



---

Fresenius ist ein Gesundheitskonzern mit Produkten und Dienstleistungen für die Dialyse, das Krankenhaus und die medizinische Versorgung von Patienten zu Hause. Weitere Arbeitsfelder sind das Krankenhausmanagement sowie Engineering- und Dienstleistungen für Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen. Mehr als 130.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in rund 100 Ländern engagiert im Dienste der Gesundheit.

---

## FRESENIUS MEDICAL CARE

DIALYSEPRODUKTE,  
DIALYSEDIENSTLEISTUNGEN

	2009 in Mio US\$	2008 in Mio US\$	Veränderung
Umsatz	11.247	10.612	6 %
EBIT	1.756	1.672	5 %
Konzernergebnis <sup>1</sup>	891	818	9 %
Operativer Cashflow	1.339	1.016	32 %
Investitionen/Akquisitionen	766	1.011	-24 %
F & E-Aufwand	94	80	18 %
Mitarbeiter (31.12.)	71.617	68.050	5 %

## FRESENIUS KABI

INFUSIONSTHERAPIE, I.V.-ARZNEIMITTEL,  
KLINISCHE ERNÄHRUNG,  
MEDIZINTECHNISCHE PRODUKTE /  
TRANSFUSIONSTECHNOLOGIE

	2009 in Mio €	2008 in Mio €	Veränderung
Umsatz	3.086	2.495	24 %
EBIT	607	443	37 %
Konzernergebnis <sup>1</sup>	200	200	0 %
Operativer Cashflow	397	205	94 %
Investitionen/Akquisitionen	157	3.749	-96 %
F & E-Aufwand	129	109	18 %
Mitarbeiter (31.12.)	21.872	20.457	7 %

## FRESENIUS HELIOS

KRANKENHAUS-TRÄGERSCHAFT

	2009 in Mio €	2008 in Mio €	Veränderung
Umsatz	2.416	2.123	14 %
EBIT	205	175	17 %
Konzernergebnis <sup>1</sup>	107	80	34 %
Operativer Cashflow	219	225	-3 %
Investitionen/Akquisitionen	203	140	45 %
Auftragseingang	n/a	n/a	
Mitarbeiter (31.12.)	33.364	30.088	11 %

## FRESENIUS VAMED

ENGINEERING- UND DIENSTLEISTUNGEN  
FÜR KRANKENHÄUSER UND  
ANDERE GESUNDHEITSEINRICHTUNGEN

	2009 in Mio €	2008 in Mio €	Veränderung
Umsatz	618	524	18 %
EBIT	36	30	20 %
Konzernergebnis <sup>1</sup>	27	26	4 %
Operativer Cashflow	29	27	7 %
Investitionen/Akquisitionen	7	39	-82 %
Auftragseingang	539	425	27 %
Mitarbeiter (31.12.)	2.849	2.802	2 %

<sup>1</sup> Ergebnis, das auf die Anteilseigner der Muttergesellschaft der jeweiligen Unternehmensbereiche entfällt.

**FRESENIUS MEDICAL CARE.** Erneut haben wir Rekordwerte bei Umsatz und Ertrag erzielt. Das organische Umsatzwachstum betrug sehr gute 8%. Alle Regionen haben zu diesem Wachstum beigetragen. Unsere weltweit führende Marktposition in der Dialyse haben wir gefestigt. Unsere Behandlungsqualität konnten wir weiter steigern.

Fresenius Medical Care ist der weltweit führende Anbieter von Dialyседienstleistungen und Dialyseprodukten für Menschen mit chronischem Nierenversagen. Fällt bei Patienten mit chronischer Nierenerkrankung die Nierenfunktion aus, übernimmt die Dialyse die lebensnotwendige Reinigung des Blutes von Schadstoffen und überschüssigem Wasser.

In der Dialyse unterscheidet man grundsätzlich zwischen zwei Behandlungsverfahren: der Hämodialyse (HD) und der Peritonealdialyse (PD). Gesteuert durch ein Hämodialysegerät wird bei der HD das Blut eines Patienten mittels eines Dialysators – auch „künstliche Niere“ genannt – gereinigt. Bei der PD wird das Bauchfell, oder Peritoneum, eines Patienten als filternde Membran genutzt. Fresenius Medical Care

behandelt chronisch nierenkranke Patienten und stellt auch die dafür notwendigen Produkte her. Unsere Dialyседienstleistungen und Dialyseprodukte bieten wir in mehr als 115 Ländern an. Fresenius Medical Care verfügt über ein Netz von mehr als 30 Produktionsstätten auf allen Kontinenten. Unsere größten Produktionsstandorte befinden sich in den USA, in Deutschland und in Japan.

Im Jahr 2009 haben wir unsere führende Marktposition weiter gefestigt: Weltweit versorgten wir 195.651 Patienten in 2.553 Dialysekliniken, was einer Erhöhung von 6 bzw. 7% gegenüber dem Vorjahr entspricht. Die Zahl der Behandlungen ist um 6% auf 29,4 Millionen gestiegen.

#### FRESENIUS MEDICAL CARE NACH REGIONEN

	Nordamerika	Europa/ Naher Osten/ Afrika	Lateinamerika	Asien-Pazifik	Gesamt
Dialysekliniken (31.12.)	1.784	435	191	143	2.553
Dialysepatienten (31.12.)	132.262	32.409	20.973	10.007	195.651
Behandlungen (Mio)	19,87	4,83	3,22	1,51	29,43

## WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Fresenius Medical Care erreichte im Geschäftsjahr 2009 ein deutliches Umsatzplus von 6 % auf 11.247 Mio US\$ (2008: 10.612 Mio US\$). Das organische Wachstum betrug 8 %. Währungseffekte wirkten sich in Höhe von -3 % aus. Nettoakquisitionen trugen 1 % zum Umsatzwachstum bei. Zum Umsatzwachstum haben beide Segmente – Nordamerika und International – beigetragen.

Der Umsatz mit **Dialyседienstleistungen** wuchs im Jahr 2009 um 8 % auf 8.350 Mio US\$ (2008: 7.737 Mio US\$) und lieferte mit 74 % erneut den größten Beitrag zum Gesamtumsatz. Diese Steigerung wurde durch ein ausgezeichnetes organisches Wachstum von 9 % getragen.

Der Umsatz mit **Dialyseprodukten** stieg um 1 % auf 2.897 Mio US\$ (2008: 2.875 Mio US\$). Währungsbereinigt erhöhte sich der Umsatz um 6 %. Mit Dialyseprodukten erzielten wir 26 % des Umsatzes. Inklusive des Umsatzes mit eigenen Dialysekliniken erhöhte sich der Umsatz mit Dialyseprodukten um 3 % auf 3.836 Mio US\$ (2008: 3.728 Mio US\$).

Der EBIT stieg um 5 % auf 1.756 Mio US\$ (2008: 1.672 Mio US\$). Die EBIT-Marge betrug 15,6 % (2008: 15,8 %). Gründe für den Rückgang der Marge waren im Wesentlichen gestiegene Personalkosten, höhere Kosten für Dialysemedikamente und die Einführung eines Generikums des Phosphatbinders PhosLo® durch einen Wettbewerber in den USA. Dies konnte u. a. durch eine höhere Vergütung pro Behandlung, eine starke Entwicklung bei Dialyseprodukten und erfolgreiche Maßnahmen zur Kostenkontrolle teilweise kompensiert werden.

Das Konzernergebnis<sup>1</sup> konnten wir um 9 % auf 891 Mio US\$ steigern (2008: 818 Mio US\$).

## NORDAMERIKA

In der größten Geschäftsregion von Fresenius Medical Care stieg der Umsatz um 9 % auf 7.612 Mio US\$ (2008: 7.005 Mio US\$). Das organische Wachstum lag bei ausgezeichneten 8 %. Akquisitionen trugen mit 1 % zum Umsatzwachstum bei.

In Nordamerika erzielten wir den weitaus größten Umsatzbeitrag von 89 % mit **Dialyседienstleistungen**. Der Umsatz mit Dialyседienstleistungen wuchs im Jahr 2009 um 9 %

auf 6.794 Mio US\$ (2008: 6.247 Mio US\$). Das organische Wachstum lag bei sehr guten 8 %. Die gestiegene Anzahl von Behandlungen und die höhere Vergütung je Dialysebehandlung waren die Wachstumstreiber für die positive Geschäftsentwicklung. Im Jahr 2009 ist die durchschnittliche Vergütung je Behandlung in den USA – unserem größten Einzelmarkt – um 5 % auf 347 US\$ gestiegen. Der Anstieg basiert im Wesentlichen auf einer Erhöhung der Kostenerstattungssätze und gestiegener Verordnungen von Arzneimitteln.

Sehr erfolgreich war auch die Entwicklung bei **Dialyseprodukten**. Hier stieg der Umsatz um 8 % auf 818 Mio US\$ (2008: 758 Mio US\$). Insbesondere höhere Arzneimittelumsätze, vor allem bei neu lizenzierten, intravenös zu verabreichenden Eisenpräparaten, haben zu dem Wachstum beigetragen. Gegenläufig wirkten niedrigere Umsätze mit dem Phosphatbinder PhosLo® aufgrund der Einführung eines Generikums durch einen Wettbewerber in den USA im Oktober 2008.

Der EBIT stieg um 7 % auf 1.250 Mio US\$ (2008: 1.168 Mio US\$). Die EBIT-Marge lag bei 16,4 % (2008: 16,7 %). Der Rückgang der EBIT-Marge ist weitestgehend eine Folge gestiegener Kosten für Dialysemedikamente, der Einführung eines Generikums für den Phosphatbinder PhosLo® sowie höherer Personalkosten. Dies konnte insbesondere durch erhöhte Erstattungssätze und höheren Medikamenteneinsatz ausgeglichen werden.

