

Brief des Verwaltungsratspräsidenten

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Es freut mich, Ihnen mitzuteilen, dass wir im Jahr 2016 trotz des schwierigen Marktumfelds ein starkes Fundament geschaffen haben, um die Zukunft von Oerlikon auf unserem erfolgreichen Geschäft mit modernen Werkstoffen und Oberflächentechnologien aufzubauen. Obschon Schlüsselmärkte wie China und Teile Europas hinter den Erwartungen zurückblieben und unerwartete makroökonomische Entwicklungen wie das Brexit-Votum Grossbritanniens oder die amerikanischen Präsidentschaftswahlen die Weltwirtschaft, die Finanzmärkte und unsere Endmärkte belasteten, konnten wir in allen Segmenten wichtige neue Projekte und Kunden hinzugewinnen. In einigen Bereichen haben wir unsere führende Position sogar gestärkt, und darüber hinaus haben wir gezielte Schritte unternommen, um unser Geschäft in weitere Wachstumsmärkte zu diversifizieren. Bei der Repositionierung und Restrukturierung des Segments Drive Systems sind wir gut vorangekommen, und auch das Segment Manmade Fibers haben wir gut durch die zyklisch bedingte Marktschwäche geführt.

Im März 2016 wurde Dr. Roland Fischer, ein erfahrener Manager mit umfangreichen Kenntnissen im Energiesektor sowie im Luft- und Raumfahrtgeschäft, zum CEO ernannt. Nach kurzer Einarbeitung hat er eine Reihe von Initiativen ins Leben gerufen, die darauf abzielen, unser Unternehmen noch kunden- und marktorientierter und vor allem effizienter zu machen. So wurden die Funktionen der Konzernzentrale und des Segments Surface Solutions zusammengefasst. Im Wissen, wie wichtig motivierte Mitarbeitende und qualifizierte Spezialisten und Teams sind, haben wir die Human-Resources-Abteilung verstärkt und neu strukturiert. Es ist unser Anspruch, künftig die besten Experten für Oerlikon zu gewinnen und zu halten. Anna Ryzhova wurde zum Chief Human Resources Officer und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Sie soll eine stärker wissensbasierte Kultur aufbauen, in der neue und unternehmerische Ideen entstehen und Entscheidungen rasch getroffen werden können.

Material und Oberflächen intelligent bearbeiten und entwickeln

Unsere Strategie ist auf moderne Werkstoffe und Oberflächentechnologien ausgerichtet, mit denen wir wichtige gesellschaftliche und industrielle Bedürfnisse bedienen. Wir bauen die Zukunft von Oerlikon auf unserer Fähigkeit auf, Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen, indem wir modernste Werkstoffwissenschaft mit funktionellen Oberflächentechnologien intelligent kombinieren. Unsere umfassenden Kompetenzen bei der Entwicklung und Bearbeitung von Werkstoffen und Oberflächen bilden die Grundlage dafür.

Mit der Übernahme von Metco im Jahr 2014 haben wir Oerlikon mit einem perfekten Partner ergänzt. Durch diese Akquisition wurden wir zu einem führenden Unternehmen im Bereich der Oberflächentechnologien – für uns ein wichtiger Schritt und ein wesentlicher Baustein unserer Strategie. Die kombinierten Marktstellungen und Kompetenzen von Oerlikon Balzers in der Dünnfilmbeschichtung und von Oerlikon Metco in Materialien, im Thermischen Spritzen und anderen Technologien verschaffen uns eine einzigartig starke Position.



Heute bietet Oerlikon ein umfassendes Portfolio an Beschichtungstechnologien, modernen Werkstoffen, Produktionsanlagen und Dienstleistungen an. Dieses stellen wir Kunden über ein globales Netzwerk von mehr als 145 Service- und Produktionszentren zur Verfügung. Dank Oerlikon Balzers sind wir unter den Marktführern im Bereich Beschichtungsservices und -anlagen und bedienen im Jahr 2016 über 30 000 Kunden im Automobilsektor und in der Industrieproduktion. Oerlikon Metco ist einer der grössten Anbieter von Werkstoffen und Anlagen für Thermisches Spritzen. Im Luftfahrtsektor und im Markt für Industriegasturbinen ist das Unternehmen mit seinen Beschichtungstechnologien, Dienstleistungen und Komponenten bestens aufgestellt.

