



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

Der globale CDMO-Markt

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-Market 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 Siegried 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.

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

Akquisitorisches Wachstum in oralen Darreichungsformen und steriler/aseptischer

Akquisition Drug Product

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

Weiterentwicklung der technologischen Basis in der Herstellung von «small molecules» (z.B. Mikronisierung, hochpotente Wirkstoffe)

Die CDMO-Wettbewerbslandschaft ist stark

ger als 15% Marktanteil.

fragmentiert: Die Top 5-Player haben weni-

>85% Rest

Investitionen in Technologien

CEO-INTERVIEW 14

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 WienandChief Executive Officer



Dieses Interview mit unserem CEO Dr. Wolfgang Wienand ist auch zu finden auf: 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 Siegfried?

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.¹

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.

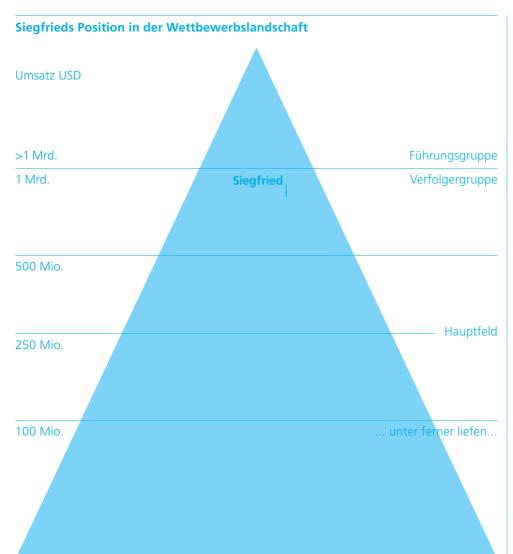
Was sind Ihre Ziele für Siegfried im Geschäftsjahr 2019?

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?

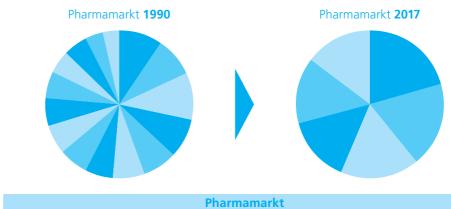
Ich habe mir persönlich – nebst den geschilderten Zielen für das Unternehmen – für dieses Jahr zwei Dinge vorgenommen: Teamgeist zu fördern und ihn vorzuleben. Denn wir wollen das stärkste Team in unserer Industrie werden. Und zweitens mit möglichst vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Kontakt 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.

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



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 CDMO¹-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 OECD² 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) wachsen³. 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 Kapital «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.

- ¹ Custom Development & Manufacturing Organization ² OECD, Global Data 2016, www.stats.oecd.org
- ³ 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.

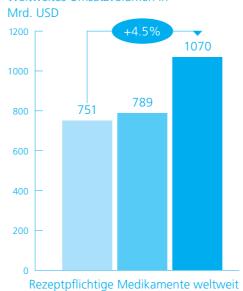
Dank des integrierten Angebots können auch grosse Kunden uns sowohl Wirkstoffe als auch Fertigformulierungen anvertrauen. Das schafft eine strategische CDMO-Partnerschaft. Der Kunde kann unsere breitgefächerten Kompetenzen umfassend nutzen.

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 strategischen 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



200 Pharma-CDMO

2014 2017 2022e

CAGR

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%

Der Evaluationsbericht bildet die

Grundlage für die kommerzielle

Offerte. Gleichzeitig werden für

die Dauer der Angebotsgültigkeit

die technischen Ressourcen in den

Fachbereichen reserviert

Angebotsprozess

Akquisition von Projektanfragen erfolgt durch Business Development.

Innerhalb von 48 Stunden nach Anfrageneingang wird ein erstes technisches Assessment durchgeführt. Dabei wird folgendes angeschaut:

- Was will der Kunde
- genau (Scope)
- Chemisch-technisches Assessment der Machbarkeit
- Grobe Kostenschätzung zur Identifizierung der Kostentreiber

Committee

Das Assessment dient als Grundlage zur Festlegung der Angebotsstrategie (inkl. Entwicklungs- und Produktionsstandort).

Ob ein Angebot abgegeben werden soll, wird im Project Committee (PCom) getroffen, einem wöchentlich stattfindenden, globalen Meeting. In diesem Gremium wird auch die zeitgerechte Erstellung der technischen Evaluation und der Offerte sichergestellt. Teilnehmer des PCom sind:

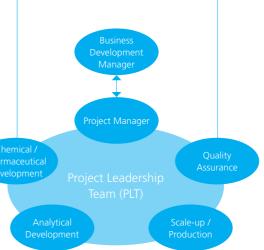
- Leitung: Global Head Project Management
- Global Head Business
- Development & Sales
- Business Development Manager
- Multi-Site Heads
- Head Supply Chain and Planning
- Head Production Planning Sites
- Global Head Research and Development (Chief Scientific Officer)
- Site Heads R&D
- Head Evaluation and Project Research

Als Grundlage für die Offerte wird eine vertiefte technische Evaluation der Projektanfrage durchgeführt. Bei Siegfried wird diese Evaluation von denjenigen Sites und Fachbereichen gemacht, die im Falle eines späteren Auftrages dieses Projekt auch ausführen.

