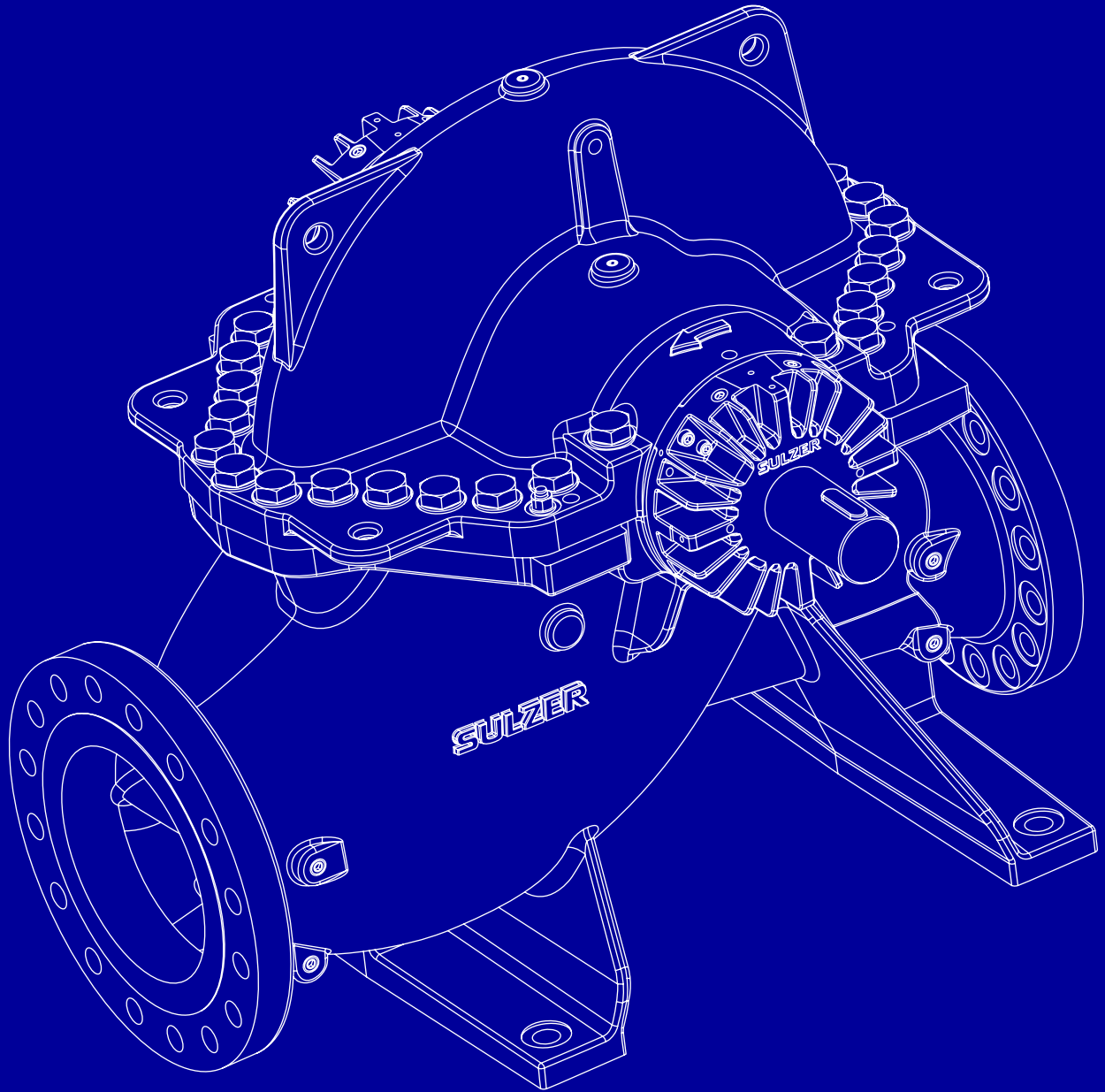


SULZER



ERSTKLASSIGER SERVICE DURCH INNOVATION

Geschäftsbericht 2016

Inhalt

1	Interview mit dem Verwaltungsratspräsidenten und dem CEO
6	Fokus
31	Lagebericht
33	Finanzbericht
38	Lagebericht Divisionen
44	Nachhaltige Entwicklung
51	Corporate Governance
54	Konzernstruktur und Aktionariat
54	Kapitalstruktur
55	Verwaltungsrat
64	Konzernleitung
64	Mitwirkungsrechte der Aktionäre
65	Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
65	Revisionsstelle
68	Risikomanagement
70	Informationspolitik
71	Vergütungsbericht
73	Brief an die Aktionärinnen und Aktionäre
75	Vergütungs-Governance und Grundsätze
78	Vergütungsstruktur
86	Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung
90	Aktienbesitz des Verwaltungsrats und der Konzernleitung
92	Bericht der Revisionsstelle
93	Finanzberichterstattung
95	Konzernrechnung
165	Jahresrechnung der Sulzer AG
179	Informationen für Anleger

Unsere Servicewelt



SERVICEBEREICHE

Sulzer bietet eine Vielzahl von Services für rotierendes Equipment und für Maschinen, die in der Trenntechnologie eingesetzt werden.

📄 8



VORTEILE FÜR KUNDEN

Sulzer bietet alle Services aus einer Hand. Das hilft Kunden, Zeit und Geld zu sparen, und erhöht die Zuverlässigkeit, Leistungsfähigkeit und Effizienz ihrer Anlagen.

📄 14



KERNKOMPETENZEN

Das professionelle Serviceteam, die globale Präsenz und das umfassende Serviceangebot machen Sulzer zu einem zuverlässigen und schnellen Servicepartner.

📄 22

Nachhaltige Entwicklung



INNOVATION UND TECHNOLOGIE

Sulzer entwickelt innovative, zuverlässige und ressourcensparende Lösungen.

📄 45



ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT

Sulzer reduziert seinen ökologischen Fussabdruck und entwickelt hocheffiziente Lösungen für seine Kunden.

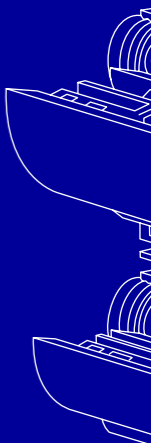
📄 46



SOZIALE NACHHALTIGKEIT

Sulzer strebt nach höchsten Sicherheitsstandards und fördert den kulturellen Austausch zwischen seinen Mitarbeitenden.

📄 48





Unsere Zahlen
und Fakten zum
Herausziehen

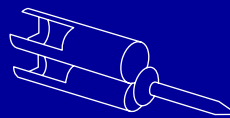
UNSER LEITBILD

Sulzer ist auf Pumpen, Services für rotierende Maschinen sowie auf Trenn-, Misch- und Applikationstechnologien spezialisiert. Wir entwickeln zuverlässige und nachhaltige Lösungen für die Märkte Öl und Gas, Energie, Wasser und die allgemeine Industrie. Unsere innovativen Produkte und Services basieren auf unserer Ingenieurs- und Anwendungsexpertise. Sie schaffen Mehrwert für unsere Kunden und stärken deren Wettbewerbspositionen.



SMD-Pumpen

SMD-Pumpen sind für ein breites Spektrum von Roh-, Rein-, Meeres- und Brackwasseranwendungen ausgelegt, wie zum Beispiel die Wasseraufbereitung, den Wassertransport und die Entsalzung.



Mischsysteme

Mischsysteme werden im Gesundheitssektor und in der Industrie für die Verpackung, Messung, Mischung und Austragung von Materialien mit ein oder zwei Komponenten eingesetzt.



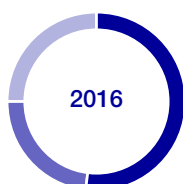
Trennkolonnen

In Trennkolonnen werden Rohöl und Erdgas in ihre Komponenten aufgetrennt.

Zahlen und Fakten

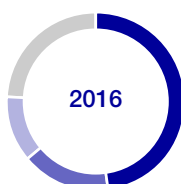
2016 erwies sich Sulzer in einem anspruchsvollen Marktumfeld als widerstandsfähig. Bereinigt um Währungseffekte waren Bestellungseingang und Umsatz um 2 % rückläufig. Mit Ausnahme des Öl- und Gasmarkts konnten alle anderen Märkte – Energie, Wasser, allgemeine Industrie – Wachstum verzeichnen. Die Bruttomarge des Bestellungseingangs blieb auf Vorjahresniveau. Das operative EBITA und die operative ROSA gingen zurück.

Umsatz nach Division



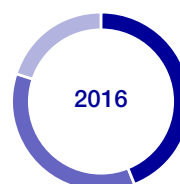
- 52 % Pumps Equipment
- 23 % Rotating Equipment Services
- 25 % Chemtech

Umsatz nach Marktsegment



- 48 % Öl und Gas
- 16 % Energie
- 12 % Wasser
- 24 % Allgemeine Industrie

Umsatz nach Absatzgebiet



- 44 % Europa, Naher Osten, Afrika
- 36 % Nord-, Mittel- und Südamerika
- 20 % Asien-Pazifik

Kennzahlen

in Mio. CHF	2016	2015	Veränderung in +/- %	+/- % ¹⁾
Bestellungseingang	2 797,5	2 895,8	-3,4	-2,0
Bruttomarge des Bestellungseingangs	34,0 %	33,8 %		
Auftragsbestand	1 439,1	1 510,7	-4,7	
Umsatz	2 876,7	2 971,0	-3,2	-2,0
EBIT	115,3	120,9	-4,6	
opEBITA	238,9	254,1	-6,0	-4,4
opROSA	8,3 %	8,6 %		
opROCEA	15,7 %	17,0 %		
Nettogewinn, den Aktionären der Sulzer AG zustehend	59,0	73,9	-20,2	
Unverwässerter Gewinn je Aktie von fortgeführten Aktivitäten	1.73	2.17	-20,3	
Free Cash Flow	200,5	155,8	28,7	
Nettoliquidität	-35,9	695,7		
Mitarbeitende (Anzahl Vollzeitstellen) am 31. Dezember	14 005	14 253	-1,7	

¹⁾ Bereinigt um Währungseffekte.



14 000

Mitarbeitende

Rund 14 000 Mitarbeitende auf der ganzen Welt arbeiten bei Sulzer.



180

Produktions- und Servicestandorte

Sulzer verfügt über ein globales Produktions- und Servicenetz.

CHF 2,9 Milliarden

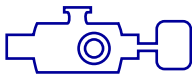
Umsatz im Geschäftsjahr 2016

Sulzer generierte 2016 einen Umsatz von CHF 2,9 Milliarden.



Sulzer auf einen Blick

Sulzer ist auf Pumpen, Services für rotierende Maschinen sowie auf Trenn-, Misch- und Applikationstechnologien spezialisiert. Das Unternehmen hält führende Positionen in den Märkten Öl und Gas, Energie, Wasser und in der allgemeinen Industrie. Sulzer betreut Kunden an über 180 Produktions- und Servicestandorten in mehr als 40 Ländern.



Pumps Equipment

Pumpentechnologie und -lösungen

Wir bieten ein breites Spektrum an Pumpenlösungen, zugehörigen Komponenten und Services an. Die Kunden profitieren dabei von intensiver Forschung und Entwicklung. Wir liefern hocheffiziente Produkte, die dazu beitragen, Emissionen und den Energieverbrauch zu senken. Unsere modernen Produktions- und Testanlagen weltweit stellen Kundennähe sicher.

Unser Marktfokus:

- Förderung, Transport und Verarbeitung von Rohöl und seinen Derivaten
- Wasserversorgung, -aufbereitung und -transport sowie Abwasseraufbereitung
- Energieerzeugung mit fossilen Brennstoffen, Kernenergie und erneuerbaren Energien
- spezifische allgemeine Industriebereiche, wie zum Beispiel Papier und Zellstoff, Düngemittel und sonstige Märkte



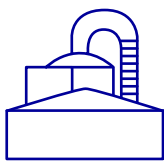
Rotating Equipment Services

Serviceleistungen für rotierende Maschinen

Wir bieten Serviceleistungen für Turbinen, Pumpen, Kompressoren, Motoren und Generatoren an. Kunden profitieren von einem zuverlässigen und effizienten Reparatur- und Wartungsdienst. Unsere technisch ausgereiften Lösungen reduzieren Wartungszeiten und -kosten. Der Zugang zu unserem globalen Netzwerk über einen zentralen Ansprechpartner gewährleistet einen hochwertigen lokalen Service.

Unser Marktfokus:

- industrielle Gas- und Dampfturbinen
- Turbokompressoren
- Generatoren und Motoren für den Schiffs- und Schienenverkehr, den Energiemarkt und viele weitere Branchen
- Pumpen für den Öl- und Gas- sowie den Energiemarkt und weitere Branchen



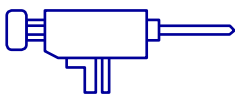
Chemtech

Trenn- und Mischtechnologie und damit verbundene Services

Wir bieten Trenn- und Mischtechnologie, Prozesslösungen sowie Vor-Ort-Services für die Öl- und Gasindustrie, die kohlenwasserstoffverarbeitende Industrie und die chemische Prozessindustrie. Unsere fortschrittlichen und wirtschaftlichen Lösungen setzen neue Maßstäbe auf dem Gebiet des Stoffaustausches und des statischen Mischens.

Unser Marktfokus:

- hocheffiziente Kolonneneinbauten und Separatoren
- Verfahrenstechnik und Skid-Lösungen
- Services für Trennkolonnen und statische Anlagen



Applicator Systems (seit 1. Januar 2017)

Systeme für das Applizieren von Flüssigkeiten

Wir bieten Produkte und Services für das Applizieren und Mischen von Flüssigkeiten. Unsere Kunden profitieren von raffinierten Lösungen auf den Gebieten der präzisen Applikation sowie der Misch- und Austragssysteme für ein und zwei Komponenten. Dank unseres globalen Netzwerks verfügen wir über lokale Kenntnisse und Kompetenzen.

Unser Marktfokus:

- Misch- und Austragssysteme für Klebstoff- und Dentalmärkte
- präzise Applikationssysteme für flüssige Farbkosmetika, Schönheits- und Pflege-Accessoires
- Applikationssysteme für Ein- und Zwei-Komponenten-Anwendungen für den Gesundheitssektor

„Sulzer erwies sich in einem anspruchsvollen Marktumfeld als widerstandsfähig“

Interview mit Peter Löscher,
Präsident des Verwaltungsrats,
und Greg Poux-Guillaume,
Chief Executive Officer

Sulzer kann auf eine über 180-jährige und ereignisreiche Unternehmensgeschichte zurückblicken. Wofür steht die Marke Sulzer heute?

PETER LÖSCHER | Sulzer ist eine Ikone der Schweizer Industriegeschichte. Seit seiner Gründung vor 183 Jahren hat das Unternehmen erhebliche Veränderungen durchlaufen. Was mich besonders beeindruckt: Wann immer Sulzer einer Herausforderung am Markt gegenüberstand, konnte sich das Unternehmen neu erfinden und ging gestärkt aus dieser Phase hervor.

GREG POUX-GUILLAUME | Unsere Marke ist sehr stark. Sie verkörpert Ingenieurskompetenz sowie hochwertige Produkte und Lösungen. Und sie steht für Innovation. Unsere Mitarbeitenden sind echte Experten auf ihrem Gebiet und haben eine Passion für ihre Tätigkeit. Wir setzen uns höchste Qualitätsansprüche in allem, was wir tun. Vor allem wollen wir ein zuverlässiger, schneller und vertrauenswürdiger Partner für unsere Kunden sein.

Herr Poux-Guillaume, Sie sind seit über einem Jahr CEO. Können Sie eine Bilanz ziehen? Was war Ihr persönliches Highlight des Jahres 2016?

GPG | 2016 war für uns sicherlich ein Jahr des Wandels. Sulzer ist ein grossartiges Unternehmen mit hochwertigen Produkten und Services und talentierten Mitarbeitenden. Ich bin sehr stolz, Teil dieses Unternehmens und dieses Managementteams zu sein. Unser Ziel ist es, Sulzer in seinen Geschäftsfeldern zu einem nachhaltigen Marktführer zu machen. Letztes Jahr haben wir in dieser Hinsicht gute Fortschritte gemacht.

Es war allerdings auch ein anspruchsvolles Jahr. Das Marktumfeld in der Öl- und Gasindustrie – darauf entfällt die Hälfte unseres Geschäfts – bleibt sehr herausfordernd. Wir mussten einige schwierige, aber unvermeidliche Massnahmen ergreifen, um das Unternehmen zu verkleinern und neu zu positionieren. Rückblickend war es toll für mich, zu sehen, dass Sulzer einem komplexen Marktumfeld mit viel Gegen-

wind trotzen konnte. Ich glaube an die Zukunft von Sulzer und freue mich, das Team bei der Gestaltung dieser Zukunft führen zu dürfen.

Das Serviceangebot von Sulzer wächst. Wie wichtig ist das Servicegeschäft für Sie?

GPG | Der Serviceanteil ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Wir erzielen derzeit rund 50 % unseres Umsatzes mit dem Aftermarket-Geschäft (Service, Ersatzteile und Retrofits). Das Service- und Ersatzteilgeschäft ist im aktuellen Marktumfeld robuster und hat tendenziell eher höhere Margen als das Geschäft mit neuem Equipment. Also ja, das Servicegeschäft ist sehr wichtig für uns und spielt daher eine bedeutende Rolle in unseren strategischen Überlegungen.

PL | Das Servicegeschäft wird immer umkämpfter, zumal die Nachfrage nach neuen Anlagen sinkt. Traditionelle Produktionsunternehmen wissen um den immensen Wert von Aftermarket-Services, wie zum Beispiel von Wartungen und Reparaturen oder langfristigen Servicevereinbarungen. Und die Kunden wünschen sich das volle Paket: Servicepartner, die schnell und zuverlässig sind, wettbewerbsfähige Preise bieten und innovativ sind. Sulzer bietet all dies und noch mehr.

Wie steht es um die Performance von Sulzer im abgelaufenen Geschäftsjahr? Haben Sie 2016 Ihre Ziele erreicht?

GPG | Wir haben uns in einem sehr schwierigen Jahr gut geschlagen. Unser Bestellungseingang ist auf CHF 2,8 Milliarden gesunken – ein Rückgang von 2 %, der auf das anspruchsvolle Umfeld im Öl- und Gasmarkt zurückzuführen war. Sulzer konnte seinen Marktanteil jedoch aufrechterhalten oder sogar ausbauen. Unser Umsatz ging ebenfalls um 2 % auf CHF 2,9 Milliarden zurück. Die umfassenden Massnahmen im Rahmen des Sulzer Full Potential-Programms (SFP) ermöglichten jedoch weitere Einsparungen in Höhe von CHF 88 Millionen. Dadurch konnten wir einen Grossteil der Preis- und Volumenerosion abfedern, was dazu führte, dass die operative Profitabilität nur um 30 Basispunkte fiel. Darüber hinaus erzielten wir einen starken Free Cash Flow, der über dem letztjährigen Niveau lag. Und dies in einem Markt, in dem die Kunden weniger Geld ausgaben und ihre Zahlungsfristen ausreizten. Insgesamt übertrafen wir unsere Prognosen für alle wichtigen Leistungsindikatoren – und haben so unsere

„Unser Aftermarket-Geschäft ist robuster und hat tendenziell höhere Margen als das Geschäft mit neuem Equipment. Bei Sulzer gibt es ein grosses Potenzial für den Ausbau des Servicegeschäfts, was spannend ist.“

Greg Poux-Guillaume, CEO

Versprechen eingehalten. Es gibt noch viel zu tun, aber wir bewegen uns in die richtige Richtung.

PL I Trotz dieser schwierigen Umstände konnten wir einen Wertzuwachs für unsere Aktionäre erzielen. Während der Kern-Nettogewinn pro Aktie sank, haben wir gezeigt, dass wir trotz der widrigen Marktverhältnisse flüssige Mittel generieren können. Der Verwaltungsrat freut sich deshalb, an der Generalversammlung vom 6. April 2017 eine ordentliche Dividende zu beantragen, die mit CHF 3.50 pro Aktie auf Vorjahresniveau liegt.

Der Öl- und Gasmarkt bleibt für alle Marktteilnehmer sehr herausfordernd. Wie sehen Sie die Entwicklung in diesem Markt im vergangenen Jahr?

GP I Der Öl- und Gasmarkt ist und bleibt anspruchsvoll. Das Preisumfeld verschlechterte sich 2016 weiter und wir gehen nicht davon aus, dass dieser Druck 2017 abnehmen wird. Kunden haben ihre Investitionsprogramme und Betriebskosten zurückgefahren, was zu erheblichen Überkapazitäten in der Branche führte. Dies hat tendenziell zur Folge, dass Unternehmen eine aggressivere Preispolitik verfolgen, während sie auf die Wende im Konjunkturzyklus warten.

Gegen Ende des Jahres beschloss die OPEC, die Ölfördermengen zu reduzieren, und eine Reihe von Nicht-OPEC-Ländern folgte dieser Entscheidung. Vor diesem Hintergrund erholte sich der Ölpreis und stieg auf über 50 US-Dollar – eine gute Entwicklung für unsere Branche. Dennoch bleiben wir zurückhaltend und ändern die Ausrichtung unseres SFP-Programms nicht. Aktuell übersteigt die Fördermenge immer noch die Nachfrage. Wir haben auch noch keine Auswirkungen auf unsere Geschäftstätigkeit festgestellt. Der von uns erwartete wirtschaftliche Umschwung ist nicht nur eine Frage der absoluten Ölpreise. Er hängt auch vom Vertrauen der Ölunternehmen in die Nachhaltigkeit der Markterholung ab.

Wann erwarten Sie eine wirtschaftliche Erholung des Öl- und Gasmarkts?

PL I Als Zulieferer für die Öl- und Gasbranche befinden wir uns eher am Ende der Wertschöpfungskette. Sobald internationale oder nationale Ölunternehmen wieder beginnen zu investieren, schlägt sich dieser Trend für gewöhnlich sechs bis acht

Monate später in Bestellungen für Sulzer nieder. Wie viele andere Marktteilnehmer gehen auch wir davon aus, dass Angebot und Nachfrage in der zweiten Jahreshälfte 2017 wieder ins Gleichgewicht kommen werden. Das heisst, dass Sulzer wahrscheinlich 2018 von der wirtschaftlichen Erholung profitieren wird.

Wie erging es Sulzer 2016 in den anderen Märkten?

GP I Was den Bestellungseingang 2016 betrifft, legten wir in den meisten unserer anderen Märkte, einschliesslich Energie und Wasser, zu. Die allgemeine Industrie, die alle übrigen Bereiche umfasst, entwickelte sich ebenfalls erfreulich und wurde teilweise von den von uns getätigten Akquisitionen vorangetrieben. Im Öl- und Gasmarkt haben wir zurzeit zu kämpfen. Doch wir sollten nicht vergessen, dass sich die andere Hälfte unseres Geschäfts gut entwickelt.

Wie geht es mit dem Sulzer Full Potential-Programm (SFP) voran? Was haben Sie 2016 erreicht?

GP I Ziel unseres SFP-Programms ist, Kosteneinsparungen von CHF 200 Millionen zu erzielen, die ab 2018 vollständig zum Tragen kommen. Über 90% dieser Einsparungen sind heute schon durch bereits eingeleitete Massnahmen gesichert. Alle signifikanten Restrukturierungsmassnahmen haben wir im Jahr 2016 angekündigt. 2016 sparten wir CHF 88 Millionen. Für das Jahr 2017 erwarten wir weitere Einsparungen in Höhe von CHF 40 Millionen bis CHF 60 Millionen. Das SFP-Programm ist also auf Kurs. Wir sind dem Zeitplan voraus und werden die versprochenen Ergebnisse erzielen.

PL I Wir waren eines der ersten Unternehmen, die Kosten eliminierten und das Produktionsnetzwerk optimierten. Wir setzen eines der umfassendsten Transformationsprogramme der Branche um und erzielen damit Ergebnisse. Dies macht Sulzer effizienter, agiler und wettbewerbsfähiger. Sobald sich die Nachfrage wieder erholt, wird sich dies auf unseren Gewinn auswirken.

Sulzer hat 2016 fünf Unternehmen erworben.

GP I Ja, wir haben gesagt, dass wir kleine und mittlere Akquisitionen zum richtigen Preis ins Auge fassen, und wir haben es geschafft, diesen Plan umzusetzen.



*Peter Löscher, Verwaltungsratspräsident,
und Greg Poux-Guillaume, CEO, lassen das
vergangene Jahr bei Sulzer Revue passieren.*



Greg Poux-Guillaume blickt auf ein spannendes, wenn auch anspruchsvolles Jahr bei Sulzer zurück.

Wir haben die Grösse unseres Applikatorgeschäfts mehr als verdoppelt, weshalb wir es aus Chemtech ausgegliedert haben und nun als eigenständige Division führen. Im April übernahmen wir PC Cox, einen führenden Hersteller von industriellen Dispensern. Anschliessend schlossen wir im August die Akquisition von Geka ab. Dadurch stiessen wir mit unserem Applikatorgeschäft in einen neuen Bereich – Schönheitspflege – vor und setzten darin neue industrielle Massstäbe. Seit dem 1. Januar 2017 sind diese Unternehmen Teil unserer neuen Division Applicator Systems, eines führenden Anbieters von urheberrechtlich geschützten Mischsystemen und Applikatoren im B2B-Bereich.

Wir konnten auch unser Pumpengeschäft ausbauen. Im Dezember unterzeichneten wir eine Vereinbarung für die Übernahme des Pumpenherstellers Ensival Moret. Mit dieser Akquisition konnten wir bestimmte Lücken in unserem Pumpensortiment in Bezug auf Axial- und Feststoffpumpen schliessen. Dies erhöht den Einzugsbereich unseres Pumpengeschäfts in der allgemeinen Industrie. Darüber hinaus erweiterten wir unser Serviceangebot für Turbomaschinen, indem wir das Gasturbinenservicegeschäft von Rotec in Russland übernahmen. Diese Akquisition macht uns zu einem führenden Anbieter in einem vielversprechenden Markt, in dem Lokalisierung ein Muss ist. Zuletzt akquirierten wir noch

eine Produktreihe von Wärtsilä, um unser Trenngeschäft im Upstream-Segment von Chemtech zu stärken.

Welche Strategie verfolgen Sie in Bezug auf Fusionen und Akquisitionen?

PL | Wir schauen uns Unternehmen an, die Lücken in unserem Produktportfolio schliessen und unsere Präsenz in bestimmten Regionen oder Segmenten stärken. Wir konzentrieren uns auf kleine und mittelgrosse Unternehmen, die wir schnell in unser Unternehmen integrieren können und bei denen eins plus eins mehr als zwei ergibt.

GP | Wir haben einige Fusions- und Akquisitionsprojekte in Aussicht, aber uns geht es immer um den Wert. Ich glaube, unsere jüngste Erfolgsbilanz beim Abschluss von Transaktionen zeugt davon, dass wir eine Chance zu nutzen wissen, wenn wir das richtige Unternehmen zum richtigen Preis bekommen können. Wir wissen jedoch auch, wann wir den Verhandlungstisch verlassen müssen.

Wie wird sich die Wettbewerbslandschaft Ihrer Meinung nach weiterentwickeln und was bedeutet dies für Sulzer?

PL | Die Flow-Control-Branche weist alle Anzeichen einer Konsolidierung auf. Dies ist immer eine Option, beispielsweise im Rahmen eines industriellen Zusammenschlusses, der erheblichen Mehrwert schafft. Unser Hauptfokus liegt allerdings auf unserer Transformation. Das SFP-Programm wird unseren Aktionären auch weiterhin die grösste Wertschöpfung bringen. Wir haben unterstützende, langfristige denkende Aktionäre und wir konzentrieren uns auf das, was wir steuern können.

Sie sagten, dass Innovation eine wichtige Komponente der Marke Sulzer ist. Wie stellen Sie sicher, dass Innovation während Sulzers Transformation eine Priorität bleibt?

GP | Mit der Einführung zahlreicher neuer Produkte im Jahr 2016 haben wir bewiesen, dass Innovation fest in unserer Strategie und Kultur verankert ist und es auch bleiben wird. Es stimmt, dass in einer Transformation Prioritäten gesetzt werden müssen. Wir sind jedoch keine Kompromisse bei der Innovation eingegangen. Dies kommt auch in den Sulzer Innovation Awards zum Ausdruck, die wir vor kurzem ins Leben gerufen haben. Einmal pro Jahr werden wir bei Sulzer

„Wir möchten mit unseren Produkten und Lösungen immer das gewisse Extra bieten. Vor allem wollen wir ein zuverlässiger, schneller und vertrauenswürdiger Partner für unsere Kunden sein.“

Peter Löscher, Verwaltungsratspräsident

herausragende Innovationen und ihre Erfinder auszeichnen. Unser Unternehmen strotzt vor Talent und Kreativität; es ist eine Inspiration für uns alle.

Im Jahr 2016 hat es viele personelle Änderungen im Top-Management gegeben. Warum?

GP | Zunächst einmal gibt es hier eine marktbezogene Dimension. Vier unserer fünf stärksten Konkurrenten in der Pumpenbranche kündigten 2016 einen CEO-Wechsel an. Die Marktbedingungen ändern sich und Unternehmen passen ihr Führungsteam an, um ihnen gerecht zu werden – ähnlich wie im Sport. In unserem Fall ging ein Divisionsleiter in den Ruhestand und ein anderer liess sich aus familiären Gründen für längere Zeit beurlauben. Auch unsere leitende Human-Resources-Position war schon seit sechs Monaten nicht mehr besetzt. Ausserdem fehlte uns ein Chief Commercial and Marketing Officer. Im anspruchsvollen Geschäftsumfeld, in dem Sulzer lernen musste, besser als Team zu arbeiten, war das zweifellos eine Schwäche. All dies spitzte sich gleichzeitig zu. Es bot uns aber die Möglichkeit, nicht nur das Team zu stärken, sondern auch unseren Talentpool zu diversifizieren. Wir glauben, dass wir jetzt über ein stabiles, dynamisches Managementteam verfügen, das Sulzer auf die nächste Stufe heben wird.

PL | Der Verwaltungsrat freut sich sehr, zwei neue Mitglieder begrüßen zu dürfen: Axel C. Heitmann und Mikhail Lifshitz. Beide haben als Verwaltungsratsmitglieder und Leiter internationaler Unternehmen umfassende Erfahrungen gesammelt. Sie traten in die grossen Fussstapfen von Klaus Sturany, der sich nicht mehr zur Wiederwahl gestellt hat. Der Verwaltungsrat ist davon überzeugt, dass Sulzer mit Greg und seinem Team die richtige Führung hat.

Was erwarten Sie für das Jahr 2017 in Bezug auf die finanziellen Ergebnisse?

GP | 2017 ist ein Übergangsjahr. Wir werden in diesem Jahr unsere Kostensenkungsmassnahmen abschliessen – noch vor der Markterholung, die wir für das Jahr 2018 erwarten. Deshalb gehen wir von einem herausfordernden Jahr aus, in dem wir hart daran arbeiten werden, das Umsatzvolumen aufrechtzuerhalten und unsere Profitabilität zu schützen, während wir unsere Transformation abschliessen. Es dreht sich jedoch alles um die Umsetzung. Das vergangene Jahr

hat gezeigt, dass Sulzer die Umsetzung erfolgreich bewältigen kann und wird.

Herr Löscher, welche Vision haben Sie für Sulzer?

PL | Sulzer wird ein Arbeitgeber erster Wahl für die besten Talente und ein bevorzugter Partner für unsere Kunden sein. Wir bauen eine agile Organisation auf, die sich schnell an die sich wandelnden Marktbedingungen anpassen kann. Und wir werden profitabel wachsen. Ich bin davon überzeugt, dass Sulzers starke Marke, seine engagierten Mitarbeitenden und seine herausragenden Produkte und Lösungen die wichtigsten Faktoren sind, um diese anspruchsvollen Zeiten bewältigen zu können. Wir sind auf gutem Weg, unsere Ziele umzusetzen, und werden dies weiterhin mit all unserer Energie tun.

Peter Löscher möchte Sulzer zu einem Arbeitgeber erster Wahl für die besten Talente machen.



ERSTKLASSIGER SERVICE DURCH INNOVATION

Servicebereiche

Sulzer bietet eine Vielzahl von Services für rotierendes Equipment und für Maschinen, die in der Trenntechnologie eingesetzt werden.

8

Vorteile für Kunden

Sulzer bietet alle Services aus einer Hand. Das hilft Kunden, Zeit und Geld zu sparen, und erhöht die Zuverlässigkeit, Leistungsfähigkeit und Effizienz ihrer Anlagen.

14

Kernkompetenzen

Das professionelle Serviceteam, die globale Präsenz und das umfassende Serviceangebot machen Sulzer zu einem zuverlässigen und schnellen Servicepartner.

22

Globale Präsenz

Sulzer verfügt über mehr als 180 Produktions- und Servicestandorte in mehr als 40 Ländern auf der ganzen Welt. Das Unternehmen erzielt 38 % seines Umsatzes in Schwellenländern. Sulzer sorgt dafür, dass alle Standorte seine hohen Qualitäts- und Sicherheitsstandards erfüllen. Das Unternehmen investiert kontinuierlich in modernste Maschinenwerkzeuge, Verpackungen und Testanlagen.

Sulzers globales Produktions- und Servicenetzwerk kombiniert die Vorteile eines globalen Unternehmens mit der Flexibilität eines lokalen Partners.

Nahe am Kunden

 **> 180**

Produktions- und Servicestandorte auf der ganzen Welt

EMEA

EUROPA, NAHER OSTEN, AFRIKA
RUND 7500 MITARBEITENDE



AME

NORD-, MITTEL- UND
SÜDAMERIKA
RUND 3800 MITARBEITENDE



APAC

ASIEN-PAZIFIK
RUND 2700 MITARBEITENDE



SERVIC BERE

A detailed technical line drawing of a Sulzer engine component, likely a cylinder head or a similar part, rendered in a light yellow color against a dark teal background. The drawing shows various bolts, nuts, and internal structures of the engine part. The text 'SERVIC' and 'BERE' is overlaid on the drawing in a large, bold, white font.

E- SICHERHEIT

 **100**

Sulzer verfügt über 100 Servicezentren für rotierende Maschinen in 25 Ländern.

 **> 200**

Sulzer bietet Services für über 200 Pumpenmodelle an.

Interview mit Daniel Bischofberger

Daniel Bischofberger, Divisionsleiter Rotating Equipment Services, gibt Einblick in die Servicewelt und erläutert aktuelle Branchentrends.

Serviceportfolio

Sulzer bietet Services für unterschiedliche Arten von rotierenden Maschinen und Anwendungen in der Trenntechnologie an.



Daniel Bischofberger, der neue Leiter der Division Rotating Equipment Services von Sulzer, spricht über Kundenbedürfnisse und Trends im Servicegeschäft.

„Das Servicegeschäft wird immer innovativer“

Interview mit Daniel Bischofberger, Divisionsleiter Rotating Equipment Services

Daniel Bischofberger, seit ein paar Monaten im Amt, erklärt, was die Kunden von einem Serviceanbieter erwarten, warum ein globales Netzwerk und ein professionelles Team entscheidend sind und wie sich das Servicegeschäft verändert.

Was wünschen sich Kunden heute in der Serviceindustrie?

DANIEL BISCHOFBERGER | Die Bedürfnisse der Kunden in unserer Branche unterscheiden sich nicht sehr von den Erwartungen, die wir alle an einen Serviceanbieter stellen. Wenn Sie ein Produkt kaufen, erwarten Sie, dass es ohne Unterbruch funktioniert, und zwar so, dass es seinen Zweck erfüllt. Zudem sollten die Kosten möglichst niedrig sein. Kunden wünschen sich Serviceanbieter, die die nötigen Werkzeuge, Ausrüstung und Expertise besitzen, um einen zuverlässigen und effizienten Betrieb ihrer Maschine zu optimierten Kosten sicherzustellen.

Wie hebt sich Sulzer von der Konkurrenz ab?

DB | Sulzer bietet das Beste aus zwei Welten: Wir verfügen über die technische Expertise eines Originalherstellers (OEM) und die Kompetenzen eines unabhängigen Serviceanbieters (ISP). Wir sind flexibel und schnell. Mit unserem Netzwerk von rund 100 Servicezentren in 25 Ländern sind wir nahe an unseren Kunden. Darüber hinaus ist unser Produkt- und Serviceportfolio aussergewöhnlich breit aufgestellt.

Können Sie ein Beispiel nennen?

DB | Einer unserer Kunden verlegte die Gas- und Dampfturbinen zweier Werke in ein neues Kombikraftwerk an einem anderen Standort. Die Leistungsfähigkeit der Dampfturbinen

war allerdings nicht mit jener der Gasturbine kompatibel. Infolgedessen mussten die Dampfturbinen neu ausgelegt werden – das heisst, ihre Leistungsfähigkeit musste angepasst werden. Dies erfordert Know-how, das man von einem OEM, nicht aber von einem ISP erwarten würde. Dank der Kompetenz unseres Teams in Houston konnten wir den Auftrag zur vollen Zufriedenheit des Kunden ausführen. Dieses Beispiel zeigt: Wir bieten Serviceleistungen für eine breite Palette von Produkten und verfügen über das technische Know-how, um mehr für unsere Kunden zu leisten, als sie normalerweise von einem ISP erwarten würden.

„Wir bieten das Beste aus zwei Welten: die technische Expertise eines Originalherstellers und die Kompetenzen eines unabhängigen Serviceanbieters.“

Sulzer hat sein Servicegeschäft konsolidiert. Was heisst das?

DB | Wir entwickeln uns zu einem Unternehmen, das alle Services aus einer Hand bietet. Wir richten Servicezentren ein, in denen wir eine Reihe verschiedener Produkte unter einem Dach reparieren können. Dadurch haben Betreiber eine zentrale Anlaufstelle für den Service aller ihrer rotierenden Maschinen. Da das Servicegeschäft und das Geschäft mit neuem Equipment nun in unterschiedlichen Divisionen organisiert sind, müssen wir sicherstellen, dass die enge Zusammenarbeit und der Informationsaustausch so stark bleiben wie zu der Zeit, als beide eine Division bildeten. Die Serviceteams für Pumpen müssen zum Beispiel ihre mit den installierten Pumpen gemachten Erfahrungen an unsere Kollegen in der Produktentwicklung weitergeben. Dies hilft uns, unsere Pumpendesigns weiter zu optimieren.

Welche Trends beobachten Sie in der Serviceindustrie?

DB | Neue Akteure treten in den Markt ein, was Konkurrenz und Innovation belebt. Auf Kundenseite beobachten wir, dass Betreiber ihre Wartungs- und Betriebskosten immer weiter optimieren. Das heisst nicht unbedingt, dass sie „das Gleiche, aber billiger“ wollen. Sie fordern auch Services, die durch die Digitalisierung ermöglicht werden, wie die proaktive Überwachung und Wartung von Anlagen, die Verlängerung von Wartungsintervallen, die Verkürzung von Revisionszeiten und die Entwicklung innovativer Reparaturtechnologien, um die Lebensdauer von Produkten und Komponenten zu verlängern. Da einige Kunden ihre Organisation straffen, erwarten sie von ihrem Servicepartner, dass er Tätigkeiten übernimmt, die sie nicht mehr selbst intern ausführen können.

Wo sehen Sie auf Grundlage Ihrer umfangreichen Erfahrung Potenzial bei Sulzer?

DB | Wir haben in unseren Regionen eine starke Präsenz, aber wir können den Austausch von Fähigkeiten und Know-how noch verbessern. Wir müssen Methoden nutzen, die sich für ein globales Unternehmen eignen, und sie mit Stolz voneinander übernehmen. Wir arbeiten an einer globalen Wachstumsstrategie für unsere Servicebereiche – Turbo Services, Servicelösungen für Pumpen und elektromechanische Services. Um noch näher bei unseren Kunden zu sein, planen wir weitere Mehrzweckservicezentren, in denen wir eine Reihe unterschiedlicher Services unter einem Dach anbieten. Wir haben noch einiges zu tun, um Daten über unsere Pumpen vor Ort systematischer zu erfassen. Ausserdem arbeiten wir daran, die Vorlaufzeiten für Pumpenersatzteile zu verkürzen und das Motoren- und Generatorengeschäft besser zu integrieren. Regional betrachtet sehe ich Wachstumspotenzial für das Servicegeschäft in Asien.

„Wir entwickeln uns zu einem Unternehmen, das alle Services aus einer Hand bietet. Wir richten Servicezentren ein, in denen wir eine Reihe unterschiedlicher Produkte unter einem Dach reparieren können.“

Welche Fähigkeiten erwarten Sie von einem Servicemitarbeitenden?

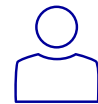
DB | Service ist ein „People Business“, weshalb ein professionelles Serviceteam unerlässlich für uns ist. Ich – und unsere Kunden – erwarten von einem Servicemitarbeitenden drei Fähigkeiten. Erstens: Kundenfokus und Unternehmertum. Der Mitarbeitende muss Kunden zuhören, die richtigen Fragen stellen und zusammen mit ihnen die richtige Lösung finden können. Zweitens: Flexibilität. Als Serviceanbieter müssen Sie rund um die Uhr verfügbar, schnell, zuverlässig, praxisorientiert und pragmatisch sein. Drittens: technische

Kompetenz und praktische Erfahrung. Da sich jedes Produkt in der Praxis unterschiedlich verhält, ist theoretisches Wissen zwar erforderlich, aber normalerweise nicht ausreichend.

Gibt es Frauen im Servicegeschäft?

DB | Viel zu wenige [lacht]. Leider zieht das industrielle Servicegeschäft – wir sind in Märkten wie Öl und Gas, Energie oder Bergbau tätig – weniger Frauen an als andere Branchen. Darüber hinaus arbeiten viele unserer Mitarbeitenden als Mechaniker in der Werkstatt und als Aussendiensttechniker an Kundenstandorten. Bei dieser Art von Berufen ist der Frauenanteil traditionell niedrig. Glücklicherweise gibt es bei Sulzer viele Frauen in Funktionsbereichen wie Vertrieb, HR, Finanzen oder Engineering. Obwohl es schwierig ist, mehr Frauen für unseren Bereich zu gewinnen, bin ich davon überzeugt, dass sich Vielfalt positiv auswirkt. Wir bemühen uns weiterhin um einen höheren Frauenanteil in unseren Geschäftsbereichen, egal, ob bei Werkstattarbeitern oder Büroangestellten.

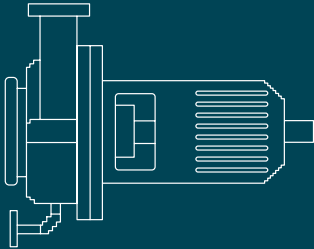
Daniel Bischofberger



Daniel Bischofberger kam im September 2016 zu Sulzer. Zuvor leitete er die Division Power Products bei ABB Schweiz. Er verfügt über umfassende Erfahrungen im Bereich Rotating Equipment Services. Er war Leiter des Gasturbineservicegeschäfts von ABB/Alstom (jetzt GE) in der Schweiz. Bischofberger begann seine berufliche Laufbahn als Inbetriebnahmetechniker für Gasturbinenkraftwerke in den USA und in Libyen. Er hat einen Master in Industrietechnik von der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) in Zürich und einen Master of Business Administration (MBA) vom Insead in Fontainebleau, Frankreich. Daniel Bischofberger ist Schweizer, verheiratet und hat drei Kinder.

PUMPEN – FLIEGEND GELAGERT, VERTIKAL, AXIAL MEHRSTUFIG

Über 30 Hersteller – über 200 Modelle
Betriebstemperatur: bis zu 200 °C (400 °F)
Leistung: bis zu 30 000 PS
Gewicht: 23 Tonnen (50 000 Pfund)



SERVICE- PORTFOLIO

Sulzer bietet ein umfassendes Serviceportfolio für unterschiedliche Arten rotierender Maschinen an: Pumpen, Turbinen, Kompressoren, Motoren und Generatoren. Als unabhängiger Serviceanbieter kümmert sich das Unternehmen um alle Modelle von rotierenden Maschinen jedes Herstellers. Die Geschäftseinheit Tower Field Service von Sulzer bietet Installations-, Reparatur-, Schweiß- und Wartungsservices für Offshore-Plattformen, Ölraffinerien und die petrochemische Industrie an.

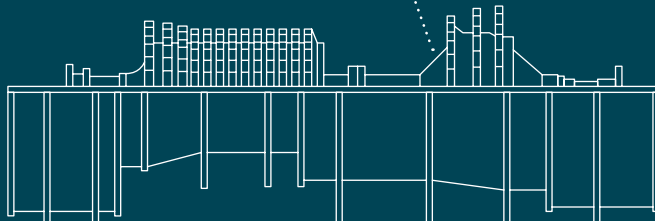
KOMPRESSOREN – ZENTRIFUGAL-, AXIAL-, SCHRAUBEN-, GETRIEBE-, KOLBENKOMPRESSOREN

Über 145 Hersteller – über 850 Modelle
Leistung: bis zu 30 000 PS
Geschwindigkeit: bis zu 15 000
Umdrehungen pro Minute
Gewicht: bis zu 90 Tonnen (200 000 Pfund)



DAMPFTURBINEN, GASTURBINEN UND HEISSGASEXPANDER

Über 90 Hersteller – über 590 Modelle
Betriebstemperatur: bis zu 1 371 °C (2 500 °F)
Leistung: 1–250 Megawatt
Gewicht: 90 Tonnen (200 000 Pfund)



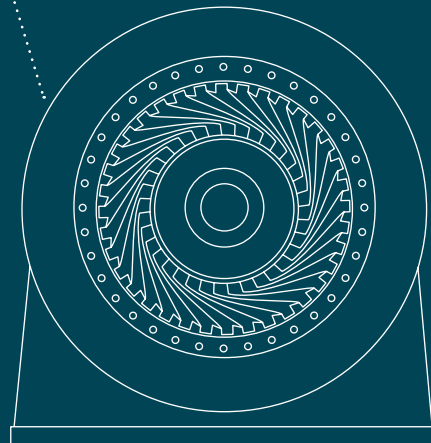
TOWER FIELD SERVICES

Kolonnen Durchmesser:
bis zu 12,5 Meter;
Kolonnenhöhe:
bis zu 110 Meter;
Wartung von bis zu
114 Behältern bei
einem Projekt;
Koordination von bis zu
2 000 Arbeitern vor Ort



MOTOREN UND GENERATOREN

20 Hersteller
Leistung: 10–50 Megawatt
(13 400–67 000 PS)
Spannung: 6,7 bis
13,8 Kilovolt
Gewicht: 45 Tonnen
(100 000 Pfund)



VORTEIL KUND

Beratung

Überwachung

DIAGNOSE- UND
BERATUNGSSERVICE

WARTUNGS- UND
SUPPORTSERVICE

TECHNISCHE UND
WIRTSCHAFTLICHE
OPTIMIERUNG

Inspektion

Technische Verbesserungen

Steigerung der Betriebssicherheit



E FÜR EN

Vor-Ort-Services

Ersatzteile

Werkstattservices

Wirtschaftliche Optimierung

Kürzere Stillstandzeiten dank Trennkolonnen-Services aus einer Hand

Sulzer modernisierte eine Trennkolonne einer spanischen Ölraffinerie und schützte sie vor Korrosion. Damit konnte der Kunde Zeit und Geld sparen.

