

7. April 2016

**Sulzer Ltd—Generalversammlung 2016**  
**Rede Greg Poux-Guillaume, Chief Executive Officer**

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre

Ich freue mich, Sie an der heutigen Generalversammlung zum ersten Mal als neuer CEO von Sulzer begrüßen zu dürfen. Die letzten Monate waren für mich sehr spannend. Sulzer ist eine grossartige Firma mit tollen Produkten und engagierten Mitarbeitenden. Es ist eine Ehre, Teil davon zu sein, was wir bei Sulzer machen. Die aktuelle Marktentwicklung ist mehr als herausfordernd; 2016 wird ein schwieriges Jahr werden. Trotzdem bin ich überzeugt, dass wir uns zu einem dynamischeren und wettbewerbsfähigeren Unternehmen entwickeln.

Bevor wir einen Blick auf zukünftige Ereignisse werfen, lassen Sie mich Ihnen einen Überblick darüber geben, was wir im letzten Jahr erreicht und wie wir aus finanzieller Sicht abgeschnitten haben.

\*\*\*

**Was haben wir 2015 gemacht?**

- Wir haben unsere Division Pumps Equipment reorganisiert. Sie besteht jetzt aus drei marktorientierten Geschäftseinheiten (Öl und Gas, Energie und Wasser), einer dedizierten globalen Aftermarket-Organisation (Ersatzteile, Retrofits und Nukleartechnologie) sowie einem globalem Betriebsnetz zur bereichsübergreifenden Verwaltung unserer Produktionsanlagen.
- In der Division Chemtech haben wir unsere operative Struktur angepasst und bestimmte Produktionstätigkeiten in China, Singapur, Kanada und der Schweiz eingestellt.
- In der Division Rotating Equipment Services haben wir unsere Servicezentren im Vereinigten Königreich und in anderen europäischen Ländern reorganisiert und Betriebsverbesserungen vorgenommen.
- In der Division Pumps Equipment haben wir unser Produktionsnetzwerk in China, Brasilien und den USA angepasst. Ausserdem haben wir beschlossen, unsere Giessereien in Jundiaí, Brasilien, sowie in Kotka, Finnland, zu schliessen. Darauf werde ich später noch zurückkommen.
- Wir haben eine globale, divisionsübergreifende Beschaffungsorganisation eingerichtet, um die Beschaffungskapazitäten von Sulzer gewinnbringend zu nutzen.
- Darüber hinaus sind wir dabei, unsere Organisationsstruktur zu vereinfachen. Dies tun wir, um einerseits Komplexität abzubauen und andererseits Synergien sowie Zusammenarbeit zu fördern. So werden wir die Marke Sulzer, eines unserer wertvollsten Güter, stärker positionieren.

\*\*\*

## Wie waren unsere Finanzergebnisse 2015?

Das Jahr 2015 war herausfordernd; insbesondere das Umfeld im Öl- und Gasmarkt war anspruchsvoll. Weder wir noch unsere Konkurrenten haben das Ausmass des Konjunkturabschwungs vorhergesehen. Unsere Kunden haben darauf reagiert und Projekte verschoben oder gänzlich storniert. In anderen Segmenten wiederum kam es dadurch zu einem härteren Wettbewerb. Nichtsdestotrotz konnten wir durch unsere Massnahmen in Bezug auf die Profitabilität die Lücke zu unseren Top-Wettbewerbern um ungefähr 200 Basispunkte verringern.

Aufgrund des anspruchsvollen Umfelds im Öl- und Gasmarkt sank der Bestellungseingang auf währungsbereinigter Basis um 3,7%. Ich werde gleich noch mehr dazu sagen. Während einige unserer Öl- und Gaskunden eine Vielzahl an zuvor erhaltenen Bestellungen ausgesetzt haben, wurde bisher nur eine unbedeutende Anzahl an Bestellungen wieder storniert.

Bereinigt um Währungseffekte ging der Umsatz um 3.2% zurück.

