

# Strategie «Evolve»

## Die Erfolgsstory weiterschreiben

Ende 2015 hat Siegfried die Strategie «Transform» erfolgreich abgeschlossen. In dieser Phase mit eindrücklichem Umsatz- und Ertragswachstum wurde das Unternehmen zum weltweit führenden Zulieferer und Dienstleister für chemisch hergestellte pharmazeutische Wirkstoffe der pharmazeutischen Industrie. Die Folgestrategie «Evolve» wird die Erfolgsgeschichte und die Wachstumsdynamik auf hohem Niveau fortsetzen.

Im Jahr 2010 lancierte Siegfried die Strategie «Transform». Ihr Hauptziel lag im Erreichen der kritischen Grösse und einer führenden Wettbewerbsposition. Im pharmazeutischen Zuliefer- und Dienstleistungsgeschäft sind Grössenvorteile ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie ermöglichen uns beispielsweise, gegenüber unseren Kunden flexiblere Produktionskapazitäten zur Verfügung zu stellen und ein breiteres Technologieportfolio anzubieten. Gleichzeitig profitieren wir zunehmend von einem Portfolioeffekt, der unser Risikoprofil positiv beeinflusst. Der Gesamtumsatz stieg in dieser Periode

von 314 Millionen Franken auf 481 Millionen Franken im Jahr 2015. Der Börsenwert lag Ende 2015 bei 769 Millionen Franken, was mehr als einer Verdoppelung während der «Transform»-Periode entspricht. Damit legte Siegfried die Basis für weitere Prosperität, 2017 erreichte der Börsenwert sogar 1342 Millionen Franken.

### Gezielter Ausbau des Wirkstoffgeschäfts

Mit «Transform» verbreiterten wir hauptsächlich das Wirkstoffgeschäft, sowohl geographisch als auch hinsichtlich Kunden und Anzahl der Produktionsstandorte.

Das Resultat spricht für sich: 2010 erzielten wir mit Wirkstoffen einen Umsatz von 252 Millionen Franken; bis ins Jahr 2016 stieg dieser um 121 Prozent auf 558 Millionen Franken. Mit der Übernahme der drei BASF-Wirkstoffwerke in Minden (Deutschland), Evionnaz (Schweiz) und St. Vulbas (Frankreich) haben wir die Kundenbasis und die Kapazitäten erheblich erweitert. Im 2016 eröffneten Werk in Nantong (China) kann ein breites Spektrum an Wirkstoffen und/oder Zwischenprodukten hergestellt werden, teilweise mit anschlies-

Weiterlesen auf der nächsten Seite»

## Interview zur Strategie «Evolve» mit CEO Dr. Rudolf Hanko

**Herr Hanko, das zweite Jahr nach der Akquisition des Wirkstoffgeschäfts von BASF und dem damit verbundenen enormen Wachstumsschub zeigt einen Umsatzzuwachs und eine Steigerung des Betriebsgewinns. Heisst das, Sie konnten alle früheren BASF-Kunden von Siegfried als Partner überzeugen?**

Es ist tatsächlich so, dass wir fast keine Kunden des ehemaligen BASF-Geschäfts – und übrigens auch von Hameln Pharma – verloren haben. Die Volumina, die wir mit neu zu uns gestossenen Schlüsselkunden generieren, sind teilweise sogar deutlich gestiegen. Das ist nicht selbstverständlich und zeugt von der Performance unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Stufen und in den verschiedenen Fachbereichen des Unternehmens. Wir haben gleichzeitig bewiesen, dass wir in der Lage sind, auch grössere Akquisitionen erfolgreich zu integrieren. Das ist ebenso wichtig wie die Fähigkeit, gute Targets zu identifizieren.

**Mit der Betriebsmarge sind Sie nun wieder im Zielkorridor von 15–20 Prozent angekommen. Liegt das ausschliesslich an Synergien oder haben Sie auch bessere Preise am Markt erzielt?**

Wir haben sowohl nennenswerte Kostensynergien realisiert als auch höhere Preise durchsetzen können.

