

Siegfried ist in den letzten fünf Jahren dank der Strategie «Transform» zum Marktführer im Custom Manufacturing (CMO) avanciert. Das strategische Hauptziel bestand und besteht darin, Wachstum und Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern.

In den letzten fünf Jahren haben wir konsequent an der Umsetzung unserer Strategie gearbeitet. Vier Stossrichtungen (Streams) standen im Mittelpunkt: die Vorwärtsintegration, die Rückwärtsintegration, Spezialtechnologien und das Erlangen der kritischen Grösse.

Inzwischen haben wir alle gesetzten Ziele in der vorgesehenen Zeitspanne erreicht und damit die Basis für unsere weitere Prosperität gelegt. Als führender CMO-Anbieter ist Siegfried fit für den wertschöpfenden Auf- respektive Ausbau von strategischen Partnerschaften mit bedeutenden pharmazeutischen Unternehmen.

# Agil und leistungsfähig in die Zukunft

3 → 9

Anzahl der weltweiten Produktionsstandorte  
von Siegfried; Wachstum 2010 bis 2015.

Siegfried konnte die Umsetzung der Strategie «Transform» im Berichtsjahr weitgehend abschliessen. Das Unternehmen hat sich damit in den vergangenen fünf Jahren zum führenden globalen Anbieter entwickelt. Die Ausgangslage für weiteres profitables Wachstum ist verheissungsvoll.

**M**it der Lancierung der Strategie «Transform» markierte das Jahr 2010 einen Meilenstein in der Entwicklung der Siegfried Gruppe. Ihr Hauptziel bestand darin, die Zukunft des Unternehmens langfristig zu sichern und insbesondere die kritische Grösse mit einem Jahresumsatz von deutlich über 500 Millionen Schweizer Franken zu erreichen. Dieser Wert bildet im Markt des Custom Manufacturing (Outsourcing), in dem Siegfried tätig ist, eine zentrale Messlatte für den langfristigen Geschäftserfolg. Weitere bestimmende Komponenten sind innovative Schlüsseltechnologien und die sinnvolle geografische Diversifikation in Asien, Europa und Amerika. Zum Ende des Geschäftsjahrs 2015 konnte Siegfried die Strategie «Transform» erfolgreich abschliessen und dadurch die Voraussetzungen für weiteres nachhaltiges und profitables Wachstum schaffen.

### Konsequent und Schritt für Schritt umgesetzt

Seit dem Entscheid vor fünf Jahren, mit der Strategie «Transform» ein neues Kapitel in der Entwicklung des Unternehmens aufzuschlagen, ist Siegfried der erfolgreichen Umsetzung jedes Jahr ein Stück näher gerückt. Diese konsequenten, bewusst gewählten und realisierten Entwicklungsschritte mündeten im Geschäftsjahr 2015 in den erfolgreichen Abschluss der Strategie «Transform».

Der Pfad zum heutigen Erfolg umfasste verschiedene Wegmarken; sie alle fügen sich nun zusammen zu einem Ganzen, zur Geschichte der gelebten Strategieverwirklichung bei Siegfried. Die Umsetzungsschritte dieser relativ kurzen Zeit ergeben eine stolze Liste mit vielen konkreten Ereignissen: die Einrichtung einer einzigartigen Anlage für hochwirksame Wirkstoffe in Zofingen und eines leistungsfähigen Sprühtrockners in Pennsville (USA), der Gang nach China mit dem Neubau in Nantong, der Neubau einer Produktionsstätte in Zofingen, der Kauf der «Alliance Medical Products» in Irvine (USA), der Zukauf von «Hameln Pharmaceuticals» (Deutschland) sowie – ganz zum Schluss – der Erwerb von Produktionsstandorten des Weltkonzerns BASF in Deutschland, Frankreich und der Schweiz. Einige der Massnahmen im Zusammenhang mit der Umsetzung von «Transform» sind noch nicht vollständig abgeschlossen. Dazu gehören in erster Linie die Integration der 2015 erworbenen BASF-Einheiten sowie die sorgfältige Implementierung von neuen Strukturen und Betriebsabläufen als Folge des raschen Wachstums.

## Vier strategische Stossrichtungen als Kern von «Transform»

Ausgerüstet mit den finanziellen Mitteln aus einer Erhöhung des Aktienkapitals hat Siegfried im Jahr 2010 die Umsetzung der Strategie mit vier Stossrichtungen angepackt und in allen Bereichen konkrete Umsetzungserfolge erzielen können.

Die erste Stossrichtung, die Rückwärtsintegration, fokussiert auf die chemische Produktion mit dem Ziel, die Faktorkosten deutlich zu senken, um Siegfried auf dem Markt konkurrenzfähig zu halten. Den Kern dieses Streams bildet eine Produktionsstätte in Nantong (China). Um die Synergien mit Zofingen sicherzustellen, weist der Produktionsneubau in Zofingen ein identisches technisches Design auf.

Die Vorwärtsintegration als zweite Stossrichtung verstärkt Siegfried auf dem Gebiet der Herstellung fertig formulierter Medikamente. Als besonders attraktiv haben wir 2010 das Geschäftsfeld der sterilen Abfüllung identifiziert. Hier verfügt Siegfried mit dem Kauf der «Alliance Medical Products» in Irvine (USA) im Jahr 2012 sowie der «Hameln Pharmaceuticals» in Hameln (Deutschland) im Jahr 2014 heute über ein leistungsfähiges Netzwerk.

Die dritte strategische Stossrichtung zielt darauf, Siegfried in Schlüsselbereichen technologisch effizient zu ergänzen. Hierzu zählen die im Jahr 2012 installierte Suite zur Herstellung hochwirksamer Medikamente in Zofingen, die gleichzeitig in Malta eingerichtete Fertigungsanlage für solche Produkte wie auch die Inbetriebnahme des leistungsfähigen Sprühtrockners in Pennsville (USA).

Als vierte Stossrichtung hat Siegfried das Erreichen der kritischen Grösse angepeilt. Den entscheidenden Beitrag zur Erreichung dieses Ziels lieferte die Akquisition von drei Geschäftseinheiten von BASF im Jahr 2015. Damit befindet sich Siegfried an der Spitze der Anbieter auf dem Markt des Custom Manufacturing.

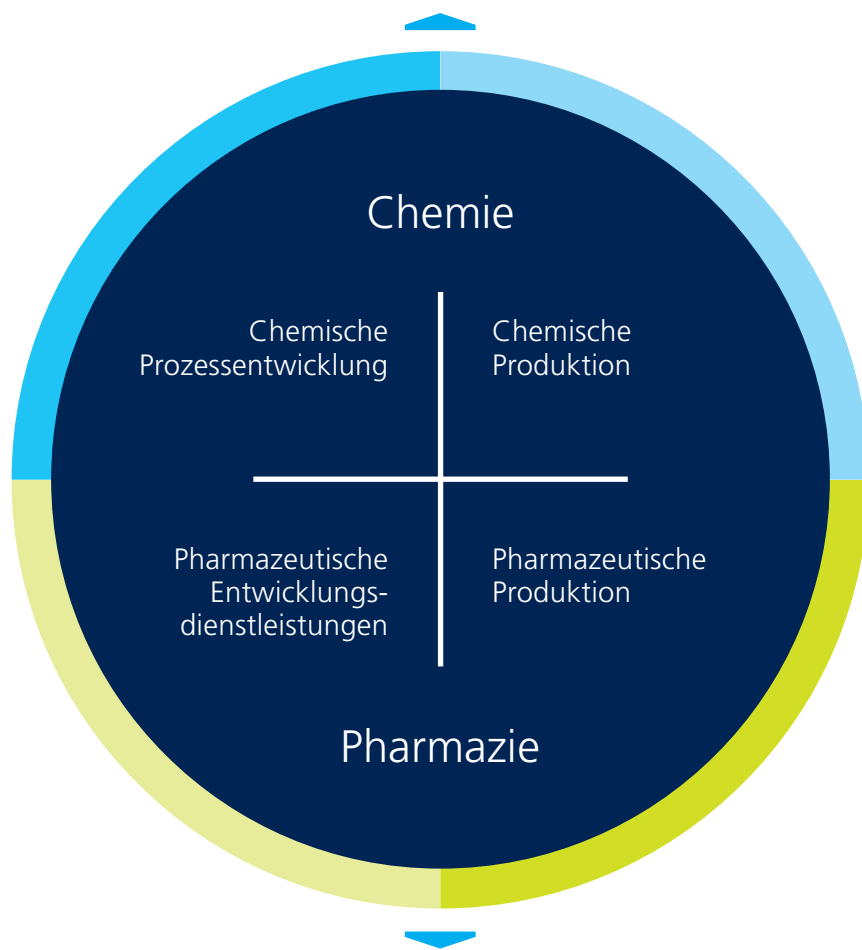
## Kultur als strategischer Faktor

In den letzten fünf Jahren ist Siegfried von einem international tätigen Schweizer Unternehmen zu einem globalen Konzern gewachsen. Damit die Umsetzung der Strategie «Transform» nachhaltig Wirkung entfalten kann, braucht es eine Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Menschen gewöhnen sich rasch an neue Strukturen und Abläufe. Anspruchsvoller zu erreichen sind indessen gegenseitiges Verständnis, Vertrauen, Verbundenheit und gemeinsame Erwartungen für die Zukunft – nicht nur an den einzelnen Standorten, sondern auch über die kulturellen Grenzen hinaus. Siegfried hat diese Themen im Verlauf der Realisierung der Strategie «Transform» als wichtig identifiziert. Erste vielversprechende Umsetzungsmassnahmen auf Managementstufe haben bereits 2015 stattgefunden und die Bedeutung der Kulturarbeit bestätigt. In den kommenden Jahren werden weitere Schritte folgen.

Hier s  
der d  
facc  
acep  
ferun  
modi  
  
Tem  
parib  
molo  
simus  
offici  
nullo  
custi  
volor

Agil und leistungsfähig in die Zukunft

Exklusivsynthese  
APIs und Zwischenstufen  
Kontrollierte Substanzen



Feste Darreichungsformen  
Flüssige Darreichungsformen  
Sterile Abfüllung

Die bewährte Siegfried-Formel zeigt die  
Integration von Chemie und Pharmazie  
in einem Geschäftsmodell als 360°-Matrix.

# Führender Rückversicherer der pharmazeutischen Industrie

Als weltweit führender Outsourcing-Partner im Markt für Custom Manufacturing entwickelt und produziert Siegfried für die pharmazeutische Industrie aus einer Hand pharmazeutische Wirkstoffe, Zwischenstufen und fertig formulierte Medikamente.

