

# Siegfried

Mitten im Leben der Menschen – rund um den Erdball

Seite 10

Weltweit in der Spitzengruppe behaupten

Seite 13

Technologie- und Prozessinnovation als Werttreiber

Seite 19

## Effizienz als Schlüssel zum Erfolg

Weltweites Netzwerk

Seite 8–9



Bei der Produktion von Wirkstoffen, Zwischenstufen und fertig formulierten Darreichungsformen verfügen wir über ein globales Netzwerk von neun Standorten in sechs Ländern auf drei Kontinenten.

Interview Dr. Wolfgang Wienand

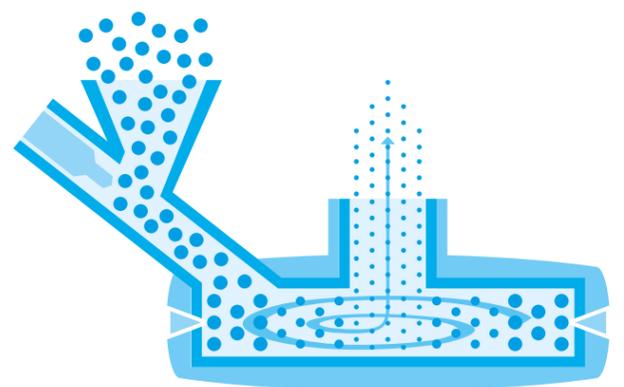
Seite 14–15



«Wir müssen im Tagesgeschäft erstklassig sein und gleichzeitig dafür sorgen, dass wir mit der laufenden Konsolidierung Schritt halten können. Wer einen Konsolidierungsprozess aktiv gestalten will, muss fit sein. Wir sind fit.»

Fokus Mikronisierung

Seite 21



Unter Mikronisierung versteht man die Feinstmahlung zu Partikeln mit weniger als 20 Mikrometern. Es ist eine der Schlüsseltechnologien, um die Brücke zwischen dem Wirkstoff und dem fertig formulierten Medikament zu schlagen.

Corporate Governance

Seite 25

Vergütungsbericht

Seite 33

Nachhaltigkeitsbericht

Seite 41

Finanzbericht

Seite 53

# Liebe Aktionärinnen Liebe Aktionäre



**Dr. Andreas Casutt**  
Präsident des Verwaltungsrats



**Dr. Wolfgang Wienand**  
Chief Executive Officer

Die Siegfried Gruppe hat im Geschäftsjahr 2018 ein gutes Ergebnis erzielt, das beste in ihrer Firmengeschichte. Die Verkäufe betragen 794.3 Millionen Franken, was einer Zunahme von 5.8 Prozent entspricht. Der Betriebsgewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (EBITDA) liegt bei 127.4 Millionen Franken, ein Plus von 14.5 Prozent. Das entspricht einer EBITDA-Marge von 16.0 Prozent (Vorjahr 14.8 Prozent). Damit konnte die Ertragskraft der Siegfried Gruppe wieder überproportional gesteigert werden. Der Reingewinn fällt mit 57.5 Millionen Franken deutlich höher aus als im Vorjahr (40.8 Millionen Franken) und weist ein Plus von 40.9 Prozent aus (Ergebniszahlen vor Sondereffekten).

Vor dem Hintergrund dieses guten Jahresergebnisses schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung eine Erhöhung der Ausschüttung aus der Kapitaleinlagereserve auf 2.60 Franken pro Namenaktie vor (Vorjahr: 2.40 Franken.)

Im Jahr 2018 erzielte Siegfried einen operativen Cashflow nach Veränderung des Nettoumlaufvermögens von 106.0 Millionen Franken (Vorjahr 84.6 Millionen Franken), eine Steigerung von 25.2%. Die Investitionen in Sach- und immaterielle Anlagen betragen CHF 60.1 Mio. (Vorjahr CHF 52.8 Mio.).

Siegfried erzielt rund drei Viertel der Verkäufe mit Wirksubstanzen und entsprechenden Zwischenstufen (Drug Substances) und rund ein Viertel mit Fertigformulierungen (Drug Products). Das Wachstum ist mit knapp sechs Prozent (währungsbereinigt 4.4%) robust. Bei den Wirksubstanzen konnte Siegfried dabei leicht, bei den steril abgefüllten flüssigen Produkten (Vials, Am-

pullen, Kartuschen u.a.) und den festen Darreichungsformen (Tabletten Kapseln) deutlich zulegen.

Erstmals sind in den Umsätzen auch Produkte enthalten, die im Werk in Nantong gefertigt wurden. Das Geschäft mit Fertigformulierungen ist um fast ein Fünftel gewachsen, wobei sowohl das Geschäft mit der sterilen Abfüllung wie auch mit Tabletten und Kapseln zugelegt hat.

#### **Führende Position stabilisieren**

Die Siegfried Gruppe gehört heute zu den Top 6 der weltweiten Pharma-Zulieferunternehmen, auch CDMO (Custom Development and Manufacturing Organization) genannt, und produziert an ihren neun Standorten auf drei Kontinenten eine Vielzahl verschiedener Wirkstoffe und fertig formulierter Darreichungsformen. Siegfried ist zu einem wichtigen Produzenten für den Pharmamarkt geworden und ist dazu in der Lage, etwa 200 der insgesamt rund 1500 der von der amerikanischen Regulierungsbehörde FDA zur Vermarktung zugelassenen Wirkstoffe herzustellen. Damit unterstützen wir schätzungsweise die medizinische Behandlung von jährlich rund 40 Millionen Patienten.

Unser Unternehmen will diese führende Position auch im laufenden Jahr stabilisieren und die Voraussetzungen für weiteres Wachstum schaffen. Die bestehenden strategischen Partnerschaften mit mehreren grossen Pharmaunternehmen bilden die Basis dafür; neue strategische Kundenbeziehungen sollen aufgebaut werden.

Als Antwort auf die steigenden Anforderungen seitens unserer Kunden und um auch künftig die Chancen eines wachsenden

Marktes optimal wahrnehmen zu können, setzt die Siegfried Gruppe auf die weitere Stärkung ihrer technologischen Kompetenzen und eine stärkere Integration ihrer Fertigungstätigkeiten über das gesamte Standortnetzwerk hinweg. Im Geschäftsjahr 2018 hat die Siegfried Gruppe daher Investitionen sowohl in Forschung & Entwicklung als auch in zusätzliche Produktionskapazitäten getätigt. In Zofingen wurden im November 2018 rund vierzig neue F&E-Laborarbeitsplätze geschaffen, die nun schrittweise und dem Marktbedarf entsprechend besetzt werden. Damit wird dem zunehmenden Bedarf an Forschungs- und Entwicklungskapazität der ganzen Gruppe Rechnung getragen. In Hameln wird am Aufbau zusätzlicher Kompetenzen und weiterer Kapazitäten gearbeitet, die für die aseptische Abfüllung biologisch hergestellter Wirkstoffe eingesetzt werden können. Entsprechende Kundenverträge liegen bereits vor. In St. Vulbas nahe Lyon hat Siegfried in die Erweiterung und Anpassung und Erweiterung der Produktionsanlagen investiert, um einen grossen Kundenauftrag abwickeln zu können. Das Produkt wurde bisher ausschliesslich in unserem US-amerikanischen Werk in Pennsville gefertigt. Darüber hinaus hat Siegfried auch in die internen Geschäftsprozesse investiert. So hat das Unternehmen bereits Anfang 2018 ein neues Verpackungs- und Lagergebäude in Irvine in Betrieb genommen. Im Oktober 2018 wurde in Zofingen ein neues Logistikcenter, das die Prozesse vereinfachen wird, in Betrieb genommen. Der Standort Hameln wurde im vierten Quartal erfolgreich in das weltweite Siegfried-SAP-Netzwerk integriert. Für das laufende Jahr plant Siegfried weitere

Investitionen in Technologiekompetenzen, optimierte Geschäftsprozesse und zusätzliche Produktionskapazitäten, um dem angestrebten Wachstum gerecht werden zu können.

#### **Konsolidierung schreitet voran**

Da die zehn führenden CDMO-Unternehmen heute zusammen lediglich einen Marktanteil von unter 20 Prozent haben und Grösse in diesem Geschäftsmodell zu Wettbewerbsvorteilen führt, wird die Konsolidierung im Zuliefermarkt für die weltweite Pharmaindustrie nach unserer Erwartung voranschreiten. Deshalb bleibt für Siegfried auch in Zukunft das Erreichen und der weitere Ausbau der kritischen Grösse ein zentrales strategisches Ziel, um sich in der Spitzengruppe behaupten und die eigene Position weiter ausbauen zu können. Dabei ist es Siegfrieds Ambition, kontinuierlich mit dem Markt zu wachsen und darüber hinaus durch geeignete Akquisitionen das Unternehmen weiter zu stärken und zusätzliches anorganisches Wachstum zu schaffen. Wie in der aktuellen Unternehmensstrategie «Evolve» festgelegt, strebt Siegfried Zukäufe sowohl im Bereich der Herstellung von Wirksubstanzen als auch von Fertigformulierungen an. Vorrangiges Ziel bleibt es dabei, beide Dienstleistungen – chemische und pharmazeutische Entwicklung und grosstechnische Produktion – als «Integrated Offering» aus einer Hand anbieten zu können und damit die Supply Chains der Kunden zu vereinfachen und effizienter zu gestalten. Dabei werden wir – wie in der Vergangenheit auch – weiterhin diszipliniert vorgehen und darauf achten, dass mögliche Akquisitionstargets hinsichtlich Kultur, Geschäft, Technologie und Kauf-

«Die Siegfried Gruppe hat im Geschäftsjahr 2018 ein gutes Ergebnis erarbeitet, das beste in ihrer Firmengeschichte. Die Verkäufe betragen 794.3 Mio. CHF, was einer Zunahme von 5.8% entspricht.»

## Finanzkennzahlen 2018

	2018	2017 <sup>1</sup>	Veränderung CHF (LW)
<b>Nettoumsatz</b> (Mio. CHF)	<b>794.3</b>	750.5	+5.8% (+4.4%)
<b>Bruttogewinn</b> (Mio. CHF)	<b>156.5</b>	138.8	+12.8%
Bruttogewinnmarge in Prozent	19.7%	18.5%	
Ergebniszahlen vor Sondereffekten <sup>2</sup>			
<b>EBITDA</b> (Mio. CHF)	<b>127.4</b>	111.3	+14.5%
EBITDA-Marge in Prozent	16.0%	14.8%	
<b>EBIT (operatives Ergebnis)</b> (Mio. CHF)	<b>77.8</b>	61.9	+25.7%
EBIT-Marge in Prozent	9.8%	8.3%	
<b>Reingewinn</b> (Mio. CHF)	<b>57.5</b>	40.8	+40.9%
Reingewinnmarge in Prozent	7.2%	5.4%	
Unverwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	13.81	10.28	+34.3%
Verwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	13.38	9.97	+34.2%
<b>Cashflow aus operativer Tätigkeit</b> (Mio. CHF)	<b>106.0</b>	84.6	+25.2%
<b>Free Cashflow</b> (Mio. CHF)	<b>46.0</b>	32.3	+42.1%
Investitionen in Sachanlagen und immaterielles Anlagevermögen (Mio. CHF)	60.1	52.8	+13.7%
	<b>31. Dezember 2018</b>	31. Dezember 2017	Veränderung
<b>Eigenkapital</b> (Mio. CHF)	<b>678.8</b>	667.8	+1.6%
<b>Bilanzsumme</b> (Mio. CHF)	<b>1 103.1</b>	1 071.0	+3.0%
Eigenfinanzierungsgrad in Prozent	61.5%	62.4%	
Personalbestand (Anzahl FTEs)	2 294	2 260	+1.0%

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

<sup>2</sup> Restrukturierungskosten Siegfried Evionnaz.



Den vollständigen Finanzbericht finden Sie ab **Seite 53** oder als Download unter [report.siegfried.ch](http://report.siegfried.ch)

preis für Siegfried einen guten Fit darstellen und zur Steigerung unseres Unternehmenswertes beitragen.

Die Siegfried-Betriebe wurden im Berichtsjahr wieder mehrfach von der US-amerikanischen Regulierungsbehörde FDA auditiert. Die Resultate waren äusserst erfreulich. Unser Netzwerk gab auch im Berichtsjahr keinen Anlass zu Beanstandungen und erfüllt die Vorgaben der verschiedenen Regulierungsbehörden.

### Generationenwechsel in der operativen Führung

Am 31. Dezember 2018 endete die operative Tätigkeit des langjährigen Konzernchefs Dr. Rudolf Hanko. Er hat in seiner Amtszeit das Unternehmen stark verändert, vergrössert und es in die Spitzengruppe der Branche geführt. Der Wert des Unternehmens wurde in dieser Zeit vervielfacht. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung danken Rudolf Hanko, auch im Namen aller Aktionärinnen und Aktionäre und der ganzen Belegschaft, für seine erfolgreiche Tätigkeit und seinen unermüdlichen Einsatz für das Unternehmen. Der Verwaltungsrat wird Rudolf Hanko an der Generalversammlung 2019 zur Wahl in den Verwaltungsrat vorschlagen.

Am 1. Januar 2019 hat Dr. Wolfgang Wienand seine Tätigkeit als neuer Chief Executive Officer aufgenommen. Er ist bereits im Jahr 2010 in die Geschäftsleitung der Siegfried Gruppe eingetreten und hat in dieser Zeit unter anderem als Chief Scientific & Strategie Officer unsere globalen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und die Strategieentwicklung und -umsetzung der vergangenen Jahre verantwortet. In den

ersten Monaten des laufenden Jahres hat er alle Standorte besucht und dem Management und der Belegschaft seine Agenda vorgestellt. Neben den nach aussen gerichteten strategischen Ambitionen der Siegfried gemäss der Strategie «Evolve» wird er sein Augenmerk auf die Optimierung unserer internen Geschäfts- und Steuerungsprozesse legen, die mit dem rasanten Wachstum der vergangenen Jahre und der dadurch gestiegenen Komplexität Schritt halten müssen. Nicht weniger wichtig wird ihm sein, den Netzwerkgedanken – also das Zusammenwachsen aller unserer Standorte, die in Summe das jeweils beste und wettbewerbsfähigste Angebot für unsere Kunden finden müssen – weiterzuentwickeln. Dabei legt er grossen Wert darauf, dass wir bei Siegfried über die Standorte hinweg als globales Team agieren und unsere Wettbewerbsfähigkeit durch wissenschaftliche und technologische Exzellenz und Effizienz in all unseren technischen und anderen Geschäftsprozessen weiter stärken.

### Nachhaltigkeit als zentraler Unternehmenswert

Als Partner der weltweiten Pharmaindustrie legt Siegfried grossen Wert auf Nachhaltigkeit in allen Belangen. Nachhaltigkeit ist daher auch einer unserer zentralen Unternehmenswerte. Die Siegfried Gruppe erfüllt in ihrer Berichterstattung erneut vollumfänglich die Standards der Global Reporting Initiative (GRI). Dabei geht es nicht nur um die Reputation des Unternehmens, sondern auch darum, die vielfältigen Massnahmen zusammenzufassen und intern und extern zugänglich zu machen. In einer Arbeitsgrup-

pe wurde eine Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt und die neun wichtigsten Themen definiert. Dazu gehören Produktsicherheit, Umweltschutz, faire Arbeitsbedingungen inkl. Gesundheit und Arbeitssicherheit, Korruption und wettbewerbswidriges Verhalten, politische Interessensvertretung sowie die Einbindung der lokalen Bevölkerung an den verschiedenen Standorten. Sowohl die Konzernleitung (ExeCom) wie auch der Verwaltungsrat befassen sich regelmässig mit Themen, die in den Bereich Nachhaltigkeit fallen, insbesondere mit dem schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen und der Verantwortung als Unternehmen (Corporate Social Responsibility). Der Nachhaltigkeitsbericht, der auch online verfügbar ist, zeigt, dass Siegfried über ein hohes Bewusstsein für solche Zusammenhänge und ein weit fortgeschrittenes Instrumentarium verfügt, um diese in die Tat umzusetzen.

### Dank an die Belegschaft

Im Berichtsjahr war die Belegschaft der Siegfried Gruppe wiederum stark gefordert und

mit vielen Veränderungen konfrontiert. Nur so war und ist es möglich, ein kontinuierliches organisches Wachstum zu erzielen. Dieses Wachstum ist ein Verdienst unserer einsatzfreudigen und loyalen Belegschaft. An dieser Stelle danken wir der Geschäftsleitung und allen Mitarbeitenden für den grossen Einsatz, der an allen Standorten geleistet wurde.

### Ausblick

Für das laufende Geschäftsjahr 2019 erwartet die Siegfried Gruppe bei konstanten Wechselkursen ein Umsatzwachstum mindestens im mittleren einstelligen Prozentbereich und eine weitere Verbesserung der operativen Betriebsgewinnmarge (EBITDA).

Zum Schluss danken wir Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, herzlich für Ihre Unterstützung und Ihre Treue zur Firma Siegfried. Wir werden alles daran setzen, das Unternehmen auch im Berichtsjahr und darüber hinaus erfolgreich weiterzuentwickeln und weiteres Wachstum zu erzielen.

**Dr. Andreas Casutt**  
Präsident des Verwaltungsrats

**Dr. Wolfgang Wienand**  
Chief Executive Officer

## Zahlen &amp; Fakten 2018

## Umsatz

# 794.3 Mio.

Der Nettoumsatz im Jahr 2018 beträgt 794.3 Millionen Schweizer Franken.

## Umsatzveränderung gegenüber Vorjahr

# Der Umsatz ist um 5.8% gestiegen.

## EBITDA

# Der EBITDA beträgt 127.4 Millionen Franken.

## EBITDA-Veränderung gegenüber Vorjahr

# 14.5%

Die Veränderung im Vergleich zum Vorjahr beträgt +14.5%.

## EBIT

# 77.8 Mio.

Das operative Ergebnis (EBIT) beträgt 77.8 Millionen Schweizer Franken.

## EBIT-Veränderung gegenüber Vorjahr

# Der EBIT ist um 25.7% gestiegen.

## Reingewinn

# Der Reingewinn beträgt 57.5 Millionen Franken.

## Veränderung des Reingewinns gegenüber Vorjahr

# 40.9%

Die Veränderung im Vergleich zum Vorjahr beträgt +40.9%.

## Cashflow aus operativer Tätigkeit

# 106.0 Mio.

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit im Jahr 2018 beträgt 106.0 Millionen Schweizer Franken.

## Mitarbeitende

# Siegfried beschäftigt 2364 Mitarbeitende an 9 Standorten weltweit.

## Konsolidierte Bilanz

In 1 000 CHF (per 31. Dezember)	2018	2017 <sup>1</sup>
<b>Aktiven</b>		
<b>Anlagevermögen</b>		
Sachanlagen	520 597	500 209
Immaterielles Anlagevermögen	10 625	9 425
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	416	475
Finanzanlagen und übrige langfristige Anlagen	579	3 483
Aktiven aus Arbeitgeberbeitragsreserven	8 617	9 222
Latente Steuerforderungen	28 402	34 645
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>569 236</b>	<b>557 459</b>
<b>Umlaufvermögen</b>		
Warenvorräte	227 546	248 294
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	217 009	189 160
Sonstige Forderungen	38 566	35 403
Aktive Rechnungsabgrenzungen	6 373	6 034
Laufende Ertragssteuern	3 992	192
Wertschriften	30	30
Derivative Finanzinstrumente	477	296
Flüssige Mittel	39 880	34 137
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>533 873</b>	<b>513 546</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>1 103 109</b>	<b>1 071 005</b>
<b>Passiven</b>		
<b>Eigenkapital</b>		
Aktienkapital	8 514	8 422
Eigene Aktien	- 56 139	- 21 601
Kapitalreserven	79 668	74 193
Hybridkapital	255 985	255 985
Gewinnreserven	390 749	350 789
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>678 777</b>	<b>667 787</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	110 000	100 000
Langfristige Rückstellungen	28 917	16 951
Latente Steuerverbindlichkeiten	8 559	6 948
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	1 576	1 392
Rückstellungen für Leistungen aus Personalvorsorge	123 986	130 197
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>	<b>273 038</b>	<b>255 488</b>
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	69 344	71 316
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	31 887	19 221
Passive Rechnungsabgrenzungen	34 548	44 874
Derivative Finanzinstrumente	-	97
Rückstellungen für Leistungen aus Personalvorsorge	499	406
Kurzfristige Rückstellungen	10 598	6 917
Laufende Ertragssteuerverbindlichkeiten	4 418	4 899
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>151 294</b>	<b>147 730</b>
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>424 332</b>	<b>403 218</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>1 103 109</b>	<b>1 071 005</b>

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

## Konsolidierte Erfolgsrechnung

In 1 000 CHF (für das am 31. Dezember endende Geschäftsjahr)	2018	2017 <sup>1</sup>
Nettoumsatz	794 297	750 468
Herstellkosten der verkauften Produkte und Leistungen	- 637 769	- 611 657
<b>Bruttogewinn</b>	<b>156 528</b>	<b>138 811</b>
Marketing und Vertrieb	- 16 122	- 16 228
Forschung und Entwicklung	- 27 471	- 25 631
Administration und allgemeine Kosten	- 43 350	- 41 290
Übriger betrieblicher Ertrag	6 733	6 264
Anteile am Ergebnis assoziierter Gesellschaften	- 38	- 8
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>76 280</b>	<b>61 918</b>
Finanzertrag	74	35
Finanzaufwand	- 3 661	- 3 994
Währungsdifferenzen	- 2 529	- 96
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>	<b>70 164</b>	<b>57 863</b>
Ertragssteuern	- 13 854	- 17 041
<b>Reingewinn</b>	<b>56 310</b>	<b>40 822</b>
Unverwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	13.52	10.28
Verwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	13.10	9.97

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

## Kommentar

Dr. Reto Suter  
Chief Financial Officer



Nach markantem Wachstum in den Vorjahren hat Siegfried 2018 erneut ein solides Ergebnis erzielt. Mit einem Umsatz von 794.3 Millionen Franken wurde eine neue Rekordmarke gesetzt.

Im Geschäftsjahr 2018 konnte Siegfried den Umsatz auf CHF 794.3 Mio. steigern (Vorjahr CHF 750.5 Mio., +5.8% in CHF bzw. +4.4% in Lokalwährungen). Der Bruttogewinn ist überproportional gewachsen (CHF 156.5 Mio.). Dies ist auf eine höhere Auslastung, Portfolioeffekte und auch Preissteigerungen zurückzuführen.

Der EBITDA<sup>1</sup> (CHF 127.4 Mio.), EBIT<sup>1</sup> (CHF 77.8 Mio.) und Reingewinn<sup>1</sup> (CHF 57.5 Mio.) fielen deutlich höher aus als in der Vorperiode. Dieses nachhaltige Wachstum schlägt sich in einer Margenerhöhung auf allen Stufen nieder: Die EBITDA-Marge<sup>1</sup> betrug 16.0% (Vorjahr: 14.8%<sup>2</sup>). Auch die EBIT-Marge<sup>1</sup> (9.8%, Vorjahr 8.3%<sup>2</sup>) und die Reingewinnmarge<sup>1</sup> (7.2%, Vorjahr 5.4%<sup>2</sup>) haben sich markant verbessert.

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit übertrifft erstmals die CHF 100 Mio.-Grenze, er betrug im Berichtsjahr CHF 106.0 Mio. Nach Abzug der Investitionen in Sachanlagen und immaterielles Anlagevermögen resultiert ein Free Cashflow von CHF 46.0 Mio.

## Starkes, überproportionales EBITDA-Wachstum

Der Umsatz von CHF 794.3 Mio. setzt sich aus CHF 595.5 Mio. Drug Substances- und aus CHF 198.8 Mio. Drug Products-Verkäufen zusammen.

Der Bruttogewinn konnte um 12.8% auf CHF 156.5 Mio. gesteigert werden. Die Bruttogewinnmarge stieg um 1.2% auf 19.7%.

Die Marketing- und Vertriebskosten sind im Berichtsjahr trotz steigender Umsätze praktisch konstant geblieben und belaufen sich auf CHF 16.1 Mio.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten reflektieren die Wichtigkeit dieses Bereichs und sind leicht auf CHF 27.5 Mio. gestiegen.

Die Administrations- und allgemeine Kosten erhöhten sich auf CHF 43.4 Mio.

Damit resultiert ein EBITDA<sup>1</sup> von CHF 127.4 Mio., eine deutliche Steigerung um 14.5%.

## Tieferer Finanzaufwand, signifikant höherer Reingewinn

Das Finanzergebnis von CHF -6.1 Mio. fällt höher aus als im Vorjahr (CHF -4.1 Mio.<sup>2</sup>). Dies ist eine Folge der höher ausgefallenen Währungsdifferenzen (CHF -2.5 Mio., Vorjahr CHF -0.1 Mio.).

Die Aufwendungen für Fremdkapitalzinsen und Gebühren von CHF 3.5 Mio. fielen leicht tiefer aus als im Vorjahr (CHF 3.7 Mio.<sup>2</sup>). Das Finanzergebnis ist durch die Korrektur bezüglich der Erfassung der Zinseffekte aus Pensionsverpflichtungen beeinflusst. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst (Restatement).

In 2018 resultierte ein Steueraufwand von CHF 13.9 Mio. Damit resultiert ein höherer Reingewinn<sup>1</sup> von CHF 57.5 Mio., eine Steigerung von 40.9% gegenüber Vorjahr.

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie (EPS)<sup>1</sup> beträgt CHF 13.81, der verwässerte Gewinn pro Aktie<sup>1</sup> CHF 13.38 (Vorjahr EPS<sup>2</sup> CHF 10.28, verwässerter EPS<sup>2</sup> CHF 9.97).

## Deutliche Steigerung des operativen Cashflows und des Free Cashflows

Im Jahr 2018 erzielte Siegfried einen operativen Cashflow nach Veränderung des Nettoumlaufvermögens von CHF 106.0 Mio. (Vorjahr CHF 84.6 Mio.). Dies entspricht einer deutlichen Steigerung von 25.2%. Erwähnenswert ist die Lagerreduktion (CHF -19.8 Mio.) und die im Vergleich zum Vorjahr geringere Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (CHF +27.3 Mio., Vorjahr CHF +33.7 Mio.). Wie im Vorjahr wurden im vierten Quartal hohe Umsätze realisiert, sodass zum Jahresende überdurchschnittlich hohe Debitorenbestände resultierten.

Die Investitionen in Sach- und immaterielle Anlagen waren leicht höher als im Vorjahr und betragen CHF 60.1 Mio. (Vorjahr CHF 52.8 Mio.).

Für den Kauf von eigenen Aktien wurden 2018 netto CHF 29.4 Mio. aufgewendet. Bezahlte Zinsen und Bankspesen beliefen sich auf CHF 10.4 Mio. Die im April 2018 vorgenommene Ausschüttung aus der Kapitaleinlagereserve an die Aktionäre betrug CHF 10.0 Mio.

Zum Jahresende verfügte Siegfried über CHF 39.9 Mio. an flüssigen Mitteln. Die ausstehenden Darlehen beliefen sich auf brutto CHF 110.0 Mio. Somit betrug die Nettoverschuldung per Ende 2018 CHF 70.1 Mio., davon CHF 56.1 Mio. eigene Aktien. Zum Jahresende lag die Nettoverschuldung im Verhältnis zum EBITDA bei 0.56, der Eigenfinanzierungsgrad bei 61.5%. Damit verfügt Siegfried über die notwendige Verschuldungskapazität zur Finanzierung weiterer Wachstumsschritte.

Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung vom 17. April 2019 eine Ausschüttung aus der Kapitaleinlagereserve von CHF 2.60 pro Aktie vor, was basierend auf der Anzahl dividendenberechtigter Aktien zu einer Ausschüttung von rund CHF 10.7 Mio. führen wird.

<sup>1</sup> Vor Sondereffekten, Restrukturierungskosten Evionnaz.

<sup>2</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

# Das Jahr 2018 im Rückblick



## Ankündigung Führungswechsel

Siegfried kündigt an, dass Dr. Rudolf Hanko auf Ende 2018 als Chief Executive Officer der Siegfried Gruppe zurücktreten wird. Dr. Wolfgang Wienand wird zum neuen CEO der Siegfried Gruppe mit Wirkung per 1. Januar 2019 ernannt.

Aktienkurs CHF

400

350

300

250

750.5  
Mio. CHF

**Veröffentlichung Jahresergebnis 2017**  
Die Siegfried Gruppe erzielt 2017 ein Umsatz- und Margenwachstum.

## Siegfried übernimmt Produktionsstätte von Arena Pharmaceuticals GmbH in Zofingen

Per 1. April 2018 übernimmt die Siegfried Gruppe die Produktionsstätte für Fertigprodukte (Tabletten und Kapseln) inklusive aller Mitarbeitenden und Business-Verträge von Arena Pharmaceuticals GmbH in Zofingen.



Bautätigkeit

**Neues Verpackungs- und Lagergebäude in Irvine**  
In Irvine wird ein neues Gebäude bezogen. Dank der Expansion entsteht dringend benötigter Lagerplatz für neue Produkte.

Inspektionen

**Erste GMP-Inspektion in Nantong durch chinesische FDA**  
**Swissmedic-Inspektion Evionnaz**

**Inspektion in Hameln durch brasilianische Gesundheitsbehörde (ANVISA)**

**US-FDA Inspektion in Pennsville**  
**US-FDA-Inspektion in Hameln**

**US-FDA Inspektion in Malta**

**US-FDA-Inspektion in St. Vulbas**

100

Jan – März

April – Juni

377.2  
Mio. CHF

**Veröffentlichung Halbjahresergebnis**

Die Siegfried Gruppe meldet für das erste Halbjahr 2018 einen Zuwachs des Nettoumsatzes von 8.0 Prozent. Der EBITDA stieg um 20.1 Prozent auf 63.5 Mio. CHF.

794.3  
Mio. CHF

**Umsatz**  
31. Dezember 2018



**Siegfried verpflichtet neuen Chief Scientific Officer**

Dr. Jürgen Roos wird als neuer Chief Scientific Officer verpflichtet. Er wird ab 1. April 2019 als Mitglied der Konzernleitung die Verantwortung für Forschung und Entwicklung bei Siegfried übernehmen. Er folgt in dieser Funktion auf Dr. Wolfgang Wienand, der ab 1. Januar 2019 als Chief Executive Officer die Gesamtverantwortung für das Unternehmen übernimmt.

**Neues Produktionsgebäude in St. Vulbas**  
In St. Vulbas wird der Grundstein für ein neues Produktionsgebäude gelegt.

**Neues Logistikcenter in Zofingen**  
In Zofingen wird ein neues Logistikcenter in Betrieb genommen. Der neue Standort am Rand des Areals und in der Nähe der Produktionsbetriebe fördert die Effizienz.

**40 neue Laborarbeitsplätze in Zofingen**  
In Zofingen wird das Laborgebäude ausgebaut und 40 neue Laborarbeitsplätze eingerichtet. Damit wird dem zunehmenden Bedarf an Forschungs- und Entwicklungskapazität der ganzen Gruppe Rechnung getragen.

**Swissmedic-Inspektionen in Zofingen**

**US-FDA-Inspektion in Pennsville**  
**GMP-Inspektion in Hameln durch deutsche Gesundheitsbehörde (GAA)**

**GMP-Inspektion in Nantong durch chinesische FDA**

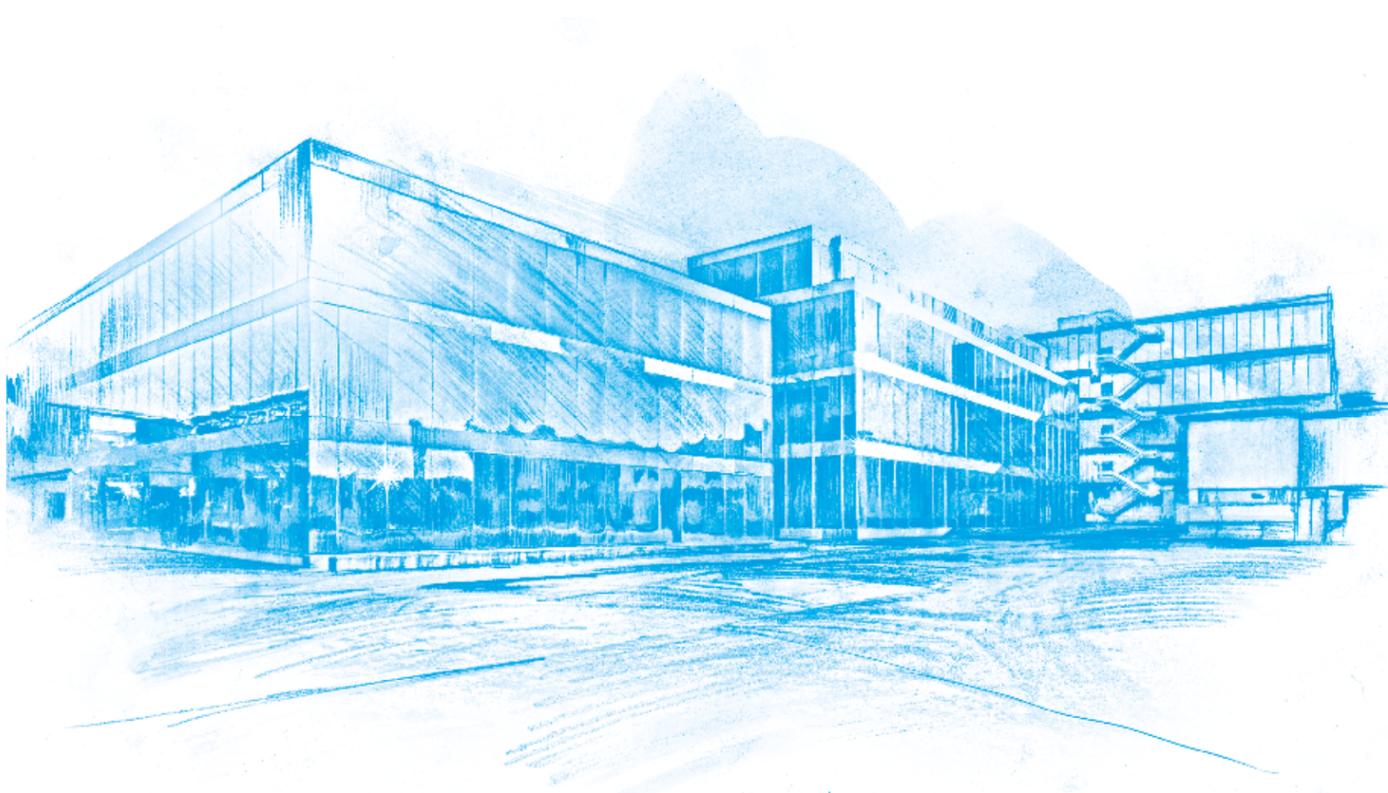
Juli–Sept

Okt–Dez



# Erstklassig in Qualität, Effizienz und Flexibilität

Ausführliche Kontaktdaten zu den Standorten finden Sie auf Seite 73.



## 1 Zofingen HQ

Das Mutterhaus: Unser Schweizer Werk in Zofingen ist die Drehscheibe, der Hub von Siegfried. Die brandneue Produktionsstätte am Hauptsitz mit der modernen, nach dem «Vertical Flow»-Prinzip konzipierten Herstellung beliefert unsere globalen Kunden mit sprichwörtlicher Schweizer Qualität. Siegfried ist in Zofingen eine angesehene Arbeitgeberin, bildet Lernende aus, kooperiert mit verschiedenen Universitäten und Fachhochschulen und trägt damit auch Verantwortung für die künftigen Generationen.



1873



555



## 2 Pennsville

Spezialist für Sprühtrocknung: Das Werk im US-Bundesstaat New Jersey stellt in erster Linie Wirkstoffe für den amerikanischen Markt her, zum Beispiel kontrollierte Substanzen, die besondere Anforderungen der verschiedenen Regulierungsbehörden erfüllen müssen. Dank seiner Sprühtrocknungskapazitäten ist Pennsville aber auch auf dem globalen Markt präsent. Mit dem PSD4 verfügt Siegfried über einen pharmazeutischen Sprühtrockner, der weltweit zu den grössten gehört und der unter cGMP-Anforderungen betrieben wird.



2005



169



## 3 Hal Far

Zentrum für feste Darreichungsformen: Malta ist unser Standort zur Herstellung fester Darreichungsformen wie Tabletten und Kapseln für den globalen Markt. Das Werk verfügt zudem über eine abgetrennte Produktionsfläche für hochwirksame Stoffe. Das Angebot reicht von Tabletten und Kapseln bis hin zu fertig verblisterten und verpackten Fertigprodukten.



2007



150



## 4 Irvine

Spezialist für die aseptische Abfüllung und Verpackung: Im kalifornischen Irvine nahe Los Angeles füllen und verpacken wir chemische und biologische Wirkstoffe in Spritzen, Vials (Durchstechfläschchen) und Glaskarpulen sowie in Tropfflaschen (mit Cap-Verschlüssen und Tipps). Von diesem Standort beliefern wir nicht nur amerikanische, sondern auch internationale Kunden und unterstützen unsere Kunden bereits in den frühen Phasen der klinischen Entwicklung.



2012



122



## 5 Nantong

Unser Standbein in Asien: Das 2013 erbaute und 2016 in Betrieb genommene Werk ist unsere cGMP-Produktionsstätte in China, die alle westlichen Länder und China beliefert. Das Angebot umfasst Forschung & Entwicklung, Pilotanlagen und die kommerzielle Produktion pharmazeutischer Wirkstoffe. Das kostengünstige Produktionsumfeld in Nantong verbessert unsere Wettbewerbsfähigkeit auf dem globalen Markt.



2013



202



9

Standorte

6

Länder

3

Kontinente

Bei der Produktion von Wirkstoffen, Zwischenstufen und Fertigprodukten verfügen wir über ein globales Netzwerk von neun Standorten in sechs Ländern auf drei Kontinenten.

Legende



Mitarbeitende



Kompetenzen

○ Pharmazeutische Wirkstoffe (APIs)

△ Zwischenstufen

⊗ Kontrollierte Substanzen

□ Orale Darreichungsformen

☆ Sterile Abfüllung



Bei Siegfried seit



### 6 Hameln

Treiber von Zukunftstechnologien: Unser Werk in Hameln ist spezialisiert auf die sterile Abfüllung flüssiger Arzneimittel in Vials (Durchstechfläschchen) und Ampullen. Zudem hat Hameln seine Geschäftstätigkeit hin zur aseptischen Abfüllung von biologischen Wirkstoffen ausgeweitet. Damit haben wir in einen attraktiven Zukunftsmarkt investiert. Zusätzlich bieten wir aus Hameln Auftragsentwicklung für Fertigformulierungen und regulatorische Dienste für injizierbare und topische (örtliche, äusserliche) Anwendungen an.



### 7 Minden

Partner für hohe Durchsatzmengen: In Minden verfügt Siegfried über grosses Know-how bei der Produktion verschiedener pharmazeutischer Wirkstoffe. World-Scale- und moderne Mehrzweckanlagen für hohe Durchsatzmengen ermöglichen zudem flexible Produktionsstrukturen. Minden ist spezialisiert auf kontrollierte Substanzen, ist aber auch in der Exklusivsynthese aktiv. Alle Abläufe entsprechen den cGMP-Richtlinien.



### 8 Evionnaz

Wirkstoffe und Zwischenstufen: Das Werk im schweizerischen Evionnaz ist unsere Produktionsstätte für chemische Entwicklung und Produktion, die unseren Kunden Zwischenstufen und pharmazeutische Wirkstoffe von wenigen Gramm bis hin zu mehreren Tonnen anbieten kann. Evionnaz ist primär in der Exklusivsynthese von patentgeschützten Wirkstoffen und Zwischenstufen tätig.



### 9 St. Vulbas

Moderne Wirkstoff-Anlagen: Das Siegfried-Werk im französischen St. Vulbas verfügt über eine breite Palette Technologien, inklusive von Cryo- und Phosgen-Reaktionen und moderne Produktionsanlagen für verschiedene pharmazeutische Wirkstoffe. Der Standort arbeitet eng mit dem Werk in Evionnaz zusammen.



## Mitten im Leben der Menschen – rund um den Erdball

Als eine der weltweit führenden CDMO\* entwickelt und produziert die Siegfried Gruppe pharmazeutische Wirkstoffe, Zwischenstufen und fertig formulierte Medikamente. Unsere Kernkompetenz liegt darin, chemische und pharmazeutische Fähigkeiten in einem Geschäftsmodell wirkungsvoll zu vereinen.

Mit unseren pharmazeutischen Wirkstoffen und Medikamenten helfen wir jährlich 40 Millionen Menschen. Siegfried kann etwa 200 der rund 1500 weltweit zugelassenen Wirkstoffe, die in der Medizin genutzt werden, produzieren. Zudem stellen wir 20 Prozent des weltweiten Bedarfs an Coffein her. Allein darüber kommen pro Jahr fast eine Milliarde Menschen in Kontakt mit Siegfried-Produkten. Wir beliefern eine breite weltweite Kundenbasis, vom Pharma-Grosskonzern bis zum kleineren biologisch-pharmazeutischen Unternehmen. Für sie entwickeln und fertigen wir Produkt-Innovationen im grossen Massstab zu Medikamenten. Unser Angebot integrieren wir nahtlos in die Wertschöpfungskette unserer Kunden. Der Name Siegfried steht dabei für höchste Qualität, Effizienz, Flexibilität und Sicherheit.

### Wirksubstanzen, der Schlüssel zur Heilung

Für ein Medikament braucht es einen Angriffspunkt im Körper, um den Heilungsprozess zu beeinflussen. Die Behandlung mit dem Medikament soll die Krankheit heilen oder zumindest die Symptome lindern. Voraussetzung dafür ist die passende Wirksubstanz. Die chemische Expertise von Siegfried besteht in der Prozessentwicklung und Produktion solcher Wirksubstanzen und deren Zwischenstufen. Unser globales Netzwerk auf diesem Gebiet umfasst Werke in Nordamerika, Europa und Asien. Dadurch profitieren unsere Kunden von Synergien und flexiblen, auf ihre konkreten Bedürfnisse ausgerichteten Lösungen.

### Medikamente bringen den Wirkstoff in den Körper

Ein Medikament ist ein Arzneimittel, das in einer bestimmten Dosierung und in einer bestimmten Darreichungsform dazu dient, Krankheiten vorzubeugen oder zu heilen. Als Medikamente dienen seit alters her bestimmte Pflanzen und Pflanzenteile sowie tierische Substanzen, in neuerer Zeit vor allem in Form von synthetischen Präparaten und biologischen Wirkstoffen. Siegfried bietet ein breites Spektrum in der Entwicklung und Herstellung von komplexen oralen und sterilen Fertigprodukten an. Besonders attraktiv sind die Geschäftsfelder der sterilen Abfüllung und der Biopharmazeutika. Fertig formulierte Darreichungsformen werden in Europa und Nordamerika produziert.

### \* Was ist eine CDMO?

Als CDMO (Custom Development and Manufacturing Organization) wird ein Unternehmen bezeichnet, das neben Prozessentwicklung (Vertragsentwicklung) auch Herstellungsdienstleistungen anbietet. Umfassende Servicedienstleistungen beginnen bereits in der Forschung und Entwicklung und beinhalten Synthese, Formulierungsentwicklung, Stabilitätsstudien oder den Transfer vom Laborprozess in die kommerzielle Anlage (engl. Scale Up). Ebenfalls Teil des Angebots ist die Verfahrensentwicklung, die die Herstellung von präklinischem F&E-Material für klinische Studien sowie die kommerzielle Produktion umfasst (Phasen I–IV).

### Produkte

## Wirkstoffe und Zwischenstufen

**Wirkstoffe** werden zur Herstellung von Medikamenten verwendet. Sie bilden den zentralen Inhaltsstoff des verabreichungsbereiten Endprodukts, der die Wirkung bei der Behandlung erzielt.

**Zwischenstufen** entstehen im Verlauf einer mehrphasigen chemischen Reaktion und sind sowohl Ergebnis des vorausgegangenen als auch Ausgangsprodukt des nächstfolgenden Reaktionsschritts.

Dank Investitionen in Kapazität und moderne Technologien ist unser weltweites Netzwerk für die Produktion von Wirkstoffen in den letzten Jahren stark gewachsen und nochmals deutlich effizienter geworden.

Standorte: Zofingen, Pennsville, Nantong, Minden, Evionnaz, St. Vulbas

## Kontrollierte Substanzen

**Kontrollierte Substanzen** sind Chemikalien, deren Herstellung, Besitz oder Einsatz durch internationale Konventionen und nationale Gesetze streng reguliert sind. Damit will man wissenschaftlichen und medizinischen Gebrauch ermöglichen, gleichzeitig aber den Missbrauch und illegalen Handel unterbinden.

Unser Portfolio-Angebot besteht im Wesentlichen aus Opiat-Derivaten, die in starken Schmerzmitteln, hauptsächlich in der Krebstherapie, Anwendung finden sowie Wirkstoffen wie Methadon und Nikotin, die in der Suchtentwöhnung eingesetzt werden. Bei diesen beiden Produktkategorien ist Siegfried Weltmarktführer.

Das Werk in Pennsville ist spezialisiert auf die Produktion von kontrollierten Substanzen und verfügt nicht nur über eine Lizenz als Hersteller, sondern auch über eine der wenigen Lizenzen für die Einfuhr der entsprechenden Rohmaterialien in die Vereinigten Staaten. Es stellt rund 50 Prozent der kontrollierten Substanzen her, welche die Siegfried Gruppe vertreibt. Die andere Hälfte der Produktion in diesem Geschäftsfeld kommt aus den Werken Zofingen und seit 2016 auch aus Minden. Mit der Integration des Standorts konnte Siegfried seine bereits starke Marktposition in diesem Bereich weiter ausbauen und ist bei Produkten wie Pseudoephedrin oder Ephedrin weltweit führend.

Standorte: Zofingen, Pennsville, Minden

# Drug Substances Drug Products

### Produkte

## Feste orale Darreichungsformen

In der Galenik – der Wissenschaft von der Zubereitung von Arzneimitteln – werden Wirkstoffe in einem Arzneimittel in der passenden Dosierung an der richtigen Stelle im Körper abgegeben. Der Wirkstoff wird dazu mit bestimmten Hilfsstoffen vermischt und dann entweder zu flüssigen, festen oder halbfesten Arzneiformen weiterverarbeitet. Im Bereich der **festen oralen Darreichungsformen** sind Tabletten und Kapseln vorherrschend.

Siegfried bietet ein gezieltes Spektrum der galenischen Entwicklung und Herstellung von festen Darreichungsformen für den globalen Markt an. Im Siegfried-Werk in Malta entstehen Kapseln und Tabletten. Das Angebot reicht von der cGMP-konformen Aufstufung und Produktion von klinischem Testmaterial über die Massenproduktion bis hin zu fertig verpackten Produkten.

Das Werk in Zofingen verfügt zudem über eine moderne Anlage für die Entwicklung hochwirksamer Fertigprodukte – ein im Wachstum begriffener Markt. Damit können wir unter einem Dach entsprechende pharmazeutische Wirkstoffe sowie Medikamente entwickeln. Solche Arzneimittel erhöhen nicht nur die Effizienz, sondern reduzieren auch unerwünschte Nebenwirkungen bei den Patienten.

Standorte: Zofingen, Hal Far

## Flüssige Darreichungsformen

**Sterile und aseptische Abfüllung** sind die Hauptaktivitäten der Firma Siegfried im Bereich der flüssigen Darreichungsformen. Sie gehören zu den anspruchsvollsten Verfahren in der galenischen Produktion und stellen höchste Anforderungen an Räume, Luftqualität, Personal, Ausgangsmaterialien und Oberflächen.

Siegfried verfügt über modernste Produktionsanlagen in Hameln (Deutschland) und Irvine (USA), in denen alle Kundenbedürfnisse für Injektionsmittel abgedeckt werden können.

Unsere Fabriken in Irvine und Hameln fokussieren auf Ampullen, Durchstechfläschchen (Vials) und neu auch auf abgefüllte Spritzen (Prefilled Syringes). Irvine ist zusätzlich spezialisiert auf anspruchsvolle Pharmazeutika wie Augenheilmittel und Hilfsmittel für die gezielte Freisetzung von Wirkstoffen. In Irvine entstehen zudem Emulsionen, Salben und Gels. Siegfried weitet die technologische Basis an diesem Hightech-Standort durch die Installation weiterer Anlagen laufend aus.

Die Betriebsstätte in Hameln bietet in der sterilen Abfüllung eine breite Palette zusätzlicher Dienstleistungen an. Diese umfassen Produktentwicklung, Laborleistungen, präklinische und klinische Studien, einen vollständigen Zulassungsservice inklusive der Pflege bestehender Zulassungen bis hin zur Versorgung mit Wirkstoffen sowie Fertigprodukten und der Freigabe.

Standorte: Irvine, Hameln

## Dienstleistungen

### Exklusivsynthese (Single Client)

Siegfried verfügt über langjährige Erfahrung in der Produktion von kundenspezifischen Wirkstoffen und Zwischenstufen. Unsere Dienstleistungen im Bereich der Exklusivsynthese umfassen:

- **Prozess- und chemische Entwicklung:** Wir verhelfen unseren Kunden zu einem skalierbaren, kosteneffizienten und robusten chemischen Produktionsprozess, der den Marktbedürfnissen ihres Produkts gerecht wird.
- **Analytische Entwicklung:** Für effiziente und robuste Prozesse setzt Siegfried die notwendigen analytischen Parameter und Kontrollen ein.
- **Pilotanlage und Aufstufung:** Siegfrieds Kernkompetenz liegt dabei in der Überführung eines chemischen Prozesses ab seiner Entwicklung in einen kosteneffizienten und robusten industriellen Produktionsprozess.
- **Kommerzielle Herstellung:** Für die zuverlässige und effiziente Belieferung mit Qualitätsprodukten bieten wir unseren Kunden vielseitige cGMP-Produktionsmöglichkeiten und robuste, für spezifische Marktbedürfnisse geeignete Produktionsprozesse an.

### Portfolio-Angebot (Multi Client)

Wir bieten ein grosses Portfolio von Wirksubstanzen und Kontrollierten Substanzen an, das insbesondere Anästhetika, Mittel für die Schmerz- oder Suchttherapie, für Krankheiten des zentralen Nervensystems und der Atemwege sowie Coffein für die Nahrungsmittelindustrie enthält. Das Angebot besteht im Wesentlichen aus Opiat-Derivaten, die in starken Schmerzmitteln (hauptsächlich für

die Krebstherapie) Anwendung finden sowie Wirkstoffen wie Methadon und Nikotin für die Suchtentwöhnung. Bei diesen Produktkategorien ist Siegfried Weltmarktführer. Unser führendes Know-how im Bereich Kontrollierte Substanzen und unsere ausgezeichnete regulatorische und qualitative Compliance machen Siegfried zum idealen Partner auf diesem Gebiet.

Standorte

-  Zofingen
-  Pennsville
-  Nantong
-  Minden
-  Evionnaz
-  St. Vulbas



## Dienstleistungen

### Vertragsentwicklung und -herstellung

Siegfried bietet ein breites Know-how in komplexen oralen und sterilen Darreichungsformen für die kundenspezifische Entwicklung, Herstellung und Verpackung. Unsere Dienstleistungen umfassen:

- **Pharmazeutische Entwicklung:** Wir bieten unseren Kunden ein umfassendes Spektrum an pharmazeutischen Entwicklungsdienstleistungen, sei es im Bereich komplexe orale Darreichungsformen oder in der Entwicklung von standardisierten und komplexen injizierbaren und ophthalmischen Formulierungen.
- **Analytische Entwicklung:** Unsere Spezialisten der analytischen Entwicklungsabteilung für Fertigformulierungen arbeiten eng mit der pharmazeutischen Entwicklung zusammen, wodurch das Produkt in jeder Phase seines Entwicklungsprozesses umfassend unterstützt wird.
- **Aufstufung und Produktion für klinische Studien:** Siegfrieds Kernkompetenzen liegen in der Überführung eines chemischen Prozesses ab seiner Entwicklung in einen kosteneffizienten und robusten industriellen Produktionsprozess sowie in der Unterstützung zur Bereitstellung von klinischem Versuchsmaterial.
- **Prozess- und analytischer Transfer:** Wir planen und gestalten unsere Prozesse bereits während der Entwicklung so, dass eine erfolgreiche Aufstufung und der Transfer in die kommerzielle Produktion gewährleistet werden können. Siegfried unterstützt und betreut den kompletten Transfer eines Produkts zur Produktionsstätte auf Malta oder auch direkt zum Kunden.

- **Kommerzielle Produktion und Verpackung:** Sowohl in Malta als auch in Zofingen stehen viele hochmoderne Technologien und Geräte zur Verfügung, um verschiedenste komplexe orale Darreichungsformen herzustellen. In Hameln und Irvine bietet Siegfried aseptische Auftragsproduktion für die pharmazeutische und biotechnologische Industrie und unterstützt damit die gesamte Wertschöpfungskette für aseptische Dienstleistungen von einfachen bis komplexen Formulierungen.

### Lizenzierung

Für die Portfolio-Erweiterung bieten wir unseren Kunden ausgewählte orale und sterile Darreichungsformen kommerziell an. Zudem verfügt Siegfried über Registrierungs-dossiers und ein Common Technical Document (CTD) für sämtliche Produkte.

Standorte

-  Zofingen
-  Hal Far
-  Irvine
-  Hameln



## Unsere Produkte verbessern das Leben vieler Patienten

**Siegfried produziert den Wirkstoff für den führenden Gerinnungshemmer.**

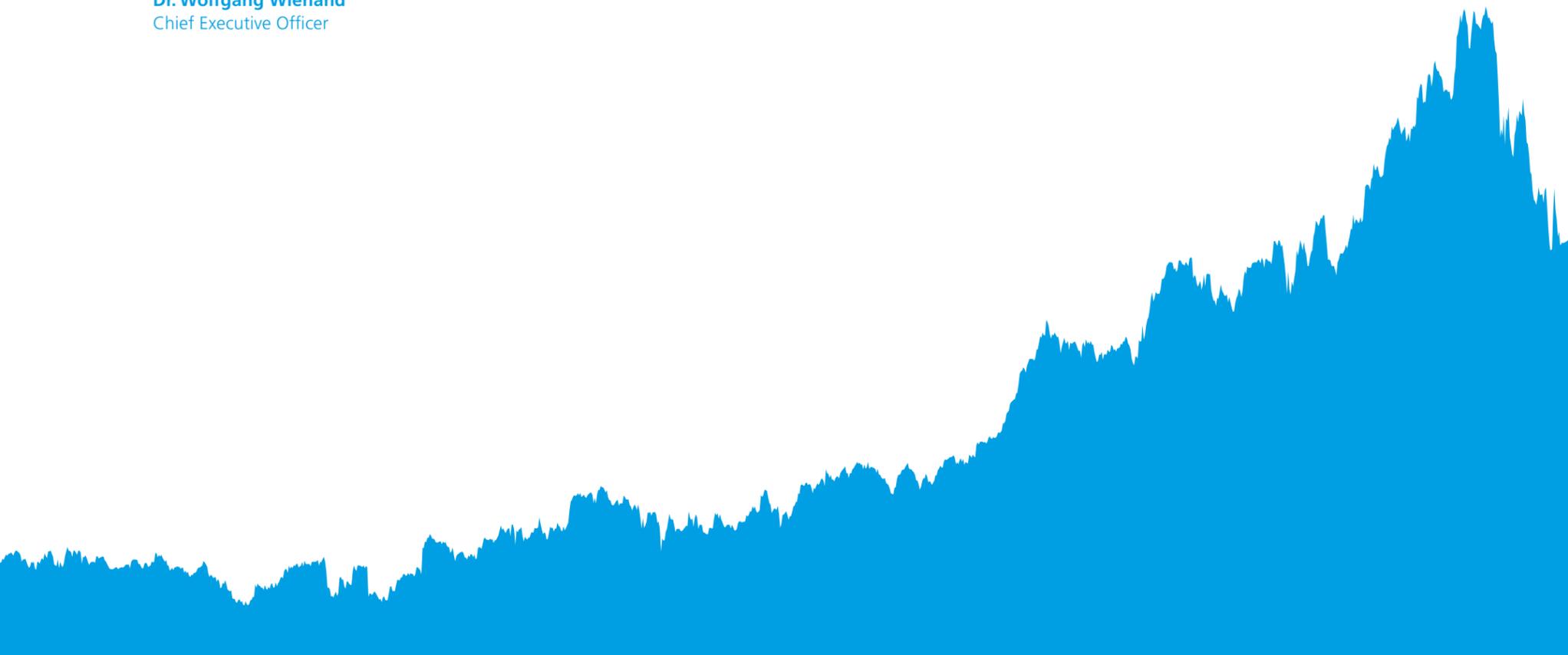
- Schlaganfälle nehmen epidemische Ausmasse an:
- 1 von 6 Personen weltweit wird einmal im Leben einen Schlaganfall erleiden.
  - Jedes Jahr erleiden 15 Millionen Menschen weltweit einen Schlaganfall; 5.8 Millionen Menschen sterben daran.
  - Bis zu 15% der Patienten, die einen Schlaganfall überleben, erleiden innerhalb eines Jahres einen weiteren Schlaganfall.

Millionen von Patienten sind auf unsere zuverlässige Lieferkette angewiesen, um ihr Rückfall-Risiko signifikant zu reduzieren.

# «Wir erwarten 2019 weiteres Umsatzwachstum.»

Dr. Wolfgang Wienand  
Chief Executive Officer

Entwicklung Siegfried-Aktienkurs  
31. Dezember 2013 – 31. Dezember 2018



Aktienkurs 2013

161.6  
CHF

Siegfried-Aktie  
Stand 31. Dezember 2013

Aktienkurs 2018

336.0  
CHF

Siegfried-Aktie  
Stand 31. Dezember 2018

Steigerung

107.9  
%

Veränderung  
Zeitraum 2013–2018



# Weltweit in der Spitzengruppe behaupten

**Siegfried hat 2018 erneut sehr gut gearbeitet. Die Strategie «Evolve» hat somit bereits in den ersten beiden Jahren die Feuertaufe mehr als bestanden. Beste Voraussetzungen, um unser ambitioniertes Ziel zu erreichen: stärker als der Markt wachsen, um uns weltweit als Spitzen-CDMO (Custom Development and Manufacturing Organization) zu behaupten.**

Wolfgang Wienand, Siegfrieds CEO, formuliert die Vision seines Unternehmens klar: «Siegfried wird zur ersten Adresse für Pharmaunternehmen verschiedener Grösse und stösst im Weltmarkt in die Spitzengruppe der CDMO vor. Dieses hohe Ziel wird uns alles abverlangen. Dank des besten Teams und unseres hervorragenden Netzwerks wird uns dies gelingen.» Die Chancen stehen gut, dass die Siegfried Gruppe ihre Ambition realisieren kann. Siegfried ist in einem attraktiven Segment unterwegs: sowohl der Pharma- als auch der Outsourcingmarkt wachsen, letzterer sogar stärker als der erste (mehr dazu im Kapitel «Markt» auf Seite 16). Zudem ist der CDMO-Markt stark fragmentiert, mit vielen zum Teil kleinen Anbietern; die fünf grössten kommen lediglich auf einen Marktanteil von unter 15 Prozent. In diesem Umfeld will und kann Siegfried eine aktive Rolle spielen. Dies erfordert allerdings, dass das Unternehmen weiterhin aus eigener Kraft überdurchschnittlich wächst – beim Umsatz und beim Ertrag. Denn Grösse ist ein entscheidender Faktor. Sie treibt nicht nur die Profitabilität, sondern sorgt auch für Kapitalstärke bei Akquisitionen und schafft Produktionskapazitäten für die nötige betriebliche Flexibilität. Die Strategie «Evolve» wird diese Fähigkeiten nachhaltig sichern.

### «Expect more»: der Kundenfokus als Kern

Bei Siegfried stehen die Kunden im Zentrum. Wir wollen uns zur führenden kundenzentrierten Organisation entwickeln. Verschiede-

ne Qualitäten bilden dabei unser Fundament: Wir suchen unablässig nach den besten Lösungen und streben nach wissenschaftlicher und technologischer Exzellenz. Unsere Werke produzieren effizient und auf höchstem Niveau. Wir integrieren unsere Lösungen nahtlos in die Wertschöpfungskette der Kunden und zeichnen uns durch hohe Liefertreue aus. Wir sind kompromisslos bei der Produktqualität und der Sicherheit. Für die Erfüllung all dieser Qualitäten spielen die Menschen bei Siegfried eine zentrale Rolle. Deshalb investieren wir seit geraumer Zeit in die Fähigkeiten der Teams und in die Führungskultur (mehr dazu im Kapitel «Organisation» auf Seite 22).

### Fokus auf klare Handlungsfelder

Wie will nun Siegfried die Strategie «Evolve» in den kommenden Jahren umsetzen und damit weiterhin nachhaltig profitabel wachsen? Im Fokus stehen die Verbreiterung des Technologieportfolios, eine bessere Integration aller unserer Services und Fähigkeiten in unser Kundenangebot und das Wachstum durch Akquisitionen.

Damit liefert die Strategie «Evolve» ein Schachbrett von Optionen, die wir – je nach Opportunität und Wertgenerierung – spielen können. Während Siegfried gewisse Optionen selber beeinflussen kann (organisches Wachstum, technologische Basis), liegen andere nicht in unserer Hand. Die Vielzahl von möglichen Wachstums- und M&A-Pfaden, die Siegfried unabhängig voneinander verfolgen kann, erhöht die Wahrscheinlichkeit für den Abschluss einer Transaktion, die nachhaltig Wert generiert.

### Akquisitionen im stark fragmentierten Markt

Gezielte Akquisitionen sollen auch in Zukunft einen wesentlichen Anteil am Wachstum der Siegfried Gruppe haben. Auf diese Weise kann das Unternehmen rasch Marktanteile gewinnen, dank der daraus entstehenden Synergien das globale Produktionsnetzwerk

stärken und ihre Position unter den führenden integrierten CDMO weiter stärken.

Die Siegfried Gruppe analysiert den M&A-Markt ihrer Industrie und alle relevanten Transaktionen kontinuierlich. 2018 hat Siegfried keine Transaktion getätigt, da wir als disziplinierter Käufer nur dann eine Akquisition ins Auge fassen, wenn Asset-Qualität und Transaktionswert der Unternehmung im Einklang stehen und langfristigen Unternehmenswert schaffen. Die intern zugrunde gelegten Kriterien waren für Siegfried bei keiner der möglichen Transaktionen auf dem M&A-Markt erfüllt. Viele Transaktionen sind in der jüngeren Vergangenheit zu sehr hohen Bewertungen erfolgt, die sogar deutlich höher lagen als das Bewertungsniveau auf den Eigenkapitalmärkten, die ihrerseits 2018 über weite Strecken ebenfalls auf Rekordniveau lagen.

Biopharmaceuticals gewinnen zunehmend an Bedeutung. Dieser Markt wird in den kommenden Jahren stark wachsen (mehr dazu im Kapitel «Markt» auf Seite 16). Seit einigen Jahren investiert Siegfried konsequent in dieses Marktsegment, unter anderem in die Fertigformulierung dieser Substanzmasse in unserem Werk in Hameln. Siegfried wird sich durch selektive Investitionen bestimmte Teile des Biologics-Markts weiter zugänglich machen. Bei passenden Bedingungen ist auch eine entsprechende Akquisition denkbar.

Auch auf dem Gebiet der Produktion von fertig formulierten Medikamenten streben wir weiteres Wachstum an. Sowohl bei den festen oralen Darreichungsformen (Tabletten, Kapseln) als auch bei der sterilen Abfüllung flüssiger Wirkstoffe sehen wir Opportunitäten für weitere Expansion. Über externe Verstärkungen, vor allem in den USA und in Europa, kann sich Siegfried den Zugang zu grösseren, wettbewerbsrelevanten Kapazitäten und Technologien verschaffen und auch hier die kritische Grösse erreichen. Hand in Hand mit dieser Expansion wollen wir unsere Entwicklungskompetenzen stärken.

In Summe kann Siegfried eine Vielzahl von möglichen M&A-Pfaden verfolgen. Diese Pfade schliessen sich gegenseitig nicht aus. Im Gegenteil, sie können nach bester Wertschaffungslogik und Verfügbarkeit von Assets implementiert werden. Dieser Umstand erhöht die Wahrscheinlichkeit für Siegfried, eine Transaktion abzuschliessen, die nachhaltig Wert generiert.

### Optimiertes Angebot und erweitertes Technologieportfolio

Mit gezielten internen Massnahmen und starken Partnerschaften will Siegfried zum Wachstum der kommenden Jahre beitragen. Im Bereich der Wirkstoffproduktion werden wir die Anlagen des Werks in Nantong hochfahren und damit zur Profitabilität des Gesamtunternehmens beitragen. Des Weiteren werden wir unser Technologieportfolio gezielt ausbauen, um unsere Stellung als strategischer Partner der Kunden zu stärken. Beim Handling hochwirksamer Wirkstoffe steht die Sicherheit für Mitarbeitende und Kunden im Vordergrund. Wir investieren in Technologien wie Mikronisierung (Verkleinerung von Wirkstoff-Partikeln) sowie die Herstellung von hochwirksamen Wirkstoffen und finalen Darreichungsformen. Im Bereich der aseptischen Abfüllung geht es um Technologien für die Abfüllung von Biopharmaceuticals. In Zofingen haben wir im Berichtsjahr 40 neue Laborarbeitsplätze eingerichtet und damit die entsprechende Kapazität massiv erhöht. Ebenfalls im Berichtsjahr wurde das neue, moderne Logistikgebäude fertiggestellt. Es liegt nahe an den Produktionsbetrieben, was zu kürzeren Wegen führt und die Prozesse vereinfacht. In Hameln entstehen – wie bereits erwähnt – neue Einrichtungen für das Abfüllen biologisch hergestellter Substanzen. In Irvine erweiterten wir die Produktionsflächen und installierten zusätzliche Anlagen, um die Kapazitäten zu steigern.

### Der globale CDMO-Markt



Die CDMO-Wettbewerbslandschaft ist stark fragmentiert: Die Top 5-Player haben weniger als 15% Marktanteil.

### Die Strategie «Evolve» auf einen Blick: Handlungsfelder

Akquisition Drug Substance	— Weiteres akquisitorisches Wachstum im Bereich «small molecule» Drug Substance — Abhängig von Verfügbarkeit, Aquisition einer kleinen Produktionsstätte für Biologics
Akquisition Drug Product	— Akquisitorisches Wachstum in oralen Darreichungsformen und steriler/aseptischer Abfüllung in Europa und den US
Organisches Wachstum in Biologics (Drug Product)	— Organische Expansion in angrenzende Bereiche: aseptische Abfüllung («fill & finish») wie auch Formulierungsentwicklung für Biologics
Investitionen in Technologien	— Weiterentwicklung der technologischen Basis in der Herstellung von «small molecules» (z.B. Mikronisierung, hochpotente Wirkstoffe)

# Interview

## Dr. Wolfgang Wienand Chief Executive Officer



Wir müssen im Tagesgeschäft erstklassig sein und gleichzeitig dafür sorgen, dass wir mit der laufenden Konsolidierung Schritt halten können. Wer einen Konsolidierungsprozess aktiv gestalten will, muss fit sein. Wir sind fit.

# Interview

**Dr. Wolfgang Wienand**  
Chief Executive Officer

Dieses Interview mit unserem CEO Dr. Wolfgang Wienand ist auch zu finden auf: [report.siegfried.ch](http://report.siegfried.ch)

**Siegfried ist in einem sehr fragmentierten Markt tätig. Die zehn grössten Firmen decken weniger als 20 Prozent des Marktes ab. Ist das Fluch oder Segen für Sie?**

Es ist richtig, dass der CDMO-Markt (Custom Development and Manufacturing Organization) immer noch stark fragmentiert ist, obwohl in den letzten zehn Jahren zahlreiche Akquisitionen und Merger stattgefunden haben. Für Siegfried beinhaltet diese Situation verschiedene Herausforderungen. Wir müssen im Tagesgeschäft erstklassig sein und gleichzeitig dafür sorgen, dass wir mit der laufenden Konsolidierung Schritt halten. Wer in einem Konsolidierungsprozess aktiv mitmachen will, muss fit sein. Wir sind fit.

**Wie würden Sie diese Fitness charakterisieren?**

Wir können auf unsere eigenen Erfahrungen zurückgreifen. Wer Firmen akquirieren und integrieren will, muss im Tagesgeschäft gut aufgestellt und in der Lage sein, Ressourcen freizusetzen. Das ist uns bei der vor etwas mehr als einem Jahr abgeschlossenen

Integration der BASF-Standorte hervorragend gelungen. Zusätzlich muss ein akquisitionswilliges Unternehmen finanziell robust sein, um keine Abenteuer eingehen zu müssen bei der Finanzierung. Auch diesbezüglich ist Siegfried fit.