**Ist diesbezüglich noch mehr möglich? Wenn ja, wie gehen Sie vor?**

Ich habe vor unseren diversen Akquisitionen den Zielkorridor 15–20 Prozent definiert, weil der Betriebsertrag EBITDA kurz nach erfolgten Übernahmen natürlich leidet. Mittelfristig wollen wir angesichts der hohen Investitionen, die unser Geschäft erfordert, aber die obere Grenze dieses Korridors erreichen. Daran arbeiten wir auch im laufenden Jahr intensiv. Konkret suchen wir laufend Synergien zwischen den Werken,

zum Beispiel im IT-Bereich oder beim Einkauf. Zusätzlich fokussieren wir auf die Schweizer Werke, da hierzulande die Kosten im Vergleich zu anderen Werken des Konzerns deutlich höher sind, die derzeitige Effizienz diesen Unterschied aber noch nicht ausgleicht. In Zofingen haben wir aus diesem Grund gezielt in neue, modernere Anlagen investiert; jetzt müssen auch noch die Prozesse effizienter werden. Zudem gibt es zum Beispiel beim Ressourcenverbrauch noch erhebliches Potenzial.

**Nach der Strategie «Transform» folgt nun die Strategie «Evolve», die im Technologiebereich und bei den fertig formulierten Medikamenten ansetzt. Gibt es erste Resultate?**

Bei den technologischen Ergänzungen machen wir gute Fortschritte. Das wichtigste Projekt, das wir zurzeit umsetzen, ist die Abfüllung biologisch hergestellter Substanzen; für unser Unternehmen ein wichtiger Schritt in die Zukunft. Bei den angestrebten Akquisitionen im Bereich Fertigformulierungen handeln wir nach gewohnter Praxis. Wir berichten, wenn Resultate vorliegen oder wie der Bauer sagen würde: «Das Huhn gackert erst, wenn das Ei gelegt ist.»

**Bei «Transform» haben Sie die kritische Grösse stark in den Vordergrund gestellt. Ist dieses Thema mit der aktuellen Umsatzgrösse vom Tisch?**

Ganz im Gegenteil, das Thema gewinnt in einer sich rasch konsolidierenden Industrie laufend an Aktualität. Mit der gegebenen Umsatzgrösse mögen wir im Bereich der chemisch hergestellten Wirkstoffe zurzeit die Nummer Eins sein, das kann sich aber schnell wieder ändern. Organisches Wachstum wird nicht ausreichen, um als breit aufgestellter strategischer Partner der Pharmaindustrie mithalten zu können. Siegfried ist



Dr. Rudolf Hanko  
Chief Executive Officer

deshalb auch weiterhin offen für Übernahmen, die industriell Sinn machen und zu einem vernünftigen Preis realisiert werden können.

**Nur kurz zum laufenden Jahr. Womit können die Aktionärinnen und Aktionäre rechnen?**

Siegfried wird für unsere Anleger weiterhin attraktiv bleiben, weil wir mit soliden Ergebnissen Wert schaffen und uns nicht scheuen, auch grosse Akquisitionen zu realisieren, wenn sie passen. Das wirkt sich positiv auf den Kurs aus. Gleichzeitig erhöhen wir laufend unsere Ausschüttungen an die Aktionärinnen und Aktionäre, wie der Antrag an die nächste Generalversammlung zeigt.

Das Video-Interview mit CEO Dr. Rudolf Hanko finden Sie unter [report.siegfried.ch](http://report.siegfried.ch)



sender Weiterverarbeitung in Europa und den USA. Dieses Produktionsnetzwerk ermöglicht es uns nunmehr, für jedes unserer Kundenprodukte den optimalen Standort anzubieten. Unsere integrierten Herstellungsprozesse gewinnen damit weiter an Effizienz. Dazu trägt auch die neu gebaute Anlage in Zofingen bei. Beide Betriebe – Zofingen und Nantong – sind konsequent nach dem «Vertical Flow»-Prinzip konstruiert und ermöglichen einen äusserst flexiblen Einsatz der Produktionskapazitäten. Beispielsweise werden aufgrund geringer Umrüst- und Reinigungszeiten die Leerzeiten erheblich reduziert, wodurch unsere Werke attraktive Kostenpositionen für unsere Kunden realisieren können.

Während der Umsetzung von «Transform» haben wir uns auch bei der Produktion von fertigen Arzneimitteln deutlich verstärkt. 2012 übernahmen wir die Alliance Medical Products (AMP) in Irvine (USA) und 2014 die deutsche Hameln Pharma. Beide Standorte sind spezialisiert auf sterile und aseptische Abfüllungen und konnten seit ihrer Integration in die Siegfried Gruppe Umsatz und Ertrag deutlich steigern.

