

**Im Dienste unserer Kunden:
Zuverlässigkeit**

Bei allem, was wir tun, hat Qualität oberste Priorität
Nur wenn wir herausragende Leistungen und Produkte liefern, können wir unsere Kunden erfolgreich machen – und für uns selbst Wachstum generieren. Wir setzen deshalb unser Know-how und unsere gebündelte Expertise für die Entwicklung von kundenorientierten, innovativen Lösungen ein. Dies macht uns zu einem zuverlässigen Partner unserer Kunden.



excellence



= growth

Auf Wachstumskurs

Die Oerlikon Gruppe ist ein Wachstumsunternehmen. Herausragende, teilweise bahnbrechende Innovationen erschliessen neue Anwendungen und Märkte; umfangreiche Services und Lösungen generieren zusätzliche Erträge; die laufende geografische Expansion eröffnet den Zugang zu weiteren Kundengruppen und stärkt die vorhandenen Beziehungen. Ein Höchstmass an Excellence sorgt für die Nachhaltigkeit dieses Kurses.

Bericht des Verwaltungsratspräsidenten

Die Strategie, die wir Mitte 2005 eingeschlagen haben, ist aufgegangen. Oerlikon ist wieder nachhaltig auf Erfolgskurs.

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Vor Ihnen liegt der erste Geschäftsbericht der Oerlikon Gruppe in neuem Design. Das ist ein treffendes Symbol für den tiefgreifenden Wandel, den das Unternehmen 2006 vollzogen hat. Oerlikon wurde in jeder Hinsicht neu ausgerichtet: organisatorisch mit einer klaren, fokussierten Segmentstruktur; technologisch mit einer Vielzahl von Innovationen und neuen Produkten; strategisch mit dem Ziel, einen globalen Hightech-Konzern aufzubauen, der seinen Schwerpunkt im Bereich Maschinen- und Anlagenbau hat.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Turnaround und die Restrukturierung, die der Verwaltungsrat und das Management im zweiten Halbjahr 2005 einleiteten, 2006 erfolgreich abgeschlossen wurden. Die Finanzdaten zeigen, dass die eingeschlagene Strategie aufgegangen ist:

- Das EBIT wurde 2006 von CHF 34 Mio. auf CHF 329 Mio. gesteigert;
- das Konzernergebnis (Net Profit) wuchs 2006 von CHF 21 Mio. auf CHF 302 Mio. Das entspricht einer Net-Profit-Marge von 13 Prozent;
- der Umsatz wuchs um 42,7 Prozent von CHF 1,6 Mrd. auf CHF 2,3 Mrd.

Die Akquisition der Saurer AG war der Höhepunkt in einem Jahr des Aufbruchs. Für die künftige Unternehmensentwicklung war die Übernahme ein entscheidender Schritt mit weitreichenden Auswirkungen und Zukunftspotenzialen. Wie Oerlikon ist auch die Saurer AG ein Traditionsunternehmen mit einer 150-jährigen Geschichte und einem ausgezeichneten Ruf. Weltweit sind die Geschäftsfelder des übernommenen Unternehmens – Textilmaschinenbau und Antriebssysteme – wirtschaftlich und technologisch in führenden Positionen.

Das Geschäftsvolumen und die Belegschaft von Oerlikon werden durch die erworbene Saurer AG schlagartig verdreifacht: im laufenden Geschäftsjahr werden mehr als 19 000 Mitarbeitende über CHF 5 Mrd. Umsatz erwirtschaften. Die globale Marktstellung und die Kundennähe wurden durch die Akquisition wesentlich gestärkt. Die Oerlikon Gruppe ist nun weltweit an 170 Standorten in 35 Ländern aktiv. Vor allem in den Zukunftsmärkten in Asien konnte mit den Niederlassungen der ehemaligen Saurer AG die Präsenz deutlich ausgebaut werden. Die Integration von Saurer in die Oerlikon Gruppe ist planmässig angelaufen und stellt eine der zentralen Aufgaben des laufenden Geschäftsjahrs dar. Mit Dr. Uwe Krüger und Björn Bajan haben wir die Konzernleitung Anfang 2007 erweitert und den neuen Anforderungen an das Management der Gruppe angepasst.

