



Seite 1 von 6

Basel, 7. März 2008

Dokumentation

Referat Brendan Cummins, Chief Executive Officer Ciba Generalversammlung 2008

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren

Mein Ausblick von diesem Podium ist ein anderer als noch vor einem Jahr. Nicht nur, weil ich heute zum ersten Mal als CEO von Ciba zu Ihnen spreche, sondern auch, weil sich die Position und die Aussichten des Konzerns in den letzten zwölf Monaten verändert haben, und zwar zum Besseren.

Ein Unternehmen wie Ciba in die Zukunft zu führen ist ein besonderes Privileg, aber auch eine grosse Verantwortung. Ich danke den Verwaltungsratsmitgliedern für das Vertrauen sowie meinen Kolleginnen und Kollegen der Konzernleitung für ihre Unterstützung, die ich bei meiner Amtsübernahme erfahren durfte.

Die Zukunft wird uns mit Herausforderungen konfrontieren, soviel steht fest, uns aber auch äusserst vielversprechende Chancen bieten.

Bevor ich Ihnen meine Vision dieser Zukunft näherbringe, möchte ich auf die Konzernergebnisse von 2007 eingehen: auf unsere Erfolge ebenso wie auf Bereiche, die wir verbessern wollen.

2007 war zweifellos ein anspruchsvolles Jahr für Ciba. Die Rohstoffkosten erreichten Rekordhöhe, und einige unserer Kundenindustrien erlebten schwierige Zeiten. Beides wirkte sich 2007 auf unsere Finanzergebnisse aus. Dass wir dennoch Fortschritte erzielten, überzeugt mich: Ciba ist auf dem richtigen Weg.

Die Operative Agenda greift und hilft uns, höheren Kosten mit Effizienzverbesserungen entgegenzusteuern. Zugleich unterstützt sie uns, dank gezielter Innovation und hervorragendem Marketing und Verkauf, auch in wettbewerbsintensiven Märkten erfolgreich zu sein.

Zudem haben wir uns mit der differenzierten Strategie für unsere Kerngeschäfte – Plastic Additives, Coating Effects und Water & Paper Treatment – so positioniert, dass wir unsere Stärken maximal ausschöpfen können.

Alles in allem ist es uns gelungen, 2007 ein gutes Resultat zu liefern.

Lassen Sie mich nun detailliert auf die Ergebnisse eingehen. Wir haben 2007 einen Konzerngewinn von 237 Millionen Schweizer Franken erwirtschaftet. Der Umsatz von Ciba stieg um 3 Prozent in Schweizer Franken und um 2 Prozent in lokalen Währungen. Asien erreichte erstmals das Umsatzniveau von Nord- und Südamerika. Besonders stark fiel das Wachstum in China aus, mit 10 Prozent in lokalen Währungen, sowie im Nahen Osten und in Afrika mit 19 Prozent. Der Umsatz in Europa und Nord- und Südamerika war durchwachsen, erreichte aber etwa das Vorjahresniveau.

Wie erwähnt, trug die Operative Agenda wesentlich dazu bei, den starken Anstieg der Rohstoffkosten von 3 Prozent zu kompensieren. In diesem Jahr brachte das Programm Einsparungen von über 95 Millionen Schweizer Franken. Dies sind weit mehr als die ursprünglich erwarteten 60 bis 70 Millionen, womit wir gut positioniert sind, unsere Kostenstruktur bis 2009 um 400 bis 500 Millionen Schweizer Franken gegenüber 2006 zu verbessern.

Insgesamt betragen die Restrukturierungskosten 2007 118 Millionen Schweizer Franken. Im Vergleich zu 2006 verbesserten wir unseren Betriebsgewinn vor Restrukturierung um 4 Prozent und erhöhten unsere Betriebsgewinnmarge auf 8,5 Prozent des Umsatzes.

Die Profitabilität von Plastic Additives blieb mit fast 15 Prozent hoch. Water & Paper Treatment verbesserte seine Betriebsgewinnmarge von Quartal zu Quartal und erreichte für das Gesamtjahr eine Marge von 4,6 Prozent.

Coating Effects musste die Abschwächung einiger Kundenindustrien, vor allem in der Automobil- und Baubranche in den USA, sowie ausserordentlich hohe Rohstoffkosten bewältigen. Im letzten Quartal wurde die Produktion zum Teil gezielt unterbrochen, um sie weiter zu optimieren. Obwohl diese Faktoren die Profitabilität gegenüber 2006 reduzierten, steuerte Coating Effects dennoch eine EBIT-Marge von fast 12 Prozent bei – unter anderem dank der Lancierung vieler neuer Produkte, von denen ich gleich zwei vorstellen möchte. Meine Damen und Herren, soweit die wichtigsten Kennzahlen von Ciba für das Jahr 2007.

