

1. April 2015

**Sulzer AG – Generalversammlung 2015  
Ansprache Klaus Stahlmann, Chief Executive Officer**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

„You are doing the right thing!“ - „Sie machen es genau richtig!“, sagte mir ein Kunde, als wir ihm letztes Jahr unsere neue integrierte Servicedivision Rotating Equipment Services vorstellten. Diese neue Division bietet unseren Kunden Dienstleistungen für Gas- und Dampfturbinen, Kompressoren, Pumpen, Motoren und Generatoren aller Marken aus einer Hand an.

Derartige Kundenrückmeldungen und die positive operative Entwicklung der neuen Division Rotating Equipment Services bestärken uns in unserer Auffassung, dass wir „das Richtige tun“. Wir müssen im Markt als *ein* Unternehmen auftreten und einheitliche Verkaufskanäle zu unseren Kunden einrichten und Synergien nutzen. Es ist deshalb eines unserer wichtigsten operativen Ziele, die Komplexität unseres Unternehmens zu reduzieren. Aus diesem Grund haben wir unsere Gruppenfunktionen am Hauptsitz in Winterthur gestrafft und unsere operative Struktur angepasst, um zu einem integrierten Unternehmen zu werden. Wir haben in diesem Zusammenhang die Anzahl rechtlich eigenständiger Gesellschaften weltweit bereits um ungefähr 40 auf 110 reduziert.

Das Jahr 2014 stand damit im Zeichen der Transformation – die Transformation in *ein* fokussiertes, marktorientiertes und global tätiges Unternehmen. Wir wollen in diesem Jahr die Abläufe in den Gruppenfunktionen weltweit weiter vereinfachen und harmonisieren. Auch dieses Jahr werden wir mit der Vereinfachung unserer Strukturen fortfahren, um unser Ziel von 95 rechtlich eigenständigen Gesellschaften weltweit zu erreichen.

Unsere grösste Division – Pumps Equipment – bereiteten wir letztes Jahr auf die neue marktorientierte Struktur vor. Seit Anfang dieses Jahres ist Pumps Equipment auf die Marktsegmente Öl und Gas, Energie und Wasser ausgerichtet. Zudem werden wir unsere Produktionsstandorte in diesem Jahr global steuern und sowohl in organisches als auch in externes Wachstum investieren. Wir versprechen uns von dieser neuen operativen Struktur einen direkten Nutzen für alle Geschäftseinheiten und unsere Kunden weltweit. Sie wird nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die Qualität und die Lieferzeiten unserer Produkte weiter verbessern.

Unsere Division Chemtech bietet ihren Kunden weiterhin herausragende Lösungen für statische Anlagen wie Trenn- und Mischlösungen an, darunter auch die Installation und Wartung von Trennkolonnen. Die Division Chemtech ist bereits marktorientiert ausgerichtet.

\*\*\*

Mit der neuen, operativen Struktur unseres Unternehmens sind wir künftig so aufgestellt, dass wir unsere Kunden in den Schlüsselmärkten Öl und Gas, Energie und Wasser optimal bedienen können.

Bevölkerungswachstum, Urbanisierung, Nachhaltigkeit und Energieeffizienz: Diese Megatrends beeinflussen und unterstützen unsere Schlüsselmärkte. Wir sind daher überzeugt, dass diese Märkte für uns langfristig attraktiv bleiben.

Wie sieht der Ausblick in der nahen Zukunft aus?

In der allgemeinen Industrie, in der wir 20% unseres Umsatzes erzielen, sehen wir vorwiegend Wachstum in unseren Nischenmärkten. Insbesondere China ist hier ein starker Treiber, wir erwarten aber auch Wachstum in einigen anderen Entwicklungsländern.

Im Wassermarkt ist unser Umsatzanteil bei 13%. Dort stellen wir eine grössere Nachfrage nach sauberem Wasser in Entwicklungsländern fest. Wir spüren aber auch den anhaltenden Bedarf nach Abwasserbehandlung, sowohl in Industrie- als auch in Entwicklungsländern.

Im Energiemarkt ist unser Umsatzanteil auf stabilem Niveau bei 13%. Das starke Wachstum in China und Indien sowie die alternde Kraftwerksinfrastruktur in OECD-Ländern sind in diesem Markt die Haupttreiber für die Nachfrage nach Produkten und Leistungen für die Energieerzeugung. In den USA gibt es eine Verschiebung in der Energieerzeugung zugunsten von Gas, während striktere Klimaschutzziele und Regulierungen dazu führen, dass neue Technologien eingeführt werden.

