

# Fagron kijkt voorlopig niet naar nieuwe landen

**Ger van Jeveren (ceo Fagron): 'Onze echte groeimarkt zit in Europa'**

Victor Dubois  
Journalist VFB

**'Fagron kent een goede evolutie'** in Brazilië en in de VS halen we een mooie groei. Maar onze echte groeimarkt zit in Europa', zegt Ger van Jeveren, CEO van Fagron in een gesprek met Beste Belegger. 'Vanwege de sterke groei in de landen waar wij nu aanwezig zijn, hebben wij gezegd dat wij – behoudens mogelijk naar Canada – voorlopig niet naar andere landen uitbreiden. De groei in de landen waar we nu zitten, slorpt al onze aandacht op.'

Sinds begin dit jaar is het vroegere Arseus herdoopt in Fagron. In de loop van 2014 plooid Arseus zich zo goed als volledig terug op de markt voor magistrale bereidingen, die ondergebracht was in de divisie Fagron. Om de zaken duidelijk te maken, werd ook de naam van het bedrijf op 1 januari van dit jaar aangepast.

De vroegere divisies Arseus Dental en Arseus Medical werden vorig jaar verkocht, respectievelijk aan de wereldwijde marktleider Henry Schein en aan een aantal meer lokale partijen. Alleen Corilus, de divisie die zich bezighoudt met medische ICT-oplossingen, is de deur nog niet uit, maar de onderhandelingen daarover zijn al een tijdlang aan de gang.

Fagron, het bedrijf dat Ger van Jeveren zelf opstartte in 1990, was de meest rendabele divisie binnen Arseus. 'Het track-record toont een gezonde evolutie. Wij zijn geen trendy- of hypebedrijf. Fagron is een bedrijf dat de afgelopen vijf jaar gestadig gegroeid is, met 20 procent per jaar. Dat is indrukwekkend', verzekert van Jeveren.

**VFB** Fagron is de enige speler in jullie sector die in zoveel landen (30) aanwezig is. Hoe verklaart u dat u geen echt mondiale concurrenten heeft?

**Ger van Jeveren** Wij hebben wel lokale concurrenten. Maar wij zijn het enige bedrijf dat zowel in Europa als in de VS en in Zuid-Amerika aanwezig is, terwijl wij ook voet aan de grond hebben in Australië en Zuid-Afrika.

Ons model is moeilijk te kopiëren omdat er zoveel elementen in meespelen. De eisen om te kunnen toetreden tot de farmaceutische sector, met name ook in magistrale bereidingen,

worden steeds hoger, met steeds strengere regelgeving. En als marktleider vinden wij dat een goede evolutie.

Je hebt kennis nodig over grondstoffen en over de formuleringen. Je hebt mensen nodig die een grote apotheek kunnen opzetten, inrichten en operationeel maken. Je moet de nodige kennis hebben om de magistrale receptuur te kunnen promoten en presenteren aan artsen. En je hebt een supply-chain nodig. En daarbovenop moet je voldoen aan de hele regelgeving rond kwaliteit, zowel de regelgeving van de Amerikaanse FDA (Food- en Drug Administration) als de GMP (Good Manufacturing Practices) en de lokale regelgeving.

**VFB** De jongste tijd was er in de VS nogal wat te doen over een wijziging in de terugbetalingspolitiek. Volgens sommige analisten zouden jullie daar veel hinder van ondervinden. Jullie financieel directeur Jan Peeters noemde het dan weer een 'geschenk uit de hemel' voor Fagron. Wat is er precies aan de hand?

**van Jeveren** Eigenlijk gaat het over één element, met name de pijnmedicatie. Er waren in de VS een aantal apotheken die absurde bedragen aanrekenden voor pijnmedicatie. Dan moet je denken aan 15.000 dollar voor een tube van 30 gram. Dat zijn de rotte appels in de industrie.

Het is wel opmerkelijk dat de Pharmacy Benefit Managers (pbm's, tussenpersonen tussen verzekeraars en farmabedrijven) geen alarmsignalen gekregen hebben in hun systemen om hen erop te wijzen dat die prijzen niet normaal waren. In Europa zou zoiets nooit kunnen gebeuren, omdat de controles hier beter zijn. Hier kan je niet zomaar bedragen aanrekenen die je zelf bedenkt.

Dus het gaat veel meer om een managementprobleem bij de pbm's in de VS, dan om een probleem van de bereidings-apotheken. Een aantal rotte appels, die teveel aanrekenden, zijn nu door de pbm's toch opgemerkt. En dat probleem was zo groot, dat de pbm's de hele sector van de magistrale bereidingen onder de loep genomen hebben.