Nun möchte ich Ihnen einige der Innovationen vorstellen, die wir letztes Jahr auf den Markt gebracht haben. Dank unserer Kompetenz im Bereich Farbe ist es uns gelungen, in den Markt für dekorative Kosmetik einzusteigen – mit einer umfassenden Pigmentreihe an Perlglanzeffekten für Kosmetika wie Lidschatten und Lippenstifte.

Wir haben auch eine innovative Laserbeschriftungstechnologie lanciert, dank der Papier und Verpackungen im letzten Arbeitsschritt und ohne den Einsatz von Lösungsmitteln mit einer scharfen, dauerhaften Schrift versehen werden können.

Mit unserem neuen Sortiment an leitfähigen Druckfarben lässt sich Elektronik auf beliebige Oberflächen drucken, was eine rasche und kosteneffiziente Integration von Elektronik in vielen Anwendungen ermöglicht.

Und mit unserer neusten Generation von Zeit-Temperatur-Indikatoren können Konsumenten die Frische von Fleisch, Fisch und Fertigprodukten auf einen Blick erkennen.

Diese und andere Innovationen von Ciba erfuhren nicht nur im Konsumgütermarkt, sondern auch auf dem Ideenmarkt Anerkennung. 2007 wurden wir vom Wirtschaftsmagazin Bilanz und A. T. Kearney für unsere Breitband-UV-Filter für Sonnencremes als "Best Innovator" der Schweiz ausgezeichnet. Und gemeinsam mit einem ETH-Team erhielten wir den renommierten Sandmeyer-Preis für umweltfreundliche und kosteneffiziente Methoden für die Synthetisierung von Photoinitiatoren.

2006 lancierte Ciba die Operative Agenda, um mit herausragenden Produkten und Prozessen eine ebenso herausragende Geschäftsperformance zu erzielen. Das Programm ist inzwischen zur Hälfte umgesetzt.

Lassen Sie mich kurz darauf eingehen und die nächsten Schritte erläutern: Wir haben unsere Geschäftsabläufe weltweit harmonisiert, um die Transparenz und Effizienz unserer operativen Aktivitäten zu verbessern. Sie werden in Zukunft alle über die IT-Plattform SAP abgewickelt, wodurch sich die globalen Geschäfte besser überwachen und steuern lassen. In diesem standardisierten System können Kundenbestellungen in High Point, Huningue und Hongkong gleich gehandhabt werden, wobei aktuellste Informationen zum Bestellstatus oder alternative Lieferstandorte immer nur einen Mausklick entfernt sind.

Mit der Initiative Schlanke Produktionsabläufe erhöhen wir die Effizienz unserer Produktionswerke und Prozesse, indem wir die Anlagennutzung verbessern, den Materialfluss straffen und den Unterhalt standardisieren. Die Umsetzung in unseren grössten Werken hat unsere Produktionskosten bereits deutlich reduziert. In diesem Sinne wird es weiter gehen. Aufgrund der Erfahrungen, die wir mit der Initiative "Schlanke Produktionsabläufe" gemacht haben, integrieren wir nun die Idee "schlank" in die Kultur von Ciba.

Die zahlreichen Veränderungen von Ciba in den letzten Jahren, vor allem aufgrund des Verkaufs des Textilgeschäfts im Jahr 2006, machten eine Anpassung unserer geografischen Präsenz an die Bedürfnisse unserer Kerngeschäfte notwendig. Wir schlossen 2007 eine Reihe juristischer Einheiten und drei bedeutende Produktionswerke. In Südamerika haben wir zum Beispiel die meisten Konzernaktivitäten konsolidiert und die regionalen Geschäfte in Brasilien zentralisiert.

Während wir die drei Initiativen der Operativen Agenda, die sich auf die Verbesserung der Effizienz konzentrieren, konsequent umsetzen, gewinnen die beiden Initiativen, die sich stärker auf Wachstum ausrichten an Bedeutung: Marketing & Verkauf und Innovation.

Ganz einfach weil die Zeiten vorbei sind, in denen sich Produkte von Ciba quasi von alleine verkauften. Selbst mit innovativer Chemie, der Qualität unserer Dienstleistungen und konkurrenzfähigen Preisen müssen wir unser Angebot auf

aggressive und kreative Weise vermarkten und verkaufen. Daher schulen wir unser Marketing- und Verkaufspersonal in den modernsten Arbeitsmethoden.

