

Der Oerlikon Konzern

Oerlikon ist ein führender Technologiekonzern, dessen Kerngeschäft in innovativen Produktionssystemen und Komponenten sowie in Dienstleistungen für Anwendungen in den Märkten Mobilität, Energie, Lebensmittel, Infrastruktur, Funktionsbekleidung und Elektronik liegt.

Strategische Transformation des Konzernportfolios

Im Jahr 2014 fuhr der Konzern mit der Umsetzung seiner strategischen Agenda fort und vollzog den zehnten sowie den elften Schritt zur Portfolio-Optimierung. Mit klaren Zielen für die Erreichung höherer und stabilerer Gewinne, Geldflüsse und Mehrwerte optimiert Oerlikon sein Portfolio seit 2010 durch organisches Wachstum, Akquisitionen und Verkäufe.

Systematisch bewertet Oerlikon bestehende Geschäftsbereiche. Dabei werden neue Geschäftsfelder bestimmt und die Chancen wahrgenommen, die sich durch globale Megatrends und Wachstumsmärkte ergeben. Ein wichtiges Ziel besteht darin, auf den Märkten, in denen der Konzern bereits Marktführer ist, die Best-in-Class-Position zu halten und auf anderen Märkten die Nummer eins oder zwei zu werden.

Die elf Schritte bestehen aus kleineren Verkäufen von nicht operativen Aktien und Minderheitsbeteiligungen sowie aus grösseren Transaktionen wie dem Verkauf des Solargeschäfts und dem Austritt aus dem Geschäft mit Naturfasern. Die jüngste Transaktion war der angekündigte Verkauf des Segments Advanced Technologies im Dezember 2014.

Im Zuge der strategischen Neuausrichtung investierte Oerlikon zur Stärkung der Technologie- und Marktposition innerhalb und entlang der Wertschöpfungskette auch in Wachstumsgeschäfte. Mit der Akquisition von Hartec expandierte das Segment Surface Solutions mit seinem Technologieangebot in umweltfreundliche, dekorativ-funktionale Beschichtungen von Kunststoffen, die erfolgreich unter dem Namen ePD™ (embedded PVD for Design Parts) lanciert wurden. Mit der Akquisition des

Nachschleifkonzepts «rox» erweiterte das Segment Surface Solutions sein Dienstleistungsangebot für den Werkzeugmarkt. Die entsprechenden Dienstleistungen führte Oerlikon rasch ein, um der wachsenden Nachfrage vonseiten der Automobil- und Werkzeugindustrie gerecht zu werden. Ende 2014 wurden die Dienstleistungen in insgesamt 15 Beschichtungszentren in zehn Ländern angeboten.

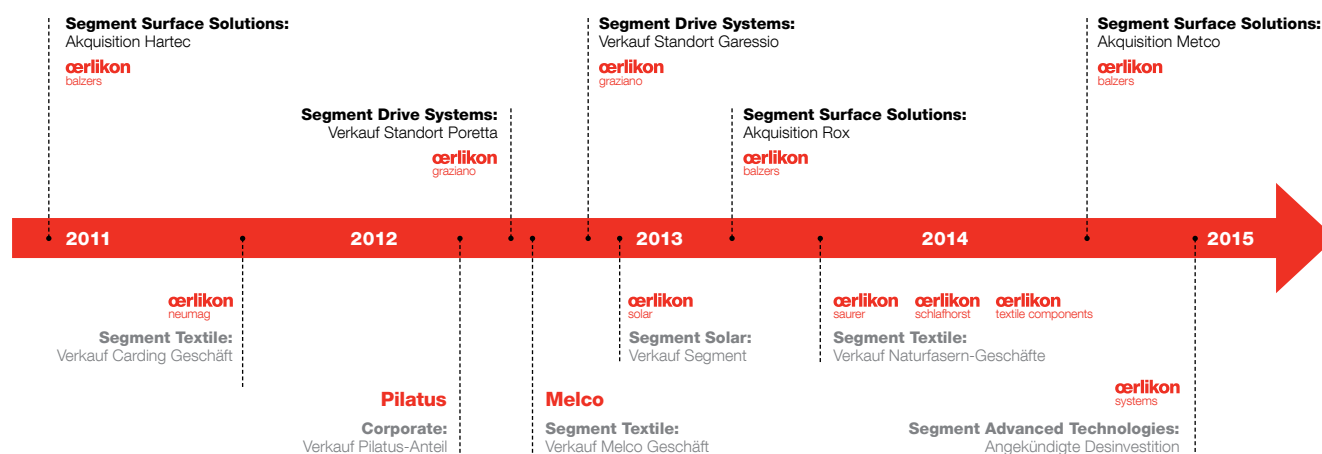
Der Kauf von Metco im Jahr 2014 stärkte die globale Technologieführerschaft des Segments Surface Solutions in erheblichem Masse. Das Segment erlangte dadurch ergänzende, angrenzende Depositionstechnologien und erhielt Zugang zu weiteren attraktiven, adressierbaren Wachstumsmärkten.