**A**uf Basis der über 140-jährigen Erfahrung und Kompetenz in Chemie und Pharmazeutik kann Siegfried den Kunden aus der pharmazeutischen Industrie als weltweit führender, unabhängiger Outsourcing-Partner pharmazeutische Wirkstoffe, Zwischenstufen und verschiedene Darreichungsformen von Medikamenten aus einer Hand anbieten.

Siegfrieds Kernkompetenz liegt in der Integration sich ergänzender Kompetenzen entlang der ganzen Wertschöpfungskette in einem einzigen Geschäftsmodell. Dieser integrierte Ansatz besticht durch seine hohe Wertschöpfungstiefe und Effizienz. Die Kunden profitieren von Synergien im Qualitätsmanagement und im technischen Produktionsprozess. Dadurch erhöht sich die Liefersicherheit bei gleichzeitig tieferen Kosten. Siegfried tritt dabei nicht in Konkurrenz zu seinen Kunden, sondern ist darauf fokussiert, ihnen Dienstleistungen anzubieten.

Wie ein Rückversicherer übernimmt Siegfried für die Kunden Entwicklungs- und Produktionsrisiken und ermöglicht ihnen somit, in unsicheren Phasen ganz oder teilweise auf Investitionen in Produktionsanlagen zu verzichten. Zudem kann Siegfried Produktionsengpässe auffangen und den Kunden helfen, ihre Lieferfähigkeit gegenüber deren eigenen Partnern jederzeit zu garantieren. Die weltweite Präsenz mit Entwicklungs- und Produktionsstätten in Europa, Amerika und Asien garantiert grösstmögliche Flexibilität, optimale Synergien, höchste Qualität und tiefe Kosten, getreu dem Markenversprechen «expect more». Dank einer soliden Bilanz gewährleistet Siegfried Sicherheit und Berechenbarkeit, was grössere Investitionen im Interesse der Kunden ermöglicht.

Hier s  
der d  
facc  
acep  
ferun  
modi  
  
Tem  
parib  
molo  
simus  
offici  
nullo  
custi  
volor

CEO Rudolf Hanko zur Strategie-Umsetzung

# «Transform» hat uns zum Marktführer gemacht



Die Einschätzung des CEO zum Geschäftsjahr 2015 finden Sie als Video-Statement unter [www.siegfried.ch/ceo-statement-2015-de](http://www.siegfried.ch/ceo-statement-2015-de)



Warum hat Siegfried die Strategie «Transform» gewählt?

Die Strategie «Transform» war und ist das Resultat umfangreicher Abklärungen. Sie adressierte Chancen, die sich Siegfried im CMO-Umfeld boten, wie zum Beispiel attraktive Technologien, aber auch Schwächen, wie die fehlende Rückwärtsintegration und die zu hohen Kosten am Standort Zofingen, was die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens in Frage stellte. Sie umfasste deshalb offensive und defensive Elemente.

Welche Ziele verfolgten Sie damit?

Ziel war es, Siegfried aus der strategischen Falle zu führen, in der die Firma gegen Ende des letzten Jahrzehnts steckte. Wenn wir kurz zurückblicken: Die Firmenleitung hatte damals die Firma restrukturiert und die

Kosten massiv gesenkt. Es fehlten aber die Mittel, um das Unternehmen neu zu positionieren. Nach einer Kapitalerhöhung Anfang 2010 waren alle Bedingungen erfüllt, um «Transform» in Angriff zu nehmen. Nebst den erwähnten Zielen – verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und zusätzliche attraktive Technologien – suchten wir rasches und trotzdem nachhaltiges Wachstum, um die in diesem Geschäft zwingend notwendige kritische Grösse zu erreichen und im CMO-Markt führend zu werden.

Haben Sie Ihre Ziele erreicht?

Ich denke, wir können sagen, dass wir unsere Ziele, die wir uns für diese Phase der Unternehmensentwicklung gesetzt hatten, im Wesentlichen erreicht haben, und dies erst noch in der beabsichtigten Zeit.

Was heisst «kritische Grösse» konkret und warum ist diese so wichtig für Siefried?

Bei diesem Thema geht es um zwei wesentliche Aspekte. Einerseits müssen wir in der Lage sein, gewisse Leerkapazitäten für kurzfristige Aufträge vorhalten zu können. Dafür braucht es eine gewisse Grösse. Dasselbe gilt für die Angebotsbreite. Wir mussten uns entscheiden, ob wir mehr und mehr ein Nischenanbieter oder ein umfassender Player im CMO-Markt werden wollen. Wir haben das Zweitere gewählt. Unser USP ist die Verknüpfung von chemischen und pharmazeutischen Kompetenzen. Auch dieser Umstand macht eine gewisse Grösse unausweichlich, um längerfristig auf dem Markt erfolgreich sein zu können.

Welches waren die wichtigsten Highlights?

Es ist nicht einfach, aus den vielen Teilaspekten Highlights herauszuziehen; verschiedenste kleine Zwischenschritte waren bedeutend für den Erfolg. Für mich persönlich waren drei erfolgreich umgesetzte strategische Projekte besonders erfreulich: Der Einstieg in die sterile Abfüllung als neue Schlüsseltechnologie, die Rückwärtsintegration als Basis einer völlig neuen Ausgangslage bei der Marktbearbeitung und natürlich die Sicherstellung der kritischen Grösse. Damit ist für mich klar, dass Siefried auch weiterhin als unabhängiges Unternehmen überleben kann.

Hatten Sie auch Rückschläge – und wie haben Sie diese überwunden?

«Rückschläge» ist das falsche Wort. Aber wir hatten anspruchsvolle Phasen. Ich denke an die Evaluation unseres Modells für die Rückwärtsintegration nach Asien. Wir haben zahlreiche Varianten geprüft, keine war wirklich befriedigend. Schliesslich haben wir uns entschieden, selber zu bauen, mit dem Nachteil, kein bestehendes Geschäft übernehmen zu können. Das rege Kundeninteresse heute zeigt, dass wir richtig entschieden haben.

Wie haben sich in dieser Zeit die Konjunktur und die Wirtschaft in Ihren Märkten entwickelt?

Die Life Science-Industrie ist ja nicht besonders konjunkturabhängig. Das ist bekannt. Im CMO-Markt ist die Konsolidierungswelle, die schon lange erwartet worden war, tatsächlich in Gang gekommen. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung haben schon 2010 entschieden, in dieser Konsolidierungsphase eine aktive Rolle zu spielen. Zudem haben grosse Pharmaunternehmen im Rahmen von Restrukturierungsphasen erwartungsgemäss zunehmend auf Outsourcing gesetzt und tun das heute noch. Dies ist für alle Player im CMO-Markt eine gute Nachricht.

Wie hat sich Siefried darauf eingestellt?

Entscheidend war, dass wir mit den positiven operativen Cashflows aus dem laufenden Geschäft und der Kapitalerhöhung im Jahr 2010 die Handlungsfähigkeit zurückgewinnen konnten. Ohne die entsprechenden Mittel kann man keine aktive Rolle spielen. Zudem haben wir mit der Verbindung von Chemie und Pharma als integrierter Anbieter einen einzigartigen USP erarbeitet. Dieses klare Profil war nach mehreren Restrukturierungen wichtig. Dass nun auch andere Unternehmen im CMO-Markt auf die Integration von Chemie und Pharma setzen, zeigt, dass wir auf dem rechten Weg sind.

Welches ist Ihre Bilanz aus der fünfjährigen Strategieperiode «Transform»?

Es ist uns gelungen, die Firma aus einer schwierigen Situation zum Marktführer in unserem Marktsegment zu machen. Kurz zusammengefasst: «Wo ein Wille ist, ist auch ein Weg.»

Wie haben Sie die verschiedenen Akquisitionen finanziert?

Wir haben die ersten beiden Akquisitionen aus eigenen Mitteln finanzieren können, die



Hier s  
der d  
facc  
acep  
ferun  
modi  
  
Tem  
parib  
molo  
simus  
offici  
nullo  
custi  
volor

CEO Rudolf Hanko zur Strategie-Umsetzung

aus dem operativen Cashflow und aus der Kapitalerhöhung stammten. Für die Übernahme des CMO-Geschäfts von BASF gaben wir zwei Hybrid-Anleihen aus, die vom Finanzmarkt sehr positiv aufgenommen wurden. Wir werten das als Zeichen grossen Vertrauens.

Welche strategischen Initiativen haben Ihr organisches Wachstum getrieben?

Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass unser Wachstum nicht nur aus Akquisitionen stammt. Ohne Frankenkrise wären wir zum Beispiel im Jahr 2015 auch im angestammten Geschäft zweistellig gewachsen. Die Investitionen in Technologien wie High Potency, also hochwirksame Medikamente, oder in einen modernen Sprühtrockner waren wesentlich und positionieren uns im Markt günstig. Auch der Produktionsneubau in Zofingen war eine Investition in die bestehende Struktur. Ohne diese Investition müssten wir heute in Zofingen schmerzliche Schnitte machen.

Welchen Stellenwert haben bei Siegfried die technologische und Produktinnovation?

Wichtig ist für Siegfried als Marktführer, auch technologisch breit aufgestellt zu sein, im Gegensatz zu Nischenplayern, wie es in unserem Markt unzählige gibt. Deshalb werden wir auch weiterhin darauf achten, möglichst viele Anforderungen unserer Kunden selbst abdecken zu können. Dazu gehört auch der Wille, in Technologie oder Produktinnovation zu investieren, wenn der Kunde das wünscht.

Welche Herausforderungen seitens Markt, Wettbewerb und allgemeinem Umfeld hat Siegfried in den nächsten fünf Jahren zu meistern?

Wir stehen erst am Anfang der Konsolidierung in unserem Markt. Da wird also noch mehr auf uns zukommen.

Welches sind – daraus abgeleitet – Ihre strategischen Prioritäten und Ziele?

Es ist noch zu früh, die Strategie nach «Transform» in ganzer Breite vorzustellen. Das wird aber noch dieses Jahr erfolgen.

Mit welchen nächsten Schritten in der Entwicklung von Siegfried dürfen wir rechnen?

In erster Linie beschäftigten wir uns mit der Post Merger Integration der neuen Standorte. Man darf nicht vergessen, dass sich Siegfried in den letzten 18 Monaten praktisch verdoppelt hat.

Und was tun Sie für die kulturelle Integration?

Das ist ein wichtiger Aspekt jeglicher Integrationstätigkeit. Siegfried hat sich von einem Schweizer Unternehmen, das global tätig ist, zu einem globalen Unternehmen mit Sitz in der Schweiz gewandelt. Wir arbeiten sehr intensiv daran, die Standorte auch kulturell zusammenzuführen und die Chancen, die in der neuen Globalität liegen, sichtbar und nutzbar zu machen. Gerade für unsere jungen Kader bietet Siegfried nach der BASF-Transaktion ganz neue Möglichkeiten bezüglich persönlicher Entwicklung und Laufbahn.