Konsequent auf Wachstumskurs

Oerlikon hat damit 2006 sein unternehmerisches Profil deutlich ausgeweitet. Die Übernahme von Saurer ist zudem ein Beleg für die zukunftsorientierte

Mit der Akquisition der Saurer AG hat Oerlikon eine neue Grössenordnung erreicht.

Expansionsstrategie, die Verwaltungsrat und Management konsequent und in hohem Tempo vorantreiben und umsetzen. Ziel ist es, mit einem diversifizierten Produktportfolio die Position von Oerlikon als global führender Hightech-Industrie-konzern im Bereich Maschinen- und Anlagenbau weiter auszubauen. In einem forcierten, globalen Innovationswettbewerb bietet eine solche «Multi-Business-Gruppe» ein optimales Umfeld für ein effizientes Innovationsmanagement, um mit optimierten Entwicklungszeiten und -kosten neue Produkte und Verfahren erfolgreich am Markt zu platzieren. Auch können strategisch wichtige Technologiefelder entweder selbst entwickelt oder am Markt akquiriert und integriert werden. Zudem gleichen die Geschäftsbereiche unterschiedliche Marktzyklen aus, wodurch die Entwicklung des Konzerns insgesamt stabilisiert und planbarer gemacht wird.

Aktie des Jahrs 2006

Das langfristige Entwicklungspotenzial, das sich heute mit der Oerlikon Gruppe verbindet, wurde auch 2006 vom Kapitalmarkt honoriert. Die Oerlikon Aktie wurde aufgrund ihrer hervorragenden Entwicklung in den Dow-Jones-Index STOXX 600 der grössten europäischen Unternehmen aufgenommen. Oerlikon war darin die erfolgreichste europäische Aktie des Jahrs. Die Börsenkapitalisierung des Konzerns hat sich innerhalb eines Jahrs auf über CHF 8,5 Mrd. mehr als verdreifacht. Damit haben wir für unsere Aktionärinnen und Aktionäre erheblichen Wert geschaffen und die Substanz des Unternehmens weiter gestärkt.

Nach der Übernahme der Saurer AG besitzt Oerlikon nach wie vor starke Finanzkraft. Auch durch die Veräusserung von Treasury-Aktien in Höhe von CHF 188,9 Mio. stieg das Eigenkapital von CHF 1,0 Mrd. auf CHF 1,5 Mrd. Der operative Cashflow entwickelte sich von CHF 84 Mio. 2005 auf CHF 355 Mio. 2006. Die hohe Liquidität und die umfangreichen Eigenmittel zeigen eine kerngesunde Bilanz, die uns vielfältige Optionen für die weitere Unternehmensentwicklung gibt.

Transparenz und Nachhaltigkeit als Grundwerte

Bei dieser Entwicklung sind Transparenz und Nachhaltigkeit von zentraler Bedeutung. Nur so können wir das uns entgegengebrachte Vertrauen der Investoren, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden dauerhaft halten. Als weltweit agierendes Unternehmen kommen wir deshalb nicht nur unseren Verpflichtungen zur Offenlegung finanzieller Daten und Transaktionen umfassend nach, sondern nehmen darüber hinaus unsere soziale und ökologische Verantwortung wahr. Oerlikon hat die vom ehemaligen Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, ins Leben gerufene UN Global Compact Initiative zur Förderung einer nachhaltigen und sozialverantwortlichen Entwicklung unterzeichnet. Zugleich befindet sich Oerlikon im Aufbau einer umfassenden Nachhaltigkeits-Berichterstattung, um auch über die ökologischen und sozialen Dimensionen und Fortschritte des Unternehmens Rechenschaft ablegen zu können. Dafür wurde 2006 mit einem Nachhaltigkeitsinventar eine Bestandsaufnahme durchgeführt. 2007 werden wir die noch fehlenden Elemente weiter

vervollständigen, so dass wir mit dem kommenden Geschäftsbericht zugleich einen Nachhaltigkeitsbericht vorlegen können.