## UMSATZ NACH SEGMENTEN

in Mio US\$	2009	2008	Veränderung
<b>Nordamerika</b>			
Dialyседienstleistungen	6.794	6.247	9 %
Dialyseprodukte	818	758	8 %
<b>Gesamt</b>	<b>7.612</b>	<b>7.005</b>	<b>9 %</b>
<b>International</b>			
Dialyседienstleistungen	1.556	1.490	4 %
Dialyseprodukte	2.079	2.117	-2 %
<b>Gesamt</b>	<b>3.635</b>	<b>3.607</b>	<b>1 %</b>
<b>Weltweit</b>			
Dialyседienstleistungen	8.350	7.737	8 %
Dialyseprodukte	2.897	2.875	1 %
<b>Gesamt</b>	<b>11.247</b>	<b>10.612</b>	<b>6 %</b>

<sup>1</sup> Ergebnis, das auf die Anteilseigner der Fresenius Medical Care & Co. KGaA entfällt.

## INTERNATIONAL

Das Segment International umfasst alle Geschäftsregionen außerhalb Nordamerikas. Im Jahr 2009 haben wir in diesen Regionen etwa 32 % des Gesamtumsatzes von Fresenius Medical Care erzielt.

Die gute operative Entwicklung des Segments International basiert auf einem starken organischen Wachstum von 8 %. Leicht positiv wirkten sich Nettoakquisitionen mit 2 % aus. Negative Währungsumrechnungseffekte von 8 % führten jedoch dazu, dass der in US-Dollar ausgewiesene Umsatz nur leicht, um 1 % auf 3.635 Mio US\$ stieg (2008: 3.606 Mio US\$).

Der Umsatz mit **Dialyседienstleistungen** ist um 4 % auf 1.556 Mio US\$ gestiegen (2008: 1.490 Mio US\$). Währungsbereinigt lag der Umsatzanstieg bei ausgezeichneten 14 %.

Der Umsatz mit **Dialyseprodukten** betrug 2.079 Mio US\$ (2008: 2.117 Mio US\$). Der währungsbereinigte Umsatzanstieg lag bei 6 %. Zu diesem Anstieg trugen vor allem ein höherer Absatz von Arzneimitteln, Dialysatoren und Konzentraten bei.

Die größte Geschäftsregion im Segment International ist **Europa/Naher Osten/Afrika**. Der Umsatz im Jahr 2009 betrug 2.479 Mio US\$ (2008: 2.510 Mio US\$). Mit Dialyседienstleistungen haben wir in dieser Region 980 Mio US\$ umgesetzt, ein Plus von 3 %. Bereinigt um Wechselkurseffekte konnten wir den Umsatz um 14 % steigern. Der Umsatz mit Dialyseprodukten belief sich auf 1.499 Mio US\$, ein währungsbereinigter Anstieg von 4 %. Im Jahr 2009 versorgten wir in dieser Region über 2.500 Patienten in 435 Dialysekliniken, ein Anstieg von jeweils 9 %.

In der Region **Asien-Pazifik** verzeichneten wir einen Umsatzanstieg von 6 % auf 639 Mio US\$ (2008: 606 Mio US\$). Währungsbereinigt lag das Umsatzwachstum bei 8 %. Der Umsatz mit Dialyседienstleistungen erhöhte sich um 7 % (währungsbereinigt 5 %) auf 227 Mio US\$. Der Umsatz mit

Dialyseprodukten stieg im Jahr 2009 um 5 % (währungsbereinigt: 9 %) auf 412 Mio US\$. In Asien-Pazifik behandelten wir im Jahr 2009 mehr als 10.000 Patienten – ein Plus von 9 %. Die Zahl der Dialysekliniken stieg um 14 % auf 143.

Die Region **Lateinamerika** hat sich ebenfalls positiv entwickelt: Der Umsatz erhöhte sich um 5 % auf 517 Mio US\$ (2008: 491 Mio US\$); bereinigt um Wechselkurseffekte ergab sich ein Plus von 16 %. Der Umsatz mit Dialyседienstleistungen stieg um 6 % (währungsbereinigt: 18 %) auf 349 Mio US\$. Mit Dialyseprodukten haben wir 167 Mio US\$ umgesetzt und damit eine Steigerung von 4 % (währungsbereinigt: 12 %) erzielt. Im Jahr 2009 stieg die Zahl der von uns behandelten Patienten auf fast 21.000, ein Wachstum von 9 %. Die Zahl der Dialysekliniken konnten wir um 8 % auf 191 erhöhen.

Der EBIT stieg um 3 % auf 637 Mio US\$ (2008: 616 Mio US\$). Die operative Marge erhöhte sich von 17,1 % im Jahr 2008 auf 17,5 %. Positiv wirkten sich hier niedrigere Produktionskosten als Folge der gesunkenen Rohstoff- und Energiepreise sowie Mengenvorteile aus.

## DIALYSEMEDIKAMENTE

Die Dialyse übernimmt die meisten wichtigen Aufgaben der Niere, kann jedoch nicht alle Funktionen des natürlichen Organs ersetzen. Deshalb müssen chronisch Nierenkranke zusätzlich Medikamente einnehmen, um etwa den Mineralhaushalt des Körpers im Gleichgewicht zu halten und das Entstehen einer Blutarmut (Anämie) zu verhindern. Das Spektrum der Dialysemedikamente umfasst blutbildende Substanzen (EPO), Phosphatbinder, Eisenpräparate, Vitamin-D-Präparate und sogenannte Kalziummimetika.

Ein fester Bestandteil der Wachstumsstrategie von Fresenius Medical Care ist es, das Angebotspektrum mit Dialysemedikamenten zu verbreitern. Dabei steht nicht das Ansammeln verschiedener Einzelprodukte im Vordergrund

## UMSATZ NACH REGIONEN

in Mio US\$	2009	2008	Veränderung	Währungsumrechnungseffekte	Anteil am Konzernumsatz
Nordamerika	7.612	7.005	9 %	0 %	68 %
Europa/Naher Osten/Afrika	2.479	2.510	-1 %	-9 %	22 %
Asien-Pazifik	639	606	6 %	-2 %	6 %
Lateinamerika	517	491	5 %	-11 %	4 %
<b>Gesamt</b>	<b>11.247</b>	<b>10.612</b>	<b>6 %</b>	<b>3 %</b>	<b>100 %</b>

sondern ein ganzheitlicher Ansatz: Unser Ziel ist es, Dialysemedikamente mit unseren Produkten und Therapien so zu kombinieren, dass wir langfristig noch bessere Behandlungsergebnisse erzielen.

Die Produktpalette von Fresenius Medical Care umfasst derzeit u. a. die Phosphatbinder PhosLo® und OsvaRen®, die der verbesserten Knochenmineralisierung von Dialysepatienten dienen. Für diese Produkte wurden im Berichtsjahr weitere Zulassungen erteilt. Auch die Markteinführung in weitere Länder ist erfolgt.

## BEHANDLUNGSQUALITÄT

Unser wichtigstes Anliegen ist die Gesundheit unserer Patienten. Die Verbesserung ihrer Lebensqualität durch stetige Optimierung der Dialysebehandlung ist unser langfristiges Ziel. Fresenius Medical Care bringt aufgrund des hohen Qualitätsanspruchs und der etablierten Methoden zur Überwachung von Therapieergebnissen beste Voraussetzungen dazu mit.

Für die Bewertung der Qualität unserer Dialysebehandlungen nutzen wir Parameter, die in der Dialysebranche allgemein anerkannt sind, etwa den Hämoglobin-Wert. Der sogenannte „Kt/V-Wert“ gibt die Reinigungsleistung der Dialysebehandlung an; er wird vom Verhältnis der Behandlungsdauer zu den Reinigungsraten von bestimmten giftigen Molekülen abgeleitet. Mit dem Qualitätsindikator Albumin, einem Eiweiß (Protein), werden Rückschlüsse auf den allgemeinen Ernährungszustand eines Patienten gezogen. Auch im Geschäftsjahr 2009 haben wir die Qualität unserer Dialysebehandlung – gemessen an diesen Parametern – weiter verbessern können.

## HEIMDIALYSE

Während der Großteil unserer Dialysepatienten in Kliniken behandelt wird, entscheiden sich auch einige Patienten für eine Behandlung zu Hause. Die Heimdialyse ist eine gut in den Alltag zu integrierende und kostengünstige Behandlungsoption für chronisch Nierenkranke. Patienten werden dabei in Form der Peritonealdialyse oder der Heim-Hämodialyse behandelt.

Im Jahr 2009 wurden rund 11 % aller Dialysepatienten weltweit mittels der Peritonealdialyse versorgt. Die Heim-Hämodialyse ist hingegen noch immer ein kleiner Markt – weniger als 1 % aller Patienten werden auf diese Weise behandelt.

Insgesamt haben wir im Jahr 2009 mehr als 35.000 Peritonealdialyse-Patienten und ungefähr 3.500 Heim-Hämodialyse-Patienten versorgt. Wir sind damit der weltweit größte Anbieter im Bereich der Heim-Hämodialyse; circa 40 % aller Heim-Hämodialyse-Patienten erhalten ihre Dialysegeräte und Dialysatoren von uns.

Auch wenn die Heimdialyse im Vergleich zur Dialyse in der Klinik derzeit noch unterrepräsentiert ist, bietet sie jedoch langfristig Wachstumsmöglichkeiten. Wachsende Patientenzahlen und steigender Kostendruck werden dazu beitragen, dass der Bedarf weiter steigen wird.

Weitere Informationen erhalten Sie im Fresenius Medical Care-Geschäftsbericht 2009 oder unter [www.fmc-ag.de](http://www.fmc-ag.de).

