

# Grundlagen des Konzerns

## Geschäftsmodell des Konzerns

### Fokus auf Wachstumsmarkt Gesundheit mit Schwerpunkt Pharma

STADA ist ein international tätiger Gesundheitskonzern in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft. Das STADA-Geschäftsmodell ist schwerpunktmäßig auf den Gesundheitsmarkt mit dem Fokus auf den Pharmabereich ausgerichtet. Damit ist der Konzern in einer der weltweiten, relativ konjunkturunabhängigen Wachstumsbranchen aktiv. Zu den wesentlichen allgemeinen Wachstumstreibern zählen eine globale Bevölkerungszunahme, eine alternde Gesellschaft in den Industrieländern und weitere medizinische Fortschritte. Aus Kosten- und Risikogründen konzentriert sich STADA nicht auf die Erforschung und Entwicklung innovativer Wirkstoffe, sondern auf die Entwicklung und Vermarktung pharmazeutischer Produkte, für die keine gewerblichen Schutzrechte, insbesondere Patente, mehr bestehen (so genannte „Generika“).

Der Konzern wird nach den beiden Kernsegmenten **Generika** und **Markenprodukte** gesteuert. Im Geschäftsjahr 2017 trugen Generika ca. 59% und Markenprodukte ca. 41% zum Konzernumsatz bei. Dieses Verhältnis beabsichtigt STADA auf längere Sicht umzukehren, da Markenprodukte weniger regulatorischen Eingriffen unterliegen und oftmals attraktivere Margen aufweisen als Generika.

Aber auch **Generika** verfügen über weitere Wachstumspotenziale, da sie eine preisgünstige Alternative zu den oftmals deutlich teureren Originalpräparaten darstellen und somit zu der finanziellen Entlastung von Gesundheitsmärkten beitragen. Darüber hinaus ergeben sich Wachstumsmöglichkeiten durch den kontinuierlichen Ablauf von Patenten und anderen gewerblichen Schutzrechten. Deutliche Wachstumschancen werden auch den Biosimilars zugeschrieben, da sie im Vergleich zu den kostenintensiven Biopharmazeutika einen erheblichen Beitrag zur Kostensenkung leisten können. Angesichts dieser Potenziale wird STADA im Segment Generika zum einen in Märkte mit relativ geringen Penetrationsraten expandieren und zum anderen sein bestehendes Portfolio um ausgewählte Biosimilars ergänzen. Bei Letzterem beabsichtigt der Konzern, zunehmend Biosimilars auch in Kooperation mit Partnerunternehmen zu entwickeln (vgl. „Produktentwicklung“).

Zu dem Bereich **Markenprodukte** zählen bei STADA insbesondere verschreibungsfreie (OTC), verschreibungspflichtige (RX) und verschreibungsfähige Produkte (OTX). Neben dem stetigen Ausbau des Portfolios treibt STADA zunehmend die Internationalisierung erfolgreicher Marken voran.

Während im Rahmen der Vermarktung von Generika ein günstiger Preis im Vordergrund steht, liegt der vertriebliche Schwerpunkt bei den Markenprodukten neben der Produkteigenschaft vor allem auf dem Markennamen. In diesem Segment verfolgt der Konzern ein Konzept der so genannten „starken Marken“, das auf einen hohen Bekanntheitsgrad setzt.

### Top-5-Generikawirkstoffe

Wirkstoff	Indikationsgruppe	Umsatz 2017 in Mio. €	Veränderung zum Vorjahr
Tilidin Naloxon	Schmerz	36,5	-16%
Atorvastatin	Erhöhter Cholesterinspiegel	25,4	+4%
Epoetin zeta	Anämie	24,6	+10%
Diclofenac	Schmerz/Entzündung	21,2	+3%
Pantoprazol	Magengeschwür/Reflux	21,2	-5%
<b>Summe</b>		<b>128,9</b>	<b>-3%</b>

### Die am Umsatz gemessen acht größten Märkte im Generika-Segment

	Umsatz 2017 in Mio. €	Veränderung zum Vorjahr
Deutschland	297,3	-3%
Italien	170,5	+8%
Belgien	120,8	+33%
Russland	106,3	+15%
Spanien	105,5	0%
Serbien	94,3	+69%
Frankreich	78,9	-4%
Vietnam	64,6	-7%
<b>Summe</b>	<b>1.038,2</b>	<b>+8%</b>

### Top-5-Markenprodukte

Markenprodukt	Indikationsgruppe	Umsatz 2017 in Mio. €	Veränderung zum Vorjahr
APO-Go®	Parkinson	68,2	+2%
Grippostad®	Erkältung	43,3	-1%
Aqualor®	Schnupfen/Halsschmerzen	40,3	+116%
Snup®	Schnupfen	36,6	+51%
Vitaprost®	Prostataerkrankung	32,5	+63%
<b>Summe</b>		<b>220,9</b>	<b>+25%</b>