Dank für hohes Engagement und Vertrauen

Oerlikon hat sich 2006 in sämtlichen Geschäftsbereichen exzellent positioniert und die technologische Führung ausgebaut. Damit wurden für alle Stakeholder substantielle Werte geschaffen. Ein ausgezeichnetes Börsenergebnis, der hohe Grad an Kundenzufriedenheit sowie die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen spiegeln dies wider. Möglich wurde dieser Erfolg insbesondere durch die herausragenden Leistungen unserer Mitarbeitenden in einer Zeit des rasanten Wandels und der Erneuerung. Ohne ihren unermüdlichen Einsatz und ihre umfassende Kompetenz wären diese Ergebnisse nicht denkbar gewesen. Im Namen des Verwaltungsrats danke ich ihnen dafür. Unser Dank gilt darüber hinaus auch unseren Kunden und Lieferanten für das uns entgegengebrachte Vertrauen und die partnerschaftliche Zusammenarbeit sowie allen unseren Aktionärinnen und Aktionären für ihre Unterstützung in diesem erfolgreichen Jahr des Aufbruchs.

Georg Stumpf
Präsident des Verwaltungsrats



Georg Stumpf
Präsident des Verwaltungsrats

Statement des CEO

Wir haben das Unternehmen in allen Facetten erneuert, 2006 die Restrukturierung abgeschlossen und substanzielle Werte geschaffen. Oerlikon ist mit der Übernahme der Saurer AG weltweit einer der zukunftsträchtigsten Hightech-Konzerne.

Oerlikon tritt wieder einheitlich auf und wird zentral geführt.

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

2006 ist für Oerlikon ein erfolgreiches Jahr gewesen. Wir konnten den Mitte 2005 eingeleiteten Aufwärtstrend fortsetzen und in ein nachhaltiges Wachstum von Umsatz und Gewinn überführen. Das erzielte Konzernergebnis von CHF 302 Mio. mit einer Net-Profit-Marge von 13 Prozent stellt die neue Leistungsfähigkeit der Oerlikon Gruppe unter Beweis.

Mehr noch: Nach grundlegender Erneuerung in allen Facetten des Unternehmens verfügt Oerlikon wieder über eine langfristig tragende Zukunftsperspektive. Ein deutliches Zeichen des Wiedererstarkens von Oerlikon ist die Übernahme der Saurer AG. Mit der Akquisition haben wir den eingeschlagenen Wachstumspfad zusätzlich beschleunigt und auf ein neues Niveau gehoben. Das zeigt besonders der überproportional gesteigerte Bestellungseingang mit einem Zuwachs um 80,8 Prozent von CHF 1,5 Mrd. auf CHF 2,6 Mrd.

Die Erfolge 2006 sind das Ergebnis der eingeschlagenen Strategie, aus der damaligen Unaxis und ihrer verschiedenen Tochterunternehmen einen integrierten

Hightech-Konzern zu formen sowie der zeitnahen und konsequenten operativen Umsetzung der entsprechenden Massnahmen:

- Die Restrukturierung und Integration des Unternehmens unter der Prämisse «One Company» sowie die Gruppierung in fünf Kerntechnologien;
- die Ausrichtung nach Kunden, Märkten und Technologien;
- die Verbesserung der operativen Gewinnmargen durch effektives Kostenmanagement, neue Pricing-Strategien, höhere Effizienz und intern zentralisierte Dienstleistungen (Shared Services);
- den Ausbau der regionalen Präsenz und Kundennähe, vor allem in Asien und in Amerika;
- ein fokussiertes Innovationsmanagement, das zur Markteinführung von zum Teil bahnbrechenden Innovationen und zahlreichen Produktneuerungen führte;
- das Rebranding von Unaxis zu Oerlikon sowie ein einheitlicher Auftritt aller Geschäftsbereiche unter einer Marke.

Erstmals in seiner 100-jährigen Geschichte wird das Unternehmen zentral geführt, tritt einheitlich auf und entwickelt nun eine übergreifende Kultur und Identität. Die strategische Fokussierung auf die Kernsegmente hat sich als richtig erwiesen.

Oerlikon Balzers Coating, Services, erreichte mit 11 Prozent ein weit über dem Marktdurchschnitt liegendes Wachstum. Oerlikon Leybold Vacuum gelang mit gezielten Innovationen und einem konsequent umgesetzten Effizienzprogramm die Trendwende und erzielte bei einem 12-prozentigen Umsatzwachstum eine Profitabilität von 11 Prozent (EBIT-Marge). Oerlikon Solar schaffte mit mehreren Grossaufträgen den Durchbruch. In Summe steht die Oerlikon Gruppe heute leistungstärker, innovativer und attraktiver da als je zuvor in ihrer jüngeren Vergangenheit.