## Wie kam es zu diesem Rückgang?

Schauen wir uns unsere Marktsegmente an:

Zuerst einmal sank der Bestellungseingang in Öl und Gas um 13%, in einem Öl- und Gasmarkt, der sogar noch mehr nachgelassen hat. Wir konnten uns dieser Entwicklung besser widersetzen als die meisten unserer Mitbewerber, da wir die Hälfte unseres Geschäfts im Öl- und Gasmarkt im Aftermarket-Geschäft erzielen. Dieses Geschäft mit Services und Ersatzteilen ist sogar leicht gestiegen, auch dank zwei grosser Bestellungen in Chemtechs Geschäftseinheit Tower Field Services.

Wenn wir etwas im letzten Jahr gelernt haben, dann, dass die zukünftige Entwicklung des Öl- und Gasmarkts nicht vorhersehbar ist. Vor einem Jahr waren die Schätzungen in Bezug auf Öl- und Gasinvestitionen weitaus optimistischer als sie es jetzt sind. Wenn man dieses äusserst anspruchsvolle Marktumfeld in Betracht zieht, dann hat Sulzer 2015 im Öl- und Gasmarkt noch relativ gut abgeschnitten.

Vergessen wir aber nicht, dass 50% unseres Geschäfts ausserhalb des Öl- und Gasmarkts erzielt werden, insbesondere in den Märkten Energie, Wasser und allgemeine Industrie. Diese drei Segmente haben 2015 gute Ergebnisse erzielt. Der Energiemarkt macht 16% unserer Bestellungen aus. Der Bestellungseingang stieg 2015 in diesem Bereich um 22%. Im Wassermarkt hatten wir ebenfalls ein gutes Jahr. Die allgemeine Industrie entwickelte sich auf Vorjahresniveau. Wenn Sie aber genauer auf einige unserer Kernsegmente innerhalb der allgemeinen Industrie blicken, beispielsweise Papier und Zellstoff oder Sulzer Mixpac, werden Sie sehen, dass diese Bereiche ein gesundes Wachstum aufwiesen.

Ich werde Ihnen jetzt einen regionalen Überblick zu unseren Bestellungseingängen geben.

Wir erzielten 45% unseres Bestellungseingangs in der Region Europa, Naher Osten und Afrika, 37% in Nord-, Mittel- und Südamerika, und 18% in Asien-Pazifik.

In Asien-Pazifik gab es einen Rückgang von 21%, hauptsächlich bedingt durch China. Und in China hat es unsere Divisionen Chemtech und Pumps Equipment besonders schwer getroffen. Wenn ich die Kehrseite betrachte, dann konnten wir in Europa, Naher Osten und Afrika eine Steigerung von 9% erzielen, hauptsächlich dank des Wachstums im Nahen Osten und in Europa. Schaut man sich Nord-, Mittel- und Südamerika an, gab es einen Rückgang von 8%. Allerdings ist hier ein zweiseitiger Trend zu beobachten. Einerseits konnten wir in den Vereinigten Staaten – bei Weitem unser wichtigster Markt – ein Wachstum erzielen. Andererseits sank unser Bestellungseingang in Ländern wie Brasilien, Mexiko aber auch Kanada signifikant.

Die Marktsituation ist momentan ungünstig für uns. Aufgrund des stark sinkenden Ölpreises, der aktuellen Konjunkturabkühlung in China und der Rezession in Brasilien müssen wir reagieren und uns an die neuen Realitäten anpassen.

Tatsächlich haben wir bereits damit begonnen. Unsere Transformation ist in vollem Gange und kommt gut voran. Lassen Sie mich Ihnen aufzeigen, was wir bisher getan haben.

\*\*\*

## **Sulzer Full Potential-Programm**

Vor einem Jahr lancierten wir das Sulzer Full Potential-Programm, kurz SFP-Programm. Es beruht auf den drei Säulen Strategie, Geschäftsmodell und operative Leistungssteigerung.