Die in den letzten fünf Jahren im Zuge der Neuausrichtung des Portfolios vorgenommenen Änderungen haben die Spitzenpositionen, die Oerlikon auf den Märkten einnimmt, sowie die nachhaltige Leistungsfähigkeit des Konzerns stetig verstärkt. Die EBITDA-Marge konnte verbessert werden und stieg von 8% im Jahr 2010 auf 16,3% im Jahr 2014. Auch der Umsatzanteil des Service- und Ersatzteilgeschäfts verbesserte sich deutlich von 21,8% im Jahr 2010 auf 28,5% im Jahr 2014.

Oerlikon wird auch in Zukunft ein ausgeglicheneres und robusteres Portfolio anstreben und damit den Wert für die Kunden sowie für die Aktionärinnen und Aktionäre verbessern. Dabei wird der Konzern nach den folgenden Prinzipien vorgehen:

- Fortgesetzte strategische Ausbalancierung des Portfolios hinsichtlich Endmärkten und -regionen
- Verbesserung der Widerstandskraft des Geschäfts
- Weitere Stärkung der Best-in-Class-Segmente
- Erlangung einer Best-in-Class-Position in den anderen Segmenten
- Durchdringung von verwandten Märkten und Technologien
- Ständige Erweiterung und Stärkung der Kernkompetenzen
- Disziplinierte Nutzung der finanziellen Ressourcen

Elf erfolgreiche strategische Portfolio-Optimierungen seit 2010



Konzernstruktur

Das Geschäft des Oerlikon Konzerns ist in vier Segmente gegliedert: Surface Solutions, Manmade Fibers, Drive Systems und Vacuum. Jedes Segment ist auf dem entsprechenden Markt ein Technologieführer. Die Segmente laufen unter ihren eigenen, gut etablierten Markennamen und verfolgen ihre eigenen, marktspezifischen Strategien.

Oerlikon ist in allen Regionen der Welt tätig und erfreut sich dabei einer guten Einbettung in Wachstumsmärkten. Mit mehr als 200 Standorten in 36 Ländern verfügt Oerlikon auch über eine langjährige Präsenz in Asien, insbesondere in den aufstrebenden Märkten Chinas und Indiens, sowie über ein starkes Fundament in Europa. Zudem bedient der Konzern die wichtigsten Wachstumsmärkte in Amerika.

Nachhaltigkeit und Konzernentwicklung

Nachhaltigkeit bedeutet für Oerlikon, die Zukunftsfähigkeit des Konzerns zu stärken, künftige Geschäftschancen zu nutzen, Herausforderungen zu meistern sowie die langfristige Wirtschaftlichkeit und Profitabilität zu sichern.

Hauptziel ist die Erhaltung des nachhaltig profitablen Wachstums und die Erschaffung von Mehrwert für alle Stakeholder. Umgesetzt wird Nachhaltigkeit in den Bereichen Kundenservice, Personalpolitik, Gesundheit und Sicherheit, FuE und Innovation, Operational Excellence, Supply Chain Management, Umweltschutz, Risikomanagement und Compliance (Einhaltung rechtlicher, regulatorischer, ethischer und interner Vorschriften).

Basis für die nachhaltige Ausrichtung des Konzerns ist der Code of Conduct, der den ethisch-rechtlichen Rahmen für die Geschäftstätigkeit definiert.