Textil- und Antriebstechnologie erweitern Leistungsportfolio

Als weltweite Nummer eins für umfassende Produktionslösungen in der Textilindustrie und der Antriebstechnologie passt Saurer hervorragend in das Portfolio des Konzerns. In verwandten Technologiebereichen des Maschinen- und Anlagenbaus erweitern wir mit diesem Schritt unser Leistungs- und Produktportfolio. Die Ressourcen und Kompetenzen beider Unternehmen in Engineering, Software, Mechanik oder Fertigung ergänzen sich und stärken die Innovationskraft aller Geschäftseinheiten. Die Oerlikon Gruppe inklusive der ehemaligen Saurer verfügt nun über mehr als 1 500 Forscher,

Entwickler und Ingenieure und investierte in einer Gesamtbetrachtung 2006 insgesamt mehr als CHF 260 Mio.¹ in Forschung und Entwicklung.

Mit einem Global Leadership Meeting Anfang des Jahrs, bei dem rund 150 Führungskräfte beider Unternehmen zusammen kamen, wurde der Integrationsprozess gestartet. Gemeinsame Teams arbeiten nun mit Hochdruck an der Vereinheitlichung der Geschäftsprozesse und Systeme, dem Rebranding der Saurer Segmente sowie der Implementierung eines übergreifenden Transformationsprogramms.

Strategie als diversifizierter Hightech-Konzern

Unterstützt wird die Integration durch die von Oerlikon Mitte 2006 implementierte Unternehmensstruktur, die die Organisation mit den Erfordernissen eines Hochtechnologie-Anbieters in Einklang bringt. Unsere Strategie zielt auf den Auf- und Ausbau als diversifizierter Hightech-Konzern.

Die Einteilung in übergreifende Segmente entlang der Kernkompetenzen, die Zusammenfassung kleinerer Einheiten sowie die zentrale Steuerung durch eine operativ tätige Holding bietet dabei zahlreiche Vorteile:

- Durch einen systematischen Wissenstransfer zwischen benachbarten Technologiefeldern stärken wir die Innovationskraft und -geschwindigkeit der einzelnen Geschäftsbereiche;

Statement des CEO

- ein zentrales Management, standardisierte Geschäftsprozesse sowie integrierte interne Dienstleistungen erhöhen die Effizienz der gesamten Gruppe mit positiven Effekten auf die Gewinnmargen;

- die Segmentorganisation führt zu höherer Kunden- und Marktnähe.

Mit dieser klaren Struktur haben wir eine zukunfts offene und flexible Plattform geschaffen, die exakt auf unseren Wachstumskurs zugeschnitten ist. Synergiepotenziale und Know-how-Transfer können so optimal realisiert werden.

Innovationen als Erfolgsfaktor

Diese Unternehmensstruktur hat 2006 auch zu erheblichen Fortschritten im Innovationsmanagement der Oerlikon Gruppe geführt. Durch die auf Markt- und Kundenbedürfnisse fokussierte Forschung und Entwicklung, gezielte Akquisitionen von Technologieanbietern sowie strategische Partnerschaften ist es uns gelungen, ganzheitliche Fertigungslösungen mit umfassenden Servicekonzepten aufzubauen und unseren Kunden zu präsentieren. Auf diese Weise konnte sich etwa Oerlikon Solar in dem weltweit stark wachsenden Markt der Solarenergie in kürzester Zeit erfolgreich positionieren; Oerlikon Balzers Coating, Services, definiert mit der Technologie P3e™ den Beschichtungsmarkt neu; Oerlikon Optics lieferte die ersten Prototypen einer laserbasierten Projektionstechnologie aus und legte damit die Grundlagen für neue Pico-Beamer und Laser-TV-Geräte; Oerlikon Leybold Vacuum ging mit einer neuen Pumpengeneration (MAG W 300) auf

den Markt und Oerlikon Balzers Coating, Systems lieferte die ersten industriell tauglichen Fertigungssysteme für Blu-ray-discs aus. Damit setzte Oerlikon auch 2006 in ihren Märkten technologische Standards.

