 2004 formulierte Jahresziel können wir auf der Basis des 1. Quartals und der sehr guten Entwicklung der Unternehmensbereiche Fresenius Medical Care und Fresenius Kabi bestätigen: Beim Umsatz erwarten wir währungsbereinigt einen

**Wir erwarten auch für das Gesamtjahr 2004 eine sehr gute Geschäftsentwicklung.**

Zuwachs in der Größenordnung einer mittleren einstelligen Prozentrate. Beim Jahresüberschuss wollen wir stärker wachsen. Hier gehen wir zu konstanten Wechselkursen von einem Zuwachs von 25 bis 30 % aus. Wir planen, im Geschäftsjahr 2004 rund 300 Millionen Euro in Sachanlagen zu investieren. Daneben sehen unsere Planungen Investitionsmittel für Akquisitionen in Höhe von rund 120 Millionen Euro vor.

**Fresenius  
Strategische Ausrichtung**



**Strategische Ausrichtung**

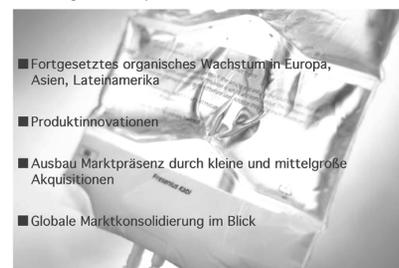
Sehr geehrte Damen und Herren, das vergangene Jahr war für Fresenius sehr erfolgreich und auch für 2004 erwarten wir einen erfolgreichen Geschäftsverlauf. Der unternehmerische Anspruch, den wir an uns stellen, geht jedoch weit darüber hinaus. Entscheidend ist, welche Ziele und Strategien das Unternehmen verfolgt, um auch langfristig Erfolg zu gewährleisten.

Wie ich zu Beginn meiner Ansprache ausführte, habe ich vor einem Jahr von Herrn Dr. Krick einen stra-

**Vier Erfolgsfaktoren bestimmen unsere Unternehmensentwicklung: technologische Führerschaft, Globalisierung, Unternehmertum und kaufmännische Umsicht.**

tegisch hervorragend aufgestellten Konzern übernommen. Ich nannte Ihnen die vier Erfolgsfaktoren, die unsere Unternehmensentwicklung bestimmen: technologische Führerschaft, Globalisierung, Unternehmertum und kaufmännische Umsicht. Diese Stärken des Konzerns werden wir konsequent ausbauen und die Geschäftsstrategien unserer Unternehmensbereiche fortentwickeln. In diesem Zuge möchte ich Ihnen fünf Einzelthemen unserer strategischen Ausrichtung näher erläutern.

Fresenius Kabi: Vielfältige Ansatzpunkte für weiteres Wachstum



Zunächst zu Fresenius Kabi: Meine Damen und Herren, dieser Unternehmensbereich verfügt über ausgezeichnete Zukunftsperspektiven. Wir möchten daher Fresenius Kabi von einem europäischen Marktführer mit stark wachsenden Marktpositionen in Asien-Pazifik und Lateinamerika kontinuierlich zu einem globalen Unternehmen ausbauen.

Die Chancen hierzu sind vorhanden – in vielfältiger Art: Sie beruhen auf fortgesetztem organischem Wachstum sowohl in den Kernmärkten als auch in den Wachstumsmärkten in Übersee. Sie ergeben sich auch durch Produktinnovationen und durch

kleine bis mittelgroße Akquisitionen, welche insbesondere in den Wachstumsmärkten eine angemessene Form

## Fresenius Kabi verfügt über ausgezeichnete Zukunftsperspektiven.

des Markteintritts darstellen. Und schließlich werden wir auch die Chance ergreifen, wenn sich uns die Möglichkeit einer großen Akquisition, beispielsweise zum Eintritt in den nordamerikanischen Markt bietet. Die Wachstumsmöglichkeiten sind vielfältig – anders als in vielen Branchen ist der globale Markt für Fresenius Kabi noch nicht verteilt. Wenn er verteilt wird, meine Damen und Herren, dann sind wir fest entschlossen, Fresenius Kabi auf dem globalen Siegereppchen zu platzieren.

