



Das Jahr 2002 war ein Jahr des Festhaltens und Fortschreibens unserer Strategie

Prof. Dr. Bernhard Scheuble

Vorsitzender der Geschäftsleitung
der Merck KGaA
in der Hauptversammlung am 28. März 2003



Meine sehr verehrten Damen, sehr geehrte Herren,

liebe Aktionäre, Freunde und Gäste von Merck!

Im Namen meiner Kollegen, unserer Mitarbeiter und der Eigentümerfamilie begrüße ich Sie zu unserer Hauptversammlung. Ich freue mich, dass Sie unserer Einladung gefolgt sind, denn Sie zeigen damit, dass unser Unternehmen auch Ihnen wichtig ist. Den anwesenden Merck-Aktionären danke ich für ihr ungebrochenes Vertrauen in unsere Aktie, auch wenn sie sich in den letzten 12 Monaten nicht so entwickelt hat, wie wir es alle gerne gesehen hätten.

Außerdem begrüße ich die Vertreter der Medien, die uns im abgelaufenen Jahr nicht unkritisch, aber fair und kompetent begleitet haben. Dies ist für uns wichtig, denn ich bin mir bewusst, dass die meisten unserer Aktionäre in den 12 Monaten zwischen unseren Hauptversammlungen vor allem dank der Medien etwas über die aktuellen Entwicklungen bei Merck erfahren.

Wer uns und die Berichterstattung über Merck intensiv verfolgt hat, wird wissen, dass das Jahr 2002 ein wichtiges Jahr für Merck war. Dennoch wird es in unserer Unternehmensgeschichte keinen herausragenden Platz einnehmen. Der Widerspruch ist nur ein scheinbarer.

**Das Jahr 2002 wird keinen
herausragenden Platz in
unserer Unternehmens-
geschichte einnehmen,
weil es den Charakter des
Vorbereitens hat.**

Es war für uns wichtig, weil es uns bestätigt hat. Es war ein Jahr des Festhaltens und Fortschreibens unserer Strategie. Kein Jahr der Zäsur. Trotz einer zweifellos schwierigen Phase haben wir weitere Meilensteine erreicht.

Andererseits war es nicht herausragend, weil es nichts Spektakuläres gab. Noch nicht. Betriebswirtschaftlich steht es im Schatten des Jahres

2001 – des Rekordjahres in der über 300-jährigen Merck-Historie.

Wenn das Jahr 2002 keinen herausragenden Platz in unserer Unternehmensgeschichte einnehmen wird, dann deshalb, weil es den Charakter des Vorbereitens hat. Es geht uns wie einem Sportler, der einen großen Erfolg hinter sich hat, sich aber nicht ausruhen darf, denn der nächste Höhepunkt steht schon vor der Tür. Hinter uns lag das Rekordjahr 2001, vor uns das Jahr 2003, in dem wir in den Startblöcken für die Markteinführung unserer ersten großen Arzneimittel-Innovation seit mehr als 20 Jahren stehen.

Eckdaten der Merck-Gruppe 2002

Meine Damen und Herren,

Sie kennen unsere Entwicklung im Geschäftsjahr 2002 aus der Presse und aus unserem Geschäftsbericht. Lassen Sie mich bei dieser Gelegenheit einmal auf eine Leistung unserer Mitarbeiter hinweisen, die auch und vor allem Ihnen, unseren Kapitalge-

bern zu Gute kommt: In den ersten Jahren nach unserem Börsengang hatten wir häufig die „rote Laterne“, was die Geschwindigkeit der Kommunikation unserer Finanzzahlen anbelangt. Das hat sich vollständig geändert. Nach einer Untersuchung von PricewaterhouseCoopers war Merck im vergangenen Jahr das Unternehmen im M-Dax, das am schnellsten seinen Jahresabschluss vorgelegt hat. Und im DAX 100 war lediglich die Deutsche Bank einen Tag schneller.

Die Währungsrelationen haben zu einem rechnerischen Umsatzausfall von 5 % oder knapp 350 Mio Euro geführt.

Doch nun zu unseren Zahlen für 2002. Im Geschäftsbericht, genauer im Brief an Sie, liebe Aktionäre, habe ich unser Geschäftsjahr 2002 auf die Kurzform gebracht: „Ein solides Ergebnis in einem schwierigen Umfeld.“

Zunächst, was war das „schwierige Umfeld“?

An erster Stelle sind hier die Währungsrelationen zu nennen, die sich für uns durchweg negativ entwickelt haben. Sie haben zu einem rechnerischen Umsatzausfall von 5 % oder knapp 350 Mio Euro geführt.



Der zweite Faktor, der formal zwar nur die Sparte „Ethicals“ berührte, aber in seiner Wirkung auf die gesamte Merck-Gruppe durchschlug, war der Ablauf des Produktschutzes in den USA für unser umsatzstärkstes Arzneimittel, Glucophage. Im Vergleich zum Vorjahr hat der Sparte ein Umsatz von rund 300 Mio Euro ge-

fehlt. Ich gehe darauf noch genauer ein.

Vor dem Hintergrund dieser beiden Faktoren ist es sicher nicht übertrieben, das Erreichte mit „solidem Ergebnis“ zu umschreiben.