Ausblick

Oerlikon geht den eingeschlagenen Wachstumspfad mit Nachdruck weiter. Die Möglichkeiten, in den bestehenden Segmenten auch künftig zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen, sind längst nicht ausgeschöpft. Das weitere organische Wachstum speist sich aus:

- neuen, innovativen Produkten;
- der Erweiterung technischer Kernkompetenzen zu ganzheitlichen Anwendungslösungen;
- dem Ausbau des Service-Geschäfts;
- der weiteren regionalen Expansion.

Engagierte und kompetente Mitarbeitende sowie starke Partner geben uns die Möglichkeit, diese Chancen wahrzunehmen. In sämtlichen Aspekten generiert die Übernahme von Saurer zusätzlich positive Impulse, etwa durch Technologie- und Engineering-Know-how, erfolgreiche Geschäftsmodelle oder vorhandene Marktzugänge.

Ich freue mich darauf, diesen Weg des Wachstums gemeinsam mit Ihnen weiterzugehen.

Thomas Limberger

Chief Executive Officer und Mitglied des Verwaltungsrats



Thomas Limberger
Chief Executive Officer

¹ Addierte Ausgaben für Forschung und Entwicklung im Gesamtjahr 2006 für Saurer und Oerlikon.

Führungsorganisation neu aufgestellt

Mit einer zentral gesteuerten, übergreifenden Führungsorganisation erzielen wir eine hohe Geschwindigkeit in der Umsetzung operativer Massnahmen und einen systematischen Wissenstransfer zwischen den Geschäftsbereichen.

Hinter dem Erfolg von Oerlikon steht ein starkes Management-Team.

«One Company» beginnt an der Spitze

Ein zentraler Erfolgsfaktor für Oerlikon ist die Fokussierung und Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen. Das gilt in besonderem Masse für das Topmanagement, das unter der Führung des Executive Board den integrativen Managementansatz mit Leben erfüllt.



Thomas Limberger
Chief Executive Officer

«Als integrierter Hightech-Konzern richten wir uns aus an Kunden, Märkten und Technologien. Mit führenden Produkten und Services werden wir weiter überdurchschnittlich wachsen.»



Dr. Uwe Krüger¹
Chief Operating Officer

«Durch Wissenstransfer, effiziente Produktion und die konsequente Nutzung von Synergien bieten wir unseren Kunden aussergewöhnlichen Mehrwert.»



Dr. Jörg Eichkorn
Chief Financial Officer

«Der Wachstumskurs von Oerlikon ist solide finanziert. Wir schöpfen unsere liquiden Mittel aus, um durch unternehmerisches Handeln den Wert des Unternehmens weiter zu steigern.»



Björn Bajan²
General Counsel

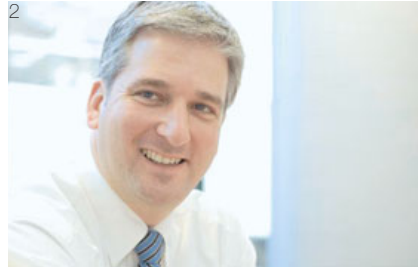
«Transparenz und Nachhaltigkeit sind zwingende Voraussetzungen beim weiteren Ausbau der Oerlikon Gruppe. Wir wollen gegenüber unseren Stakeholdern ein verlässlicher und vertrauensvoller Partner sein.»

¹ Seit 1. März 2007

² Seit 1. Februar 2007

1 Dr. Hans Brändle

Head of Oerlikon
Balzers Coating,
Executive Vice
President

**2 Thomas Babacan**

Head of Oerlikon
Leybold Vacuum,
Senior Vice President

3 Dr. Carsten Voigtländer

Head of Oerlikon
Saurer Textile,
Executive
Vice President

**4 Dr. Marcello Lamberto**

Head of Oerlikon
Graziano Drive
Systems, Senior
Vice President

5 Gary Lehman

Head of Oerlikon
Fairfield Drive Systems,
Senior Vice President

**6 Kurt Trippacher**

Head of Oerlikon
Components, Senior
Vice President

7 Dr. Andreas Widl

Regional Executive Asia,
Senior Vice President

8 Eran Rosenzweig

Regional Executive
Americas, Senior
Vice President

**9 Mark Hashemi**

Regional Executive
EMEA, Senior Vice
President

**Kooperationen und Synergien**

Um die Kooperationsmöglichkeiten und Synergien in der Bearbeitung der verschiedenen Märkte auszuschöpfen, wurde 2006 eine Matrixorganisation mit Segment- und Regionalverantwortlichen eingeführt. Wo immer möglich arbeiten Geschäftsbereiche zusammen, treten bei Kunden gemeinsam auf und erarbeiten gemeinsam Strategien für das weitere Wachstum.