16

Die Macht der Daten nutzen

Mit dem Sulzer-Toolkit zur Datenverwaltung werden unzuverlässige und ineffiziente Pumpen nahezu in Echtzeit identifiziert.

20

Servicelösungen für rotierende Maschinen nach Mass

Sulzer bietet vielseitige Services in den Bereichen Diagnose und Beratung, technische und wirtschaftliche Optimierung sowie Wartung und Support an.

21



In Ölraffinerien wie der Anlage von Repsol in Tarragona wird Erdöl in seine vielen Bestandteile getrennt.

Kürzere Stillstandzeiten dank Trennkolonnen-Services aus einer Hand

In Repsols Raffinerie im spanischen Tarragona musste eine der Haupttrennkolonnen während einer Generalüberholung modernisiert werden. Um die Kolonnen aufzurüsten und vor Korrosion zu schützen, stellte Sulzer eine Komplettlösung bereit. Der umfassende Service aus einer Hand sparte dem Kunden viel Geld und Zeit.

Die immense Grösse von Raffinerien steht in starkem Gegensatz zu den Vorgängen in den Trennkolonnen: Fein gearbeitete Trennböden und andere Einbauten trennen Erdöl in Heizöl, Benzin und andere wertvolle Substanzen. Erdöl hat bis zu 17 000 Bestandteile; sie voneinander zu trennen ist komplex. Eine zentrale Rolle dabei spielen Destillationskolonnen. Sie beinhalten zahlreiche Trennstufen, in denen Trennböden und andere Einbauten zum Einsatz kommen.

Trennen von Erdöl in seine vielen Komponenten

Das Öl wird in einen Ofen gepumpt und dann bis auf 400 °C erhitzt. Die verschiedenen Bestandteile des Öls verdampfen und steigen in der Kolonne nach oben. Die einzelnen Komponenten, Fraktionen genannt, werden auf den jeweiligen Siedepunkt erhitzt und an der entsprechenden Stelle der Kolonne extrahiert. Da Schweröl aus relativ grossen Molekülen besteht, kondensiert es bei hohen Temperaturen und kann im unteren Teil der Kolonne gewonnen werden. Leichte Destillate und Gase mit viel kleineren Molekülen kondensieren jedoch erst bei niedrigeren Temperaturen. Sie werden deshalb weiter oben aus der Kolonne abgezogen.

Dieselbe Methode wird in der petrochemischen Industrie angewandt. Nach der Aufspaltung des Erdöls in der Raffinerie werden die Öl- und Gasbestandteile noch weiter voneinander

getrennt. Das Ergebnis sind Chemikalien und Grundstoffe für die Kunststoffindustrie.

Auf den neuesten Stand bringen

Raffinerien werden ständig modernisiert, damit sie Branchenstandards erfüllen und energieeffizienter werden. Grundvoraussetzung für eine gute und langfristige Zusammenarbeit mit Kunden ist, dass die Serviceanbieter über die neueste Technologie verfügen und die Arbeiten sicher und innerhalb der vorgegebenen Zeit vor Ort durchführen. Tower Field Service, eine Geschäftseinheit der Division Chemtech, führt Turnarounds an Kundenanlagen durch.

Sulzer unterstützte Repsol bei einer umfassenden Modernisierung der Raffinerie in Tarragona. Das spanische Energieunternehmen erteilte Sulzer den Auftrag, da Sulzer eine Komplettlösung bereitstellen konnte – sowohl für die Modernisierung der Trennkolonne als auch für den Korrosionsschutz. Die Arbeiten wurden während einer geplanten wartungsbedingten Abschaltung im Sommer 2016 durchgeführt.

Jeder Tag zählt

Während der Abschaltung arbeitete das Tower Field Service-Team von Sulzer in den Kolonnen. Die Servicemitarbeitenden demontierten die vorhandenen Trennböden und Packungen. Anschliessend behandelten sie die innere Kolonnenwand durch Auftragsschweissen und installierten die neuen, von Sulzer hergestellten Einbauten. Beim Auftragsschweissen werden ein oder mehrere Metalle mit spezifischen Merkmalen auf ein Grundmetall aufgetragen. Dies schützt die Kolonne vor Korrosion und Erosion. Sulzer übernahm 2015 InterWeld, ein auf automatisiertes Auftragschweissen spezialisiertes Unternehmen, und hat kürzlich modernste Schweissmaschinen entwickelt, die unter extremen Arbeitsbedingungen eingesetzt werden können.

Die Abschaltung einer Raffinerie ist teuer, jeder Tag zählt. Der eng gesteckte Zeitrahmen erforderte detaillierte Planung und



Rodolfo Amezcua spricht an einem Kundenstandort mit seinem Team.

„Es ist faszinierend, grosse Projekte zu planen und auszuführen“

Rodolfo Amezcua kommt aus Mexiko und arbeitet seit sieben Jahren bei Sulzer. Er ist Sales Manager im Tower Field Service-Team der Division Chemtech. Er führt grosse Turnaround-Projekte in der Verarbeitung von Öl und Gas (Downstream-Segment) und in der Chemieindustrie in Lateinamerika durch. Dabei koordiniert er jeweils Tausende von Arbeitern vor Ort:

„Eines unserer letzten Projekte war ein grosses Turn-around-Projekt für eine Raffinerie in Lateinamerika. Wir führten umfassende Überholungsarbeiten an zwei katalytischen Anlagen durch und waren für die gesamte Ausrüstung verantwortlich: Kolonnen, Erhitzer, Wärmetauscher, Fin-Fan-Kühler, Rohrleitungen und Trennbehälter. Wir haben sogar Baumassnahmen vorgenommen und in einer der Anlagen eine kleine Verbindungsbrücke gebaut.“

Die grössten Herausforderungen bei diesem Projekt waren der Mangel an lokalen Zulieferern und Ausrüstung sowie die Koordination von über 1 000 Arbeitern. Wir mussten Lieferanten in grösseren Städten finden, um den Anforderungen des Projekts gerecht zu werden. Für die Koordination der Mitarbeitenden teilten wir die Arbeit nach Anlagen und Aufgaben auf. Die leitenden Aufsichtspersonen waren für die täglichen Aufgaben verantwortlich und mussten über ihre Fortschritte berichten. Am Ende waren wir alle zufrieden. Wir schafften es, dieses Projekt mit mehr als 400 000 Arbeitsstunden fristgerecht und unfallfrei abzuschliessen. Für mich ist es eine wirklich faszinierende Aufgabe, solch grosse Projekte zu planen und umzusetzen.“

Kontrolle. Während der Wartungsarbeiten bat der Kunde das Team, zusätzliche Kolonnensegmente durch Auftragsschweissen zu schützen. Im Endeffekt bearbeitete Sulzer eine Oberfläche, die doppelt so gross war wie ursprünglich vorgesehen. Trotz dieser zusätzlichen Arbeiten schloss das Team die Wartungsarbeiten innerhalb der vorgegebenen Frist ab.

Energie, Kosten und Zeit sparen

Mithilfe der Auftragsschweisstechnologie kann die Korrosion von Kolonnen verlangsamt werden. Dies erhöht die Betriebssicherheit einer Anlage und senkt die Kosten für die Wartung und neue Investitionen. Zudem verlängert diese Technologie die Lebensdauer der Kolonnen und steigert deren Energieeffizienz. Da ein Grossteil des Energieverbrauchs einer Anlage auf den Betrieb der Destillationskolonnen entfällt, ist die Entwicklung energiesparender Stoffaustauschtechnologien unerlässlich.

Sulzer ist Marktführer in der Fraktionierungstechnologie, die zur Aufspaltung von Öl in verschiedene Kohlenwasserstoffverbindungen verwendet wird. In den letzten Jahren arbeitete Tower Field Service weltweit an vielen grossen Turnarounds kompletter Anlagen. Allein im vergangenen Jahr verbuchte die Geschäftseinheit mehr als vier Millionen Arbeitsstunden bei Projekten mit einem Zeitaufwand von 30 000 bis mehr als 500 000 Arbeitsstunden.

Auf das Design kommt es an

Ein schnell arbeitendes Serviceteam allein reicht noch nicht, um Stillstandzeiten kurz und Kosten gering zu halten. Bereits die Konzeption der Kolonne muss darauf ausgerichtet sein. Das Design ihrer Einbauten ist ausschlaggebend dafür, wie schnell das Serviceteam die Kolonnen abstellen, öffnen, inspizieren, modifizieren, reparieren und schliessen kann. Raffinerie-Turnarounds müssen alle zwei bis fünf Jahre durchgeführt werden, weil sich die Ausrüstung beim Betrieb abnutzt. Dies ist eine gute Gelegenheit, um die Kolonnen- und Destillationseinbauten auf den neuesten technologischen Stand zu bringen.

Sulzer stattet seine Trennböden mit einigen Merkmalen aus, die die Dauer des Kolonnenstillstands reduzieren. Es kann zum Beispiel lange dauern, die Trennböden zu entfernen und auszutauschen. Je grösser der Trennboden ist, umso grösser der Zeitaufwand – dies nicht nur wegen der Grösse der Trennböden, sondern auch, weil die unterschiedlichen Trennbodensegmente miteinander verbunden werden müssen. Sulzer bietet mit Lip-Slot™ schraubenlose Segmentverbindungen an. Die ineinandergreifenden Trennbodensegmente können mithilfe eines Klicksystems schnell miteinander verbunden werden. Sie müssen nicht zusammengesraubt werden. Das spezielle Design reduziert die Installationszeit um bis zu 50 %. Das heisst, dass es gleich lang dauert, zwei mit Lip-Slot ausgestattete Trennböden zu montieren wie einen herkömmlichen verschraubten Trennboden.

Auch beim Design der Bodendurchstiege der Trennböden kann Zeit gespart werden. In eine Kolonne können bis zu 100 Trennböden eingebaut werden. Normalerweise werden sie mit einem Abstand von 400 bis 600 Millimetern montiert. Zur Inspektion muss das Serviceteam durch die gesamte Kolonne klettern und jeden Trennboden überprüfen. Um zu den einzelnen Trennböden zu gelangen, müssen die Teammitglieder durch eine kleine Öffnung im Trennboden klettern: den Bodendurchstieg. Zur Öffnung eines herkömmlichen Durchstiegs müssen die Monteure einige Schrauben lösen. Je nach Grösse der Kolonne oder des Trennbodens kann es 10 bis 15 Minuten dauern, sich Zugang zu einem Trennboden zu verschaffen. Sulzer bietet schnell zu öffnende Bodendurchstiege an, mit denen die Servicespezialisten innerhalb von weniger als zehn Sekunden zum Trennboden gelangen. Diese Durchstiege sind mit Griffen und speziellen Riegeln versehen, die geöffnet und geschlossen werden können, ohne dass die Verbindung zwischen den Bodensegmenten gelockert wird. Die Segmente können wahlweise von oben oder unten geöffnet und geschlossen werden. Wenn Servicemitarbeitende beispielsweise zu 20 Trennböden gelangen müssen, würde dies bei herkömmlichen Boden-



Daten können Kunden dabei unterstützen, unzuverlässige und ineffiziente Pumpen zu identifizieren.

durchstiegen ungefähr fünf Stunden dauern. Mit einem schnell zu öffnenden System können sie dies innerhalb einer Stunde erledigen. Dies führt zu erheblichen Kosteneinsparungen bei Anlagenstillständen.

Sulzer-Produkte in über 100 000 Kolonnen auf der ganzen Welt

Sulzer bietet mehr als 200 innovative und leistungsstarke Produkte für die Trenn- und Mischtechnologie. Sie sind in über 100 000 Kolonnen, 40 000 Gas-/Flüssigkeitsabscheidern und 100 000 Mixern auf der ganzen Welt montiert.

Neben der Trenn-, Reaktions- und Mischtechnologie liefert Sulzer auch Pumpen für Raffinerien und petrochemische Anlagen. Das Unternehmen bietet zudem umfassende Reparatur-, Wartungs- und Instandhaltungsservices für Gas- und Dampfturbinen sowie Kompressoren, was die Betriebssicherheit und Verfügbarkeit der Ausrüstung erhöht.

Die Macht der Daten nutzen

Bei einem Pumpwerk hängt alles von Effizienz, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit ab. Für Kunden in der gesamten Branche steht die Optimierung ihrer Pumpen deshalb an erster Stelle. Sulzer bietet ein Toolkit zur Datenverwaltung, das unzuverlässige und ineffiziente Pumpen nahezu in Echtzeit erkennt.

In einem schnelllebigen Umfeld wie heute stehen Öl- und Gas-, Energie- und Wasserunternehmen ständig unter dem Druck, Kosten zu reduzieren und den Durchsatz zu erhöhen. Viele sind allerdings mit einer Herausforderung konfrontiert: Sie wissen nicht, wie energieeffizient ihre Pumpen wirklich sind. Die Erfassung und Analyse von Daten ist komplex und zeitaufwendig. Doch ohne sie ist es unmöglich, die Energieeffizienz zu bestimmen und zu verbessern. Je weiter eine Pumpe zudem vom höchsten Wirkungsgrad (BEP, Best Efficiency Point) entfernt ist, umso stärker sind die Vibrationen und umso öfter kommt es zu Ausfällen.

Sulzer hat ein Toolkit zur Datenverwaltung entwickelt: Blue Box™. Blue Box hilft Kunden, die Produktivität und Zuverlässigkeit ihrer Pumpen zu optimieren. Das Toolkit besteht aus drei Modulen:

- 1) Datenerfassung: Es werden Daten gesammelt, um den aktuellen Wirkungsgrad und die Zuverlässigkeit der Ausrüstung zu bewerten.
- 2) Datenanalyse: Dank einer benutzerdefinierten Übersicht können Kunden – mit Unterstützung von Sulzer-Experten – die Daten analysieren. Dadurch können sie unzuverlässige und ineffiziente Pumpen erkennen.
- 3) Gezielte Massnahmen: Auf Grundlage der Analyse, die Informationen über die Amortisationsdauer enthält, können die Kunden entscheiden, ob sie die Ausrüstung im Rahmen einer Nachrüstung – eines Retrofits – modernisieren möchten.

Das Beispiel eines nordamerikanischen Pipelineunternehmens zeigt, wie sich die Energieeffizienz direkt auf die Kosten auswirkt. Von Blue Box verwaltete Daten zeigten, dass die Effizienz der Pipelinepumpen von einem Tag auf den nächsten plötzlich um 5 % abnahm. Dies erhöhte die Energiekosten um eine halbe Million US-Dollar pro Jahr. Nur wenn diese Effizienzlücken sichtbar sind, können Kunden fundierte Entscheidungen fällen und entsprechende Massnahmen treffen.

 www.sulzer.com/bluebox

SERVICELÖSUNGEN FÜR ROTIERENDE MASCHINEN NACH MASS



DIAGNOSE- UND BERATUNGSSERVICE: fundierte Entscheidungen treffen und die Kontrolle behalten

Überwachung

- Vor-Ort-Überwachung
- Fernüberwachung

3

Die drei Module der Blue Box™ helfen Kunden, die Produktivität und Zuverlässigkeit ihrer Pumpen zu optimieren.

Beratung

- Schulungsprogramme
- Stillstandsplanung

100

Durchschnittliche Anzahl Tage von Kundens Schulungen im Jahr 2016

Inspektion

- Mechanische Inspektion
- Leistungsanalyse
- Systemanalyse



Inspektion hilft, Verbesserungspotenzial zu erkennen.



TECHNISCHE UND WIRTSCHAFTLICHE OPTIMIERUNG: das Maximum aus Anlagen herausholen

Wirtschaftliche Optimierung

- Lifecycle Management
- Anlagenverwaltung



Lifecycle Management senkt die Betriebs- oder Prozesskosten.

Technische Verbesserungen

- Mechanische Upgrades
- Hydraulische Upgrades
- Nachrüstungen (Retrofits)
- Standortwechsel
- Aerodynamische Neuberechnungen
- Rotordynamikanalyse (RDA)
- Beschichtungen

80

Anzahl der 2016 durchgeführten umfassenden Pumpen-Retrofits

Steigerung der Zuverlässigkeit

- Vorbeugende Wartung
- „Bad Actors“-Programm
- Leistungsbasierte Verträge
- Langfristige Wartungsverträge (LTSA)

5 %

Ein Effizienzurückgang von Pipelinepumpen um 5% kann die Energiekosten jedes Jahr um USD 500 000 erhöhen.



WARTUNGS- UND SUPPORTSERVICE: Anlagen mit bewährten Methoden warten

Vor-Ort-Service

- Inbetriebnahme
- Reparaturen vor Ort
- Störungsbehebung
- In-situ-Reparaturen
- Support rund um die Uhr

15 %

des Umsatzes wurden 2016 mit dem Aussendienst an Kundenstandorten erzielt.

Ersatzteile

- Originalhersteller-Ersatzteile
- Bestandsverwaltung
- Reverse-Engineering
- Spulenfertigung
- Ersatzteile
- Nicht-Originalhersteller-Ersatzteile

20 000 +

Anzahl der von Sulzer gelieferten Spulen im Jahr 2016

Werkstattservice

- Aufarbeitung
- Reparaturen
- Umspülung
- Wuchten
- Vertragswartung
- Schweisssreparaturen

100

Servicezentren für rotierende Maschinen

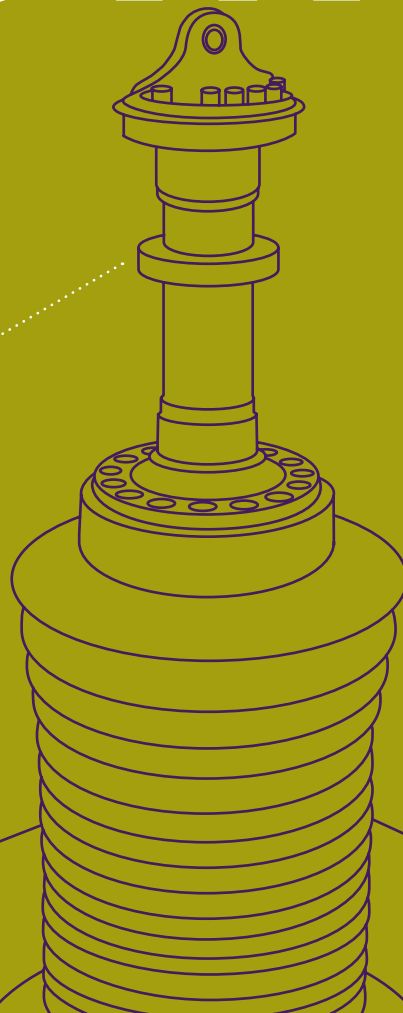


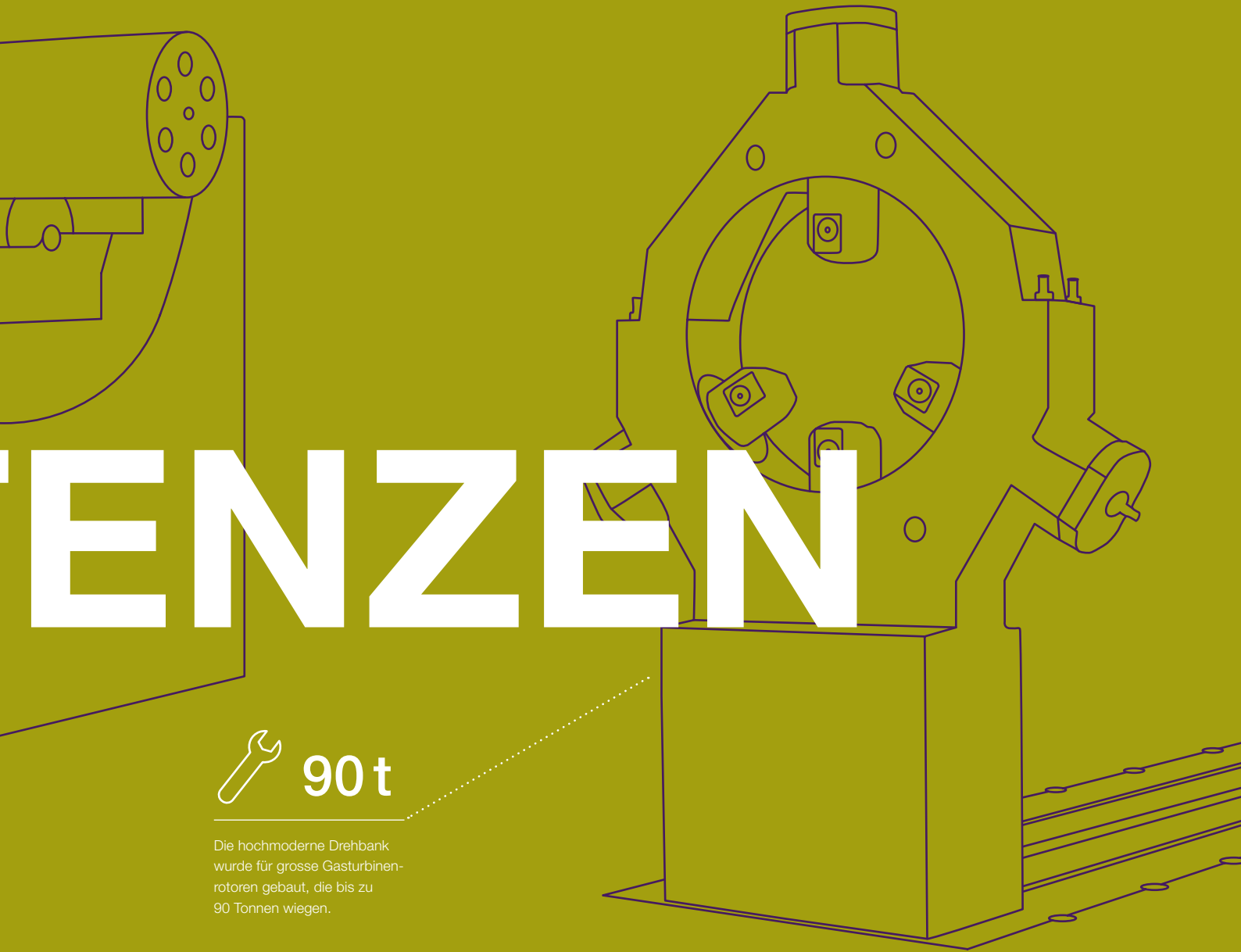
KERN- KOMPET



25 700 m²

Um die riesigen industriellen Gasturbinenrotoren zu warten, muss eine Reparaturhalle heute auf dem neuesten Stand sein. Auf einer Fläche von 25 700 m² können in Sulzers Servicezentrum Houston Turbomaschinen jedes Herstellers und Modells repariert werden.





KOMPETENZEN

90 t

Die hochmoderne Drehbank wurde für grosse Gasturbinenrotoren gebaut, die bis zu 90 Tonnen wiegen.

Die weltweit grössten industriellen Gasturbinen in der Reparaturwerkstatt

Sulzer verfügt als einer der wenigen Serviceanbieter über die nötige Expertise, Präzision und Ausrüstung, um die weltweit grössten industriellen Gasturbinen zu reparieren.

24

Steigerung der Energieeffizienz um bis zu 50 % in 36 Stunden

Sulzer kann mit einem beschleunigten Verfahren Turbokompressoren für Abwasseranlagen innert 36 Stunden austauschen und steigert die Energieeffizienz dabei um bis zu 50%.

26

Der Schlüssel zum Erfolg

Sulzer bietet hochwertige, schnelle und kosteneffiziente Servicelösungen. Der Schlüssel dazu liegt im professionellen Serviceteam des Unternehmens, in seiner globalen Präsenz und seinem Serviceangebot aus einer Hand.

29



Wenn die neuesten und grössten Turbinenrotoren repariert werden müssen, werden sie auf dieser neuen Drehbank platziert. Sie können bis zu 90 Tonnen wiegen.

Die weltweit grössten industriellen Gasturbinen in der Reparaturwerkstatt

Big Bay 3 ist Sulzers grösste Reparaturhalle für rotierende Maschinen. Das Unternehmen verfügt als einer der wenigen Serviceanbieter über die nötige Expertise, Präzision und Ausrüstung, um die weltweit grössten industriellen Gasturbinen zu reparieren.

Stellen Sie sich eine Halle vor, so gross wie eineinhalb Fussballfelder. Sie treten durch das riesige Tor und sehen einen gewaltigen Kran, der Kompressor- und Turbinenteile 50 Meter anheben kann. In der Halle gibt es eine Auswuchtmaschine, die Rotoren mit einem Gewicht von bis zu 82 Tonnen auswuchten kann. Im Vergleich dazu ist ein Afrikanischer Elefant – mit fünf Tonnen das schwerste lebende Landtier der Welt – ein Leichtgewicht. Noch eine beeindruckende Maschine erstreckt sich über mehr als 20 Meter: eine hochmoderne, vielseitig einsetzbare Drehbank mit einer Kapazität von bis zu 90 Tonnen, die speziell für grosse Gasturbinenrotoren gebaut wurde.

Die Anlage wird Big Bay 3 genannt. Sie gehört zu Sulzers Servicezentrum Houston in La Porte, Texas, USA. Mit 25 700 m² ist sie die grösste Halle des Unternehmens für die Reparatur rotierender Maschinen. Das Servicezentrum Houston ist auf die Wartung und Reparatur von Turbomaschinen jedes Modells und Herstellers spezialisiert.

Grössere Turbinen für steigende Nachfrage

Der stetig wachsende globale Energiebedarf setzt Stromproduzenten unter Druck, mehr Energie auf effizientere Weise zu erzeugen. Industrielle Gasturbinen werden immer grösser, ihre Technologie hat sich in den letzten 50 Jahren erheblich weiterentwickelt. Hersteller produzieren heute viel grössere Turbinen, die für den Dauerbetrieb konzipiert sind.

Aus Erdgas wird Energie

In Kraftwerken wird mithilfe von Gasturbinen Erdgas in mechanische Energie umgewandelt. Diese Energie treibt einen Generator an, der elektrische Energie erzeugt. Über Stromleitungen wird diese Energie dann zu Wohnhäusern und Unternehmen geliefert.

In einer Gasturbine tritt Luft in den Kompressor ein, der aus zahlreichen Schaufeln besteht. Während sich der Rotor dreht, strömt die Luft durch die Schaufeln und wird komprimiert. Diese Pressluft gelangt dann in die Brennkammer und wird mit einem Brennstoff, wie zum Beispiel Erdgas oder Brennöl, vermischt. Anschliessend wird das Gemisch in der Brennkammer verbrannt und als Heissgas in den Turbinenabschnitt geleitet. Das Heissgas bewegt sich durch die Schaufeln in der Turbine und setzt sie in Bewegung. Da die Turbine mit einem Generator verbunden ist, treibt diese Rotation den Generator an. Der Generator wandelt die mechanische Energie dann in Strom um.

Für grosse Modernisierungen ausgestattet

Industrielle Gasturbinen, die in so einer Umgebung eingesetzt werden, müssen regelmässig repariert werden. Turbinenbetreiber benötigen einen Partner, der alle Services aus einer Hand anbieten und eine komplette Reparatur durchführen kann. Weil die heutigen industriellen Gasturbinenrotoren so gross sind, müssen Reparaturhallen auf dem neusten Stand sein. Nur dann kann ein vollständig zusammengebauter Rotor angehoben, ausgewuchtet und bearbeitet werden. Für die Reparatur ist es entscheidend, dass grosse Maschinen zur Verfügung stehen, mithilfe derer die Turbinenrotoren modernisiert werden können. Früher reichten Kräne und Drehbänke aus, die für etwa 55 Tonnen ausgelegt waren. Neben der Leistung der industriellen Gasturbinen ist aber auch das Gewicht der Rotoren gestiegen. Dank Big Bay 3 zählt Sulzer zu den wenigen Serviceanbietern, die über die nötige Ausrüstung und Expertise für die Wartung so grosser Maschinen verfügen.

Steigerung der Energieeffizienz um bis zu 50 % in 36 Stunden

Viele Abwasserreinigungsanlagen sind veraltet. Ihre Betreiber sind nicht nur mit steigenden Betriebskosten konfrontiert, sondern auch mit einem erhöhten Ausfallrisiko. Der Ausfall eines einzigen Gebläses oder Kompressors kann die Funktionsfähigkeit der gesamten Anlage gefährden. Dank eines kürzlich eingeführten beschleunigten Verfahrens kann Sulzer seine höchst effizienten HST-Turbokompressoren innerhalb von 36 Stunden zu einer Anlage liefern. Damit kann die Energieeffizienz um bis zu 50 % erhöht werden.

Effizienterer Betrieb als zuvor

Der Grossteil des Gesamtenergieverbrauchs einer Abwasserreinigungsanlage entfällt auf Gebläse und Kompressoren. Eine Option ist, sie zu reparieren oder mit dem gleichen Modell des gleichen Herstellers auszutauschen. Die kostengünstigere Alternative ist jedoch der Austausch mit dem Sulzer-HST-Turbokompressor. Dieser Kompressortyp reduziert die Energiekosten für die Belüftung um bis zu 50 % und bietet eine kurze Amortisationszeit von zwei Jahren.

Von Finnland in die Schweiz in weniger als zwei Tagen

ERZO, ein Abfallentsorgungsunternehmen in der Schweiz, musste die Elektronik eines HST-Turbokompressors modernisieren, der seit fast 20 Jahren in Betrieb gewesen war. In letzter Zeit musste der Betreiber regelmässig in den manuellen Modus wechseln, um eine ausreichende Luftversorgung für den biologischen Prozess der Anlage zu gewährleisten. Anfangs plante der Betreiber, den Turbokompressor mit einem neuen Elektroniksystem auszustatten. Aufgrund des beschleunigten Prozesses von Sulzer entschied sich der Kunde dann allerdings für den Austausch des alten Turbokompressors. Innerhalb von 36 Stunden lieferte Sulzer seinen HST-Kompressor von seinem Werk in Finnland in die Schweiz und installierte ihn in der Anlage des Kunden. Adrian Burkart, Bereichsleiter von ARA ERZO, meinte: „Dank des schnellen Austauschs konnten Effizienz und Gewässerschutz innerhalb von 36 Stunden gewährleistet werden.“

 www.sulzer.com/36hours

Wie wird eine 80 Tonnen schwere Gasturbine repariert?

Bei Maschinen der Schwerindustrie, wie zum Beispiel Gasturbinen und Stromgeneratoren, sind Vibrationen ein häufiges Problem. Sie können nämlich katastrophale Ausfälle und Lärm verursachen. Durch die Reparatur und Auswuchtung des Rotors werden Vibrationen verhindert. Doch wie repariert man einen Gasturbinenrotor, der so viel wiegt wie 16 Elefanten?

Der Reparaturprozess beginnt damit, dass die Servicespezialisten den Rotor mithilfe der Auswuchtmaschine überprüfen, die eine Unwucht erkennen kann. Anschliessend wird der Rotor auf einem prismenförmigen Lagerständer montiert und rotiert. Dadurch kann der zuständige Servicemitarbeitende den Rotor sorgfältig überprüfen. Auf Grundlage dieser ersten Kontrollen entscheiden die Ingenieure, ob der Rotor zerlegt werden muss.

Ist dies der Fall, kommt der Rotor in eine Stapelvorrichtung. Dazu ist ein grosser Kran nötig. Sobald der Rotor zerlegt wurde, kontrolliert das Serviceteam die einzelnen Komponenten der jeweiligen Kompressor- oder Turbinenbestandteile. Alle Bestandteile werden genauestens darauf überprüft, ob sie wiederverwendet werden können oder spezialisierte Reparaturen erfordern (wie zum Beispiel einen Austausch der Schaufeln oder eine Beschichtung der Kompressorscheiben). Die einzelnen Scheiben durchlaufen Konzentritätsprüfungen und werden auf einem horizontalen Wuchtstand gewuchtet, bevor sie wieder zusammengebaut werden. Nach der Bearbeitung der einzelnen Komponenten wird jeder Abschnitt dynamisch ausgewuchtet und für den Zusammenbau vorbereitet. Danach kommen der Kompressor- und der Turbinenteil auf die Drehbank, damit der Rundlauf kontrolliert und der Rotor bei Bedarf nachgebessert werden kann. Alle Rotorabschnitte werden daraufhin erneut auf Unwucht geprüft. Anschliessend werden sie wieder auf der Stapelvorrichtung platziert und miteinander verbunden. Der zusammengebaute Rotor ist nun bereit für die abschliessenden Kontrollen und die dynamische Auswuchtung, bevor er wieder an den Kunden geliefert wird.

Minimierung von Ausfallzeiten und Kosten

Für den Kunden ist es entscheidend, dass Reparaturen schnell abgeschlossen und Ausfallzeiten minimiert werden. Mit der geeigneten Werkstatteinrichtung und Ausrüstung ist die Reparatur eines einzelnen Rotors relativ überschaubar. Die Koordination der Reparaturen mehrerer Rotoren in möglichst wenig Zeit ist komplizierter. Die Reparaturspezialisten von heute planen deshalb systematisch, verfügen über hervorragende Projektmanagementkenntnisse und nutzen eine Reihe vielseitig einsetzbarer Maschinen, um Projekte kosteneffizient, fristgerecht und erfolgreich abzuschliessen.

Im letzten Jahr führte Sulzer in seinem Werk in La Porte Services an rund 70 Gasturbinen durch. Etwa 30 Servicemitarbeitende sorgen für eine zeitgerechte und kosteneffiziente Durchführung dieser Grossprojekte.



Sulzers Servicezentrum Houston verfügt über die nötige Ausrüstung, um die weltweit grössten industriellen Gasturbinen zu reparieren.



Jennifer Gaines arbeitete früher in Big Bay 3. Heute ist sie eine mechanische Konstruktionsingenieurin in La Porte, Texas, USA.

„Die Mechaniker in Big Bay 3 sind echte Alleskönner“

Jennifer Gaines aus Houston in Texas, USA, arbeitet früher als Produktionsingenieurin in Big Bay 3 (BB3). In dieser Funktion widmete sie sich der Reparatur, Wartung und Instandhaltung massiver Maschinen in der riesigen Reparaturhalle. Zuletzt wurde sie zur mechanischen Konstruktionsingenieurin der zentralen Engineering-Gruppe von Sulzer befördert. Als eine der weiblichen Sulzer-Ingenieure blickt sie gerne auf ihre Erfahrungen in BB3 zurück.

„Die Reparatur dieser grossen industriellen Gasturbinen ist harte Arbeit und erfordert höchste Sorgfalt. Man muss die Abläufe effizient gestalten, damit die Arbeit so schnell und präzise wie möglich abgeschlossen werden kann. Bei dieser Art von Hochleistungs-maschinen führt jede Stunde, in der sie nicht eingesetzt werden können, zu hohen Kosten und verlorenen Produktionsstunden.“

Ganz besonders schätzte sie das hohe technische Niveau im BB3-Team. „Die Mechaniker und Maschinisten in BB3 können alle Anforderungen erfüllen und sind echte Alleskönner. Ich habe wirklich gerne mit dem Team gearbeitet. Aus meiner Zeit in BB3 nehme ich wertvolle Fähigkeiten mit, die ich in meiner neuen Position bei Sulzer einbringen kann.“

Jennifer Gaines berufliche Laufbahn bei Sulzer begann mit einer umfassenden praktischen Ausbildung in der Werkstatt. Dabei arbeitete sie mit äusserst erfahrenen Mechanikern und Maschinisten zusammen, direkt an den Maschinen. Nachdem sie ihre Ausbildung in der Werkstatt abgeschlossen hatte, wechselte sie in den Bereich der innovativen Ingenieursservices. Dort entwickelte sie spezialisierte Werkstattwerkzeuge und -lösungen, um Mechanikern zu helfen, Maschinen besser zu demontieren, zu prüfen, zu reparieren und zusammenzubauen.

DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

SERVICE IST EIN „PEOPLE BUSINESS“

Ein professionelles Serviceteam ist unerlässlich für Sulzer. Die Servicemitarbeitenden des Unternehmens sind:



unternehmerisch und kundenorientiert

- Sie hören Kunden zu und stellen die richtigen Fragen.
- Sie finden gemeinsam mit den Kunden die richtigen Lösungen.
- Sie verkaufen nur das, was Kunden brauchen.

technisch kompetent und erfahren

- Sie kennen ihre Produkte und Lösungen.
- Sie wissen, wie sich die Produkte und Lösungen in der Praxis verhalten.

flexibel

- Sie sind rund um die Uhr verfügbar.
- Sie sind schnell.
- Sie sind zuverlässig, pragmatisch und praxisorientiert.

KOSTENEFFIZIENZ

Kunden optimieren regelmässig ihre Wartungs- und Betriebskosten. Sulzer unterstützt sie dabei mit zuverlässigem und effizientem Equipment. Services, wie zum Beispiel vorbeugende Wartung oder Überwachung, helfen zudem, unvorhergesehene und teure Ausfälle zu vermeiden. Es ist nicht immer notwendig, alte oder abgenutzte Ausrüstung auszutauschen. Eine Modernisierung oder Nachrüstung (sogenannte Retrofits) kann Pumpen ein zweites Leben geben. Sulzer bietet standardisierte Retrofitlösungen, die innert ein bis drei Monaten zu einem wettbewerbsfähigen Preis montiert werden können.

NÄHE UND GESCHWINDIGKEIT

Sulzer ist nahe an seinen Kunden. Mit seiner Präsenz in über 40 Ländern weltweit verfügt das Unternehmen über eines der branchenweit grössten Servicenetzwerke. Die Serviceteams bieten schnelle Turnaround-Zeiten, damit Stillstände minimiert und Kundenprojekte fristgerecht durchgeführt werden können. Auf Anfrage können Servicemitarbeitende dauerhaft an Kundenstandorten bleiben. So können sie sofort reagieren und das globale Netzwerk von Sulzer nutzen.

ALLE SERVICES AUS EINER HAND

Sulzer entwickelt sich zu einem Unternehmen, das alle Services aus einer Hand bietet. Bereits heute kann das Unternehmen eine Reihe von unterschiedlichen Produkten unter einem Dach reparieren. In Zukunft plant Sulzer, noch mehr Servicezentren dieser Art zu eröffnen. Kunden profitieren davon, dass sie eine zentrale Anlaufstelle für den Service aller ihrer rotierenden Maschinen haben. Darüber hinaus bietet Sulzer umfassende Lösungen für Trennkolonnen – von der Modernisierung bis hin zum Schutz vor Korrosion.

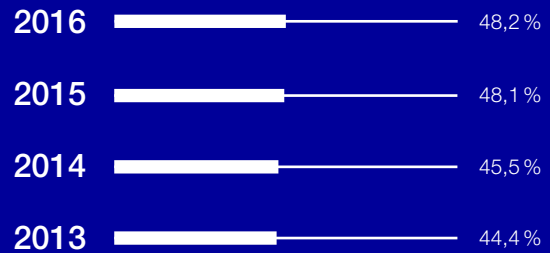
INNOVATION

Die globalen Forschungs- und Entwicklungsteams des Unternehmens wandeln Ideen in Geschäftschancen um. Viele der innovativen Lösungen von Sulzer wurden in Zusammenarbeit mit Kunden konzipiert. Das Unternehmen fördert zudem offene Innovation: Sulzer arbeitet eng mit Universitäten und externen Forschungs- und Entwicklungsinstituten zusammen.

NEUER TREND: SERVICEGESCHÄFT

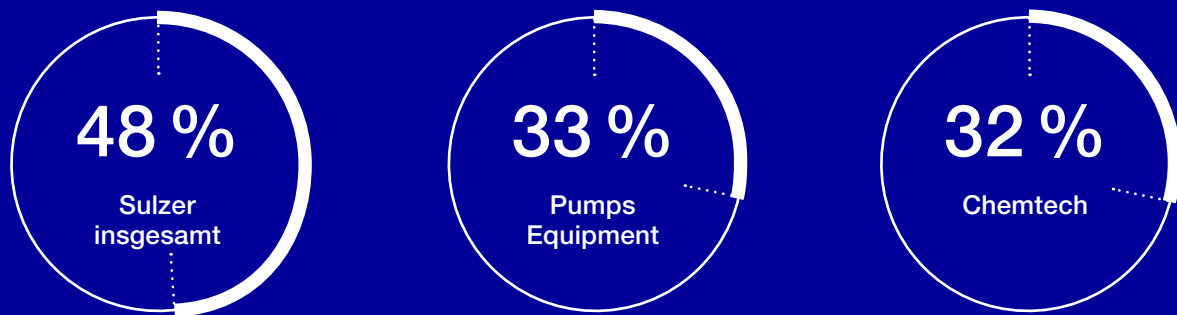
In den letzten Jahren haben immer mehr Produktionsunternehmen ihre Geschäftsmodelle geändert: Sie konzentrieren sich nicht mehr nur auf die Herstellung von Gütern, sondern bieten eine Kombination aus Produkten und Services. Unternehmen sehen dies als Chance, den Umsatz zu steigern und Kundenloyalität zu stärken. In den kommenden drei Jahren dürften 65 % der globalen Produktionsunternehmen diese Richtung einschlagen.

Da das Servicegeschäft immer umkämpfter wird, ist es für einen etablierten Serviceanbieter wie Sulzer wichtig, Angebot und Präsenz zu erweitern. Im Jahr 2016 ergriff das Unternehmen weitere Massnahmen, um diese Ziele zu erreichen.



Der Umsatzanteil der Aftermarket-Services ist bei Sulzer in den letzten Jahren kontinuierlich angestiegen.

Umsatz mit dem Servicegeschäft im Jahr 2016



Das Unternehmen erzielt insgesamt 48 % seines Umsatzes mit dem Servicegeschäft. Nach Division erzielt Rotating Equipment Services 100 % seines Umsatzes mit Services. Die Services von Pumps Equipment haben einen Anteil von 33 % am Umsatz. Der Umsatz von Chemtech entfällt zu 32 % auf das Servicegeschäft.

2016

Sulzer übernahm den industriellen Dispenserhersteller PC Cox, den Applikatorproduzenten Geka, den Pumpenhersteller Ensival Moret, den Gasturbinenserviceanbieter Rotec GT und Wärtsiläs Technologie für die Öltrennung.

Das Unternehmen führte neue Pumpentypen und Rührwerke für den Wassermarkt ein und entwickelte einen neuartigen Dentalmischer mit biegbarer Kanüle.

Sulzer und FMC Technologies erhielten den Auftrag, die Pumpenausrüstung für eines der Unterwasserpumpenmodule in einem Shell-Ölfeld vor der Küste Brasiliens zu liefern.

Sohar SWRO Company LLC beauftragte Sulzer damit, Pumpen für die neue Entsalzungsanlage in Suhar, Oman, zu liefern.

31

Lagebericht

33 Finanzbericht

38 Lagebericht Divisionen

38 Pumps Equipment

40 Rotating Equipment Services

42 Chemtech

44 Nachhaltige Entwicklung

44 Strategie und Management

45 Innovation und Technologie

46 Ökologische Nachhaltigkeit

48 Soziale Nachhaltigkeit

50 Zahlen und Fakten zu Nachhaltigkeit

Solide finanzielle Performance trotz weiterhin anspruchsvollem Marktumfeld

Der Bestellungseingang sank um 2,0 %. Ein erneuter deutlicher Rückgang der Aktivitäten im Öl- und Gasmarkt wurde vom starken Wachstum in anderen Marktsegmenten und durch Akquisitionen teilweise kompensiert. Weniger Bestellungen sowie ein geringerer Auftragsbestand zu Beginn des Jahres führten zu einem Umsatzrückgang von 2,0 %. Die Einsparungen von CHF 88 Millionen durch das Sulzer Full Potential-Programm (SFP) trugen teilweise dazu bei, die Auswirkung des anspruchsvollen Umfelds auf die Profitabilität auszugleichen. Der Free Cash Flow erhöhte sich markant auf CHF 201 Millionen.

Wachsender Energie- und Wassermarkt sowie Akquisitionseffekte glichen niedrigeres Auftragsvolumen im Öl- und Gasmarkt weitgehend aus

Insgesamt sank der Bestellungseingang gegenüber 2015 um 2,0 % (nominal: –3,4 %). Akquisitionen leisteten einen Beitrag von CHF 110,7 Millionen. Die Bruttomarge des Bestellungseingangs erhöhte sich nominal leicht um 0,2 % auf 34,0 %, da der Anteil des margenträchtigeren Aftermarket-Geschäfts zunahm. So konnte der Margenrückgang im Öl- und Gasmarkt mehr als kompensiert werden.

Der Bestellungseingang der Division Pumps Equipment fiel um 5,4 %. Trotz starkem Wachstum im Energiemarkt und verbesserten Aktivitäten im Wassermarkt war der Bestellungseingang rückläufig, was auf den anhaltenden Rückgang der Bestellungen im Öl- und Gasmarkt zurückzuführen ist. In der Division Rotating Equipment Services verringerte sich der Bestellungseingang um 3,1 %. Dies war in erster Linie dem tieferen Umsatzvolumen bei den elektromechanischen Services in Europa sowie dem öl- und gasbezogenen Abschwung in der Nordsee geschuldet. Der Bestellungseingang der Division Chemtech erhöhte sich um 6,1 %. Die Geschäftseinheit Sulzer Mixpac Systems verzeichnete einen erheblich höheren Bestellungseingang infolge eines gesunden, organischen Wachstums und eines zusätzlichen Umsatzvolumens durch die Akquisitionen von Geka und PC Cox. Dadurch wurde der markante Rückgang des Bestellungseingangs in der Geschäftseinheit Tower Field Services, die weniger Grossprojekte einholte, mehr als aufgewogen.

Der Bestellungseingang im Öl- und Gasmarkt gab deutlich nach. Die Branche senkte erwartungsgemäss erneut Kosten und Investitionen, während die Ölpreise zu einer Erholung ansetzten. Im Energiemarkt wuchs der Bestellungseingang kräftig, gestützt durch die Division Pumps Equipment. Die Aktivitäten in der allgemeinen Industrie nahmen ebenfalls kräftig zu, wozu die Akquisitionen von Geka und PC Cox massgeblich beitrugen.

