

Chart 1: Hauptversammlung 26. August 2016



Sehr geehrter Herr Vorsitzender,
sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

ich freue mich sehr, Sie heute hier im Namen des Vorstands begrüßen zu dürfen. Zugegeben: zu einem für uns ungewöhnlichen Zeitpunkt im Jahresverlauf – aber immerhin am gewohnten Ort. Danke, dass Sie so zahlreich unserer Einladung gefolgt sind.

Es sind außergewöhnliche Umstände, die dazu geführt haben, dass ich Sie erst heute begrüßen darf. Wir mussten die Hauptversammlung um knapp drei Monate vertagen, um im Sinne aller Aktionärinnen und Aktionäre einen transparenten,

Es gilt das gesprochene Wort

strukturierten und professionellen Prozess zur Erneuerung des Aufsichtsrats zu ermöglichen.

Seien Sie versichert: Wir haben die Zeit nicht ungenutzt verstreichen lassen.

Vielmehr haben wir – das heißt Aufsichtsrat und Vorstand in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen – mit großem Nachdruck daran gearbeitet, STADA weiterzuentwickeln. Und das, wie Sie gleich hören werden, mit spürbarem Erfolg!

Heute stellen wir Ihnen ein neues, noch ambitionierteres Unternehmen vor: moderner, dynamischer und zukunftsgerichtet. Die sichtbarste Komponente dieses neuen Konzerns haben Sie sicher schon bemerkt: Es ist unser modernisiertes Logo, das Sie hier im Congress Center überall sehen.

Aber wir haben natürlich nicht nur die Oberfläche poliert, sondern wir haben tief in die Abläufe Ihres Unternehmens eingegriffen. Mit dem klaren Ziel, noch besser, noch profitabler werden zu wollen. Für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber vor allem auch für unsere Kunden, insbesondere Apotheken und Endverbraucher.

Aus diesem Grund haben wir unsere Strategie weiterentwickelt und STADA neu ausgerichtet. Wie das genau aussieht, darauf werde ich gleich noch ausführlicher eingehen.

Es gilt das gesprochene Wort

Denn darum geht es heute: Ich möchte Ihnen vorstellen, wie wir im STADA-Management Ihr Unternehmen in Zukunft gestalten wollen. Und ich will Sie dafür gewinnen, uns bei diesem Kurs in eine nachhaltig erfolgreiche Zukunft zu unterstützen.

Natürlich ist eine Hauptversammlung auch immer der Anlass, Rechenschaft über das abgelaufene Geschäftsjahr abzulegen. Ich werde deshalb zunächst kurz über die Ergebnisse des Geschäftsjahres 2015 sowie die Entwicklungen im 1. Halbjahr 2016 berichten. Und anschließend werde ich Ihnen unser Zukunftsprogramm für eine Verbesserung der Profitabilität vorstellen.

Bevor ich damit beginne, gestatten Sie mir jedoch noch ein paar persönliche Worte.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

heute stehe ich als Vorstandsvorsitzender von STADA vor Ihnen. Bei aller Freude, dieses Amt mit all seinen Herausforderungen bekleiden und Sie in dieser Funktion begrüßen zu dürfen: Niemand möchte gerne unter solchen Umständen zum Vorsitzenden des Vorstands berufen werden.

Dass unser langjähriger Vorstandsvorsitzende Hartmut Retzlaff längerfristig erkrankt ist und sein Amt aus persönlichen Gründen letzte Woche niedergelegt hat, kam für uns alle

Es gilt das gesprochene Wort

überraschend und hat uns betroffen gemacht. Ich denke, ich spreche für alle hier im Saal, wenn ich ihm an dieser Stelle die besten Genesungswünsche sende!

Denn STADA ist Hartmut Retzlaff zu Dank verpflichtet. In seinen 30 Jahren im Unternehmen, 23 davon an der Spitze des Vorstands, hat er gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern STADA groß gemacht. Zusammen mit Helmut Kraft und mir hat er in den vergangenen Jahren zudem entscheidende Weichenstellungen vorgenommen, von denen der Konzern heute profitiert. Die wichtigste davon ist die Wachstumsstrategie, die STADA in den vergangenen rund 20 Jahren maßgeblich vorgebracht hat. Zu dieser Wachstumsstory gehört im Wesentlichen der konsequente Internationalisierungskurs und die zunehmende Fokussierung auf die Markenprodukte, die um einiges wachstums- und marginträchtiger sind als Generika.

Auch ganz persönlich bin ich Hartmut Retzlaff dankbar, schließlich hat er mich seinerzeit zu STADA geholt und die Zeit der Zusammenarbeit im Vorstandsteam mit hoher persönlicher Wertschätzung geprägt.

Abgesehen von den Umständen des Vorstandswechsels habe ich der Bitte des Aufsichtsrats gerne entsprochen, die Führung von STADA zu übernehmen. Warum?

Es gilt das gesprochene Wort

- Weil STADA ein starkes, ein sympathisches, ein wirklich großartiges Unternehmen ist.
- Weil STADA eine Mannschaft an Bord hat, die sich reinhängt, die sich mit STADA identifiziert und die bereit ist, für das Unternehmen und unsere Kunden einen Schritt mehr zu machen.
- Kurz gesagt: Neben all den professionellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung macht es einfach richtig Spaß, mit diesem Team zu arbeiten.

Deshalb spreche ich an dieser Stelle allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von STADA meinen herzlichen Dank aus: Sie alle haben insbesondere in den vergangenen Monaten mit viel Herzblut daran gearbeitet, STADA voranzubringen. Die STADA-Familie ist stark, motiviert und leistungsbereit. Ich bin froh, mit dieser Mannschaft arbeiten zu dürfen!

Aber das ist nur ein Aspekt meiner Motivation. Der andere: STADA hat großes Potenzial. Und ich möchte meinen Teil dazu beitragen, dass wir dieses Potenzial für Sie, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, für unsere Kunden, unsere Partner und unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Zukunft noch besser nutzen.

Dass wir von einer starken Basis aus starten, zeigen die Ergebnisse des vergangenen Jahres und der gute Beginn im laufenden Geschäftsjahr. Beides werde ich Ihnen nun in aller gebotenen Kürze vorstellen. Ich beschränke mich dabei auf

Es gilt das gesprochene Wort

die wesentlichen Bereiche. Ausführlichere Informationen finden Sie – wie immer – in unserem Geschäftsbericht und unseren Zwischenberichten, die wir auch hier für Sie bereitgelegt haben.

