



Generalversammlung Oerlikon 2018

**Rede des Verwaltungsratspräsidenten,  
Prof. Dr. Michael Süss –  
Die Zukunft umsichtig gestalten**

45. Generalversammlung der  
**OC Oerlikon Corporation AG, Pfäffikon**  
Dienstag, 10. April 2018  
KKL, Luzern

– Es gilt das gesprochene Wort –



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrte ehemalige und aktive Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter  
unseres Hauses,  
liebe Lernende,  
liebe Kolleginnen und Kollegen der Konzernleitung

Ich freue mich sehr, Sie alle hier in Luzern zur diesjährigen  
Generalversammlung herzlich begrüßen zu dürfen.

Wie schön, wenn man eine Rede auch gleich mit einer positiven Nachricht  
eröffnen kann. Ich bin sehr stolz darauf, Ihnen mitteilen zu können, dass  
das Geschäftsjahr 2017 zu den erfolgreichsten der  
Unternehmensgeschichte zählt. Es war das wachstumsstärkste Jahr seit  
2010, weshalb wir zum vierten Mal seit 2011 die Dividende anheben  
konnten.

Dank einer umsichtigen Strategie hat Oerlikon heute eine sehr gesunde  
Geschäftsbasis. Alle Geschäftsfelder haben zudem von einem  
andauernden Wirtschaftsaufschwung in unseren wichtigsten Regionen  
profitiert. Dadurch war es uns möglich, sowohl den Bestellungseingang  
als auch den Umsatz zu steigern und überdies den Profit aus dem  
operativen Geschäft zu erhöhen.

Mit diesen guten Voraussetzungen entwickeln wir einerseits das  
bestehende Geschäft solide weiter und haben andererseits auch die  
finanzielle Stärke, in neue, erfolgsversprechende Geschäftsfelder zu  
expandieren.

Aufgrund unserer soliden Leistungen waren wir in der Lage, im  
abgelaufenen Jahr gleich zweimal unsere Prognose zu erhöhen, was mit  
einer positiven Aktienkursentwicklung belohnt wurde. Darauf bin ich sehr  
stolz, denn das können nicht viele unserer Wettbewerber von sich  
behaupten.

\*\*\*

Bevor ich, meine Damen und Herren, zu den wichtigsten Hebeln für das  
zukünftige Wachstum von Oerlikon komme: Erlauben Sie mir einen kurzen



Rückblick auf die abgelaufenen 12 Monate, denn das Geschäftsjahr 2017 war reich an Höhepunkten. Lassen Sie mich exemplarisch auf einige Projekte und Themen aus den verschiedenen Geschäftseinheiten etwas näher eingehen:

Beginnen möchte ich mit dem Segment Surface Solutions: Es bleibt wichtigster Umsatz- und Gewinnmotor des Konzerns. Umsatzzuwächse wurden in allen Regionen und Branchen erzielt, insbesondere in den Bereichen Luft- und Raumfahrt, der Automobilbranche und der allgemeinen Industrie sowie in Asien. Zu den Erfolgen 2017 in der Luftfahrt zählen ein Triebwerkhersteller als wichtiger Neukunde und der Abschluss neuer Fünfjahresverträge mit zwei bestehenden Tier-1-Kunden. Zu den Höhepunkten im Automobilmarkt gehörten 2017 der starke Markteintritt von Oerlikon Metco Friction Systems in Japan und das Wachstum spezieller Beschichtungsanwendungen in Asien und Europa. Im Sektor „Allgemeine Industrie“ beinhaltet der Segmentumsatz 2017 unter anderem neugewonnene Aufträge für Präzisionskomponenten und -ausrüstungen in Nordeuropa, China und den USA.

Der zweistellige Umsatzzuwachs des Segments ist auf organisches Wachstum in starken Endmärkten und auf vier gezielte Akquisitionen zur Stärkung unserer Wettbewerbsfähigkeit zurückzuführen.

Gerade im Bereich Material können wir als Oerlikon unsere Stärken voll ausspielen. Aufgrund unseren führenden Kompetenzen hier und unseren weltweit richtungsweisenden Technologielösungen im Bereich Oberfläche, war ein Einstieg in die additive Fertigung der nächste logische Schritt, um unsere Wettbewerbsposition weiter auszubauen. Mit der Akquisition von Scoperta, einem auf die computerbasierte Entwicklung metallischer Werkstoffe spezialisierten US-amerikanischen Unternehmen, haben wir uns an dieser Stelle zudem optimal verstärkt.