Die Bestellungen in den Regionen Nord-, Mittel- und Südamerika sowie Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) waren rückläufig. Der Abschwung im Öl- und Gasmarkt sowie schwächere Aktivitäten der elektromechanischen Services in Europa drückten auf den Bestellungseingang. In der Region Asien-Pazifik erhöhte sich der Bestellungseingang erheblich, was in erster Linie der Erholung Chinas im Vergleich zum geringen Bestellniveau des Vorjahrs zuzuschreiben war.

Die Währungsumrechnungseffekte von CHF –40,9 Millionen waren hauptsächlich der Schwäche des britischen Pfunds, des südafrikanischen Rands, des chinesischen Renminbis, des mexikanischen Peso, des US-Dollar und des Euro zuzuschreiben.

„In einem anspruchsvollen Marktumfeld konnten wir erhebliche Kosteneinsparungen erzielen und den Free Cash Flow deutlich verbessern.“



Thomas Dittrich,
Chief Financial Officer

Free Cash Flow

CHF **200,5** Mio.

(2015: CHF 155,8 Mio.)

Abkürzungen

EBIT:	Betriebsergebnis
ROS:	Umsatzrendite (EBIT/Umsatz)
opEBITA:	Betriebsergebnis vor Restrukturierung, Amortisationen, Wertminderungen und nicht operativen Positionen
opROSA:	Umsatzrendite vor Restrukturierung, Amortisationen, Wertminderungen und nicht operativen Positionen (opEBITA/Umsatz)
opROCEA:	Rendite des Betriebsvermögens (opEBITA/durchschnittliches Betriebsvermögen)
EBITDA:	Betriebsergebnis vor Abschreibung und Amortisationen

Sofern nicht anders angegeben, basieren alle Veränderungen zum Vorjahr auf währungsbereinigten Werten.

Bestellungen

in Mio. CHF	2016	2015
Bestellungseingang	2 797,5	2 895,8
Bruttomarge des Bestellungseingangs	34,0 %	33,8 %
Auftragsbestand am 31. Dezember	1 439,1	1 510,7

Der Auftragsbestand zum 31. Dezember 2016 belief sich auf CHF 1 439,1 Millionen (31. Dezember 2015: CHF 1 510,7 Millionen).

Leichter Umsatzrückgang

Der Umsatz betrug CHF 2 876,7 Millionen; das entspricht einem Rückgang von 2,0 % (nominal: –3,2 %). Die negativen Währungsumrechnungseffekte beliefen sich auf CHF 34,5 Millionen, während Akquisitionen mit CHF 90,6 Millionen zu Buche schlugen.

2016 wurden das starke Wachstum im Energiemarkt und die Akquisitionseffekte in erster Linie durch den erheblichen Umsatzrückgang im Öl- und Gasmarkt aufgezehrt. Im Wassermarkt lag der Umsatz ebenfalls unter dem Vorjahr, hauptsächlich aufgrund des geringen Auftragsbestands zu Beginn des Jahres und des Zeitplans von Projekten.

Der Umsatz in der Region EMEA nahm zu, während Nord-, Mittel- und Südamerika sowie Asien-Pazifik unter dem Vorjahresniveau blieben. Folglich gab der Umsatzanteil der aufstrebenden Märkte 2016 auf 38 % nach (2015: 40 %).

Kosteneinsparungen wirken günstig auf Bruttomarge

Die Bruttomarge blieb mit 30,6 % stabil. Das optimierte Produktionsnetzwerk sowie ein höherer Anteil des margenträchtigeren Aftermarket-Geschäfts wirkten sich positiv aus und kompensierten den Preisdruck im Öl- und Gasmarkt. Infolge des geringeren Umsatzes gab der Bruttogewinn auf CHF 879,4 Millionen (2015: CHF 910,1 Millionen) nach.

Geringes Umsatzwachstum beeinträchtigt operatives EBITA

Das operative EBITA (opEBITA) belief sich auf CHF 238,9 Millionen (2015: CHF 254,1 Millionen). Das entspricht einem Rückgang um 4,4 % (nominal: –6,0 %). Einsparungen durch das Sulzer Full Potential-Programm (SFP) wogen das geringere Umsatzvolumen sowie akquisitionsbedingte Kosten zum Teil auf.

Die Betriebskosten ohne Amortisationen, Wertminderung auf Sachanlagen, Restrukturierungsaufwand sowie übrige nicht operative Positionen gingen um 5,7 % zurück, was sich in Relation zum Umsatzrückgang von 2,0 % günstig auswirkte. Die positiven Effekte durch Sparmassnahmen im Verkauf und in der Verwaltung wurden teilweise durch höhere akquisitionsbedingte Kosten aufgehoben. Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung gaben geringfügig nach.

Die operative ROSA (opROSA) fiel auf 8,3 %, gegenüber 8,6 % im Jahr 2015.

Wichtigste Leistungskennzahlen

	2016	2015
opROSA	8,3 %	8,6 %
opROCEA	15,7 %	17,0 %

Die Divisionen erzielten folgende Profitabilität (opROSA):

- Pumps Equipment: 5,7 % (2015: 7,3%). Die geringere Profitabilität war dem herausfordernden Umfeld im Öl- und Gasmarkt geschuldet, wodurch der Umsatz sank und der Preisdruck zunahm.
- Rotating Equipment Services: 9,9 % (2015: 10,2%). Dies war in erster Linie auf das geringere Umsatzvolumen zurückzuführen, das nur teilweise durch eine Senkung der Betriebskosten aufgewogen wurde.
- Chemtech: 11,4 % (2015: 10,1 %). Der Anstieg war vor allem einem höheren Anteil des margenträchtigen Geschäfts von Sulzer Mixpac Systems zuzuschreiben.

opROSA

8,3 %

(2015: 8,6 %)

Überleitung vom EBIT zum operativen EBITA

in Mio. CHF	2016	2015
EBIT	115,3	120,9
Amortisation	47,3	42,3
Wertminderung von Sachanlagen und immateriellen Anlagen	18,4	13,0
Restrukturierungskosten	57,0	41,2
Anpassungen für übrige nicht operative Positionen ¹⁾	0,9	36,7
opEBITA	238,9	254,1
opROSA	8,3 %	8,6 %

¹⁾ Übrige nicht operative Positionen beinhalten wesentliche akquisitionsbezogene Kosten, Gewinne und Verluste aus dem Verkauf von Geschäftsbereichen oder Immobilien (inklusive aufgelöster Rückstellungen) und bestimmte nicht operative Positionen, die nicht wiederkehrend sind oder nicht regelmässig in dieser Grössenordnung auftreten.

Restrukturierungsaufwand und Kosten des SFP-Programms beeinflussten Betriebsergebnis

Sulzer hat im Rahmen des SFP-Programms die Umsetzung verschiedener Massnahmen zur Anpassung der globalen Produktionskapazitäten und zur Straffung der Organisationsstruktur fortgesetzt. Diese Initiativen führten zu höheren Restrukturierungskosten als 2015. Die entsprechenden Kosten standen hauptsächlich im Zusammenhang mit Massnahmen in Deutschland, der Schweiz, in Brasilien, den USA, in Singapur sowie im Vereinigten Königreich, in Schweden und China. Insgesamt ging die Zahl der Vollzeitstellen von 14 253 (Ende 2015) auf 14 005 (Ende 2016) zurück. Dies hing insbesondere mit einem Abbau von 1 350 Vollzeitstellen im Rahmen der SFP-Massnahmen zusammen, der teilweise durch die 1 100 im Zusammenhang mit Akquisitionen übernommenen Vollzeitstellen ausgeglichen wurde.

Die übrigen nicht operativen Positionen beliefen sich 2016 auf CHF –0,9 Millionen. Der Aufwand im Zusammenhang mit dem SFP (CHF –26,9 Millionen) sowie mit Akquisitionen und anderen Posten wurde kompensiert durch die günstigen Auswirkungen einer Reduzierung des Umwandlungssatzes für Schweizer Vorsorgepläne (CHF 35,4 Millionen).

Folglich resultierte ein EBIT von CHF 115,3 Millionen, gegenüber CHF 120,9 Millionen im Jahr 2015. Die Umsatzrendite (ROS) ging auf 4,0 % zurück (2015: 4,1 %).

Finanzergebnis: geringerer Zinsaufwand

Der Zinsaufwand betrug 2016 CHF 19,3 Millionen, gegenüber CHF 24,7 Millionen im Vorjahr. Der Zinsaufwand verzeichnete einen Rückgang um CHF 10,5 Millionen, der teilweise durch geringere Zinserträge und höhere sonstige Zinsaufwendungen wieder aufgehoben wurde. Der geringere Zinsaufwand im Jahr 2016 war der Refinanzierung einer Anleihe zu günstigen Konditionen um die Jahresmitte herum zu verdanken (Couponaufwand von CHF 7,4 Millionen im Vergleich zu CHF 12,0 Millionen im Jahr 2015).

Zudem gab es 2016 keine wesentlichen ausserordentlichen Aufwendungen, im Vergleich zu CHF 5,2 Millionen im Jahr 2015, die zur Beilegung eines Rechtsstreits mit dem Käufer des Lokomotivgeschäfts des Unternehmens gezahlt wurden.

Abschwung im Öl- und Gasmarkt belastete Ergebnisse von Joint Ventures

2016 erlitt Sulzer einen Verlust von CHF 0,8 Millionen aus Joint Ventures (2015: Gewinn von CHF 3,7 Millionen). Dies ist auf ein Joint Venture in China für den Service von Gasturbinen sowie ein Joint Venture im Nahen Osten für den Service rotierender Maschinen für Kunden im Öl- und Gas- sowie Energiemarkt zurückzuführen.

Bereinigter Steuersatz etwas tiefer

Der Ertragssteueraufwand erhöhte sich – auf der Basis eines weitgehend stabilen Vorsteuergewinns – auf CHF 35,1 Millionen (2015: CHF 24,9 Millionen), weil der Restrukturierungsaufwand keinen entsprechenden Steuereffekt hatte. Die Konzernsteuerquote lag 2016 bei 36,9%, gegenüber 24,9% im Vorjahr. Bereinigt um den Steuereffekt für Restrukturierungsaufwendungen würde sich die Konzernsteuerquote 2016 auf 24,3% belaufen.

Kern-Nettogewinn

2016 lag der Nettogewinn bei CHF 60,1 Millionen, gegenüber CHF 75,0 Millionen im Vorjahr. Der Kern-Nettogewinn (ausschliesslich der steuerbereinigten Effekte durch übrige nicht operative Positionen) betrug 2016 CHF 153,8 Millionen (2015: CHF 175,0 Millionen). Der unverwässerte Gewinn je Aktie ging 2016 auf CHF 1.73 zurück (2015: CHF 2.17).

Optimierte Bilanzeffizienz

Die Bilanzsumme per 31. Dezember 2016 lag bei CHF 3 735,9 Millionen und somit um CHF 518,9 Millionen unter dem Vorjahreswert.

Die langfristigen Vermögenswerte erhöhten sich nominal um CHF 235,9 Millionen. Dieser Anstieg ist den Positionen Goodwill (CHF 100,3 Millionen), übrige immaterielle Anlagen (CHF 88,9 Millionen) sowie Sachanlagen (CHF 19,6 Millionen) zu verdanken. Bereinigt um Währungseffekte verzeichneten Goodwill, übrige immaterielle Anlagen sowie Sachanlagen vor allem aufgrund von Akquisitionen einen Anstieg um CHF 233,7 Millionen.

Das Umlaufvermögen ging nominal um CHF 754,8 Millionen zurück. Dieser Rückgang ist den Dividendenzahlungen von CHF 617,5 Millionen an die Aktionäre von Sulzer im April 2016 sowie rückläufigen Wertschriften und einem tieferen Betriebskapital geschuldet.

Das gesamte Fremdkapital lag nominal per 31. Dezember 2016 mit CHF 2 144,9 Millionen um CHF 124,3 Millionen über dem Vorjahr. Ein Anstieg der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (CHF 55,5 Millionen), leistungsorientierten Vorsorgeplänen (CHF 44,8 Millionen), Rückstellungen (CHF 39,1 Millionen) sowie Steuerverbindlichkeiten (CHF 30,2 Millionen) wurden zum Teil durch geringere Finanzschulden (CHF 56,2 Millionen) aufgewogen.

Das Eigenkapital verringerte sich nominal um CHF 643,2 Millionen auf CHF 1 591,0 Millionen, wofür die oben erwähnten Dividendenzahlungen an die Aktionäre von Sulzer massgeblich waren.

Das Verhältnis der Nettoschulden zum EBITDA stieg auf 0,14 (2015: –2,78), in erster Linie aufgrund der Sonderdividende und Akquisitionen.

Starker Free Cash Flow

Der Free Cash Flow lag bei CHF 200,5 Millionen, im Vergleich zu CHF 155,8 Millionen im Vorjahr. Dies war dem sorgfältigen Management des Netto-Umlaufvermögens zu verdanken, sowie tieferen Steuerzahlungen und dem Umstand, dass ein erheblicher Teil des 2016 verbuchten Restrukturierungsaufwands erst 2017 gezahlt wird.

Der Mittelfluss aus Investitionstätigkeit belief sich auf CHF –168,8 Millionen (2015: CHF –242,0 Millionen). Die Mittelabflüsse für Akquisitionen betragen CHF –313,4 Millionen gegenüber CHF –70,1 Millionen im Jahr 2015. Zur Finanzierung der im April 2016 gezahlten Dividenden wurden Wertschriften im Umfang von CHF 208,4 Millionen verkauft (2015: Kauf von Wertschriften für CHF 104,6 Millionen). Die CAPEX betragen CHF 74,9 Millionen und blieben damit weitgehend unverändert (2015: 73,7 Millionen).

Der Mittelabfluss durch Finanzierungstätigkeiten war negativ und betrug CHF –680,6 Millionen. Diese Summe umfasst die Dividendenzahlungen von CHF 617,5 Millionen (einschliesslich der Sonderdividende von CHF 498,1 Millionen), gegenüber CHF 119,2 Millionen im Vorjahr. Durch die Rückzahlung kurzfristiger Finanzschulden sank die Cash-Position um CHF 59,4 Millionen (2015: CHF 9,9 Millionen). Die Wechselkursgewinne beliefen sich auf CHF 6,7 Millionen, nach einem Verlust von CHF 34,0 Millionen im Jahr 2015.

Ausblick für 2017

Sulzer geht davon aus, dass der Öl- und Gasmarkt – der vor den jüngsten Akquisitionen rund die Hälfte seines Umsatzes ausmachte – im Jahr 2017 anspruchsvoll bleiben wird. Auch der Preisdruck dürfte das Jahr über anhalten. Frühe Anzeichen für eine bevorstehende Erholung in diesem Markt werden voraussichtlich erst 2018 zu einem wirtschaftlichen Umschwung für Sulzer führen. Das Unternehmen erwartet 2017 leichtes Wachstum für seine übrigen Geschäfte, was zu einem organischen Bestelleingang für den Gesamtkonzern ungefähr auf Vorjahresniveau führen dürfte. Die akquirierten Unternehmen werden zusätzliches Volumen beisteuern.

Sulzer erwartet für 2017 zusätzliche Kosteneinsparungen von CHF 40 bis CHF 60 Millionen aus dem SFP-Programm. Das Unternehmen bestätigt sein Gesamtziel von Einsparungen in der Höhe von CHF 200 Millionen, die ab 2018 vollständig zum Tragen kommen werden.

Auf währungsbereinigter Basis und einschliesslich der 2016 getätigten Akquisitionen erwartet Sulzer für das Gesamtjahr 2017 eine Zunahme des Bestelleingangs von 5 bis 8 % und ein Umsatzwachstum von 3 bis 5 %. Das Unternehmen geht von einer opEBITA-Marge (opEBITA in Prozent des Umsatzes) von ungefähr 8,5 % aus.

Bestellungseingang rückläufig – Ergänzung des Pumpensortiments

Pumps Equipment verzeichnete 2016 einen Rückgang des Bestellungseingangs und Umsatzes. Gegenüber dem Vorjahr gingen das operative EBITA und die operative ROSA zurück. Der Öl- und Gasmarkt beeinträchtigte das Ergebnis der Division weiterhin. Sulzer gab die Akquisition des Pumpenherstellers Ensival Moret bekannt.

„Wir freuen uns darauf, Ensival Moret in der Sulzer-Familie willkommen zu heissen. Gemeinsam können wir in der allgemeinen Industrie stärker wachsen und die Prozessbedürfnisse unserer Kunden noch besser abdecken.“



*César Montenegro,
Divisionsleiter Pumps Equipment*

Neue Dynamik dank Akquisition und signifikanter Bestellungen

2016 erweiterte Pumps Equipment, die grösste Division von Sulzer, ihr Produktangebot. Sulzer gab die Akquisition des Pumpenherstellers Ensival Moret bekannt. Mit dieser Transaktion schliesst Sulzer spezifische Produktlücken im Pumpensortiment des Konzerns. So kommen z. B. Axial- und Feststoffpumpen hinzu, die in den allgemeinen Industriemärkten wie Düngemittel-, Zucker-, Bergbau- und Chemieindustrie Anwendung finden. Ensival Moret generiert einen Umsatz von rund CHF 120 Millionen und beschäftigt mehr als 700 Mitarbeitende.

Im Berichtsjahr konnte Pumps Equipment signifikante Bestellungen gewinnen. Die Division wird Pumpen für eine neue Entsalzungsanlage in Suhar (Oman) liefern. Die Anlage hat eine Kapazität von 250 000 m³ täglich und wird voraussichtlich 2018 in Betrieb gehen. Die energieeffizienten Pumpen von Sulzer tragen dazu bei, die wachsende Wassernachfrage in der Region Nord-Batinah zu befriedigen. Ausserdem wird Sulzer Prozesspumpen für die hochmoderne Bioproduktmühle der Metsä Group in Äänekoski (Finnland) liefern. Das Unternehmen wird zudem ein Pumpenpaket an Fibria Celulose SA, ein brasilianisches Forstunternehmen und weltweit grösster Produzent von Eukalyptuszellstoff, liefern.

Rückläufiger Bestellungseingang

Der Bestellungseingang war 2016 rückläufig. Hauptgrund dafür war der signifikant tiefere Bestellungseingang im Öl- und Gasmarkt (–20%). Trotz der Erholung der Ölpreise im Jahresverlauf senkte die Branche weiterhin Kosten und verschob Investitionen. Der Bestellungseingang im Energiemarkt nahm erheblich zu, insbesondere im Nahen Osten und in Asien. Die Nachfrage im Wassermarkt und in der allgemeinen Industrie wuchs ebenfalls gegenüber dem Vorjahr. Die Bruttomarge des Bestellungseingangs litt unter dem Preisdruck im Öl- und Gasmarkt und ging daher zurück.

Was die verschiedenen Regionen betrifft, so verzeichnete Pumps Equipment einen rückläufigen Bestellungseingang in Europa und ein starkes Wachstum im Nahen Osten. In Nord-, Mittel- und Südamerika sank der Bestellungseingang dagegen erheblich. Die Nachfrage in der Region Asien-Pazifik war robust und lag deutlich über dem Vorjahresniveau.

Rückgang des Umsatzes und des operativen EBITA

2016 wies Pumps Equipment einen geringeren Umsatz aus. Das Umsatzvolumen im Öl- und Gasmarkt ging aufgrund des geringeren Bestellungseingangs des Vorjahres erheblich zurück. Der Umsatz im Energiemarkt stieg dank des gesteigerten Bestellungseingangs des Jahres 2015 signifikant an. Der Umsatz im Wassermarkt blieb infolge eines schwachen ersten Quartals unter dem Vorjahresniveau. In der allgemeinen Industrie verzeichnete die Division ein stabiles Umsatzvolumen.

Das operative EBITA und die operative ROSA gingen deutlich zurück, was mit dem geringeren Umsatzvolumen und dem Preisdruck zusammenhing.

Anhaltender Rückgang der Häufigkeit und Schwere von Arbeitsunfällen

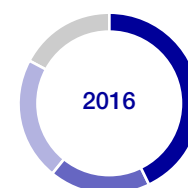
Pumps Equipment konnte die Sicherheit an seinen Standorten weiter verbessern. 2016 sank die Unfallhäufigkeit weiter auf 1,3 Fälle je Million Arbeitsstunden (2015: 1,6). Den Benchmarks zufolge gehört die Division in Bezug auf die Arbeitssicherheit damit zu den branchenführenden Unternehmen. Mit 33,8 Ausfalltagen pro Million Arbeitsstunden nahm die Schwere von Unfällen im Vergleich zum Vorjahr ebenfalls erneut ab (2015: 39,3). Die Verbesserungen der Sicherheitskultur lassen sich auf das Programm für sicheres Verhalten (Safe Behavior Program; SBP) des Unternehmens zurückführen (mehr auf Seite 48), das innerhalb der Organisation immer besser greift. Zum einen konzentrierte sich die Division darauf, das Bewusstsein von Führungspersonen dafür zu schärfen, dass sie die Arbeitssicherheit vorantreiben. Zum anderen wurden die Mitarbeitenden in Sicherheitsbeobachtungen und Sicherheitsinspektionen eingebunden.

Kennzahlen Pumps Equipment

in Mio. CHF	2016	2015	+/- %	Veränderung in +/- % ¹⁾
Bestellungseingang	1 401,7	1 500,8	-6,6	-5,4
Bruttomarge des Bestellungseingangs	33,8 %	34,2 %		
Auftragsbestand	880,3	998,0	-11,8	
Umsatzerlös	1 503,5	1 621,0	-7,2	-6,2
EBIT	7,1	62,8	-88,7	
opEBITA	86,3	118,1	-26,9	-23,8
opROSA	5,7 %	7,3 %		
opROCEA	11,3 %	15,8 %		
Mitarbeitende (Anzahl Vollzeitstellen) am 31. Dezember	6 261	6 996	-10,5	

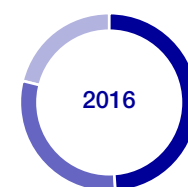
¹⁾ Bereinigt um Währungseffekte.

Umsatz nach Marktsegment



- 43% Öl und Gas
- 18% Energie
- 22% Wasser
- 17% Allgemeine Industrie

Umsatz nach Absatzgebiet



- 49% Europa, Naher Osten, Afrika
- 30% Nord-, Mittel- und Südamerika
- 21% Asien-Pazifik

Sofern nicht anders angegeben, basieren alle Veränderungen zum Vorjahr auf währungsbereinigten Werten.

Bestellungseingang rückläufig – Servicegeschäft in Russland stärken

Der Bestellungseingang und der Umsatz verringerten sich gegenüber 2015. Das operative EBITA und die operative ROSA gaben leicht nach. Sulzer unterzeichnete eine Vereinbarung zur Kontrollübernahme des russischen Gasturbinenservicegeschäfts von Rotec und weitete sein Serviceangebot aus einer Hand weiter aus.

„Mit Rotec GT führen wir unser Servicegeschäft in Russland auf eine neue Ebene. Wir sind auf einem guten Weg, ein Komplettanbieter für Servicelösungen mit einem umfassenden Netzwerk auf der ganzen Welt zu werden.“



*Daniel Bischofberger,
Divisionsleiter Rotating Equipment Services*

Auf dem Weg zu einem Komplettanbieter für Serviceleistungen

Sulzer unterzeichnete 2016 eine Vereinbarung zur Kontrollübernahme des Gasturbinenservicegeschäfts von Rotec in Russland. Rotec GT mit seinen 50 Mitarbeitenden hat seinen Hauptsitz in Moskau und verfügt über ein Servicezentrum für Gasturbinenbauteile in Jekaterinburg (Russland). Das Geschäft wird mit den bestehenden Turbo-Services-Aktivitäten von Sulzer in Russland zusammengelegt. Durch diese Transaktion wird Sulzer zu einem führenden, unabhängigen Gasturbinenserviceanbieter für Russland und die GUS-Staaten mit einem Umsatz von rund CHF 40 Millionen.

Vor drei Jahren integrierte Rotating Equipment Services (RES) das Servicezentren-Netzwerk für Pumpen, das zuvor von der Division Pumps Equipment (PE) geleitet worden war. 2016 begann das Unternehmen mit den Vorbereitungen, um das Ersatzteilgeschäft von der Division PE zu RES zu überführen. Die Integration wird 2017 durchgeführt. Kunden profitieren davon, eine einzige Anlaufstelle für Services und Ersatzteile zu haben. Die Division richtete zudem weitere Servicezentren ein, an denen unterschiedliche Produkte unter einem Dach repariert werden können (mehr hierzu im Interview mit dem neuen Divisionsleiter Daniel Bischofberger auf Seite 10). Dies sind weitere Meilensteine auf dem Weg des Unternehmens hin zu einem Komplettanbieter für Serviceleistungen.

Rückläufiger Bestellungseingang

Der Bestellungseingang sank 2016 gegenüber dem Vorjahr, insbesondere wegen eines Rückgangs in der allgemeinen Industrie. Einer der Gründe war die schwache Nachfrage nach elektromechanischen Services im Vereinigten Königreich, die unter dem anhaltenden Wandel der Industrielandschaft litt. Die Aktivitäten im Öl- und Gasmarkt sowie im Energiemarkt blieben stabil. Die Bruttomarge des Bestellungseingangs ging gegenüber 2015 nur leicht zurück, weil der erhebliche Preisdruck grösstenteils durch den Geschäftsmix kompensiert wurde.

Aus geografischer Sicht schwächten sich die Aktivitäten in der Region Asien-Pazifik deutlich ab. Europa, Naher Osten und Afrika (EMEA) sowie Nord-, Mittel- und Südamerika verzeichneten gegenüber dem Vorjahr leichte Rückgänge.

Umsatz und operatives EBITA sanken

Die Division erzielte 2016 einen etwas tieferen Umsatz. In der Region EMEA blieb der Umsatz stabil, während er in Nordamerika leicht zulegen konnte. In Zentral- und Lateinamerika fiel der Umsatz aufgrund der tiefen Ölpreise. Der Umsatz in der Region Asien-Pazifik gab gegenüber dem höheren Niveau von 2015 nach, das auf Grossaufträge für Gasturbinen in jenem Jahr zurückzuführen war.

Das operative EBITA sank im Vergleich zu 2015. Hierfür ist das geringere Umsatzvolumen verantwortlich, das nur zum Teil durch tiefere Betriebskosten kompensiert werden konnte. Die operative ROSA gab ebenfalls geringfügig nach.

Deutlich weniger Unfälle

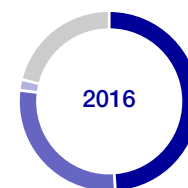
2016 ging die Häufigkeit von Unfällen auf 1,9 Fälle pro Million Arbeitsstunden zurück (2015: 2,5). Mit 44,9 verlorenen Arbeitstagen pro Million Arbeitsstunden gelang es der Division, auch die Schwere von Unfällen zu reduzieren (2015: 60,5). Diese Entwicklung ist dem Programm für sicheres Verhalten (Safe Behavior Program; SBP) des Unternehmens zu verdanken, dessen Umsetzung 2016 evaluiert wurde. Sulzer konzentrierte sich weiter auf Berichterstattung und Analyse kleinerer Unfälle und Beinaheunfälle, was zum guten Ergebnis beitrug. Um die Sicherheitsprozesse und -programme in den Regionen noch besser aufeinander abzustimmen, hielt die Division QESH-Versammlungen (Qualität, Umwelt, Sicherheit, Gesundheitsschutz) mit Schwerpunkt auf sicherem Verhalten am Arbeitsplatz ab. Weitere Informationen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz finden sich auf Seite 48.

Kennzahlen Rotating Equipment Services

in Mio. CHF	2016	2015	+/- %	Veränderung in +/- % ¹⁾
Bestellungseingang	661,1	698,2	-5,3	-3,1
Bruttomarge des Bestellungseingangs	30,3 %	30,5 %		
Auftragsbestand	195,8	205,0	-4,5	
Umsatzerlös	666,8	693,2	-3,8	-1,9
EBIT	57,3	51,4	11,5	
opEBITA	66,2	70,8	-6,5	-7,2
opROSA	9,9 %	10,2 %		
opROCEA	16,5 %	16,8 %		
Mitarbeitende (Anzahl Vollzeitstellen) am 31. Dezember	3 436	3 538	-2,9	

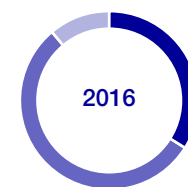
¹⁾ Bereinigt um Währungseffekte.

Umsatz nach Marktsegment



- 49% Öl und Gas
- 28% Energie
- 2% Wasser
- 21% Allgemeine Industrie

Umsatz nach Absatzgebiet



- 34% Europa, Naher Osten, Afrika
- 55% Nord-, Mittel- und Südamerika
- 11% Asien-Pazifik

— Siehe Abkürzungen auf Seite 33.

Sofern nicht anders angegeben, basieren alle Veränderungen zum Vorjahr auf währungsbereinigten Werten.

Steigender Bestellungseingang dank Akquisitionen

Bestellungseingang und Umsatz legten 2016 zu. Akquisitionen konnten den organischen Rückgang mehr als ausgleichen. Die Division verbuchte ein stabiles operatives EBITA und eine stabile operative ROSA. Durch drei wichtige Akquisitionen erweiterte Chemtech das Produktportfolio und diversifizierte in neue Segmente.

„2016 wuchs die Profitabilität von Chemtech aufgrund von drei Akquisitionen und operativen Verbesserungen. Zugleich haben wir unser Produktportfolio erweitert und diversifiziert.“



*Torsten Wintergerste,
Divisionsleiter Chemtech*

Erweiterung und Diversifizierung des Produktportfolios

2016 unternahm Sulzer bedeutende Schritte, um das eigene Produktportfolio zu vergrößern und weiter zu diversifizieren. Im August übernahm Sulzer das in Bechhofen (Deutschland) ansässige Unternehmen Geka. Geka stellt Applikatoren für die Kosmetikindustrie her und weitet sein Geschäft aktuell auf das Gesundheitswesen aus. Durch diese Akquisition konnte Sulzer den Umsatz in der profitabelsten Geschäftseinheit Sulzer Mixpac Systems (SMS) fast verdoppeln und dem Konzern Zugang zum Schönheitspflege-Segment verschaffen. Zudem übernahm Sulzer die PC Cox Group Ltd, einen führenden Hersteller von industriellen Dispensern mit Hauptsitz in Newbury (Grossbritannien). Die Kombination von SMS, Geka und PC Cox berichtet seit 1. Januar 2017 als neue Division Applicator Systems.

Im Dezember 2016 unterzeichnete Sulzer eine bindende Vereinbarung zur Übernahme einer einzigartigen Technologie für Öltrennung von Wärsilä – das „Vessel Internal Electrostatic Coalescer“-Geschäft. Das Unternehmen mit Sitz im norwegischen Asker stärkt das Trenngeschäft von Chemtech im Ölförderbereich. Zudem eröffnete die Division erfolgreich eine neue Fettsäureanlage für einen Kunden in Malaysia. Die jüngsten Entwicklungen bei Sulzer in den Bereichen Destillation, Fraktionierung und Hydrierung ermöglichen eine äusserst effiziente Abtrennung verschiedener Fettsäurefraktionen. Mithilfe dieser Technologie können Hersteller schnell ihr Produktionsvolumen an die schwankende Marktnachfrage anpassen.

Steigender Bestellungseingang

Chemtech verzeichnete 2016 einen wachsenden Bestellungseingang. Die aus den Akquisitionen stammenden zusätzlichen Bestellungen konnten den organischen Rückgang des Bestellungseingangs in der Geschäftseinheit Tower Field Services (TFS) mehr als ausgleichen. Das TFS-Geschäft wies im Vergleich zum Vorjahr weniger Grossprojekte auf. Insgesamt litt das Geschäft weltweit unter dem Mangel an Projekten im Öl- und Gasförderbereich (Upstream-Segment). Der Bestellungseingang in der allgemeinen Industrie wuchs aufgrund der guten Leistung von Sulzer Mixpac Systems und der Akquisitionen. Die Bruttomarge des Bestellungseingangs erhöhte sich.

Was die verschiedenen Regionen betrifft, so meldete die Division einen wachsenden Bestellungseingang in Europa, dem Nahen Osten und Afrika sowie in der Region Asien-Pazifik. Die Nachfrage in Nord-, Mittel- und Südamerika liess im Vergleich zum Vorjahr nach.

Anstieg des Umsatzes und des operativen EBITA

2016 stieg der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr aufgrund der Akquisitionen von PC Cox und Geka. Die übrigen Geschäftsbereiche von Chemtech – Separation Technology und Tower Field Services – verzeichneten aufgrund des anspruchsvollen Öl- und Gasmarkts geringere Umsätze, die vor allem das Downstream-Geschäft in Nord-, Mittel- und Südamerika beeinträchtigten.

Die Akquisitionen und operativen Verbesserungen führten gegenüber dem Vorjahr zu einem signifikanten Anstieg des operativen EBITA und der operativen ROSA.

Fokus auf Arbeitssicherheit

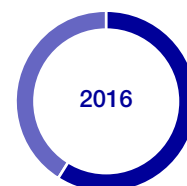
2016 stieg die Unfallhäufigkeit bei Chemtech auf 2,8 Fälle pro einer Million Arbeitsstunden an (2015: 1,9). Zugleich nahm die Schwere von Unfällen auf 88,5 Ausfalltage pro einer Million Arbeitsstunden zu (2015: 52,5). Insofern konnte Chemtech das hervorragende Niveau der vorhergehenden Jahre 2014 und 2015 nicht beibehalten. Leider musste Chemtech einen Todesfall in der Geschäftseinheit TFS melden. Angesichts dieses tragischen Vorfalls hat Sulzer mit der Umsetzung von Gegen- und Präventivmassnahmen begonnen. Weitere Informationen zu Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz finden sich auf Seite 48.

Kennzahlen Chemtech

in Mio. CHF	2016	2015	+/- %	Veränderung in +/- % ¹⁾
Bestellungseingang	744,5	708,9	5,0	6,1
Bruttomarge des Bestellungseingangs	37,3 %	35,6 %		
Auftragsbestand	362,9	307,7	17,9	
Umsatzerlös	718,1	669,6	7,2	8,0
EBIT	37,2	33,5	11,0	
opEBITA	82,1	67,4	21,8	23,0
opROSA	11,4 %	10,1 %		
opROCEA	18,5 %	16,6 %		
Mitarbeitende (Anzahl Vollzeitstellen) am 31. Dezember	4 135	3 539	16,8	

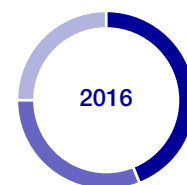
¹⁾ Bereinigt um Währungseffekte.

Umsatz nach Marktsegment



- 59% Öl und Gas
- 41% Allgemeine Industrie

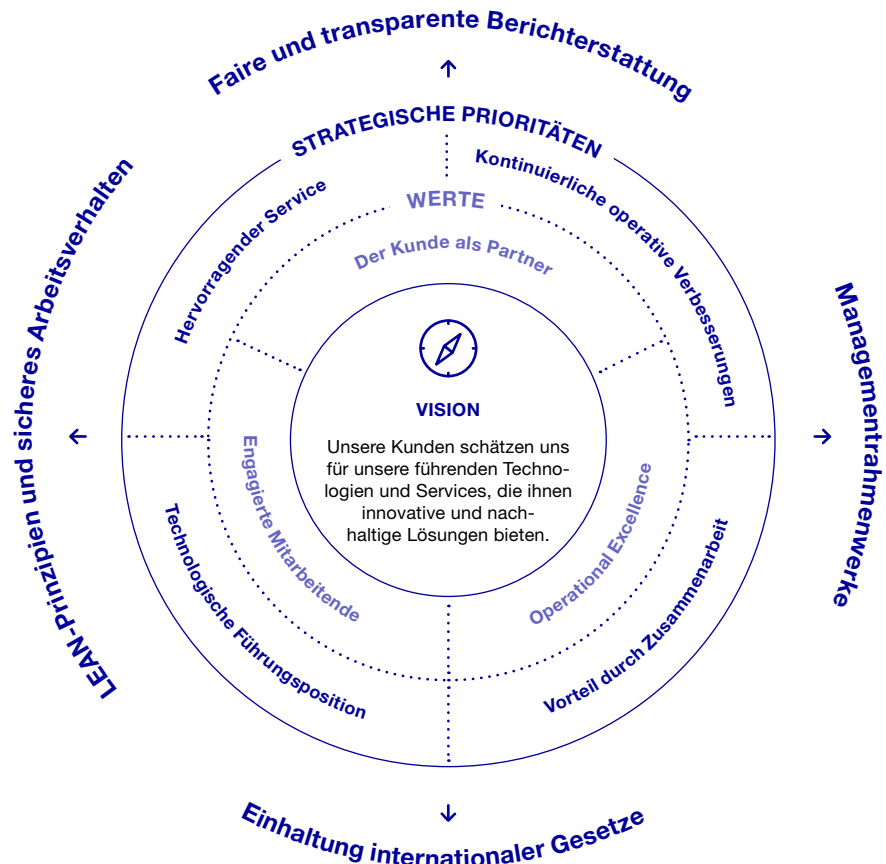
Umsatz nach Absatzgebiet



- 44% Europa, Naher Osten, Afrika
- 31% Nord-, Mittel- und Südamerika
- 25% Asien-Pazifik

Nachhaltige Geschäftspraktiken fördern

Sämtliche Aktivitäten von Sulzer basieren auf der Vision sowie den Werten und strategischen Prioritäten des Unternehmens. Mithilfe eines zentralisierten Berichterstattungssystems und lokaler Initiativen überwacht und fördert Sulzer seine lokalen und globalen Nachhaltigkeitsmassnahmen.



Die Vision von Sulzer steht im Mittelpunkt seiner globalen Geschäftsaktivitäten. Die Werte des Unternehmens dienen als innerer Kompass und Leifaden für alle Tätigkeiten. Auf ihrer Grundlage geben die vier strategischen Prioritäten von Sulzer die generelle Ausrichtung des Unternehmens vor.

Sulzer hat ein transparentes Berichterstattungssystem, das den Vergleich nicht-finanzieller Kennzahlen zwischen den einzelnen Jahren ermöglicht. Das Unternehmen erfasst seine konzernweiten finanziellen und nicht-finanziellen Daten in einer zentralisierten Berichterstattungsplattform. Die Gruppenfunktion ESH (Umwelt, Sicherheit, Gesundheitsschutz) ist für die Verwaltung dieser Daten zuständig. Sie definiert Standards und Initiativen, die vor Ort umgesetzt werden. Das Programm für sicheres Arbeitsverhalten (Safe Behavior Program, SBP; mehr auf Seite 48) und die Abfallreduzierungsinitiative Sulzer LEAN sind zwei der wichtigsten Initiativen von Sulzer.

Sulzer hält internationale und nationale Gesetze und Standards ein. Das Unternehmen orientiert sich an den OECD-Leitsätzen für multinationale Unternehmen, der allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen sowie deren Protokollen, dem Global Compact der Vereinten Nationen und der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit.

Globales Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk unterstützt Markteinführung

Sulzer designt, entwickelt und produziert innovative, zuverlässige und ressourcensparende Lösungen. Das globale Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk des Unternehmens unterstützt Innovationsprojekte und hilft, Markteinführungszeiten zu verkürzen.

Märkte verändern sich schnell. Für Unternehmen ist es unerlässlich, ihre Innovationszyklen und Markteinführungszeiten zu verkürzen. Deshalb wird Sulzer bei der Entwicklung von Produkten und Services von Technologieexperten auf der ganzen Welt unterstützt. 2016 investierte Sulzer CHF 71,4 Millionen bzw. 2,5 % des Umsatzes in Forschung und Entwicklung (2015: CHF 73,4 Millionen, 2,5 % des Umsatzes).

Grenzüberschreitender Wissensaustausch

Als globales Unternehmen kann Sulzer auf ein umfangreiches internationales Forschungs- und Entwicklungsnetzwerk zurückgreifen. Seine F&E-Kompetenzzentren auf der ganzen Welt arbeiten an Kerntechnologie- und Engineering-Projekten, um die Markteinführungszeiten zu verkürzen. Das Technical Resource Center in Navi Mumbai (Indien) wurde zum Beispiel vor zehn Jahren eröffnet. Rund 100 Mitarbeitende – von Maschinenbauingenieuren bis zu IT-Spezialisten – bieten F&E-Services für alle grossen Sulzer-Standorte.

Zusammenarbeit spielt in der Branche eine wichtige Rolle. Sulzer pflegt seit langer Zeit Beziehungen zu akademischen Einrichtungen, etwa zur ETH und Texas A&M. Darüber hinaus arbeitet das Unternehmen in mehreren Phasen der Produktentwicklung mit Kunden und Lieferanten zusammen.

Förderung von Innovationen in der Abwasserreinigung

Das Abwasser hat sich in den letzten Jahren erheblich verändert. Es enthält weniger Wasser und mehr Festkörper und Faserstoffe. Dies führt zu neuen Herausforderungen bei der Abwassersammlung. 2016 brachte Sulzer eine höchst effiziente Rückführungspumpe für die Abwasserreinigung auf den Markt, lancierte neue Typen von Hebeanlagen zum automatischen Abpumpen von Ab- und Schmutzwasser und präsentierte standardisierte Rührwerke für die Abwasserindustrie. Mit diesen zukunftssicheren Lösungen reagiert das Unternehmen auf die sich verändernden Umstände und unterstützt seine Kunden, Betriebskosten und Umweltbelastung zu reduzieren.

Einführung neuer Produkte und Lösungen in allen Märkten

Um seine starke Präsenz in den Segmenten Entsorgung und Abwasser auszubauen, lancierte Sulzer ein Produktportfolio, das auch Anwendungen für sauberes Wasser abdeckt. Das Design und die innovative Bauart der Reinwasserausrüstung führen zu Energieeinsparungen und verbessern die Prozesse der Kunden. In der Papier- und Zellstoffindustrie lieferte Sulzer die grösste Mittelkonsistenzpumpe, die je gefertigt wurde. Im Öl- und Gasmarkt trug das Unternehmen dazu bei, die Kosten einer schwimmenden Förderanlage (Floating Production, Storage, and Offloading, FPSO) vor der Küste Angolas mithilfe eines innovativen Ölreinigungsverfahrens zu senken.

Überwachung nahezu in Echtzeit

Das Internet der Dinge hat erhebliche Auswirkungen auf Innovation und Technologie. Fernsteuerungsprogramme helfen Betreibern, ihre Anlagen nahezu in Echtzeit zu überwachen und zu warten. Sulzer bietet webbasierte Steuerungs- und Überwachungslösungen, die eigens für den Wassermarkt konzipiert wurden. Mit der Software AquaWeb können Betreiber den Status ihrer Pumpenanlagen beinahe in Echtzeit kontrollieren. Die Daten helfen, unzuverlässige, ineffiziente und unnötige Kosten verursachende Pumpen zu identifizieren. Auf Grundlage dieser Erkenntnisse können Kunden fundierte Entscheidungen treffen und ihre Ausstattung modernisieren – zum Beispiel mit den Retrofitlösungen von Sulzer. Die Software kommt zudem mit einer Alarmfunktion: Sobald sich die Leistung verschlechtert, wird der Betreiber durch einen automatischen Alarm gewarnt. Bevor ein Ingenieur vor Ort gesandt wird, kann der Betreiber im Programm den Motorschutz via Fernzugriff zurücksetzen. Dies hilft Kunden, Effizienz, Leistung und Zuverlässigkeit ihrer Ausrüstung zu verbessern.

„In einem umkämpften Umfeld mit anspruchsvollen Marktbedingungen ist ein globales F&E-Netzwerk ein entscheidender Vorteil. Es hilft uns, die Markteinführungszeiten zu verkürzen und auf unsere Kunden zugeschnittene Lösungen zu entwickeln.“

*Ralf Gerdes,
Leiter Global Technology*

Anzahl Patente

31

(2015: 30)

F&E-Investitionen

CHF 71 Mio.

(2,5 % des Umsatzes)
(2015: CHF 73 Mio./2,5 %
des Umsatzes)

Umweltbelastung von Produkten und Organisation reduzieren

Sulzer engagiert sich in zweierlei Hinsicht für ökologische Nachhaltigkeit: Das Unternehmen reduziert seinen eigenen ökologischen Fussabdruck und entwickelt innovative und hocheffiziente Lösungen für seine Kunden. Diese helfen, Energie zu sparen und die Betriebskosten zu senken.

„Wir ermöglichen es unseren Standorten, individuelle Massnahmen zur Reduzierung der Umweltbelastung zu ergreifen.“

Rajiv Damani,
Leiter Group Environment,
Safety, and Health

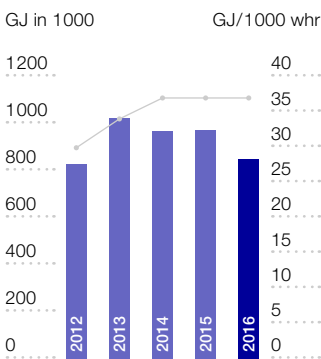
Die Produkte und Lösungen von Sulzer sind wichtige Elemente bei Kundenanlagen. Ein Grossteil des Energieverbrauchs und der Emissionen während ihres Lebenszyklus entfällt auf die Kundenstandorte. Produkte, die den Energieverbrauch und die Emissionen reduzieren, sind wichtig, weil sie Kunden bei der nachhaltigen Geschäftspraxis unterstützen. Sulzer entwickelt energieeffiziente Lösungen und bietet Services und Schulungen für einen sicheren und effizienten Betrieb der Anlagen.

Entwicklung energieeffizienter Produkte

Produktdesigner ziehen den gesamten Lebenszyklus in Betracht. Pumpen verbrauchen normalerweise viel Energie. Deshalb achten die Designteams von Sulzer besonders auf die Energieeffizienz und entwerfen die Pumpen so, dass sie weniger Energie verbrauchen. Optimierte Produkte verwenden so wenig Material wie möglich, ohne dass die Qualität darunter leidet. Darüber hinaus bietet Sulzer Nachrüstungen und Modernisierungen, um die Effizienz zu verbessern und die Lebensdauer bereits installierter Pumpen zu verlängern.

Mit der Lieferung eines Produkts zum Kunden ist der Auftrag aber noch nicht erledigt. Bei falscher Anwendung können Umweltschäden entstehen. Sulzer berät seine Kunden deshalb hinsichtlich der sicheren und effizienten Installation, Bedienung und Entsorgung ihrer Ausrüstung. Obwohl das Unternehmen keine eigenen Rücknahmeprogramme hat, unterstützt es seine Kunden bei der Demontage und Entsorgung.

