

***Clariant Generalversammlung
29. März 2010***



***Jürg Witmer
Präsident des Verwaltungsrates***

Es gilt das gesprochene Wort!

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre,
meine sehr verehrten Damen und Herren!

Zur 15. Generalversammlung von Clariant heiße ich Sie alle ganz herzlich willkommen. Dies ist das zweite Mal, dass ich Sie als Präsident – gemeinsam mit unserem neuen CEO - begrüßen darf. In der Zwischenzeit hat sich unser Unternehmen grundlegend verändert. Wir haben nicht nur auf die veränderte Konjunkturlage reagiert, sondern sind auch die strukturellen Defizite von Clariant konsequent angegangen. Ich bin davon überzeugt, dass wir im letzten

Jahr wesentliche Fortschritte erzielt und das Unternehmen auf ein solides Fundament gestellt haben.

Erinnern wir uns: Vor 12 Monaten standen wir inmitten der dramatischsten Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten. Gleichzeitig hat die Wirtschaftskrise die Ertragsschwäche unseres Unternehmens im Vergleich zum Wettbewerb noch offensichtlicher werden lassen, als das ohnehin schon der Fall war. Unser großer Rückstand bei den wichtigsten Leistungskennzahlen stellt gerade in wirtschaftlich schlechten Zeiten eine Bedrohung dar, weil ein schwacher Cash Flow und geringe Profitabilität den finanziellen und operativen Spielraum einengen, der benötigt wird, um in einem schwierigen Umfeld manövrieren zu können.

Unser – damals noch neuer – CEO, Hariolf Kottmann, und ich haben Ihnen vor einem Jahr reinen Wein eingeschenkt und Sie auf schwierige Zeiten und ein hartes, aber notwendiges Restrukturierungsprogramm eingestellt. Wir haben Sie gebeten, sich mit uns den Realitäten zu stellen. Es ging darum, das Überleben unseres Unternehmens als unabhängiges, an der Börse notiertes, globales Chemieunternehmen mit Sitz in der Schweiz zu sichern.

Meine Damen und Herren!

Die meisten unserer Annahmen von vor 12 Monaten haben sich als richtig herausgestellt. Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hat für die chemische Industrie bisher nie gekannte Nachfrageeinbrüche zur Folge gehabt. Hier sind tektonische Umbrüche im Gange, deren Gewalt atemberaubend ist und deren Konsequenzen auf die Weltwirtschaft noch ungenügend wahrgenommen werden.

China hat im letzten Jahr Deutschland als Exportweltmeister abgelöst, und in voraussichtlich 15 Jahren wird das Land die Vereinigten Staaten als größte Volkswirtschaft ersetzt haben. Ähnliche Entwicklungen zeichnen sich für Brasilien und Indien ab, zwei der vielleicht am meisten unterschätzten Zukunftsregionen nicht nur für die chemische Industrie.

Nach wie vor erwirtschaftet Clariant aber rund 40 Prozent seines Umsatzes in Europa und rund 15 Prozent in den anderen hoch industrialisierten Regionen. Entsprechend deutlich ist auch der Umsatz unseres Unternehmens zurückgegangen. Die Herren Kottmann und Jany werden dazu nachher noch detailliert Stellung nehmen. Ich möchte Ihnen aber noch einmal in Erinnerung rufen, dass die chemische Industrie auf Grund ihrer Investitionen in aufwendige Produktionsanlagen nur sehr schwerfällig auf Nachfragerückgänge reagieren kann, und dass Einbrüche, wie wir sie im vergangenen Jahr erlebt haben, rasch an die Substanz des Unternehmens gehen können. Ich möchte in diesem Zusammenhang der Führungsscrew von Clariant ein Kompliment für ihr beherztes Handeln machen. Wer weiß, wo wir heute stünden, hätte das Management nicht bereits im Herbst 2008 einerseits mit temporären Maßnahmen zur Reduktion von Kapazitäten reagiert, andererseits aber auch die Phase konsequenter Restrukturierung eingeleitet, in der wir uns heute befinden.

Doch lassen Sie es mich noch einmal wiederholen: Nicht die wirtschaftliche Krise ist der Haupttreiber für die Restrukturierungsmaßnahmen, sondern die Tatsache, daß uns unser Wettbewerb bezüglich Cash-Generierung und Profitabilität zum Teil weit voraus ist. Zwar haben wir etwas an Boden gut gemacht, aber wir sind vom Durchschnitt der Industrie noch ein gutes Stück entfernt. Clariant hat seit Gründung 1995 regelmäßig Wert vernichtet.