Strategie: Hier beschäftigen wir uns mit unserem Portfolio, um herauszufinden, wo wir uns positionieren und wo wir wachsen wollen. Wir bestimmen Fokusbereiche, in denen wir unsere Ressourcen einsetzen wollen und wir schauen uns an, wie wir unser Geld für Innovationen ausgeben.

Die Herausforderung beim Geschäftsmodell ist die komplexe Struktur von Sulzer, die sehr dezentral ist, bis zu einem Punkt, wo wir bereits ineffizient geworden sind. Wir passen daher die Organisation an, um schlanker zu werden und näher am Geschäft zu sein. Wir richten globale Funktionen ein, die sich unseren Grösseneffekt zu Nutze machen, um noch wettbewerbsfähiger zu werden.

Und wir arbeiten intensiv an der dritten Säule: operative Leistungssteigerung. Wir analysieren die operative Leistungssteigerung in mehreren Bereichen. Die Beschaffungsorganisation bietet hier viele Möglichkeiten. Wir arbeiten ausserdem intensiv an unserem Produktionsnetzwerk und unseren -kapazitäten. Und es gibt grosses Potential

bei den Verwaltungskosten. Ich werde Ihnen gleich noch einige Beispiele geben, was bereits geschehen ist, aber lassen Sie uns erst über Kosteneinsparungen reden.

Im Jahr 2015 haben wir mit dem SFP-Programm Einsparungen von CHF 36 Millionen erzielt. Unser Ziel für 2015 waren CHF 18 Millionen, was bedeutet, dass wir doppelt so viel wie erwartet eingespart haben. Das zeigt auch, wie hart wir am Erfolg arbeiten und wie sehr sich unsere Mitarbeitenden engagieren.

Als Reaktion auf einen zunehmend anspruchsvollen Markt beschleunigen und steigern wir unser Kosteneinsparungsziel auf insgesamt CHF 200 Millionen, die ab 2018 vollständig zum Tragen kommen. Letztes Jahr sprachen wir von 4 – 6%, was in einem Drei-Milliarden-Unternehmen CHF 120 bis CHF 180 Millionen entspricht. Jetzt sagen wir CHF 200 Millionen. Sie sehen, dass die Zahlen gestiegen sind und wir uns angesichts der Marktlage schneller als erwartet vorwärts bewegen.

Sie sehen dies in unserer sogenannten „Bundesliga-Tabelle“. Das ist unsere Rangliste, mit der wir uns mit unseren Wettbewerbern vergleichen. Wie Sie sehen können, ist Sulzer momentan ein wenig unterhalb des Durchschnitts platziert, wo wir nicht sein wollen. Wie Sie jedoch ebenfalls erkennen können, sind wir 2015 aufgestiegen. Wir konnten um ungefähr 200 Basispunkte zu unseren Top-Wettbewerbern aufschliessen. Und wir wollen weiter aufsteigen. Wir klopfen uns jedoch nicht auf die Schulter. Unsere Profitabilität ist gesunken, aber sie ist weniger stark als bei unseren Wettbewerbern gesunken. Das zeigt, dass wir in 2015 einen Schritt in die richtige Richtung gemacht haben.

\*\*\*

Beschäftigen wir uns jetzt etwas genauer mit einigen Massnahmen innerhalb des SFP-Programms.

