

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Das Jahr 2015, mein erstes als Verwaltungsratspräsident von Oerlikon, war herausfordernd, aber auch inspirierend. Vor dem Hintergrund einer unsicheren geopolitischen Lage und schwieriger Marktentwicklungen konnte Oerlikon ihre starke operative Ertragskraft¹ halten und ihre technologische Führungsposition stärken.

Ende 2014 waren die makroökonomischen Aussichten noch relativ optimistisch, denn es wurde erwartet, dass China sein Wachstumsniveau aufrechterhalten kann, dass Europa durch die Stimulierungsmassnahmen der Europäischen Zentralbank gestützt wird und dass die US-Wirtschaft ihren Erholungskurs fortsetzt. Die globalen Schwierigkeiten erwiesen sich 2015 jedoch als grösser und umfassender als gedacht. Die Konjunkturabschwächung und der geldpolitische Kurswechsel in China waren dabei die wichtigsten Faktoren. Sie hallten in ganz Asien und darüber hinaus nach. In Europa erholte sich die Wirtschaft langsamer als erwartet, und die Region war mit zahlreichen politischen Herausforderungen konfrontiert, während in den USA die Konjunkturerholung uneinheitlich ausfiel. Südamerika wiederum erlitt einen massiven Einbruch, der hauptsächlich auf die fallenden Rohstoffpreise zurückzuführen war. Besonders stark waren der Landwirtschafts-, der Automobil- und der Textilsektor betroffen. Zudem wirkte sich der anhaltende und starke Ölpreisrückgang massiv auf den Energiesektor und die Industrieunternehmen auf der ganzen Welt aus. Oerlikon beliefert Kunden in all diesen Märkten. Das schwierige Marktumfeld beeinträchtigte deren Investitionskapazität, was sich zwangsläufig auf unsere Performance auswirkte.

Diese kurzfristigen Entwicklungen sind jedoch zu relativieren. Makroökonomische Megatrends wie Bevölkerungswachstum, zunehmende Mobilität, steigender Energiebedarf und Urbanisierung werden die Nachfrage nach Technologien und Lösungen, wie wir sie anbieten, weiter antreiben. Märkte wie der Automobil-, Luftfahrt-, Energie-, Verfahrenstechnik- und Textilsektor werden weiter wachsen. Gleichzeitig müssen sie energieeffizienter werden, ein höheres Produktivitätsniveau erreichen, den Ressourcenverbrauch minimieren und ihre ökologische Nachhaltigkeit verbessern. Wir sehen eine Lösung für diese Herausforderungen in einer besseren Werkstoffverarbeitung, leichteren und stärkeren Materialien sowie Materialien mit neuen Eigenschaften. Um diese Chancen besser zu nutzen, haben wir eine neue Strategie definiert.

2014 wurde Brice Koch zum CEO ernannt. Seine Aufgabe war es, die Strategie von Oerlikon zu definieren und die Basis für die nächste Phase der Entwicklung des Konzerns zu schaffen. Um diesen Prozess zu unterstützen, wurden die Konzernleitung und der Verwaltungsrat erfolgreich mit Mitgliedern verstärkt, die umfassendes Markt- und Technologiewissen mitbringen.

Kurz nach der Wahl des neuen Verwaltungsrats schlossen wir die Überprüfung der Konzernstrategie ab. Das Ergebnis ist eine Schärfung der Strategie, indem wir den Schwerpunkt auf unsere Kernkompetenzen legen. Wir werden Oerlikon von einem Industriekonglomerat hin zu einem Unternehmen mit klar definiertem Fokus entwickeln und dabei auf unseren Stärken und den inno-



vativen Technologien auf den Gebieten Oberflächenlösungen, moderne Werkstoffe und Werkstoffverarbeitung aufbauen. Grundsätzlich möchten wir dort aktiv sein, wo wir die Nummer eins oder zwei auf dem Markt sind, und konkurrenzlose Technologien und Lösungen anbieten. Die Umgestaltung von Oerlikon begann 2012, als mit dem Segment Solar der erste bedeutende Bereich ausgegliedert wurde. Im Jahr 2015 haben wir diesen Prozess beschleunigt und den Verkauf des Segments Advanced Technologies abgeschlossen. Die im November angekündigte Ausgliederung des Segments Vacuum dürfte bis Mitte 2016 abgeschlossen sein. Gleichzeitig werden wir unsere solide Bilanz nutzen, um organisches und anorganisches Wachstum zu finanzieren.