Diese Verstärkung und die Materialkompetenz schlagen auch die Brücke zu meinem nächsten Beispiel: dem Auf- und Ausbau unseres Additive Manufacturing Geschäfts.

Additive Manufacturing – oder kurz AM – gehört im Segment Surface Solutions zu unseren jüngsten Einheiten. Ganz bewusst haben wir uns dafür entschieden, in diese Technologie einzusteigen, denn wir sind



überzeugt, dass Additive Manufacturing die industrielle Produktion entscheidend verändern, ja sogar revolutionieren wird. Wir befinden uns schon mitten in diesem Prozess.

Aber wie jede neue Technologie muss AM in den nächsten Jahren erst noch einen enormen Industrialisierungsprozess durchlaufen. Wir treiben diese Entwicklung branchenweit voran. Um das Wissen und die Forschung zu AM an einen Ort zu bündeln und ein Cluster dafür aufzubauen, haben wir im vergangenen Oktober das „Innovation and Technology Center“ bei München eröffnet. Auf München fiel unsere Wahl aus einem einfachen Grund: Im Großraum der bayerischen Hauptstadt finden wir mit der hohen Dichte an innovativen Industriepartnern wie Siemens, MTU und BMW, sowie der Eliteuniversität TU München und der politischen Flankendeckung durch den Masterplan „Bayern digital“ einen perfekten Nährboden für die Bildung eines Exzellenzclusters.

Neben einer Clusterbildung und der eigenen Kompetenzverstärkung wollen wir AM durch übergreifende Partnerschaften voranbringen, um damit gemeinsame Rahmenbedingungen zu definieren sowie konkrete Projekte umzusetzen.

Dafür haben wir im Oktober letzten Jahres die Munich Technology Conference MTC gegründet. Beim Auftaktkongress traf sich am Campus der Technischen Universität München die gesamte AM-Branche. 30 hochrangige Redner aus Industrie, Wissenschaft und Politik präsentierten die neuesten Informationen und Einblicke zur additiven Fertigung.

Unser Ziel war es, mithilfe des Kongresses Kooperationen aus Industrie, Wissenschaft und Politik auch für uns anzustossen. Besonders freut mich, dass wir mittlerweile erste Initiativen sowie bedeutende Partnerschaften wie zum Beispiel mit Boeing, GE Additive, der TU München und Skoltech eingehen konnten. Die Vorbereitungen für die nächste Ausgabe des „MTC“ sind bereits in vollem Gange. Reservieren Sie sich hierfür doch schon jetzt den 10. und 11. Oktober 2018 in München.

Um im Bereich der Material- und Oberflächenforschung weiter zügig voranzukommen, haben wir außerdem einen guten und konstruktiven Gedankenaustausch mit der Eidgenössischen Materialprüfungs- und



Forschungsanstalt der ETH (EMPA) sowie dem Paul Scherrer Institut, sprich sehr industrienahen Forschungseinrichtungen, gestartet.

Zwei weitere Beispiele, die ich Ihnen, meine Damen und Herren, exemplarisch für unsere Erfolge im vergangenen Jahr vorstellen möchte, sind die Entwicklungen in den Segmenten Manmade Fibers sowie Drive Systems.

Beim Segment Manmade Fibers erholte sich nach zwei schwierigen Jahren die Marktnachfrage im Jahr 2017 deutlich. Das Segment konnte die Talsohle hinter sich lassen und eine deutliche Verbesserung bei Umsatz, Bestellungseingang und EBITDA-Marge verzeichnen. Das Umsatzwachstum wurde hauptsächlich durch die starke Erholung auf dem chinesischen Markt für Filamentanlagen, aber auch durch das gestiegene Geschäft mit Stapelfaser- und Teppichgarnlösungen getragen. Zudem gelang es, die Geschäfte in Indien, in der Türkei und in Südamerika auszubauen.