Das Oerlikon Betriebssystem

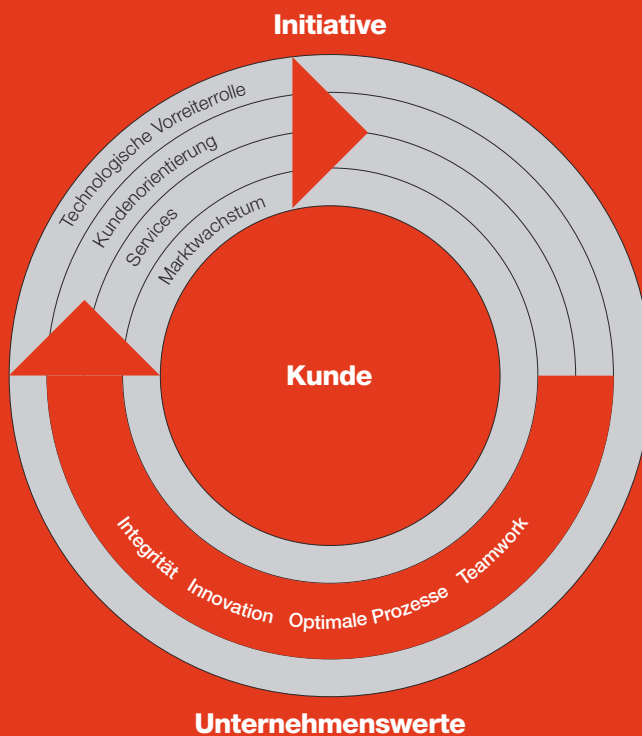
Der Erfolg eines diversifizierten Hightech-Konzerns hängt wesentlich von der effizienten Steuerung der Geschäftsprozesse ab. Deshalb hat Oerlikon ein systematisches, detailliertes Betriebssystem entwickelt und implementiert, das sämtliche Abläufe erfasst und aufeinander abstimmt.

Unser Geschäft entwickeln wir planvoll und langfristig entlang der Bedürfnisse unserer Kunden und Märkte.

Höhere Leistung und Geschwindigkeit

Ziel des Oerlikon Betriebssystems ist es, die Leistungsfähigkeit des Konzerns kontinuierlich zu steigern. Durch die Vernetzung von Initiativen und Geschäftsbereichen auf Basis der Unternehmenswerte werden die Grenzen der eigenen Bereiche und Regionen überwunden, Synergien erschlossen und eine selbstlernende Organisation generiert. Dadurch erzeugt das Betriebssystem für die Gruppe ein Leistungsniveau und eine Geschwindigkeit, die die einzelnen Bereiche isoliert nicht erzielen könnten.

Motor des Betriebssystems sind weiche Faktoren wie Vertrauen, Teamwork, Freude an Veränderungen und Streben nach Höchstleistungen. So werden Unternehmenskultur und Unternehmensentwicklung miteinander in Einklang gebracht.



Lebendige Unternehmenswerte

«Oerlikon» ist mehr als nur eine neue Marke und ein neues Logo. Mit dem Rebranding verbunden ist die Implementierung einer neuen, leistungsorientierten Unternehmenskultur, die auf klaren Werten beruht.

Wertediskussion an der Basis

Was bedeuten die vier Kernwerte für uns? Wie übersetzen wir Teamwork, Excellence, Innovation und Integrity in unseren Alltag? Nachdem die Begriffe durch intensive Diskussionsrunden erarbeitet waren, haben sich am Standort von Oerlikon Leybold Vacuum in Köln spontan mehrere Mitarbeitende zusammengefunden, um die Werte durch Erläuterungen zu konkretisieren. Die Ergebnisse sind hier dokumentiert – ein gutes Beispiel für eine gelebte Unternehmenskultur.