Unsere neue Strategie fokussiert auf die Märkte in der Automobil-, Luftfahrt-, Energie- und Werkzeugindustrie. Um die Umsetzung dieser Strategie zu beschleunigen, benötigen wir einen erfahrenen Experten, der die Industriezweige und die Schlüsselmärkte kennt. Dr. Roland Fischer verfügt über umfangreiche Fachkenntnisse, beste Führungsqualitäten und Managementkompetenzen, um den Konzern in die nächste Phase seiner Entwicklung zu führen.

Die Übernahme von Metco im Jahr 2014 war insofern von besonderer Bedeutung, als wir nun gemeinsam mit Oerlikon Balzers ein umfassendes und vielfältiges Portfolio an innovativen Materialien, Ausrüstungen und Lösungen anbieten können. Zusammen mit unseren wertvollen Kompetenzen in der Anwendungstechnik und dem weltweit grössten Netzwerk von Beschichtungszentren bildet dies eine starke Grundlage für künftiges Wachstum. Wir entwickeln uns zu einem weltweit führenden Technologieunternehmen in den Bereichen Oberflächenlösungen und moderne Werkstoffe. Obwohl wir 2015 dank der Integration von Metco eine gute Performance erzielten und die hohe Profitabilität des Segments halten konnten, bleibt noch viel zu tun. Wir müssen auf unserer einzigartigen Marktposition in den Bereichen Oberflächentechnologien, moderne Werkstoffe, Maschinenbaukomponenten und Werkstoffverarbeitung aufbauen und das entsprechende Potenzial in Zukunft besser nutzen. Dazu müssen wir weiter in unsere bestehenden Märkte eindringen, neue Märkte erschliessen und Synergien innerhalb des Segments ausschöpfen, um die Profitabilität zu steigern.

¹ Normalisierte EBITDA-Marge von 16,9%: 2015 abzüglich Restrukturierungskosten; 2014 rückwirkend angepasst und normalisiert.

In einigen wichtigen Märkten wie dem Luftfahrt- und dem Automobilsektor verfügen wir bereits über eine starke Marktposition. Zudem entdecken immer mehr Branchen den Mehrwert und die Möglichkeiten von Oberflächentechnologien. Hersteller von medizintechnischen Geräten oder hochwertigen Konsumprodukten nutzen zunehmend Oberflächenlösungen und moderne Werkstoffe, um innovative neue Produkte zu entwickeln und ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen. Ein weiterer vielversprechender Bereich ist die metallbasierte additive Fertigung. Obwohl sich der Sektor in der Frühphase seines Marktzyklus befindet, wächst er im Bereich der Technologieentwicklung und Industrieanwendung rasant. Es gibt beträchtliche Möglichkeiten, Werkstoffe der nächsten Generation für den Einsatz in additiven Herstellungsverfahren zu entwickeln – und dabei neue und bessere Lösungen für Produkte anzubieten, die einer kundenspezifischen Anpassung bedürfen.

Das Segment Manmade Fibers leidet derzeit unter dem schwierigen Marktumfeld für Chemiefasern, das durch die Überinvestitionen und Überkapazitäten der letzten Jahre entstanden ist. Die langfristigen Voraussetzungen für den Chemiefasermarkt sind jedoch weiterhin intakt und werden durch eine nachhaltige strukturelle Nachfrageentwicklung gestützt. Der Bedarf an Kleidung wird dank der wachsenden Weltbevölkerung weiter steigen. Zusätzliche Geschäftschancen bieten neue Anwendungen wie Vliesstofftechnologien in der Wasser- und Luftfilterung. Auch energie- und ressourceneffizientere Produktionslösungen wie beispielsweise Recyclingtechnologien bieten Potenzial. Zudem macht der drohende Wassermangel die Produktion von Chemiefasern dank ihrer besseren Umweltbilanz attraktiver. Für die nächsten zwei Jahre rechnen wir jedoch weiterhin mit einem schwierigen Marktumfeld. Um das Segment zu stärken, haben wir Restrukturierungsmassnahmen eingeleitet, mit denen wir einerseits die Marktentwicklungen ausgleichen und uns andererseits so aufstellen, dass wir vom mittelfristigen Aufschwung profitieren können. Ausserdem verstärken wir unsere Bemühungen, das Geschäft in jüngeren Märkten wie Indien, Südostasien, Russland und Lateinamerika auszubauen. Mit Hilfe dieser Massnahmen können wir selbst bei geringerem Umsatz wieder zur Profitabilität zurückfinden. Wir gehen davon aus, dass sich die Fasermärkte ab 2018 wieder erholen werden.