Ganz vorne steht dabei das gute organische Wachstum von 5%. Um so viel höher könnte unser Umsatz sein, wären die Währungsrelationen unverändert geblieben. Jedoch blieb nach der Umrechnung in den Euro von diesem Zuwachs nichts übrig. Dennoch ist es ein Erfolg, dass wir in diesen schwierigen Zeiten den Rekordumsatz des Vorjahres von 7,5 Mrd Euro halten konnten.

Ganz vorne steht das gute organische Wachstum von 5 %.

Sehr zufrieden sind wir mit dem Free Cashflow in Höhe von 441 Mio Euro. Der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäfts- und Investitionstätigkeit liegt zwar gut 220 Mio Euro unter dem Vorjahr, doch waren 2001 sehr viel stärker Sondereinflüsse aus Beteiligungsverkäufen wirksam als 2002. Ich erinnere an den Verkauf von Pharmaceutical Resources (PAR) und der Imclone-Aktien.



Das operative Ergebnis landete mit einem Rückgang von 29,7% auf 616 Mio Euro genau in unserem Prognosebereich. Einen Rückgang von maximal einem Drittel unter das Ergebnis des Rekordjahres 2001 hatte ich vor 12 Monaten vorausgesagt. Der Rückgang des Ergebnisses war sehr viel stärker als der Umsatzrückgang, da das weggefallene Glucophage-Geschäft für uns sehr profitabel war.

Der Gewinn nach Steuern sank um zwei Drittel auf 215 Mio Euro. Bei diesem starken Rückgang addierten sich zwei Effekte: Zum einen sank das Betriebsergebnis und zum anderen waren die hohen Sondererträge des Vorjahres nicht wiederholbar.

Der Gewinn nach Steuern sank um zwei Drittel auf 215 Mio Euro.

Lassen Sie mich noch drei Zahlen nennen, die stellvertretend für drei Gruppen stehen, die eng mit diesem Unternehmen verwoben sind.



Die Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stieg mit 0,6% nur leicht an und betrug zum 31.12.2002 weltweit 34.504. Mehr als ein Viertel davon, 9.644 arbeiten in Deutschland. Dies sind nicht nur Mitarbeiter an unserem Standort in Darmstadt, sondern auch Mitarbeiter von VWR in Deutschland oder von unserer Tochtergesellschaft Allergopharma bei Hamburg. Die Botschaft ist eine doppelte: Erstens, in Deutschland arbeiten 28% aller Mitarbeiter, obwohl wir im Heimatmarkt nur noch 9% des Gesamtumsatzes erlösen. Wir wollen am Standort Deutschland festhalten, auch wenn uns die Politik solch ein Bekenntnis nicht immer leicht macht. Zweitens: Unser Geschäftsvolumen, gemessen am organischen Wachstum, weitete sich um 5% aus. Die Zahl der Mitarbeiter blieb nahezu konstant. Nicht spektakulär, ohne Schlagzeilen und ohne menschliche Härten haben wir Maßnahmen zur Effizienzsteigerung ergriffen. Das können Mitarbeiter von Merck erwarten.

Eine zweite Gruppe von Anspruchsberechtigten ist eine wichtige

Kundengruppe von uns, die Patienten. Wir haben die Forschungsaufwendungen um mehr als 5% auf über 600 Mio Euro erhöht. Wir treiben die Entwicklung unserer neuen Arzneimittel weiter voran, auch wenn uns Einnahmeausfälle eigentlich zu einem strikteren Sparkurs zwingen sollten.



Und nicht zuletzt: Auch den Aktionären gegenüber schlagen wir keinen Sparkurs ein. Wenn wir Ihnen heute eine abermals erhöhte Dividende in Höhe von 1,00 Euro je Aktie vorschlagen, dann tun wir dies nach reiflicher Überlegung und in der Gewissheit, dass die erhöhte Ausschüttung nicht zu Lasten unserer Zukunftsinvestitionen geht. Bei der momentanen Stimmung am deutschen Aktien-

Bezogen auf den Kurs zum Jahresende haben unsere Aktionäre eine Dividendenrendite von 3,9% erzielt.

markt kann die Aktionärsfreundlichkeit eines Unternehmens kaum noch an der Kursentwicklung gemessen werden. Maßgebend für die Bewertung einer Kapitalanlage ist dann auch (wieder) die Antwort auf die Frage, wie viel Gewinn das Unternehmen ausschüttet. Bezogen auf den Kurs zum Jahresende haben unsere Aktionäre eine Dividendenrendite von 3,9% erzielt. Wer in den letzten Wochen eine sichere Geldanlage gesucht hat, wird diesen Wert zu schätzen wissen. Einjährige Finanzierschätze des Bundes werden zur Zeit mit genau der Hälfte verzinst: 1,95%.

Für viele Unternehmen war 2002 ein Jahr der Umsatzrückgänge, drasti-

scher Gewinneinbrüche und Massenentlassungen. Die Weltkonjunktur war schwach, die Finanzmärkte litten unter teilweise berechtigtem Misstrauen der Anleger und viel zu selten gab es Signale politischer Handlungsbereitschaft. Über allem schwebte und schwebt auch heute noch das Damoklesschwert des nun begonnenen Krieges im Nahen Osten.