Kundenservice

Das umfassende Verständnis für die Produktionsprozesse und -systeme der Kunden sowie die Fähigkeit, ihre Bedürfnisse zu antizipieren, gehören zu den Kernkompetenzen von Oerlikon.

Die Fertigungsumgebung der Oerlikon Kunden besteht meist aus komplexen Anlagen, die nahtlos zusammenwirken müssen. Solche Anlagen erfordern hohe Investitionen. Oft ziehen die Kunden Oerlikon bereits während der Planung einer Fertigungsstätte bei. So ist sichergestellt, dass die Komponenten und Prozesse eng auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind und die Oerlikon Technologien problemlos in die Fertigungsprozesse der Kunden integriert werden können.

Viele technologische Lösungen von Oerlikon sind in enger Partnerschaft mit Forschungsinstituten entstanden. Stetig an Bedeutung gewinnen für Oerlikon zudem kundenspezifische Angebote wie gemeinsame Forschungsprojekte, umfassende Dienstleistung und Support oder Garantieleistungen. Zudem suchen die Kunden vermehrt auch den Zugang zur laufenden Entwicklung bei Oerlikon und zu neuen Produktgenerationen.

Mit Blick auf eine grösstmögliche Kundennähe und Best-in-Class Service, investiert Oerlikon laufend in den Ausbau seiner globalen Präsenz und seines Servicenetzwerks. Im Jahr 2014 kamen über 50 neue Standorte zum bereits dichten Netzwerk hinzu. Oerlikon ist in nahezu allen bedeutenden Märkten der Welt mit eigenen Gesellschaften vertreten und folgt dabei dem Grundsatz «In the market for the market». Oerlikon steigerte im Jahr 2014 den Umsatz aus dem Servicegeschäft im Vergleich zum Vorjahr um 34,3 % auf CHF 917 Mio.

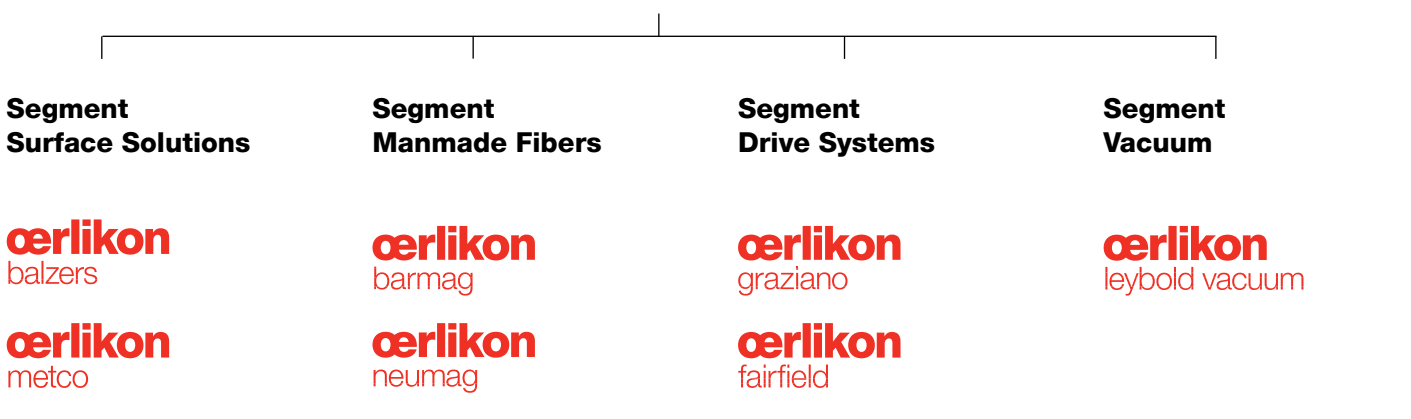
Mitarbeitende

Oerlikon verfügt über eine Unternehmenskultur, die das Verantwortungsgefühl und die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden fördert. Sie stützt sich auf die Kernwerte des Konzerns: Integrität, Teamgeist, Bestleistung und Innovation. Oerlikon will für seine Mitarbeitenden der bevorzugte Arbeitgeber sein. Über wettbewerbsfähige Vergütungen und eine zeitgemässe Personalpolitik hinaus verfügt der Konzern über verschiedene Programme zur Personalentwicklung:

- Management Development: Oerlikon verfügt über eine interne Führungsakademie mit einem umfassenden Schulungs-

Konzernstruktur

oerlikon



angebot, das sowohl alle Führungsebenen als auch alle funktionalen Kompetenzen abdeckt.