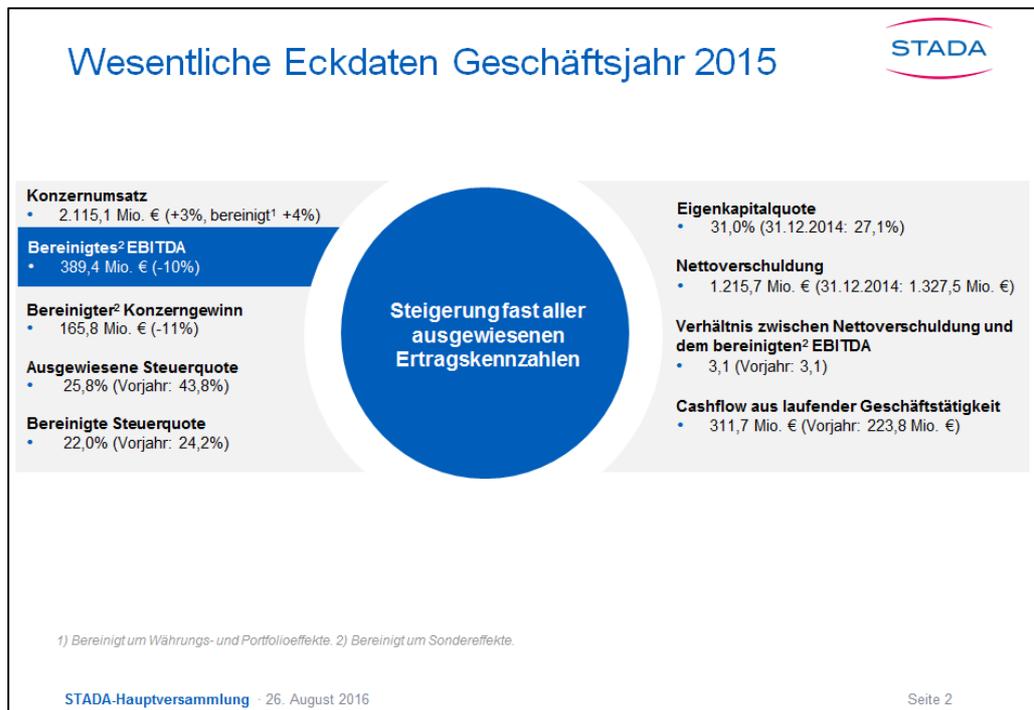
Meine sehr verehrten Damen und Herren,

2015 war kein einfaches Geschäftsjahr. Wir hatten es mit einem Marktumfeld zu tun, das von internationalen Krisen in Wirtschaft und Politik geprägt war. Die Folgen: hohe Marktvolatilität und Währungsschwankungen, insbesondere in dem für uns wichtigen russischen Markt und den angrenzenden Märkten.

Gleichwohl hat sich STADA 2015 gut geschlagen und wir können mit Recht sagen, dass wir trotz aller Widrigkeiten in der Marktregion CIS/Osteuropa insgesamt eine solide Entwicklung im Geschäftsjahr 2015 verzeichnen konnten.

Es gilt das gesprochene Wort

Chart 2: Wesentliche Eckdaten Geschäftsjahr 2015



Die wesentlichen Eckdaten:

- Der Konzernumsatz erhöhte sich auf ausgewiesener wie auch bereinigter Basis.
- Die ausgewiesenen Ertragskennzahlen haben wir fast alle gesteigert.
- Das bereinigte EBITDA verringerte sich um 10 Prozent auf 389,4 Millionen Euro.
- Der bereinigte Konzerngewinn ging um 11 Prozent auf 165,8 Millionen Euro zurück.
- Bei der ausgewiesenen wie auch der bereinigten Konzernsteuerquote konnten wir uns zum Teil deutlich verbessern.

Bilanziell betrachtet hat STADA 2015 ebenfalls Fortschritte gemacht:

Es gilt das gesprochene Wort

- Die Eigenkapitalquote lag bei 31,0 Prozent – aus unserer Sicht zufriedenstellend.
- Die Nettoverschuldung konnten wir auf etwas über 1,2 Milliarden Euro und damit um mehr als 100 Millionen Euro verringern.
- Das Verhältnis von Nettoverschuldung zum bereinigten EBITDA, das unter anderem als Gradmesser für die finanzielle Stabilität und als Maßstab bei der Aufnahme von Fremdkapital herangezogen wird, lag bei 3,1 – und entspricht damit in etwa dem von uns angestrebten Wert.
- Auch unser Cashflow hat sich erfreulich entwickelt – so stieg der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit um fast 90 Millionen Euro auf 311,7 Millionen Euro.

Es gilt das gesprochene Wort

Chart 3: Entwicklung Generika 2015

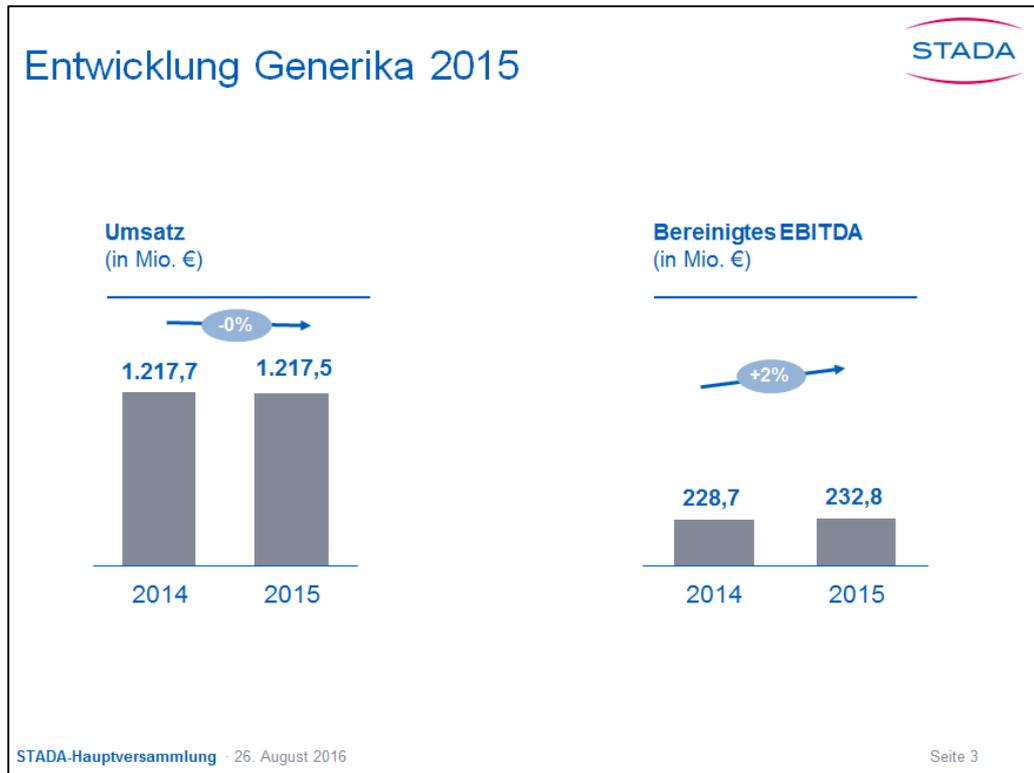
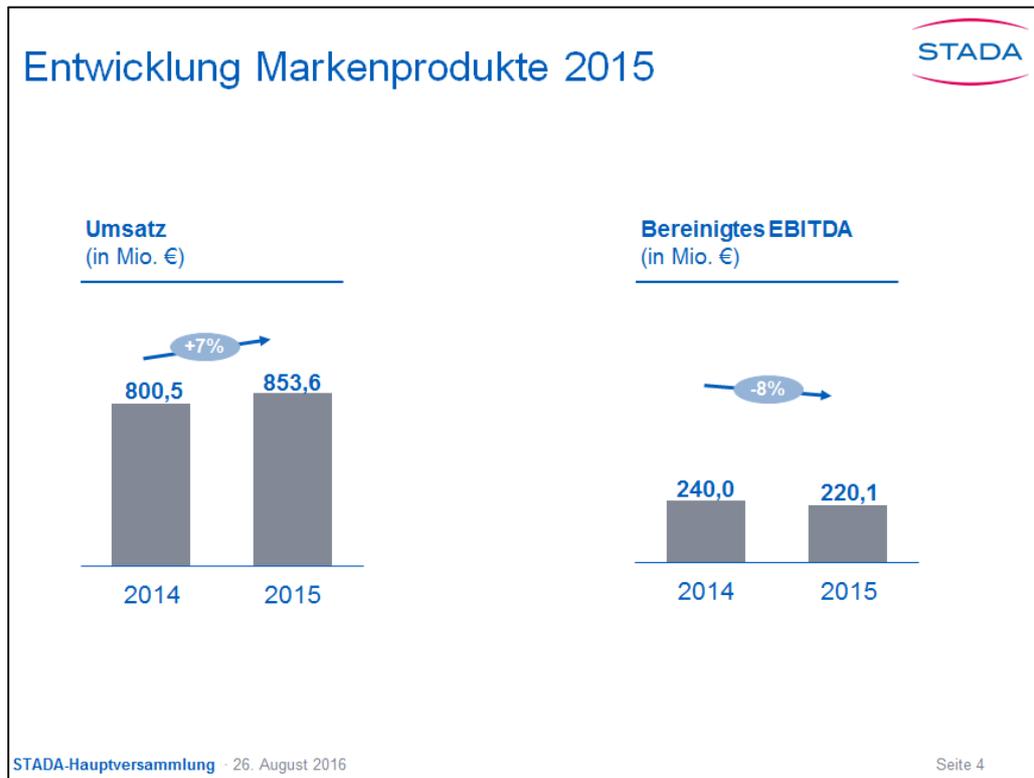