Dazu wird bereits in der Evaluationsphase ein sogenanntes Project Leadership Team (PLT) gebildet, das die Evaluation durchführt.

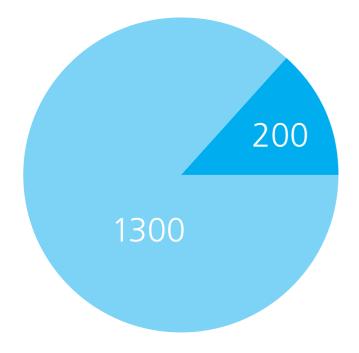
Teilnehmer des PLT sind:

- Leitung: Project Manager
- Business Development
 - Manager
- Research &
- **Development Manager**
- Analytical Project Leader
- Production Chemist — Quality Assurance Manager



Siegfrieds API-Portfolio

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.

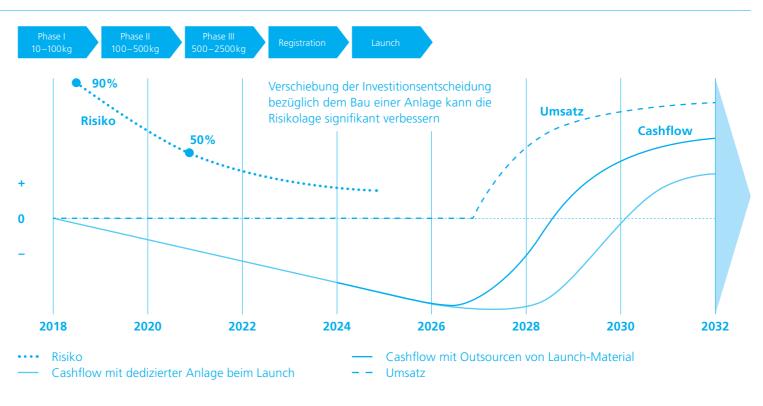


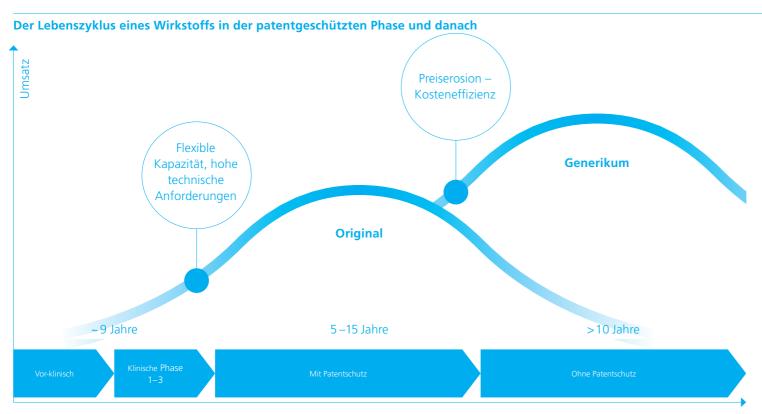
Entstehung eines Medikaments Active Wirkstoff-Zwischen-Pharmaceutical Marketing Prozessfür klinische Entwicklung Produktion entdeckung stuffen Ingredient und Vertrieb (API) -Siegfried -Siegfried verfügt über die notwendigen Brückentechnologien wie Sprühtrocknung oder Mikronisierung. Dank eines integrierten Formulierungsentwicklungsprozesses schafft Siegfried Mehrwert. **Drug Substance Drug Product** Integration DS & DP

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.





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.

Technologieund 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. Anderseits 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 akquisitionsbedingt 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)

TECHNOLOGIE, INNOVATION, PROZESSE

> 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 «Lernenden 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	HameIn 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 neuartiger 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. Anderseits 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 weiter entwickelter 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 Mikrometern¹. 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 eingezogen 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 ungemahlenen 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. Infolgedessem ist es wichtig, dass Siegfriedsowohl die technologische Kompetenz als auch die technischen Anlagen für Mahl- und Mikronsierprozesse 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.