Zur Erschliessung neuer attraktiver Märkte sind wir Partnerschaften eingegangen, zum Beispiel mit Teknoweb Materials für den Bereich Einwegvliesstoffe. Darüber hinaus haben wir einen eigenen Geschäftsbereich initiiert, der Chancen im attraktiven und wachsenden Markt für Vliesstoffe wahrnehmen soll. Ich bin überzeugt, dass wir in diesem Geschäftsfeld den erfolgreichen Kurs des letzten Jahres fortsetzen werden. Mein Glückwunsch an Georg Stausberg und das gesamte Team des Segments zu dieser Leistung!

Und noch eine sehr erfreuliche Nachricht: Das Segment Drive Systems hat im Jahr 2017 dank unserer Repositionierung den Turnaround geschafft. Bernd Matthes und sein Team setzten die in 2015 gestarteten Initiativen in den letzten zwei Jahren konsequent und sehr erfolgreich um. Die Ergebnisse sprechen für sich: Wir verzeichneten in diesem Segment eine substanzielle Steigerung des Bestellungseingangs, des Umsatzes und der Profitabilität. Die allmähliche Erholung in den meisten Endmärkten des Segments stützt diese Ergebnisse zusätzlich. Für diesen Turnaround gilt mein Dank dem gesamten Drive Systems Team!

Und mein letztes Erfolgsbeispiel: Wir haben Oerlikon noch internationaler gemacht, und sind damit noch näher am Kunden.



Seit dem vergangenen Jahr zählen 11 neue oder substanziell erweiterte Produktions- und Servicestandorte zu unserem Netzwerk, unter anderem in Frankreich, den USA, Japan, Malaysia, Indien und Schweden.

Oerlikon ist heute ein global agierendes und gut vernetztes Unternehmen: Wir operieren an über 180 Standorten in fast 40 Ländern inklusive Forschungseinrichtungen und Fertigungen. Die Nähe zu unseren Kunden und zu unseren Netzwerkpartnern spielt dabei eine entscheidende Rolle.

\*\*\*

Erfolge, meine Damen und Herren, kommen nicht von ungefähr: Sie sind das Ergebnis guter und harter Arbeit. Im Namen des Vorstands und des gesamten Führungsteams von Oerlikon möchte ich dafür unseren Kunden, unseren Mitarbeitenden und unseren Geschäftspartnern herzlich danken. Sie alle haben an unserem Erfolg einen entscheidenden Anteil.

Um erfolgreich handeln zu können, braucht es freilich auch eine gute Strategie. Gestatten Sie mir, dass ich mit ein paar Worten erläutere, wie wir Oerlikon nicht nur für ein neues Jahrzehnt, sondern für eine neue Ära stark machen.

Oerlikon bietet ihren Kunden seit über 80 Jahren herausragende Technologien, Materialien und Oberflächenprozesse in Kombination mit einem exzellenten Service. Mit unserem Wissen und unserem Können haben wir die massgebenden Veränderungen in den entsprechenden Märkten, insbesondere bei Oberflächentechnologien, erfolgreich mitgestaltet. Heute ernten wir dafür den Erfolg: Unsere vor zwei Jahren gestartete neue Strategie zeigt Wirkung!

Zur Erinnerung: Wir haben damals zwei strategische Schwerpunkte definiert:

Erstens: Wir konzentrieren uns auf die jeweils attraktivsten Wachstumsmärkte sowie -industrien und bauen diese mit zielgerichteten Initiativen konsequent aus.



Zweitens: Wir nutzen gezielte M&A-Aktivitäten, um unser Portfolio zu erweitern.

Heute sind wir stolz darauf, dass wir mit dieser Strategie und der Fokussierung unseres Angebots besser denn je auf die Bedürfnisse unserer Kunden reagieren können, etwa in Kernindustrien wie Luft- und Raumfahrt, Automotive, Werkzeugtechnik oder Energie.

Wir erwarten, dass unsere Fokuspärkte in den kommenden fünf Jahren zum einen deutlich wachsen, sich aber auch verändern werden. Und hier zeigt sich unsere Stärke: Diese Veränderung können wir zusammen mit unseren Kunden bestens gestalten.

Neben Schlüsselindustrien definiert unsere neue Strategie auch Kernländer. Dazu gehören neben den USA auch einige asiatische Länder wie China, Indien, Japan und Südkorea. In Europa liegt unser Schwerpunkt auf Deutschland, Frankreich und Russland. Durch gezielte Länderkonzepte erschließen wir jährlich weitere 1-3 Länder.