Unsere Stärke liegt darin, dass wir nicht nur unsere Technologien, sondern auch die Kundenbedürfnisse und Märkte bestens verstehen und Lösungen entwickeln, die es unseren Kunden ermöglichen, leistungsfähigere und nachhaltigere Bauteile und Produkte zu fertigen. Oberflächentechnologien und moderne Werkstoffe gehören in vielen Industriebereichen und Anwendungen zu den Grundvoraussetzungen für Produktivitätsgewinne, Energieeffizienz und Leichtbaulösungen.

Vielversprechende Perspektiven

Die guten Ergebnisse des Segments Surface Solutions 2016 bestätigen den Wert dieses Geschäftsbereichs ebenso wie den Kurs von Oerlikon. So haben wir etwa im Werkzeuggeschäft besser als der Markt abgeschnitten und Marktanteile gewonnen. Es gibt aber immer noch Unternehmen, die unsere Technologien nicht nutzen. Entsprechend sehen wir viel Potenzial, die Verwendung unserer Beschichtungsdienstleistungen bei Präzisionsbauteilen, die in allen Industriesektoren zum Einsatz kommen, sowie bei Spezialanwendungen in der Luftfahrt, im Turbinenbau und in medizinischen Bereichen weiter auszubauen.

Wir haben im Lauf der Jahre gute Beziehungen zu vielen wichtigen Herstellern in der Luftfahrt-, Energie-, Automobil- und Werkzeugindustrie aufgebaut. Die Intensivierung unserer Kundenbeziehungen, insbesondere auch im Bereich Forschung und Entwicklung (FuE), bietet Potenzial für die Entwicklung von neuen Beschichtungstechnologien für Neuanwendungen oder mit

neuen Funktionen. Weitere Geschäftschancen sehen wir dort, wo wir unsere Kompetenzen und Technologien auf neue Sektoren und Bereiche transferieren können.

Ein vielversprechendes neues Geschäftsfeld, das es speziell hervorzuheben gilt, ist die additive Fertigung. Diese stellt heute einen wichtigen Wendepunkt in der Industrialisierung dar. Der Markt wächst rasant und wird über die nächsten fünf Jahre eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von rund 40% aufweisen. Dank additiver Fertigung lassen sich Industriebauteile in neuen Formen, mit neuen Werkstoffen und mit weniger Material entwickeln und fertigen. Additive Fertigung fördert auch die Wirtschaftlichkeit der Produktion, da die Kosten für Teile und Umrüstungen verringert werden, der Produktionsvorlauf kürzer wird und so die Wettbewerbsfähigkeit steigt. Dies ist insbesondere für Unternehmen in den Sektoren Werkzeugbau, Luftfahrt, Automobil und Medizin von Interesse, da es neue Möglichkeiten zur Produktivitätsverbesserung eröffnet. Unser Geschäftsmodell sieht vor, die additive Fertigung als Servicegeschäft für alle Industrieunternehmen anzubieten.

Im Jahr 2016 haben wir unsere ersten organischen und anorganischen Investitionen in diesem Bereich getätigt. Diese Investitionen sind zunächst mit Kosten verbunden. Für die Startphase und den Aufbau eines neuen Geschäftsbereichs sind sie jedoch unerlässlich, um mittelfristig Profit zu generieren. Der Markt für metallbasierte additive Fertigung dürfte bis zum Jahr 2021 einen Wert von rund CHF 2 Mrd. erreichen. Der Konzern plant, insgesamt rund CHF 300 Mio. in den Aufbau dieses Geschäfts zu investieren, mit dem Ziel, bis 2021 einen Umsatz von rund CHF 300 Mio. pro Jahr zu erzielen.