**Haben auch die Veränderungen auf der Kundenseite, also bei den weltweit tätigen Pharmafirmen, einen Einfluss auf die Entwicklungen in der CDMO-Branche?**

Auf jeden Fall. Die Pharmaindustrie hat bereits konsolidiert. Trotzdem sehen wir weiter sehr kostspielige Übernahmen. Therapien und Medikamente werden immer komplexer. In dieser Situation konzentrieren sich die Pharmaunternehmen zunehmend auf die Forschung, die klinische Entwicklung und die Vermarktung. Die eigene Produktionstätigkeit verliert an Bedeutung und wird nicht mehr als strategisch angesehen. Da kommen wir als Dienstleister und Problemlöser ins Spiel, der diese Aufgaben für die Pharmafirmen übernimmt.

**Die Pharmafirmen geben uns Marge ab, die sie bei eigener Produktionstätigkeit einbehalten könnten. Weshalb geht der Trend trotzdem zum Outsourcing?**

Es ist äusserst wichtig, dass unsere Kunden ihr Produkt zeitgerecht und in der gewünschten Qualität geliefert bekommen. Das ist aber nur ein Teil der strategischen Zusammenarbeit. Wir senken für unsere Kunden die Komplexität ihrer Lieferkette, weil sie uns alle Aspekte rund um die Herstellung – Beschaffung, Entwicklung, Synthese/Formulierung, Compliance und Logistik – überlassen können. Wir ersparen ihnen teure Investitionen, senken ihr finanzielles Exposure und ihr Risiko. Diese Erkenntnis

setzt sich mehr und mehr durch. Outsourcing ist heute für grosse Pharmafirmen keine Variante im Notfall mehr, sondern ein eingespieltes, anerkanntes Business-Modell.<sup>1</sup>

**Die Strategie «Evolve» umfasst aber noch Aspekte, die nicht direkt mit diesen Anforderungen zu tun haben.**

Das mag auf den ersten Blick so aussehen. Letztlich ist es aber Teil einer strategischen Partnerschaft, möglichst viele Bedürfnisse unserer Kunden befriedigen zu können. Ein möglichst breites Angebot aus einer Hand vereinfacht unseren Kunden das Outsourcing und spart damit Ressourcen. Deshalb wollen wir uns technologisch verbreitern, und deshalb wollen wir auch wachsen. Die Zusammenarbeit mit grossen strategischen Kunden auf breiter Basis braucht neben einer ausreichenden Anlagenverfügbarkeit eine starke, eingespielte Organisation, um in der geforderten Kadenz agieren zu können und flexibel zu sein. Wir wollen ein strategischer Zulieferer und Partner für unsere Pharmakunden sein, der die hohen technologischen, qualitativen, entwicklungstechnischen und logistischen Anforderungen erfüllt. Dafür werden wir auch unser Technologieportfolio weiter ausbauen.

**Jetzt haben wir viel über Hardware gesprochen. Sie sind in den ersten drei Monaten im neuen Amt an alle Standorte gereist. Wie fit sind die Menschen bei Siegfried?**

Lassen Sie mich das als ehemaliger Leistungssportler wie folgt beantworten: Siegfried und die Siegfried-Mitarbeitenden spielen in der ersten Liga. Dennoch gibt es noch Luft nach oben, Möglichkeiten zur Verbesserung, Prozesse, die noch nicht ausreichend eingespielt sind oder Marktchancen, die noch nicht vollständig genutzt werden.

Wir müssen hart an uns arbeiten, um in dieser ersten Liga ganz nach vorne zu kommen, und dann müssen wir hart an uns arbeiten, um uns dort halten zu können. Es ist nie fertig. Wer hohe Ziele hat, hat auch viel zu verbessern, viel Trainingsbedarf. Immer.

**Was sind Ihre Ziele für Siegfried im Geschäftsjahr 2019?**

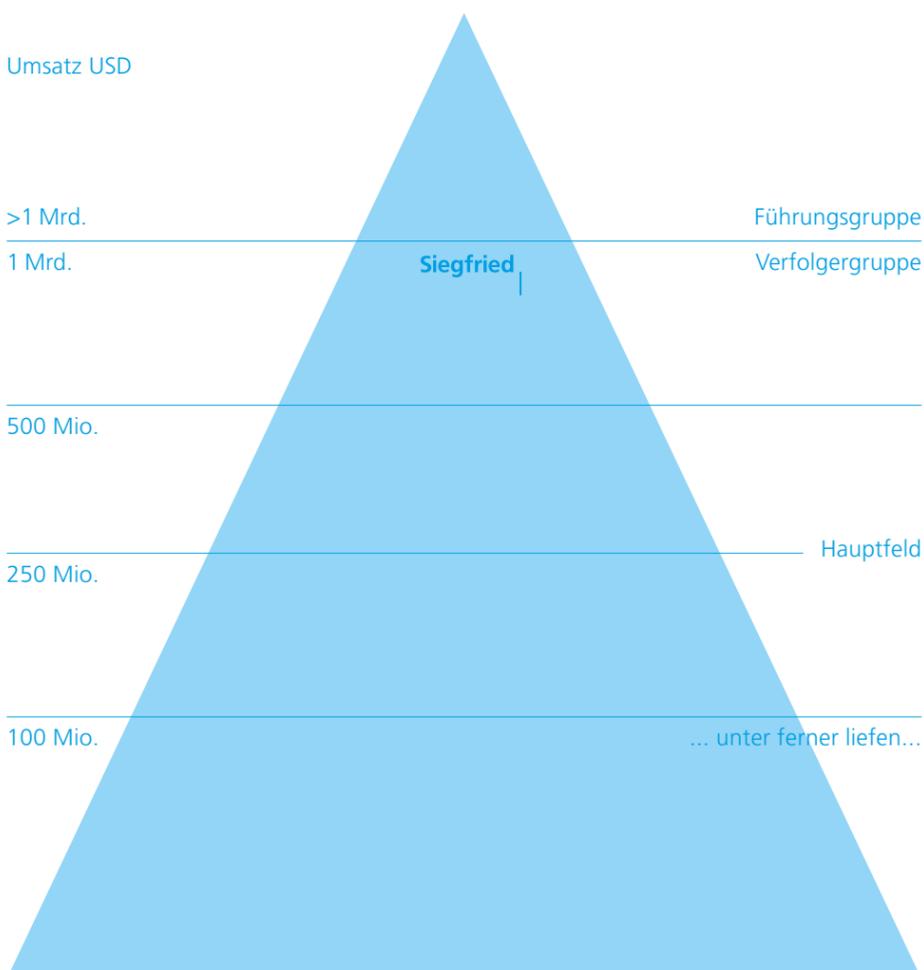
Vieles haben wir schon angesprochen. Strategisch werden wir den bewährten «Evolve»-Pfad weitergehen und möglichst bald die nächsten Wachstumsschritte machen, ohne das Unternehmen irgendwelchen Abenteuern auszusetzen. Intern arbeiten wir an unserer Wettbewerbsfähigkeit und an unserer Kundenorientierung. Wir erstellen konkrete Massnahmenpläne für jeden Standort der Siegfried Gruppe, um das Netzwerk als Ganzes zu optimieren. Ich bin überzeugt, die Siegfried Gruppe wird Ende dieses Jahres auf ihrem Weg an die Spitze wieder ein gutes Stück weitergekommen sein.

**Gibt es für Sie auch ganz persönlich Ziele?**

Ich habe mir persönlich – nebst den geschilderten Zielen für das Unternehmen – für dieses Jahr zwei Dinge vorgenommen: Teamgeist zu fördern und ihn vorzuleben. Denn wir wollen das stärkste Team in unserer Industrie werden. Und zweitens mit möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kontakt zu treten, damit sie mich kennenlernen können und ich ihre Bedürfnisse und Anliegen verstehe. Bei beiden Zielen bin ich schon jetzt sehr weit gekommen. Das freut mich sehr.

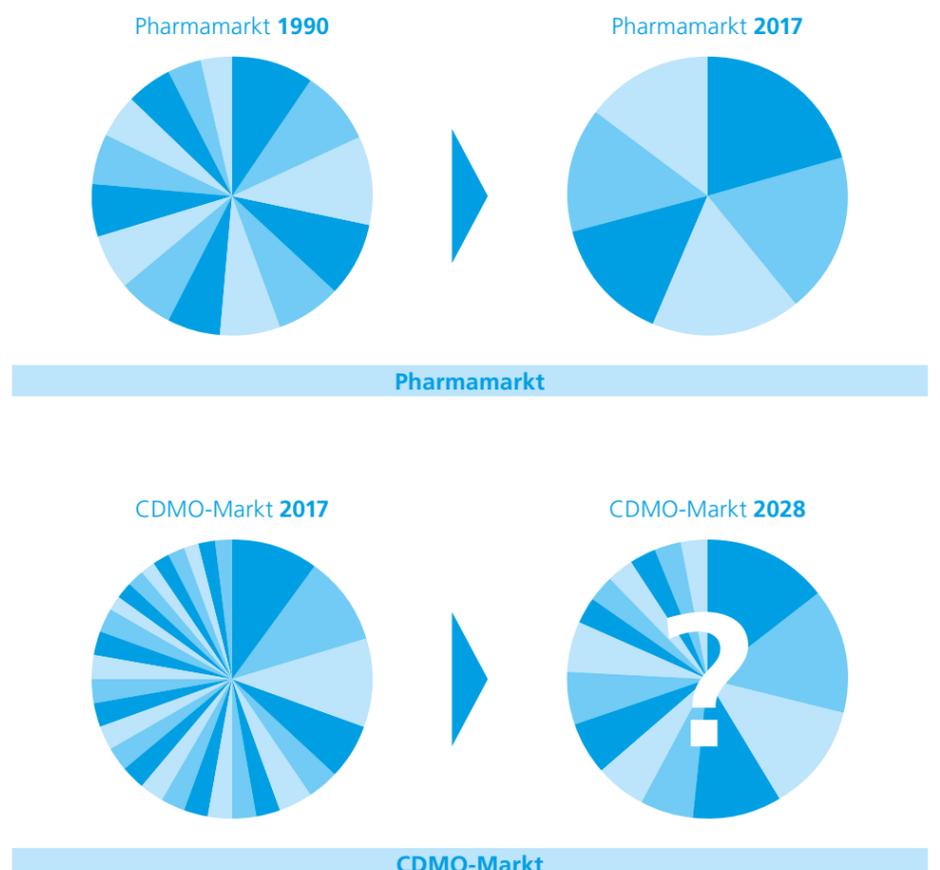
<sup>1</sup> Mehr dazu finden Sie in der Grafik «Siegfried als Rückversicherer» auf Seite 18

**Siegfrieds Position in der Wettbewerbslandschaft**



**Fragmentierung Pharma- und CDMO-Markt**

Die Fragmentierung und anschliessende Konsolidierung, die im Pharmamarkt bereits stattgefunden hat, findet nun auch im CDMO-Markt statt.



# Vielversprechende Marktperspektiven

Die Prognosen für den Pharma- wie auch für den CDMO<sup>1</sup>-Markt sind sehr gut. Letzterer ist zudem stark fragmentiert und eröffnet Kaufoptionen. Beste Perspektiven für Siegfried, signifikant weiter zu wachsen.

Die pharmazeutische Branche befindet sich im Umbruch. Veränderte Kundenbedürfnisse und fundamentale Entwicklungen in der Industrie werden dem CDMO-Markt in den kommenden Jahren weitere positive Impulse verleihen. Führende Pharmaunternehmen konzentrieren sich immer stärker auf Forschung und klinische Entwicklung sowie auf das Marketing. In der Folge lagern sie eigene Produktionskapazitäten aus. Durch dieses strategische Outsourcing vermindern sie Investitionen in Produktionsanlagen und können so ihre Rendite auf das eingesetzte Kapital verbessern. Zahlen belegen diese Einschätzung: Während der Umsatz dieser Firmen in den letzten zehn Jahren weltweit um fast 30 Prozent wuchs, erweiterten sie ihre Produktionsanlagen in Form von gebundenem Kapital lediglich um knapp 10 Prozent. Dafür gibt es gute Gründe: Die hohe Komplexität, die Risiken in der klinischen Entwicklung und der Zwang zu höchster Qualität bei gleichzeitig tiefen Herstellungskosten bewegen die Pharma-Unternehmen zum Outsourcing. Letzteres gilt umso mehr für die Phase nach Auslaufen des Patentschutzes: Erfahrungsgemäss sinken die Verkaufspreise im Wettbewerb mit Generika um bis zu 95 Prozent. Sollen Margen nur annähernd erhalten bleiben, sind Kostensenkungen ein Muss. In diesem Kontext gewinnt auch das vorausschauende Life-Cycle-Management an strategischer Bedeutung, wozu Unternehmen wie Siegfried mit ihrem integrierten Geschäftsmodell als strategische Partner prädestiniert sind.

Ein weiterer Markttrend ist bei neuen, innovativen Medikamenten zu beobachten. Solche stammen vielfach von kleinen oder mittelgrossen pharmazeutischen Unternehmen und Startups, die weder über eine Prozessentwicklung noch über eigene Produktionskapazitäten verfügen. Auch diese Entwicklung spielt der CDMO-Branche in die Hände. Zudem ist davon auszugehen, dass die zunehmende Komplexität neuartiger medizinischer Therapien Unternehmen respektive strategische Partner wie Siegfried notwendig machen, die dank ihres umfassenden Angebots für Wirkstoffe und Medikamente in der Lage sind, Produkte in höchster Quali-

tät bei möglichst tiefen Kosten in möglichst kurzer Zeit auf den Markt zu bringen.

**Ausgezeichnete Wachstumsaussichten**  
Statistiken der OECD<sup>2</sup> mit Zahlen für den Referenzmarkt USA rechnen mit einem jährlichen Wachstum (CAGR) des Gesundheitsmarktes von rund 5 Prozent. Gleiches gilt auch für den für Siegfried relevanten Pharma- und Medizintechnologie-Sektor. Noch deutlicher wird der CDMO-Markt bis 2022 mit jährlich 6.2 Prozent (CAGR) wachsen<sup>3</sup>. Alle CDMO-Segmente und alle Regionen werden dabei zulegen – die fertig formulierten Medikamente etwas stärker als die Wirkstoffe. Den grössten Zuwachs erwarten wir bei den sterilen und aseptischen Darreichungsformen. Hier investieren wir laufend in neue Kapazitäten und Fähigkeiten. Einer der wesentlichen Treiber des überdurchschnittlichen Wachstums des CDMO-Sektors sind – neben dem strategischen Outsourcing – innovative Wirkstoffe und Medikamente. Für die CDMO-Industrie heisst dies, dass sie unter anderem ihre Technologiebasis ausweiten muss, um die steigenden Anforderungen an die Entwicklungs-, Herstellungs- und Prozessqualität zu erfüllen (mehr dazu im Kapitel «Strategie», Seite 13).

**Günstige Konstellationen für Siegfried**  
Alles in allem darf man mit Recht folgern, dass das Marktumfeld für Siegfried günstige Voraussetzungen schafft, die ambitionierten Wachstumsziele zu erreichen. Die Strategie «Evolve» (mehr dazu siehe Kapitel «Strategie», Seite 13) ist die Antwort auf die beschriebenen Trends. Die zunehmende Komplexität des Geschäfts und die beträchtlichen Entwicklungsrisiken motivieren Pharma-Grosskonzerne wie auch kleinere Unternehmen, mit strategischen Partnern für voll integrierte Lösungen zu kooperieren – von der Entwicklung in einem frühen Stadium bis hin zur industriellen Produktion.

<sup>1</sup> Custom Development & Manufacturing Organization  
<sup>2</sup> OECD, Global Data 2016, www.stats.oecd.org  
<sup>3</sup> EvaluatePharma World Preview 2018; Visiongain Market Report – Pharmaceutical Contract Manufacturing Market 2017

## 3 Fragen an

**Marianne Späne**  
Head Business Development,  
Marketing & Sales



### Bei den Pharmafirmen sehen wir eine wachsende Bereitschaft, Dienstleistungen für die Entwicklung und Produktion von Wirkstoffen und fertig formulierten Medikamenten auszulagern. Wie äussert sich dies im Bereich Business Development?

Auf der einen Seite sehen wir ein wachsendes Interesse unserer grösseren Pharmakunden, ihre Aktivitäten auszulagern und mit strategischen Partnerschaften ihre Anzahl Lieferanten zu reduzieren. Deshalb erwartet der Kunde, dass eine Custom Development and Manufacturing Organization (CDMO) wie Siegfried ein breites Portfolio an technischen Fähigkeiten mit mehreren Sites zur Verfügung stellt und ein hohes Qualitätsbewusstsein zeigt. Siegfried kann die ganze Wertschöpfungskette von der Zwischenstufe bis hin zum fertig formulierten Medikament abdecken, mit einem übergreifenden Qualitätssystem.

Auf der anderen Seite sehen wir auch einen wachsenden Trend von kleineren und mittleren Firmen – oft auch «emerging pharma» – die einen Hersteller mit Produktionskompetenz suchen. Mit Business Excellence-Programmen ermöglichen wir nicht nur ein Life-Cycle-Management für die Produkte, die sich dem Patentablauf nähern oder sich bereits im Patentablaufzyklus befinden, sondern auch eine interessante Plattform für generische Firmen. Wir können somit ein

breites Kundenportfolio bedienen und sehen in diesem Trend ein grosses Potenzial für Siegfried. Da wir uns in einem regulierten Umfeld befinden, kann dieser Trend oft nicht mit der gewünschten Geschwindigkeit umgesetzt werden.

Business Development und Account Management wird vermehrt eine anspruchsvolle Kundschaft bedienen. Nur wer als Team gut aufgestellt ist, wird die Opportunitäten vollumfänglich für sich nutzen können.

### Das integrierte Angebot der Firma Siegfried ist immer wieder ein Thema. Wird es von den Kunden angenommen und verstanden?

Das integrierte Modell bietet gerade in Bezug auf den wachsenden Outsourcing-Trend auf unterschiedlichen Ebenen Vorteile. Siegfried bietet mit dem integrierten Angebot eine attraktive Plattform für strategische Partnerschaften.

Bei kleineren oder mittleren Kunden können wir die ganze Supply Chain übernehmen. Damit können diese auf ihre Forschungs- und Marketingkompetenzen fokussieren.

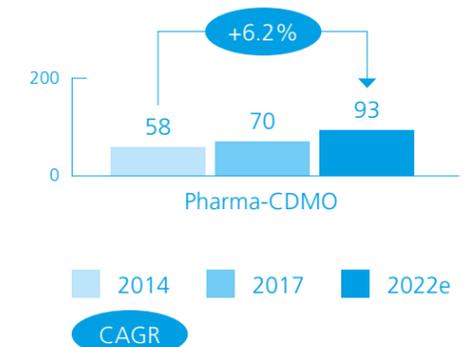
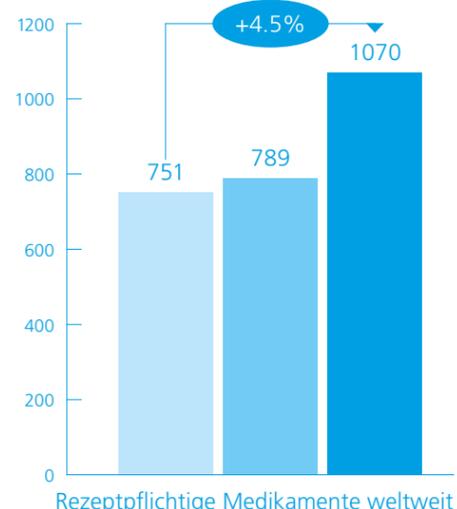
Dank des integrierten Angebots können auch grosse Kunden uns sowohl Wirkstoffe als auch Fertigformulierungen anvertrauen. Das schafft eine strategische CDMO-Partnerschaft. Der Kunde kann unsere breitgefächerten Kompetenzen umfassend nutzen.

### Welches sind die zentralen Elemente Ihres Kundendialogs?

Es ist immer wieder wichtig, die Bedürfnisse des Kunden zu kennen und auf diese einzugehen. Wir bahnen nicht nur Neugeschäft an, sondern betrachten auch die individuelle Betreuung der bestehenden Kunden als zentrales Erfolgsrezept. Wir arbeiten in Teams, um unsere Kompetenzen wirkungsvoll einsetzen zu können. Wir sind der ständige Ansprechpartner des Kunden und stellen die Kommunikation auf verschiedenen Ebenen sicher. Technische und businessorientierte Teams beider Seiten arbeiten Hand in Hand und werden bei uns auch oft «Twins» genannt. Wir setzen «Balanced Scorecards» ein und tauschen regelmässig die vereinbarten Messgrössen aus, definieren Massnahmen und überwachen die Umsetzung. Wir sind gewohnt, in Matrix-Organisationen zu arbeiten, d.h. abteilungs- und produktsegmentübergreifend. Ein definierte Kommunikationsstrategie und interdisziplinäre Zusammenarbeit ist ein Muss, um eine strategische Partnerschaft erfolgreich führen zu können. Die Messlatte ist hoch und wir werden alles daran setzen, dieser Erwartungshaltung gerecht zu werden gemäss unserem Motto «expect more».

## Globaler Markt für rezeptpflichtige Medikamente vs. Pharma-CDMO-Markt

Weltweites Umsatzvolumen in Mrd. USD



Der globale Markt für rezeptpflichtige Medikamente wächst mit etwa 4.5%, während der globale Pharma-CDMO-Markt mit über 6% wächst.

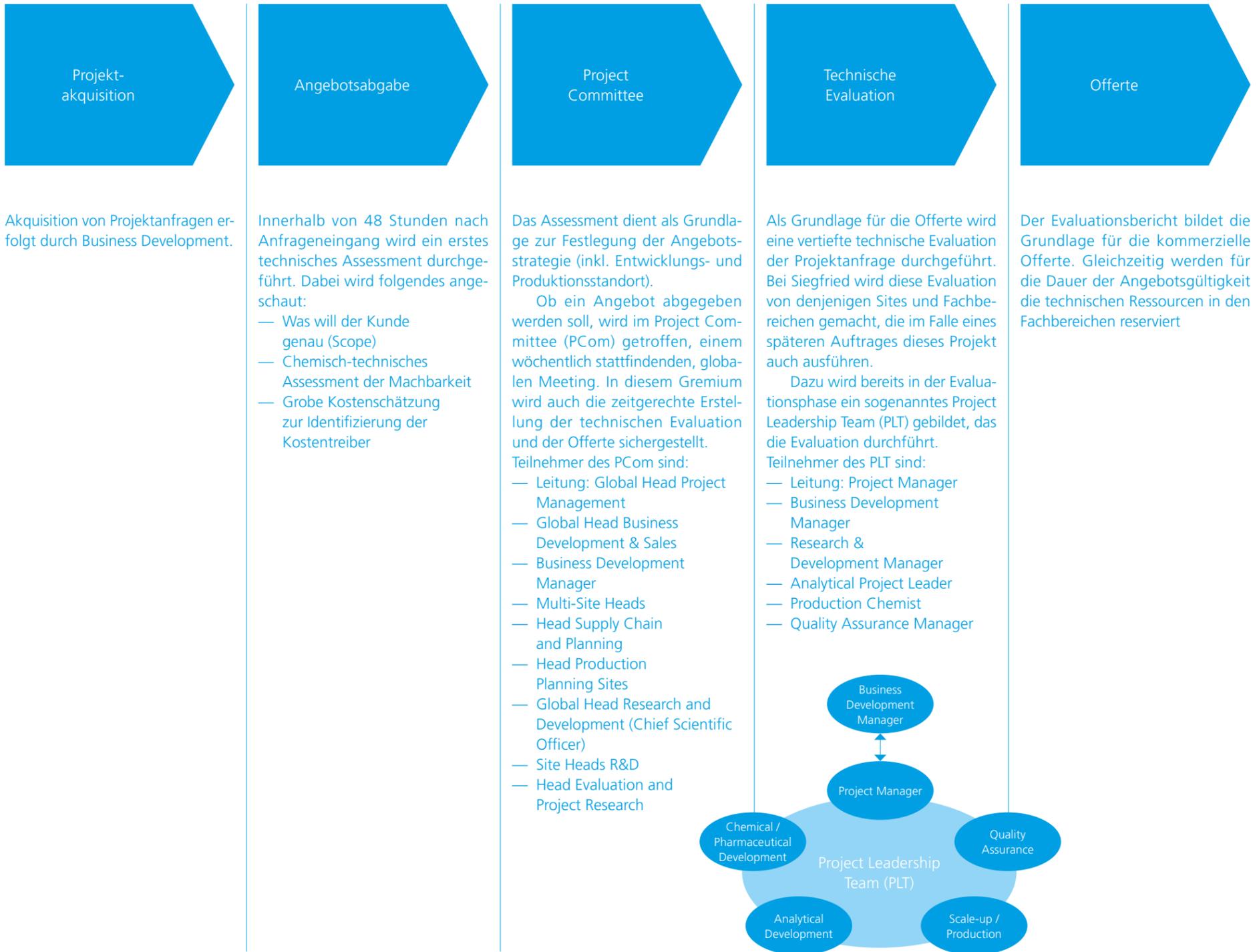
### Wachstum globaler Markt für rezeptpflichtige Medikamente

4.5%

### Wachstum globaler Pharma-CDMO-Markt

6.2%

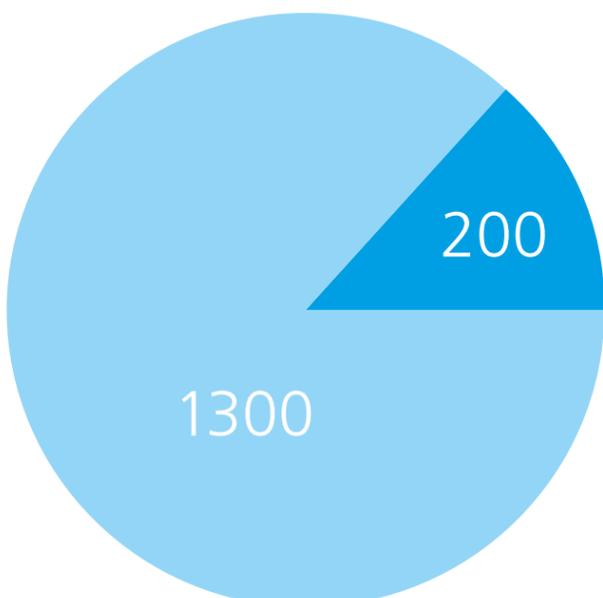
Angebotsprozess



Siegfrieds API-Portfolio

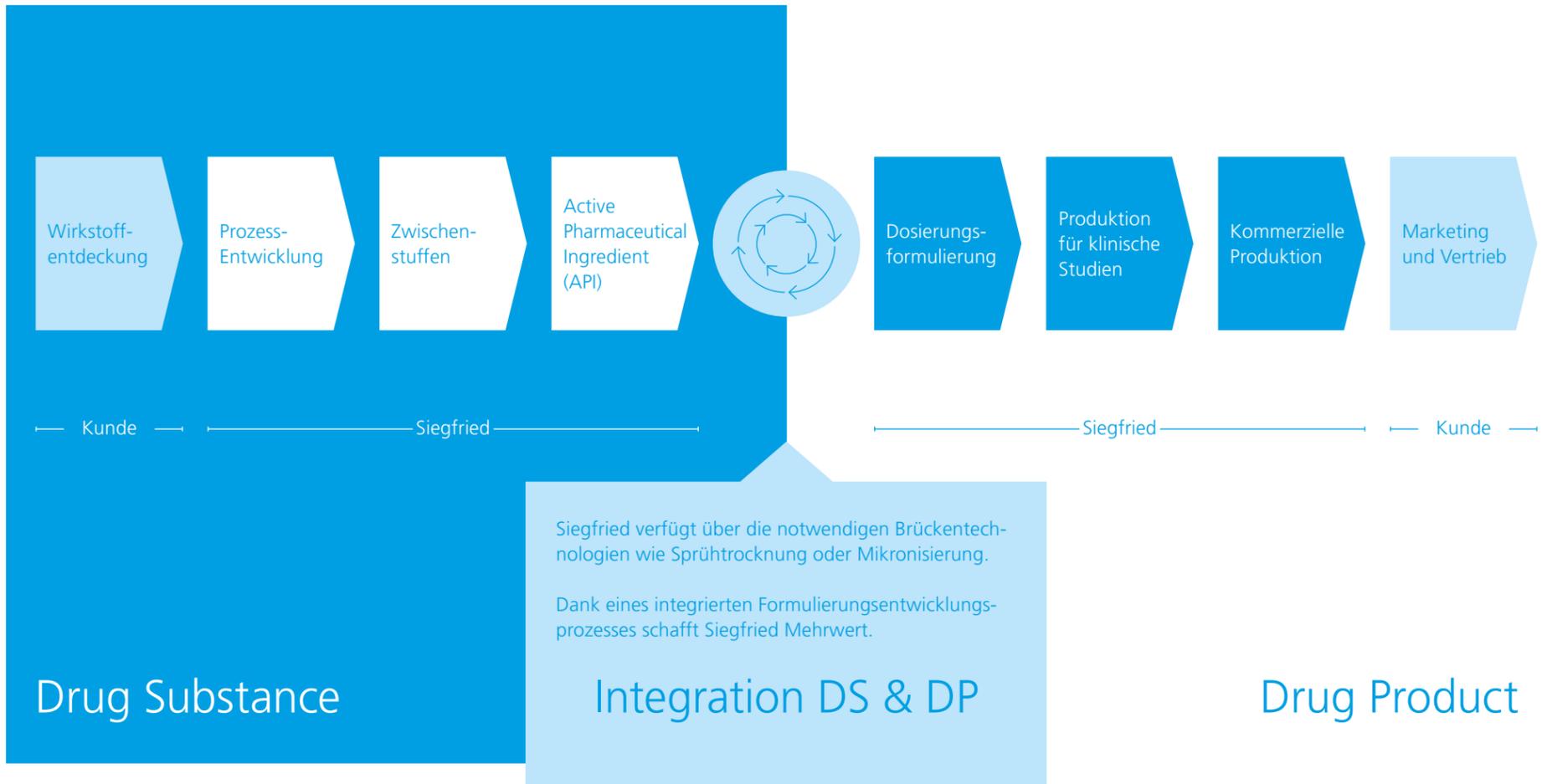
**40 Mio.**  
Patienten pro Jahr

Mit dem aktuellen Portfolio versorgen die Kunden von Siegfried rund 40 Millionen Patienten pro Jahr.



Siegfried stellt rund 200 der weltweit etwa 1500 von der FDA zugelassenen Wirkstoffe her und ist damit eine wichtige Quelle für die Sicherstellung der Therapie zahlreicher Patienten.

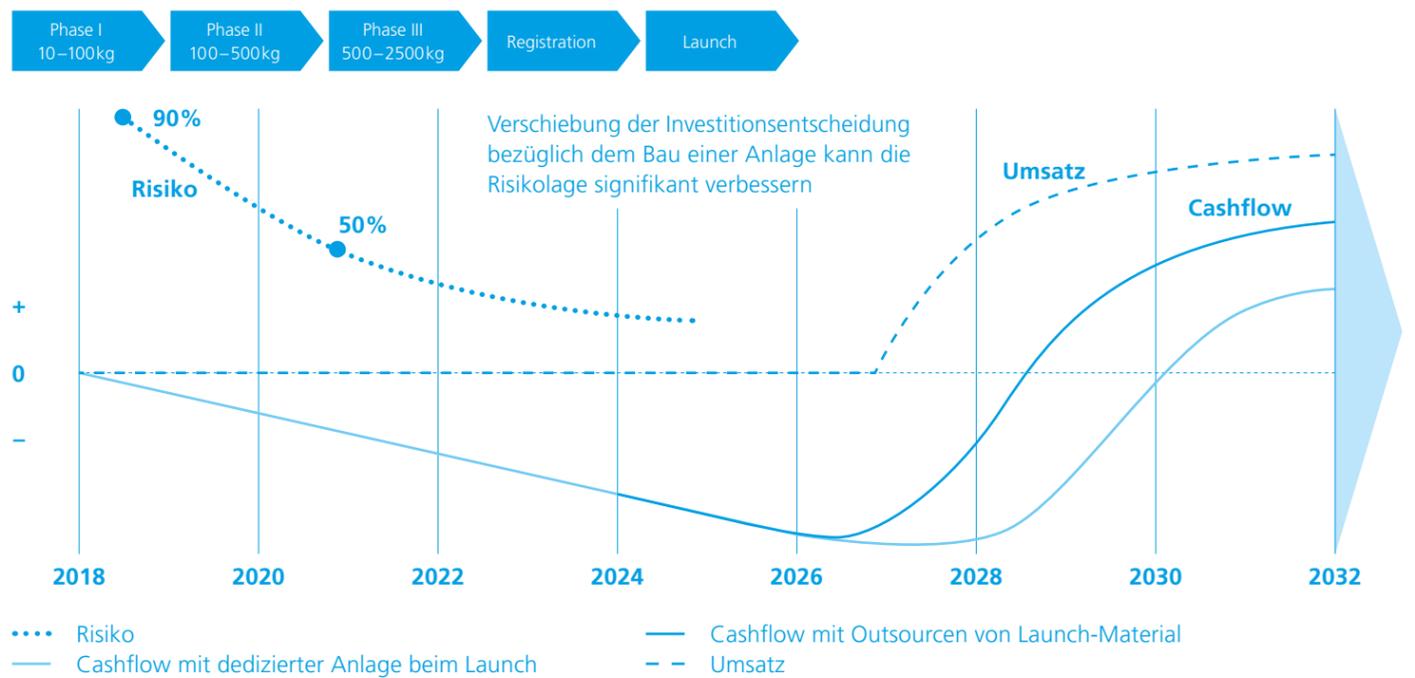
Entstehung eines Medikaments



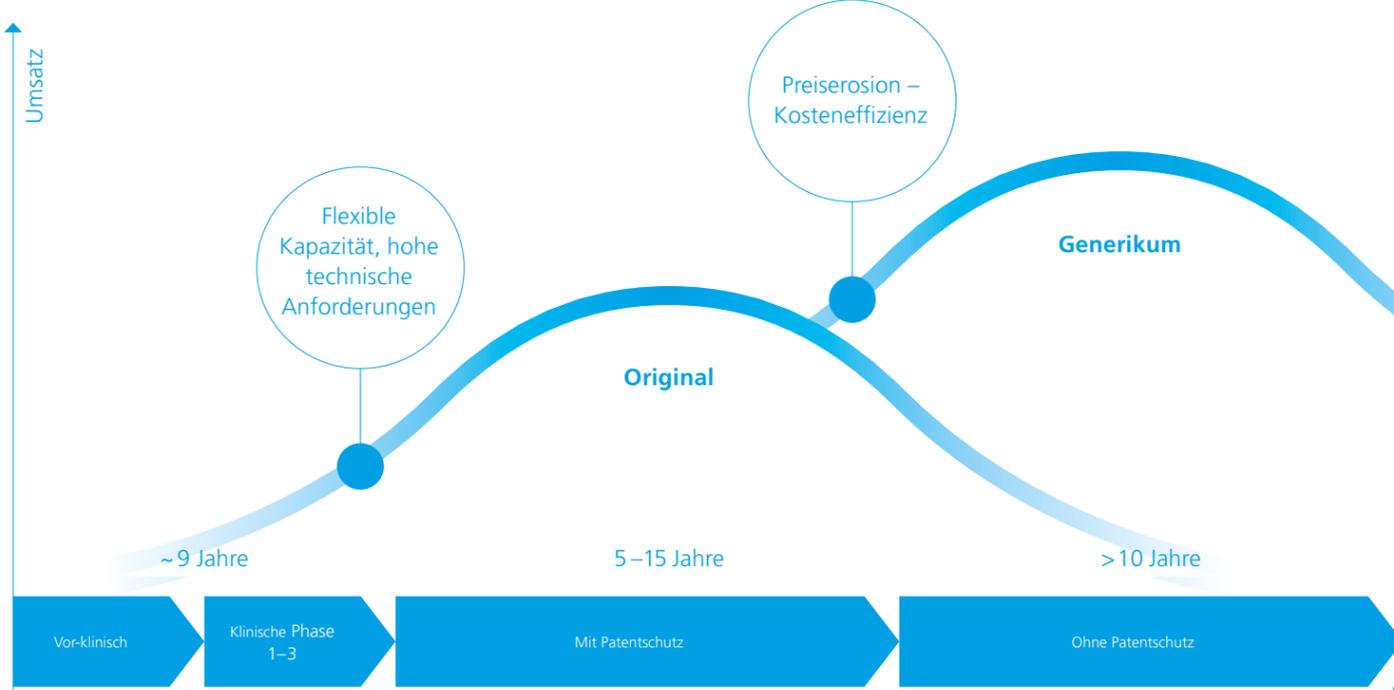
Siegfried als Rückversicherer

Strategisches Outsourcing verbessert die Kapitaleffizienz von Pharmaunternehmen. Aufstufung und Produktion werden deshalb zunehmend nicht mehr als Kernkompetenz von Pharmafirmen wahrgenommen.

Wie ein Rückversicherer übernimmt Siegfried für ihre Kunden Entwicklungs- und Produktionsrisiken. Dies ermöglicht den Kunden, in frühen Phasen auf Investitionen in kostspielige eigene Produktionsanlagen vorerst oder ganz zu verzichten. Zudem kann Siegfried Produktionsengpässe auffangen und den Kunden helfen, ihre Lieferfähigkeit jederzeit sicherzustellen. Dies ist für unsere Kunden aus der Pharmaindustrie deshalb attraktiv, weil die Entwicklung von Medikamenten immer komplexer wird und das Risiko der Pharmaunternehmen steigt.



Der Lebenszyklus eines Wirkstoffs in der patentgeschützten Phase und danach



Siegfried ist nicht nur im innovativen Pipeline-Geschäft für Pharmakunden tätig, sondern begleitet Produkte während ihres gesamten Lebenszyklus bis in die generische, also die höchst kostensensitive Phase. Wir sind auch in der Lage, Produkte zum Zeitpunkt ihres Eintritts in die generische Phase neu zu akquirieren.

In unserem Netzwerk mit der differenzierten Positionierung der einzelnen Standorte übernimmt Nantong die Rolle als Kostenführerin im Bereich der Produktion von nicht-patentgeschützten Produkten. Hier können wir auch nach dem Ablauf des Patents konkurrenzfähig produzieren.

Die sinnvolle Aufteilung in Pipeline-Geschäft mit patentgeschützten Wirkstoffen und die Produktion von generischen Wirkstoffen hilft, die Volatilität unseres Geschäfts zu reduzieren.

# Technologie- und Prozessinnovation als Werttreiber

Eine der Kernkompetenzen der Firma Siegfried als weltweit führender Qualitäts-Zulieferer liegt in der technologischen Innovation und dem Beherrschen komplexer Herstellungsprozesse. Der gezielte Ausbau dieser Fähigkeiten bildet daher einen wichtigen Teil der Strategie «Evolve».

Die Siegfried Gruppe ist bestrebt, den vielfältigen und komplexen Ansprüchen ihrer Kunden jederzeit gerecht zu werden. Dies erreichen wir auf zwei Wegen. Einerseits integriert Siegfried die sich ergänzenden chemischen und pharmazeutischen Fähigkeiten in einem einzigen Geschäftsmodell und deckt damit die ganze Angebotspalette ab – vom Wirkstoff bis zum fertigen Arzneimittel. Andererseits verfügen wir über ein weltweit diversifiziertes Netzwerk von Entwicklungs- und Produktionsstandorten in Europa, Nordamerika und Asien. Dadurch kann Siegfried individuelle Lösungen bei gleichzeitig hoher Flexibilität, Liefersicherheit und Effizienz bieten, während des Patentschutzes und danach. Diese Konstellation wertschöpfend zusammenzufügen erfordert, dass wir stetig in die Entwicklung unseres Technologieportfolios und in die Optimierung unserer betrieblichen Abläufe investieren. Bereits in der strategischen Phase «Transform» (2010 – 2016), aber noch akzentuierter mit dem Beginn der Strategie «Evolve» im Jahr 2017, sind gezielte Verbesserungen bei der Technologie- und Prozessinnovation ein zentraler strategischer Werttreiber.

## Qualität vom ersten Schritt an

Die chemische Entwicklung kümmert sich um den chemischen Syntheseprozess sowie die nachfolgenden physikalischen Prozesse wie das Kristallisieren, Trocknen und Mahlen und. Die analytische Entwicklung wirkt als Kontrollfunktion der Chemie. Sie überprüft die Produkte auf Sauberkeit bzw. Verunreinigungen und entwickelt analytische Verfahren dazu. Beide Teile agieren sachlich getrennt, jedoch in der Prozesskette aufeinander abgestimmt. Wir investieren auf diesem Gebiet demnach in eine möglichst frühe Phase, was für die Qualität der nachfolgenden Prozessschritte entscheidend ist.

## Massiver Ausbau der Wirkstoffentwicklung

Im Jahr 2018 stärkten wir sowohl die chemische als auch die analytische Entwicklung. In

beiden Bereichen verfügen die Hälfte der Mitarbeitenden über einen akademischen Abschluss. Die chemische und analytische Entwicklung ist in den letzten 5 Jahren akquisitionsbefördert personell um rund ein Viertel gewachsen. Die Laborkapazität stiess an ihre Grenzen. 2018 wurden deshalb in Zofingen 40 neue Labor-Arbeitsplätze eingerichtet. In Zofingen werden wir somit künftig mehr Entwicklungsprojekte abwickeln und koordinieren können. Die Ausweitung der Tätigkeiten bedingte eine Neuorganisation und Fokussierung der chemischen Entwicklungsgruppe. Die chemische Prozessentwicklung, die als wichtige Schnittstelle im Technologietransfer vom Kunden zu Siegfried und bei Transfers zwischen Siegfried-Standorten dient, wird damit wesentlich wirkungsvoller. Zofingen bildet – zusammen mit Evionnaz und Nantong – das konzernweite Kompetenzzentrum.

## Zahlreiche weitere technologische Innovationen

Neben den modernen Arbeitsplätzen für Synthese und Analytik entstand in Zofingen ein Speziallabor, in dem Feststoffe und hochpotente Wirkstoffe sicher und staubfrei gehandhabt werden können. In einer massgeschneiderten Laminar-Flow-Kapelle können wir jetzt hochpotente Wirkstoffe im Labormassstab mahlen oder mikronisieren, ohne dabei die Mitarbeitenden oder die Umwelt zu gefährden.

Weitere Fortschritte machten wir bei der Laborautomation, der Prozessentwicklung, der Prozesssicherheit und beim «Quality by Design». Mittels moderner Software und Geräte führen wir bereits im Labor die Experimente so durch, dass wir mit den gewonnenen Daten die chemischen und physikalischen Prozesse im Produktionsmassstab anlagenspezifisch simulieren können. Dies verringert Scale-Up-Risiken und erhöht sowohl die Qualität der Produkte als auch die Prozesssicherheit. Diesen Ansatz haben wir mit erfolgreichen Beispielen bei mehreren Fachtagungen (unter anderem an der Jahres-

tagung der Schweizerischen Chemischen Gesellschaft) vorgestellt.

Im Berichtsjahr haben wir eine zusätzliche Mikronisiermühle installiert. In enger Zusammenarbeit mit einem Kunden wurde eine sogenannte «Loop Mill» in die bestehende Anlage integriert. Die Mühle wurde in Rekordzeit installiert, getestet, qualifiziert und in Betrieb genommen. Das Verfahren mit dieser Mühle wurde erfolgreich entwickelt und validiert. Des Weiteren konnten wir erste kommerzielle Mengen eines hochpotenten Wirkstoffs für den Kunden mikronisieren.

## Siegfried wächst weiter zusammen

Die Strategie «Evolve» dient unter anderem dem weiteren weltweiten Zusammenwachsen des Konzerns – eine wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells. Im Jahr 2018 konnten wir bereits mehrere standortübergreifende Projekte erfolgreich durchführen. In Zofingen entstand eine Technologiegruppe, die werksübergreifend anspruchsvolle Aufgaben bearbeitet. Erste Webinare über Prozesssimulation, -sicherheit und -analyse erhöhten das Wissen in allen Werken der Siegfried Gruppe. Darüber hinaus trafen sich in Zofingen die Experten für Prozesssicherheit aus Minden, Evionnaz und Zofingen zur Weiterbildung und zur Koordination ihrer Aktivitäten.

## 3 Fragen an

Dr. René Imwinkelried  
Head Technical Operations



**Siegfried verfügt über ein attraktives Netzwerk und investiert viel in die standortübergreifende Zusammenarbeit und die Synergien. Wie beurteilen Sie die Fortschritte, die im Berichtsjahr erzielt werden konnten?**

Wir haben den Prozess- und Technologietransfer zwischen den einzelnen Standorten weiter vorangetrieben. So können wir unsere Kunden in ihrem Bestreben nach «Dual Sourcing» aus unserem Netzwerk heraus unterstützen und ihnen flexible Entwicklungs- und Produktionskapazität bieten. So sind sie abgesichert für den Fall, dass sich ihre Produkte über den Erwartungen am Markt durchsetzen. Mit gezielten Investitionen an den verschiedenen Standorten steigt die Zusammenarbeit kontinuierlich. Unser Werk in Nantong wird intern ein immer bedeutenderer Partner. Zudem haben wir die Entwicklungshubs in Zofingen und Evionnaz verstärkt. Im Bereich der sterilen Abfüllung steht nun der Schritt in die Abfüllung biologisch hergestellter Wirkstoffe an.

**Welches werden die nächsten Meilensteine bei Siegfrieds «Operational Excellence» sein und wie messen Sie den Erfolg?**

Als strategische Partner der Pharmaindustrie müssen wir bezüglich «Operational Excellence» zu den Besten gehören. Deshalb ist dieses Thema einer der ganz wesentlichen Ecksteine des Erfolgs in meiner Organisationseinheit. Unser Netzwerk bildet die Basis, um Wettbewerbsvorteile auszuschöpfen. Die Fähigkeiten der einzelnen Standorte entwickeln wir bewusst unterschiedlich, um die verschiedenen Kundenwünsche optimal zu erfüllen und das beste Resultat für das gesamte Netzwerk zu erreichen. In diesem Sinne werden auch unsere «Operational Excellence»-Programme umgesetzt.

**Was heisst es für Siegfried, eine «lernende Organisation» zu sein?**

Eine lernende Organisation muss lernfähig und lernwillig sein, um die Wissensbasis und die Handlungsspielräume laufend an die neuen Erfordernisse anzupassen. Sie muss Veränderungen rasch erkennen und entsprechende neue Anforderungen an unsere Organisation unverzüglich umsetzen können. Eine lernende Organisation ist idealerweise ein System, das sich ständig in Be-

> Weiterlesen auf der nächsten Seite (S.20)

> Fortsetzung des Interviews  
«3 Fragen an Dr. René Imwinkelried»

wegung befindet. Neue Impulse werden als Anregung aufgefasst und für Entwicklungsprozesse genutzt. Dazu braucht es Mitarbeitende, die offen und hungrig sind für Neues, die innovatives Lösen von Problemen ermöglichen. Mechanismen, die derartige Lernprozesse unterstützen, sind Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit, Vertrauen und Teamgeist. Daran arbeiten wir jeden Tag, mit guten Resultaten.

## Business Excellence bei Siegfried

Das Thema «Business Excellence» genießt bei Siegfried einen hohen Stellenwert. Wir verstehen darunter eine kontinuierliche Entwicklung der Qualität der Managementprozesse. Dadurch wollen wir die einzelnen Siegfried-Werke beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen. Standen am Anfang noch Prozessoptimierungen im Vordergrund, entwickelten sich unsere Ambitionen schrittweise weiter. Heute stehen wir in der ganzen Siegfried Gruppe auf dem Niveau einer «Lernen-Organisation». Dies bedeutet, dass alle Mitarbeitenden in weitgehender Eigenverantwortung denken und handeln. Bereits im Jahr 2013 begannen wir mit konkreten Projekten, um Prozesse zu optimieren und dadurch die Betriebskosten zu senken. Ein Jahr später begannen die ersten Trainings im

Rahmen des international renommierten, dreistufigen «Lean Six Sigma» Programms. Im Jahr 2018 starteten die ersten Kurse zur Erlangung der «Black Belt»-Auszeichnung. Sie werden 2019 abgeschlossen sein. Diese Stufe fokussiert auf qualitativ hochstehende funktions- und werksübergreifende Managementfähigkeiten und ist befähigt, Teilnehmer tieferer «Lean Six Sigma»-Stufen auszubilden.

Im Rahmen unseres «Business Excellence» Programms fokussieren wir in den Jahren 2018 und 2019 auf die Themen Abwasser, Recycling und Wiederverwertung von Lösungsmitteln sowie Reduktion von Abfall in der Produktion. Zudem führten wir im Berichtsjahr Standardprozesse für den Materialfluss zwischen unseren Wirkstoff-Werken ein.

## Abfüllung biologisch hergestellter Wirkstoffe

Der Markt für die Abfüllung biologisch hergestellter Wirkstoffe, sogenannter Biologics, ist ein attraktiver Zukunftsmarkt mit überdurchschnittlichen Wachstums- und Ertragsaussichten, der gleichzeitig hohe Eintrittsbarrieren aufweist. An unseren Standorten in Hameln und Irvine hat Siegfried in entsprechende Anlagen investiert. Das Kundeninteresse in diesem Bereich ist gross, die Anfragen entsprechend vorhanden. Die Siegfried Gruppe hat 2018 ihre Kompetenzen im Bereich Biologics an Messen präsentiert und zusätzlich das Ausbildungsniveau der Mitarbeitenden durch interne und externe Trainings weiter erhöht.

### Was sind Biologics?

Biologics sind Wirkstoffe mit einer komplexen molekularen Struktur und einem hohen Molekulargewicht, die aus oder mithilfe biologischer Organismen gewonnen werden. Sie können aus Proteinen, Nukleinsäuren, Zuckern oder Kombinationen dieser Substanzen bestehen. Typische Beispiele sind Medikamente für die Behandlung entzündlicher Autoimmunerkrankungen, Insuline für die Diabetestherapie und Erythropoetin (EPO).

Abfüllung von Biologics	Hameln Deutschland	Irvine USA
Entwicklungsdienstleistungen	●	
Produktion für klinische Studien	●	●
Kommerzielle Produktion	●	●
Durchstechfläschchen (Vials)	●	●
Vorgefüllte Spritzen (Pre-filled syringes)		●
Glaskarpulen (Cartridges)		●

## Digitalisierung intelligent nutzen

**Für ein technologie- und innovationsgetriebenes Unternehmen wie Siegfried hält die industrielle Digitalisierung Chancen bereit, die es gezielt zu nutzen gilt. Perspektiven bestehen intern im Innovations-, Prozess- und Qualitätsmanagement sowie extern in der Kreation neuer Geschäftsmodelle.**

Die mit der rasanten technologischen Entwicklung verbundene Digitalisierung eröffnet zukunftsorientierten Unternehmen ein weites Feld von interessanten Möglichkeiten. Siegfried hat die für die CDMO (Custom Development and Manufacturing Organization)-Branche relevantesten Trends identifiziert und dazu konzernweite Initiativen lanciert.

### Strategischer Kontext gibt den Rahmen

Siegfried befasst sich intensiv mit den technologischen Entwicklungen und evaluiert aussichtsreiche Massnahmen. Den Rahmen für unsere Aktivitäten bilden die Prioritäten der Strategie «Evolve» (mehr dazu im Kapitel «Strategie» auf Seite 13). «Damit vermeiden wir, uns in der Fülle der Möglichkeiten zu verlieren», kommentiert René Imwinkelried, Head Technical Operations. Die Vorgaben der Strategie sind dabei klar: alle Ideen, Projekte und Umsetzungen müssen die Geschäftsentwicklung und damit die Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflussen. Um dies zu erreichen, setzt Siegfried klare Prioritäten, investiert gezielt in Pilotprojekte und führt diese mit einem agilen Prozess, nach dem Grundsatz «fail early, fail fast».

### Vorerst das bestehende Geschäft optimieren

Siegfried sieht grundsätzlich zwei Einsatzfelder im Gebiet der Digitalisierung. Einerseits wollen wir Prozesse im bestehenden Ge-

schäftsmodell effizienter gestalten und dadurch die Qualität, den Service Level und die Effizienz weiter steigern. Andererseits besteht die Möglichkeit, mit digitalen Dienstleistungen neue Ertragsquellen zu erschliessen. Im Rahmen der Strategie «Evolve» konzentriert sich Siegfried in erster Linie auf das Optimieren von Betriebsabläufen. «Wir setzen damit auch mit Hilfe der neuen Technologien unsere Politik der klugen, stetigen Schritte von betrieblichen Verbesserungen fort. Dieses Vorgehen hat sich nunmehr seit 10 Jahren bewährt und Mehrwert bei den Kunden sowie substanzielle Ertragssteigerungen bewirkt», sagt René Imwinkelried dazu. Der Fokus auf interne Optimierung bedeutet jedoch nicht, dass Siegfrieds Digitalisierungs-Experten Optionen für neue Geschäftsfelder ausser Acht lassen. Auch Möglichkeiten in diesem Bereich werden stetig evaluiert und bei Bedarf rasch umgesetzt.

Bei zwei technologischen Trends erkennt Siegfried besonders attraktive Aussichten auf rasch realisierbare Effizienz- und Ertragsverbesserungen. Im «Internet der Dinge» erkennt ein Netzwerk von intelligenten Geräten frühzeitig betriebliche Ineffizienzen. Ein Beispiel dafür ist die präventive Sensorik im komplexen chemisch-pharmazeutischen Entwicklungs- und Herstellungsprozess. Die erweiterte Datenanalyse (Advanced Analytics) – der zweite Fokus-Trend – versetzt Siegfried in die Lage, dank weiterentwickelter Algorithmen wesentlich präzisere Informationen für strategische Entscheidungen oder tiefere Erkenntnisse hinsichtlich künftiger Ereignisse zu gewinnen.

Das Thema Digitalisierung wird weiter an Bedeutung gewinnen. Wir werden dabei weiterhin die strikten Vorgaben unserer strategischen Prioritäten befolgen, um den Wirkungsgrad unserer Projekte möglichst hoch zu halten.

# Fokus Mikronisierung

Unter Mikronisierung versteht man die Feinstmahlung zu Partikeln mit weniger als 20 Mikrometern<sup>1</sup>. Mikronisieren ist eine der Schlüsseltechnologien, um die Brücke zwischen dem Wirkstoff und dem fertig formulierten Medikament zu schlagen. Durch Mikronisieren kann die Bioverfügbarkeit bzw. Wirksamkeit eines Arzneimittels signifikant verbessert werden.

## Was ist Mikronisierung?

Unter Mikronisierung versteht man die Feinstmahlung zu Partikeln mit weniger als 20 Mikrometern.

Beim klassischen Mahlprozess werden die Partikel mechanisch durch Kollision mit einem Rotor (Hammer) zerschlagen. Um die Partikel allerdings wirklich feinstzumahlen, braucht es eine effektive Zerkleinerungsmethode. Mikronisiert wird daher im Allgemeinen nicht mit mechanischen Mühlen, sondern mit Luftstrahlmühlen, bei denen die Partikel selbst mit Hochgeschwindigkeit aufeinander geschossen werden, sodass sie in kleinste Teile zersplittern. Die Spiralstrahlmühle ist dabei das Instrument für diese Operation. Das Material wird über eine mit Druckluft bzw. Gas betriebene Injektordüse in den Mahlraum gebracht. Die Düse ist vergleichbar mit einer wasserbetriebenen Injektordüse, wie sie aus dem Gartenbereich oder vom Autowaschen bekannt ist. Wenn ein Rohr mit einer schnellströmenden Flüssigkeit ein kleines Loch hat, so tritt dort nicht etwa Wasser aus, sondern man kann fühlen, wie Luft einge-zogen wird. Dieser Venturi-Effekt wird genutzt, um das Mahlgut der Mahlkammer

zuzuführen. Das Mahlgas beschleunigt das Mahlgut durch tangential angebrachte Düsen auf eine Kreisbahn mit sehr hoher Geschwindigkeit. Gleichzeitig stören die Mahldüsen die Kreisbahn, sodass die Partikel aufeinanderprallen und in kleinste Stücke zersplittern. Wie in einem Kettenkarussell bleiben die grossen schwereren Partikel auf einer äusseren Umlaufbahn, während die kleineren Partikel engere Kreise ziehen. Durch mehrfache Kollisionen werden die Partikel dann so oft zerkleinert, bis sie durch den Luftstrom ausgetragen werden können.

## Warum werden Wirkstoffe mikronisiert?

Einer der Gründe, Arzneimittel feinstzumahlen ist, dass durch diese extreme Zerkleinerung die Tablettenherstellung nicht mehr von Partikeleigenschaften wie Korngrösse oder Form beeinflusst wird. Beispielsweise zeigen nadelförmige Kristalle die Tendenz zu verfilzen und zusammenzuklumpen, sodass im Arzneimittel Nester mit hohem Wirkstoffanteil entstehen können. Würden diese Nester zu Tabletten verpresst, hätten einige Tabletten zu viel Wirkstoff, während andere viel zu wenig hätten.

Wesentlich wichtiger ist aber, dass kleine Partikel sich wesentlich schneller auflösen als grosse. Die Auflösung ist entscheidend für die Performance eines Arzneimittels. Beispielsweise in Tabletten mit verzögerter Freisetzung (1x täglich) kann die Zeit, in der ein nur mässig löslicher Wirkstoff freigesetzt wird, sowohl durch die Formulierung als auch durch dessen Korngrösse beeinflusst werden. Dadurch, dass die Partikel zu einem definierten, sehr feinen Pulver zermahlen werden, wird der Einfluss des Wirkstoffs kontrollierbarer als bei ungemahlene gröberen Partikeln mit variabler Korngrösse.

Einige Wirkstoffe sind aber auch so schlecht löslich, dass sie in der vorgesehenen Zeit nicht freigesetzt und vom Körper aufgenommen werden können. Dank der Mikronisierung, die hilft, die Löslichkeit zu verbessern, werden somit auch schlecht lösliche Arzneien für den Patienten verfügbar.

## Was bedeutet die Technologie Mikronisierung für Siegfried?

Die Beherrschung des Mikronisierens ist essenziell für die Strategie der Siegfried Gruppe, ein weltweit führender Lieferant pharmazeutischer Dienstleistungen und zuverlässiger

Partner für unsere Kunden zu sein. Wir sehen Mikronisierung nicht nur als eine der Schlüsseltechnologien in unserer Lieferkette, sondern auch als Brückentechnologie zwischen Drug Substance und Drug Product. Infolgedessen ist es wichtig, dass Siegfried sowohl die technologische Kompetenz als auch die technischen Anlagen für Mahl- und Mikronisierungsprozesse anbieten kann. Dadurch stellen wir sicher, dass wir ein verlässlicher Partner für die Entwicklung und Herstellung neuer Arzneimittel sind, der das Produkt mit der Zuverlässigkeit und in der Qualität liefert, die unsere Kunden von uns erwarten.

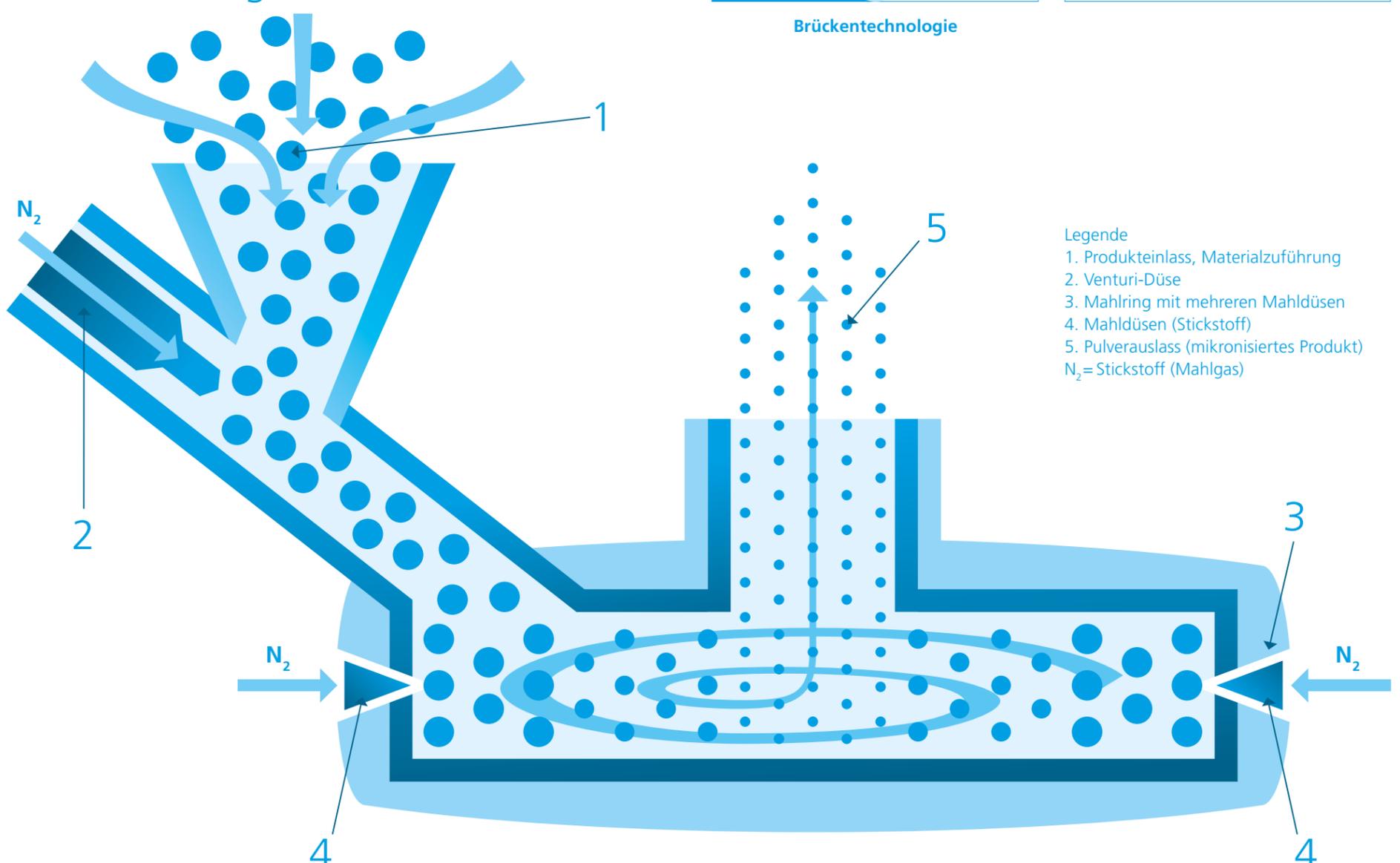
<sup>1</sup> 1000 µm = 1 mm

**Michael Levis, Ph. D.**  
 Head Process Technologies  
 Principal Scientist Particle Technologies

wird am 26. Juni 2019 an der Chem Spec in Basel das folgende Thema präsentieren:

**Particle Properties and Particle Design and from an API supplier's view.**  
 The interaction of API CDMO and formulation SMEs to meet customer expectations.

## Mikronisierung



# Eine lernende Organisation

Siegfried will in den kommenden Jahren an die Spitze der CDMO<sup>1</sup>-Branche vorstossen. Die Marktperspektiven und die strategischen Weichenstellungen sind vielversprechend. Damit Ambitionen Realität werden, braucht es Menschen, die den Unterschied machen und die Kultur prägen.

«Expect more» heisst der Leitsatz von Siegfried. Er steht für eine Unternehmenskultur, die auf Spitzenleistungen ausgerichtet ist und von den Mitarbeitenden verlangt, sich nie mit dem Erreichten zufriedenzugeben. Wolfgang Wienand, seit Anfang 2019 CEO bei Siegfried, hat dazu klare Vorstellungen: «Wir wollen die wirklich harten Nüsse knacken, stets das Beste geben und immer auf die Lösung fokussieren. Wenn wir an die Spitze wollen, müssen wir alle – die Mitarbeitenden und das Management – willens sein, die Extra-Meile zu gehen. Wir machen zwar gute Fortschritte, sind aber noch lange nicht am Ziel.» Als lernende Organisation stehen wir in einem stetigen Verbesserungsprozess und beherrschen zentrale Fertigkeiten: die individuelle Selbstentwicklung, die Selbstkritik, die gemeinsame Vision, das Lernen im Team und das Denken in Systemen. Einige dieser Fertigkeiten sind schon heute in unserer Unternehmenskultur, dem «Siegfried Way», deutlich erkennbar. Es wird eine der wichtigsten Aufgaben der Führung sein, sie in den kommenden Jahren zur Blüte zu bringen.

**Einheit in der Vielfalt**

«Attribute, die Siegfried weltweit einzigartig machen, sind der unternehmerische Geist und der Wille, auch unkonventionelle, innovative Wege einzuschlagen», führt Arnoud Middel, Global Head Human Resources, aus. Dieser Tatendrang und auch der damit verbundene Mut haben die über 140-jährige Geschichte Siegfrieds bis zum heutigen Tag geprägt. In den letzten Jahren hat sich Siegfried dank dieses Tatendrangs zu einem globalen Unternehmen entwickelt – mit verschiedenen Kulturen unter einem Dach. Diese brauchen verbindende Werte und Einstellungen. Denn die Menschen kön-

nen nur dann Höchstleistungen erbringen, wenn sie sich auf der Basis eines gemeinsamen Werteverständnisses begegnen. Siegfried erachtet dies als eine wichtige Voraussetzung für die Bildung leistungsfähiger globaler Teams. Wir wissen jedoch, dass wir auch einen kulturellen Mikrokosmos pflegen müssen. Diese Diversität gilt es wertschätzend in unser System zu integrieren. In ihr verbirgt sich eine schöpferische Kraft, die alle Spitzenteams auszeichnet. Was den weiteren Weg angeht, ist Arnould Middel zuversichtlich: «Damit dies gelingt, braucht es viel Fingerspitzengefühl und gegenseitigen Respekt, vor allem seitens der Führungskräfte. Der Spagat zwischen Einheit und Vielfalt, der Kern des «Siegfried Ways», gelingt naturgemäss nicht immer, aber im Management aller Stufen ist er ein ständiges Thema, und wir lernen stets dazu.»

**Stetige Veränderung als Chance**

Siegfrieds Human Resources-Strategie hat die Aufgabe, die Wachstumsstrategie und damit auch die laufende Transformation des Unternehmens wirkungsvoll zu unterstützen. Dies wollen wir mit bestens ausgebildeten Mitarbeitenden und Führungskräften, attraktiven Arbeitsplätzen und einer agilen, auf Veränderungen ausgerichteten Organi-

sation erreichen. Mit zahlreichen Projekten auf dem Gebiet der «Business Excellence» investieren wir in überdurchschnittliche Teamleistungen und folglich in höchstes Innovations- und Qualitätsniveau. 2018 investierten wir 1.4 Mio. CHF in die Aus- und Weiterbildung unserer weltweit über 2300 Mitarbeitenden. Um unser Ziel, an die Spitze der CDMO-Branche vorzustossen, umsetzen zu können, ist es unsere Ambition, nicht nur unsere Unternehmens- und Führungskultur, sondern auch unser Fähigkeitsmanagement in Einklang mit den steigenden Ansprüchen unserer Kunden und dem technologischen Fortschritt zu bringen.

**Mitarbeitende fokussiert auswählen und entwickeln**

Das ausgeprägte Wachstum und die rasche Veränderung des Unternehmens bieten unseren Mitarbeitenden vielfältige Möglichkeiten, neue Aufgaben zu übernehmen und sich dadurch persönlich weiterzuentwickeln. Wir betrachten dies als wichtigen Teil des dauernden Lernprozesses. «Unsere Erfahrungen zeigen, dass das Lernen im Job in Kombination mit gezielten Weiterbildungen unsere Teams am effizientesten voranbringt», erklärt Arnoud Middel. Ein wichtiges ergänzendes Element sind die struktu-

rierten Entwicklungsgespräche und die kontinuierlichen Feedbacks im Rahmen der Führungstätigkeit.

Diese Sichtweisen und Massnahmen wollen wir auch in den von uns definierten Talent-Gruppen kommunizieren, um unser «Employer Branding» zu stärken. Dadurch können wir von Anfang an die passenden Mitarbeitenden anziehen – fachlich und kulturell. Damit legen wir die Grundlage für eine wirkungsvolle spätere Entwicklung. Diese verläuft nach konzernweiten Standards, anhand derer wir die lokalen Personalverantwortlichen schulen und anleiten.