Durch das organische und akquisitorische Wachstum hat sich die Zahl der Mitarbeitenden in wenigen Jahren fast verdreifacht, und die internationale Präsenz nahm nochmals deutlich zu. Dies erforderte und erfordert eine signifikante Weiterentwicklung der Unternehmens- und Führungskultur, die auch künftig zum Alltag von Siegfried gehören wird.

#### «Evolve» als natürliche Fortsetzung von «Transform»

«Der weitere Ausbau der kritischen Grösse sowie Wachstum durch den Eintritt in neue attraktive Segmente des CDMO-Markts – sei es durch organische Investitionen oder Akquisitionen – bleiben auch in Zukunft die zentralen strategischen Ziele von Siegfried. So werden wir unsere hohe Dynamik beibehalten und die

Werthaltigkeit des Unternehmens weiter steigern können», fasst Wolfgang Wienand, Chief Scientific and Strategy Officer, zusammen. Im stark fragmentierten und sich rasch konsolidierenden CDMO-Markt, der zudem hohe Anforderungen an Qualität und technologische Innovation stellt, darf man sich mit dem Erreichten allein nicht zufrieden geben, sondern muss sich stetig weiterentwickeln und das Umfeld aktiv gestalten. Neue Aktivitäten wie die aseptische Abfüllung biologischer Pharmazeutika (siehe «Gut positioniert in einem dynamischen Wachstumsmarkt», Seite 15) stellen hohe Anforderungen an das Wissen und Können der Mitarbeitenden und deren Fähigkeit, Neues zu erlernen. Sich auf den Lorbeeren auszuruhen, ist für Siegfried keine Option – eine höchst anspruchsvolle Führungsaufgabe.

#### Weitere Verankerung als integrierter Zulieferer (CDMO)

Der Kern der Strategie «Evolve» besteht darin, Siegfrieds Positionierung als führender integrierter Zulieferer der pharmazeutischen Branche weiter zu festigen. Die darauf ausgerichteten Handlungsfelder sind der gezielte Ausbau des bestehenden Geschäfts, eine verbreiterte Angebotspalette sowie die Diversifizierung in angrenzende Geschäftsfelder. «Evolve» entwickelt somit das Bestehende konsequent weiter mit dem Ziel, das Umsatz- und Ertragswachstum energisch voranzutreiben. In Zahlen bedeutet dies, dass Siegfried mittelfristig den Umsatz auf mindestens 900 Mio. CHF erhöhen und die EBITDA-Marge in den Bereich von 20 Prozent steigern will. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, soll unter anderem der markant wachsende Bereich der Medikamenten-Produktion markant wachsen sowie der Einstieg in neue attraktive Geschäftsfelder vollzogen werden. «Dieses Wachstum wollen wir durch interne Optimierungen und sicher auch durch weitere Zukäufe strategisch passender Unternehmen realisieren», sagt Wolfgang Wienand.

#### In drei Richtungen zu weiterem Wachstum

Die Massnahmen zur Umsetzung der Wachstumsstrategie «Evolve» bewegen sich im Wesentlichen in drei Stossrichtungen.

1. **Organische Wachstumsinitiativen** sollen einen wichtigen Beitrag zum angestrebten Wachstum und zum Ausbau der kritischen Umsatzgrösse liefern. Im Vordergrund steht der bereits laufende Ausbau der Anlagen in Hameln, wo chemisch hergestellte Wirkstoffe steril abgefüllt werden. Die dortigen Kapazitäten umfassen Produktionslinien für Ampullen und Durchstechfläschchen. Die Erweiterungen ermöglichen die technisch herausfordernde Abfüllung biopharmazeutischer Wirkstoffe, die an Patienten nur in flüssiger Form via Injektionen verabreicht werden können. Angesichts der überdurchschnittlichen Wachstumsprognosen für diesen Sektor und der hohen Eintrittsbarrieren für Wettbewerber wird Siegfried somit an einem langfristig attraktiven Marktsegment partizipieren. Ein erster Schritt in diese Richtung stellt die strategische Partnerschaft mit dem dänischen Biopharma-Unternehmen Symphogen dar, im Rahmen derer Siegfried in Hameln bereits im letzten Jahr die ersten biologischen Drug Products hergestellt hat.