Maar je kan de patiënten die met magistrale receptuur behandeld worden, niet plots vertellen dat die behandeling niet meer terugbetaald wordt. Dan krijg je een enorme druk van patiëntengroepen. En dat is ook gebeurd.

Wij denken dat het effect hiervan voor ons zeer gelimiteerd zal zijn, mede door onze goede uitgangspositie als marktleider

"In Brazilië passen wij twee keer per dag de prijzen voor onze farmaceutische grondstoffen aan."

en door de gesprekken die wij op dit moment voeren met vrijwel alle pbm's. Sterker nog, wij zien geen daling in het aantal recepten dat wij vandaag in de vs per dag behandelen.

**VFB** *Nu we het toch over de vs hebben, hoe belangrijk is de dollarkoers voor Fagron?*

**van Jeveren:** Wij bekijken nog hoe we met de stijgende dollar om kunnen gaan. We hebben zowel kosten als opbrengsten in de vs. En 65 procent van de wereldwijde productie van farmaceutische grondstoffen vindt plaats in China. Die rekenen alles in dollar. Zij leveren zowel aan de vs als aan Brazilië en Europa in dollar.

Een stijgende dollar doet dus onze kosten stijgen, maar wij zijn vrij goed in staat die stijgende kosten door te rekenen. In Brazilië bv. passen wij twee keer per dag de prijzen voor onze farmaceutische grondstoffen aan. Dat is verbonden aan de schommelingen van de real tegenover de dollar en dat kan gaan over 3 tot 4 procent per dag.

“Heel vaak bellen artsen ons met de vraag of wij niets kunnen bedenken voor een bepaalde patiënt.”

In Europa zijn wij erg behoudend in onze prijsstrategie. Die is hier gerelateerd aan de inflatie. En de prijzen voor de farmaceutische grondstoffen hebben een groter effect op onze kosten dan de wisselkoersen.

**VFB** *U investeert behoorlijk wat in onderzoek en ontwikkeling. Wat zijn de belangrijkste domeinen waar u in investeert?*

**van Jeveren** Dit jaar hebben wij een budget voorzien van 7 procent van de voorziene omzet of 35 miljoen euro. Wij zijn nu veel bezig met endometriose, met huidziekten – zoals psoriasis en eczeem, maar in ernstige vormen – en met kinderziekten.

In dat laatste geval gaat het om alle geneesmiddelen voor kinderen wanneer ze ziek zijn. Daar zijn we heel groot in. Vaak zijn geneesmiddelen voor kinderen niet beschikbaar, omdat het over te kleine doseerhoeveelheden gaat. Die maken wij heel vaak op maat voor de patiëntjes. Als je bv. kijkt naar te vroeggeborenen, dan zie je dat daar helemaal niets beschikbaar voor is. Maar wij maken dat

wel, voor de ziekenhuizen en in samenspraak met de ziekenhuizen.

Dus wij behandelen met onze geneesmiddelen en onze formuleringen patiënten die niet geholpen kunnen worden met de beschikbare geneesmiddelen. Heel vaak bellen artsen ons met de vraag of wij niets kunnen bedenken voor een bepaalde patiënt. Je krijgt dan een heel ander interactiemodel tussen de voorschrijver en de zorgverschaffer, die wij zijn.

De meeste klassieke geneesmiddelen worden ontwikkeld voor patiënten tussen 25 en 45 jaar oud en de testen daarvoor worden meestal ook uitgevoerd op patiënten in die leeftijdscategorie. Op kinderen wordt niet getest, maar die hebben vaak andere doseerhoeveelheden of toedieningsvormen nodig.

**VFB** *U doet meestal een tot vijf overnames per jaar. Wil u dat tempo aanhouden?*

**van Jeveren** Och, wij hebben er ook wel eens tien op een jaar gedaan, hoor.





“Een van onze doelstellingen is dat 10 procent van de jaarlijkse omzet gebaseerd moet zijn op de innovatieve producten uit de jongste twee jaar.”

Wij zijn op dit moment bezig met zeven mogelijke overnames. Gaan die allemaal gebeuren? En wanneer gaan ze gebeuren? In acquisitieland is er maar één ding zeker: dat er niets zeker is. Er kunnen altijd elementen opduiken die het proces vertragen of versnellen.

De snelste overname die we gedaan hebben was rond in drie weken. Bij de langste is er vijf jaar over gegaan.

En heel vaak zeggen wij ook nee. Wij zeggen vaker neen dan ja. Omdat wij vinden dat het bedrijf dat wij willen overnemen dezelf-

de cultuur en dezelfde waarden, strategie en visie moet hebben als de Fagron-groep.