Energieverbrauch



■ Gesamte Energieverbrauch in GJ
— GJ/1000 Arbeitsstunden (whr)

Umweltleistung bestätigen oder verbessern

Sulzers Umweltbelastung ergibt sich hauptsächlich aus Energieverbrauch, Treibhausgasemissionen, Sonderabfall und Nichtsonderabfall. Das Unternehmen setzt sich für eine Verbesserung in den Bereichen ein, in denen es über die nötige Grösse und Ressourcen verfügt, um etwas bewirken zu können. Da Sulzers Geschäftstätigkeiten vielseitig sind, evaluiert jede Geschäftseinheit ihren ökologischen Fussabdruck selbst und legt ihre eigenen Reduzierungsmassnahmen fest. So macht eine Fuhrparkrichtlinie beispielsweise im Servicegeschäft Sinn, ist aber weniger geeignet für Produktionsanlagen, die kaum Autos haben. Insgesamt ist es das Mindestziel des Unternehmens, die Umweltleistung pro Arbeitsstunde aufrechtzuerhalten. Wenn möglich, möchte Sulzer sie jedoch verbessern.

2016 konzentrierte sich Sulzer weiterhin auf den Austausch von Know-how im gesamten Unternehmen. Ein neu gegründeter Umweltausschuss fördert den Austausch von Best-Practice-Methoden. Darüber hinaus läuft derzeit die Pilotphase eines Schulungsprogramms, um das Umweltbewusstsein an den Sulzer-Standorten zu steigern.

Transparente und systematische Berichterstattung

Sulzer erhebt systematisch nicht-finanzielle Daten für seine Standorte. Als Bezugsgrösse wird die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden verwendet. Zu 78 % aller geleisteten Arbeitsstunden liegen Umweltdaten vor. Dieser Wert ist etwas niedriger als 2015, da für einige kleinere Servicezentren keine Daten erfasst wurden. Der Abdeckungsgrad der Daten zu HR, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz beträgt 100 % (aller Arbeitsstunden). Nicht-finanzielle Daten werden in zwei unterschiedlichen Zyklen erhoben: Die Umweltdaten decken den Berichtszeitraum vom 1. Oktober 2015 bis zum 30. September 2016 ab. Die Kennzahlen für HR, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz werden vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016 erhoben. Regelmässige interne Audits stellen sicher, dass die gemeldeten Zahlen korrekt sind.

Schwankungen bei Daten zu Energie, Treibhausgasemissionen, Abfall und Wasser

Das Jahr 2016 war von der anhaltenden Transformation des Unternehmens geprägt. Um sich an das Marktumfeld anzupassen, hat Sulzer Kapazitäten reduziert. Dies führte an einzelnen Standorten zu grösseren Schwankungen bei Energieverbrauch, Treibhausgasemissionen, Abfall und Wasserverbrauch.

Insgesamt konnten sowohl der Energieverbrauch als auch der Abfall vor allem aufgrund der niedrigeren Auslastung um 13 % bzw. fast 8 % reduziert werden. Der Energieverbrauch pro 1 000 Arbeitsstunden blieb auf Vorjahresniveau. Die Abfallmenge pro 1 000 Arbeitsstunden erhöhte sich leicht, da das Unternehmen veraltete Lagerbestände bereinigte.

Im Gegensatz dazu erhöhte sich der Wasserverbrauch insgesamt deutlich um 22 %. Diese Steigerung ist nahezu ausschliesslich auf zwei Faktoren zurückzuführen: Erstens konnte die erfolgreich wachsende Geschäftseinheit Sulzer Mixpac Systems ihre Produktion im Jahr 2016 signifikant ausbauen. Sie investierte viel in neue und effizientere Anlagen, die deutlich mehr Wasser für die Kühlung von Teilen und Formen verbrauchen. Zweitens nahm eine der grösseren Produktionsanlagen Veränderungen an ihren veralteten Kühlungssystemen vor und verwendete nun Grundwasser für die Kühlung. Wenn diese zwei Faktoren ausgeschlossen werden, reduzierte sich der Wasserverbrauch im gesamten Unternehmen, ebenfalls aufgrund der niedrigeren Auslastung und Kapazitätsanpassungen.

Kennzahlen

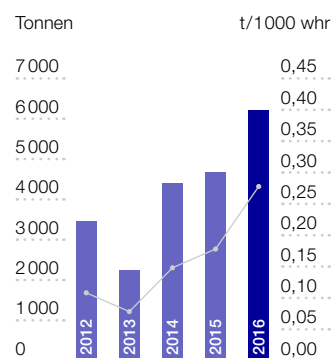
		2016	2015	Veränderung in +/- %
Energie	GJ	845 056	970 832	-13,0
— Energieverbrauch je Arbeitsstunden (whr)	GJ je 1 000 whr	37,3	37,2	0,1
— Stromanteil	%	56,8	54,9	3,4
— Gasanteil	%	23,0	23,7	-3,1
— Treibstoffanteil	%	11,7	12,4	-6,1
— Brennstoffanteil	%	1,5	1,6	-5,9
— Fernwärmeanteil	%	6,1	6,7	-8,5
— Anteil anderer Quellen	%	< 1	< 1	-
Treibhausgasemissionen (GHG)	Tonnen CO₂ eq.	91 440	105 960	-13,7
— Treibhausgasemissionen je Arbeitsstunden	Tonnen CO ₂ eq. je 1 000 whr	4,03	4,06	-0,7
— GHG Scope 1 ¹⁾	Tonnen CO ₂ eq.	17 690	20 560	-14,0
— GHG Scope 2 ²⁾	Tonnen CO ₂ eq.	56 970	66 290	-14,1
— GHG Scope 3 ³⁾	Tonnen CO ₂ eq.	16 780	19 110	-12,2
Abfälle	Tonnen	26 811	29 071	-7,8
— Abfälle je Arbeitsstunden	Tonnen je 1 000 whr	1,2	1,1	6,1
Nach Behandlungsart:				
— Recycling	%	77,4	66,5	16,4
— Abfälle an Deponien/Abfallverbrennungsanlagen/ andere Entsorgung	%	22,6	33,5	-32,6
Nach Gefährlichkeit				
— Nichtsonderabfall	%	76,7	83,8	-8,5
— Sonderabfall	%	23,3	16,2	43,9
Wasser	m³	1 600 383	1 311 922	22,0
— Wasserverbrauch je Arbeitsstunden	m ³ je 1 000 whr	70,6	50,3	40,3

¹⁾ Direkte Emissionen von Sulzer, die auf vor Ort genutzte Primärenergiequellen wie Erdgas und Treibstoffe zurückzuführen sind.

²⁾ Indirekte Emissionen aus sekundären (umgewandelten) Energiequellen wie Strom und Fernwärme.

³⁾ Indirekte Emissionen durch die Produktion und den Transport von Treibstoffen und Gasen, die nicht in den Scopes 1 oder 2 erfasst sind.

Sondermüll



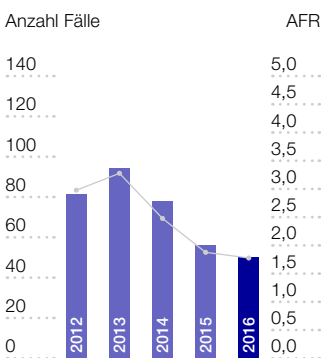
■ Gesamtsondermüll in t (metrisch)
 — t/1000 Arbeitsstunden (whr)

In Sicherheit und kulturellen Austausch investieren

Sulzer achtet auf die Sicherheit und Gesundheit seiner Mitarbeitenden und führt sein Programm für sicheres Verhalten weiter. Um die Mitarbeitenden zu schulen, bietet Sulzer effektive und pragmatische Weiterbildungschancen. Das Unternehmen strebt nach einer Kultur, in der hohe Leistungen belohnt und Mitarbeitende dazu ermutigt werden, ihre Meinung zu äussern und Ideen weltweit auszutauschen.

Es wird immer schwieriger, die Sicherheit mit traditionellen Massnahmen zu verbessern. Eine Organisation muss ihre Mitarbeitenden darin schulen, Gefahren zu erkennen und Risiken vorherzusehen, und sie gleichzeitig dazu befähigen, im Interesse der Sicherheit aller Mitarbeitenden zu handeln. Um eine ausgereifte Sicherheitskultur zu erreichen, führt Sulzer seit vier Jahren ein Programm für sicheres Arbeitsverhalten (Safe Behavior Program, SBP) durch. Seither konnte das Unternehmen seine Unfallquote um 38 % senken. Dabei ist es entscheidend, das Bewusstsein für sicheres Verhalten zu steigern und die Mitarbeitenden darin zu befähigen.

Unfälle



■ Fälle, die > 1 Tag dauern aufgrund von Arbeitsunfällen

— Unfallhäufigkeitsrate (AFR) in Fällen je 1 Million Arbeitsstunden

Erneut weniger Unfälle

Wie bereits im Vorjahr konnte Sulzer 2016 die Unfallhäufigkeitsrate unter zwei Fällen pro einer Million Arbeitsstunden halten. Nichtsdestotrotz war die Organisation für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz mit schwerwiegenden Herausforderungen konfrontiert. Insgesamt verzeichnete Sulzer 51 grosse Unfälle, die zu 1 414 verlorenen Arbeitstagen führten. Tragischerweise kam Anfang des Jahres ein Mitarbeitender ums Leben, als er am Standort eines Kunden arbeitete. Aus diesem Grund führt Sulzer derzeit eine sorgfältige Überprüfung des gesamten Systems für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz im Servicegeschäft durch.

Sulzer betrachtet das SBP als Hauptinstrument für die Verbesserung der Sicherheitskultur. 2016 konzentrierte sich das Unternehmen besonders auf den Auf- und Ausbau der SBP-Kompetenzen von neuen Experten für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz und kritischen Managementteams. Insgesamt hielt Sulzer drei Schulungen zu Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz (ESH) und weitere fünf Management-Workshops in Asien, Europa und Amerika ab. Mehr als 150 ESH-Spezialisten und Mitglieder des mittleren und oberen Managements nahmen an Weiterbildungsveranstaltungen teil.

Effektive, gezielte und pragmatische Personalentwicklung

Sulzer ist bewusst, dass die Personalentwicklung nicht nur wichtig ist, um Mitarbeitende mit den nötigen Kenntnissen und Qualifikationen für ihre Arbeit auszustatten. Sie fördert auch die Mitarbeiterzufriedenheit und das Engagement für das Unternehmen. Deshalb bietet Sulzer effektive, gezielte und pragmatische Weiterentwicklungschancen.

Das Unternehmen setzt auf breit gefächerte und abwechslungsreiche Massnahmen. Das 2014 entwickelte Sulzer Management Training (SMT) vermittelt neuen Führungskräften Managementgrundlagen. Und es hilft, sich von einer Fachkraft zum Manager zu entwickeln. SMT beinhaltet webbasierte Schulungen, Präsenzveranstaltungen und Gruppenarbeiten. 2016 führte Sulzer das SMT-Programm in allen drei Regionen durch. Mehr als 60 Teilnehmende schlossen das Programm erfolgreich ab.

Dank der cloudbasierten Plattform Learning Management System (LMS) sind Fortbildungsaktivitäten weltweit zugänglich. Mithilfe des Lernverlaufs können Mitarbeitende ihre Entwicklung auch langfristig nachverfolgen. LMS hat über 7 000 Nutzer, bietet 2 500 aktive Schulungen und steht in sechs Sprachen zur Verfügung.

Leistung und Ergebnisse belohnen

Sulzer hat 2016 sein Talentmanagement und die Mitarbeiterbeurteilung weiter optimiert. Von der Spitze des Unternehmens bis zum lokalen Management ermöglichen diese Instrumente eine bessere Nachfolgeplanung. Um Informationen über Talente weltweit besser austauschen zu können, wurde das Online-Tool zur Nachfolgeplanung weiterentwickelt. Sulzer möchte eine noch stärkere Hochleistungskultur aufbauen, in der gute Leistungen und Ergebnisse wertgeschätzt und belohnt werden. Deshalb optimiert und harmonisiert das Unternehmen seine Verfahren zur Leistungsbewertung.

Ethische Verantwortung übernehmen

Sulzer schätzt und fördert Leistung. Darüber hinaus verpflichtet sich das Unternehmen zu persönlicher Verantwortung, Integrität und ethischen Verhaltensweisen. Jeder Mitarbeitende unterzeichnet den Code of Business Conduct von Sulzer. Mit Compliance-Schulungen und Auffrischkursen zum Code of Business Conduct wird sichergestellt, dass die Mitarbeitenden sich ihrer ethischen Verantwortung bewusst sind und entsprechend handeln. Weitere Informationen zur Corporate Governance finden sich auf den Seiten 51–70.

Vielfalt und kultureller Austausch

Sulzer schätzt eine vielfältige Belegschaft. Menschen unterschiedlicher kultureller Herkunft, Nationalität, unterschiedlichen Geschlechts und Alters arbeiten im gesamten Unternehmen zusammen und tauschen sich aus. Mithilfe von Arbeitsplatzrotationsprogrammen, Praktika und befristeten Standortwechseln fördert Sulzer den kulturellen Austausch. Das Unternehmen glaubt darüber hinaus an eine Kultur, in der Mitarbeitende ihre Meinung frei ausdrücken können. Deshalb ermutigt es seine Mitarbeitenden dazu, offen und ehrlich zu kommunizieren. Es gibt mehrere einfache Möglichkeiten, mit dem Topmanagement zu kommunizieren: die E-Mail-Adresse für Fragen an den CEO, Skype-Meetings mit dem CEO und das Intranet.

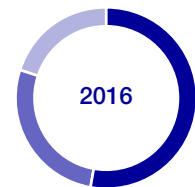
Kennzahlen

		2016	2015	Veränderung in +/- %
Unfallhäufigkeitsrate (AFR)	Fälle je Million Arbeitsstunden	1,8	1,9	-5,3
Schwere von Unfällen (ASR)	Ausfalltage je Million Arbeitsstunden	51,2	48,1	6,4
Schulung für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz	Stunden	119 153	106 610	11,7
Fluktuation (freiwillige Austritte)	%	8,0	7,5	0,5
Anteil Frauen (an der Belegschaft)	%	17,1	14,5	2,5
Führungskräfte aus interner Talent-Pipeline	%	56,0	60,0	-6,7
Mitarbeitende	Anzahl Vollzeitstellen	14 005	14 253	-1,7

„In unseren Büros, Produktionsanlagen und Servicezentren trifft man aufgeschlossene Menschen aus der ganzen Welt, die gerne Ideen austauschen und Probleme lösen. Diese internationale Kultur zeigt sich in allem, was wir tun.“

Armand Sohet,
Chief Human Resources Officer

Geografische Verteilung der Mitarbeitenden



- 53% Europa, Naher Osten, Afrika
- 27% Nord-, Mittel- und Südamerika
- 20% Asien-Pazifik

□ Weitere Daten zur Nachhaltigkeit
finden Sie unter
www.sulzer.com/sustainability

Chemtech Innovationspreis



Mitarbeitende sind eine der wertvollsten Quellen für innovative Ideen. Aus diesem Grund hat die Sulzer-Division Chemtech 2015 eine neue Ideenplattform eingeführt. Auf dieser Plattform können Mitarbeitende ihre innovativen Ideen für Technologien, Produkte und Anwendungen von Sulzer anbringen. Nach einer ersten Evaluierung durchlaufen diese Ideen das Produktinnovationsverfahren des Unternehmens. Bis Ende 2016 reichten Mitarbeitende von unterschiedlichen Standorten und Geschäftseinheiten 72 Ideen ein. Drei davon wurden umgesetzt.

72
Ideen

3
eingeführte
Produkte

Spende



Seit 20 Jahren sammelt Sulzers Servicezentrum Houston in Texas, USA, Spenden für die Organisation „Boys and Girls Harbor“. Die lokale Wohltätigkeitsorganisation bietet ein sicheres, fürsorgliches Zuhause für missbrauchte, verlassene oder vernachlässigte Kinder. Insgesamt haben die Mitarbeitenden in den letzten 20 Jahren USD 1 Million für diese Wohltätigkeitsorganisation gesammelt.

1 Million
US-Dollar an gesammelten Spenden
in den letzten 20 Jahren

Sulzer Academy für Pumpen und Systeme



Sulzer organisiert Workshops für interessierte Ingenieure, Betreiber und Verantwortliche. Die Sulzer Academy für Pumpen und Systeme bietet umfassende Kurse an, in denen die Teilnehmenden ihr Wissen über Kreiselpumpen und das entsprechende Zubehör erweitern können. Ziel ist es, die Teilnehmenden darauf vorzubereiten, rechtzeitig auf sich verändernde Anforderungen und Situationen innerhalb ihrer Anlagen zu reagieren. Wenn Teilnehmende Entscheidungen effektiv und zeitnah treffen, sind sie in der Lage, die Verlässlichkeit der Systeme zu gewährleisten und mit unerwarteten Ereignissen und Ausfällen umzugehen.

180
im Jahr 2016 geschulte
Teilnehmende

Zwei neue Qualifizierungsinitiativen in Indien

Indien befindet sich derzeit im Übergang von einer landwirtschaftsbasierten zu einer wissensbasierten Volkswirtschaft. In Zukunft wird es entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Landes sein, inwieweit seine Menschen Wissen effektiver aufbauen, austauschen und nutzen können. Um den weltweiten Fachkräftemangel zu reduzieren, hat der Sulzer-Standort in Indien Kurse eingerichtet, um jungen Menschen zum Erfolg zu verhelfen: das Earn-and-Learn- und das GET-Programm.



Earn-and-Learn-Programm

Das einzigartige Earn-and-Learn-Programm steht jungen Menschen mit und ohne Hochschulabschluss offen. Es bietet Arbeitsplätze für Jugendliche in ländlichen oder semiurbanen Gebieten mit mindestens zwölf Jahren formeller Schulbildung. So hilft das Unternehmen unterprivilegierten jungen Menschen, neben der Arbeit ihren Bachelor-Abschluss zu machen. Darüber hinaus bietet es ihnen attraktive Chancen im wachsenden Markt.

GET-Programm

Das Graduate-Engineer-Trainee-Programm (GET-Programm) ist für Absolventen eines technischen Studiums konzipiert, die beeindruckende akademische Leistungen vorweisen können, aber wenig bis keine Berufserfahrung haben. Mit seinen Schulungs- und Weiterentwicklungschancen führt das Programm Kandidaten in die Arbeitswelt ein. Seit seiner Einführung vor fünf Jahren beträgt die Vermittlungsquote 100%. Das heisst, dass jeder einzelne Absolvent nach dem Trainingsprogramm von Sulzer eine Arbeitsstelle gefunden hat.

100 %
Vermittlungs-
quote

51

Corporate Governance

54	Konzernstruktur und Aktionariat
54	Kapitalstruktur
55	Verwaltungsrat
64	Konzernleitung
64	Mitwirkungsrechte der Aktionäre
65	Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen
65	Revisionsstelle
68	Risikomanagement
70	Informationspolitik

Den Grundsätzen guter Unternehmensführung verpflichtet

Corporate Governance bei Sulzer orientiert sich an den Grundsätzen und Standards guter Unternehmensführung. Diese stellen ein ausgewogenes Kräfteverhältnis sicher und unterstützen das Unternehmen darin, für die verschiedenen Stakeholder nachhaltige Werte zu schaffen.

In Kürze

Grundprinzipien

Eine konsequent umgesetzte Corporate Governance trägt dazu bei, das Vertrauen in das Unternehmen zu festigen und zu stärken. Sulzer untersteht den Gesetzen der Schweiz, insbesondere dem Schweizer Gesellschafts- und Börsenrecht. Zudem wendet das Unternehmen den „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ an.

Siehe Seite 54

Zusammensetzung des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat setzt sich aus acht Mitgliedern zusammen. Jedes Mitglied wird einzeln gewählt. Die Amtszeit der Verwaltungsräte beträgt ein Jahr. Mit Ausnahme der Wahlen, die der Generalversammlung vorbehalten sind, konstituiert sich der Verwaltungsrat selbst. Der Verwaltungsrat wählt aus seinen Mitgliedern den Vizepräsidenten sowie die Mitglieder der Ausschüsse. Davon ausgenommen sind die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses, die durch die Generalversammlung gewählt werden.

Siehe Seiten 55–56

Ausschüsse des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat hat drei Ausschüsse:

- Der Prüfungsausschuss beurteilt neben dem Halbjahres- und Jahresabschluss die Tätigkeiten der internen und der externen Revision, das interne Kontrollsystem (IKS) und das Risikomanagement.
- Der Nominations- und Vergütungsausschuss beurteilt die Kriterien für die Wahl und Wiederwahl von Verwaltungsratsmitgliedern sowie für die Ernennung von Kandidaten in die beiden höchsten Führungsebenen. Er ist zuständig für die entsprechende Nachfolgeplanung, Vergütungssysteme sowie die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung.
- Der Strategieausschuss berät den Verwaltungsrat in strategischen Angelegenheiten (wie wesentlichen Akquisitionen, Veräusserungen, Allianzen und Joint Ventures) sowie der strategischen Planung und Festsetzung von Entwicklungsprioritäten.

Siehe Seiten 57–60

Änderungen

Folgende Änderungen betrafen den Verwaltungsrat und die Konzernleitung:

- Klaus Sturany, seit August 2009 Mitglied des Verwaltungsrats, stellte sich an der Generalversammlung vom 7. April 2016 nicht der Wiederwahl.
- Axel C. Heitmann und Mikhail Lifshitz wurden an der Generalversammlung vom 7. April 2016 neu in den Verwaltungsrat gewählt.
- Alle anderen Verwaltungsratsmitglieder wurden jeweils für ein Jahr wiedergewählt.
- Armand Sohet wurde per 1. März 2016 zum Chief Human Resources Officer und zum Mitglied der Konzernleitung ernannt.
- Frédéric Lalanne wurde per 15. Juni 2016 zum Chief Commercial and Marketing Officer und zum Mitglied der Konzernleitung ernannt.
- Fabrice Billard trat per 31. Juli 2016 von seiner Position als Chief Strategy Officer und Mitglied der Konzernleitung zurück.

Änderungen

- Peter Alexander trat per 31. August 2016 von seiner Position als Divisionsleiter Rotating Equipment Services und Mitglied der Konzernleitung zurück.
- Daniel Bischofberger wurde per 1. September 2016 zum Divisionsleiter Rotating Equipment Services und Mitglied der Konzernleitung ernannt.
- Torsten Wintergerste, seit 14. Juni 2016 Divisionsleiter Chemtech und Mitglied der Konzernleitung ad interim, wurde per 26. September 2016 in dieser Funktion bestätigt. Er ersetzt Oliver Bailier.

Siehe Seiten 58, 66

Die Sulzer AG untersteht den Gesetzen der Schweiz, insbesondere dem Schweizer Gesellschafts- und Börsenrecht. Zudem wendet das Unternehmen den „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ an. Eine konsequent umgesetzte Corporate Governance trägt dazu bei, das Vertrauen in das Unternehmen zu festigen und zu stärken. Sulzer hat eine Einheitsaktie, und die Trennung der Funktionen des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO ist seit vielen Jahren Realität. Seit der ordentlichen Generalversammlung vom 8. April 2009 ist der Verwaltungsrat ausschliesslich aus Personen besetzt, die zu keiner Zeit eine exekutive Funktion bei Sulzer innehatten. Die folgenden Angaben beziehen sich – falls nicht anders vermerkt – auf den 31. Dezember 2016. Weiterführende Informationen zur Corporate Governance sind zu finden unter: www.sulzer.com/corpgov. Die Reihenfolge der nachstehenden Kapitel entspricht der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) der SIX Swiss Exchange, wobei die Unterkapitel so weit wie möglich zusammengefasst werden. Die Sulzer-Konzernrechnung wird nach IFRS (International Financial Reporting Standards) erstellt. Bei einigen Angaben wird auf den Finanzteil des Geschäftsberichts 2016 verwiesen. Der Vergütungsbericht befindet sich auf den Seiten 71 bis 92.

1 Konzernstruktur und Aktionariat

Konzernstruktur

Die operative Konzernstruktur ergibt sich aus der Grafik auf Seite 60 und der Segmentberichterstattung im Finanzteil auf den Seiten 101 bis 104 (Anmerkung 3). Die Sulzer AG ist die einzige Konzerngesellschaft, die kotiert ist. Sie hat ihren Sitz in Winterthur, Schweiz. Die Aktien sind an der SIX Swiss Exchange Zürich kotiert und werden dort gehandelt (Valorenummer 3838891/ISIN CH0038388911). Die Börsenkapitalisierung aller registrierten Aktien per 31. Dezember 2016 betrug CHF 3 597 548 800. Angaben zu den wesentlichen Beteiligungen, die zum Konsolidierungskreis zählen, finden sich im Finanzteil unter Anmerkung 37 auf den Seiten 150 bis 153.

Bedeutende Aktionäre

Gemäss den der Gesellschaft bekannten Informationen hielt per 31. Dezember 2016 ein Aktionär mehr als 3 % der Aktien der Sulzer AG. Per 8. Dezember 2015 hielt Viktor Vekselberg 63,42 % der Aktien der Sulzer AG (Veröffentlichung auf der SIX-Offenlegungsplattform am 16. Dezember 2015). Direkt werden diese Aktien durch die Liwet Holding AG und die Tiwel Holding AG gehalten. Beide Unternehmen sind Teil der Renova-Gruppe. Für Details siehe die betreffenden Offenlegungsmeldungen auf www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html. Für die von Sulzer selbst gehaltenen Positionen und Informationen zum Aktionariat siehe Anmerkung 24 im Finanzteil (Seiten 130 bis 131). Es bestehen keine Kreuzbeteiligungen, bei denen die kapital- oder stimmenmässigen Beteiligungen auf beiden Seiten einen Grenzwert von 3 % überschreiten.

2 Kapitalstruktur

Aktienkapital

Das voll liberierte Aktienkapital der Sulzer AG beträgt CHF 342 623.70 und ist eingeteilt in 34 262 370 Namenaktien mit einem Nennwert von CHF 0.01. Jede eingetragene Aktie berechtigt zu einer Stimme an der Generalversammlung. Es existiert weder genehmigtes noch bedingtes Kapital, und es gibt weder Partizipations- noch

Genussscheine. Die aktuelle Version der Statuten ist unter www.sulzer.com/regulations abrufbar. Informationen zu Kapitalveränderungen finden sich in der Jahresrechnung der Sulzer AG (Seite 165).

Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Sulzer-Aktien sind frei übertragbar, sofern die Käufer auf Verlangen der Gesellschaft erklären, dass sie die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben haben und halten werden. Nominees werden nur mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, wenn sie folgende Bedingungen erfüllen: Der Nominee untersteht einer anerkannten Bank- und Finanzmarktaufsicht, der Nominee hat mit dem Verwaltungsrat eine schriftliche Vereinbarung über seine Stellung abgeschlossen, das vom Nominee gehaltene Aktienkapital überschreitet nicht 3 % des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals und Namen, Adressen und Anzahl Aktien der Personen, für deren Rechnung der Nominee mindestens 0,5 % des Aktienkapitals hält, sind bekannt gegeben worden. Der Verwaltungsrat ist berechtigt, auch über diese Limiten hinaus Aktien von Nominees mit Stimmrecht im Aktienbuch einzutragen, sofern die oben erwähnten Bedingungen erfüllt sind (siehe auch Paragraf 6a der Statuten unter www.sulzer.com/regulations). Per 31. Dezember 2016 haben neun Nominees, die insgesamt über 1 790 740 Aktien (5,23 % aller Aktien) verfügen, eine Vereinbarung über ihre Stellung abgeschlossen. Ausnahmen wurden keine gewährt. Alle diese Aktien sind im Aktienbuch mit Stimmrecht eingetragen. Es gibt keine weiteren Übertragungsbeschränkungen und keine statutarischen Privilegien. Eine Aufhebung oder Änderung der Beschränkungen der Übertragbarkeit setzt einen Beschluss der Aktionäre mit einer Stimmenmehrheit von mindestens zwei Dritteln der vertretenen Aktien voraus.

Wandelanleihen und Optionen

Es sind keine Wandel- oder Optionsanleihen ausstehend. Details zu den an den Verwaltungsrat und die Konzernleitung abgegebenen Restricted Stock Units (ab 2009) sowie Performance Share Units (2010 und jährlich ab 2013) sind im Finanzteil unter Anmerkung 33 (Seite 138) und in der Jahresrechnung der Sulzer AG unter Anmerkung 10 (Seiten 171 bis 173) dargestellt.

3 Verwaltungsrat

Keines der Mitglieder des Verwaltungsrats gehörte je der Geschäftsleitung einer Sulzer-Konzerngesellschaft oder der Konzernleitung an, noch bestehen wesentliche geschäftliche Beziehungen zwischen Verwaltungsräten und der Sulzer AG oder einer Tochtergesellschaft der Sulzer AG. Ausnahmen bilden Marco Musetti und Mikhail Lifshitz, die eine Geschäftsbeziehung mit der grössten Aktionärin von Sulzer haben; Marco Musetti ist bei der Renova Management AG angestellt. Mikhail Lifshitz ist High-tech Asset Business Development Director der Renova Group, Russland, sowie Verwaltungsratspräsident der JSC Rotec, Russland, eines Unternehmens der Renova-Gruppe. Mit Gesellschaften, die direkt oder indirekt von der Renova-Gruppe kontrolliert werden, bestehen geschäftliche Beziehungen im unteren einstelligen Millionenbereich. Für weitere Informationen siehe Anmerkung 33 auf der Seite 138 im Finanzteil. Es existieren keine Kreuzverflechtungen.

Am 30. November 2016 unterzeichnete Sulzer eine Vereinbarung, um die Kontrolle über das Gasturbinenservicegeschäft von Rotec (Rotec GT) zu erwerben. Sulzer wird Rotec GT mit seinen eigenen Serviceaktivitäten für rotierendes Equipment in Russland zusammenlegen. Renova, die derzeitige Haupteigentümerin von Rotec, bleibt mit einem Anteil von 49 % am kombinierten Geschäft beteiligt (mehr dazu in der Medienmitteilung vom 1. Dezember 2016 unter www.sulzer.com/news).

Wahlen und Amtszeit

Gemäss den Statuten setzt sich der Verwaltungsrat der Sulzer AG aus fünf bis neun Mitgliedern zusammen. Jedes Mitglied wird einzeln gewählt. Die Amtszeit der Verwaltungsräte beträgt ein Jahr. Klaus Sturany, seit August 2009 Mitglied des Verwaltungsrats, stellte sich an der Generalversammlung vom 7. April 2016 nicht der Wiederwahl. Mikhail Lifshitz und Axel C. Heitmann wurden an der Generalversammlung vom 7. April 2016 neu in den Verwaltungsrat gewählt. Alle anderen Verwaltungsratsmitglieder wurden jeweils für ein Jahr wiedergewählt. Demgemäss besteht der Verwaltungsrat per 7. April 2016 aus acht Mitgliedern, darunter zwei Personen aus Österreich, eine aus Italien, eine aus Singapur, eine aus Russland, eine aus Deutschland und zwei aus der Schweiz. Bei der Auswahl der Mitglieder standen die fachlichen Fähigkeiten

und die internationalen Erfahrungen im Vordergrund. Die Verwaltungsratsmitglieder werden auf den Seiten 58 bis 59 vorgestellt und ihre Lebensläufe finden sich unter www.sulzer.com/verwaltungsrat.

Gemäss Organisationsreglement des Verwaltungsrats endet das Verwaltungsratsmandat spätestens an der Generalversammlung des Jahres, in dem das entsprechende Mitglied das 70. Altersjahr erreicht. Über Ausnahmen bis spätestens zum 73. Altersjahr entscheidet der Verwaltungsrat.

Interne Organisation

Der Verwaltungsrat konstituiert sich selbst, mit Ausnahme des Verwaltungsratspräsidenten, der durch die Generalversammlung gewählt wird. Der Verwaltungsrat wählt aus seinen Mitgliedern den Vizepräsidenten sowie die Mitglieder der Ausschüsse. Davon ausgenommen sind die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses, die durch die Generalversammlung gewählt werden. Gegenwärtig gibt es drei Ausschüsse: den Prüfungsausschuss (PA), den Nominations- und Vergütungsausschuss (NVA) sowie den Strategieausschuss (SA); die jeweilige Zusammensetzung ist der Grafik auf Seite 57 zu entnehmen. Die Aufgabenaufteilung zwischen Verwaltungsrat und CEO sowie die Kompetenzen und Zuständigkeiten des Verwaltungsratspräsidenten und der drei Ausschüsse gehen aus dem Organisationsreglement und den entsprechenden Ausschussreglementen hervor, die unter www.sulzer.com/regulations publiziert sind.

Arbeitsweise des Verwaltungsrats und seiner Ausschüsse

Alle Entscheidungen werden vom Gesamtverwaltungsrat getroffen. Die Verwaltungsräte erhalten vor der Sitzung zu jedem Antrag eine schriftliche Dokumentation. Der Verwaltungsrat und die Ausschüsse treten zusammen, sooft es die Verhältnisse erfordern: Der Verwaltungsrat mindestens sechsmal jährlich, der Prüfungs- sowie der Nominations- und Vergütungsausschuss je mindestens dreimal jährlich und der Strategieausschuss mindestens zweimal jährlich. 2016 fanden drei ganztägige, zwei halbtägige und vier kürzere Verwaltungsratssitzungen statt. Die letztgenannten dauerten durchschnittlich bis zu einer Stunde. Weitere Einzelheiten können der unten stehenden Tabelle entnommen werden. An den Sitzungen des Verwaltungsrats nehmen in der Regel auch der CEO, der CFO und der Group General Counsel (der auch Generalsekretär des Verwaltungsrats ist) in beratender Funktion teil. Die übrigen Mitglieder der Konzernleitung sind anlässlich der Beratung der Mittelfristplanung, der Strategie und des Budgets sowie zu divisions-spezifischen Traktanden – wie grossen Investitionen und Akquisitionen – zu den Verwaltungsratssitzungen eingeladen.

Die Ausschüsse treffen keine Entscheide, sondern bearbeiten die ihnen zugewiesenen Themen und unterbreiten die erforderlichen Anträge dem Gesamtverwaltungsrat zum Entscheid. Die Vorsitzenden der Ausschüsse informieren den Gesamtverwaltungsrat jeweils in der auf die Ausschusssitzung folgenden Sitzung über die behandelten Traktanden und die wesentlichen Feststellungen, Beurteilungen und Empfehlungen.

Verwaltungsrat

Name	Nationalität	Position	Eintritt	Gewählt bis	Teilnahme an Sitzungen des			
					VR	PA	NVA	SA
Peter Löscher	Österreich	Verwaltungsratspräsident, Vorsitzender SA	März 2014	2017	9			3
Matthias Bichsel	Schweiz	Vizepräsident, Mitglied SA	März 2014	2017	7			3
Jill Lee	Singapur	Vorsitzende PA ¹⁾ , Mitglied NVA	April 2011	2017	9	4	9	
Marco Musetti	Italien	Mitglied PA ²⁾ , NVA	April 2011	2017	9	1	9	
Thomas Glanzmann	Schweiz	Vorsitzender NVA, Mitglied PA ¹⁾ , SA ²⁾	April 2012	2017	9	3	9	1
Gerhard Roiss	Österreich	Mitglied SA	April 2015	2017	8			3
Axel C. Heitmann ¹⁾	Deutschland	Mitglied PA	April 2016	2017	7	3		
Mikhail Lifshitz ¹⁾	Russland	Mitglied SA	April 2016	2017	6			2
Klaus Sturany ²⁾	Österreich	Vorsitzender PA, Mitglied SA	August 2009	2016	1	1		

PA = Prüfungsausschuss, NVA = Nominations- und Vergütungsausschuss, SA = Strategieausschuss

¹⁾ Ab 7. April 2016.

²⁾ Bis 7. April 2016.

Verwaltungsrat und Ausschüsse



Verwaltungsrat

Peter Löscher (Vorsitzender)
 Matthias Bichsel (Vizepräsident)
 Jill Lee
 Marco Musetti
 Thomas Glanzmann
 Gerhard Roiss
 Axel C. Heitmann
 Mikhail Lifshitz

Prüfungsausschuss

Jill Lee (Vorsitzende)
 Thomas Glanzmann
 Axel C. Heitmann

Nominations- und Vergütungsausschuss

Thomas Glanzmann (Vorsitzender)
 Jill Lee
 Marco Musetti

Strategieausschuss

Peter Löscher (Vorsitzender)
 Matthias Bichsel
 Gerhard Roiss
 Mikhail Lifshitz

Zusätzliche Mandate der Verwaltungsräte ausserhalb des Sulzer-Konzerns

Gemäss Statuten von Sulzer dürfen Mitglieder des Verwaltungsrats ausserhalb des Sulzer-Konzerns maximal zehn zusätzliche Mandate wahrnehmen, von denen höchstens vier bei kotierten Gesellschaften bestehen dürfen. Ausnahmen (z. B. für Mandate, die im Auftrag von Sulzer oder in gemeinnützigen Organisationen wahrgenommen werden) sind in den Statuten festgelegt.

Prüfungsausschuss

Der Prüfungsausschuss (Zusammensetzung siehe Grafik oben) beurteilt neben dem Halbjahres- und Jahresabschluss insbesondere die Tätigkeiten – einschliesslich Effizienz und Unabhängigkeit – der internen und der externen Revision sowie deren Zusammenwirken. Der Prüfungsausschuss beurteilt zudem das interne Kontrollsystem (IKS), das Risikomanagement sowie die Einhaltung der Compliance. Mindestens eine Sitzung pro Jahr befasst sich mit den Themen Risikomanagement und Compliance. Das Reglement des Prüfungsausschusses kann unter www.sulzer.com/regulations eingesehen werden. Der CEO, der CFO, der Group General Counsel (zumindest teilweise), der Leiter der Konzernrevision (dieser ist auch Sekretär des Prüfungsausschusses) und der leitende externe Revisor nehmen an den Sitzungen des Prüfungsausschusses teil. Im Jahr 2016 fanden vier Sitzungen des Prüfungsausschusses statt. Der leitende externe Revisor nahm an allen Sitzungen teil. Interne Experten wie der Group General Counsel, der Leiter der Konzernrevision, die Leiter der Gruppenfunktionen Group Accounting, Group IT, Group Compliance and Risk Management sowie Group Taxes hielten 2016 vor dem Prüfungsausschuss Präsentationen. Im Februar wird der Prüfungsausschuss informiert über Compliance-Risiken (Ergebnis der periodischen Risiko-Assessments) und erhält eine Übersicht der Compliance-Fälle des vorherigen Jahres. Im September wird der Prüfungsausschuss über den aktuellen Stand des Risikomanagements im Konzern sowie über die Resultate des Risikomanagementprozesses informiert – ein Prozess zur systematischen Erfassung und Bewertung wesentlicher Risiken sowie der Einleitung von Gegenmassnahmen. In dieser Sitzung wird zudem eine Aktualisierung des Compliance-Ansatzes von Sulzer einschliesslich der entsprechenden laufenden und geplanten Aktivitäten vorgestellt. An jeder Sitzung werden dem Prüfungsausschuss die wichtigsten aktuellen Compliance-Fälle (sofern vorhanden) mitgeteilt und von diesem besprochen.



Verwaltungsrat



Mitglieder des Verwaltungsrats

Der Verwaltungsrat von Sulzer besteht aus acht Mitgliedern, die einzeln für jeweils ein Jahr gewählt werden. Keiner von ihnen hat je eine geschäftsleitende Position bei Sulzer innegehabt. Mikhail Lifshitz und Axel C. Heitmann wurden im April 2016 neu in den Verwaltungsrat gewählt. Klaus Sturany stellte sich an der Generalversammlung 2016 nicht zur Wiederwahl.



Einzelnen jeweils für ein Jahr gewählt

Peter Löscher

Jahrgang 1957, Österreich
Seit 2014 Mitglied des Verwaltungsrats
Verwaltungsratspräsident/Vorsitzender
Strategieausschuss

Matthias Bichsel

Jahrgang 1954, Schweiz
Seit 2014 Mitglied des Verwaltungsrats
Vizepräsident des Verwaltungsrats/Mitglied
Strategieausschuss

Jill Lee

Jahrgang 1963, Singapur
Seit 2011 Mitglied des Verwaltungsrats
Vorsitzende Prüfungsausschuss/Mitglied
Nominations- und Vergütungsausschuss

Marco Musetti

Jahrgang 1969, Italien
Seit 2011 Mitglied des Verwaltungsrats
Mitglied Nominations- und Vergütungsausschuss



Im Verwaltungsrat vertretene Nationalitäten

Thomas Glanzmann

Jahrgang 1958, Schweiz
Seit 2012 Mitglied des Verwaltungsrats
Vorsitzender Nominations- und Vergütungsausschuss/Mitglied Prüfungsausschuss

Gerhard Roiss

Jahrgang 1952, Österreich
Seit 2015 Mitglied des Verwaltungsrats
Mitglied Strategieausschuss

Axel C. Heitmann

Jahrgang 1959, Deutschland
Seit 2016 Mitglied des Verwaltungsrats
Mitglied Prüfungsausschuss

Mikhail Lifshitz

Jahrgang 1963, Russland
Seit 2016 Mitglied des Verwaltungsrats
Mitglied Strategieausschuss



Von links nach rechts: Axel C. Heitmann, Marco Musetti, Mikhail Lifshitz, Peter Löscher, Gerhard Roiss, Jill Lee, Matthias Bichsel, Thomas Glanzmann.

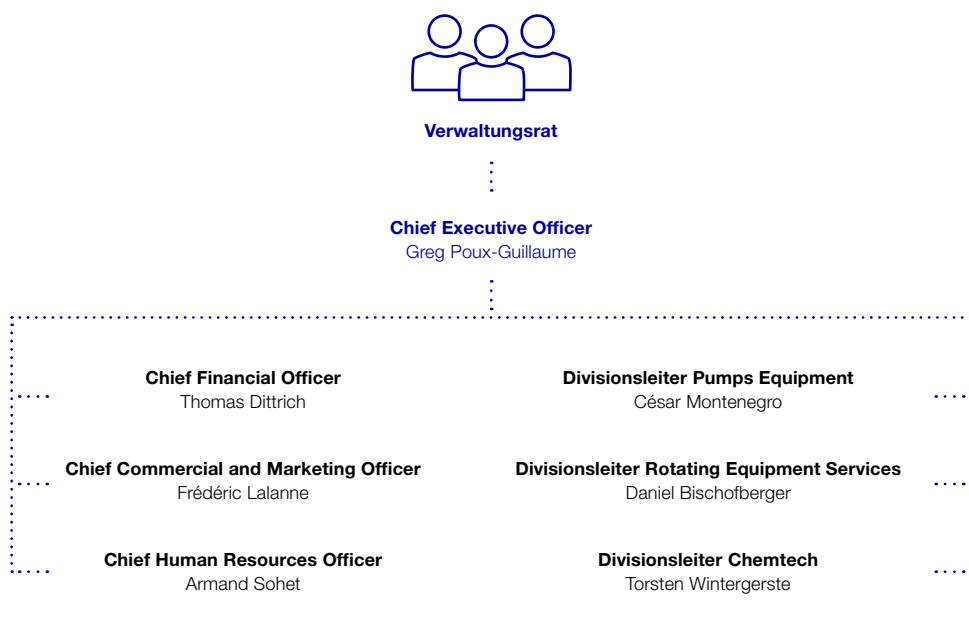
Nominations- und Vergütungsausschuss

Der Nominations- und Vergütungsausschuss (Zusammensetzung siehe Grafik auf Seite 57) beurteilt die Kriterien für die Wahl und Wiederwahl von Verwaltungsratsmitgliedern sowie für die Ernennung von Kandidaten in die beiden höchsten Führungsebenen. Er ist zuständig für die Nachfolgeplanung und prüft ausserdem regelmässig die Vergütungssysteme. Der NVA arbeitet im Auftrag des Verwaltungsrats nach dessen Vorgaben einen Vorschlag zur Ausgestaltung des Vergütungssystems der Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitglieder (einschliesslich der Bonuszielgrössen für Letztere) aus. Der Nominations- und Vergütungsausschuss führt breit abgestützte Vergütungs-Benchmarks mit einer internationalen Vergleichsgruppe unter Beizug von Studien von Beratungsunternehmen wie Mercer und Willis Towers Watson durch und hinterfragt auch die Arbeit interner und externer Berater. Die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses werden von der Generalversammlung gewählt. Das Reglement des Nominations- und Vergütungsausschusses kann unter www.sulzer.com/regulations eingesehen werden. Der CEO und der Chief Human Resources Officer (zugleich Sekretär dieses Ausschusses) nehmen an den Sitzungen des Nominations- und Vergütungsausschusses teil. Im Jahr 2016 fanden neun Sitzungen statt. Externe Fachleute von Willis Towers Watson erbrachten Benchmark-Dienstleistungen (siehe Vergütungsbericht, Seiten 71 bis 92) und unterstützten den Nominations- und Vergütungsausschuss bei der Überprüfung der Vergütungspakete für Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung.

Strategieausschuss

Der Strategieausschuss (Zusammensetzung siehe Grafik auf Seite 57) berät den Verwaltungsrat in strategischen Angelegenheiten (wie wesentlichen Akquisitionen, Veräusserungen, Allianzen und Joint Ventures) sowie in der strategischen Planung und Festsetzung von Entwicklungsprioritäten. Das Reglement des Strategieausschusses kann unter www.sulzer.com/regulations eingesehen werden. Im Jahr 2016 fanden drei Sitzungen statt. Der CEO und der CFO nahmen an allen drei Sitzungen teil.

Konzernstruktur



Kompetenzregelung zwischen Verwaltungsrat und CEO

Der Verwaltungsrat hat die Geschäftsleitungskompetenzen mehrheitlich an den CEO delegiert. Er ist jedoch weiterhin zuständig für die gemäss Art. 716a OR nicht delegierbaren Tätigkeiten. Darunter fallen die Konzernstrategie, die Genehmigung der Mittelfristplanung und des Jahresbudgets sowie die wichtigsten Personalentscheide und das Erstellen des Vergütungsberichts. Dasselbe gilt für Entscheidungen über Akquisitionen und Veräusserungen mit einem Unternehmenswert von über CHF 15 Millionen beziehungsweise CHF 20 Millionen, Sachinvestitionen über CHF 15 Millionen, grössere Konzernumstrukturierungen, die Genehmigung von einvernehmlichen Streiterledigungen mit einem Einfluss auf das Betriebsergebnis von über CHF 20 Millionen, die Genehmigung von CHF 10 Millionen übersteigenden Forschungs- und Entwicklungsprojekten sowie für weitere konzernrelevante Angelegenheiten wie auch für Beschlüsse, die gesetzlich zwingend durch den Verwaltungsrat (unter anderem gemäss schweizerischem Fusionsgesetz) zu treffen sind. Die Kompetenzregelung und die Art der Zusammenarbeit zwischen Verwaltungsrat und Konzernleitung sind im Organisationsreglement festgelegt (siehe www.sulzer.com/regulations).