**Im ständigen Dialog**

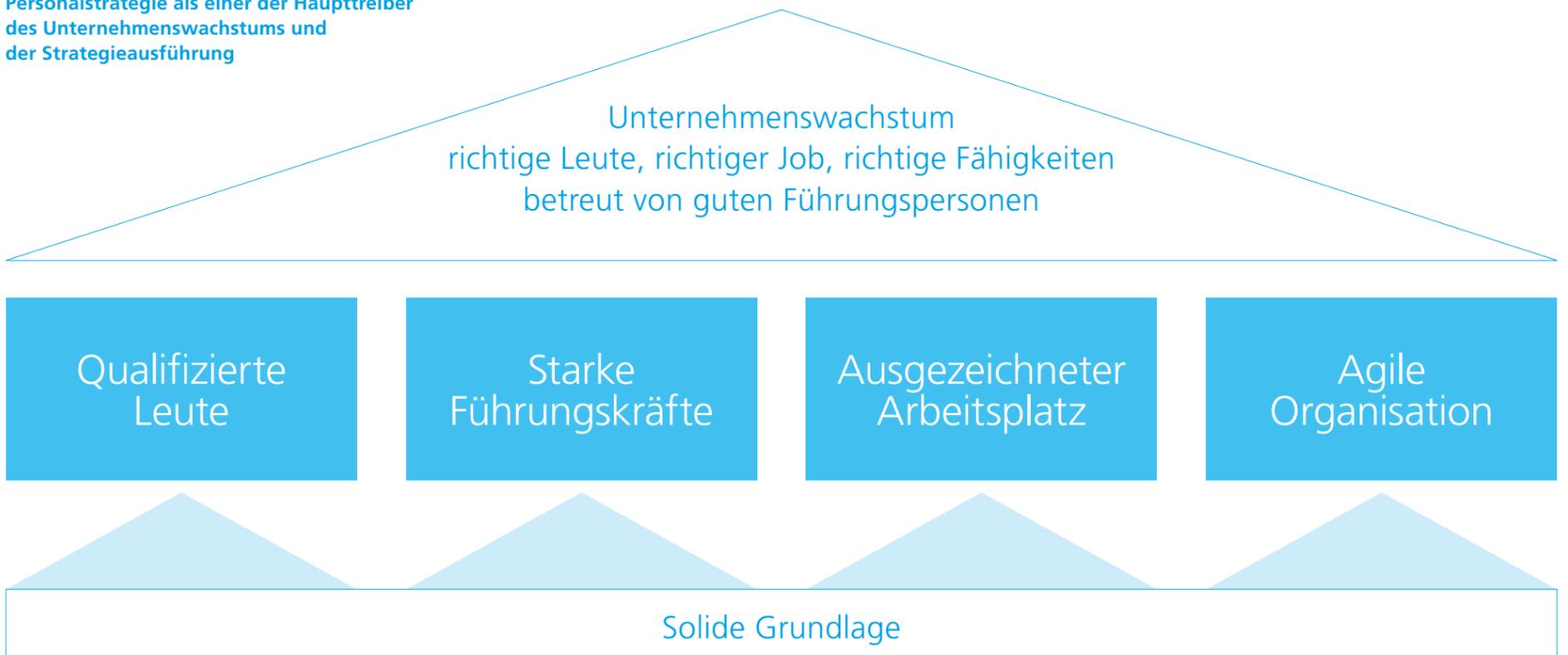
Herkömmliche hierarchische Führungsmodelle verlieren bei Siegfried mehr und mehr an Bedeutung. An ihre Stelle treten das Lernen im Team und das Denken in Systemen. So, wie lernende Organisationen dies tun. Unser integriertes Geschäftsmodell ruft nach fachübergreifenden Teams, die auf Augenhöhe gemeinsam Lösungen finden und umsetzen. Kooperation, Co-Kreation und die Fähigkeit, aufeinander einzugehen, Herausforderungen aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und einen lösungsbezogenen Dialog zu führen werden immer mehr zu Kernkompetenzen. Arnoud Middel meint: «Das hat auch viel mit Selbstentwicklung zu tun, die wir von unseren Mitarbeitenden erwarten. Es fordert aber auch die Führungskräfte, deren Rolle sich stark verändern wird und die wir gezielt auf die neuen Herausforderungen vorbereiten werden». 2019 wird Siegfried die Führungsausbildung grundlegend neu konzipieren. Nicht nur im Kerngeschäft, sondern auch im Bereich Human Resources sind Agilität und Innovation ein ständiger Begleiter.

«Die ständige Transformation und Veränderung ist ein prägender Treiber der Siegfried Historie und gehört zum Kern unserer Kultur.»

Arnoud Middel, Global Head Human Resources

<sup>1</sup> Custom Development & Manufacturing Organization

**Personalstrategie als einer der Haupttreiber des Unternehmenswachstums und der Strategieausführung**



3 Fragen an  
**Arnoud Middel**  
 Head Human Resources



**Wie wird die Firmenkultur in einem Unternehmen, das sich in ständiger Transformation befindet, im Alltag gelebt?**

Die ständige Transformation und Veränderung ist ein prägender Treiber in der Siegfried-Historie und gehört zum Kern unserer Kultur. Die sehr strukturiert und stringent geführten Integrations- und Harmonisierungsprozesse haben dieses Kulturelement in den letzten Jahren etwas überlagert. Dass es jedoch lebt und sehr stark verankert ist, merken wir an vielen Rückmeldungen von Mitarbeitenden aller Stufen. Sie wollen mehr mitgestalten, gehört werden und ihre Meinung stärker einbringen. Diesem Aspekt müssen und werden wir nach der intensiven Phase der Akquisitionen und Integrationen wieder mehr Beachtung schenken.

**Wie gestaltet sich der interne Stakeholder-Dialog künftig?**

Ich bin überzeugt, dass die klassischen hierarchischen Beziehungen und Organisationsformen weiter an Bedeutung verlieren werden. Stattdessen arbeiten wir mehr und mehr in gemischten, cross-funktionalen Teams, die auf Augenhöhe gemeinsam Lösungen finden und umsetzen. Kooperation und Co-Kreation sowie die Fähigkeit, zuzuhören und einen lösungsorientierten Dialog zu führen, werden Kernkompetenzen. Sie werden den persönlichen Austausch intern wie auch die Beziehung mit den Kunden prägen.

**Was war aus Ihrer (HR-)Sicht das grösste Highlight im Jahr 2018?**

Das gesamte Jahr verlief sehr intensiv und bot sehr viele spannende Herausforderungen. Wir haben die Resultate der Mitarbeiterumfrage eingehend analysiert und daraus Folgerungen für die Zukunft gezogen. Besonders beeindruckt haben mich die zahlreichen persönlichen Kommentare von Mitarbeitenden. Diese enthielten viel Positives, aber auch wertvolle Anregungen und Ideen für weitere Verbesserungen. Diese Energie und Bereitschaft, auch kritische Punkte anzusprechen, war für mich ein echtes Highlight.

# Stringente Markenführung ermöglicht Identifikation und stärkt Vertrauen

Wir investieren seit Jahren in die Marke Siegfried und pflegen einen aktiven Stakeholder-Dialog. Wir sind überzeugt, so zu einer gemeinsamen Identität an allen Standorten beizutragen und ein für unsere Kunden messbares Versprechen abzugeben: dass sie von uns mehr erwarten dürfen.

Starke Marken sind konsistent, relevant und differenzierend. Ziel unserer Markenführung ist es, weltweit eine einheitliche Wahrnehmung der Marke Siegfried bei den relevanten internen und externen Stakeholdern zu erzielen und diese laufend zu pflegen. Dadurch bietet unsere Kommunikation Orientierung und festigt das Vertrauen in das Unternehmen. Einen besonderen Stellenwert messen wir dabei einer gemeinsamen Unternehmens- und Führungskultur als Bindeglied für alle Geschäftseinheiten bei.

Unser Markenversprechen «expect more» bringt zum Ausdruck, dass wir die Erwartungen aller wichtigen Anspruchsgruppen übertreffen wollen – sowohl intern als auch extern.

Siegfried ist in den letzten Jahren sowohl organisch als auch durch Akquisitionen stark gewachsen und wird auch künftig in Bewegung bleiben. In unserem dynamischen Umfeld ist eine starke Marke mit einem messbaren Leistungsversprechen von zentraler Bedeutung. Siegfried führt deshalb eine Single Brand-Strategie und verzichtet bewusst auf Untermarken. Für uns als Zulieferer in der Life Science-Branche ist es dabei entscheidend, dass das Markenversprechen neben dem funktionalen auch einen emotionalen Nutzen für den Kunden enthält.

Rein rational betrachtet sind wir ein Zulieferer für die pharmazeutische Industrie, und unsere Kunden beurteilen uns vor allem an messbaren Kriterien. Dies greift aber zur Charakterisierung unserer Identität zu kurz. Wir sind den Menschen und ihrer Gesundheit besonders verpflichtet und erwarten auch von unseren Mitarbeitenden, dass sie diese Verpflichtung glaubwürdig in ihrem Alltag leben; intern als Teil der Siegfried-

Familie, aber auch nach aussen gegenüber Kunden, Lieferanten, Anwohnern und anderen Interessensgruppen.

**Wertebasierter Dialog mit unseren Stakeholdern**

Vor allem seit dem Zukauf anderer Unternehmen und Standorte zwischen 2012 und 2015 haben wir die Unternehmenswerte (siehe «Das Siegfried-Führungsmodell», Seite 41) in allen Teilen unserer Organisation systematisch und zielgerichtet weiter verankert. Damit unsere Mitarbeitenden die geforderten Höchstleistungen erbringen können, müssen sie auf der Basis von Werten ein globales Team mit einem gemeinsamen Selbstverständnis bilden. In jährlich wiederkehrenden internen Workshops entwickeln wir dieses an allen Standorten und auf allen Stufen weiter.

Für einen gezielten und systematischen Stakeholder-Dialog verwenden wir eine Stakeholder-Map (siehe Seite 42). Die darin aufgeführten Personengruppen sind nicht abschliessend. Wir haben sie aufgrund ihrer Relevanz und Einflussmöglichkeiten auf unser Unternehmen festgelegt. Das regelmässige Stakeholder-Mapping versetzt uns ferner in die Lage, Einstellungen und Interessen zu erkennen, um Themen, Botschaften und Kommunikationsplattformen darauf auszurichten.

Für diverse Anspruchsgruppen haben wir neue Kommunikationsmittel eingeführt respektive optimiert. 2016 haben wir unsere Website komplett überarbeitet und neben dem Inhalt auch die Gestaltung und Funktionalität aktualisiert, sodass Struktur und Aufbau nun den gängigen Navigationsgewohnheiten entsprechen. Dank responsivem

Design passt sich die Seite automatisch allen Bildschirmgrössen an, was die Benutzerfreundlichkeit deutlich erhöht. Des Weiteren haben wir unsere Präsenz auf diversen Social Media-Kanälen gestärkt. Wir nutzen diese Plattformen für die gezielte Ansprache von Fach- und Führungskräften sowie dazu, aktuelle Informationen und Impressionen aus dem Unternehmen zu präsentieren.

Zur Stärkung der internen Kommunikation haben wir im Sommer 2017 das neue Intranet lanciert, das die Effizienz unserer Teams sowie das Gemeinschaftsgefühl aller Siegfried-Standorte rund um den Globus wesentlich gestärkt hat. Das Ziel war, ein benutzerfreundliches, optisch ansprechendes Instrument zu schaffen, das sowohl unseren globalen als auch den individuellen Anforderungen der Standorte gerecht wird.

Nicht alle unsere weltweit 2364 Mitarbeitenden arbeiten täglich am Bildschirm. Deshalb investieren wir auch weiterhin in die viermal jährlich erscheinende Mitarbeiterzeitschrift «Insight», die in Englisch, Deutsch und für unsere Standorte in Evionnaz und St. Vulbas auch in Französisch erscheint. Darin werden jeweils aktuelle, die ganze Siegfried Gruppe betreffende Themen behandelt; die einzelnen Standorte erhalten zudem die Möglichkeit, über lokale Ereignisse zu berichten.

Das Führungsmodell von Siegfried finden Sie auf Seite 41 im Nachhaltigkeitsbericht.



Wir freuen uns, mit Ihnen in Kontakt zu treten.



Peter Gehler  
 Chief Communications Officer  
 Tel. +41 62 746 11 48  
 peter.gehler@siegfried.ch



Dr. Reto Suter  
 Chief Financial Officer  
 Tel. +41 62 746 11 35  
 reto.suter@siegfried.ch

# Fünf gute Gründe, die für Siegfried sprechen

## Weltweit führendes Life Science-Unternehmen

In Zusammenarbeit mit unseren Kunden der pharmazeutischen Industrie entwickeln und produzieren wir pharmazeutische Wirkstoffe, Zwischenstufen und fertig formulierte Medikamente aus einer Hand. Unsere Kernkompetenz liegt in der Integration sich ergänzender chemischer und pharmazeutischer Fähigkeiten in einem einzigen konsistenten Geschäftsmodell.

Wir haben Siegfried konsequent auf die Positionierung als CDMO (Custom Development and Manufacturing Organization) ausgerichtet und dank Zukäufen und gezieltem organischem Wachstum weltweit eine führende Position erreicht.

Unser Netzwerk von Entwicklungs- und Produktionsstandorten umfasst neun Werke in Europa, Nordamerika und Asien. Diese integrierte Plattform bietet Kunden jeder Grösse und jeden Bedürfnisses individuelle Lösungen bei gleichzeitig hoher Flexibilität, Qualität, Liefersicherheit und Effizienz, während des Patentschutzes und danach.

## Wachstumsstark, werthaltig, sicher

Siegfried erzielt seit Jahren stetiges, markantes Wachstum. Seit 2013 stieg der Umsatz organisch und durch Zukäufe von 374.9 Mio. CHF auf 794.3 Mio. CHF im Jahr 2018. Dies entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Zuwachs (CAGR<sup>1</sup>) von 16.2 Prozent.

Unsere Wachstumsplattform umfasst ein breit diversifiziertes Kundenportfolio auf allen Kontinenten: Die zehn grössten Kunden machen weniger als 40 Prozent und die zehn umsatzstärksten Produkte weniger als 30 Prozent des Umsatzes aus. Das Spektrum reicht vom Pharma-Grosskonzern bis zu kleinen biopharmazeutischen Unternehmen, die auf die Wirkstoff- und Medikamentenforschung sowie den Vertrieb fokussieren.

Ende 2018 betrug der Börsenwert von Siegfried 1383 Millionen CHF. Dieser stieg

seit 2010 – dem Start der Strategie «Transform» – um 302 Prozent. Die sehr solide Bilanz mit einer Eigenkapitalquote von 61.5% und einer ausgezeichneten «Net Debt-to-EBITDA Ratio» von 0.6<sup>2</sup> gewährleistet gleichzeitig Sicherheit und Kapitalstärke wie auch Agilität im sich laufend konsolidierenden Markt.

## Prozess- und innovationsstark dank hoher Qualität der Teams

Als führender Anbieter bauen wir auf technologische Innovation und investieren jedes Jahr signifikant in Forschung und Entwicklung. Im Jahr 2018 betrug die R&D-Kosten 27.5 Mio. CHF, das sind 3.5 Prozent des Umsatzes. Eigene Innovationen steigern die Qualität des integrierten Entwicklungs- und Herstellungsprozesses.

Jährlich investieren wir eine beträchtliche Summe in die Aus- und Weiterbildung unserer weltweit über 2300 Mitarbeitenden. Die konzernweit gültigen Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze vereinen alle Mitarbeitenden zu einem globalen Team. Sie bilden die Basis unseres Versprechens «expect more».

## Perspektiven in einem dynamischen Zukunftsmarkt

Der Gesundheitsmarkt – im Speziellen der Arzneimittelmarkt – hat ausgezeichnete Wachstums- und Ertragsperspektiven. Medikamente spielen eine zentrale Rolle für die Menschen, um ein immer höheres Alter bei guter Lebensqualität zu erreichen. Als Zulieferer von Pharmaunternehmen agiert Siegfried mitten in diesem attraktiven Markt.

Auch der Outsourcingmarkt wächst, weil die Entwicklung neuer Medikamente mit immer grösseren Risiken verbunden ist. Deshalb verlässt sich die pharmazeutische Industrie zwecks Minimierung dieser Risiken zunehmend auf verlässliche, leistungsstarke

Partner wie Siegfried. Der CDMO-Markt ist stark fragmentiert und in laufender Konsolidierung begriffen. In diesem Markt werden wir weiterhin eine aktive Rolle spielen.

## Überzeugende Rendite für Aktionäre

Die Siegfried-Namensaktie lag zwischen Ende 2013 und Ende 2018 mit einem Zuwachs von 107.9 Prozent deutlich über dem relevanten Swiss Performance Index (SPI), der um 25.4 Prozent zulegen konnte. Der «Total Shareholder Return»<sup>3</sup> zwischen Ende 2013 und Ende 2018 betrug 114.2 Prozent. Diese Kennzahl beeinflusst mit einer Gewichtung von 70 Prozent die langfristige Entschädigungskomponente des Siegfried-Kaders<sup>4</sup>. Dadurch bringen wir die Interessen der Aktionäre und des Managements in Einklang.

Siegfried strebt eine Balance zwischen einer attraktiven, berechenbaren Ausschüttung und dem Einsatz der verfügbaren Mittel für die effiziente Umsetzung der Strategie an. Die Dividenden werden aus dem operativen Cashflow bezahlt.

## 4 Fragen an

Dr. Reto Suter  
Chief Financial Officer



### Wo investieren Sie in absehbarer Zukunft die aus dem starken Cashflow generierten Mittel?

Siegfried verfolgt eine Wachstumsstrategie. Der starke operative Cashflow wird primär zur Finanzierung dieses Wachstums eingesetzt. Darüber hinaus können die erarbeiteten liquiden Mittel zur Reduktion von Kreditverbindlichkeiten oder der Rückführung der Hybrid Bonds eingesetzt werden. Dies wiederum erhöht unsere Verschuldungskapazität.

### Wo sehen Sie in den kommenden Jahren die hauptsächlichen Marktrisiken und wie bereiten Sie sich darauf vor?

Wir sehen Marktrisiken in zwei Bereichen: Zum einen sind wir als international tätige Unternehmung einem Währungsrisiko ausgesetzt. Wir begegnen diesem, indem wir anstreben, Erträge und Kosten in den verschiedenen Währungen auszubalancieren (natural hedging). Zum anderen kaufen wir für die Produktion unserer Wirkstoffe Rohstoffe am Markt ein, deren Preise Markteinflüssen unterliegen. Hier kommt es uns entgegen, dass wir bereits vor einigen Jahren eine zentrale, strategische Einkaufsfunktion aufgebaut haben. Dies hilft uns heute, diese Risiken zu steuern und zu minimieren.

### Wo liegt für Siegfried die optimale Bilanzstruktur und wo befinden Sie sich diesbezüglich?

Der starke operative Cashflow wird über die Zeit die heute bereits sehr stabile Finanzierungsstruktur noch verbessern. Wir legen Wert auf eine konservative Finanzierung. Dies gibt uns im Falle einer Akquisition die notwendige Flexibilität.

### Welche Dividendenpolitik dürfen die Aktionäre künftig erwarten?

Siegfrieds Aktionäre dürfen mit konstanten, leicht wachsenden Dividendenzahlungen rechnen.

## Siegfried Aktie im Vergleich mit dem SPI

31. Dez. 2013 – 31. Dez. 2018

107.9%

Siegfried Aktie

Zuwachs in Prozent

+100%

+50%

Siegfried Aktie

SPI

25.4%

SPI

## Total Shareholder Return

31. Dez. 2013 – 31. Dez. 2018

114.2%

## Durchschnittliches jährliches Wachstum

31. Dez. 2013 – 31. Dez. 2018

16.2%

## Eigenkapitalquote

31. Dez. 2018

61.5%



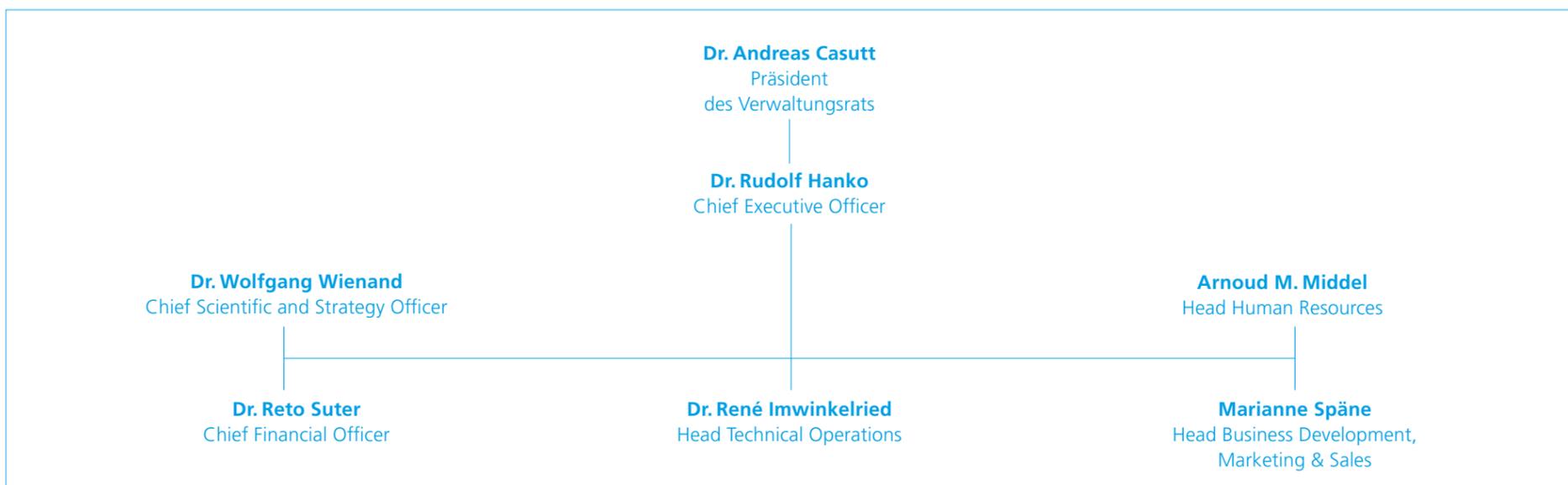
# Corporate Governance

Mit guter Corporate Governance pflegt Siegfried ihre langfristig ausgerichteten Beziehungen zu Aktionären, Kunden und Mitarbeitenden und schafft dadurch Mehrwert für das Unternehmen und sämtliche seiner Anspruchsgruppen.

## 1. Konzernstruktur und Aktionariat

### 1.1 Konzernstruktur

#### 1.1.1 Operative Konzernstruktur (per 31.12.2018)<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Änderungen in der Geschäftsleitung per 1.1.2019 siehe Ziffer 4 dieses Corporate Governance Reports.

#### 1.1.2 Rechtliche Konzernstruktur

Siegfried Holding AG, mit Sitz in Zofingen (Schweiz), ist die Muttergesellschaft der Siegfried Gruppe, die per 31. Dezember 2018 aus weltweit 20 konsolidierten Betriebs- und Holdinggesellschaften bestand. Siegfried Holding AG ist an der SIX Swiss Exchange kotiert (Valor: SFZN, ISIN: CH0014284498). Am 31. Dezember 2018 belief sich die Marktkapitalisierung der Siegfried Holding AG auf rund CHF 1 383 Millionen.

Die Siegfried Holding AG ist das einzige börsennotierte Unternehmen der Siegfried Gruppe, welche folgende wesentliche Konzerngesellschaften umfasst:

	LW	Kapital in LW	Beteiligung
<b>1. Schweiz</b>			
Siegfried Holding AG, Zofingen	CHF	8 513 498	100.00%
Siegfried AG, Zofingen	CHF	20 000 000	100.00%
Siegfried Pharma AG, Zofingen	CHF	1 000 000	100.00%
Siegfried Finance AG, Zofingen	CHF	14 000 000	100.00%
Siegfried Evionnaz SA, Evionnaz	CHF	1 000 000	100.00%
<b>2. Europa</b>			
Siegfried Hameln GmbH, Hameln	EUR	750 000	100.00%
Siegfried Hameln Services GmbH, Hameln	EUR	30 000	100.00%
Siegfried Hameln Real Estate GmbH & Co. KG., Hameln	EUR	25 000	100.00%
Siegfried PharmaChemikalien Minden GmbH, Minden	EUR	50 000	100.00%
Siegfried St. Vulbas SAS, St. Vulbas	EUR	15 200 000	100.00%
Siegfried Malta Ltd, Valletta	EUR	100 000	100.00%
<b>3. USA</b>			
Siegfried USA, LLC, Pennsville	USD	500 000	100.00%
Alliance Medical Products, Inc., Irvine	USD	116 521	100.00%
<b>4. Asien</b>			
Siegfried (Nantong) Pharmaceuticals Co., Ltd., Nantong	CNY	422 296 722	100.00%
Alpine Dragon Pharmaceuticals Ltd, Huangyang, Gansu Province	CNY	10 542 708	49.00%

## 1.2 Bedeutende Aktionäre

Die in der folgenden Übersicht aufgeführten Aktionäre haben per 31. Dezember 2018 einen Anteil von 3% oder mehr der Stimmrechte der Siegfried Holding AG gemeldet. Die detaillierten Offenlegungsmeldungen gemäss Art. 120 des Finanzmarktinfrastrukturgesetzes (FinfraG) sind zu finden unter: <https://www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html>.

Aktionäre über 3%	Anzahl Aktien per 31.12.2018	Beteiligung in % am 31.12.2018 <sup>1</sup>	Anzahl Aktien per 31.12.2017	Beteiligung in % am 31.12.2017 <sup>2</sup>
Norges Bank (the Central Bank of Norway), Oslo, Norwegen	130 203 <sup>3</sup>	3.1	141 199	3.4
René Braginsky, Susanne Braginsky, David Braginsky; Zürich / Tel Aviv	128 000 <sup>4</sup>	3.0		
Credit Suisse Funds AG, Zürich	127 304 <sup>5</sup>	3.0	197 123	4.7
Dimensional Holdings Inc., Wilmington, USA	126 587 <sup>6</sup>	3.0		
Siegfried Holding AG (eigene Aktien)	127 824 <sup>7</sup>	3.0		
RAG-Stiftung, Essen, Deutschland		<3 <sup>8</sup>	414 057	9.8
Tweedy, Browne Fund Inc., New York, USA		<3 <sup>9</sup>	207 655	4.9
Kreissparkasse Biberach, Biberach, Deutschland				
(BayernInvest Kapitalgesellschaft mbH, München, Deutschland)		<3 <sup>10</sup>	137 178	3.3
<b>Total</b>	<b>639 918</b>	<b>15.1</b>	<b>1 097 212</b>	<b>26.1</b>

<sup>1</sup> Basis per 31. Dezember 2018: 4 256 749 ausgegebene Aktien.

<sup>2</sup> Basis per 31. Dezember 2017: 4 210 915 ausgegebene Aktien.

<sup>3</sup> Gemäss Meldung vom 30. Dezember 2018.

<sup>4</sup> Gemäss Meldung vom 12. Dezember 2018.

<sup>5</sup> Gemäss Meldung vom 22. Februar 2018.

<sup>6</sup> Gemäss Meldung vom 3. März 2018.

<sup>7</sup> Gemäss Meldung vom 12. Dezember 2018.

<sup>8</sup> Gemäss Meldung vom 10. November 2018.

<sup>9</sup> Gemäss Meldung vom 23. März 2018.

<sup>10</sup> Gemäss Meldung vom 16. Juni 2018.

Per 31. Dezember 2018 waren 4109 Aktionäre im Aktienregister der Siegfried Holding AG eingetragen. Sie hielten insgesamt 64.2% des gesamten Aktienkapitals. Der Aktienbesitz verteilte sich wie folgt:

Verteilung der Aktien am 31.12.2018	Aktionäre	Bestand	%
1–10	512	3 190	0.1
11–100	2 372	118 968	2.8
101–1 000	1 024	313 077	7.4
1 001–10 000	161	496 100	11.7
10 001–100 000	35	1 012 039	23.8
100 001–1 000 000	5	791 411	18.6
	4 109	2 734 785	64.2
Eigene und nicht eingetragene Aktien		1 521 964	35.8
<b>Total Aktien</b>		<b>4 256 749</b>	<b>100.0</b>

Die Beteiligungen nach Segmenten teilten sich per 31. Dezember 2018 wie folgt auf:

Beteiligungen am 31.12.2018 nach Segmenten	Aktionäre	Bestand	%
Wichtige Aktionäre (über 3%)	4 <sup>1</sup>	682 011	16.0
Natürliche Personen	3 790	669 460	15.7
Institutionelle Anleger	315	1 383 314	32.5
Eigene und nicht eingetragene Aktien		1 521 964	35.8
<b>Total Aktien</b>	<b>4 109</b>	<b>4 256 749</b>	<b>100.00</b>

<sup>1</sup> Gemäss SIX Offenlegungsmeldungen; ohne eigene Aktien.

## 1.3 Kreuzbeteiligungen

Die Siegfried Gruppe ist keine kapital- oder anteilsbasierte Überkreuzbeteiligungen mit anderen Gesellschaften eingegangen.

# 2. Kapitalstruktur

## 2.1 Aktienkapital

Das am 31. Dezember 2018 im Handelsregister eingetragene Aktienkapital der Siegfried Holding AG betrug CHF 8 513 498, eingeteilt in 4 256 749 voll einbezahlte Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 2. Alle Namenaktien (mit Ausnahme der eigenen Aktien) berechtigen den Inhaber zur Ausübung einer Stimme an der Generalversammlung und sind, bei entsprechendem Beschluss durch die Generalversammlung, dividendenberechtigt. Es bestehen keine Vorrechte.

Die Aktien werden als Wertrechte im Sinne von Art. 973c des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) ausgegeben und sind als Bucheffekten im Sinne des Bundesgesetzes über Bucheffekten (Bucheffektengesetz) registriert. Aktionäre haben keinen Anspruch auf Druck und Auslieferung von Aktienzertifikaten oder auf die Umwandlung der Art, in der die Aktien ausgegeben werden, in eine andere Art. Die Aktionäre können jedoch jederzeit von der Siegfried Holding AG die Zustellung einer Bestätigung über die unter ihrem Namen in das Aktienregister eingetragenen Namenaktien verlangen.

## 2.2 Genehmigtes und bedingtes Aktienkapital

**2.2.1 Genehmigtes Aktienkapital**  
Siegfried verfügte per 31. Dezember 2018 über kein genehmigtes Aktienkapital.

## 2.2.2 Bedingtes Aktienkapital

Die Generalversammlung der Siegfried Holding AG schuf im Jahr 2014 ein bedingtes Aktienkapital von insgesamt CHF 420 000,

eingeteilt in 210 000 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 2. Per 31. Dezember 2018 waren insgesamt 106 749 Aktien aus dem 2014 geschaffenen bedingten Aktienkapital zweck- und statutengemäss ausgegeben worden. Somit betrug das bedingte Aktienkapital gemäss Artikel 3<sup>bis</sup> der Statuten noch CHF 206 502, bestehend aus 103 251 Namenaktien mit einem Nennwert von je CHF 2. Dies entspricht rund 2.4% des bestehenden Aktienkapitals.

Das bedingte Aktienkapital dient der Ausgabe von Aktien an Mitglieder des Verwaltungsrats und/oder an Mitarbeitende der Gesellschaft und/oder der ihrer Konzerngesellschaften. Das Bezugsrecht wie auch das Vorwegzeichnungsrecht der Aktionäre der Gesellschaft sind ausgeschlossen. Die Ausgabe von Aktien oder diesbezüglichen Bezugsrechten an die Mitglieder des Verwaltungsrats und/oder an Mitarbeitende der Gesellschaft und/oder der ihrer Konzerngesellschaften erfolgt gemäss einem oder mehreren vom Verwaltungsrat zu erlassenden Reglementen und unter Berücksichtigung der Leistungen, Funktionen, Verantwortungsstufen und Rentabilitätskriterien. Die Ausgabe von Aktien oder Bezugsrechten auf Aktien an Mitglieder des Verwaltungsrats und/oder an Mitarbeitende der Gesellschaft und/oder der ihrer Konzerngesellschaften kann zu einem unter dem Börsenkurs liegenden Preis erfolgen.

## 2.3 Aktienkapitalveränderungen

Im Geschäftsjahr 2018 erhöhte sich das Aktienkapital der Siegfried Holding AG um CHF 91 668 durch die Ausgabe von insgesamt 45 834 neuen Aktien an Mitglieder

des Verwaltungsrats und/oder Mitarbeitende der Gesellschaft und/oder ihrer Konzerngesellschaften aus dem bedingten Aktienkapital gemäss Artikel 3bis der Statuten.

Im Geschäftsjahr 2017 erhöhte sich das Aktienkapital der Siegfried Holding AG um CHF 88 648 durch die Ausgabe von insgesamt 44 324 neuen Aktien aus dem bedingten Aktienkapital gemäss Artikel 3bis der Statuten.

Im Geschäftsjahr 2016 erhöhte sich das Aktienkapital der Siegfried Holding AG um CHF 33 182 durch die Ausgabe von insgesamt 16 591 neuen Aktien aus dem bedingten Aktienkapital gemäss Artikel 3bis der Statuten.

## 2.4 Partizipationsscheine und Genussscheine

Die Siegfried Holding AG hatte per 31. Dezember 2018 keine Partizipationsscheine oder Genussscheine ausstehend.

## 2.5 Beschränkungen der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Solange die Aktien der Siegfried Holding AG unverbrieft und als Bucheffekten registriert sind, müssen Übertragungen und Besicherungen von Aktien in Übereinstimmung mit dem Bucheffektengesetz erfolgen.

Stimmrechte können erst ausgeübt werden, nachdem ein Aktionär als stimmberechtigter Aktionär im Aktienregister der Siegfried Holding AG eingetragen ist.

Für die Eintragung in das Aktienbuch gelten folgende statutarische Bestimmungen:  
— Eintragungsgesuche gelten als genehmigt, sofern sie nicht innert 20 Tagen

nach Eingang von der Gesellschaft abgelehnt worden sind.

— Gesuchsteller haben ausdrücklich zu erklären, die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben zu haben.

Einzelne Personen, die im Eintragungsgesuch nicht ausdrücklich erklären, die Aktien auf eigene Rechnung zu halten (Nominees), können mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen werden, wenn der Nominee mit dem Verwaltungsrat eine entsprechende Vereinbarung abgeschlossen hat und einer anerkannten Bank- oder Finanzmarktaufsicht untersteht. Per 31. Dezember 2018 bestand eine solche Vereinbarung mit einem Nominee (Tweedy, Browne, New York, USA). Die übrigen Nominees waren ohne Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen.

## 2.6 Wandelanleihen und Optionen

Per 31. Dezember 2018 waren keine Wandelanleihen oder Optionen der Siegfried Holding AG ausstehend.

Bezüglich Performance Share Units, die den Mitgliedern des Executive Committee und des oberen und mittleren Managements im Rahmen des Long Term Incentive Plan der Siegfried Holding AG gewährt werden, siehe den Vergütungsbericht (Seite 33 ff.).

## 3. Verwaltungsrat

Der Verwaltungsrat der Siegfried Holding AG besteht zurzeit aus sechs nicht exekutiven Mitgliedern.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats gehörten in den drei dem Berichtsjahr vor-

angehenden Geschäftsjahren weder der Geschäftsleitung der Siegfried Holding AG noch der Geschäftsleitung einer anderen Gesellschaft der Siegfried Gruppe an und haben keine wesentlichen geschäftlichen Be-

ziehungen zur Siegfried Holding AG oder zur Siegfried Gruppe. Sämtliche Mitglieder des Verwaltungsrats der laufenden Amtsperiode 2018/2019 qualifizieren im Sinne des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance als nicht exekutiv und unabhängig.

### 3.1 Mitglieder des Verwaltungsrats

Name	Jahrgang	Position	Eintritt	Gewählt bis
Andreas Casutt	1963	Präsident, nicht exekutiv	2010	2019
Martin Schmid	1969	Vizepräsident, nicht exekutiv	2016	2019
Colin Bond	1961	Mitglied, nicht exekutiv	2013	2019
Wolfram Carius	1961	Mitglied, nicht exekutiv	2014	2019
Reto Garzetti	1960	Mitglied, nicht exekutiv	2011	2019
Ulla Schmidt	1949	Mitglied, nicht exekutiv	2016	2019

### 3.2 Porträts

#### Dr. Andreas Casutt, Präsident

Andreas Casutt (1963) ist seit 2010 Mitglied des Verwaltungsrats der Siegfried Holding AG und seit 2014 dessen Präsident. Seit 2002 ist er Partner bei der Anwaltskanzlei Niederer Kraft Frey AG, Zürich. Von 2006 bis 2014 amtierte er als deren Managing Partner. Andreas Casutt ist vor allem in den Bereichen Gesellschaftsrecht, Vertragsrecht, Mergers & Acquisitions sowie Börsenrecht beratend und forensisch tätig. Er ist Mitglied des Verwaltungsrats der Mikron Holding AG, der Maxon Motor AG, der liechtensteinischen Bendura Bank AG sowie verschiedener privat gehaltener Gesellschaften. Er studierte Rechtswissenschaften und promovierte in Zürich, danach absolvierte er an der University of Michigan in Ann Arbor ein LL.M.-Programm. Andreas Casutt ist Schweizer Staatsbürger.

#### Dr. Martin Schmid, Vizepräsident

Martin Schmid (1969) ist seit 2016 Mitglied des Verwaltungsrats der Siegfried Holding AG. Er ist seit 2011 Ständerat des Kantons Graubünden. Von 2003 bis 2011 war er Regierungsrat des Kantons Graubünden und leitete das Departement für Justiz, Sicherheit und Gesundheit sowie anschliessend das Finanzdepartement. Martin Schmid ist Rechtsanwalt. Er ist Mitglied des Verwaltungsrats der Swiss Life Holding AG sowie der Repower AG und bekleidet diverse weitere VR-Mandate in den Bereichen Energie, Gesundheit und Bau. Er ist Präsident des Verbands der Schweizerischen Gasindustrie (VSG ASIG), der Stiftung Kantonsspital Graubünden und des Instituts für Finanzwirtschaft und Finanzrecht (IFF) der Universität St. Gallen. Zudem ist er Vorstandsmitglied von economieuisse, dem Dachverband der Schweizer Wirtschaft. Er studierte an der HSG in St. Gallen Rechtswissenschaften und doktorierte dort im Jahr 2005. Martin Schmid ist Schweizer Staatsbürger.

#### Colin Bond, Mitglied

Colin Bond (1961) ist seit 2013 Verwaltungsrat der Siegfried Holding AG. Seit 2016 ist Colin Bond Chief Financial Officer der Vifor Pharma AG. Zuvor war er Chief Financial Officer des Wirkstoffforschungs- und -entwicklungsunternehmens Evotec in Hamburg. Zu Beginn seiner beruflichen Tätigkeit war er als Pharmazeut, Wirtschaftsprüfer und Managementberater für verschiedene international tätige Unternehmen in unterschiedlichen Branchen als Finanzchef tätig, davon elf Jahre beim US-amerikanischen Spezialchemieunternehmen Great Lakes Chemical Corporation, heute Lanxess. Colin Bond verfügt über einen Hochschulabschluss in Pharmazie an der University of Aston, Birmingham, und einen MBA der London Business School. Er ist britisch-schweizerischer Staatsbürger.

#### Prof. Dr. Wolfram Carius, Mitglied

Wolfram Carius (1961) ist seit 2014 Mitglied des Verwaltungsrats der Siegfried Holding AG. Er ist seit 2016 Executive Vice President Pharmaceuticals Product Supply bei Bayer und in dieser Funktion Mitglied des Executive Committee bei Bayer Pharma. Vorher war er für den französischen Pharmakonzern Sanofi tätig, zuletzt als Senior Vice President Biologics und Mitglied des Global Leadership Teams. Von 1987 bis Mitte 2013 arbeitete Wolfram Carius für das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim, wo er ab 2009 in der Unternehmensleitung zuerst für Human Resources & Technical Operations und ab 2012 für Biopharma & Operations zuständig war. Vor dieser Zeit war er massgeblich am Auf- und Ausbau der Biopharmazie-Sparte beteiligt. So leitete er den Produktionsstandort Japan und arbeitete danach als Technischer Leiter in Brasilien, bevor er schliesslich Mitglied der Geschäftsleitung von Boehringer Ingelheim Deutschland wurde. Wolfram Carius hat an der Universität des Saarlands Pharmazie studiert und dort auch doktort. 2009 verlieh ihm die Hochschule Biberach für seine langjährigen und aussergewöhnlichen Verdienste den Titel eines Honorarprofessors. Wolfram Carius ist deutscher Staatsbürger.

#### Reto A. Garzetti, Mitglied

Reto A. Garzetti (1960) gehört dem Verwaltungsrat der Siegfried Holding AG seit 2011 an. Er ist seit 1999 Partner und Vizepräsident der Swiss Equities AG. Seine Tätigkeit in Verwaltungsräten umfasst Mandate bei der in Deutschland börsennotierten SKW Stahl Metallurgie Holding AG (bis 2016), der an der SIX Swiss Exchange gehandelten Peach Properties AG (Präsident) sowie bei den privat gehaltenen Gesellschaften AGI AG, Occlutech AG und mehreren weiteren Unternehmen im In- und Ausland. Zuvor war er viele Jahre im Board international tätiger US-Gesellschaften. Reto A. Garzetti studierte an der Universität Zürich Betriebswirtschaft und schloss 1986 mit einem Lizenziat (lic. oec. publ. MBA) ab. Reto A. Garzetti ist Schweizer und italienischer Staatsbürger.

#### Ulla Schmidt, Mitglied

Ulla Schmidt (1949) ist seit 2016 Mitglied des Verwaltungsrats der Siegfried Holding AG. Sie ist seit 1990 Mitglied des deutschen Bundestags, 2013 bis 2017 als Vizepräsidentin. Von 2001 bis 2009 war sie Bundesministerin für Gesundheit der Bundesrepublik Deutschland. Vor ihrer Wahl in den Bundestag bekleidete sie in Aachen verschiedene öffentliche Ämter, unter anderem war sie Ratsfrau der Stadt Aachen. Ulla Schmidt ist Vorsitzende der Bundesvereinigung Lebenshilfe e.V. mit Sitz in Marburg sowie sachverständiges Mitglied des Aufsichtsrats der Charité-Universitätsmedizin Berlin. Bis

zum 31.12.2018 war sie zudem Mitglied des Beirats der K&S Sozialbau AG, Sottrum. Des Weiteren ist sie Mitglied des Aufsichtsrats der Aktion Mensch, Bonn, sowie Vorsitzende des Kuratoriums der Hospizstiftung Region Aachen. Zudem ist sie Mitglied des Aufsichtsrats der Philips GmbH. Ulla Schmidt hat an der Hochschule Aachen bis zum Vordiplom Psychologie studiert und dann ein Studium für das Lehramt für Grund- und Hauptschule abgeschlossen. An der Fernuniversität Hagen absolvierte sie ein Studium in Sonderpädagogik, das sie zum Unterrichten von Kindern mit Lernbehinderungen und Verhaltensstörungen qualifiziert. Ulla Schmidt ist deutsche Staatsbürgerin.

### 3.3 Zulässige Tätigkeiten in obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen anderer Unternehmen

Die Mitglieder des Verwaltungsrats der Siegfried Holding AG dürfen nicht mehr als zwanzig zusätzliche Mandate in anderen Unternehmen wahrnehmen, wovon nicht mehr als fünf in börsenkotierten Unternehmen. Als Mandate gelten Mandate im obersten Leitungsorgan einer Rechtseinheit, die zur Eintragung ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register verpflichtet ist. Mandate in verschiedenen Rechtseinheiten, die unter einheitlicher Kontrolle oder gleicher wirtschaftlicher Berechtigung stehen, gelten als ein Mandat.

Nicht unter die dargelegten Beschränkungen fallen (i) Mandate in Unternehmen, die durch die Siegfried Holding AG kontrolliert werden oder die Siegfried Holding AG kontrollieren; (ii) Mandate, die ein Mitglied des Verwaltungsrats auf Anordnung der Siegfried Holding AG oder von ihr kontrollierter Gesellschaften wahrnimmt, wobei kein Mitglied des Verwaltungsrats mehr als zehn solche Mandate bei Unternehmen, die nicht durch die Siegfried Holding AG kontrolliert werden oder die Siegfried Holding AG kontrollieren, wahrnehmen kann; (iii) Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Stiftungen sowie Personalfürsorgestiftungen, wobei kein Mitglied des Verwaltungsrats mehr als zehn solche Mandate wahrnehmen kann.

### 3.4 Wahl und Amtszeit

Die Mitglieder des Verwaltungsrats der Siegfried Holding AG sowie der Präsident des Verwaltungsrats und die Mitglieder des Vergütungsausschusses werden durch die Generalversammlung gewählt. Im Übrigen konstituiert sich der Verwaltungsrat selbst.

Die Amtsdauer der Verwaltungsräte beträgt ein Jahr und endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Wiederwahl ist zulässig. Gemäss Organisationsreglement haben die Mitglieder des Verwaltungsrats nach Vollendung des 72. Altersjahrs auf die nächstfolgende Generalversammlung zurückzutreten. Für den Präsidenten und den Ehrenpräsidenten kann der Verwaltungsrat Ausnahmeregelungen beschliessen.

### 3.5 Interne Organisation

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Oberleitung der Siegfried Gruppe und der Geschäftsbereiche. Er entscheidet damit über die Gruppenstrategie, die Allokation der Ressourcen und über die Führungsstruktur der Gruppe. Ferner ist er verantwortlich für die Ausgestaltung der Organisation, des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung. Soweit er sie nicht selbst wahrnimmt oder dem Präsidenten des Verwaltungsrats überträgt, delegiert der Verwaltungsrat die Geschäftsführung an den CEO der Siegfried Gruppe. Entscheide werden vom Gesamtverwaltungsrat getroffen. Das Organisationsreglement, das die Kompetenzen und Funktionsweisen näher umschreibt, ist unter [http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Other/2019\\_Organisationsreglement\\_DE.pdf](http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Other/2019_Organisationsreglement_DE.pdf) zu finden.

Im Geschäftsjahr 2018 traf sich der Verwaltungsrat zu drei ganztägigen und zwei halbtägigen ordentlichen Sitzungen sowie zu einer zweitägigen Strategieklausur. Zudem wurden verschiedene Telefonkonferenzen durchgeführt. Es nahmen stets alle Mitglieder des Verwaltungsrats an den Sitzungen teil.

Zur Entlastung des Gesamtverwaltungsrats bestehen drei Ausschüsse resp. Committees:

- das Audit Committee
- das Remuneration Committee (Vergütungsausschuss)
- das Strategy Committee

Für die Amtsdauer 2018 bis 2019 sind die VR-Ausschüsse wie folgt besetzt:

Committee	Vorsitz	Mitglieder
Audit Committee	Colin Bond	Reto Garzetti, Martin Schmid
Remuneration Committee	Reto Garzetti	Martin Schmid, Ulla Schmidt
Strategy Committee	Wolfram Carius	Reto Garzetti, Ulla Schmidt

## Verwaltungsrat



**Dr. Andreas Casutt**  
Präsident



**Dr. Martin Schmid**  
Vizepräsident



**Colin Bond**  
Mitglied



**Prof. Dr. Wolfram Carius**  
Mitglied



**Reto A. Garzetti**  
Mitglied



**Ulla Schmidt**  
Mitglied

Die ausführlichen Biografien der Mitglieder von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung finden Sie auf Seite 27 und 30–31 oder unter [www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch)

## Geschäftsleitung<sup>1</sup>



**Dr. Rudolf Hanko**  
Chief Executive Officer



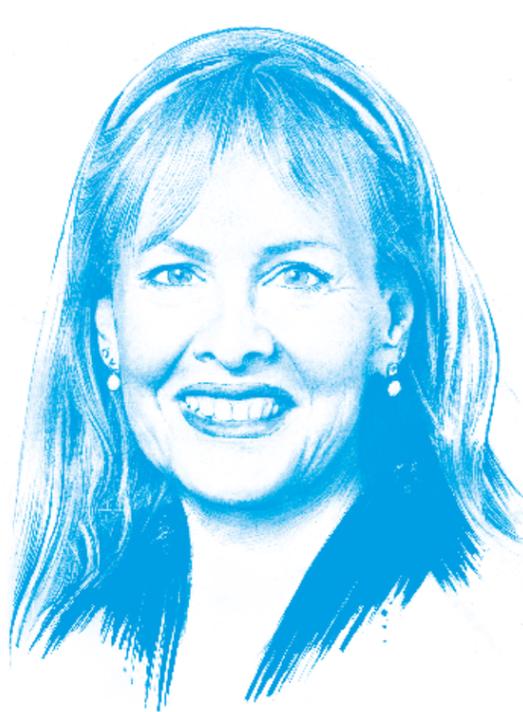
**Dr. Reto Suter**  
Chief Financial Officer



**Dr. René Imwinkelried**  
Head Technical Operations



**Arnoud Middel**  
Head Human Resources



**Marianne Späne**  
Head Business Development,  
Marketing & Sales



**Dr. Wolfgang Wienand**  
Chief Scientific and Strategy Officer

<sup>1</sup> Änderungen in der Geschäftsleitung per 1.1.2019 siehe Ziffer 4 dieses Corporate Governance Reports.

Die Aufgaben und Kompetenzen der Ausschüsse sind in Artikel 16 Abs. 4 der Statuten (Vergütungsausschuss) ([http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Others/Statuten/DE\\_Statuten.pdf](http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Others/Statuten/DE_Statuten.pdf)) und Ziff. 3.3.3 des Organisationsreglements ([http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Others/2019\\_Organisationsreglement\\_DE.pdf](http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Others/2019_Organisationsreglement_DE.pdf)) näher umschrieben. Die Ausschüsse des Verwaltungsrats beraten die wichtigen Vorlagen jeweils vor den Verwaltungsratssitzungen. Der Präsident des Verwaltungsrats sowie

der CEO, der CFO und die zuständigen Geschäftsleitungsmitglieder nehmen an diesen Sitzungen teil. Die Ausschüsse stellen dem Gesamtverwaltungsrat Anträge zu den behandelten Vorlagen. Im Geschäftsjahr 2018 ist das Audit Com-

mittee viermal, das Remuneration Committee dreimal und das Strategy Committee zweimal zu je halbtägigen Sitzungen zusammengekommen. Es nahmen stets alle Committee-Mitglieder sowie der Verwaltungsratspräsident an den Sitzungen teil.

der CEO, der CFO und die zuständigen Geschäftsleitungsmitglieder nehmen an diesen Sitzungen teil. Die Ausschüsse stellen dem Gesamtverwaltungsrat Anträge zu den behandelten Vorlagen. Im Geschäftsjahr 2018 ist das Audit Com-

	Ordentliche Sitzungen Verwaltungsrat					Audit Committee			Remuneration Committee			Strategy Committee		
	09.03.2018	20.04.2018	4.-5.07.2018	17.08.2018	23.11.2018	02.03.2018	01.06.2018	17.08.2018	19.11.2018	02.03.2018	16.08.2018	12.11.2018	09.05.2018	12.11.2018
Andreas Casutt	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Martin Schmid	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		
Colin Bond	x	x	x	x	x	x	x	x	x					
Wolfram Carius	x	x	x	x	x								x	x
Reto Garzetti	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ulla Schmidt	x	x	x	x	x					x	x	x	x	x

### 3.6 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Geschäftsleitung

Basis der internen Information des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung ist das Monthly Reporting, das wie folgt ausgestaltet ist: Monatlich werden die Umsatz- und Betriebsergebnisse der Siegfried Gruppe de-

tailliert aufgezeigt und mit dem Budget und den Vorjahresergebnissen verglichen. Darin enthalten ist zusätzlich eine Prognose bezüglich der Ergebniserwartungen per Ende Jahr. In Quartalskommentaren wird insbesondere auf Planabweichungen und wichtige Geschäftsvorfälle sowie auf die wichtigsten Key-Performance-Indikatoren eingegangen.

Es besteht ein Mittelfristplan, der die Planung für die nächsten fünf Jahre darstellt. Zu den Informations- und Kontrollinstrumenten gehören auch das Interne Kontrollsystem IKS und ein umfangreiches Risikomanagement, das auch auf den Seiten 58 ff. des Finanzberichts detailliert beschrieben wird.

An den Verwaltungsratssitzungen wer-

den die Ergebnisse mit dem CEO, dem CFO und weiteren Mitgliedern der Geschäftsleitung diskutiert und bewertet. Der Präsident des Verwaltungsrats trifft sich überdies regelmässig mit Mitgliedern der Geschäftsleitung, um Geschäftsverlauf und andere wesentliche Themen zu besprechen.

## 4. Geschäftsleitung

Dem Chief Executive Officer (CEO) obliegt die operative und ergebnisverantwortliche Geschäftsführung der Siegfried Gruppe und ihrer Geschäftsbereiche. Vorbehaltlich der Kompetenzen und erteilten Weisungen des Verwaltungsrats und des Verwaltungsratspräsidenten ist der CEO gegenüber dem Verwaltungsrat zuständig und verantwortlich für die Erarbeitung und Erreichung der unternehmerischen Ziele sowie für die Führung und Überwachung der Konzerngesellschaften der Siegfried Gruppe (Ergebnis- und Bilanzverantwortung). Die detaillierten Kompetenzen und Aufgaben des CEO sind im Organisationsreglement der Siegfried Gruppe festgelegt (zu finden unter [http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Others/2019\\_Organisationsreglement\\_DE.pdf](http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Others/2019_Organisationsreglement_DE.pdf)).

### 4.1 Mitglieder der Geschäftsleitung

Die Zusammensetzung der Geschäftsleitung erfuhr im Geschäftsjahr 2018 keine Veränderungen.

Wie von Siegfried am 4. Juni 2018 angekündigt, trat Dr. Rudolf Hanko zum Ende des Geschäftsjahres 2018 von seiner Position als CEO der Siegfried Gruppe zurück. Dr. Wolfgang Wienand, bisheriger Head Strategy and M&A und Head Research & Development, wurde vom Verwaltungsrat mit Wirkung zum 1. Januar 2019 zum neuen CEO ernannt. Dr. Hanko wird an der kommenden ordentlichen Generalversammlung vom 17. April 2019 den Aktionären zur Wahl in den Verwaltungsrat der Siegfried Gruppe vorgeschlagen.

Siegfried gab am 15. Oktober 2018 überdies die Ernennung von Dr. Jürgen Roos zum neuen Chief Scientific Officer per 1. April 2019 bekannt.

Per 31. Dezember 2018 setzte sich die Geschäftsleitung von Siegfried wie folgt zusammen:

Mitglieder der Geschäftsleitung treten spätestens bei Erreichen des ordentlichen gesetzlichen Rentenalters aus der Geschäftsleitung aus. Aktuell liegt dieses für Männer bei 65 Jahren, für Frauen bei 64 Jahren.

### 4.2 Managementverträge

Die Siegfried Holding AG und ihre Konzerngesellschaften haben keine Managementverträge mit Dritten abgeschlossen.

### 4.3 Zulässige Tätigkeiten in obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen anderer Unternehmen

Die Mitglieder der Geschäftsleitung der Siegfried Holding AG dürfen nicht mehr als fünf zusätzliche Mandate in Unternehmen wahrnehmen, wovon nicht mehr als eines in einem börsennotierten Unternehmen. Als Mandate gelten Mandate im obersten Leitungsorgan einer Rechtseinheit, die zur Eintragung ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register verpflichtet ist. Mandate in verschiedenen Rechtseinheiten, die unter einheitlicher Kontrolle oder gleicher wirtschaftlicher Berechtigung stehen, gelten als ein Mandat.

Nicht unter die dargelegten Beschränkungen fallen (i) Mandate in Unternehmen, die durch die Siegfried Holding AG kontrolliert werden oder die Siegfried Holding AG kontrollieren; (ii) Mandate, die ein Mitglied der Geschäftsleitung auf Anordnung der Siegfried Holding AG oder von ihr kontrollierter Gesellschaften wahrnimmt, wobei kein Mitglied der Geschäftsleitung mehr als zehn solche Mandate bei Unternehmen, die nicht durch die Siegfried Holding AG kontrolliert werden oder die Siegfried Holding AG kontrollieren, wahrnehmen kann; (iii) Mandate in Vereinen, gemeinnützigen Stiftungen sowie Personalfürsorgestiftungen, wobei kein Mitglied der Geschäftsleitung mehr als zehn solche Mandate wahrnehmen kann.

### 4.4 Porträts

#### Dr. Rudolf Hanko, Chief Executive Officer (bis 31.12.2018)

Dr. Rudolf Hanko (1955) übernahm per 1. Mai 2009 die Verantwortung als CEO bei Siegfried. Zuvor war er in verschiedenen leitenden Funktionen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie tätig, zuletzt als Leiter des Geschäftsgebiets Exklusiv-Synthese und Aminosäuren bei der deutschen Evonik Industries AG. Vor seinem Engagement bei Evonik Industries AG war Rudolf Hanko in der Pharmadivision der Bayer AG Leiter der chemischen Forschung und anschliessend General Manager der Geschäftseinheit Feinchemikalien. Rudolf Hanko hat an der Universität Göttingen in Chemie promoviert und am Max-Planck-Institut für Kohlenforschung in Mülheim einen Postdoc-Aufenthalt absolviert. Rudolf Hanko ist deutscher Staatsangehöriger.

#### Dr. Reto Suter, Chief Financial Officer

Dr. Reto Suter (1971) ist seit dem 1. Mai 2017 Chief Financial Officer der Siegfried Gruppe. In den vorangegangenen 16 Jahren hatte er verschiedene verantwortungsvolle Rollen in der Industrie und im Finanz- und im Private-Equity-Sektor inne. Zuletzt verantwortete er als Chief Operating Officer, Chief Investment Officer und Board Member die öffentliche Übernahme, anschliessende Dekotierung und Restrukturierung der Traditionsfirma Lonrho mit Hauptsitz in London (UK) und Johannesburg (SA). Reto Suter hat an der Universität Zürich und der University of Washington in Seattle Wirtschaftswissenschaften studiert und an der Universität Zürich im Bereich Banking und Finance promoviert. Reto Suter ist Schweizer Bürger.

#### Dr. René Imwinkelried, Head Technical Operations

Dr. René Imwinkelried (1957) leitet seit November 2016 den Bereich Technical Operations. Von 2012 bis Mai 2017 war er zuständig für die Forschungs- und Entwicklungs-

aktivitäten der Siegfried Gruppe. Von 2010 bis 2012 war er als Head of Global Technical Development Small Molecules bei Roche in Basel tätig. Von 1991 bis 2004 arbeitete René Imwinkelried in verschiedenen leitenden Funktionen in der Forschung und Entwicklung bei Lonza, anschliessend als Head of Global Chemical and Physical Sciences beim US-amerikanischen Unternehmen Schering-Plough. René Imwinkelried verfügt über einen Abschluss der ETH Zürich, wo er in organischer Chemie promovierte. Anschliessend absolvierte er in den Vereinigten Staaten ein Post-doctoral Fellowship an der Colorado State University und an der Harvard University. René Imwinkelried ist Schweizer Bürger.

#### Arnoud M. Middel, Head Human Resources

Arnoud Middel (1971) trat am 1. September 2011 als Head Human Resources in die Geschäftsleitung der Siegfried Gruppe ein. Zuvor war er bei verschiedenen Unternehmen im Personalwesen tätig. Von 2004 bis 2006 hatte er eine leitende Position im HR der Baloise Versicherungen Schweiz inne, bevor er von 2006 bis 2008 als Head HR für die Region Continental Europe und Asia zum amerikanischen Industrie- und Rückversicherungskonzern XL-Insurance (heute XL-Catlin) wechselte. Von 2008 bis 2011 war er als Head HR Switzerland and Global Headquarter bei Syngenta in Basel tätig. Er hat an der Universität Basel ein Studium der Biologie und Biochemie abgeschlossen. Arnoud Middel ist niederländischer Staatsbürger.

#### Marianne Späne, Head Business Development, Marketing & Sales

Marianne Späne (1962) trat im Jahr 2004 in die Siegfried Gruppe ein. Seit März 2010 ist sie für die Geschäftsentwicklung und den Verkauf zuständig. Von 2008 bis 2010 leitete sie die Division Siegfried Generics. Zuvor leitete sie die Bereiche Business Develop-

Name	Jahrgang	Position	Eintritt	In aktueller Funktion seit	Bemerkungen
Rudolf Hanko	1955	Chief Executive Officer	2009	2009	Rücktritt per 31.12.2018
Reto Suter	1971	Chief Financial Officer	2017	2017	
René Imwinkelried	1957	Head Technical Operations	2012	2016	
Arnoud M. Middel	1971	Head Human Resources	2011	2011	
Marianne Späne	1962	Head Business Development, Marketing & Sales	2004	2010	
Wolfgang Wienand	1972	Head Strategy and M&A	2010	2011	Seit 01.01.2019
		Head Research & Development		2017	Chief Executive Officer

ment und Supply Chain für Generika. Vor ihrem Eintritt bei Siegfried war Marianne Späe als Logistics-, Business-Development- und Site-Managerin im Bereich Kosmetika von Boucheron tätig. Sie wechselte anschliessend in die Pharmaindustrie als Head of Sales and Marketing der Pharma-Division der Schweizerhall AG und der amerikanischen Aceto, für die sie Expansionsstrategien für Europa entwickelte. Marianne Späe verfügt über Diplomabschlüsse in Finanzen, Wirtschaft und Marketing der Kaufmännischen Führungsschule KFS in Basel sowie der Marketing & Business School MBSZ, Zürich. Marianne Späe ist deutsche Staatsangehörige.

**Dr. Wolfgang Wienand,  
Chief Scientific and Strategy Officer  
(seit 01.01.2019: Chief Executive Officer)**

Wolfgang Wienand (1972) trat 2010 als Chief Scientific Officer in die Siegfried Gruppe ein und war für die weltweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten von Siegfried verantwortlich. Ab Dezember 2011 führte er als Chief Strategy Officer die Bereiche Strategie, Mergers & Acquisitions, Legal und Intellectual Property Management und Regulatory Affairs. Von Mai 2017 bis Dezember 2018 leitete er beide Bereiche. Mit Wirkung zum 1. Januar 2019 hat der Verwaltungsrat Wolfgang Wienand zum neuen Chief Executive Officer der Siegfried Gruppe ernannt. Vor seinem Eintritt bei Siegfried war Wolfgang Wienand in leitenden Managementpositionen bei der Evonik Industries AG mit den Schwerpunkten Feinchemie und Custom Manufacturing für die pharmazeutische Industrie tätig. Wolfgang Wienand studierte Chemie an der Universität Bonn und promovierte anschliessend in organischer und bioorganischer Chemie an der Universität zu Köln. Darüber hinaus besitzt er ein Executive Master's Degree in International Finance der HEC Paris. Wolfgang Wienand ist deutscher Staatsbürger.

## 5. Vergütungen, Beteiligungen und Darlehen

### 5.1 Inhalt und Festsetzungsverfahren der Vergütungen und der Beteiligungsprogramme

Für Einzelheiten über die Höhe der Beteiligung an der Siegfried Holding AG und die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung sowie die Grundlagen und Elemente der Vergütungen und der Beteiligungsprogramme und die Zuständigkeit und Verfahren zu deren Festsetzung wird auf den Vergütungsbericht ab Seite 33 dieses Geschäftsberichts verwiesen.

### 5.2 Statutarische Grundlagen der erfolgsabhängigen Vergütungen und der Zuteilung von Beteiligungspapieren

Gemäss Art. 23 der Statuten umfasst die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats, unter Vorbehalt der Genehmigung durch die Generalversammlung, neben einem fixen Grundhonorar, Funktionshonoraren und einer Spesenentschädigung in bar auch eine fixe Anzahl Aktien der Siegfried Holding AG. Die Anzahl Aktien sowie die Bedingungen einschliesslich des Zeitpunkts der Zuteilung und allfälliger Veräusserungsbeschränkungen werden vom Verwaltungsrat festgelegt. Erfolgsabhängige Vergütungen für Mitglieder des Verwaltungsrats sind im Grundsatz nicht vorgesehen, können jedoch unter bestimmten Umständen entrichtet werden; diesfalls richten sie sich nach im Voraus definierten Leistungszielen.

Gemäss Art. 24 der Statuten besteht die Vergütung der Mitglieder der Geschäftsleitung, unter Vorbehalt der Genehmigung durch die Generalversammlung, aus einer fixen Vergütung in bar sowie einer erfolgsabhängigen Vergütung, die sich aus einem kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütungselement in bar sowie einem mehrjährigen Beteiligungsprogramm zusammensetzt. Ziele, Zielhöhe und Zielerreichungsgrad der kurz- und langfristigen erfolgsabhängigen Vergütungselemente werden vom Verwaltungsrat im Rahmen der statuarischen Vorgaben definiert. (siehe [http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Others/Statuten/DE\\_Statuten.pdf](http://www.siegfried.ch/fileadmin/Dateien/PDF/Others/Statuten/DE_Statuten.pdf))

Bei Eintritt eines Kontrollwechsels der Siegfried Holding AG oder anderer ausserordentlicher sachlicher Ereignisse können nach dem Ermessen des Verwaltungsrats während einer laufenden Leistungsperiode die Ziele der erfolgsabhängigen Vergütung angepasst werden, Ausübungsbedingungen und -fristen und Sperrfristen verkürzt oder aufgehoben werden, Vergütungen unter Annahme der Erreichung der Zielwerte ausgerichtet werden oder Vergütungen verfallen.

### 5.3 Statutarische Grundlagen der Vergütung von nach der Generalversammlung ernannten Mitgliedern der Geschäftsleitung

Siegfried Holding AG und von ihr kontrollierte Gesellschaften sind gemäss Art. 25 der Statuten ermächtigt, jedem Mitglied der Geschäftsleitung, das während einer Periode, für die die Generalversammlung die Vergütung der Geschäftsleitung bereits genehmigt hat, in die Geschäftsleitung neu eintritt oder innerhalb der Geschäftsleitung befördert wird, für diese Periode(n) auch dann einen Betrag auszurichten, wenn der bereits genehmigte Gesamtbetrag für dessen Vergütung nicht ausreicht. Der Betrag darf je Vergütungspe-

riode für den CEO 40% und für die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung je 25% der jeweils letzten genehmigten Gesamtbeträge der Vergütungen der Geschäftsleitung nicht übersteigen.

Die Siegfried Holding AG kann neu ein tretenden Geschäftsleitungsmitgliedern überdies eine Entschädigung ausrichten für den im Zusammenhang mit dem Stellenantritt erlittenen Verlust von aus der bisherigen Tätigkeit erworbenen werthaltigen Ansprüchen. Diese Entschädigung darf für den CEO CHF 1 000 000 und für die übrigen Mitglieder der Geschäftsleitung CHF 500 000 pro Person nicht überschreiten.

### 5.4 Statutarische Grundlagen betreffend Darlehen, Kredite und Vorsorgeleistungen

Die Siegfried Holding AG oder eine Konzerngesellschaft kann Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung gemäss Art. 27 der Statuten Darlehen und Kredite maximal in der Höhe ihrer jeweiligen individuellen fixen Grundvergütung in bar gewähren. Zulässig ist ausserdem die Bevorschussung von Anwalts-, Gerichts- und ähnlichen Kosten bis zu einem Maximalbetrag von CHF 1 000 000 pro Mitglied zur Abwehr von Verantwortlichkeits- und ähnlichen im Zusammenhang mit der Tätigkeit für die Gesellschaft stehenden Ansprüchen von Drittpersonen.

### 5.5 Statutarische Grundlagen betreffend die Abstimmung der Generalversammlung über die Vergütungen

Die Generalversammlung stimmt gemäss Art. 16 der Statuten jährlich ab über die Genehmigung der Anträge des Verwaltungsrats in Bezug auf:

- den maximalen Gesamtbetrag für die Vergütung des Verwaltungsrats für die Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung
- den maximalen Gesamtbetrag für die fixe Vergütung der Geschäftsleitung für das nächstfolgende Geschäftsjahr
- den Gesamtbetrag für die kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung der Geschäftsleitung für das vorangegangene abgeschlossene Geschäftsjahr
- den Gesamtbetrag für die langfristige erfolgsabhängige Vergütung der Geschäftsleitung für das laufende Geschäftsjahr

Die Abstimmungen über die Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung erfolgen gesondert. Der Verwaltungsrat kann der Generalversammlung die Vergütungselemente je gesondert oder zusammen oder zusätzlich Anträge in Bezug auf (i) die Gesamtbeträge und/oder Vergütungselemente für andere Zeitperioden und/oder (ii) Zusatzbeträge für einzelne Vergütungselemente zur Genehmigung unterbreiten. Lehnt die Generalversammlung die Genehmigung eines Antrags des Verwaltungsrats ab, so kann der Verwaltungsrat an der gleichen, an einer ausserordentlichen oder an der nächsten ordentlichen Generalversammlung neue Anträge stellen.