Wir kamen von einer erfolgreichen Gipfelbesteigung und sind auf dem Weg zu unserem nächsten ehrgeizigen Ziel, das wir nicht schon morgen erreichen werden.

Vor diesem Hintergrund werden Sie meiner Bewertung zustimmen, es war „ein solides Ergebnis in einem schwierigen Umfeld“.

Vielleicht erinnern Sie sich, dass ich in meiner Freizeit gern auf Berge steige. Gestatten Sie mir also folgendes Bild für das abgelaufene Geschäftsjahr: Wir kamen von einer erfolgreichen Gipfelbesteigung und sind auf dem Weg zu unserem nächsten ehrgeizigen Ziel, das wir nicht schon morgen erreichen werden. Dazwischen, das können wir aus heutiger Sicht sagen, liegt kein tiefes Tal, sondern eher eine Hochebene. Sie ist nicht frei von Hindernissen, aber wir sind gut gerüstet und lassen uns auch von manch einer schwarzen Wolke nicht abbringen von dem nächsten Gipfel, den wir fest im Blick haben.

Fokussierung und Diversifikation ergänzen sich

Meine Damen und Herren,

ich habe mein nächstes Kapitel überschrieben mit „Fokussierung und Diversifikation ergänzen sich“. Kurzgefasst ist dies unser Geschäftsmodell und der Weg, wie wir unser Produktportfolio optimieren.

Bevor ich auf die einzelnen Unternehmensbereiche und Sparten eingehe, lassen Sie uns noch einen Blick

auf die gesamte Merck-Gruppe werfen. Welche Regionen prägten die Entwicklung des Jahres 2002?



Größte Region ist jetzt wieder Europa mit einem Umsatz von knapp 3 Mrd Euro und einem sehr erfreulichen Zuwachs von 9%. Nordamerika, mit 2,7 Mrd Euro unser nun zweitstärkster Markt, hat sich negativ entwickelt, was insbesondere auf den Umsatzeinbruch bei Glucophage zurückzuführen ist. Die Region

Größte Region ist jetzt wieder Europa mit einem sehr erfreulichen Umsatzzuwachs von 9%.

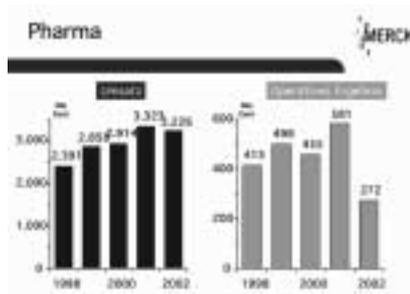
Asien/Afrika/Australien weist einen Zuwachs von knapp 16% auf 1,4 Mrd Euro auf. Dahinter steckt ein ganzes Bündel von Ursachen, die Chemie hat sich positiv entwickelt, aber auch Pharma, insbesondere unser Generika-Geschäft. Lateinamerika ist mit weitem Abstand die kleinste Region. Der Rückgang um 13% war ein Effekt der schwachen Landeswährungen.

Damit komme ich zu den drei Unternehmensbereichen. Ich beginne mit Pharma.

Pharma

Prägend für das Jahr 2002 war das Ende des Produktschutzes für Glucophage, unser umsatzstärkstes Arzneimittel. Der einsetzende Generika-Wettbewerb schlug auf den gesamten Pharma-Bereich durch und führte zu einem Umsatzrückgang von 2,9% auf 3,2 Mrd Euro. Dahinter verbarg sich ein wirklich erfreuliches organisches Wachstum von 3,5%, das aber durch

Währungseffekte und die Auswirkungen der Veräußerung von PAR überkompensiert wurde.



Weil das Geschäft mit Glucophage in den USA ein sehr ertragreiches war, sank das operative Ergebnis weit stärker als der Umsatz, um 53% gegenüber dem Vorjahr. Wir haben die

Prägend für das Jahr 2002 war das Ende des Produktschutzes für Glucophage.

sen Rückgang bewusst in Kauf genommen und unsere Forschungsausgaben nicht reduziert. Wir wollen den langfristigen Erfolg nicht um des kurzfristigen Gewinnes wegen gefährden.

Sie sehen hier die Umsatzentwicklung der drei Pharmasparten im Jahr 2002.



Die Sparte „Ethicals“ umfasst das Geschäft mit rezeptpflichtigen und patentgeschützten Arzneimitteln. Unsere vier größten Produkte im vergangenen Jahr waren

- ▷ die Glucophage-Familie mit 337 Mio Euro,
- ▷ die Concor-Familie mit 248 Mio Euro,
- ▷ die Neurobion-Produkte mit 137 Mio Euro und

▷ EpiPen mit 102 Mio Euro.

Noch ein Wort zu Glucophage in den USA. Es war zu erwarten, dass hier ein deutlicher Rückgang entstehen würde. Überrascht hat aber auch uns das Ausmaß. Der Umsatz mit unserem Lizenznehmer BMS ist in vielen Monaten weitgehend ausgeblieben. Grund war die Überbevorratung in den amerikanischen Vertriebskanälen durch unseren Partner in den USA. Positiv war aber die sehr stabile Entwicklung der beiden Nachfolgeprodukte Glucovance und Glucophage XR, die auch heute noch, nach mehr als einem Jahr generischer Konkurrenz, einen Marktanteil von ca. 45% an den Verschreibungen von Metformin bei Typ-2-Diabetes in den USA halten.