- **Talent Management:** Das konzernweite Talent Management definiert die Massnahmen und Instrumente zur beruflichen und persönlichen Entwicklung der Mitarbeitenden. Um neue Talente für Oerlikon zu gewinnen, bietet der Konzern spezifische Programme für Absolventen von Universitäten und technischen Hochschulen an.
- **Berufslehre:** Derzeit absolvieren über 700 junge Menschen ihre Lehre bei Oerlikon. Der überwiegende Teil von ihnen wird auch nach dem Abschluss im Unternehmen bleiben.
- **Diversity (Mitarbeitervielfalt):** In Märkten wie China und Indien beschäftigt Oerlikon mehrheitlich einheimische Führungskräfte. Abbild der gelebten Diversity-Kultur von Oerlikon ist die Zusammensetzung der oberen Führungsebene – die sogenannten Global Leaders –, die aus über 90 Mitgliedern aus 13 Ländern besteht.

Health & Safety

Arbeitsicherheit und Gesundheitsmanagement (Health & Safety) sind wichtige Elemente der nachhaltigen Strategie von Oerlikon und integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse. Der Konzern entwickelt und überwacht die Health & Safety-Richtlinien, die dezentral in den Segmenten und an den Standorten angewandt werden.

Eine Schlüsselrolle spielt dabei die Initiative «Visual Safety Leadership» mit einer Reihe konkreter Massnahmen, um die Unfallzahlen weiter zu senken und die Gesundheit der Mitarbeitenden zu schützen. Ziel ist die Vision «Zero Harm to People» («Keine Gefährdungen für Menschen»). Die massgebende Kennzahl für die Messung der Fortschritte ist die LTA (Lost Time Accidents). Ausgehend vom Basisjahr 2012, in dem der Durchschnittswert im Konzern noch bei 1,76 lag, wurde 2013 eine Senkung auf 1,28 oder um 27 % erzielt. Für 2014 wurde ein weiterer Rückgang um 30 % gegenüber dem Zielwert für 2013 angestrebt. Diese Zielsetzung wurde mit einem LTA-Wert von 0,75 per Ende 2014 deutlich übertroffen. Das ist eine beachtliche Leistung, allerdings ausgehend von einem bescheidenen Niveau. Zudem stellt die Senkung der LTE einen fortlaufenden Prozess dar.

Ermöglicht wurde diese Verbesserung durch eine Reihe von Massnahmen:

- Rund 2000 Führungskräfte des Konzerns nahmen 2014 an ein- bis zweitägigen Health & Safety-Schulungen teil.
- Es wurde ein Handbuch für Gesundheit und Sicherheit (Health & Safety Handbook) geschaffen, welches das sichere und systematische Arbeiten fördert. Zudem wurde die Kommunikation der Richtlinie zu Gesundheit und Arbeitssicherheit von Oerlikon weitergeführt.
- Es wurde eine konzernweite elektronische Plattform für «learn&share» geschaffen, auf der Mitarbeitende ihr Wissen zum Thema Health & Safety erweitern und Erfahrungen austauschen können.
- Die Segmente Surface Solutions, Manmade Fibers sowie Drive Systems führten Health & Safety-Tage für Mitarbeitende und ihre Familien durch.
- An mehreren Oerlikon Standorten fanden periodische Sicherheitsprüfungen statt.

FuE und Innovation

FuE und Innovation bilden das Fundament von Oerlikon und eine der Stärken des Konzerns. Eine hohe Innovationsfähigkeit schafft die Voraussetzungen, damit der Konzern über langfristig wettbewerbsfähige Technologien verfügt und mit jedem seiner Geschäftssegmente zu den Markt- und Technologieführern gehört.

Oerlikon verfügt heute über eigene wertsteigernde Technologien für Oberflächenbeschichtung, für die Herstellung von künstlichen Chemiefasern und Polykondensationsanlagen, für Antriebs- und Getriebeleistungen für Fahrzeuge und Maschinen sowie für Vakuumpumpen und -komponenten.