Informations- und Kontrollinstrumente

Jedes Mitglied des Verwaltungsrats erhält die Monatsabschlüsse (Januar bis Mai und Juli bis November) sowie den Halbjahres- und den Jahresabschluss. Diese geben unter anderem Auskunft über Bilanz, Erfolgs- und Mittelflussrechnung sowie die wichtigsten Kennzahlen des Konzerns und der Divisionen. Sie beinhalten Kommentare zu den entsprechenden Geschäftsergebnissen sowie eine über sechs Monate rollierende Prognose der wichtigsten Kennzahlen. Ferner berichten der CEO und der CFO an jeder Verwaltungsrats-sitzung über den Geschäftsgang und sämtliche konzernrelevanten Angelegenheiten; der Verwaltungsrat erhält einmal jährlich eine Prognose der Jahresergebnisse. An diesen Sitzungen berichten die Vorsitzenden der Ausschüsse auch über die von ihrem Gremium behandelten Traktanden sowie die wesentlichen Feststellungen und Beurteilungen und sie stellen die entsprechenden Anträge. Der Verwaltungsrat berät und verabschiedet jährlich das Budget für das Folgejahr und legt alle drei Jahre die Mittelfristplanung fest, die ausserdem periodisch überprüft wird. Der Präsident des Verwaltungsrats berät sich regelmässig mit dem CEO und anderen Vertretern der Konzernleitung. Ausserdem erhält der Verwaltungsrat regelmässig einen aktuellen Statusreport zu Investor Relations.

Group Internal Audit (Konzernrevision)

Group Internal Audit ist für administrative Belange dem CFO, aber funktional direkt der Vorsitzenden des Prüfungsausschusses unterstellt. Die interne und die externe Revision treffen sich regelmässig. Diese Sitzungen dienen der Vorbereitung von Sitzungen des Prüfungsausschusses, zur Besprechung der Zwischen- und Schlussberichte der externen Revision, zur Planung und Koordination der externen und internen Audits sowie zur Vorbereitung der Prüfungsanweisungen an die externen Prüfer der einzelnen Gesellschaften. Die Konzernrevision prüft die Konzerngesellschaften auf der Grundlage eines vom Prüfungsausschuss genehmigten Revisionsplans. In Abhängigkeit von der Risikokategorie werden solche Revisionen jährlich oder in jedem zweiten, dritten oder vierten Jahr turnusmässig durchgeführt. Die Konzernrevision führte im Berichtsjahr 34 Revisionen durch. Einer der wesentlichen Prüfungsschwerpunkte ist das interne Kontrollsystem (IKS). Die Ergebnisse jeder Revision werden mit den betreffenden Gesellschaften und – sofern erforderlich – Divisionen im Detail besprochen und die wesentlichen Massnahmen vereinbart. Der Verwaltungsratspräsident und die Mitglieder des Prüfungsausschusses, der CEO, der CFO, der Group General Counsel sowie der entsprechende Divisionsleiter und weitere Linienvorgesetzte der geprüften Einheit erhalten je eine Kopie des Revisionsberichts. Wesentliche Feststellungen und Empfehlungen werden ebenfalls der Konzernleitung und dem Group General Counsel im Rahmen der monatlichen Sitzungen der Konzernleitung präsentiert und mit ihnen besprochen. Die Divisionen erstatten zweimal jährlich Bericht über den Status der wesentlichen vereinbarten Massnahmen. Für alle Konzernrevisionen sind Nachkontrollverfahren vorhanden. Sie stellen eine effektive und effiziente Überwachung der Umsetzung von vereinbarten Verbesserungs-massnahmen sicher. Der Leiter der Konzernrevision erstellt jährlich einen zusammenfassenden Tätigkeitsbericht. Dieser wird den Verwaltungsrats- und Konzernleitungsmitgliedern zugestellt und sowohl der Konzernleitung als auch dem Prüfungsausschuss präsentiert. Er wird in beiden Gremien diskutiert, und dem Verwaltungsrat wird entsprechend Bericht erstattet.

Risikomanagement und Compliance

Sulzer hat ein umfassendes werte- und risikobasiertes Compliance-Programm eingeführt und umgesetzt, bei dem die Prävention im Vordergrund steht. Das Programm umfasst die folgenden Hauptelemente:

Starke Werte und ein ethischer Ton in der Organisation

Sulzer legt grossen Wert darauf, Geschäfte integer und im Einklang mit allen anwendbaren Gesetzen und internen Regeln zu führen („a clean deal or no deal“) sowie nur angemessene vertragliche Risiken einzugehen. Der Verwaltungsrat und die Konzernleitung sind überzeugt, dass ein konformes und ethisches Verhalten in allen Belangen und auf allen Ebenen eine Voraussetzung für ein erfolgreiches und nachhaltiges Geschäft ist. Der ethische Ton wird in der Führungsebene festgelegt, setzt sich durch die mittleren Ebenen fort und wird an die gesamte Organisation übertragen („tone at the top and the middle“). Zudem fördert Sulzer die „Speak-up“-Kultur und Mitarbeitende werden ermutigt, ein möglicherweise nicht konformes Verhalten anzusprechen.

Risikobeurteilung

Im Rahmen des integrierten Risikomanagementprozesses von Sulzer werden Compliance-Risiken regelmässig beurteilt. Die Ergebnisse werden sowohl mit dem Management als auch mit dem Prüfungsausschuss diskutiert. Der Prüfungsausschuss widmet den Themen Risikomanagement und Compliance jährlich mindestens eine ganze Sitzung. Eine Übersicht über die wichtigsten Risiken und die entsprechenden Massnahmen befindet sich auf den Seiten 68 bis 69.

Interne Vorschriften und Instrumente

Sulzer verfügt über einen Code of Business Conduct, der unter www.sulzer.com/regulations in 19 Sprachen eingesehen werden kann. Jeder Mitarbeitende des Unternehmens muss schriftlich bestätigen, dass er oder sie den Code gelesen und verstanden hat und ihn einhalten wird. Gleiches gilt für alle neuen Mitarbeitenden, einschliesslich derjenigen von neu erworbenen Unternehmen. Jedes Mitglied der Sulzer Management Group (rund 100 Führungskräfte), die Leiter der operativen Gesellschaften sowie die regionalen und lokalen Compliance-Beauftragten (einschliesslich der Compliance-Beauftragten am Hauptsitz) müssen jährlich die Einhaltung dieses Codes schriftlich bestätigen. Im Jahr 2010 trat Sulzer ausserdem der Global-Compact-Initiative der Vereinten Nationen bei. Der aktuelle „Communication on Progress Report“ wurde am 29. Juli 2016 veröffentlicht und kann unter www.sulzer.com/sustainability heruntergeladen werden.

Vorschriften

Obwohl Sulzer einen auf Verhalten und Grundsätzen basierenden Ansatz verfolgt, wurden einige Compliance-Vorschriften und -Prozesse als Elemente des Governance-Rahmens eingeführt. Sulzer konzentriert sich auf die wichtigsten Compliance-Risiken, z. B.:

- Bestechungs- und Korruptionsrisiken: 2010 führte Sulzer ein konzernweites Programm zur Bekämpfung von Bestechung und Korruption ein. Dieses Programm umfasst einen webbasierten Prozess zur Prüfung von Intermediären, eine konzernweite Initiative für Geschenke und Einladungen (Annehmen und Geben) sowie ein E-Training-Modul (in 13 Sprachen), mit dem sich Mitarbeitende von Sulzer mit dem Inhalt der Richtlinie vertraut machen.
- Kartell- und Wettbewerbsrisiken: Sulzer verfügt über eine Kartellrichtlinie und eine Direktive zum Verhalten in Branchenverbänden. Mitarbeitende, die Sulzer in Treffen von Branchenverbänden vertreten, müssen eine Compliance-Erklärung unterzeichnen.
- Risiken im Zusammenhang mit Ausfuhrkontrollen: An Exportaktivitäten beteiligte Mitarbeitende haben die Gesetze und Vorschriften betreffend Ausfuhr und Wiederausfuhr einzuhalten. 2015 führte Sulzer in allen betroffenen Geschäftsbereichen eine globale Direktive für Ausfuhrkontrollen ein. 2016 wurde eine neue Initiative zur Export-Compliance eingeführt, um die Kontrolle von Ausfuhren in Länder mit spezifischen US-Export- und/oder Reexport-Anforderungen zu wahren und weiter zu stärken.
- weitere Risiken (z. B. Börsengesetze und -vorschriften, Arbeitsrecht, geistiges Eigentum, Gesetze zum Schutz von Daten und Privatsphäre, Produkthaftung, Umwelt, Qualität, Sicherheit, Gesundheit usw.):

Fokussierte Regeln und Prozesse sprechen diese und viele weitere potenzielle Risiken an. Sulzer verfügt über Prozesse, die sicherstellen, dass Vorschriften zu Insiderhandel sowie zu Berichterstattungs- und Meldepflichten an Aktienbörsen eingehalten werden. 2016 führten lokale Compliance Officer 56 persönliche Schulungen durch.

Instrumente

Sulzer bietet eine Compliance-Hotline sowie ein Meldesystem für Fälle, die nicht die Compliance betreffen. Dies sind nur zwei von vielen Alternativen für Mitarbeitende, um (mögliche) Verstösse gegen Gesetze oder interne Vorschriften zu melden. Meldungen können über eine Gratis-Telefonnummer oder eine eigens dafür eingerichtete Internetseite offen oder anonym gemacht werden. Das Unternehmen verfügt über eine Richtlinie mit klaren Vorschriften für interne Untersuchungen. Auf dem Intranet von Sulzer stehen allen Mitarbeitenden weitere Instrumente zur Verfügung (z. B. Präsentationen, die die wichtigsten Risiken ansprechen, Vertragsentwürfe, Handbücher für Vertrieb und Beschaffung mit spezifischen Erklärungen zur Compliance sowie Standardklauseln). Sulzer verfügt über ein Bewertungsverfahren für Compliance-Risiken, um potenzielle Compliance-Risiken auf Ebene der lokalen Gesellschaften zu identifizieren und zu bewerten sowie geeignete Gegenmassnahmen festzulegen.

Organisation

Seit 2013 gibt es bei Sulzer die Gruppenfunktion „Legal, Compliance, and Risk Management“ (unter der Leitung des Group General Counsel). Innerhalb dieser Organisation besteht für diese drei Regionen eine Linienberichtsstruktur: Nord-, Mittel- und Südamerika (AME), Europa, Naher Osten, Afrika (EMEA) und Asien-Pazifik (APAC). Die lokalen Compliance-Beauftragten unterstehen in dieser Struktur – über regionale Compliance-Beauftragte – letztlich dem Group General Counsel (der auch Chief Compliance Officer ist). Zudem steuert das Compliance-and-Risk-Management-Team am Hauptsitz das konzernweite Compliance-Programm. Der Leiter der Gruppenfunktion Risk Management and Compliance untersteht ebenfalls dem Group General Counsel. Um eine einheitliche Umsetzung der Group-Compliance-Initiativen zu gewährleisten, besteht zwischen den Regional Compliance Officers und dem Leiter von Compliance and Risk Management eine indirekte Berichtslinie. Der Group General Counsel informiert den Verwaltungsrat und die Konzernleitung regelmässig über rechtliche Angelegenheiten und wesentliche Gesetzesänderungen, die Sulzer betreffen könnten, sowie über bedeutende Rechtsfälle. Zweimal jährlich werden dem Prüfungsausschuss zudem sämtliche hängigen oder drohenden Prozesse mit einem Streitwert von mehr als CHF 0,5 Millionen rapportiert. Weitere Informationen bezüglich der Berichte an den Prüfungsausschuss sind im Abschnitt Prüfungsausschuss auf Seite 57 zu finden.

Bewusstseinsbildung und Schulungen

Sulzer legt grossen Wert auf die Schulung seiner Mitarbeitenden. Die Schulung erfolgt durch E-Learning-Programme (jährlich werden zwei bis drei neue Programme eingeführt), in persönlichen Trainings oder bei Webkonferenzen. 2016 absolvierten Mitarbeitende von Sulzer über 16600 E-Learning-Kurse, und es wurden Webkonferenzen zu bestimmten Compliance-Themen durchgeführt.

Kontrollen und Sanktionen

Im Jahr 2016 führte die Gruppenfunktion Legal sieben Audits der Prozesse für Vertragsüberprüfungen durch. Diese Audits erfolgten im Rahmen der Audits der internen Konzernrevision und befolgten das gleiche Auditverfahren. Die Gruppenfunktion Environment, Safety and Health (ESH) führte 12 Audits durch und organisierte 17 externe Audits zur Gesundheits- und Sicherheitscompliance. Schwerpunkte betrafen im Wesentlichen Umweltschutz und Arbeitssicherheit. Die Resultate wurden jeweils mit dem verantwortlichen Management direkt besprochen und es wurden, falls erforderlich, Verbesserungsmaßnahmen vereinbart. Über den aktuellen Stand der Risiken des Konzerns bezüglich Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz wird dem Prüfungsausschuss einmal jährlich berichtet. Zusätzlich zu den Audits wurden im Jahr 2016 interne Untersuchungen durchgeführt (ausgelöst durch Meldungen über die Hotline, E-Mails, Telefon oder andere Kommunikationswege), und mindestens fünf Mitarbeitende mussten Sulzer aufgrund von Compliance-Verstössen verlassen. Andere wurden verwarnet oder intern versetzt. Die meisten Meldungen betrafen allerdings Themen von geringer Bedeutung.

Kontinuierliche Verbesserung

Sulzer ist bestrebt, die Compliance und den Risikomanagementansatz konstant zu verbessern. Die Ergebnisse von Audits und internen Untersuchungen werden analysiert, interne Prozesse und Regeln angepasst und/oder Schulungsmodelle verbessert. Sulzer untersucht sämtliche Compliance-Verstösse, um festzustellen, ob diese auf eine Schwäche in den Prozessen zurückzuführen sind. Ist dies der Fall, wird der entsprechende Prozess verbessert und Massnahmen zur Senkung von Risiken werden eingerichtet.

4 Konzernleitung

Die Konzernleitung besteht aus dem Chief Executive Officer (CEO), dem Chief Financial Officer (CFO), dem Chief Human Resources Officer (CHRO, seit März 2016), dem Chief Commercial and Marketing Officer (CCMO, seit Juni 2016) und den drei Divisionsleitern. Der Verwaltungsrat delegiert die Geschäftsleitung an den CEO. Der CEO delegiert angemessene Kompetenzen an die Mitglieder der Konzernleitung. Die Leiter der Divisionen definieren und erreichen die Geschäftsziele ihrer Divisionen in Einklang mit den konzernweiten Zielen. Das Organisationsreglement regelt unter anderem die Übertragung der Aufgaben vom Verwaltungsrat auf den CEO. Das Reglement kann unter www.sulzer.com/regulations eingesehen werden. Es gibt keine Managementverträge mit aussenstehenden Dritten. Kein Mitglied der Konzernleitung verfügt über einen Vertrag mit einer Kündigungsfrist von mehr als zwölf Monaten. Die Konzernleitungsmitglieder werden auf den Seiten 66 bis 67 vorgestellt und ihre Lebensläufe finden sich unter www.sulzer.com/konzernleitung.

Zusätzliche Mandate der Konzernleitungsmitglieder ausserhalb des Sulzer-Konzerns

Kein Mitglied der Konzernleitung darf mehr als fünf Mandate wahrnehmen; höchstens eins davon darf bei einem kotierten Unternehmen bestehen. Ausnahmen (z. B. für Mandate, die im Auftrag von Sulzer oder in gemeinnützigen Organisationen wahrgenommen werden) sind in den Statuten festgelegt.

5 Vergütungsbericht

Informationen zur Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sind im Vergütungsbericht (Seiten 71 bis 92) enthalten.

6 Mitwirkungsrechte der Aktionäre

Stimmrechtsbeschränkungen und -vertretung

Beschränkungen bestehen nur für Nominees (siehe Kapitalstruktur, Seite 54). Im Berichtsjahr wurden keine Ausnahmen gewährt, und es sind keine Massnahmen zur Aufhebung von Beschränkungen vorgesehen. In Einklang mit den Statuten kann sich ein Aktionär an der Generalversammlung durch seinen gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. Die von einem Aktionär gehaltenen Aktien können nur von einer Person vertreten werden.

Statutarische Quoren

Für Statutenänderungen bedarf es der Mehrheit von mindestens zwei Dritteln der an der Generalversammlung vertretenen Stimmen; Kapitalerhöhungen erfolgen jedoch mit der absoluten Mehrheit der vertretenen Stimmen. Die Auflösung oder Fusion des Unternehmens kann nur beschlossen werden, wenn an der Generalversammlung wenigstens die Hälfte der ausgegebenen Aktien vertreten ist und zwei Drittel derselben für den betreffenden Antrag stimmen (siehe auch Paragraph 16 der Statuten).

Einberufung der Generalversammlung und Traktandierung

Es bestehen keine vom Gesetz abweichenden Regeln zur Einberufung der Generalversammlung. Aktionäre, die mindestens 2 % des Aktienkapitals vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands verlangen. Die Traktandierung muss mindestens zwei Monate vor der Versammlung schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstands und der Anträge des Aktionärs eingereicht werden.

Eintragungen im Aktienbuch

Namenaktionäre, deren Namen bereits zu dem in der Einladung zur Generalversammlung genannten Zeitpunkt in das Aktienregister eingetragen sind, können ihre Stimmrechte ausüben.

Unabhängiger Stimmrechtsvertreter

An der Generalversammlung vom 7. April 2016 wurde Proxy Voting Services GmbH als unabhängiger Stimmrechtsvertreter gewählt. Das Mandat läuft bis zum Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung.

7 Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

Die Statuten sehen weder ein Opting-out noch ein Opting-up vor. Die Verträge von Mitgliedern des Verwaltungsrats enthalten keine Kontrollwechselklausel. Die Verträge von Mitgliedern der Konzernleitung, die der Konzernleitung vor April 2009 beitraten, beinhalten eine Vergütungsklausel, sofern ein Vertrag innerhalb von 18 Monaten nach einem Kontrollwechsel gekündigt oder die Funktion wesentlich verändert wird (siehe Vergütungsbericht, Seiten 71 bis 92). Ausserdem werden im Fall eines Kontrollwechsels (worunter – was die Konzernleitung betrifft – auch die Auswechslung der Mehrheit im Verwaltungsrat fällt) oder eines vom Verwaltungsrat nicht unterstützten öffentlichen Übernahmeangebots alle zugesprochenen Restricted Stock Units (RSU) des RSU-Plans automatisch freigegeben. Die Performance Share Units (PSU) werden automatisch pro rata temporis in Aktien umgewandelt, die keinen Beschränkungen unterliegen.

8 Revisionsstelle

Die Revisionsstelle wird von der Generalversammlung jeweils für ein Jahr gewählt. Seit 2013 fungiert KPMG AG als Revisionsstelle. Die Funktion des Leiters der externen Revision hat François Rouiller seit dem 27. März 2013 inne. Der Leiter der externen Revision wird im Rhythmus von sieben Jahren ausgewechselt. Die Aufsicht und Kontrolle über die externe Revision liegt beim Prüfungsausschuss, der seinerseits an den Verwaltungsrat rapportiert (siehe Verwaltungsrat, Seite 55). Die Mitglieder des Prüfungsausschusses erhalten mindestens einmal jährlich Zusammenfassungen der Prüfungsergebnisse sowie Verbesserungsvorschläge. Der Leiter der externen Revision wird zu den Sitzungen des Prüfungsausschusses eingeladen. Im Jahr 2016 nahm er an allen vier Sitzungen des Ausschusses teil. Unter anderem zur Beurteilung der Unabhängigkeit von internen und externen Revisionen trifft sich der Prüfungsausschuss oder dessen Vorsitzende zudem mindestens einmal pro Jahr getrennt mit dem Leiter der Konzernrevision und dem leitenden externen Revisor. Der Prüfungsausschuss beurteilt die Leistung der Revisionsstelle aufgrund der von der Revisionsstelle verfassten Unterlagen, Berichte und Präsentationen sowie der Wesentlichkeit und Sachlichkeit ihrer Äusserungen. Dazu holt der Ausschuss auch die Meinungen des CFO und des Leiters der Konzernrevision ein. Der Prüfungsausschuss überprüft regelmässig die Höhe des Honorars der Revisionsstelle und vergleicht dieses mit Revisionshonoraren, die andere international tätige Schweizer Industrieunternehmen bezahlen. Dieses Honorar wird vom CFO verhandelt und vom Verwaltungsrat genehmigt. Weitere Angaben zur Revisionsstelle, insbesondere die Revisionshonorare sowie Honorare, welche die Revisionsstelle für Beratungsdienstleistungen ausserhalb ihres gesetzlichen Revisionsmandats in Rechnung gestellt hat, sind im Finanzbericht unter Anmerkung 34 (Seite 138) aufgeführt. Sämtliche ausserhalb des gesetzlichen Revisionsmandats durch die externe Revision erbrachten Dienstleistungen (im Wesentlichen Beratungsdienstleistungen im Zusammenhang mit Revision und Rechnungswesen sowie Rechts- und Steuerberatung und andere Beratungsdienstleistungen) sind mit den anwendbaren Unabhängigkeitsregeln vereinbar.



Konzernleitung



Mitglieder der Konzernleitung

Die Konzernleitung von Sulzer besteht aus dem CEO, dem CFO, dem Chief Human Resources Officer (CHRO), dem Chief Commercial and Marketing Officer (CCMO) und den drei Divisionsleitern. Armand Sohet stiess am 1. März 2016 als CHRO zur Konzernleitung. Frédéric Lalanne trat am 15. Juni 2016 der Konzernleitung als CCMO bei. Fabrice Billard trat per 31. Juli 2016 als Chief Strategy Officer zurück. Per 31. August 2016 trat Peter Alexander von seinem Posten als Divisionsleiter Rotating Equipment Services zurück. Daniel Bischofberger wurde per 1. September 2016 zum Divisionsleiter Rotating Equipment Services ernannt. Torsten Wintergerste, seit dem 14. Juni 2016 Divisionsleiter Chemtech ad interim, wurde per 26. September 2016 in dieser Funktion bestätigt. Er ersetzt Oliver Bailer.



In der Konzernleitung vertretene Nationalitäten

Greg Poux-Guillaume

Jahrgang 1970, Frankreich
Seit 2015 Mitglied der Konzernleitung
Chief Executive Officer

Thomas Dittrich

Jahrgang 1964, Schweiz/Deutschland
Seit 2014 Mitglied der Konzernleitung
Chief Financial Officer

Armand Sohet

Jahrgang 1965, Frankreich
Seit 2016 Mitglied der Konzernleitung
Chief Human Resources Officer

Frédéric Lalanne

Jahrgang 1963, Frankreich
Seit 2016 Mitglied der Konzernleitung
Chief Commercial and Marketing Officer

César Montenegro

Jahrgang 1953, Venezuela/USA
Seit 2008 Mitglied der Konzernleitung
Divisionsleiter Pumps Equipment

Daniel Bischofberger

Jahrgang 1966, Schweiz
Seit 2016 Mitglied der Konzernleitung
Divisionsleiter Rotating Equipment Services

Torsten Wintergerste

Jahrgang 1965, Schweiz
Seit 2016 Mitglied der Konzernleitung
Divisionsleiter Chemtech



Von vorne nach hinten und von links nach rechts: Greg Poux-Guillaume, Frédéric Lalanne, Thomas Dittrich, Daniel Bischofberger, César Montenegro, Armand Sohet, Torsten Wintergerste.

Risiken beurteilen und steuern

Bei Sulzer werden Compliance-Risiken regelmässig im Rahmen des integrierten Risikomanagementprozesses beurteilt. Die Ergebnisse werden mit dem Management und dem Prüfungsausschuss besprochen.

Risiko	Potenzieller Einfluss	Wichtigste Gegenmassnahmen
Extern und Märkte		
Marktbeurteilung	Die Fehlbeurteilung von Marktentwicklungen kann zu verpassten Geschäftsmöglichkeiten oder Verlusten führen.	<ul style="list-style-type: none"> — Laufende Beobachtung und Beurteilung von Marktentwicklungen — Systematische Mittelfristplanung, basierend auf Marktentwicklungen und -erwartungen
Geopolitische Schocks	Ein geopolitischer Schock kann sich auf den Betrieb und die Reisetätigkeit auswirken. Zudem könnte ein solches Ereignis Währungsrisiken sowie Ausfallrisiken von Ländern und Banken beinhalten.	<ul style="list-style-type: none"> — Überwachung des Engagements in kritischen Ländern — Beobachtung der Schuldensituation von Ländern und Banken — Laufende Überwachung von Rohstoffpreisen und Inflationsindikatoren — Die globale Präsenz von Sulzer minimiert die Folgen geopolitischer Schocks
Strategie		
Innovation — Weitere Informationen auf Seite 45	<p>Misserfolge in der Forschung und Entwicklung sowie fehlende Innovationsaktivitäten könnten die Betriebsfähigkeit und die Wachstumsfähigkeit des Geschäfts belasten.</p> <p>Ungenügende Investitionen in Innovationen, um die technologische Führungsposition zu behaupten und innovative Produkte zu entwickeln.</p>	<ul style="list-style-type: none"> — „Stage-Gate®“-Prozess und Leistungskennzahlen — Produktentwicklungs-Council mit starkem Fokus auf Mittelfristplanungsprozess und Value Engineering — Core Technology Council für die Entwicklung der Basistechnologie — Fokus auf Innovation mit strategischen Kunden — Innovationsprojekte für 2017 geplant — Umsetzung eines fachgemässen Entwicklungsprogramms für wichtige kritische Ressourcen im Jahr 2017
Operativ		
Gewinnung und Bindung von Talenten — Weitere Informationen auf Seite 48	Misserfolg bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitenden kann zu einem Mangel an Fachkompetenzen führen und die Betriebsfähigkeit beeinträchtigen.	<ul style="list-style-type: none"> — Aktive Förderung von Unternehmenswerten und hohen ethischen Standards — Starke Markenstrategie von Sulzer als Arbeitgeber — Regelmässige Workshops zur Beurteilung von Mitarbeitenden — Entwicklungspläne und Weiterbildung von Mitarbeitenden — Benchmarking und Überprüfung von Löhnen — Genaues Beobachten der natürlichen Fluktuation
Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz — Weitere Informationen auf Seite 48	Ein unsicheres Arbeitsumfeld kann für Menschen schädlich sein, den Ruf schädigen, zu Strafen und Haftungsansprüchen führen sowie einen ernsthaften wirtschaftlichen Schaden verursachen.	<ul style="list-style-type: none"> — Richtlinien für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, Leitsätze, Programme (z. B. Safe Behavior Program) und Schulungen — Zertifizierungen gemäss OHSAS 18001 — Monatliche Kontrollen von Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie regelmässige Audits — Globales Netzwerk von Verantwortlichen für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Risiko	Potenzieller Einfluss	Wichtigste Gegenmassnahmen
Operativ		
Compliance — Weitere Informationen auf Seite 62	Regelwidriges oder unethisches Verhalten könnte den Ruf schädigen sowie zu Bussen und Haftungsansprüchen führen.	<ul style="list-style-type: none"> — Aktive Förderung von hohen ethischen Standards durch „tone from the top and the middle management“ — Laufende Überwachung und Beurteilung von potenziellen Compliance-Risiken — Sulzer Code of Business Conduct und unterstützende Bestimmungen (z. B. Korruptionsbekämpfung, Kartellrecht und Ausfuhrkontrollen) — Globales Netzwerk von Beauftragten für Compliance und Ausfuhrkontrollen — Compliance-Schulungen (einschliesslich E-Learning) und Audits — „Speak-up“-Kultur, Compliance-Hotline und Sanktionen
Qualität von Produkten und Services	Mängel bei hochwertigen Produkten und Services können zu Arbeitswiederholungen, Reputationsschäden oder Haftungsansprüchen führen.	<ul style="list-style-type: none"> — Systeme für Qualitätsmanagement und -sicherung, zugeschnitten auf spezifische Geschäftstätigkeiten — Akkreditierung durch Dritte — Programme zur Kompetenzentwicklung und Schulungen von Mitarbeitenden — Testzentren
Betriebsstörungen	Betriebsstörungen (wie Brände) können Menschen, Immobilien und Anlagen schädigen. Sie können sich negativ auf die Betriebsfähigkeit des betroffenen Standorts auswirken.	<ul style="list-style-type: none"> — Systeme für Krisen- und Notfallmanagement (auf globaler und lokaler Ebene) — Risikomanagementrichtlinie und -vorgaben — Globale Produktion und Beschaffung — Pläne für Notfallwiederherstellung im IT-Bereich
Finanziell		
Finanzmärkte — Weitere Informationen auf Seite 107	Die Unvorhersehbarkeit der Finanzmärkte kann die finanzielle Leistung von Sulzer, den Zugang zu Kapital sowie die Fähigkeit zur Kapitalaufnahme beeinträchtigen.	<ul style="list-style-type: none"> — Finanzrichtlinien des Konzerns — Richtlinien zu Fremdwährungsrisiken — Limiten für Handelsverluste bei Finanzinstrumenten
Kredite — Weitere Informationen auf Seite 109	Kreditrisiken durch Finanzinstitutionen und Kunden können die finanzielle Leistung sowie die Betriebsfähigkeit von Sulzer belasten.	<ul style="list-style-type: none"> — Bei Finanzinstitutionen werden nur Parteien mit einer guten Kreditqualität akzeptiert (Rating durch Dritte) — Individuelle Risikobeurteilung von Kunden mit grossen Auftragsvolumen — Laufende Beobachtung von Länderrisiken
Liquidität — Weitere Informationen auf Seite 110	Mängel beim Liquiditätsrisikomanagement können die finanzielle Leistung sowie die Betriebsfähigkeit von Sulzer beeinträchtigen.	<ul style="list-style-type: none"> — Fortlaufende Überwachung der Liquidität — Planung der Liquiditätsreserven auf Konzernebene — Programm zur Optimierung des Liquiditäts- und Mittelflussmanagements — Effizienter Einsatz der verfügbaren Barmittel durch Cash-Pooling

9 Informationspolitik

Die Sulzer AG berichtet quartalsweise mittels Medienmitteilung über den Bestellungseingang und halbjährlich über die Ergebnisse, jeweils mit einem Kommentar zur Geschäftsentwicklung und zu den Aussichten. Der Konzern informiert ausserdem laufend über wichtige Ereignisse (Ad-hoc-Publizität). Die Berichterstattung in Kapitel 5 des Corporate-Governance-Berichts (einschliesslich der Verweise auf den Finanzbericht) entspricht den Empfehlungen bezüglich des Inhalts des Vergütungsberichts im Sinne von Ziffer 38 des Anhangs 1 des Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance.

Wichtige Daten im Jahr 2017

1. März	Jahresergebnisse 2016
6. April	Generalversammlung 2017
27. April	Bestellungseingang 1. Quartal 2017
27. Juli	Halbjahresbericht 2017
26. Oktober	Bestellungseingang 1.–3. Quartal 2017

Diese Daten sowie allfällige Änderungen sind auf www.sulzer.com/events ersichtlich. Die Medienmitteilungen können über www.sulzer.com/newsletter abonniert werden (Versand per E-Mail). Auf der Website www.sulzer.com sind zahlreiche weitere Informationen verfügbar.

Wesentliche Änderungen

Auf wesentliche Änderungen, die zwischen dem Bilanzstichtag (31. Dezember 2016) und dem Redaktionsschluss des Geschäftsberichts (22. Februar 2017) eingetreten sind, wird im Geschäftsbericht hingewiesen.

71

Vergütungsbericht

- 73 Brief an die Aktionärinnen und Aktionäre
- 75 Vergütungs-Governance und Grundsätze
- 78 Vergütungsstruktur
- 86 Vergütung des Verwaltungsrats
und der Konzernleitung
- 90 Aktienbesitz des Verwaltungsrats
und der Konzernleitung
- 92 Bericht der Revisionsstelle

Anreize für nachhaltige Leistungen

Die Vergütungspolitik und die Beteiligungspläne von Sulzer belohnen Leistung, nachhaltiges Wachstum und langfristigen Shareholder Value.

Winterthur, 22. Februar 2017

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Im Namen des Verwaltungsrats und des Nominations- und Vergütungsausschusses von Sulzer legen wir Ihnen unseren Vergütungsbericht 2016 vor.

Mit seiner Vergütungspolitik will Sulzer Talente anziehen, binden und motivieren, die entscheidend zur Leistung und zum nachhaltigen Erfolg des Unternehmens beitragen. In diesem Sinne sind unsere Vergütungsprogramme so ausgelegt, dass Leistung, die zu nachhaltigem Wachstum führt, und langfristiger Shareholder Value belohnt werden.

Der Verwaltungsrat und der Nominations- und Vergütungsausschuss überprüften die Vergütungspolitik und -programme von Sulzer im Berichtsjahr erneut, um sicherzustellen, dass diese auf die Unternehmensstrategie und die Interessen der Aktionäre abgestimmt sind und gleichzeitig den aufsichtsrechtlichen Anforderungen Rechnung tragen. So haben wir die folgenden Änderungen beschlossen:

- Verfeinerung der Leistungskennzahlen für kurz- und langfristige Anreizpläne, die für Mitglieder der Konzernleitung gelten;
- Einführung von Malus- oder „Claw-back“-Bestimmungen für aktienbasierte Zuteilungen, die im Rahmen des langfristigen Anreizplans gewährt werden.

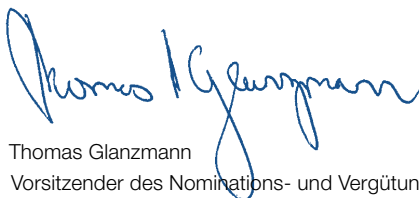
Im Jahr 2016 konzentrierte sich der Nominations- und Vergütungsausschuss zudem darauf, die Konzernleitung zu stärken. Ausgehend von der strategischen Transformation des Unternehmens wurde die Konzernleitung um die Positionen des Chief Human Resources Officer und des Chief Commercial and Marketing Officer erweitert. Das Unternehmen konnte den Divisionsleiter Rotating Equipment Services, den Divisionsleiter Chemtech, den Chief Human Resources Officer sowie den Chief Commercial and Marketing Officer erfolgreich einstellen. Die neuen Mitglieder bereichern die Konzernleitung mit ihrer umfassenden internationalen Erfahrung und ihren Fachkenntnissen. Zudem stärken sie das Führungsteam bei der Realisierung unserer ambitionierten Ziele und Strategien.

Weitere Informationen zu unseren Aktivitäten, dem Vergütungssystem und der Governance von Sulzer finden Sie auf den folgenden Seiten. Dieser Vergütungsbericht wird den Aktionären an der Generalversammlung (GV) im April 2017 zu einer nicht bindenden Konsultativabstimmung vorgelegt. Die Aktionäre werden zudem über den maximalen Gesamtbetrag für die Vergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum von der Generalversammlung 2017 bis zur Generalversammlung 2018 sowie über den Maximalbetrag für die Vergütung der Konzernleitung im Jahr 2018 abstimmen.

Wir werden unsere Vergütungsprogramme auch künftig regelmässig bewerten und überprüfen, um eine angemessene Vergütungspolitik zu gewährleisten. Ebenso werden wir den offenen Dialog mit Ihnen, unseren Aktionären, und Ihren Vertretern weiterführen.

Wir bedanken uns für Ihren offenen Dialog mit uns und hoffen, dass Sie diesen Bericht als aufschlussreich erachten.

Mit freundlichen Grüssen



Thomas Glanzmann
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses

In Kürze

Grundsätze und Vergütungs-Governance

Die Vergütungspolitik und die Beteiligungspläne von Sulzer belohnen Leistung, nachhaltiges Wachstum und langfristigen Shareholder Value. Die Vergütungsprogramme sind marktgerecht, einfach und transparent gestaltet und gewährleisten eine interne Gleichbehandlung.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss prüft die Vergütungspolitik, -programme und -beträge jährlich. Gegebenenfalls schlägt er Änderungen vor, die vom Gesamtverwaltungsrat angenommen werden müssen. [Siehe Seite 75](#)

Verpflichtungen der Aktionäre

Die Aktionäre werden gebeten, die maximal mögliche Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat und die Konzernleitung in einer prospektiven, verbindlichen Abstimmung zu genehmigen. Des Weiteren haben die Aktionäre über eine Konsultativabstimmung zum Vergütungsbericht die Möglichkeit, ihre Meinung zur Vergütungspolitik und zur im Geschäftsjahr tatsächlich gezahlten Vergütung auszudrücken.

[Siehe Seite 76](#)

Vergütung des Verwaltungsrats

Um die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats bei der Erfüllung seiner Aufsichtspflichten zu stärken, setzt sich die Vergütung der Verwaltungsratsmitglieder ausschliesslich aus fixen Vergütungskomponenten zusammen:

- fixes Basissalär (in bar)
- Zuteilung von Restricted Stock Units (RSU)

Die fixe Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten und der übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats richtet sich nach der übertragenen Verantwortung, der Komplexität ihrer jeweiligen Funktion, den gestellten fachlichen und persönlichen Anforderungen sowie dem für die Erfüllung der Aufgaben erwarteten durchschnittlichen Zeitaufwand.

[Siehe Seiten 78, 86](#)

Vergütung der Konzernleitung

Gemäss dem Grundsatz der leistungsbezogenen Vergütung besteht ein erheblicher Anteil der Vergütung für den CEO und die anderen Konzernleitungsmitglieder aus variablen, leistungsorientierten Elementen. Die Vergütung umfasst die folgenden Komponenten:

- fixe Vergütung:
 - Basissalär (in bar)
 - Vorsorge- und Nebenleistungen
- variable Vergütung:
 - kurzfristiger jährlicher Bonus (in bar)
 - langfristige Anreize (Performance Share Units)

Um sicherzustellen, dass die Vergütung marktgerecht ist, nimmt Sulzer regelmässig an Benchmark-Studien teil.

[Siehe Seiten 79, 87](#)

Der Vergütungsbericht wird gemäss der Verordnung gegen übermässige Vergütungen (VegüV) bei börsenkotierten Aktiengesellschaften, der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance (RLCG) der SIX Swiss Exchange sowie dem Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance von economiesuisse verfasst.

Der Vergütungsbericht enthält Informationen in Bezug auf die Vergütungsgrundsätze, die Vergütungspolitik und -programme von Sulzer, das Verfahren zur Festlegung der Vergütung sowie die Vergütung, die den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung im Berichtsjahr gezahlt wurde.

1 Vergütungs-Governance und Grundsätze

Nominations- und Vergütungsausschuss

Die Statuten, das Organisationsreglement des Verwaltungsrats und das Reglement des Nominations- und Vergütungsausschusses (www.sulzer.com/regulations) legen die Funktionen des Nominations- und Vergütungsausschusses (NVA) fest. Der NVA unterstützt den Verwaltungsrat bei der Ernennung und Bewertung von Bewerbern für Positionen im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung. Ebenso hilft er, die Vergütungsstrategie und -grundsätze auszuarbeiten, zu überprüfen und die jeweiligen Anträge für die Generalversammlung vorzubereiten, die die Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung betreffen.

Der NVA ist für die folgenden Aktivitäten verantwortlich und legt diesbezüglich sämtliche Vorschläge dem Verwaltungsrat vor, dem letztlich die Entscheidungsbefugnis obliegt:

- periodische Bewertung der Mitgliedsstruktur des Verwaltungsrats, Festlegung der Selektionsprinzipien und Identifizierung potenzieller Kandidaten für den Verwaltungsrat
- Nachfolgeplanung für den CEO und alle anderen Konzernleitungsmitglieder (die zwei oberen Führungsebenen)
- periodische Bewertung der Vergütungspolitik und -programme
- Festlegung der Leistungsziele für den CEO und die Mitglieder der Konzernleitung im Rahmen der Anreizpläne
- Ausarbeitung der entsprechenden Anträge an die Generalversammlung im Zusammenhang mit der Gesamtvergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung
- Festlegung der Zielgrössen der Vergütung für den CEO und die Konzernleitungsmitglieder
- Erstellen des Vergütungsberichts

In der nachfolgenden Tabelle sind die jeweiligen Befugnisse aufgeführt:

Entscheidungsbefugnis

	CEO	NVA	Verwaltungsrat	Generalversammlung
Selektionskriterien und Nachfolgeplanung für den Verwaltungsrat		schlägt vor	genehmigt	
Selektionskriterien und Nachfolgeplanung für die Konzernleitung	schlägt vor	überprüft	genehmigt	
Vergütungspolitik und -programme		schlägt vor	genehmigt	
Maximale Gesamtvergütungsbeträge, die der Generalversammlung zur Abstimmung vorgelegt werden		schlägt vor	überprüft	genehmigt (verbindliche Abstimmung)
Individuelle Vergütung von Mitgliedern des Verwaltungsrats		schlägt vor	genehmigt	
Vergütung des CEO		schlägt vor	genehmigt	
Individuelle Vergütung der Konzernleitung	schlägt vor	überprüft	genehmigt	
Leistungsziele und -bewertung des CEO		schlägt vor	genehmigt	
Leistungsziele und -bewertung der Konzernleitung	schlägt vor	überprüft	genehmigt	
Vergütungsbericht		schlägt vor	genehmigt	Konsultativabstimmung

Der NVA besteht aus maximal drei Mitgliedern, die keine Führungspositionen bekleiden, unabhängig sind und von der Generalversammlung jedes Jahr bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung einzeln gewählt werden. An der Generalversammlung 2016 wurden Thomas Glanzmann (Vorsitz), Jill Lee und Marco Musetti als Mitglieder des NVA wiedergewählt.

Der NVA tritt zusammen, sooft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch zweimal jährlich. 2016 hielt der NVA sechs reguläre Sitzungen und drei Telefonkonferenzen ab, an denen jeweils alle Mitglieder teilnahmen. Neben den üblichen Traktanden konzentrierte der NVA seine Bemühungen auf die Auswahl und Nominierung neuer Mitglieder der Konzernleitung für die Positionen des Divisionsleiters Rotating Equipment Services, des Divisionsleiters Chemtech, des Chief Human Resources Officer sowie des Chief Commercial and Marketing Officer. Zudem gestaltete der NVA den langfristigen Anreizplan neu und verfeinerte die Leistungskriterien für den kurzfristigen Anreizplan leicht, um die Vergütung noch enger an die Leistung zu koppeln. Die Änderungen sind im Abschnitt Vergütung der Konzernleitung (Seite 79) detailliert beschrieben.

Der CEO und der Chief Human Resources Officer, der als Sekretär des NVA fungiert, nehmen in der Regel an den Sitzungen teil. Der Vorsitzende des Ausschusses kann gegebenenfalls weitere Führungskräfte in beratender Funktion zur Sitzung einladen. Der CEO und sonstige Führungskräfte sind von den Sitzungen bzw. Teilen derselben ausgeschlossen, wenn ihre eigene Vergütung und/oder Leistung erörtert wird.

Der Vorsitzende des NVA erstattet der nächsten Sitzung des Verwaltungsrats Bericht zu den Aktivitäten des NVA und zu den behandelten Themen. Ebenso legt der Vorsitzende dem Verwaltungsrat – soweit notwendig – die jeweiligen Vorschläge zur Genehmigung vor. Das Protokoll der NVA-Sitzungen ist allen Mitgliedern des Verwaltungsrats zugänglich.

Der NVA kann externe Unternehmen beauftragen, unabhängige Beratung zu erteilen oder Dienstleistungen zu erbringen, insoweit er dies für die Erfüllung seiner Aufgaben für erforderlich hält. Im Berichtsjahr beauftragte der Ausschuss Willis Towers Watson für Consulting- und Benchmarking-Dienstleistungen zu Vergütungsfragen. Willis Towers Watson nimmt keine weiteren Mandate für Sulzer wahr.

Rolle und Einbindung der Aktionäre

Das Unternehmen schätzt die Rückmeldungen der Aktionäre zu Vergütungspolitik und -programmen und führt seit 2011 eine Konsultativabstimmung zum Vergütungsbericht durch. Zudem trifft sich das Unternehmen regelmässig mit Aktionären und Aktionärsvertretern, um ihre Perspektive zu verstehen. Die Implementierung der Vergütungsverordnung stärkte Rolle und Mitspracherecht der Aktionäre bei Vergütungsfragen. An der Generalversammlung werden die Aktionäre aufgefordert, die maximalen Gesamtbeträge für die Vergütungen von Verwaltungsrat und Konzernleitung zu genehmigen. Die Abstimmung ist verbindlich und wird jährlich durchgeführt.

Die Statuten regeln zudem die Grundsätze der Vergütung. Sie enthalten die folgenden vergütungsbezogenen Bestimmungen (die vollständige Version der Statuten ist abrufbar unter www.sulzer.com/regulations):

- Vergütungsgrundsätze: Nicht geschäftsführende Mitglieder des Verwaltungsrats erhalten nur eine fixe Vergütung. Mitglieder der Konzernleitung erhalten fixe und variable Vergütungskomponenten. Die variable Vergütung kann kurz- und langfristige variable Vergütungskomponenten enthalten. Diese werden durch Leistungskennzahlen beeinflusst, die die Leistung der Gruppe oder Teile derselben, Vorgaben in Bezug auf Markt, sonstige Unternehmen oder vergleichbare Benchmarks und/oder individuelle Vorgaben sowie strategische und/oder finanzielle Ziele berücksichtigen. Die Vergütung kann in Form von Barmitteln, Aktien, Optionen, Finanzinstrumenten oder vergleichbaren Einheiten, Sachwerten, Dienstleistungen oder sonstigen Leistungen gezahlt werden;
- verbindliche Abstimmung der Aktionäre zur Vergütung: Die Generalversammlung hat die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für die nächste Amtszeit sowie die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung für das folgende Geschäftsjahr zu genehmigen. Der Verwaltungsrat hat der Generalversammlung den jährlichen Vergütungsbericht zu einer Konsultativabstimmung vorzulegen;
- Zusatzbeträge für Mitglieder der Konzernleitung, die angestellt werden, nachdem die Generalversammlung über die Vergütung abgestimmt hat: Sofern die maximale Gesamtvergütung, die von der Generalversammlung genehmigt wurde, nicht ausreicht, können bis zu 40% der maximalen für die Konzernleitung genehmigten Gesamtvergütung ohne zusätzliche Genehmigung für die Vergütung der Konzernleitungsmitglieder verwendet werden, die nach der Generalversammlung ernannt wurden;

— Darlehen, Kreditrahmen und Vorsorgeleistungen für Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung: Das Unternehmen darf Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung keine Darlehen oder Kredite gewähren.