Besonders hinweisen möchte ich noch auf die Eröffnung unseres neuen Forschungszentrums in der Nähe von Boston. Dort betreiben wir nicht nur den Großteil unserer biotechnologischen Forschung, sondern auch eine Pilotanlage für die Entwicklung und Herstellung von Proteinen. Insgesamt haben wir heute in Boston 110 Mitarbeiter.

Besonders hinweisen möchte ich noch auf die Eröffnung unseres neuen Forschungszentrums in der Nähe von Boston.

Die Steuerung unseres ethischen Pharmageschäftes in den USA erfolgt von unserem Hauptquartier in Durham, NC. Die kommerziellen Aktivitäten konzentrieren sich derzeit auf unsere sehr erfolgreichen Tätigkeiten von Dey Pharmaceuticals, die zunehmend neue patentgeschützte Produkte umfassen. In Durham selbst liegt neben den zentralen Funktionen vor allen Dingen die wichtige klinische Entwicklung unserer neuen Forschungsprojekte.

Das Generika-Geschäft trägt inzwischen einen ordentlichen Anteil zum gesamten Pharma-Bereich bei. Zum ersten Mal wurde ein Umsatz von

mehr als 1 Mrd Euro erreicht. Dahinter steht ein nominales Wachstum von 23%. Das organische Wachstum, d.h. ohne Berücksichtigung der Währungseffekte und bereinigt um die im Jahr 2001 verkauften Anteile an PAR, betrug sogar 36%. Bestimmend für diese Entwicklung war Omeprazol, der weltweit bedeutendste Wirkstoff zur Therapie von Magen-Darm-Er-

Das Generika-Geschäft trägt inzwischen einen ordentlichen Anteil zum gesamten Pharma-Bereich bei.

krankungen. Besonders erfolgreich waren die Tochtergesellschaften von Merck Generics in England, wo der Umsatz mehr als verdoppelt werden konnte, sowie in Frankreich und Australien, zwei Länder, in denen wir nach wie vor Marktführer sind.

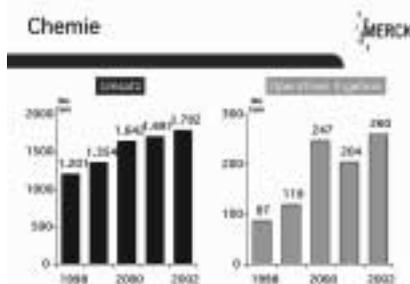
Ein stabiles Geschäft berichtet die Sparte *Consumer Health Care*, die Produkte für die Selbstmedikation vertreibt. Sie alle kennen Cebion, Multibionta und Nasivin. Die innovativsten Produkte hier sind zum einen Bion 3, das weltweit erste und nach wie vor einzige Multivitamin mit Probiotika in Tablettenform zur Beeinflussung der Darmflora. Außerdem ist hier Neutrastate zu nennen, auf den ersten Blick nur hochreiner Lebertran, aber in einer Darreichungsform, die geschmacksneutral ist.

Gestatten Sie mir noch eine Schlussbemerkung zum Unternehmensbereich Pharma. Sie haben es den Medien entnommen, dass unser Kollege in der Geschäftsleitung und Leiter der Sparte „Ethicals“, Herr Matthew Emmens, vor sechs Wochen aus dem Unternehmen ausgeschieden ist. An der von Herrn Emmens initiierten globalen Struktur der Sparte wird sich nichts ändern. Ebenfalls wird sich nichts ändern an der Gesamtstrategie von Ethicals, die insbesondere auch den weiteren Aufbau eines eigenen Geschäfts in den USA beinhaltet. Das Geschäft mit pharma-

zeutischen Originalpräparaten ist und bleibt das wichtigste Standbein von Merck. Bis auf weiteres werde ich es kommissarisch leiten.

Chemie

Damit komme ich zur Chemie, unserem zweiten Unternehmensbereich, der aus der Zusammenlegung der beiden Bereiche Spezialchemie und Laborprodukte entstanden ist. Ich hatte Ihnen letztes Jahr darüber berichtet.



Der von Herrn Professor Schreckenbach geleitete Unternehmensbereich kann auf ein gutes Jahr 2002 zurückblicken. Nach dem eher enttäuschenden Jahr 2001 folgte ein Jahr mit signifikanten Erfolgen im Markt. Das organische Wachstum belief sich auf 12,3%. Weil ein Großteil

Nach dem eher enttäuschenden Jahr 2001 folgte im Unternehmensbereich Chemie ein Jahr mit signifikanten Erfolgen im Markt.

des Geschäftes auf Asien entfällt oder in US-Dollar fakturiert wird, entstanden hohe negative Währungseffekte, und übrig blieb ein nominales Umsatzwachstum von 5%.

Mehr noch als auf den Umsatz kann unsere Chemie auf die Ergebnisentwicklung im Jahr 2002 stolz sein. 260 Mio Euro entsprechen einem Anteil von 42% am operativen Ergebnis der Merck-Gruppe. Der Umsatz-Anteil betrug 21%.