Wir haben deshalb unter den Überschriften „Cash, Cost, Complexity“ (Liquidität, Kosten, Komplexität) ein Projekt aufgelegt, um Clariant so schnell wie möglich an den Industriedurchschnitt heranzuführen. Herr Kottmann wird Ihnen nachher Einzelheiten dazu erläutern, aber wie Sie aus dem Geschäftsbericht und den Medienberichterstattungen der letzten Zeit wissen, hat dieses Programm bereits zu greifen begonnen. Wir haben in 2009 einen außerordentlich guten Cash Flow erwirtschaftet und trotz des dramatischen Umsatzrückganges ein ansprechendes operatives Ergebnis erzielt. Gleichzeitig haben wir die Kostenbasis verringert und Komplexität aus dem Unternehmen herausgenommen. Wir haben Schulden reduziert und unsere Liquidität

deutlich gesteigert. Wir haben damit unser Überleben gesichert, unser finanzielles Fundament gestärkt und unsere Ausgangslage deutlich verbessert. Dies mag im Jahresergebnis 2009 noch ungenügend reflektiert sein. Ich möchte aber daran erinnern, dass unser operatives Ergebnis vor Restrukturierungskosten trotz des wirtschaftlich bedingten Einbruchs des Umsatzes positiv war.

Ein wichtiges Element unseres Restrukturierungsprogramms ist die Optimierung unseres Produktionsnetzwerkes. Hier haben wir besonderen Nachholbedarf, weil wir es in einigen Bereichen versäumt haben, Marktentwicklungen rechtzeitig zu folgen. Ein Beispiel ist die geplante Verlagerung der Textilfarbstoffe und Textilchemikalien nach Asien, die wir unlängst angekündigt haben. Dorthin hat sich beinahe die gesamte Textilindustrie bereits vor mehr als einem Jahrzehnt bewegt, und dort sind deshalb all unsere wichtigen Kunden. Nach wie vor bedienen wir diese Kunden aber mit in der Schweiz produzierten Produkten, was über Jahre hinweg zu hohen Verlusten geführt hat. Wir müssen unseren Märkten folgen, wenn wir unsere Wettbewerbsfähigkeit wiedererlangen wollen. Deswegen führt an der Verlagerung kein Weg vorbei, und wir hätten sie eigentlich bereits vor 15 Jahren einleiten müssen.

Ich weiß, daß diese Entscheidung in der Region große Emotionen ausgelöst hat. Ich kann das verstehen, obwohl die hier geplanten Maßnahmen nur einen kleinen Teil der insgesamt vorgesehenen Restrukturierungen darstellen. Gerade dieser Entscheid hat Mut gekostet. Wir sind aber davon überzeugt, dass er unabdingbar war, um unser Überleben langfristig zu sichern. Darüber hinaus eröffnen sich dadurch auch Chancen zur Ansiedelung neuer Unternehmen, weil wir, wie Sie sicher wissen, das Areal für Dritte geöffnet haben und einen Industriepark schaffen werden, für den es heute schon gute Beispiele in der Schweiz und in Deutschland gibt.

Meine Damen und Herren!

Wir haben Fortschritte gemacht, aber wir sind lange noch nicht am Ziel und werden unser Programm deswegen konsequent vorantreiben. Wir wollen uns damit die Voraussetzungen schaffen, ab 2011 nachhaltig profitables Wachstum zu erzielen. Dies ist im Interesse unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, unserer Kunden, und es ist in Ihrem Interesse, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, weil wir Clariant nur eine Zukunft werden bieten können, wenn unsere Erträge sich in Einklang mit der tatsächlichen Leistungsfähigkeit des Unternehmens und den Erwartungen der Kapitalmärkte befinden.

Liebe Aktionärinnen und Aktionäre!

Eine der wesentlichen Voraussetzungen, um Ihrem Unternehmen eine Perspektive bieten zu können, ist eine starke Führungsmannschaft.

Der Verwaltungsrat hat in den letzten 18 Monaten viel Zeit darauf verwandt, dieses Führungsteam zusammen mit dem CEO zusammenzustellen. Mit den Herren Kottmann, Jany, Kohlpaintner und Lütgendorf verfügen wir heute über ein erfahrenes, verschlanktes Executive Committee mit ausgezeichneten Kenntnissen in der chemischen Industrie und einem ausgewiesenen Restrukturierungs-Track-Record.

Herrn Lütgendorf hatte ich Ihnen ja bereits vor einem Jahr kurz vorgestellt und ich bitte nun Herrn Kohlpaintner, sich kurz zu erheben.

Das Unternehmen verlassen haben Peter Brandenburg – seine Leistungen hatte ich bereits auf der letzten Generalversammlung gewürdigt – sowie Dominik von Bertrab und Siegfried Fischer. Ich möchte Herrn von Bertrab und Herrn Fischer auch an dieser Stelle den ausdrücklichen Dank des Verwaltungsrates für die geleistete Arbeit aussprechen. Beide haben sich während der vergangenen 15 Jahre auf verschiedenen, anspruchsvollen Positionen große Verdienste für Clariant erworben und dazu beigetragen, das Unternehmen durch manch einen Sturm zu navigieren.