Was erwarten Sie künftig vom Management und den Mitarbeitenden?

Ich darf durchaus festhalten, dass das Management von Siegfried und die ganze Belegschaft in den letzten zwei, drei Jahren, die von dauernden Veränderungen geprägt waren, eine hohe Belastbarkeit und Loyalität an den Tag gelegt hat. Das hat mich persönlich sehr beeindruckt und erfüllt mich mit Respekt. Es zeigt mir auch, dass Siegfried in der Lage ist, weiterhin strategisch aktiv zu sein.

# Kostengünstige Wirkstoff- produktion in höchster Qualität



Zahl der Mitarbeitenden (FTE) am Produktionsstandort Nantong zum Zeitpunkt des Baustarts 2013 und per 31.12.2015.

# Präsenz in China als bedeutende Stossrichtung

Die Rückwärtsintegration nach Asien fokussiert auf die chemische Produktion von pharmazeutischen Wirkstoffen und Zwischenstufen mit dem Ziel, die Faktorkosten deutlich zu senken, damit Siegfried auf diesem Gebiet konkurrenzfähig bleibt.

**S**iegfried bietet nicht nur ein breites Spektrum an Darreichungsformen von Medikamenten an, sondern entwickelt und stellt auch pharmazeutische Wirkstoffe und Zwischenstufen her. Im Rahmen der Rückwärtsintegration investierten wir gezielt in unsere chemischen Entwicklungs- und Produktionskapazitäten. Im Verlauf der Umsetzung der Strategie «Transform» konnten wir signifikante Investitionen in diesen frühen Teil unserer Wertschöpfungskette tätigen. Wir erhöhen so unsere Leistungsfähigkeit und damit unsere Wettbewerbsposition wesentlich. Im Zentrum der Strategieumsetzung stand der Bau einer hochmodernen Produktionsstätte in einem modernen Industriepark in Nantong (nahe Shanghai), der im Jahr 2015 den Betrieb aufnahm.

Nantong macht Siegfried zu einem noch attraktiveren Partner für den kompletten Lebenszyklus eines Arzneimittels oder eines Wirkstoffs während der durch Patente geschützten Phase und für die Zeit danach. Die strategische Bedeutung unseres Standorts in China liegt in den attraktiven Kostenstrukturen, verbunden mit dem hohen Niveau unserer Compliance- und Qualitätsstandards. Nantong beschäftigt rund 160 Mitarbeitende. Der Betrieb ist vollständig cGMP-konform und entspricht den aktuellsten SHE-Standards. Um Produkttransfers von und nach Nantong zu vereinfachen, wurde die neue Produktionsanlage in Zofingen (Bau 425) technisch identisch ausgelegt. Das bringt in der Nutzung der neuen Fertigungskapazitäten ein Höchstmass an Flexibilität mit sich.

Siegfrieds Netzwerk in der chemischen Entwicklung und Produktion umfasst heute, am Ende der Strategie «Transform», Standorte in Europa, Amerika und Asien mit unterschiedlichen Kompetenzen und Kapazitäten, um unseren Kunden möglichst grosse Synergien zu bieten. Siegfried Nantong gehört neben Hameln und den im Jahr 2015 zugekauften BASF-Einheiten zur jüngsten Generation unserer Betriebsstätten.

## Nantong

Shanghai/China

Inbetriebnahme: 2015

Bei Siegfried seit: 2013

Produktionskapazität: 350 m<sup>3</sup>

Anzahl Vollzeitstellen (FTE): 163



Kompetenzen:

Pharmazeutische  
Wirkstoffe  
(APIs) und  
Zwischenstufen

Nantong ist unsere cGMP-Produktionsstätte in China, die alle westlichen Länder und China beliefert. Die Dienstleistungen umfassen F&E, Pilotanlagen, klinische Tests und die kommerzielle Produktion pharmazeutischer Wirkstoffe.

# 3 Fragen an: Walter Kittl, Head Technical Operations



Eine ausführliche Biografie von Walter Kittl finden Sie im Kapitel Corporate Governance auf Seite 37.

## 1 Welches waren die grössten Herausforderungen bei der Expansion nach China?

Wir hatten noch keinen Produktionsstandort in China und konnten somit nicht auf lokale Ressourcen zurückgreifen. Das Investment umfasste nicht nur einen einzigen Bau, sondern einen integrierten Standort mit vielen Teilen. In China werden üblicherweise nur Produktionsanlagen für je ein Produkt gebaut; Siegfried Nantong ist jedoch eine hoch flexible Mehrzweckanlage. Eine weitere Herausforderung waren die langwierigen Genehmigungsverfahren. Diese Herausforderungen konnten wir mittels eines Investments in einem der besten Chemieparks in China meistern. Die Parkbetreiber verhalfen uns zu allen Bewilligungen und sorgten für einen reibungslosen Anschluss an die Energiesysteme. Mit der Hilfe aus Zofingen konnten wir das neue Management rasch an unsere Anforderungen heranführen.

## 2 Welcher Mehrwert wird von Nantong in der Zukunft erwartet?

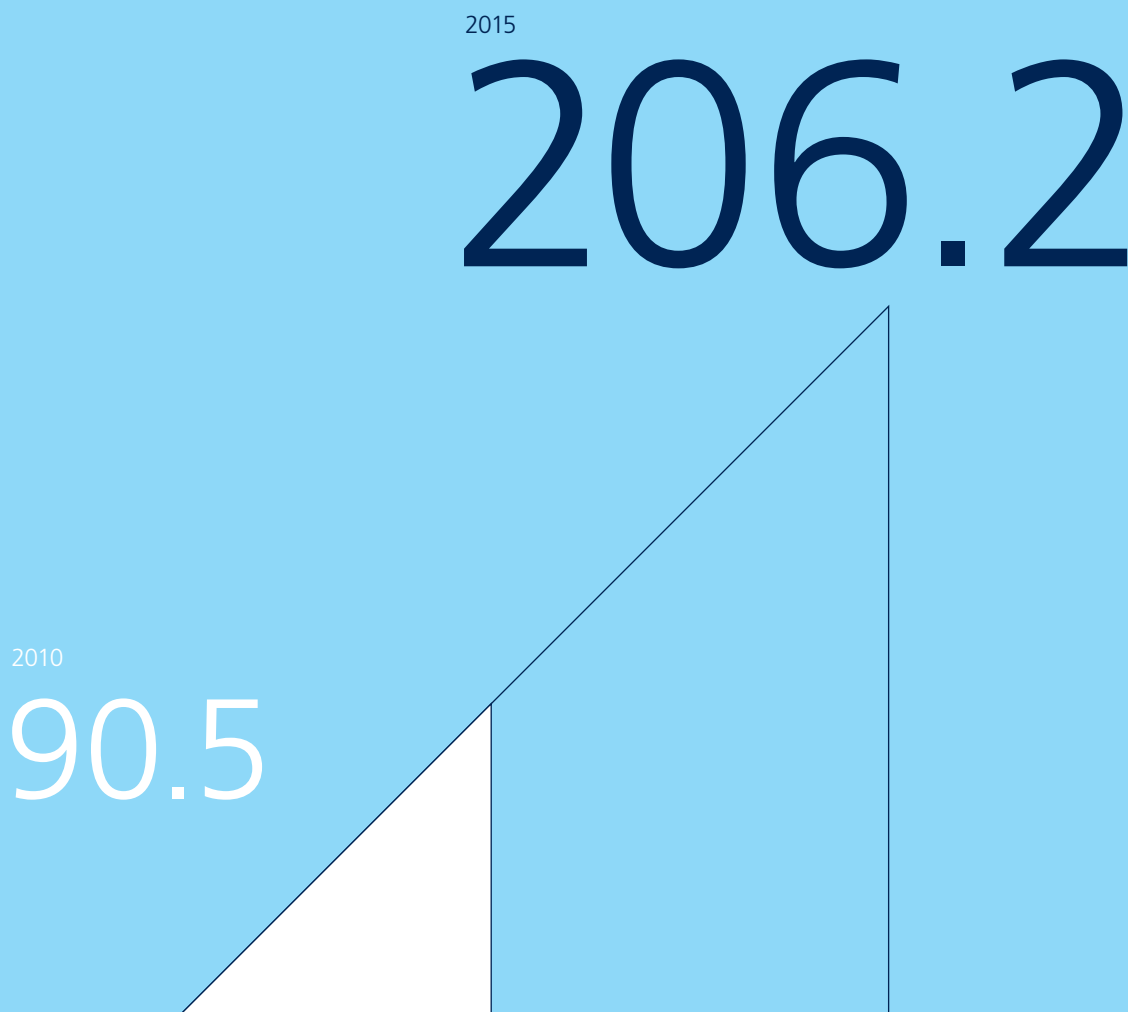
Die Möglichkeit, Rohstoffe, Zwischenprodukte und Wirkstoffe in China herzustellen, nehmen viele Kunden positiv auf. Nantong hilft ihnen, neue Wirkstoffe und solche am Ende des Lebenszyklus

kostengünstig herzustellen, ohne Abstriche bei der Qualität und der Sicherheit hinnehmen zu müssen. Ausserdem können Pharmafirmen neue, in China entwickelte Wirkstoffe von den klinischen Versuchen bis zur Markteinführung vom selben Standort beziehen. Dies reduziert die Komplexität und erlaubt rasche Zulassungen.

## 3 Wie konnte Siegfried den neuen Produktionsstandort in Nantong bereits nutzen?

In den Entwicklungs- und Pilotanlagen haben wir mittlerweile einige neue Verfahren ausgearbeitet, und es werden bereits Rohstoffe für die Wirkstoff-Produktion in Zofingen hergestellt. Ausserdem wurde auch schon der erste Wirkstoff aus Zofingen in Nantong validiert. Der neue Standort weckt grosses Interesse; viele unserer bestehenden, aber auch neue Kunden haben ihn bereits besucht. Sie sind begeistert von unserem lokalen Management, von der Kompetenz der Mitarbeitenden und von den technischen Möglichkeiten. Erste Kundenaudits haben den hohen GMP- und SHE-Standard bestätigt. Wir haben bereits Aufträge für die Validierung eines neuen Wirkstoffs und die Zusicherung weiterer Kunden, Nantong in Zukunft als echte Alternative zu wählen.

# Sterilabfüllung als Türöffner für neue Kundenbeziehungen



Börsenwert der Siegfried-Namensaktie  
2010 und 2015 (Höchststand).

# Verstärkung im Bereich der Fertigformulierungen

Mit gezielten Massnahmen auf dem Gebiet der Vorwärtsintegration verstärkt sich Siegfried bei der Entwicklung und Herstellung fertig formulierter Medikamente. Besonders attraktiv für uns ist das Geschäftsfeld der sterilen Abfüllung.