Onze waarden zijn ‘innovatief’, ‘resultaatgedreven’, ‘ondernemend’, ‘transparant’, ‘gaan voor marktleiderschap’. Dat zijn elementen die meespelen in zo’n overnameproces.

Cijfers zijn voor ons belangrijk, maar de mensen zijn veel belangrijker. Daarom zijn er nog steeds veel vroegere eigenaren van overgenomen bedrijven binnen de Fagron-groep aanwezig. En die hebben het nog naar hun zin.

Wij zijn in verschillende continenten met verschillende overnametrajecten bezig. In Europa focussen we ons op het versterken van ons marktleiderschap in verschillende landen. In de VS richten we ons voornamelijk op de organische uitbouw van steriele compoundfaciliteiten, maar ook naar andere overnames. In Zuid-Amerika kijken we eveneens naar mogelijkheden om ons marktleiderschap te versterken.

**VFB** Bij de publicatie van de jaarcijfers vonden enkele analisten dat jullie schuldgraad hoog opgelopen was, wat jullie mogelijkheden om nieuwe overnames te doen, zou beperken. De nettoschulden lagen eind vorig jaar, met 447 miljoen euro immers op 3,18 keer de rebitda, terwijl in de convenanten met de banken en plafond van 3,25 was voorzien. Hoe ziet u dat zelf?

**van Jeveren** Als wij rekening houden met het effect van de wisselkoersen, zou onze schuldgraad 3,01 keer de rebitda bedragen. En na de verkoop van Corilus zal dat terugvallen tot tussen 2,5 en 2,7.

Dat is dezelfde ratio als we vijf jaar geleden hadden. In die vijf jaar hebben wij de omzet verdrievoudigd en de winst verviervoudigd. Dan denk ik dat we met onze mensen een mooie job hebben gedaan. Wat vandaag nog speelt, is het effect van de timing van de verkoop van Corilus. Die verkoop komt er wel, hoor. Maar ook bij de verkoop kunnen onverwachte elementen opduiken.

Belangrijk in dit verband is ook dat Fagron veel vrije kasstroom genereert, dankzij de beheersing van het werkkapitaal, de beheersing van de investeringen en de goede sturing van de operationele kasstroom.

**VFB** In 2014 steeg de brutomarge van 56,8 naar 64,5 procent. Is dat het gevolg van de grotere focus op Fagron?

**van Jeveren** Dat klopt. Maar voor alle duidelijkheid, wij vergelijken hier Fagron met

Fagron en niet met Arseus. In twee jaar tijd is onze brutomarge gestegen van 52 naar 64,5 procent. Dat ligt aan de goede producten die wij verkopen en die maken dat de mensen trouw maken aan hun therapie.

Het ligt ook aan onze innovatie, die maakt dat we goede marges kunnen aanrekenen voor onze producten. Dat komt omdat het medicatie is, die niet zomaar beschikbaar is, maar op maat gemaakt wordt. Ik noem het een farmaceutisch kunstwerk dat we voor onze patiënten maken. Onze onderneming is gedreven door innovatie. Wij kwantificeren dat ook. Wij zeggen dat 10 procent van de jaarlijkse omzet gebaseerd moet zijn op de introductie van innovatieve producten uit de jongste twee jaar. Dat is een doelstelling zowel voor het marketing- als voor het wetenschappelijke departement, en voor de lokale managers. Daardoor worden ze aangespoord om blijvend aandacht te hebben voor die innovatie. Dus niet de omzet op zich is een parameter, maar de innovatieomzet is een parameter.

En wij profiteren van onze schaalvoordelen. Wij hebben ons eigen auditerings- en inkoopbureau in Shanghai, waar wij vooral focussen op de prijs-kwaliteitverhouding.

**VFB** *U rapporteert nu in drie segmenten. Waarom die opsplitsing?*

**van Jeveren** Wij willen graag beoordeeld worden op wat we zijn: een farmaceutisch bedrijf met een globale inslag. En daarin hebben wij drie elementen.

Fagron Compounding Essentials heeft trekking op de grondstoffen, de apparatuur en de verbruiksmiddelen. Het gaat dus om toebehoren om medicatie te kunnen bereiden in de apotheek, zoals bv. zalfmolens.