Mit einer Umsatzrendite von 14,6% war das Chemie-Geschäft eine große Stütze für die gesamte Merck-Gruppe und insbesondere für die Fi-

nanzierung unserer Entwicklungsprojekte in Pharma. So sehr wir uns auch innerhalb unserer Unternehmensbereiche fokussieren, so wichtig ist die Diversifikation. An diesem Geschäftsmodell halten wir fest. Das Jahr 2002 bestätigt uns in dieser von den Finanzmärkten nicht immer hochgelobten Entscheidung. Einmal mehr wurden vorübergehende Schwächen in einem Bereich durch Stärken im anderen Bereich abgedeckt. Ein reines Pharma-Unternehmen wäre in einer vergleichbaren Situation nicht um einen schmerzhaften Kosten- und Stellenabbau herumgekommen.



Unser Chemie-Geschäft führen wir in fünf Sparten.

Das wirklich herausragende Wachstum kam aus unserem Geschäft mit *Flüssigkristallen*. 37% oder 100 Mio Euro Umsatzausweitung ist Zeichen unserer Kundenorientierung und Innovationskraft. Um Entwicklungskompetenz und Service vor Ort anbieten zu können, haben wir 2002 ein neues Flüssigkristall-Zentrum in Korea eingeweiht. Unsere Innovationsstärke zeigt sich nicht nur in der

Das wirklich herausragende Wachstum kam aus unserem Geschäft mit Flüssigkristallen.

Zahl von 78 angemeldeten Patenten in 2002, sondern insbesondere an unserer Bedeutung bei den großflächigen LCD-Fernsehern. Von diesen flachen Fernsehern wurden letztes Jahr bereits 1,3 Millionen weltweit verkauft, im Jahr 2006 werden es 12-mal so viele sein. Wir sind der größte, in einigen Fällen auch der einzige Liefere-

rant von Flüssigkristallmischungen für diese neuen LCD-Technologien und sehen sehr gute Chancen, diese Position auch in Zukunft halten zu können. In unserer Produktschau im Vorraum können Sie einen LCD-Fernseher von Sharp mit einem 32-Zoll-Monitor bewundern.

Die Sparte „*Electronic Chemicals*“ beliefert die Halbleiter-Industrie mit Prozess-Chemikalien zur Herstellung von Mikro-Chips und begleitet die auch momentan noch schwierige Phase dieser Branche. Zunehmend beliefern wir aber auch die großen LCD-Hersteller. Dieser neue Kundenkreis hat zur Stabilisierung des Geschäftes beigetragen. Seit Jahresbeginn führen wir die europäischen Geschäfte in einer eigenen Gesellschaft, der Merck Electronic Chemicals Holding GmbH mit Sitz in Darmstadt. Damit haben wir die Voraussetzung für mehr Flexibilität geschaffen, um so die Marktposition der Sparte zu stärken.

Auf ein in Landeswährungen zweistelliges Wachstum von 10% kann die Sparte „Pigments“ zurückblicken.

Auf ein in Landeswährungen zweistelliges Wachstum von 10% kann die Sparte „*Pigments*“ zurückblicken. Eine sehr starke Rolle spielte hier die Automobil-Industrie und deren Nachfrage nach den neuen Kristallglanz- und den Glimmer-Pigmenten Xirallic und Iridodin.

„*Analytics & Reagents*“ ist die Sparte unseres klassischen Reagenzengeschäfts. Durch die Bereinigung des Portfolios im Bereich klinische Chemie und in Folge von Währungseffekten gingen die Umsätze nominal leicht zurück. Dahinter verbirgt sich ein organisches Wachstum von 7,5%, was die weltweite Marktführerschaft bei analytischen Reagenzien für die Pharma-, Chemie- und Nahrungsmittelindustrie untermauert.

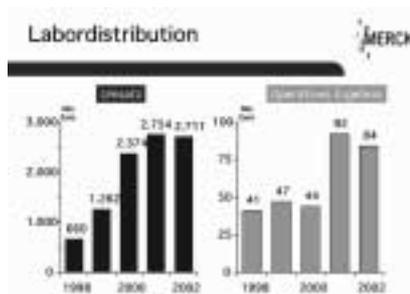
Die Anfang 2002 gegründete neue Sparte „Life Science Products“ hat sich in ihrem ersten Jahr auf ihre Kerngeschäfte ausgerichtet. Dabei

Die Anfang 2002 gegründete neue Sparte „Life Science Products“ hat sich in ihrem ersten Jahr auf ihre Kerngeschäfte ausgerichtet.

orientiert sie sich an der Wertschöpfungskette der Life-Science-Industrien und bietet ein Komplettangebot von der biomedizinischen Forschung bis zu der Synthese von Wirkstoffen. Die Sparte hat sich von Teilen der klassischen Feinchemie getrennt, wie das Biotin oder den Verkauf des Rodentizid-Geschäfts bei Liphatech. Außerdem wurde die Produktion von Vitamin C eingestellt. Der dennoch stabile Umsatz zeigt, dass die Sparte auf dem richtigen Weg ist.