## 6. Mitwirkungsrechte Aktionäre

### 6.1 Stimmrecht und Stimmrechtsvertretung

An der Generalversammlung der Siegfried Holding AG berechtigt jede Aktie mit eingetragem Stimmrecht zu einer Stimme. Namenaktionäre, die als Aktionäre mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen sind, können sich durch eine schriftlich bevollmächtigte Person oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen.

Die Generalversammlung fasst ihre Beschlüsse mit der einfachen Mehrheit der abgegebenen Aktienstimmen, soweit das Gesetz oder die Statuten nicht zwingend etwas anderes bestimmen. Bei Stimmgleichheit entscheidet der Vorsitzende durch Stichentscheid.

Für Beschlüsse über:

- die Änderung des Gesellschaftszwecks
- die Einführung von Stimmrechtsaktien
- die Änderung der Bestimmungen betreffend die Übertragbarkeit von Namenaktien
- die Umwandlung von Namenaktien in Inhaberaktien
- eine genehmigte oder eine bedingte Kapitalerhöhung
- die Kapitalerhöhung aus Eigenkapital, gegen Sacheinlage oder zwecks Sachübernahme und die Gewährung von besonderen Vorteilen
- die Einschränkung oder Aufhebung des Bezugsrechts
- die Verlegung des Sitzes der Gesellschaft
- die Auflösung der Gesellschaft ohne Liquidation

ist die Zustimmung von mindestens zwei Dritteln der vertretenen Stimmen und der absoluten Mehrheit der vertretenen Aktiennennwerte erforderlich.

### 6.2 Einberufung der Generalversammlung und Traktandierung

Die Einberufung der Generalversammlung und die Traktandierung richten sich nach den gesetzlichen Vorschriften.

Aktionäre, die Aktien im Nennwert von CHF 500 000 oder mehr vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstandes verlangen. Die Traktandierung muss mindestens 45 Tage vor der Versammlung schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstands und der Anträge des Aktionärs oder der Aktionäre angebeht werden. Zur Stellung von Anträgen im Rahmen der Verhandlungsgegenstände und zu Verhandlungen ohne Beschlussfassung bedarf es nicht der vorgängigen Ankündigung.

### 6.3 Eintragungen im Aktienbuch/ Einladung zur Generalversammlung vom 17. April 2019

Der Verwaltungsrat hat hinsichtlich der ordentlichen Generalversammlung 2019 folgenden Stichtag für die Ermittlung der teilnahmeberechtigten Aktionäre festgelegt: Mittwoch, 10. April 2019. Bis zu diesem Zeitpunkt müssen sämtliche Meldungen beim Aktienregister eingetroffen sein. Vom Mittwoch, 10. April 2019, bis zum Mittwoch, 17. April 2019, werden keine Eintragungen im Aktienregister vorgenommen. Aktionäre, die ihre Aktien vor der Generalversammlung veräussern, sind nicht stimmberechtigt.

Die Einladung zur Generalversammlung, das Protokoll der letzten Generalversammlung und die Anträge des Verwaltungsrats sind auf der Website der Siegfried Holding AG ([www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch)) abrufbar.

## 7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

### 7.1 Angebotspflicht

Es bestehen keine statutarischen Regelungen betreffend Opting-out oder Opting-up (Art. 125 und 135 FinfraG).

### 7.2 Kontrollwechselklauseln

Der Long Term Incentive Plan der Siegfried Gruppe (vgl. Vergütungsbericht, Seite 36 ff.) sieht vor, dass

- a) im Falle eines Kontrollwechsels der Siegfried Holding AG den Planteilnehmenden für sämtliche zugeteilten PSUs der laufenden Erdienungsperioden per Datum des Kontrollwechsels eine zeitanteilige Anzahl Aktien übertragen wird. Die Anzahl zu übertragender Aktien pro PSU berechnet sich nach einer vom Verwaltungsrat festzulegenden Wertermittlungsmethode.
- b) im Falle einer Übernahme der Siegfried Holding AG, die vom Verwaltungsrat nicht gutgeheissen wird, den Planteilnehmenden für alle unter dem LTIP per Datum des Kontrollwechsels ausgegebenen Anwartschaften (PSUs) zeitanteilig und auf Basis einer 100%igen Zielerreichung Aktien ausgegeben werden. Der zeitanteilige Anspruch berechnet sich ab Zuteilungsdatum der PSUs bis zum Datum des Kontrollwechsels.

## 8. Revisionsstelle

### 8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

Die PricewaterhouseCoopers AG, Basel (resp. deren Vorgängergesellschaften) ist seit 1920 Revisionsstelle der Siegfried Holding AG. Der leitende Revisor, Thomas Illi, war im abgelaufenen Geschäftsjahr zum zweiten Mal für die Revisionen zuständig. Die Wahl der Revisionsstelle erfolgt jährlich durch die Generalversammlung.

### 8.2 Revisionshonorar

Für die Revisionstätigkeit der Firma PricewaterhouseCoopers AG (Prüfung der Jahresrechnung der Siegfried Holding AG und der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung der Siegfried Gruppe und damit zusammenhängende Revisionsdienstleistungen) wurden im Geschäftsjahr 2018 CHF 755 000 aufgewendet (2017: CHF 746 000).

### 8.3 Zusätzliche Honorare

Die PricewaterhouseCoopers AG erhielt für Steuerberatung und weitere Dienstleistungen im Geschäftsjahr 2018 CHF 123 000 (2017: CHF 372 000).

### 8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Die Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der externen Revisionsstelle wird jährlich vom Audit Committee diskutiert und beurteilt. Es erstattet dem Verwaltungsrat entsprechenden Bericht und stellt Antrag bezüglich (Wieder-)Wahl der Revisionsstelle. Die Vergabe findet auf der Basis eines Budgets statt, das die Revisionsstelle dem Audit Committee vorlegt.

Die Revisionsstelle nimmt regelmässig an den Sitzungen des Audit Committee teil; im Geschäftsjahr 2018 waren es vier Sitzungen. Sie legt dem Audit Committee jeweils detaillierte Berichte zur Revision vor. Diese Berichte gehen auch an den Gesamtverwaltungsrat. Aufträge an die PricewaterhouseCoopers AG, die über das Revisionsmandat hinausgehen, müssen vom Vorsitzenden des Audit Committee bewilligt werden.

## 9. Informationspolitik

Die Siegfried Gruppe ist einer offenen und kontinuierlichen Informationspolitik verpflichtet. Die Medien, die Finanzanalysten und weitere Interessengruppen werden laufend über wichtige Entwicklungen und Ereignisse informiert.

Die Aktionäre werden halbjährlich über den Geschäftsgang orientiert und erhalten auf Verlangen den Geschäftsbericht und den Halbjahresbericht zugestellt. Unter [www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch) sind der Geschäftsbericht, der Halbjahresbericht, das Protokoll der jüngsten Generalversammlung, die Medienmitteilungen, alle wichtigen Informationen und die aktuellen Aktienkurse abrufbar. Halbjährlich findet eine Konferenz für die Medien und die Finanzanalysten statt.

Die Siegfried Holding AG orientiert sich bei kursrelevanten Ereignissen konsequent an der Bekanntgabepflicht (Ad-hoc-Publizität) der SIX Swiss Exchange. Über den Geschäftsverlauf wird im Jahr 2019 wie folgt berichtet:

- 07. März 2019: Veröffentlichung der Ergebnisse des Geschäftsjahrs 2018 mit Medien- und Finanzanalystenkonferenz in Zürich
- 17. April 2019, 10.00 Uhr: Generalversammlung
- 21. August 2019: Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2019

Kontaktadresse:  
**Siegfried Holding AG**  
 Untere Brühlstrasse 4  
 CH-4800 Zofingen  
 Telefon + 41 62 746 11 11  
 Telefax + 41 62 746 12 02

[www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch)



# Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht beschreibt die Vergütungsprinzipien, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten für die Festsetzung der Vergütung des Verwaltungsrats und der Mitglieder der Geschäftsleitung der Siegfried Gruppe. Darüber hinaus enthält der Bericht detaillierte Informationen zu den Vergütungsplänen und den geleisteten Zahlungen für das Geschäftsjahr 2018.

Der Vergütungsbericht wurde in Übereinstimmung mit den Statuten der Siegfried Holding und der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange verfasst und enthält sämtliche erforderlichen Angaben gemäss Art. 663b<sup>bis</sup> und Art. 663c Absatz 3 des Schweizerischen Obligationenrechts (OR) und der Art. 13 bis 17 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegÜV).

Der Vergütungsbericht gliedert sich wie folgt:

- Einleitung des Vorsitzenden des Vergütungsausschusses
- Kompetenzen und Aufgaben des Vergütungsausschusses
- Festsetzungs- und Genehmigungsverfahren der Vergütung
- Grundsätze der Vergütungspolitik und Vergütungselemente
- Vergütung des Verwaltungsrats
- Vergütung der Geschäftsleitung
- Beteiligungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung per Ende des Berichtsjahrs
- Vertragliche Vereinbarungen, Darlehen, Kredite und zusätzliche Zuwendungen

Die Angaben nach Art. 14 bis 17 VegÜV finden sich im vorliegenden Bericht an folgenden Stellen:

VegÜV Artikel	Text/Abbildung/Tabelle	Seite
Art. 14: Vergütungen an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung	An den VR im Berichtsjahr 2018 ausgerichtete Vergütungen (geprüft)	38
	An den VR für die Amtsperiode 2018/2019 ausgerichtete Vergütungen (Projektion)	38
	An den VR im Berichtsjahr 2017 ausgerichtete Vergütungen (geprüft)	38
	An den CEO und die Geschäftsleitung im Berichtsjahr 2018 ausgerichtete Vergütungen (geprüft)	39
	An den CEO und die Geschäftsleitung im Berichtsjahr 2018 zugeteilte PSUs	39
	An den CEO und die Geschäftsleitung im Berichtsjahr 2017 ausgerichtete Vergütungen (geprüft)	39
Art. 15: Darlehen und Kredite an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung	Die Siegfried Holding AG und ihre Konzerngesellschaften haben per 31. Dezember 2018 keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung der Siegfried Holding AG ausstehend. (geprüft)	40
Art. 16: Vergütungen, Darlehen und Kredite an nahestehende Personen	Des Weiteren wurden im Jahr 2018 auch keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an diesen nahestehende Personen bzw. an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung zu nicht marktüblichen Bedingungen gewährt, noch sind solche per 31. Dezember 2018 ausstehend. (geprüft)	40
Art. 17: Prüfung des Vergütungsberichts durch die Revisionsstelle	Bericht der Revisionsstelle zum Vergütungsbericht	40

## Einleitung des Vorsitzenden des Remuneration Committee

Die Vergütung des Verwaltungsrats, der Geschäftsleitung sowie der übrigen Mitarbeitenden der Siegfried Gruppe stellt für alle Anspruchsgruppen (Stakeholder) ein wichtiges Thema dar. Daher hat der Vergütungsausschuss auch im Jahr 2018 fokussiert an Vergütungsthemen gearbeitet, um einerseits die Marktattraktivität als Arbeitgeber, aber auch um die Angemessenheit der Vergütungen und Einhaltung der gesetzlichen Rahmenbedingungen sowie internen Richtlinien vollumfänglich und transparent sicherzustellen.

Folgende vergütungsrelevanten Themen wurden im Jahr 2018 bearbeitet:

- Jährliche Überprüfung der Gesamtvergütung der Geschäftsleitung und des Verwaltungsrats
- Anpassung der Vergütung der Geschäftsleitung im Bereich Long Term Incentive (LTI)

Im vorliegenden Vergütungsbericht legen wir Ihnen die Vergütungsgrundsätze, das Vergütungsmodell, die Funktionsweise der einzelnen Vergütungselemente sowie Pläne detailliert dar und zeigen, wie diese an die Wertentwicklung und Zielerreichung der Unternehmung gekoppelt sind. Darüber hinaus werden die im Berichtsjahr massgeblichen Ziele, deren Erreichung und der daraus resultierenden ausbezahlten Beträge an den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung transparent und gemäss den gesetzlichen Vorgaben dargestellt und kommentiert.

Wie dem allgemeinen Teil des Geschäftsberichts entnommen werden kann, war das Jahr 2018 aus operativer Sicht wiederum herausfordernd. Wie auch in den vergangenen Jahren hat sich der Verwaltungsrat gemeinsam mit dem CEO und der Geschäftsleitung für die Unternehmung anspruchsvolle Ziele gesteckt, welche die langfristig angestrebte Wertentwicklung der Unternehmung abbilden. Auf Gruppenebene wurden die angestrebten Ziele im Bereich EBITDA und ROCE nicht erreicht, was sich auch in der Zielerreichung niederschlägt. Die bewusst und konsequent umgesetzte Verknüpfung zwischen der Vergütung und erbrachter operativer Leistung zeigt einen klaren Effekt, indem nur dann eine Ausschüttung bei der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung erfolgt, wenn die operativen Ziele erreicht werden.

Auch im kommenden Jahr wird der Vergütungsausschuss neben den regulären Ver-

gütungsthemen wiederum einen Fokus auf die von der Geschäftsleitung eingeleiteten Massnahmen und Initiativen im Bereich Unternehmenskultur, Führung, Talent Management und Mitarbeiterentwicklung legen, da der Verwaltungsrat fest davon überzeugt ist, dass diese Themen entscheidende Faktoren für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg darstellen.

# 1. Kompetenzen und Aufgaben des Vergütungsausschusses

Entsprechend den Statuten setzt sich der Vergütungsausschuss aus mindestens zwei Mitgliedern des Verwaltungsrats zusammen, die jeweils einzeln für eine einjährige Amtsperiode von der Generalversammlung gewählt werden. Für die Amtsperiode 2018/2019 wurden Reto Garzetti (Vorsitz), Dr. Martin Schmid und Ulla Schmidt in den Vergütungsausschuss gewählt. Der Vergütungsausschuss konstituiert sich selbst. Er kann aus seiner Mitte einen Vorsitzenden bezeichnen.

Der Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei

- der Festsetzung und Überprüfung der Vergütungspolitik und Vergütungsgrundsätze;
- der Festsetzung und Überprüfung der Ziele und der Zielhöhe der kurz- und langfristigen erfolgsabhängigen Vergütungselemente und ihrer Erreichung;
- der Vorbereitung der Anträge zuhanden der Generalversammlung betreffend der Vergütung des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung.

Je nach Traktandenliste nehmen an den Sitzungen auch der Verwaltungsratspräsident, der CEO und der Global Head HR teil. Traktanden, welche den VRP, CEO und /oder Global Head HR unmittelbar betreffen, werden unter Ausschluss der betroffenen Person behandelt. Im Anschluss an jede Sitzung des Vergütungsausschusses erhält der Verwaltungsrat ein Sitzungsprotokoll und eine Zusammenfassung der diskutierten Themen, der getroffenen Entscheidungen und der ausgesprochenen Empfehlungen. Der Vergütungsausschuss trifft sich mindestens zweimal pro Jahr. Im Berichtsjahr fanden drei ordentliche Sitzungen und weitere Besprechungen statt.

## Im 2018 pro Vergütungsausschusssitzung bearbeitete Themen

Themen	Winter	Sommer	Herbst
<b>Generelle Themen</b>			
Personelle Veränderungen im Senior Management	•	•	•
Update HR Projekte	•	•	•
Update Pensionskassen	•	•	•
Talent Review			•
<b>Governance</b>			
Vorbereitung Vergütungsbericht (inkl. Analyse zum Thema Offenlegung der Vergütung)		•	•
Genehmigung Vergütungsbericht	•		
Vorbereitung Say-on-Pay Abstimmung für kommende GV	•		
<b>Vergütung Verwaltungsrat</b>			
Festlegung der Vergütung für kommende Amtsperiode (inkl. zu genehmigende Summe zuhanden der GV)	•		
<b>Vergütung Geschäftsleitung</b>			
Absegnung der Zielerreichung Vorjahr und der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung (STI) (inkl. zu genehmigende Summe zuhanden der GV)	•		
Festlegung Zuteilungsdatum für die langfristige erfolgsabhängige Vergütung (LTI)	•		
Festlegung Höhe der Vergütung aus LTIP im laufenden Geschäftsjahr (inkl. zu genehmigende Summe zuhanden der GV)	•		
Festlegung Zielvergütung für das nächstfolgende Geschäftsjahr (inkl. zu genehmigende Summe zuhanden der GV)	•		
Festlegung der Zielwerte im Rahmen des STI für das folgende Geschäftsjahr			•
Festlegung der Zielwerte im Rahmen des LTIP für die folgende Leistungsperiode			•

# 2. Festsetzungs- und Genehmigungsverfahren für Vergütungen

## Regelmässiges Benchmarking und externe Berater

Zur Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt werden die internen Vergütungsdaten an allen Standorten regelmässig gemäss üblicher Praxis mit der Vergütung in anderen multinationalen Chemie- und Pharmafirmen verglichen. Es wird angestrebt, dass Mitarbeitende, die bezüglich Qualifikation, Leistung und Verhalten die Anforderungen der Position erfüllen, eine Gesamtvergütung erhalten, die dem Referenzwert (Median) für Vergütungen vergleichbarer Positionen in ähnlichen Unternehmen entspricht. Siegfried arbeitet zu diesem Zweck mit unabhängigen externen Vergütungsspezialisten zusammen.

Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder und des Verwaltungsrats wird regelmässig – in aller Regel alle zwei bis drei Jahre – überprüft und mit Daten von Executive-Studien, spezifisch eingeholten Benchmarkdaten sowie auf Basis der Offenlegungen von Unternehmen ähnlicher Grösse und Struktur, vergleichbarem Ge-

schäftsmix, Businessmodell und geografischer Struktur, verglichen. Berücksichtigt wird auch das Ausmass, in dem die ausgewählten Firmen mit Siegfried im Wettbewerb um hochqualifizierte Arbeitskräfte stehen. Die Vergütung der Geschäftsleitungsmitglieder wurde letztmals im Jahr 2017 anhand einer Executive-Studie in Zusammenarbeit mit dem externen Partner Mercer überprüft. Eine erneute Überprüfung steht im Laufe des Jahres 2019 an.

## Festsetzung und Genehmigung der Vergütung

Die Festsetzung und die Genehmigung der Vergütungen sind wie folgt geregelt:

Festsetzungs- und Genehmigungsverfahren für Vergütungen	CEO	Vergütungsausschuss	Verwaltungsrat	Generalversammlung
Grundsätze der Vergütung des Verwaltungsrats		Schlägt vor	Stellt Antrag	Beschliesst
Vergütungsmodell des CEO (einschl. kurz- und langfristiger erfolgsabhängiger Vergütung in bar oder in Form von Beteiligungen) und Arbeitsvertragsbedingungen		Schlägt vor	Stellt Antrag	Beschliesst
Vergütungsmodell der Geschäftsleitung (einschl. Art und Umfang der kurz- und langfristigen erfolgsabhängigen Vergütung in bar oder in Form von Beteiligungen)	Schlägt vor	Spricht Empfehlung aus	Stellt Antrag	Beschliesst
Maximaler Gesamtbetrag für die Vergütung des Verwaltungsrats für die Amtsdauer bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung		Schlägt vor	Beschliesst	Genehmigt
Maximaler Gesamtbetrag für die fixe Vergütung der Geschäftsleitung inkl. CEO für das nächstfolgende Geschäftsjahr	Schlägt vor	Spricht Empfehlung aus	Beschliesst	Genehmigt
Gesamtbetrag für die kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung der Geschäftsleitung inkl. CEO für das vorangegangene abgeschlossene Geschäftsjahr	Schlägt vor	Spricht Empfehlung aus	Beschliesst	Genehmigt
Gesamtbetrag für die langfristige erfolgsabhängige Vergütung der Geschäftsleitung inkl. CEO für das laufende Geschäftsjahr	Schlägt vor	Spricht Empfehlung aus	Beschliesst	Genehmigt
Grundsätze der Aktien- und Erfolgsbeteiligungspläne		Schlägt vor	Beschliesst	
Personal- und Vergütungspolitik		Schlägt vor	Beschliesst	

An der Generalversammlung vom 20. April 2018 wurden folgende Vergütungselemente genehmigt:

- Maximaler Gesamtbetrag für die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für die Amtsperiode 2018/2019 (CHF 1 500 000)
- Maximaler Gesamtbetrag für die fixe Gesamtvergütung der Geschäftsleitung für 2019 (CHF 3 300 000)
- Kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung der Geschäftsleitung für 2017 (CHF 1 463 526)
- Langfristige erfolgsabhängige Vergütung der Geschäftsleitung für 2018 (CHF 3 410 000)

In der gleichen Weise werden der Generalversammlung vom 17. April 2019 die Anträge in obengenannter Struktur unterbreitet.

### 3. Grundsätze der Vergütungspolitik und Vergütungselemente

#### Grundsätze der Vergütungspolitik

Das Gewinnen, Entwickeln und Halten von qualifizierten und talentierten Führungskräften und Fachkräften ist ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg von Siegfried. Die Vergütungsstruktur und die Vergütungselemente sind auf dieses Ziel hin ausgerichtet und orientieren sich an nachfolgenden Grundsätzen:

- Wirkungsvolle Verknüpfung der individuellen Leistung und nachhaltig geschaffenen Unternehmenswert für die Aktionäre von Siegfried
- Honorierung der individuellen Leistung und Kompetenz sowie gewünschten Verhaltensweisen gemäss den Siegfried Werten und Führungsgrundsätzen
- Schaffen einer nachhaltigen Performance-Kultur durch eine leistungsorientierte Vergütung in Abhängigkeit vom Unternehmenserfolg

- Effektive Anreize durch Ausgewogenheit zwischen lang- und kurzfristigen Vergütungselementen
- Fairness und Transparenz bei Vergütungsentscheidungen und deren Kommunikation
- Konkurrenzfähigkeit am Markt
- Einhaltung aller gesetzlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen und behördlichen Auflagen in Zusammenhang mit der Entrichtung von Vergütungen. Dazu gehören insbesondere das Einhalten von Mindestlöhnen und von Grundsätzen zur Lohngleichheit von Mann und Frau sowie die Anforderungen zur Offenlegung und Genehmigung von Vergütungen der obersten Organe
- Die aus der erfolgsabhängigen aktienbasierten Vergütung entstehende Verwässerung soll im langfristigen Mittel 1.0% pro Jahr nicht übersteigen.

#### Vergütungselemente

Das Vergütungsmodell der Siegfried baut auf einer Gesamtvergütung mit fixen und erfolgsabhängigen Komponenten auf.

Der individuelle Gesamtentschädigungsmix der Mitarbeitenden ist abhängig von der Funktionsstufe, Position, den Verantwortlichkeiten, der Erfahrung und dem Standort. Er setzte sich im Berichtsjahr aus folgenden Komponenten zusammen:

1. Fixe Vergütung – Jahresgrundgehalt
2. Erfolgsabhängige Vergütung
  - (i) kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung (Short Term Incentive Plan; STIP)
  - (ii) langfristige erfolgsabhängige Vergütung (Long Term Incentive Plan; LTIP)
3. Weitere Vergütungselemente
  - (i) Marktübliche Zusatzleistungen
  - (ii) Mitarbeiterbeteiligungsplan (ESPP)

#### Fixe Vergütung – Jahresgrundgehalt

Jeder Mitarbeitende erhält ein Jahresgrundgehalt, das den Anforderungen an die Stelle, der Erfahrung und den Fähigkeiten des Mitarbeitenden, der erbrachten Leistung und dem lokalen Marktumfeld Rechnung trägt. Für Mitarbeitende, welche die erwartete Leistung und Qualifikation vollumfänglich erfüllen, wird eine Positionierung im Gehaltsband dem Marktmedian vergleichbarer Positionen in der chemischen/pharmazeutischen Industrie angestrebt. Die jährlichen Gehaltsanpassungen werden individuell und unter Berücksichtigung interner und externer Vergleiche hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der Gehälter, der individuellen Leistung sowie der gesamtwirtschaftlichen Situation des Unternehmens festgelegt. Automatische Gehaltsanpassungen finden lediglich in Fällen statt, wo dies von Gesetzes wegen vorgeschrieben oder in Branchentarifverträgen vorgegeben wird. Eine unterjährige Anpassung des Grundgehalts ist nur bei Übernahme einer neuen oder erweiterten Funktion vorgesehen.

	Komponente	Instrument	Zweck	Einflussfaktoren	Zielgruppe
fixe Vergütung	Jahresgrundgehalt	monatliche Vergütung in bar	Mitarbeitergewinnung und -anbindung	Anforderungen der Stelle, Erfahrungen und Fähigkeiten des Mitarbeitenden, erbrachte Leistung, lokales Marktumfeld	alle Mitarbeitenden
erfolgsabhängige Vergütung	kurzfristig ausgerichtete erfolgsabhängige Vergütung (STIP)	jährliche Vergütung in bar	Honorierung der erbrachten Leistung und Beiträge zur Wertentwicklung der Unternehmung	Erreichung von Unternehmens-, funktionalen und individuellen Zielen in einem Geschäftsjahr	alle Mitarbeitenden (exkl. Verwaltungsrat)
	langfristig ausgerichtete erfolgsabhängige Vergütung (LTIP)	jährliche Zuteilung von Anwartschaften auf Aktien (PSUs)	nachhaltige Unternehmenswertsteigerung und Interessenausgleich zwischen Management und Aktionären	Erreichung von Unternehmenszielen am Ende der dreijährigen Leistungsperiode	Mitarbeitende des Managements (exkl. Verwaltungsrat)
weitere Vergütungselemente	Zusatzleistungen	Vorsorge- und Nebenleistungen	Absicherung der Mitarbeitenden und ihrer Angehörigen im Alter sowie bei Krankheit	lokale Marktgegebenheiten, Gesetze und andere Bestimmungen	alle Mitarbeitenden
	Employee Share Purchase Plan (ESPP)	Mitarbeiterbeteiligungsplan, welcher den Kauf von Siegfried Aktien zu einem Vorzugspreis ermöglicht	Stärkung des Interesses an und Identifikation der Mitarbeitenden mit der Unternehmung; Partizipation der Mitarbeitenden am Unternehmenserfolg durch allfällige Aktienkurssteigerungen	Höhe Eigeninvestition, Entwicklung des Aktienkurses	Mitarbeitende unterhalb Management (exkl. LTIP Teilnehmende)

Der Anteil der erfolgsabhängigen Vergütung hängt von der Funktionsstufe ab und wird mit steigender organisatorischer Verantwortung grösser.



Schematische Darstellung

#### Kurzfristige, erfolgsabhängige Vergütung (Short Term Incentive Plan, STIP)

Der Short Term Incentive Plan (STIP) dient der individuellen Incentivierung von Mitarbeitenden sämtlicher Funktionsstufen. Der Short Term Incentive (STI) wird im Folgejahr in bar (bewertet zum Nominalwert) ausbezahlt und honoriert die erbrachte individuelle Leistung und Beiträge zur Wertentwicklung des Unternehmens rückblickend am Ende jedes Geschäftsjahrs.

Die Höhe der unter dem STIP ausgerichteten erfolgsabhängigen Vergütung ist an die Erreichung von Unternehmens-, funktionalen sowie individuellen Zielen geknüpft.

Für jeden Planteilnehmenden wird ein individueller Zielbonus bei 100%iger Zielerreichung festgelegt (sogenannter Ziel-STI). Die Höhe des Ziel-STI hängt von der Funktionsstufe ab. Die auf den jeweiligen Mitarbeitenden anwendbaren Zielkategorien und deren Gewichtung werden, abhängig von der Funktionsstufe des Mitarbeitenden, in einer über alle Bereiche abgestimmten Zielmatrix festgelegt.

Die Ziele unter dem STIP werden jeweils auf Jahresbasis für ein Geschäftsjahr (= Leistungsperiode) festgelegt. Die Zuständigkeit zur Festlegung der Ziele ist abhängig von der Funktionsstufe des Mitarbeitenden und ist wie folgt festgelegt:

Stufe	Unternehmensziele Festsetzung Ziele und Genehmigung Zielerreichung	Funktionale Ziele Festsetzung Ziele und Genehmigung Zielerreichung	Individuelle Ziele Festsetzung Ziele und Genehmigung Zielerreichung
CEO	Verwaltungsrat	n. a.	Verwaltungsratspräsident
Geschäftsleitung		CEO	CEO
Senior Management	Geschäftsleitung	Geschäftsleitung	Linienvorgesetzte
Management			
Mitarbeitende			

Als Unternehmensziele werden die finanziellen Kennzahlen EBITDA und ROCE (Rendite auf dem eingesetzten Kapital) verwendet, welche in der chemischen Industrie übliche operative und strategische Kernsteuergrossen sind. Die Zielwerte werden jährlich vom Verwaltungsrat, angelehnt an die Planwerte der Mittelfristplanung (5 Jahre) sowie das Budget für das Berichtsjahr definiert und genehmigt. Die auf Jahresbasis festgelegten Ziele des EBITDA und ROCE sind auf die Erreichung der langfristigen EBITDA und ROCE Ziele, die dem LTIP zugrunde liegen, ausgerichtet.

Die funktionalen Ziele (quantitativ oder qualitativ) leiten sich aus der Strategie, den operativen Schwerpunkten und aus den Unternehmenszielen der Siegfried Gruppe ab und beziehen sich auf die Gesamtleistung einer bestimmten Funktion. Sie werden in einem Top-Down-Prozess von der Geschäftsleitung festgelegt und stufenweise auf die einzelnen Abteilungen, Standorte und Teams heruntergebrochen. Funktionale Ziele sind zu einem grossen Teil vordefinierte Kennzahlen, welche für die Steuerung des operativen Geschäfts und zur Erreichung der Unternehmensziele relevant sind. Typische Kennzahlen sind Net Working Ca-

pital (definiert in % des Umsatzes), Sicherheitskennzahlen pro Standort (Anzahl meldepflichtiger Ereignisse gem. internationalen OSHA Standards), Profitabilitätskennzahlen pro Standort (Manufacturing Efficiency) und das aktive Managen von Zahlungsausständen (Overdues).

Individuelle Ziele beziehen sich auf die Leistung des individuellen Mitarbeitenden, typischerweise in Form von Projektzielen, Führungszielen oder Verhaltenszielen, und werden zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden bilateral vereinbart.

Am Ende der einjährigen Leistungsperiode wird die Zielerreichung der Unternehmensziele sowie der funktionalen und individuellen Ziele ermittelt. Die Zielerreichungsskala für die Unternehmensziele erstreckt sich von 0% bis maximal 200%, für funktionale und individuelle Ziele von 0% bis maximal 150%. Die gewichtete Summe der Zielerreichungen ergibt den individuellen Gesamtzielerreichungsgrad. Für die Berechnung des individuellen STI wird der Ziel-STI-Betrag mit dem Gesamtzielerreichungsgrad multipliziert.

Beispiel für die Berechnung der Zielerreichung eines Mitglieds des mittleren Managements mit einem Ziel-STI von 10% des fixen Jahresgrundgehalts:

Zielkategorie	Gewichtung der Zielkategorie	Zielerreichung	Gewichtete Zielerreichung
Unternehmensziele	30%	90%	27%
Funktionale Ziele	40%	125%	50%
Individuelle Ziele	30%	110%	33%
<b>Gesamtzielerreichung</b>			<b>110%</b>

Effektiver STI: Ziel-STI (10%) × Gesamtzielerreichung (110%) = 11% des Jahresgrundgehalts.

Für das Jahr 2018 wurden die Unternehmensziele – welche für alle Standorte gelten – zu 70.65% erreicht (EBITDA 80.7%; ROCE 60.6%).

## Langfristige, erfolgsabhängige Vergütung (Long Term Incentive Plan, LTIP)

Der Long Term Incentive Plan (LTIP) ist eine langfristige erfolgsabhängige Vergütungskomponente, welche eine nachhaltige Unternehmenswertsteigerung, eine Interessensangleichung zwischen Planteilnehmenden und Aktionären sowie eine Bindung des Managements an die Unternehmung bezweckt. Der Plan gilt für die Mitglieder der Geschäftsleitung und des Managements sowie für zusätzlich vom Verwaltungsrat und von der Geschäftsleitung jährlich festgelegte Mitarbeitende, deren Beitrag einen massgeblichen Einfluss auf die langfristige Entwicklung der Siegfried Gruppe hat. Der LTIP koppelt somit einen Teil der jährlichen erfolgsabhängigen Vergütung der Geschäftsleitung und des Managements an die langfristige Entwicklung der Unternehmung.

Als Teil ihrer Gesamtvergütung wird den Planteilnehmenden jährlich eine auf individueller Basis vom Verwaltungsrat festgelegte Anzahl Performance Share Units (PSUs) zugeteilt. Jede PSU stellt eine nicht zwingende Anwartschaft auf bis zu maximal zwei Siegfried Aktien in Abhängigkeit der Unternehmensentwicklung und Erreichung vordefinierter Ziele einer Performanceperiode (jeweils drei Geschäftsjahre) dar. Eine allfällige Übertragung von Aktien erfolgt jeweils nach Ablauf einer dreijährigen Erdienungsperiode (dreijähriger Zeitraum beginnend mit der Zuteilung der PSUs und endend am selben Kalendertag des dritten darauf folgenden Kalenderjahrs).

Als Messgrössen für die langfristige Unternehmenswertsteigerung wurden dem LTIP mit der jährlichen Wachstumsrate (CAGR) des Total Shareholder Return (TSR) eine Kapitalmarktkennzahl sowie die operativen Kennzahlen EBITDA und ROCE zugrunde gelegt.

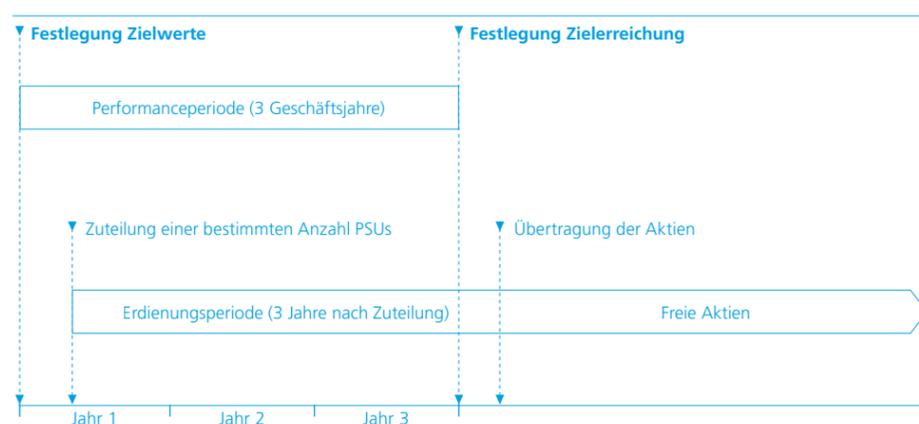
Als langfristigen Zielwert (100%) für den TSR hat der Verwaltungsrat eine jährliche Steigerung des Aktienwertes von 8% definiert. Die Zielwerte für das EBITDA und den ROCE legt der Verwaltungsrat für jede neue Zuteilung – und angelehnt an die fünfjährige Mittelfristplanung der Siegfried Gruppe – jährlich fest.

Die Anzahl Aktien, die dem Planteilnehmenden pro PSU nach Ablauf einer dreijährigen Erdienungsperiode übertragen wird, hängt vom Zielerreichungsgrad (Performancefaktor) des TSR CAGR und der operativen Ziele ab.

Der Performancefaktor kann einen Wert zwischen 0 und 2 erreichen. Bei Erreichung der Ziele (100% Zielerreichung) beträgt der Performancefaktor 1 und es wird den Planteilnehmenden pro PSU eine (1) Aktie zugeteilt. Im Fall einer Zielübertreffung können den Planteilnehmenden maximal zwei (2) Aktien pro PSU zugeteilt werden. Der Wert der am Ende der Erdienungsperiode zugeordneten Aktien bestimmt sich nach dem Börsenkurs zum Zeitpunkt der Zuteilung. Bei Verfehlen der Minimalziele verfallen die PSUs entschädigungslos.

Die Übertragung von Aktien nach Ablauf der dreijährigen Erdienungsperiode setzt überdies voraus, dass der entsprechende Planteilnehmende in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit dem Unternehmen steht. Massgebend ist in diesem Zusammenhang der Zeitpunkt der Kündigung und nicht das Vertragsende.

Um die Interessen der Geschäftsleitung und des Managements einerseits und der Aktionäre andererseits im Sinne der nachhaltigen Wertsteigerung für alle Beteiligten in Einklang zu bringen, unterliegt die Teilnahme am LTIP gewissen Kapitalbeteiligungsanforderungen. Die Teilnehmenden haben während der Dauer der Planteilnahme eine bestimmte Anzahl Siegfried Aktien in ihrem Besitz zu halten. Die Anzahl zu haltender Aktien entspricht der zweifachen Stückzahl der letztmalig unter dem LTIP zugeteilten PSUs. Neueintretende Mitarbeitende, die neu am Plan teilnehmen, sind verpflichtet, diese Kapitalbeteiligungsanforderungen innert einer definierten Frist von maximal drei Jahren durch Investition in Siegfried Aktien aus eigenen Mitteln zu erfüllen.



KPIs	Kennzahl und Definition	Festlegung Zielwerte	Zielwert	Gewichtung
Kapitalmarkt Kennzahl	CAGR des Total Shareholder Return (TSR) über die dreijährige Performanceperiode		TSR CAGR von 8% (Untergrenze: 4%, Obergrenze: 12%)	70%
Operative Kennzahlen	Kumulierter EBITDA über die jeweils dreijährige Performanceperiode ROCE des letzten Jahrs der dreijährigen Performanceperiode	Die Zielwerte werden vom VR jährlich für jede neue Zuteilung überprüft und festgelegt	Der Wert wird in Anlehnung an die Mittelfristplanung jährlich neu definiert	15%
			Der Wert wird in Anlehnung an die Mittelfristplanung jährlich neu definiert	15%

Im März 2018 wurden die Aktien für die Performance Periode 2015–2017 übertragen. Die Zielerreichung und damit der Performancefaktor für die Performance Periode 2015–2017 betrug 168.9%. Das Ziel TSR CAGR wurde zu 200%, das EBITDA Ziel zu 192.8% und das ROCE Ziel zu 0% erreicht. Es wurden pro PSU also 1.689 Aktien zugeteilt. Per 16.03.2018 wurden aus ursprünglich 25 409 zugeteilten PSUs insgesamt 31 988 Aktien an die Geschäftsleitung sowie das obere und mittlere Management der Siegfried übertragen. Im Laufe der Erdienungsperiode sind 5781 PSUs durch Austritte von Planteilnehmenden entschädigungslos verfallen, 331 PSUs wurden gemäss Reglement bei Altersrücktritt oder wirtschaftlicher Kündigung vorzeitig – zum Zeitpunkt des Austritts – als Aktien übertragen.

	Anzahl zugeteilter PSUs 2015 <sup>1</sup>	Anzahl übertragener Aktien 2018 <sup>2,4</sup>
CEO	3 600	6 080
Geschäftsleitung	8 250	9 962
Senior Management	6 500	8 057
Management	5 952	6 417
Discretionary Group <sup>2</sup>	1 107	1 472
<b>Total</b>	<b>25 409</b>	<b>31 988</b>

<sup>1</sup> Beinhaltet auch jene PSUs, welche aufgrund von Austritten während der Erdienungsperiode verfallen oder aufgrund von Pensionierungen/wirtschaftlichen Kündigungen bereits zum jeweiligen Austrittszeitpunkt gemäss Reglement in Aktien umgewandelt wurden.

<sup>2</sup> Auf Jahresbasis vom Verwaltungsrat und der Geschäftsleitung nominierte Teilnehmer unterhalb des Managements

<sup>3</sup> Anzahl übertragener Aktien auf Basis der zum Zeitpunkt der Übertragung ausstehenden PSUs

<sup>4</sup> Exklusive 547 Aktien für die Teilnehmer des Standorts Nantong, denen anstelle von Aktien aufgrund regulatorischer Einschränkungen ein äquivalenter Barbetrag ausbezahlt wurde

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht der zugeteilten und ausstehenden Ansprüche (PSUs) aus dem LTIP.

## Übersicht ausstehende PSUs

	Zuteilung 2016 (Erdienungsperiode 2016–2019)	Zuteilung 2017 (Erdienungsperiode 2017–2020)	Zuteilung 2018 (Erdienungsperiode 2018–2021)
<b>Anzahl zugeteilter PSUs</b>	<b>29 757</b>	<b>35 180</b>	<b>31 246</b>
CEO	3 600	3 600	2 800
Geschäftsleitung	8 400	9 177	7 225
Management	17 757	22 403	21 221
<b>per 31.12.2018 ausstehende PSUs</b>	<b>21 695</b>	<b>29 236</b>	<b>29 244</b>
CEO	3 600	3 600	2 800
Geschäftsleitung	6 050	8 277	7 225
Management	12 045	17 359	19 219
<b>per 31.12.2018 verfallene PSUs<sup>1</sup></b>	<b>7 188</b>	<b>5 458</b>	<b>1 867</b>
CEO	0	0	0
Geschäftsleitung	2 350	900	0
Management	4 838	4 558	1 867
<b>per 31.12.2018 aus PSUs zugeteilte Aktien<sup>2</sup></b>	<b>874</b>	<b>486</b>	<b>135</b>
CEO	0	0	0
Geschäftsleitung	0	0	0
Management	874	486	135

<sup>1</sup> Verfall Anspruch aufgrund Beendigung des Anstellungsverhältnisses infolge Kündigung des Mitarbeitenden oder Siegfried.

<sup>2</sup> Pro rata Aktienübertrag auf Basis 100% Zielerreichung aufgrund Beendigung des Anstellungsverhältnisses infolge Pensionierung/wirtschaftliche Kündigung.

## Zusatzleistungen

Zu den Zusatzleistungen gehören in erster Linie die Altersvorsorge sowie die Versicherungen gegen Erwerbsausfall im Falle von Invalidität, Krankheit, Unfall und Tod. Ausgestaltung und Höhe dieser Zusatzleistungen richten sich nach standortspezifischen Marktgegebenheiten und Gesetzen.

Die Siegfried Gruppe unterhält in der Schweiz und im Ausland eine Anzahl von Vorsorgeplänen, welche die betroffenen Mitarbeitenden gegen die Risiken Tod, Invalidität und Alter versichern.

In der Schweiz besteht zusätzlich für Einkommen ab einer festgelegten Grenze ein Zusatzvorsorgeplan im Beitragsprimat. Alle Mitglieder der Geschäftsleitung sowie ein Teil des Senior Managements sind in diesem Plan eingeschlossen.

Die oben genannten Vorsorgepläne werden vom Arbeitnehmenden und von der Arbeitgeberin gemeinsam finanziert. Das Vermögen der Vorsorgepläne mit ausgedehntem Vermögen ist in separaten Stiftungen oder an Versicherungen übertragen und kann nicht an den Arbeitgeber zurückfliessen.

In Deutschland bestehen überdies rückstellungsfinanzierte Direktzusagen, die in der Bilanz als Pensionsverpflichtungen ausgewiesen werden. Die Rückstellungen werden jährlich neu bewertet. Daneben bestehen Pläne für Dienstjubiläen oder andere von der Dienstzeit abhängige Leistungen.

## Employee Share Purchase Plan (ESPP)

Der Employee Share Purchase Plan (ESPP) ermöglicht Mitarbeitenden, welche nicht am LTIP teilnahmeberechtigt sind, Siegfried Aktien zu einem Vorzugspreis zu erwerben. Die Aktien können einmal jährlich im April mit einem Diskont von 30% gegenüber dem definierten Kaufpreis erworben werden und unterliegen nach Erwerb einer Sperrfrist von drei Jahren. Der definierte Kaufpreis entspricht dem durchschnittlichen Schlusskurs der Aktie an der SIX Swiss Exchange an den Börsenhandelstagen der letzten zwölf Monate vor Erwerb. Mitarbeitende können im Grundsatz höchstens 10% ihres Jahresgrundgehalts in den ESPP investieren. Der ESPP wurde an allen Standorten, an welchen dies aus gesetzlichen und steu-

erlichen Gesichtspunkten möglich ist, eingeführt.

Neben den regulären ESPP Teilnehmern können neueintretende Mitglieder des Managements beschränkt am ESPP teilnehmen, um die zur Erfüllung der Investitionsanforderung nötigen Anzahl Aktien für den LTIP über den ESPP zu erwerben. Darüber hinaus ist eine Teilnahme nicht möglich.

	Anzahl Teilnehmer	Anzahl gekaufter/ ausgegebener Aktien	Diskontierter Kaufpreis pro Aktie	Ende der Sperrfrist
2018	270	9 751	CHF 207.68	30.04.2021
2017	315	9 783	CHF 140.15	30.04.2020
2016	228	8 431	CHF 122.61	30.04.2019

## 4. Vergütung des Verwaltungsrats

Das Vergütungsmodell für die Mitglieder des Verwaltungsrats ist darauf angelegt, erfahrene und motivierte Persönlichkeiten für die Wahrnehmung eines Verwaltungsratsmandats zu gewinnen und zu halten. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten eine fixe Vergütung in bar sowie eine aktienbasierte Komponente (fixe Anzahl Aktien). Durch die aktienbasierte Komponente werden die Interessen der Verwaltungsratsmitglieder und der Aktionäre der Gesellschaft in Einklang gebracht. Es wird ein Anreiz geschaffen, zum weiteren Erfolg des Unternehmens und zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswerts beizutragen. Die Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten keine erfolgsabhängige Vergütung.

Die Barkomponente setzt sich aus einem Basishonorar für das Verwaltungsratsmandat und Honoraren für die individuellen Funktionen als Vizepräsident des Verwaltungsrats oder als Vorsitzender eines Verwaltungsratsausschusses zusammen. Auf die Amtsperiode 2017/2018 hin wurde ein Honorar für den Einsitz in einen Verwaltungsratsausschuss eingeführt (Details s. weiter unten). Zudem erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats pro Amtsperiode eine Spesenpauschale, welche sämtliche anfallenden Kleinspesen in Zusammenhang mit der Ausübung des Amtes abdeckt.

Die Zuteilung der Aktien erfolgt zu Beginn der Amtsperiode im Anschluss an die Genehmigung der Vergütung des Verwaltungsrats durch die ordentliche Generalversammlung. Nach Zuteilung unterliegen die Aktien einer Sperrfrist von drei Jahren. Bei vorzeitigem Austritt während der laufenden Amtsperiode verpflichtet sich das Mitglied des Verwaltungsrats, die Aktien zeitanteilig an Siegfried zurückzübertragen.

Die Vergütungsansätze für die Amtsperiode 2018/2019 sind in der folgenden Tabelle ausgewiesen:

Grundvergütung	Barvergütung	Spesenpauschale	Gesperrte Aktien (Anzahl)	Effektive Anzahl übertragener gesperrter Aktien für Amtsperiode 2018/2019 <sup>1</sup>
Verwaltungsratspräsident	140 000	20 000	900	738
Vizepräsident	70 000	10 000	450	369
Mitglied des Verwaltungsrats	50 000	10 000	450	369
Vergütung für Ausschüsse				
Vorsitzender Ausschuss	10 000			
Einsitz Ausschuss	5 000			

<sup>1</sup> Anzahl wurde aufgrund Einhaltung der von der GV genehmigten Summe für die VR Vergütung für die Amtsperiode 2018/2019 gekürzt.

Die nachstehenden Tabellen weisen die im Berichts- und im Vorjahr ausbezahlten respektive zugewiesenen Vergütungen aus.

Die Vergütung an den Verwaltungsrat wird nach Geschäftsjahr ausgewiesen. Der Ausweis der Aktienkomponente der Vergütung erfolgt nach Swiss GAAP FER Werten.

### An den VR im Berichtsjahr 2018 ausgerichtete Vergütungen (geprüft)

Verwaltungsrat	Barvergütung	Spesenpauschale	Total bar	Aktienbasierte Vergütung Berichtsjahr <sup>1</sup>	Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen <sup>2</sup>	Gesamtvergütung Berichtsjahr 2018
Andreas Casutt (Präsident)	140 000	20 000	160 000	251 021	19 536	430 557
Martin Schmid (Vizepräsident)	80 000	10 000	90 000	125 510	10 791	226 301
Colin Bond (Mitglied; Vorsitz Audit Committee)	60 000	10 000	70 000	125 510	9 639	205 149
Wolfram Carius <sup>3</sup> (Mitglied; Vorsitz Strategy Committee)	60 000	10 000	70 000	125 510		195 510
Reto Garzetti (Mitglied; Vorsitz Remuneration Committee)	70 000	10 000	80 000	125 510	10 221	215 731
Ulla Schmidt <sup>3</sup> (Mitglied)	60 000	10 000	70 000	125 510		195 510
<b>Total (per 31. Dezember 2018 amtierende Verwaltungsräte)</b>	<b>470 000</b>	<b>70 000</b>	<b>540 000</b>	<b>878 572</b>	<b>50 187</b>	<b>1 468 759</b>

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto und basiert auf dem Accrual-Prinzip (4/12 Amtsperiode 2017/2018; 8/12 Amtsperiode 2018/2019).

<sup>1</sup> Fixe Anzahl Aktien der VR Vergütung; Wert pro Aktie wie an GV genehmigt (Anteil AP 2017/2018: CHF 284, Anteil AP 2018/2019: CHF 345.50).

<sup>2</sup> Inkl. Sozialabgaben auf dem Steuerwert der im Berichtsjahr zugeteilten anteiligen Aktienkomponente der fixen VR Vergütung für die Amtsperiode 2018/2019.

<sup>3</sup> Ist von der schweizerischen Sozialversicherungspflicht befreit (da der Sozialversicherungspflicht im Haupterwerbsland unterstellt).

Andere als die dargestellten Vergütungen wurden im Berichtsjahr 2018 an die Mitglieder des Verwaltungsrats nicht ausgerichtet. Bezogen auf die Amtsperiode 2018/2019 liegt die projektierte Vergütung des Verwaltungsrats bei CHF 1.48 Mio., durch die Generalversammlung genehmigt wurden CHF 1.50 Mio.

### An den VR für die Amtsperiode 2018/2019 ausgerichtete Vergütungen (Projektion bis Ende Amtsperiode 2018/2019)

Verwaltungsrat	Barvergütung	Spesenpauschale	Total bar	Aktienbasierte Vergütung Amtsperiode <sup>1</sup>	Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen <sup>2</sup>	Gesamtvergütung Amtsperiode 2018/2019
Andreas Casutt (Präsident)	140 000	20 000	160 000	254 979	20 087	435 066
Martin Schmid (Vizepräsident)	80 000	10 000	90 000	127 490	11 051	228 541
Colin Bond (Mitglied; Vorsitz Audit Committee)	60 000	10 000	70 000	127 490	9 925	207 415
Wolfram Carius <sup>3</sup> (Mitglied; Vorsitz Strategy Committee)	60 000	10 000	70 000	127 490		197 490
Reto Garzetti (Mitglied; Vorsitz Remuneration Committee)	70 000	10 000	80 000	127 490	10 487	217 977
Ulla Schmidt <sup>3</sup> (Mitglied)	60 000	10 000	70 000	127 490		197 490
<b>Total (Amtsperiode 2018/2019, amtierende Verwaltungsräte)<sup>4</sup></b>	<b>470 000</b>	<b>70 000</b>	<b>540 000</b>	<b>892 427</b>	<b>51 550</b>	<b>1 483 977</b>
<b>Von der GV für die Amtsperiode 2018/2019 genehmigte Summe</b>						<b>1 500 000</b>

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung bezieht sich auf die Amtsperiode 2018/2019 (Mai 2018–April 2019).

<sup>1</sup> Fixe Anzahl Aktien der VR Vergütung; Wert pro Aktie wie an GV 2018 genehmigt (CHF 345.50).

<sup>2</sup> Inkl. Sozialabgaben auf dem Steuerwert der im Berichtsjahr zugeteilten anteiligen Aktienkomponente der fixen VR Vergütung für die Amtsperiode 2018/2019.

<sup>3</sup> Ist von der schweizerischen Sozialversicherungspflicht befreit (da der Sozialversicherungspflicht im Haupterwerbsland unterstellt).

<sup>4</sup> Gesamtbetrag bis Ende Amtsperiode 2018/2019 hochgerechnet.

### An den VR im Berichtsjahr 2017 ausgerichtete Vergütungen (geprüft)

Verwaltungsrat	Barvergütung	Spesenpauschale	Total bar	Aktienbasierte Vergütung Berichtsjahr <sup>1</sup>	Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen <sup>2</sup>	Gesamtvergütung Berichtsjahr 2017
Andreas Casutt (Präsident)	146 666	20 000	166 666	223 203	18 524	408 393
Martin Schmid (Vizepräsident)	73 333	10 000	83 333	111 601	9 680	204 614
Colin Bond (Mitglied; Vorsitz Audit Committee)	66 667	10 000	76 667	111 601	9 311	197 579
Wolfram Carius <sup>3</sup> (Mitglied; Vorsitz Strategy Committee)	66 667	10 000	76 667	111 601		188 268
Reto Garzetti (Mitglied; Vorsitz Remuneration Committee)	66 667	10 000	76 667	111 601	9 331	197 599
Ulla Schmidt <sup>3</sup> (Mitglied)	60 000	10 000	70 000	111 601		181 601
<b>Total (per 31. Dezember 2017 amtierende Verwaltungsräte)</b>	<b>480 000</b>	<b>70 000</b>	<b>550 000</b>	<b>781 209</b>	<b>46 846</b>	<b>1 378 055</b>
Thomas Villiger <sup>4</sup> (Vizepräsident; Vorsitz Remuneration Committee)	33 333	3 333	36 666	30 567	2 939	70 172
<b>Total (per 31. Dezember 2017, inklusive ausgeschiedener Verwaltungsräte)</b>	<b>513 333</b>	<b>73 333</b>	<b>586 666</b>	<b>811 776</b>	<b>49 785</b>	<b>1 448 227</b>

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto und basiert auf dem Accrual-Prinzip (4/12 Amtsperiode 2016/2017; 8/12 Amtsperiode 2017/2018).

<sup>1</sup> Fixe Anzahl Aktien der VR Vergütung; bewertet zum Schlusskurs am Zuteilungstag.

<sup>2</sup> Inkl. Sozialabgaben auf dem Steuerwert der im Berichtsjahr zugeteilten anteiligen Aktienkomponente der fixen VR Vergütung für die Amtsperiode 2017/2018.

<sup>3</sup> Ist von der schweizerischen Sozialversicherungspflicht befreit (da der Sozialversicherungspflicht im Haupterwerbsland unterstellt).

<sup>4</sup> Thomas Villiger hat sich für die Amtsperiode 2017/2018 nicht zur Wiederwahl in den Verwaltungsrat von Siegfried zur Verfügung gestellt.

## 5. Vergütung der Geschäftsleitung

Die Vergütung der Geschäftsleitung setzt sich aus einem marktgerechten fixen Grundgehalt, der kurzfristigen erfolgsabhängigen Komponente (STI) und der langfristigen erfolgsabhängigen Komponente (LTI) sowie Zusatzleistungen zusammen. Die Höhe der Gesamtvergütung und der einzelnen Vergütungskomponenten werden auf Basis von regelmässig durchgeführten Marktvergleichen festgelegt bzw. überprüft (s. auch Absatz 2). Die nachstehende Tabelle zeigt eine Übersicht der Vergütungen der Geschäftsleitung im Berichtsjahr und weist die höchste Einzelvergütung (CEO) für die im Berichtsjahr erbrachten Leistungen aus. Die Vergütung ist nach den oben dargelegten Vergütungskomponenten – fixes Grundgehalt, kurzfristige und langfristige erfolgsabhängige Vergütung und Aufwendungen für Sozialversicherungen und Vorsorge – aufgeteilt. Die erfolgsabhängigen Komponenten STI und LTI werden weiter unten detailliert erläutert. Beim CEO betrug das Verhältnis zwischen fixen und erfolgsabhängigen Komponenten im 2018 wiederum rund ein Drittel zu zwei Dritteln (2017: 32% / 68%), bei der Geschäftsleitung im Durchschnitt 41% zu 59% (2017: 40% / 60%).

### An den CEO und die Geschäftsleitung im Berichtsjahr 2018 ausgerichtete Vergütungen (geprüft)

CEO und Geschäftsleitung	Vergütung fix in bar <sup>1</sup>	kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung (STI) in bar <sup>2</sup>	Total Barzahlung	langfristige erfolgsabhängige Vergütung (LTI) in PSUs <sup>3</sup>	Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen <sup>4</sup>	Arbeitgeberbeiträge für Pensionskasse	Gesamtvergütung Berichtsjahr 2018 <sup>5</sup>
Höchste Einzelvergütung: Rudolf Hanko	570 000	305 663	875 663	883 372	124 507	95 635	1 979 177
Übrige Mitglieder der Geschäftsleitung	2 088 239	668 486	2 756 725	2 279 416	348 899	263 170	5 648 210
<b>Total (per 31. Dezember 2018)</b>	<b>2 658 239</b>	<b>974 149</b>	<b>3 632 388</b>	<b>3 162 788</b>	<b>473 406</b>	<b>358 805</b>	<b>7 627 387</b>

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto und basiert auf dem Accrual-Prinzip.  
<sup>1</sup> Inkl. Arbeitgeberanteil am Aktienkauf von R. Suter im Rahmen des ESPP zu Erfüllung der LTIP Investitionsanforderungen  
<sup>2</sup> Auszahlung im April 2019 nach Genehmigung durch GV.

<sup>3</sup> Enthält die im Berichtsjahr 2018 zugeteilten PSUs für die Planperiode 2018–2020; Wert PSUs gem. Bewertung ALGOFIN (CHF 315.49 pro PSU).  
<sup>4</sup> Inkl. simulierter Sozialabgaben auf den STI 2018 sowie auf den im Berichtsjahr zugeteilten PSUs; Sozialversicherung mit 7.7% simuliert.  
<sup>5</sup> Nicht enthalten sind Lohnnebenleistungen (REKA-Geld, Kinder- und Familienzulagen, Arbeitgeberbeiträge BU/NBU) in der Gesamthöhe von rund CHF 20 000.

Andere als die dargestellten Vergütungen wurden im Berichtsjahr 2018 an die Mitglieder der Geschäftsleitung nicht ausgerichtet. Die im Rahmen der GV 2017 genehmigte Summe der fixen Vergütung für das Geschäftsjahr 2018 von CHF 3.7 Mio. wurde mit CHF 3.22 Mio. eingehalten.

### Übersicht STI Berechnung 2018

CEO und Geschäftsleitung	Ziel STI in % vom fixen Grundgehalt	Ziel-STI-Betrag in CHF	Effektiver STI-Betrag 2018 in CHF <sup>1,2,3</sup>	Effektiver STI in % des Ziel STI	Durch GV zu genehmigende effektive Vergütung STI 2018 inkl. Sozialabgaben <sup>3</sup>
CEO	75%	427 500	305 663	71.50%	329 199
Übrige Mitglieder der Geschäftsleitung	40%–50%	868 352	668 486	76.98%	719 959
<b>Total</b>		<b>1 295 852</b>	<b>974 149</b>	<b>75.17%</b>	<b>1 049 158</b>

<sup>1</sup> Auszahlung im April 2019 nach Genehmigung durch GV.  
<sup>2</sup> Sozialabgaben simuliert mit 7.7%.

<sup>3</sup> Zielgewichtung: CEO: Unternehmensziele (EBITDA, ROCE): 80%, individuelle Ziele: 20%; Übrige Mitglieder der Geschäftsleitung: Unternehmensziele (EBITDA, ROCE): 50%, funktionale Ziele (z.B. Safety, NWC, Manufacturing Efficiency): 30%; individuelle Ziele: 20%

Der Wert der im Berichtsjahr unter dem LTIP für die dreijährige Performanceperiode vom 1. Januar 2018 bis 31. Dezember 2020 an den CEO und die Geschäftsleitungsmitglieder zugeteilten PSUs wird einmalig und vollumfänglich als Vergütung der Geschäftsleitung im Berichtsjahr (2018) ausgewiesen. 2018 wurden dem CEO und der Geschäftsleitung gesamthaft 10 025 PSUs zugeteilt. Der Fair Value einer PSU per Zuteilungszeitpunkt wurde durch eine externe Bewertungsfirma nach einer Best-Practice-Methode ermittelt und auf CHF 315.49 pro PSU festgelegt. Dieser Fair Value per Zuteilungszeitpunkt dient als Berechnungsgrösse zur Bestimmung der Vergütung im Berichtsjahr und der darauf anfallenden Sozialabgaben. Der effektive Einkommenszufluss am Ende der Erdienungsperiode bei einer allfälligen Übertragung von Aktien kann in Abhängigkeit der Zielerreichung des LTIP (Höhe des Performancefaktors) sowie des Aktienkurses zum Zeitpunkt der Übertragung von der Fair-Value-Bewertung zum Zeitpunkt der Zuteilung der PSUs abweichen.

Zur Gewährleistung einer vollen Transparenz werden die im Berichtsjahr zugeteilten PSUs bei der nachfolgenden Darstellung der Vergütung der Geschäftsleitung in ihrem Gesamtwert berücksichtigt. In der Konzernrechnung werden die Aufwendungen für den LTIP hingegen über die dreijährige Performanceperiode verteilt.

### An den CEO und die Geschäftsleitung im Berichtsjahr 2018 zugeteilte PSUs

Planperiode	Geschäftsleitung	Zuteilungsdatum PSUs	Performanceperiode	Erdienungsperiode	Vestingdatum	Werte bei 100% Zielerreichung			Mögliche Zielerreichung
						Anzahl zugeteilter PSUs	Wert der zugeteilten PSUs <sup>1</sup>	Sozialabgaben auf Wert PSUs <sup>2</sup>	
2018–2020	CEO	19.03.2018	01.01.2018–31.12.2020	19.03.2018–19.03.2021	19.03.2021	2 800	883 372	68 020	0%–200%
	7 225					2 279 416	175 515		
<b>Total</b>						<b>10 025</b>	<b>3 162 788</b>	<b>243 535</b>	
<b>Gesamtkosten Unternehmung</b>							<b>3 406 323</b>		
<b>Von der GV genehmigte Summe<sup>3</sup></b>							<b>3 410 000</b>		

<sup>1</sup> Wert PSUs gem. Bewertung ALGOFIN (CHF 315.49 pro PSU)  
<sup>2</sup> Zur Simulation der Sozialabgaben wurde mit einem Wert von 7.7% gerechnet.

<sup>3</sup> GV 2018; Genehmigung der im Geschäftsjahr 2018 zugeteilten PSUs der Performanceperiode 2018–2020.

### An den CEO und die Geschäftsleitung im Berichtsjahr 2017 ausgerichtete Vergütungen (geprüft)

CEO und Geschäftsleitung	Vergütung fix in bar	kurzfristige erfolgsabhängige Vergütung (STI) in bar <sup>1</sup>	Total Barzahlung	langfristige erfolgsabhängige Vergütung (LTI) in PSUs <sup>2</sup>	Arbeitgeberbeiträge an Sozialversicherungen <sup>3</sup>	Arbeitgeberbeiträge für Pensionskasse	Gesamtvergütung Berichtsjahr 2017 <sup>4</sup>
Höchste Einzelvergütung: Rudolf Hanko	570 000	436 991	1 006 991	761 832	116 868	94 596	1 980 287
Übrige Mitglieder der Geschäftsleitung <sup>5</sup>	1 981 846	921 901	2 903 747	1 942 037	316 672	273 036	5 435 492
<b>Total (per 31. Dezember 2017)</b>	<b>2 551 846</b>	<b>1 358 892</b>	<b>3 910 738</b>	<b>2 703 869</b>	<b>433 540</b>	<b>367 632</b>	<b>7 415 779</b>

Die in der Tabelle ausgewiesene Vergütung versteht sich brutto und basiert auf dem Accrual-Prinzip.  
<sup>1</sup> Auszahlung im April 2018 nach Genehmigung durch GV.  
<sup>2</sup> Enthält die im Berichtsjahr 2017 zugeteilten PSUs für die Planperiode 2017–2019; Wert PSUs gem. Bewertung ALGOFIN (CHF 211.62 pro PSU).  
<sup>3</sup> Inkl. simulierter Sozialabgaben auf den STI 2017 sowie auf den im Berichtsjahr zugeteilten PSUs; Sozialversicherungen mit 7% simuliert.

<sup>4</sup> Nicht enthalten sind Lohnnebenleistungen (REKA-Geld, Kinder- und Familienzulagen, Arbeitgeberbeiträge BU/NBU) in der Gesamthöhe von rund CHF 24 000.  
<sup>5</sup> Austritt Michael Hüsler aus dem Unternehmen per 20. August 2017, Vergütung anteilig eingerechnet (Ausnahme LTIP, wurde zu 100% eingerechnet; PSUs verfallen mit Austritt jedoch entschädigungslos).

## 6. Beteiligungen des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung per Ende des Berichtsjahrs

### Beteiligungen der Mitglieder des Verwaltungsrats

Die nachfolgende Tabelle zeigt den Aktienbesitz der einzelnen Mitglieder des Verwaltungsrats und ihnen nahestehender Personen.

Verwaltungsrat	31. Dezember 2018		31. Dezember 2017	
	Aktien total	Gesperrte Aktien	Aktien total	Gesperrte Aktien
Andreas Casutt (Präsident)	18 738	2 594	18 000	2 856
Martin Schmid (Vizepräsident)	1 297	1 297	928	928
Colin Bond (Mitglied)	2 797	1 297	2 428	1 428
Wolfram Carius (Mitglied)	2 297	1 297	1 928	1 428
Reto Garzetti (Mitglied)	7 831	1 297	7 462	1 428
Ulla Schmidt (Mitglied)	1 297	1 297	928	928
<b>Total</b>	<b>34 257</b>	<b>9 079</b>	<b>31 674</b>	<b>8 996</b>
<b>In % des Aktienkapitals</b>	<b>0.80%</b>	<b>0.21%</b>	<b>0.75%</b>	<b>0.21%</b>

### Beteiligungen der Mitglieder der Geschäftsleitung

Die nachfolgende Tabelle zeigt den Aktienbesitz der einzelnen Mitglieder der Geschäftsleitung und ihnen nahestehender Personen.

Geschäftsleitung	31. Dezember 2018		31. Dezember 2017	
	Aktien total	Gesperrte Aktien	Aktien total	Gesperrte Aktien
Rudolf Hanko (CEO)	86 080	0	75 000	0
Reto Suter (CFO)	4 000	3 500	500	0
René Imwinkelried (Global Head Technical Operations)	12 095	0	9 478	0
Arnoud Middel (Global Head HR)	5 026	0	3 000	0
Marianne Späne (Global Head BD & Sales)	22 531	0	18 576	0
Wolfgang Wienand (Chief Scientific & Strategy Officer)	14 208	0	10 844	0
<b>Total</b>	<b>143 940</b>	<b>3 500</b>	<b>117 398</b>	<b>0</b>
<b>In % des Aktienkapitals</b>	<b>3.38%</b>	<b>0.08%</b>	<b>2.82%</b>	<b>0.00%</b>

## 7. Vertragliche Vereinbarungen, Darlehen, Kredite und zusätzliche Zuwendungen

Die Arbeitsverträge der Mitglieder der Geschäftsleitung und des CEO sind unbefristet und sehen eine Kündigungsfrist von sechs Monaten vor. Die Mandate der Verwaltungsräte unterliegen keinen Kündigungsfristen und enden ordentlichweise nach Ablauf der jeweils einjährigen Amtszeit. Es bestehen keine vertraglichen Vereinbarungen oder Zusicherungen betreffend Abgangsentschädigungen und Sonderklauseln an Mitglieder der Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats.

Der per 1. Januar 2014 in Kraft getretene Long Term Incentive Plan (vgl. Ziff. 4) sieht vor, dass

a) im Falle eines Kontrollwechsels der Siegfried Holding AG den Planteilnehmenden für sämtliche zugeteilten PSUs der laufenden Erdienungsperioden per Datum des Kontrollwechsels eine zeitanteilige Anzahl Aktien übertragen wird. Die Anzahl zu übertragender Aktien pro PSU berechnet sich nach einer vom Verwaltungsrat festzulegenden Wertermittlungsmethode.

b) im Falle einer Übernahme der Siegfried Holding AG, welche vom Verwaltungsrat nicht gutgeheissen wird, den Planteilnehmenden für alle unter dem LTIP per Datum des Kontrollwechsels ausgegebenen PSUs zeitanteilig und auf Basis einer 100%igen Zielerreichung Aktien zugeteilt werden. Der zeitanteilige Anspruch berechnet sich ab Zuteilungsdatum der PSUs bis zum Datum des Kontrollwechsels.