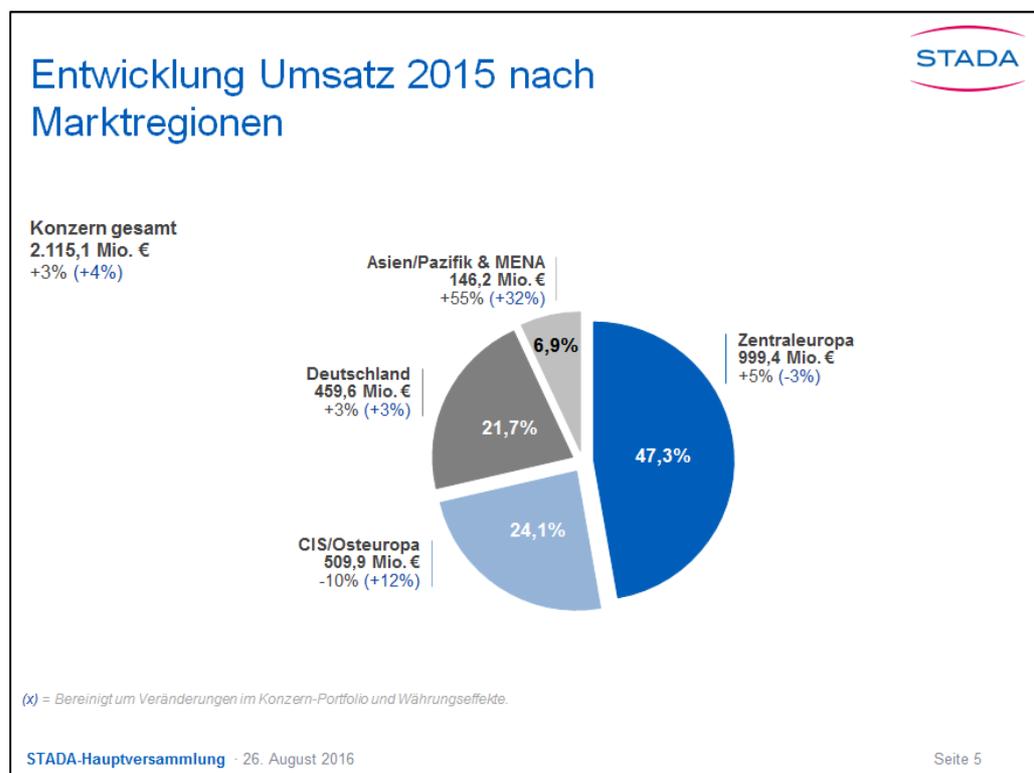
Chart 4: Entwicklung Markenprodukte 2015



Es gilt das gesprochene Wort

- Getrieben wurde dieses Ergebnis einmal mehr von unseren beiden starken Kernsegmenten, dem Generika- und dem Markenprodukt-Geschäft. Während wir die Umsätze im Generika-Segment mit 1,218 Milliarden Euro annähernd stabil gehalten haben, konnten wir den Umsatz bei den Markenprodukten um 7 Prozent auf 853,6 Millionen Euro steigern.

Chart 5: Entwicklung Umsatz 2015 nach Marktregionen



- Bei der regionalen Betrachtung erzielten wir in der Marktregion Asien/Pazifik & MENA mit einem prozentual deutlich zweistelligen Umsatzzuwachs eine sehr gute Entwicklung. In den beiden Marktregionen Zentraleuropa und Deutschland konnten wir den Umsatz ebenfalls steigern. Hier sind insbesondere das deutsche Generi-

Es gilt das gesprochene Wort

ka-Segment mit einem Umsatzwachstum von 15 Prozent sowie die Entwicklungen in Großbritannien, Spanien und Italien hervorzuheben. In der Marktregion CIS/Osteuropa sahen wir uns zwar mit herausfordernden Rahmenbedingungen konfrontiert, erreichten jedoch in Lokalwährung ebenfalls einen Umsatzanstieg.

Chart 6: Hauptversammlung 26. August 2016



Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Sie sehen: Wir sind nicht nur in Deutschland mit unseren Produkten erfolgreich. Auch unsere konsequent vorangetriebene Internationalisierungsstrategie trägt Früchte. STADA hat heute in vielen Wachstumsmärkten sehr gute Marktpositionen inne.

Es gilt das gesprochene Wort

Um unsere Marktpositionen zu verbessern, setzen wir zum einen auf organisches Wachstum und zum anderen auf wertschaffende Akquisitionen. Auch 2015 haben wir vielversprechende Zukäufe getätigt.

Chart 7: Ausgewählte Akquisitionen 2015



Unser Markenprodukt-Portfolio haben wir um das österreichische Unternehmen SCIOTEC Diagnostic Technologies erweitert, das auf verschreibungsfreie Produkte gegen enzymatische Nahrungsmittelunverträglichkeiten spezialisiert ist. Diese Unverträglichkeiten nehmen weltweit zu, der Markt für entsprechende Medikationen wächst global und ist ausgesprochen lukrativ. Besonders interessant für uns: Mit dem Hauptumsatzträger „DAOSiN“ haben wir nun das weltweit einzige diätische Lebensmittel im Portfolio, das bei Histaminunverträglichkeit eingesetzt werden kann.

Es gilt das gesprochene Wort

Im Generika-Bereich haben wir uns mit der argentinischen Laboratorio Vannier verstärkt. Das Unternehmen verfügt über eine gemäß lokalem Standard GMP-zertifizierte Produktionsstätte, vertreibt seine Produkte in wenig preisregulierten Nischen und ist im letzten Jahr vor der Übernahme um 43 Prozent in lokaler Währung gewachsen. Mit diesem Kauf haben wir unser Generika-Segment in einem Schwellenland gestärkt, in dem wir bis dato noch nicht mit einer eigenen Vertriebsgesellschaft vertreten waren und das nach der Krise nun wieder Wachstumspotenzial aufweist. Diese Akquisition wird uns zudem als Basis für weitere Geschäftsaktivitäten in dieser Region dienen.