Excellence

Aussergewöhnliche Leistung zu jeder Zeit; an jedem Ort; innovative Produkte und Dienstleistungen von hervorragender Qualität; in allen Prozessen und über alle Strukturen hinweg; Ziel: spürbaren Wertzuwachs für unsere Kunden zu erreichen.

Integrity

Transparenz und offene Kommunikation mit unseren Kunden, Zulieferern und Mitarbeitenden; ethische Richtlinien befolgen; Versprechen gegenüber unseren Kunden aus Überzeugung einhalten; Ziel: verantwortungsbewusstes Handeln gegenüber unserem Unternehmen, der Gesellschaft und der Umwelt.

Innovation

Neue Ideen in nutzbringende und wertvolle Produkte und Dienste zu verwandeln; entsteht aus Kreativität und Einsatzfreude; Ziel: Entwicklung weltweit führender Produkte durch modernste Technologien, Managementprozesse und gebündeltes Know-how.

Teamwork

Exzellente Zusammen- und Mitarbeit existiert quer durch die Segmente und Geschäftsbereiche; Einfallsreichtum und aussergewöhnliche Leistung sorgen für Innovationen; Partner für unsere Kunden; Ziel: Wissen bündeln, zusammen zukünftige Märkte schaffen.

Niki Lauda ist Oerlikons berühmtester Markenbotschafter

Spitzenleistungen, Geschwindigkeit
und Leidenschaft verbinden Rennfahrer
und Hightech-Unternehmen

Herr Lauda, Sie bekommen viele Anfragen, welche Marken Sie repräsentieren möchten und welcher Schriftzug ihre berühmte Kappe zielt. Warum haben Sie sich für Oerlikon entschieden?

Oerlikon ist ein faszinierendes Unternehmen. Als ich mich mit der Anfrage, das Unternehmen zu repräsentieren, auseinandersetzte, habe ich schnell entdeckt, dass die Werte und die Mentalität von Oerlikon meinen Vorstellungen zu einhundert Prozent entsprechen. Deshalb kann ich mit meiner Person das Unternehmen glaubwürdig vertreten. Zudem ist Oerlikon ein wichtiger Lieferant für die Automobilindustrie und auch für die Formel 1. Als ich gehört habe, dass Formel-1-Motoren von Oerlikon beschichtet werden, bin ich hellhörig und neugierig geworden. Oerlikon und Lauda – das ist eine in sich schlüssige, überzeugende Verbindung. Ich mache das wirklich gerne und mit Freude. Inzwischen bin ich ein Oerlikon Fan.

Wie würden Sie denn die Mentalität von Oerlikon aus Ihrer Perspektive beschreiben?

Absolut erfolgsorientiert. Egal, mit wem ich bei Oerlikon bis jetzt gesprochen und welchen Standort ich besucht habe: Überall spürt man den Willen und die Leidenschaft, Aussergewöhnliches zu leisten, zu gewinnen und auf das Siegestreppchen zu kommen. Die Stimmung, der ich begegnet bin, ist gleichzeitig emotional und sachlich-professionell. Da wird gekämpft, gerungen, geschimpft, gelacht und gejubelt – und gleichzeitig mit hoher Kompetenz fachlich gearbeitet.

... klingt sehr nach Rennsport...

Ja, deshalb machen das Engagement von Oerlikon in der Formel 1 und die Technologiepartnerschaft mit Red Bull auch sehr viel Sinn. Es gibt keine bessere sportliche Entsprechung für Oerlikon als die Formel 1. Innovationen, Geschwindigkeit, Effizienz, Leidenschaft, Höchstleistungen prägen den Rennsport – und Oerlikon.



**Rennsportlegende
Niki Lauda:** «Man darf
nie aufhören, lernen zu
wollen.»

Aber ist der Rennfahrer, der im Boliden sitzt, nicht ziemlich einsam? Wie passt das mit dem Teamwork-Gedanken zusammen, der bei Oerlikon so gross geschrieben wird?