Um profitables Wachstum zu erzielen, spielt aktives Portfolio-Management eine wesentliche Rolle. Letztes Jahr haben wir im Segment Plastic Additives die Produktreihe Atmer eingestellt und dadurch einen kurzfristigen Umsatzrückgang in Kauf genommen, allerdings zugunsten einer langfristig höheren Profitabilität. In Coating Effects haben wir in den letzten zwei Jahren rund ein Drittel der Produkte eliminiert.

Wie Armin Meyer betonte, investieren wir weiterhin rund 4 Prozent unseres Umsatzes in Forschung und Entwicklung. Jedoch ändern wir die Organisation und Verteilung unserer Innovationsressourcen grundlegend – und das ist spannend.

Wir richten unsere Innovation neu aus und konzentrieren uns stärker auf Bereiche, in denen wir unsere technologischen Kernkompetenzen voll ausschöpfen können: Schutz und Stabilisierung, Farbe, Trennung von Feststoffen und Flüssigkeiten, Papierfestigkeit und -beschichtung, Grenzflächen und Fliesseigenschaften sowie Polymerisierung und Härtungsmittel. Zusammen machen diese Kompetenzen 95 Prozent unseres Umsatzes aus. Jede dieser Technologien erstreckt sich über mehrere Geschäftsbereiche und sogar Segmente. Im Bereich Schutz und Stabilisierung verfügen wir zum Beispiel über Lösungen, die so unterschiedliche Materialien wie Autolacke, die Sitze des St. Jakob-Stadions in Basel oder unsere Haut vor schädlicher UV-Strahlung schützen.

Technologien akzeptieren keine organisatorischen Grenzen, das gilt auch für unsere Innovationsaktivitäten. Aus diesem Grund richten wir unsere Innovationsorganisation in den kommenden Monaten neu aus. Wir richten sechs Forschungszentren ein, entsprechend unserer Kerntechnologien, die durch Teams für industrieorientierte Anwendungen ergänzt werden. Regionale technische Einheiten unterstützen Kundenbedürfnisse global, während spezialisierte Zentren für Prozessinnovation und –entwicklung die Produktion konkurrenzfähig gestalten.

Um Wachstum über unsere heutigen Technologien hinaus zu fördern, etablieren wir ausserdem eine "New Growth Platform", in der neuste Technologien, die heute zum Teil über den Konzern verteilt sind, gebündelt werden. Dies soll helfen, neue Entdeckungen zu beschleunigen. Beispiele mit hohem Potenzial sind Biotechnologie, Nanotechnologie und organische Elektronik.

Meine Damen und Herren, in der Geschäftswelt haben nicht nur Produkte und Technologien einen Lebenszyklus, sondern auch Regionen. Wenn Europa und die USA mittleren Alters sind, dann steckt Asien noch in den Kinderschuhen. Ich habe über 20 Jahre in Asien gelebt und wenn ich etwas gelernt habe, dann vor allem, wie sehr Menschen in der Lage sind, mit ihrem Umfeld zu wachsen und sich zu verändern. Dies gilt für Unternehmen wie für Menschen. Und Ciba ist mehr als bereit, mit Asien zu wachsen und sich mit Asien zu verändern.

Dass die asiatische Wirtschaft "boomt" – vor allem in China – ist mittlerweile fast zum Klischee geworden, aber wie bei den meisten Klischees sollte man die Wahrheit

dahinter nicht unterschätzen: Die Veränderungen der letzten Jahre sind atemberaubend.

Stellen Sie sich vor, in China teilen sich rein rechnerisch 30 Menschen ein Auto – verglichen mit einem Auto für zwei Personen in Westeuropa oder in den USA. Gemäss Marktprognosen soll sich die Rate der chinesischen Fahrzeugbesitzer bis 2020 verdoppeln bis verdreifachen. Es ist absolut erstaunlich. Ciba ist gut positioniert, um mit den Industrien Asiens zu wachsen.

Während wir diese vielversprechenden Gelegenheiten nutzen, dürfen wir eines nicht vergessen: hinter jeder Finanzzahl, hinter jeder Produkteinführung, hinter jeder Produktionslinie bei Ciba stehen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Menschen, die ihre Ideen, Ihre Kompetenz und Leidenschaft investieren, um Ciba innovativer, effizienter und konkurrenzfähiger zu gestalten. Ohne diese 13'000 Individuen – die weltweit zusammenarbeiten – wäre Ciba eben nicht Ciba. Erlauben Sie mir deshalb in den nächsten Minuten, den präsentierten Fakten und Zahlen ein menschliches Gesicht zu verleihen. Was bedeutet die Operative Agenda in dieser Hinsicht?