Chart 8: Hauptversammlung 26. August 2016

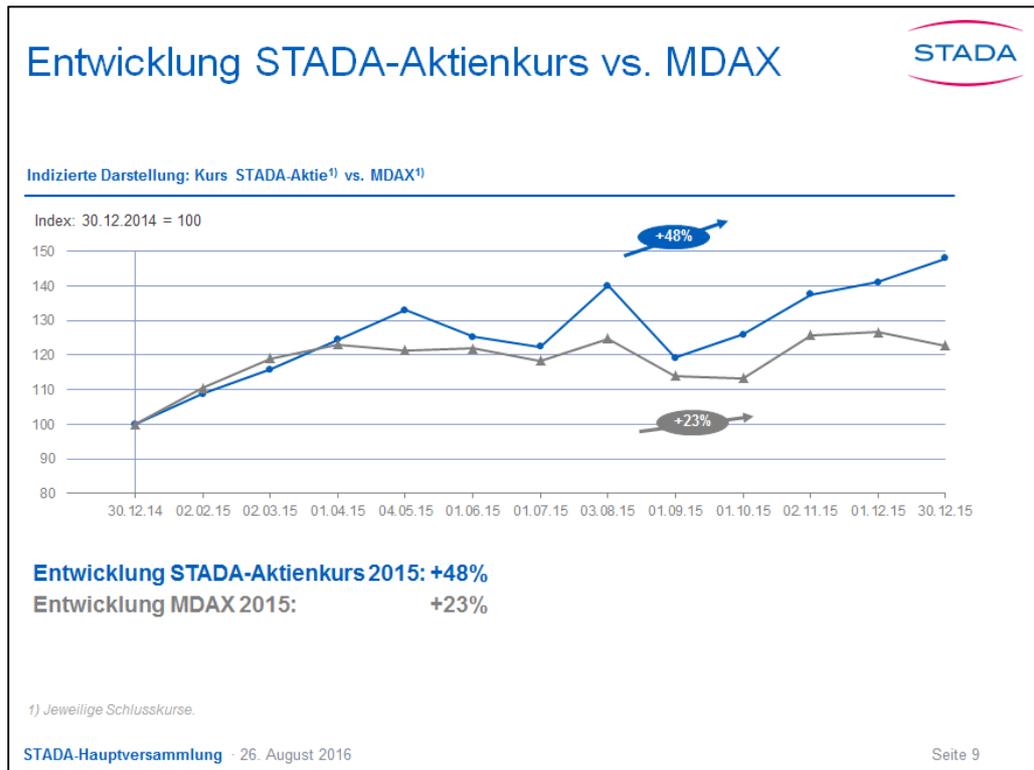


Es gilt das gesprochene Wort

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Sie sehen, dass wir trotz eines schwierigen Marktumfelds 2015 ein ordentliches Geschäftsjahr abgeschlossen haben.

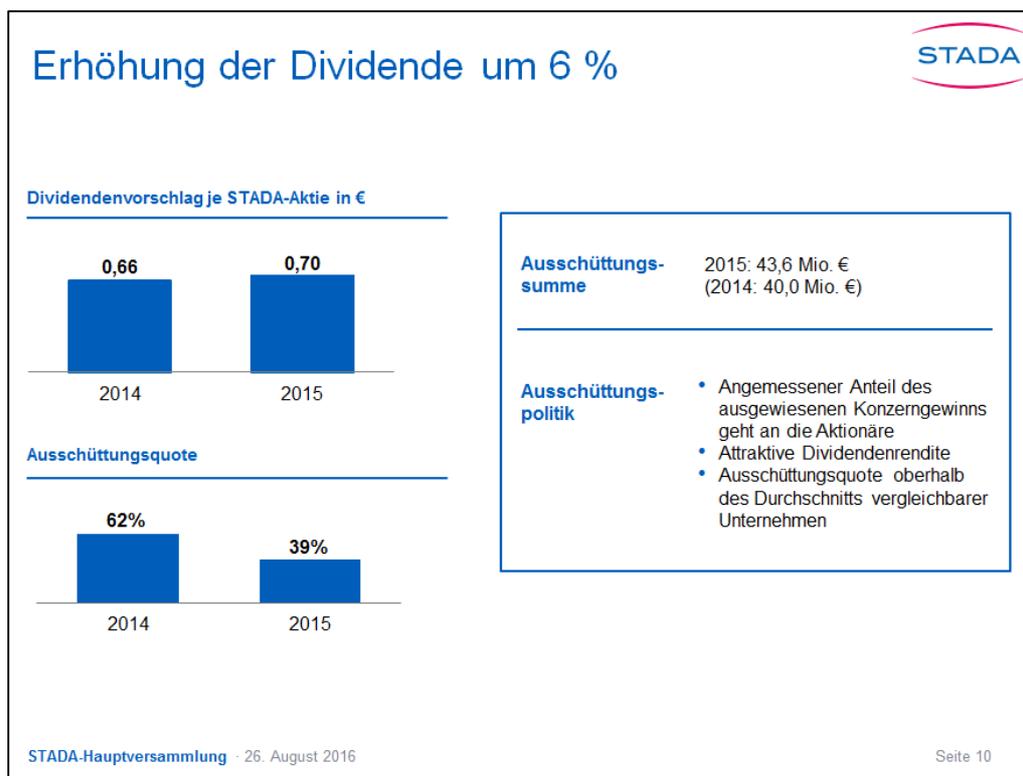
Chart 9: Entwicklung STADA-Aktienkurs vs. MDAX



Das sieht offenbar auch der Kapitalmarkt so – zumindest der erfreulichen Entwicklung unserer Aktie nach zu urteilen: Der Kurs der STADA-Aktie hat sich 2015 mit einem Plus von 48 Prozent äußerst positiv entwickelt und damit den Vergleichsindex MDAX mit einem Plus von 23 Prozent klar geschlagen. Berücksichtigt man die Dividendenzahlung in Analogie zum MDAX, betrug die Performance der STADA-Aktie sogar über 50 Prozent.

Es gilt das gesprochene Wort

Chart 10: Erhöhung der Dividende um 6 %



Dieses große Vertrauen in uns und unsere Strategie, verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, möchten wir, wie Sie es von uns gewohnt sind, angemessen honorieren: mit einer Erhöhung der Dividende für das Geschäftsjahr 2015 um 6 Prozent auf 0,70 Euro je Aktie. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von circa 39 Prozent des ausgewiesenen Konzerngewinns. Damit zeigen wir auch in diesem Jahr, dass wir unserer jahrzehntelangen kontinuierlichen Dividendenpolitik treu bleiben – zumal es nicht ein einziges Jahr gab, in dem wir die Dividende ausgesetzt haben.

Mit dem Beschlussvorschlag zur Dividende möchten wir Sie als Aktionärinnen und Aktionäre am Erfolg von STADA betei-

Es gilt das gesprochene Wort

ligen und bitten bei diesem Tagesordnungspunkt um Ihre Zustimmung.

Chart 11: Hauptversammlung 26. August 2016



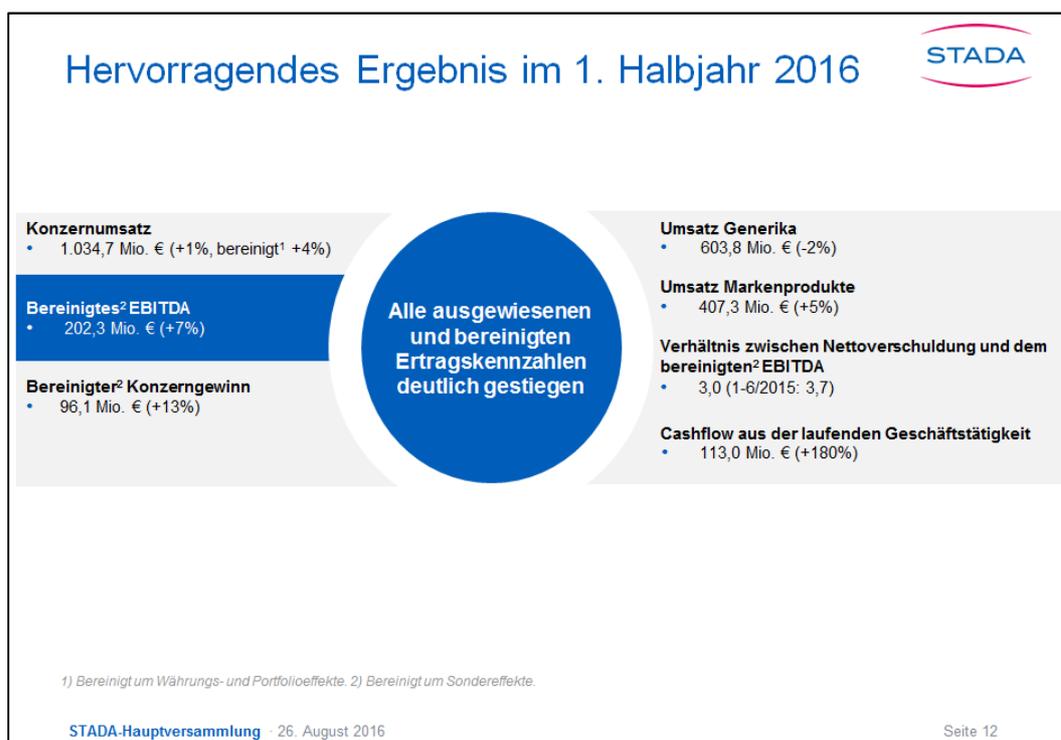
Meine sehr geehrten Damen und Herren,

2016 haben wir nicht an Schwung verloren – im Gegenteil: Das 1. Halbjahr haben wir mit hervorragenden Ergebnissen abgeschlossen. Trotz eines unverändert schwierigen wirtschaftlichen und politischen Umfelds sowie zusätzlicher Unsicherheiten durch das Brexit-Votum in Großbritannien haben wir unsere Performance in den ersten beiden Quartalen des laufenden Jahres deutlich gesteigert.