2. Eine **verbesserte Angebotspalette** für die Kunden soll insbesondere durch eine weltweite Expansion bei den festen Darreichungsformen von Medikamenten (Tabletten, Kapseln, Pulver) erreicht werden. Heute produziert Siegfried auf diesem Gebiet in Hal Far (Malta). Die dazugehörige pharmazeutische Entwicklung wird in Zofingen durchgeführt. Über eine Akquisition will sich Siegfried in den USA oder Europa Zugang zu zusätzlichen wettbewerbsfähigen Kapazitäten und weiteren Formulierungstechnologien verschaffen. Hand in Hand mit einer solchen Expansion der Produktion sollen auch die Entwicklungskompetenzen gestärkt werden.

3. Die dritte Stossrichtung von «Evolve» betrifft die **Diversifizierung in angrenzende Geschäftsfelder** mittels gezielter Investitionen in technologische Kompetenzen oder Akquisitionen von Unternehmen mit Schwerpunkt in für Siegfried neuen Technologien und Marktsegmenten. Physikalische Eigenschaften von Wirkstoffen spielen für die Aufnahmefähigkeit von Heilmitteln durch den menschlichen Organismus eine zentrale Rolle. Deshalb planen wir in den kommenden Jahren Investitionen in die Mikronisierung (Verkleinerung von Wirkstoff-Partikeln, z.B. Pulver), den Ausbau der bestehenden Kompetenzen in der Sprühtrocknung (Trocknungsverfahren zur Herstellung von Pulvern) oder die Lyophilisierung (Gefriertrocknung) anspruchsvoller Wirkstoffe. Zudem sehen wir den Bau zusätzlicher Einrichtungen für die Arbeit mit hochwirksamen Substanzen vor.

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

### Wachstum

Verbesserte Angebote  
– Weltweite Expansion bei festen Darreichungsformen  
– Präsenz mit eigenen Produktionsanlagen ausbauen (z. B. USA)  
– Verstärkung Entwicklung

Wachstum innerhalb der Wertschöpfungskette des bestehenden Geschäfts  
– Kritische Grösse bei den fertig formulierten Medikamenten  
– Rückwärtsintegration

Diversifizierung in angrenzende neue Geschäftsfelder  
– Verbesserung der technologischen Basis (Mikronisierung, Sprühtrocknung, Lyophilisierung, zusätzliche Anlagen für hochwirksame Substanzen)

## Hameln rüstet sich für die Zukunft

Auf der Siegfried-Landkarte existiert Hameln seit dem Jahr 2014. Das Werk hat sich in seiner kurzen Zeit der Zugehörigkeit punkto Umsatz und Profitabilität bereits sehr gut entwickelt. Der Standort repräsentiert heute beispielhaft die Innovationskraft und den strategischen Fokus von Siegfried. Die heutige Siegfried Hameln ist spezialisiert auf die Abfüllung von flüssigen Arzneimitteln in Durchstechfläschchen (Vials) oder Ampullen in einer sterilen bzw. aseptischen Umgebung. Dieses zukunftsweisende Geschäft ist technisch und regulatorisch sehr anspruchsvoll und dessen Herstellungsprozess stellt höchste Anforderungen an unsere Anlagen und Mitarbeitenden. Im Rahmen der Strategie «Evolve» hat Hameln seit dem letzten Jahr in Anlagen für die Abfüllung biologisch hergestellter Wirkstoffe, sogenannter Biologics, investiert. Damit treten wir in einen attraktiven Zukunftsmarkt mit überdurchschnittlichen Wachstums- und Ertragsaussichten ein, der gleichzeitig hohe Eintrittsbarrieren aufweist.

Siegfried Hameln kann dabei seinen Standortvorteil nutzen, da eine Reihe von Life Science-Unternehmen, Universitäten und universitären Forschungszentren in der unmittelbaren Umgebung angesiedelt sind und uns als Rekrutierungsbasis für talentierte künftige Mitarbeitende dienen werden. Die Integration der Abfüllung für kleine Moleküle und derjenigen mit Biologics an einem Standort wird uns ausserdem operative Flexibilität bei der Weiterentwicklung beider Geschäfte bieten. Dies zeigt sich bereits auch in der Auslastung und Erweiterung unserer analytischen Kapazitäten.

Ein wichtiger Zukunftsschritt erfolgte bereits im Mai 2017 mit dem Abschluss einer strategischen Partnerschaft zwischen Siegfried und dem dänischen Biopharma-Unternehmen Symphogen. Symphogen ist spezialisiert auf die Mixtur von rekombinanten Antikörpern für therapeutische Zwecke und wird für die Abfüllung von Antikörper-Produkten mit Siegfried Hameln zusammenarbeiten.

## Was sind Biologics?

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