Fresenius Biotech:  
Onkologie und Immunologie im Fokus



Nun zu Fresenius Biotech, meine Damen und Herren. Innovationen haben Fresenius zu dem gemacht, was es heute ist. Innovationen haben in allen Branchen größte Bedeutung. Im Gesundheitswesen kommt ihnen jedoch eine ganz besondere Stellung zu. Denn es sind die Innovationen in unseren Produkten und Therapien, die häufig den Unterschied ausmachen zwischen Situationen, in denen ein Arzt für Schwerstkranke nichts mehr tun kann, und den Situationen, wo Hilfe möglich ist. Mit unseren Projekten auf dem Gebiet der Biotechnologie wenden wir uns Indikationen zu, für die es heute keine oder nur unzureichende Therapiemöglichkeiten gibt. Zugleich eröffnen wir dem Unternehmen neue Chancen. Noch stehen wir am Anfang der klinischen Entwicklung, wir sind aber optimis-

tisch, auf dem richtigen Weg zu sein. Unsere Hauptarbeitsgebiete liegen in der Onkologie, das heißt der Behandlung von Krebs, und in der Immunologie. In der Onkologie konzentrieren wir uns auf epitheliale Tumorerkrankungen, die wir mit unseren trifunktionalen Antikörpern removab® und rexonun behandeln. Beide Antikörper sind in verschiedenen klinischen Studien bereits im Einsatz. Nach den ersten viel versprechenden Ergebnissen im Jahr 2003 gehen wir davon

## Mit unseren Projekten auf dem Gebiet der Biotechnologie wenden wir uns Indikatoren zu, für die es heute keine oder nur unzureichende Therapiemöglichkeiten gibt.

aus, dass weitere klinische Forschungsergebnisse in anderen Indikationen noch in diesem Jahr vorliegen werden. Im Bereich der Immunologie arbeiten wir auf zwei Gebieten: In der Transplantations-Immunologie geht es darum, Abstoßungsreaktionen nach Organtransplantationen zu unterdrücken. Hier haben wir bereits seit vielen Jahren ein biotechnologisches Produkt am Markt, das zur Verhinderung von akuten Abstoßungsreaktionen verabreicht wird. Wir arbeiten nun an Zelltherapien zur dauerhaften Vermeidung der Abstoßung von transplantierten Organen. Unser zweites Arbeitsgebiet in der Immunologie ist die Bekämpfung von HIV-Infektionen. Auch hier erwarten wir im Verlauf des Jahres 2004 wertvolle Erkenntnisse zu den Aussichten unseres Verfahrens. Wir gehen davon aus, dass wir Ende 2007 erste Produkte aus unseren Biotechnologie-Projekten auf den Markt bringen können.

Neben der bereits erwiesenen Kompetenz des Unternehmens im Arbeitsgebiet der Biotechnologie möchte ich auf die enge Verzahnung unserer Onkologie-Projekte mit den Aktivitäten des Unternehmensbereiches Fresenius Kabi verweisen. Fre-

senius Kabi ist mit seinen Produkten bereits heute maßgeblich in der Versorgung von Krebs-Patienten engagiert. Neben der klinischen Ernährung und den Infusionstherapien werden daher unsere Antikörpertherapien Fresenius als einen Kernanbieter in dem wichtigen Arbeitsgebiet der Onkologie positionieren.

Fresenius ProServe:  
Fokussierung auf Kerngeschäft



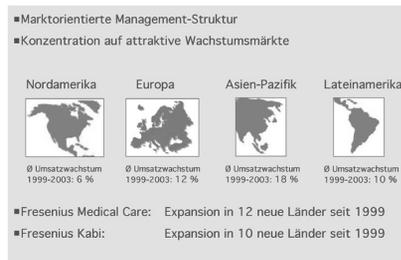
Meine Damen und Herren, angepasst haben wir unsere Strategie bei der Fresenius ProServe. Wir tragen damit den veränderten Umfeldbedingungen im Krankenhausmanagement Rechnung. Während wir auch weiterhin technische Dienstleistungen auf

## Angepasst haben wir unsere Strategie bei der Fresenius ProServe.

internationaler Basis anbieten werden, fokussieren wir uns im Bereich des Managements von Krankenhäusern auf den deutschen Markt. Mit einem geschätzten Umsatzvolumen von ca. 60 Milliarden Euro steht dieser Markt am Beginn des Privatisierungsprozesses. Keiner der heutigen privatwirtschaftlichen Anbieter verfügt über mehr als 2% Marktanteil. Sicher ist, dass die Privatisierung des deutschen Krankenhauswesens nicht kurzfristig abgeschlossen sein, sondern über viele Jahre andauern wird. Diese Privatisierungschance in unserem Heimatmarkt zu nutzen, wird für uns Priorität haben. Innerhalb dieses Marktes werden wir selektiv nach Expansionsmöglichkeiten suchen. Ich glaube, meine Damen und Herren, dass wir uns mit dieser Strategie – global bei technischen Dienstleistun-

gen und lokal im Krankenhausmanagement – gut für die Zukunft aufstellen.