**A**ls integrierter Zulieferer der pharmazeutischen Industrie stellt Siegfried nicht nur pharmazeutische Wirkstoffe her, sondern bietet auch ein breites Spektrum in der galenischen Entwicklung und der Herstellung von Medikamenten an. Diese einmalige Fähigkeit eröffnet Siegfried-Kunden viele Vorteile bei der Qualitätssicherung, den Produktionskosten und der Effizienz der Prozesse. Die Investitionen auf dem Gebiet der Vorwärtsintegration geniessen demnach einen entsprechend hohen strategischen Stellenwert. Während der Laufzeit der Strategie «Transform» konnten wir hier signifikante Verstärkungen realisieren, um einerseits die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen und andererseits die Profitabilität des Unternehmens zu steigern. Nach dem Kauf der «Alliance Medical Products» in Irvine (USA) im Jahr 2012 sowie der «Hameln Pharmaceuticals» in Hameln (Deutschland) im Jahr 2014 verfügt Siegfried mittlerweile über ein leistungsfähiges Netzwerk, das die bestehende Produktionsstätte für feste Darreichungsformen in Malta mit steriler Abfüllung ergänzt.

## Sterile Abfüllung mit Zukunftspotenzial

Das Geschäftsfeld der sterilen Abfüllung hat für Siegfried wegen seiner Attraktivität eine hohe strategische Bedeutung. Dieses Marktsegment bietet nicht nur technologisch, sondern auch hinsichtlich der hohen Qualitätsanforderungen beste Chancen, sich zu differenzieren und damit gute Margen zu erzielen. Dank der langjährigen Erfahrung und der Positionierung als integrierter Anbieter ist Siegfried zunehmend in der Lage, diesen Werthebel zu nutzen. Die Ausweitung der Wertschöpfungstiefe ist daher nichts als folgerichtig. Einen ersten Schritt auf dem Gebiet der Vorwärtsintegration realisierten wir bereits mit dem Kauf der «Alliance Medical Products». Der Erwerb der «Hameln Pharmaceuticals» komplettierte unsere Präsenz. Siegfried hat nun in diesem Zukunftsmarkt Standbeine in den beiden wichtigsten Märkten Europa und USA. Zudem decken wir sowohl hochpreisige komplexe Spezialitäten als auch grossvolumige Produkte ab. Dies macht uns zu einem führenden Anbieter in der Sterilabfüllung.

## Irvine

Kalifornien/USA

Inbetriebnahme: 2002

Bei Siegfried seit: 2012

Produktionskapazität:

5 automatisierte Füllanlagen

Anzahl Vollzeitstellen (FTE): 87



Kompetenzen:

Sterile  
Abfüllung

Irvine ist unser Standort zur Herstellung von sterilen Fertigformulierungen. Die Site bietet Vertragsentwicklung und -herstellung an, mit Spezialisierung auf anspruchsvolle Pharmazeutika, etwa Ophthalmica und Hilfsmittel für die gezielte Wirkstofffreisetzung.



## Hameln

Niedersachsen/Deutschland

Inbetriebnahme: 1950

Bei Siegfried seit: 2014

Produktionskapazität:

8 sterile Abfüllanlagen, 4 Produktionslinien für Ampullen und Durchstechfläschchen (Vials) für Volumina von 1 ml bis 100 ml

Anzahl Vollzeitstellen (FTE): 416



Kompetenzen:

Sterile  
Abfüllung

Hameln ist unsere Produktionsstätte, die fertig formulierte Arzneimittel in grossen Volumina steril in Durchstechfläschchen und Ampullen abfüllt. Technologietransfers und Herstellungsdienstleistungen, inklusive der Abfüllung von kontrollierten Substanzen, gehören ebenfalls zum Angebot. Zusätzlich zu unseren Herstellungsdienstleistungen bietet unsere Produktionsstätte in Hameln Auftragsentwicklung für Drug Products und regulatorische Dienste für injizierbare und topische Formulierungen an.

## AMP: die Eintrittspforte zur sterilen Abfüllung

Durch die Akquisition der «Alliance Medical Products» konnte Siegfried im hochwertigen Geschäftsbereich der sterilen und aseptischen Abfüllung Fuss fassen. Zudem bedeutete dies den Eintritt in den nordamerikanischen Markt. AMP fokussiert auf Ampullen, Vials (Durchstechfläschchen) und abgefüllte Spritzen, produziert im Weiteren Emulsionen, Salben und Gels und ist ausserdem spezialisiert auf anspruchsvolle Applikationsgeräte. Der Kauf der kalifornischen Tochter unterstreicht die Positionierung Siegfrieds als integrierter Entwicklungs- und Produktionspartner der Pharmaindustrie.

## Hameln: die passgenaue strategische Verstärkung

Im Jahr 2014 realisierte Siegfried mit dem Kauf der «Hameln Pharmaceuticals» den zweiten Umsetzungsschritt im Bereich der Vorwärtsintegration der Strategie «Transform». Hameln Pharma füllt als einer der grössten europäischen Anbieter sterile flüssige Pharmaprodukte ab, hauptsächlich Vials und Ampullen. Die Mitarbeitenden in Hameln bieten eine Fülle von Dienstleistungen entlang der pharmazeutischen Wertschöpfungskette, von der Produktentwicklung über das Angebot von Laborleistungen, klinischen Studien, einem umfassenden Zulassungsservice bis hin zur Versorgung mit Wirkstoffen sowie Fertigprodukten. Ein Schwerpunkt des Unternehmens liegt in der Entwicklung und Herstellung von Schmerzmitteln und Hospitalprodukten; Kompetenzen, die für Siegfried eine wichtige Ergänzung bedeuten.

Im Jahr 2008 entstand in Hameln eine topmoderne innovative Sterilfabrik. Sie erhielt ein Jahr darauf den renommierten «Facility of the Year Award». Da Hameln mit rund 400 Vollzeitstellen und acht Produktionslinien wesentlich grösser ist als das Werk im amerikanischen Irvine, baute Siegfried mit dieser Akquisition seine Kapazität für anspruchsvolle Grossaufträge markant aus.

Der strategische Schritt mit dem Kauf von Hameln ist ein weiterer zentraler Baustein für die Positionierung Siegfrieds als integrierter Anbieter von Wirkstoffen und Medikamenten. Damit erhalten die Kunden weltweit Produkte aus einer Hand und zu höchsten Qualitätsmassstäben. Weitere Vorteile sind die vereinfachte Lieferkette und tiefere Kosten. Die Akquisition von Hameln hat bereits im Geschäftsjahr 2015 einen positiven Ergebnisbeitrag geleistet.

# 3 Fragen an: Marianne Späne, Head Business Development & Sales



Eine ausführliche Biografie von Marianne Späne finden Sie im Kapitel Corporate Governance auf Seite 37.

## 1 Wie verändert die Vorwärtsintegration die Wahrnehmung von Siegfried im Markt?

Der CDMO\*-Markt ist fragmentiert, hart umkämpft und in laufender Konsolidierung begriffen. Unsere Verstärkung bei der Herstellung fertiger Medikamente macht uns – zusammen mit den Akquisitionen bei der Wirkstoffproduktion – zum führenden integrierten Komplettanbieter für die entsprechenden Serviceleistungen entlang der ganzen Wertschöpfungskette unserer Kunden. «Expect more» ist nicht nur ein Versprechen, sondern Realität. Dank unserer Kompetenz in der Chemie und der Pharmazeutik können wir auch Brückentechnologien wie die Sprühtrocknung oder die Mikronisierung anbieten. Immer mehr Firmen sehen diese umfassende Leistung als Schlüssel, um mit uns eine strategische Partnerschaft einzugehen oder diese auszubauen.

## 2 Konnte Siegfried durch die Akquisition von Irvine und Hameln neue Kunden gewinnen?

Ja. Kunden mit Bedürfnissen im Bereich sterile Abfüllung konnten wir vorher nicht bedienen. Heute können wir auf dem Gebiet der fertig formulierten Medikamente ein komplettes Paket anbieten, das

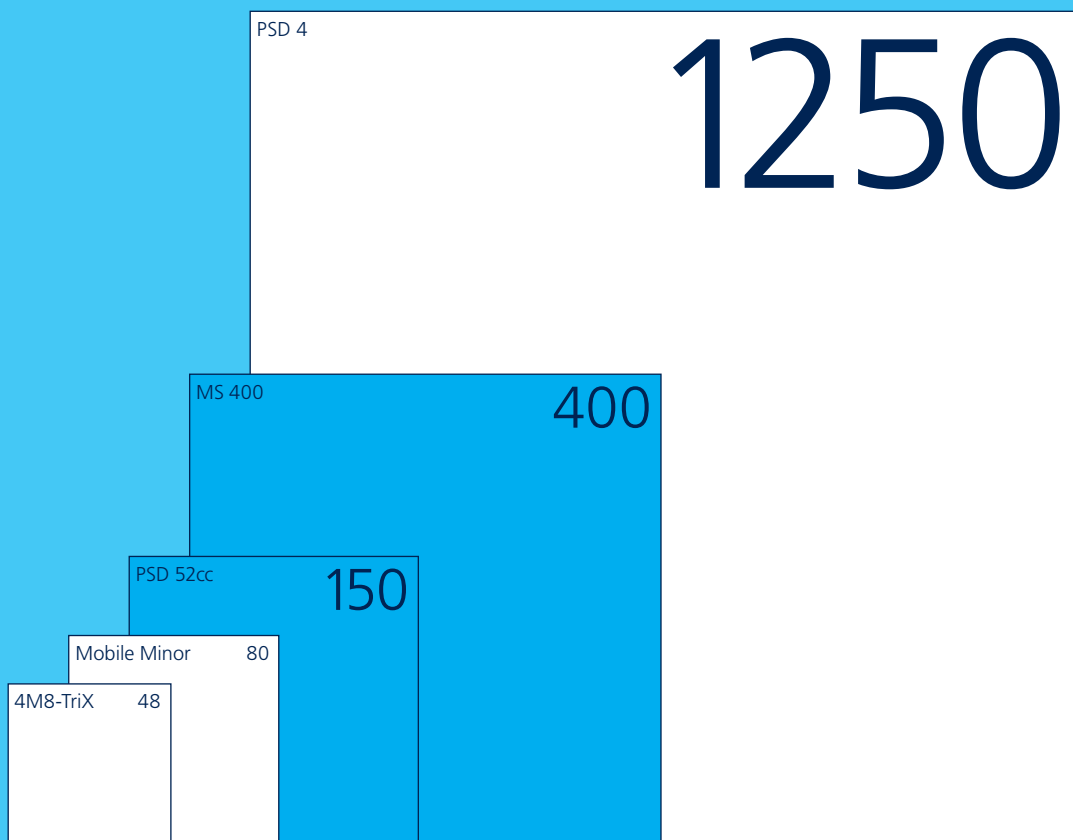
nicht nur aus oralen Darreichungsformen besteht, sondern auch Parenteralien wie Injektionen, Infusionen und Implantationen umfasst, aus Hameln auch in grossen Volumina.