Der Verwaltungsrat hat sich die Entscheidungen beim Umbau des Executive Committees nicht leicht gemacht, aber sie waren nach unserer Auffassung letztlich unumgänglich, um auch dem Umbau von Clariant die notwendigen Impulse zu geben.

Auch auf den Führungsebenen unterhalb des Executive Committees haben wir mit der Schaffung von 10 unternehmerisch unabhängigen Geschäftseinheiten erhebliche personelle Veränderungen vorgenommen, um das Momentum für den Wandel im Unternehmen zu erzeugen. Ich freue mich ganz besonders darüber, dass es dabei gelungen ist, fast ausschließlich auf bereits bei Clariant vorhandene Führungskräfte zurückzugreifen. Dies spricht einmal mehr für die hohe Qualität der Menschen im Unternehmen. Darauf können wir stolz sein.

Verbunden mit dieser Erneuerung war auch eine deutliche Erhöhung der Kompensation für das Executive Committee, wie Sie dem Geschäftsbericht entnommen haben. Das ist einerseits darauf zurückzuführen, dass wir unseren vertraglichen Verpflichtungen gegenüber ausgeschiedenen Konzernleitungsmitgliedern nachgekommen sind (es wurden keine Abgangsentschädigungen bezahlt), andererseits weil wir qualifizierte Führungskräfte auch marktgerecht bezahlen müssen. Hier bewegen wir uns im Einklang mit vergleichbaren Unternehmen der Chemiebranche.

Dazu kamen Einmalzahlungen, um vertragliche Verpflichtungen der ehemaligen Arbeitgeber abzugelten sowie Einzahlungen in Vorsorgeeinrichtungen zur Fortführung bestehender Pensionskassenpläne.

Mir ist bewusst, dass diese Thematik in einer Zeit, in der Kadersaläre im Parlament diskutiert werden, brisant ist. Das entbindet den Verwaltungsrat aber nicht von seiner Pflicht, die geeigneten Führungskräfte zu gewinnen. Vor allem dann nicht, wenn das Unternehmen vor schwierigen Aufgaben steht, die nur von einer hochqualifizierten, geschlossenen Mannschaft bewältigt werden können. Es versteht sich dabei von selbst, dass dies nur möglich ist, wenn man diese Mannschaft dann auch entsprechend ihrer Leistungen fair kompensiert

und sich in der Höhe vom Markt leiten lässt. Hier bestand eindeutig ein Nachholbedarf auf Konzernleitungsstufe.

Genau dies haben wir im Verwaltungsrat getan und dabei unter Wahrung der Verhältnismäßigkeit Augenmaß walten lassen. Mit unserem Vergütungssystem bewegen wir uns heute im Mittelfeld vergleichbarer Konzerne innerhalb und ausserhalb unserer Branche, und wir haben besonderen Wert darauf gelegt, eine hohe variable Komponente in dieses System zu integrieren, um einen guten Teil der Kompensation an messbare und nachgewiesene längerfristige Leistungen zu knüpfen.

Meine Damen und Herren!

Der Umbau des Unternehmens ist noch lange nicht abgeschlossen. Auch in 2010 wird er in einem weiterhin schwierigen volkswirtschaftlichen Umfeld vonstatten gehen. Zwar mehren sich optimistische Stimmen unter den Experten, die davon ausgehen, dass die Talsohle der Krise bereits durchschritten sei. Meine Kollegen im Verwaltungsrat und ich selbst teilen diesen Optimismus nicht.

Nach wie vor lassen sich in den Industrienationen keine nachhaltigen Wachstumsimpulse ausmachen. Das gilt im Besonderen für die USA, wo das im letzten Jahr eingeleitete Konjunkturpaket der Regierung erwartungsgemäß noch nicht zu greifen begonnen hat, weil die damit verbundenen Infrastrukturmaßnahmen Zeit zur Planung bedürfen. Das gilt aber auch für Europa. So ist etwa die deutsche Wirtschaft – in vielerlei Hinsicht eine Leitwirtschaft für unseren Kontinent – nach einem Aufschwung zur Jahresmitte im vierten Quartal 2009 wieder leicht rückläufig gewesen. Das gleiche gilt für den Export in den ersten beiden Monaten.

Noch sind die Verwerfungen der Finanzkrise nicht verwunden und schon müssen viele Regierungen wieder die Konsolidierung ihrer Haushalte im Blick haben, die durch die verschiedenen Hilfspakte in Schieflage geraten sind. Die

damit verbundenen Erhöhungen von Steuern und Abgaben tragen nicht dazu bei, das konjunkturelle Klima zu verbessern.