Vergütungsgrundsätze

Die Vergütung des Verwaltungsrats ist fix und beinhaltet keine leistungsbezogene variable Komponente. Damit wird sichergestellt, dass der Verwaltungsrat bei seiner Aufsichtspflicht gegenüber der Konzernleitung in völliger Unabhängigkeit handelt.

Die Vergütung der Konzernleitung orientiert sich im Wesentlichen am Grundsatz der leistungsbezogenen Vergütung. Die Vergütungspolitik und -programme sind so ausgelegt, dass Leistung, nachhaltiges Wachstum und langfristiger Shareholder Value anerkannt werden. Gleichzeitig soll eine marktgerechte Vergütung gewährleistet sein, mit der hochqualifizierte Mitarbeitende rekrutiert und ans Unternehmen gebunden werden können. Die Vergütungsgrundsätze lauten:

Leistungsbezogene Vergütung

Ein erheblicher Teil der Vergütung wird in Form variabler Anreize gezahlt, die auf der Leistung des Unternehmens und der jeweiligen Person beruhen.

Eigentum

Ein Teil der Vergütung wird in Form von Eigenkapital gezahlt, um Eigentum zu fördern und die Interessen von Führungskräften mit den Interessen der Aktionäre in Einklang zu bringen.

Wettbewerbsfähigkeit

Die Vergütungen sind marktgerecht und entsprechen den Marktpraktiken, um hochqualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden.

Interne Gleichbehandlung

Die interne Vergütungsstruktur beruht auf einer global angewandten Funktionsbewertungsmethode.

Transparenz

Die Vergütungsprogramme sind einfach und transparent gestaltet.

Verfahren zur Festlegung der Vergütung: Benchmarking und jährlicher Zielvereinbarungsprozess

Um konkurrenzfähige und marktgerechte Vergütungen festzulegen, wird die Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung regelmässig mit derjenigen ähnlicher Funktionen in vergleichbaren Unternehmen verglichen. Hierfür hat der NVA auf der Basis von Umsatz und Beschäftigtenzahl eine Vergleichsgruppe internationaler Industrieunternehmen mit Sitz in der Schweiz ausgewählt (siehe Kasten Vergütungs-Benchmark auf dieser Seite). Sulzer ist zwischen dem Median und dem ersten Quartil der Vergleichsgruppe positioniert.

Die Zielvergütung orientiert sich am Median des jeweiligen Markts. Bei der Konzernleitung wird eine nachhaltige überdurchschnittliche Leistung mit einer Vergütung belohnt, die deutlich über dem Marktmedian liegt.

Die tatsächlich gezahlte Vergütung hängt von der Leistung des Unternehmens und/oder der Divisionen und der Erfüllung der individuellen Leistungsziele ab. Die Leistungsziele werden am Anfang des Jahres im Rahmen des jährlichen Zielvereinbarungsprozesses festgelegt. Die Erfüllung wird nach Jahresende gegenüber jedem einzelnen Ziel bewertet und wirkt sich direkt auf die Auszahlung der variablen Vergütung aus.

Vergütungs-Benchmark

Die Vergleichsgruppe ist Ausdruck der ambitionierten Geschäftsstrategie von Sulzer:

- ABB
- Actelion
- Clariant
- Georg Fischer
- Lonza
- OC Oerlikon
- Rieter
- Schindler
- Sika
- Sonova
- Syngenta
- Tetra Laval Group

Leistungsbewertung

Zielvereinbarung

Festlegung von zwei bis vier individuellen Leistungszielen am Jahresanfang



Leistungsbewertung

Leistungsbewertung am Jahresende



Festlegung der Vergütung

Festlegung der Vergütung auf Grundlage der Leistung des Unternehmens bzw. der Division und der Erreichung der persönlichen Ziele

2 Vergütungsstruktur

Vergütung des Verwaltungsrats

Die für den Verwaltungsrat geltende Vergütungspolitik basiert auf einem Vergütungsreglement, wird vom NVA jährlich überprüft und gegebenenfalls per Entscheid des Verwaltungsrats auf Grundlage eines Vorschlags des NVA angepasst.

Die Vergütung des Verwaltungsrats setzt sich aus einer fixen Bar- und einer RSU-Komponente (Restricted Stock Unit) mit einem fixen Zuteilungswert zusammen. Die Verwaltungsratsmitglieder erhalten zur Deckung der Geschäftskosten zusätzlich eine Spesenpauschale. Die RSU haben den Optionsplan 2009 ersetzt und fördern die langfristige Ausrichtung der Interessen der Verwaltungsratsmitglieder an den Interessen der Aktionäre. Damit sich der Verwaltungsrat auf die langfristige Strategie konzentriert und um seine Unabhängigkeit von der Konzernleitung zu stärken, enthält die Vergütung des Verwaltungsrats keine leistungsbezogenen Komponenten. Ausserdem haben die Mitglieder des Verwaltungsrats kein Anrecht auf Vorsorgeleistungen.

Die Höhe der Vergütung des Verwaltungsratspräsidenten und der anderen Verwaltungsratsmitglieder orientiert sich an den jeweiligen Vergütungs-Benchmarks (siehe Kasten Vergütungs-Benchmark auf Seite 77). Die Vergütung spiegelt die Verantwortung und die Komplexität ihrer jeweiligen Funktion, die gestellten fachlichen und persönlichen Anforderungen sowie den für die Erfüllung ihrer Aufgaben erwarteten Zeitaufwand wider. Die Vergütungsstruktur und -beträge wurden 2016 überprüft und nicht geändert. Sie sind in der untenstehenden Tabelle aufgelistet.

Jährliche Vergütung des Verwaltungsrats¹⁾

in CHF	Barkomponente (nach Abzug von Beiträgen für die Sozialversicherung)	Zuteilungswert von Restricted Stock Units (nach Abzug von Beiträgen für die Sozialversicherung)	Spesenpauschale
Basisvergütung des Verwaltungsratspräsidenten ²⁾	420 000	250 000	10 000
Basisvergütung des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats	100 000	155 000	5 000
Basisvergütung für die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat	70 000	125 000	5 000
Zusätzliche Ausschussvergütungen:			
Ausschussvorsitz	40 000		
Mitgliedschaft im Ausschuss	25 000		

¹⁾ Vergütung für den Leistungszeitraum (von GV zu GV).

²⁾ Der Verwaltungsratspräsident erhält für seine Aktivitäten in den Ausschüssen keine zusätzliche Vergütung.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats werden während ihrer Amtszeit für ihre Dienste vergütet. Die Barvergütung der Verwaltungsratsmitglieder wird in vierteljährlichen, die des Präsidenten in monatlichen Tranchen ausbezahlt; die Spesenpauschale wird im Dezember ausbezahlt, und die RSU werden einmal im Jahr zugeteilt. Der Wert der zugesprochenen RSU ist fix: CHF 250 000 für den Verwaltungsratspräsidenten, CHF 155 000 für den stellvertretenden Verwaltungsratspräsidenten und CHF 125 000 pro Verwaltungsratsmitglied. Die Anzahl der RSU wird ermittelt, indem der Zuteilungswert geteilt wird durch den volumengewichteten, durchschnittlichen Aktienpreis der letzten zehn Handelstage vor dem Zuteilungsdatum, das zwischen dem Datum der Veröffentlichung der Jahresergebnisse und der Generalversammlung liegt. 2016 wurde dieser gewichtete durchschnittliche Aktienkurs um die vorgeschlagene Auszahlung der Sonderdividende angepasst. Jeweils ein Drittel der RSU wird am ersten, zweiten und dritten Jahrestag nach dem Zuteilungsdatum gewestet. Beim Vesting wird jeweils eine RSU in eine Aktie des Unternehmens umgewandelt. Die Vestingperiode für die einem Verwaltungsratsmitglied zugeteilten RSU endet jedoch spätestens mit seinem Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat. Obschon der Wert der RSU (bei Zuteilung) fix ist, schwankt er mit dem Aktienkurs während der Vestingperiode. Dies bedeutet, dass der Wert beim Vesting vom Wert bei der Zuteilung abweichen kann.

Vergütung der Konzernleitung





Die Vergütung der Mitglieder der Konzernleitung ist durch interne Richtlinien geregelt (z. B. Total Reward Policy, Bonusplan, Performance Share Plan und Vorsorgepläne). Die Vergütung der Konzernleitung wird vom NVA jährlich überprüft und falls erforderlich per Entscheidung des Verwaltungsrats auf Grundlage eines Vorschlags des NVA angepasst und genehmigt.

Gemäss dem Grundsatz der leistungsbezogenen Vergütung besteht ein erheblicher Anteil der Vergütung für den CEO und die sonstigen Mitglieder der Konzernleitung aus variablen, leistungsorientierten Elementen. Die Vergütung ist folgendermassen strukturiert:

- fixe Vergütung:
 - Basissalär (in bar)
 - Vorsorge- und Nebenleistungen
- variable Vergütung:
 - kurzfristiger jährlicher Bonus (in bar)
 - langfristige Anreize (Performance Share Plan)

In der folgenden Tabelle sind die Vergütungskomponenten der Konzernleitungsmitglieder zusammengefasst.

Übersicht über die Vergütungskomponenten

Fixe Vergütung		Variable Vergütung	
			
Basissalär Basissalär	Vorsorge- und Nebenleistungen Pensions- und Sozialversicherungsbeiträge, Nebenleistungen	Kurzfristiger Anreizplan Bonusplan	Langfristiger Anreizplan Performance Share Plan (PSP)

Vergütungskomponenten der Konzernleitungsmitglieder

	Basissalär	Vorsorge- und Nebenleistungen	Kurzfristiger Anreizplan (Bonusplan)	Langfristiger Anreizplan (PSP 2016)
Hauptparameter	Funktion, Hierarchieebene, Profil des Funktionsträgers (Kompetenzen, Erfahrung)	Pensions- und Sozialversicherungsbeiträge, Nebenleistungen	Erreichung finanzieller und persönlicher Ziele	Erreichung langfristiger unternehmensweiter Ziele
Wichtigste Faktoren	Arbeitsmarkt	Schutz vor Risiken, Arbeitsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> • Operatives EBITA • Umsatz • Operativer Netto-Cash-Flow (ONCF) 	<ul style="list-style-type: none"> • Operatives EBITA-Wachstum • Bereinigte Rendite auf das Betriebsvermögen (ROCEA) • Relativer Total Shareholder Return (TSR)
Verbindung zu Vergütungsgrundsätzen	Marktgerechte Vergütung	Marktgerechte Vergütung	Leistungsabhängige Vergütung	Nachhaltiges Wachstum und Wertschaffung
Instrument	Barmittel	Vorsorge- und Versicherungspläne, zusätzliche Vergünstigungen	Barmittel	Performance Share Units (PSU), beglichen durch Aktien
Betrag	Fix	Fix	Variabel, begrenzt auf 200 % des Zielbonus. Der Zielbonus beträgt 90 % des jährlichen Basissalärs für den CEO und 60 % des jährlichen Basissalärs für alle anderen Mitglieder der Konzernleitung.	Variabel. Der Zuteilungswert richtet sich nach dem Global Grade und beträgt CHF 1 400 000 für den CEO sowie zwischen CHF 330 000 und CHF 400 000 für die anderen Mitglieder der Konzernleitung. Maximal werden 250 % der Aktien übertragen. Der übertragene Höchstbetrag beläuft sich auf CHF 3 600 000 für den CEO sowie CHF 825 000 bis CHF 1 000 000 für die anderen Mitglieder der Konzernleitung.
Zuteilungsdatum	Monatlich	Monatlich und/oder jährlich	März des Folgejahres	1. August 2016
Leistungsperiode	–	–	1 Jahr (1. Januar 2016 – 31. Dezember 2016)	3 Jahre (1. Januar 2016 – 31. Dezember 2018)
Vestingdatum	–	–	–	31. Dezember 2018

Basissalär (fix, in bar)

Das Basissalär wird im Ermessen des Verwaltungsrats auf Grundlage des Marktwerts der jeweiligen Position und der Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen des jeweiligen Funktionsträgers festgelegt. Die einzelnen Positionen werden mittels des Willis Towers Watson Global Grading System (GGS) evaluiert. Das GGS ist ein Instrument zur Stellenbewertung, um die Stufe einer internen Position zu ermitteln. Berücksichtigung finden dabei Unternehmenskriterien wie Grösse, Komplexität und geografische Reichweite. Ausserdem werden alle Rollen gegenüber Standardfaktoren bewertet, die auf dem jeweiligen Inhalt und dem allgemeinen Beitrag zur Organisation basieren. Das GGS dient als Grundlage zur Festlegung der internen Gehaltsstruktur. Mehr dazu unter www.towerswatson.com/en/Services/Tools/job-leveling-global-grading-and-career-map.

Bonus (variabel, leistungsbezogen, in bar)

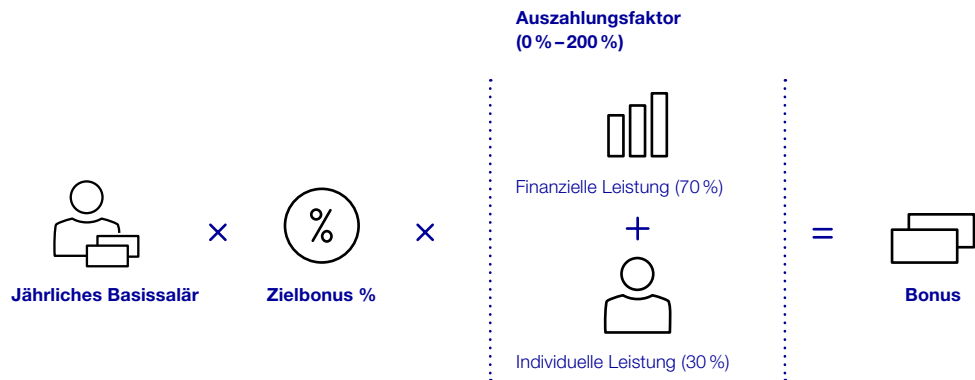
Der Bonus honoriert die finanzielle Leistung des Unternehmens und/oder seiner Geschäftsbereiche sowie die Erreichung individueller Leistungsziele über ein Kalenderjahr. Der Zielbonus entspricht einem prozentualen Anteil am jährlichen Basissalär – je nach Stufe der Rolle im GGS-Rahmen. Für den CEO beträgt er 90 % und für die anderen Mitglieder der Konzernleitung 60 %.

Für den CEO und die anderen Mitglieder der Konzernleitung basieren 70 % des Bonus auf der Erreichung der finanziellen Ziele des Unternehmens und/oder der Division, während 30 % auf der Erreichung individueller Ziele gemäss den nachfolgenden Ausführungen basieren:

Kategorie	Gewichtung	Ziele	Prinzip		CEO/CFO/ CHRO/ CCMO/ CSO	Divisions- leiter
Finanzielle Leistung	70 %	Operatives EBITA in % des Umsatzes	Messung der Profitabilität (Gewinn)	Sulzer	25 %	7,5 %
				Division		17,5 %
		Umsatz	Messung des Wachstums (Umsatz)	Sulzer	25 %	7,5 %
				Division		17,5 %
		Operativer Netto-Cash-Flow (ONCF)	Messung der durch den Bruttoumsatzerlös generierten flüssigen Mittel	Sulzer	20 %	6 %
				Division		14 %
Individuelle Leistung	30 %	Sulzer Full Potential-Initiativen (SFP)	Transformation von Sulzer in ein marktorientiertes, global tätiges und integriertes Unternehmen; SFP-Initiativen basieren auf den drei Säulen Strategie, Geschäftsmodell und Operational Excellence	Individuell	10 %	10 %
		Wachstumsinitiativen	Initiativen, die das Wachstum von Sulzer fördern, wie zum Beispiel Projekte für Fusionen und Übernahmen	Individuell	10 %	10 %
		Operational Excellence	Initiativen, welche die Profitabilität von Sulzer unterstützen, wie zum Beispiel Wertmanagement, Effizienzgewinne, Kosteneinsparungen	Individuell	10 %	10 %
				Total	100 %	100 %

Die Ziele werden im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarung definiert. Für jedes finanzielle Ziel wird eine erwartete Leistungsstufe festgelegt („Ziel“). Darüber hinaus wird für jedes Ziel ein Schwellenwert festgelegt: unterhalb dieses Werts beträgt der jeweilige Auszahlungsfaktor null. Zudem wird eine Obergrenze festgelegt, oberhalb derer der jeweilige Auszahlungsfaktor einer Höchstgrenze unterliegt. Die Höhe der Auszahlung zwischen Schwellen-, Ziel- und Höchstwert wird durch lineare Interpolation ermittelt. Der tatsächliche Bonus richtet sich nach dem gewichteten Durchschnitt der Auszahlungsfaktoren, die für jedes Ziel erreicht werden, und kann zwischen 0 % und 200 % des Zielbonus liegen. Der Bonus wird im März des Folgejahres in bar ausbezahlt.

Bonusmodell



Sulzer strebt Transparenz in Bezug auf die leistungsbezogene Vergütung an. Allerdings kann die Offenlegung von finanziellen und individuellen Zielen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens negativ beeinflussen, da sie sensible Einblicke in die Strategie von Sulzer gewährt. Um Transparenz sicherzustellen und gleichzeitig Wettbewerbsrisiken zu vermeiden, legt Sulzer eine allgemeine Leistungsbeurteilung am Ende des Leistungszyklus vor (mehr dazu unter Vergütung der Konzernleitung auf Seite 87).

Performance Share Plan (variabel, leistungsbezogen, aktienbasierte Vergütung)

Der Performance Share Plan (PSP) honoriert die Leistung des Unternehmens über einen Zeitraum von drei Jahren und bringt die Interessen der Teilnehmer mit den Interessen der Aktionäre in Einklang, indem ein erheblicher Anteil der Vergütung als Eigenkapital ausgeschüttet wird. Der PSP ist ein Plan mit jährlichen Anwartschaften und den Mitgliedern der Konzernleitung sowie der Sulzer Management Group (definiert durch die Einstufung der Funktion im Global Grading System) vorbehalten. Der Zuteilungswert richtet sich nach der Einstufung der Funktion der Führungskräfte. Er beträgt CHF 1 440 000 für den CEO sowie zwischen CHF 330 000 und CHF 400 000 für die anderen Mitglieder der Konzernleitung. Die Anzahl der zuteilbaren Performance Share Units (PSU) wird errechnet, indem der Zuteilungswert geteilt wird durch den volumengewichteten durchschnittlichen Aktienkurs der letzten drei Monate vor dem Zuteilungsdatum. 2016 wurde dieser gewichtete durchschnittliche Aktienkurs um die vorgeschlagene Auszahlung der Sonderdividende angepasst.

Jede PSU gibt ein bedingtes Anrecht auf eine bestimmte Anzahl Aktien des Unternehmens. Die PSU unterliegen einer dreijährigen Leistungsperiode mit drei Leistungskomponenten:

- operatives EBITA-Wachstum, gewichtet mit 25 %;
- durchschnittliche ROCEA, gewichtet mit 25 %;
- relativer Total Shareholder Return, gewichtet mit 50 % und gemessen an zwei unterschiedlichen Gruppen von Vergleichsunternehmen: 75 % basieren auf der Leistung, bezogen auf internationale Vergleichsunternehmen, gemessen als Perzentil-Rangfolge, 25 % basieren auf der Leistung im Vergleich zu den Unternehmen des Swiss Market Index Mid (SMIM), gemessen als Delta (siehe Kasten auf Seite 83).

Vergleichsgruppe für die relative TSR-Performance des PSP 2016

Internationale Vergleichsunternehmen

- Ebara
- Flowserve
- ITT
- Kirloskar Brothers
- KSB
- Pentair
- SPX
- Weir
- Wood Group
- Xylem

Schweizer Vergleichsunternehmen im Industriesektor

Alle Unternehmen des SMIM

Der Verwaltungsrat ist berechtigt, die Zusammensetzung der Vergleichsgruppe zu ändern, z. B. bei Fusionen, Übernahmen oder sonstigen Änderungen, die zu einem Delisting oder zu grundlegenden Änderungen im Geschäftsfeld des Vergleichsunternehmens führen. In solchen Fällen legt der Verwaltungsrat ein neues Vergleichsunternehmen fest. Zur Unterstützung des Verwaltungsrats bei der Auswahl gibt es bereits eine festgelegte Nachfolgeliste von Unternehmen.

Für jede Leistungsbedingung des PSP wird ein Zielerreichungsfaktor auf Grundlage der folgenden Formel berechnet:

Leistungsniveau

- Unter dem Schwellenwert
- Schwellenwert
- Zielwert
- Obergrenze
- Punkte dazwischen

Zielerreichungsfaktor

0 %
50 %
100 %
250 %
Lineare Interpolation

Die Anzahl der übertragenen Aktien wird am Übertragungsdatum berechnet, indem die zugeteilten PSU mit dem gewichteten durchschnittlichen Zielerreichungsfaktor jeder Leistungskomponente multipliziert werden: Anzahl der gewährten PSU x [(Zielerreichungsfaktor opEBITA-Wachstum x 25 %) + (Zielerreichungsfaktor ROCEA x 25 %) + (Zielerreichungsfaktor relativer TSR x 50 %)] = Anzahl der übertragenen Aktien. Die Zahl der übertragenen Aktien unterliegt einem absoluten Höchstwert, der sich nach der Einstufung der Funktion der Führungskraft im GGS richtet. Die Obergrenze für die übertragenen Aktien beträgt CHF 3 600 000 für den CEO sowie zwischen CHF 825 000 und CHF 1 000 000 für die anderen Mitglieder der Konzernleitung. Der Marktwert der PSU am Zuteilungsdatum wurde anhand der Monte-Carlo-Simulation berechnet.

Anzahl übertragener PSU

Anzahl zugeleiteter PSU ×	Zielerreichung opEBITA-Wachstum (0–250 %) x 25 % +	Zielerreichung durch- schnittliche ROCEA (0–250 %) x 25 % +	Zielerreichung relativer TSR (0–250 %) x 50 % =	Anzahl übertragener PSU
<p>Anzahl zugeleiteter PSU Die Zuteilungswerte richten sich nach der Einstufung der Funktion im GGS-Rahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEO: CHF 1 440 000 • Konzernleitung: CHF 330 000 bis CHF 400 000 	<p>Faktor, der auf dem operativen EBITA-Wachstum basiert Das operative EBITA-Wachstum ist die prozentuale Änderung zwischen dem opEBITA im letzten Geschäftsjahr vor Beginn der Leistungsperiode und dem opEBITA im letzten Geschäftsjahr der Leistungsperiode.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwellenwert: nicht offengelegt • Ziel: jede Leistung zwischen dem Ziel-Anfangspunkt und dem Ziel-Endpunkt (nicht offengelegt) • Obergrenze: nicht offengelegt 	<p>Faktor, der auf der durchschnittlichen ROCEA basiert Die durchschnittliche ROCEA ist die Summe der bereinigten ROCE auf Grundlage der geprüften Zahlen für jedes Geschäftsjahr der Leistungsperiode, geteilt durch die Anzahl dieser Jahre.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwellenwert: nicht offengelegt • Ziel: jede Leistung zwischen dem Ziel-Anfangspunkt und dem Ziel-Endpunkt (nicht offengelegt) • Obergrenze: nicht offengelegt 	<p>Faktor, der auf dem relativen TSR basiert Der relative TSR entspricht der Zunahme des Aktienpreises in der Leistungsperiode zuzüglich der Dividenden in der Leistungsperiode. Dieser Betrag wird im Anschluss durch den Endaktienpreis dividiert. Der TSR wird der Leistung der Vergleichsgruppe gegenübergestellt.</p> <p>Vergleichsgruppe Industrie (75 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwellenwert: 25. Perzentil • Ziel: Median • Obergrenze: 75. Perzentil <p>SMIM (25 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schwellenwert: SMIM – 10 Prozentpunkte • Ziel: SMIM • Obergrenze: SMIM + 10 Prozentpunkte 	<p>Anzahl übertragener PSU Der Höchstwert des übertragenen Betrags ist auf ein Vielfaches des Wertes bei Zuteilung begrenzt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEO: CHF 3 600 000 • Konzernleitung: CHF 825 000 bis CHF 1 000 000

Sulzer strebt Transparenz in Bezug auf die leistungsbezogene Vergütung an. Der Zielerreichungsgrad der relativen Leistungsziele wird nicht als vertraulich angesehen und daher veröffentlicht (siehe oben). Allerdings kann die Offenlegung von internen finanziellen und individuellen Zielen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens negativ beeinflussen, da sie sensible Einblicke in die Strategie von Sulzer gewährt. Um Transparenz sicherzustellen und gleichzeitig Wettbewerbsrisiken zu vermeiden, legt Sulzer eine allgemeine Leistungsbeurteilung am Ende des Leistungszyklus vor.

Bei Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses gelten die folgenden Bestimmungen:

- Kündigung des Teilnehmers: Nicht übertragene PSU verfallen.
- Bei Kündigung durch den Arbeitgeber aus wichtigem Grund: Nicht übertragene PSU verfallen.
- Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses aufgrund von Eintritt in den Ruhestand: Für Mitglieder der Konzernleitung werden nicht übertragene PSU anteilmässig übertragen (Anzahl der Monate zwischen dem Zuteilungsdatum und dem Datum der Kündigung) und im Einklang mit dem Zielerreichungsfaktor zum Ende der Leistungsperiode übertragen. Es gibt keine frühzeitige Zuteilung der Aktien.
- Kündigung nach Kontrollwechsel: Nicht übertragene PSU werden anteilmässig auf Grundlage einer Leistungsbeurteilung durch den Verwaltungsrat zum Datum des Kontrollwechsels sofort übertragen.

Claw-back- und Malus-Bestimmungen: Der Verwaltungsrat kann festlegen, dass eine Zuteilung ganz oder teilweise verfällt (Malus) oder dass eine Zuteilung ganz oder teilweise wiedererlangt (Claw-back) wird. Die Claw-back- und Malus-Bestimmungen kommen in folgenden Situationen zur Anwendung: bei wesentlichen Fehldarstellungen der Finanzergebnisse, einem Fehler bei Beurteilung der Leistungsbedingung oder bei den Informationen oder Annahmen, auf deren Grundlage die Zuteilung gewährt oder übertragen wurde, einem schwerwiegenden Schaden für den Ruf des Unternehmens, grober Fahrlässigkeit oder vorsätzlichem Fehlverhalten des Teilnehmers.

Weitere Informationen zur aktienbasierten Vergütung enthält die Jahresrechnung der Sulzer AG unter Anmerkung 10 (Seiten 171 bis 173).

Einstellung des Restricted Stock Unit Plan (variable, aktienbasierte Vergütung mit fixem Zuteilungswert)

Der RSU Plan, der seit 2009 als langfristiger Anreiz für Mitglieder der Konzernleitung in Kraft war, wurde 2013 mit Einführung des PSP 2013 eingestellt. Der RSU Plan wurde 2016 auch für alle Teilnehmer, die keine Konzernleitungsmitglieder sind, eingestellt. Ab 2016 erhalten diese Teilnehmer auch Zuteilungen im Rahmen des PSP wie oben beschrieben.

Dessen ungeachtet können RSU noch immer neu eingestellten Mitgliedern der Konzernleitung gewährt werden, um eine aufgeschobene Vergütung auszugleichen, die bei ihrem vorherigen Arbeitgeber infolge des Eintritts bei Sulzer verfällt.

Vorsorge- und Nebenleistungen

Die Mitglieder der Konzernleitung gehören der gleichen Pensionskasse an wie alle anderen Arbeitnehmenden in der Schweiz. Der Vorsorgeplan besteht aus einem Basisplan für einen Jahresverdienst von bis zu CHF 146'628 sowie aus einem Zusatzplan, in dessen Rahmen Einkommen, das diese Grenze übersteigt, innerhalb der gesetzlichen Höchstgrenzen versichert ist (einschliesslich der variablen Barvergütung). Die Beiträge richten sich nach dem Alter und werden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geteilt.

Darüber hinaus besitzt jedes Mitglied der Konzernleitung Anrecht auf eine Repräsentationszulage gemäss den Spesenregelungen, die für Mitglieder der Geschäftsleitung in der Schweiz gelten und von den Steuerbehörden genehmigt wurden.

Arbeitsverträge

Die Arbeitsverträge von Mitgliedern der Konzernleitung sind unbefristet und besitzen eine Kündigungsfrist von höchstens zwölf Monaten. Die Mitglieder der Konzernleitung haben kein Anrecht auf unzulässige Abfindungen oder Vergütung bei Kontrollwechsel. Die Arbeitsverträge der Konzernleitungsmitglieder können auf ein Jahr begrenzte Wettbewerbsklauseln sowie eine maximale Gesamtvergütung im Rahmen einer jährlichen Zielvergütung umfassen.

3 Vergütung des Verwaltungsrats und der Konzernleitung

Vergütung des Verwaltungsrats

2016 erhielt der Verwaltungsrat eine Gesamtvergütung von CHF 2 722 620 (Vorjahr: CHF 2 075 000). Hier- von wurden CHF 1 254 035 in Form einer Barvergütung (Vorjahr: CHF 1 068 000), CHF 1 092 500 in RSU (Vorjahr: CHF 874 000), CHF 265 417 in Form von Sozialversicherungsbeiträgen (Vorjahr: CHF 133 000) sowie CHF 110 668 in Form von sonstigen Zahlungen (Vorjahr: CHF 0) ausgeschüttet.

Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Plus von 31 %. Der Anstieg ist hauptsächlich auf die zwei zusätzlichen Mitglieder seit der Generalversammlung 2016 sowie auf eine besondere Barauszahlung zu- rückzuführen. Diese wurde als Ersatz dafür geleistet, dass die 2014 und 2015 zugeteilten RSU die Verwal- tungsratsmitglieder nicht zur ausserordentlichen Dividende berechtigten, die 2016 an die Aktionäre aus- geschüttet wurde. Struktur und Höhe der Vergütung des Verwaltungsrats blieben gegenüber dem Vorjahr unverändert.

Der Anteil der in Form von RSU geleisteten Vergütung beträgt 52 % der Barvergütung des Verwaltungsrats- präsidenten sowie zwischen 76 % und 123 % für die anderen Mitglieder des Verwaltungsrats. Das Vesting der RSU erfolgt über einen Zeitraum von drei Jahren.

Vergütung des Verwaltungsrats (geprüft)

in Tausend CHF	2016					2015				
	Barver- gütung	Restricted Stock Unit (RSU) Plan ⁸⁾	Sozial- versiche- rungsbei- träge ⁹⁾	Übrige ¹⁰⁾	Total	Barver- gütung	Restricted Stock Unit (RSU) Plan	Sozial- versiche- rungsbei- träge ⁹⁾	Übrige	Total
Verwaltungsrat	1 254	1 093	265	111	2 723	1 068	874	133	0	2 075
Peter Löscher, Präsident ¹⁾	452	250	72	32	807	443	250	45	0	738
Matthias Bichsel, Vizepräsident	138	155	35	19	347	125	155	20	0	300
Thomas Glanzmann ²⁾	149	125	31	16	322	143	125	19	0	287
Jill Lee ³⁾	145	125	31	16	317	121	125	17	0	263
Marco Musetti	114	125	29	16	284	127	125	18	0	270
Gerhard Roiss	104	125	28	11	268	76	94	12	0	182
Axel C. Heitmann ⁴⁾	76	94	20	0	189	0	0	0	0	0
Mikhail Lifshitz ⁵⁾	76	94	20	0	189	0	0	0	0	0
Luciano Respini ⁶⁾	0	0	0	0	0	33	0	2	0	35
Klaus Sturany ⁷⁾	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

¹⁾ Verwaltungsratspräsident und Vorsitzender Strategieausschuss.

²⁾ Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses.

³⁾ Vorsitzende des Prüfungsausschusses.

⁴⁾ Mitglied des Verwaltungsrats seit 7. April 2016.

⁵⁾ Mitglied des Verwaltungsrats seit 7. April 2016.

⁶⁾ Vizepräsident bis 1. April 2015.

⁷⁾ Mitglied des Verwaltungsrats bis 7. April 2016. Klaus Sturany verzichtete aus persönlichen Gründen auf seine Vergütung. Im Gegenzug spendete Sulzer einen Betrag in der Höhe der Barvergütung an zwei gemeinnützige Organisationen.

⁸⁾ Die im Berichtsjahr zugeteilten RSU hatten am Zuteilungsdatum einen Marktwert von CHF 79.32. Darin berücksichtigt ist ein Abzug aufgrund der Dividendenzahlungen in der Höhe von CHF 14.60 (einschliesslich der ausserordentlichen Dividende, die 2016 an die Aktionäre ausgezahlt wurde).

⁹⁾ Der ausgewiesene Betrag deckt die geleisteten oder zu erwartenden obligatorischen Sozialversicherungsbeiträge auf Barvergütungen und RSU ab (auf der Basis des beizulegenden Zeitwerts) und beinhaltet sowohl die Beiträge des Arbeitgebers als auch die des Arbeitnehmers, die vom Unternehmen im Namen des Verwaltungsratsmitglieds bezahlt werden. Ab 2016 werden die RSU nach Abzug der Sozialversicherungsbeiträge zugeteilt.

¹⁰⁾ Besondere Barauszahlung von CHF 14.60 pro RSU, um für die Tatsache zu kompensieren, dass die 2014 und 2015 zugeteilten RSU die Verwaltungsratsmitglieder nicht zur ausserordentlichen Dividende berechtigten, die 2016 an die Aktionäre ausgeschüttet wurde.

An der Generalversammlung 2015 genehmigten die Aktionäre eine maximale Gesamtvergütung für den Verwaltungsrat während der Amtsdauer von der GV 2016 bis zur GV 2017 von CHF 2 802 000 sowie von CHF 2 400 000 für die Amtsdauer von der GV 2015 bis zur GV 2016. Die folgende Tabelle zeigt die Abstimmung der Vergütung für die beiden Amtsperioden sowie den jeweils maximalen Gesamtbetrag der Vergütung, der von den Aktionären für die jeweilige Amtsperiode genehmigt ist.

Abstimmung zwischen der ausgewiesenen Vergütung des Verwaltungsrats und dem von den Aktionären an der Generalversammlung genehmigten Betrag

	Ausgewiesene Vergütung im Geschäftsjahr (A)	Abzüglich der von Januar bis zur GV des Geschäftsjahrs erhaltenen Vergütung (B)	Zuzüglich der seit Januar bis zur GV des folgenden Geschäftsjahrs aufgelaufenen Vergütung (C)	Erhaltene Gesamtvergütung im Zeitraum von GV bis GV (A – B + C)	Von den Aktionären an der jeweiligen GV genehmigter Betrag	Verhältnis der zwischen den GV erhaltenen Vergütung zur von den Aktionären genehmigten Vergütung
GV 2016–GV 2017	2016	1. Jan. 2016 bis GV 2016	1. Jan. 2017 bis GV 2017	GV 2016 bis GV 2017	GV 2016	GV 2016
Verwaltungsrat (Total)	2 722 620	320 292	362 854	2 765 182	2 802 000	98,7 %
GV 2015–GV 2016	2015	1. Jan. 2015 bis GV 2015	1. Jan. 2016 bis GV 2016	GV 2015 bis GV 2016	GV 2015	GV 2015
Verwaltungsrat (Total)	2 075 000	271 561	320 292	2 123 732	2 400 000	88,5 %

Per 31. Dezember 2015 und 2016 gab es keine ausstehenden Darlehen oder Kredite zwischen dem Unternehmen und den Mitgliedern des Verwaltungsrats oder ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats (geprüft).

2015 und 2016 wurde ehemaligen Mitgliedern des Verwaltungsrats oder nahestehenden Personen keine Vergütung gewährt (geprüft).

Vergütung der Konzernleitung

Performance im Jahr 2016

Sulzer machte 2016 grosse Fortschritte im Hinblick auf seine Transformationsziele. Trotz eines herausfordernden Marktumfelds wurden die Finanzziele übertroffen. Alle Divisionen haben Akquisitionen getätigt. Das Sulzer Full Potential-Programm lieferte mehr Ersparnisse als angestrebt und schneller als geplant. Dies führte beim finanziellen Teil der Bonuskomponenten zu einem Erreichungsgrad zwischen 102 % und 117 % des Zielbonus und beim individuellen Teil zu einer starken Performance, was für die Konzernleitungsmitglieder einen Gesamtauszahlungsfaktor von 100 % bis 130 % (im Schnitt 111 %) bedeutet.

Ziele	Bewertung gegenüber dem Plan		
	Schwellenwert	Zielwert	Obergrenze
Umsatz		●	
Operatives EBITA		●	
ROCEA		●	
Operativer Netto-Cash-Flow (ONCF)		●	
Individuelle Ziele		●	

2016 wurden die ersten leistungsbasierten Zuteilungen übertragen (Zuteilung gemäss PSP 2013). Der PSP 2013 basierte auf der relativen TSR-Performance und dem kumulierten EBIT, die beide für den Leistungszeitraum vom 1. Januar 2013 bis zum 31. Dezember 2015 berechnet wurden. Der Schwellenwert für den kumulierten EBIT wurde nicht erreicht. Die erzielte relative TSR-Performance lag zwischen dem festgelegten Schwellenwert und dem Ziel (Median-Performance in der Vergleichsgruppe). Somit belief sich der gesamte Vesting-Betrag auf 25 %.

2015 bedingte die Übernahme weiterer 29,5 % des Aktienkapitals von Sulzer durch Renova einen Kontrollwechsel gemäss den Bestimmungen des PSP. Die Regeln des PSP ermöglichen eine sofortige anteilmässige Übertragung, basierend auf der Leistung, die zwischen dem Zuteilungsdatum und dem Tag des Kontrollwechsels erreicht wurde. Alle Mitglieder der Konzernleitung stimmten zu, auf ihr Recht auf eine sofortige anteilmässige Übertragung zu verzichten. Entsprechend werden die im Rahmen des PSP 2013, 2014 und 2015 gewährten PSU weiterhin gemäss dem ursprünglichen Zeitplan übertragen. Für zwei Mitglieder der Konzernleitung, die in den USA steuerpflichtig sind, musste jedoch die beschleunigte anteilmässige Übertragung durchgeführt werden, um die US-Steuergesetzgebung einzuhalten. Aufgrund der anteilmässigen Übertragungsregel verfiel folglich ein Teil der PSP-Zuteilungen der Jahre 2013, 2014 und 2015 automatisch. Zum Ausgleich dieses Verfalls wurden 2016 zusätzliche PSU zugeteilt. Diese zusätzlichen Zuteilungen unterliegen denselben Leistungsbedingungen wie die ursprünglichen Zuteilungen und werden in der Vergütungstabelle auf Seite 89 zu ihrem beizulegenden Zeitwert ausgewiesen.

Vergütung der Konzernleitung 2016

2016 erhielt die Konzernleitung eine Gesamtvergütung von CHF 19 476 608 (Vorjahr: CHF 14 283 000). Hier von wurden CHF 8 306 400 in bar (Vorjahr: CHF 5 190 000), CHF 6 529 346 in PSU (Vorjahr: CHF 4 204 000), CHF 2 517 275 in Form von Sozialversicherungsbeiträgen (Vorjahr: CHF 1 781 000), CHF 1 523 497 über sonstige Zahlungen (Vorjahr: CHF 185 000) und CHF 600 000 in Form von RSU (Vorjahr: CHF 2 923 000) ausgeschüttet.

Dies entspricht einem Anstieg von 36 % gegenüber dem Vorjahr. Die Hauptgründe für diese Zunahme sind:

- Vier neue Mitglieder traten 2016 der Konzernleitung bei: Zwei Positionen (CHRO und CCMO) wurden in den Rang der Konzernleitung aufgenommen und zwei Konzernleitungsmitglieder wurden ersetzt. Zudem erhielten Mitglieder der Konzernleitung, die das Unternehmen während des Jahres 2016 verliessen, während ihrer vertraglichen Kündigungsfrist ihre Vergütung weiter, und diese Beträge sind in der Vergütungstabelle enthalten. Dies führt bei mehreren Funktionen der Konzernleitung zu Überschneidungen.
- Die Basissaläre der Mitglieder der Konzernleitung, die in beiden Jahren 2015 und 2016 angestellt waren, stiegen insgesamt um 0,4 %, da nur ein Mitglied der Konzernleitung 2016 eine Salärerhöhung erhielt. Insgesamt nahm die Summe der Basissaläre aufgrund der oben erwähnten höheren Zahl der Mitglieder der Konzernleitung und der Überschneidung von Vergütungen 2016 jedoch um 41 % zu.
- Im Vergleich zum Vorjahr stiegen die sonstigen Zahlungen signifikant an. Gründe dafür sind zum einen die Ersatzzahlungen, die an neue Mitglieder der Konzernleitung geleistet wurden. Damit wurden diese Personen für Ansprüche bei ihrem vorherigen Arbeitgeber entschädigt, die durch den Eintritt bei Sulzer verfielen. Zum anderen wurde eine besondere Barauszahlung als Ersatz dafür geleistet, dass die 2014 und 2015 zugeteilten RSU die Konzernleitungsmitglieder nicht zur ausserordentlichen Dividende berechtigten, die 2016 an die Aktionäre ausgeschüttet wurde.
- Die Bonuszahlungen erhöhten sich um 94 %. Die Gründe dafür waren 1) die oben beschriebene höhere Anzahl der Konzernleitungsmitglieder und die Überschneidung von Vergütungen 2016 und 2) eine höhere Erreichung der Leistungsziele unter dem Bonusplan. Die finanziellen Ziele wurden durch das starke Wachstum aller Divisionen und die erheblichen Einsparungen aus dem Sulzer Full Potential-Programm übertroffen.
- Dass der Wert der Zuteilungen der langfristigen Anreize höher ist, liegt daran, dass ein neues Mitglied der Konzernleitung eine Ersatzprämie in RSU erhielt. Zudem erhielten zwei Mitglieder der Konzernleitung als Ausgleich für den anteilmässigen Verfall ihrer vorausgegangenen Zuteilungen im Anschluss an den Kontrollwechsel (gemäss obiger Erläuterung) zusätzliche Zuteilungen von PSU.

Vergütung der Konzernleitung (geprüft)

in Tausend CHF	2016							2015						
	Basis-salär	Bonus ²⁾	Übrige ³⁾	Re-stricted Stock Unit (RSU) Plan ⁴⁾	Perfor-mance Share Plan (PSP) ⁵⁾	Pensions- und Sozial-versiche-rungs-beiträge ⁶⁾	Total	Basis-salär	Bonus ²⁾	Übrige	Re-stricted Stock Unit (RSU) Plan	Perfor-mance Share Plan (PSP) 2014	Pensions- und Sozial-versiche-rungs-beiträge	Total
Höchster Einzelbetrag, Greg Poux-Guillaume, CEO	950	1 005	747	0	2 201	510	5 413	79	71	0	2 923	122	230	3 425
Total Konzernleitung ¹⁾	4 727	3 579	1 523	600	6 529	2 517	19 477	3 349	1 841	185	2 923	4 204	1 781	14 283

¹⁾ Mitglieder der Konzernleitung:

- Greg Poux-Guillaume, CEO seit 1. Dezember 2015.
- Klaus Stahlmann, CEO bis 10. August 2015. Der Gesamtbetrag der Vergütung der Konzernleitung enthält die Vergütung von Klaus Stahlmann während der zwölfmonatigen Kündigungsfrist, die im August 2016 endete.
- Thomas Dittrich, CFO.
- Fabrice Billard, Chief Strategy Officer bis Juli 2016.
- César Montenegro, Divisionsleiter Pumps Equipment.
- Peter Alexander, Divisionsleiter Rotating Equipment Services bis August 2016.
- Daniel Bischofberger, Divisionsleiter Rotating Equipment Services seit September 2016.
- Oliver Bailer, Divisionsleiter Chemtech bis Juni 2016.
- Torsten Wintergerste, Divisionsleiter Chemtech seit Juni 2016.
- Armand Sohet, Chief Human Resources Officer seit März 2016.
- Frédéric Lalanne, Chief Commercial and Marketing Officer seit Juni 2016.

²⁾ Erwarteter Bonus für die Leistungsjahre 2016 und 2015. Beinhaltet anteilmässige, kurzfristige Anreizzahlungen für Mitglieder der Konzernleitung, deren Arbeitsverträge im Jahresverlauf begonnen haben oder gekündigt wurden.

³⁾ Der Posten „Übrige“ umfasst Wohn- und Schulgeldzuschüsse, private Nutzung des Firmenwagens, Steuerberatung, Ferienauszahlung und Kinderzulagen. Beinhaltet auch eine besondere Barauszahlung von CHF 98 730 für ein neues Konzernleitungsmitglied als Ausgleich für Leistungen beim vorherigen Arbeitgeber, die durch den Eintritt bei Sulzer verfielen. Ausserdem beinhaltet der Posten eine besondere Barauszahlung von CHF 14.60 pro RSU, die als Ersatz dafür geleistet wurde, dass die 2014 und 2015 zugeteilten RSU die Konzernleitungsmitglieder nicht zur ausserordentlichen Dividende berechtigten, die 2016 an die Aktionäre ausgeschüttet wurde.

⁴⁾ Ersatzprämien, um verfallene vertragliche Ansprüche bei früheren Arbeitgebern infolge des Eintritts bei Sulzer zu kompensieren. Der ausgewiesene Betrag stellt den vollen beizulegenden Zeitwert zum Zeitpunkt der Zuteilung dar.

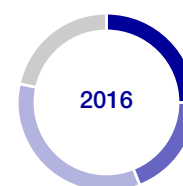
⁵⁾ Entspricht dem vollständigen beizulegenden Zeitwert der PSU, die unter dem PSP 2016 zugeteilt wurden, sowie weiteren CHF 617 165 für zusätzliche Zuteilungen an zwei Mitglieder der Konzernleitung als Ausgleich für den anteilmässigen Verfall nach dem Kontrollwechsel im Jahr 2015.

⁶⁾ Einschliesslich der Arbeitgeberbeiträge zur Sozialversicherung (inklusive der erwarteten Arbeitgeberbeiträge zu Aktienzuteilungen) auf Basis des beizulegenden Zeitwerts aller 2016 erfolgten Zuteilungen (RSU und PSP).