Viele der Herausforderungen, die aus den globalen Megatrends resultieren, lassen sich durch Innovation bewältigen: Die Effizienz der Mobilität zu steigern, die Leistungsfähigkeit und Funktionalität von Gütern und Anlagen zu verbessern, Energie effizient zu nutzen sowie einen Beitrag zur ökologischen Nachhaltigkeit zu leisten, wird auch weiterhin die Stossrichtung der Oerlikon Technologien sein. Darüber hinaus schafft Oerlikon auch durch die Innovation von Prozessen und Dienstleistungen Mehrwert für ihre Kunden. Durch ihre leistungsfähigen Produkte, die Engineering-Expertise sowie die qualitativ hochwertigen Dienstleistungen eröffnet Oerlikon den Kunden Kosteneinsparungen und Effizienzgewinne und sichert damit seinen geschäftlichen Erfolg.

Oerlikon hat im Geschäftsjahr 2014 erneut rund 4 % des Konzernumsatzes in FuE investiert. Die Investitionen von CHF 121 Mio. entsprechen einem Zuwachs um 19,8 % im Vergleich zum Vorjahr. Über 1 300 Ingenieure und Wissenschaftler sind weltweit für den Konzern tätig. Im Rahmen der FuE-Aktivitäten registriert Oerlikon Patente und Eigenmarken, um ihr geistiges Eigentum zu schützen. 2014 wurden 108 Patente für Neuerfindungen registriert und weltweit insgesamt 5 921 Anträge eingereicht.

Umweltschutz

Zusätzlich zu den umweltschonenden Technologien, die Oerlikon seinen Kunden bietet, treibt der Konzern auch intern das nachhaltige Denken und die Einführung ressourcenschonender Verfahren voran. 2014 wurden unter anderem die folgenden Massnahmen umgesetzt:

- Das Segment Surface Solutions stellte die elektrochemischen Bohrprozesse auf ein umweltfreundliches Reinigungsverfahren um. Das neue Verfahren senkt die Menge des verunreinigten Wassers um 75 % und den gesamten Wasserverbrauch um rund 1 000 m³ pro Jahr.
- Das Segment Manmade Fibers hat im Geschäftsjahr 2014 die deutschen Produktionsstandorte Remscheid und Neumünster nach ISO 50001 im Bereich Energiemanagement zertifiziert.
- Das Segment Drive Systems hat die neue Produktionsstätte in Indien konsequent auf Nachhaltigkeit und Energieeffizienz ausgerichtet. Das Gebäude verbraucht rund 30 % weniger Energie als vergleichbare Produktionsstätten, und es verfügt über einen geschlossenen Wasserkreislauf, in dem Regenwasser gesammelt und Abwasser wiederaufbereitet wird.

Operational Excellence

Die Oerlikon Operational Excellence (OOE) ist ein konzernweites Programm zur Optimierung der betrieblichen Effektivität und Effizienz. Es zielt darauf ab, Methoden und Prozesse zu harmonisieren und einen Best-in-Class-Ansatz im gesamten Konzern sicherzustellen. Zudem dient es der erfolgreichen Integration von akquirierten Geschäftseinheiten.

Die OOE ermittelt die betriebliche Effektivität und die unternehmerische Leistungsfähigkeit auf Umsatz- und Ergebnisebene mit Hilfe verschiedener Leistungskennzahlen (Key Performance Indicators, KPIs) und vergleicht sie mit anderen führenden Unternehmen. Für dieses Benchmarking hat Oerlikon sowohl auf Konzern- als auch auf Segmentstufe Peer-Gruppen ermittelt (vgl. Tabelle). Dieser Benchmarking-Prozess unterstützt das Betriebsmanagement des Konzerns und ist ausschlaggebend für Leistungsprämien auf der Führungsebene. Ausser auf das operative Geschäft konzentriert sich das OOE-Programm von Oerlikon auch auf die Bereiche Gesundheit und Arbeitssicherheit, Beschaffung, FuE, IT und Immobilien.

Im Geschäftsjahr 2014 wurde das OOE-Programm in drei Segmenten und zehn wichtigen Standorten des Konzerns in vier Ländern implementiert. Es wurden relevante KPIs definiert, an denen die Fortschritte künftig gemessen werden. Das Programm wird unterstützt durch die interne OOE-Academy, welche die Methodologie und die Messgrössen der Operational Excellence vermittelt.