Die Siegfried Holding AG und ihre Konzerngesellschaften haben per 31. Dezember 2018 keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung der Siegfried Holding AG ausstehend. Des Weiteren wurden im Jahr 2018 auch keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an diesen nahestehende Personen bzw. an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung zu nicht marktüblichen Bedingungen gewährt, noch sind solche per 31. Dezember 2018 ausstehend.

# Bericht der Revisionsstelle

an die Generalversammlung der Siegfried Holding AG, Zofingen

## Bericht der Revisionsstelle zum Vergütungsbericht

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht (Tabellen auf den Seiten 38 und 39 sowie Seite 40 Abschnitt 7) der Siegfried Holding AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

### Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

### Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit

den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

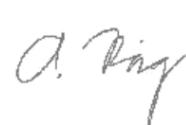
### Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Siegfried Holding AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG



Thomas Illi  
Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Andreas Kägi  
Revisionsexperte

Basel, 1. März 2019





# Nachhaltigkeitsbericht

Innerhalb der für Nachhaltigkeit relevanten Themen fokussiert die Siegfried Gruppe auf die Bereiche Compliance und Qualität, Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz sowie auf ihre Verantwortung als Arbeitgeberin.

## 1. Nachhaltigkeit bei Siegfried

In der Life Science-Branche ist Nachhaltigkeit ein zentrales Thema. Die Aktivitäten jedes einzelnen Marktteilnehmers werden von Behörden, Kunden und Verbrauchern kritisch beobachtet. Die energieintensiven, chemischen Produktionsprozesse erfordern besondere (Vorsichts-)Massnahmen für die Mitarbeitenden, die Gesellschaft und die Umwelt. Durch den Einsatz unserer Produkte in der Pharmabranche müssen sie höchsten Produktsicherheitsanforderungen genügen, um keine Personen gesundheitlich zu gefährden. Deshalb ist Nachhaltigkeit bei Siegfried ein integraler Bestandteil der Konzernstrategie (vgl. Unternehmenswerte im Führungsmodell rechts) und unserer täglichen Arbeitsabläufe. Die konsequente Integration von Nachhaltigkeit in unser Geschäftsmodell wird als Investition in die Zukunft betrachtet, denn nur wer verantwortungsvoll handelt und gesellschaftlich akzeptiert ist, kann wirtschaftlich erfolgreich sein und bleiben. Das Wachstum des Unternehmens soll nachhaltig, also sozial und umwelttechnisch verantwortbar sein.

Nachhaltigkeit ist für Siegfried zudem ein zentraler Wettbewerbs- und Reputationsfaktor und besitzt somit einen hohen wirtschaftlichen Stellenwert. Wir nehmen die Bedürfnisse aller Anspruchsgruppen nach Transparenz und Ehrlichkeit ernst. Verwaltungsrat und Geschäftsleitung gestalten die Berichterstattung (inkl. Nachhaltigkeit) aktiv mit und sind offen für allfällige Verbesserungen, um einen hohen Qualitätsstandard zu gewährleisten. René Imwinkelried (Head Global Technical Operations) hat die Funktion des für ESG (Environmental, Social, Governance)-Fragen zuständigen Exe-Com-Mitglieds inne. Wichtige Nachhaltigkeitsthemen werden bei Siegfried in diversen wichtigen Richtlinien und Dokumenten angesprochen.



### 1.1 Wesentlichkeitsanalyse GRI 102-46

Innerhalb der für die Berichterstattung relevanten Themen hat Siegfried in einem mehrstufigen Prozess mittels eines Wesentlichkeitsworkshops im Jahr 2016 folgende Themen als zentral identifiziert und folglich für diesen Bericht priorisiert:

- Produktsicherheit GRI 102-47
- Abfälle und Verschmutzung
- Faire Arbeitsbedingungen
- Nachhaltigkeit in der Lieferkette
- Arbeitssicherheit und -gesundheit

- Lokale Bevölkerung
- Energie und Klimawandel
- Politische Interessenvertretung
- Korruption und wettbewerbswidriges Verhalten.

Die Wesentlichkeitsanalyse basierte auf einer Umfeldanalyse, die für Siegfried alle potenziell relevanten Themen identifizierte. In einem nächsten Schritt wurden die Themen in einem Wesentlichkeitsworkshop mit den relevanten Fachbereichen nach zwei Perspektiven priorisiert: Relevanz für Siegfried und Relevanz für Stakeholder. Die beiden Perspektiven

bilden schliesslich die Achsen unserer Wesentlichkeitsmatrix (vgl. Abbildung S.43). Die Wesentlichkeitsmatrix zeigt die priorisierten nachhaltigkeitsrelevanten Themen innerhalb des Rechtecks oben rechts auf. Sie bilden die Grundlage für Siegfrieds Nachhaltigkeitsbericht und -strategie. Nachhaltigkeit wird dabei als ganzheitlicher Ansatz verstanden und entlang der gesamten Wertschöpfungskette umgesetzt. Die Berichterstattung orientiert sich an den Standards der Global Reporting Initiative (GRI).

### 1.2 Stakeholderdialog GRI 102-42 GRI 102-43

Siegfried misst dem Kontakt und kontinuierlichen Dialog mit seinen Interessengruppen – sowohl lokal als auch global – grosse Bedeutung zu. Die Einbindung unserer Stakeholder erachten wir als wichtiges Element unseres unternehmerischen Handelns und verfolgen damit das Ziel, ein besseres gegenseitiges Verständnis und eine Vertrauensbasis zu schaffen sowie die Partnerschaften im Hinblick auf unsere Arbeit und unsere Produkte zu vertiefen. Ziel ist dabei eine enge Verknüpfung

GRI 102-40  
 GRI 102-42  
 GRI 102-43  
 GRI 102-44

Siegfried im Dialog

<h1>Medien</h1>	<p>Themen: Neuigkeiten und Resultate</p>	<p>Plattformen: Medienkonferenzen, Medienmitteilungen, direkte Kontakte mit CorpCom</p>
<h1>Kapitalmarkt</h1>	<p>Themen: Resultat, Geschäftsmodell/ Angebot, Neuigkeiten</p>	<p>Plattformen: Finanzanalystenkonferenz, direkte Kontakte mit CEO und CFO, Roadshows</p>
<h1>Kunden</h1>	<p>Themen: Geschäftsmodell/Angebot, technologi- sche Neuerungen, Nachhaltigkeit</p>	<p>Plattformen: Meetings, Besuche, Symposien, Messen</p>
<h1>Lokale Stakeholder</h1>	<p>Themen: Arbeitsplätze, Sicherheit und Umweltschutz</p>	<p>Plattformen: Direkte Kontakte mit Standort- verantwortlichen, Sponsoring</p>
<h1>Mitarbeitende</h1>	<p>Themen: Arbeitsbedingungen und Geschäftsgang, Sicherheit und Umweltschutz</p>	<p>Plattformen: Informations-/Townhall-Meetings, Mitarbeiterzeitung «Insight», Intranet, Internet, Interne Mitteilungen, Informations-Kaskade über die Linie</p>
<h1>Gewerkschaften</h1>	<p>Thema: Arbeitsbedingungen</p>	<p>Plattformen: Informationsmeetings mit HR, direkte Kontakte mit der Linie</p>
<h1>Aufsichts-/ Bewilligungsbehörden</h1>	<p>Thema: Compliance, Sicherheit und Umweltschutz</p>	<p>Plattformen: Direkte Kontakte, Audits, Ausbildungsveranstaltungen, Informationsschreiben</p>
<h1>Politische Entscheidungssträger</h1>	<p>Themen: Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und konkrete Anliegen des Unternehmens</p>	<p>Plattformen: Firmenbesuche, Einsitz in Standes- organisationen (Handelskammern, etc.), Engagement der Standort- verantwortlichen</p>
<h1>Lieferanten</h1>	<p>Themen: Auftragssicherheit</p>	<p>Plattformen: Besuche, Lieferanten-Audits, Messen</p>
<h1>Wissenschaft</h1>	<p>Themen: Technologische Neuerungen und Nachwuchsförderung</p>	<p>Plattformen: Direkte Kontakte zu Universitäten und Fachhochschulen, Symposien</p>
<h1>Verbände</h1>	<p>Themen: Wirtschaftliche Rahmen- bedingungen und konkrete Anliegen des Unternehmens</p>	<p>Plattformen: Einsitz in Führungsgremien, Fach- und Erfahrungsgruppen</p>

fung der Interessen der Stakeholder mit der Geschäftsstrategie sowie die frühzeitige Erkennung von Trends, damit diese in den Strategieprozess einfließen können.

Für einen gezielten und systematischen Stakeholderdialog verwenden wir eine Stakeholdermap. Die darin aufgeführten Personengruppen sind nicht abschliessend. Wir haben sie aufgrund ihrer Relevanz und Einflussmöglichkeiten auf unser Unternehmen festgelegt. Das regelmässige Stakeholder-Mapping erlaubt uns zudem, Einstellungen und Interessen zu erkennen, um Themen, Botschaften und Kommunikationsplattformen darauf auszurichten.

Stakeholder-Aktivitäten beinhalten gezielte Dialoge auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene, Mitarbeit in Gremien und Fachgruppen, umfassende Informationsprogramme sowie die Teilnahme an internationalen Initiativen und Kooperationen. Ein globales Stakeholderengagement ist daher von grosser Wichtigkeit. Der Stakeholderdialog umfasst sowohl Kommunikation und aktive Interaktion mit einzelnen Zielgruppen als auch themenbezogene Multi-Stakeholder-Veranstaltungen. Wir wollen die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder verstehen und ihnen adäquat begegnen.

### 1.3 Führung und Werte bei Siegfried

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung sind die obersten verantwortlichen Organe für die Umsetzung und Einhaltung aller nachhaltigkeitsrelevanter Policies und Richtlinien, insbesondere den Code of Business Conduct. Für die Umsetzung der Compliance- und Qualitätsstandards sowie für den Bereich Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU) zeichnet das Chief Compliance Committee respektive der Chief Compliance Officer verantwortlich.

2016 wurden bei Siegfried global neue Richtlinien zum Thema «Führung und Werte» ausgerollt. Den Kern des darin enthaltenen Führungsmodells bildeten die Unternehmenswerte Compliance, Respekt, Loyalität, Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit. Diese fünf zentralen Werte sollen uns mit all unseren Stakeholdern verbinden, indem sie eine gemeinsame Handlungsgrundlage schaffen und die Unternehmenskultur über die Landesgrenzen hinweg prägen. Sie geben Klarheit und Verbindlichkeit im Um-

gang miteinander und bilden eine Basis zum Verständnis für kulturelle Unterschiede und für unseren unternehmerischen Erfolg. Die fünf Unternehmenswerte helfen, unsere Strategie und unsere Marke in konkretes Verhalten und Aktionen zu übersetzen und sollen als innerer Kompass dienen.

Die Führungsgrundsätze wurden gemeinsam mit Führungskräften aller Standorte erarbeitet und definiert. Dazu wurden 2016 an jedem Standort Workshops durchgeführt, mittels derer das Thema den Mitarbeitenden interaktiv nähergebracht wurde. Dabei wurde der Fokus auf die individuellen Ausprägungen gelegt, die vereint ein vielfältiges, leistungsstarkes, dynamisches Team bilden können und den Unternehmenserfolg auf diese Weise vorantreiben. Das Führungsmodell wird jährlich an jedem Standort gezielt mit einem Schulungsprogramm vertieft, indem praxisnahe Inhalte in gezielten Lernsequenzen vermittelt und gleich im Arbeitsalltag angewendet werden. In Zukunft soll das Programm systematisch ausgebaut werden, sodass unsere Standorte alle den gleichen Qualitätsstandard erreichen.

Ergänzt wird die strukturelle Verankerung von nachhaltigem Handeln im Unternehmen durch diverse Mitgliedschaften in Verbänden und Organisationen in Verbindung mit Nachhaltigkeit, insbesondere im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband scienceindustries.

Im Rahmen der Aussenwahrnehmung unserer unternehmerischen Sozialverantwortung hat sich Siegfried 2017 entschieden, alle Standorte einem Corporate Social Responsibility (CSR)-Assessment zu unterziehen. Als Partner wurde EcoVadis ausgewählt. Die Analyse umfasst 21 Kriterien aus den vier Themenbereichen Umwelt, Soziales, Ethik und nachhaltige Beschaffung. Die Methodik der CSR-Bewertung von EcoVadis stützt sich auf internationale Standards, wie die Konventionen der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO), die zehn Prinzipien des UN Global Compact, die GRI-Standards und die ISO 26000-Norm. Die drei Standorte St. Vulbas, Minden und Zofingen erreichten das Rating «GOLD», die restlichen Standorte wurden mit Rating «SILBER» ausgezeichnet.

### 1.4 Legal Compliance

Der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung von Siegfried sind der festen Überzeugung, dass die strikte Einhaltung sämtlicher Rechtsvorschriften und Ablehnung jeglicher Form von unlauterem und unethischem Geschäftsverhalten unerlässliche und zentrale Elemente des unternehmerischen Handelns von Siegfried sein sollen. Deswegen wollen wir die hohen Standards hinsichtlich Leistung und Unternehmensverantwortung in all unseren Geschäftsaktivitäten erfüllen. Siegfried-Mitarbeitende und Siegfried-Lieferanten werden über die für sie zutreffenden Rechtsvorschriften informiert und verpflichtet sich, rechtmässig, ethisch und verantwortungsbewusst zu handeln.

#### Referenzrahmen

Siegfrieds Verhaltenskodex im Geschäftsverkehr, der in den vier Unternehmenssprachen Deutsch, Englisch, Französisch und Chinesisch verfügbar ist, bietet Mitarbeitenden und Lieferanten von Siegfried einen Referenzrahmen für das Verständnis und die Stärkung des Bewusstseins der wichtigsten kritischen Rechtsvorschriften. Insbesondere die Rechtsgebiete Bestechung und Korruption, Kartell- und Wettbewerbsrecht, Insiderhandelsverbot, Betrug und andere Vermögensdelikte sowie Datenintegrität, Geheimhaltung und Datenschutz, Interessenkonflikte, Handelskontrollen und Handelsverbote wie auch Diskriminierung und Belästigung werden thematisiert. Der Kodex ist auf unserer Webseite ([www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch)) einsehbar.

Der Kodex ist die Grundlage des in den letzten Jahren an sämtlichen Siegfried-Standorten implementierten Legal Compliance-Programms. Dieses bezweckt, einerseits die Sensibilisierung und Harmonisierung des Siegfried-internen Verständnisses für rechtmässiges und integriertes Verhalten im Geschäftsverkehr und andererseits die Schaffung von Massnahmen zur effizienten und wirksamen Verhinderung von Gesetzesverstössen und deren schädliche Konsequenzen. Das Legal Compliance Office koordiniert die Umsetzung und Kommunikation des Legal Compliance-Programms und untersucht und ahndet mögliche Verstösse. Fragen zum Programm, zur Einhaltung von Rechtsvorschriften und potenzielle Verstösse gegen den Verhaltenskodex kön-

nen Siegfried-Mitarbeitende dem Legal Compliance Office über eine externe Meldestelle in den vier Unternehmenssprachen anbringen und melden.

#### Korruption und wettbewerbswidriges Verhalten

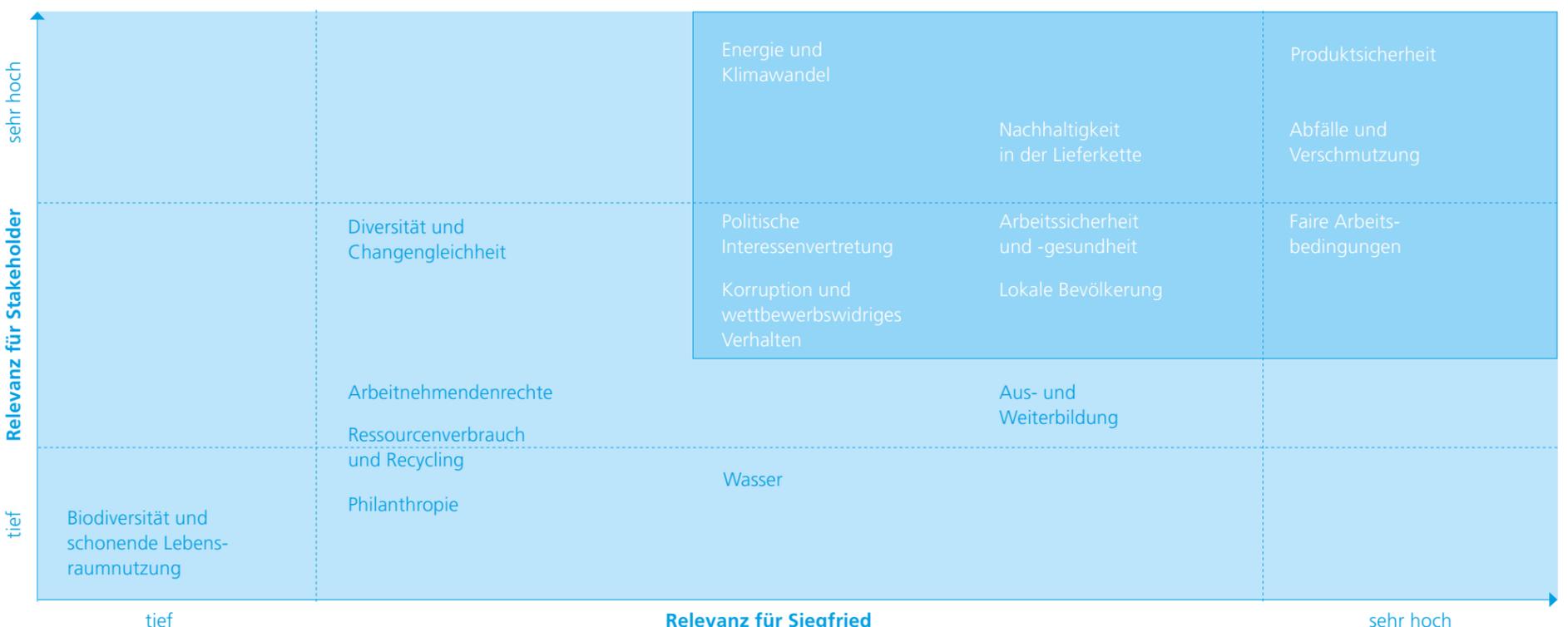
Siegfried verbietet insbesondere jede Form von korruptem Geschäftsverhalten, wie die aktive und passive Bestechung von öffentlichen und privaten Funktions- und Entscheidungsträgern. Alle Mitarbeitenden von Siegfried sowie die Lieferanten haben sich an die einschlägigen Gesetze bezüglich Bestechung und Korruption zu halten, im Speziellen an die OECD Anti-Bribery Convention, den US Foreign Corruption Practices Act 1977, den UK Bribery Act 2010 und an die einschlägigen Bestimmungen des nationalen Rechts, insbesondere des Schweizer Strafgesetzbuchs zur Beamtenbestechung und des Bundesgesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb zur Privatbestechung, in ihrer jeweils gültigen und aktuellen Fassung.

Ebenso verbietet Siegfried den Mitarbeitenden und Lieferanten jegliche Verhaltensweise, die supranationale und/oder nationale Rechtsvorschriften zum Schutz des freien und fairen Wettbewerbs verletzen. Die Siegfried-Mitarbeitenden und Siegfried-Lieferanten haben ihre Tätigkeit für Siegfried innerhalb der Grenzen des europäischen Wettbewerbsrechts, des US-amerikanischen Kartellrechts, des chinesischen Kartellrechts sowie allen anderen nach dem Auswirkungsprinzip anwendbaren Wettbewerbsvorschriften auszuüben. Weder im Berichtsjahr noch in einem anderen Jahr der Firmengeschichte war ein Unternehmen der Siegfried Gruppe in einem Administrativ- oder Rechtsverfahren betreffend wettbewerbswidriges Verhalten oder einem Verstoss gegen das Kartell- und Monopolrecht beteiligt.

2018 wurden an allen Standorten der Siegfried Gruppe weitere Legal Compliance-Schulungen durchgeführt, insbesondere zu den Themen Korruption und Bestechung. Zudem wurden mehrere Fokusprojekte aufgelegt, primär in den Bereichen Datenschutz, Informationssicherheit und Arbeitsrecht, die sich derzeit in der Umsetzungsphase befinden. Zur Korruptionsbekämpfung wurden zusätzliche Massnahmen im Bereich Lieferantenmanagement umgesetzt.

Im Berichtsjahr wurden dem Legal Compliance Office gruppenweit ungefähr ein

## Wesentlichkeitsmatrix GRI 102-47



Dutzend Fälle von mutmasslichem Fehlverhalten gemeldet und verschiedene interne Verfahren durchgeführt.

**Ausblick**

Das Legal Compliance-Programm wird auch im Jahr 2019 gemäss den aktuellen Industriestandards ständig erweitert und verbessert werden. Insbesondere die Umsetzung von Fokusprojekten in relevanten Rechtsgebieten und vertiefte Risikoanalysen für sämtliche Standorte werden mittelfristig durchgeführt. Weitere Themen sind die Beauftragung und Zusammenarbeit mit Dritten, insbesondere die Vermeidung von Interessenkonflikten, die weitere Sensibilisierung der Führungskräfte sowie die Schulung sämtlicher Siegfried-Mitarbeitenden betreffend Meldestelle.

## 2. Quality Compliance und nachhaltige Lieferkette

### 2.1 Quality Compliance und Produktsicherheit

In der Entwicklung und Herstellung von Aktivsubstanzen für die Pharmaindustrie ist es essenziell, dass die Produkte keine gesundheitsgefährdenden Verunreinigungen aufweisen. Produktsicherheit muss unter allen Umständen entlang der gesamten Wertschöpfungskette gewährleistet sein, um Patienten, die auf Produkte von Siegfried angewiesen sind, nicht zu gefährden. In diesem Sinne, verpflichtet sich Siegfried zu einer qualitätsbewussten Unternehmensführung und einer kontinuierlichen Verbesserung aller Prozesse und Aktivitäten. Wichtig dafür ist in erster Linie gut geschultes Personal. Es gilt aber auch, Qualität durch validierte und robuste Prozesse sicherzustellen, die Materialien gemäss ihren Ansprüchen zu lagern und zu versenden, Fälschungen zu vermeiden und die Qualität der eingekauften Materialien und Services sicherzustellen. Die Qualitätspolitik ist somit ein wichtiger und notwendiger Bestandteil der Unternehmenspolitik und widerspiegelt sich in den täglichen Arbeitsabläufen. Siegfried führt die Geschäfte verantwortungsvoll und konform mit den gesetzlichen Vorschriften der Länder, in denen wir tätig sind.

Siegfried hat ein übergreifendes Managementsystem für Quality Compliance entlang der gesamten Wertschöpfungskette geschaffen. Zu den Elementen des Managementsystems von Siegfried gehört, dass wir unter Einhaltung der GMP-Qualitätsstandards produzieren, ökonomisch und ökologisch verantwortungsbewusst agieren und neue Technologien nach ihrem Beitrag zur Nachhaltigkeit bewerten. Sowohl nationale als auch internationale Normen und Richtlinien sind dabei Massstäbe für die Weiterentwicklung unserer Systeme, sei es bezüglich Umweltbewusstsein, Arbeitssicherheit oder anderer gesellschaftsrelevanter Themen. Siegfrieds Managementsystem basiert auf dem Prozessdenken von ISO 9001 für das Qualitätsmanagement und deckt die folgenden international gültigen Richtlinien vollständig ab:

- Gute Herstellungspraxis GMP (current Good Manufacturing Practice) ([https://ec.europa.eu/health/human-use/quality\\_en](https://ec.europa.eu/health/human-use/quality_en))
- Richtlinien des «International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human Use» (ICH), bei der die Behörden und Pharmaindustrieverbände von Amerika, Europa, Japan und mittlerweile auch die Behörden von der Schweiz, China, Taiwan, Brasilien, Südkorea, und Singapur die Massstäbe in der Pharmaindustrie definieren ([www.ich.org](http://www.ich.org))
- Richtlinien der «World Health Organization» (WHO) ([www.who.int](http://www.who.int))

Siegfried hat ein Compliance Committee (ComCom) im Einsatz, das die Verantwortung für die gesamte weltweite Compliance, Standardisierung und Harmonisierung entlang unserer Wertschöpfungsketten für Wirkstoffe und pharmazeutische Fertigprodukte übernimmt. Dieses tagt monatlich unter der Leitung des Chief Compliance Officers. Das ComCom legt qualitätsrelevante Ziele, Managementsysteme, Initiativen und Massnahmen fest und verabschiedet die für Siegfried gültigen Richtlinien. Es richtet sich in seiner Arbeit nach den internationalen GMP-Standards, berücksichtigt aber auch nationale Vorgaben, sofern sie für den Export unserer Produkte massgeblich sind, z.B. spezielle Vorgaben der US-Food and Drug Administration, der EU usw.

Der Einsatz eines übergreifenden Managementsystems für Quality Compliance manifestiert und unterstützt die laufende Berücksichtigung von Qualitätsanliegen gegenüber unseren internen und externen Kunden. Unser langjähriger Compliance-Ausweis zeigt die Kernkompetenzen und die

sicheren Werte, von denen unsere Kunden bei einer Partnerschaft mit Siegfried profitieren.

In regelmässigen Abständen kontrollieren wir die Aktualität und Relevanz unserer Richtlinien. Ende 2018 waren 36 solche Vorschriften aktiv. Sie behandeln hauptsächlich Qualitätsaspekte, betreffen aber auch die Bereiche Finanzen, Sicherheit, Gesundheit und Umwelt sowie Kommunikation und das Verhalten der Mitarbeitenden (Verhaltenskodex im Geschäftsverkehr).

#### Qualitätsanforderungen und Qualitätszertifikate

Ausgelöst durch ein steigendes Qualitätsbewusstsein und damit steigende Qualitätsanforderungen von Kundenseite, aber auch durch Unfälle, Fälschungen und Untermischungen, nimmt die Zahl der von der pharmazeutischen Industrie generell zu erbringenden Untersuchungen und Zertifikate ständig zu. Zusätzlich zu den lange Zeit üblichen Analyseurteilen mit Aussagen zu Aussehen, Gehalt, Reinheit, physikalischen Eigenschaften und der GMP-konformen Herstellung unserer Produkte werden heute Daten und Zertifikate über genotoxische Verunreinigungen, Untermischungen in Heparin, Freiheit von genetisch modifizierten Bestandteilen, TSE-/BSE-Freiheit, Melaminfreiheit, Benzolfreiheit usw. gefordert. Bezüglich Produktpiraterie arbeitet Siegfried eng mit der US-FDA zusammen, um Produktfälschungen zu bekämpfen und dadurch die Sicherheit für den Endverbraucher zu gewährleisten.

#### Integration der neuen Standorte

Die Integration der drei neuen Standorte in Evionnaz, St. Vulbas und Minden in unser Compliance-System wurde im Jahr 2018 vollendet. Siegfrieds Compliance-System wurde implementiert und zahlreiche Inspektionen von nationalen und internationalen Behörden wurden erfolgreich bestanden. Im Jahr 2018 wurden die Vorbereitungen getroffen, GMP-relevante IT-Systeme, wie

- Trackwise® für Änderungsmeldungen, Abweichungen, Untersuchungen, Beobachtungen usw.
- LabWare LIMS™ als modernes Laborinformations- und Labormanagementsystem

an allen Standorten einzuführen und damit eine weitere Harmonisierung und Standardisierung der Siegfried-Prozesse zu erreichen. Dadurch wird eine hohe Compliance-Sicherheit an allen Standorten sichergestellt. 2019 und 2020 werden diese Systeme an den Standorten implementiert.

Nantong besitzt heute eine erprobte GMP-Struktur und ein Sicherheitskonzept nach dem Vorbild von Zofingen und hat damit die Produktion aufgenommen. 2018 wurden weitere Kundenaudits durchgeführt. Sie haben gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, aber in einigen Bereichen noch Verbesserungspotenzial haben. Siegfried Nantong hat im Jahr 2018 weitere Inspektionen durch die chinesischen Behörden (CFDA) bestanden und den sogenannten Written Confirmation Letter für zwei neue Produkte erhalten, die nach Europa verkauft werden sollen. 2019 erwarten wir die erste Inspektion durch die amerikanische Gesundheitsbehörde FDA und hoffen zeigen zu können, dass unser neuer Standort auch den Ansprüchen der US-FDA gerecht wird.

#### Inspektionen und Audits

Im Fokus von Behördeninspektionen und Kundenaudits liegt die Qualität der von Siegfried hergestellten und gelieferten Ware, um letztlich die Patienten vor jedem Risiko zu schützen. Bei den Inspektionen und Audits wird daher die Einhaltung der Regeln bei Herstellungs-, Qualitätsprüfungs- und Logistikprozessen überprüft.

Die offene und kontinuierliche Kommunikation mit Behörden, Kunden und Lieferanten ist für eine funktionierende Zusammenarbeit essenziell. Die Ergebnisse von Kundenaudits und Inspektionen der Behörden machen Siegfrieds Leistungsfähigkeit transparent. Wie in der Pharmabranche üblich, stehen alle Siegfried-Standorte unter dauernder Kontrolle. Es wird unterschieden zwischen Inspektionen (durch Behörden), Audits (durch Kunden bzw. durch Siegfried bei Lieferanten) und internen Audits. Kundenaudits und Audits bei Lieferanten und Herstellern werden vorher angekündigt. Behördeninspektionen und interne Audits können auch unangemeldet erfolgen (mehr zum Thema Audits bei Lieferanten finden Sie im Kapitel «Nachhaltigkeit in der Lieferkette», Seite 45).

- Die Behördeninspektionen erfolgen in der Regel:
- in den USA durch die «Food and Drug Administration» (US-FDA) und für Betäubungsmittel durch die Drug Enforcement Administration (DEA)
  - in der Schweiz durch die Swissmedic, welche die Regionalen Heilmittelinspektorate Nordwestschweiz (RHI) und Suisse Occidentale (ISOPTh) mit den Inspektionen beauftragt, und die US-FDA
  - in Malta durch die «Medicines Authority Malta» (MAM) und die US-FDA

## Das Compliance-Modell von Siegfried

Das Compliance-Modell von Siegfried beruht auf den vier Säulen Qualitätssicherung, Regulatory Affairs, Qualitätskontrolle und Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU). Alle vier Säulen werden in der gesamten Wertschöpfungskette während der Produktentwicklung und -herstellung konsequent berücksichtigt.



- in Deutschland durch die Regierungspräsidien oder das Gewerbeaufsichtsamt und die US-FDA
- in Frankreich durch die nationale französische Behörde ANSM und die US-FDA
- in China durch die nationale Behörde CFDA (City, Province FDA), die EDQM (Europa) und die US-FDA.

2018 haben insgesamt neun behördliche GMP-Inspektionen an den Standorten Zofingen, Pennsville, Malta, Evionnaz, St. Vulbas und Hameln stattgefunden und sind erfolgreich verlaufen. Die Lizenzen wurden durch die zuständigen Behörden erteilt bzw. erneuert (siehe [www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch)).

Bei mehreren Hundert erfolgreichen Inspektionen und Audits in den letzten Jahren – allein in Zofingen fast 30 im Jahr 2018 – hatte Siegfried Gelegenheit, sich mit den Systemen anderer Firmen und mit Behördenanforderungen zu messen und daraus Rückschlüsse auf die eigene Interpretation der Richtlinien zu ziehen. Das schuf Sicherheit für unser Qualitätsmanagementsystem. Ausserdem dient dieses System dazu, Kunden von unserer Leistungsfähigkeit zu überzeugen.

**Kundendialog**

Siegfried verfügt über ein formelles Kundenbeschwerdesystem. Allen externen Fragen und Reklamationen, ob berechtigt oder unberechtigt, wird nachgegangen. Art und Anzahl der Beschwerden werden systematisch aufgezeichnet. Die einzelnen Fälle werden in Qualitätssicherungs-Sitzungen unter Führung der lokalen Qualitätsleiter ausgewertet. Falls nötig, werden Veränderungen in die Wege geleitet. Bei kritischen oder strategischen Fragestellungen wird das Compliance Committee eingeschaltet. Die Kunden erhalten innerhalb möglichst kurzer Zeit, spätestens aber nach 30 Tagen, die Ergebnisse oder zumindest Zwischenberichte der Untersuchungen.

**Qualitätsverträge mit Kunden**

Die Kundenanforderungen sind sehr vielfältig. Einerseits steigen diese laufend, andererseits werden immer kürzere Fristen gesetzt, oder es wird sogar die Übernahme von spezifischen Standards des Kunden gefordert. Die vorgeschriebenen Qualitätsvereinbarungen zwischen Siegfried und ihren Kunden bedeuten eine grosse Herausforderung für das Unternehmen. Bei einigen Hundert aktiven Kunden sind mehrere parallele kundenspezifische Qualitätsmanagementsysteme im operativen Alltag nicht umsetzbar. Deswegen muss das Qualitätsmanagementsystem von Siegfried ein so hohes Niveau aufweisen, dass es verschiedensten Kundenanforderungen genügt. 2018 wurden für die Siegfried-Standorte 206 Qualitätsverträge mit unseren Partnern abgeschlossen. Über 100 Qualitätsverträge befinden sich in der Pipeline und müssen 2019 überprüft bzw. verhandelt werden. Die neuen Siegfried-Standorte sind dabei vollständig im System integriert, sodass häufig Verträge zwischen unseren Kunden und mehreren Standorten zustande kommen.

**Ausblick**

Der hohe cGMP-Standard (current Good Manufacturing Practice) und das Qualitätsimage von Siegfried sind international anerkannt. Siegfried ist sich bewusst, dass es besser ist, das Niveau zu halten, als eine beschädigte Reputation wiederherzustellen. Da Guidelines und Kunden aber immer höhere Ansprüche an uns stellen, müssen wir die Situation jederzeit aufmerksam be-

obachten, bewerten und entsprechende Massnahmen ergreifen, falls notwendig.

Siegfried muss auch 2019 weiter an der Standardisierung und Harmonisierung des Qualitätsmanagementsystems für alle Standorte arbeiten. Eine wichtige Rolle werden in den Jahren 2019 und 2020 IT-Programme im Bereich Labormanagement und Abweichungs- sowie Änderungsmanagement und Trainings-/Qualifikationsmanagement spielen.

**2.2 Nachhaltigkeit in der Lieferkette**

Unsere Lieferanten haben entscheidenden Anteil an der Nachhaltigkeitsleistung, weshalb die Zusammenarbeit mit ihnen von gemeinsamen Überzeugungen geprägt sein muss. Ein gemeinsames Verständnis von Qualität, Versorgungssicherheit, ethischen, sozialen und ökologischen Standards sowie wettbewerbsfähigen Preisen und auch die konsequente Integration unseres Nachhaltigkeitsanspruchs in alle Produktions- und Geschäftsabläufe stellt angesichts der weltumspannenden, komplexen Lieferketten und der Vielzahl an Lieferanten und Sublieferanten eine enorme Herausforderung dar, ist aber zugleich unabdingbar. Unsere Partner sollen dieselben ökologischen und sozialen Standards erfüllen wie wir, sei es die Achtung international anerkannter Menschen- und Arbeitsrechte, das Verbot jeglicher Art von Diskriminierung oder Belästigung, die Einhaltung von Umweltstandards, die konsequente Unterbindung jeder Form von Bestechung oder der nachhaltige Umgang mit Rohstoffen. Die Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards in der Lieferkette ist ein elementarer Wertschöpfungsfaktor und zugleich ein wichtiger Hebel zur Umsetzung unseres «Verhaltenskodex im Geschäftsverkehr» und zur Risikominimierung. Dabei erfordert es gemeinsame Anstrengungen und langfristiges, wertorientiertes Handeln, um die Produktqualität sowie Sozial- und Umweltverträglichkeit sicherzustellen. Wir sind überzeugt, dass Nachhaltigkeit in der Lieferkette nur durch klare Regeln bei der Auswahl und Qualifizierung unserer Lieferanten und in enger Zusammenarbeit mit etablierten Lieferanten erreicht werden kann.

Wir erachten die Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten als Chance für die Integration von Nachhaltigkeit in den gesamten Wertschöpfungsprozess. Siegfried bezieht von ihren Lieferanten vor allem Rohstoffe, pharmazeutische Hilfsstoffe, Packmaterialien und Wirkstoffbausteine. Hersteller aus dieser Lieferantengruppe sind für uns besonders geschäftsrelevant. Sie kommen hauptsächlich aus dem europäischen Ausland sowie Indien, China und Taiwan. Darüber hinaus arbeitet Siegfried mit lokalen Dienstleistern in der Logistik zusammen.

In den Bereichen Logistik und Vertrieb geniesst verantwortliches Handeln ebenfalls eine hohe Priorität. Der sichere Transport von Materialien und Produkten ist zentral; die Produktsicherheit wird in der gesamten Wertschöpfungskette gewährleistet und erfüllt damit nationale und internationale Standards und insbesondere die in der Pharmaindustrie verbreitete Richtlinie zu Good Distribution Practice (GDP).

**Zusammenarbeit mit Lieferanten**

In regelmässigen Abständen werden Audits bei Lieferanten durchgeführt, in denen Siegfried deren Qualitätsmanagementsysteme, aber auch die sozialen und ökologischen Auswirkungen entlang der Lieferkette überprüft und allfällige Risiken identifiziert. Da-

bei werden Mängel adressiert und daraus Massnahmen abgeleitet. Die Nichteinhaltung von Mindeststandards führt zur Verhängung einer Liefersperre bzw. zur Initiierung eines Lieferantenwechsels. Die Audits werden überwiegend von konzerninternen Auditoren durchgeführt, ergänzt durch eine kleine Anzahl Audits, die von unabhängigen externen Auditoren geleitet werden.

**Qualifizierung von Lieferanten und Dienstleistern**

Häufig werden Rohstoffe, pharmazeutische Hilfsstoffe, Packmaterialien, Wirkstoffbausteine und gelegentlich auch Wirkstoffe von Herstellern und Lieferanten im Ausland eingekauft und bei Siegfried für die Synthese pharmazeutischer Wirkstoffe bzw. die Herstellung von Arzneimitteln eingesetzt. In solchen Fällen ist Siegfried für die Qualifizierung dieser Hersteller/Lieferanten verantwortlich. Diese Qualifizierung erfolgt durch Befragungen der Hersteller/Lieferanten, die kontinuierliche Überprüfung der Qualität der erhaltenen Stoffe und durch Audits von Produktionswerken der Lieferanten. 2018 wurden wieder über 40 Audits bei Lieferanten und Dienstleistern durchgeführt.

Immer wieder treten signifikante Qualitätsmängel oder Complianceverstösse besonders bei Zwischenstufen- oder Wirkstoffherstellern in Indien und China auf, die zum Beispiel einen durch Behörden erlassenen Importstopp der Produkte dieser Hersteller zur Folge haben können. Solch eine Situation ist auch im 2. Halbjahr 2018 bei einem grossen chinesischen Lieferanten mit marktbeherrschender Stellung bezüglich der Produktkategorie der Sartane vorgekommen. Dies kann zu Lieferengpässen auf unserer Seite führen, es sei denn, dass ein zweiter Hersteller vorher aufgebaut und qualifiziert wurde.

**Good Distribution Practices (GDP) im Vertrieb**

Ein Thema, das seit 2013 durch neu eingeführte internationale Richtlinien ein höheres Gewicht bekommen hat, ist GDP. Dadurch soll gewährleistet werden, dass die komplette Lieferkette für Materialien vom Hersteller über den Lieferanten zu Siegfried und von Siegfried an unsere Kunden vor unsachgemässen Transport- und Lagerbedingungen sowie vor betrügerischen Fälschungsversuchen gesichert ist. Dabei sind in zunehmendem Masse auch neue Anforderungen an die Messung und Dokumentation der Transport- und Lagerbedingungen zu erfüllen. Ausserdem muss Siegfried sicherstellen, dass die ausgelieferte Ware nur an berechnete Empfänger gelangt. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, mussten sowohl die Prozesse in SAP angepasst als auch für eine genauere Überwachung der Transportunternehmen gesorgt werden. Auch Embargos gegenüber Staaten wie dem Iran sind konsequent zu berücksichtigen.

Im Vertrieb besteht unser Ziel darin, unseren Kunden qualitativ hochwertige Produkte und Dienstleistungen anzubieten und dadurch langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen.

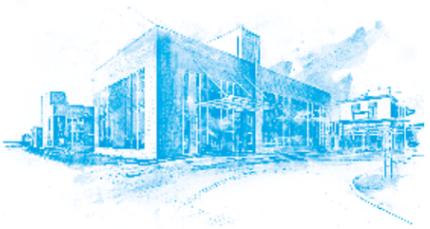
Der Vertrieb bei Siegfried ist streng reguliert und unterliegt einschlägigen Gesetzen. Es gelten die konzernweiten Verhaltensregeln, die keine Gesetzesverstösse zulassen und die strikte Einhaltung von Antikorruptionsrichtlinien und Kartellrecht fordern (mehr zum Thema Korruption bei Siegfried finden Sie im Kapitel Legal Compliance, Seite 43). Damit unsere Produkte und Dienstleistungen erfolgreich vertrieben werden können, sind eine gezielte Kommunikation und das Eingehen auf die viel-

fältigen Kundenbedürfnisse von besonderer Bedeutung. Die grosse Diversität dieser Gruppe erfordert das Ergreifen individueller Massnahmen, um mit den Kunden in Dialog zu treten und ihre Zufriedenheit zu messen. Deshalb ist ein effektives Beschwerdemanagement bei Siegfried im Einsatz (mehr zum Kundenbeschwerde-Management bei Siegfried finden Sie im Kapitel Quality Compliance, Seite 44).

**Ausblick**

Alle Lieferanten von Siegfried werden auch weiterhin unseren Qualifizierungsprozessen unterzogen. In den kommenden Jahren wird neben der obligatorischen Überprüfung der Qualitätssysteme und Prozesse der Lieferanten, Serviceanbieter und Logistiker auch zunehmend deren Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und soziale Verantwortung bewertet. Wir werden in Zukunft verstärkt mittels Self-Assessments oder Vor-Ort-Audits unsere Prüfkriterien einsetzen.

**Nantong** 



Nantong besitzt heute eine erprobte GMP-Struktur und ein Sicherheitskonzept nach dem Vorbild von Zofingen und hat damit die Produktion aufgenommen. 2018 wurden weitere Kundenaudits durchgeführt. Sie haben gezeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind, aber in einigen Bereichen noch Verbesserungspotenzial haben. Siegfried Nantong hat im Jahr 2018 weitere Inspektionen durch die chinesischen Behörden (CFDA) bestanden und den sogenannten Written Confirmation Letter für zwei neue Produkte erhalten, die nach Europa verkauft werden sollen. 2019 erwarten wir die erste Inspektion durch die amerikanische Gesundheitsbehörde FDA und hoffen zeigen zu können, dass unser neuer Standort auch den Ansprüchen der US-FDA gerecht wird.

### 3. Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (SGU)

Sicherheit, Gesundheit und Umweltbewusstsein haben bei Siegfried höchste Priorität und sind im Unternehmensleitbild verankert. Diesem Leitsatz folgend engagieren sich unsere Mitarbeitenden sowie Teams aus Spezialisten tagtäglich, um die Sicherheit laufend zu verbessern und negative Auswirkungen auf die Umwelt zu minimieren. Durch die Vermeidung von Unfällen sinken auch Kosten und Risiken hinsichtlich Arbeits- und Produktionsunterbrechungen.

Als chemisch-pharmazeutisches Unternehmen und führender Anbieter von kontrollierten Substanzen misst Siegfried dem Werkschutz besondere Bedeutung zu und arbeitet eng mit professionellen Servicepartnern zusammen. Rund um die Uhr kontrollieren und überwachen Fachspezialisten das Geschehen im Werkareal und betreuen die betriebseigene zentrale Alarmstelle. Der Aufwand sowie die Investitionen für Sicherheit, Gesundheit, Umweltschutz und Werkschutz betragen jährlich mehrere Dutzend Millionen Franken. Für die Erledigung dieser Aufgaben sind bei Siegfried global rund 3% der Belegschaft vollamtlich in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz tätig.

Standort	Anzahl Mitarbeitende im Bereich SGU
Zofingen	9
Pennsville	7.5
Malta	1
Irvine	1
Nantong	6
Hamel	1
Minden	21
Evionnaz	15
St. Vulbas	8
Total	69.5

#### Policy-Richtlinien und Kennzahlen

Siegfried Zofingen und Evionnaz sind Mitglied im Branchenverband Chemie Pharma Biotech («scienceindustries Switzerland») und haben die Verpflichtung zu Responsible Care® mitunterzeichnet. Im französischen Produktionswerk St. Vulbas ist das Responsible Care-Programm ebenfalls implementiert.

Diese weltweite Initiative steht für den Willen der chemisch-pharmazeutischen Industrie, unabhängig von gesetzlichen Vorgaben nach einer ständigen Verbesserung in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Umwelt zu streben und diesen Fortschritt auch regelmässig öffentlich aufzuzeigen. Diese Initiative verankert dies als Vorsorgeprinzip in Form von freiwillig auferlegten Regelungen. Das Responsible Care-Programm definiert sechs Grundsätze:

- Der Schutz des Menschen und der Umwelt geniessen eine hohe Priorität.
- Anlagen werden so betrieben, dass Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz sichergestellt sind. Produkte werden sicher und umweltverträglich produziert, transportiert, angewendet und entsorgt.
- Mögliche Auswirkungen von Prozessen, Produkten und Abfällen auf Mensch und Umwelt sind bekannt. Es wird mit Behörden und Dritten zusammengearbeitet, um die Massnahmen zum Schutz der Mitarbeitenden, der Gesellschaft und der Umwelt umzusetzen.
- Geschäftspartner werden beim sicheren Transport, der sicheren Handhabung

- sowie der sicheren und umweltverträglichen Anwendung und Entsorgung der Produkte unterstützt.
- Der Dialog mit der Gesellschaft wird gepflegt. Dazu gehört die Kommunikation über Produkte, Prozesse und Anlagen und deren Auswirkungen auf Mensch und Umwelt sowie über vorsorgliche Schutzmassnahmen.
- Produkte, Prozesse und Anlagen werden so betrieben, dass sie ökologisch, sozial und wirtschaftlich nachhaltig sind.

2006 hat Siegfried das ChemStewards®-Programm der SOCMA (Verband chemischer Industrieunternehmen) unterzeichnet, das an den US-amerikanischen Standorten angewandt wird. Das Programm fokussiert auf die Zielschwerpunkte Stakeholder-Kommunikation, Produktverantwortung, Implementierung von «Safety, Health and Environment & Security» (SHE&S) von der Planung bis zu operativen Tätigkeiten, Schulung und Engagement von Mitarbeitenden sowie Ressourcenmanagement und Abfallminimierung.

Die Grundsätze und Inhalte dieser verschiedenen Programme und Systeme sind in einer globalen SGU-Policy zusammengefasst und wurden 2006 verbindlich für alle Standorte eingeführt. Diese Policy beschreibt die Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltphilosophie von Siegfried gegenüber Mitarbeitenden, Lieferanten, Partnerfirmen, Kunden, Aktionären, Behörden und der Öffentlichkeit.

Das Management von Siegfried bestimmt die SGU-Unternehmenspolitik und stellt sicher, dass sie auf allen Ebenen verstanden und praktiziert wird. Die Ziele und Programme bezüglich Sicherheit werden innerhalb des mittelfristigen Planungsprozesses ausgearbeitet und regelmässig überprüft.

Die Umsetzung unserer Sicherheits- und Umweltpolitik sowie die Einhaltung von Vorschriften liegen vorwiegend in den Händen unserer Mitarbeitenden. Diese sind für ihr eigenes sicherheitsbewusstes und umweltschonendes Verhalten verantwortlich. Die Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation tragen die Verantwortung dafür, dass das Sicherheits- und Umweltbewusstsein durch entsprechende Rahmenbedingungen und Umsetzungsmassnahmen gefördert wird.

Nebst globalen SGU-Aktionen haben die verschiedenen Siegfried-Standorte auch die Möglichkeit, standortspezifische Initiativen

auszurollen. In Pennsville wurde 2016 das Continuous Improvement (CI)-Programm zur Schärfung des Sicherheitsbewusstseins lanciert, das durch vielfältige Lösungsansätze bereichsübergreifender Teams standortweite Verbesserungen erzielen soll. Dieses Programm zeigt Wirkung; die Unfallzahlen gegenüber den Vorjahren konnten deutlich reduziert werden (siehe Unfallstatistiktable S. 49). Seit 2017 ist das Sicherheitsverhaltenstraining DuPont™ STOP-Programm bei Siegfried eingeführt.

Für die Lenkung der Managementprozesse und zur Zielüberprüfung nutzt Siegfried auch im Bereich SGU Leistungskennzahlen (KPI) und definiert allfällige Korrekturmassnahmen. Anhand von etablierten Unfall- und Umweltkenngrössen berichten wir über unsere Aktivitäten und ermöglichen damit einen umfassenden Überblick über das Unfallgeschehen. Ergänzende Informationen finden Sie auf unserer Webseite ([www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch)).

Ausgehend von der Arealentwicklung am Standort Zofingen wurden 2014 die Umweltrisiken im Rahmen einer Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) umfassend beurteilt und 2016 aufgrund des Neubaus Logistikzentrum revidiert. Der Bericht hielt fest, dass die Anforderungen der Umweltschutzgesetzgebung in allen Belangen eingehalten werden können. Die Aussage dieses Berichts hat für 2018 noch immer Gültigkeit.

#### 3.1 Energie und Klimawandel

Die Herstellung von pharmazeutischen Wirkstoffen und Zwischenprodukten ist mit einem hohen Energieaufwand verbunden, denn üblicherweise beinhaltet sie mehrere chemische und physikalische Stufen. Neben den vielen Herstellungsschritten sind auch die für viele chemische Reaktionen und physikalische Prozesse notwendigen Temperaturen, die von sehr tief bis sehr hoch reichen, für den beträchtlichen Energiebedarf verantwortlich. Der verglichen mit dem Vorjahr geringe Verbrauch an Wärmeenergie lässt sich auf die vermehrt energetisch günstigeren Prozesse zurückführen, das heisst, es wurden mehr Produkte hergestellt, die keinen ausgeprägten Heiz- bzw. Kühlbedarf haben.

Viele unserer eingesetzten Rohstoffe haben ihren Ursprung ganz oder teilweise in der petrochemischen Industrie. Wir sind bei der Herstellung von Arzneistoffen auf diese

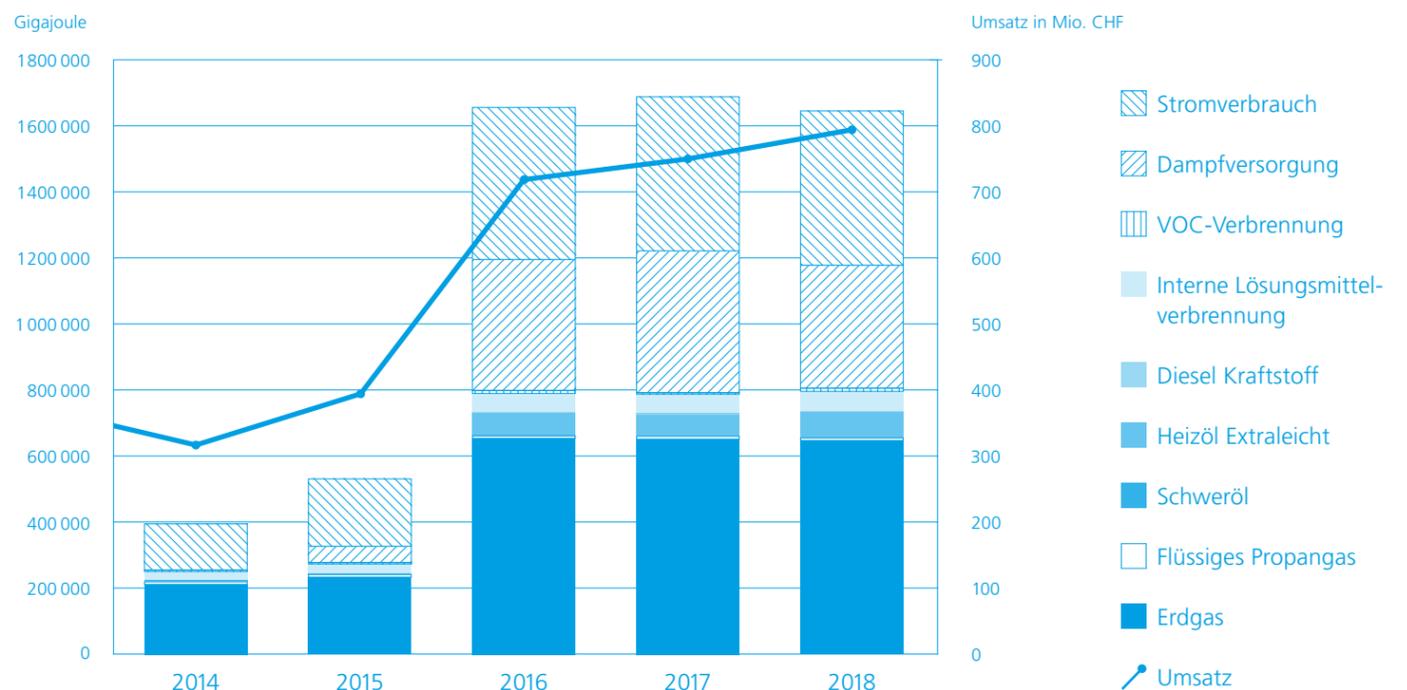
Rohstoffe angewiesen, weshalb der sorgsame Umgang mit diesen Ressourcen für uns von grosser Bedeutung ist. Es geht aber nicht nur um die Verfügbarkeit von Rohstoffen, Siegfried ist auch daran interessiert, dass die globale Klimaerwärmung eingeschränkt und die mit ihr verbundenen negativen Effekte begrenzt werden. Durch einen sorgsamen Umgang mit natürlichen Ressourcen und einer Verminderung der Abfallmenge können wir einen aktiven Beitrag dazu leisten. Die Zahlen haben sich gegenüber dem Vorjahr unterschiedlich entwickelt: Der Energie- und Wasserverbrauch haben sich verringert, wohingegen die Abfallmenge und die Emissionen in die Luft zunahm. Weiteres Verbesserungspotenzial sieht Siegfried in der Optimierung von Prozessen, aber auch in der Stilllegung von alten Anlagen sowie in die Jahre gekommenen, energetisch schlechten Gebäuden.

Siegfried hat bereits verschiedene Massnahmen umgesetzt. So wird beispielsweise das vergleichsweise umweltverträgliche Erdgas als Hauptenergiequelle verwendet. Heizöl kommt nur noch in kleinerem Umfang zum Einsatz und vor allem dort, wo Erdgas nicht verfügbar ist. Schweröl wird bei Siegfried schon seit einigen Jahren nicht mehr verwendet. Als alternativer Energieträger dienen auch gebrauchte Lösungsmittel, die in der Produktion nicht mehr eingesetzt werden können. Der Einsatz dieser sogenannten alternativen Brennstoffe konnte gegenüber dem Vorjahr um 2.2% gesteigert werden, sie decken aber nur 3.6% des gesamten Energiebedarfs ab. Der Energieverbrauch von elektrischer und Wärmeenergie soll durch die Optimierung und zum Teil auch Systemerneuerungen, z. B. der Fahrweise von Lüftungen, gesenkt werden.

Das für 2018 gesetzte Ziel, den auf den Umsatz normierten Energieverbrauch zu verringern, wurde erreicht. Dasselbe gilt beim Ziel für den Verbrauch von elektrischem Strom; der umsatznormierte Verbrauch nahm um 6.1% ab. Das Ziel bezüglich des CO<sub>2</sub>-Ausstosses wurde verfehlt. Nicht nur der absolute Ausstoss war höher, auch beim umsatznormierten CO<sub>2</sub>-Ausstoss war ein Anstieg (+2.2%) zu verzeichnen. Dieser ist darauf zurückzuführen, dass in diesem Bericht zum ersten Mal der CO<sub>2</sub>-Ausstoss von den Abwasserreinigungsanlagen mit einberechnet wurde.

Der Gesamtenergieverbrauch von Siegfried lag mit 1645 Terajoule (TJ) 2.6% unter dem Berichtsjahr 2017. In den Werken Evionnaz (+13.8%) und St. Vulbas (+6.6%) wurde

### Energieverbrauch



mehr Energie verbraucht als im Vorjahr. Das hat vor allem mit der höheren Auslastung dieser Werke zu tun. Dieser Mehrverbrauch wurde aber durch deutliche Einsparungen in den Werken Hameln (-2.6%), Malta (-5.9%), Minden (-6.7%) und Nantong (-11.5%) mehr als ausgeglichen. Der Energieverbrauch in den Werken Pennsville und Zofingen war annähernd auf dem Niveau des Vorjahres. Der auf den Umsatz normierte Gesamtenergieverbrauch lag um 8.0% tiefer als im Vorjahr.

Beim Erdgas lag der Verbrauch leicht unter dem Vorjahr (-0.7%), wohingegen beim Heizöl ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen war (+19%). Dieser Anstieg hat vor allem mit der besseren Auslastung im Werk Evionnaz zu tun, wo zum Heizen vorwiegend Heizöl eingesetzt wird, da Erdgas in diesem Werk nicht verfügbar ist. Die zugeführte Dampfmenge war markant kleiner (-12.6%) und der Stromverbrauch wurde leicht reduziert (-0.6%).

Siegfried hat 2018 keine Kraftstoffe eingesetzt, die aus erneuerbaren Energiequellen stammen. Das Erdöl wurde wo möglich durch das weniger klima- und ressourcenbelastende Erdgas ersetzt. In kleineren Projekten wurden die fossilen Brennstoffe teilweise substituiert. Siegfried hat mit den Bundesbehörden ein CO<sub>2</sub>-Reduktionsziel bis 2020 festgelegt, das durch eine Modernisierung von Anlagen erreicht werden soll. Die Angaben zum Energieverbrauch beinhalten alle in der Firma direkt anfallenden Verbräuche, darin eingeschlossen ist der Dieserverbrauch der betriebseigenen Fahrzeuge. Der Energieverbrauch für Reisetätigkeiten wurde nicht erfasst.

Die Energieinhalte der Kraftstoffe erfolgten gemäss dem Faktenblatt CO<sub>2</sub>-Emissionsfaktoren des Treibhausgasinventars der Schweiz, publiziert vom BAFU am 25.01.2016.

Der Verbrauch von elektrischem Strom an allen Siegfried-Standorten betrug total 466.2 Terajoule (TJ). Der Minderverbrauch von 0.6% beruht auf einer Abnahme in den Werken Evionnaz, Malta, Minden und Nantong. In Nantong nahm der Verbrauch an elektrischer Energie nicht zu, obwohl die Produktion fast verdoppelt wurde. Dies konnte durch verschiedene Massnahmen, unter anderem durch den Wechsel von Natrium-Lampen auf LED erreicht werden. In Hameln war ein geringer, in Pennsville, St. Vulbas und Zofingen ein moderater Anstieg beim Stromverbrauch im Vergleich zum Vorjahr zu verzeichnen.

38.1% des verbrauchten elektrischen Stroms wurde aus erneuerbaren Energiequellen hergestellt.

Die mit der Photovoltaik-Anlage hergestellte Strommenge im Werk Malta war mit 955 GJ um einiges geringer als im Vorjahr (-27.1%).

Der CO<sub>2</sub>-Ausstoss im Scope 1 (direkte Emissionen aus dem Betrieb) beruht zum grössten Teil auf dem Einsatz fossiler Brennstoffe; andere Quellen machen ca. 7% aus. Der Ausstoss an CO<sub>2</sub> an die Atmosphäre nahm gegenüber dem Vorjahr um 3910 Tonnen bzw. 8.2% zu. Dies ist im Wesentlichen auf zwei Gründe zurückzuführen. Einerseits war die Produktion in Evionnaz, wo mit dem mehr CO<sub>2</sub>-verursachenden Heizöl Prozesswärme erzeugt wird, besser ausgelastet. Andererseits wurde in diesem Bericht zum ersten Mal die von den Abwasserreinigungsanlagen verursachte CO<sub>2</sub>-Emission mit eingerechnet. Ohne das CO<sub>2</sub> aus den Abwasserreinigungsanlagen hätte der Zuwachs beim CO<sub>2</sub>-Ausstoss nur 1170 Tonnen bzw. 2.4% betragen. Der auf den Umsatz normierte CO<sub>2</sub>-Ausstoss nahm um 2.2% zu. Klammert man die Abwasserreinigungsanlagen aus, wäre der umsatznormierte CO<sub>2</sub>-Ausstoss um 3.2% geringer ausgefallen als im Vorjahr.

## Wichtige Kennzahlen zum Umweltschutz<sup>1</sup>

	Einheit	2018	2017	2016	2015	2014
<b>Energieverbrauch</b>						
Gesamtenergie	GJ	1 644 800	1 689 200	1 656 200	531 900	400 000
Erdgas	GJ	645 400	649 900	652 300	234 000	210 400
LPG		9 400	9 000	8 200	7 300	8 100
Heizöl	GJ	77 700	65 300	68 737	7 200	4 400
Diesel		1 800	3 100	3 500	500	200
Ersatzbrennstoffe (Lösungsmittel)	GJ	59 600	58 300	56 700	23 900	27 300
VOC Verbrennung		10 300	5 600	8 600	4 000	
Gelieferter Dampf		374 600	428 700	399 300	49 900	n.a.
Elektrizität	GJ	466 200	469 100	460 800	205 200	145 600
<b>Emissionen</b>						
CO <sub>2</sub> -Emissionen	Tonnen	51 760	47 850	48 200	16 300	15 000
VOC-Emissionen	Tonnen	92	59	65	17	16
CO-Emission	Tonnen	9.0	8.5	8.7	n.e.	n.e.
NO <sub>x</sub> -Emission	Tonnen	37	40	37	n.e.	n.e.
SO <sub>2</sub> -Emission	Tonnen	4.0	3.3	6.0	n.e.	n.e.
GWP, 100 Jahr Zeithorizont	Tonnen	51 780	47 600	n.e.	n.e.	n.e.
<b>Wasser / Abwasser</b>						
Wasserverbrauch	m <sup>3</sup>	5 590 000	6 493 000	6 871 000	2 456 000	2 071 000
TOC-Fracht	Tonnen	117	109	1445	536	454
Stickstoff-Fracht	Tonnen	55.3	73.0	66.7	n.e.	n.e.
Phosphor-Fracht	Tonnen	1.7	2.7	1.9	n.e.	n.e.
<b>Abfälle</b>						
Gesamtabfall	Tonnen	53 550	47 985	50 400	16 200	13 500
Gefährliche Abfälle	Tonnen	40 424	39 918	47 600	13 800	11 700
Verbrennung	Tonnen	33 866	34 055	n.e.	n.e.	n.e.
Recycling	Tonnen	1 931	842	n.e.	n.e.	n.e.
Rückgewinnung einschliesslich Energie	Tonnen	4 494	4 927	n.e.	n.e.	n.e.
Deponie	Tonnen	110	94	n.e.	n.e.	n.e.
Ungefährliche Abfälle	Tonnen	13 125	8 067	2 800	2 400	1 800
Verbrennung	Tonnen	3 602	402	n.e.	n.e.	n.e.
Recycling	Tonnen	1 729	1 670	n.e.	n.e.	n.e.
Deponie		338	510	n.e.	n.e.	n.e.
Rückgewinnung einschliesslich Energie	Tonnen	2 477	1 451	n.e.	n.e.	n.e.
Wiederverwendung	Tonnen	42	28	n.e.	n.e.	n.e.
Entsorgung auf ext. Abwasserreinigungsanlage	Tonnen	4 938	4 007	n.e.	n.e.	n.e.
<b>Recycling</b>						
Regenerierte Lösungsmittel (intern und extern)	Tonnen	23 800	23 500	15 100	6 400	2 150

n.e. = nicht erfasst

<sup>1</sup>Ab 2016 wurden die drei 2015 zugekauften ex-BASF-Produktionsstandorte in Minden, Evionnaz und St. Vulbas erstmals mitbilanziert.

Das GWP (Global Warming Potential), ausgedrückt als CO<sub>2</sub>-Äquivalent, betrug 517.77 Tonnen. Für die Umrechnung anderer Treibhausgasemissionen in CO<sub>2</sub>-Äquivalente wurden die GWP-Werte für einen 100-jährigen Zeithorizont gemäss IPCC Assessment Report 5 (AR 5) Kapitel 8 («Anthropogenic and Natural Radiative Forcing») verwendet. Berücksichtigt wurden die direkten Emissionen der Firma, das heisst Scope 1. Der CO<sub>2</sub>-Ausstoss aus biogenen Quellen wurde zum ersten Mal auch miterfasst.

Die emittierte VOC-Menge lag bei 92 Tonnen, ein Plus von 33 Tonnen gegenüber dem Vorjahr. Der VOC-Ausstoss in den Werken Minden und St. Vulbas nahm markant ab. Diese Abnahmen wurden aber durch Zunahmen in den Werken, Pennsville, Nantong und vor allem Evionnaz mehr als kompensiert.

Siegfried Zofingen hat mit den Behörden einen VOC-Massnahmenplan für die Jahre 2018 bis 2020 erstellt, der von den zuständigen Behörden bewilligt wurde. Damit sollen die VOC-Emissionen weiter verringert werden.

Der Ausstoss an Nitrosen Gasen (NO<sub>x</sub>) lag mit 37 Tonnen um 3 Tonnen tiefer als im Vorjahr. Im Werk Pennsville war ein leichter und im Werk Nantong ein markanter Anstieg zu verzeichnen. Da die NO<sub>x</sub>-Emissionen

in allen anderen Werken rückläufig waren, konnten diese Zunahmen mehr als kompensiert werden.

Der Schwefeldioxid-Ausstoss in die Umwelt liegt schon seit längerer Zeit auf einem tiefen Niveau. 2018 betrug der Ausstoss 4.0 Tonnen und nahm somit gegenüber dem Vorjahr um 20% zu.

Die Kohlenstoffmonoxid-Emissionen aller Siegfried-Werke nahmen gegenüber dem Vorjahr etwas zu; sie lagen bei 9.0 Tonnen, was einer Zunahme von 0.5 Tonnen entspricht.

Bei den berichteten emittierten Treibhausgasen handelt es sich um die Emissionen im Scope 1 (direkte THG-Emissionen).

### Ausblick

Der auf den Umsatz normierte Gesamtenergieverbrauch soll weiter verringert werden. Gleiches gilt für den Verbrauch von elektrischem Strom. Auch den auf den Umsatz normierten Ausstoss von CO<sub>2</sub> wollen wir weiter senken.

Im Werk Minden wurde ein umfangreiches Massnahmen-Paket definiert, um den Energiebedarf zu senken. Es geht z.B. um die Sanierung des Dampfkondensatnetzes, um eine automatische Regelung der Absalzung beim Kesselspeisewasser oder den Ersatz von Apparaten und Wärmetauschern, die eine

ungenügende Energieeffizienz ausweisen. Ebenfalls im Werk Minden ist die Umrüstung der Pumpen bereits im Gange und soll 2019 abgeschlossen werden, um die Anforderungen der Technischen Anleitung zur Reinhaltung der Luft (TA Luft) einzuhalten. Im Werk Zofingen läuft ein Programm, das zum Ziel hat den Stromverbrauch zu senken.

**St. Vulbas**



Der Standort St. Vulbas unterstützt ein lokales Programm zur Installation und Entwicklung von Bienenaktivitäten durch Sponsoring eines Bienenstocks. Der erzeugte Honig wird an die Mitarbeitenden verteilt, und der Überschuss wird einer lokalen Wohltätigkeitsorganisation gespendet.

### 3.2 Abfälle und Verschmutzung

Bei der Herstellung von pharmazeutischen Wirkstoffen fallen grosse Abfallmengen an, da die Herstellverfahren komplex und meist mehrstufig sind. Die Abfälle enthalten auch die Nebenprodukte, die bei jeder Synthese mit anfallen. Diese Nebenprodukte können für Mensch und Umwelt schädlich sein, weshalb Siegfried alles daran setzt, um diese Abfälle zu minimieren. Ein sorgsamer Umgang ist deshalb von grosser Bedeutung, um negative Auswirkungen auf die Ökosysteme zu vermeiden. Siegfried hält sich bei der Entsorgung von Abfällen an alle Vorgaben der Behörden und ist im Besitz der entsprechenden Lizenzen.