Einen Ausblick auf die Geschäftsentwicklung im Jahr 2010 finden Sie im Lagebericht auf der Seite 103.

### QUALITÄTSDATEN DER FRESENIUS MEDICAL CARE-PATIENTEN<sup>1</sup>

	USA		EMEA	
	2009	2008	2009	2008
Kt/V $\geq 1,2$	96 %	95 %	95 %	94 %
Hämoglobin $\geq 10 - 12$ g/dl	64 %	61 %	52 %	50 %
Albumin $\geq 3,5$ g/dl <sup>2</sup>	83 %	80 %	88 %	85 %
Phosphat 3,5–5,5 mg/dl <sup>2</sup>	53 %	53 %	61 %	61 %

<sup>1</sup> Jeweils für das letzte Quartal.

<sup>2</sup> Internationaler Standard BCR CRM470.

**FRESENIUS KABI.** Hohe Wachstumsraten spiegeln den Erfolg unserer Produkte wider: Wir erreichten im Jahr 2009 ein organisches Umsatzwachstum von 8 % und steigerten den EBIT deutlich. Darüber hinaus bauten wir nach den Akquisitionen von APP Pharmaceuticals und Dabur Pharma im Jahr 2008 unsere globale Marktposition im Berichtsjahr wesentlich aus.

Fresenius Kabi ist spezialisiert auf die Therapie und Versorgung von chronisch und kritisch Kranken. Hierfür bieten wir Infusionstherapien, intravenös zu verabreichende generische Arzneimittel (I.V.-Arzneimittel), klinische Ernährung und die dazugehörigen medizintechnischen Produkte zur Applikation an. Unsere Produkte werden im gesamten medizinischen Versorgungsprozess eingesetzt: in der Notfallmedizin, bei Operationen, auf Intensiv- und allgemeinen Krankenhausstationen sowie in der außerklinischen Patientenversorgung.

Unser **Produktportfolio** umfasst im Bereich I.V.-Arzneimittel Anästhetika, Analgetika, Antiinfektiva sowie Arzneimittel zur Behandlung onkologischer und anderer kritischer Erkrankungen. Im Bereich der Infusionstherapien bieten wir Blutvolumenersatzstoffe und Infusionslösungen an. In der klinischen Ernährung zählen wir zu den wenigen Unternehmen der Welt, die parenterale und zugleich enterale Ernährungsprodukte vertreiben. Zur Applikation unserer Produkte bieten wir Infusionspumpen, Infusionsmanagementsysteme, Ernährungspumpen und Einmalartikel an. Unser transfusionstechnologisches Sortiment umfasst Produkte zur Herstellung von Blutprodukten, die von Blutbanken und Blutspendediensten eingesetzt werden.

#### WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Im Geschäftsjahr 2009 erzielte Fresenius Kabi eine Umsatzsteigerung von 24 % auf 3.086 Mio € (2008: 2.495 Mio €). Das organische Wachstum betrug 8 %. Nettoakquisitionen hatten einen Einfluss von 18 %. Währungsumrechnungseffekte wirkten sich in Höhe von 2 % negativ aus.

In den **Regionen** zeigte sich folgende Umsatzentwicklung:

in Mio €	2009	2008	Veränderung
Europa	1.566	1.499	4 %
Nordamerika	728	336	117 %
Asien-Pazifik	482	381	27 %
Lateinamerika/Afrika	310	279	11 %
<b>Gesamt</b>	<b>3.086</b>	<b>2.495</b>	<b>24 %</b>

Insbesondere in den Wachstumsregionen Asien-Pazifik und Lateinamerika ist unser Geschäft mit jeweils 15 % erneut stark organisch gewachsen. In der Region Asien-Pazifik ist China unser größter Markt. China trägt nach Nordamerika

und Deutschland als drittstärkstes Land zum Umsatz der Fresenius Kabi bei. Die starke Umsatzzunahme in Nordamerika wurde durch die ganzjährige Einbeziehung von APP Pharmaceuticals erreicht. Die Gesellschaft erzielte einen Umsatzanstieg von 14 % auf 889 Mio US\$.

In den **Produktsegmenten** entwickelte sich der Umsatz wie folgt:

in Mio €	2009	2008	Organisches Wachstum
Infusionstherapie	712	683	6 %
I.V.-Arzneimittel	1.027	563	9 %
Klinische Ernährung	924	845	10 %
Medizintechnische Produkte/Transfusionstechnologie	423	404	5 %
<b>Gesamt</b>	<b>3.086</b>	<b>2.495</b>	<b>8 %</b>

Die sehr gute **Ergebnisentwicklung** der letzten Jahre haben wir fortgesetzt: Der EBIT stieg um 37 % auf 607 Mio € (2008: 443 Mio €). Darin enthalten ist die planmäßige Abschreibung auf immaterielle Vermögenswerte von APP Pharmaceuticals in Höhe von 26 Mio €. Die EBIT-Marge nahm auf 19,7 % zu (2008: 17,8%). Die kräftige Margenausweitung um 190 Basispunkte basiert vor allem auf der ganzjährigen Einbeziehung von APP Pharmaceuticals. Der EBIT von APP Pharmaceuticals stieg auf 273 Mio US\$, und die EBIT-Marge betrug 30,7 %. Der adjustierte EBITDA<sup>1</sup> belief sich auf 347 Mio US\$.

Zur EBIT-Entwicklung trugen alle Regionen bei:

in Mio €	2009	2008	Veränderung
Europa	335	323	4 %
EBIT-Marge	21,4 %	21,5 %	
Nordamerika	216	87	148 %
EBIT-Marge	29,7 %	25,9 %	
Asien-Pazifik/ Lateinamerika/Afrika	151	113	34 %
EBIT-Marge	19,1 %	17,1 %	
Verwaltungs- und zentrale F & E-Kosten	-95	-80	-19 %
<b>EBIT</b>	<b>607</b>	<b>443</b>	<b>37 %</b>
<b>EBIT-Marge</b>	<b>19,7 %</b>	<b>17,8 %</b>	

Das Konzernergebnis<sup>2</sup> der Fresenius Kabi betrug 200 Mio € (2008: 200 Mio €).

## INFUSIONSTHERAPIEN

Der Einsatz von Infusionslösungen ist fester Bestandteil des medizinischen Alltags. Diese werden u. a. bei Flüssigkeits- und Elektrolytdefiziten und als Trägerlösungen für I.V.-Arzneimittel eingesetzt. Unser Produktportfolio umfasst ein breites Angebot an Infusionslösungen in Beuteln und Flaschen.

Für den **Blutvolumenersatz** bieten wir künstliche Kolloide an, die u. a. in der Chirurgie und Notfallmedizin verwendet und blutgruppenunabhängig infundiert werden. Sie binden Wasser im Blutgefäßsystem und können auf diese Weise Blutverluste kompensieren. Unsere Produkte enthalten Hydroxyethylstärke (HES), die aus Wachsmaisstärke gewonnen wird. Im Markt der künstlichen Kolloide sind wir weltweit führend. Unser Produkt Voluven® erfüllt höchste Anforderungen an Qualität und Sicherheit beim Volumenersatz. Wir vertreiben es in über 90 Ländern; in mehr als der Hälfte davon sind wir in marktführender Position. Zudem haben wir unsere neue Blutvolumenersatzlösung Volulyte® in weiteren europäischen Ländern erfolgreich eingeführt.

Auch bei **medizintechnischen Produkten** für die Applikation der Infusionstherapien waren wir erfolgreich. So gewannen wir in Australien im Rahmen einer Ausschreibung mit unserer Infusionspumpe Volumat MC Agilia einen Exklusivvertrag für die New South Wales Health Hospitals. Es handelt sich um ein Auftragsvolumen von rund 10.000 Pumpen einschließlich der erforderlichen Verbrauchsmaterialien für die nächsten drei bis fünf Jahre.

Im Bereich der **Transfusionstechnologie** sind wir in Europa einer der führenden Anbieter von Blutbeutelssystemen und medizintechnischen Geräten zur Sammlung, Verarbeitung und dem Transport von Blutprodukten. Im Jahr 2009 haben wir mit der Markteinführung unseres CompoFlow-Konzepts in Europa gestartet. Kernstück ist ein neuartiges CompoFlow-Ventil im Blutbeutel, das automatisch am Blutkomponentenseparator CompoMat G5 geöffnet wird. Dadurch werden zum einen mögliche Anwenderfehler beim manuellen Öffnen der Ventile reduziert, zum anderen sinkt dadurch die physische Belastung der Blutbankmitarbeiter ganz erheblich, die einige hundert Abbrechventile pro Tag manuell öffnen müssen.

## I.V.-ARZNEIMITTEL

Die Integration der Akquisitionen APP Pharmaceuticals und Dabur Pharma (jetzt firmierend unter: Fresenius Kabi Oncology) haben wir fortgeführt. Die Übernahme der beiden Unternehmen war ein Meilenstein in unserer Wachstumsstrategie in diesem Produktsegment. Wir verfügen heute über ein Portfolio

<sup>1</sup> Non-GAAP-Kennzahl – definiert im Zusammenhang mit dem Besserungsschein (CVR) aus der APP-Transaktion.

<sup>2</sup> Ergebnis, das auf die Anteilseigner der Fresenius Kabi AG entfällt.

von mehr als 200 Produkten in unterschiedlichen Konzentrationen und Darreichungsformen. Damit zählen wir zu den führenden globalen Anbietern generischer I.V.-Arzneimittel. Durch Fresenius Kabi Oncology verfügen wir zusätzlich über eine eigene Herstellung von Zytostatika-Wirkstoffen. Dies gibt uns in diesem sehr wichtigen Wachstumsmarkt die Fertigungskompetenz für Zytostatika entlang der gesamten pharmazeutischen Wertschöpfungskette, was im Hinblick auf Qualität von besonderer Wichtigkeit ist.