## 3 Wo sehen Sie die Entwicklung auf dem Gebiet der Herstellung von Medikamenten?

Ich glaube, wir sehen mehr strategische Partnerschaften zwischen Pharmafirmen und Auftragsherstellern (Outsourcing-Partner). Heutzutage ist nicht mehr der Preis das einzige Kriterium, der Fokus liegt auf Aspekten wie Qualität, Liefertreue und Nachhaltigkeit der angebotenen Serviceleistungen («continuity of supply and quality»). Zusätzlich stellen wir eine weitere Individualisierung der Medizin fest, mit Anwendungen, die auf die Bedürfnisse des einzelnen Patienten zugeschnitten sind. Wir bieten verschiedene Darreichungsformen an und können sowohl der grossvolumigen als auch der individualisierten Medizin gerecht werden. In Irvine und Hameln stellen wir Parenteralia – gross- und klein- volumig – her, in Malta orale Darreichungsformen. Die Kunden erhalten von uns massgeschneiderte Lösungen, die immer wichtiger werden bei der Wahl des Outsourcing-Partners.

\* Custom Development and Manufacturing Organization

# Technologie und Innovation als zentrale Erfolgsfaktoren



Trocknungsgas in Kubikmeter pro Stunde.

- Ausweitung des pharmazeutischen Sprühtrocknungsangebots während «Transform»
- Vor «Transform» bereits vorhandene Sprühtrocknungskapazität

## Zofingen

Aargau/Schweiz

Inbetriebnahme: 1873

Bei Siegfried seit: 1873

Produktionskapazität: 350 m<sup>3</sup>

Anzahl Vollzeitstellen: 485



Kompetenzen:

Pharmazeutische  
Wirkstoffe (APIs),  
Zwischenstufen,  
orale Darrei-  
chungsformen  
und kontrollierte  
Substanzen

Zofingen ist der Hub der Siegfried Gruppe. Unsere Produktionsstätte am Hauptsitz beliefert unsere globale Kundschaft mit beispielhafter Schweizer Qualität. Die Firma Siegfried ist eine beliebte Arbeitgeberin in der Region Zofingen, die rund 35 Lehrlinge ausbildet und damit ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnimmt.

# Technologische Innovation als Werttreiber

Als integrierter Qualitätsanbieter baut Siegfried auf technologische Innovation, um den Kunden kontinuierlich eine hohe Wertschöpfung zu bieten. Die Umsetzung von «Transform» brachte auf diesem Gebiet weitere Erfolge.

**D**ie Siegfried Gruppe zeichnet sich dadurch aus, dass sie ihren Kunden ein integriertes Portfolio sich ergänzender Kompetenzen entlang wesentlicher Teile der Wertschöpfungskette in einem einzigen Geschäftsmodell anbieten kann. Daraus resultiert eine hohe Wertschöpfungstiefe und Effizienz. Die Kunden profitieren von Synergien im Qualitätsmanagement und im technischen Produktionsprozess. Um diese Höchstleistung dauerhaft erbringen zu können, setzt Siegfried auf kontinuierliche technologische Innovation.

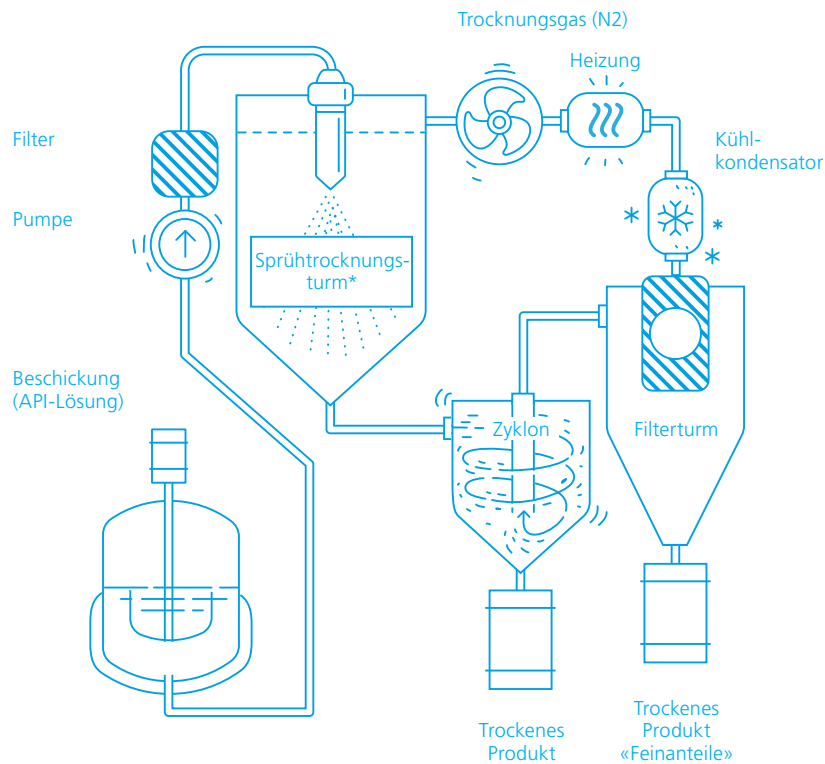
## Hochmoderne, leistungsfähige Sprühtrockner

Im Jahr 2014 konnten wir in unserem Werk in Pennsville (USA) einen weiteren leistungsfähigen Sprühtrockner in Betrieb nehmen. Diese Technologie erfreut sich bei den Kunden grosser Beliebtheit. Die Ausweitung der Sprühtrocknungskapazität stellt für unseren Standort in den USA wie auch für die ganze Siegfried-Organisation einen Meilenstein dar. Dank der neuen Möglichkeiten gehört Siegfried zum kleinen Kreis cGMP-konformer Anbieter, die über pharmazeutische Sprühtrocknung in der ganzen Bandbreite vom Pilot bis zur kommerziellen Herstellung verfügen. Siegfried kann dank der Fähigkeit, Sprühtrocknung im Produktionsmassstab durchzuführen, das integrierte Angebot aus Wirkstoffsynthese und der Entwicklung fertig formulierter Medikamente weiter ausbauen. Bereits im Jahr der Einführung erhielt Siegfried auf diesem Gebiet sechs neue Aufträge, drei davon von Neukunden.

## Hightech für hochwirksame Wirkstoffe und Fertigformulierungen

Im Jahr 2012 haben wir in Zofingen die neue Suite für die Entwicklung hochwirksamer Medikamente eingeweiht. Die Anlage erlaubt es, unter einem Dach sowohl hochwirksame pharmazeutische Wirkstoffe als auch fertige Medikamente für dieses Segment zu entwickeln. Mit diesen modernen Arzneimitteln wird nicht nur die Effizienz erhöht, es werden auch unerwünschte Nebenwirkungen bei den Patienten eingedämmt. Damit ist Siegfried im Zuliefermarkt für die weltweite Pharmaindustrie einzigartig. Der Markt für hochwirksame Medikamente ist seit einigen Jahren in starkem Wachstum begriffen. Die Herstellung der hochwirksamen Medikamente im Grossmassstab erfolgt in den eigenen Produktionsanlagen auf Malta.

## Grundschemata eines Sprühtrockners



\* Vernebelung zu feinen Tröpfchen zur Trocknung:  
– Gas/Flüssig 2-Stoffdüsen – Hochdruckdüsen

Bei der Sprühtrocknung wird ein flüssiges (gelöstes) Produkt in einem Schritt in den festen Zustand überführt, womit bis zu drei Einheitsoperationen (Kristallisierung, Trocknung und Mahlen) in einem einzigen Arbeitsgang zusammengefasst werden können. Sprühtrocknen eignet sich somit insbesondere dazu, wärmeempfindliche oder schwierig zu kristallisierende Wirkstoffe (APIs) – wie zum Beispiel Biomoleküle oder Makromoleküle mit komplexen Strukturen – zu isolieren und zu trocknen. Aber Sprühtrocknung kann mehr als einfach nur trocknen: Die Sprühtrocknung eines Wirkstoffs zusammen mit Hilfsstoffen wie Polymeren verbessert die Bioverfügbarkeit eines Arzneimittels und macht so für den Patienten Wirksubstanzen zugänglich, die bisher nicht genutzt werden konnten. Zusätzlich können beim Sprühtrocknen Partikel so beeinflusst werden, dass den Qualitätsanforderungen für fortschrittliche Arzneiformen entsprechen. Dank dieser zukunftsweisenden Brückentechnologie kann Siegfried ihr integriertes

Angebot aus Wirkstoffsynthese und der Entwicklung und Herstellung fertig formulierter Medikamente weiter ausbauen. Siegfried deckt nun im Bereich der Sprühtrocknung die ganze Palette von Labor- über Pilot- bis hin zu einer kommerziellen Produktionsanlage ab, die zu den weltweit größten pharmazeutischen Sprühtrocknern zählt.

Pilot- und kommerzielle Anlagen werden in den USA in Reinräumen unter Berücksichtigung der cGMP-Anforderungen betrieben. Sie sind sowohl auf chemische als auch auf pharmazeutische Verfahren ausgerichtet. Ein geschlossener Kreislauf unter Stickstoffatmosphäre ermöglicht insbesondere auch den Einsatz entflammbarer Lösungsmittel. Die Produktionsanlagen werden von einem Labor-Trockner an unserem Forschungsstandard Zofingen komplettiert, wodurch der Support von kombinierten chemischen und pharmazeutischen Entwicklungsaktivitäten über alle Standorte hinweg sichergestellt wird.

## Pennsville

New Jersey/USA

Inbetriebnahme: 1928 (Carlstadt),  
1970 (Pennsville)

Bei Siegfried seit: 1928

Produktionskapazität: 200 m<sup>3</sup>

Anzahl Vollzeitstellen: 178



Mit dem PSD4 verfügt Siegfried über einen pharmazeutischen Sprühtrockner, der zu den weltweit grössten gehört und der unter cGMP-Anforderungen betrieben wird. Der PSD4 erstreckt sich über ein mehrstöckiges Gebäude am Standort Pennsville und verbraucht 1250 m<sup>3</sup> Trocknungsgas (N<sub>2</sub>) pro Stunde.

Pennsville stellt in erster Linie Wirkstoffe für den amerikanischen Markt her. Nicht zuletzt wegen der Sprühtrocknungs-Kapazitäten ist Pennsville weltweit auf dem Markt präsent.