Bei der Initiative "Schlanke Produktionsabläufe" sorgt sie dafür, dass sich unsere Mitarbeitenden "schlanke" Denkweisen aneignen und von sich aus Veränderungen initiieren, statt auf Anweisungen von oben zu warten. Bei Werkbesuchen war ich fasziniert vom Enthusiasmus und von der Energie, mit der unser "Gedanke ans Schlanke" die Produktionsaktivitäten von Ciba, aber auch andere Aktivitäten, erreicht hat.

Im Rahmen der Implementierung von SAP haben unsere Mitarbeitenden viele Stunden investiert und viel Flexibilität, Geduld und – bei einem Projekt dieser Tragweite nicht unwichtig – gute Laune an den Tag gelegt. Ich war beeindruckt, mit wie viel Engagement das neue System eingeführt wurde, während das alltägliche Geschäft weiterlief. Dank unseren Mitarbeitenden erfolgte die anspruchsvolle Umstellung relativ reibungslos für Ciba.

Wir dürfen aber nicht vergessen, dass die notwendigen Massnahmen der Operativen Agenda auch beträchtliche Auswirkungen auf unsere Mitarbeitenden hatten, dessen bin ich mir voll bewusst. Wir mussten nämlich Stellen abbauen und sogar Werke schliessen. Wir haben über die letzten zwei Jahre insgesamt 1'100 Stellen abgebaut und planen dieses Jahr eine weitere Reduktion von 700 bis 900 Stellen. Ciba ergreift solche Massnahmen nicht leichtfertig, und wir achten darauf, dass die Prinzipien der Fairness und der sozialen Verantwortung bei der Durchführung der Initiativen stets hochgehalten werden.

Erlauben Sie mir zum Schluss einen Ausblick, sowohl für unsere Branche als auch für Ciba. Die Spezialitätenchemiebranche befindet sich in einer Phase der raschen Veränderung. Die Konsolidierung der Industrie wird sich vermutlich weiter fortsetzen, und wir wollen in diesem Prozess eine aktive Rolle spielen. Zugleich erwarten wir von jedem Geschäft bei Ciba, dass es eine Rendite erwirtschaftet, die über den jeweiligen Kapitalkosten liegt. Ist dies nicht der Fall, ergreifen wir Massnahmen zur Korrektur der Performance. Gelingt es einem Geschäftsbereich nicht, seine finanziellen Ziele innert

akzeptabler Frist zu erreichen, wird ohne zu zögern auch ein Ausstieg aus diesem Bereich geprüft.

2008 konzentrieren wir uns auch darauf, unsere Margen noch konsequenter zu managen. Das ist der Bereich, mit dem unsere Finanzperformance am stärksten beeinflussen können. Wir setzen unsere Massnahmen zur Kostenreduktion fort, erhöhen weiterhin gezielt unsere Verkaufspreise und setzen volumenbasierte Wachstumsstrategien für höhere Marktanteile um, wo dies Sinn macht. Der Einkauf spielt in diesem Zusammenhang ebenfalls eine entscheidende Rolle, und die kürzliche Ernennung eines Global Procurement Officers wird uns helfen, unsere Kaufkraft zu bündeln.

Wir gehen davon aus, dass 2008 für die Spezialitätenchemiebranche ein weiteres anspruchsvolles Jahr wird. Die globalen Wirtschaftsprognosen sind unsicher und sehr fragil. Wir sehen eine Verlangsamung der allgemeinen industriellen Entwicklung als wahrscheinlich an. Und Rohstoffkosten bleiben voraussichtlich auch hoch. Trotzdem erwarten wir – vorausgesetzt, dass sich die Geschäftsbedingungen nicht signifikant verschlechtern – ein nachhaltiges Umsatzwachstum in Höhe der GDP-Entwicklung (Gross Domestic Product) sowie eine Steigerung des Betriebsgewinns um rund 10 Prozent pro Jahr. Sehr geehrte Damen und Herren, dies sind anspruchsvolle Ziele, aber ich bin überzeugt, dass sie mit beständigem Engagement und fokussierten Massnahmen erreichbar sind.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre, das Tempo, mit dem sich die Welt verändert, nimmt weiterhin zu: in Märkten, in der Technologie und auch in unserer Branche. Durch diese Veränderungen ergeben sich Herausforderungen für Ciba. Doch wir sind vorbereitet und in der Lage, diese Herausforderungen aktiv anzugehen – mit einer klaren Strategie, vielfältigen Kompetenzen und einer ausgewogenen globalen Präsenz.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und die anhaltende Unterstützung unseres Konzerns.