1000 μm = 1 mm

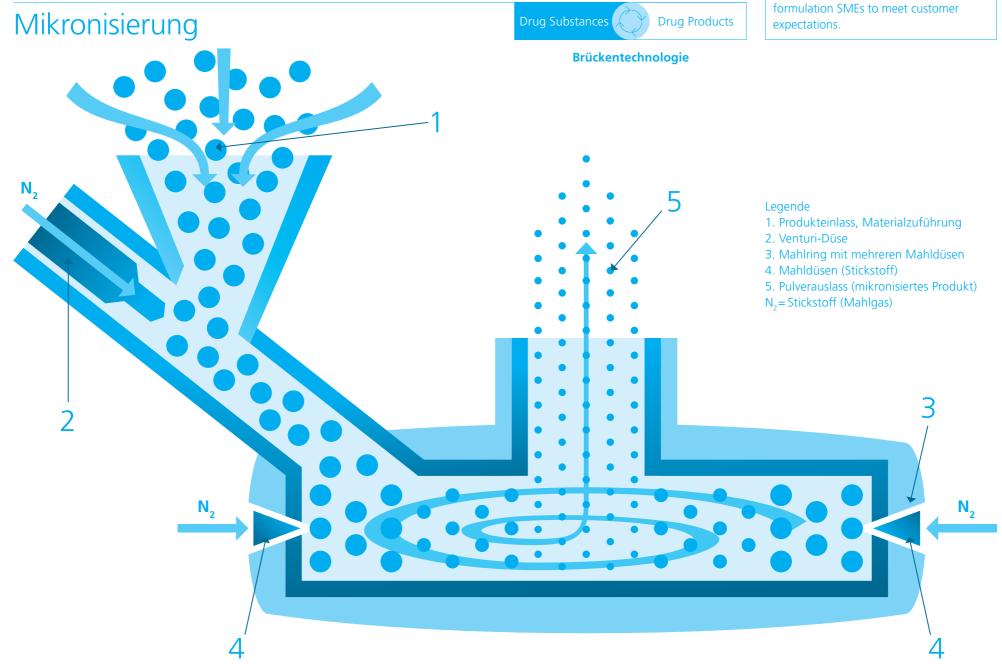
Michael Levis, Ph. D.

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 expectations.



Eine lernende Organisation

Siegfried will in den kommenden Jahren an die Spitze der CDMO¹-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 wertsteigernd 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 Organisation 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

¹ Custom Development & Manufacturing Organization

Personalstrategie als einer der Haupttreiber des Unternehmenswachstums und der Strategieausführung

Unternehmenswachstum richtige Leute, richtiger Job, richtige Fähigkeiten betreut von guten Führungspersonen

Qualifizierte Leute Starke Führungskräfte Ausgezeichneter Arbeitsplatz Agile Organisation

Solide Grundlage

3 Fragen an

Arnoud Middel
Head Human Resource



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.

Bildmarke um 1879

1940

1955

1973

seit 2001

B. SIEGFRIED





1948







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, Oualität, 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 (CAGR¹) 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

Siegfried Aktie im Vergleich

31. Dez. 2013 – 31. Dez. 2018

mit dem SPI

Siegfried Aktie

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 0.62 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 betrugen die R&D-Kosten 27.5 Mio. CHF, das sind 3.5 Prozent des Umsatzes. Eigene Innovationen steigern die Qualität des integrierten Entwicklungsund 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

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»³ zwischen Ende 2013 und Ende 2018 betrug 114.2 Prozent. Diese Kennzahl beeinflusst mit einer Gewichtung von 70 Prozent die langfristige Entschädigungskomponente des Siegfried-Kaders⁴. 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.

- ¹ Compound Annual Growth Rate
- ² Diese Kennzahl zeigt, wie viele Jahre Siegfried brauchen würde, um die gesamten Schulden zurückzuzahlen, unter der Voraussetzung, dass die Nettoverschuldung und der EBITDA konstant blieben.
- Aktienrendite: Rendite zur Bewertung des Anlage-
- erfolgs von Aktien ⁴ Long-Term Incentive Plan (LTIP)

wir weiterhin eine aktive Rolle spielen.

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?

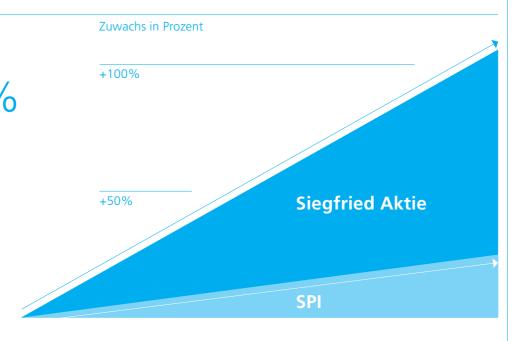
Wir sehen Marktrisiken in zwei Bereichen: Zum einen sind wir als international tätige Unternehmung einem Währungsrisiko ausgesetzt. Wir begegnen diesem, indem wir anstreben, Erträge und Kosten in den verschiedenen Währungen auszubalancieren (natural hedging). Zum anderen kaufen wir für die Produktion 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.



Total Shareholder Return

31. Dez. 2013 – 31. Dez. 2018

Durchschnittliches jähriches Wachstum

31. Dez. 2013 - 31. Dez. 2018

114.2% 16.2% 61.5%

Eigenkapitalquote 31. Dez. 2018