Kompetenzen:

Pharmazeutische  
Wirkstoffe (APIs),  
Zwischenstufen  
und kontrollierte  
Substanzen



## Hal Far

Malta

Inbetriebnahme: 2007

Bei Siegfried seit: 2007

Produktionskapazität: 7 GMP-Anlagen,  
strikt getrennte cGMP-Produktions-  
fläche für hochwirksame Stoffe

Anzahl Vollzeitstellen (FTE): 123



Kompetenzen:

Orale Fertig-  
formulierungen

Malta ist unser Standort zur Herstellung fester Darreichungsformen für den globalen Markt, der zudem über eine abgetrennte Produktionsfläche für hochwirksame Stoffe verfügt. Das Angebot reicht von Bulkherstellung bis zu fertig verpackten Produkten.

# Begriffe einfach erklärt

Als integrierter Zulieferer der pharmazeutischen Industrie ist Siegfried sowohl in der chemischen Produktion von Wirkstoffen und Zwischenstufen wie auch in der Entwicklung und Herstellung von Medikamenten in verschiedenen Darreichungsformen tätig. Naturgemäss vereinigt dieses komplexe Geschäftsmodell zahlreiche Produkte, Anwendungen und Technologien. Zum besseren Verständnis der Leserinnen und Leser seien die wichtigsten der in diesem Geschäftsbericht genannten Produkte kurz und einfach erklärt.

## API

Abkürzung von «Active Pharmaceutical Ingredient» oder deutsch Arzneimittel-Wirkstoff. Dieser Wirkstoff oder eine Wirkstoffkombination wird zur Herstellung von Medikamenten verwendet. API bezieht sich auf den aktiven oder zentralen Inhaltsstoff des Produkts, der die direkte Wirkung bei der Krankheitsdiagnose, Vorbeugung, Behandlung oder der Heilung erzielt. Die Herstellung, Lagerung und Verpackung von Arzneimittel-Wirkstoffen unterliegt den cGMP-Richtlinien.

## Zwischenstufen

Als Zwischenstufe (= Intermediat) bezeichnet man einen Stoff, der im Verlauf einer mehrstufigen chemischen Reaktion entsteht. Ein Intermediat ist kein Endprodukt, sondern eine Zwischenstufe; das heisst, es kann als Produkt des vorangegangenen Reaktionsschritts und als Edukt des folgenden verstanden werden.

## Kontrollierte Substanzen

Kontrollierte Substanzen sind Arzneimittel oder Chemikalien, deren Herstellung, Besitz oder Einsatz durch internationale Konventionen und nationale Gesetze der Unterzeichnerstaaten reguliert sind. Die übergeordneten Ziele sind die Erlaubnis deren medizinischen und wissenschaftlichen Gebrauchs sowie die Reduktion und Prävention von Missbrauch und illegalem Handel. Die Hauptanwendung liegt in der Schmerz- und Abhängigkeitsbekämpfung. Im medizinischen Kontext werden die kontrollierten Substanzen typischerweise als Betäubungsmittel bezeichnet.

## Orale Darreichungsformen

«Oral Dosage Forms» sind fertige Darreichungsformen von Medikamenten, die vom Patienten via Mund eingenommen werden. Dazu gehören Tabletten, Kapseln, Flüssigkeiten und Pasten.

## Sterile Abfüllung

Die aseptische (= keimfreie) Herstellung von Medikamenten gehört zu den anspruchsvollsten bei der Herstellung von Arzneimitteln. Das Ziel einer Herstellung unter aseptischen Bedingungen ist, die Sterilität einer aus sterilisierten Bestandteilen zusammengesetzten Zubereitung zu bewahren. Der aseptische Produktionsprozess stellt höchste Anforderungen an Räumlichkeiten, Luftqualität, Personal, Ausgangsmaterialien und Oberflächen.

# 3 Fragen an: René Imwinkelried, Head Research & Development



Eine ausführliche Biografie von René Imwinkelried finden Sie im Kapitel Corporate Governance auf Seite 36.

## 1 Welchen Stellenwert hat F&E im CMO-Markt und bei Siegfried?

In unserem Markt kommt der Forschung & Entwicklung eine bedeutende Rolle zu, insbesondere bei der Erneuerung und Erweiterung des Produktportfolios. Dieses verändert sich ständig und muss kontinuierlich erneuert werden, was ohne eine starke F&E-Organisation nicht möglich ist. Unsere Kunden wollen mit einem Partner zusammenarbeiten, der ihnen hilft, ihre eigenen, neuen Produkte rascher und kostengünstiger auf den Markt zu bringen. Siegfried ist heute technologisch sehr breit aufgestellt, sowohl in der Produktion als auch in der F&E. Unsere Prozessentwicklungsfähigkeiten sind auf die globalen Produktionsanlagen abgestimmt. Wir sehen unsere F&E und Produktion als eine Einheit mit gemeinsamen Zielen. Dies alleine genügt jedoch heute nicht mehr. Unsere wissenschaftliche Expertise umfasst die Laborentwicklung und Industrialisierung von Prozessen zur Herstellung von Wirkstoffen und fertigen Arzneimittelformen.

## 2 Wo liegt der technologische Fokus bei Siegfried?

Der technologische Fokus liegt bei Siegfried in der Breite der Lösungen, die wir den Kunden anbieten. Wir können heute auf dem Gebiet der chemisch hergestellten Wirkstoffe fast die gesamte Palette von Technologien anbieten. Durch die Zukäufe der letzten beiden Jahre haben wir uns technologisch auch in der Prozess-F&E verstärkt; dies insbesondere auf den Gebieten der Tieftemperaturreaktionen, enzymkatalysierten Reaktionen und sterilen Formulierungen. Unsere Prozessentwicklungsarbeiten haben zum Ziel, die jeweils relevanten Prozessparameter zu verstehen.

Hierzu haben wir auch in verschiedene Geräte der neuesten Generation investiert. Zusammen mit neuen analytischen Geräten zur Inprozesskontrolle können wir so bereits auf Laborstufe mehr relevante Prozessdaten erfassen, auswerten und somit sicherstellen, dass die entwickelten Herstellverfahren im industriellen Massstab auf Anhieb funktionieren. Eine der Stärken Siegfrieds als integrierter Anbieter ist die sogenannte Partikeltechnologie, die eine massgenaue Herstellung in der erwünschten Feststoffform ermöglicht. Dies ist eine wissenschaftlich sehr anspruchsvolle Aufgabe, bei der das Zusammenspiel unserer Chemie- und Formulierungsexperten voll zum Tragen kommt.

## 3 Wo erwarten Sie künftig markante Innovationen?

Innovation sehe ich bei den analytischen Technologien, die es uns ermöglichen, chemische Prozesse viel besser zu verstehen. Dies wird zu schnellerer Prozessentwicklung und weniger Qualitätsproblemen im industriellen Massstab führen. Bei festen Arzneimittelformen bieten die oft schlechte Löslichkeit und die damit verbundene ungenügende Bioverfügbarkeit von neuen Wirkstoffen eine grosse Herausforderung. Hier sind bei verschiedenen Firmen innovative Lösungen in Bearbeitung. Auch wir haben – in Zusammenarbeit mit externen Firmen und Hochschulinstituten – Projekte auf diesem Gebiet. Dabei können wir auf unsere interne Expertise in der Partikeltechnologie zurückgreifen. Innovationen sehe ich aber nicht nur in Technologien, sondern vermehrt auch in unseren Geschäftsabläufen und wie wir mit unseren Kunden zusammenarbeiten.

# Kritische Grösse als Voraussetzung für ein umfassendes Marktangebot

2015

480.6

2010

314.4

Nettoumsatz in Millionen Schweizer Franken  
per 31.12.2010 und 31.12.2015.

## Minden

Nordrhein-Westfalen/Deutschland

Inbetriebnahme: 1935

Bei Siegfried seit: 2015

Produktionskapazität: 1458 m<sup>3</sup>

Anzahl Vollzeitstellen (FTE): 333



Kompetenzen:

Pharmazeutische  
Wirkstoffe (APIs),  
Auftragssynthese,  
Zwischenstufen  
und kontrollierte  
Substanzen

Minden ist unser neuer Produktionsstandort mit einem grossen Know-how bei der Produktion von verschiedenen pharmazeutischen Wirkstoffen (APIs). World-Scale-Anlagen und moderne Mehrzweckanlagen für hohe Durchsatzmengen ermöglichen zudem flexible Produktionsstrukturen. Alle Prozesse werden nach den Vorgaben der cGMP-Richtlinien durchgeführt.

# Die neue Siegfried

Während der Realisierung der Strategie «Transform» hat sich Siegfried zu einem führenden globalen Unternehmen der Branche entwickelt. Der letzte Schritt zur notwendigen kritischen Grösse vollzog Siegfried im Berichtsjahr mit dem Kauf von drei BASF-Einheiten.

**G**eezielte akquisitorische Verstärkungen bildeten einen zentralen Baustein der Strategie «Transform». Denn im stark fragmentierten, sich aber zunehmend konsolidierenden CMO-Markt muss ein integrierter Anbieter wie Siegfried über die kritische Grösse verfügen, um die Zukunft dauerhaft erfolgreich zu gestalten. Diese kritische Grösse liegt nach unserer Einschätzung bei einem Umsatz von deutlich über 500 Millionen Schweizer Franken. Sie ermöglicht die optimale ökonomische Balance zwischen der Auslastung der Produktionsanlagen und der kurzfristigen Verfügbarkeit von Kapazitäten für neue Aufträge als Basis für weiteres profitables Wachstum. Dieses wiederum ist die dominierende Herausforderung der unmittelbaren Zukunft.

Bereits die in den Jahren 2012 und 2014 realisierten Zukäufe der «Alliance Medical Products» und der «Hameln Pharmaceuticals» – beide auf dem Gebiet der sterilen Abfüllung tätig – verschafften Siegfried eine ausgezeichnete Ausgangslage mit Blick auf die strategischen Ziele. Der entscheidende Schritt erfolgte im Herbst 2015 mit dem Erwerb des BASF-Auftrags- und Zuliefergeschäftes der drei Standorte in Minden (Deutschland), Evionnaz (Schweiz) und St. Vulbas (Frankreich). Mit diesem strategisch passgenauen Zuwachs vergrössert sich Siegfried um rund 800 Mitarbeitende und einen Umsatz von 280 Millionen Schweizer Franken. Das Unternehmen hat nun die angestrebte Grösse, um im weltweiten Zuliefermarkt für die Pharmaindustrie als breit diversifizierter Anbieter eine führende Rolle zu spielen. Die Integration der BASF-Einheiten wird Ende 2016 abgeschlossen sein.