Ergänzend zum Wachstum aus eigener Kraft, etwa mit eigenen Innovationen, einer Stärkung unserer regionalen Aufstellung und einer Verbesserung der allgemeinen Operational Excellence, planen wir, dort, wo es Sinn macht, auch weiterhin externes Wachstum durch Zukäufe.

So haben wir im vergangenen Jahr mit vier Akquisitionen unser Portfolio verstärkt und uns regional besser aufgestellt. Mit Scoperta, das ich vorhin schon erwähnt habe, versprechen wir uns beispielsweise Vorteile bei der individuellen Materialentwicklung für unsere Kunden und damit auch eine schnellere Umsetzung neuer Produkte für den Markteintritt.

Lassen Sie mich, meine Damen und Herren, zum Thema Akquisitionen noch eine grundsätzliche Bemerkung machen:

Gerade in sich schnell verändernden Branchen wie der Oberflächentechnologie ist es wichtig, immer die besten Partner ins Boot zu holen. Im Verwaltungsrat und mit der Konzernleitung haben wir jedoch beschlossen, dass wir dies nicht um jeden Preis tun. Wir sehen in einigen Branchen eine etwas überhitzte Situation. Daher prüfen wir die jeweiligen Angebote sehr genau und planen weitere Schritte mit großer Umsicht.



Grundsätzlich gilt – und das sage ich nicht ohne Stolz –: Wir waren nie besser aufgestellt, um unsere Kernmärkte sowie die für uns relevanten Wachstumsfelder zu bedienen und vor allem mitzuprägen! Wir verfügen über ausreichend unternehmerische Ressourcen, um die Nummer 1 oder Nummer 2 in den Märkten zu sein.

Aber, meine Damen und Herren, auch wenn wir heute auf ein gut aufgestelltes und ausgerichtetes Unternehmen blicken: Es wäre vermessen zu sagen, dass wir bereits alle Herausforderungen gemeistert haben.

Auch für die kommenden Jahre sehen wir noch Bereiche, die es zu verbessern gilt, und Möglichkeiten im Markt, die wir angehen müssen. Zum einen wollen wir die Position von Oerlikon als führenden Anbieter von Oberflächentechnologien und Materialien weiter stärken und unser grosses Know-how auf diesem Gebiet in neue Anwendungen wie die additive Fertigung sowie in neue Märkte übertragen.

Zum anderen muss es das Ziel sein, unsere Stellung als „Trusted Partner“ bei den Kunden weiter auszubauen. So vertrauen heute beispielsweise die führenden Anbieter für Flugzeugtriebwerke sowie globale Automobilhersteller auf unsere Technologien.

Damit das auch so bleibt, liegt im neuen Geschäftsjahr ein besonderer Schwerpunkt auf unserer innovativen Stärke. Wir investieren weiterhin 4% unseres Umsatzes in den Bereich Forschung und Entwicklung.

Mit der Schaffung einer Chief Technology Officer(CTO)-Position in der Unternehmensführung unterstreichen wir zusätzlich, wie wichtig uns das Thema Innovation und Technologie mit Blick auf den künftigen Erfolg von Oerlikon ist. Ich freue mich sehr, dass wir mit Dr. Helmut Rudigier als CTO einen langjährigen Mitarbeiter von Oerlikon und ausgewiesenen Experten in der Oberflächentechnologie in der Konzernleitung willkommen heissen können!

\*\*\*





Meine Damen und Herren, den industriellen Wandel aktiv zu gestalten bedeutet auch, dass es Mitarbeitende braucht, die diesen Weg mitgehen. Veränderungen sind oft mit Unsicherheit verbunden. Daher ist es einerseits besonders wichtig, dass wir Führungskräfte Überzeugungsarbeit für die Chancen durch die Veränderungen leisten. Andererseits müssen wir die Umsetzung neuer Möglichkeiten im Unternehmen aktiv unterstützen.

Eine neue Ära braucht auch eine neue, flexiblere Art des Arbeitens und Aussichten, sich im Unternehmen weiterentwickeln zu können. Das ist gerade für einen wachsenden Konzern wie Oerlikon enorm wichtig, denn es geht darum, langfristig auf die Erfahrung der Mitarbeitenden setzen zu können.