Globalisierung:  
Geographische Expansion im Blickpunkt



Ich möchte nun auf das Thema Globalisierung zu sprechen kommen. Wir wachsen mit kontinuierlich guten Raten in unseren reifen Heimatmärkten Europa und Nordamerika. Zuneh-

### Bereits seit vielen Jahren haben wir eine ausgeprägte regionale Managementstruktur.

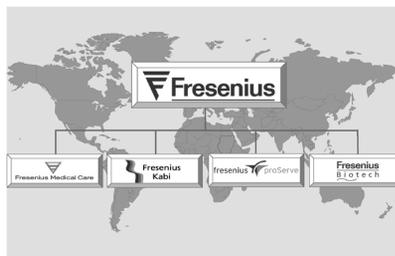
mend konzentrieren wir uns auf Wachstumsregionen, also auf Länder, die uns aufgrund ihrer Bevölkerungsdichte, ihres hohen Wachstums und des bislang ungedeckten Bedarfs an unseren Produkten und Therapien große Chancen bieten. Bereits seit vielen Jahren haben wir eine ausgeprägte regionale Managementstruktur. Unser Geschäft ist lokal und muss vor Ort in den jeweiligen Regionen geführt werden. Nur so können wir die Märkte angemessen bearbeiten und auch nachhaltig erfolgreich sein. Sie sehen hier für die vier Hauptregionen unsere durchschnittlichen jährlichen Wachstumsraten in den vergangenen fünf Jahren: Nordamerika 6 %, Europa 12 %, Asien-Pazifik 18 % und Lateinamerika 10 %. Insbesondere in Lateinamerika waren die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen in der Zeit von 1999 bis 2003 schwierig. Dass Fresenius dennoch im Durchschnitt eine jährliche Wachstumsrate von 10 % erreicht hat, ist sicherlich beeindruckend. Beeindruckend ist auch das nachhaltige Wachstum in Europa. Neben unserer

Marktführerschaft in europäischen Kernmärkten weiten wir unser Geschäft Schritt für Schritt in neue Märkte Europas aus. Wachstumsführer ist die Region Asien-Pazifik. Dorthin werden wir zukünftig mehr Gewicht legen, wenn es um die Entwicklung und den Ausbau unseres Geschäftes geht. Denn von kurzfristigen Schwankungen abgesehen, ist

### Seit 1999 ist Fresenius Medical Care in zwölf neuen Ländern und Fresenius Kabi in zehn aktiv geworden.

dort nachhaltig zweistelliges Wachstum zu erwarten. Die Expansion in neue Länder habe ich Ihnen für Fresenius Medical Care und für Fresenius Kabi beispielhaft aufgezeigt. Seit 1999 ist Fresenius Medical Care in zwölf neuen Ländern und Fresenius Kabi in zehn aktiv geworden. Dabei geht es nicht einfach um neue Distributoren, sondern darum, dass man mit einer eigenen Tochtergesellschaft tätig ist. Dieser Wachstumsprozess in neue Länder wird sich ungebremst für unsere beiden größten Unternehmensbereiche fortsetzen.

Fresenius-Konzern:  
Unternehmertum und Synergien



Und schließlich zum Thema Unternehmertum und Synergien. Hier sehe ich für Fresenius Potenziale auch aufgrund seiner unternehmerischen Strukturen. Fresenius hat es vortrefflich verstanden, auch in Jahren starken Wachstums mit einer flexiblen und dezentralen Struktur die Vorteile der Größe mit den Vorteilen der Beweglichkeit kleiner Einheiten zu ver-

binden. Das Unternehmen hat sich damit die nötige Flexibilität erhalten, um schnell und marktgerecht zu handeln. Es ist unser Ziel, diese unternehmerische Verantwortung und Flexibilität mit der Schlagkraft zu verbinden, die aus einer engen Zusammenarbeit im Firmenverbund entstehen kann. Insbesondere Fresenius Medical Care und Fresenius Kabi arbeiten an zahlreichen gemeinsamen Projekten, um unsere Einkaufsmengen weiter zu bündeln, Herstellungs- und Logistikstrukturen gemeinsam zu nutzen und Vertriebsaktivitäten abzustimmen. Das abstrakte Wort „Synergien“ definieren wir sehr konkret als „mehr verkaufen mit weniger Kosten“. Ich bin davon überzeugt, dass wir auf diesem Weg Fresenius im globalen Wettbewerb zusätzlich stärken.

### Wir haben damit beste Voraussetzungen, um Fresenius weiter voranzubringen.

Lassen Sie mich abschließend zusammenfassen: Innovation, Globalisierung, Unternehmertum und kaufmännische Umsicht – dies sind die Elemente, auf die wir unsere Initiativen im Konzern ausrichten. Wir haben damit beste Voraussetzungen, um Fresenius weiter voranzubringen.

Sehr geehrte Damen und Herren, am Schluss meiner heutigen Ansprache möchte ich Ihnen im Namen des gesamten Vorstandes und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Fresenius-Konzerns danken für Ihr Vertrauen in die Fresenius-Aktien und für Ihre Treue zum Unternehmen. Ich hoffe, dass ich Ihnen neben den guten Nachrichten über den aktuellen Geschäftsverlauf auch die Faszination vermitteln konnte, welche für uns von den Zukunftsperspektiven ausgeht. Diese Perspektiven zur Realität zu machen, meine Damen und Herren, ist uns eine ständige Motivation.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