Labordistribution

Unser dritter Unternehmensbereich, die Labordistribution, wird geführt von unserer hundertprozentigen, amerikanischen Tochtergesellschaft VWR International, die Herr Walter Zywoitek leitet. Heute ist VWR der weltweit führende Laborvollversorger mit 6.000 Mitarbeitern, 5.000 Lieferanten und 250.000 Kunden.



Der Geschäftsverlauf des Jahres 2002 entsprach zumindest im 2. Halbjahr nicht ganz unseren Erwartungen. Sie sehen, dass gegenüber dem Vorjahr Umsatz und operatives Ergebnis zurückblieben. Wir merken die Sparmaßnahmen der Industrie sehr deutlich, aber auch die Einsparungen der

öffentlichen Hand hinsichtlich der Ausstattung von Schulen und Universitäten.

Zwei Drittel des Geschäfts entstehen in den Vereinigten Staaten, so dass sich der starke Euro massiv auswirkte. Mehr als 100 Mio Euro Umsatz fehlen uns in der Translation, nach der Umrechnung von Dollar auf Euro. Ich hatte Ihnen im letzten Jahr mitgeteilt, dass wir VWR an die Börse bringen wollen. Die Vorbereitungen dafür hatten wir 2002 planmäßig abgeschlossen. Aufgrund der schwierigen Situation an den Kapitalmärkten haben wir dann entschieden, den Börsengang zu verschieben. Wir halten an den Börsenplänen fest. Der Zeitpunkt eines Börsengangs hängt jedoch davon ab, wann eine angemessene Marktbewertung zu erwarten ist.

Im Unternehmensbereich Labordistribution entsprach der Geschäftsverlauf des Jahres 2002 zumindest im 2. Halbjahr nicht ganz unseren Erwartungen.

Corporate Governance

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

wir haben uns im letzten Jahr sehr intensiv mit dem Thema Corporate Governance auseinandergesetzt. Gerade in diesen Zeiten wissen wir alle, welch wichtiges Gut Vertrauen ist. Besonders ein Unternehmen mit der Geschichte von Merck ist sich bewusst, dass Vertrauen langfristig aufgebaut werden muss, aber ganz schnell zerstört werden kann. Dieses Unternehmen ist auf dauerhaften Erfolg ausgelegt. Weder die Geschäftsleitung noch die Familie Merck würde um des kurzfristigen Erfolges willen Vertrauen auf's Spiel setzen.

Deshalb begrüßen wir den Deutschen Corporate Governance-Kodex. Er soll die in Deutschland geltenden Regeln für die Leitung und Überwachung von Unternehmen transparent machen, um so das Vertrauen der An-

leger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Unternehmensführung deutscher Gesellschaften zu stärken. Dass die Regeln für gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung, um Herrn Dr. Cromme zu zitieren, „von der Wirtschaft für die Wirtschaft“ aufgestellt worden sind, ist für ihre Akzeptanz hilfreich.

Besonders ein Unternehmen mit der Geschichte von Merck ist sich bewusst, dass Vertrauen langfristig aufgebaut werden muss, aber ganz schnell zerstört werden kann.

Wir haben die Regelungen umgesetzt, auch wenn etliche Empfehlungen für eine Kommanditgesellschaft auf Aktien nur entsprechend anwendbar sind. Lediglich in zwei Punkten weichen wir vom Kodex ab: Die „Directors & Officers“-Versicherung, die die Merck KGaA für Gremienmitglieder und leitende Mitarbeiter unterhält, weist keinen Selbstbehalt auf. Dafür sind die Mitglieder der Geschäftsleitung aber persönlich haftende Gesellschafter. Einen höheren „Selbstbehalt“ kann es wohl nicht geben. Außerdem erhalten unsere Aufsichtsräte keine gesonderte Vergütung für die Mitgliedschaft in Ausschüssen.

Weil an dieser Stelle die Frage nach der Vergütung der Geschäftsleitung in der Vergangenheit immer gern gestellt wurde, nehme ich die Antwort heute vorweg: Sie finden die entsprechenden Ausführungen auf Seite 79 des Geschäftsberichts. Ich nenne Ihnen die Zahlen nur deshalb nicht, weil ich Ihnen wirklich empfehle, den Geschäftsbericht in die Hand zu nehmen und zu lesen, und nicht nur die Seite 79. Ich meine nämlich, dass wir Ihnen noch nie einen informativeren Geschäftsbericht vorgelegt haben.

Gestatten Sie mir, dass ich auch gleich die mögliche Zusatzfrage be-

antworten: Nein, wir weisen die Bezüge der Geschäftsleitung nicht individualisiert, sondern nur als Summe aus. Zum einen glaube ich, dass solche Transparenz letztlich nur zur Nivellierung führt, und außerdem sollten auch Mitglieder der Geschäftsleitung ein Recht auf Vertraulichkeit von persönlichen Daten haben.

Für uns viel wichtiger ist ein anderer Schritt, den wir vergangenes Jahr mit der Schaffung eines „Compliance-Beauftragten“ unternommen haben.

Für uns viel wichtiger ist ein anderer Schritt, den wir vergangenes Jahr mit der Schaffung eines „Compliance-Beauftragten“ unternommen haben. Compliance steht für „Vorschriften einhalten“, „Regeln befolgen“. An dieser Stelle wiederhole ich gerne meine interne Kommunikation: Kartellvergehen sind kein Kavaliersdelikt und werden von uns unnachgiebig bestraft. Die Vitamin-Kartellverfahren sollten jedem Mitarbeiter vor Augen geführt haben, dass es für den langfristigen Erfolg nur den Weg des rechts-treuen Verhaltens gibt.