**APP Pharmaceuticals** vertreibt seine Produkte in Nordamerika und zählt dort zu den führenden Anbietern von generischen I.V.-Arzneimitteln. Im bedeutenden Produktsegment der Antiinfektiva bietet das Unternehmen ein umfangreiches Portfolio von 27 Produkten in mehr als 70 verschiedenen Konzentrationen und Darreichungsformen. Um dieses noch zu erweitern, hat das Unternehmen Penicillin G, ein Antibiotikum insbesondere für die Therapie von schweren Infekten, erfolgreich im Markt eingeführt.

I.V.-Arzneimittel für die Therapie kritischer Erkrankungen sind ein weiteres großes Produktsegment von APP Pharmaceuticals. Hier bietet das Unternehmen 87 Produkte in mehr als 200 verschiedenen Konzentrationen und Darreichungsformen. APP Pharmaceuticals ist derzeit der führende Anbieter von hochmolekularem Heparin in Nordamerika. Heparin wird benötigt in der Prophylaxe und Therapie von Blutgerinnseln nach operativen Eingriffen, beispielsweise in der Herzchirurgie und bei großen orthopädischen und gastrointestinalen Eingriffen, sowie bei extrakorporaler Blutzirkulation, unter anderem in der Dialyse. Im Jahr 2009 hat APP Pharmaceuticals seine Informationskampagne „Working Together for Patient Safety“ fortgeführt und für Pharmazeuten und medizinisches Fachpersonal internetbasierte Schulungsprogramme eingeführt.

APP Pharmaceuticals hat im Berichtsjahr folgende weitere Produkte eingeführt: das Diuretikum Chlorothiazid, das Muskelrelaxans Rocuronium, das Migränetherapeutikum Sumatriptan, Deferoxamin, das unerwünschte Nebeneffekte von Transfusionen behandelt, die onkologischen Arzneimittel Idarubicin und Bleomycin sowie Oxaliplatin Pulver zur Herstellung einer Infusionslösung, eine Zulassung der Fresenius Kabi Oncology. Gleichwohl hat APP Pharmaceuticals wegen längerer Zulassungszeiten mit sieben Zulassungen weniger Zulassungen erhalten als in den Vorjahren. Aufgrund dessen lag auch die Zahl der Produkteinführungen unter unseren Erwartungen. APP Pharmaceuticals hatte zum Ende des Jahres 2009 noch 35 Anträge auf die Neuzulassung von Produkten bei der amerikanischen Zulassungsbehörde FDA schwebend. Weitere Informationen hierzu finden Sie auch auf Seite 74 des Lageberichts.

Ende 2009 hatte die FDA APP Pharmaceuticals kurzfristig mit der zusätzlichen Belieferung des Anästhetikums Propofol aus europäischen Werken der Fresenius-Kabi beauftragt. Diese Ausnahmeregelung war aufgrund von Produktrückrufen seitens Mitbewerbern erforderlich, um Versorgungsengpässe mit Anästhetika im US-amerikanischen Markt zu verhindern. Zusammen mit dem seit Jahren führenden APP Anästhetikum Diprivan konnte so eine weitgehend flächendeckende Versorgung des US-Marktes durch Fresenius Kabi sichergestellt werden.

Außerhalb Nordamerikas haben wir unser Sortiment an generischen I.V.-Arzneimitteln ebenfalls ausgebaut. Wir konnten sechs neue Produkte in verschiedenen Konzentrationen und Darreichungsformen in zahlreichen europäischen Ländern einführen. Zudem ist es unser Ziel, unser umfangreiches Produktprogramm in Europa sowie in den Wachstumsregionen Lateinamerika und Asien-Pazifik anzubieten. So sind wir bereits heute mit unserem Anästhetikum Propofol weltweit Marktführer im Produktsegment intravenös verabreichter Anästhetika.

**Fresenius Kabi Oncology** ist spezialisiert auf generische Arzneimittel zur Therapie von Krebserkrankungen und bietet ein umfassendes Produktsortiment zur Behandlung häufig auftretender Erkrankungen wie Lungen-, Brust- und Darmkrebs sowie von Tumoren im Hals-Kopf-Bereich.

Im Berichtsjahr haben wir die internationale Vermarktung unserer **onkologischen Produkte** vorangetrieben. So haben wir das Zytostatikum Gemcitabin Kabi sehr erfolgreich unter anderem in Deutschland, England, Frankreich und Italien eingeführt. Dieses Produkt wird im Rahmen einer Chemotherapie zum Beispiel bei Bauchspeicheldrüsenkrebs und Blasenkarzinomen eingesetzt. Auch das Zytostatikum Irinotecan Kabi, das zur Behandlung von Darmkrebs eingesetzt wird, konnten wir im Jahr 2009 in zahlreichen europäischen Ländern sehr gut verkaufen. In der Region Asien-Pazifik vertreiben wir bereits eine Vielzahl an onkologischen Arzneimitteln. Dort konnten wir unsere Marktführerschaft in Indien, Thailand und auf den Philippinen stärken.

Mit der Erweiterung unseres Portfolios um onkologische generische Arzneimittel versorgen wir heute Patienten mit einem umfassenden Produktsortiment für die Krebstherapie. Unser Angebot umfasst neben generischen Arzneimitteln klinische Ernährungsprodukte, um den Ernährungsstatus der Patienten zu verbessern. Zudem bieten wir medizintechnische Produkte zur Applikation der Lösungen sowie patientenindividuell zubereitete Arzneimittel (**Compounding**) an, die auch in der ambulanten Versorgung eingesetzt werden können.

## KLINISCHE ERNÄHRUNG

Klinische Ernährung dient der Versorgung von Patienten, die keine oder nicht ausreichend normale Nahrung zu sich nehmen können. Dies gilt vor allem für Patienten auf Intensivstationen, für schwer und chronisch Kranke sowie Mangelernährte. Der Einsatz klinischer Ernährungsprodukte steigt. Gewichtsabnahme und ein Mangel an essenziellen Nährstoffen können höhere Komplikationsraten, verlängerte Rehabilitationszeiten, verminderte Lebensqualität und gesteigerte Mortalitätsraten verursachen. Auch unter gesundheitsökonomischen Aspekten nimmt die Akzeptanz der klinischen Ernährung zu: So belaufen sich allein in Deutschland die Zusatzkosten, die Mangelernährung für die Kranken- und Pflegeversicherung verursacht, auf jährlich rund 9 Mrd €. <sup>1</sup>

Zu unseren zentralen **parenteralen Ernährungsprodukten** gehören 3-Kammerbeutel, die zu den Referenzprodukten in der parenteralen Ernährungstherapie im Krankenhaus zählen. Auch im Jahr 2009 waren wir ausgesprochen erfolgreich in diesem Produktsegment. Das hatte vor allem zwei Gründe: unser zukunftsweisendes Beutel-Design, das durch seine hohe Anwendungssicherheit im klinischen Alltag überzeugt, und unsere internationale Präsenz. Wir haben die internationale Vermarktung dieses Produktes vorangetrieben und vertreiben es nun im neuen Design in rund 60 Ländern.

Ein weiterer Wachstumstreiber für unser Geschäft mit 3-Kammerbeuteln ist die Einführung von SmofKabiven®. Dieses neue Produkt enthält als Lipidkomponente unser Produkt SMOFLipid®. Wir bieten damit einen Mehrkammerbeutel zur parenteralen Ernährung mit einem ausgewogenen Fettsäuremuster und einem optimierten Omega-6:Omega 3-Fettsäurenverhältnis. Der klinische Nutzen ist hoch: Das Produkt hat einen vorteilhaften Einfluss auf wichtige Leberfunktionsparameter und wirkt sich positiv auf Entzündungsreaktionen aus. Studienergebnisse weisen darauf hin, dass sich aufgrund der Zusammensetzung dieses Produktes die Krankenhausverweildauer reduziert. Wir haben mit der Einführung dieses neuen Produktes in Europa erfolgreich begonnen.

Für die **enterale Ernährungstherapie** bieten wir ein umfassendes Sortiment an Trink- und Sondennahrung an. Enterale Produkte werden z. B. in der Geriatrie, Pädiatrie, in der Intensivmedizin sowie in der ambulanten Versorgung eingesetzt. Darüber hinaus gewinnt die enterale Ernährungstherapie zunehmende Bedeutung als unterstützender Bestandteil einer Gesamtherapie, beispielsweise in der Therapie onkologischer Erkrankungen. Tumorpatienten können häufig aufgrund einer Chemotherapie, Übelkeit, Erbrechen, körperlicher Schwäche oder einer depressiven Grundstimmung nicht ausreichend Nahrung aufnehmen.

## ALLES FÜR DEN ONKOLOGISCHEN PATIENTEN



Im Berichtsjahr haben wir unsere hochkalorischen Trinknahrungen Fresubin® 2kcal, die auch besonders für Tumorpatienten geeignet sind, in zahlreichen europäischen Ländern erfolgreich eingeführt. Um Geschmackermüdung bei einer Langzeittherapie zu vermeiden, bieten wir diese Produkte in einer großen Geschmackssortenvielfalt an. Zudem haben wir unser Produktsortiment um eine Alternative zur Trinknahrung ergänzt: Fresubin® Crème, eine vollbilanzierte, hochkalorische Nahrung in cremiger Konsistenz, ist sowohl für Mangelernährte als auch für Dysphagie-Patienten hervorragend geeignet. Fresubin® Crème ist in fünf Geschmackssorten erfolgreich in Europa eingeführt worden.

Auch in Lateinamerika und Asien-Pazifik sind wir mit unseren enteralen Ernährungsprodukten stark vertreten und haben diese in weiteren Ländern platziert. So zählen wir in China zu den führenden Anbietern.