Dan heb je de Fagron Trademarks, waar we heel veel aan innovatie in toepassen en die we met veel succes op dit moment aan het uitrollen zijn. Het zijn ook concepten die uit verschillende continenten komen. Zo komt SyrSpend uit de vs en dat introduceren we in Europa en Zuid-Amerika. Zuid-Amerika heeft dan weer een endometrioseconcept ontwikkeld, dat we introduceren in Europa en de vs. En zo krijg je voortdurend kruisbestuivingen, want je ziet dat elk continent toch eigen inzichten heeft over magistrale receptuur.

En in de top van de pyramide heb je onze eigen bereidingsapotheken: Fagron Com-

pounding Services. Dat is een concept dat we ook wereldwijd uitrollen en dat gefocust is op Fagron Sterile Services. Wij maken namelijk heel veel steriele bereidingen voor ziekenhuisapotheken en private klinieken. Wij leveren steeds meer aan ziekenhuizen, vooral in de vs en Europa. In België hebben wij een bereidingsapotheek in Bornem, die sinds september operationeel is. Wij hebben daar goede ervaringen mee. Er is veel interesse van Belgische ziekenhuizen en we leveren al aan een hele reeks onder hen. We voorzien daarmee in de noden van de ziekenhuisapotheker. Soms heeft hij niet voldoende tijd, of niet voldoende mede-

“De voorbije vijf jaar hebben wij onze omzet verdrievoudigd en de winst vervijfvoudigd.”

werkers. Soms heeft hij niet de nodige apparatuur. Daarbij kunnen wij dan de ziekenhuizen helpen en dat doen we ook met heel veel succes. In Brazilië heb je 7.200 bereidingsapotheken. In de vs zijn er dat 4.500 en in Europa ongeveer 22.000. Dat is echt wel een grote markt, goed voor 10 miljard dollar wereldwijd.

**VFB** *Bij de Compounding Services haalde u vorig jaar een spectaculaire groei van 153 procent. Vanwaar kwam die?*

**van Jeveren** Daarvan was 20 procent organisch. Er bestaat immers steeds meer een behoefte aan precisie medicatie. En door het feit dat de farmaceutische industrie consolideert, worden bepaalde producten teruggetrokken uit de markt. Met grote regelmaat zijn er ook tekorten van geneesmiddelen, waar tijdelijk beroep kan worden gedaan op magistrale bereidingen, waarbij het geneesmiddel door de apotheker zelf aangemaakt wordt.

En vorig jaar hebben wij enkel overnames gedaan in dit segment. Zo hebben wij een aantal bereidingsfaciliteiten overgenomen in de vs, waaronder ook een steriele bereidingsfaciliteit. En wij hebben een grote bereidingsfaciliteit overgenomen in Nederland.

**VFB** *Bij Trademarks haalde u ook een meer dan respectabele groei van 40 procent, bij gelijkblijvende wisselkoersen.*

**van Jeveren** Dat komt omdat wij die sector benaderen op een erg wetenschappelijke basis. De producten worden verkocht met studies rond penetratie, stabiliteit, enz. Door hun hoge kwaliteit en innovatiegehalte, ondersteund door die wetenschappelijke studies, worden die producten veel gebruikt, zowel in ziekenhuisapotheken als in stadsapotheken. Vooral dat wetenschappelijke aspect wordt zeer gewaardeerd door de markt.

Wij zijn ook heel veel bezig met het op-leiden van artsen om te zorgen dat zij steeds meer op de hoogte gesteld worden van die bereidingen. Onze bereidingen worden dan ook steeds beter gewaardeerd door artsen en voorschrijvers. Daardoor zijn we in Nederland en België in staat geweest het aantal geneesmiddelen dat bereid moet worden door apothekers de voorbije twee jaar te verhogen, precies omdat de artsen steeds meer medicatie voorschrijven die specifiek voor een bepaalde patiënt geschikt is. We zien trouwens in alle landen waar we zitten, dat magistrale receptuur steeds belangrijker wordt. Dat doen ze zowel omdat er in sommige gevallen geen specifiek geneesmiddel bestaat als omdat de mogelijkheid er nu is om die aangepaste medicatie voor te schrijven. Dat is goed voor de patiënt, voor de arts, voor de apotheker. En voor ons, natuurlijk.

**VFB** *Over 2014 stijgt het dividend met 39 procent, terwijl u voor de volgende jaren een stijgingsritme van 10 tot 15 procent vooropstelt voor het dividend. Waarom die sterke stijging over vorig jaar?*

**van Jeveren** Wij hebben vorig jaar veel cashflow gegenereerd en wij zijn vol vertrouwen dat we dat de komende jaren kunnen volhouden. Wij hebben gemeend dat dat een goede aanleiding was om onze aandeelhouders te verwennen, zodat ze mee kunnen profiteren van het schitterende jaar dat wij hebben gehad.