Kritische Grösse ermöglicht die optimale ökonomische Balance zwischen der Auslastung der Produktionsanlagen und der Verfügbarkeit von Kapazitäten für neue Aufträge. Das Hauptziel der Strategie ist, die kritische Grösse mit einem Jahresumsatz von deutlich über 500 Millionen Schweizer Franken zu erreichen, um die Zukunft von Siegfried langfristig zu sichern.

## St. Vulbas

Département Ain/Frankreich

Inbetriebnahme: 1994

Bei Siegfried seit: 2015

Produktionskapazität: 141 m<sup>3</sup>

Anzahl Vollzeitstellen (FTE): 132



Kompetenzen:

Pharmazeutische  
Wirkstoffe  
(APIs) und  
Zwischenstufen

St. Vulbas ist unsere neue französische Produktionsstätte, die über ein breites Portfolio von Cryo- oder Phosgen-Reaktionen und modernste Produktionsanlagen für verschiedene pharmazeutische Wirkstoffe verfügt.

## Evionnaz

Wallis/Schweiz

Inbetriebnahme: 1952

Bei Siegfried seit: 2015

Produktionskapazität: 315 m<sup>3</sup>

Anzahl Vollzeitstellen (FTE): 321



Kompetenzen:

Pharmazeutische  
Wirkstoffe  
(APIs) und  
Zwischenstufen

Evionnaz ist unsere neue Produktionsstätte für chemische Entwicklung und Produktion, die unseren Kunden Zwischenstufen und pharmazeutische Wirkstoffe (APIs) von wenigen Gramm bis hin zu mehreren Tonnen anbieten kann.



# 3 Fragen an: Michael Hüsler, Chief Financial Officer



Eine ausführliche Biografie von Michael Hüsler finden Sie im Kapitel Corporate Governance auf Seite 36.

## 1 Wie beeinflusst die kritische Grösse die Profitabilität?

In der CMO-Branche ist es von zentraler Bedeutung, dass eine Unternehmung in der Lage ist, freie Kapazitäten vorzuhalten. Bei der Neuakquise von Geschäft steht oft der Zeitfaktor im Vordergrund; die vom Kunden benötigten Kapazitäten müssen umgehend zur Verfügung gestellt werden können. Dies ist mit Kosten verbunden, die sich eine Unternehmung erst ab einer gewissen Grösse leisten kann. Durch die Übernahme des Wirkstoff- und Zuliefergeschäfts von BASF verfügt Siegfried nun über die notwendige kritische Grösse. Siegfried eröffnet sich damit weitere interessante Kundenaufträge, was sich mittelfristig positiv auf die Ergebnisse und die Profitabilität auswirken wird. Ein weiterer Aspekt ist die Tatsache, dass eine Unternehmung in der Grössenordnung der neuen Siegfried von Kunden im Vergleich zu kleineren Marktteilnehmern besser wahrgenommen wird. Auch dies wird die Geschäftsentwicklung in unserem Sinne beeinflussen.

## 2 Wie wurden die Akquisitionen der vergangenen Jahre finanziert?

Siegfried verfügte in den letzten Jahren über einen starken operativen Cashflow. Dieser reichte aber nicht aus, um die verschiedenen Akquisitionen und Ausbaumassnahmen zu finanzieren. Nachdem der ursprüngliche Kreditrahmen von CHF 150 Mio. im Jahr 2013 auf CHF 250 Mio. erhöht wurde, haben wir die Finanzierung im Rahmen der Übernahme des Wirkstoff- und Zuliefergeschäfts von BASF komplett neu gestaltet. Wir haben mit zwei Schweizer Banken einen Rahmenkredit über CHF 400 Mio. vereinbart. Dadurch waren der bisherige Finanzbedarf sowie der Kaufpreis des Wirkstoff- und Zuliefergeschäfts von BASF abgedeckt.

In einem zweiten Schritt haben wir eine öffentliche Hybridanleihe über CHF 100 Mio. sowie eine private Hybrid-Wandelanleihe über CHF 60 Mio. mit der RAG-Beteiligungsgesellschaft mbH begeben. Der Zufluss aus diesen zwei Hybridanleihen im Umfang von CHF 160 Mio. wurde für die teilweise Rückführung des neuen Rahmenkredits verwendet. Der verbleibende Kreditrahmen von CHF 240 Mio. wird durch ein Konsortium von Schweizer Banken zur Verfügung gestellt.

## 3 Wie haben die Finanzmärkte auf diese Entwicklung reagiert?

Die Finanzmärkte haben die strategische Ausrichtung und die konsequente Umsetzung der Strategie «Transform» sehr gut aufgenommen. Der Kurs der Siegfried-Aktie stieg seit Beginn der Strategie «Transform» etwa um den Faktor 2.5. Insbesondere die Übernahme der BASF-Einheiten als letzter und grösster Schritt wurde sehr positiv beurteilt. Wir konnten Investoren und Analysten überzeugend darstellen, wie wichtig dieser Schritt für die Weiterentwicklung von Siegfried ist. Nun geht es darum, die angedachten Integrationsmassnahmen zügig einzuleiten und die erwarteten Synergien zu erzielen. Mit der Übernahme per Ende September 2015 wird in den Geschäftsergebnissen 2015 erst ein Quartal des Wirkstoff- und Zuliefergeschäfts von BASF konsolidiert. Damit weist Siegfried für 2015 mit CHF 480 Mio. Jahresumsatz erstmals in der Geschichte der Unternehmung einen Umsatz von über CHF 400 Mio. aus. Ab dem Jahr 2016 wird das gesamte Jahresergebnis der übernommenen Einheiten in das Konzernergebnis einfließen und die neue Grössenordnung von Siegfried erstmals auch in den rapportierten Zahlen ersichtlich sein.

# Die Zukunft hat begonnen: Markt, Ziele und Ausblick

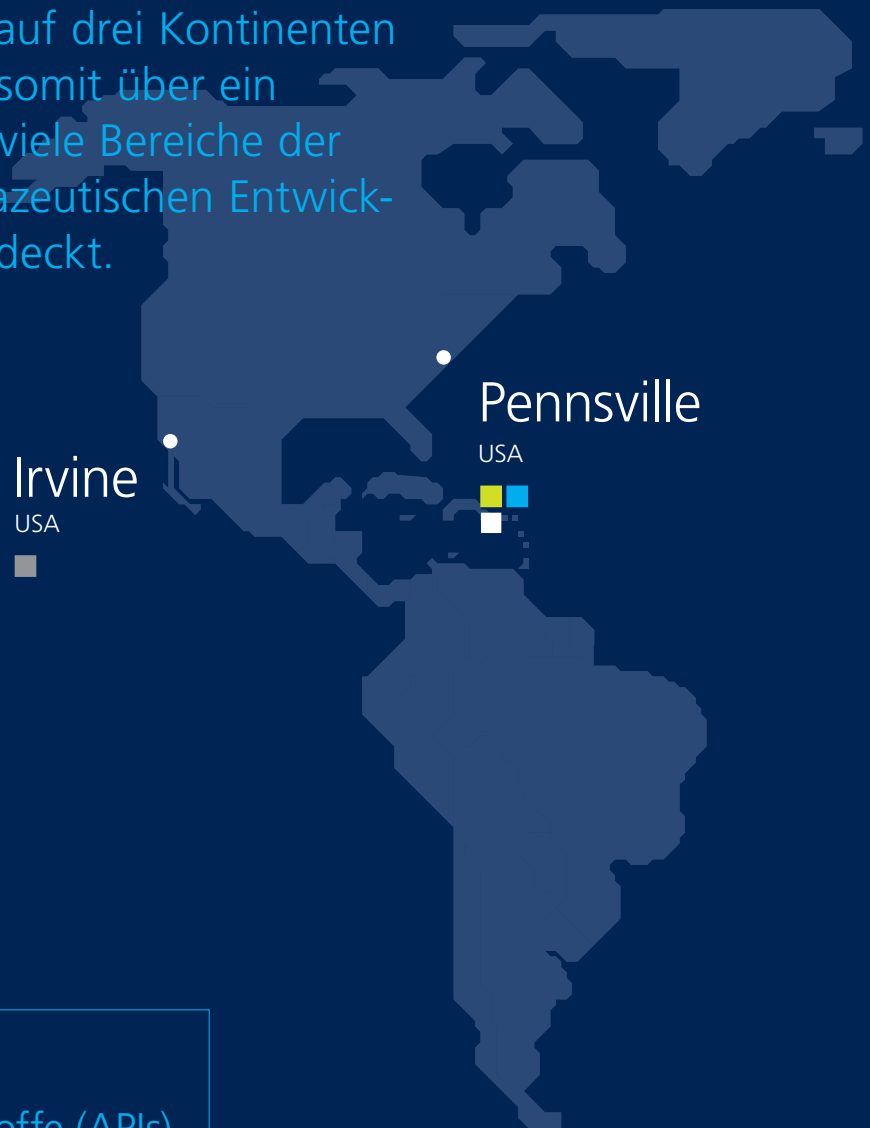
2238

696 

Seit 2010 hat sich unsere Mitarbeiterzahl  
mehr als verdreifacht.

# Neun Standorte, sechs Länder: Bestens aufgestellt

In den fünf Jahren der Strategie «Transform» ist die Zahl der Siegfried-Standorte weltweit von drei auf neun gewachsen. Wir sind heute in sechs Ländern auf drei Kontinenten vertreten und verfügen somit über ein globales Netzwerk, das viele Bereiche der chemischen und pharmazeutischen Entwicklung und Produktion abdeckt.



Legende:

- Pharmazeutische Wirkstoffe (APIs)
- Drug Substance Zwischenstufen
- kontrollierte Substanzen
- Orale Darreichungsformen
- Sterile Abfüllung

Minden  
Deutschland



Hameln  
Deutschland



Evionnaz  
Schweiz



Zofingen  
Schweiz



Saint-Vulbas  
Frankreich



Hal Far  
Malta



Nantong  
China



# Kultur als strategische Dimension

Die erfolgreiche Umsetzung einer Strategie hängt nicht zuletzt davon ab, wie konsequent und glaubwürdig eine Unternehmenskultur auf allen Stufen gelebt wird. Das gilt in besonderem Mass für die Siegfried Gruppe mit ihrem starken akquisitorischen Wachstum.

**S**iegfried ist in den letzten fünf Jahren von einem international tätigen Schweizer Unternehmen zu einem globalen Konzern mit neun Standorten in Europa, Nordamerika und Asien gewachsen. Dies bedingt eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Unternehmenskultur, damit Siegfried auch in Zukunft im neuen, weit grösseren und globaleren Umfeld den täglichen Anforderungen gerecht werden kann. Es gilt, Werte wie gegenseitiges Verständnis, Vertrauen und Verbundenheit standortübergreifend und somit auch über die kulturellen Grenzen hinaus zu verankern, um gemeinsame Ambitionen und Sichtweisen zu generieren.