Es gilt das gesprochene Wort

Ich nenne auch hier wieder nur die Highlights – denn alles andere können Sie unseren Zwischenberichten entnehmen:

Chart 12: Hervorragendes Ergebnis im 1. Halbjahr 2016



- Das Wichtigste vorab: Ungeachtet herausfordernder Rahmenbedingungen konnten wir im 1. Halbjahr 2016 eine hervorragende Geschäftsentwicklung verzeichnen.
- Der ausgewiesene und bereinigte Konzernumsatz erhöhte sich um 1 beziehungsweise 4 Prozent.
- Alle ausgewiesenen und bereinigten Ertragskennzahlen lagen deutlich über den entsprechenden Vorjahreswerten – im Wesentlichen auf Grund eines gestiegenen Bruttoergebnisses, geringer ausfallender Sondereffekte sowie rückläufiger negativer Währungseffekte, aber

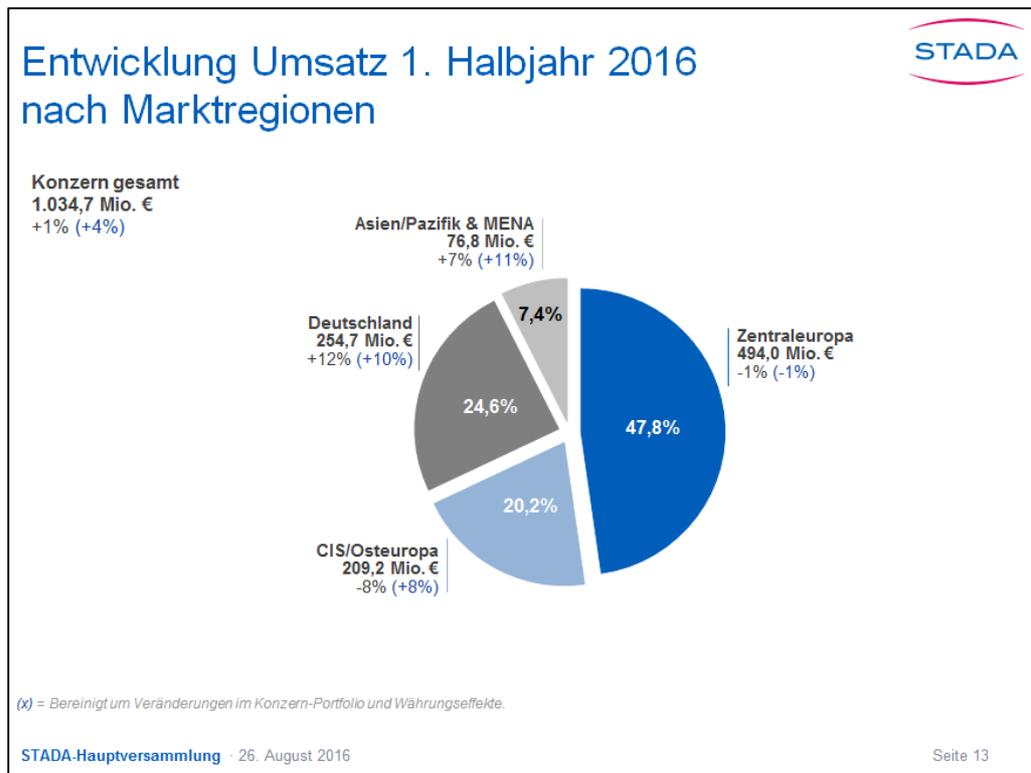
Es gilt das gesprochene Wort

auch bedingt durch ein verbessertes Finanzergebnis und eine geringere Steuerquote.

- Das bereinigte EBITDA stieg um 7 Prozent auf 202,3 Millionen Euro.
- Der bereinigte Konzerngewinn legte um 13 Prozent auf 96,1 Millionen Euro zu.
- Während sich der ausgewiesene Umsatz des Kernsegments Generika um 2 Prozent auf 603,8 Millionen Euro verringerte, nahm der ausgewiesene Umsatz des Kernsegments Markenprodukte um 5 Prozent auf 407,3 Millionen Euro zu.
- Das Verhältnis Nettoverschuldung zum bereinigten EBITDA lag in den ersten sechs Monaten 2016 bei 3,0.
- Den Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit konnten wir auf 113,0 Millionen Euro deutlich steigern. Daran zeigt sich unter anderem, dass die von uns ergriffenen Maßnahmen zur Verbesserung des Working Capital zunehmend greifen.

Es gilt das gesprochene Wort

Chart 13: Entwicklung Umsatz 1. Halbjahr 2016 nach Marktregionen



Regional haben sich die Geschäfte unterschiedlich entwickelt:

- In Zentraleuropa verzeichneten wir insgesamt einen stabilen Umsatz. Den Umsatzrückgang in Belgien konnten wir dabei fast gänzlich durch die guten Entwicklungen in Italien und Großbritannien kompensieren.
- Deutschland hat sich sowohl als Marktregion als auch bei der Länderbetrachtung stark entwickelt – und das obwohl auf Grund einer veränderten Managementverantwortlichkeit Umsätze in dieser Region weggefallen sind. Mit einem Umsatzplus von insgesamt 18 Prozent profitierten wir insbesondere von einem Zuwachs in Höhe von fast 50 Prozent im Markenprodukt-Bereich.

Es gilt das gesprochene Wort

- Die Marktregion CIS/Osteuropa hat sich – auf bereinigter Basis – ebenfalls gut entwickelt. Allerdings wurde diese operativ gute Entwicklung erneut durch negative Währungseffekte belastet.
- Die Entwicklung in der Marktregion Asien/Pazifik & MENA verlief weiterhin positiv. Auch hier konnten wir den Umsatz steigern, und das ungeachtet eines erhöhten Preisdrucks in den beiden größten Märkten dieser Marktregion, Vietnam und China.

Chart 14: Hauptversammlung 26. August 2016



Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich fasse zusammen:

Es gilt das gesprochene Wort

- Wir haben die 1. Hälfte des Geschäftsjahres 2016 in einem nach wie vor herausfordernden Markt- und Wettbewerbsumfeld sehr erfolgreich abgeschlossen.
- Unser geschäftliches Momentum ist mehr als intakt.
- Mit unserem Generika-Geschäft sind wir im Vergleich mit unseren Wettbewerbern bestens aufgestellt.
- Unser Marken-Geschäft verfügt über attraktive Wachstumsperspektiven.
- Und wir sind zuversichtlich, unseren erfolgreichen Kurs auch in der 2. Jahreshälfte fortzusetzen.

Deshalb haben wir unsere Ziele für das laufende Geschäftsjahr ausdrücklich bestätigt: Wir erwarten auch weiterhin ein leichtes Wachstum bei dem um Währungs- und Portfolioeffekte bereinigten Konzernumsatz, beim bereinigten EBITDA und beim bereinigten Konzerngewinn.