### Die am Umsatz gemessen fünf größten Märkte im Segment Markenprodukte

	Umsatz 2017 in Mio. €	Veränderung zum Vorjahr
Russland	236,8	+58%
Deutschland	172,8	-3%
Großbritannien	165,3	-6%
Italien	43,0	-2%
Vietnam	37,9	+3%
<b>Summe</b>	<b>655,8</b>	<b>12%</b>

Angesichts dessen, dass STADA nicht in allen Ländern, in denen der Konzern tätig ist, gleich stark mit Generika und Markenprodukten vertreten ist, liegt der Vertriebschwerpunkt entweder eher auf regulierten Märkten oder Selbstzahlermärkten. In Abhängigkeit von den einzelnen Märkten stehen unterschiedliche Zielgruppen im Fokus. Zu den wesentlichen Kundengruppen gehören Patienten bzw. Verbraucher, Ärzte, Apotheken bzw. Apothekenketten, Kliniken, Versandhändler, Einkaufsringe, Großhandlungen und andere Leistungserbringer im Gesundheitsmarkt sowie Kostenträger in Form von gesetzlichen Krankenkassen und Privatversicherungen.

## Operative Aufstellung

Gemäß der operativen Aufstellung des Konzerns werden die Bereiche Produktentwicklung, Beschaffung, Einkauf, Produktion, Qualitätsmanagement, Finanzen, Risikomanagement, Compliance und Corporate Governance sowie die Umsatz- und Ergebnisverantwortung zentral geführt.

## Produktentwicklung

*Seine erfolgreiche Produktentwicklung stellte der Konzern auch 2017 mit der Einführung von insgesamt 670 Produkten unter Beweis. Zudem konnte er die Internationalisierung erfolgreicher Markenprodukte weiter vorantreiben. Unverändert verfügt STADA über eine gut gefüllte Produkt-Pipeline.*

### Strategische und organisatorische Ausrichtung der Entwicklungsaktivitäten

Auf Basis des Geschäftsmodells und der strategischen Positionierung konzentriert sich der Konzern auf die Entwicklung von Produkten mit in der Regel pharmazeutischen Wirkstoffen, für die keine gewerblichen Schutzrechte, insbesondere Patente, mehr bestehen. Ein Fokus der konzernweiten Entwicklungsaktivitäten liegt auf der Entwicklung von Generika. Angesichts der steigenden konzernweiten Bedeutung von Markenprodukten baut STADA seine Entwicklungsaktivitäten seit einiger Zeit jedoch auch in diesem Bereich kontinuierlich aus. Hierunter fallen zum einen Entwicklungsarbeiten für innovative Markenprodukte, insbesondere nicht verschreibungspflichtige Arzneimittel, Nahrungsergänzungsmittel und Kosmetika. Zum anderen zählen hierzu die Entwicklungstätigkeiten erfolgreicher Markenprodukte im Zuge der weiteren Internationalisierung.

Im Geschäftsjahr 2016 hatte STADA mit einer umfassenden Analyse seines Produkt-Portfolios begonnen. Ziel ist es, die Komplexität des Portfolios zu reduzieren, um Herstellungskosten und Marketingaufwendungen zu verringern. Des Weiteren sollen dadurch die Marketingausgaben auf profitablere Produkte fokussiert werden. Im Berichtsjahr konnte STADA mehr als 1.000 Produktaufmachungen identifizieren, um die das Portfolio aus Effizienzgründen verschlankt werden soll.

Im Bereich der Zulassung bevorzugt STADA insbesondere EU-weite Zulassungsverfahren, da sich hierdurch in verschiedenen Ländern fast zeitgleich zahlreiche nationale Zulassungen eines Produkts erhalten lassen. Außerhalb der EU erfolgen Zulassungsverfahren nach Möglichkeit auf der Grundlage der EU-Dossiers der einzelnen Produkte, die auf einer einheitlichen Formulierung basieren.

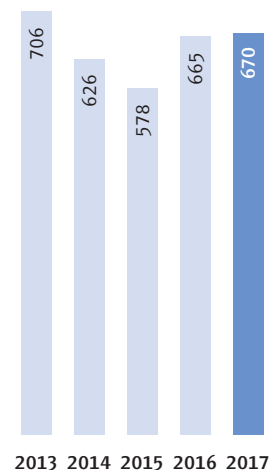
Bereits heute beschäftigt sich der Konzern mit der Entwicklung von generischen Produkten, deren potenzielle Einführungszeitpunkte jenseits des Jahres 2026 liegen. Grundsätzlich verfolgt STADA eine so genannte „Time and cheap to market“-Strategie, die darauf zielt, Neueinführungen so früh und so günstig wie möglich einzuführen.