Die variable Komponente (ohne Ersatzprämie) betrug für die gesamte Konzernleitung 122 % der fixen Komponente (Basissalär, Übrige, Pensions- und Sozialversicherungsbeiträge). Das Verhältnis zwischen der fixen und der variablen Vergütungskomponente ist Ausdruck der ausgeprägten Leistungsorientierung von Sulzer. Ferner widerspiegelt es die starken Bestrebungen des Unternehmens, die Interessen der Konzernleitung und der Aktionäre in Einklang zu bringen, um langfristigen Shareholder Value und rentables Wachstum zu schaffen.

Die Gesamtvergütung von CHF 19 476 608, die Mitglieder der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016 erhielten, liegt über dem von den Aktionären an der Generalversammlung 2015 genehmigten maximalen Gesamtbetrag für die Vergütung von CHF 18 800 000. Grund dafür ist die Einstellung von vier neuen Konzernleitungsmitgliedern. Gemäss Statuten kann der Verwaltungsrat bis zu 40 % des letzten genehmigten Gesamtbetrags der Vergütung für neu eingestellte Mitglieder der Konzernleitung verwenden. Dieser Betrag beläuft sich konkret auf CHF 7 520 000. CHF 676 608 dieses zusätzlichen Betrags wurden für Ersatzzahlungen aufgewendet, welche zwei neue Mitglieder der Konzernleitung als Ausgleich für Leistungen beim vorherigen Arbeitgeber erhielten, die durch den Eintritt bei Sulzer verfielen: CHF 600 000 wurden Frédéric Lalanne, Chief Commercial and Marketing Officer, in Form von RSU zugeteilt und CHF 98 730 wurden Armand Sohet, Chief Human Resources Officer, in Form einer Barvergütung ausbezahlt (geprüft).

Konzernleitung



- 4 727 000 Basissalär
- 3 579 000 Bonus
- 6 529 000 PSU-Zuteilungswert
- 4 041 000 Vorsorge- und Nebenleistungen

Im Berichtsjahr wurden keine Abgangsentschädigungen an Konzernleitungsmitglieder gezahlt.

Per 31. Dezember 2015 und 2016 gab es keine ausstehenden Darlehen oder Kredite zwischen dem Unternehmen und den Mitgliedern der Konzernleitung oder ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung (geprüft).

2015 und 2016 wurde ehemaligen Mitgliedern der Konzernleitung oder nahestehenden Personen keine Vergütung gewährt (geprüft).

4 Aktienbesitz des Verwaltungsrats und der Konzernleitung

Aktienbesitz des Verwaltungsrats

Per Ende 2015 und 2016 hielten die Mitglieder des Verwaltungsrats folgende Aktien des Unternehmens:

Aktienbesitz per 31. Dezember 2016

	Sulzer-Aktien	Restricted Stock Units (RSU)	Total Aktienanwartschaften und Aktien
Verwaltungsrat	50 998	22 157	73 155
Peter Löscher	28 131	5 363	33 494
Matthias Bichsel	1 157	3 244	4 401
Thomas Glanzmann	5 591	2 684	8 275
Axel C. Heitmann	0	1 578	1 578
Jill Lee	4 070	2 684	6 754
Mikhail Lifshitz	0	1 578	1 578
Marco Musetti	3 667	2 684	6 351
Gerhard Roiss	8 382	2 342	10 724

Aktienbesitz per 31. Dezember 2015

	Sulzer-Aktien	Restricted Stock Units (RSU)	Total Aktienanwartschaften und Aktien
Verwaltungsrat	45 633	13 149	58 782
Peter Löscher	26 684	3 657	30 341
Matthias Bichsel	342	2 103	2 445
Thomas Glanzmann	4 616	2 081	6 697
Jill Lee	3 095	2 081	5 176
Marco Musetti	2 692	2 081	4 773
Gerhard Roiss	4 000	1 146	5 146
Klaus Sturany	4 204	0	4 204

Aktienbesitz der Konzernleitung

Per Ende 2015 und 2016 hielten die Mitglieder der Konzernleitung folgende Aktien des Unternehmens:

Aktienbesitz per 31. Dezember 2016

	Sulzer-Aktien	Restricted Stock Units (RSU)	Total Aktien-anwartschaften und Aktien	Performance Share Units (PSU) 2014	Performance Share Units (PSU) 2015	Performance Share Units (PSU) 2016
Konzernleitung	28 726	43 029	71 755	3 278	6 594	37 266
Greg Poux-Guillaume	0	30 242	30 242	0	942	18 641
Daniel Bischofberger	0	0	0	0	0	1 424
Thomas Dittrich	14 000	4 921	18 921	964	2 826	5 178
Frédéric Lalanne	0	7 026	7 026	0	0	2 314
César Montenegro	13 858	0	13 858	2 314	2 826	5 178
Armand Sohet	0	0	0	0	0	3 560
Torsten Wintergerste	868	840	1 708	0	0	971

Aktienbesitz per 31. Dezember 2015

	Sulzer-Aktien	Restricted Stock Units (RSU)	Total Aktien-anwartschaften und Aktien	Performance Share Units (PSU) 2013	Performance Share Units (PSU) 2014	Performance Share Units (PSU) 2015
Konzernleitung	33 301	40 976	74 277	4 860	7 212	13 800
Greg Poux-Guillaume	0	30 242	30 242	0	0	942
Peter Alexander	10 928	0	10 928	4 860	1 967	2 402
Oliver Bailer	1 303	231	1 534	0	1 967	2 402
Fabrice Billard	1 187	0	1 187	0	0	2 402
Thomas Dittrich	7 000	9 842	16 842	0	964	2 826
César Montenegro	12 883	661	13 544	0	2 314	2 826



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Sulzer AG, Winterthur

Wir haben den beigefügten Vergütungsbericht der Sulzer AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 – 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den mit „geprüft“ gekennzeichneten Tabellen und Abschnitten auf den Seiten 86 bis 90 des Vergütungsbericht.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 – 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Sulzer AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 – 16 der VegüV.

KPMG AG

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

Nanda Buess
Zugelassene Revisionsexpertin

Zürich, 22. Februar 2017

KPMG AG, Badenerstrasse 172, Postfach, CH-8036 Zürich

KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

93

Finanzberichterstattung

95 Konzernrechnung

- 95 Konzernerfolgsrechnung
- 96 Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung
- 97 Konzernbilanz
- 98 Entwicklung Konzerneigenkapital
- 99 Konzernmittelflussrechnung
- 100 Anmerkungen zur Konzernrechnung
- 154 Bericht der Revisionsstelle zur Konzernrechnung
- 162 Mehrjahresübersichten

165 Jahresrechnung der Sulzer AG

- 167 Bilanz der Sulzer AG
- 168 Erfolgsrechnung der Sulzer AG
- 168 Entwicklung Eigenkapital der Sulzer AG
- 169 Anhang zur Jahresrechnung der Sulzer AG
- 174 Verwendung des Bilanzgewinns
- 175 Bericht der Revisionsstelle zur Jahresrechnung der Sulzer AG

Anmerkungen zur Konzernrechnung

100	01 Grundlegende Informationen	128	18 Vorräte	138	34 Honorare an die Revisionsstelle
100	02 Wesentliche Ereignisse und Transaktionen während des Berichtsjahres	128	19 Percentage-of-Completion-Aufträge	138	35 Wesentliche Rechnungslegungsgrundsätze und Bewertungsmethoden
101	03 Segmentinformationen	129	20 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	149	36 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag
104	04 Akquisitionen von Konzerngesellschaften	130	21 Übrige Forderungen und aktive Rechnungsabgrenzungen	150	37 Wesentliche Beteiligungen
106	05 Kritische Bilanzierungsschätzungen und Ermessensentscheide	130	22 Flüssige Mittel		
107	06 Finanzrisiko-Management	130	23 Wertschriften		
114	07 Risikomanagementprozess	130	24 Aktienkapital		
114	08 Personalaufwand	132	25 Gewinn je Aktie		
114	09 Vorsorgepläne	132	26 Finanzschulden		
120	10 Forschungs- und Entwicklungskosten	133	27 Rückstellungen		
120	11 Übrige betriebliche Erlöse und Kosten	134	28 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungen		
121	12 Finanzergebnis	134	29 Derivative Finanzinstrumente		
121	13 Ertragssteuern	135	30 Übrige finanzielle Verpflichtungen		
124	14 Immaterielle Anlagen	135	31 Eventualverbindlichkeiten		
126	15 Sachanlagen	135	32 Beteiligungspläne		
127	16 Assoziierte Unternehmen	138	33 Transaktionen mit Verwaltungsrat, Konzernleitung und nahestehenden Personen		
128	17 Übrige Finanzanlagen				

Konzernerfolgsrechnung**1. Januar – 31. Dezember**

in Mio. CHF	Anmerkung	2016	2015
Umsatzerlös	3	2 876,7	2 971,0
Gestehungskosten der verkauften Produkte		-1 997,3	-2 060,9
Bruttogewinn		879,4	910,1
Verkaufs- und Vertriebskosten		-309,2	-303,9
Verwaltungskosten		-324,6	-348,2
Forschungs- und Entwicklungskosten	10	-71,4	-73,4
Übrige betriebliche Erlöse und Kosten, netto	11	-58,9	-63,7
Betriebsergebnis		115,3	120,9
Zins- und Wertschriftenertrag	12	5,2	6,5
Zinsaufwand	12	-17,4	-27,9
Übriges Finanzergebnis, netto	12	-7,1	-3,3
Ergebnis von assoziierten Beteiligungen	16	-0,8	3,7
Gewinn vor Ertragssteuern		95,2	99,9
Ertragssteuern	13	-35,1	-24,9
Nettogewinn aus fortgeführten Aktivitäten		60,1	75,0
den Aktionären der Sulzer AG zustehend		59,0	73,9
den nicht beherrschenden Anteilen zustehend		1,1	1,1
Ergebnis je Aktie (in CHF)			
Unverwässerter Gewinn je Aktie	25	1.73	2.17
Verwässerter Gewinn je Aktie	25	1.72	2.16

Konsolidierte Gesamtergebnisrechnung

1. Januar – 31. Dezember

in Mio. CHF	Anmerkung	2016	2015
Nettogewinn		60,1	75,0
Positionen, welche nachträglich in die Erfolgsrechnung umklassiert werden können			
Cash-Flow-Hedges, netto nach Steuern	29	–1,8	–3,5
Währungsumrechnungsdifferenzen		–5,7	–154,4
Total der Positionen, welche nachträglich in die Erfolgsrechnung umklassiert werden können		–7,5	–157,9
Positionen, welche nicht in die Erfolgsrechnung umklassiert werden			
Neubewertung der Pensionsverpflichtungen, netto nach Steuern	9	–82,1	–13,1
Total der Positionen, welche nicht in die Erfolgsrechnung umklassiert werden		–82,1	–13,1
Total übrige Positionen des konsolidierten Gesamtergebnisses		–89,6	–171,0
Gesamtergebnis für das Jahr		–29,5	–96,0
den Aktionären der Sulzer AG zustehend		–30,3	–96,6
den nicht beherrschenden Anteilen zustehend		0,8	0,6

Konzernbilanz**31. Dezember**

in Mio. CHF	Anmerkung	2016	2015
Anlagevermögen			
Goodwill	14	780,1	679,8
Übrige immaterielle Anlagen	14	335,3	246,4
Sachanlagen	15	511,0	491,4
Assoziierte Unternehmen	16	5,8	4,0
Übrige Finanzanlagen	17	13,1	11,6
Langfristige Forderungen		7,0	7,1
Latente Steuerforderungen	13	157,6	133,7
Total Anlagevermögen		1 809,9	1 574,0
Umlaufvermögen			
Vorräte	18	401,7	409,3
Anzahlungen an Lieferanten		82,0	79,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	20	883,2	851,1
Übrige Forderungen und aktive Rechnungsabgrenzungen	21	129,6	123,3
Wertschriften	23	–	208,3
Flüssige Mittel	22	429,5	1 009,0
Total Umlaufvermögen		1 926,0	2 680,8
Total Aktiven		3 735,9	4 254,8
Eigenkapital			
Aktienkapital	24	0,3	0,3
Reserven		1 580,9	2 224,4
Eigenkapital, den Aktionären der Sulzer AG zustehend		1 581,2	2 224,7
Nicht beherrschende Anteile		9,8	9,5
Total Eigenkapital		1 591,0	2 234,2
Langfristige Verbindlichkeiten			
Langfristige Finanzschulden	26	458,3	7,2
Latente Steuerverbindlichkeiten	13	95,6	69,4
Langfristige Steuerverbindlichkeiten	13	2,6	2,6
Vorsorgeverpflichtungen	9	339,6	294,8
Langfristige Rückstellungen	27	73,8	73,5
Übrige langfristige Verbindlichkeiten		10,4	24,6
Total langfristige Verbindlichkeiten		980,3	472,1
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Kurzfristige Finanzschulden	26	7,1	514,4
Kurzfristige Steuerverbindlichkeiten	13	13,9	9,9
Kurzfristige Rückstellungen	27	176,1	137,3
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		379,3	323,8
Anzahlungen von Kunden		179,8	197,5
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungen	28	408,4	365,6
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		1 164,6	1 548,5
Total Fremdkapital		2 144,9	2 020,6
Total Passiven		3 735,9	4 254,8

Entwicklung Konzerneigenkapital

1. Januar – 31. Dezember

in Mio. CHF	Anmerkung	Den Aktionären der Sulzer AG zustehend						Nicht beherrschende Anteile	Total Eigenkapital
		Aktienkapital	Gewinnreserven	Eigene Aktien	Cash-Flow-Hedge-Reserve	Währungsumrechnungsdifferenzen	Total		
Eigenkapital am 1. Januar 2015		0,3	2720,3	-23,4	-5,7	-256,1	2435,4	6,6	2442,0
Gesamtergebnisrechnung für das Jahr:									
Nettogewinn			73,9				73,9	1,1	75,0
— Cash-Flow-Hedges, netto nach Steuern	29				-3,5		-3,5		-3,5
— Aufwand für Pensionspläne in der Gesamtergebnisrechnung, netto nach Steuern	9		-13,1				-13,1		-13,1
— Währungsumrechnungsdifferenzen						-153,9	-153,9	-0,5	-154,4
Übriges Gesamtergebnis			-13,1		-3,5	-153,9	-170,5	-0,5	-171,0
Gesamtergebnis für das Jahr		-	60,8	-	-3,5	-153,9	-96,6	0,6	-96,0
Transaktionen mit Eigentümern der Unternehmung:									
Veränderung Beteiligungsrechte bei Tochtergesellschaften ohne Verlust der Kontrolle			-1,8				-1,8	0,9	-0,9
Transaktionen mit eigenen Aktien			-7,0	5,6			-1,4		-1,4
Aktienbasierte Vergütung	32		8,3				8,3		8,3
Dividenden			-119,2				-119,2	-1,9	-121,1
Veränderung Konsolidierungskreis							-	3,3	3,3
Eigenkapital am 31. Dezember 2015	24	0,3	2661,4	-17,8	-9,2	-410,0	2224,7	9,5	2234,2
Gesamtergebnisrechnung für das Jahr:									
Nettogewinn			59,0				59,0	1,1	60,1
— Cash-Flow-Hedges, netto nach Steuern	29				-1,8		-1,8		-1,8
— Aufwand für Pensionspläne in der Gesamtergebnisrechnung, netto nach Steuern	9		-82,1				-82,1		-82,1
— Währungsumrechnungsdifferenzen						-5,4	-5,4	-0,3	-5,7
Übriges Gesamtergebnis			-82,1		-1,8	-5,4	-89,3	-0,3	-89,6
Gesamtergebnis für das Jahr		-	-23,1	-	-1,8	-5,4	-30,3	0,8	-29,5
Transaktionen mit Eigentümern der Unternehmung:									
Verwendung eigener Aktien für Mitarbeiteraktienpläne			-4,1	4,1			-		-
Kauf von eigenen Aktien				-3,2			-3,2		-3,2
Aktienbasierte Vergütung	32		7,5				7,5		7,5
Dividenden			-617,5				-617,5	-0,5	-618,0
Eigenkapital am 31. Dezember 2016	24	0,3	2024,2	-16,9	-11,0	-415,4	1581,2	9,8	1591,0

Konzernmittelflussrechnung**1. Januar – 31. Dezember**

in Mio. CHF	Anmerkung	2016	2015
Bestand flüssige Mittel am 1. Januar		1 009,0	1 194,7
Nettogewinn		60,1	75,0
Zins- und Wertschriftenertrag	12	-5,2	-6,5
Zinsaufwand	12	17,4	27,9
Ertragssteuern	13	35,1	24,9
Abschreibungen auf immaterielle Anlagen, Sachanlagen und Wertminderungen	14,15	135,2	129,4
Ergebnis aus dem Verkauf von Beteiligungen, Sachanlagen und Finanzinstrumenten		-1,2	-0,1
Veränderung Vorräte		43,0	49,6
Veränderung Anzahlungen an Lieferanten		3,4	-4,2
Veränderung Forderungen aus Lieferungen und Leistungen		-17,4	32,6
Veränderung Anzahlungen von Kunden		-21,5	3,9
Veränderung Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		49,8	-33,4
Veränderung der Rückstellung für Personalvorsorge		-37,9	9,4
Veränderung Rückstellungen		35,3	3,2
Veränderung übriges Nettoumlaufvermögen		37,2	0,6
Sonstige nicht geldwirksame Positionen		-7,1	-2,1
Zinseinnahmen		5,2	6,4
Zinszahlungen		-15,1	-20,4
Steuerzahlungen		-53,1	-73,4
Total Mittelfluss aus Geschäftstätigkeit		263,2	222,8
Erwerb von immateriellen Anlagen		-1,4	-2,1
Erwerb von Sachanlagen		-73,5	-71,6
Verkauf von Sachanlagen		12,2	6,7
Akquisitionen von Beteiligungen, abzüglich erworbener flüssiger Mittel	4	-309,1	-70,1
Akquisitionen von assoziierten Beteiligungen		-4,3	-
Veräusserungen von Beteiligungen		-	0,2
Erwerb von Finanzanlagen	17	-1,1	-0,5
Erwerb von Wertschriften		-	-253,6
Verkauf von Wertschriften		208,4	149,0
Total Mittelfluss aus Investitionstätigkeit		-168,8	-242,0
Dividende		-617,5	-119,2
Kauf eigene Aktien		-3,2	-3,5
Verkauf eigene Aktien		-	2,1
Dividendenzahlung an nicht beherrschende Anteile		-0,5	-1,9
Veränderung nicht beherrschende Anteile		-	-0,1
Erhöhung langfristige Finanzschulden		451,5	0,6
Rückzahlung langfristige Finanzschulden		-2,5	-0,4
Erhöhung kurzfristige Finanzschulden		216,9	6,4
Rückzahlung kurzfristige Finanzschulden		-725,3	-16,5
Total Mittelfluss aus Finanzierungstätigkeit		-680,6	-132,5
Währungsgewinne/(-verluste) auf flüssige Mittel		6,7	-34,0
Veränderung flüssige Mittel		-579,5	-185,7
Bestand flüssige Mittel am 31. Dezember	22	429,5	1 009,0

Anmerkungen zur Konzernrechnung

1 Grundlegende Informationen

Sulzer AG (nachstehend „die Gesellschaft“) ist eine in der Schweiz domizilierte Gesellschaft. Die registrierte Adresse der Firma lautet Neuwiesenstrasse 15 in Winterthur, Schweiz. Die Konzernrechnung für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr umfasst die Gesellschaft, ihre Konzerngesellschaften (zusammen werden sie als „Konzern“ bezeichnet, die einzelnen Firmen als „Konzerngesellschaften“) und Beteiligungen an assoziierten Unternehmen und Joint Ventures. Der Konzern ist auf Pumpen, Servicelösungen für rotierende Maschinen, Trenn- und Mischtechnologie sowie auf Applikationssysteme für Flüssigkeiten spezialisiert. Sulzer wurde 1834 in Winterthur in der Schweiz gegründet und beschäftigt rund 14 000 Personen. Der Konzern bedient Kunden auf der ganzen Welt an über 180 Produktions- und Servicestandorten. Sulzer AG ist an der SIX Swiss Exchange in Zürich, Schweiz, kotiert (Symbol: SUN).

Die Konzernrechnung wurde gemäss den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Der Verwaltungsrat genehmigte diese Konzernrechnung am 22. Februar 2017.

Details zu den Grundsätzen der Rechnungslegung sind in der Anmerkung 35 ersichtlich.

2 Wesentliche Ereignisse und Transaktionen während des Berichtsjahres

Die finanzielle Situation und die Ertragslage der Gruppe war durch folgende Ereignisse und Transaktionen im Berichtsjahr beeinflusst:

- Aus den Akquisitionen von Geka, PC Cox und Sulzer Rotating Equipment FZE (SRE FZE) resultierte ein Anstieg der Sachanlagen von CHF 49,4 Mio., des Goodwills von CHF 121,3 Mio. und der übrigen immateriellen Anlagen von CHF 134,3 Mio. zum Zeitpunkt des Erwerbs (siehe Anmerkung 4).
- Sulzer hat im Rahmen des Sulzer Full Potential-Programms (SFP) mehrere Massnahmen zur Anpassung der globalen Produktionskapazitäten und zur Straffung der Organisationsstruktur ergriffen. Die Massnahmen resultierten in Restrukturierungsaufwand von CHF 57,0 Mio. im Jahr 2016 (siehe Anmerkung 11). Des Weiteren hat Sulzer aufgrund der Restrukturierungen, Wertminderungen auf Sachanlagen über CHF 18,4 Mio. gebucht (siehe Anmerkung 11).
- Der Stiftungsrat für die Schweizer Pensions-Vorsorgepläne hat im Juni 2016 entschieden, den garantierten Umwandlungssatz auf das Pensionsguthaben um insgesamt 1,0 Prozentpunkte über vier Jahre, erstmalig per 1. Januar 2018, zu reduzieren. Aus der Planänderung resultiert ein positiver Effekt, aus nachzuverrechnendem Dienstzeitaufwand, von CHF 35,4 Mio. auf die Erfolgsrechnung. Der Ertrag verteilt sich auf die Gestehungskosten der verkauften Produkte mit CHF 8,2 Mio. und auf die Verwaltungskosten mit CHF 27,2 Mio. (siehe Anmerkung 9).
- Die Anleihe über ursprünglich CHF 500 Mio., mit einem ausstehenden Restbetrag von CHF 493,4 Mio., wurde am 11. Juli 2016 fällig. Zur Refinanzierung hat Sulzer neue Anleihen in zwei Tranchen über gesamt CHF 450 Mio. erfolgreich am Markt platziert. Der Barausgleich von der fälligen Anleihe und den neu ausgegebenen Anleihen erfolgte am 11. Juli 2016 (siehe Anmerkung 26).

Für weitere Informationen zu den Zahlen und Fakten der Gruppe verweisen wir auf den „Finanzbericht“ auf den Seiten 33 bis 37.

3 Segmentinformationen

Segmentinformationen nach Divisionen

in Mio. CHF	Pumps Equipment		Rotating Equipment Services		Chemtech	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Bestellungseingang	1 401,7	1 500,8	661,1	698,2	744,5	708,9
Wachstum nominal (untestiert)	-6,6%	-13,0%	-5,3%	-3,7%	5,0%	-1,3%
Wachstum bereinigt ¹⁾ (untestiert)	-5,4%	-6,7%	-3,1%	-0,9%	6,1%	1,4%
Auftragsbestand am 31. Dezember (untestiert)	880,3	998,0	195,8	205,0	362,9	307,7
Umsatz²⁾	1 503,5	1 621,0	666,8	693,2	718,1	669,6
Wachstum nominal	-7,2%	-7,6%	-3,8%	-4,3%	7,2%	-9,7%
Wachstum bereinigt ¹⁾ (untestiert)	-6,2%	-1,6%	-1,9%	-1,9%	8,0%	-7,8%
opEBITA³⁾	86,3	118,1	66,2	70,8	82,1	67,4
in % des Umsatzes ⁴⁾	5,7%	7,3%	9,9%	10,2%	11,4%	10,1%
in % des durchschnittlichen Betriebsvermögens	11,3%	15,8%	16,5%	16,8%	18,5%	16,6%
Restrukturierungskosten	-41,5	-23,8	1,8	-10,3	-16,1	-7,2
Amortisation	-17,9	-17,2	-6,3	-6,3	-21,7	-16,7
Impairments von immateriellen Anlagen und Sachanlagen	-8,8	-6,4	-3,8	-1,3	-5,9	-5,4
Nicht operative Positionen	-11,0	-7,9	-0,6	-1,5	-1,2	-4,6
EBIT⁵⁾	7,1	62,8	57,3	51,4	37,2	33,5
Abschreibungen	-27,0	-29,2	-15,0	-14,7	-25,1	-26,3
Betriebliche Aktiven	1 512,2	1 557,9	594,6	624,8	1 273,8	846,9
Nicht zugeordnete Aktiven	-	-	-	-	-	-
Total Aktiven am 31. Dezember	1 512,2	1 557,9	594,6	624,8	1 273,8	846,9
Betriebliches Fremdkapital	740,8	688,8	158,5	210,4	596,0	324,5
Nicht zugeordnetes Fremdkapital	-	-	-	-	-	-
Total Fremdkapital am 31. Dezember	740,8	688,8	158,5	210,4	596,0	324,5
Betriebliche Nettoaktiven	771,4	869,1	436,1	414,4	677,8	522,4
Nicht zugeordnete Nettoaktiven	-	-	-	-	-	-
Total Nettoaktiven am 31. Dezember	771,4	869,1	436,1	414,4	677,8	522,4
Investitionen in immaterielle Anlagen und Sachanlagen	25,1	30,6	16,2	16,6	32,9	24,0
Mitarbeitende (Anzahl Vollzeitstellen) am 31. Dezember	6 261	6 996	3 436	3 538	4 135	3 539

¹⁾ Bereinigt um Währungseffekte.

²⁾ Der Umsatz zwischen den Segmenten ist unwesentlich.

³⁾ Betriebsergebnis vor Restrukturierung, Amortisationen, Wertminderungen und nicht operativen Positionen.

⁴⁾ Umsatzrendite vor Restrukturierung, Amortisationen, Wertminderungen und nicht operativen Positionen (opEBITA/ Umsatz).

⁵⁾ Betriebsergebnis.

Segmentinformationen nach Divisionen

in Mio. CHF	Total Divisionen		Übrige ²⁾		Total Sulzer	
	2016	2015	2016	2015	2016	2015
Bestellungseingang	2 807,3	2 907,9	-9,8	-12,1	2 797,5	2 895,8
Wachstum nominal (untestiert)	-3,5 %	-8,2 %	n/a	n/a	-3,4 %	-8,4 %
Wachstum bereinigt ¹⁾ (untestiert)	-2,0 %	-3,6 %	n/a	n/a	-2,0 %	-3,7 %
Auftragsbestand am 31. Dezember (untestiert)	1 439,0	1 510,7	0,1	-	1 439,1	1 510,7
Umsatz	2 888,4	2 983,8	-11,7	-12,8	2 876,7	2 971,0
Wachstum nominal	-3,2 %	-7,4 %	n/a	n/a	-3,2 %	-7,5 %
Wachstum bereinigt ¹⁾ (untestiert)	-2,0 %	-3,1 %	n/a	n/a	-2,0 %	-3,2 %
opEBITA³⁾	234,6	256,3	4,3	-2,2	238,9	254,1
in % des Umsatzes ⁴⁾	8,1 %	8,6 %	n/a	n/a	8,3 %	8,6 %
in % des durchschnittlichen Betriebsvermögens	16,7 %	16,3 %	n/a	n/a	15,7 %	17,0 %
Restrukturierungskosten	-55,8	-41,3	-1,2	0,1	-57,0	-41,2
Amortisation	-45,9	-40,2	-1,4	-2,1	-47,3	-42,3
Impairments von immateriellen Anlagen und Sachanlagen	-18,5	-13,1	0,1	0,1	-18,4	-13,0
Nicht operative Positionen	-12,8	-14,0	11,9	-22,7	-0,9	-36,7
EBIT⁵⁾	101,6	147,7	13,7	-26,8	115,3	120,9
Abschreibungen	-67,1	-70,2	-2,4	-3,9	-69,5	-74,1
Betriebliche Aktiven	3 380,6	3 029,6	-216,4	-159,3	3 164,2	2 870,3
Nicht zugeordnete Aktiven	-	-	571,7	1 384,5	571,7	1 384,5
Total Aktiven am 31. Dezember	3 380,6	3 029,6	355,3	1 225,2	3 735,9	4 254,8
Betriebliches Fremdkapital	1 495,3	1 223,7	1,7	106,6	1 497,0	1 330,3
Nicht zugeordnetes Fremdkapital	-	-	647,9	690,3	647,9	690,3
Total Fremdkapital am 31. Dezember	1 495,3	1 223,7	649,6	796,9	2 144,9	2 020,6
Betriebliche Nettoaktiven	1 885,3	1 805,9	-218,1	-265,9	1 667,2	1 540,0
Nicht zugeordnete Nettoaktiven	-	-	1 420,8	694,2	1 420,8	694,2
Total Nettoaktiven am 31. Dezember	1 885,3	1 805,9	1 202,7	428,3	3 088,0	2 234,2
Investitionen in immaterielle Anlagen und Sachanlagen	74,2	71,2	0,7	2,5	74,9	73,7
Mitarbeitende (Anzahl Vollzeitstellen) am 31. Dezember	13 832	14 073	173	180	14 005	14 253

¹⁾ Bereinigt um Währungseffekte.

²⁾ Die wesentlichsten Aktivitäten, die unter „Übrige“ zusammengefasst werden, betreffen das Corporate Center. Interdivisionale Bestellungseingänge, Umsätze und operative Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden in dieser Spalte eliminiert.

³⁾ Betriebsergebnis vor Restrukturierung, Amortisationen, Wertminderungen und nicht operativen Positionen.

⁴⁾ Umsatzrendite vor Restrukturierung, Amortisationen, Wertminderungen und nicht operativen Positionen (opEBITA/ Umsatz).

⁵⁾ Betriebsergebnis.

Informationen zur Segmentberichterstattung

Die operativen Segmente werden gleich offengelegt wie im internen Reporting an den CEO. Der CEO ist verantwortlich für die Allokation der Ressourcen und die Beurteilung der Leistung (z. B. Betriebsergebnis) der operativen Segmente. Die geschäftlichen Aktivitäten werden divisional geführt. Operativ berichtete Segmente sind:

Pumps Equipment – Pumpentechnologie und -lösungen:

Diese Division bietet ein breites Spektrum an Pumpenlösungen und zugehörigen Komponenten an. Der Marktfokus sind (a) Förderung, Transport und Verarbeitung von Rohöl und seinen Derivaten, (b) Wasserversorgung, -aufbereitung und -transport sowie Abwasseraufbereitung, (c) Energieerzeugung mit fossilen Brennstoffen, Kernenergie und erneuerbaren Energien und (d) spezifische allgemeine Industriebereiche, wie zum Beispiel Papier und Zellstoff, Düngemittel und sonstige Märkte. Durch das weltweite Produktions- und Supportnetzwerk ist die Division nah bei ihren Kunden.

Rotating Equipment Services – Servicelösungen für rotierende Maschinen:

Diese Division bietet eine vollständige Palette von Dienstleistungen für rotierende Maschinen an. Der Marktfokus sind (a) industrielle Gas- und Dampfturbinen, (b) Turbokompressoren, (c) Generatoren und Motoren und (d) Pumpen.

Chemtech – Trenn-, Misch- und Servicelösungen:

Diese Division bietet Komponenten und Lösungen für Trenn-, Reaktions- und Mischtechnologie. Der Marktfokus sind (a) Trennlösungen, (b) Installation und Wartung von Trennkolonnen, (c) Systeme für das Applizieren von Flüssigkeiten im Dental- und Gesundheitsbereich sowie für den Kosmetikmarkt und (d) Zweikomponentenmisch- und -austragssysteme. Kunden profitieren von fortschrittlichen Lösungen auf den Gebieten Prozesstechnologie, Komponenten für Trennkolonnen sowie Zweikomponentenmisch- und -austragssysteme.

Applicator Systems:

Am 1. Januar 2017 wurden die Geschäftsbereiche für Systeme für das Applizieren von Flüssigkeiten und Zweikomponentenmisch- und austragssysteme, die bisher in der Division Chemtech berichtet werden, in die neue Division Applicator Systems transferiert. Der Schwerpunkt der Division liegt auf a) Zweikomponentenmisch- und -austragssystemen und b) dem Applizieren von Flüssigkeiten im Dental- und Gesundheitsbereich sowie für den Kosmetikmarkt. Am 31. Dezember 2016 wurden die Geschäftstätigkeiten noch in der Division Chemtech berichtet, was im Einklang mit den Berichten an den CEO war.

Übrige:

Bestimmte Aufwendungen in Bezug auf das Corporate Center sind nicht einem bestimmten Segment zuteilbar und werden vollständig über den Konzern verbucht. Ebenso enthalten sind Abstimmungsbeträge und übrige Positionen, z. B. Anpassungen im Zuge der Erstellung des Geschäftsberichts, sowie Eliminierung von interdivisionalem Bestellungseingang und Umsatz.

Der Chief Executive Officer verwendet hauptsächlich das bereinigte Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen (Operational EBITA) als Massstab, um die Leistung der operativen Segmente zu beurteilen. Der Chief Executive Officer erhält jedoch auch monatliche Informationen über den Bestellungseingang, den Auftragsbestand, Umsatz sowie den betrieblichen Aktiven und Passiven.

Operational EBITA (opEBITA) schliesst Amortisationen, Restrukturierungskosten und Wertminderungen aus, wenn die Wertminderung eine Folge von einem isolierten, sich nicht wiederholenden Ereignis ist. Zusätzlich sind bestimmte nicht operative Positionen, die sich nicht wiederholen oder die nicht wieder in der gleichen Höhe auftreten, wie akquisitionsbezogene Kosten, Gewinne und Verluste aus dem Verkauf von Geschäftsbereichen oder Immobilien, sowie Ausgaben in Bezug auf das Sulzer Full Potential-Programm, nicht berücksichtigt.

Umsatz von externen Kunden wird dem Chief Executive Officer in einer Form gemeldet, die derjenigen in der Erfolgsrechnung entspricht. Es gibt keine materiellen Umsätze zwischen den Segmenten. Kein einzelner Kunde trägt einen wesentlichen Teil zum Gruppenumsatz bei.

Betriebliche Aktiven und Passiven sind Aktiven oder Passiven, die den operativen Tätigkeiten einer Gesellschaft zugeordnet werden können und zum Betriebsergebnis beitragen.

Segmentinformationen nach geografischen Gebieten

Die Zuteilung des Vermögens basiert auf dem geografischen Standort der Gesellschaft. Langfristige Vermögenswerte sind ohne Finanzinstrumente, latente Steueraktiven und Vermögen aus Vorsorgeleistungen ausgewiesen. Die Umsatzerlöse sind nach dem geografischen Standort des Kunden dargestellt.

in Mio. CHF	Langfristige Aktiven nach Region		Umsatzerlös nach Absatzgebieten	
	2016	2015	2016	2015
Europa, Naher Osten, Afrika	1 203,3	1 003,2	1 271,8	1 214,0
— davon Schweiz	161,9	171,9	22,7	19,4
— davon Deutschland	292,5	21,3	199,1	160,7
— davon Grossbritannien	159,9	171,4	143,9	191,2
— davon Schweden	259,8	295,9	40,0	41,5
— davon andere Länder	329,2	342,7	866,1	801,2
Amerika	290,5	279,3	1 041,9	1 134,9
— davon USA	238,3	227,3	735,9	778,0
— davon Brasilien	23,9	20,8	101,3	89,9
— davon andere Länder	28,3	31,2	204,7	267,0
Asien-Pazifik	138,3	137,1	563,0	622,1
— davon China	68,2	76,8	206,4	236,2
— davon Indien	22,2	17,5	49,9	51,6
— davon andere Länder	47,9	42,8	306,7	334,3
Total	1 632,1	1 419,6	2 876,7	2 971,0

4 Akquisitionen von Konzerngesellschaften

Akquisitionen 2016

Die nachfolgende Tabelle zeigt die erfassten Vermögenswerte und Verpflichtungen zum Zeitpunkt der Akquisition, inklusive dem daraus resultierenden Goodwill und der bezahlten Kaufpreisverpflichtung.

Akquiriertes Nettovermögen

in Mio. CHF	Geka	PC Cox	SRE FZE	Total
Immaterielle Anlagen	122,6	11,7	–	134,3
Sachanlagen	46,7	2,1	0,6	49,4
Flüssige Mittel	8,2	8,5	1,0	17,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	32,9	4,1	1,2	38,2
Übriges Umlaufvermögen	38,2	4,0	0,8	43,0
Verbindlichkeiten gegenüber Dritten	–35,7	–9,8	–1,4	–46,9
Latente Steuerverbindlichkeiten	–34,6	–2,3	–	–36,9
Identifizierbares Nettovermögen	178,3	18,3	2,2	198,8
Goodwill	117,1	4,0	0,2	121,3
Kaufpreisverpflichtung	295,4	22,3	2,4	320,1
Bestehend aus:				
Kaufpreis, bezahlt in flüssigen Mitteln	295,4	22,3	1,2	318,9
Vorhandene 49 %-Beteiligung an SRE FZE	–	–	1,2	1,2
Kaufpreisverpflichtung	295,4	22,3	2,4	320,1

Geka

Am 23. August 2016 hat Sulzer 100% der Anteile von Geka für CHF 295,4 Mio. gekauft. Geka mit Hauptsitz in Bechhofen, Deutschland, hat eine Belegschaft von ungefähr 900 Mitarbeitenden. Geka ist ein führender Hersteller von Applikatoren für die Kosmetikindustrie mit einem aufstrebenden Geschäft im Gesund-

heitswesen. Durch diese Akquisition verdoppelt Sulzer fast die Grösse seiner profitabelsten Geschäftseinheit Sulzer Mixpac Systems (SMS), einer Geschäftseinheit der Division Sulzer Chemtech. Mit der Akquisition ergänzt SMS seine führende Position im Dentalmarkt sowie im Segment industrielle Klebstoffe mit der führenden Position von Geka in der Kosmetikindustrie. Der Goodwill bezieht sich auf Synergien aus neuen und kombinierten Lösungen und ist voraussichtlich für steuerliche Zwecke nicht abzugsfähig. Die in den Verwaltungskosten erfassten Transaktionskosten betragen CHF –1,4 Mio. Seit dem Akquisitionszeitpunkt hat das übernommene Geschäft mit einem Bestellungseingang von CHF 63,3 Mio., einem Umsatz von CHF 63,3 Mio. und einem Nettoergebnis von CHF –0,2 Mio. zur Gruppe beigetragen.

PC Cox

Am 4. April 2016 erwarb Sulzer 100% der PC Cox für CHF 22,3 Mio. Der Firmensitz der PC Cox befindet sich in Newbury, Grossbritannien, und das Unternehmen hat rund 170 Angestellte. PC Cox ist ein führender Fabrikant von Dispensern für Versiegelungs- und Klebstoffauftrag und industrielle Anwendungen. Durch die Akquisition wird Sulzer Mixpac – eine Geschäftseinheit der Division Chemtech – zum führenden Hersteller von Dispensern für industrielle Anwendungen. Der Goodwill bezieht sich auf Synergien durch kombinierte Lösungen sowie gemeinsam genutzte Leistungen und ist voraussichtlich für steuerliche Zwecke nicht abzugsfähig. Transaktionskosten über CHF –0,6 Mio. wurden in der Erfolgsrechnung erfasst. Seit dem Akquisitionszeitpunkt hat das übernommene Geschäft mit einem Bestellungseingang von CHF 15,9 Mio., einem Umsatz von CHF 15,3 Mio. und einem Nettoergebnis von CHF –0,3 Mio. zur Gruppe beigetragen.

Sulzer Rotating Equipment FZE (SRE FZE)

Zusätzlich zu den bereits gehaltenen 49% der Aktien an SRE FZE hat Sulzer am 21. Dezember 2016 die restlichen ausstehenden Aktien für CHF 1,2 Mio. erworben und erhielt damit Kontrolle über die Gesellschaft. Der Firmensitz von SRE FZE befindet sich in Dubai, Vereinigte Arabische Emirate, und das Unternehmen hat 21 Angestellte. Die Gesellschaft bietet den Kunden Dienstleistungen für rotierende Maschinen im Öl-, Gas-, sowie Energiebereich im Südirak an. Die Neubewertung der zuvor gehaltenen 49% in SRE FZE führte weder zu einem Gewinn noch zu einem Verlust.

Erworbene Forderungen

Der Marktwert der erworbenen Forderungen aus Lieferungen und Leistungen ist CHF 38,2 Mio. Der vertragliche Bruttowert der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen betrug CHF 38,8 Mio., wovon CHF 0,6 Mio. zum Zeitpunkt der Akquisition als nicht einbringbar eingestuft werden.

Pro-forma-Umsatz und Ergebnisbeitrag

Hätten alle oben erwähnten Akquisitionen am 1. Januar 2016 stattgefunden, schätzt das Management, dass der gesamte Nettoumsatz des Konzerns CHF 2 992,0 Mio. und der konsolidierte Nettogewinn CHF 60,0 Mio. betragen hätte.

Mittelfluss aus Akquisitionen

in Mio. CHF	2016	2015
Kaufpreis, bezahlt in flüssigen Mitteln	–318,9	–45,6
Bedingte Kaufpreiszahlung	–7,7	–22,0
Erworbene flüssige Mittel	17,7	0,8
Zahlungen für Akquisitionen aus Vorjahren	–0,2	–3,3
Total Mittelfluss aus Akquisitionen, inkl. erworbener flüssiger Mittel	–309,1	–70,1

Bedingte Kaufpreisverpflichtung

in Mio. CHF	2016	2015
Bestand am 1. Januar	22,1	56,5
Veränderung Konsolidierungskreis	–	6,7
Begleichung bedingte Kaufpreiszahlung	–7,7	–22,0
Auflösung auf übrige betriebliche Erlöse	–4,8	–12,9
Währungsumrechnungsdifferenz	–0,1	–6,2
Total bedingte Kaufpreiszahlung am 31. Dezember	9,5	22,1

Per 31. Dezember 2016 wurde eine Abnahme von CHF 4,8 Mio. in der Erfolgsrechnung für bedingte Kaufpreiszahlungsverpflichtungen verbucht, da die angenommene Eintrittswahrscheinlichkeit für Bruttogewinn und EBITDA (Betriebsergebnis vor Zinsen, Steuern, Abschreibungen und Amortisation) neu berechnet wurde.

5 Kritische Bilanzierungsschätzungen und Ermessensentscheide

Sämtliche Schätzungen und Beurteilungen werden fortlaufend neu bewertet und basieren auf historischen Erfahrungen und weiteren Faktoren, inklusive Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Ereignisse, die unter den gegebenen Umständen realistisch erscheinen. Der Konzern macht Schätzungen und trifft Annahmen, die sich auf die Zukunft beziehen. Dadurch ist es relativ selten, dass diese in der Folge den tatsächlichen Gegebenheiten entsprechen. Die Schätzungen und Annahmen, die ein signifikantes Risiko in Form einer wesentlichen Anpassung der Buchwerte von Vermögenswerten und Verpflichtungen innerhalb des nächsten Geschäftsjahres in sich bergen, werden im Folgenden erörtert.

Bedingte Kaufpreiszahlungsverpflichtungen

Am 31. Dezember 2016 hatte der Konzern bedingte Kaufpreiszahlungsverpflichtungen hervorgehend aus Unternehmenszusammenschlüssen von CHF 9,5 Mio. (31. Dezember 2015: CHF 22,1 Mio.). Die Gesamtsumme unter solchen bedingten Kaufpreiszahlungsvereinbarungen könnte bis zu CHF 15,0 Mio. betragen (31. Dezember 2015: CHF 55,0 Mio.). Die geschätzten Beträge sind die erwarteten Zahlungen, die unter Berücksichtigung von möglichen Szenarien über geplante Umsätze, anderen Performancekriterien sowie der Verwendung von Simulationsmodellen festgelegt sind. Diese Schätzungen können sich über die Zeit aufgrund neuer Ereignisse und der Entwicklung der Szenarien wesentlich verändern.

Vorsorgepläne

Der Barwert der Verpflichtungen und das Planvermögen zu Marktwerten sind von einer Anzahl Annahmen abhängig, die auf versicherungsmathematischer Basis bestimmt werden. Annahmen, die benutzt werden, um den Barwert der Verpflichtung und das Planvermögen zu Marktwerten zu bestimmen, sind der Abzinsungssatz, zukünftige Lohn- und Pensionserhöhungen sowie Sterberaten. Die Annahmen werden jährlich per Jahresende aufgrund von beobachtbaren Marktdaten neu beurteilt. Dies sind Zinssätze von Unternehmensanleihen in der entsprechenden Währung mit hoher Bonität sowie Vermögensstudien. Weitere Details werden in Anmerkung 9 offengelegt.

Ertragssteuern

Der Konzern ist in verschiedenen Ländern ertragssteuerpflichtig. Um den Bedarf an Ertragssteuerrückstellungen zu ermitteln, müssen wesentliche Annahmen getroffen werden. Es gibt zahlreiche Geschäftsvorfälle und Berechnungen, bei denen die endgültige Besteuerung während des gewöhnlichen Geschäftsverlaufs nicht abschliessend ermittelt werden kann. Der Konzern berücksichtigt Verpflichtungen für erwartete Steuerprüfungsangelegenheiten, basierend auf Schätzungen, ob zusätzliche Steuern gezahlt werden müssen. In den Fällen, in denen das endgültige Steuerergebnis von den ursprünglich erwarteten Beträgen abweicht, werden diese Differenzen, welche die Ertragssteuerrückstellungen beeinflussen, in der Periode erfasst, in welcher der Entscheid gefällt worden ist. Das Management ist der Meinung, dass die Schätzungen angemessen sind und die erfassten Verpflichtungen für Unsicherheiten, die Ertragssteuern betreffen, ausreichend sind. Weitere Details werden in Anmerkung 13 offengelegt.

Goodwill und übrige Immaterielle Vermögenswerte

Der Goodwill beläuft sich per 31. Dezember 2016 auf CHF 780,1 Mio. (31. Dezember 2015: CHF 679,8 Mio.). Wie in den Rechnungslegungsgrundsätzen in Teil 35.6 „Immaterielle Vermögenswerte“ beschrieben wird, unterzieht der Konzern den Goodwill im vierten Quartal oder wenn Indikatoren vorliegen, einem jährlichen Werthaltigkeitstest. Der erzielbare Betrag aus den zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird anhand des Nutzungswerts berechnet. Für diese Berechnungen werden Annahmen betreffend Wachstum, Diskontsatz und erwartete Mittelflüsse getroffen. Informationen betreffend Annahmen und Ermessensunsicherheiten, die ein wesentliches Risiko darstellen, das per 31. Dezember 2016 zu materiellen Anpassungen führen kann, sind in Anmerkung 14 offengelegt.