Ein wichtiger Teil der Kulturarbeit wird dabei vom seit Oktober 2015 aktiven Post Merger Integrations-Team geleistet. Erste vielversprechende Umsetzungsmassnahmen auf Management-Stufe haben im Rahmen einer Leadership Convention, eines Zusammenzugs des obersten Führungskaders (Senior Management) aller Standorte, bereits im Berichtsjahr stattgefunden. Die Bedeutung der kontinuierlichen Arbeit an der Firmenkultur wurde von allen Teilnehmenden erkannt und bestätigt. Einen grossen Stellenwert hat dabei die enge Vernetzung der historisch zu Siegfried gehörenden Standorte mit den in den Jahren 2014 und 2015 neu zur Siegfried Gruppe gestossenen vier Einheiten in Europa und der neuen Betriebsstätte in Nantong, auch auf persönlicher Ebene. Ein starkes Zeichen setzte Siegfried-CEO Rudolf Hanko gleich selbst mit seinen Antrittsbesuchen am ersten Tag nach Abschluss der Transaktion Anfang Oktober 2015 bei den drei von BASF übernommenen Einheiten. In den kommenden Monaten und Jahren werden weitere Schritte folgen.

2.2<sup>Tsd</sup>

Bei Siegfried arbeiten rund 2200 Mitarbeitende an neun Standorten in sechs Ländern.

25.7%

Rund ein Viertel der Mitarbeitenden sind Frauen.

# 3 Fragen an: Arnoud Middel, Head Human Resources Global



Eine ausführliche Biografie von Arnoud Middel finden Sie im Kapitel Corporate Governance auf Seite 37.

## 1 Wie verändert sich die Siegfried-Kultur durch die zusätzlichen Standorte?

Wir müssen trotz der «Verdreifachung» der Firma in Bezug auf Anzahl Standorte und Mitarbeitende die bisherigen Attribute und Erfolgsfaktoren beibehalten. Nach meiner Auffassung sind das Kundenorientierung, Flexibilität, Unternehmertum und Dynamik. Gleichzeitig schaffen wir die nötigen Strukturen, die für eine Firma dieser Grösse essenziell sind. Nach der Übernahme des Wirkstoffgeschäfts von BASF wandelt sich Siegfried von einer Schweizer Firma mit Aktivitäten im Ausland zu einem globalen Unternehmen mit Sitz in der Schweiz. Neben der grösseren Sprachenvielfalt wird die globale Ausrichtung das Denken und Handeln aller Beteiligten prägen und verändern.

## 2 Was tut Siegfried im Rahmen der Integrations-Aktivitäten?

Bereits ein Monat nach dem Abschluss der letzten Zukäufe nahmen die Senior Manager aller Standorte an einer zweitägigen Leadership Convention teil. In diesem Rahmen haben wir gemeinsam über die Unternehmenswerte und die Führungsgrundsätze diskutiert. Wir haben verbindliche Prioritäten definiert, die im Laufe des Jahres 2016 an allen Standorten angepackt werden.

## 3 Wie nehmen die Mitarbeitenden die veränderte Situation auf?

Der Grundtenor ist an allen Standorten positiv. Im Detail zeigen sich dann aber Nuancen, die vor allem mit den verschiedenen Veränderungen zu tun haben, die sich durch die Zukäufe ergeben. An den neuen Standorten wie auch in Zofingen stellen sich verständlicherweise viele Fragen in Bezug auf die laufende Integration, was teilweise auch Unsicherheiten hervorrufen kann. Aber auch hier herrscht Gewissheit, dass man gemeinsam etwas Gutes schaffen und viel erreichen kann. An den Standorten ohne Berührungspunkte nimmt man die jüngere Vergangenheit so oder so positiv wahr. Überall stellt man fest, dass Siegfried gut unterwegs ist und sich inzwischen an die Spitze der CMO-Industrie katapultiert hat.

# 3 Fragen an: Wolfgang Wienand, Head Strategy and Mergers & Acquisitions



Eine ausführliche Biografie von Wolfgang Wienand finden Sie im Kapitel Corporate Governance auf Seite 37.

**1** Man hört gerade häufig, nun habe Siegfried die «kritische Grösse» erreicht: Was ist das eigentlich, und warum ist sie für ein CMO-Unternehmen wie Siegfried so wichtig?

Vielleicht sollten wir kurz festhalten, dass wir uns hier nicht von dem Wörtchen «kritisch» fehlerhaft lassen dürfen: Die «kritische Grösse» ist ein sehr erfreulicher Zustand! Wir haben diese als Teil der Strategie definiert, indem wir die Sicht der relevanten Stakeholder von Siegfried eingenommen haben. Eine gewisse Grösse eines Auftragsherstellers wie Siegfried geht auch einher mit ausreichender finanzieller Stabilität, sodass man auch die unvermeidlichen Zyklen des Geschäfts meistern kann. Diese bemisst sich letztlich im Umsatzvolumen und den daraus verfügbaren Cashflows. Wir sehen diese Mindestgrösse bei klar über 500 Millionen Schweizer Franken. Ein weiterer positiver Effekt ist technischer Natur: Siegfried verfügt nun über ausreichend grosse Produktionskapazitäten und kann es sich leisten, einen kleinen Teil davon für kurzfristige Aufträge freizuhalten. Auch aus Sicht unserer Investoren ist die neue Grösse positiv: Je grösser das Geschäft, umso besser sind Risiken diversifiziert. Der Ausfall eines grossen Produkts würde Siegfried heute deutlich weniger hart treffen, als das noch im Jahr 2010 der Fall gewesen wäre.

**2** Welche Synergien erwarten Sie von den Akquisitionen?

Alle Massnahmen im Rahmen unserer Strategie waren von Beginn an von zwei Leitgedanken getragen: Von der Verbesserung und Ausweitung unseres Angebots für unsere Kunden, letztlich also der Steigerung unseres

Umsatzes durch Mehrgeschäft, und andererseits von der Verbesserung unserer Kostenposition. Umsatzwachstum erwarten wir beispielsweise durch das komplementäre Kundenportfolio der BASF-Einheiten. Damit sind wir heute mit Kunden im Geschäft, mit denen wir bisher nicht im gewünschten Umfang zusammengearbeitet haben. Zudem sehen wir positive Effekte, da wir unsere globalen Prozesse vereinheitlichen und Redundanzen bei verschiedenen zentralen Dienstleistungen auflösen können. Zu guter Letzt haben wir durch unser jetzt nahezu doppelt so grosses Einkaufsvolumen mehr Verhandlungsmacht und haben bereits damit begonnen, diese in bessere Einkaufskonditionen umzusetzen. Nicht zu vergessen auch der positive Beitrag unseres neuen Standorts in China: Durch Nantong können wir unsere Kostenposition und damit Profitabilität verbessern, indem wir bisher zugekaufte Vor- und Zwischenstufen in China selber herstellen.

**3** Sind bereits weitere strategische Schritte geplant?

Siegfried wird sich auch in der Zukunft weiterentwickeln. Wir sehen strategische Handlungsfelder, die wir – wenn sich attraktive Möglichkeiten bieten – auch über Akquisitionen ausbauen werden. Weitere Schritte in Richtung von Entwicklungskompetenz, neuen Technologien – insbesondere an der Schnittstelle zwischen Wirksubstanzen und fertig formulierten Medikamenten – aber auch Spezialtechnologien sind dabei denkbar. Auch werden wir in Zukunft unverändert daran arbeiten, unser globales Produktionsnetzwerk weiter auszubauen und durch Zukauf attraktiver Geschäfte zu wachsen. Die Reise geht also weiter!

# Systematische Risikobewertung als Maxime

Die ständige Evaluation von Risiken mittels institutionalisierter Prozesse nimmt bei Siegfried einen hohen Stellenwert ein.

**M**it den Akquisitionen, aber auch mit den sonstigen Massnahmen resp. Investitionen, die Siegfried im Rahmen der Strategie «Transform» umgesetzt hat, sind auch Risiken verbunden. Es ist wichtig, dass die Strukturen und die Organisation laufend an die neuen Gegebenheiten und die neue Grössenordnung angepasst werden. Bei sämtlichen Akquisitionen haben wir deshalb eine umfassende Post Merger Integration (PMI) aufgesetzt. Dabei nehmen im Rahmen der Integration alle Unternehmensbereiche eine aktive Rolle wahr.

Um Risiken systematisch zu beurteilen, gibt es institutionalisierte Prozesse: Risk Management Prozess, Risk-Map und ein Internes Kontrollsystem (IKS). Aus den Ergebnissen werden jeweils konkrete Massnahmen oder Beschlüsse abgeleitet.

Der Compliance-Bereich stellt im Pharmaumfeld die grössten Risiken dar. Der gute Compliance Track-Record, den Siegfried schon seit vielen Jahren vorweisen kann, zeigt, dass wir diesbezüglich gut unterwegs sind. Weitere Risiken, die stets beurteilt und mit konkreten Massnahmen unterlegt werden, finden sich im Bereich Kundenakquisition/Pipeline, wie auch im Bereich der Human Resources und der längerfristigen Bindung von Mitarbeitenden. Zudem wird besonderes Augenmerk auf integrationsbedingte Risiken gerichtet.

Michael Hüsler, CFO: «Bei Akquisitionen ist entscheidend, dass die neuen Mitarbeitenden von Anfang an spüren, welchen wichtigen Beitrag sie zum Erfolg von Siegfried leisten können, dass aber auch die bisherigen Mitarbeitenden nicht vergessen werden. Bei allen Übernahmen ist es uns erfreulicherweise gelungen, dies von Beginn an entsprechend zu kommunizieren.»

52.4%

mehr Umsatz in Schweizer Franken als im Vorjahr.

77.1

EBITDA in Millionen Schweizer Franken im Jahr 2015. Das entspricht einer Veränderung zum Vorjahr von +31.1%.



«Siegfried ist heute dank sehr loyalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Trendsetter in der Auftragsherstellung für die pharmazeutische Industrie.»

**expect more**, unser Versprechen, ist für unsere Mitarbeitenden gelebte Realität – Tag für Tag.

Dank unserem umfassenden, aber dennoch massgeschneiderten Angebot und Know-how profitieren unsere Kunden aus der Pharma-Industrie von Produktions- und Serviceleistungen für alle Bedürfnisse. Effizient, flexibel und von höchster Qualität. Dadurch ist Siegfried heute zum weltweiten Trendsetter der Custom Manufacturing Industrie avanciert.

Siegfrieds Kernkompetenz, die Qualitätsorientierung und die über 140-jährige Schweizer Tradition bilden die Grundlage für weiteres nachhaltiges Wachstum. Nur das Beste ist gut genug – heute und in Zukunft.