STADA verfügt über ein zentrales Projektmanagement, das eine transparente Steuerung der konzernweiten Entwicklungsprojekte gewährleistet. Für weltweit ausgerichtete Projekte gibt es Entwicklungszentren in Bad Vilbel und Vrsac. Zudem arbeitet STADA mit externen Lohnentwicklern in Europa und Asien zusammen, um die Entwicklungsressourcen optimal auszusteuern und technologische Lücken zu schließen. Neben der Eigen- und Lohnentwicklung nutzt der Konzern ein weltweites Netzwerk von externen Entwicklungspartnern, über das er Dossiers oder Zulassungen erwirbt.

### Hohe Entwicklungs- und Zulassungskompetenz

Mit der Einführung von weltweit 670 einzelnen Produkten (Vorjahr: 665) stellte der Konzern seine Entwicklungs- und Zulassungsstärke auch 2017 unter Beweis. Unverändert verfügt STADA über eine gut gefüllte Produkt-Pipeline. Dies zeigt die hohe Zahl der zum 31.12.2017 laufenden Zulassungsverfahren von über 1.200 für mehr

**5-Jahres-Entwicklung:  
Anzahl  
Produkteinführungen**



als 170 pharmazeutische Wirkstoffe und Wirkstoffkombinationen für über 55 Länder. Dies gilt sowohl für alle relevanten Generika als auch für zahlreiche Markenprodukte.

### Kontinuierlicher Ausbau des Markenprodukt-Segments und zunehmende Internationalisierung erfolgreicher Marken

Bei den Markenprodukten setzt STADA zum einen auf den beschleunigten Ausbau des Segments. Zum anderen treibt der Konzern die zunehmende Internationalisierung erfolgreicher Markenprodukte voran. Im Rahmen dessen werden ausgewählte Produkte, die bislang im Wesentlichen auf regionaler Ebene eine führende Position einnehmen, auch in anderen Märkten eingeführt. Einen Überblick über die im Berichtsjahr erfolgte Einführung von Markenprodukten in anderen als den bisherigen Märkten bietet die nachfolgende Tabelle:

#### Internationalisierung erfolgreicher Markenprodukte

Markenprodukt	Produktgruppe	Markt
Fultium®	Vitamin-D3-Präparat	Belgien und Portugal
Ombe® Drink	Probiotikum	Österreich
Flexitol®	Dermatologisches Produkt	Frankreich
DAOSiN®	Produkt bei Histaminintoleranz	Kroatien
Histasolv®	Produkt bei Histaminintoleranz	Polen
Mobiflex® CaD3	Nahrungsergänzungsmittel	Belgien
GlucoCare®	Nahrungsergänzungsmittel Blutzuckerspiegel	Polen
Hedrin® Once	Kopfläusemittel	Deutschland
ViruProtect®	Erkältungsmittel	Deutschland, Österreich und Belgien
Ombe® immun	Probiotikum	Österreich
Grippostad® Forte	Erkältungsmittel	Österreich

### Sukzessive Erweiterung des Biosimilar-Portfolios

Da Biosimilars auf Grund der Kostenintensität biopharmazeutischer Produkte einen erheblichen Beitrag zur Kostenreduzierung der Gesundheitssysteme leisten können, werden ihnen deutliche Wachstumspotenziale zugeschrieben (vgl. „Prognosebericht“). Mit Blick auf diese Wachstumschancen erweitert der Konzern zunehmend sein Biosimilar-Portfolio. Dabei verfolgte STADA bisher eine Einlizenzierungsstrategie, bei der ausgewählte Biosimilars von hoch spezialisierten Anbietern einlizenzieren werden, da dies einen risikoärmeren und kostengünstigeren Weg darstellt, als Eigenentwicklungen zu betreiben. Derzeit ist STADA mit zwei Biosimilars – SILAPO®, einem Erythropoetin-Biosimilar, und Grastofil®, einem Filgrastim-Präparat – am Markt. Darüber hinaus hat STADA mit Pegfilgrastim, Rituximab, Teriparatid und Bevacizumab vier weitere Biosimilars einlizenzieren. Nachdem STADA und sein Kooperationspartner Anfang 2017 von der EU-Kommission die Zulassung für Teriparatid erhalten haben, ist dessen Einführung in der EU und einigen nicht EU-Ländern nach Ablauf des Patents in 2019 geplant. Beim weiteren Ausbau des Biosimilar-Portfolios beabsichtigt STADA, Biosimilars zunehmend in Kooperation mit Partnerunternehmen zu entwickeln, da hiermit in der Regel höhere Ertragschancen verbunden sind. Grundsätzlich soll der Fokus dabei auf Produkten für die Indikationsgruppen Onkologie, zentrales Nervensystem (ZNS), Diabetes und Ophthalmologie liegen.