Marktführend auch in der Abschwungphase

In der Verarbeitung von Polymermaterialien verfügen wir über einzigartiges technologisches Know-how und eine starke Marktposition. Das Segment Manmade Fibers ist ein globaler Marktführer für Systeme, die für die Verarbeitung von Filamenten, Bulk Continuous Filament (BCF), Stapelfasern und Polymermaterialien eingesetzt werden. Als einziges Unternehmen besitzen wir das Know-how, um ein gesamtes Chemiefaser-Spinnsystem aus einer Hand anzubieten – von der Schmelze bis hin zum Garn, zur Faser und zum Vliesstoff. Mit unseren Anlagen können Kunden Betriebskosten, Energie und Platz sparen.

Obwohl der Markt für Filamentanlagen stark rückläufig war, verfügt das Segment über starke strukturelle Wachstumstreiber und attraktive Perspektiven. Unsere marktführenden Technologien bilden die Grundlage für fast alle Chemiefasertextilien, die für Wachstumsmärkte wie Kleidung, Energie, Nahrungsmittel, Funktionsbekleidung, Infrastruktur und Transport hergestellt werden. Die mit unseren Systemen gefertigten Garne und Fasern finden breite Anwendung – in Filtern, Autoreifen, Sicherheitsausrüstungen, Schutzkleidung und Förderbändern sowie in Geotextilien, Medizintextilien und vielem mehr.

Begünstigt durch umfangreiche Investitionen in Chemiefaseranlagen in China, erreichte das Segment zwischen 2012 und 2014 Umsatzspitzen von über CHF 1 Mrd. sowie eine hohe

Profitabilität und leistete einen wesentlichen Beitrag zum Konzernerfolg. Die hohen Investitionen führten zu Überkapazitäten, die im Jahr 2015 einen Marktabschwung auslösten. Dieser hat sich durch die Konjunkturverlangsamung in China zusätzlich verschärft. Als Konsequenz ging der Umsatz des Segments im Jahr 2016 um fast 40% zurück. Dank entschiedener Massnahmen zur Senkung der Gewinnschwelle ist es dem Segment 2016 gelungen, die operative Profitabilität zu halten und eine positive EBITDA-Marge zu erwirtschaften. Dies ist umso bemerkenswerter, als der Umsatz um 40% zurückging. Das darf als bemerkenswerte Leistung des Managements gewertet werden. Gleichzeitig investierte das Segment in den Erhalt seiner Innovationskraft und seiner Kompetenzen und ist damit gut aufgestellt, um vom kommenden Marktaufschwung zu profitieren.

Schwieriges Umfeld wird zum Innovationstreiber

China wird auch künftig der bedeutendste Markt des Segments Manmade Fibers bleiben, da die meisten grossen Kunden für Filamentanlagen dort ansässig sind. Gegen Ende des Jahres 2016 wurde spürbar, dass zurückgestellte Projekte allmählich wieder aktiviert werden. Dies lässt darauf schliessen, dass der Markt 2016 die Talsohle erreicht hat. Ein weiterer wichtiger Markt für Chemiefasern ist Indien. Im Jahr 2016 zeigte der indische Textilmarkt das Bestreben, den Exportanteil zu steigern. Dabei setzte man auf hochwertigere Anlagen. Entsprechend sahen wir 2016 eine erste Investitionsrunde und konnten uns rund 80% aller Aufträge für Filamentspinnanlagen sichern. Trotz dieser positiven Zeichen bleibt der Gesamtmarkt für Filamentanlagen vorläufig schwierig: Die Projekte sind begrenzt, und der Preiswettbewerb ist intensiv. Dies wird sich 2017 auf die Profitabilität des Segments auswirken. Die Margen dürften sich erst mittelfristig spürbar verbessern.