Es zahlt sich also aus, dass wir in den vergangenen Jahren eine hervorragende Grundlage für langfristiges Wachstum geschaffen haben. Jetzt gehen wir daran, STADA auf dieser Basis noch besser zu machen. Ihre Anliegen als unsere Aktionärinnen und Aktionäre haben wir in vielen Gesprächen aufgenommen und verarbeitet. Wir wissen, wo wir ansetzen müssen, um unsere Performance weiter zu verbessern. Wir bleiben deshalb nicht stehen, sondern gehen voran und entwickeln Ihr Unternehmen konsequent weiter.

Es gilt das gesprochene Wort

Meine Damen und Herren,

STADA erlebt bewegte Zeiten. Um uns herum verändern sich Märkte, Kundenbedürfnisse und regulatorische Bedingungen. Darauf müssen wir uns einstellen, denn wir wollen von diesem Umfeld nicht getrieben werden – sondern davon profitieren. Wir haben uns deshalb in den vergangenen Monaten intensiv mit unserer Aufstellung und unserer Strategie beschäftigt – und sie zielgerichtet weiterentwickelt.

Wichtig ist: STADA braucht sich nicht neu zu erfinden. Wir machen schon heute vieles sehr gut und wir sind grundsätzlich richtig aufgestellt, um von den Veränderungen in den Märkten, in denen wir tätig sind, und den sich verändernden Kundenbedürfnissen zu profitieren.

Richtig ist aber auch: Wir haben noch längst nicht unser gesamtes Potenzial ausgeschöpft – auch, weil wir uns lange auf unserem Erfolg ausgeruht haben.

- Wir waren in der Vergangenheit nicht transparent genug, so dass wir uns nicht immer an dem Besten in der Gruppe haben messen können.
- Wir waren in der Vergangenheit manchmal zu unbeweglich, so dass wir Geschäftschancen noch konsequenter hätten nutzen oder unrentable Geschäftsvorfälle früher erkennen und abstellen können.

Es gilt das gesprochene Wort

- Wir waren in der Vergangenheit an einigen Stellen zu hierarchie- statt businessplanorientiert, so dass wir unsere eigentlichen Stärken nicht immer vollständig ausspielen konnten.
- Und wir waren in der Vergangenheit bei der Kommunikation unserer Ziele und Herangehensweisen nicht immer konsequent genug, so dass uns ein ehrliches Feedback von Kunden, Marktteilnehmern und Investoren nicht immer rechtzeitig erreichen konnte.

Das alles hat sicher auch an der einen oder anderen Stelle Wachstum, Profitabilität und vielleicht auch Glaubwürdigkeit gekostet. Aber damit ist jetzt Schluss!

Wir wollen und werden weiter nachhaltig Wert schaffen und damit attraktiver für Sie, unsere Eigentümerinnen und Eigentümer, werden.

Es gilt das gesprochene Wort

Chart 15: STADA – Klare Strategie für kontinuierliches Wachstum



Das bedeutet nicht, dass wir unsere strategische Grundausrichtung ändern müssen – dafür gibt es überhaupt keinen Grund. Vielmehr fühlen wir uns mit unserer dreistufigen Strategie aus Generika-Geschäft, Markenprodukten und Wachstumsbereichen, die wir Ihnen hier einmal als Pyramide dargestellt haben, sehr wohl.

Auch in Zukunft wird unser Generika-Geschäft die solide Basis für unseren Erfolg bleiben. Gleichzeitig werden wir unser attraktives Marken-Geschäft weiter konsequent ausbauen und internationalisieren. Und wir werden die Wachstumsmärkte von morgen stärker für uns erschließen – das umfasst sowohl neue Produktfelder als auch neue Regionen bezie-

Es gilt das gesprochene Wort

hungsweise Länder, in denen wir bestehende Produkte vermarkten werden.

Warum bin ich, warum sind wir so zuversichtlich, dass unsere strategische Grundausrichtung passt?

Beginnen wir mit dem Generika-Geschäft.

Hier wachsen wir – anders als viele Wettbewerber – auch in saturierten Märkten mit einer soliden Dynamik. Wir sind in den europäischen Kernmärkten Belgien, Spanien und Deutschland sowie in Russland exzellent positioniert, haben eine wettbewerbsfähige Kostenstruktur und generieren mit diesem Geschäft einen stabilen Cashflow.

Hinzu kommt: Das Generika-Geschäft bietet auch für die Zukunft attraktive Potenziale.

- Zum einen profitieren wir vom demographischen Wandel in den Industriegesellschaften: Je älter die Menschen werden, desto mehr verlangen die jeweiligen nationalen Gesundheitssysteme nach einer bezahlbaren Versorgung mit hochwertigen wirksamen Medikamenten – eben nach unseren Generika-Produkten.
- Zum Zweiten laufen in den kommenden Jahren immer mehr Patente aus – eine gute Chance für uns, die Nachfrage mit unseren kostengünstigen Generika zu bedienen.

Es gilt das gesprochene Wort

- Beides zusammengenommen führt dazu, dass die Generika-Penetration in den kommenden Jahren in unseren Zielmärkten und international weiter wachsen wird. Und wir sind als Konzern bestens positioniert, von diesem Wachstum überproportional zu profitieren.

Das bedeutet: Auch in unserem „Brot-und-Butter-Geschäft“ sehen wir attraktive Wachstumschancen. Denn wir haben uns richtig aufgestellt, um diese Chancen konsequent zu nutzen.

Unseren Marken-Bereich – den mittleren Teil unserer Pyramide – haben wir bereits und werden wir kontinuierlich weiter ausbauen, vor allem auch international.

Die Margen in diesem Geschäft sind hochattraktiv und die langen Lebenszyklen der Produkte machen den Bereich zusätzlich interessant. Zumal es sich bei unseren Marken häufig um so genannte OTC-Produkte handelt, die nicht der Erstattung und damit Regulierung durch klamme Gesundheitssysteme unterliegen.

In den vergangenen Jahren sind wir stark gewachsen – nicht zuletzt dank verschiedener wertsteigernder Zukäufe, die wir auf Basis klarer Investmentkriterien getätigt haben. Ich nenne nur stellvertretend die transformatorische Akquisition von Thornton & Ross in Großbritannien im Jahr 2013, die uns seitdem sehr viel Freude macht.

Es gilt das gesprochene Wort

Wir setzen sowohl beim organischen Wachstum als auch bei Zukäufen auf die großen Wachstumstreiber im Geschäft mit verschreibungsfreien pharmazeutischen Produkten. Das sind insbesondere das zunehmende Gesundheits- und Markenbewusstsein und der Trend zur Selbstmedikation auf Selbstzahlerbasis.

Um in diesem Bereich zu reüssieren, braucht es starke, bekannte, vertrauenswürdige Marken und eine exzellente Vertriebsstruktur in den jeweiligen Ländern.

Wir haben beides: ein Portfolio hervorragender Produkte und starke Vertriebsplattformen in unseren Kernmärkten Deutschland, Großbritannien und Russland. Schon heute sind wir in vielen unserer Märkte in den attraktivsten Indikationsbereichen exzellent positioniert: etwa in den Bereichen Erkältung, Hautbehandlung/Kosmetika, Vitamine, Mineralien & Nahrungsergänzungsmittel sowie Schmerz.