### Aufwendungen für Forschungs- und Entwicklungskosten

Die Forschungs- und Entwicklungskosten, bei denen es sich auf Grund des Geschäftsmodells um Entwicklungskosten handelt, betrugen im Berichtsjahr 67,5 Mio. € (Vorjahr: 65,1 Mio. €) (vgl. „Wirtschaftsbericht – Geschäftsverlauf und Lage – Ertragslage – Ertragsentwicklung des Konzerns“). Zudem aktivierte der Konzern Entwicklungsaufwendungen für neue Produkte in Höhe von 21,5 Mio. € (Vorjahr: 28,4 Mio. €). Dies entspricht einer Aktivierungsquote von 24,2% (Vorjahr: 30,4%). In diesem Betrag sind die aktivierten Fremdkapitalkosten und die Aktivierung von Software in Höhe von insgesamt 2,5 Mio. € (Vorjahr: 2,5 Mio. €) nicht enthalten. Die Abschreibungen auf aktivierte Entwicklungskosten beliefen sich auf ca. 10 Mio. € (Vorjahr: ca. 8 Mio. €).

## Beschaffung, Produktion und Qualitätsmanagement

*Im Bereich Beschaffung reduzierte STADA die Anzahl der Lieferverträge und Lieferanten. Zudem startete der Konzern Projekte zur weltweiten Optimierung der Bereiche Produktion und Supply Chain, mit denen eine stärkere Integration der verschiedenen Dienstleistungen und ein zentrales, globales Supply-Chain-Management erreicht werden sollen.*

### Zentrale Bedarfsplanung und Kostenreduzierung bei der Lieferkette

In Bad Vilbel, Vrsac und Moskau verfügt der Konzern über drei so genannte Supply-Chain-Hubs, die über die STADA Arzneimittel AG gesteuert werden und an denen die zentrale Bedarfsplanung für ausgewählte Produkte vorgenommen wird.

Angesichts des umfassenden Produkt-Portfolios von mehr als 800 pharmazeutischen Wirkstoffen bedient sich STADA bei der Lieferkette und der pharmazeutischen Produktion eines internationalen Netzwerks. In der Regel stellt der Konzern keine der zur pharmazeutischen Produktion benötigten Wirk- und Hilfsstoffe selbst her, sondern bezieht sie vor allem von preisgünstigen Lieferanten aus Niedriglohnländern. Im Geschäftsjahr 2017 gab es zentral geführte STADA-Beschaffungsbüros in Schanghai und in Mumbai. Im Rahmen der zur Effizienzsteigerung eingeleiteten Initiativen liegt ein Schwerpunkt auf der Reduzierung der Kosten im Bereich der Lieferkette. Entsprechende Maßnahmen wurden im Berichtsjahr eingeleitet (vgl. „Grundlagen des Konzerns – Ziele und Strategien“).

Im Bereich der Produktion hat STADA vor einigen Jahren damit begonnen, die Prozesse an konzerneigenen Standorten zu konzentrieren. Mittlerweile werden rund 75% des konzernweiten Produktionsvolumens in Niedriglohnländern gefertigt. Der so genannte „Make or buy“-Ansatz ermöglicht nicht nur strukturelle Kostenvorteile, die sich durch die Nutzung von Standorten in Niedriglohnländern ergeben, sondern auch eine Reduzierung der Stückkosten infolge einer höheren Auslastung. Im Konzern gab es im Geschäftsjahr 2017 insgesamt 19 Produktionsstätten.

STADA investiert kontinuierlich in die konzerneigenen Fertigungsstätten und Prüflabore. Die Investitionen für den Ausbau sowie die Erneuerung von Fertigungsstätten und Fertigungsanlagen sowie von Prüflaboren beliefen sich 2017 auf 36,3 Mio. € (Vorjahr: 22,6 Mio. €).

### Höchste Anforderungen an Qualität und Sicherheit

Als international tätiger Gesundheitskonzern ist STADA in den Bereichen Qualität und Sicherheit höchsten Anforderungen verpflichtet. Das Qualitätsmanagement erfolgt im Konzern zentral über die STADA Arzneimittel AG. Mit Hilfe von umfangreichen Audits überprüft das konzernweite Qualitätsmanagement regelmäßig die vom Konzern festgelegten und teilweise deutlich über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehenden Qualitätsstandards in den eigenen Produktionsstätten wie auch die bei Lieferanten und Lohnherstellern.

Darüber hinaus werden von den jeweils zuständigen nationalen Aufsichtsbehörden in regelmäßigen Abständen Inspektionen durchgeführt. Innerhalb der EU finden diese Inspektionen alle zwei bis drei Jahre statt. Außerhalb der EU beantragt STADA neben den nationalen Inspektionen durch die zuständigen Behörden zusätzliche EU-Good-Manufacturing-Practice-Compliance-Inspektionen (EU-GMP-Compliance-Inspektionen), um die jeweils für drei Jahre geltende Verlängerung der erforderlichen EU-Importerlaubnis zu erhalten. Dabei wird überprüft, ob die inspizierten Fertigungsstätten den Anforderungen der EU-GMP-Standards entsprechen.