Aufgrund der negativen wirtschaftlichen Entwicklung und der schwachen Rohstoffpreise erlitten 2015 fast alle Branchen, die das Segment Drive Systems bedient, erhebliche Rückschläge, darunter der Bau-, Landwirtschafts- und Bergbau- sowie der Öl- und Gassektor. Langfristig werden diese Märkte von den erwähnten makroökonomischen Megatrends profitieren, unter anderem von der konstanten und wachsenden Nachfrage nach Mobilität, Lebensmitteln und Energie. Allerdings haben die widrigen Marktbedingungen eine Goodwill-Wertminderung im Segment Drive Systems erforderlich gemacht. Um die Wettbewerbsfähigkeit des Segments zu erhöhen und den Marktschwankungen besser standhalten zu können, handeln wir und richten das Geschäft auf wichtige Produktgruppen für langfristige Wachstumsmärkte aus. Oerlikon ist der Forschung und Innovation verpflichtet: Die Entwicklung neuer Technologien ist ein Grundpfeiler unserer Kultur und unserer Strategie. Selbst in einem schwierigen Jahr wie 2015 konnten wir unsere Innovationsdynamik aufrechterhalten und rund 4 % unserer Umsätze in Forschung und Entwicklung investieren – im Wettbewerbsvergleich ist dies ein erheblicher Anteil. Innovation beschränkt sich nicht allein auf neue Technologien. Innovatives Denken kommt auch in der Produktion, in der Operational Excellence und bei Qualitäts- und Dienstleistungsprozessen zum Tragen. So wollen wir für unsere Kunden Mehrwert schaffen und unsere Präsenz in wichtigen Märkten ausbauen.

Unsere Innovationsleistungen und unsere Kundenorientierung werden durch unsere Programme zur kontinuierlichen Verbesserung der Operational Excellence und der Anpassungsfähigkeit unterstützt. Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage und Marktdynamik ist es uns gelungen, die Produktivität, Kosteneffizienz und Flexibilität unserer Prozesse zu steigern, unter anderem bei den Markteinführungsstrategien, der Forschung und Entwicklung, der Beschaffung sowie der Produktion. Unsere Massnahmen zur Optimierung der Operational Excellence und unsere Sparprogramme beginnen zu greifen. Wir werden den Konzern fitter machen und flexibler aufstellen, um auf Veränderungen und Chancen rasch reagieren zu können.

Die geopolitischen Unwägbarkeiten und das schwierige Marktumfeld wirkten sich auch auf die Aktienmärkte aus. Für Unternehmen, die in Schweizer Franken bilanzieren, stellte die Entscheidung der Schweizerischen Nationalbank, den festgesetzten Mindestkurs zum Euro aufzugeben, eine weitere ungünstige Entwicklung dar. Die Negativtrends erfassten auch den Aktienkurs von Oerlikon, der sich ungünstig entwickelte. Natürlich sind wir mit dieser Situation nicht zufrieden. Wir wissen jedoch auch, dass dies die derzeitige Realität ist, mit der die Branche und auch unsere Peers konfrontiert sind und die wir nicht beeinflussen können.

Ein Bereich, den wir hingegen beeinflussen können, sind unsere jährlichen Dividenden, mit denen wir unsere Aktionäre am Unternehmenswert beteiligen – dies hat für uns einen hohen Stellenwert. Daher werden wir unseren Aktionären an der Generalversammlung 2016 empfehlen, eine Dividende in Höhe des Vorjahres von CHF 0.30 pro Aktie zu genehmigen. Ich bedanke mich bei allen Mitarbeitenden von Oerlikon, bei meinen Kollegen im Verwaltungsrat und bei der Konzernleitung für die harte Arbeit und den Einsatz. Ausserdem bedanke ich mich bei unseren Kunden in der ganzen Welt, die unsere innovativen Technologien nutzen.

Ich möchte an dieser Stelle die Gelegenheit nutzen, um mich im Namen des Verwaltungsrats bei Brice Koch für seine wertvolle Mitarbeit und seine strategischen Entwicklungen zu bedanken. Ausserdem danke ich allen Mitarbeitenden von Oerlikon, meinen Kollegen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung für ihren Einsatz und ihr Engagement sowie unseren Kunden auf der ganzen Welt, die unsere innovativen Technologien verwenden.

Zu guter Letzt bedanke ich mich bei Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären, für Ihr Vertrauen in uns und in Oerlikon – auch in so herausfordernden Zeiten. Der Wechsel an der Konzernspitze ist ein Wechsel im besten Interesse von Oerlikon. Wir sind überzeugt, dass wir die geeignete Person für die Fortsetzung der Strategie für den Konzern haben – einen Konzern, der künftige Chancen effektiv nutzen kann. Durch den Weg, den wir eingeschlagen haben, können wir langfristig deutlichen Mehrwert für Sie und alle anderen Stakeholder schaffen.

1. März 2016

Freundliche Grüsse



Prof. Dr. Michael Süss
Präsident des Verwaltungsrats