Wir werden die allmähliche Erholung in Asien nutzen, um unseren Marktanteil zu steigern, unsere bestehende Kundenbasis zu vergrössern, uns für mögliche Folgeprojekte zu positionieren und den Anteil des wiederkehrenden Servicegeschäfts, der aus den installierten Systemen generiert wird, auszubauen. Parallel dazu treiben wir die Diversifikation voran und verstärken unsere Geschäfte ausserhalb des von China dominierten Markts für Filamentanlagen. Zusätzliche Geschäftschancen sehen wir etwa in speziellen Industrieanwendungen wie Fasern zur Verstärkung von Beton, Bau- oder Kunststoffen, die in der Bauindustrie sowie in den Sektoren Automobil, Raumfahrt, und Schifffbau eingesetzt werden.

Gute Fortschritte bei der Neuausrichtung des Antriebsgeschäfts

Das Segment Drive Systems war in den meisten seiner Endmärkte weiterhin schwierigen Marktbedingungen ausgesetzt. Die Investitionstätigkeit in den Sektoren Landwirtschaft, Bau und Transport sowie im Öl- und Gassektor war verhalten. Dennoch gab es erste Anzeichen dafür, dass die Talsohle im Öl- und Gassektor erreicht wurde und mit einer allmählichen Erholung zu rechnen ist. Trotz des schwierigen Marktumfelds gewann das Segment neue Projekte und Kunden hinzu und kam auch bei der Neuausrichtung und Restrukturierung gut voran.

Wir haben nicht nur die Kosten gesenkt, sondern auch Initiativen zur Steigerung der Produktivität vorangetrieben, darunter die Einführung einheitlicher Qualitätsprüfungssysteme, die Standardisierung von Schlüsselprozessen und die Verbesserung technologischer Kompetenzen. Die Wirkung ist deutlich sichtbar, weshalb wir die Massnahmen im laufenden Jahr fortführen und so zu einer Verbesserung von Profitabilität und Geschäftsaussichten beitragen. Wir werden uns weiter bemühen, für das Segment ein stabiles Fundament zu schaffen, damit es für die Nutzung künftiger Geschäftschancen gut positioniert ist.

Dank der operativen Massnahmen haben sich die Perspektiven des Segments Drive Systems bereits verbessert. Gestützt auf unsere Position unter den Marktführern und unsere Kernkompetenzen haben wir erfolgreich in angrenzende Märkte expandiert. Dazu gehören die Märkte für Nutzfahrzeuge und Anwendungen für den Massenmarkt im Automobilssektor, in denen wir bereits 2016 erste Geschäfte abschliessen konnten.

Durch unsere Kompetenz in der Fertigung von Hochleistungsgetrieben und Kegelradgetriebebesätzen für Kraftübertragungseinheiten (PTU) und Differenziale konnten wir unsere Produktapplikationen auf Nutzfahrzeuge und insbesondere auf Elektrofahrzeuge ausweiten. Zu den jüngsten Innovationen gehören Planetengetriebe mit integrierten Bremsen und Hydraulikmotoren sowie Widerstandsbremsen. Solche integrierten Systeme sind kompakter und leichter und bieten gleichzeitig gesteigerte Leistung, bessere Funktionen und höhere Sicherheit. Die jüngste Entwicklung, eine Elektroantriebslösung für kompakte Baumaschinen, verfügt über einen integrierten Elektromotor, der um bis zu 70 % kleiner und leichter und dabei 20 % effizienter als herkömmliche Lösungen ist.

Auch im Bereich der Hybrid- und Elektrofahrzeuge hat das Segment Drive Systems seine Innovationskraft unter Beweis gestellt. Für Hybridanwendungen haben wir ein Konzept entwickelt, das sowohl auf Sportwagen als auch auf kompakte, in hohen Stückzahlen hergestellte Serienfahrzeuge mit Frontantrieb anwendbar ist. Es vereint Effizienz und tiefe Kosten einer Handschaltung mit dem geschmeidigen Fahrerlebnis eines Automatikgetriebes und reduziert den Treibstoffverbrauch um bis zu 20 %. Zudem sind wir 2016 Partnerschaften mit Herstellern von Elektromotoren eingegangen, um elektrische Antriebslösungen für On- und Off-Highway-Anwendungen anzubieten.