Auch die nicht in der EU ansässigen Produktionsstätten in Banja Luka (Bosnien und Herzegowina), Nizhny Novgorod (Russland), Obninsk (Russland), Podgorica (Montenegro), Sabac (Serbien), Tuy Hoa (Vietnam), Ho Chi Minh (Vietnam) und Vrsac (Serbien) sind bei STADA auf die Produktion von bestimmten pharmazeutischen Darreichungsformen für EU-Länder ausgerichtet und dafür von den zuständigen EU-Aufsichtsbehörden zur Lieferung in die EU freigegeben.

Neben den gesetzlichen Bestimmungen verfügt STADA über internationale Zertifizierungen gemäß externen Qualitätsmanagement-Systemen. Dementsprechend orientiert sich der Konzern an zahlreichen Produktionsstandorten nicht nur an den GMP-Standards, sondern auch an den einschlägigen ISO-Normen.

## Vertrieb und Marketing

### Internationale Konzernstruktur mit national ausgerichteten Vertriebsgesellschaften

Der STADA-Konzern weist eine internationale Vertriebsstruktur auf, die aus national ausgerichteten Vertriebsgesellschaften besteht. Gemäß der operativen Aufstellung sind die vertrieblich tätigen Tochtergesellschaften zentral organisiert, verfügen aber gleichzeitig über eine große Marktnähe und damit über eine außerordentliche Vertriebsstärke. Weltweit vertreibt der Konzern, inklusive des Exportanteils, seine Produkte in rund 130 Ländern – davon in rund 30 Ländern über eigene Vertriebsgesellschaften.

Die Vertriebsaktivitäten werden im Konzern international abgestimmt. Dies gilt insbesondere für die Strukturierung des Portfolios im Zuge der weiteren Internationalisierung erfolgreicher Markenprodukte oder bei bestimmten Vertriebsaktivitäten wie Großhandelskooperationen.

Weitere Informationen zu der im Berichtsjahr erfolgten Entwicklung der vertrieblichen Konzernaktivitäten in den einzelnen Märkten sind im „Wirtschaftsbericht – Lage – Ertragslage – Umsatz- und Ertragsentwicklung des Segments Generika“ sowie im „Wirtschaftsbericht – Lage – Ertragslage – Umsatz- und Ertragsentwicklung des Segments Markenprodukte“ enthalten.

## Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

### Langfristig orientiertes Personalmanagement

Mit ihrer hohen Expertise und ihrem großen Engagement haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen wesentlichen Anteil an der langjährigen erfolgreichen Entwicklung des Konzerns. Zur Sicherung dieses Erfolgsfaktors und zur nachhaltigen Förderung der Beschäftigten verfolgt STADA ein langfristig orientiertes Personalmanagement.

Die Personalpolitik ist bei STADA derzeit noch dezentral organisiert. Unter Einhaltung der Unternehmensrichtlinien und -standards – insbesondere der Compliance-Richtlinien – sind die internationalen Tochtergesellschaften in vielen Bereichen des Personalmanagements wie Personalauswahl, Qualifizierung und Vergütung zurzeit noch weitgehend selbständig. Im Rahmen einer zunehmend stärkeren Zentralisierung soll der Bereich „Human Resources“ in Zukunft jedoch deutlich internationaler ausgelegt werden. Angesichts der derzeitigen Situation beziehen sich die nachfolgend aufgeführten Maßnahmen vor allem auf die in Deutschland Beschäftigten.

Im Rahmen der langfristig ausgerichteten Personalpolitik misst STADA den Themen „Aus- und Weiterbildung“, „Wissensmanagement“ und „Nachfolgeplanung von Führungskräften“ eine hohe Bedeutung bei. Im Bereich der Weiterbildung bietet das Unternehmen u.a. Maßnahmen zur Fremdsprachenförderung, fachspezifische Workshops, Seminare oder berufsbegleitende Studiengänge an. Darüber hinaus unterbreitet der Konzern seinen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern gezielte Entwicklungs- und Förderprogramme, die auf unterschiedliche berufliche Phasen sowie individuelle Laufbahnplanungen ausgelegt sind. Hierzu zählen bspw. Austauschprogramme zwischen in- und ausländischen Tochtergesellschaften oder Führungskräfteprogramme. Die Maßnahmen zur Personalentwicklung zielen einerseits darauf ab, bestimmte Fähigkeiten zu vermitteln. Andererseits sind sie darauf ausgerichtet, Führungs- und Expertenpositionen so weit wie möglich intern zu besetzen.