Im Bereich der **Medizintechnik** für die Applikation klinischer Ernährung sind wir ein führender Anbieter in Europa. Unsere Infusionspumpe Ambix® activ, eine kleine, leichte, mobile Pumpe für die parenterale Ernährung, ist intuitiv bedienbar und bietet dem Patienten maximale Unabhängigkeit durch eine einfache und komfortable Handhabung. Mit der erfolgreichen Einführung dieses Produktes in Deutschland haben wir in der außerklinischen Versorgung neue Akzente in der Anwenderfreundlichkeit gesetzt.

Weitere Informationen finden Sie im Internet unter [www.fresenius-kabi.de](http://www.fresenius-kabi.de). Einen Ausblick auf die Geschäftsentwicklung im Jahr 2010 finden Sie im Lagebericht auf der Seite 103.

<sup>1</sup> Cepton Studie, Mangelernährung in Deutschland – Handlungsfelder für Medizin und Politik, 2007

**FRESENIUS HELIOS.** Wir haben das Jahr 2009 sehr erfolgreich abgeschlossen. Wir wollen auch zukünftig nachhaltig wachsen: indem wir unseren Patienten bestmögliche Versorgung garantieren. Unser Ziel ist, die bereits hohe Behandlungs- und Betreuungsqualität weiter zu verbessern.

Fresenius Helios ist einer der größten deutschen privaten Krankenhausbetreiber. Zur HELIOS-Kliniken-Gruppe gehören insgesamt 61 eigene Kliniken: 42 Akutkrankenhäuser, darunter 5 Maximalversorger in Berlin-Buch, Erfurt, Krefeld, Schwerin und Wuppertal sowie 19 Rehabilitationskliniken. Dem HELIOS-Kliniknetzwerk angeschlossen sind zudem 24 Medizinische Versorgungszentren (MVZ) sowie 4 Seniorenresidenzen. Insgesamt verfügen wir über mehr als 18.500 Betten und versorgen jährlich rund 600.000 Patienten stationär sowie mehr als 1,6 Millionen Patienten ambulant. Ende des Jahres 2009 beschäftigte HELIOS über 33.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

#### WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

Im Jahr 2009 stieg der **Umsatz** von Fresenius Helios um 14 % auf 2.416 Mio € (2008: 2.123 Mio €). Das organische Umsatzwachstum belief sich auf ausgezeichnete 7 % (2008: 5 %), im Wesentlichen getragen durch den sehr guten Anstieg der Anzahl stationär und ambulant behandelter Patienten. Akquisitionen hatten einen Einfluss von 8 %, Desinvestitionen minderten das Umsatzwachstum um 1 %. Zum 1. Januar 2010 dekonsolidierten wir eine Akutklinik, der Umsatzbeitrag im Jahr 2009 betrug 11 Mio €. Auf den Bereich Akutkliniken

entfallen 89 % des Umsatzes (2008: 88 %), während die Rehabilitationskliniken 9 % des Umsatzes erwirtschafteten (2008: 10 %). 2 % entfallen auf sonstige Erlöse (2008: 2 %).

Die sehr gute Geschäftsentwicklung spiegelt das große Vertrauen wider, das wir bei Patienten und niedergelassenen Ärzten genießen. Sie sind auch ein Beleg für die erfolgreiche Sanierung und Restrukturierung der akquirierten Kliniken.

in Mio €	2009	2008	Veränderung
Umsatz	2.416	2.123	14 %
davon Akutkliniken	2.142	1.873	14 %
davon Rehabilitationskliniken	211	205	3 %
EBITDA	286	251	14 %
EBITDA-Marge in %	11,8	11,8	
EBIT	205	175	17 %
EBIT-Marge in %	8,5	8,2	
Konzernergebnis <sup>1</sup>	107	80	34 %

<sup>1</sup> Ergebnis, das auf die Anteilseigner der HELIOS Kliniken GmbH entfällt.

Wie die Tabelle zeigt, verbesserte sich das **Ergebnis** gegenüber dem Vorjahr deutlich: Der EBITDA erhöhte sich um 14 % auf 286 Mio € (2008: 251 Mio €). Die EBITDA-Marge bewegte sich auf Vorjahresniveau in Höhe von 11,8 %.

Fresenius Helios erreichte beim EBIT ein ausgezeichnetes Plus von 17 % auf 205 Mio € (2008: 175 Mio €). Auch die EBIT-Marge verbesserte sich und kletterte auf 8,5 % (2008: 8,2 %). Das Konzernergebnis<sup>1</sup> betrug 107 Mio € und übertraf den Vorjahreswert um 34 % (2008: 80 Mio €).

Der Umsatz der **etablierten Kliniken** stieg um 7 % auf 2.253 Mio €. Die Kliniken erhöhten in Summe ihr EBIT deutlich auf 213 Mio €. Die EBIT-Marge verbesserte sich auf 9,5 % (2008: 8,3 %). Die **akquirierten Kliniken** (Konsolidierung < 1 Jahr) erzielten einen Umsatz von 163 Mio €. Der EBIT belief sich auf -8 Mio €.

Das Geschäft von Fresenius Helios zeichnet sich durch **stabile Cashflows** aus: Der Cashflow in Prozent vom Umsatz lag bei 9,1 % (2008: 10,6 %). Die Forderungslaufzeit betrug im Jahr 2009 36 Tage (2008: 38 Tage), dank eines sehr guten Forderungsmanagements. Dies zeigt sich auch in der sehr geringen Höhe der uneinbringlichen Forderungen in Prozent vom Umsatz von 0,2 % (2008: 0,3 %).

## STEIGERUNG DER FÄLLE UND BEHANDLUNGSLEISTUNGEN

Seit der Einführung diagnosebezogener Fallpauschalen (Diagnosis Related Groups – DRGs) mit landesweit einheitlichen Krankenhausentgelten stehen Krankenhäuser in Deutschland in einem zunehmenden Wettbewerb um Patienten. Die HELIOS-Kliniken haben sich erfolgreich auf die veränderten Kostenerstattungs- und Wettbewerbsbedingungen eingestellt. Dank des ausgeweiteten Leistungsangebots und der hohen Behandlungsqualität behandelten wir 620.268 stationäre Fälle in Deutschland (2008: 548.383). Dies ist ein ausgezeichneter Zuwachs von 13 %. Auch ambulant behandelten wir in unseren HELIOS-Kliniken deutlich mehr Patienten als im Vorjahr. Ihre Zahl stieg auf 1.634.170 (2008: 1.418.325), ein Plus von 15 %.

	2009	2008	Veränderung
Stationär und teilstationär behandelte Patienten	<b>620.268</b>	548.383	13 %
Akutkliniken	<b>586.123</b>	513.990	14 %
Rehabilitationskliniken	<b>34.145</b>	34.393	-1 %
Ambulant behandelte Patienten	<b>1.634.170</b>	1.418.325	15 %

Wir verbesserten auch andere Strukturdaten und Leistungsindikatoren, wie die Tabelle zeigt:

	2009	2008	Veränderung
Akutkliniken	<b>43</b>	38	13 %
Betten	<b>15.116</b>	13.733	10 %
Verweildauer (Tage) <sup>1</sup>	<b>7,1</b>	7,1	–
Rehabilitationskliniken	<b>19</b>	19	–
Betten	<b>3.467</b>	3.516	-1 %
Verweildauer (Tage) <sup>1</sup>	<b>29,7</b>	30,1	1 %
Auslastung <sup>1</sup>	<b>83 %</b>	83 %	–

<sup>1</sup> Nur Deutschland

In den Akutkrankenhäusern lag die durchschnittliche Verweildauer auf dem guten Vorjahresniveau in Höhe von 7,1 Tagen. Die Auslastung in den Rehabilitationskliniken lag gleichfalls auf Vorjahresniveau und betrug 83 %. Die Verweildauer in den Rehabilitationskliniken verbesserte sich auf 29,7 Tage.

## INVESTITIONEN IN VERSORGUNGS-STRUKTUREN

Fresenius Helios investierte im Jahr 2009 272 Mio € (2008: 200 Mio €). Der Anteil der **Eigeninvestitionen** betrug 124 Mio € (2008: 135 Mio €). Davon entfielen rund 27 Mio € auf Neubauten, die an zwei Klinikstandorten in Krefeld erstellt werden; bis zum Jahr 2014 werden wir insgesamt 180 Mio € an den Standorten Krefeld und Hüls investieren. Weitere bedeutende Einzelprojekte waren die Klinikstandorte Berlin-Buch und Schwerin.

in Mio €	2009	2008	Veränderung
Investitionen	<b>272</b>	200	36 %
Sachanlagen			
Eigeninvestitionen	<b>124</b>	135	-8 %
Fördermittel <sup>1</sup>	<b>69</b>	60	15 %
Akquisitionen	<b>79</b>	5	–

<sup>1</sup> Summe aus zweckgebundenen, öffentlichen Investitionszuschüssen gemäß § 9 Krankenhausfinanzierungsgesetz (KHG).

Die Kaufpreiszahlung für die fünf neu akquirierten Kliniken erfolgte vollständig im Jahr 2009. Darüber hinaus bestehen für diese fünf Standorte **Investitionsverpflichtungen** in Höhe von insgesamt 66 Mio € bis zum Jahr 2014. Im Jahr 2009 investierten wir bereits 2 Mio € aus eigenen Mitteln an unseren neuen Klinikstandorten. Die Investitionen sichern langfristig das hohe Niveau der medizinischen Versorgung an allen Standorten. Die **Fördermittelquote** betrug wie im Vorjahr 45 %.

<sup>1</sup> Ergebnis, das auf die Anteilseigner der HELIOS Kliniken GmbH entfällt.