Es gilt das gesprochene Wort

Chart 16: Starke Marken zur Internationalisierung

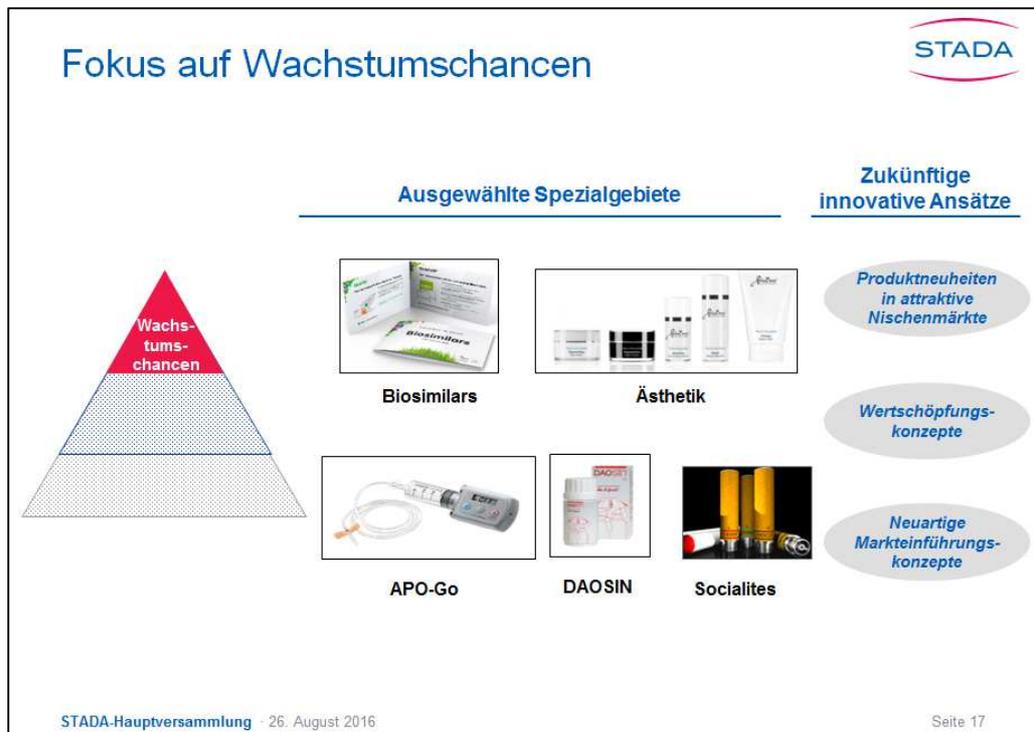


Wachstumspotenzial sehen wir hier vor allem darin, Marken, mit denen wir in einigen Ländern bereits führende Positionen einnehmen, gezielt in weiteren Ländern auf den Markt zu bringen – etwa APO-Go, unser Parkinson-Medikament, unsere Sonnenschutzserie Ladival oder unser Erkältungsmittel Grippostad. Dabei profitieren wir von Synergien im Bereich der Produktion, aber auch von einem verbesserten Einsatz unserer Marketing- und Vertriebsausgaben. Auch deshalb sind wir sicher, dass wir den Anteil des Marken-Geschäfts in den kommenden Jahren weiter ausbauen können.

Und nun komme ich zur Spitze unserer strategischen Pyramide, den Wachstumsmärkten.

Es gilt das gesprochene Wort

Chart 17: Fokus auf Wachstumschancen



Für uns ist das der Bereich, in dem wir sowohl neue Produktfelder als auch den Eintritt in regionale Wachstumsmärkte zusammenfassen. Vieles davon klingt nach Zukunftsmusik. Aber nicht für uns. Denn wir sind bestens vorbereitet, um diese Chancen zu nutzen.

Lassen Sie mich das am Beispiel der Biosimilars erläutern.

Unser Ziel ist es, in den kommenden Jahren Biosimilars von den besonders wachstumsstarken Biopharmazeutika auf den Markt zu bringen.

Denn Biosimilars sind der größte Wachstumsbereich im Generika-Geschäft. Gleichzeitig sind mit Biosimilars aber auch

Es gilt das gesprochene Wort

kostenintensive Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten und damit ein hohes finanzielles Risiko verbunden – zumindest, wenn man die neuen Wirkstoffe selbst nachbauen möchte. Genau das ist aber nicht unser Ansatz, da unsere Stärken vielmehr im Marketing und Vertrieb liegen.

Aus diesem Grund haben wir uns in diesem Bereich für eine risikobewusste und kostengünstige Einlizenzierungsstrategie entschieden, um unser bestehendes Biosimilar-Portfolio sukzessive mit weiteren Wachstumsträgern auszubauen. Wir profitieren dabei über strategische Partnerschaften von dem großen Marktpotenzial – ohne zugleich das finanzielle Risiko umfangreicher Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten tragen zu müssen. Im Rahmen dessen nehmen wir gezielt die Biopharmazeutika ins Visier, die für uns – auch finanziell – am vielversprechendsten sind. Hier sei als Beispiel nur Humira genannt, das 2015 weltweit einen Umsatz von rund 14 Milliarden US-Dollar erzielt hat.

Unsere Biosimilar-Pipeline ist gut gefüllt, unser finanzielles Engagement ist überschaubar und unsere Wachstumspotenziale sind groß: Wir sind momentan mit zwei Biosimilars am Markt – einem Biosimilar-Epoetin und einem Biosimilar-Filgrastim. Darüber hinaus haben wir fünf weitere Biosimilars einlizenziert, deren Indikationsfelder von Onkologie bis Immunologie reichen und deren Einführungszeitpunkte zeitlich gestaffelt sind. Was die konkrete Einführung der bereits einlizenzierten Biosimilars betrifft, gehen wir davon aus, ab dem

Es gilt das gesprochene Wort

nächsten Jahr mit weiteren Neuigkeiten aufwarten zu können.

Aus meiner Sicht ein gutes Beispiel dafür, wie wir als ein mittelgroßer Spieler mit einer intelligenten Strategie an Wachstumsmärkten teilhaben können, ohne uns zu verheben.

Andere Wachstumsstrategien, die wir verfolgen, sind etwa innovative Markteintrittskonzepte oder Produktneuheiten in attraktiven Nischenmärkten, zum Beispiel im Bereich der Late-Stage-Parkinson-Erkrankung oder beim Trendthema Nahrungsmittelunverträglichkeit.

Chart 18: Hauptversammlung 26. August 2016



Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Es gilt das gesprochene Wort

wir wollen künftig vor allem deutlich profitabler werden.

Deshalb ist die richtige strategische Aufstellung für mehr Wachstum auch nur die halbe Miete. Die andere Hälfte ist die konsequente Umsetzung von Maßnahmen, mit denen wir diese Aufstellung am besten im Sinne aller Stakeholder von STADA kapitalisieren können. Das tun wir mit unserem Zukunftsprogramm, dessen Kern es ist, eine bessere Vernetzung von Generika- und Marken-Geschäft zu erreichen und damit die Stärken als Gruppe besser ausspielen zu können.

Ich werde die wesentlichen Maßnahmen hier nur umreißen, weil wir nach wie vor daran arbeiten, sie weiter auszugestalten. Auf unserem Kapitalmarkttag am 5. Oktober werden wir dann über weitere Details berichten.

- **Maßnahme 1: Wir werden unsere Umsätze steigern.**
Das umfasst die Expansion unseres Generika-Geschäfts in weniger regulierte Länder ebenso wie die gezielte Internationalisierung unserer Top-Marken. Dabei werden wir die lokale Expertise, die wir in den einzelnen Märkten über Jahre hinweg aufgebaut haben, noch stärker als bisher für beide Segmente nutzen.
- **Maßnahme 2: Wir werden unsere Kosten reduzieren.**
Hier setzen wir an vielen verschiedenen Stellen an: Wir optimieren unsere Marketingkosten und steigern die Ef-

Es gilt das gesprochene Wort

fizienz unseres Vertriebs. Wir reduzieren unsere Herstellungskosten durch intelligentes Sourcing. Und wir gehen die allgemeinen Verwaltungskosten an. Klar ist: Kostensenkungen nach dem „Rasenmäher-Prinzip“ wird es auch in Zukunft bei STADA nicht geben. Vielmehr gehen wir gezielt vor und heben damit Effizienzpotenziale, ohne gleichzeitig das Momentum unseres Unternehmens zu gefährden.