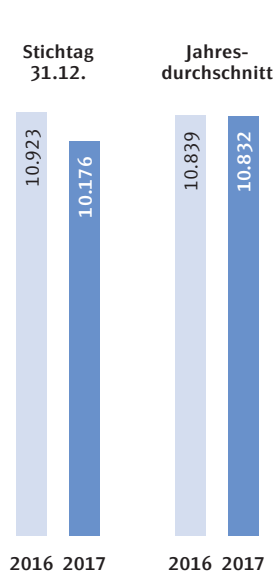
### Beteiligung und interne Kommunikation als Instrumente einer erfolgreichen Personalpolitik

Auch die Beteiligung und die interne Kommunikation spielen bei STADA eine wichtige Rolle. So bietet STADA den in Deutschland Beschäftigten bspw. die Möglichkeit, bezuschusst Aktien des Unternehmens zu erwerben. Durch diese Maßnahme sollen eine stärkere Bindung und ein größeres Verantwortungsgefühl erreicht werden. Im Bereich der internen Kommunikation gibt es verschiedene Maßnahmen wie ein Ideenmanagement-System in Form eines betrieblichen Vorschlagswesens, ein globales Intranet oder ein konzernweit regelmäßig erscheinender Newsletter, um nur einige Beispiele zu nennen.

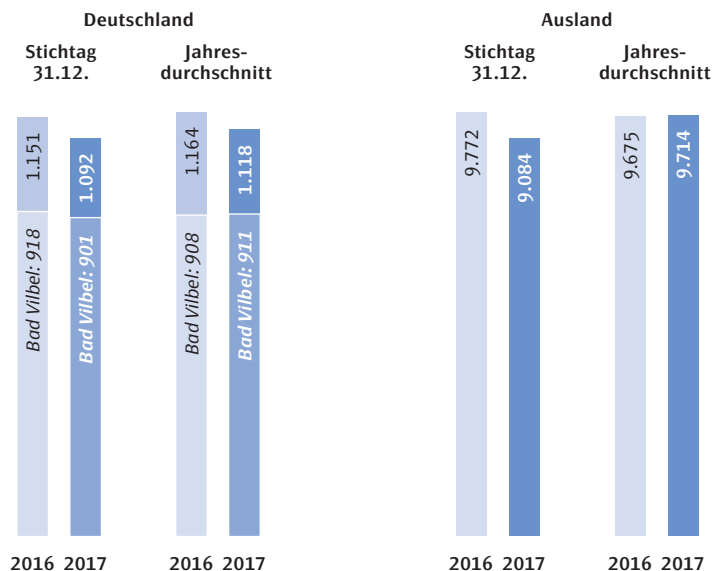
Ende 2017 hat STADA damit begonnen, die bestehenden Maßnahmen im Bereich der Mitarbeiterkommunikation deutlich auszubauen. Damit soll die Unternehmenskultur weiterentwickelt und vor allem die engere Zusammenarbeit innerhalb des Konzerns erreicht sowie das Zusammengehörigkeitsgefühl erheblich gestärkt werden.

## Entwicklung des Personalstands und des Personalaufwands

### Entwicklung des Personalstands



### Regionale Verteilung der Konzern-Beschäftigten



Im Berichtsjahr reduzierte sich die Zahl der zum Stichtag 31.12.2017 Beschäftigten auf 10.176 (Vorjahr: 10.923). Im Wesentlichen basierte dieser Rückgang auf der Entkonsolidierung der STADA Vietnam J.V. zum 30.11.2017. Gegenläufig waren beim Personalstand Zugänge zu verzeichnen, die auf der Akquisition eines serbischen Produkt-Portfolios inklusive der dazugehörigen Vertriebsstrukturen, dem Erwerb des britischen Markenproduktunternehmens Natures Aid und der Übernahme der Vertriebsaktivitäten in Belgien basierten. Alle drei Maßnahmen waren zwar auf das Geschäftsjahr 2016 zurückzuführen, hatten aber im Wesentlichen erst im Berichtsjahr einen Personalanstieg zur Folge. Des Weiteren resultierte eine Zunahme aus der 2017 erfolgten Erstkonsolidierung des serbischen Großhändlers Velefarm d.o.o. Der durchschnittliche Personalstand lag im Geschäftsjahr 2017 ungefähr auf dem Niveau des Vorjahres.

Der konzernweite Anteil von Frauen in Führungspositionen betrug im Berichtsjahr ca. 53% (Vorjahr: ca. 49%). Weitere Informationen zu den gesetzlich vorgesehenen Zielgrößen für die Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen beinhaltet das Kapitel „Corporate Governance Bericht inklusive Erklärung zur Unternehmensführung für die STADA Arzneimittel AG und den Konzern“.

### Entwicklung des Personalaufwands



## Ziele und Strategien

*Der Transformationsprozess ist auf einem guten Weg. Die zahlreichen Initiativen zur weiteren Effizienzsteigerung wurden nachhaltig umgesetzt und zeigten erste Ergebnisse. Im 4. Quartal 2017 entwickelte der Vorstand zusammen mit dem neuen Team eine Vision für die STADA-Gruppe, die 2018 zu einer Neuausrichtung der Unternehmensstrategie führen wird.*

### Nachhaltiges profitables Wachstum und langfristige Wertsteigerung

Das Geschäftsmodell des Konzerns zielt darauf ab, nachhaltiges profitables Wachstum zu generieren und langfristig den Unternehmenswert zu steigern.