Unter der Leitung von Anna Ryzhova, Chief Human Resources Officer, haben wir unsere Human Resources(HR)-Standards, -Prozesse und unser HR-Know-how deutlich verbessert. Das HR-Team beschleunigte die Talententwicklung für Expertenkarrieren, startete Fast-Track-Programme zur Förderung vielversprechender junger Mitarbeitender und setzt sich für eine engagiertere Arbeitskultur ein, die das persönliche Wachstum der Mitarbeitenden fördert. Hierfür möchte ich meinen besonderen Dank Anna Ryzhova und dem gesamten HR Team aussprechen.

Im abgelaufenen Jahr war es uns auch wichtig zu erfahren, wie unsere Mitarbeitenden Oerlikon sehen und an welchen Stellen noch Verbesserungen notwendig sind. Über 80 % der Kolleginnen und Kollegen haben die Chance genutzt und ihre Einschätzung abgegeben. Vielen Dank für Ihr Engagement!

Ein sehr ermutigendes Ergebnis dieser Befragung war, dass sich eine überwältigende Mehrheit von mehr als 80 % der Mitarbeitenden mit unserer zukünftigen Ausrichtung solidarisch zeigt. Denn dies ist die entscheidende Grundlage für eine erfolgreiche Umsetzung unserer Strategie.

Wandel bedeutet immer auch, dass die Zukunft nicht ganz so klar ist wie die Vergangenheit. Aber eines steht gerade mit Blick auf die Vergangenheit fest: Sich in neuen Technologien zu engagieren, zahlt sich



aus: jede industrielle Revolution hat auf lange Sicht gewonnen und letztlich den Wohlstand der Menschen gemehrt. Die jetzige industrielle Revolution wird, davon bin ich überzeugt, vor allem Arbeitsplätze in wissensbasierten Ländern und an wissensbasierten Standorten schaffen.

\*\*\*

Meine sehr geehrten Damen und Herren,  
gestatten Sie mir zum Abschluss noch einen kleinen Ausblick, wie wir unsere Erfolgsfaktoren für unser künftiges Geschäft weiter einsetzen werden:

Für unser Segment der Oberflächenlösungen erwarten wir ein Wachstum von 4 % bis 6 % in den kommenden Jahren zusammen mit einer erfreulichen Profitabilität.

Der Bereich Additive Manufacturing wird sich zu einem Kernbestandteil unseres Portfolios entwickeln.

Für das Segment Manmade Fibers sehen wir sehr gute Zukunftschancen.

Die Erfolge im Segment Drive Systems versetzen uns nun in die Lage, alle strategischen Optionen für das Geschäft aktiv zu evaluieren, um das volle Potenzial des Segments zu entfalten. Damit können wir uns verstärkt auf unsere Konzernstrategie mit dem Fokus auf Oberflächentechnologien und Materialien konzentrieren.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Oerlikon hat heute eine gesunde Geschäftsbasis, um zukünftig weiterhin erfolgreich zu sein. Als Chairman des Unternehmens verspreche ich Ihnen, dass das Management sehr umsichtig mit den Ressourcen umgehen wird.

Ich möchte hierbei vor allem Roland Fischer und seinem Team danken, welche die entscheidenden Weichen für das erfolgreiche Geschäftsjahr 2017 gestellt haben und mit grosser Verantwortung die Veränderungen für eine erfolgreiche Zukunft angehen werden. So verstehen wir unseren Weg einer nachhaltigen Geschäftsentwicklung.



Und das wollen wir auch durch eine ebenso nachhaltige Dividendenpolitik demonstrieren. Deshalb beantragt der Verwaltungsrat für das abgelaufene Geschäftsjahr eine Ausschüttung von 35 Rappen pro Aktie. Sie werden heute darüber abstimmen können.

Mein Dank gilt vor allem unseren Kunden, die auf unsere innovativen Technologien und Dienstleistungen setzen, sowie Ihnen, meine Damen und Herren, den Aktionären. Ich danke Ihnen dafür, dass Sie Oerlikon weiterhin vertrauen und uns bei unserer Strategie unterstützen.

Der größte Dank gilt aber den Mitarbeitenden von Oerlikon, die täglich Ihre Energie, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten für das Unternehmen einsetzen und dieses so nach vorne bringen.

Freuen wir uns gemeinsam auf die erfolgreiche Zukunft von Oerlikon.

Herzlichen Dank!