### *Beschaffung*

Wie bereits erwähnt, haben die einstige Grösse und Struktur von Sulzer für viel Komplexität gesorgt. Obwohl wir jetzt drei Divisionen haben, hatten wir bis Mitte 2015 eine völlig dezentralisierte Beschaffungsorganisation, wo Fabriken im Grunde unabhängig voneinander eingekauft haben. Das bedeutet, dass man sich all die Grössenvorteile eines Grosskonzerns entgehen lässt, und bei der Beschaffung handelt es sich um signifikante Kosteneinsparungen. Aus diesem Grund haben wir eine globale Beschaffungsorganisation eingerichtet und einen neuen Head of Global Procurement eingestellt. Manche unserer Mitarbeiter wurden versetzt und wir haben externe Experten angeheuert, um uns beim Category Management (Warengruppenmanagement) zu unterstützen. Wir haben jetzt ein spezialisiertes Team, das sich intensiv mit Category Management befasst, zum Beispiel mit Produkten wie Motoren, die einen Grossteil unseres Einkaufs ausmachen. Wir organisieren unser Geschäft nun so, dass es von unserer globalen Kaufkraft profitiert; etwas, was wir vermutlich bereits vor längerer Zeit hätten tun sollen. Aber wir tun es jetzt.

## *Operative Leistungssteigerung*

Die operative Leistungssteigerung umfasst viele Tätigkeiten, beispielsweise auch die Anpassung unseres Produktionsnetzwerks. Im Bereich Komponenten von Chemtechs Geschäftseinheit Trenntechnologie wurden wir mit einem starken Marktabschwung und einem hohen Preisdruck in unserem wichtigen chinesischen Markt konfrontiert. Wir haben die Grösse des Geschäfts angepasst und gleichzeitig die Produktivität gesteigert. Wir haben auch unsere Position als führender Anbieter von Komponenten für die Trenntechnologie verbessert, indem wir die Stärken zweier Geschäftseinheiten kombiniert haben. Dadurch sind wir schneller und leistungsfähiger.

Der Ausgangspunkt bei der Division Pumps Equipment sind die grösstenteils in Bezug auf Engineering und Produktion unabhängigen Standorte. Wir sind bestenfalls regional organisiert und haben einige Produktüberschneidungen. Aus diesem Grund spezialisieren wir unsere Fabriken. Unser Ziel ist es, unsere Produktionsstätten in Best-Cost-Countries stärker auszulasten und die Wertschöpfungstiefe zu optimieren, während wir uns gleichzeitig auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren.

Wir verwalten unsere Produktionsstätten jetzt als globales Netzwerk. Das bedeutet im Grunde, dass die Fabriken nicht länger im Besitz von einzelnen Segmenten oder Regionen sind, was es uns ermöglicht, unsere Produktionsstätten in Bezug auf Geschäftsmodelle und Produkte zu fokussieren. Das beinhaltet beispielsweise auch, einige Produkte von einem Standort zu einem anderen zu verlegen und ein höheres Mass an Spezialisierung zu verfolgen, um effizienter zu werden. Wir schauen uns auch an, ob es einen Kostenvorteil gibt, wenn wir bestimmte Standardaufgaben einigen unserer Lieferanten übertragen. Offen gesagt bedeutet es aber auch, manche Standorte zu schliessen. Aus diesem Grund haben wir 2015 beschlossen, unsere Giessereien in Brasilien und Finnland zu schliessen. Das ist ein schwieriger Schritt, auch ein sehr schmerzhafter, da gute Leute davon betroffen sind; aber es ist in diesem stark kompetitiven Umfeld auch ein notwendiger Schritt.

In der Schweiz gibt es zusätzlich noch die Herausforderung des starken Schweizer Frankens. Obwohl Sulzer grösstenteils in der Region für die Region produziert und dadurch den Währungsschwankungen nur bedingt ausgesetzt ist, wurde die Produktionsstätte in Oberwinterthur vom starken Schweizer Franken negativ beeinflusst. Ausserdem hat der signifikante Ölpreiserfall zu Überkapazitäten in unserem Produktionsnetzwerk geführt. Daher haben wir angekündigt, dass wir beabsichtigen, unsere Produktionsstätte in Oberwinterthur zu schliessen. Ich bin mir der Bedeutung dieses Schritts bewusst: Sulzer, ein Unternehmen mit Sitz in Winterthur, das jahrzehntelang in dieser Stadt produziert hat, plant, sämtliche Produktionsaktivitäten hier zu beenden. Nochmals, es ist eine schmerzhaft und in diesem Sinne symbolische Massnahme, aber es ist eine notwendige.