Der Öl- und Gasmarkt ist zurzeit der Markt mit der höchsten Volatilität als Folge des starken Ölpreiserfalls. Diese Volatilität und unser hoher Umsatzanteil im Öl- und Gasmarkt veranlassen uns zur Vorsicht; insgesamt gehen wir von einem schwächeren Marktumfeld als in den vergangenen Jahren aus.

Wie wirkt sich nun die Entwicklung des Ölpreises konkret auf unser Geschäft aus?

Mit einem Umsatzanteil von 54% ist unsere Präsenz im Öl- und Gasmarkt gegenüber 2013 gewachsen. Dennoch stellen wir seit letztem Jahr eine erhöhte Kapitaldisziplin bei unseren Öl- und Gaskunden fest. Die jüngste Entwicklung des Ölpreises wird kurzfristig keine günstigen Investitionsentscheidungen auslösen. Nichtsdestotrotz dürften die absoluten Investitionszahlen hoch bleiben.

Lassen Sie mich an dieser Stelle einen genaueren Blick auf unsere Öl- und Gas-Segmente werfen:

Der Öl- und Gasmarkt wird in die drei Segmente Upstream, Midstream und Downstream unterteilt.

- Das Upstream-Segment beinhaltet die Exploration und Förderung von Öl und Gas.
- Das Midstream-Segment beinhaltet den Transport von Öl und Gas.
- Das Downstream-Segment beinhaltet die Weiterverarbeitung der beiden Rohstoffe in Raffinerien.

Im Upstream-Segment liegt unser Umsatzanteil bei ungefähr 16%. Davon fallen circa 45% auf das Servicegeschäft. Die Investitionsneigung nimmt dort vor allem in der Exploration ab. Exploration ist für Sulzer aber kein relevanter Markt. Die konventionelle Ölförderung aus bestehenden Bohrungen bleibt weiterhin wirtschaftlich attraktiv. Unsere Systeme für Wassereinspritzung werden beispielsweise in vielen dieser Bohrlöcher verwendet. Schiefergas-Projekte stehen zwar vermehrt unter Druck, allerdings haben wir keine Schiefergas- oder -öl-Aktivitäten im Upstream-Geschäft. Insgesamt erwarten wir für unsere Neuanlagen im Upstream-Segment kurzfristig eine niedrigere Aktivität. Der Einfluss auf Wartungsbudgets und Services wiederum dürfte sich in Grenzen halten.

Im Midstream-Segment liegt unser Umsatzanteil bei ungefähr 6%, davon entfallen 20% auf das Servicegeschäft. Midstream ist grundsätzlich ein sehr langfristiges Projektgeschäft und hat andere Treiber als der kurzfristige Ölpreis. Wir spüren in diesem Bereich immer noch ein gutes Aktivitätsniveau. Durch den Upstream-Boom der letzten Jahre werden nach wie vor zahlreiche Pipelines benötigt, da der Transport per Bahn keine effiziente Alternative zu Pipelines ist. Allerdings wird 2015 ein schwieriges Jahr werden. Falls die Ölpreise niedrig bleiben, werden weniger neue Tiefbohrungsanlagen auf dem Festland in Betrieb genommen und weniger Pipelines benötigt. Das Wachstum für Pipelines in Nordamerika wird sich abflachen. Künftig dürften Absatzgebiete ausserhalb Nordamerikas verstärkt Wachstumstreiber sein. Wir erwarten, dass die Aktivitäten dort bis 2017 steigen.

Im Downstream-Segment liegt unser Umsatzanteil bei 30%. Das heisst von allen drei Segmenten sind wir hier am präsentesten. Rund 45% generieren sich aus dem Servicegeschäft. Das Downstream-Segment wird kurzfristig nur am Rande durch den niedrigen Ölpreis beeinflusst. Wir erwarten neue Projekte in Asien und dem Nahen Osten, die uns gute Geschäftsgelegenheiten bieten. Wir spüren zwar gewisse Wartungskürzungen bei einigen Kunden, gleichzeitig aber werden nach wie vor Raffinerie-Upgrades und Retrofits durchgeführt, was aus Serviceperspektive sehr interessant für uns ist.