Um diese Ziele zu erreichen, setzte STADA im Berichtsjahr, insbesondere im 4. Quartal 2017, die zahlreichen Initiativen zur weiteren Effizienzsteigerung nachhaltig um. Die Maßnahmen sind darauf ausgerichtet, unerschlossene Umsatzpotenziale zu heben, die Marketingkosten zu optimieren, die Vertriebs-effizienz zu verbessern und die Herstellungskosten zu reduzieren. Insgesamt soll damit die Wettbewerbsfähigkeit erhöht, die Innovationskraft gesteigert und langfristig mehr Wert geschaffen werden.

Im Rahmen der Umsetzung der Initiativen konnte STADA mehr als 1.000 Produktaufmachungen identifizieren, um die das Portfolio verschlankt werden soll. Darüber hinaus trieb der Konzern die Internationalisierung regional erfolgreicher Markenprodukte voran und führte elf Produkte in weiteren Ländern ein (vgl. „Produktentwicklung“). Im Bereich Beschaffung leitete STADA Maßnahmen zur Kostenreduzierung ein, um weitere Einsparpotenziale zu realisieren und fortlaufend die Anzahl der Lieferverträge und Lieferanten zu reduzieren. Zudem startete der Konzern Projekte zur weltweiten Optimierung der Bereiche Produktion und Supply Chain, mit denen eine stärkere Integration der verschiedenen Dienstleistungen und ein zentrales, globales Supply-Chain-Management erreicht werden sollen. Im Generika-Segment setzte STADA die erfolgreiche Entwicklung zur Erweiterung der Produkt-Pipeline – auch um teilweise komplexere Produkte – fort. Mit dem Ziel, Doppelstrukturen abzuschaffen und die Organisation zu stärken, erfolgten die beiden gesellschaftsrechtlichen Verschmelzungen der deutschen Gesellschaften STADA GmbH auf die STADAvita GmbH sowie der STADApHarm GmbH auf die cell pharm Gesellschaft für pharmazeutische und diagnostische Präparate mbH. Um STADA leistungsfähiger zu machen und für nachhaltiges Wachstum zu sorgen, hat der Konzern auch damit begonnen, einen Kulturwandel zu initiieren, der darauf ausgerichtet ist, dass die Beschäftigten im Konzern deutlich enger zusammenarbeiten.

Im 4. Quartal 2017 entwickelte der Vorstand zusammen mit dem Team eine Vision für die STADA-Gruppe, die 2018 zu einer Neuausrichtung der Unternehmensstrategie führen wird. Im Rahmen dessen setzt der Konzern nun verstärkt auf Biosimilars, eine internationale Vermarktung seiner erfolgreichen OTC-Produkte und effizientere Prozesse. Im Bereich Biosimilars verfolgte STADA bisher eine Einlizenzierungsstrategie, bei der ausgewählte Biosimilars von hoch spezialisierten Anbietern einlizenziert werden, da dies einen risikoärmeren und kostengünstigeren Weg darstellt, als Eigenentwicklungen zu betreiben. Beim weiteren Ausbau des Biosimilar-Portfolios beabsichtigt der Konzern, Biosimilars zunehmend in Kooperation mit Partnerunternehmen zu entwickeln, da hiermit in der Regel höhere Ertragschancen verbunden sind. Grundsätzlich soll der Fokus dabei auf Produkten für die Indikationsgruppen Onkologie, zentrales Nervensystem (ZNS), Diabetes und Ophthalmologie liegen. Da die Internationalisierung erfolgreicher Produkte neben den Biosimilars einer der Geschäftsbereiche mit den größten Wachstumspotenzialen ist, wird STADA diese deutlich stärker vorantreiben als bisher. Ein Beispiel hierfür ist das Kopfläusemittel Hedrin®, das das erste paneuropäische Produkt im Konzern ist und den Weg zeigt, den STADA auch mit anderen starken Produkten wie Fultium® oder ViruProtect® einschlagen wird. Im Zuge der Effizienzsteigerung von Prozessen setzt der Konzern auf die Bündelung von Lieferverträgen, die Harmonisierung im Verpackungsbereich sowie weitere Prozessoptimierungen in der Produktion – wobei diese Maßnahmen nur stellvertretend für zahlreiche andere stehen, die STADA im Rahmen der Neuausrichtung weiter zügig umsetzen wird.