## KONZERNTARIFVERTRAG

HELIOS hat das Ziel, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Die Klinik-Gruppe verfügt über den ersten, im deutschen Klinikmarkt viel beachteten **Konzerntarifvertrag** sowohl mit der Dienstleistungsgewerkschaft ver.di – seit Ende des Jahres 2006 – als auch mit dem Marburger Bund seit Anfang des Jahres 2007.

Mitte des Jahres 2009 einigten sich HELIOS und ver.di auf einen neuen Entgelttarifvertrag, rückwirkend geltend ab März 2009. Darin wurden unter anderem für die Mitarbeiter des nichtärztlichen medizinischen Dienstes Gehaltssteigerungen und eine Einmalzahlung vereinbart sowie Programme zur Beschäftigungsförderung und Verbesserung der Arbeitsplatzausstattung für Schüler und Auszubildende. Auch für die rund 3.000 in den Konzerntarifvertrag einbezogenen Ärzte wurde die rückwirkende Annahme der bereits im Oktober 2008 mit dem Marburger Bund definierten Entgelttabellen beschlossen.

## POSITION IM KRANKENHAUSMARKT

Das Geschäftsmodell von HELIOS beruht auf Wachstum durch Akquisitionen. Bestandteil der **Akquisitionsstrategie** ist die regionale Nähe der Kliniken zueinander, um Netzwerke (Cluster) zu bilden. Dies bietet Einsparpotenziale, vor allem durch die Konzentration von nichtmedizinischen Leistungen (z. B. Wäscherei oder Krankenhausküche) auf nur einen Standort. Zudem profitieren Patienten von der Vernetzung medizinischer Kompetenzen der HELIOS-Kliniken einer Region. Ärzte in Notaufnahmen können z. B. per Videoübertragung mit den Schlaganfallzentren der HELIOS-Kliniken-Gruppe in

Kontakt treten. Gemeinsam mit Experten großer Kliniken stellen sie eine gezielte Diagnose und können zügig Entscheidungen treffen.

Nach einer Akquisition führen wir Modernisierungsmaßnahmen durch: Neben Sanierungsmaßnahmen betrifft dies den Umbau, in manchen Fällen sogar den vollständigen Neubau von Gebäuden sowie notwendige Investitionen in medizintechnische Geräte. Zusätzlich reorganisieren wir die internen Prozesse und implementieren das bewährte HELIOS-Qualitätsmanagementsystem. Dadurch erreichen wir ein zielgerichtetes, ertragsorientiertes Management des betreffenden Krankenhauses. Ziel ist, die EBITDA-Marge einer einzelnen Akutklinik innerhalb von fünf Jahren nach Erstkonsolidierung auf 15 % zu steigern.

Der **Sanierungsplan der Akutkliniken** zeigt die Krankenhäuser innerhalb der HELIOS-Kliniken-Gruppe aufgeteilt nach den Jahren der Zugehörigkeit.

Im Sanierungsjahr 5 wurde der verhandelte Budgetabschluss für eine Klinik nicht im Jahresabschluss berücksichtigt, da dieser erst durch die Genehmigung der Aufsichtsbehörde rechtskräftig wird. Addiert man diesen Wert zum Gesamt-EBITDA der Akutkliniken, hat HELIOS auch im Jahr 2009 das Gesamtziel im Sanierungsplan erreicht. Im Jahr 5 wirkten sich zudem bauliche Umstrukturierungen in einer Klinik aus.

Im Berichtsjahr haben wir unsere Position im deutschen Krankenhausmarkt erfolgreich gefestigt. Seit dem 1. Januar 2009 gehören zur HELIOS-Gruppe:

- ▶ die HELIOS Klinik Sangerhausen (348 Betten),
- ▶ die HELIOS Klinik Lutherstadt Eisleben und

### SANIERUNGSPLAN AKUTKLINIKEN 2009

	Jahre nach der Übernahme							Gesamt
	<1	1	2	3	4	5	>5	
Anzahl Akutkliniken	–	6	4	7	–	2	24	43
Umsatz in Mio €	–	176	244	170	–	283	1.269	2.142
<b>Ziel</b>								
EBITDA-Marge in %	k. A.	3,0	6,0	9,0	12,0	15,0	15,0	
EBITDA in Mio €		5,3	14,6	15,3	–	42,5	190,4	268,1
<b>Erreicht</b>								
EBITDA-Marge in %	–	-3,8	6,9	11,9	–	9,3	16,6	12,5
EBITDA in Mio €	–	-6,7	16,8	20,2	–	26,4	210,3	267,0
Anzahl Kliniken im Plan	–	–	3	5	–	–	17	25
Anzahl Kliniken unter Plan	–	6	1	2	–	2	7	18

Angaben gemäß IFRS

- ▶ die HELIOS Klinik Hettstedt (gesamt 508 Betten),
- ▶ die HELIOS Albert-Schweitzer-Klinik, Northeim (273 Betten) sowie
- ▶ die HELIOS Klinik Bad Gandersheim (110 Betten).

Als erfahrener **Privatisierungspartner** ist HELIOS für weitere Akquisitionen ausgezeichnet gerüstet und konzentriert sich auch zukünftig auf den Ausbau der Marktposition in Deutschland. Die Integration der HELIOS-Kliniken in Krefeld und Hülse, die im Jahr 2007 erworben wurden, kam in großen Schritten voran. Auch im zweiten Jahr der Zugehörigkeit stiegen die Fallzahlen um 4 %. Grund hierfür sind die bereits erwähnten Maßnahmen, die HELIOS nach der erfolgreichen Akquisition einer Klinik zügig durchführt. Diese haben die medizinische Qualität der Kliniken Krefeld deutlich erhöht und geholfen, Vorbehalte in der öffentlichen Wahrnehmung gegenüber einem privaten Klinikträger weiter abzubauen. Nicht nur in Krefeld werden die HELIOS-Kliniken als unverzichtbarer Versorger in einer Region wahrgenommen.

### LEISTUNGSSPEKTRUM HELIOS

Die HELIOS-Kliniken-Gruppe bietet ihren Patienten kompetente Leistungen von der Akutmedizin über die ambulante Versorgung bis hin zur Rehabilitation und Seniorenpflege. Unser Ziel ist eine qualitativ hochwertige Medizin in allen Bereichen und auf jeder Versorgungsstufe.

Die **Akutmedizin** bildet den Kern unserer Kliniken-Gruppe. 42 Akutkrankenhäuser decken nahezu das gesamte medizinische Leistungsspektrum ab. Sowohl Krankenhäuser der Grund- und Regelversorgung als auch Krankenhäuser der Maximalversorgung gehören zu unserem breit aufgestellten Portfolio. Den Kliniken angeschlossen sind auch 24 Spezialzentren, die über die Grenzen hinaus einen ausgezeichneten Ruf genießen.

Die vollständige medizinische Versorgung unserer Patienten umfasst auch notwendige **ambulante Weiterbehandlungen** nach einem Klinikaufenthalt. Behandlungsmöglichkeiten im Krankenhaus selbst, unsere Medizinischen Versorgungszentren, aber auch zahlreiche Kooperationen mit niedergelassenen Ärzten erlauben eine enge Vernetzung zwischen ambulanter und stationärer Versorgung im HELIOS-Verbund. Der Erfolg unseres Konzepts belegt erneut die hohe Anzahl ambulant behandelter Patienten im Jahr 2009.

Die **Rehabilitation** ergänzt unser akutes und ambulantes Versorgungskonzept, sowohl hinsichtlich der geografischen Verteilung als auch der medizinischen Ausrichtung unserer Rehabilitationskliniken. Die Zahlen sprechen für sich: Im Berichtsjahr haben wir erneut mehr als 34.000 Patienten in unseren Rehabilitationskliniken betreut.

In unseren **Seniorenresidenzen** ist das zentrale Ziel eine gute und würdevolle Betreuung der Bewohner und Pflegebedürftigen. Sie profitieren zudem von der räumlichen Anbindung an unsere akutmedizinische Versorgung; so garantieren wir eine schnelle und optimale Behandlung.

### ZIEL: BESTE MEDIZINISCHE ERGEBNISSE

HELIOS hat im Jahr 2009 das Programm zur Weiterentwicklung der medizinischen Ergebnisqualität fortgesetzt. Das einzigartige, eigenentwickelte **Qualitätsmanagementsystem** gewährleistet, dass die Behandlung von Patienten kontinuierlich verbessert wird. Das Qualitätsmanagement sowie die von HELIOS mitbegründete „Initiative Qualitätsmedizin (IQM)“ wird im Lagebericht ab Seite 83 ausführlich vorgestellt.

### HELIOS ÄRZTEPORTAL

Im HELIOS Ärzteportal stellen wir den niedergelassenen Ärzten medizinische Daten, Befunde und Behandlungsergebnisse ihrer stationär behandelten Patienten in elektronischer Form zur Verfügung. Die behandelnden Ärzte in unseren Kliniken und der für die ambulante Nachsorge zuständige, niedergelassene Arzt rufen über das Portal alle wesentlichen Dokumente ihres Patienten ab, z. B. Arztbriefe im Rahmen der Entlassung, Operationsberichte, Laborergebnisse, Röntgenbilder und sonstige Befunde. Alle an der Therapie und Versorgung eines Patienten eingebundenen Beteiligten erhalten somit aktuelle und ausführliche Informationen über den Krankheitsverlauf und die Therapie. Die Nutzung des Portals ist für niedergelassene Ärzte kostenlos und wird über eine sichere und geprüfte Datenverbindung ermöglicht. Der Datenschutz ist in vollem Umfang gewährleistet.