Siegfried befolgt die vorgegebenen Umweltstandards und pflegt einen regelmässigen Dialog mit den zuständigen Umweltbehörden. Für das Stammhaus in Zofingen wurde im Sommer 2016 eine Kooperationsvereinbarung mit der zuständigen kantonalen Umweltschutzbehörde unterzeichnet. Der Fokus dieser Vereinbarung liegt auf dem Thema Abwasser, wobei beispielsweise der Austausch von Daten geregelt wird. Siegfried hat sich verpflichtet, alle Unregelmässigkeiten, die einen Einfluss auf die Umwelt haben könnten, aktiv zu melden.

Die Verminderung des Austrags von pharmazeutischen Wirkstoffen und Zwischenprodukten ins Abwasser am Standort Zofingen wurde 2018 fortgeführt. Bei diversen Herstellprozessen wurden Untersuchungen durchgeführt und, wo notwendig, Abwasserbehandlungen eingeführt. Die Produktionswerke in Pennsville und Evionnaz haben firmeneigene Abwasserreinigungsanlagen, bei denen eine Behandlung mit Aktivkohle integriert ist, um Spurenverunreinigungen zu entfernen.

Der Wasserverbrauch konnte 2018 gesenkt werden. Über alle Werke gesehen gab es einen Minderverbrauch von 14%. Normiert man den Wasserverbrauch auf die Umsatzzahlen, war sogar ein Rückgang von 19% zu verzeichnen. Die Mehrheit der Produktionswerke konnte den Wasserverbrauch senken. In Nantong wurde er durch Optimierungen bei der Abwasserbehandlung um ganze 43% reduziert. Im Werk Zofingen wurde im Vergleich zum Vorjahr 31% weniger Wasser verbraucht. Dies gelang dank dem grossen Einsatz einer eigens dafür beauftragten Projektgruppe. Im Werk Nantong war der prozentuale Minderverbrauch noch grösser, und auch im Werk Evionnaz wurde eindeutig weniger Wasser verbraucht. In den anderen Werken lagen die Verbräuche im Bereich des Vorjahres. Somit konnte ein Zwischenziel erreicht werden; weitere Einsparungen beim Wasserverbrauch sind aber notwendig und geplant.

An allen Siegfried-Standorten zusammen wurden 117 Tonnen organisch gebundener Gesamtkohlenstoff (TOC) über das Abwasser in die Gewässer emittiert. Das sind 8.2 Tonnen bzw. fast 7.6% mehr als im Jahr zuvor. Dabei wurde bei allen Werken der TOC-Ausstoss nach der Abwasserreinigung, also der effektive TOC-Ausstoss in die Umwelt, bilanziert. Das Gleiche gilt für die Abwasserkennzahlen Stickstoff- und Phosphor-Fracht; auch hier wurden die Werte nach der Abwasserreinigungsanlage genommen. Der Stickstoff-Ausstoss in die Gewässer nahm um 24% ab, er lag bei 55.3 Tonnen. Der grösste Emittent von Stickstoff ist das Werk in Minden, da dort grosse Mengen stickstoffhaltiger Produkte hergestellt werden, was sich in der Stickstoff-Fracht im Abwasser niederschlägt. Mit der Installation einer Denitrifikationsstufe in Minden konnte nun aber eine deutliche Verringerung um

fast 15 Tonnen Stickstoff-Fracht (-22%) erreicht werden. Der Ausstoss von Phosphor in die Umwelt lag um 39% unter dem Vorjahreswert; er ist mit 1.7 Tonnen auf einem tiefen Niveau.

Die Gesamtabfallmenge aller neun Siegfried-Werke betrug 53550 Tonnen, das sind 11.6% mehr als im Vorjahr. Wird der Abfall auf den Umsatz normiert, so betrug die Zunahme 5.4%. Wie auch beim CO<sub>2</sub>-Ausstoss hängt diese Zunahme vor allem damit zusammen, dass in diesem Bericht die Abwasserreinigungsanlagen (Klärschlamm) miteinberechnet wurden. Ohne den Klärschlamm hätte die Zunahme nur 2.2% betragen und der umsatznormierte Wert wäre gar um 3.2% niedriger ausgefallen als im Vorjahr. Der Abfall teilt sich auf in 40424 Tonnen gefährlichen und 13125 Tonnen ungefährlichen Abfall. Der beträchtliche Anteil an gefährlichen Abfällen rührt daher, dass in der chemischen Produktion grosse Mengen an Abfalllösungsmitteln anfallen, die als gefährlich einzustufen sind. Diese Abfallkategorie blieb verglichen mit dem Vorjahr fast konstant, sie nahm nur um 1.0% zu. Der Anteil an regenerierten Lösungsmitteln blieb verglichen mit dem Vorjahr konstant. Für die Regeneration von Lösungsmitteln gibt es zwei Möglichkeiten: die werksinterne Lösungsmittel-Regeneration oder die Regeneration mit externen Partnern. Insgesamt wurden 2018 23 800 Tonnen Lösungsmittel regeneriert. Der Anteil von regenerierten Lösungsmitteln im Verhältnis zu den entsorgten Lösungsmitteln blieb konstant bei 61%.

#### Ausblick

Im Abfallbereich sind 2019 weitere Einsparungen geplant. Optimierungen sind vor allem bei der Hauptabfallkategorie, den Abfalllösungsmitteln, vorgesehen. Hierfür wurde bereits 2018 eine interdisziplinäre Projektgruppe eingesetzt, die sich aus Mitarbeitenden der Abteilungen Business Excellence, Produktchemie, Entsorgung sowie Sicherheit und Umweltschutz zusammensetzt. Der Anteil an regenerierten Lösungsmitteln soll erhöht werden, insbesondere für die Lösungsmittel, die für die Anlagenreinigung eingesetzt werden. Diese Initiative wird die Menge an zu entsorgenden Abfalllösungsmitteln markant reduzieren. Auch in anderen Werken wie Minden, St. Vulbas und Malta laufen Projekte, um die Abfallmenge zu verkleinern.

Der Wasserverbrauch konnte 2018 deutlich verringert werden. Für 2019 sind weitere Einsparungen und Optimierungen vorgesehen. Die eingesetzte interdisziplinäre Projektgruppe wird dieses Ziel 2019 weiterverfolgen. Neben den Anstrengungen, den Wasserverbrauch zu verringern, soll laufend auch der Austrag von Schadstoffen in die Gewässer verringert werden. Dabei ist insbesondere die Emission von pharmazeutischen Wirkstoffen ein Thema. Diese Prozesse werden ständig weiter optimiert. Im Werk Evionnaz wurde zur Verringerung der Emission von Mikroverunreinigungen eine Aktivkohlebehandlung auf der werkseigenen Abwasserreinigungsanlage installiert. In Zofingen läuft bei der kommunalen Abwasserreinigungsanlage, in die Siegfried ihr Abwasser einleitet, eine Studie, um abzuklären, wie die Abwasserreinigung bezüglich Mikroorganismen verbessert werden kann.

Das Werk Zofingen hat 2018 an einer vom Bundesamt für Energie mitfinanzierten Machbarkeitsstudie bezüglich Vergärung von Industrieabwasser teilgenommen. Das Ergebnis war positiv, die Vergärung des Industrieabwassers ist technisch machbar. Ob diese Idee weiterverfolgt wird, soll 2019 entschieden werden.

In Nantong werden 2019 eine Abfalllösungsmittelverbrennung und eine Schlamm-trocknungsanlage installiert. Diese Massnahmen werden die einzukaufende Energiemenge und die Abfallmenge reduzieren.

Die «Pump & Treat»-Installation für die Dekontamination des Untergrunds des Standorts Evionnaz wird 2019 ausgeschrieben. Der geplante Startzeitpunkt ist Frühling 2020.

### 3.3 Sicherheit und Gesundheit

Effiziente und sichere chemische Verfahren sind zentral in der Prozessentwicklung, bei der grundsätzlich alle chemischen Verfahren umfangreichen Umwelt- und Sicherheitsprüfungen unterzogen werden. Ziel ist es, die Sicherheit und Gesundheit unserer Mitarbeitenden und Nachbarn zu schützen. Die betriebseigenen Sicherheitslabore verfügen über gut ausgebildete Fachspezialisten und moderne Messgeräte für physikalische und thermische Untersuchungen von Stoffen. In Experimenten werden dabei Brandverhalten, Explosionsgefahr sowie das Reaktionsverhalten im Normalbetrieb und im Pannenfall simuliert und ausgewertet. Die Erkenntnisse werden in einem Sicherheits- und Umweltbericht zusammengefasst und in der nachfolgenden Prozessrisikoanalyse beurteilt.

Im Rahmen der Störfallvorsorge werden Störfallszenarien in der Produktion, bei der Lagerung und beim internen Transport von chemischen Stoffen einer umfassenden Risikoanalyse unterzogen. Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst und durch die Behörden anlässlich einer jährlichen Inspektion überprüft. Für Notfallsituationen wie Explosionen, Brände oder chemische Zwischenfälle stehen in den Produktionswerken von Siegfried betriebseigene Notfallorganisationen einsatzbereit. So umfassen die Chemie- und Werkfeuerwehr Zofingen und die Werkfeuerwehr Minden jeweils mehr als einhundert Angehörige, die sich aus Berufsfeuerwehrlern und Freiwilligen aller Abteilungen zusammensetzen. Als zusätzliche Aufgabe übernehmen diese Organisationen im Auftrag der Behörden die Funktion eines Chemiewehrstützpunkts für Einsätze ausserhalb des Werkareals. Die Standorte in Evionnaz und St. Vulbas verfügen ebenfalls über eine betriebseigene Notfallorganisation.

Wie verhalte ich mich richtig im Notfall? Diese und ähnliche Fragen zum Thema Brandbekämpfung oder Erste Hilfe werden in regelmässigen Schulungen bearbeitet und anhand von Evakuierungsübungen praktisch durchgespielt.

Zudem verpflichtet Siegfried seine Mitarbeitenden, regelmässig an Handlöcher-Instruktionen teilzunehmen. In diesen Trainings mit Kleinlöschgeräten können vom Papierkorb- über den PC- bis zum Lösungsmittelbrand Erfahrungen mit den verschiedenen Löschmitteln gesammelt werden. Das dabei Erlernete kann sowohl im beruflichen wie auch im privaten Umfeld sinnvoll angewendet werden.

#### Fokus auf Arbeitssicherheit

Siegfried will eine Kultur schaffen, die Unfälle nicht akzeptiert. Mit dieser Vision wurde 2006 das Siegfried-Sicherheitsprogramm weltweit lanciert. Zielsetzung des Programms ist die Förderung des Sicherheitsbewusstseins jedes Mitarbeitenden. Um dieses weiter zu fördern, entschied die Geschäftsleitung 2013, ein globales Sicherheitsprogramm zu initiieren, das zusammen mit Experten von DuPont Sustainable Solutions an allen Standorten ausgerollt wurde. Kern-

punkte sind das etablierte STOP™-Programm und die fünf etablierten Kardinalsregeln. Alle Mitarbeitenden sollen dadurch ein erhöhtes Sicherheitsbewusstsein entwickeln und sich bei der Ausführung einer Tätigkeit für die Sicherheit verantwortlich fühlen – für die eigene Sicherheit und die Sicherheit der Arbeitskollegen. Das Ziel dieser Sicherheitsinitiative ist es, die Unfallquote bis 2018 gegenüber dem Referenzjahr 2012 um 80% zu reduzieren. Ausgehend von der Unfallrate 2012, 38 Berufsunfällen pro 1000 Vollzeitstellen, soll diese Kenngrösse über sechs Jahre hinweg auf weniger als 7 Berufsunfälle pro 1000 Vollzeitstellen reduziert werden. Die Zielgrösse wurde noch nicht an allen Standorten erreicht, jedoch zeigt sich eine deutliche Reduktion der Unfallzahlen seit 2012 (siehe Unfallstatistiktable S. 49). In Zofingen nehmen auch die meisten ansässigen Drittfirmen aktiv an diesem Sicherheitsprogramm teil.

An den Standorten Hameln, Malta, Pennsville, Irvine und Zofingen haben 2014 und 2015 gegen 200 Mitarbeitende eine Ausbildung im Rahmen des STOP™-Programms erhalten. Mit der Integration der Produktionsstandorte Evionnaz und St. Vulbas in die Siegfried Gruppe wurde das STOP™-Programm auch in diesen Werken 2017/18 verbindlich eingeführt und begleitet Dutzende neuer «STOP-Auditoren» ausgebildet. Im jüngsten Produktionswerk in Nantong erfolgte die Implementierung des STOP™-Programms im Jahre 2018. Am Standort in Minden haben wir uns aus historischen Gründen für eine Speziallösung entschieden, die jedoch die wichtigsten Elemente des STOP™-Programms, nämlich die Kommunikation und das Verhalten der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen, beinhaltet.

Mehrere hundert «STOP-Auditoren» haben ihre Ausbildung abgeschlossen, die das eigene Sicherheitsbewusstsein schärft und die Auditoren befähigt, mit Kollegen und Mitarbeitenden strukturierte Dialoge zum Thema Sicherheit zu führen. Diese Dialoge sind der eigentliche Kern der Initiative, da dabei Sicherheit immer wieder aktiv zum Thema gemacht wird. Es geht dabei nicht nur um die Beobachtung und Benennung von Mängeln, sondern auch darum, auf gutes Verhalten und gute Zustände hinzuweisen und diese zu loben.

#### STOP-Initiative

Im Jahr 2018 haben mehrere Tausend STOP-Dialoge an den verschiedenen Standorten stattgefunden. Eine Auswertung der zurückgemeldeten STOP-Aktivitäten im Werk Zofingen zeigt für 2017/18, dass die überwiegende Mehrheit der Mitarbeitenden sicherheitsbewusst arbeitet.

	2018	2017
Anzahl rapportierte Sicherheitsdialoge	1 380	740
Individuelle Beobachtungspunkte	44 000	20 000
Als «sicher» bewertete Beobachtungen	43 000	19 000
Als «unsicher» bewertete Beobachtungen	1 000	1 000

Im Fokus der Beobachtungen stehen die Handlungen der Mitarbeitenden, wie beispielsweise der Umgang mit Werkzeugen oder Maschinen, die Benutzung der persönlichen Schutzausrüstung, Ergonomie, Kontakt mit Chemikalien oder heissen Oberflächen sowie Ordnung und Sauberkeit.

Unsichere Handlungen werden in einem Sicherheitsdialog besprochen und behoben. Die Beobachtungen werden fortlaufend erfasst und durch Arbeitsspezialisten ausgewertet. Wo nötig, werden Sicherheits-Aktio-

nen lanciert oder gezielt Schulungen durchgeführt.

Neben der STOP-Initiative wurden 2014 in einer unternehmensweiten Kampagne fünf Kardinalsregeln zum Thema Arbeitssicherheit lanciert, die signifikante Risiken beschreiben. Seit 2017 sind diese Kardinalsregeln global gültig. Die Einhaltung ist für alle Mitarbeitenden obligatorisch; die Nichteinhaltung hat disziplinarische Konsequenzen zur Folge.

Unsere weltweit gültigen Kardinalsregeln lauten:

- Konsequente Benutzung der persönlichen Schutzausrüstung
- Absolvierung erforderlicher Sicherheits-schulungen vor Arbeitsaufnahme für neue Mitarbeitende
- Absturzsicherung bei Arbeiten ab einer Höhe von zwei Metern
- Sicherung der Anlage vor Beginn von Instandhaltungsarbeiten
- Keine Entfernung oder Überbrückung von Sicherheitseinrichtungen.

Um sicherheitsbewusstes Arbeiten nachhaltig zu fördern, wurden verschiedenste Aktionen und Kampagnen lanciert. So werden beispielweise im Rahmen von Unfallabklärungen Kurzinformationen verfasst, die allen Mitarbeitenden intern zugestellt und auch für Schulungen verwendet werden. Des Weiteren publiziert SGU monatlich Schwerpunktthemen zur Arbeitssicherheit wie beispielweise korrektes Erden, Wartung und Pflege der persönlichen Schutzausrüstung, Stolpern/Stürzen, Gefahren und Handhabung von Schlauchleitungen, Vorbereiten und Übergabe von Prozessanlagen an die Instandhaltung oder richtige Alarmierung.

Für Betriebsmitarbeitende wurden Sicherheits-Weiterbildungen zu unterschiedlichen Themen angeboten. Zum Beispiel:

- Interne Schulungen über Gefahrguttransporte sowie Luftfrachtsicherheits-schulung (bekannter Absender) für Logistikpersonal und Mitarbeitende im Versand
- Einführungskurs «richtig verpacken» für Produktionsschemiker und Entsorgungsdienstleister
- Grundkurs «IATA Verpacker» für die Logistikabteilung
- Einführungsveranstaltung Chemikalienklassierung (Gefahrstoffe/Exposition) und richtiges Alarmieren/Verhalten im Alarmfall für neue Lernende
- Informationsveranstaltung und Erfahrungsaustausch für Gebäudesicherheitsverantwortliche
- Schulungsveranstaltungen für Produktionsmitarbeitende zu Themen wie richtig wägen, richtig protokollieren oder über die Hygiene von Atemschutzmasken
- Schulungen im Umgang und in der Anwendung von Kleinlöschgeräten für das Betriebspersonal
- Sicherheitsschulungen für Baustellenpersonal
- Workshops mit dem Produktionspersonal zur Vermeidung von Stoffaustritten in den Produktionsbetrieben.

**Audits**

Behörden, Versicherungen sowie Kunden inspizierten im Berichtsjahr sämtliche Standorte. Die Inspektoren und Kunden attestierten Siegfried ein gutes und integriertes Risiko- und Umweltmanagementsystem. Im Rahmen der Risikobeurteilung durch die Versicherungsgesellschaft HDI Global ergaben sich im Branchenvergleich keine Abweichungen. Alle Siegfried-Werke erfüllen die Anforderungen bezüglich Betriebssicherheit und Brandschutz und sind im Risiko-Benchmark der Versicherung im Segment der besten 10% klassiert. Die Produktionswerke Malta, Irvine und Pennsville wurden nach 2013 erneut inspiziert, wobei ihnen wiederum ein gutes Sicherheitssystem sowie ein adäquater Brandschutz attestiert wurden.

Das System der internen Audits und Sicherheitsrundgänge hat sich in den verschiedenen Werken teils schon seit Jahren bestens etabliert. In Nantong wurden 73 interne Sicherheits- und Umweltaudits durchgeführt und dabei über 300 Beobachtungen festgehalten. Die Mängelbehebung ist bereits zu 90% umgesetzt. In Zofingen wurden 104 interne Sicherheits- und Umwelt-Audits durchgeführt. Die Auditteams formulierten rund 570 Verbesserungsvorschläge. Davon konnten 2018 bereits mehr als 75% erfolgreich umgesetzt werden. Im Rahmen von Gefahrgutkontrollen wurden 126 interne LKW- und Bahntransporte inspiziert. Mängel und Beanstandungen wurden in knapp 3% der Kontrollen ausgesprochen, was eine deutliche Verbesserung gegenüber dem Vorjahr darstellt.

Die Umsetzung und Einhaltung der globalen SGU-Richtlinien als auch der lokalen SGU-Anforderungen wird regelmässig durch Corporate Audits überprüft. Dabei inspizieren Auditspezialisten vom Firmenstammsitz Zofingen in mehrtägigen Safety Audits die anderen Standorte. Im vergangenen Jahr wurde die Werke in Evionnaz, Minden, Nantong Pennsville und St. Vulbas einer SGU-Inspektion unterzogen.

**Werksicherheit**

Als chemisch-pharmazeutisches Unternehmen legen wir grossen Wert auf einen umfassenden Werkschutz (Security). Das Werkgelände ist mit einem Zaun oder einer Mauer gesichert, ergänzend erfolgen Überwachungen mit Kameras. Die Personen- und Fahrzeugzugänge sind überwacht und werden kontrolliert (Anmeldung). Alle Besucher werden registriert und in die spezifischen Verhaltens- und Sicherheitsbestimmungen eingeführt. Ein Aufenthalt im Werkgelände ist nur mit einem Besucherausweis möglich. Fahrzeuge von Mitarbeitenden dürfen nicht innerhalb des Werkgeländes abgestellt werden. Ausserhalb der Arbeitszeiten finden regelmässige Kontrollrundgänge durch den Sicherheitsdienst statt.

**Ereignisse, Berufsunfälle und Berufskrankheiten**

Im Rahmen einer ganzheitlichen Risikobetrachtung werden bei Siegfried seit 2013 neben den Unfallkennzahlen auch Ereignisse

mit Sachschäden oder Umwelteinflüssen in der Kenngrösse «Unfallpunkte» berücksichtigt. Die «Unfallpunkte» werden wie folgt berechnet: 1 Punkt pro Ausfalltag, 1 Punkt pro Unfall/Berufskrankheit ohne Ausfalltage, 0.5 Punkte pro Ereignis mit signifikanten Sachschäden oder Umwelteinwirkungen. Siegfried kann mit diesem System transparenter über Ereignisse berichten.

Die Grafik zeigt den Quervergleich der Werke im Jahr 2018. Die Zielgrösse – weniger als 25 «Unfallpunkte pro 1 Million Arbeitsstunden» – wurde an sechs Produktionsstandorten unterschritten. Drei Standorte konnten die Zielgrösse nicht erreichen. In Evionnaz, Minden und St.Vulbas gab es mehrere Berufsunfälle mit mehrwöchigem Arbeitsausfall. Die Verletzungen betreffen zweimal die Hände (mangelhafte Lastensicherung, Handeingriff in rotierende Maschine) und einmal den Gesichtsbereich (Kontamination infolge undichter Rohrleitung). Fehlverhalten und Fehleinschätzung der Gefährdung waren die Ursachen bei diesen Unfällen. Aufgrund der hohen Unfallzahlen wurden diverse Massnahmen ergriffen, wie Sicherheitsworkshops, tägliche Sicherheitsrundgänge oder wöchentliche Meetings auf den Schichten zum Thema Sicherheit. In Zofingen wurde zudem das STOP™-Programm wieder stärker ins Bewusstsein gerufen, indem 25 neue STOP-Rundgänger geschult wurden. Die rund 100 STOP-Rundgänger wurden in 24 Veranstaltungen hinsichtlich Arbeitssicherheit sensibilisiert und auf ihre Aufgaben und Pflichten hingewiesen. Gemeinsam mit der SUVA wurde eine Aktion zum Thema «Unfallopfer im Dialog mit Mitarbeitern» lanciert. Schauspieler, verkleidet als «Unfallopfer» suchten beim Mittagessen in der Cafeteria den Kontakt zu Mitarbeitern und berichteten über «ihren Unfall» und dessen Vermeidung.

Berufskrankheiten sowie arbeitsbedingte Todesfälle wurden 2018 keine verzeichnet. Sieben Produktionsstandorte konnten gegenüber 2017 die Anzahl der Berufsunfälle (mit und ohne Ausfalltage) reduzieren. In Hameln und Nantong ereigneten sich keine Unfälle. Die Werke in Zofingen und Malta konnten die Berufsunfälle gegenüber Vorjahr um über die Hälfte reduzieren. In Zofingen verringerte sich die Unfallrate gar um 79% auf sieben Berufsunfälle und in Malta um 57% auf sechs Berufsunfälle pro Tausend Mitarbeitende. In Minden konnten die Berufsunfälle um rund ein Drittel auf acht Berufsunfälle pro Tausend Mitarbeitende reduziert werden.

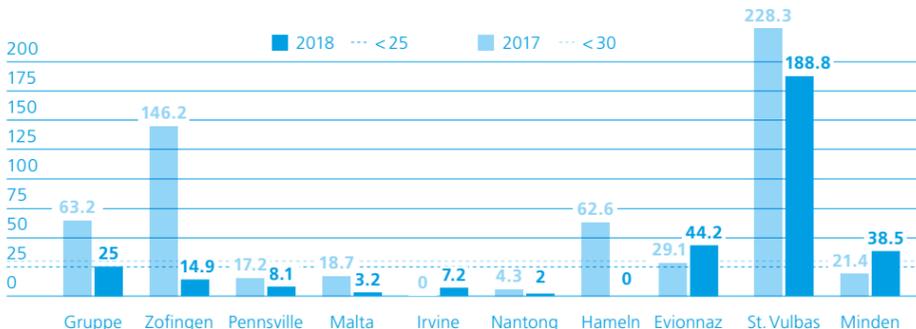
In Irvine war eine gegenteilige Entwicklung feststellbar. Die Rate der Berufsunfälle verschlechterte sich und stieg auf knapp 1%. In den Werken Pennsville und St. Vulbas lag die Unfallrate der Berufsunfälle bei rund 2%, in allen anderen Werken unter 1%. Im Mehrjahresvergleich zeichnet sich das Jahr 2018 mit der tiefsten je erreichten Unfallrate über alle Standorte hinweg aus.

In Zofingen konnten die Unfälle gegenüber dem langjährigen Mittelwert um über 50% reduziert werden. Die Berufsunfallrate liegt damit erstmals unter 1% und unterschreitet mit sieben Berufsunfällen pro Tausend Mitarbeitende auch deutlich den Durchschnitt der schweizerischen Chemie- und Pharmabranche (2017: 21 Unfälle/1000 Vollzeitbeschäftigte).

Die Mehrheit der Verletzungen ist auf Stolper- und Sturzunfälle zurückzuführen. Bei der Hälfte der Berufsunfälle gab es keine Arbeitsplatzabsenzen zu verzeichnen. Die Betreuung erfolgte in der betriebsinternen Sanitätshilfsstelle, und die Personen konnten an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

Auf Gruppenebene betrachtet gelang es Siegfried, die Anzahl Berufsunfälle deutlich

Unfallpunkte pro 1 Million Arbeitsstunden: (Zielgrösse <25)



Die Unfallstatistik der einzelnen Werke präsentiert sich 2018 wie folgt:

Ereignisse / 1000 FTE	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Zofingen	7	33	24	16	18	17
Pennsville	16	17	11	34	37	13
Malta	6	14	7	14	30	7
Irvine	7	0	8	0	8	16
Nantong	0	3	0	5	1	0
Hameln	0	8	17	24	n.a.	n.a.
Minden	8	12	16	n.a.		
Evionnaz	9	9	11	n.a.		
St. Vulbas	27	35	13	n.a.		
Gruppe	7	16	15	15	14	12

Unfallpunkte / 1 Mio. Arbeitsstunden	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Zofingen	15	146	49	24	60	58
Pennsville	8	17	87	159	42	17
Malta	3	19	4	42	70	4
Irvine	7	0	82	0	22	96
Nantong	2	4	1	5	2	0
Hameln	0	63	20	65	n.a.	n.a.
Minden	39	21	20	n.a.		
Evionnaz	44	29	46	n.a.		
St. Vulbas	189	228	50	n.a.		
Gruppe	25	63	36	40	33	38

Die länder- und geschlechterspezifische Unfallbilanz der Berufsunfälle/Berufskrankheiten gliedert sich 2018 wie folgt:

	Personenunfälle ohne Ausfalltage		Personenunfälle mit Ausfalltagen		Ausfalltage	
	Männer	Frauen	Männer	Frauen	Männer	Frauen
Schweiz	3	0	5	0	39.5	0
USA	2	0	1	1	1	3
Malta	1	0	0	0	0	0
China	0	0	0	0	0	0
Deutschland	0	0	5	0	36	0
Frankreich	0	0	3	1	44	1

zu verringern. Die Berufsunfallrate stagnierte seit mehreren Jahren bei rund 15 Berufsunfällen pro Tausend Mitarbeitende. Mit sieben Berufsunfällen pro Tausend Mitarbeitende wurde 2018 eine der tiefsten Unfallraten in der Geschichte von Siegfried erreicht. Über alle Standorte gesehen, mit Ausnahme von St. Vulbas, führte die Mehrzahl der Berufsunfälle wie Stolpern, Stürzen, Heben von Lasten und sich schneiden nur zu geringfügigen Verletzungen, was jeweils keine oder nur kurzfristige Arbeitsplatzabsenzen von einigen Tagen zur Folge hatte.

**Gesundheit sicherstellen**

Für die Entwicklung und Herstellung von hochaktiven Wirkstoffen und Fertigarzneimitteln verfügt Siegfried über Prozesstechnologien mit verschiedenen Containment-Systemen. Das geschlossene Stoffhandling schützt die Mitarbeitenden vor übermässiger Belastung. Wo nötig, stehen zusätzlich Schutzanzüge mit Atemluftsystemen zur Verfügung, damit die Sicherheit der Mitarbeitenden jederzeit gewährleistet werden kann. Um die Risiken der Stoffverschleppung zu minimieren, gibt es Dekontaminationsstellen, Schleusen und definierte Umkleidzonen.

Die Einhaltung der Arbeitsplatzgrenzwerte und die Wirksamkeit der technischen Einrichtungen werden durch SGU mittels Monitorings periodisch überprüft.

Für arbeitshygienische Fragen und Probleme steht ein interner Arbeitshygieniker zur Verfügung. Anhand von Monitoring-Untersuchungen werden Arbeitsplätze beurteilt und Produktionsanlagen klassifiziert. Die Produktionsanlagen sind in einem Anlagen-Expositions-Kataster zusammengefasst. Anhand dieser Informationen kann der Anlagenbetreiber oder Produktchemiker bei einem Produktwechsel bereits vorgängig abschätzen, ob es bezüglich Exposition ergänzende Massnahmen braucht. Sofern nötig, wird erneut ein Monitoring vorgenommen. Im Jahr 2018 erfolgten beispielsweise in St. Vulbas und Zofingen mehr als 100 solche arbeitshygienische Expositionsmessungen.

Die Anwendung der richtigen persönlichen Schutzausrüstung am Arbeitsplatz wird laufend geschult und überprüft. SGU unterstützt dabei die Betriebsausbildner vor Ort. Die interne Fachstelle Arbeitssicherheit evaluiert neue persönliche Schutzartikel für verschiedenste Anwendungen, prüft Hautpflegeprodukte und stellt diese Informationen in einem betriebsinternen Körperschuttmittelkatalog zusammen.

Auch 2018 wurde die jährliche Grippeprophylaxe in Form einer Impfkation durchgeführt. Diese war für die Mitarbeitenden kostenlos. Im Rahmen der medizinischen Vorsorge wurden in Zofingen rund 100 Mitarbeitende durch das Institut für Arbeitsmedizin (ifa Baden) untersucht und auf ihre Arbeitsfähigkeit hin beurteilt. Diese Vorsorgeuntersuchungen erfolgen auf Anordnung der Suva. Im Rahmen der Ge-

sundheitsförderungen bietet das Werk Nantong allen Mitarbeitenden die Möglichkeit an, einen medizinischen «Checkup» vorzunehmen.

Der sogenannte Ideenpool bietet eine Plattform, in der Anregungen und Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitenden bewertet und wenn möglich auch umgesetzt werden.

Zur Förderung der Fitness stehen firmeneigene Sportclubs zur Verfügung.

**Ausblick**

Auch in Zukunft legen wir grossen Wert darauf, dass Ereignisse und Berufsunfälle durch die optimale Nutzung des STOP™-Sicherheitsprogramms, das nun weltweit ausgerollt ist, reduziert werden. Lokale Initiativen und Kampagnen unterstützen sicherheitsbewusstes Arbeiten.

Damit Mitarbeitende mit einem Berufsunfall rasch in den Arbeitsprozess rückgeführt werden können, sollen alternative Arbeitsplätze bereitgestellt werden, wodurch das betriebliche Gesundheitsmanagement optimiert werden kann. Massnahmen sind aufgegleist und werden laufend individuell angepasst.

Der Informationsaustausch zu SGU-Themen soll zwischen den Standorten weiter gefördert werden. Es gilt, Sicherheits- und Gesundheitsstandards weiter zu harmonisieren und die globale SGU-Philosophie über die Standorte hinweg zu implementieren. Erste Treffen und Erfahrungsaustausche unter SGU-Spezialisten haben bereits stattgefunden und werden weitergeführt.

In der praktischen Umsetzung des Responsible Care-Programmes ist Siegfried bestrebt, die Zusammenarbeit mit den Behörden hinsichtlich Sicherheit und Umweltschutz weiter zu fördern. Neben projektbezogener Zusammenarbeit erfolgen auch regelmässige Sitzungen zwischen Behördenvertretern und Betriebsverantwortlichen.

**4. Unsere Mitarbeitenden**

Der Erfolg von Siegfried beruht auf dem Können, der Motivation, der Gesundheit und der Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden. Der demographische Wandel, die knappe Verfügbarkeit an gut ausgebildeten Mitarbeitenden in allen Märkten, das Zusammenarbeiten mehrerer Kulturen und Generationen mit zunehmend unterschiedlichen Ansprüchen zur Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sowie die Veränderungen der Arbeitswelt durch Digitalisierung erfordern ein proaktives Gestalten der zukünftigen Arbeitsbedingungen und Grundlagen der Zusammenarbeit.

Ziel der Personalarbeit bei Siegfried ist es, Trends rechtzeitig zu erkennen und durch das Ergreifen wirkungsvoller Massnahmen die Zukunftsfähigkeit zu sichern, um nachhaltig attraktive Arbeitsplätze anzubieten und zu schaffen sowie die Wettbewerbsfähigkeit und Flexibilität der Organisation weiter zu erhöhen.

Die Verantwortung für die Erarbeitung und Umsetzung dieser Themen bei Siegfried liegt beim Global Head Human Resources. Das Festlegen der Prioritäten und Stossrichtungen sowie die Absegnung konkreter Massnahmen finden in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat von Siegfried statt.

Um das Potenzial von Siegfried als Firma zu erschliessen und auszuschöpfen, baut die globale Human Resources-Strategie auf folgenden Kernthemen auf:

**Leistungsfähige Organisation**

Das Gewinnen, Entwickeln und Halten von gut ausgebildeten Mitarbeitenden und die Erhaltung der Leistungsfähigkeit ist für Siegfried ein zentraler Erfolgsfaktor. In einem globalen, kompetitiven Arbeitsmarkt mit zunehmend steigenden Anforderungen der Kunden und des regulatorischen Umfelds setzen wir bewusst auf Mitarbeitende, die eine hohe Lernorientierung, Neugierde, einen ausgeprägten Gestaltungswillen und Offenheit für Neues haben. Im Bereich der Mitarbeitergewinnung wurde weltweit erfolgreich eine neue digitale Mitarbeiterempfehlungsplattform eingeführt, über die bestehende Mitarbeitende neue Kolleginnen und Kollegen anwerben und vermitteln können. Erste Erfahrungen zeigen einerseits, dass bestehende Mitarbeitende sich bei Siegfried wohl fühlen und die Firma im Bekanntheitskreis weiterempfehlen und andererseits, dass die Qualität der intern vermittelten Kandidatinnen und Kandidaten sehr gut ist.

Siegfried fördert Experten-, Projekt- und Führungskarrieren gleichermaßen und unterstützt die Mitarbeitenden und Führungskräfte aktiv bei der Weiterentwicklung der persönlichen und fachlichen Fähigkeiten. Siegfried setzt dabei bewusst auf die Förderung und Entwicklung des eigenen Nachwuchses im Bereich der Führungs- und

Fachkräfte, um eine robuste interne Nachfolgeregelung und damit eine gewisse Unabhängigkeit vom Arbeitsmarkt zu erlangen, aber auch um den Mitarbeitenden Entwicklungsperspektiven zu bieten. Die Entwicklungsmassnahmen werden im Rahmen der jährlichen Leistungs- und Entwicklungsgespräche festgelegt und nachverfolgt. Neben individuell festgelegten externen und internen Weiterbildungsmaßnahmen baut Siegfried stark auf die Entwicklung der Mitarbeitenden durch das Ermöglichen der Übernahme anspruchsvoller zusätzlicher Aufgaben und Verantwortlichkeiten oder durch das Sammeln von Erfahrungen im Rahmen einer Entsendung an einen anderen Standort. Aktuelle Projekte – insbesondere im Bereich der qualifizierten Produktionsmitarbeitenden – befassen sich mit der systematischen Erhöhung und Verbreiterung der technischen Kompetenzen, die die Flexibilität dieser Mitarbeitenden und damit deren Einsetzbarkeit erhöhen.

Im Berichtsjahr besuchten die Mitarbeitenden gruppenweit im Schnitt rund 24 Stunden/3 Tage interne und externe Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen.

Im Laufe der kommenden 12 Monate ist geplant, das Thema Mitarbeiterentwicklung und das Ausbildungsangebot neu zu konzipieren und inhaltlich auf die aktuell und zukünftig benötigten Kernkompetenzen hin auszurichten. Darüber hinaus spielt die berufliche Ausbildung bei Siegfried eine wichtige Rolle, um den zukünftigen Bedarf an Fachkräften zu sichern. Siegfried bietet schwergewichtig in den Berufen Chemielaborant, Chemikant und Pharmakant weltweit 104 jungen Menschen über eine Berufslehre einen attraktiven Einstieg ins Berufsleben. Auch Hochschulabsolventen bietet Siegfried im Rahmen von Trainee-Programmen und Praktika interessante Einstiegsmöglichkeiten.

Standort	Anzahl Lernende	Anteil am Gesamtpersonalbestand
Zofingen	37	7.3%
Evionnaz	15	5.2%
Hameln	17	3.9%
Minden	18	5.4%
St. Vulbas	8	7.2%
Nantong	6	2.9%
Malta	3	2.0%

**Exzellente Führung**

Die Qualität unserer Führungskräfte ist für den Unternehmenserfolg und für die Zufriedenheit sowie das Engagement unserer Mitarbeitenden ein entscheidender Erfolgsfaktor. Die Führungskräfte prägen die Unternehmenskultur massgeblich mit und tragen entscheidend dazu bei, dass ein Arbeitsumfeld geschaffen wird, in dem Bestleistungen und Innovation möglich sind.

Im Berichtsjahr wurde erstmals eine globale Mitarbeiterumfrage zum Thema Unternehmenswerte und Führungsgrundsätze durchgeführt. Ziel war es, neben der Mitarbeiterzufriedenheit den Stand der Implementierung und Verankerung der 2016 ein-

203

Mitarbeitende mit Teilzeitbeschäftigung

100

Mitarbeitende wurden in Zofingen durch das Institut für Arbeitsmedizin untersucht und auf ihre Arbeitsfähigkeit hin beurteilt.

104

Lernende an allen Siegfried-Standorten.

29.4

Frauenanteil in Prozent

geführten Werte und Führungsgrundsätze abzufragen. Die Umfrageresultate verdeutlichen, dass wir bezüglich der Verankerung der Werte und Führungsgrundsätze über alle Standorte hinweg auf einem guten Weg sind, aber weiterhin an den Themen der internen Kommunikation, der Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeitenden sowie an der Kultur der Zusammenarbeit arbeiten müssen.

Die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage waren ein zentrales Thema in den Führungsworkshops, die auch 2018 wieder an jedem Standort mit den lokalen Managementteams, dem CEO und Mitgliedern der Geschäftsleitung durchgeführt wurden. Bezüglich der Punkte mit Verbesserungspotenzial wurden spezifische Massnahmen und Initiativen festgelegt.

Ein zentrales Instrument der Führung, der Entwicklung unserer Mitarbeitenden sowie der Steuerung der für die Unternehmung relevanten Ziele ist unser Performance Management-Prozess, der über alle Standorte und wo möglich über alle Hierarchiestufen hinweg einheitlich angewandt wird. Dieser Prozess sieht neben dem Zielvereinbarungsgespräch zu Jahresbeginn und dem Beurteilungsgespräch Ende des Jahres eine Standortbestimmung zur Jahresmitte vor. Entscheidend ist der kontinuierliche unterjährige Feedbackprozess, da dies dem Mitarbeitenden eine unmittelbare und zeitnahe Rückmeldung zu seiner Leistung und seinem Verhalten gibt.

**Attraktiver und verantwortungsvoller Arbeitgeber**  
Siegfried verfolgt an allen Standorten das Ziel, sichere und attraktive Arbeitsplätze zu schaffen und zu erhalten sowie Anstellungsbedingungen zu bieten, die wettbewerbsfähig sind und Mitarbeiter- mit Firmeninteressen in Einklang bringen.

Neben attraktiven Anstellungsbedingungen, einem marktgängigen Grundgehalt sowie leistungsbezogenen variablen Vergütungselementen und Beteiligungsplänen (detaillierte Erläuterungen finden Sie im Kapitel Vergütungsbericht Seite 33 ff.), legt Siegfried Wert auf eine ausgewogene Balance zwischen Arbeit, Familie und Freizeit, damit unsere Mitarbeitenden leistungsfähig, kreativ und erfolgreich sind und auch bleiben. Wichtige Elemente sind die Möglichkeit zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung und Teilzeitarbeit sowie zum Bezug von unbezahltem Urlaub. Im Berichtsjahr wurden erste konkrete Schritte eingeleitet, um das Thema Gesundheitsmanagement stärker in das Bewusstsein der Führungskräfte und der Mitarbeitenden zu bringen.

Des Weiteren legt Siegfried grossen Wert auf ein diskriminierungsfreies Arbeitsumfeld, in dem sich Mitarbeitende persönlich und fachlich entwickeln, Innovation vorantreiben und Bestleistungen erbringen können. Wir tolerieren keine Ungleichbehandlung aufgrund von Geschlecht, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung sowie körperlichen oder geistigen Einschränkungen. Wir erachten unsere Unternehmenskultur, die auf den Werten Respekt, Loyalität, Glaubwürdigkeit, Nachhaltigkeit und Compliance aufbaut, als auch unseren Verhaltenskodex im Geschäftsverkehr, als wichtiges und verbindliches Fundament der Zusammenarbeit.

Wir setzen auf eine regelmässige, klare und offene Kommunikation, die es allen Mitarbeitenden ermöglicht, ein gutes Verständnis für die Strategie und die wirtschaftlichen Zusammenhänge sowie die Akzeptanz der daraus abgeleiteten Unternehmensziele und Abteilungsziele zu entwickeln. Zur Förderung des Dialogs und des

## Kennzahlen Nachhaltigkeitsbericht

Mitarbeitende per 31. Dezember <sup>1</sup>		2018		2017	
<b>Festangestellte Mitarbeitende</b>					
Zofingen, Schweiz	Anzahl/Total	504		543	
Evionnaz, Schweiz	Anzahl/Total	287		298	
St. Vulbas, Frankreich	Anzahl/Total	111		110	
Pennsville, USA	Anzahl/Total	169		159	
Irvine, USA	Anzahl/Total	122		112	
Malta	Anzahl/Total	150		128	
Nantong, China	Anzahl/Total	202		204	
Hameln, Deutschland	Anzahl/Total	435		441	
Minden, Deutschland	Anzahl/Total	333		336	
Siegfried Pharma, Zofingen, Schweiz		51			
Gruppe	Anzahl/Total	2 364		2 331	
Mitarbeitende mit Vollzeitbeschäftigung	Anzahl/%	2 161	91.4%	2 126	91.2%
Mitarbeitende mit Teilzeitbeschäftigung	Anzahl/%	203	8.6%	205	8.8%
Anzahl Lernende / Anzahl Lernende bezogen auf Gesamtbestand	Anzahl/%	104	4.4%	92	3.9%
<b>Mitarbeitende mit Temporäranstellung</b>					
Zofingen, Schweiz	Anzahl/Total	71		107	
Evionnaz, Schweiz	Anzahl/Total	28		13	
St. Vulbas, Frankreich	Anzahl/Total	21		16	
Pennsville, USA	Anzahl/Total	3		2	
Irvine, USA	Anzahl/Total	3		7	
Malta	Anzahl/Total	0		4	
Nantong, China	Anzahl/Total	3		2	
Hameln, Deutschland	Anzahl/Total	88		63	
Minden, Deutschland	Anzahl/Total	83		74	
Siegfried Pharma, Zofingen, Schweiz		2			
Gruppe	Anzahl/Total	302		288	
<b>Diversität<sup>2</sup></b>					
Frauenanteil	Anzahl / %	695	29.4%	670	28.7%
Männeranteil	Anzahl / %	1 669	70.6%	1 661	71.3%
Frauenanteil im oberen Management	Anzahl / %	4	0.2%	4	0.2%
Männeranteil im oberen Management	Anzahl / %	40	1.7%	42	1.8%
Frauenanteil im mittleren und unteren Management	Anzahl / %	95	4.0%	85	3.6%
Männeranteil im mittleren und unteren Management	Anzahl / %	240	10.2%	243	10.4%
Frauenanteil Vollzeitbeschäftigung	Anzahl / %	517	74.4%	498	74.3%
Frauenanteil Teilzeitbeschäftigung	Anzahl / %	178	25.6%	172	25.7%
Männeranteil Vollzeitbeschäftigung	Anzahl / %	1 644	98.5%	1 631	98.2%
Männeranteil Teilzeitbeschäftigung	Anzahl / %	25	1.5%	30	1.8%
<b>Demografie</b>					
Mitarbeitende im Alter bis 30 Jahre	Anzahl / %	354	15.0%	359	15.4%
Mitarbeitende zwischen 31 und 50 Jahren	Anzahl / %	1 292	54.6%	1 309	56.2%
Mitarbeitende im Alter über 50 Jahre	Anzahl / %	718	30.4%	663	28.4%
Durchschnittsalter	Jahre	42.3		41.7	
<b>Fluktuation</b>					
Austritte/Fluktuation Frauen	Anzahl / %	86	3.6%	69	3.0%
Austritte/Fluktuation Männer	Anzahl / %	208	8.8%	240	10.3%
Fluktuationsrate gesamt	Anzahl / %	294	12.4%	309	13.3%
<b>Absenzen durch Unfälle und Krankheiten</b>					
Ausfalltage durch Berufskrankheit	Anzahl Tage / %	75.0	0.3%	18.0	0.1%
Ausfalltage durch Krankheiten <sup>3</sup>	Anzahl Tage / %	21591.3	90.4%	22 529.4	92.0%
Ausfalltage durch Berufsunfälle/Berufsunfallquote	Anzahl Tage / %	261.4	1.1%	423.5	1.7%
Ausfalltage durch Nichtberufsunfälle/Nichtberufsunfallquote <sup>3</sup>	Anzahl Tage / %	1950.0	8.2%	1 509.1	6.2%
Ausfalltage Total	Anzahl Tage / %	23877.7	100.0%	24 480.0	100.0%
Ausfalltage pro Kopf	Ø Tage pro Kopf / %	10.1	4.6%	10.5	4.8%

<sup>1</sup> Datenquelle: Siegfried ERP System (SAP HR), Stand per 31.12.

<sup>2</sup> bezogen auf festangestellte Mitarbeitende

<sup>3</sup> Standorte Hameln und Minden: Nichtberufsunfälle sind bei den Ausfalltagen durch Krankheiten enthalten

Informationsaustauschs zwischen den Mitarbeitenden und dem oberen Management werden mehrmals jährlich Informationsveranstaltungen und Workshops durchgeführt, im Rahmen derer neben dem aktuellen Geschäftsgang auch Informationen zur Strategie und zu weiteren wichtigen Themen und Projekten präsentiert werden. Im Berichtsjahr wurden neu sogenannte Roundtable-Meetings auf allen Standorten durchgeführt, im Rahmen derer Mitarbeitende in einen direkten Austausch mit einem Mitglied der Geschäftsleitung treten konnten.

Eine offene und lösungsorientierte Sozialpartnerschaft hat bei Siegfried Tradition.

Wir respektieren das Recht jedes Mitarbeitenden, Teil einer Arbeitnehmervertretung oder Gewerkschaft zu sein und pflegen einen direkten, transparenten und konstruktiven Dialog mit allen Arbeitnehmer- und Gewerkschaftsvertretern. In regelmässigen Abständen finden gemeinsame Informationsmeetings und Aussprachen über die geschäftliche Entwicklung von Siegfried sowie über arbeitsplatzbezogene Massnahmen und Mitsprache über personalrelevante Aspekte statt. Gesamtarbeitsverträge bestehen für namhafte Mitarbeitergruppen in der Schweiz, Deutschland, Frankreich, Malta, China und den USA. Insgesamt unterstehen

1 054 Personen (44.6% aller Mitarbeitenden) einem Gesamtarbeitsvertrag. <sup>[GRI 102-41]</sup> An allen Standorten respektieren wir uneingeschränkt die lokalen arbeitsrechtlich relevanten Vorgaben sowie die Normen der internationalen Arbeitsorganisation (ILO). Siegfried bezahlt Gehälter, die an allen Standorten über den gesetzlichen Minimallohnen liegen und beschäftigt keine minderjährigen Mitarbeitenden. Siegfried-eigene Teilzeitmitarbeitende und Mitarbeitende mit befristeten Arbeitsverträgen werden hinsichtlich der Anstellungsbedingungen gleich behandelt wie vollzeitbeschäftigte Mitarbeitende.

**Beschäftigungsentwicklung**

Am 31. Dezember 2018 beschäftigte die Siegfried Gruppe weltweit 2364 Mitarbeitende. Die Mitarbeiterzahl ist gegenüber dem Vorjahr durch die Akquisition von Siegfried Pharma leicht gestiegen. Die Gesamtflyktuationsrate sank im Berichtsjahr auf gruppenweit 12.4% (Vorjahr: 13.3%). Sie schliesst alle arbeitnehmer- und arbeitgeberseitigen Kündigungen, Auslagerungen sowie Pensionierungen und Todesfälle mit ein.

Weltweit beschäftigt Siegfried rund 241 externe Mitarbeitende. Diese werden mehrheitlich in der Produktion und produktionsnahen Bereichen wie Labor oder Lager zur Abdeckung von Produktionsspitzen oder Langzeitabsenzen eingesetzt. Sämtliche Partner, mit denen Siegfried im Bereich externe Mitarbeitende zusammenarbeitet, halten die gesetzlichen Bestimmungen und Minimallohne ein. Die bezahlten Grundgehälter der externen Mitarbeitenden liegen im Vergleich zu Siegfried-eigenen Angestellten im vergleichbaren Rahmen.

**Ausblick**

Wir planen, die Wirksamkeit unserer HR-Aktivitäten und die Leistung unserer Führungskräfte in den kommenden Monaten weiter zu erhöhen.

Konkret im Fokus stehen nach wie vor die Erhöhung der Flexibilität und Agilität der Organisation sowie auch die Erhaltung der Leistungsfähigkeit unserer Organisation. Aus diesem Grund werden wir in den kommenden Jahren weiter einen starken Fokus auf das Angebot zur Befähigung unserer Mitarbeitenden und Führungskräfte legen, aber auch dem Thema des präventiven Gesundheitsmanagements einen noch grösseren Stellenwert einräumen.

**5. Gesellschaftliche Verantwortung**

**5.1 Lokale Bevölkerung**

Im Rahmen der Corporate Social Responsibility pflegt Siegfried den Kontakt mit den Behörden und weiteren Verantwortungsträgern wie auch direkt mit der Bevölkerung an den verschiedenen Standorten. Da Siegfried an den meisten Standorten als bedeutender Arbeitgeber angesehen und geschätzt wird, ist das Interesse beidseitig vorhanden. Die Kontakte werden vorrangig von den Standortleitern gepflegt, aber auch die Konzernspitze trifft sich in regelmässigen Abständen mit den regionalen und lokalen politischen Verantwortungsträgern.

Zentraler Bestandteil dieses Austauschs ist jeweils das Thema Bildung und Ausbildung. Siegfried stellt intern Ausbildungs- und Praktikumsplätze zur Verfügung und ist auch bereit, Bildungsinstitutionen – schwerge-wichtig mit naturwissenschaftlicher Ausrichtung – in vielfältiger Art und Weise zu unterstützen, angepasst an die jeweiligen Berufsbildungssysteme und/oder akademischen Bildungsinstitutionen. Wo Lücken bestehen, bildet Siegfried auch intern Berufsl-eute aus oder bietet Umschulungskurse an. Im Weiteren unterstützt Siegfried Einrichtungen, die Jugendliche und Schüler möglichst früh mit der Naturwissenschaft in Kontakt bringen.

Ein wichtiges Thema, das im engen Austausch mit den Behörden erörtert wird, ist der Bereich Sicherheit und Umweltschutz. Siegfried setzt alles daran, die entsprechen-

den Vorschriften und Auflagen zu erfüllen. Dazu unterhält sie an allen Standorten umfangreiche Feuerwehr- und Chemiewehr-Organisationen. Diese kommen auf Wunsch der Behörden auch ausserhalb des Betriebsareals zum Einsatz, vor allem für Einsätze bei Ereignissen mit chemischen Stoffen.

Weitere Engagements finden sich im sozialen und kulturellen Bereich. Auch entsprechende Aktivitäten der Mitarbeitenden werden an vielen Standorten durch das Unternehmen unterstützt. Dazu gehören Starts von Firmenteams an Charity-Veranstaltungen wie «Race for life» oder «Powerman Charity». Aber auch soziale Engagements oder Engagements von Mitarbeitenden für Behinderte werden mit Zuwendungen des Unternehmens begleitet. Dasselbe gilt für Engagements im Sport- und Jugendsport-Bereich. Den Standorten steht dafür eine Budgetposition zur Verfügung.

**Ausblick**

Die Siegfried Gruppe wird auch zukünftig ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen, u.a. in Form verschiedener Mitgliedschaften, sowie an allen Standorten den Kontakt zur lokalen Bevölkerung pflegen. Ziel ist es, diese Engagements vermehrt auch standortübergreifend zu etablieren und dadurch entstehende Synergien zwischen den verschiedenen Standorten sowie Ländern und Regionen besser zu nutzen.

**5.2 Politische Interessenvertretung**

Im Austausch mit politischen Gremien und Entscheidungsträgern geht es Siegfried darum, gute Rahmenbedingungen für die In-

dustrie im Allgemeinen und die chemisch-pharmazeutische Industrie im Besonderen zu schaffen. Wir setzen uns ein für einen wettbewerbsfähigen Standort, ein innovatives Umfeld als Basis für Forschung & Entwicklung und ein hervorragendes Bildungssystem, sowohl im beruflichen als auch im akademischen Bereich. Ein weltweit freier Marktzugang ist für Siegfried von grosser Bedeutung.

Wichtige aktuelle Themen sind:

- Forschung und Innovation
- Bildung
- Personalfreizügigkeit und damit die Möglichkeit, die besten Talente für Siegfried zu verpflichten
- Freier Warenverkehr
- Vergleichbare Bedingungen für alle Hersteller weltweit, auch was das regulatorische Umfeld betrifft.

Für diese Anliegen setzt sich Siegfried weltweit, am Hauptsitz in der Schweiz und an den Standorten, ein.

Auf europäischer Ebene ist Siegfried ein aktiver Teil der EFCG (European Fine Chemical Group), eine Sektorgruppe innerhalb von CEFIC (European Chemical Industry Council).

Siegfried unterstützt in der Schweiz – vornehmlich im Zusammenhang mit Volksabstimmungen – gelegentlich politische Parteien oder Kandidaten, die die politischen Ziele des Unternehmens teilen. Für Volksabstimmungen in der Schweiz, welche die Interessen der Unternehmen im Allgemeinen und Unternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie im Besonderen betrafen, wendete Siegfried im Berichtsjahr knapp 5000 Franken auf. Die direkte Unterstützung wirtschaftsfreundlicher Parteien belief sich auf rund 4000 Franken. Kandidatinnen und Kandidaten wurden im Berichtsjahr keine direkt unterstützt. Siegfried hat weder an Parteien noch an einzelne Politikerinnen oder Politiker anderweitige Sachzuwendungen geleistet.

Darüber hinaus ist Siegfried Mitglied von «scienceindustries», dem Schweizer Wirtschaftsdachverband Chemie Pharma Life Sciences, der Schweizerischen Gesellschaft für Chemie (SCU) und der Schweizerischen Gesellschaft für Gesundheitspolitik. Im Weiteren ist Siegfried Mitglied beim Park InnovaAare, einer Organisation, die Wirtschaft und Wissenschaft im Kanton Aargau zusammenführt. Der Leiter Pharmapark Zofingen hat zudem Einsitz im Vorstand von economiesuisse und «scienceindustries», dem Wirtschaftsverband Chemie, Pharma, Life Science. Er ist Vizepräsident der Aargauischen Industrie- und Handelskammer AIHK.

Die Mitgliedschaften der Siegfried Gruppe und der Gesellschaften an den einzelnen Standorten im Überblick:

Gruppe		European Fine Chemical Group (EFCG); Sektorgruppe des European Chemical Industry Council (Cefic) scienceindustries Wirtschaftsverband Chemie, Pharma, Life Science Schweiz Swiss-American Chamber of Commerce Swiss-Chinese Chamber of Commerce Vereinigung Schweizerischer Unternehmen in Deutschland (VSUD) Avenir Suisse DCAT Drug, Chemical, & Associated Technologies Association, USA
Zofingen	Schweiz	Aargauische Industrie- und Handelskammer (AIHK) Verband Wirtschaft Region Zofingen (WRZ) Park InnovAARE
Evionnaz	Schweiz	Chambre Valaisanne de Commerce et d'Industrie Groupement Romand Industrie Pharma Union Industriels Valaisans
Hameln	Deutschland	AdU (Arbeitgeberverband der Unternehmen im Weserbergland) ChemNord (Arbeitgeberverband für die Chemische Industrie in Norddeutschland) BME (Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik) Weserbergland AG (Unternehmensnetzwerk)
Minden	Deutschland	Arbeitgeberverband für die Chemische Industrie Ostwestfalen-Lippe e.V. Industrie- und Handelskammer (IHK) Ostwestfalen Verband der Chemischen Industrie (VCI)
St. Vulbas	Frankreich	Union des Industries Chimiques (UIC) Mouvement des entreprises de France (MEDEF) Plaine de l'Ain Industrial Park (PIPA)
Hal Far	Malta	Malta Chamber of Commerce Malta Employers Association Foundation for Human Resources Development
Pennsville	USA	SOCMA Society of Chemical Manufacturers and Affiliates NJBIA (New Jersey Business & Industry Association) Salem County Chamber of Commerce Employers Association of New Jersey
Irvine	USA	International Society of Pharmaceutical Engineers (ISPE) Parenteral Drug Association (PDA) American Society of Quality (ASQ) California Chamber of Commerce
Nantong	China	SwissCham Shanghai Nantong Pharmaceutical Association Nantong Biopharmaceutical Industry Union



Den detaillierten GRI-Inhaltsindex finden Sie im Internet unter [report.siegfried.ch](http://report.siegfried.ch)



# Finanzbericht 2018

Nach markantem Wachstum in den Vorjahren hat Siegfried 2018 erneut ein solides Ergebnis erzielt. Mit einem Umsatz von 794.3 Millionen Franken wurde eine neue Rekordmarke gesetzt.

## Finanzkennzahlen

	2018	2017 <sup>1</sup>	Veränderung CHF (LW)
Nettoumsatz (Mio. CHF)	794.3	750.5	+5.8% (+4.4%)
Bruttogewinn (Mio. CHF)	156.5	138.8	+12.8%
Bruttogewinnmarge (in %)	19.7%	18.5%	
<b>Ergebniszahlen vor Sondereffekten<sup>2</sup></b>			
EBITDA (Mio. CHF)	127.4	111.3	+14.5%
EBITDA-Marge (in %)	16.0%	14.8%	
EBIT (operatives Ergebnis) (Mio. CHF)	77.8	61.9	+25.7%
EBIT-Marge (in %)	9.8%	8.3%	
Reingewinn (Mio. CHF)	57.5	40.8	+40.9%
Reingewinnmarge (in %)	7.2%	5.4%	
Unverwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	13.81	10.28	+34.3%
Verwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	13.38	9.97	+34.2%
<b>Ergebniszahlen nach Sondereffekten</b>			
EBITDA (Mio. CHF)	125.9	111.3	+13.1%
EBITDA-Marge (in %)	15.8%	14.8%	
EBIT (operatives Ergebnis) (Mio. CHF)	76.3	61.9	+23.2%
EBIT-Marge (in %)	9.6%	8.3%	
Reingewinn (Mio. CHF)	56.3	40.8	+37.9%
Reingewinnmarge (in %)	7.1%	5.4%	
Unverwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	13.52	10.28	+31.5%
Verwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	13.10	9.97	+31.4%
Cashflow aus operativer Tätigkeit (Mio. CHF)	106.0	84.6	+25.2%
Free Cashflow (Mio. CHF)	46.0	32.3	+42.1%
Investitionen in Sachanlagen und immaterielles Anlagevermögen (Mio. CHF)	60.1	52.8	+13.7%
	<b>31. Dezember 2018</b>	<b>31. Dezember 2017<sup>1</sup></b>	<b>Veränderung</b>
Eigenkapital (Mio. CHF)	678.8	667.8	+1.6%
Bilanzsumme (Mio. CHF)	1 103.1	1 071.0	+3.0%
Eigenfinanzierungsgrad (in %)	61.5%	62.4%	
Personalbestand (Anzahl FTEs)	2 294	2 260	+1.5%

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

<sup>2</sup> Restrukturierungskosten Siegfried Evionnaz.

## Kommentar zum Finanzbericht



Dr. Reto Suter  
Chief Financial Officer

### Wachstum, Erhöhung der Margen, deutliche Steigerung des operativen Cashflows und des Free Cashflows

Im Geschäftsjahr 2018 konnte Siegfried den Umsatz auf CHF 794.3 Mio. steigern (Vorjahr CHF 750.5 Mio., +5.8% in CHF bzw. +4.4% in Lokalwährungen). Der Bruttogewinn ist überproportional gewachsen (CHF 156.5 Mio.). Dies ist auf eine höhere Auslastung, Portfolioeffekte und auch Preissteigerungen zurückzuführen.

Der EBITDA<sup>1</sup> (CHF 127.4 Mio.), EBIT<sup>1</sup> (CHF 77.8 Mio.) und Reingewinn<sup>1</sup> (CHF 57.5 Mio.) fielen deutlich höher aus als in der Vorperiode. Dieses nachhaltige Wachstum schlägt sich in einer Margenerhöhung auf allen Stufen nieder: Die EBITDA-Marge<sup>1</sup> betrug 16.0% (Vorjahr: 14.8%<sup>2</sup>). Auch die EBIT-Marge<sup>1</sup> (9.8%, Vorjahr 8.3%<sup>2</sup>) und die Reingewinn-

marge<sup>1</sup> (7.2%, Vorjahr 5.4%<sup>2</sup>) haben sich markant verbessert.

Der Cashflow aus operativer Tätigkeit übertrifft erstmals die CHF 100 Mio.-Grenze, er betrug im Berichtsjahr CHF 106.0 Mio. Nach Abzug der Investitionen in Sachanlagen und immaterielles Anlagevermögen resultiert ein Free Cashflow von CHF 46.0 Mio.

### Starkes, überproportionales EBITDA-Wachstum

Der Umsatz von CHF 794.3 Mio. setzt sich aus CHF 595.5 Mio. Drug Substances- und aus CHF 198.8 Mio. Drug Products-Verkäufen zusammen.

Der Bruttogewinn konnte um 12.8% auf CHF 156.5 Mio. gesteigert werden. Die Bruttogewinnmarge stieg um 1.2% auf 19.7%.

Die Marketing- und Vertriebskosten sind im Berichtsjahr trotz steigender Umsätze praktisch konstant geblieben und belaufen sich auf CHF 16.1 Mio.

Die Forschungs- und Entwicklungskosten reflektieren die Wichtigkeit dieses Bereichs und sind leicht auf CHF 27.5 Mio. gestiegen.

Die Administrations- und allgemeine Kosten erhöhten sich auf CHF 43.4 Mio.

Damit resultiert ein EBITDA<sup>1</sup> von CHF 127.4 Mio., eine deutliche Steigerung um 14.5%.

### Tieferer Finanzaufwand, signifikant höherer Reingewinn

Das Finanzergebnis von CHF –6.1 Mio. fällt höher aus als im Vorjahr (CHF –4.1 Mio.<sup>2</sup>). Dies ist eine Folge der höher ausgefallenen Währungsdifferenzen (CHF –2.5 Mio., Vorjahr CHF –0.1 Mio.).

Die Aufwendungen für Fremdkapitalzinsen und Gebühren von CHF 3.5 Mio. fielen leicht tiefer aus als im Vorjahr (CHF 3.7 Mio.<sup>2</sup>). Das Finanzergebnis ist durch die Korrektur bezüglich der Erfassung der Zins-effekte aus Pensionsverpflichtungen beeinflusst. Die Vorjahreswerte wurden entsprechend angepasst (Restatement).

In 2018 resultierte ein Steueraufwand von CHF 13.9 Mio. Damit resultiert ein hö-

<sup>1</sup> Vor Sondereffekten, Restrukturierungskosten Siegfried Evionnaz.

<sup>2</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

herer Reingewinn<sup>1</sup> von CHF 57.5 Mio., eine Steigerung von 40.9% gegenüber Vorjahr.

Der unverwässerte Gewinn pro Aktie (EPS)<sup>1</sup> beträgt CHF 13.81, der verwässerte Gewinn pro Aktie<sup>1</sup> CHF 13.38 (Vorjahr EPS<sup>2</sup> CHF 10.28, verwässerter EPS<sup>2</sup> CHF 9.97).

### Deutliche Steigerung des operativen Cashflows und des Free Cashflows

Im Jahr 2018 erzielte Siegfried einen operativen Cashflow nach Veränderung des Nettoumlaufvermögens von CHF 106.0 Mio. (Vorjahr CHF 84.6 Mio.). Dies entspricht einer deutlichen Steigerung von 25.2%. Erwähnenswert ist die Lagerreduktion (CHF –19.8 Mio.) und die im Vergleich zum Vorjahr geringere Zunahme der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (CHF +27.3 Mio., Vorjahr CHF +33.7 Mio.). Wie im Vorjahr wurden im vierten Quartal hohe Umsätze realisiert, sodass zum Jahresende überdurchschnittlich hohe Debitorenbestände resultierten.

Die Investitionen in Sach- und immaterielle Anlagen waren leicht höher als im Vorjahr und betragen CHF 60.1 Mio. (Vorjahr CHF 52.8 Mio.).

Für den Kauf von eigenen Aktien wurden 2018 netto CHF 29.4 Mio. aufgewendet. Bezahlte Zinsen und Bankspesen beliefen sich auf CHF 10.4 Mio. Die im April 2018 vorgenommene Ausschüttung aus der Kapitaleinlagereserve an die Aktionäre betrug CHF 10.0 Mio.

Zum Jahresende verfügte Siegfried über CHF 39.9 Mio. an flüssigen Mitteln. Die ausstehenden Darlehen beliefen sich auf brutto CHF 110.0 Mio. Somit betrug die Nettoverschuldung per Ende 2018 CHF 70.1 Mio., davon CHF 56.1 Mio. eigene Aktien. Zum Jahresende lag die Nettoverschuldung im Verhältnis zum EBITDA bei 0.56, der Eigenfinanzierungsgrad bei 61.5%. Damit verfügt Siegfried über die notwendige Verschuldungskapazität zur Finanzierung weiterer Wachstumsschritte.

Der Verwaltungsrat schlägt der Generalversammlung vom 17. April 2019 eine Ausschüttung aus der Kapitaleinlagereserve von CHF 2.60 pro Aktie vor, was basierend auf der Anzahl dividendenberechtigter Aktien zu einer Ausschüttung von rund CHF 10.7 Mio. führen wird.