- **Maßnahme 3: Wir werden unser Working Capital weiter verbessern.**

Wie Sie wissen, haben wir hier in den vergangenen Jahren bereits deutliche Fortschritte gemacht – so haben wir den Cashflow aus der laufenden Geschäftstätigkeit innerhalb der letzten vier Jahre um rund 85 Prozent verbessern können. Richtig ist aber auch: Die Optimierung von Working Capital in unserem Geschäft ist eine langfristige Aufgabe, die eine genaue Kenntnis unserer Kunden, Partner und Märkte erfordert.

- **Maßnahme 4: Wir werden noch überlegter, nachhaltiger und wertsteigernder investieren.**

Mergers & Acquisitions sowie Einlizenzierungen bleiben auch künftig – als sinnvolle Ergänzung unseres organischen Wachstums – ein essenzieller Teil unserer Wachstumsstory. Allerdings gehen wir diese Investitionen in Zukunft stringenter an. Dafür haben wir unsere Investmentkriterien klarer gefasst: Wettbewerbsfähige

Es gilt das gesprochene Wort

Renditen, stringente Businesspläne und ein so genannter perfekter „Strategic Fit“ vom ersten Tag an sind künftig nur drei Kriterien, die ein Engagement erfüllen muss, wenn wir dafür Geld ausgeben.

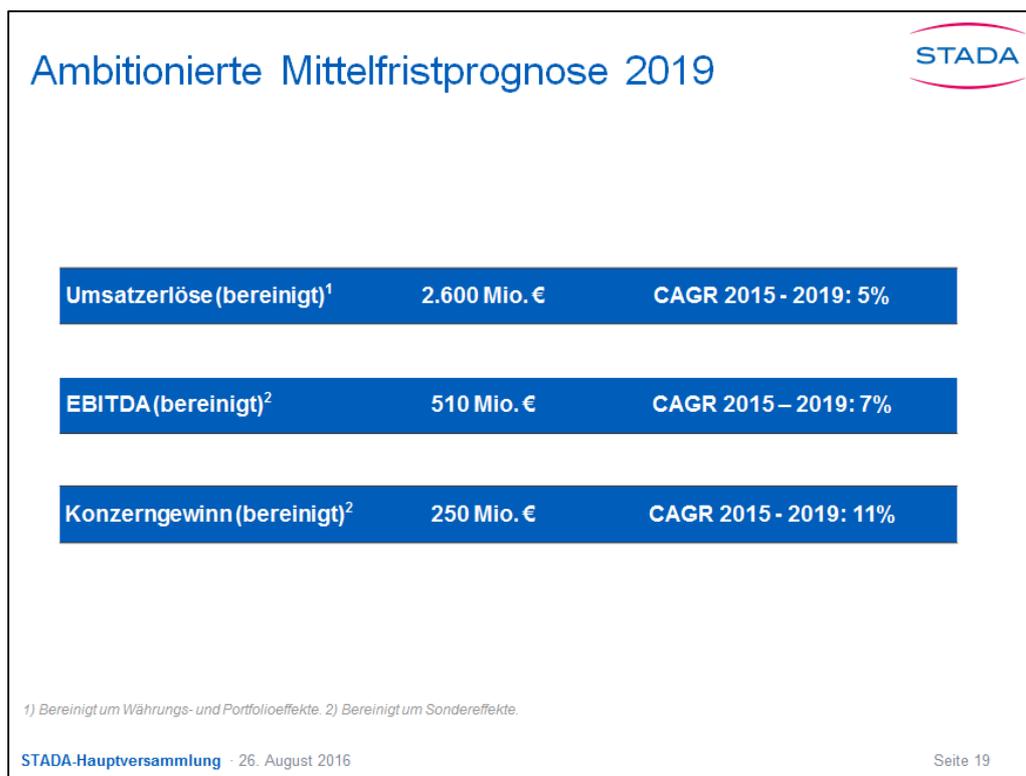
- **Maßnahme 5: Wir werden effizienter und effektiver.**

Dafür haben wir uns die bisherige Organisationsstruktur vorgenommen und sie neu aufgestellt. In Zukunft wird es bei STADA keine lokalen oder regionalen Partikularinteressen mehr geben. Stattdessen werden wir ab dem 3. Quartal 2016 konzernweit und einheitlich nach den beiden Segmenten Generika und Marken steuern und berichten. Wir straffen also die Führungsstruktur und entbürokratisieren unsere Organisation. Das wiederum schafft die Basis dafür, das Wissen, das in STADA steckt, besser zu vernetzen und unsere Produkt- und Marktkenntnisse effektiver für die Gruppe nutzen zu können. Und damit sowie mit anderen operativen Maßnahmen schaffen wir erhebliche Anreize, unser Wertschöpfungspotenzial auf übergeordneter Ebene voll zur Geltung zu bringen.

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

auf einen Nenner gebracht: Mit der strategischen Weiterentwicklung von STADA haben wir die nächste Stufe unserer Entwicklung gezündet und sind dabei, unseren Konzern fit für die Zukunft zu machen.

Chart 19: Ambitionierte Mittelfristprognose 2019



Über ein erstes Ergebnis dieser Bemühungen haben wir Sie bereits vor einigen Wochen informiert: Wir trauen uns eine ambitionierte Mittelfrist-Guidance für das Jahr 2019 zu.

- Wir werden den bereinigten Konzernumsatz um 22 Prozent auf 2,6 Milliarden Euro steigern.
- Wir werden das bereinigte EBITDA um 31 Prozent auf 510 Millionen Euro steigern.
- Und wir werden den bereinigten Konzerngewinn um 51 Prozent auf 250 Millionen Euro steigern.

Chart 20: Hauptversammlung 26. August 2016



Sie sehen also: Wir wollen wachsen – und wir wollen profitabel wachsen. Wir werden unsere Potenziale künftig noch besser ausschöpfen, unsere Performance deutlich erhöhen und damit STADA für Sie noch attraktiver machen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich komme zum Schluss meiner Ausführungen.

STADA erlebt bewegte Zeiten.

Aber: STADA bewegt sich auch selbst. Und das in einer Weise, die uns viele Beobachter nicht zugetraut haben: schnell, konsequent und nachhaltig.

Es gilt das gesprochene Wort

Ihr Unternehmen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, hat eine starke Basis – das haben wir mit den Ergebnissen des 1. Halbjahres 2016 deutlich unter Beweis gestellt.

Ihr Unternehmen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, hat sich aber auch weiterhin viel vorgenommen – und bereits wichtige Schritte in Richtung einer nachhaltig erfolgreichen Zukunft gemacht.

Machen wir uns nichts vor: Die Veränderungen, die wir eingeleitet haben, fordern die Organisation heraus. Wir haben dem Unternehmen ambitionierte, aber erreichbare Vorgaben gesetzt – erreichbar deswegen, weil wir an das Team und dessen Leistungsfähigkeit glauben.

Wir haben damit aber auch eine Veränderung der Kultur angestoßen, die STADA guttut. Leistung, Innovation und Transparenz sind für Helmut Kraft und mich nicht bloß Worte, sondern der Kern unseres Führungsverständnisses. Ebenso wie flache Hierarchien und die Tatsache, dass wir keine „heiligen Kühe“ im Unternehmen dulden.

Um diese Veränderung umzusetzen, braucht es die richtige Mannschaft und den richtigen Ansatz: Helmut Kraft und ich verstehen Management als Teamleistung. Das tun unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch. Und deshalb werden wir STADA als Team weiter nach vorne bringen.

Es gilt das gesprochene Wort

Danke, dass Sie uns in den vergangenen Jahren und Monaten Ihr Vertrauen geschenkt haben. Wir arbeiten hart daran, es uns jeden Tag aufs Neue zu verdienen.

Chart 21: Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.