Wir streben die kontinuierliche Verbesserung der medizinischen Qualität bei HELIOS an. Wir werden auch im Jahr 2010 unser Ziel konsequent verfolgen, in allen wichtigen Bereichen eine Behandlungsqualität zu erreichen, die besser ist als der Bundesdurchschnitt oder andere international übliche Zielwerte. Weitere Informationen zum Unternehmensbereich finden Sie auf der Website [www.helios-kliniken.de](http://www.helios-kliniken.de).

Einen Ausblick auf die Geschäftsentwicklung im Jahr 2010 finden Sie im Lagebericht auf den Seiten 103 und 104.

Informationen zum deutschen Krankenhausmarkt finden Sie auf den Seiten 56 bis 57 und auf den Seiten 101 bis 102 im Lagebericht.

**FRESENIUS VAMED.** Im Jahr 2009 erreichten wir neue Bestwerte: Sowohl der Auftragseingang als auch der Auftragsbestand kletterten auf ein neues Allzeithoch. Dies ist eine ausgezeichnete Basis für zukünftiges Wachstum. Auch beim Umsatz und beim EBIT erzielten wir hervorragende Zuwachsraten.

VAMED ist auf internationale Projekte und Dienstleistungen für Krankenhäuser und Gesundheitszentren spezialisiert. Unser Leistungsspektrum umfasst die gesamte **Wertschöpfungskette** im Gesundheitsbereich: Von Beratung und Projektentwicklung sowie Planung und schlüsselfertiger Errichtung über Instandhaltung bis hin zu Management und Gesamtbetriebsführung. Diese umfassende Kompetenz ermöglicht uns, komplexe Gesundheitseinrichtungen über ihren gesamten Lebenszyklus effizient und erfolgreich zu unterstützen. Darüber hinaus ist VAMED ein Pionier im Bereich der Public-Private-Partnership-Modelle (PPP) für Krankenhäuser in Zentraleuropa.

VAMED ist ein weltweit führender Gesamtanbieter für Einrichtungen im Gesundheitswesen und mit einem umfassenden Dienstleistungsportfolio mittlerweile einzigartig

positioniert: Wir realisierten erfolgreich rund 500 Projekte in über 50 Ländern.

### WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG

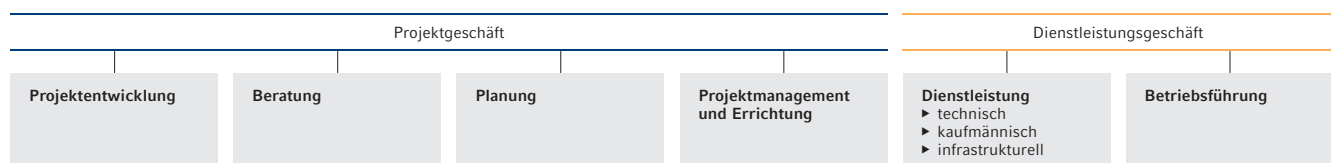
Im Geschäftsjahr 2009 steigerte Fresenius Vamed den **Umsatz** um ausgezeichnete 18 % auf 618 Mio € (2008: 524 Mio €). Das organische Wachstum betrug 15 %.

Der Umsatz nach Geschäftsfeldern entwickelte sich wie folgt:

in Mio €	2009	2008	Veränderung
Projektgeschäft	420	336	25 %
Dienstleistungsgeschäft	198	188	5 % <sup>1</sup>

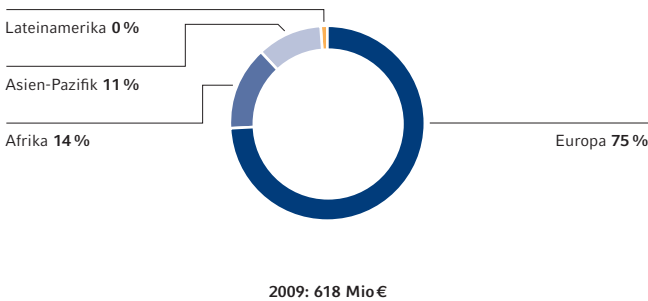
<sup>1</sup> Bereinigt um das Projektgeschäft mit dem Allgemeinen Krankenhaus-Universitätskliniken Wien (AKH), das im Jahr 2008 noch im Dienstleistungsgeschäft enthalten war, betrug das Umsatzwachstum 22 %.

### WERTSCHÖPFUNGSKETTE DER VAMED



Die stärkste Umsatzregion im Jahr 2009 war Europa mit einem Anteil am Gesamtumsatz von 75 %. Die Regionen Afrika und Asien-Pazifik erwirtschafteten 14 % und 11 % vom Gesamtumsatz.

UMSATZ NACH REGIONEN



Außerdem verantwortete VAMED im Jahr 2009 im Rahmen von Managementaufträgen Umsätze in Höhe von 490 Mio €. Die daraus resultierende Vergütung ist im Jahresabschluss der VAMED enthalten.

**Auftragseingang** und **Auftragsbestand** im Projektgeschäft haben sich hervorragend entwickelt und erreichten ein neues Allzeithoch.

in Mio €	2009	2008	Veränderung
Auftragseingang	539	425	27 %
Auftragsbestand (31.12.)	679	571	19 %

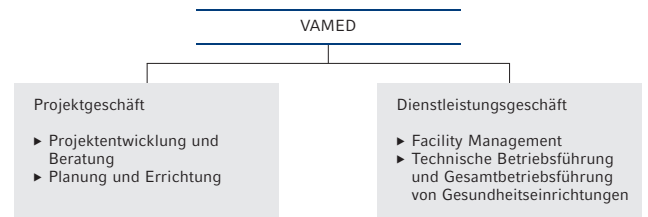
Die **Ergebnisentwicklung** der Fresenius Vamed war sehr positiv. Der EBIT stieg um 20 % auf 36 Mio € (2008: 30 Mio €). Die EBIT-Marge in Höhe von 5,8 % lag leicht über Vorjahresniveau (2008: 5,7 %).

Aufgrund der geringen Kapitalintensität des Geschäfts lag die Eigenkapitalrentabilität vor Steuern bei ausgezeichneten 22,0 % (2008: 22,2 %).

Das Konzernergebnis<sup>1</sup> der Fresenius Vamed betrug 27 Mio € und übertraf den Vorjahreswert um 4 % (2008: 26 Mio €).

<sup>1</sup> Ergebnis, das auf die Anteilseigner der VAMED AG entfällt.

STRUKTUR DER VAMED



PROJEKTGESCHÄFT

Das Projektgeschäft umfasst die Beratung, die Projektentwicklung, die Planung, die schlüsselfertige Errichtung sowie das Finanzierungsmanagement eines Projekts. Dabei gehen wir flexibel auf unsere lokalen Auftraggeber ein und entwickeln für sie maßgeschneiderte Lösungen aus einer Hand. Darüber hinaus realisieren wir Projekte im Rahmen von Kooperationsmodellen. Insbesondere öffentliche Auftraggeber zeigen zunehmendes Interesse an **Public-Private-Partnerships** (PPPs). Bei diesen Geschäftsmodellen planen, errichten, finanzieren und betreiben öffentliche und private Partner gemeinsam unter dem Dach einer hierfür gegründeten Projektgesellschaft Krankenhäuser oder andere Gesundheitseinrichtungen.

Die Entwicklung im Projektgeschäft nahm auch im Jahr 2009 einen erfolgreichen Verlauf. Im Folgenden informieren wir über wesentliche Projekte in einzelnen **Zielmärkten**:

EUROPA

Ein großer Erfolg ist uns in Deutschland gelungen: Wir verzeichneten mit dem Auftragerhalt zur Erstellung eines Teilneubaus des Klinikums Köln-Merheim den ersten Großauftrag im Bereich Projektgeschäft in Deutschland. Besonders hervorzuheben ist, dass wir den Neubau bei laufendem Klinikbetrieb abwickeln. Zusätzlich runden Beratungs-, Planungs- und Projektsteuerungsverträge für verschiedene Krankenhäuser die erfolgreiche Akquisitionstätigkeit in Deutschland ab.

Im Heimatmarkt Österreich lag der Fokus auf der Entwicklung von weiteren PPP-Projekten und ganzheitlichen Realisierungsmodellen. Zusätzliche Projektaufträge haben wir im Rahmen von bereits bestehenden PPP-Kooperationen erfolgreich abgeschlossen. Die beiden im Jahr 2008 als Gesamtrealisierungsmodell gestarteten Projekte liegen im vorgegebenen Terminplan: Planung und Bau einer 150-Betten-Rehabilitationsklinik in Schruns/Vorarlberg und des Rehabilitationszentrums Gmundnerberg/Oberösterreich. Die Kliniken werden

im Jahr 2010 ihren Betrieb aufnehmen. Hier zeichnen wir sowohl für die Projektentwicklung als auch für die Projektrealisierung verantwortlich. Darüber hinaus wird VAMED anschließend die Gesamtbetriebsführung übernehmen.

In Russland wurde die schlüsselfertige Errichtung eines 300-Betten-Krankenhauses in Krasnodar plangemäß fortgesetzt. Die Fertigstellung ist für das Jahr 2012 geplant. Im Jahr 2009 arbeiteten wir intensiv an der Akquisition von Aufträgen in Turkmenistan, Aserbaidschan, Kasachstan und Usbekistan. Drei Lieferaufträge für Medizintechnik in Turkmenistan und ein Planungsauftrag in Aserbaidschan konnten wir gewinnen. In der Ukraine konnten wir einen Medizintechnik-Gesamtauftrag erhalten, um die Infrastruktur im gesamten ländlichen Raum zu verbessern. Dieser soll im Laufe des Jahres 2010 abgewickelt sein. In Bosnien-Herzegowina stellten wir das Universitätsklinikcenter „Blue Hospital“ erfolgreich fertig.