Mit Selbstvertrauen in die Zukunft

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

„Wer hat Zukunft? Zukunft hat, wer an sich glaubt und Kraft dieses Glaubens bereit ist, sich dauernd in Frage zu stellen.“ Dieses Zitat verdanke ich der leider viel zu früh verstorbenen früheren Leiterin unserer Patentabteilung, Brigitte Naumann. Mit diesem Zitat habe ich meinen Aktionärsbrief im Geschäftsbericht beschlossen.

In den vergangenen 12 Monaten haben wir uns selbstverständlich sehr intensiv mit Fragen des laufenden Geschäfts auseinandergesetzt. Gerade in diesen Zeiten politischer und wirtschaftlicher Unsicherheiten kann es aber nicht nur um das Tagesgeschäft

gehen. Wir müssen auch an morgen und übermorgen denken: Reichen die von uns geplanten Maßnahmen aus? Sind wir langfristig richtig aufgestellt? Fragen, die ich unter den Überschriften „Innovations-Management“ und „Effizienz-Steigerung“ behandeln will.

Innovations-Management

Für uns kann es nur ein Ziel geben: Die Zukunft des Unternehmens zu sichern und seinen Wert zu mehren. Unser Ziel ist es, eine Umsatzrendite und eine Kapitalverzinsung von 15% zu erreichen. Dies werden wir nicht erreichen, wenn wir uns nur auf ausgetretenen Pfaden bewegen. Extraprämien sind nur mit Pioniergeist zu verdienen. Sie erfordern den Mut, Entscheidungen im Gegenwert von dreistelligen Millionenbeträgen zu fällen. Unsere wichtigsten Entscheidungen betreffen die Pharma-Forschung. Sie sind auch die teuersten Entscheidungen. Die Entwicklung eines neuen Arzneimittels kostet inzwischen im Schnitt 800 Mio Euro und dauert 8 bis 10 Jahre.

Unser Ziel ist es, eine Umsatzrendite und eine Kapitalverzinsung von 15% zu erreichen.

Wir sind heute in der glücklichen Lage, über ein gutes Forschungs-Portfolio zu verfügen. Den Schwerpunkt bilden neue Arzneimittel für die Krebsbehandlung. Bei unseren onkologischen Arzneimittel-Entwicklungen setzen wir kurzfristig die größte Hoffnung auf Erbitux, das allein in unseren Lizenzgebieten einmal einen Jahresumsatz von 250 bis 500 Mio Euro erzielen könnte. Im letzten Jahr wurde eine maßgebliche Studie bei 330 Patienten mit Darmkrebs abgeschlossen. Nach unserer internen Auswertung der Daten im Dezember hatte ich gesagt, dass wir zuversichtlich seien, die Voraussetzungen für den Zulassungsantrag zu erfüllen.

Wir glauben, zur Jahresmitte die Zulassung bei den Behörden der EU und in der Schweiz beantragen zu können. Wir rechnen mit der europäischen Markteinführung im Jahr 2004.

Wir sind heute in der glücklichen Lage, über ein gutes Forschungs-Portfolio zu verfügen.

Darauf basieren nicht nur unsere Rentabilitäts-erwartungen. Darauf basieren auch Hoffnungen von zahlreichen Patienten mit Darmkrebs. Allein in Gesamt-Europa werden jährlich mehr als 360.000 neue Darmkrebs-Fälle diagnostiziert. Deswegen setzen wir alles daran, die Zulassung zu erlangen und die Markteinführung gut vorzubereiten. Damit sind übrigens die Entwicklungs-Aufwendungen noch nicht abgeschlossen. Begonnen bzw. in Vorbereitung sind klinische Studien für Erbitux an mehr als 4.000 Patienten in den Indikationen Darmkrebs, Kopf- und Halskrebs, beim nicht-kleinzelligen Bronchialkarzinom und anderen Indikationen.

Gleiches gilt für die in der klinischen Entwicklung fortgeschrittenen Krebstherapeutika EMD 72000 und Theratope. Für EMD 72000 führen wir zur Zeit sieben klinische Studien durch, drei weitere sind in Vorbereitung. Für Theratope erwarten wir etwa Mitte dieses Jahres Ergebnisse aus der Phase-III-Studie der Behandlung von Frauen mit fortgeschrittenem Brustkrebs. Wenn die Ergebnisse positiv ausfallen, hätten wir vermutlich einen Blockbuster in der Krebstherapie.

Vor dem Hintergrund der berechtigten Zuversicht in der Onkologie fällt es leichter, unsere Entwicklungsanstrengungen noch stärker zu konzentrieren. Wir haben die kostentreibenden Entwicklungsarbeiten an einem Antidiabetikum eingestellt. Die Entscheidung betraf „EML 16257“, ein Wirkstoff, der die Insulinsekretion stimuliert. „EML 16336“, ein Insulin-Mimetikum, das die Glukose-Aufnahme anregt, und der Aldose-Reduk-

tase-Hemmer „IDD 676“ werden vorläufig nicht weiter untersucht, bis eine detaillierte Auswertung der bisherigen Studien-Ergebnisse vorliegt.