Sie sehen also, dass wir unsere Kapazitäten bereits reduziert haben. Aber wir müssen noch mehr machen. Ich möchte betonen, dass wir das in einer sozial verantwortungsvollen

Weise tun und dabei berücksichtigen werden, dass wir damit unsere Freunde und Kollegen weltweit beeinflussen.

### *Transformation der Verwaltung*

Das Ziel dieser Transformation ist es, die historische Komplexität Sulzers zu vereinfachen und zu rationalisieren. Wir teilen jetzt Ressourcen über verschiedene Divisionen hinweg. Wir verbessern das Service-Niveau. Wir reduzieren die Anzahl an rechtlich eigenständigen Gesellschaften und wir straffen unsere Präsenz in den Ländern. Um diese Ziele zu erreichen, sind wir dabei, unsere Finanzprozesse zu vereinheitlichen und die Kosten in der Verwaltung zu senken.

Sie sehen, dieses Jahr geht es hauptsächlich um die Ausführung. Wir haben einen guten Plan; jetzt gilt es, diesen umzusetzen. Wenn wir das SFP-Programm richtig umsetzen, werden wir diese herausfordernde Zeit gut hinter uns bringen.

\*\*\*

### **Wie sehen wir die Märkte im Jahr 2016?**

Unsere Marktbeurteilung 2016 steht im Einklang mit denen vieler unserer Wettbewerber in der Branche. Wir gehen davon aus, dass die Ölpreise auch 2016 niedrig sein werden. Aus diesem Grund erwarten wir eine abgeschwächte Nachfrage und Preisdruck von Öl- und Gaskunden. Die Investitionsausgaben und Betriebskosten unserer Kunden werden auch 2016 und darüber hinaus weiterhin unter starkem Druck stehen, insbesondere im Upstream-Segment. Der Öl- und Gasmarkt wird also auch 2016 ein zunehmend schwieriger Markt bleiben. Bei unseren anderen Märkten – Energie, Wasser und die allgemeine Industrie – erwarten wir eine Entwicklung auf Vorjahresniveau bzw. eine leichte Steigerung.

Im Jahr 2016 erwarten wir SFP-Kosteneinsparungen im Bereich von weiteren CHF 60 – 80 Millionen, womit wir Ende 2016 einen Gesamtbetrag zwischen CHF 100 – 120 Millionen erreichen werden. Wie ich bereits zuvor erwähnt habe, haben wir unser SFP-Ziel erhöht und erwarten bis 2018 Kosteneinsparungen in der Höhe von CHF 200 Millionen.

Das bringt mich zum Ausblick. Wir gehen davon aus, dass Bestelleingang und Umsatz 2016 um 5% bis 10% sinken werden. Und wir erwarten eine operative Umsatzrendite (opEBITA-Marge) von 8%.

\*\*\*

Sehr geehrte Aktionärinnen, sehr geehrte Aktionäre, das Jahr 2016 wird ein herausforderndes Jahr werden. Die Märkte sind ungünstig für uns. Der Ölpreis wird sich in naher Zukunft nicht erholen. Aber wir haben die Mittel und das Potential, uns an diese neuen Realitäten anzupassen. Wir bieten grossartige Produkte und Services an, die auf die globalen Bedürfnisse zugeschnitten sind und unseren Kunden Nutzen bringen. Wir

beschäftigen engagierte und talentierte Mitarbeitende, die hart am Turnaround arbeiten. Und wir haben Sulzer Full Potential, unser Programm, um noch dynamischer und wettbewerbsfähiger zu werden.

In diesem Sinne bin ich überzeugt, dass wir der Abwärtsspirale ein Ende setzen können und wieder nachhaltigen Erfolg erzielen werden.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung und Loyalität, die wir zu schätzen wissen. Und herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.

\*\*\*\*\*