Insgesamt lässt sich für den Öl- und Gasmarkt sagen: Die Investitionen sind trotz der stärkeren finanziellen Disziplin immer noch auf hohem Niveau. Nach unserer Einschätzung sollten wir in einem solchen Umfeld in der Lage sein, von unserem erweiterten Serviceangebot zu profitieren. 2014 war der Umsatzanteil des Servicegeschäfts mit 45% erneut hoch. Darüber hinaus bieten wir Technologien an, die unseren Kunden helfen, ihre Investitions- und Betriebskosten signifikant zu senken. Dies stärkt die Position von Sulzer im Öl- und Gasmarkt weiter. Der Umsatzanteil in den aufstrebenden Märkten von 42% untermauert unsere umfassende globale Präsenz sowohl im Equipment- als auch im Servicegeschäft.

\*\*\*

Dies soweit die Situation in unseren globalen Märkten. Wie stellt sich die Situation für Sulzer aufgrund der Aufwertung des Schweizer Frankens dar?

Mit einer starken globalen Präsenz und über 150 Service- und Produktionsstandorten weltweit, produziert Sulzer mehrheitlich in der Region für die Region. Abgesehen vom Umrechnungseffekt halten sich die Auswirkungen durch

Währungsschwankungen daher für Sulzer aber in Grenzen. Stärker betroffen ist natürlich die Kostenbasis unserer Aktivitäten in der Schweiz, hier erarbeiten wir derzeit entsprechende Massnahmen.

\*\*\*

Herr Löscher hat in seiner Rede das für Sulzer zentrale Programm Sulzer Full Potential erwähnt. Dieses Programm führt sämtliche Aktivitäten auf koordinierte Weise zusammen, so dass wir künftig unser volles Potenzial ausschöpfen können.

Durch das Sulzer-Full-Potential-Programm verfügen wir über einen integrierten Ansatz für die drei Säulen: Strategie, Geschäftsmodell und operative Leistungssteigerung. Wir wollen eine Organisation schaffen, die in der Lage ist, sich schnell an sich verändernde Marktbedingungen anzupassen und unser Ziel zu unterstützen, profitabel zu wachsen.

Im Folgenden werde ich Ihnen einen kurzen Überblick über unsere Aktivitäten innerhalb der dritten Säule – operative Leistungssteigerung – geben.

Operative Leistungssteigerung ist zentral, um die Rentabilität des Unternehmens zu verbessern. Das derzeitige Marktumfeld mit der Volatilität im Ölpreis und dem starken Schweizer Franken unterstreicht die Bedeutung dieser Säule noch. Wir haben bereits einiges geleistet und Hebel und Massnahmen identifiziert, die uns den gewünschten Effekt – nämlich die Steigerung unserer Profitabilität – bringen. Wir prüfen Verbesserungsmassnahmen auf allen Organisationsebenen: In der Verwaltung, Produktion und Beschaffung, im Servicebereich und in der Reduktion der Komplexität im Allgemeinen. Von den unterschiedlichen Hebeln erwarten wir eine verbesserte Umsatzrendite von vier bis sechs Prozentpunkten, beginnend im Jahr 2017.

Lassen Sie mich Ihnen ein paar Beispiele für die Verbesserungsmassnahmen aufzeigen:

**Verwaltung:**

Wir wollen unsere Prozesse harmonisieren, gemeinsame Dienstleistungen einführen und das Serviceniveau für kleinere Unternehmen neu definieren. Ausserdem verbessern wir die IT-Infrastruktur weiter und stärken die Standardisierung von Applikationen.

**Vertrieb:**

Wir planen, die Vertriebskanäle im Wassermarkt zu optimieren, beispielsweise durch den Wechsel auf ein Distributorenmodell in bestimmten Ländern. Zudem sollen unsere Cross-Selling-Aktivitäten im Bereich Servicelösungen für rotierende Maschinen intensiviert werden. Auch die Vertriebseffektivität sowie die Benutzung von Vertriebswerkzeugen wollen wir verbessern.

**Produktion:**

Sulzer wird seine weltweite Präsenz optimieren, die Standortproduktivität erhöhen und die Produktkomplexität reduzieren.

**Beschaffung:**

Hier wollen wir direkte und indirekte Kosten optimieren. Dazu vereinfachen wir den fragmentierten Lieferantenstamm und planen einen Wechsel zu Best-Cost-Regionen.