Dr. Reto Suter,  
CFO

## Konsolidierte Bilanz

In 1000 CHF (per 31. Dezember)	Erläuterungen*	2018	2017 <sup>1</sup>
<b>Aktiven</b>			
<b>Anlagevermögen</b>			
Sachanlagen	2	520 597	500 209
Immaterielles Anlagevermögen	3	10 625	9 425
Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures	4	416	475
Finanzanlagen und übrige langfristige Anlagen	5	579	3 483
Aktiven aus Arbeitgeberbeitragsreserven	17	8 617	9 222
Latente Steuerforderungen	6	28 402	34 645
<b>Total Anlagevermögen</b>		<b>569 236</b>	<b>557 459</b>
<b>Umlaufvermögen</b>			
Warenvorräte	7	227 546	248 294
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	8	217 009	189 160
Sonstige Forderungen		38 566	35 403
Aktive Rechnungsabgrenzungen		6 373	6 034
Laufende Ertragssteuern		3 992	192
Wertschriften		30	30
Derivative Finanzinstrumente	9	477	296
Flüssige Mittel		39 880	34 137
<b>Total Umlaufvermögen</b>		<b>533 873</b>	<b>513 546</b>
<b>Total Aktiven</b>		<b>1 103 109</b>	<b>1 071 005</b>
<b>Passiven</b>			
<b>Eigenkapital</b>			
Aktienkapital		8 514	8 422
Eigene Aktien		–56 139	–21 601
Kapitalreserven		79 668	74 193
Hybridkapital		255 985	255 985
Gewinnreserven		390 749	350 789
<b>Total Eigenkapital</b>		<b>678 777</b>	<b>667 787</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>			
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	12	110 000	100 000
Langfristige Rückstellungen	13	28 917	16 951
Latente Steuerverbindlichkeiten	6	8 559	6 948
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	14	1 576	1 392
Rückstellungen für Leistungen aus Personalvorsorge	17	123 986	130 197
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>		<b>273 038</b>	<b>255 488</b>
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>			
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		69 344	71 316
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	16	31 887	19 221
Passive Rechnungsabgrenzungen	15	34 548	44 874
Derivative Finanzinstrumente	9	–	97
Rückstellungen für Leistungen aus Personalvorsorge	17	499	406
Kurzfristige Rückstellungen	13	10 598	6 917
Laufende Ertragssteuerverbindlichkeiten		4 418	4 899
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>		<b>151 294</b>	<b>147 730</b>
<b>Total Fremdkapital</b>		<b>424 332</b>	<b>403 218</b>
<b>Total Passiven</b>		<b>1 103 109</b>	<b>1 071 005</b>

\* Die Erläuterungen im Anhang auf den Seiten 56–64 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

## Konsolidierte Erfolgsrechnung

In 1000 CHF (für das am 31. Dezember endende Geschäftsjahr)	Erläuterungen*	2018	2017 <sup>1</sup>
Nettoumsatz	26	794 297	750 468
Herstellkosten der verkauften Produkte und Leistungen		–637 769	–611 657
<b>Bruttogewinn</b>		<b>156 528</b>	<b>138 811</b>
Marketing und Vertrieb		–16 122	–16 228
Forschung und Entwicklung		–27 471	–25 631
Administration und allgemeine Kosten		–43 350	–41 290
Übriger betrieblicher Ertrag	19	6 733	6 264
Anteile am Ergebnis assoziierter Gesellschaften		–38	–8
<b>Operatives Ergebnis</b>		<b>76 280</b>	<b>61 918</b>
Finanzertrag	20	74	35
Finanzaufwand	20	–3 661	–3 994
Währungsdifferenzen	20	–2 529	–96
<b>Gewinn vor Ertragssteuern</b>		<b>70 164</b>	<b>57 863</b>
Ertragssteuern	6	–13 854	–17 041
<b>Reingewinn</b>		<b>56 310</b>	<b>40 822</b>
Unverwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	21	13.52	10.28
Verwässerter Reingewinn je Aktie (CHF)	21	13.10	9.97

\* Die Erläuterungen im Anhang auf den Seiten 56–64 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

<sup>1</sup> Vor Sondereffekten, Restrukturierungskosten Siegfried Evionnaz.

<sup>2</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

## Konsolidierte Geldflussrechnung

In 1000 CHF (für das am 31. Dezember endende Geschäftsjahr)	Erläuterungen*	2018	2017 <sup>1</sup>
<b>Reingewinn</b>		<b>56 310</b>	<b>40 822</b>
Abschreibungen und Wertminderungen von Sachanlagen und immateriellem Anlagevermögen	2,3	49 607	49 374
Veränderung von Rückstellungen	13	336	-8 850
Andere nicht geldwirksame Veränderungen		1 118	-777
Aufwand für anteilsbasierte Vergütungen	18	7 382	4 891
Währungsergebnis	20	2 529	96
Finanzertrag	20	-73	-35
Finanzaufwand	20	3 661	3 994
Ertragssteuern	6	13 854	17 042
Ergebnisanteil an assoziierten Gesellschaften	4	38	8
Nettoergebnis aus Verkauf von Anlagevermögen		187	-
Veränderung im Nettoumlaufvermögen:			
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-27 274	-33 734
Sonstige Forderungen / aktive Rechnungsabgrenzung		-4 487	-4 091
Warenvorräte		19 849	1 241
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		-1 406	14 313
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten / passive Rechnungsabgrenzung		2 651	8 925
Zahlungen aus Rückstellungen und Leistungen aus Personalvorsorge		-6 581	-6 521
Bezahlte Ertragssteuern		-11 700	-2 066
<b>Cashflow aus operativer Tätigkeit</b>		<b>106 001</b>	<b>84 632</b>
Investitionen in Sachanlagen	2	-58 779	-51 918
Einnahmen aus Verkauf von Sachanlagen		9	545
Investitionen in immaterielles und sonstiges Anlagevermögen	3	-1 274	-922
Akquisition von Konzerngesellschaften	2, 3, 27	-4 754	-
Investitionen in finanzielles Anlagevermögen	5	2 895	14
Erhaltene Zinsen		38	23
Erhaltene Dividendenerträge		36	12
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-61 829</b>	<b>-52 246</b>
<b>Free Cashflow<sup>2</sup></b>		<b>45 956</b>	<b>32 337</b>
Kapitalerhöhung		2 025	1 371
Veränderung Finanzverbindlichkeiten	12	10 000	9 024
Veränderung sonstiger langfristiger Verbindlichkeiten		-166	-448
Kauf/Verkauf eigener Aktien, netto		-29 439	-19 894
Bezahlte Zinsen und Bankspesen		-10 390	-12 241
Dividende an Aktionäre Siegfried Holding AG		-9 964	-7 831
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>-37 934</b>	<b>-30 019</b>
<b>Nettoveränderung der flüssigen Mittel</b>		<b>6 238</b>	<b>2 367</b>
Flüssige Mittel am 1.1.		34 137	31 636
Auswirkungen von Wechselkursänderungen auf flüssige Mittel		-495	344
Flüssige Mittel am 31.12.		39 880	34 137

\* Die Erläuterungen im Anhang auf den Seiten 56–64 sind Bestandteil der Konzernrechnung.

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

<sup>2</sup> Berechnung Free Cashflow: Cashflow aus operativer Tätigkeit +/- Investitionen in Sachanlagen +/- Investitionen in Immaterielle Anlagen.

## Konsolidierter Eigenkapitalnachweis

Das Aktienkapital der Siegfried Holding AG erhöhte sich von CHF 8.42 Mio. auf CHF 8.51 Mio. durch Ausgabe von Aktien im Rahmen von Beteiligungsprogrammen. Es ist eingeteilt in 4 256 749 Namenaktien zu je CHF 2 Nennwert (2017: 4 210 915 Namenaktien), siehe dazu Erläuterung 11.

Bei sämtlichen Beteiligungen, die vollkonsolidiert werden, handelt es sich um 100%-Beteiligungen. Daher bestehen zum Jahresende wie im Vorjahr keine Minderheiten von Dritten.

Im Vorjahr hatte die RAG-Stiftung Beteiligungsgesellschaft mbH ihr Umwandlungsrecht auf der privaten Hybrid-Wandelanleihe im Umfang von CHF 60 Mio. mit Wirkung per 2. Oktober 2017 ausgeübt. Die Umwandlung erforderte keine Erhöhung des Aktienkapitals der Siegfried Holding AG, da sie aus eigenen Aktienbeständen des Unternehmens bedient werden konnte.

In 1000 CHF	Aktienkapital	Eigene Aktien	Kapitalreserven	Hybridkapital	Wertschwankungen auf Finanzinstrumenten <sup>1</sup>	Einbehaltene Gewinne <sup>1</sup>	Verrechneter Goodwill <sup>1,2</sup>	Kumulierte Umrechnungsdifferenzen <sup>1</sup>	Total Eigenkapital
<b>Stand 1. Januar 2017</b>	<b>8 333</b>	<b>-51 787</b>	<b>75 699</b>	<b>315 985</b>	<b>161</b>	<b>537 898</b>	<b>-159 200</b>	<b>-66 353</b>	<b>660 736</b>
Restatement Vorsorgeverpflichtung Vorjahr <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	-6 189	-	-	-6 189
<b>Eröffnungsbilanz 1. Januar 2017 nach Restatement<sup>3</sup></b>	<b>8 333</b>	<b>-51 787</b>	<b>75 699</b>	<b>315 985</b>	<b>161</b>	<b>531 709</b>	<b>-159 200</b>	<b>-66 353</b>	<b>654 547</b>
Reingewinn <sup>3</sup>	-	-	-	-	-	40 822	-	-	40 822
Dividenden	-	-	-7 831	-	-	-	-	-	-7 831
Veränderung Hybridkapital	-	-	-	-60 000	-	-8 021	-	-	-68 021
Wertänderungen Finanzinstrumente	-	-	-	-	740	-	-	-	740
Mitarbeiteraktienplan	-	-	-	-	-	-260	-	-	-260
Veränderung Bestand eigener Aktien	-	30 186	-	-	-	9 881	-	-	40 067
Kapitalerhöhung	89	-	6 325	-	-	-	-	-	6 414
Währungsdifferenzen	-	-	-	-	-	-	-	1 310	1 310
<b>Stand 31. Dezember 2017<sup>3</sup></b>	<b>8 422</b>	<b>-21 601</b>	<b>74 193</b>	<b>255 985</b>	<b>901</b>	<b>574 131</b>	<b>-159 200</b>	<b>-65 043</b>	<b>667 787</b>
Reingewinn	-	-	-	-	-	56 310	-	-	56 310
Dividenden	-	-	-9 964	-	-	-	-	-	-9 964
Veränderung Hybridkapital	-	-	-	-	-	-6 900	-	-	-6 900
Wertänderungen Finanzinstrumente	-	-	-	-	-1 424	-	-	-	-1 424
Mitarbeiteraktienplan	-	-	-	-	-	-5 432	-	-	-5 432
Veränderung Bestand eigener Aktien	-	-34 538	-	-	-	5 099	-	-	-29 439
Kapitalerhöhung	92	-	15 556	-	-	-	-	-	15 648
Umgliederungen	-	-	-117	-	-	117	-	-	-
Währungsdifferenzen	-	-	-	-	-	-	-	-7 809	-7 809
<b>Stand 31. Dezember 2018</b>	<b>8 514</b>	<b>-56 139</b>	<b>79 668</b>	<b>255 985</b>	<b>-523</b>	<b>623 324</b>	<b>-159 200</b>	<b>-72 852</b>	<b>678 777</b>

<sup>1</sup> Diese Positionen werden in der Bilanz unter der Position Gewinnreserven ausgewiesen.

<sup>2</sup> Details siehe Erläuterung 3 Entwicklung des immateriellen Anlagevermögens.

<sup>3</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

# Anhang zur Konzernrechnung

## Allgemeine Informationen

### Konzernrechnung

Die finanzielle Berichterstattung der Siegfried Gruppe erfolgt in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlung zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und den Bestimmungen des schweizerischen Gesetzes. Die Konzernrechnung basiert auf historischen Kosten, mit Ausnahme der Neubewertung bestimmter Finanzanlagen und Verbindlichkeiten wie derivativer Finanzinstrumente. Diese werden, wie in den nachstehenden Grundsätzen dargestellt, zum Marktwert bewertet. Die Jahresrechnung wird unter der Annahme der Fortführung der Unternehmenstätigkeit erstellt. Der Konzernabschluss der Siegfried Gruppe wird in Schweizer Franken dargestellt und wurde vom Verwaltungsrat am 1. März 2019 zu Händen der Generalversammlung vom 17. April 2019 verabschiedet.

### Informationen zum Konzern

Die Siegfried Gruppe ist ein weltweit als Pharma-Zulieferer tätiges Unternehmen mit Produktionsstandorten in der Schweiz, den USA, Malta, China, Deutschland und Frankreich. Siegfried entwickelt im Auftragsverhältnis der pharmazeutischen Industrie Herstellverfahren für pharmazeutische Wirkstoffe (Drug Substances) bzw. deren Zwischenprodukte und produziert diese. Zudem produziert die Siegfried Gruppe fertig formulierte Medikamente (Drug Products). Die Siegfried Holding AG (Hauptsitz in Zofingen, AG) ist an der Schweizer Börse SIX kotiert.

### Konsolidierungsmethode und -kreis

Die Konzernrechnung umfasst die Jahresabschlüsse aller in- und ausländischen Gesellschaften, bei denen die Siegfried Holding AG direkt oder indirekt die Kontrolle über die Finanz- und Geschäftstätigkeit innehat; dies ist in der Regel bei einer Beteiligung von mehr als 50% der Fall. Nach der Methode der Vollkonsolidierung werden Aktiven und Passiven sowie Aufwendungen und Erträge zu 100% erfasst. Anteile von Drittaktionären am Nettovermögen und am Geschäftsergebnis von Konzerngesellschaften werden sowohl in der konsolidierten Bilanz als auch in der konsolidierten Erfolgsrechnung gesondert als Minderheitsanteile ausgewiesen. Die Gruppe verfügt per Jahresende über keine Minderheitsanteile.

Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften werden nach der Equity-Methode erfasst. Dies sind Gesellschaften, welche die Gruppe nicht kontrolliert, auf die jedoch ein bedeutender Einfluss ausgeübt wird. Im

Allgemeinen ist dies bei einem Stimmrechtsanteil von 20% bis 50% der Fall. Beteiligungen an Joint Ventures werden ebenfalls nach der Equity-Methode konsolidiert.

Im Laufe des Berichtsjahrs erworbene oder veräusserte Konzerngesellschaften werden ab Erwerbs- bzw. Veräusserungszeitpunkt in die Konzernrechnung einbezogen bzw. daraus entfernt. Die der Konzernrechnung zugrunde liegenden Einzelabschlüsse werden gemäss konzernweit einheitlichen Bilanzierungsgrundsätzen erstellt. Alle konzerninternen Transaktionen sowie Forderungen und Verbindlichkeiten wie auch aus Konzernsicht noch nicht realisierte Gewinne auf internen Lieferungen und Leistungen werden im Rahmen der Konsolidierung eliminiert. Die jährliche Berichtsperiode der Konzerngesellschaften endet jeweils am 31. Dezember.

## Grundsätze der Rechnungslegung

### Unternehmenszusammenschlüsse

Akquisitionen von Tochtergesellschaften werden nach der Erwerbsmethode (Purchase Method) bilanziert. Die Anschaffungskosten eines Unternehmenszusammenschlusses beinhalten die Summen der aktuellen Werte der akquirierten Vermögenswerte zuzüglich Goodwill, der übernommenen Schulden und Eventualschulden und der emittierten Eigenkapitalinstrumente zum Akquisitionszeitpunkt. Der erworbene Goodwill wird mit dem Eigenkapital verrechnet. Wenn die erstmalige Bilanzierung eines Unternehmenszusammenschlusses nur vorläufig am Ende der Berichtsperiode, in der der Zusammenschluss stattfand, festgestellt werden kann, wird der Zusammenschluss mittels dieser provisorischen Werte bilanziert. Die Anpassung der provisorischen Werte und die Erfassung zusätzlich identifizierter Vermögenswerte und Schulden müssen innerhalb des Bewertungszeitraums vorgenommen werden, wenn sich neue Informationen über Fakten und Umstände ergeben, die zum Erwerbszeitpunkt bestanden.

### Segmentberichterstattung

Die Siegfried Gruppe besteht aus einem «reportable segment». Die Entscheidungsträger messen die Leistung der Unternehmung anhand der Finanzinformationen auf Stufe Siegfried Gruppe als Ganzes.

### Währungsumrechnung

Die Posten der Abschlüsse werden auf Basis der funktionalen Währung bewertet. Die Siegfried Konzernrechnung wird in Schweizer Franken dargestellt. Die funktionale Währung der Gruppengesellschaften ist die

jeweilige lokale Währung. Die Umrechnung der in den lokalen Bilanzen enthaltenen Aktiven und Passiven in Schweizer Franken erfolgt zu den Jahresendkursen (Stichtagsmethode). Aufwendungen und Erträge der in Fremdwährung erstellten Erfolgsrechnungen werden zu Jahresdurchschnittskursen umgerechnet, die im Schnitt nicht wesentlich von den Wechselkursen am Tag des Geschäftsvorfalles abweichen. Die aus der Umrechnung von Abschlüssen in Fremdwährung resultierenden Umrechnungsdifferenzen werden direkt im konsolidierten Eigenkapital gutgeschrieben bzw. belastet. Währungsumrechnungsdifferenzen auf Darlehensforderungen an Konzerngesellschaften, die wirtschaftlich als Teil einer Nettoinvestition in diese Gesellschaften anzusehen sind, werden ebenfalls erfolgsneutral im Eigenkapital erfasst. Darlehen sind grundsätzlich dann als Nettoinvestition in die Tochtergesellschaft anzusehen, wenn eine Rückzahlung in einem absehbaren Zeitraum weder geplant noch wahrscheinlich ist. Alle übrigen Kursdifferenzen sind in der Erfolgsrechnung erfasst.

Für die wichtigsten Währungen der Gruppe wurden folgende Kurse angewendet:

### Bilanz

Jahresendkurse	2018	2017
1 USD	0.984	0.982
1 EUR	1.127	1.172
100 CNY	14.310	15.027

### Erfolgsrechnung

Durchschnittskurse	2018	2017
1 USD	0.979	0.985
1 EUR	1.155	1.112
100 CNY	14.800	14.570

### Sachanlagen

Die Bewertung des Sachanlagevermögens erfolgt zu Anschaffungs- oder zu Herstellkosten abzüglich der aufgelaufenen betriebswirtschaftlich notwendigen Abschreibungen. Grundstücke werden grundsätzlich nicht abgeschrieben. Die Abschreibungen erfolgen linear über den Zeitraum der geschätzten Nutzungsdauer des Anlageguts gemäss folgender Aufstellung:

Gebäude und Mieterausbauten	10–30 Jahre
Maschinen und Einrichtungen	5–15 Jahre
Fahrzeuge	5–10 Jahre
IT-Hardware	3–5 Jahre

Sofern Teile einer Sachanlage unterschiedliche wirtschaftliche Nutzungsdauern aufweisen, werden diese als separate Objekte geführt und abgeschrieben. Die Nutzungs-

dauern von Sachanlagen werden mindestens einmal pro Jahr zum Bilanzstichtag überprüft und sofern notwendig angepasst. Sachanlagen werden zum Zeitpunkt ihres Abgangs oder wenn kein Nutzungswert mehr erwartet werden kann, nicht mehr bilanziert. Unterhalt und Reparaturkosten werden laufend der Erfolgsrechnung belastet. Nachträgliche Anschaffungs-/Herstellkosten werden nur aktiviert, wenn es wahrscheinlich ist, dass daraus dem Konzern zukünftig wirtschaftlicher Nutzen zufließen wird und die Kosten des Vermögenswerts zuverlässig ermittelt werden können.

### Leasing

Geleaste Sachanlagen, bei denen alle mit dem Eigentum verbundenen wesentlichen Risiken und Chancen an die Gruppe übergehen, werden als Finanzierungsleasing bzw. als Vermögenswert sowie Verbindlichkeit ausgewiesen. Alle übrigen Leasingvereinbarungen werden als Operating Leasing klassifiziert. Leasingverpflichtungen aus operativem Leasing, die nicht innerhalb eines Jahres gekündigt werden können, werden im Anhang der Konzernrechnung offengelegt. Zurzeit verfügt die Siegfried Gruppe nur über Operating Leasing und kein Finanzierungsleasing.

### Immaterielles Anlagevermögen

Die immateriellen Werte beinhalten Lizenzen, Patente, Software und Landnutzungsrechte in China. Software wird zu ihren Anschaffungs- oder Herstellungskosten zuzüglich Kosten für die Versetzung in einen nutzungsbereiten Zustand abzüglich kumulierter Amortisationen sowie allfälliger Wertminderungen bilanziert. Sie wird linear über die geschätzte Nutzungsdauer amortisiert. Alle immateriellen Vermögenswerte werden planmässig über die kürzere rechtliche oder ökonomische Nutzungsdauer abgeschrieben:

Landnutzungsrechte China	50 Jahre
Lizenzen, Patente und Marken	Kürzere rechtliche oder ökonomische Nutzungsdauer, in der Regel 5–20 Jahre
Software	3–5 Jahre

### Wertbeeinträchtigungen des nicht finanziellen und immateriellen Anlagevermögens

Die Werthaltigkeit von nicht finanziellen und immateriellen Anlagevermögen mit beschränkter Nutzungsdauer wird immer dann überprüft, wenn aufgrund von Ereignissen oder veränderten Umständen eine Überbewertung der Buchwerte möglich scheint. Wenn der Buchwert den erzielbaren Wert übersteigt, erfolgt eine Wertberichtigung auf diesen Wert. Der erzielbare Wert ist der

höhere aus Nettoveräusserungswert und Nutzungswert. Im Falle einer Wertminderung wird auch die wirtschaftliche Nutzungsdauer des Vermögenswerts überprüft und, sofern zutreffend, der verringerte Buchwert über die verbleibende kürzere Nutzungsdauer abgeschrieben.

Wenn sich bei der Ermittlung des erzielbaren Werts berücksichtigte Faktoren massgeblich verbessert haben, ist eine in früheren Berichtsperioden erfasste Wertbeeinträchtigung teilweise oder ganz aufzuheben. In diesem Fall ergibt sich der neue Buchwert aus dem tieferen von neu ermitteltem erzielbarem Wert oder dem Buchwert nach planmässiger Abschreibung, welcher ohne Erfassung eines solchen Verlustes resultiert hätte. Eine Zuschreibung aus Wegfall einer Wertbeeinträchtigung wird im Periodenergebnis erfasst.

### Wertschriften/ Finanzielle Vermögenswerte

Wertschriften des Umlaufvermögens werden zu aktuellen Werten bewertet. Liegt kein aktueller Wert vor, sind sie höchstens zu Anschaffungskosten abzüglich allfälliger Wertbeeinträchtigungen zu bewerten. Finanzanlagen werden zu Anschaffungskosten unter Abzug allfälliger Wertbeeinträchtigungen bewertet.

### Warenvorräte

Die Warenvorräte umfassen Rohmaterialien, Hilfsmaterialien, Produkte in Arbeit, Fertigprodukte und Handelswaren. Rohstoffe werden zum tieferen Wert aus Anschaffungs- bzw. Herstellkosten und Nettoveräusserungswert mittels der gleitenden Durchschnittsmethode bilanziert. Die Herstellkosten umfassen sämtliche Produktionskosten inklusive anteiliger Produktionsgemeinkosten. Die Bewertung erfolgt zu Standardkosten. Für Vorräte mit geringem Lagerumschlag und tieferen Marktpreisen und für Q-gesperrte Waren werden entsprechende Wertberichtigungen vorgenommen. Der Nettoveräusserungswert ist der geschätzte, im normalen Geschäftsgang erzielbare Verkaufserlös abzüglich der geschätzten notwendigen Verkaufskosten. Skontoabzüge werden als Anschaffungspreisminderungen behandelt.

### Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden anfänglich zum Nominalwert erfasst und anschliessend zum realisierbaren Nettowert; dies entspricht den fakturierten Beträgen nach Abzug von Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen. Anzeichen für eine mögliche Wertminderung liegen vor, wenn eine Zahlungsverzögerung vorliegt, wenn sich der Kunde in finanziellen Schwierigkeiten befindet bzw. eine Sanierung oder ein Konkurs wahrscheinlich ist. Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem Barwert des Nennwerts der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt. Der entsprechende erwartete Verlust wird erfolgswirksam in der Position «Marketing und Vertrieb» erfasst. Sobald eine Forderung uneinbringlich wird, erfolgt deren Ausbuchung zulasten der Wertberichtigung.

### Sonstige Forderungen

Diese Position beinhaltet im Wesentlichen Mehrwertsteuerforderungen und sonstige Forderungen. Diese sind zum realisierbaren Nettowert ausgewiesen.

### Aktive Rechnungsabgrenzungen

Die aktiven Rechnungsabgrenzungen werden zum Nominalwert erfasst und beinhalten Auszahlungen, die für das folgende Geschäftsjahr getätigt wurden, bzw. Periodenabgrenzungen von Zahlungen, die erst im Folgejahr vereinnahmt werden.

### Flüssige Mittel

Die flüssigen Mittel umfassen Kassenbestände, Bankguthaben und kurzfristige Geldanlagen mit einer Laufzeit von bis zu drei Monaten und werden zu aktuellen Werten bewertet. Die flüssigen Mittel bilden den Fonds der konsolidierten Geldflussrechnung.

### Eigenkapital/Eigene Aktien

Wenn ein Unternehmen der Gruppe eigene Aktien kauft (Treasury Shares), wird der Wert der bezahlten Gegenleistung einschliesslich direkt zurechenbarer Kosten vom Eigenkapital abgezogen, bis die Aktien eingezogen, wieder ausgegeben oder weiterverkauft werden. Werden solche Anteile nachträglich wieder ausgegeben oder verkauft, wird die erhaltene Gegenleistung netto nach Abzug direkt zurechenbarer Transaktionskosten und zusammenhängender Ertragssteuern im Eigenkapital erfasst.

### Eigenkapital/Hybrid-Anleihen

Bei den Hybrid-Anleihen handelt es sich um nachrangige Anleihen mit einer unendlichen Laufzeit. Bei schlechtem Geschäftsgang der Unternehmung mit finanziellen Schwierigkeiten kann auf die Bezahlung von Zinsen verzichtet werden. Die Hybrid-Anleihen haben nach 5 Jahren ein erstes Call Date. Wird dieses nicht ausgeübt, erhöht sich der zu bezahlende Zins (step up). Die hybriden Anleihen klassieren als Eigenkapital und deren Zinszahlungen werden als Minderung des Eigenkapitals behandelt.

### Finanzverbindlichkeiten

Alle Finanzschulden werden im Fremdkapital unter den langfristigen bzw. kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten ausgewiesen. Als langfristige Finanzverbindlichkeiten werden alle Verbindlichkeiten mit einer Restlaufzeit von über einem Jahr bezeichnet. Als kurzfristige Finanzverbindlichkeiten werden alle Verbindlichkeiten bezeichnet, die innert Jahresfrist fällig sind. Dazu zählen auch die Jahresfälligkeiten der langfristigen Finanzverbindlichkeiten. Liegt zum Bilanzstichtag eine verbindliche Zusage für die Verlängerung eines auslaufenden Darlehens vor, so wird die neue Laufzeit für die Klassierung mit berücksichtigt.

### Übrige Verbindlichkeiten

Die übrigen Verbindlichkeiten werden zum Nominalwert erfasst und beinhalten Mehrwertsteuerpflichtungen, laufende Schichtguthaben von Mitarbeitenden und Verpflichtungen aus Sozialversicherungen.

### Passive Rechnungsabgrenzungen

Die passiven Rechnungsabgrenzungen werden zum Nominalwert erfasst und beinhalten Aufwendungen, die im folgenden Berichtsjahr fällig werden, aber noch das aktuelle Jahr betreffen und Abgrenzung von Umsätzen.

### Rückstellungen

Rückstellungen werden gebildet, wenn aus einem Ereignis in der Vergangenheit eine begründete wahrscheinliche Verpflichtung besteht, deren Höhe und/oder Fälligkeit ungewiss, aber schätzbar ist. Die Bewertung der Rückstellung basiert auf der Schätzung des Geldabflusses zur Erfüllung der Ver-

pflichtung. Übt der Faktor Zeit einen wesentlichen Einfluss aus, wird der Rückstellungsbetrag diskontiert.

### Leistungen an Arbeitnehmer

#### Personalvorsorgeeinrichtungen

Die Siegfried Gruppe unterhält in der Schweiz und im Ausland eine Anzahl von Vorsorgeplänen für Mitarbeitende, welche die entsprechenden Kriterien für die Aufnahme erfüllen. Die ausgerichteten Vorsorgeleistungen richten sich nach den rechtlichen Vorschriften der jeweiligen Länder. Die Mitarbeiter der Schweizer Gesellschaften der Siegfried Gruppe sind in der Pensionskasse Siegfried resp. die Mitarbeiter der Siegfried Evionnaz SA in einer eigenen Pensionskasse versichert, beides rechtlich selbstständige Stiftungen. Die Pensionskasse wird durch Beiträge von Arbeitnehmern und Arbeitgebern finanziert. Daneben besteht ein Anschluss an eine Sammelstiftung. Im Ausland bestehen in Deutschland für die Siegfried PharmaChemikalien Minden GmbH, in Frankreich für die Siegfried St. Vulbas SAS sowie für die Gesellschaften in den USA separate Vorsorgelösungen.

Gemäss Swiss GAAP FER 16 werden wirtschaftliche Verpflichtungen beziehungsweise Nutzen von Schweizer Vorsorgeplänen auf Basis der nach Swiss GAAP FER 26 erstellten Abschlüsse ermittelt. Die tatsächlichen wirtschaftlichen Auswirkungen aller Vorsorgepläne für die Gruppe werden jährlich auf den Bilanzstichtag berechnet und die sich daraus ergebende Verbindlichkeit oder der sich ergebende wirtschaftliche Nutzen bilanziert. Vorhandene Arbeitgeberbeitragsreserven werden in den Aktiven als Vermögenswert erfasst, sofern darauf kein Verwendungsverzicht besteht. Wertveränderungen von Arbeitgeberbeitragsreserven oder von Verpflichtungen werden im Personalaufwand erfasst.

Bisher wurden sämtliche Ergebnisauswirkungen ausländischer Pensionspläne, die sich aus einer Änderung des Rechnungszinssatzes ergaben und sich in Form von Auf beziehungsweise Abzinsungen der Personalvorsorgeverpflichtungen niederschlugen, im Finanzergebnis ausgewiesen. Im Rahmen einer Fehlerkorrektur werden diese Aufwände neu im Personalaufwand gezeigt. In der Vergangenheit wurde der Betrag aus Rechnungszinssatzänderung über einen Zeitraum von 7 Jahren geglättet erfasst. Dieses Vorgehen wurde im Rahmen des Jahresabschlusses 2018 korrigiert. Neu erfolgt keine Glättung der Rechnungszinssatzänderungen mehr. Die Anpassung erfolgte mittels Restatement für die Vorjahreswerte.

Die Eigenkapitalkorrektur per 1. Januar 2017 beträgt CHF 6.2 Mio., siehe Eigenkapitalpiegel – Restatement Vorsorgeverpflichtung. Der Reingewinn 2017 restated erhöht sich durch diese Fehlerkorrektur um CHF 1.1 Mio. (+2.8%) und das Operative Ergebnis verringert sich um CHF 2.7 Mio. (–4.2%).

#### Anteilsbasierte Vergütungen

Für die Mitglieder des Managements besteht ein Long Term Incentive Plan (LTIP). Die Planteilnehmer erhalten zu Beginn einer Erdienungsperiode von drei Jahren eine definierte Anzahl von Performance Share Units (PSU). Die Fair Values der PSUs werden von einem externen Spezialisten bewertet. Der Aufwand wird gleichmässig über die Erdienungsperiode als Personalaufwand verbucht. Nach Ablauf der dreijährigen Erdienungsperiode und je nach Zielerreichung werden den Planteilnehmern pro erworbene PSU zwischen 0 und 2 Aktien zugeteilt.

Weiter besteht für Mitarbeiter, die nicht am LTIP teilnehmen können, ein Mitarbeiteraktienplan, der es ermöglicht, Aktien zu einem gegenüber dem Marktpreis um 30%

reduzierten Betrag zu erwerben. Der Mitarbeiteraktienplan wird als anteilsbasierte Vergütung mit Ausgleich durch Eigenkapitalinstrumente definiert und mit dem aktuellen Wert zum Zeitpunkt der Gewährung bewertet. Der Aufwand für den Mitarbeiteraktienplan wird in den Perioden als Personalaufwand erfasst, in denen die Mitarbeiter die damit verbundenen Arbeitsleistungen erbracht haben. Die Differenz zum aktuellen Wert der gezeichneten Aktien am Tag der Gewährung wird ebenfalls im Personalaufwand erfasst.

Die BASF unterhielt für ihre Mitarbeitenden einen Mitarbeiter-Aktienkaufplan, im Rahmen dessen sich Mitarbeitende über einen Einkauf aus eigenen Mitteln Anrechte auf zukünftige Gratisaktien erwerben konnten. Mit dem Verkauf der Standorte Evionnaz, Minden und St. Vulbas durch die BASF an Siegfried konnte dieser Plan nicht weitergeführt werden. Um den Mitarbeitenden eine angemessene Kompensation für die zum Zeitpunkt des Verkaufs bestehenden künftigen Ansprüche anbieten zu können, wurde ein auf zehn Jahre befristeter Aktienplan aufgelegt, im Rahmen dessen die Mitarbeitenden in den Jahren 2016–2025 gratis Siegfried Aktien erhalten werden.

#### Gewinnbeteiligungen / Bonuspläne

Die Gruppe verfügt über einen Short Term Incentive Plan (STIP), welcher jährlich in cash abgegolten wird. Diese Bonusansprüche in cash werden periodengerecht als Verbindlichkeit und Aufwand erfasst, wenn eine vertragliche Verpflichtung besteht oder sich aufgrund der Geschäftspraxis der Vergangenheit eine faktische Verpflichtung ergibt. Die Höhe der unter dem STIP ausgerichteten erfolgsabhängigen Vergütung ist an die Erreichung von Unternehmens-, funktionalen sowie individuellen Zielen geknüpft. Am Ende der einjährigen Leistungsperiode wird die Zielerreichung der Unternehmensziele sowie der funktionalen und individuellen Ziele ermittelt. Die Zielerreichungsskala für die Unternehmensziele erstreckt sich von 0% bis maximal 200%, für funktionale und individuelle Ziele von 0% bis maximal 150%.

#### Steuern

Der Steueraufwand der Periode beinhaltet laufende und latente Ertragssteuern. Die laufenden Ertragssteuern werden auf Basis des steuerbaren Ergebnisses mit dem lokal anzuwendenden Steuersatz berechnet. Latente Steuern werden auf allen temporären Differenzen zwischen Steuer- und Konzernwerten zu den voraussichtlich zur Anwendung kommenden lokalen effektiven Steuersätzen gebildet. Aktive latente Steuern auf zeitlich befristeten Differenzen sowie auf steuerlichen Verlustvorträgen werden berücksichtigt, wenn wahrscheinlich ist, dass sie in Zukunft durch genügend steuerliche Gewinne realisiert werden können. Das Management überprüft jährlich die finanzielle Lage und die Gewinnerwartungen der betreffenden Konzerngesellschaften. Veränderungen der latenten Steuern werden ergebniswirksam erfasst, ausser die Steuern beziehen sich auf Posten, die direkt im Eigenkapital erfasst werden. Für Steuern auf möglichen zukünftigen Ausschüttungen von zurückgehaltenen Gewinnen bei den Tochtergesellschaften werden keine Rückstellungen für latente Ertragssteuern gebildet, da diese Beträge als permanent reinvestiert betrachtet werden.

#### Produktverkäufe, Serviceleistungen und langfristige Aufträge

Die Erträge entsprechen den erhaltenen Zahlungen und Forderungen für an Kunden erbrachte Lieferungen und Leistungen nach Abzug von Preisnachlässen, Mengenrabat-

ten, Umsatz- und Mehrwertsteuern. Der Erlös aus Lieferungen wird mit dem Übergang von Chancen und Risiken auf den Käufer realisiert. Dies entspricht dem Zeitpunkt des Eigentumsübergangs auf den Käufer. Serviceleistungen werden in Übereinstimmung mit den zugrunde liegenden Service Agreements periodengerecht erfasst.

Entwicklungsprojekte und andere langfristige Projekte werden in Übereinstimmung mit Swiss GAAP FER 22 als langfristige Aufträge erfasst. Bei Erfüllung aller Voraussetzungen für die Anwendung der PoCM erfolgt eine Umsatz- und Gewinnrealisierung nach dem Auftragsfortschritt, ansonsten erfolgt nach CCM (Completed Contract Method) eine Realisierung bei Auftrags-erfüllung. Der Fertigstellungsgrad wird nach der cost to cost Methode ermittelt.

### Herstellkosten der verkauften Produkte und Serviceleistungen

Die Herstellkosten der verkauften Produkte und Serviceleistungen beinhalten die direkten Produktionskosten sowie die damit verbundenen Produktionsgemeinkosten der verkauften Produkte und der erbrachten Serviceleistungen.

### Übriger betrieblicher Ertrag

Lizenzentnahmen werden periodengerecht in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des zugrunde liegenden Vertrags im übrigen betrieblichen Ertrag erfasst. Der übrige betriebliche Ertrag beinhaltet ausserdem Gewinne aus Anlageverkäufen sowie Erträge aus Aktivitäten, die nicht zum Kerngeschäft der Siegfried Gruppe zählen.

### Forschung und Entwicklung

Die Kosten für Forschung und Entwicklung enthalten Löhne und Gehälter, Entwicklungskosten, Materialkosten sowie Gemeinkosten und werden laufend der Erfolgsrechnung belastet.

### Dividenden

Die Ansprüche der Aktionäre auf Dividendenausschüttungen werden in der Periode als Verbindlichkeit erfasst, in der die entsprechende Beschlussfassung erfolgt ist.

### Zuwendungen der öffentlichen Hand

Im Zusammenhang mit Investitionsprojekten erhalten Tochtergesellschaften der Siegfried Gruppe teilweise Zuwendungen der öffentlichen Hand. Eine Erfassung von Zuwendungen der öffentlichen Hand zum beizulegenden Zeitwert erfolgt nur dann, wenn eine grosse Sicherheit darüber besteht, dass die damit verbundenen Auflagen erfüllt werden. Die Zuwendungen werden in den Perioden ertragswirksam erfasst, in denen das Unternehmen die unterstützungsfähigen Aufwendungen erhält. Beziehen sich Zuwendungen der öffentlichen Hand auf Sachanlagen, werden diese bei der Feststellung des Buchwerts der Sachanlagen abgezogen. Die Zuwendung wird mittels eines reduzierten Abschreibungsbetrags über die Lebensdauer der abschreibungsfähigen Sachanlagen erfasst.

### Transaktionen mit nahestehenden Personen

Als Transaktionen mit nahestehenden Personen werden Geschäftsbeziehungen mit Aktionären der Gesellschaft, mit Gesellschaften, die von diesen vollkonsolidiert werden, sowie mit weiteren, nach Swiss GAAP FER 15 als nahestehend geltenden Personen ausgewiesen.

### Eventualverbindlichkeiten

Die Konzerngesellschaften sind im Rahmen ihrer operativen Tätigkeit Risiken durch politische, gesetzliche, steuerliche oder regulatorische Entwicklungen inkl. Umweltschutzgesetzgebung ausgesetzt. Art und Häufigkeit entsprechender Entwicklungen und Ereignisse, die nicht durch Versicherungsverträge gedeckt sind, sind nicht vorhersehbar. Mögliche Verpflichtungen, deren Existenz von zukünftigen Ereignissen abhängt, werden den Eventualverbindlichkeiten zugeordnet.

## Risikomanagement

In einer Sitzung vom 1. Juni 2018 hat der Prüfungsausschuss (Audit Committee) die Einführung eines neuen Konzepts für das unternehmensweite Risikomanagement beschlossen. Dieses basiert auf dem ISO 31000-Standard für das Risikomanagement und wird auf die spezifische Situation der Siegfried Gruppe angepasst. Das neue Risikomanagementkonzept wird jährlich beurteilt und gegebenenfalls angepasst und verbessert.

### Kernziele des unternehmensweiten Risikomanagements

Mit diesem Risikomanagementkonzept, einer etablierten, breit im Unternehmen verankerten Risikokultur sowie mit klar definierten Risikoprozessen streben wir eine erhöhte Transparenz über die Risiken im Unternehmen an, welches es uns erlaubt, Risiken zu vermeiden, zu transferieren oder – falls lohnend – zu tragen.

### Identifizierung, Bewertung und Management

In einem Risikoregister werden die Risiken nach strategischen, operativen, finanziellen und externen Auswirkungen bewertet und eingestuft. Es erfolgt auch eine Einschätzung der Eintrittswahrscheinlichkeit mit den möglichen finanziellen Folgen. Daraus werden die Massnahmen für das Management der identifizierten Risiken abgeleitet und ebenfalls bewertet. Das neu geschaffene Corporate Risk Committee überwacht die aggregierten Risiken auf Einhaltung der internen Richtlinien und Prozesse und steht in regelmässigen Austausch mit den jeweiligen Risiko-Verantwortlichen. Die konsolidierte Risikobewertung wird dem Executive Committee, dem Audit Committee und dem Verwaltungsrat zur Begutachtung vorgelegt. Die Berichterstattung wird im Falle von neuen oder sich verändernden Risiken beschleunigt.

Der Verwaltungsrat hat sich anlässlich seiner Strategiesitzung vom 5. und 6. Juli 2018 vertieft mit den strategischen Projekten und inhärenten Risiken auseinandergesetzt. Er hat sich bei wesentlichen Veränderungen auch an den übrigen Sitzungen über Risiken strategischer Projekte informieren lassen und entsprechende Beschlüsse gefasst. Operative Risiken wurden im Verwaltungsrat anlässlich der ordentlichen Sitzungen laufend besprochen und beurteilt und die wichtigsten operativen Risiken je Bereich in der Sitzung vom 23. November 2018 definiert.

Der jährliche Bericht zum Internen Kontrollsystem inkl. dessen Assessment wurden ebenfalls in der Sitzung vom 23. November 2018 verabschiedet. Das Risk Management und das IKS Reporting wurden zusätzlich im Audit Committee vom 19. November 2018 vorbesprochen.

## Finanzielles Risikomanagement

Das finanzielle Risikomanagement erfolgt innerhalb der Siegfried Gruppe gemäss den vom Management festgelegten Grundsätzen und Richtlinien. Diese regeln die Absicherung von Wechselkurs-, Zinssatz-, Markt-, Kredit- und Liquiditätsrisiken. Ebenso bestehen Richtlinien zur Bewirtschaftung liquider Mittel und zur Beschaffung von Darlehen. Die Bewirtschaftung nicht betriebsnotwendiger Liquidität sowie die Beschaffung von kurz- und langfristigen Darlehen sind zentralisiert. Das Risikomanagement zielt darauf ab, potenziell negative Auswirkungen auf die Finanzlage zu minimieren.

### Marktrisiken

Siegfried ist Marktrisiken ausgesetzt, die vorwiegend Wechselkurs-, Zinssatz- und Kursrisiken betreffen.

### Wechselkursrisiken

Siegfried ist weltweit tätig und deshalb Wechselkursschwankungen ausgesetzt, die Auswirkungen auf die Berichterstattung in Schweizer Franken haben. Fremdwährungsrisiken entstehen bei Geschäftstransaktionen, die nicht in der funktionalen Währung des Unternehmens getätigt werden. Die Währungsrisiken werden laufend überwacht. Es wird angestrebt, den Wechselkursrisiken so weit als möglich durch Natural Hedges zu begegnen. Darüber hinaus werden, falls angebracht, Devisentermingeschäfte, Devisenswaps oder Währungsoptionen eingesetzt.

Die Siegfried Gruppe ist primär dem Währungsrisiko in Bezug auf den USD und den EUR ausgesetzt und in geringerem Masse auch dem CNY.

### Zinssatzrisiken

Zinssatzrisiken ergeben sich aus Zinssatzänderungen, die Auswirkungen auf die Vermögens- und Ertragslage der Siegfried Gruppe haben. Zinssatzänderungen führen zu Veränderungen des Zinsertrags und -aufwands der verzinslichen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten. Zusätzlich können sie sich, wie nachfolgend unter den Kursrisiken dargelegt, auf den Marktwert gewisser finanzieller Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und auf Finanzinstrumente auswirken. Das Zinssatzmanagement wird in der Siegfried Gruppe zentral wahrgenommen.

Zur teilweisen Absicherung der Risiken aus Zinssatzänderungen setzt die Siegfried Gruppe Finanzinstrumente wie Zinsswaps ein.

### Kursrisiken

Veränderungen der Marktwerte von finanziellen Vermögenswerten und derivativen Finanzinstrumenten können Auswirkungen auf die Vermögens- und Ertragslage der Gruppe haben. Die Siegfried Gruppe hält keine Finanzanlagen zu spekulativen Zwecken. Langfristige Finanzanlagen wie Beteiligungen werden aus strategischen Gründen gehalten. Risiken des Wertverlusts werden durch gründliche Analysen vor dem Kauf sowie durch laufende Überwachung der Entwicklung und der Risiken der Investitionen minimiert.

### Liquiditätsrisiken

Die Konzerngesellschaften benötigen ausreichende liquide Mittel zur Erfüllung ihrer finanziellen Verpflichtungen. Für die Beschaffung von kurz- und langfristigen Darlehen ist die zentrale Finanzabteilung zuständig. Liquiditätspläne werden durch die operativen Gesellschaften der Gruppe erstellt und durch Group Treasury aggregiert und überwacht.

### Kreditrisiken/Gegenpartei- risiken

Kreditrisiken ergeben sich aus der Möglichkeit, dass die Gegenpartei einer Transaktion nicht in der Lage oder nicht willens ist, ihre Verpflichtungen zu erfüllen, und der Gruppe daraus ein finanzieller Schaden entsteht. Bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird ein aktives Risikomanagement im Sinne einer laufenden Überwachung und Überprüfung der Kreditrisiken durchgeführt.

Die Kreditrisiken der übrigen finanziellen Vermögenswerte werden durch die Politik der Beschränkung auf institutionelle Kontrahenten minimiert und wo möglich durch die laufende Überprüfung der Bonitätseinstufungen und die Limitierung aggregierter Einzelrisiken kontrolliert. Zudem ist die Anlage von flüssigen Mitteln bei einem einzelnen Kreditinstitut limitiert.

### Kapitalrisiko

Die Bewirtschaftung des Kapitals der Siegfried Gruppe erfolgt im Hinblick auf die Gewährleistung der Fortführung der operativen Tätigkeit, auf die Erzielung einer angemessenen Rendite für die Aktionäre und auf die Optimierung der Kapitalstruktur zur Senkung der Kapitalkosten.

Die Siegfried Gruppe überwacht die Kapitalstruktur auf Basis des Nettoverschuldungsgrads und des Eigenfinanzierungsgrads. Der Nettoverschuldungsgrad wird definiert als Nettoverschuldung (Cashbestände abzüglich aller Bankverbindlichkeiten) dividiert durch EBITDA (operatives Ergebnis zuzüglich Abschreibungen auf Sachanlagevermögen und Wertminderungen auf immateriellem Anlagevermögen). Der Eigenfinanzierungsgrad wird definiert als Eigenkapital dividiert durch die Bilanzsumme.

### Derivative Finanzinstrumente

Zur Absicherung von Zins- und Wechselkursrisiken kann die Siegfried Gruppe Terminkontrakte, Zinssatz- und Fremdwährungsswaps oder Put-Optionen einsetzen. Derivate zur Absicherung von Wertänderungen eines bereits bilanzierten Grundgeschäfts werden nach den gleichen Bewertungsgrundsätzen verbucht, die beim abgesicherten Grundgeschäft zur Anwendung kommen. Die Ausbuchung eines Derivats erfolgt, sobald das Ende der Laufzeit erreicht ist (oder eine Option frühzeitig ausgeübt wird) oder sobald infolge Veräusserung oder Ausfalls der Gegenpartei kein weiterer Anspruch auf zukünftige Zahlungen mehr besteht.

### Annahmen, Beurteilungen und Schätzungen

Die Aufstellung von im Einklang mit den Swiss GAAP FER stehenden Konzernabschlüssen erfordert Annahmen, Beurteilungen und Schätzungen. Nachstehend sind die wichtigsten zukunftsbezogenen Annahmen dargelegt, durch die ein beträchtliches Risiko entstehen kann, dass innerhalb des nächsten Geschäftsjahres eine wesentliche Anpassung der ausgewiesenen Vermögenswerte und Schulden erforderlich wird.

**Wertüberprüfung auf dem nicht finanziellen Anlagevermögen**

In Übereinstimmung mit den vorstehend beschriebenen Grundsätzen zur Rechnungslegung wird die Werthaltigkeit der Nettobuchwerte überprüft, falls Indizien für eine Wertbeeinträchtigung bestehen. Der erzielbare Wert der kleinstmöglichen Gruppe von Vermögenswerten wird nach der «Discounted Cash Flow»-Methode ermittelt, basierend auf genehmigten Mittelfristplanzahlen. Diese Berechnungen erfordern vom Management zukunftsbezogene Annahmen und Schätzungen.

**Latente Steueransprüche**

Latente Ertragssteueransprüche für noch nicht genutzte steuerliche Verluste und abzugsfähige temporäre Differenzen werden in dem Ausmasse berücksichtigt, in dem die Entstehung zukünftiger Gewinne, gegen die diese genutzt werden können, wahrscheinlich ist. Das Management nimmt die Beurteilung der Aktivierbarkeit von latenten Steueransprüchen auf steuerlichen Verlusten und Steuergutschriften auf einer jährlichen Basis aufgrund der für die Zukunft zu erwartenden steuerlichen Gewinne der nächsten 5 Planjahre vor. Die Steuersätze richten sich nach den tatsächlichen und den erwarteten Steuersätzen in den jeweiligen Gesellschaften.

Per 31. Dezember 2018 verfügt die Gruppe über nicht erfasste steuerliche Verluste und Steuergutschriften im Betrag von CHF 110.6 Mio. (siehe Erläuterung 6).

**Umweltrückstellungen**

Die Rückstellungen beziehen sich auf Verpflichtungen zur Beseitigung schädlicher Auswirkungen auf die Umwelt. Ob solche Dekontaminationskosten in Zukunft getragen werden müssen, hängt von den Entwicklungen im Bereich der gesetzlichen Vorschriften und von den Entscheidungen des Managements im Zusammenhang mit geplanten Bauprojekten ab. Abhängig von Art und Umfang der ausgelösten Bauprojekte wird die Verpflichtung zur Beseitigung schädlicher Auswirkungen auf die Umwelt erhöht oder reduziert. Der Betrag von CHF 22.7 Mio. für die Umweltrückstellung würde dementsprechend höher oder tiefer ausfallen (siehe Erläuterung 13).

**1. Konsolidierungskreis** GRI 102-45

Der Konsolidierungskreis umfasst folgende Gesellschaften:

Gruppengesellschaften	Grundkapital	in LW	Anteil
<b>Operativ</b>			
Alliance Medical Products Inc., Irvine (USA)	116 521	USD	100.00%
Siegfried AG, Zofingen (Schweiz)	20 000 000	CHF	100.00%
Siegfried Evionnaz SA, Evionnaz (Schweiz)	1 000 000	CHF	100.00%
Siegfried Hameln GmbH, Hameln (Deutschland)	750 000	EUR	100.00%
Siegfried Malta Ltd, Valletta (Malta)	100 000	EUR	100.00%
Siegfried (Nantong) Pharmaceuticals Co. Ltd, Nantong (China)	422 296 722	CNY	100.00%
Siegfried Pharma AG, Zofingen (Schweiz)	1 000 000	CHF	100.00%
Siegfried PharmaChemikalien Minden GmbH, Minden (Deutschland)	50 000	EUR	100.00%
Siegfried St. Vulbas SAS, Saint Vulbas (Frankreich)	15 200 000	EUR	100.00%
Siegfried USA, LLC, Pennsville (USA)	500 000	USD	100.00%
<b>Finanzen und Verwaltung</b>			
Siegfried Deutschland Holding GmbH, Hameln (Deutschland)	1 790 000	EUR	100.00%
Siegfried Deutschland Real Estate GmbH, Hameln (Deutschland)	25 000	EUR	100.00%
Siegfried Finance AG, Zofingen (Schweiz)	14 000 000	CHF	100.00%
Siegfried GmbH, Hameln (Deutschland)	25 000	EUR	100.00%
Siegfried Hameln Real Estate GmbH + Co. KG, Hameln (Deutschland)	25 000	EUR	100.00%
Siegfried Hameln Services GmbH, Hameln (Deutschland)	30 000	EUR	100.00%
Siegfried Holding AG, Zofingen (Schweiz)	8 513 498	CHF	100.00%
Siegfried Hong Kong Ltd, Hong Kong (China)	1 000	HKD	100.00%
Siegfried USA Holding Inc., Pennsville (USA)	3 000	USD	100.00%
<b>Joint Venture</b>			
Alpine Dragon Pharmaceuticals Ltd, Huangyang, Gansu Province (China)	10 542 708	CNY	49.00%

Die Akquisition der Produktionsstätte der Arena Pharmaceuticals GmbH in Zofingen erfolgte in die 2018 neugegründete Siegfried Pharma AG, siehe Erläuterung 27. Das Grundkapital der Siegfried Holding AG hat sich 2018 infolge Ausgabe von Aktien im Rahmen von Beteiligungsprogrammen aus dem bedingten Kapital erhöht, siehe Erläuterung 11. In 2018 fanden keine weiteren Veränderungen im Konsolidierungskreis der Siegfried sowie der entsprechenden Beteiligungsverhältnisse statt.

**2. Entwicklung der Sachanlagen**

In 1000 CHF	Grundstücke	Gebäude, Mieterausbauten	Maschinen, Einrichtungen	Anlagen im Bau	Total
<b>Anschaffungskosten</b>					
Stand am 1.1.2017	23 800	312 738	961 386	109 334	1 407 258
Umrechnungsdifferenzen	405	9 705	34 567	1 071	45 748
Zugänge	105	1 687	9 829	40 525	52 145
Abgänge	-209	-706	-5 654	-1	-6 570
Umbuchungen	-	2 600	27 428	-30 713	-685
<b>Stand am 31.12.2017</b>	<b>24 101</b>	<b>326 024</b>	<b>1 027 556</b>	<b>120 216</b>	<b>1 497 897</b>
Umrechnungsdifferenzen	-189	-6 161	-20 653	-1 148	-28 151
Änderungen im Konsolidierungskreis	1 580	13 518	2 260	237	17 595
Zugänge	206	7 156	19 145	33 173	59 680
Abgänge	-166	-318	-10 594	-5	-11 083
Umbuchungen	331	4 692	18 136	-23 281	-122
<b>Stand am 31.12.2018</b>	<b>25 863</b>	<b>344 911</b>	<b>1 035 850</b>	<b>129 192</b>	<b>1 535 816</b>
<b>Kumulierte Abschreibungen und Wertminderungen</b>					
Stand am 1.1.2017	-	187 265	731 761	-	919 026
Umrechnungsdifferenzen	-	6 982	29 468	-	36 450
Abschreibungsaufwand	-	8 245	39 895	-	48 140
Abgänge	-	-705	-5 223	-	-5 928
<b>Stand am 31.12.2017</b>	<b>-</b>	<b>201 787</b>	<b>795 901</b>	<b>-</b>	<b>997 688</b>
Umrechnungsdifferenzen	-	-3 882	-15 830	-	-19 712
Abschreibungsaufwand	-	9 805	38 326	-	48 131
Abgänge	-	-318	-10 570	-	-10 888
<b>Stand am 31.12.2018</b>	<b>-</b>	<b>207 392</b>	<b>807 827</b>	<b>-</b>	<b>1 015 219</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2018</b>	<b>25 863</b>	<b>137 519</b>	<b>228 023</b>	<b>129 192</b>	<b>520 597</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2017</b>	<b>24 101</b>	<b>124 237</b>	<b>231 655</b>	<b>120 216</b>	<b>500 209</b>

Am 31. Dezember 2018 waren in der Position Grundstücke CHF 2.6 Mio. (2017: CHF 6.4 Mio.) unbebaute Grundstücke enthalten. Am 31. Dezember 2018 betragen die Verpflichtungen zum Kauf von Sachanlagen CHF 8.0 Mio. (2017: CHF 5.1 Mio.).

### 3. Entwicklung des immateriellen Anlagevermögens

In 1000 CHF	Lizenzen, Patente	Marken	Software	Übrige	Total
<b>Anschaffungswerte</b>					
Stand am 1.1.2017	12 212	8 004	10 912	4 908	36 036
Umrechnungsdifferenzen	-430	-218	53	139	-456
Zugänge	-	-	472	450	922
Abgänge	-	-	-23	-	-23
Umgliederungen	-	-1 285	1 981	-11	685
<b>Stand am 31.12.2017</b>	<b>11 782</b>	<b>6 501</b>	<b>13 395</b>	<b>5 486</b>	<b>37 164</b>
Umrechnungsdifferenzen	26	15	-101	-281	-341
Änderungen im Konsolidierungskreis	-	-	1 543	-	1 543
Zugänge	-	-	375	901	1 276
Abgänge	-	-	-126	-99	-225
Umgliederungen	-	-	122	-	122
<b>Stand am 31.12.2018</b>	<b>11 808</b>	<b>6 516</b>	<b>15 208</b>	<b>6 006</b>	<b>39 538</b>
<b>Kumulierte Amortisationen und Wertminderungen</b>					
Stand am 1.1.2017	7 830	7 988	10 651	519	26 988
Umrechnungsdifferenzen	-293	-217	26	24	-460
Amortisationsaufwand	648	-	484	102	1 234
Abgänge	-	-	-23	-	-23
Umgliederungen	-	-1 270	1 271	-1	-
<b>Stand am 31.12.2017</b>	<b>8 185</b>	<b>6 501</b>	<b>12 409</b>	<b>644</b>	<b>27 739</b>
Umrechnungsdifferenzen	21	15	-76	-37	-77
Amortisationsaufwand	645	-	601	230	1 476
Abgänge	-	-	-126	-99	-225
<b>Stand am 31.12.2018</b>	<b>8 851</b>	<b>6 516</b>	<b>12 808</b>	<b>738</b>	<b>28 913</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2018</b>	<b>2 957</b>	<b>-</b>	<b>2 400</b>	<b>5 268</b>	<b>10 625</b>
<b>Nettobuchwert am 31.12.2017</b>	<b>3 597</b>	<b>-</b>	<b>986</b>	<b>4 842</b>	<b>9 425</b>

Der aus der Akquisition von Alliance Medical Products Inc. (AMP), der Hameln Gesellschaften sowie der BASF Standorte Evionnaz, St. Vulbas und Minden entstandene Goodwill wurde per Erwerbzeitpunkt mit dem Konzerneigenkapital verrechnet. Bei einer theoretischen Aktivierung des Goodwills ergäben sich folgende Auswirkungen auf die Konzernrechnung:

In 1000 CHF (für das am 31. Dezember endende Geschäftsjahr)	2018	2017
<b>Theoretischer Goodwill</b>		
Stand 1. Januar	159 200	159 200
<b>Stand 31. Dezember</b>	<b>159 200</b>	<b>159 200</b>
<b>Kumulierte Amortisation</b>		
Stand 1. Januar	40 833	30 219
Amortisation	10 614	10 614
<b>Stand 31. Dezember</b>	<b>51 447</b>	<b>40 833</b>
<b>Theoretischer Goodwill am 31. Dezember</b>	<b>107 753</b>	<b>118 367</b>

Als theoretische, lineare Amortisationsdauer werden 15 Jahre verwendet, da es sich bei den Akquisitionen um langfristige Investitionen handelt. Der erworbene Goodwill aus Akquisitionen wird mit dem Stichtagskurs per Akquisitionsdatum fix in Schweizer Franken umgerechnet. Mit diesem Vorgehen resultieren keine Währungsanpassungen im theoretischen Goodwill.

In 1000 CHF (für das am 31. Dezember endende Geschäftsjahr)	2018	2017
<b>Theoretisches operatives Ergebnis inkl. Amortisation Goodwill</b>		
Operatives Ergebnis gemäss Erfolgsrechnung	76 280	61 918
Amortisation Goodwill	-10 614	-10 614
<b>Theoretisches operatives Ergebnis inkl. Amortisation Goodwill</b>	<b>65 666</b>	<b>51 304</b>
<b>Theoretischer Reingewinn inkl. Amortisation Goodwill</b>		
Reingewinn gemäss Erfolgsrechnung	56 310	40 822
Amortisation Goodwill	-10 614	-10 614
<b>Theoretischer Reingewinn inkl. Amortisation Goodwill</b>	<b>45 696</b>	<b>30 208</b>
<b>Theoretisches Eigenkapital, inkl. Nettobuchwert Goodwill</b>		
Eigenkapital gemäss Bilanz	678 777	667 787
Theoretische Aktivierung Nettobuchwert Goodwill	107 753	118 367
<b>Theoretisches Eigenkapital, inkl. Nettobuchwert Goodwill</b>	<b>786 530</b>	<b>786 154</b>

### 4. Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures

Die Alpine Dragon Pharmaceuticals Ltd. wurde 2007 als Joint Venture mit der chinesischen Firma Gansu Medical Alkaloids, Inc. gegründet. Der Einfluss auf die Konzernrechnung ist nicht wesentlich. Im Zusammenhang mit dem Joint Venture bestehen keine Eventualverbindlichkeiten oder sonstigen Zahlungsverpflichtungen.

Die Beteiligungen an assoziierten Gesellschaften und Joint Ventures beinhalten zum Bilanzstichtag keinen Goodwill.

### 5. Finanzanlagen und übrige langfristige Anlagen

Die finanziellen Vermögenswerte sind folgenden Kategorien zugeordnet:

In 1000 CHF	2018	2017
Sonstige langfristige Forderungen	579	3 483
<b>Total Finanzanlagen und übrige langfristige Anlagen</b>	<b>579</b>	<b>3 483</b>

Im Vorjahr war in den sonstigen langfristigen Forderungen im Umfang von CHF 2.9 Mio. eine Kautions für gewährte Bankbürgschaften in Deutschland und Frankreich im Zusammenhang mit der Akquisition der BASF-Gesellschaften enthalten.

### 6. Ertragssteuern

In 1000 CHF	2018	2017
Laufender Steueraufwand	6 647	2 944
Latenter Steueraufwand	7 207	14 097
<b>Total Ertragssteuern</b>	<b>13 854</b>	<b>17 041</b>

In %	2018	2017
<b>Überleitung auf den effektiven Steuersatz des Konzerns</b>		
Erwarteter durchschnittlicher Steuersatz des Konzerns	20.0	17.9
Effekt aus Steuersatzänderungen/Neueinschätzung steuerlicher Verlustvorträge		
steuerlicher Verlustvorträge	-0.9	14.8
Nichtaktivierung steuerlicher Verlustvorträge	5.5	7.2
Verrechnung steuerbarer Gewinne mit nicht aktivierten Verlustvorträgen		
Verlustvorträgen	-6.3	-5.7
Periodenfremde Ertragssteuern	-2.0	-
Übrige Elemente	3.4	-4.8
<b>Effektiver Steuersatz des Konzerns</b>	<b>19.7</b>	<b>29.4</b>

Der effektive Steuersatz auf Basis Gewinn vor Ertragssteuern beträgt im Berichtsjahr 19.7% (2017: 29.4%).

In 1000 CHF	31. Dezember 2017	Veränderung	31. Dezember 2018
<b>Latente Steuerforderungen</b>	<b>34 645</b>	<b>-6 243</b>	<b>28 402</b>
<b>Latente Steuerverbindlichkeiten</b>	<b>6 948</b>	<b>1 611</b>	<b>8 559</b>

Für die Berechnung der latenten Steuerforderungen und -verbindlichkeiten werden die Steuersätze verwendet, die aktuell gelten und bei künftiger Besteuerung angewendet würden (CH 8.0%–21.5%, CN 25.0%, DE 30.0%, FR 25.25%, MT 35.0%, US 21.0%).

Die latenten Steuerforderungen setzen sich aus temporären Differenzen sowie aus steuerlichen Verlustvorträgen aus einzelnen Tochtergesellschaften zusammen. Per 31. Dezember 2018 waren auf CHF 50.9 Mio. steuerlichen Verlustvorträgen latente Steuerforderungen aktiviert (2017: CHF 47.9 Mio.).

Zudem verfügt die Gruppe über CHF 110.6 Mio. nicht erfasste Verlustvorträge und Steuergutschriften (2017: CHF 134.3 Mio.).

In 1000 CHF	2018	2017
<b>Verfall nicht erfasster steuerlicher Verluste und Steuergutschriften</b>		
Innerhalb 1 Jahres	882	1 657
Innerhalb 1 und 5 Jahren	44 237	50 490
Nach über 5 Jahren	65 450	82 136
<b>Total nicht erfasste steuerliche Verluste</b>	<b>110 569</b>	<b>134 283</b>

## 7. Warenvorräte

In 1000 CHF	2018	2017
Rohmaterial	77 026	68 602
Halbfabrikate	76 556	109 507
Fertigprodukte und Handelswaren	73 964	70 185
<b>Total Warenvorräte</b>	<b>227 546</b>	<b>248 294</b>

Die Wertberichtigungen für Warenvorräte betragen CHF 16.6 Mio. (2017: CHF 16.3 Mio.) und sind in den oben ausgewiesenen Werten enthalten.

Fertiggestellte Zwischenprodukte werden mit den Waren in Arbeit als Halbfabrikate ausgewiesen, bisher erfolgte der Ausweis als Fertigprodukte und Handelswaren.

Per 31. Dezember 2018 bestehen keine angefangenen Arbeiten aus PoCM Aufträgen. Im Vorjahr waren in den Halbfabrikaten CHF 8.9 Mio. angefangene Arbeiten aus PoCM Aufträgen enthalten.

## 8. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

In 1000 CHF	2018	2017
Forderungen	217 442	189 349
Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen	-433	-189
<b>Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen</b>	<b>217 009</b>	<b>189 160</b>

Die Wertberichtigungen für zweifelhafte Forderungen werden aufgrund der Differenz zwischen dem Nennwert der Forderungen und dem geschätzten einbringbaren Nettobetrag ermittelt. Die Schätzung des einbringbaren Nettobetrags basiert auf Erfahrungswerten.

## 9. Derivative Finanzinstrumente

Die Richtlinien zum finanziellen Risikomanagement sind in den Grundsätzen zur Rechnungslegung erläutert. Im Rahmen dieser Richtlinien setzt die Siegfried Gruppe zur Absicherung der Wechselkurs- und Zinssatzrisiken derivative Finanzinstrumente ein. Der Kontraktwert gibt Auskunft über das ausstehende Transaktionsvolumen. Zum Bilanzstichtag bestehen Fremdwährungs- sowie Zinsabsicherungskontrakte. Mittels Devisentermingeschäften wurden Nettzahlungsfüsse für das Geschäftsjahr 2018 im Umfang von USD 45.0 Mio. und EUR 22.0 Mio. (2017: USD 42.7 Mio. und EUR 30.0 Mio.) abgesichert. Für die Absicherung von Zinsrisiken auf beanspruchten Darlehen werden jeweils Zinsswaps abgeschlossen, per 31. Dezember sind keine Zinsswaps offen (2017: EUR 18.0 Mio.). Die Verkehrswertänderungen dieser Fremdwährungskontrakte sind im Finanzergebnis sowie im Eigenkapital ausgewiesen basierend auf der Erfassung des zugrundeliegenden Basisgeschäfts.

In 1000 CHF	Kontraktwert		Positiver Marktwert		Negativer Marktwert	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Fremdwährungskontrakte	69 080	77 076	477	296	-	-
Zinsabsicherungskontrakte	-	21 089	-	-	-	97
<b>Total</b>	<b>69 080</b>	<b>98 165</b>	<b>477</b>	<b>296</b>	<b>-</b>	<b>97</b>

## 10. Eigene Aktien

Eigene Aktien werden zum Transaktionswert direkt vom Eigenkapital in Abzug gebracht. Der Buchwert der eigenen Aktien betrug per 31. Dezember 2018 CHF 56.1 Mio. (2017: CHF 21.6 Mio.).

Eigene Aktien	31. Dezember 2017	Veränderung	31. Dezember 2018
<b>Total eigene Aktien</b>	<b>68 591</b>	<b>70 621</b>	<b>139 212</b>
<b>Total Siegfried-Aktien</b>	<b>4 210 915</b>	<b>45 834</b>	<b>4 256 749</b>
<b>Total ausstehende Aktien</b>	<b>4 142 324</b>	<b>-24 787</b>	<b>4 117 537</b>

Im Jahr 2018 wurden 259 534 Aktien (2017: 184 337 Aktien) zu einem Durchschnittspreis von CHF 393.1 (2017: CHF 236.6) erworben und 188 913 Aktien (2017: 402 417 Aktien) zu einem Durchschnittspreis von CHF 384.3 (2017: CHF 299.1) verkauft.

## 11. Aktienkapital – Hybridkapital – bedingtes Kapital

Das Aktienkapital der Siegfried Holding AG erhöhte sich von CHF 8.42 Mio. auf CHF 8.51 Mio. durch Ausgabe von Aktien im Rahmen von Beteiligungsprogrammen. Es ist eingeteilt in 4 256 749 Namenaktien zu je CHF 2 Nennwert (2017: 4 210 915 Namenaktien).

Bei den beiden durch die Siegfried Holding AG ausgegebenen öffentlichen Hybrid-Anleihen handelt es sich um nachrangige Anleihen mit unendlicher Laufzeit, welche mit einem Coupon verzinst werden. Die Hybrid-Anleihen haben jeweils 5 Jahre nach ihrer Ausgabe ein erstes Call Date. Wird dieses nicht ausgeübt, erhöht sich der zu bezahlende Zins (step up).

	Ausgabedatum	Nominalbetrag	Zinssatz	Call Date
Hybrid-Anleihe 2015	26.10.2015	100 000	3.500%	26.10.2020
Hybrid-Anleihe 2016	26.10.2016	160 000	2.125%	26.10.2021

Die Siegfried Holding AG verfügt über ein bedingtes Kapital von CHF 206 502 zur Schaffung von 103 251 Aktien zur Bedienung des Long Term Incentive Plans (LTIP) und weiteren Beteiligungsplänen (2017: CHF 298 170 bei 149 085 Aktien). 2018 erfolgte die Zuteilung von 45 834 Aktien für Beteiligungsprogramme aus bedingtem Kapital (2017: 44 324 Aktien).