Effizienzsteigerung

Das Jahr 2002 hat gezeigt, dass wir auf den drastischen Umsatz- und vor allem Ergebniseinbruch gut eingestellt waren. Ohne viel Aufhebens ist es uns gelungen, unsere Fixkosten zu senken. Wir haben die Verwaltungs-

Ohne viel Aufhebens ist es uns gelungen, unsere Fixkosten zu senken.

kosten um knapp 10%, die sonstigen betrieblichen Aufwendungen um mehr als 10% senken können. Solche Zahlen werden Sie nicht von vielen Unternehmen hören. Es ist ein großer Fortschritt auf unserem Weg, die Kosten einzudämmen. Geholfen hat uns dabei das Programm zur Effizienzsteigerung in Darmstadt und Gernsheim. Mit den ersten, in 2002 erreichten Ergebnissen geben wir uns aber nicht zufrieden. Ab 2004 wollen wir durch die gefundenen Prozessoptimierungen 30 Mio Euro pro Jahr einsparen. Damit verbunden ist ein Abbau von 300 Stellen bis Ende 2003 – gemessen am Personalstand von Ende 2001.

Ergänzt wird dieses Effizienzsteigerungsprojekt durch weitere Maßnahmen, die unseren Cashflow stärken oder die Kosten senken und so dazu beitragen, unsere Zuversicht auch in schwierigen Zeiten zu bewahren:

- ▷ Bereits im letzten Jahr haben wir die Investitionen um fast 100 Mio Euro oder 20% gegenüber dem Vorjahr zurückgefahren. In diesem und den nächsten Jahren wollen wir die Investitionen weiter zurückschrauben. Richtschnur ist

dabei allerdings, dass wir keine Projekte gefährden, die für den langfristigen Erfolg wichtig sind.

Bereits im letzten Jahr haben wir die Investitionen um fast 100 Mio Euro oder 20% gegenüber dem Vorjahr zurückgefahren.

- ▷ Mit unserem Projekt „Strategic Sourcing“ erzielen wir jährlich signifikante Einsparungen.
- ▷ Wir reduzieren unser Umlaufvermögen. 2002 gelang dies bereits bei den Vorräten, in diesem Jahr wollen wir ähnliches bei den Außenständen erreichen.
- ▷ Aus der Restrukturierung unserer Pharma-Produktion und der Schließung von Produktionsstätten erwarten wir Einsparungen in zweistelliger Millionenhöhe.

Sie sehen, meine Damen und Herren, auch ohne schlagzeilenträchtige Einzelmaßnahmen bleiben wir selbst in einer schwierigen Phase aktiv und handlungsfähig.

Gleiches gilt aber auch auf der Erlösebene. Wir haben von dem amerikanischen Unternehmen KOS Pharmaceuticals zwei Produkte einlizenziiert, Niaspan und Advicor. Beide Produkte sind in den USA zur Behandlung von Störungen des Fettstoffwechsels bereits zugelassen. Beide passen sehr gut in unser Sortiment, sie liegen im Einsatzgebiet zwischen den Herz-Kreislauf-Erkrankungen und den Stoffwechselstörungen, werden deshalb von Kardiologen und Diabetologen verordnet. Wenn die Zulassungen in Europa in ähnlicher Form erfolgen wie in den USA, haben die beiden Produkte das Potenzial, unseren gegenwärtigen Herz-Kreislauf-Umsatz zu verdoppeln.

Ausblick auf 2003

Meine Damen und Herren,

2003 wird für Merck kein ganz einfaches Jahr werden. Bei unserer Bilanz-Presskonferenz habe ich bereits angekündigt, dass wir erwarten, sowohl beim Umsatz als auch beim Ergebnis auf Vorjahresniveau zu landen, vorbehaltlich keiner weiteren Veränderungen der Währungsrelationen zu unseren Ungunsten. Dennoch ist 2003 mehr als nur eine Fortsetzung von 2002. Ich habe in meinem Bericht ausführlich geschildert, dass wir wichtige Meilensteine in der Entwicklung neuer Medikamente erwarten.

2003 wird für Merck kein ganz einfaches Jahr werden.

Im Laufe dieses Jahres müssen wir auch eine Entscheidung zum Bau einer Protein-Produktion treffen. Sie haben der Presse entnehmen können, dass wir, falls die Entscheidung positiv ausfallen sollte, Jena den Vorzug geben werden. Standorte in Asien und den USA waren im Rennen, als bester ging Jena durch das Ziel. Die Förderung von 30% der geplanten Investitionssumme, das Engagement in Thüringen, vom Bauamt bis zu Ministerpräsident Dr. Bernhard Vogel, haben uns diese Vorentscheidung erleichtert. Nicht zuletzt ist es auch für eine Geschäftsleitung ganz subjektiv ein schönes Gefühl, wenn sie gerade in schwierigen Zeiten ein Zeichen setzen kann. Die Planung einer Fabrik mit 260 neuen Arbeits- und 20 Ausbildungsplätzen in Thüringen ist solch ein Zeichen.

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