Der Rennfahrer alleine bewirkt gar nichts. Ohne sein Team kann er gleich einpacken und nach Hause gehen. Heute ist es in der Formel 1 erfolgskritisch, wie gut die Fahrer mit den Ingenieuren kommunizieren, ihre Eindrücke und Erfahrungen an das Team weitergeben. Der Fahrer muss nicht nur die Möglichkeiten des Autos perfekt umsetzen: er ist neben aller Technik der wichtigste Sensor. Er funktioniert im Grunde wie ein Mitarbeitender im Vertrieb, der die Nahtstelle zum Kunden darstellt. Der Rennfahrer bringt die PS auf die Strasse und spiegelt ihre Anforderungen zurück; der Vertriebler bringt die Produkte zum Kunden und spiegelt dessen Bedürfnisse wider. Wenn das gut funktioniert, stellt sich der Erfolg ein.

Das heisst aber auch, dass der menschliche Faktor nach wie vor entscheidend ist – trotz aller Technologie? Ist das heute noch zutreffend? In der Formel 1 und im Hightech-Business?

Ja, das ist meine Überzeugung. Und zwar in mehrfacher Hinsicht. Erstens wird Technik nach wie vor von Menschen bedient und Organisationen von Menschen geformt. Ich habe noch kein Unternehmen gesehen, das vollautomatisch funktioniert

und auch noch keinen selbstfahrenden Rennwagen. Und das wird es auch nicht geben. Das bedeutet, wie wir die technischen Möglichkeiten und unternehmerischen Optionen umsetzen, liegt an uns – und wird nicht von irgendeiner Maschine determiniert. Oerlikon selbst ist doch dafür das beste Beispiel. Die Substanz des Unternehmens war vorhanden. Sie wurde durch das neue Management wieder reaktiviert. Das zeigt, wie gross unsere Spielräume sind und welche Bedeutung die handelnden Personen haben.

Aber ist nicht – um in der sportlichen Metaphorik zu bleiben – der beste Fahrer aufgeschmissen, wenn er ein schlechtes Auto hat?

Eindeutig. Der Fahrer kann bis zu einer kritischen Grenze technische Nachteile wettmachen. Wenn der Abstand jedoch gross wird, dann ist auch er machtlos. Doch das stellt die zweite grundlegende Frage: Wie kommen wir zu Spitzentechnologien? Das beste Auto, die beste Technologie fällt ja nicht vom Himmel. Warum ist eine Firma wie Oerlikon technisch führend, warum schafft ein Rennstall die Weltmeisterschaft? Weil sie die kompetenteren Mitarbeitenden haben, effizienter organisiert sind, einen höheren Einsatz zeigen, mutiger sind, enger mit ihren Kunden verdrahtet sind und so weiter. Und das sind wieder menschliche Faktoren.

Welche Rolle spielen finanzielle Mittel?

Das Geld ist schon ein wichtiger Faktor. Aber nur bis zu einem gewissen Grad. Wer sich keinen Windkanal leisten kann, mit weniger Testläufen auskommen muss oder auf moderne Simulationstechniken verzichten muss, ist in seinen Möglichkeiten eingeschränkt. Allerdings kann man Kreativität, Leidenschaft oder Intuition nicht kaufen. Es gibt ja genügend Beispiele, wo viel Geld ohne jeden Erfolg verbrannt wurde und sich Newcomer mit geringen Budgets durchsetzen konnten.

Ihre wichtigste Erfahrung, um den Erfolg dauerhaft zu sichern?

Man muss die Siege feiern – darf aber selbst im Hochgefühl des Triumphs nie arrogant und selbstzufrieden werden. Sowohl im Sport als auch in der Geschäftswelt gehen Krisen meistens sehr erfolgreiche Phasen voraus. Die Akteure bilden sich dann irgendwann ein, es gäbe ein Abonnement auf den Auftrag oder auf die Medaille. Die Realität schlägt dann irgendwann erbarmungslos zurück. Selbstgefälligkeit ist das beste Rezept zum Absturz. Wer das vermeiden will, muss bereit sein, sich immer wieder in Frage zu stellen – wie ein Künstler, der vor der weissen Leinwand steht oder ein leeres Blatt Papier vor sich hat. Wir müssen immer wieder bereit sein, von vorne anzufangen. Und man darf nie aufhören, lernen zu wollen. Dann können Erfolgsstrahlen lange dauern.



Auch bei Oerlikon spürt man die Leidenschaft und den Willen zu gewinnen.