Ein vorsichtig optimistischer Blick nach vorn

Da sich an den wirtschaftlichen und politischen Unsicherheiten sowie an den zunehmend kürzeren Zyklen und der allgemeinen Volatilität der Märkte voraussichtlich wenig ändern wird, wird die Fähigkeit zur raschen Anpassung an sich wandelnde Bedingungen für die nächsten Jahre erfolgsentscheidend sein. Zu den Einflussfaktoren dieses Wandels zählt die zunehmende Nachfrage nach Energie, Mobilität und Infrastruktur, was Industrieunternehmen dazu zwingt, ihre Energieeffizienz zu erhöhen, ihre Ressourcen schonender einzusetzen und ihre ökologische Nachhaltigkeit zu verbessern.

Der durch die Digitalisierung ausgelöste Technologiewandel gilt heute als Katalysator für langfristiges Wachstum. Daher ist die

erfolgreiche Digitalisierung unseres Geschäfts eine Grundvoraussetzung für unsere künftige Wettbewerbsfähigkeit. Die Transformation unseres Unternehmens hat bereits begonnen. In den kommenden Jahren wird dies unsere grösste Herausforderung darstellen, da innovative Produktions- und Servicelösungen sowie verbesserte Produktivität ohne digital entwickelte, verwaltete und kontrollierte Prozesse undenkbar sein werden. Durch eine Digitalisierungsinitiative mit entsprechenden Investitionen und Ressourcen werden wir sicherstellen, dass Oerlikon in einer Zeit des fundamentalen industriellen Wandels auch weiterhin zu den Technologieführern der Welt zählt.

In diesem Zusammenhang werden wir unsere Innovationskultur weiter stärken. Dies soll die Entwicklung neuer Ideen und die Lancierung innovativer Produkte sicherstellen. Wir sind heute gut aufgestellt und verfügen über eine starke Bilanz, um sowohl organisch als auch anorganisch in die Transformation zu investieren. Jeder Schritt, mit dem wir unsere Strategie umsetzen, macht das enorme Potenzial klarer erkennbar und bringt uns näher an unser Ziel, ein führendes Unternehmen für moderne Werkstoffe und Oberflächenlösungen zu werden. Das Ergebnis wird ein profitables, attraktives und nachhaltiges Unternehmen sein, mit einem konkurrenzfähigen Geschäftsmodell, das sich klar von anderen unterscheidet.

2016 entwickelte sich unser Aktienkurs positiv und übertraf die Börsenindizes der Schweiz und der Industrie. Das Ziel unserer neuen Strategie ist, neben dem langfristigen Mehrwert für unsere Aktionärinnen und Aktionäre auch eine nachhaltige Dividendenpolitik zu etablieren. In Anbetracht der starken Bilanz und der Entwicklung unseres Unternehmens wird der Verwaltungsrat an der kommenden Generalversammlung (GV) wie im Vorjahr eine Dividendenausschüttung von CHF 0.30 pro Aktie beantragen.

Fortschritt ist nur durch harte Arbeit und engagierte Mitarbeitende möglich. An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Mitarbeitenden von Oerlikon, beim Management und bei meinen Kollegen im Verwaltungsrat für ihre wertvolle Unterstützung, ihre harte Arbeit und ihren Einsatz bedanken. Ich danke auch Hans Ziegler, der 2016 aus dem Verwaltungsrat zurücktrat, für seinen Beitrag in den vergangenen Jahren. Ebenso gilt mein Dank all unseren Kunden, die auf unsere Technologien vertrauen.

Und nicht zuletzt danke ich Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären dafür, dass Sie weiterhin Ihr Vertrauen in Oerlikon setzen und uns bei der Umsetzung unserer Strategie unterstützen. Mit dieser Strategie werden wir sicherstellen, dass das Unternehmen sein Potenzial vollumfänglich nutzt.

28. Februar 2017

Beste Grüsse



Prof. Dr. Michael Süss
Präsident des Verwaltungsrats