Der gegenwärtige Liquiditätsüberhang in der Weltwirtschaft und das billige Geld sowie die Staatsverschuldungen bergen große Inflationsgefahren mit allen potentiellen Konsequenzen für den Konsum und die Konjunktur.

Weiterhin erfreulich wird sich das Wirtschaftswachstum in Asien entwickeln, aber noch sind diese Volkswirtschaften nicht stark genug, um einen globalen Wirtschaftsaufschwung alleine zu schultern. Mit Unsicherheit behaftet ist auch die weitere Entwicklung in Lateinamerika, wo sich seit Jahresbeginn ebenfalls eine Abschwächung abzeichnet.

Die Nachfrage in der chemischen Industrie hat sich in den ersten Monaten des Jahres positiv entwickelt, vor allem getragen von der Notwendigkeit vieler Kundensegmente, ihre Lager nach einem Jahr äußerster Inventardisziplin wieder aufzustocken, um ihren Lieferverpflichtungen nachzukommen.

Vor diesem Hintergrund rechnen wir bei Clariant für 2010 mit einem nur sehr verhaltenen Wachstum im niedrigen einstelligen Bereich. Traditionell entwickeln sich unsere Geschäfte im ersten Halbjahr besser als im zweiten. Wir gehen davon aus, dass sich dieser Effekt – beeinflusst von den gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen – in diesem Jahr verstärkt einstellen wird.

Umso wichtiger ist es, unser Programm zur nachhaltigen Ertragssteigerung weiter konsequent voranzutreiben. Die Steigerung des Cash Flow, die Senkung der Kosten und die Verminderung unserer Komplexität werden auch 2010 im Vordergrund stehen.

Es ist unser Ziel, die Restrukturierung Ende dieses Jahres abzuschließen und das Unternehmen damit auf einen profitablen Wachstumspfad zu bringen. Und dieses profitable Wachstum werden wir primär auf Basis unseres bestehenden

Portfolios erreichen und nicht der Versuchung nachgeben, operative Schwächen mit wertvernichtendem Portfoliomanagement zu überspielen.

Schuster bleib bei Deinem Leisten! Wir werden unsere Kompetenzen in der Chemie konsequent ausspielen. Wenn sich Chancen und Opportunitäten für wertsteigernde Änderungen des Portfolios ergeben – zum Beispiel durch Akquisitionen – werden wir dies auch zu nutzen wissen. Wir haben uns durch die Steigerung der Liquidität unternehmerischen Freiraum geschaffen. Wir werden diesen nicht leichtfertig verspielen.

Um dies zu erreichen haben wir, wie bereits erwähnt, unsere divisionale Struktur aufgelöst und zehn Business Units eingeführt, um so mehr Transparenz, Geschwindigkeit, Unternehmertum sowie operative und strategische Flexibilität zu erzielen. Wir sehen uns klar als Spezialitätenchemieunternehmen, das in der Lage sein muss, immer wieder neue, für den Kunden interessante Applikationen aus seinen Produkten heraus zu generieren oder neue Produkte zu entwickeln, die den Bedürfnissen entweder großer reifer Märkte oder den Bedürfnissen der großen Wachstumsmärkte entsprechen. Die Business Unit Struktur wird dies erleichtern.

Und wir werden nach wie vor auf Wachstum in Asien und Lateinamerika setzen. Wachstumsmärkte liegen für uns aber auch im Mittleren Osten, wo der Zugang zu strategischen Rohstoffen eine immer bedeutendere Rolle spielt, oder in Russland, wo sich langsam eine wirtschaftliche Dynamik entwickelt, die für die chemische Industrie und damit auch für Clariant interessante Perspektiven bietet.

Wir sind bereits heute mit einem Umsatzanteil von rund 45 Prozent in all diesen „Emerging Markets“ präsent, was uns dabei helfen wird, diese Märkte weiter für uns zu entwickeln. Und wir verfügen außerdem über die Produkte, Anwendungen und Services, die notwendig sind, um auf diesen Märkten dauerhaft bestehen zu können.

Wie im letzten Jahr möchten wir Ihnen dies wiederum an einem Beispiel demonstrieren. Bevor wir zum offiziellen Teil übergehen, habe ich deshalb Herrn Martin John, Mitglied des Management Committees der neugeschaffenen Business Units Pigmente, gebeten, ihnen dieses für Clariant so wichtige Geschäft kurz vorzustellen und dabei vor allem den Wert in den Vordergrund zu stellen, den wir für unsere Kunden generieren.

Herr John ist seit 1992 bei Clariant und war in den Bereichen Pigmente und Additive vorwiegend mit Aufgaben in den Arbeitsgebieten Sales und Marketing sowie Einkauf und Strategieentwicklung betraut. Seit 1. Januar 2010 verantwortet er das Pigmentgeschäft mit der Druckfarbenindustrie. Unit Pigmente.

Herr John: Darf ich bitten.



Ich danke Ihnen!