## AFRIKA

In Gabun erhielten wir einen Großauftrag von mehr als 80 Mio € und haben mit dem Bau des schlüsselfertigen Schwerpunktkrankenhauses für Krebserkrankungen in Angondje begonnen. Die Bauzeit wird etwa zwei Jahre betragen. Weitere im Jahr 2008 begonnene Ausbauarbeiten am Großkrankenhaus in Libreville setzten wir im vorgesehenen Zeit- und Kostenrahmen fort.

In Nigeria übergaben wir bereits 12 der insgesamt 14 dort zu modernisierenden Universitätskrankenhäuser an unseren Kunden. Die restlichen zwei Krankenhäuser folgen bis Ende 2010.

In Ghana liegt die schlüsselfertige Errichtung der fünf Polikliniken im vorgegebenen Zeit- und Kostenrahmen. VAMED erhielt den Auftrag im Jahr 2008 und wird ihn im Jahr 2010 planmäßig abschließen.

In Libyen gewann VAMED den Auftrag zur Generalsanierung des bestehenden 450-Betten-Zentralkrankenhauses in der Stadt Gharian.

## ASIEN-PAZIFIK

Bedeutende Märkte für VAMED in Asien sind Malaysia, Vietnam und China, wo VAMED seit vielen Jahren erfolgreich tätig ist. Die dort bestehenden Aufträge wurden erfolgreich zum Abschluss gebracht. So ist beispielsweise der Medizintechnikauftrag für das Krankenhaus Laibin in China zur vollen Zufriedenheit des Kunden ausgeführt worden. Gleichzeitig akquirierten wir zwei neue Aufträge über die Lieferung von Medizintechnik in China.

In Sri Lanka schlossen wir den ersten Auftrag über die Lieferung von medizintechnischen Geräten für 20 Krankenhäuser erfolgreich ab. Ein Folgeauftrag in diesem für VAMED neuen Markt ist derzeit in der Endverhandlung.

## DIENSTLEISTUNGSGESCHÄFT

VAMED bietet das komplette Dienstleistungsangebot für Objekte im Gesundheitswesen. Das Dienstleistungsgeschäft ist modular aufgebaut und umfasst alle Bereiche des technischen, kaufmännischen und infrastrukturellen **Facility Managements**. Es reicht von der Instandhaltung der Gebäude sowie aller Geräte, der Betreuung medizintechnischer Anlagen, der Abfallbewirtschaftung und dem Energiemanagement sowie der Gebäude- und Außenanlagenreinigung und dem Sicherheitsdienst über technische Betriebsführung bis hin zur **Gesamtbetriebsführung** von Gesundheitseinrichtungen. Mit diesem integrierten Angebot garantieren wir die optimale Bewirtschaftung bzw. Betriebsführung eines Objekts über den gesamten Lebenszyklus – von der Errichtung der Gebäude bis zum Ende der primären Nutzung bzw. ihrer Modernisierung oder Erneuerung. Neben dem Facility Management und der Gesamtbetriebsführung übernehmen wir auch **Logistikaufgaben** im Gesundheitswesen. Durch Optimierung der Prozesse minimieren wir die Logistikkosten und stellen die erforderliche Versorgungsqualität sicher.

Der folgende Überblick beschreibt die relevanten Veränderungen in den einzelnen **Zielmärkten** des Dienstleistungsgeschäfts:

## EUROPA

Im Jahr 2009 setzte VAMED ihre mehr als 20-jährige Partnerschaft mit den Allgemeinen Krankenhaus-Universitätskliniken (AKH) in Wien erfolgreich fort. Bereits seit 1986 sind wir mit der technischen Betriebsführung betraut. Daneben wirkten wir aktiv an den baulichen Maßnahmen zur Restfertigstellung des AKH mit. Das AKH ist eines der größten Krankenhäuser Europas bestehend aus 31 Kliniken und Instituten mit rund 2.100 Betten. Außerdem haben wir in Niederösterreich mit der technischen Betriebsführung von zwei Krankenhäusern mit insgesamt 1.230 Betten begonnen. Dabei handelt es sich, nach dem AKH Wien, um den bislang größten technischen Dienstleistungsauftrag in Österreich.

Noch während der Ausbauphase entwickelt sich das PPP-Modell Oberndorf bei Salzburg zu einem Referenzprojekt für die integrierte Gesundheitsversorgung. Wir haben hier den Auftrag, das bestehende Akutkrankenhaus zu betreiben,

baulich zu sanieren und zu erweitern. Daneben entwickeln wir mit der Errichtung eines Ärzte- und Rehabilitationszentrums den Standort zu einem integrierten Gesundheitszentrum weiter.

In Deutschland konnte der Dienstleistungsauftrag für das Universitätsklinikum Charité in Berlin um weitere zwei Jahre bis 2012 verlängert werden. Das von VAMED geführte Konsortium Charité CFM Facility Management GmbH ist für den gesamten Dienstleistungsbereich mit Ausnahme der rein medizinischen Leistungen der Charité verantwortlich. Rund 2.600 Mitarbeiter arbeiten an der erfolgreichen Umsetzung eines der größten Dienstleistungsaufträge im europäischen Krankenhausbereich. Der Dienstleistungsvertrag mit dem Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf konnte ebenfalls zur Zufriedenheit des Kunden weitergeführt werden. Er wurde bereits im Jahr 2008 verlängert und läuft noch bis zum Jahr 2013. Eine neue Partnerschaft schlossen wir mit dem Universitätsklinikum Schleswig-Holstein. Ziel ist es, die Qualität der IT-Dienstleistungen und -Ausstattung weiter zu verbessern und den Betrieb der IT-Infrastruktur effizienter zu gestalten. Die Partnerschaft wurde zunächst auf fünf Jahre geschlossen.

#### ASIEN-PAZIFIK

Auf internationalem Parkett konnte die VAMED einen großen Erfolg in Kasachstan verzeichnen: Wir erhielten den Auftrag zur Gesamtbetriebsführung des „National Research Center for Maternity and Child“ in Astana mit rund 500 Betten. Nach dem Prince Court Medical Center (PCMC) in Kuala Lumpur/Malaysia und dem Al Ain Hospital in Abu Dhabi/VAE ist dies das dritte Krankenhaus in unseren asiatischen Zielmärkten, dessen Gesamtbetriebsführung wir übernommen haben. Alle drei Projekte werden in Kooperation mit der Medizinischen Universität Wien durchgeführt und sind wichtige Referenzen für die VAMED-Gesamtkompetenz international.

Dank der konsequenten Marktbearbeitung in Thailand hat sich auch dieser Markt positiv für VAMED entwickelt. Wir konnten jeweils einen Consultingauftrag für das Potalai Medical Spa und für die Mahidol Universität in Bangkok gewinnen. Zusätzlich erhielten wir zwei technische Dienstleistungsaufträge und zwar für die Ramathibodi Universitätsklinik und das Queen Sirikit Hospital.

#### AFRIKA

In Gabun verantwortet VAMED die Gesamtbetriebsführung von insgesamt sieben Regionalkrankenhäusern und die technische Betriebsführung des Krankenhauses Omar Bongo Ondimba in Libreville.

In Libyen gilt das Medical Center Tripolis als eines der bedeutendsten Referenzprojekte im Bereich technischer Betriebsführung. Im Jahr 2009 erhielten wir den Zusatzauftrag, ein komplettes Hygienekonzept nach europäischem Standard zu implementieren.

#### VAMED VITALITY WORLD

Ein neues Gesundheitsbewusstsein und der Wunsch nach Vitalität führen dazu, dass **Thermen und Wellnesszentren** zu immer wichtigeren Gesundheitseinrichtungen werden. Diesem Trend tragen wir mit unseren Themenresorts der VAMED Vitality World Rechnung und entwickeln, errichten und betreiben seit Jahren erfolgreich Projekte.

In Partnerschaft mit der Stadt Wien erweitern wir die Therme Wien-Oberlaa gegenwärtig zu einer einzigartigen Gesundheits- und Wellnesslandschaft. Das Auftragsvolumen liegt bei mehr als 100 Mio €. Die Fertigstellung wird bis Ende 2010 erfolgen.

Daneben haben wir im Jahr 2009 das 80 Mio € Thermenprojekt der Tauern SPA World in Kaprun, Salzburg, erfolgreich fortgesetzt. VAMED entwickelte dieses außergewöhnliche Spa-Projekt nicht nur, sondern errichtet es derzeit auch als Generalunternehmer. Nach Fertigstellung wird sie es weiter betreiben, was die volle Leistungsfähigkeit entlang der gesamten Wertschöpfungskette aufzeigt.

Im November 2009 eröffneten wir nach einer Bauzeit von nur 22 Monaten die St. Martins Therme & Lodge. Sie vereint auf einzigartige Weise die Vorzüge einer gesundheitstouristischen Einrichtung mit dem speziellen Naturerlebnis des angrenzenden Nationalparks „Neusiedler See“ im Burgenland.

#### AUSBLICK

Die Aufgaben der VAMED im Jahr 2010 werden in Europa vor allem von ganzheitlichen Realisierungs- und PPP-Projekten bestimmt sein. Da Gesundheitszentren einen hohen Stellenwert in der Prävention einnehmen und der überregionale Gesundheitstourismus zunehmend Anklang findet, sehen wir auch in diesem Bereich noch Entwicklungspotenzial. Außerhalb Europas wird der Fokus auf maßgeschneiderten Lösungen für Krankenhäuser entlang der VAMED-Wertschöpfungskette und auf der Expansion in Lateinamerika liegen.

Weitere Informationen zur VAMED finden Sie auf der Webseite unter [www.vamed.com](http://www.vamed.com). Einen Ausblick auf die Geschäftsentwicklung im Jahr 2010 finden Sie im Lagebericht auf der Seite 104.