## Steuerungssystem

Im STADA-Konzern wurden im Berichtsjahr zur operativen Steuerung der Unternehmensbereiche die finanziellen Leistungsindikatoren **bereinigter Konzernumsatz**, **bereinigtes EBITDA**, **bereinigter Konzerngewinn** sowie **Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und dem bereinigten EBITDA** herangezogen. Während der bereinigte Konzernumsatz und das bereinigte EBITDA auf Segmentebene gesteuert werden, erfolgt die Steuerung des bereinigten Konzerngewinns sowie des Verhältnisses zwischen Nettoverschuldung und dem bereinigten EBITDA jeweils auf Konzernebene.



Zur Sicherung des nachhaltigen Unternehmenserfolgs spielt im Konzern der um **Währungs- und Portfolioeffekte bereinigte Konzernumsatz** eine wichtige Rolle. Unter dem **bereinigten EBITDA**<sup>1)</sup> ist bei STADA das EBITDA bereinigt um Sondereffekte mit Ausnahme der Sondereffekte zu verstehen, die sich auf Wertminderungen und Zuschreibungen innerhalb des Anlagevermögens beziehen. Anhand des bereinigten EBITDA misst STADA seine operative Leistungskraft und den Erfolg der einzelnen Segmente bereinigt um die im Jahresvergleich verzerrenden Einflüsse aus Sondereffekten. Darin enthalten sind das Ergebnis aus assoziierten Unternehmen und das Beteiligungsergebnis. Beim **bereinigten Konzerngewinn**<sup>1)</sup>, der als Kennziffer zur Messung des Gesamterfolgs herangezogen wird, handelt es sich bei STADA um den Konzerngewinn bereinigt um Sondereffekte. Das **Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und dem bereinigten EBITDA** dient als Maßstab für den Verschuldungsgrad und damit als Gradmesser für die finanzielle Stabilität, u.a. bei der Aufnahme von Fremdkapital.

Die Ableitung der finanziellen Leistungsindikatoren um Währungs- und Portfolioeffekte bereinigter Konzernumsatz, bereinigtes EBITDA, bereinigter Konzerngewinn und Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und dem bereinigten EBITDA sah im STADA-Konzern wie folgt aus:

Finanzieller Leistungsindikator	Ermittlung ausgehend von der Konzern-Gewinn- und -Verlustrechnung und der Konzern-Bilanz gemäß IFRS
Um Währungs- und Portfolioeffekte bereinigter Konzernumsatz	<b>Konzernumsatz</b>
	± Portfolioeffekte
	± Währungseffekte
	= <b>um Währungs- und Portfolioeffekte bereinigter Konzernumsatz</b>
Bereinigtes EBITDA	<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>
	± Saldo aus planmäßigen Abschreibungen und Wertminderungen/Zuschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte (einschließlich Geschäfts- oder Firmenwerten), Sachanlagen und Finanzanlagen
	= <b>Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA)</b>
	± Sondereffekte innerhalb des operativen Ergebnisses mit Ausnahme der einmaligen Sondereffekte, welche sich auf Wertminderungen und Zuschreibungen von Anlagevermögen beziehen
	= <b>bereinigtes Ergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (bereinigtes EBITDA)</b>
Bereinigter Konzerngewinn	<b>Auf die Aktionäre der STADA Arzneimittel AG entfallendes Ergebnis (Konzerngewinn)</b>
	± Sondereffekte
	= <b>bereinigter Konzerngewinn</b>
Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und dem bereinigten EBITDA	<b>Langfristige Finanzverbindlichkeiten</b>
	+ kurzfristige Finanzverbindlichkeiten
	= <b>Bruttoverschuldung</b>
	- Zahlungsmittel, Zahlungsmitteläquivalente und Wertpapiere der Kategorie „available-for-sale“
	= <b>Nettoverschuldung</b>
	÷ bereinigtes EBITDA
	= <b>Verhältnis zwischen Nettoverschuldung und dem bereinigten EBITDA</b>

## Angabe gem. § 315b HGB

Die STADA Arzneimittel AG ist nach § 315b Abs. 1 HGB zur nichtfinanziellen Konzernberichterstattung verpflichtet. Zur Erfüllung dieser Anforderung erstellt die STADA Arzneimittel AG einen Zusammengefassten Gesonderten Nichtfinanziellen Bericht gem. § 289b HGB in Verbindung mit § 315b Abs. 3 HGB.

<sup>1)</sup> Mit einer Herausrechnung von solchen Effekten, die die Darstellung der Ertragslage und die daraus abgeleiteten Kennzahlen beeinflussen, soll die Vergleichbarkeit der Kennzahlen mit Vorjahren verbessert werden. STADA verwendet dazu bereinigte Kennzahlen, die als so genannte Pro-forma-Kennzahlen nicht den Rechnungslegungsvorschriften nach IFRS unterliegen. Da andere Unternehmen diese von STADA dargestellten bereinigten Kennzahlen möglicherweise nicht auf die gleiche Weise berechnen, sind die Pro-forma-Angaben von STADA nur eingeschränkt mit ähnlich benannten Angaben anderer Unternehmen vergleichbar.