**Service:**

Im Service-Bereich haben wir Service-Niederlassungen mit niedriger Performance identifiziert und für die weitere Optimierung priorisiert. Sulzer möchte ein Wachstum des Ersatzteilgeschäfts realisieren, indem Ersatzteilproduktion und –beschaffung optimiert werden. Ausserdem werden Preisberechnung und –methode vereinheitlicht.

**Komplexität:**

Wir wollen die Komplexität auf allen Organisationsebenen weiter reduzieren. Dazu werden Prozesse standardisiert und die Produktkomplexität reduziert. Zudem modularisieren wir unsere Komponenten.

Wir haben eine integrierte Roadmap für die Umsetzung des Sulzer-Full-Potential-Programms und die Überwachung seiner Ergebnisse.

2014 haben wir das Fundament für die Umsetzung des Sulzer-Full-Potential-Programms und seiner drei Säulen gelegt. 2015 und darüber hinaus werden wir damit fortfahren, diese umzusetzen.

- Als Bestandteil unserer Strategie, unser Portfolio stetig zu optimieren, werden wir alle unsere Geschäftseinheiten weiterhin regelmässig überprüfen und unser Kerngeschäft organisch und durch Akquisitionen entwickeln.
- Überdies entwickeln wir unser Betriebsmodell weiter, um die Komplexität zu reduzieren und fördern eine Kultur, die für fortwährende Verbesserung steht.
- Schliesslich werden wir die Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen sorgfältig überprüfen, um unsere operative Leistung zu verbessern.

\*\*\*

Mit dem Sulzer-Full-Potential-Programm sind wir gut gerüstet, um unser volles Potenzial in Zukunft auszuschöpfen.

Wie sieht nun aber der Ausblick für 2015 aus?

Künftig wird unser finanzieller Ausblick drei Hauptkennzahlen beinhalten. Als Performanceindikator haben wir das operative EBITA eingeführt, um die Transparenz zu erhöhen, die anhaltende Geschäftsperformance besser zu reflektieren und besser an die kontrollierbaren Hebel anzuknüpfen.

Aufgrund der gegenwärtigen Entwicklung des Ölpreises, regionaler Konflikte und geopolitischer Entwicklungen werden die Märkte immer volatil. Langfristig könnte der niedrige Ölpreis unser Geschäft negativ beeinflussen. Doch mit einem Anteil des Servicegeschäfts von 45 %, unserem Engagement in anderen Märkten und Regionen sowie einem kundensegmentübergreifenden Ansatz ist unser Geschäftsmix ausgeglichen. Die Aktivität im Energiemarkt dürfte stabil bleiben,

derweil in der allgemeinen Industrie mit einer leichten Belebung zu rechnen ist. Der Wassermarkt wird voraussichtlich leicht zulegen.

Basierend auf den derzeitigen Entwicklungen in unseren Hauptmärkten ist unser finanzieller Ausblick für 2015 wie folgt:

- Bereinigt um Währungseffekte dürfte der Bestellungseingang für das Gesamtjahr 2015 leicht rückläufig sein.
- Wir rechnen damit, dass der bereinigte Umsatz auf dem gleichen Niveau bleiben wird.
- Für das operative EBITA erwarten wir ebenfalls ein Ergebnis auf Vorjahresniveau.

Wie erwähnt: Sulzer strebt eine verbesserte Umsatzrendite von vier bis sechs Prozentpunkten, beginnend im Jahr 2017, an.

\*\*\*

Verehrte Aktionärinnen und Aktionäre, mit dieser guten Basis sehen wir – der Verwaltungsrat und die Konzernleitung – positiv in die Zukunft. Schon heute haben wir starke Positionen in unseren Schlüsselmärkten, sind mit unserer globalen Präsenz – auch in aufstrebenden Märkten – nahe bei unseren Kunden und besitzen ein breit gefächertes Geschäftsportfolio mit einem hohen Serviceanteil. Dieses starke Fundament motiviert uns und treibt uns an, in der Zukunft noch bessere Resultate zu liefern.

Wir danken Ihnen für Ihre fortwährende Unterstützung und Ihr Vertrauen in die Unternehmensleitung sowie die ganze Belegschaft von Sulzer.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

\*\*\*\*\*