Supply Chain Management

Die Optimierung der Supply Chain schafft die Voraussetzungen, damit Oerlikon von einer höheren betrieblichen Effizienz, einer besseren Verfügbarkeit von Ressourcen sowie von Kosteneinsparungen profitieren kann. Schlüsselemente des Oerlikon Programms zur Harmonisierung der Beschaffung sind enge Partnerschaften mit strategisch ausgewählten Lieferanten, das Pooling des Einkaufs, der Aufbau von Wissensnetzwerken, der Einsatz modernster Beschaffungsinstrumente sowie die Straffung von Prozessen. Das Programm wird zentral koordiniert und konzernweit implementiert – über Segmente, Funktionen und Regionen hinweg mit klaren strategischen und finanziellen Vorgaben. Zudem legt Oerlikon Wert darauf, dass die Zulieferer

bezüglich Qualität und Nachhaltigkeit hohe Standards erfüllen. Im Geschäftsjahr 2014 wurden unter anderem folgende Massnahmen umgesetzt:

- Das weltweite Warengruppenmanagement (Global Category Management) wurde reorganisiert, um es effizienter zu machen. Jeder Category Manager ist jeweils für eine bestimmte Warengruppe innerhalb eines Segments und über mehrere Segmente hinweg verantwortlich. Dies erlaubt eine enge Koordination der Beschaffung mit den unternehmensinternen Prozessen und damit erhebliche Effizienzgewinne.
- Im Rahmen des Ausbildungsprogramms Supply Chain Academy wurden rund 150 Einkäufer aus allen Segmenten und Regionen geschult.
- Standardisierte Prozesse und Systeme wurden definiert und eingeführt, so beispielsweise das «STEP Project Management Tool» für die Implementierung und das Reporting von Kostensparmassnahmen.

Risikomanagement

Oerlikon verfügt über einen umfassenden Risikomanagement-Ansatz, der sämtliche Unternehmensrisiken konzernweit identifiziert, bewertet und kontrolliert. Sämtliche Organisationseinheiten mit ihren Geschäftsprozessen und Projekten werden über das gesamte Spektrum an Markt-, Kredit- und operativen Risiken bewertet. Das Risikomanagement-System ist führungsmässig und organisatorisch im gesamten Unternehmen integriert. Weitere Informationen zum Risikomanagement finden sich auf den Seiten 58 und 59.

Compliance

Die Compliance des Oerlikon Konzerns stellt sicher, dass die Geschäftspraktiken weltweit im Einklang stehen mit dem Code of Conduct und den daraus abgeleiteten internen Vorschriften sowie mit gesetzlichen und regulatorischen Bestimmungen. Die Verantwortung für die Compliance liegt auf Konzernstufe. Es werden Standards und präventive Massnahmen festgelegt sowie Schulungen, Informationen und Beratungen angeboten. Als an der SIX Swiss Exchange kotierte Aktiengesellschaft erfüllt Oerlikon sämtliche gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen, die an ein börsenkotiertes Unternehmen gestellt werden. Weitere Informationen zur Compliance finden sich auf Seite 59.

Peer-Gruppen für Benchmarking

Schweizer Industriegruppe	Industriegruppe	Segment Surface Solutions	Segment Manmade Fibers ¹	Segment Drive Systems	Segment Vacuum
ABB	GEA	Bodycote	Andritz	American Axle	Atlas Copco
Georg Fischer	General Electric	Kennametal	Dürr	Bharat Gears	Gorman Rupp ²
Sulzer	Siemens	Praxair	Heidelberger Druckmaschinen	BorgWarner	Inficon
	Sumitomo	Sandvik	Schweiter Technologies	Brembo	Ingersoll Rand
	ThyssenKrupp			Carraro	Pfeiffer Vacuum
				Dana	

¹ Neu definiert nach dem Verkauf der Naturfaserbetriebe. Naturfaserbetriebe (Jingwei, Lakshmi und Rieter Textile) wurden durch Unternehmen aus der Maschinenbaubranche (Andritz, Dürr und Heidelberger Druckmaschinen) ersetzt.

² Gorman Rupp ersetzte Gardner Denver nach deren Dekotierung.