Bedingtes Kapital (Anzahl Aktien)	31. Dezember 2017	Veränderung	31. Dezember 2018
Long Term Incentive Plan (LTIP) und weiterer Beteiligungsprogramme	149 085	-45 834	103 251
<b>Total</b>	<b>149 085</b>	<b>-45 834</b>	<b>103 251</b>

## 12. Finanzverbindlichkeiten

Für die Betriebsmittelfinanzierung steht ein syndizierter Kredit in Höhe von CHF 200 Mio. zur Verfügung. Zusätzlich beinhaltet dieser eine Akkordeon-Option in Höhe von CHF 100 Mio.

Die Verzinsung basiert auf dem Libor- resp. Euribor-Zinssatz, zuzüglich einer Zinsmarge, die von einer finanziellen Konzernkennzahl mit einem maximalen Verschuldungsgrad abhängig ist. Die zweite finanzielle Konzernkennzahl beinhaltet einen minimalen Eigenfinanzierungsgrad. Die Siegfried Gruppe erfüllte beide Covenants per Jahresende. Per 31. Dezember 2018 wurde der Konsortialkredit in der Höhe von umgerechnet CHF 110.0 Mio. beansprucht (2017: CHF 100.0 Mio., unter anderem auch in USD).

## 13. Rückstellungen

In 1000 CHF	Umweltrückstellung	Restrukturierungsrückstellung	Übrige Rückstellungen	Total
Stand am 1.1.2017	32 987	-	1 787	34 774
Angefallene Kosten	-2 475	-	-8	-2 483
Bildung, Zinsen	502	-	-	502
Auflösung nicht mehr benötigter Rückstellungen	-8 687	-	-665	-9 352
Währungsumrechnung	387	-	40	427
<b>Stand am 31.12.2017</b>	<b>22 714</b>	<b>-</b>	<b>1 154</b>	<b>23 868</b>
davon kurzfristig	6 263	-	654	6 917
davon langfristig	16 451	-	500	16 951

Stand am 1.1.2018	22 714	-	1 154	23 868
Angefallene Kosten	-1 268	-	-268	-1 535
Bildung, Zinsen	2 663	-	59	2 722
Änderungen im Konsolidierungskreis	-	16 900	-	16 900
Auflösung nicht mehr benötigter Rückstellungen	-1 809	-	-577	-2 386
Währungsumrechnung	-47	-	-7	-54
<b>Stand am 31.12.2018</b>	<b>22 254</b>	<b>16 900</b>	<b>361</b>	<b>39 515</b>
davon kurzfristig	6 396	3 900	302	10 598
davon langfristig	15 858	13 000	59	28 917

### Umweltrückstellungen

Die Siegfried Gruppe produziert an verschiedenen Standorten Chemikalien. Der Produktionsprozess bringt mit sich, dass auch unerwünschte Ereignisse auftreten können, die zu einer Verpflichtung zur Beseitigung schädlicher Auswirkungen auf die Umwelt führen. Dazu sind Rückstellungen im Umfang von CHF 22.3 Mio. (2017: CHF 22.7 Mio.) gebildet. Die Verpflichtungen werden in der Rechnungsperiode erfasst, in welcher die Verpflichtung absehbar wird. Dabei muss sie sowohl vernünftig quantifizierbar wie auch in mittelfristiger Zukunft wahrscheinlich sein. Die benötigten Mittel und der Zeitpunkt des Mittelabflusses sind nur schwer abschätzbar.

Im Zusammenhang mit geplanten Bauprojekten wurden Umweltgutachten erstellt. Insgesamt fielen Kosten zur Beseitigung schädlicher Auswirkungen auf die Umwelt im Umfang von CHF 1.3 Mio. (2017: CHF 2.5 Mio.) an. Die Auslösung der geplanten Bauvorhaben wird innerhalb der nächsten 15 Jahre erwartet. Die Umweltrückstellung wurde auf den Barwert der erwarteten Ausgaben mit 2% (2017: 2%) abgezinst. Die Aufzinsung beträgt CHF 0.2 Mio. (2017: Abzinsung CHF 0.3 Mio.). Das Management überprüft jährlich die Notwendigkeit einer Anpassung bei den Umweltrückstellungen aufgrund geänderter Gesetzes-

vorgaben oder aufgrund von Änderungen bei geplanten Investitionen. Entsprechend wurden 2018 CHF 1.8 Mio. Umweltrückstellungen aufgelöst (2017: CHF 8.7 Mio.) sowie CHF 2.7 Mio. neu gebildet.

#### Restrukturierungsrückstellung

Im Rahmen der Integration der Siegfried Pharma AG wird das Produkt- und Kundenportfolio erneuert, was zur einer zeitlich begrenzten Unterauslastung der Kapazitäten führen kann. Die Restrukturierungsrückstellung im Umfang von CHF 16.9 Mio. wird für die im Zuge der Transformation notwendigen Massnahmen verwendet.

#### Übrige Rückstellungen

Die übrigen Rückstellungen im Umfang von CHF 0.4 Mio. (2017: 1.2 Mio.) beinhalten im Wesentlichen Kosten für Ausbau- und Abbrucharbeiten in der Höhe von CHF 0.3 Mio. (2017: CHF 0.9 Mio.) sowie Kosten in der Höhe von CHF 0.1 für Produktegewährleistungen (2017: CHF 0.3 Mio.).

## 14. Sonstige langfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen langfristigen Verbindlichkeiten im Umfang von CHF 1.6 Mio. (2017: CHF 1.4 Mio.) umfassen Verpflichtungen aus dem BASF-Aktienüberführungsplan sowie für Dienstaltersgeschenke.

## 15. Passive Rechnungsabgrenzungen

Die passiven Rechnungsabgrenzungen betragen CHF 34.5 Mio. (2017: CHF 44.9 Mio.) und beinhalten im Wesentlichen zeitliche Abgrenzungen für Personalkosten und Sozialleistungen sowie verschiedene Aufwands- und Ertragsabgrenzungen.

## 16. Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten

Die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten von CHF 31.9 Mio. (2017: CHF 19.2 Mio.) setzen sich zusammen aus MwSt-Verbindlichkeiten und kurzfristigen Personalverbindlichkeiten im Umfang von CHF 29.7 Mio. (2017: CHF 18.2 Mio.) sowie Kundenvorauszahlungen von CHF 2.2 Mio. (2017: CHF 1.0 Mio.).

## 17. Personalvorsorgeeinrichtungen und Personalaufwand

In 1000 CHF	2018	2017 <sup>1</sup>
Löhne und Gehälter	198 807	196 528
Anteilsbasierte Vergütungen	7 382	4 891
Pensionsaufwand	12 767	13 110
Aufwand für andere langfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer	1 097	-457
Sozial- und übriger Personalaufwand	45 617	44 734
<b>Total Personalaufwand</b>	<b>265 670</b>	<b>258 807</b>

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

Der Personalbestand betrug umgerechnet auf Vollzeitstellen per Jahresende 2 294 (2017: 2 260).

Die Vorsorgeverpflichtungen und der wirtschaftliche Nutzen stellen sich wie folgt dar:

In 1000 CHF	Über-/Unterdeckung gemäss FER 26	Wirtschaftlicher Anteil des Unternehmens	Veränderung zum VJ erfolgswirksam im GJ <sup>1</sup>	Vorsorgeaufwand (Personal)			
				Beiträge	2018	2017 <sup>2</sup>	
	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2018</b>	31.12.2017	<b>2018</b>	<b>2018</b>	2017 <sup>2</sup>	
Einrichtungen mit Überdeckung (CH)	55 712	10	12	2	7 944	7 946	8 137
Kosten in Zusammenhang mit Pensionierten (CH)	-	-	-	-	-	-	-274
Einrichtungen ohne eigene Aktiven (DE)	-128 587	-122 476	-128 587	-6 111	4 003	2 768	4 156
Einrichtungen ohne eigene Aktiven (FR)	-1 609	-1 510	-1 609	-99	-	-39	-209
Einrichtungen ohne eigene Aktiven (USA)	-405	-499	-405	94	1 395	1 487	1 302
<b>Total</b>	<b>-74 889</b>	<b>-124 475</b>	<b>-130 589</b>	<b>-6 114</b>	<b>13 342</b>	<b>12 162</b>	<b>13 112</b>

<sup>1</sup> währungsbereinigt.

<sup>2</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

Die Arbeitgeberbeitragsreserve stellt sich wie folgt dar:

In 1000 CHF	Nominalwert	Verwendungsverzicht	Andere Wertberichtigungen	31.12.2018	31.12.2017	Ergebnis aus AGBR im Personalaufwand	
						Bilanz Vermögenswert	2018
	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>	<b>2018</b>	2017
Vorsorgeeinrichtungen (CH)	8 617	-	-	8 617	9 222	605	-340
<b>Total</b>	<b>8 617</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8 617</b>	<b>9 222</b>	<b>605</b>	<b>-340</b>

## 18. Anteilsbasierte Vergütungen

Für die Mitglieder des Managements besteht ein Long Term Incentive Plan (LTIP). Die Planteilnehmer erhalten zu Beginn einer Erdienungsperiode von drei Jahren eine definierte Anzahl von Performance Share Units (PSU). Nach Ablauf der dreijährigen Erdienungsperiode werden den Planteilnehmern je nach Zielerreichung pro erworbene PSU eine gewisse Anzahl Aktien zugeteilt. Pro PSU können zwischen null und zwei Aktien zugeteilt werden. Im Plan wurden ein Zielwert für das Wachstum des Total Shareholder Return, eine compound annual growth rate CAGR on total shareholder return (TSR-Gewichtung 70%) und zwei operative Ziele (EBITDA und ROCE-Gewichtung je 15%) definiert. Die Aktien sind für den Planteilnehmer nach der Zuteilung frei verfügbar und unterliegen keiner Sperrfrist.

Die Bewertung der PSU wird zu Beginn der jeweiligen Erdienungsperiode von einem externen Unternehmen vorgenommen, das sich auf die Bewertung von Options- und Aktienplänen spezialisiert hat.

Für die drei laufenden Planperioden wurde 2018 folgender Personalaufwand, inkl. Sozialversicherungsleistungen, erfasst:

Planperiode	Anzahl PSU	Fair Value (CHF)	Personalaufwand (in 1000 CHF)
2016–2018	21 695	103.52	683
2017–2019	29 236	211.62	2 061
2018–2020	29 244	315.49	3 321

Neben dem Long Term Incentive Plan (LTIP) besteht ein Aktiensparplan für Mitarbeiter, welche nicht am LTIP teilnehmen können (Employee Share Purchase Plan – ESPP). Aus dem ESPP wurden im Berichtsjahr 9 751 (2017: 9 783) Aktien erworben. Der Gesamtaufwand für den ESPP betrug im Berichtsjahr CHF 1.3 Mio. (2017: CHF 0.9 Mio.).

Der unter der BASF bestehende Mitarbeiter-Aktienkaufplan für die Mitarbeitenden der Standorte Evionnaz, Minden und St. Vulbas wurde durch Siegfried durch einen auf zehn Jahre befristeten Aktienplan (2016–2025) ersetzt. 2018 wurden auf Basis dieses Aktienplans insgesamt 152 Aktien zugeteilt (2017: 169 Aktien), welche in der Kaufpreiallokation berücksichtigt wurden.

## 19. Übriger betrieblicher Ertrag

Im übrigen betrieblichen Ertrag von CHF 6.7 Mio. (2017: CHF 6.3 Mio.) sind Erlöse aus dem Verkauf von Nebenprodukten im Umfang von CHF 3.3 Mio. (2017: CHF 2.8 Mio.), CHF 0.0 Mio. Gewinne aus dem Verkauf von Sachanlagen (2017: CHF 0.1 Mio.) sowie diverse übrige Erträge von CHF 3.4 Mio. (2017: CHF 3.4 Mio.) erfasst.

## 20. Finanzergebnis

Das Finanzergebnis von CHF 6.1 Mio. (2017: CHF 4.1 Mio.) setzt sich zusammen aus CHF 3.7 Mio. Finanzaufwand (2017: CHF 4.0 Mio.), CHF 0.1 Mio. Finanzerträge (2017: CHF 0.0 Mio.) sowie Währungsdifferenzen von CHF 2.5 Mio. Verlust (2017: CHF 0.1 Mio. Verlust).

Der Finanzaufwand beinhaltet Kosten von CHF 3.5 Mio. (2017: CHF 3.7 Mio.) für Fremdkapitalzinsen und Gebühren sowie Zinseffekte aus der Aufzinsung der Umweltrückstellungen im Umfang von CHF 0.2 Mio. (2017: CHF 0.3 Mio.).

Im Rahmen der Fehlerkorrektur bezüglich Erfassung Zinseffekte aus Pensionsverpflichtungen von ausländischen Plänen ist das Finanzergebnis des Vorjahres entsprechend angepasst worden, siehe dazu Erläuterungen in den Grundsätzen zur Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer, Personalvorsorgeeinrichtungen.

## 21. Reingewinn pro Aktie

Zur Berechnung des Gewinns je Aktie wird die Anzahl Aktien um die vom Konzern gehaltene gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien reduziert.

	2018	2017 <sup>1</sup>
Den Inhabern von Siegfried Aktien zuzurechnender Reingewinn (in 1000 CHF)	56 310	40 822
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien im Umlauf	4 164 125	3 969 247
<b>Unverwässerter Reingewinn je Aktie</b>	<b>13.52</b>	<b>10.28</b>
Den Inhabern von Siegfried Aktien zuzurechnender Reingewinn (in 1000 CHF)	56 310	40 822
Gewichtete durchschnittliche Anzahl Aktien im Umlauf	4 164 125	3 969 247
Anpassung für angenommene Ausübung von anteilsbasierten Vergütungsplänen, die den Gewinn verwässern	133 286	123 684
<b>Verwässerter Reingewinn je Aktie</b>	<b>13.10</b>	<b>9.97</b>

<sup>1</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

Die Berechnung des Reingewinns pro Aktie erfolgt ohne Berücksichtigung der Zinsen auf den Hybrid-Anleihen. Bei Einbezug der den Hybrid-Eigenkapitalgebern zurechenbaren Zinsen, resultiert ein unverwässerter Reingewinn je Aktie von CHF 11.87 (2017: CHF 8.26) sowie ein verwässerter Reingewinn je Aktie von CHF 11.50 (2017: CHF 8.01).

## 22. Ausschüttung je Aktie

Für das Geschäftsjahr 2018 beantragt der Verwaltungsrat eine Ausschüttung aus der Reserve aus Kapitaleinlagen von CHF 2.60 je Aktie (2017: CHF 2.40 je Aktie). Falls diese durch die Generalversammlung vom 17. April 2019 genehmigt wird, führt dies zu einer Auszahlung von rund CHF 10.7 Mio. an die Aktionäre. Die Anzahl ausschüttungsberechtigter Aktien kann sich bis zur Generalversammlung vom 17. April 2019 noch verändern (siehe Antrag des Verwaltungsrats über die Verwendung des Bilanzgewinns und die Ausschüttung aus den Reserven aus Kapitaleinlagen im Einzelabschluss der Siegfried Holding AG).

## 23. Eventualverbindlichkeiten

Die Garantie- und Bürgschaftsverpflichtungen belaufen sich per Jahresende auf CHF 121.0 Mio. (2017: CHF 104.5 Mio.).

Per 31. Dezember 2018 bestehen Garantien der Siegfried Holding AG zugunsten von Banken in der Höhe von CHF 5.0 Mio., EUR 2.75 Mio. und USD 50.0 Mio. (2017: CHF 5.0 Mio. und EUR 1.75 Mio.).

Beim chinesischen Schiedsgericht CIETAC ist 2015 durch einen Bauunternehmer eine Klage für Ansprüche aus angeblich unbezahlten Arbeiten aus dem Bau der Anlage in Nantong über CNY 51.7 Mio. eingereicht worden. Siegfried hat eine Gegenklage im Umfang von CNY 73.2 Mio. gegen den Bauunternehmer eingereicht. Siegfried bestreitet die Ansprüche des Bauunternehmers. Das Verfahren wurde 2016 aufgenommen und ist nach wie vor hängig. Der Ausgang ist derzeit offen und die Wahrscheinlichkeit eines Mittelabflusses wird als gering eingeschätzt.

## 24. Fälligkeit der Miet- und Leasingverbindlichkeiten

	Operating Leasing	Operating Leasing
In 1000 CHF	2018	2017
Fällig unter 1 Jahr	7 898	7 385
Fällig zwischen 1 und 5 Jahren	22 967	30 137
Fällig später als 5 Jahre	54 729	47 996
<b>Total Leasingverbindlichkeiten</b>	<b>85 594</b>	<b>85 518</b>

Von den Leasingverbindlichkeiten betreffen CHF 66.3 Mio. (2017: CHF 55.3 Mio.) die Administrationsgebäude in Zofingen, sowie die übrigen die Produktionsstandorte wie folgt: Malta mit CHF 0.5 Mio. (2017: CHF 1.3 Mio.), Minden mit CHF 3.7 Mio. (2017: CHF 12.1 Mio.), Hameln mit CHF 3.6 Mio. (2017: CHF 4.3 Mio.) und Irvine mit CHF 11.2 Mio. (2017: CHF 12.3 Mio.).

## 25. Transaktionen mit nahestehenden Parteien

Die zu Siegfried gehörenden Gesellschaften sind in Erläuterung 1, «Konsolidierungskreis», aufgeführt. 2018 fanden keine Transaktionen mit verbundenen Parteien statt (2017: CHF 0 Mio.) und per Bilanzstichtag bestanden keine Forderungen oder Verbindlichkeiten zu verbundenen Parteien (2017: CHF 0 Mio.). Alle Transaktionen zwischen vollkonsolidierten Gesellschaften wurden im Rahmen des Konsolidierungsprozesses eliminiert und sind in dieser Erläuterung nicht dargestellt.

Vergütungen an Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden unter Punkt 4 und 5 des Vergütungsberichts offengelegt.

## 26. Nettoumsatz

Nettoumsatz nach Produktgruppen

In Mio. CHF	2018	2017
Drug Substances	595.5	580.7
Drug Products	198.8	169.8
<b>Total Nettoumsatz</b>	<b>794.3</b>	<b>750.5</b>

Nettoumsatz nach Währungen

In Mio. CHF	2018	2017
in CHF	226.2	244.0
in EUR	351.2	303.4
in USD	216.9	203.1
<b>Total Nettoumsatz</b>	<b>794.3</b>	<b>750.5</b>

Im Nettoumsatz von CHF 794.3 Mio. sind CHF 2.4 Mio. (2017: CHF 8.9 Mio.) aus langfristigen Aufträgen nach der PoCM erfasst.

## 27. Akquisitionen

Ende März 2018 hat Siegfried die Produktionsstätte für Fertigprodukte (Tabletten und Kapseln) inklusive aller Mitarbeitenden und Business-Verträge von Arena Pharmaceuticals GmbH in Zofingen übernommen.

Der Kaufpreis von CHF 4.8 Mio., inkl. Transaktionskosten, wurde in bar bezahlt. Die übernommenen Bilanzwerte wiesen zum Zeitpunkt der Übernahme folgende Fair Values auf, welche in die neu gegründete Siegfried Pharma AG, Zofingen, eingebucht wurden:

In 1000 CHF	31. März 2018
Vorräte	2 886
Anlagevermögen	19 138
<b>Total Aktiven</b>	<b>22 024</b>
Kurzfristiges Fremdkapital	369
Langfristiges Fremdkapital	16 900
Eigenkapital	4 755
<b>Total Passiven</b>	<b>22 024</b>

## 28. Segmentberichterstattung

Die Siegfried Gruppe besteht aus einem «reportable segment». Die Finanzinformationen werden regelmässig auf Stufe Siegfried Gruppe als Ganzes an den Verwaltungsrat rapportiert. Anhand dieser Finanzinformationen wird die Siegfried Gruppe geführt und deren Leistung gemessen.

Die Siegfried Gruppe bietet ihren Kunden umfassende und integrierte Lösungen für Dienstleistungen in der Entwicklung und Produktion von Wirksubstanzen, Zwischenstufen und komplexen Verabreichungsformen an sowie Produkte aus dem eigenen Portfolio.

Die Unternehmen der Siegfried Gruppe erbringen grundsätzlich alle oben genannten Dienstleistungen.

## 29. Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Es gibt keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag.

# Bericht der Revisionsstelle

an die Generalversammlung der Siegfried Holding AG, Zofingen

## Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung

### Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der Siegfried Holding AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2018, der Konzernerfolgsrechnung, dem Konzerneigenkapitalnachweis und der Konzerngeldflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 54 bis 64) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2018 sowie dessen Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung» unseres Berichts weitergehend beschrieben.

Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

### Unser Prüfungsansatz

	<p>Gesamtwesentlichkeit Konzernrechnung: CHF 3 500 000</p> <p>Wir haben bei zehn Konzerngesellschaften in vier Ländern Prüfungen («full scope audit») durchgeführt.</p> <p>Unsere Prüfungen decken 85% der Umsatzerlöse des Konzerns ab sowie 78% der Vermögenswerte.</p> <p>Zusätzlich wurden eigens definierte Prüfungshandlungen bzw. eine Prüferische Durchsicht bei weiteren vier Konzerngesellschaften in drei Ländern durchgeführt, die weitere 15% der Umsatzerlöse und 11% der Vermögenswerte des Konzerns abdecken.</p> <p>Als besonders wichtige Prüfungssachverhalte haben wir folgendes Thema identifiziert:</p> <p>— Werthaltigkeit von Sachanlagen</p>
--	---

### Wesentlichkeit

Der Umfang unserer Prüfung ist durch die Anwendung des Grundsatzes der Wesentlichkeit beeinflusst. Unser Prüfungsurteil zielt darauf ab, hinreichende Sicherheit darüber zu geben, dass die Konzernrechnung keine wesentlichen falschen Darstellungen enthält. Falsche Darstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt entstehen und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen können.

Auf der Basis unseres pflichtgemässen Ermessens haben wir quantitative Wesentlichkeitsgrenzen festgelegt, so auch die Wesentlichkeit für die Konzernrechnung als Ganzes, wie nachstehend aufgeführt. Die Wesentlichkeitsgrenzen, unter Berücksichtigung qualitativer Erwägungen, erlauben es uns, den Umfang der Prüfung, die Art, die zeitliche Einteilung und das Ausmass unserer Prüfungshandlungen festzulegen sowie den Einfluss wesentlicher falscher Darstellungen, einzeln und insgesamt, auf die Konzernrechnung als Ganzes zu beurteilen.

<b>Gesamtwesentlichkeit Konzernrechnung</b>	CHF 3 500 000
<b>Herleitung</b>	5% vom Gewinn vor Steuern
<b>Begründung für die Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit</b>	Als Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit wählen wir das Gewinn vor Steuern, da dies aus unserer Sicht diejenige Grösse ist, an der die Erfolge des Konzerns üblicherweise gemessen werden. Zudem stellt das Gewinn vor Steuern eine allgemein anerkannte Bezugsgrösse für Wesentlichkeitsüberlegungen dar.

### Umfang der Prüfung

Zur Durchführung angemessener Prüfungshandlungen haben wir den Prüfungsumfang so ausgestaltet, dass wir ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung als Ganzes abgeben können, unter Berücksichtigung der Konzernorganisation, der internen Kontrollen und Prozesse im Bereich der Rechnungslegung sowie der Branche, in welcher der Konzern tätig ist.

Die Prüfungsstrategie für die Konzernprüfung wurde unter der Berücksichtigung der Arbeiten durch den Konzernabschlussprüfer sowie durch die Teilbereichsprüfer aus dem PwC-Netzwerk festgelegt. Alle Tochtergesellschaften im Konzern wurden durch PwC geprüft. Wurden Prüfungen von Teilbereichsprüfern durchgeführt, haben wir als Konzernabschlussprüfer eine ausreichende Einbindung in die Prüfung sichergestellt, um zu beurteilen, ob aus den Tätigkeiten der Teilbereichsprüfer zu den Finanzinformationen der Teilbereiche ausreichende geeignete Prüfungsnachweise als Grundlage für das Konzernprüfungsurteil erlangt wurden. Diese Einbindung des Konzernabschlussprüfers umfasste Telefonkonferenzen mit den Teilbereichsprüfern sowie eine Hinterfragung der Risikobeurteilung.

### Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

## Werthaltigkeit von Sachanlagen

### Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Sachanlagen sind eine wesentliche Bilanzposition (CHF 520.6 Mio. oder rund 47% der Bilanzsumme) der Siegfried Gruppe, deren Werthaltigkeit von der Erreichung erwarteter zukünftiger Renditen abhängt.

Die Sachanlagen werden auf ihre Werthaltigkeit beurteilt. Dabei trifft das Management wesentliche Annahmen über die zukünftige Entwicklung. Bei Hinweisen auf eine Wertverminderung erstellt der Konzern eine Berechnung des erzielbaren Werts. Diese Tests basieren auf der Einschätzung der zukünftigen Geldflüsse, des zugrundeliegenden Wachstums sowie des verwendeten Diskontierungssatzes. Die Ergebnisse sind daher mit Unsicherheit behaftet.

Wir verweisen auf Seite 58/59 (Annahmen, Beurteilungen und Schätzungen) und Seite 59 (Anhang zur Konzernrechnung, Anhangsangabe 2, Sachanlagen) im Geschäftsbericht 2018.

### Unser Prüfungsvorgehen

Wir haben im Wesentlichen folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Wir haben die Zusammensetzung der Zahlungsmittel-generierenden Einheit auf Übereinstimmung mit der Definition gemäss Swiss GAAP FER überprüft.
- Wir haben die Annahmen und Beurteilungen des Managements in Bezug auf die Werthaltigkeit von Sachanlagen kritisch hinterfragt. Wir haben dabei analysiert, ob die Beurteilungen auf den durch den Verwaltungsrat genehmigten aktuellen Erwartungen basieren.
- Die Berechnungen der erzielbaren Werte haben wir auf Stetigkeit und methodisch sachgerechtes Vorgehen untersucht und nachkalkuliert. Die Angemessenheit der geschätzten zukünftigen Wachstumserwartungen haben wir im Wesentlichen durch einen Vergleich mit externen Markterwartungen auf Basis von Brancheninformationen plausibilisiert.
- Die Angemessenheit des verwendeten Diskontierungszinssatzes haben wir durch Beurteilung der Kapitalkosten der Gesellschaft plausibilisiert.

Unsere Prüfungen stützen die vom Management bilanzierten Werte der Sachanlagen.

## Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Konzernrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den Swiss GAAP FER und den gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

## Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz sowie den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Eine weitergehende Beschreibung unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Konzernrechnung befindet sich auf der Webseite von EXPERTsuisse: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Diese Beschreibung ist Bestandteil unseres Berichts.

## Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

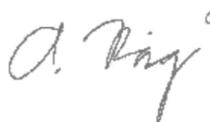
In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Thomas Illi  
Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Andreas Kägi  
Revisionsexperte

Basel, 1. März 2019



# Jahresrechnung der Siegfried Holding AG

## Bilanz der Siegfried Holding AG

In CHF (per 31. Dezember)	2018	2017
<b>Aktiven</b>		
<b>Umlaufvermögen</b>		
Flüssige Mittel	785 022	3 260 128
Wertschriften	10 003	10 006
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Dritten	45 082	34 614
Übrige kurzfristige Forderungen gegenüber Konzerngesellschaften	1 406 348	5 764 000
Aktive Rechnungsabgrenzungen	3 069 778	4 542 226
<b>Total Umlaufvermögen</b>	<b>5 316 233</b>	<b>13 610 974</b>
<b>Anlagevermögen</b>		
Darlehen an Konzerngesellschaften	527 211 128	539 182 241
Beteiligungen	203 490 189	202 490 189
<b>Total Anlagevermögen</b>	<b>730 701 317</b>	<b>741 672 430</b>
<b>Total Aktiven</b>	<b>736 017 550</b>	<b>755 283 404</b>
<b>Passiven</b>		
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	214 334	165 215
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten gegenüber Konzerngesellschaften	473 429	–
Passive Rechnungsabgrenzungen	4 896 501	5 266 953
<b>Total kurzfristiges Fremdkapital</b>	<b>5 584 264</b>	<b>5 432 168</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		
Hybridkapital	260 000 000	260 000 000
<b>Total langfristiges Fremdkapital</b>	<b>260 000 000</b>	<b>260 000 000</b>
<b>Total Fremdkapital</b>	<b>265 584 264</b>	<b>265 432 168</b>
<b>Eigenkapital</b>		
Aktienkapital	8 513 498	8 421 830
Gesetzliche Gewinnreserve	2 800 000	2 800 000
Reserven aus Kapitaleinlagen	108 882 927	103 290 961
Freiwillige Gewinnreserven	396 939 699	368 626 753
Eigene Aktien	–56 139 225	–21 601 253
Bilanzgewinn	9 436 387	28 312 945
<b>Total Eigenkapital</b>	<b>470 433 286</b>	<b>489 851 236</b>
<b>Total Passiven</b>	<b>736 017 550</b>	<b>755 283 404</b>

## Erfolgsrechnung der Siegfried Holding AG

In CHF	2018	2017
<b>Ertrag</b>		
Finanzertrag	22 387 003	28 453 862
Dienstleistungsertrag	1 129 594	14 778 338
<b>Total Ertrag</b>	<b>23 516 597</b>	<b>43 232 200</b>
<b>Aufwand</b>		
Personalaufwand	108 582	173 901
Administrationsaufwand	3 232 227	2 925 236
Finanzaufwand	9 709 739	11 747 234
Steuern	1 029 662	71 524
Abschreibungen auf Positionen des Anlagevermögens	–	1 360
<b>Total Aufwand</b>	<b>14 080 210</b>	<b>14 919 255</b>
<b>Jahresgewinn</b>	<b>9 436 387</b>	<b>28 312 945</b>

# Anhang zur Jahresrechnung der Siegfried Holding AG

## Allgemeines

Die Siegfried Holding AG in Zofingen, Schweiz, hält direkt und indirekt alle Beteiligungen der Siegfried Gruppe. Die Rechnungslegung der Siegfried Holding AG erfolgt nach den Vorschriften des schweizerischen Obligationenrechts. Die vorliegende Jahresrechnung wurde in Übereinstimmung mit den Bestimmungen über die kaufmännische Buchführung des Schweizerischen Obligationenrechts (Art. 957–963b OR) erstellt.

Die Anzahl Vollzeitstellen liegt im Jahresdurchschnitt unverändert zum Vorjahr unter zehn.

### Garantie- und Bürgschaftsverpflichtungen

Die Garantie- und Bürgschaftsverpflichtungen belaufen sich per Jahresende auf CHF 121.0 Mio. (2017: CHF 104.5 Mio.). Per 31. Dezember 2018 bestehen Garantien der Siegfried Holding AG zugunsten von Banken in der Höhe von CHF 5.0 Mio., EUR 2.75 Mio. und USD 50.0 Mio. (2017: CHF 5.0 Mio. und EUR 1.75 Mio.).

## Bilanz

### Beteiligungen

Per 31. Dezember 2018 hielt die Siegfried Holding AG folgende direkte oder wesentliche indirekte Beteiligungen:

Gruppengesellschaften	in LW	Anteil	Grundkapital 2018	Grundkapital 2017
<b>Operativ</b>				
Alliance Medical Products Inc., Irvine (USA)	USD	100.00%	116 521	116 521
Siegfried (Nantong) Pharmaceuticals Co. Ltd, Nantong (China)	CNY	100.00%	422 296 722	422 296 722
Siegfried AG, Zofingen (Schweiz)	CHF	100.00%	20 000 000	20 000 000
Siegfried Evionnaz SA, Evionnaz (Schweiz)	CHF	100.00%	1 000 000	1 000 000
Siegfried Hameln GmbH, Hameln (Deutschland)	EUR	100.00%	750 000	750 000
Siegfried Malta Ltd, Valletta (Malta)	EUR	100.00%	100 000	100 000
Siegfried Pharma AG, Zofingen (Schweiz)	CHF	100.00%	1 000 000	–
Siegfried PharmaChemikalien Minden GmbH, Minden (Deutschland)	EUR	100.00%	50 000	50 000
Siegfried St. Vulbas SAS, Saint Vulbas (Frankreich)	EUR	100.00%	15 200 000	15 200 000
Siegfried USA, LLC, Pennsville (USA)	USD	100.00%	500 000	500 000
<b>Finanzen und Verwaltung</b>				
Siegfried Deutschland Holding GmbH, Hameln (Deutschland)	EUR	100.00%	1 790 000	1 790 000
Siegfried Deutschland Real Estate GmbH, Hameln (Deutschland)	EUR	100.00%	25 000	25 000
Siegfried Finance AG, Zofingen (Schweiz)	CHF	100.00%	14 000 000	14 000 000
Siegfried GmbH, Hameln (Deutschland)	EUR	100.00%	25 000	25 000
Siegfried Hameln Real Estate GmbH + Co. KG, Hameln (Deutschland)	EUR	100.00%	25 000	25 000
Siegfried Hameln Services GmbH, Hameln (Deutschland)	EUR	100.00%	30 000	30 000
Siegfried Hong Kong Ltd, Hong Kong (China)	HKD	100.00%	1 000	1 000
Siegfried USA Holding Inc., Pennsville (USA)	USD	100.00%	3 000	3 000
<b>Joint Venture</b>				
Alpine Dragon Pharmaceuticals Ltd, Huangyang, Gansu Province (China)	CNY	49.00%	10 542 708	10 542 708

### Anlagevermögen

Das Anlagevermögen beinhaltet die Beteiligungen der Siegfried Holding AG, an denen sie direkt zu mehr als 20% beteiligt ist. Die Beteiligungen sind zum Anschaffungswert abzüglich Wertberichtigungen bilanziert.

Die langfristigen Darlehen an Konzerngesellschaften werden zur Finanzierung der Investitionen ins Anlagevermögen sowie übriger betrieblicher Projekte und Aktivitäten gewährt und haben sich 2018 um CHF 12.0 Mio. verringert.

### Umlaufvermögen

Die flüssigen Mittel werden zum Bilanzstichtagskurs bewertet. Aktive Rechnungsabgrenzungen werden zum Nominalwert erfasst und umfassen Auszahlungen, die für das folgende Geschäftsjahr getätigt wurden, sowie Periodenabgrenzungen von Zahlungen, die erst im Folgejahr vereinnahmt werden.

### Eigenkapital

Das Aktienkapital der Siegfried Holding AG erhöhte sich von CHF 8.42 Mio. auf CHF 8.51 Mio. durch Ausgabe von Aktien im Rahmen von Beteiligungsprogrammen. Es ist eingeteilt in 4 256 749 Namenaktien zu je CHF 2 Nennwert (2017: 4 210 915 Namenaktien). Die gesetzlichen Reserven betragen unverändert CHF 2.8 Mio. Durch die Ausschüttung aus den Reserven aus Kapitaleinlagen im 2018 von CHF 10.0 Mio. sowie die Kapitalerhöhung aus bedingtem Kapital von CHF 15.6 Mio. erhöhten sich die Reserven aus Kapitaleinlagen netto um CHF 5.6 Mio. auf CHF 108.9 Mio. (2017: CHF 103.3 Mio.). Der Bestand der eigenen Aktien wird im Eigenkapital abgezogen.

### Bedingtes Kapital

Das bedingte Kapital zur Bedienung des Long Term Incentive Plans (LTIP) und weiterer Beteiligungsprogramme beträgt nach der Schaffung von 45 834 Aktien neu CHF 206 502 bei 103 251 Aktien (2017: CHF 298 170 bei 149 085 Aktien).

### Eigene Aktien

Die Siegfried Holding AG hat im Berichtsjahr Käufe und Verkäufe von Siegfried Aktien getätigt. Per Saldo ergab sich eine Zunahme des Bestandes um 70 621 Aktien (Vorjahr Abnahme um 218 080 Aktien). Die Aktien werden zum Durchschnittskurs bewertet.

CHF	Anzahl Aktien	Durchschnittskurs
<b>Bestand am 1. Januar 2017</b>	<b>286 671</b>	<b>180.9</b>
Käufe 2017	184 337	236.6
Verkäufe 2017	–402 417	299.1
<b>Bestand am 31. Dezember 2017</b>	<b>68 591</b>	<b>314.9</b>
Käufe 2018	259 534	393.1
Verkäufe 2018	–188 913	384.3
<b>Bestand am 31. Dezember 2018</b>	<b>139 212</b>	<b>403.3</b>

### Fremdkapital

Für die Betriebsmittelfinanzierung steht ein syndizierter Kredit in Höhe von CHF 200 Mio. zur Verfügung. Zusätzlich beinhaltet dieser eine Akkordeon-Option in Höhe von CHF 100 Mio.

Die Verzinsung basiert auf dem Libor- resp. Euribor-Zinssatz, zuzüglich einer Zinsmarge, die von einer finanziellen Konzernkennzahl mit einem maximalen Verschuldungsgrad abhängig ist. Die zweite finanzielle Konzernkennzahl beinhaltet einen minimalen Eigenfinanzierungsgrad. Die Siegfried Gruppe erfüllte beide Covenants per Jahresende. Per 31. Dezember 2018 wurde der Konsortialkredit in der Höhe von umgerechnet CHF 110 Mio. beansprucht (2017: CHF 100.0 Mio.).

Bei den beiden durch die Siegfried Holding AG ausgegebenen öffentlichen Hybrid-Anleihen handelt es sich um nachrangige Anleihen mit unendlicher Laufzeit, welche mit einem Coupon verzinst werden. Die Hybrid-Anleihen haben jeweils 5 Jahre nach ihrer Ausgabe ein erstes Call Date. Wird dieses nicht ausgeübt, erhöht sich der zu bezahlende Zins (step up).

	Ausgabedatum	Nominalbetrag	Zinssatz	Call Date
Hybrid-Anleihe 2015	26.10.2015	100 000	3.500%	26.10.2020
Hybrid-Anleihe 2016	26.10.2016	160 000	2.125%	26.10.2021

Die passiven Rechnungsabgrenzungen beinhalten die zeitlichen Aufwands- und Ertragsabgrenzungen und abgegrenzte nicht realisierte Kursgewinne.

## Erfolgsrechnung

Im Berichtsjahr und im Vorjahr erfolgten keine Dividendenausschüttungen von Tochtergesellschaften. Der Finanzertrag beinhaltet Zinserträge auf Guthaben bei Konzerngesellschaften, Kursgewinne und Wertschriftenerträge. Die Erlöse aus Leistungsverrechnungen an Konzerngesellschaften sind unter der Position Dienstleistungsertrag ausgewiesen.

Der Finanzaufwand beinhaltet die Verzinsung der Darlehen von Dritten und Gruppengesellschaften sowie Kursverluste.

## Organdarlehen und Aktienbesitz der Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitglieder

### Organdarlehen

Die Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung bzw. diesen nahestehende Personen sind oder waren nicht an Geschäften ausserhalb der normalen Geschäftstätigkeit der Siegfried Holding AG oder einer ihrer Konzerngesellschaften oder an anderen der Form und der Sache nach ungewöhnlichen, aber für die Siegfried Holding AG wesentlichen Geschäften während des laufenden oder während des vorherigen Geschäftsjahrs beteiligt.

Die Siegfried Holding AG und ihre Konzerngesellschaften haben per 31. Dezember 2018 keine Sicherheiten, Darlehen, Vorschüsse oder Kredite an die Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung bzw. diesen nahestehende Personen gewährt.

### Aktienbesitz von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung

In 2018 wurden den Mitgliedern des Verwaltungsrats 2 583 Aktien mit einem Wert von CHF 0.9 Mio. zugeteilt. Die nicht exekutiven Mitglieder des Verwaltungsrats sowie diesen nahestehende Personen hielten am 31. Dezember 2018 insgesamt 34 257 Namenaktien der Siegfried Holding AG (2017: 31 674). Dies entspricht 0.8% des gesamten Aktienkapitals der Siegfried Holding AG (2017: 0.8%). Die Mitglieder der Geschäftsleitung (inkl. diesen nahestehende Personen) hielten zum gleichen Zeitpunkt 143 940 Namenaktien (2017: 117 398), das heisst 3.4% des Aktienkapitals der Siegfried Holding AG (2017: 2.8%).

31. Dezember 2018

Verwaltungsrat	Position	Anzahl Aktien	davon gesperrt
Dr. Andreas Casutt	Präsident	18 738	2 594
Martin Schmid	Vizepräsident	1 297	1 297
Colin Bond	Mitglied	2 797	1 297
Wolfram Carius	Mitglied	2 297	1 297
Reto Garzetti	Mitglied	7 831	1 297
Ulla Schmidt	Mitglied	1 297	1 297
Geschäftsleitung			
Dr. Rudolf Hanko	CEO	86 080	–
Dr. Reto Suter	CFO	4 000	3 500
Dr. René Imwinkelried	Head Technical Operations and R&D	12 095	–
Arnoud Middel	Head HR Global	5 026	–
Marianne Späne	Head Business Development & Sales	22 531	–
Dr. Wolfgang Wienand	Head Strategy and M&A, Legal	14 208	–

31. Dezember 2017

Verwaltungsrat	Position	Anzahl Aktien	davon gesperrt
Dr. Andreas Casutt	Präsident	18 000	2 856
Martin Schmid	Vizepräsident	928	928
Colin Bond	Mitglied	2 428	1 428
Wolfram Carius	Mitglied	1 928	1 428
Reto Garzetti	Mitglied	7 462	1 428
Ulla Schmidt	Mitglied	928	928
Geschäftsleitung			
Dr. Rudolf Hanko	CEO	75 000	–
Dr. Reto Suter	CFO	500	–
Dr. René Imwinkelried	Head Technical Operations and R&D	9 478	–
Arnoud Middel	Head HR Global	3 000	–
Marianne Späne	Head Business Development & Sales	18 576	–
Dr. Wolfgang Wienand	Head Strategy and M&A, Legal	10 844	–

## Wesentliche Aktionäre

Bezogen auf die per Ende Jahr bestehende Anzahl Aktien von 4 256 749 (2017: 4 210 915) halten folgende Aktionäre gemäss eigenen Meldungen ihrer Anzahl Aktien mehr als 3.0% der Aktien der Siegfried Holding AG:

- Die Norges Bank (the Central Bank of Norway), Oslo, Norwegen, hält 3.1% (2017: 3.4%).
- René Braginsky, Susanne Braginsky, David Braginsky, Zürich, Schweiz/ Tel Aviv, Israel, halten 3.0% (2017: n/a).
- Die Credit Suisse Funds AG, Zürich, Schweiz, hält 3.0% (2017: 4.7%).
- Die Dimensional Holdings Inc, Wilmington, USA, hält 3.0% (2017: n/a).
- Die RAG-Stiftung Beteiligungsgesellschaft mbH, Essen, Deutschland, hält <3.0% (2017: 9.8%).
- Die Tweedy, Browne Company LLC, New York, USA, hält <3.0% (2017: 4.9%).
- Die Kreissparkasse Biberach, Biberach, Deutschland (Bayerninvest Kapitalgesellschaft mbH, München) hält <3.0% (2017: 3.3%).

## Nettoauflösung stiller Reserven

Im Berichtsjahr 2018 wurden netto CHF 1 065 000 stille Reserven aufgelöst. Im Vorjahr betrug die Bildung netto CHF 3 178 000.

## Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Keine wesentlichen Ereignisse nach dem Bilanzstichtag.

# Antrag des Verwaltungsrats an die ordentliche Generalversammlung vom 17. April 2019 über die Verwendung des Bilanzgewinns und die Ausschüttung aus den Reserven aus Kapitaleinlagen

In CHF	2018
Vortrag vom Vorjahr	–
Jahresgewinn	9 436 387
Bilanzgewinn	9 436 387
Zuweisung Bilanzgewinn auf Freiwillige Gewinnreserven	–9 436 387
<b>Vortrag Bilanzgewinn auf neue Rechnung</b>	<b>–</b>
Reserven aus Kapitaleinlagen per 31. Dezember 2017	103 290 961
Ausschüttung im Jahr 2018	–9 964 416
Zugang aus Kapitalerhöhung	15 556 382
Total Reserven aus Kapitaleinlagen per 31. Dezember 2018	108 882 927
Ausschüttung von CHF 2.60 pro Namenaktie auf 4 110 269 ausschüttungsberechtigten Aktien	–10 686 699
<b>Vortrag Reserven aus Kapitaleinlagen auf neue Rechnung</b>	<b>98 196 228</b>

Der im Antrag des Verwaltungsrats genannte Ausschüttungsbetrag wurde aufgrund der Anzahl ausschüttungsberechtigter Aktien zum Zeitpunkt der Beschlussfassung durch den Verwaltungsrat berechnet. Die Anzahl ausschüttungsberechtigter Aktien wird sich bis zur Generalversammlung am 17. April 2019 ändern.

## Bericht der Revisionsstelle

an die Generalversammlung der Siegfried Holding AG, Zofingen

### Bericht zur Prüfung der Jahresrechnung

#### Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der Siegfried Holding AG – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2018 und der Erfolgsrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

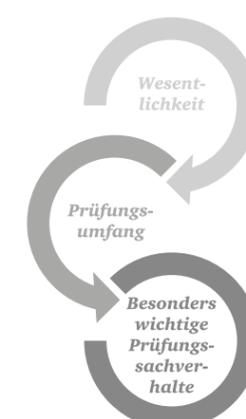
Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung (Seiten 66 bis 69) zum 31. Dezember 2018 dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

#### Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt «Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung» unseres Berichts weitergehend beschrieben.

Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands, und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

#### Unser Prüfungsansatz



Wesentlichkeit: CHF 2 500 000

Zur Durchführung angemessener Prüfungshandlungen haben wir den Prüfungsumfang so ausgestaltet, dass wir ein Prüfungsurteil zur Jahresrechnung als Ganzes abgeben können, unter Berücksichtigung der Organisation, der internen Kontrollen und Prozesse im Bereich der Rechnungslegung sowie der Branche, in welcher die Gesellschaft tätig ist.

Als besonders wichtigen Prüfungssachverhalt haben wir das folgende Thema identifiziert:

— Bewertung der Beteiligungen

## Wesentlichkeit

Der Umfang unserer Prüfung ist durch die Anwendung des Grundsatzes der Wesentlichkeit beeinflusst. Unser Prüfungsurteil zielt darauf ab, hinreichende Sicherheit darüber zu geben, dass die Jahresrechnung keine wesentlichen falschen Darstellungen enthält. Falsche Darstellungen können beabsichtigt oder unbeabsichtigt entstehen und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden kann, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen können.

Auf der Basis unseres pflichtgemässen Ermessens haben wir quantitative Wesentlichkeitsgrenzen festgelegt, so auch die Wesentlichkeit für die Jahresrechnung als Ganzes, wie nachstehend aufgeführt. Die Wesentlichkeitsgrenzen, unter Berücksichtigung qualitativer Erwägungen, erlauben es uns, den Umfang der Prüfung, die Art, die zeitliche Einteilung und das Ausmass unserer Prüfungshandlungen festzulegen sowie den Einfluss wesentlicher falscher Darstellungen, einzeln und insgesamt, auf die Jahresrechnung als Ganzes zu beurteilen.

<b>Gesamtwesentlichkeit</b>	CHF 2 500 000
<b>Herleitung</b>	0.3% der Bilanzsumme (gerundet)
<b>Begründung für die Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit</b>	Als Bezugsgrösse zur Bestimmung der Wesentlichkeit wählten wir die Bilanzsumme, da dies aus unserer Sicht eine allgemein anerkannte Bezugsgrösse für Wesentlichkeitsüberlegungen bei Holdinggesellschaften darstellt.

## Umfang der Prüfung

Unsere Prüfungsplanung basiert auf der Bestimmung der Wesentlichkeit und der Beurteilung der Risiken wesentlicher falscher Darstellungen der Jahresrechnung. Wir haben hierbei insbesondere jene Bereiche berücksichtigt, in denen Ermessensentscheide getroffen wurden. Dies trifft zum Beispiel auf wesentliche Schätzungen in der Rechnungslegung zu, bei denen Annahmen gemacht werden und die von zukünftigen Ereignissen abhängen, die von Natur aus unsicher sind. Wie in allen Prüfungen haben wir das Risiko der Umgehung von internen Kontrollen durch die Geschäftsleitung und, neben anderen Aspekten, mögliche Hinweise auf ein Risiko für beabsichtigte falsche Darstellungen berücksichtigt.

## Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Jahresrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

## Bewertung der Beteiligungen

### Besonders wichtiger Prüfungssachverhalt

Die Siegfried Holding AG hält Beteiligungen an Gesellschaften, welche im Anhang der Jahresrechnung dargestellt sind.

Die Beteiligungen werden auf ihre Werthaltigkeit beurteilt. Dabei trifft das Management wesentliche Annahmen über die zukünftige Entwicklung. Bei Hinweisen auf eine Wertverminderung erstellt das Management eine Berechnung des Unternehmenswertes der Beteiligung. Diese Tests basieren auf der Einschätzung der zukünftigen Geldflüsse, des zugrundeliegenden Wachstums sowie der verwendeten Diskontierungssätze. Die Ergebnisse sind daher mit Unsicherheit behaftet.

Wir verweisen auf Seite 67 des Anhangs der Jahresrechnung, wo die Grundsätze der Rechnungslegung sowie das Beteiligungsverzeichnis offengelegt sind.

## Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Jahresrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Jahresrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder die Gesellschaft zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

## Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz sowie den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Eine weitergehende Beschreibung unserer Verantwortlichkeiten für die Prüfung der Jahresrechnung befindet sich auf der Webseite von EXPERTSuisse: <http://expertsuisse.ch/wirtschaftspruefung-revisionsbericht>. Diese Beschreibung ist Bestandteil unseres Berichts.

## Unser Prüfungsvorgehen

Wir haben im Wesentlichen folgende Prüfungshandlungen durchgeführt:

- Wir haben die Annahmen und Beurteilungen des Managements in Bezug auf die Werthaltigkeit von Beteiligungen kritisch hinterfragt. Wir haben dabei analysiert, ob die Beurteilungen auf den durch den Verwaltungsrat genehmigten aktuellen Erwartungen basieren.
- Die Berechnungen der Unternehmenswerte haben wir auf Stetigkeit und methodisch sachgerechtes Vorgehen untersucht und nachkalkuliert. Die Angemessenheit der geschätzten zukünftigen Wachstumserwartungen haben wir im Wesentlichen durch einen Vergleich mit externen Markterwartungen auf Basis von Brancheninformationen plausibilisiert.
- Die Angemessenheit des verwendeten Diskontierungszinssatzes haben wir durch Beurteilung der Kapitalkosten der Gesellschaft plausibilisiert.

Unsere Prüfungen stützen die vom Management bilanzierten Werte der Beteiligungen.

## Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

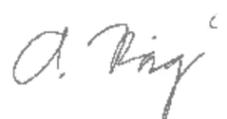
In Übereinstimmung mit 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes und Kapitaleinlagereserven dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

PricewaterhouseCoopers AG



Thomas Illi  
Revisionsexperte  
Leitender Revisor



Andreas Kägi  
Revisionsexperte

Basel, 1. März 2019

# Informationen für Investoren

## Kennzahlenübersicht 2014–2018

konsolidierte Werte<sup>1</sup>

		2018	2017 <sup>7</sup>	2016	2015	2014
Umsatz	Mio. CHF	794.3	750.5	717.7	480.6	315.3
Wachstum	in %	5.8	4.6	49.4	52.4	-15.9
EBITDA	Mio. CHF	125.9	111.3	96.7	77.1	58.8
Wachstum	in %	13.1	15.1	25.5	31.1	-10.4
EBITDA-Marge	in %	15.8	14.8	13.5	16.0	18.6
Operatives Ergebnis (EBIT)	Mio. CHF	76.3	61.9	46.7	43.4	34.0
Wachstum	in %	23.2	32.6	7.6	27.6	-16.7
Marge des operativen Ergebnisses	in %	9.6	8.3	6.5	9.0	10.8
Jahresergebnis	Mio. CHF	56.3	40.8	27.9	39.1	38.6
Reingewinnmarge	in %	7.1	5.4	3.9	8.1	12.2
Net Cash/(Nettoverschuldung)	Mio. CHF	-70.1	-65.9	-59.5	-177.3	-85.2
Nettoumlaufvermögen <sup>2</sup>	Mio. CHF	373.0	365.1	342.3	314.2	147.9
In % vom Umsatz		47.0	48.7	47.7	40.5	41.6
Bilanzsumme	Mio. CHF	1 103.1	1 071.0	1 021.4	1 003.9	629.6
Eigenkapital	Mio. CHF	678.8	667.8	660.7	492.7	382.8
Eigenfinanzierungsgrad	in %	61.5	62.4	64.7	49.1	60.8
Marktkapitalisierung <sup>3</sup>	Mio. CHF	1 383.0	1 342.0	826.0	769.0	650.0
Durchschnittlich eingesetztes Kapital <sup>4</sup>	Mio. CHF	880.5	833.9	818.0	562.0	384.7
Rendite auf dem durchsch. eingesetzten Kapital (ROCE) <sup>5</sup>	in %	14.3	13.3	11.8	13.7	15.3
Cashflow aus operativer Tätigkeit	Mio. CHF	106.0	84.6	57.1	23.1	24.6
In % vom Umsatz		13.3	11.3	8.0	4.8	7.8
Free Cashflow	Mio. CHF	46.0	32.3	-11.1	-66.3	-57.3
In % vom Umsatz		5.8	4.3	-1.5	-13.8	-18.2
Investitionen in Sachanlagen und immaterielles Anlagevermögen	Mio. CHF	60.1	52.8	68.4	95.0	82.0
In % vom Umsatz		7.6	7.0	9.5	19.8	26.0
Abschreibungen/Wertminderungen	Mio. CHF	49.6	49.4	50.0	33.7	24.8
In % vom Umsatz		6.2	6.6	7.0	7.0	7.9
Personalbestand (Anzahl FTEs) <sup>6</sup>	Anzahl	2 294	2 260	2 315	2 238	1 374
Veränderung zu Vorjahr	in %	1.5	-2.4	3.4	62.9	49.8
Umsatz pro Mitarbeiter	CHF	346 189	332 065	310 034	291 600	316 500
Veränderung zu Vorjahr	in %	4.3	7.1	6.3	-7.9	-22.6

<sup>1</sup> Alle Zahlen nach Sondereffekten.

<sup>2</sup> Das Nettoumlaufvermögen setzt sich zusammen aus Forderungen aus Lieferungen und Leistungen plus Warenvorräten abzüglich Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie abzüglich Kundenanzahlungen.

<sup>3</sup> Berechnet auf der Anzahl der kotierten Aktien, unter Abzug der eigenen Aktien.

<sup>4</sup> Das durchschnittlich eingesetzte Kapital über zwölf Monate berechnet sich wie folgt: Sachanlagen plus Immaterielles Anlagevermögen plus Nettoumlaufvermögen.

<sup>5</sup> Berechnung ROCE: EBITDA im Verhältnis zum durchschnittlichen eingesetzten Kapital über zwölf Monate.

<sup>6</sup> Jahresendwerte.

<sup>7</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

## Börsendaten

			2018	2017 <sup>6</sup>	2016	2015	2014
Anzahl Namenaktien nom. CHF 2			4 256 748	4 210 915	4 166 591	4 150 000	4 150 000
Aktienkapital		Mio. CHF	8.5	8.3	8.3	8.3	8.3
Bruttodividende pro Namenaktie		CHF	2.60	2.40	2.00	1.80	1.50
Dividendensumme		CHF	10 686 699 <sup>1</sup>	9 942 072	7 759 840	6 997 641	5 984 997
Börsenkurse Namenaktie	höchst	CHF	469.5	327.0	216.9	206.2	171.0
	tiefst	CHF	304.0	213.3	165.7	139.5	139.0
Jahresende		CHF	336.0	324.0	213.0	195.7	162.0
Dividendenrendite pro Namenaktie		%	0.7	0.7	0.9	0.9	0.9
Earnings per share – EPS – unverwässert <sup>2</sup>		CHF	13.52	10.28	7.18	9.89	9.97
Earnings per share – EPS – verwässert <sup>3</sup>		CHF	13.10	9.97	7.04	9.76	9.92
Cashflow aus operativer Tätigkeit pro Namenaktie <sup>2</sup>		CHF	25.4	21.3	14.7	5.8	8.6
Gruppen-Eigenkapital pro Namenaktie <sup>2</sup>		CHF	162.7	169.3	170.0	124.6	99.0
Kurs/Gewinn-Verhältnis (Jahresende) <sup>4</sup>			26	32	30	20	16
Börsenkapitalisierung per Ende Jahr <sup>5</sup>		Mio. CHF	1 383	1 342	826	769	650

<sup>1</sup> Basis ausschüttungsberechtigte Aktien gemäss Gewinnverwendungsvorschlag 2018.  
<sup>2</sup> Berechnet auf der durchschnittlichen Anzahl der ausstehenden Aktien, unter Abzug der eigenen Aktien.  
<sup>3</sup> Anpassung für angenommene Ausübung von anteilsbasierten Vergütungsplänen, die den Gewinn verwässern.  
<sup>4</sup> Berechnet auf Basis des Jahresendkurses und des verwässerten EPS.  
<sup>5</sup> Berechnet auf der Anzahl der kotierten Aktien, unter Abzug der eigenen Aktien.  
<sup>6</sup> Restatement siehe Grundsätze der Rechnungslegung – Leistungen an Arbeitnehmer.

## Aktienkursentwicklung

vom 1. Januar 2014 bis 31. Dezember 2018



## Hinweise betreffend zukunftsgerichteten Aussagen

Dieser Geschäftsbericht enthält gewisse zukunftsgerichtete Aussagen. Diese können unter anderem erkennbar sein an Ausdrücken wie «sollen», «annehmen», «erwarten», «rechnen mit», «beabsichtigen», «anstreben», «zukünftig», «Ausblick» oder ähnlichen Ausdrücken sowie der Diskussion von Strategien, Zielen, Plänen oder Absichten usw. Die künftigen tatsächlichen Resultate können wesentlich von den zukunftsgerichteten Aussagen in diesem Bericht abweichen, dies aufgrund verschiedener Faktoren wie zum Beispiel: (1) Preisstrategien und andere Produkteinitiativen von Konkurrenten; (2) legislative und regulatorische Entwicklungen sowie Veränderungen des allgemeinen wirtschaftlichen Umfelds; (3) Verzögerung oder Nichteinführung neuer Produkte infolge Nichterteilung behördlicher Zulassungen oder anderer Gründe; (4) Währungsschwankungen und allgemeine Entwicklung der Finanzmärkte; (5) Risiken in der Forschung, Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte oder neuer Anwendungen bestehender Produkte, einschliesslich (nicht abschliessend) negativer Resultate von klinischen Studien oder Forschungsprojekten, unerwarteter Nebenwirkungen von vermarkteten oder Pipeline-Produkten; (6) erhöhter behördlicher Preisdruck; (7) Produktionsunterbrechungen; (8) Verlust oder Nichtgewährung von Schutz durch Immaterialgüterrechte; (9) rechtliche Auseinandersetzungen und behördliche Verfahren; (10) Abgang wichtiger Manager oder anderer Mitarbeitender sowie (11) negative Publizität und Medienberichte. Die Aussage betreffend das Wachstum des Gewinns ist keine Gewinnprognose und darf nicht dahingehend interpretiert werden, dass der Gewinn von Siegfried für 2019 oder eine spätere Periode die in der Vergangenheit veröffentlichten Zahlen für den Gewinn erreichen oder übertreffen wird.

## Aktionärsbasis

Per 31. Dezember 2018 waren 4 109 Aktionäre im Aktienregister der Siegfried Holding AG eingetragen. Sie hielten insgesamt 64.25% des gesamten Aktienkapitals. Der Aktienbesitz verteilte sich wie folgt:

Verteilung der Aktien am 31.12.2018	Aktionäre	Bestand	%
1–10	512	3 190	0.07
11–100	2 372	118 968	2.79
101–1000	1 024	313 077	7.35
1001–10 000	161	496 100	11.65
10 001–100 000	35	1 012 039	23.77
100 001–1 000 000	5	791 411	18.59
	4 109	2 734 785	64.25
Eigene und nicht eingetragene Aktien	n.a	1 521 964	35.75
<b>Total Aktien</b>		<b>4 256 749</b>	<b>100.00</b>

Die Beteiligungen nach Segmenten teilten sich per 31. Dezember 2018 wie folgt auf:

Beteiligung am 31.12.2018 nach Segmenten	Aktionäre	Bestand	%
Bedeutende Aktionäre (>3%)	4 <sup>1</sup>	682 011	16.02
Natürliche Personen	3 790	669 460	15.73
Institutionelle Anleger	315	1 383 314	32.50
Eigene und nicht eingetragene Aktien	–	1 521 964	35.75
<b>Total Aktien</b>	<b>4 109</b>	<b>4 256 749</b>	<b>100.00</b>

<sup>1</sup> Gemäss SIX Offenlegungsmeldungen; ohne eigene Aktien.

# Siegfried weltweit

Siegfried, mit Hauptsitz in Zofingen (Schweiz), ist weltweit tätig und besitzt neun Standorte in sechs Ländern auf drei Kontinenten. Die Produktionsstätten befinden sich in der Schweiz, den USA, Malta, China, Deutschland und Frankreich.



**Siegfried AG Hauptsitz**  
Untere Brühlstrasse 4  
4800 Zofingen  
Schweiz

1



**Siegfried USA, LLC**  
33 Industrial Park Road  
Pennsville, NJ 08070  
USA

2



**Siegfried Malta Ltd**  
HHF070 Hal Far Industrial Estate  
Hal Far BBG 3000  
Malta

3



**Siegfried Irvine**  
9342 Jeronimo Road  
Irvine, CA 92618  
USA

4



**Siegfried (Nantong) Pharmaceuticals Co. Ltd.**  
No. 5, Tongshun Road, NETDA  
Nantong City, Jiangsu Province  
P.R.C (post code: 226017)  
China

5



**Siegfried Hameln**  
Langes Feld 13  
31789 Hameln  
Deutschland

6



**Siegfried PharmaChemikalien  
Minden GmbH**  
Karlstraße 15  
32423 Minden  
Deutschland

7



**Siegfried Evionnaz SA**  
Route du Simplon 1, 36  
1902 Evionnaz  
Schweiz

8



**Siegfried St. Vulbas SAS**  
Parc Industriel de la Plaine de l'Ain  
530 Allée de la Luye  
01150 Saint Vulbas  
Frankreich

9

Standorte:  
1 Zofingen  
2 Pennsville  
3 Hal Far  
4 Irvine

5 Nantong  
6 Hameln  
7 Minden  
8 Evionnaz  
9 St. Vulbas





## Über diesen Bericht

Dieser Bericht beleuchtet neben der wirtschaftlichen Leistung und der Vermögens-, Finanz und Ertragslage von Siegfried auch Siegfrieds Engagement bezüglich Nachhaltigkeit sowie die Interaktion mit der Gesellschaft und den unterschiedlichen Stakeholdern. Diesen soll ein transparentes und umfassendes Bild davon vermittelt werden, wie Siegfried diese Themen in die Unternehmensstrategie einbaut und welche Fortschritte diesbezüglich im Laufe des Geschäftsjahres erzielt werden konnten. Der Bericht erscheint in deutscher und englischer Sprache.

### Geltungsbereich

Wir berichten über das Geschäftsjahr 2018 und damit bis zum Stichtag am 31. Dezember 2018. Eine Ausnahme stellen die im Lagebericht zukunftsgerichteten Themen dar. Der Siegfried-Geschäftsbericht erscheint im Jahresabstand und wurde zuletzt im März 2018 sowohl in gedruckter Form als auch als PDF auf unserer Website publiziert. Der nächste Bericht wird im Frühjahr 2020 erscheinen.

### Governance

Unsere Angaben zur Governance beschreiben die Grundsätze der Führung und der Kontrolle der Siegfried Gruppe. Im Wesentlichen folgt die Corporate Governance der Siegfried Gruppe dem «Swiss Code of Best Practice» und wird vom Verwaltungsrat regelmässig überprüft und weiterentwickelt. Allfällige Abweichungen von diesen Vorgaben werden im Bericht erwähnt.

### Grundsätze der Rechnungslegung

Die finanzielle Berichterstattung der Siegfried Gruppe erfolgt in Übereinstimmung mit den gesamten Richtlinien der Fachempfehlung zur Rechnungslegung (Swiss GAAP FER) und den Bestimmungen des schweizerischen Gesetzes.

### Externe Validierung

Die PricewaterhouseCoopers AG (PwC) Wirtschaftsprüfungsgesellschaft hat den Vergütungsbericht (Tabellen auf den Seiten 38 und 39 sowie Seite 40 Abschnitt 7) der Siegfried Holding AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft und ist zum Prüfungsurteil gelangt, dass dieser dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht. Der Prozess der Nachhaltigkeits-Berichterstellung wurde von BSD Consulting begleitet, einem auf das Management von Nachhaltigkeitsthemen spezialisierten Beratungsunternehmen.

### Nachhaltigkeitsbericht nach GRI Standards

Dieser Bericht wurde in Übereinstimmung mit den GRI-Standards: Option ‚Kern‘ erstellt. Für den vorliegenden Geschäftsbericht wurde ferner der GRI Materiality Disclosures Service durchgeführt und die Richtigkeit der GRI-Verweise 102–40 bis 102–49 von GRI bestätigt. Den detaillierten GRI Inhaltsindex finden Sie im Internet unter [report.siegfried.ch](http://report.siegfried.ch).

## Publikationen

Die Siegfried Gruppe ist einer offenen und kontinuierlichen Informationspolitik verpflichtet. Die Medien, die Finanzanalysten und weitere Interessengruppen werden laufend über wichtige Entwicklungen und Ereignisse informiert. Die Aktionäre werden halbjährlich über den Geschäftsgang orientiert und erhalten auf Verlangen den Geschäftsbericht und den Halbjahresbericht zugestellt.

Unter [www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch) sind der Geschäftsbericht, das Protokoll der Generalversammlung, die Medienmitteilungen, alle wichtigen Informationen und die aktuellen Aktienkurse abrufbar. Jährlich findet eine Konferenz für die Medien und die Finanzanalysten statt.

Die Siegfried Holding AG orientiert sich bei kursrelevanten Ereignissen konsequent an der Bekanntgabepflicht (Ad-hoc-Publizität) der SIX Swiss Exchange.

## Agenda

Über den Geschäftsverlauf wird im Jahr 2019 wie folgt berichtet:

### 7. März 2019

Veröffentlichung der Ergebnisse des Geschäftsjahres 2018 mit Medien- und Finanzanalystenkonferenz in Zürich

### 17. April 2019

Generalversammlung, 10 Uhr, Stadtsaal Zofingen

### 21. August 2019

Veröffentlichung der Halbjahresergebnisse 2019

## Impressum

Dieser Geschäftsbericht erscheint auch in englischer Sprache. Massgebend ist die deutschsprachige Originalversion.

### Redaktion

Peter A. Gehler, Christa Brügger, Nathalie Häfliger

### Konzept, Gestaltung, Realisation

Hej GmbH, Zürich

### Fotografie

Raffael Waldner, Bern

### Illustrationen

Kornel Stadler, Bern

### Lithografie

Roger Bahcic, Zürich

### Publishingsystem

ns.publish by Multimedia Solutions AG

### Realisation und Druckvorstufe

NeidhartSchön AG, Zürich

### Druck

ZT Medien AG, Zofingen

Siegfried Holding AG

Untere Brühlstrasse 4

CH-4800 Zofingen

Schweiz

Telefon + 41 62 746 11 11

Telefax + 41 62 746 12 02

[www.siegfried.ch](http://www.siegfried.ch)



Diesen Geschäftsbericht finden Sie auch online unter [report.siegfried.ch](http://report.siegfried.ch)



Die Siegfried Gruppe ist ein weltweit als Pharma-Zulieferer tätiges Unternehmen mit Produktionsstandorten in der Schweiz, den USA, Malta, China, Deutschland und Frankreich. Siegfried beschäftigt rund 2300 Mitarbeitende in sechs Ländern. Die Siegfried Holding AG, mit Hauptsitz in Zofingen (Schweiz), ist an der Schweizer Börse kotiert (SIX: SFZN).

Entwicklung Siegfried-Aktienkurs  
31. Dezember 2013–31. Dezember 2018

Aktienkurs 2013

161.6  
CHF

Siegfried-Aktie  
Stand 31. Dezember 2013

Aktienkurs 2018

336.0  
CHF

Siegfried-Aktie  
Stand 31. Dezember 2018

Steigerung

107.9  
%

Veränderung  
Zeitraum 2013–2018