Umsatzrealisierung

Grosse, langfristige Kundenaufträge werden im Konzern mittels der Percentage-of-Completion-Methode (PoC-Methode) erfasst. Bei der PoC-Methode muss der Konzern den Umsatz und die Kosten anteilig schätzen. Sollten sich Umstände ergeben, aufgrund derer sich die ursprünglichen Schätzungen des Umsatzes, der Kosten oder des Fortschritts bis zur vollständigen Fertigung verändern, werden diese Schätzungen korrigiert. Neuerliche Schätzungen können den Umsatz oder die Kosten erhöhen oder verringern;

dies wird in der Periode, in der die Gründe für Anpassungen der Schätzungen erkannt werden, erfolgswirksam verbucht. Der mit der PoC-Methode erzielte Umsatz belief sich 2016 auf CHF 597,2 Mio. (2015: CHF 469,8 Mio.). Weitere Details werden in Anmerkung 19 offengelegt.

Rückstellungen

Rückstellungen werden unter anderem für Garantien, Auseinandersetzungen, Rechtsstreitigkeiten und Restrukturierungen gebildet. Eine Rückstellung wird in der Bilanz erfasst, wenn der Konzern eine rechtliche oder faktische Verpflichtung aufgrund eines vergangenen Ereignisses hat und es wahrscheinlich ist, dass ein Mittelabfluss nötig sein wird, um diese Verpflichtung zu erfüllen. Die Natur dieser Kosten ist solcher Art, dass Ermessensentscheide gefällt werden müssen, um den Zeitpunkt und die Höhe des Mittelabflusses abzuschätzen. Je nach Ausgang des entsprechenden Geschäftsvorfalles können die tatsächlichen Zahlungen von diesen Schätzungen abweichen. Weitere Details werden in Anmerkung 27 offengelegt.

6 Finanzrisiko-Management

6.1 Finanzielle Risikofaktoren

Durch die Geschäftsaktivitäten ist der Konzern einer Vielzahl von Finanzrisiken ausgesetzt: Marktrisiko (wie Währungsrisiken, Zinsrisiken und Preisrisiken), Kreditrisiko und Liquiditätsrisiko. Die Massnahmen zur Überwachung und Steuerung der Risiken konzentrieren sich auf die Unsicherheiten an den Finanzmärkten und sind darauf ausgerichtet, mögliche unvorteilhafte Auswirkungen auf das Konzernergebnis zu minimieren. Sulzer setzt derivative Finanzinstrumente zur Absicherung von gewissen Risiken ein.

Die Risikosteuerung erfolgt zentral durch das Group Treasury. Das Group Treasury identifiziert, beurteilt und sichert Finanzrisiken in enger Zusammenarbeit mit den Konzerngesellschaften. Prinzipien zum Risikomanagement sowie Weisungen zu spezifischen Bereichen wie Fremdwährungsrisiko, Zinsrisiko, Kreditrisiko, Einsatz von derivativen und nicht derivativen Finanzinstrumenten und die Anlage überflüssiger Liquidität existieren in schriftlicher Form.

a) Marktrisiko

(I) Fremdwährungsrisiko

Sulzer ist in einem internationalen Umfeld tätig und aufgrund von Positionen in unterschiedlichen Währungen dem Fremdwährungsrisiko ausgesetzt. Fremdwährungsrisiken entstehen, wenn künftige Transaktionen, Aktivposten oder Verbindlichkeiten nicht in der funktionalen Währung der Gesellschaft abgewickelt oder gehalten werden. Der Konzern verfügt über eine Richtlinie, die Konzerngesellschaften verpflichtet, ihre Fremdwährungsrisiken zu bewirtschaften. Die Gesellschaften müssen ihre bedeutenden Fremdwährungspositionen mittels Termingeschäften und anderen Standardinstrumenten absichern, die normalerweise über das Group Treasury abgewickelt werden.

Zurzeit werden die meisten Kontrakte als „Cash-Flow-Hedge“ klassifiziert. Fremdwährungskontrakte mit Drittparteien werden als Sicherungsgeschäfte auf spezifische Aktivpositionen, Verbindlichkeiten oder künftige Transaktionen auf Bruttobasis geführt. Sulzer hält Investitionen in ausländischen Gesellschaften, deren Bilanzpositionen durch die Umrechnung in die Konzernwährung einem Fremdwährungsrisiko, dem Translationsrisiko, ausgesetzt sind. Dieses Umrechnungsrisiko wird bei Bedarf möglichst mit natürlichen Absicherungen durch Verbindlichkeiten in der entsprechenden Fremdwährung gesichert. Derivative Finanzinstrumente werden in diesem Zusammenhang nur in Einzelfällen eingesetzt.

Die folgenden Tabellen zeigen den hypothetischen Einfluss des Fremdwährungsrisikos von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten auf die Erfolgsrechnung für 2016 und 2015. Für die Berechnungen wird die einjährige historische Volatilität per 31. Dezember für das relevante Währungspaar und Jahr benutzt. Das Währungspaar mit dem bedeutendsten Risiko im Jahr 2016 war der EUR gegenüber dem USD. Falls sich am 31. Dezember 2016 der EUR gegenüber dem USD um 8,3% aufgewertet hätte und alle anderen Variablen konstant geblieben wären, wäre der Gewinn nach Steuern um CHF 0,5 Mio. tiefer ausgefallen. Zurückzuführen wäre dies vor allem auf Währungsverluste durch die Umrechnung von in USD gehaltenen finanziellen Vermögensteilen. Eine Abwertung des USD hätte einen entsprechenden Gewinn zur Folge gehabt.

Hypothetischer Einfluss des Fremdwährungsrisikos auf die Erfolgsrechnung

in Mio. CHF		2016			
Währungspaar		EUR/ USD	EUR/ RUB	EUR/ CNY	USD/ INR
Umfang des Risikos		-7,8	3,0	6,8	7,9
Volatilität		8,3 %	20,6 %	7,7 %	5,1 %
Effekt auf Gewinn nach Steuern (Aufwertung)		-0,5	0,5	0,4	0,3
Effekt auf Gewinn nach Steuern (Abwertung)		0,5	-0,5	-0,4	-0,3

in Mio. CHF		2015			
Währungspaar		EUR/ CHF	EUR/ RUB	EUR/ CNY	EUR/ USD
Umfang des Risikos		-10,4	-3,4	5,4	-5,4
Volatilität		22,6 %	27,8 %	12,6 %	12,3 %
Effekt auf Gewinn nach Steuern (Aufwertung)		-1,8	-0,7	0,5	-0,5
Effekt auf Gewinn nach Steuern (Abwertung)		1,8	0,7	-0,5	0,5

Die folgenden Tabellen zeigen den hypothetischen Einfluss des Fremdwährungsrisikos von finanziellen Vermögenswerten und Verbindlichkeiten auf das Eigenkapital für 2016 und 2015, das durch die bedeutendsten Währungspaare per 31. Dezember des jeweiligen Jahres verursacht wurde. Für die Berechnungen wird die einjährige historische Volatilität per 31. Dezember für das relevante Währungspaar und Jahr benutzt. Der grösste Teil des theoretischen Einflusses auf das Eigenkapital ist das Resultat von Veränderungen des Marktwerts von derivativen Finanzinstrumenten, die als „Cash-Flow-Hedges“ von zukünftigen Geldflüssen in fremden Währungen klassiert sind.

Hypothetischer Einfluss des Fremdwährungsrisikos auf das Eigenkapital

in Mio. CHF		2016						
Währungspaar		USD/ MXN	GBP/ USD	USD/ CHF	USD/ INR	EUR/ USD	USD/ BRL	EUR/ CHF
Umfang des Risikos		-44,5	49,0	-42,1	-56,6	34,9	-15,1	-30,4
Volatilität		17,0 %	14,1 %	7,9 %	5,1 %	8,3 %	18,4 %	4,5 %
Effekt im Eigenkapital, netto nach Steuern (Aufwertung)		-5,7	5,2	-2,5	-2,2	2,2	-2,1	-1,0
Effekt im Eigenkapital, netto nach Steuern (Abwertung)		5,7	-5,2	2,5	2,2	-2,2	2,1	1,0

in Mio. CHF		2015						
Währungspaar		USD/ CHF	EUR/ CHF	USD/ MXN	USD/ BRL	EUR/ USD	GBP/ USD	USD/ INR
Umfang des Risikos		-43,0	-29,0	-48,6	-23,7	39,2	47,9	-40,6
Volatilität		22,9 %	22,6 %	10,9 %	21,2 %	12,3 %	8,4 %	6,3 %
Effekt im Eigenkapital, netto nach Steuern (Aufwertung)		-7,4	-4,9	-4,0	-3,8	3,6	3,0	-1,9
Effekt im Eigenkapital, netto nach Steuern (Abwertung)		7,4	4,9	4,0	3,8	-3,6	-3,0	1,9

(II) Preisrisiko

Der Konzern war am 31. Dezember 2016 keinen wesentlichen Preisrisiken durch Beteiligungspapiere ausgesetzt, die entweder als „Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ oder als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ geführt wurden.

(III) Zinssensitivität

Das Zinsrisiko des Konzerns ergibt sich aus verzinslichen Aktiven und Verbindlichkeiten. Variabel verzinsliche Aktiven und Verbindlichkeiten setzen den Konzern einem „Cash-Flow“-Zinsrisiko aus. Verzinsliche Aktiven und Verbindlichkeiten mit fixem Zinssatz, welche als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ geführt werden, setzen den Konzern dem „Fair Value“-Zinsrisiko aus. Das Zinsrisiko wird vom Konzern auf einer Nettobasis analysiert, und bei Bedarf werden derivative Finanzinstrumente eingesetzt, um negative Auswirkungen auf den Zinsaufwand oder -ertrag zu limitieren. Gegenwärtig sind keine solchen Zinsderivate im Einsatz.

Die folgende Tabelle zeigt den hypothetischen Einfluss auf den Konzerngewinn nach Steuern aus einer Erhöhung/Verminderung des Marktzinssatzes um 100 Basispunkte und entsprechend verändertem Zinsertrag oder -aufwand für variabel verzinsten Aktiven abzüglich Verbindlichkeiten. Für die wichtigsten Währungen USD, EUR, CNY, CHF und INR hätte eine Erhöhung der Zinsen einen positiven Einfluss auf den Konzerngewinn, da in diesen Währungen die variabel verzinslichen Aktiven (hauptsächlich flüssige Mittel) die variabel verzinslichen Verbindlichkeiten übertreffen.

Hypothetischer Einfluss des Zinsrisikos auf die Erfolgsrechnung

in Mio. CHF		2016		
	Betrag	Sensitivität in Basispunkten	Effekt auf Gewinn nach Steuern	
			Zinserhöhung	Zinssenkung
Variabel verzinsliche Aktiven (netto)				
USD	191,6	100	1,4	-1,4
EUR	43,0	100	0,3	-0,3
CNY	40,5	100	0,3	-0,3
CHF	36,5	100	0,3	-0,3
INR	23,3	100	0,2	-0,2

in Mio. CHF		2015		
	Betrag	Sensitivität in Basispunkten	Effekt auf Gewinn nach Steuern	
			Zinserhöhung	Zinssenkung
Variabel verzinsliche Aktiven (netto)				
CHF	331,0	100	2,5	-2,5
USD	212,3	100	1,6	-1,6
CNY	58,9	100	0,4	-0,4
INR	31,6	100	0,2	-0,2
EUR	-28,0	100	-0,2	0,2

Falls der USD-Zinssatz 100 Basispunkte höher gewesen wäre und alle anderen Variablen konstant geblieben wären, so wäre der Konzerngewinn nach Steuern durch einen höheren Zinsertrag per 31. Dezember 2016 um CHF 1,4 Mio. höher ausgefallen. Eine Zinssenkung im gleichen Umfang hätte einen entsprechenden negativen Einfluss gehabt. Im Vergleichsjahr 2015 hätte sich eine Erhöhung des USD-Zinssatzes um 100 Basispunkte ebenfalls positiv (CHF 1,6 Mio.) ausgewirkt, und eine Senkung hätte einen entsprechenden negativen Einfluss gehabt. Per 31. Dezember 2016 hat sich der dem Zinsrisiko ausgesetzte CHF-Betrag gegenüber dem Vergleichsjahr hauptsächlich durch die Dividendenzahlung von CHF 617,5 Mio. signifikant vermindert.

b) Kreditrisiko

Kreditrisiken entstehen durch liquide Mittel, derivative Finanzinstrumente und Bareinlagen bei Banken und anderen Finanzinstituten sowie durch Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gegenüber den Kunden. Das maximale Kreditrisiko pro Klasse von finanziellen Vermögenswerten wird in Anmerkung 6.3 offengelegt. Die als „Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ klassierten Aktienanlagen sind nicht dem Kreditrisiko ausgesetzt.

Das Kreditrisiko gegenüber Banken und anderen Finanzinstituten wird auf Konzernstufe überwacht und gesteuert. Dabei gilt generell, dass nur Institute mit einer guten Kreditqualität als Gegenpartei akzeptiert werden. Das gesamte Auftragsvolumen wird zudem unter mehreren Banken aufgeteilt, um das individuelle Risiko eines einzelnen Instituts zu reduzieren.

Für sämtliche Kunden mit grossen Auftragsvolumen wird eine individuelle Risikobeurteilung hinsichtlich der Kreditwürdigkeit unter Berücksichtigung von unabhängigen Ratings, der finanziellen Lage, von Erfahrungen mit dem Kunden sowie anderen Faktoren vorgenommen. Zudem werden Banksicherheiten und Akkreditive einverlangt. Auf das Kreditrisiko aus Forderungen für Lieferungen und Leistungen wird in Anmerkung 20 eingegangen.

c) Liquiditätsrisiko

Zu einer vorsichtigen Liquiditätsplanung gehören die ständige Verfügbarkeit genügend flüssiger Mittel, die Möglichkeit der Finanzierung über angemessene Kreditlinien und die Fähigkeit, Marktpositionen zu schliessen. Um den variierenden Bedürfnissen der Geschäftstätigkeiten gerecht zu werden, unterhält das Group Treasury bestätigte Kreditlinien, auf die jederzeit zurückgegriffen werden kann.

Die Konzernleitung überwacht die künftigen Liquiditätsreserven auf der Basis der erwarteten Mittelflüsse gemäss fortlaufenden konzernweiten Cash-Flow-Prognosen. Im Jahr 2015 wurde die syndizierte Kreditlinie über CHF 500 Mio. bis 2020 abgeschlossen, mit zusätzlichen zwei einjährigen Verlängerungsoptionen, woraufhin die Kreditlinie im Berichtsjahr bis ins Jahr 2021 verlängert wurde. Bei Bedarf wird eine allfällige Finanzierung spezieller Bedürfnisse von Fall zu Fall betrachtet.

Die folgende Tabelle zeigt die Geldabflüsse aus den Finanzverbindlichkeiten. Die Einteilung in Fälligkeitsprofile basiert auf der zum Bilanzstichtag verbleibenden Restlaufzeit. Die in der Tabelle abgebildeten Werte entsprechen den vertraglich vereinbarten und undiskontierten Geldflüssen, umgerechnet zu den entsprechenden Jahresendkursen. Die Finanzschulden enthalten den Kontraktwert sowie die Zinszahlungen.

Fälligkeitsprofil der Finanzschulden

in Mio. CHF	2016					
	Buchwert	< 1 Jahr	1–2 Jahre	3–5 Jahre	> 5 Jahre	Total
Finanzschulden	465,4	10,1	8,7	9,3	454,0	482,1
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	379,3	379,3	–	–	–	379,3
Übrige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	63,8	53,4	9,2	–	1,2	63,8

in Mio. CHF	2015					
	Buchwert	< 1 Jahr	1–2 Jahre	3–5 Jahre	> 5 Jahre	Total
Finanzschulden	521,6	522,0	5,9	1,8	0,2	529,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	323,8	323,8	–	–	–	323,8
Übrige lang- und kurzfristige Verbindlichkeiten	79,4	54,8	17,0	6,2	1,4	79,4

6.2 Kapital-Risikomanagement

Die Hauptziele des Konzerns im Bereich des Kapitalmanagements sind das Sicherstellen des Fortbestandes des Konzerns, um zusätzlichen Wert für die Aktionäre und Stakeholder zu schaffen, und eine optimale Kapitalstruktur zur Senkung der Kapitalkosten. Dazu soll ein Kreditrating im Bereich Investmentgrade beibehalten werden.

Um eine Veränderung in der Kapitalstruktur zu bewirken, hat der Konzern die Möglichkeit, die Höhe der Dividendenzahlungen anzupassen, Kapital an die Aktionäre zurückzubezahlen, neue Aktien auszugeben oder Anlagen zu verkaufen, um die Verbindlichkeiten zu reduzieren.

Die folgende Tabelle zeigt das Nettofinanzschulden/EBITDA Verhältnis für den 31. Dezember 2016 und 2015. Der Wechsel von einer Nettoliquidität in eine Nettofinanzschuld während des Berichtsjahres ist hauptsächlich sowohl auf die ausserordentliche Dividendenzahlung als auch auf die getätigten Akquisitionen in 2016 zurückzuführen.

Nettofinanzschulden/EBITDA Verhältnis

in Mio. CHF	2016	2015
Nettoliquidität/(-finanzschulden)	-35,9	695,7
EBITDA	250,5	250,3
Nettofinanzschulden/EBITDA	0,14	-2,78

Eine weitere für den Konzern wichtige Kennzahl ist das Verhältnis von Fremdkapital zu Eigenkapital (Gearing). Dieses Verhältnis wird berechnet, indem die gesamten Finanzschulden durch das den Aktionären der Sulzer AG zustehende Eigenkapital dividiert werden. Das in der Bilanz ausgewiesene Eigenkapital entspricht auch dem kontrollierten Eigenkapital.

Der Anstieg des Gearing Ratio im Jahr 2016 resultiert hauptsächlich aus der Reduzierung des Eigenkapitals als Folge der Sonderdividendenzahlung, die 2016 erfolgte.

Die folgende Tabelle zeigt das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital per 31. Dezember 2016 und 2015:

Gearing Ratio

in Mio. CHF	2016	2015
Finanzschulden	465,4	521,6
Eigenkapital, den Aktionären der Sulzer AG zustehend	1 581,2	2 224,7
Finanzschulden/Eigenkapital (Gearing)	0,29	0,23

6.3 Schätzung der Marktwerte

Die folgenden Tabellen präsentieren die Buch- und die Marktwerte (Fair Values) der per 31. Dezember 2016 und 2015 gehaltenen finanziellen Aktiven und Passiven. Für finanzielle Aktiven oder Passiven, die nicht zum Marktwert in der Bilanz bewertet werden und bei denen der Markt- ungefähr dem Buchwert entspricht, erfolgen in der Tabelle keine weiteren Angaben zum Marktwert.

Die Marktwerte werden basierend auf den für die Bewertung verwendeten Daten in drei Levels der Fair Value Hierarchie wie folgt kategorisiert:

Marktwerte von Finanzinstrumenten, die an Märkten aktiv gehandelt werden (z. B. die ausstehenden Anleihen oder die in 2015 gehaltenen und in 2016 veräusserten als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete“ Fondsinvestition), basieren auf Börsenkursen am Bilanzstichtag. Solche Finanzinstrumente sind unter Level 1 aufgeführt.

Die in Level 2 aufgeführten Marktwerte werden mit Bewertungsmodellen wie „Discounted-Cash-Flow-Analysen“, Optionspreismodellen oder mit Bezugnahme auf vergleichbare Instrumente berechnet. Dabei wird weitestgehend auf observierbare Marktkonditionen zum Zeitpunkt des jeweiligen Bewertungsstichtages abgestellt. Devisen- und andere Terminkontrakte werden anhand der vom Markt gestellten Terminkurse zum Bilanzstichtag bewertet. Die als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ klassierten Festgelder und anderen verzinslichen Instrumente mit Laufzeiten zwischen 3 und 12 Monaten werden mittels „Discounted-Cash-Flow-Analysen“ bewertet. Diese Investitionen wurden während des Berichtsjahres veräussert.

Die Marktwerte, welche auf nicht beobachtbarem Input basieren, werden in Level 3 der Fair Value Hierarchie aufgeführt. Dies bezieht sich hauptsächlich auf bedingte Kaufpreiszahlungen im Zusammenhang mit Akquisitionen.

Bedingte Kaufpreiszahlungen sind abhängig von der Vertragserfüllung in definierten Bereichen, hauptsächlich mit Bezug auf „Earn-out Klauseln“ oder auf Technologietransfers. Weitere Informationen zu bedingten Kaufpreiszahlungen sind in Anmerkung 4 aufgeführt.

Schätzung der Marktwerte

in Mio. CHF	Anmerkung	31. Dezember 2016				
		Buchwert	Marktwert	Level 1	Level 2	Level 3
Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte						
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	23	–	–	–	–	–
Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	17	4,5	4,5	–	4,5	–
Derivative Aktiven – langfristig	29	–	–	–	–	–
Derivative Aktiven – kurzfristig	21, 29	6,6	6,6	–	6,6	–
Total zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte		11,1	11,1	–	11,1	–
Nicht zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte						
Darlehen und Forderungen	17	8,6				
Langfristige Forderungen (ohne langfristige derivative Aktiven)		7,0				
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	20	883,2				
Sonstige Forderungen (ohne kurzfristige derivative Aktiven)	21	82,9				
Flüssige Mittel	22	429,5				
Total nicht zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte		1411,2	–	–	–	–
Zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten						
Derivative Passiven – langfristig	29	0,2	0,2	–	0,2	–
Derivative Passiven – kurzfristig	28, 29	9,2	9,2	–	9,2	–
Bedingte Kaufpreisverpflichtung	4	9,5	9,5	–	–	9,5
Total zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten		18,9	18,9	–	9,4	9,5
Nicht zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten						
Ausstehende Anleihen	26	450,4	452,9	452,9	–	–
Bankdarlehen und andere Finanzschulden	26	15,0				
Übrige langfristige Verbindlichkeiten (ohne langfristige derivative Verbindlichkeiten)		10,2				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		379,3				
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (ohne kurzfristige derivative Verbindlichkeiten)	28	44,2				
Total nicht zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten		899,1	452,9	452,9	–	–

Schätzung der Marktwerte

in Mio. CHF	31. Dezember 2015					
	Anmerkung	Buchwert	Marktwert	Level 1	Level 2	Level 3
Zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte						
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte	23	208,3	208,3	98,4	109,9	–
Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte	17	4,5	4,5	–	4,5	–
Derivative Aktiven – langfristig	29	–	–	–	–	–
Derivative Aktiven – kurzfristig	21, 29	6,4	6,4	–	6,4	–
Total zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte		219,2	219,2	98,4	120,8	–
Nicht zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte						
Darlehen und Forderungen	17	7,1				
Langfristige Forderungen (ohne langfristige derivative Aktiven)		7,1				
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	20	851,1				
Sonstige Forderungen (ohne kurzfristige derivative Aktiven)	21	78,4				
Flüssige Mittel	22	1 009,0				
Total nicht zum Fair Value bewertete finanzielle Vermögenswerte		1 952,7	–	–	–	–
Zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten						
Derivative Passiven – langfristig	29	0,4	0,4	–	0,4	–
Derivative Passiven – kurzfristig	28, 29	11,2	11,2	–	11,2	–
Bedingte Kaufpreisverpflichtung	4	22,1	22,1	–	–	22,1
Total zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten		33,7	33,7	–	11,6	22,1
Nicht zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten						
Ausstehende Anleihen	26	499,6	506,4	506,4	–	–
Bankdarlehen und andere Finanzschulden	26	22,0				
Übrige langfristige Verbindlichkeiten (ohne langfristige derivative Verbindlichkeiten)		24,2				
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		323,8				
Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten (ohne kurzfristige derivative Verbindlichkeiten)	28	43,6				
Total nicht zum Fair Value bewertete finanzielle Verbindlichkeiten		913,2	506,4	506,4	–	–

7 Risikomanagementprozess

Sulzer verfügt über ein integriertes Risikomanagementsystem, das unter laufender Prüfung steht, um es weiter zu verbessern. Ein definierter Risikomanagementprozess und vier Instrumente (Risikoliste, Risikoprofil, Risikobeschreibungsformular, Risikobewältigungsformular) dienen dazu, sämtliche Schlüsselrisiken zu beurteilen und zu bearbeiten, Massnahmen der Risikofinanzierung sowie des Risikotransfers einzuführen und aufrechtzuerhalten, Ergebnisse zu beurteilen und notwendige Korrekturmassnahmen einzuleiten. Um die organisatorischen Anpassungen zu einer mehr marktorientierten Ausrichtung der Organisation auch im Risikomanagementprozess abzubilden, wurden Prozessänderungen vorgenommen. Schlüsselrisiken werden auf Geschäftseinheitsebene bewertet und auf Konzernstufe konsolidiert. Auf Geschäftseinheitsebene werden zusammen mit den Divisionen und den Konzernfunktionen die jeweiligen Risikoprofile erstellt und die entsprechenden Risikobewältigungsformulare jährlich vervollständig beziehungsweise aktualisiert. Diese Risikobewältigungsformulare identifizieren spezifische Gefährdungspotenziale und entsprechende Risikoziele, führen Risikobewältigungsmassnahmen auf, beurteilen deren Wirksamkeit, legen (wo erforderlich) zusätzliche und alternative Massnahmen fest und bestimmen Verantwortlichkeit und Zeitrahmen für die Durchführung dieser Massnahmen. Die Risikoprofile der Geschäftseinheiten werden auf Konzernstufe beurteilt und die Schlüsselrisiken aller Divisionen in einem konsolidierten Risikoprofil zusammengefasst. Der Leiter Risk Management informiert den Prüfungsausschuss mindestens einmal jährlich über die bestehenden Risiken und die entsprechenden Massnahmen sowie über die Fortschritte in der Erreichung der wesentlichen Risikoziele. Die Beurteilung des Risikomanagementprozesses ist Bestandteil der im internen Revisionsreglement (Audit Charter) festgelegten Prüfvorgaben für die Konzernrevision.

8 Personalaufwand

in Mio. CHF	2016	2015
Löhne und Gehälter	795,8	802,4
Aufwand für beitragsorientierte Vorsorgepläne	30,1	23,9
Aufwand/(Ertrag) für leistungsorientierte Vorsorgepläne	-16,6	29,0
Kosten für aktienbasierte Vergütung	7,5	8,3
Übriger Personalaufwand	154,3	157,2
Total Personalaufwand	971,1	1 020,8

Anpassungen der Vorsorgepläne in der Schweiz im Jahr 2016 hatten einen positiven Effekt von CHF 35,4 Mio. in der Erfolgsrechnung und wurden als Reduktion des Aufwandes für leistungsorientierte Vorsorgepläne erfasst. Eine detaillierte Beschreibung ist in Anmerkung 9 zu finden.

9 Vorsorgepläne

Bei den aktiven Versicherten entsprechen die Vorsorgeverpflichtungen dem Barwert der am Stichtag erworbenen Vorsorgeleistungen unter Einrechnung der künftigen Lohn- und Rentenerhöhungen sowie der Austrittswahrscheinlichkeiten (berechnet nach der Projected Unit Credit Method). Die Vorsorgeverpflichtung der Rentenbezüger ergibt sich als Barwert der laufenden Renten unter Berücksichtigung der künftigen Rentenerhöhungen.

in Mio. CHF	2016					Total
	Pläne mit Vermögen Schweiz	Pläne mit Vermögen Grossbritannien	Pläne mit Vermögen USA	Pläne mit Vermögen Übrige	Pläne ohne Vermögen	
Zusammensetzung des in der Bilanz erfassten Betrags am 31. Dezember						
Barwert der finanzierten Verpflichtungen	-1 271,2	-666,2	-64,9	-62,2	-	-2 064,5
Planvermögen zu Marktwerten	1 213,4	479,7	42,8	47,4	-	1 783,3
Überdeckung (+)/Unterdeckung (-)	-57,8	-186,5	-22,1	-14,8	-	-281,2
Barwert der nicht finanzierten Verpflichtungen	-	-	-	-	-46,4	-46,4
Nicht erfasste Überdeckung	-2,2	-	-	-0,1	-	-2,3
In der Bilanz zu erfassendes Aktivum (+)/Passivum (-)	-60,0	-186,5	-22,1	-14,9	-46,4	-329,9
— davon als Verpflichtung aus Vorsorgeplänen	-69,6	-186,5	-22,1	-15,0	-46,4	-339,6
— davon als aktive Abgrenzung	9,6	-	-	0,1	-	9,7

	2015					
in Mio. CHF	Pläne mit Vermögen Schweiz	Pläne mit Vermögen Grossbritannien	Pläne mit Vermögen USA	Pläne mit Vermögen Übrige	Pläne ohne Vermögen	Total
Zusammensetzung des in der Bilanz erfassten Betrags am 31. Dezember						
Barwert der finanzierten Verpflichtungen	-1 326,2	-598,3	-63,6	-54,6	-	-2 042,7
Planvermögen zu Marktwerten	1 239,6	478,6	41,3	45,1	-	1 804,6
Überdeckung (+)/Unterdeckung (-)	-86,6	-119,7	-22,3	-9,5	-	-238,1
Barwert der nicht finanzierten Verpflichtungen	-	-	-	-	-45,8	-45,8
Nicht erfasste Überdeckung	-1,3	-	-	-	-	-1,3
In der Bilanz zu erfassendes Aktivum (+)/Passivum (-)	-87,9	-119,7	-22,3	-9,5	-45,8	-285,2
— davon als Verpflichtung aus Vorsorgeplänen	-97,5	-119,7	-22,3	-9,5	-45,8	-294,8
— davon als aktive Abgrenzung	9,6	-	-	-	-	9,6

Sulzer verfügt über leistungsorientierte Vorsorgepläne mit Vermögen in der Schweiz, Grossbritannien, Irland und den USA. Pläne ohne Vermögen betreffen grösstenteils die Pläne in Deutschland. Die Pläne sind versicherungsmathematischen Risiken ausgesetzt, wie zum Beispiel Langlebigkeits-, Wechselkurs-, Zins- und im Fall der finanzierten Pläne Markt- respektive Investitionsrisiko.

In der Schweiz leistet Sulzer einen Beitrag zu zwei Vorsorgeplänen, die über zwei verschiedene Vorsorgeeinrichtungen finanziert werden. Dabei handelt es sich um einen Basisplan für alle Mitarbeitenden sowie einen zusätzlichen Plan für Mitarbeitende, deren Saläre eine bestimmte Grenze überschreiten. Beide Pläne stellen Leistungen bereit, die von den Altersguthaben zum Zeitpunkt der Pensionierung abhängen. Sie beinhalten bestimmte gesetzliche Sicherheiten wie eine Mindestverzinsung der Pensionseinlagen (Kapitalertrag) und garantierte Umrechnungssätze der Altersguthaben in jährliche Zahlungen zum Zeitpunkt der Pensionierung. Zusätzlich bieten die Pläne Leistungen im Todesfall und Invalidenrenten. Bei den beiden Vorsorgeplänen handelt es sich um gemeinschaftlich verwaltete Pensionspläne, die für die Sulzer Gesellschaften und auch nicht verbundene Unternehmen betrieben werden. Im Falle einer wesentlichen Unterdeckung regeln die Statuten der Vorsorgeeinrichtungen mögliche Massnahmen, wie z. B. eine Erhöhung der Beiträge von Arbeitgebern und Arbeitnehmern oder eine tiefere Verzinsung der Altersguthaben, um die Unterdeckung zu beseitigen. Die Vorsorgeeinrichtungen sind rechtlich getrennt vom Unternehmen. Die grosse Mehrheit der aktiven Beteiligten in den beiden Vorsorgeeinrichtungen ist bei Firmen angestellt, die nicht zum Unternehmen gehören. Der Stiftungsrat für den Basisplan besteht aus je zehn Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern der beteiligten Firmen. Aufgrund des aktuellen Marktumfeldes sank der Diskontsatz in 2016 auf 0,5 % (2015: 0,7 %). Der tiefere Zinssatz führte zu niedrigeren Erträgen aus dem Planvermögen und zu höheren Vorsorgeverpflichtungen im Vergleich zu 2015. In der Erfolgsrechnung wurde aufgrund von Anpassungen der Vorsorgepläne ein Ertrag von CHF 17,9 Mio. in 2016 ausgewiesen (2015: Aufwand von CHF 18,0 Mio.). Der Stiftungsrat der Schweizer Pläne hat im Juni 2016 eine Reduktion des Umwandlungssatzes zur Berechnung des Altersguthabens um 1,0 Prozentpunkte über vier Jahre, beginnend am 1. Januar 2018, beschlossen. Die Plananpassungen, die als nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand ausgewiesen werden, hatten einen positiven Ergebnisbeitrag von CHF 35,4 Mio. in der Erfolgsrechnung. Dieser verteilte sich mit CHF 8,2 Mio. auf die Gestehungskosten der verkauften Produkte und CHF 27,2 Mio. auf die Verwaltungskosten.

In Grossbritannien unterhält Sulzer zwei leistungsorientierte Vorsorgepläne, die beide als Sektionen des Sulzer-Vorsorgeplans geführt werden. Die Gesellschaft betreibt einen Personalvorsorgeplan in Grossbritannien, welcher ein gehaltsbasierter Plan ist, dessen Erträge mit den Gehältern per Renteneintritt oder bei vorzeitigem Austritt verknüpft sind. Beide Pläne sind für Neueintritte geschlossen. Der Plan wird von sechs Treuhändern verwaltet, die den Verwaltungsausschuss bilden. An beiden Plänen sind mehrere Gesellschaften beteiligt mit Sulzer (UK) Holding als Stifterfirma. Aufgrund des weiterhin geringen Marktzins reduzierte sich der Diskontsatz auf 2,5 % (2015: 3,6 %), was zu einem Anstieg der Netto-Pensionsverpflichtung auf CHF 186,5 Mio. in 2016 führte (2015: CHF 119,7 Mio.). Der Gesamtaufwand in der Erfolgsrechnung betrug in 2016, aufgrund von Erträgen aus nachzuverrechnendem Dienstzeitaufwand und aufgrund von niedrigeren Arbeitgeberbeiträgen, CHF 4,0 Mio. gegenüber CHF 13,3 Mio. in 2015.

In den USA existieren beitragsfreie, leistungsorientierte Pensionspläne, die eine bestimmte Gruppe der Angestellten absichern. Die bezahlten Pläne bieten Leistungen, die auf den Dienstjahren und der Vergütung der Angestellten basieren, gemittelt über die fünf höchsten aufeinanderfolgenden Jahre, die der Pensionierung vorangehen. Die Leistungen aus Plänen, die auf Stundenlöhnen basieren, werden auf Dienstjahre und einen auf US-Dollar basierenden, pauschalen Leistungsmultiplikator bezogen. Alle Pläne wurden für Neueintritte geschlossen. 2016 wurde ein Aufwand von CHF 0,9 Mio. in der Erfolgsrechnung erfasst (2015: CHF 0,7 Mio.). Der Diskontsatz blieb zum Vorjahr unverändert bei 4,0 %. Der in der Gesamtergebnisrechnung erfasste Betrag war CHF –0,6 Mio. (2015: CHF 4,3 Mio.).

In Deutschland unterhält Sulzer eine Reihe unterschiedlicher leistungsorientierter Vorsorgepläne. Der Grossteil dieser Pläne ist ungedeckt und Leistungen werden bei Fälligkeit unmittelbar vom Arbeitgeber an den Leistungsberechtigten gezahlt. Alle leistungsorientierten Vorsorgepläne sind geschlossen für neu Eintretende und ein neuer, beitragsorientierter Vorsorgeplan für alle Mitarbeitenden wurde 2007 eingeführt. Die Leistungen aus den beitragsorientierten Vorsorgeplänen werden jedoch gegen die Bezüge aus den leistungsorientierten Plänen verrechnet. Die verschiedenen leistungsorientierten Vorsorgepläne bieten Altersrenten, Invalidenrenten und Hinterbliebenenrenten.

Vorsorgepläne

in Mio. CHF	2016	2015
Entwicklung nicht erfasster Überdeckung		
Anpassung der nicht erfassten Überdeckung per 1. Januar	-1,3	-2,4
Änderung der nicht erfassten Überdeckung ausser Zinsertrag/(-aufwand)	-1,0	1,1
Anpassung der nicht erfassten Überdeckung per 31. Dezember	-2,3	-1,3
Entwicklung des in der Bilanz erfassten Aktivums (+)/Passivums (-)		
Erfasstes Aktivum (+)/Passivum (-) per 1. Januar	-285,2	-270,2
In der Erfolgsrechnung erfasste Pensionskosten	9,8	-35,8
In der Gesamtergebnisrechnung erfasste Pensionskosten	-98,2	-13,6
Arbeitgeberbeiträge	28,3	25,7
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	-7,0	-
Währungsumrechnungsdifferenzen	22,4	8,7
Erfasstes Aktivum (+)/Passivum (-) per 31. Dezember	-329,9	-285,2
Bestandteile der Pensionskosten in der Erfolgsrechnung		
Laufender Dienstzeitaufwand (Arbeitgeber)	-20,8	-28,4
Zinsaufwand	-33,5	-38,1
Zinsertrag aus dem Planvermögen	26,7	31,3
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	37,6	-
Auswirkungen aus Plankürzungen und Abgeltung	0,4	0,2
Sonstige Verwaltungskosten	-0,6	-0,8
In der Erfolgsrechnung erfasster Ertrag/(Aufwand)	9,8	-35,8
— davon im Personalaufwand	16,6	-29,0
— davon im Finanzergebnis	-6,8	-6,8
Bestandteile der Pensionskosten in der Gesamtergebnisrechnung		
Versicherungsmathematischer Gewinn/(Verlust) auf dem Barwert der Verpflichtungen	-202,5	54,6
Ertrag aus dem Planvermögen exkl. Zinsertrag	104,9	-69,5
Änderung aufgrund der nicht erfassten Überdeckung exkl. Zinsaufwand/(-ertrag)	-1,0	1,1
Ertrag aus Rückerstattungsrecht exkl. Zinsertrag	0,4	0,2
Aufwand für Pensionspläne in der Gesamtergebnisrechnung¹⁾	-98,2	-13,6

¹⁾ Der Steuereffekt auf dem in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Aufwand beträgt CHF 16,1 Mio. (2015: CHF 0,5 Mio.).

Vorsorgepläne

in Mio. CHF	2016	2015
Entwicklung des Barwerts der Verpflichtungen		
Barwert der Verpflichtungen am 1. Januar	-2 088,5	-2 219,1
Zinsaufwand	-33,5	-38,1
Laufender Dienstzeitaufwand (Arbeitgeber)	-20,8	-28,4
Arbeitnehmerbeiträge	-9,0	-9,1
Nachzuerrechnender Dienstzeitaufwand	37,6	-
Ein-/ausbezahlte Leistungen	128,2	111,5
Auswirkungen aus Plankürzungen und Abgeltung	2,6	0,2
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	-20,0	-
Sonstige Verwaltungskosten	-0,6	-0,9
Versicherungsmathematischer Gewinn (+)/Verlust (-) auf den Verpflichtungen	-202,5	54,6
Währungsumrechnungsdifferenzen	95,6	40,8
Barwert der Verpflichtungen am 31. Dezember¹⁾	-2 110,9	-2 088,5
Entwicklung des Planvermögens		
Wert des Planvermögens am 1. Januar	1 804,6	1 951,3
Zinsertrag aus dem Planvermögen	26,7	31,3
Arbeitgeberbeiträge	28,3	25,7
Arbeitnehmerbeiträge	9,0	9,1
Ein-/ausbezahlte Leistungen	-128,0	-111,3
Auswirkungen aus Plankürzungen und Abgeltung	-2,2	-
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	13,0	-
Ertrag aus dem Planvermögen exkl. Zinsergebnis	104,9	-69,5
Währungsumrechnungsdifferenzen	-73,0	-32,0
Marktwert des Planvermögens am 31. Dezember	1 783,3	1 804,6
Planvermögen zu quotierten Marktpreisen		
Flüssige Mittel	134,6	95,3
Aktieninstrumente Dritte	598,6	646,1
Schuldverschreibungen Dritte	526,6	558,3
Immobilien Fonds	30,0	33,7
Investment Fonds	4,0	0,2
Sonstige Anlagen	38,3	34,0
Planvermögen zu quotierten Marktpreisen 31. Dezember	1 332,1	1 367,6
Planvermögen zu nicht quotierten Marktpreisen		
Immobilien genutzt oder im Besitz von Dritten	267,0	265,8
Sonstige Anlagen	184,2	171,2
Planvermögen zu nicht quotierten Marktpreisen 31. Dezember	451,2	437,0
Beitragsschätzung für das kommende Geschäftsjahr		
Arbeitgeberbeiträge	25,0	28,6

¹⁾ Der Barwert der Verpflichtungen 2016 enthält sowohl die finanzierten Verpflichtungen (CHF 2 064,5 Mio.) als auch die nicht finanzierten Verpflichtungen (CHF 46,4 Mio.).

Vorsorgepläne

in Mio. CHF	2016	2015
Bestandteile der Vorsorgeverpflichtungen, aufgeteilt		
Barwert der Verpflichtung für aktive Mitglieder per 31. Dezember	-334,8	-475,7
Barwert der Verpflichtung für Rentner per 31. Dezember	-1367,9	-1362,5
Barwert der Verpflichtung für mögliche Mitglieder per 31. Dezember	-408,2	-250,3
Bestand der Verpflichtungen per 31. Dezember	-2110,9	-2088,5
Bestandteile versicherungsmathematischer Gewinn/(Verlust) auf den Verpflichtungen		
Versicherungsmathematischer Gewinn/(Verlust) aufgrund finanzieller Annahmen	-158,0	17,7
Versicherungsmathematischer Gewinn/(Verlust) aufgrund demografischer Annahmen	-27,5	4,4
Versicherungsmathematischer Gewinn/(Verlust) aufgrund Erfahrungswerten	-17,0	32,5
Total versicherungsmathematischer Gewinn/(Verlust) auf dem Barwert der Verpflichtungen	-202,5	54,6
Bestandteile des verfügbaren wirtschaftlichen Nutzens		
Wirtschaftlicher Nutzen in Form einer Reduktion zukünftiger Beiträge	9,8	10,5
Total verfügbarer wirtschaftlicher Nutzen	9,8	10,5
Fälligkeitsprofil der Vorsorgeverpflichtungen		
Gewichtete durchschnittliche Fälligkeit der Vorsorgeverpflichtung in Jahren	13,5	12,7

Da der Barwert der Pensionsverpflichtungen für Pläne aus der Schweiz und Grossbritannien mehr als 94 % der Gruppe repräsentiert (2015: 94 %), werden die nachfolgenden wichtigen versicherungsmathematischen Annahmen nur für diese beiden Länder gezeigt:

in Mio. CHF	2016		2015	
	Schweiz	Grossbritannien	Schweiz	Grossbritannien
Abzinsungssatz für aktive Mitarbeiter	0,8 %	2,5 %	1,1 %	3,6 %
Abzinsungssatz für Rentner	0,4 %	2,5 %	0,6 %	3,6 %
Erwartete Lohnerhöhungen	1,0 %	0,0 %	1,0 %	3,4 %
Erwartete Rentenerhöhungen	0,0 %	2,5 %	0,0 %	2,5 %
Lebenserwartung im Pensionsalter (Männer/Frauen) in Jahren	22/24	22/24	22/24	22/24

in Mio. CHF	2016	2015
Sensitivitätsanalyse		
Abzinsungssatz -0,25 %	-75,6	-67,3
Abzinsungssatz +0,25 %	71,0	71,6
Erwartete Lohnentwicklung -0,25 %	3,7	3,5
Erwartete Lohnentwicklung +0,25 %	-3,8	4,9
Lebenserwartung -1 Jahr	113,4	115,7
Lebenserwartung +1 Jahr	-111,7	-105,2

10 Forschungs- und Entwicklungskosten

Eine Aufstellung der Forschungs- und Entwicklungskosten nach Divisionen ist in der nachfolgenden Tabelle ersichtlich:

in Mio. CHF	2016	2015
Pumps Equipment	33,3	32,8
Rotating Equipment Services	0,5	1,3
Chemtech	37,5	37,6
Übrige	0,1	1,7
Total	71,4	73,4

11 Übrige betriebliche Erlöse und Kosten

in Mio. CHF	2016	2015
Erlöse aus der Auflösung von Kaufpreisanpassungen	4,8	12,9
Erfolg aus Verkauf von Anlagevermögen	3,1	0,3
Auflösung von Immobilienrückstellungen	–	6,8
Betriebliche Währungsgewinne, netto	4,1	–
Sonstige betriebliche Erlöse	11,4	14,5
Total übrige betriebliche Erlöse	23,4	34,5
Restrukturierungskosten	–57,0	–41,2
Wertminderungen von immateriellen Anlagen und Sachanlagen	–18,4	–13,0
Kosten aus Fusions- und Akquisitionsaktivitäten	–5,0	–3,4
Verlust aus Abgang von Anlagevermögen	–1,9	–0,5
Aufwand von Personalvorsorgeplänen	–	–8,8
Kosten aus laufenden Rechtsfällen	–	–10,8
Betriebliche Währungsverluste, netto	–	–3,8
Sonstige betriebliche Kosten	–	–16,7
Total übrige betriebliche Kosten	–82,3	–98,2
Total übrige betriebliche Erlöse und Kosten, netto	–58,9	–63,7

Im Jahr 2016 wurde die Erreichbarkeit der vereinbarten Earn-out-Ziele zu den bedingten Kaufpreisverpflichtungen neu eingeschätzt. Aus der Neubewertung resultiert ein Ertrag von CHF 4,8 Mio. (2015: CHF 12,9 Mio.).

Im Jahr 2015 wurden Rückstellungen, die im Zusammenhang mit dem Verkauf von Sulzer Real Estate in 2010 stehen, über CHF 6,8 Mio. aufgelöst.

Übrige betriebliche Erträge beinhalten Erträge aus Rechtsfällen, Zuwendungen und Prämienanreize der öffentlichen Hand und Weiterverrechnungen an Dritte, welche nicht als Umsatz gegenüber dem Kunden einzustufen sind.

Aus den 2016 angekündigten Restrukturierungsmassnahmen resultierten Restrukturierungskosten von CHF 57,0 Mio. (2015: CHF 41,2 Mio.) für die Gruppe. Sulzer hat im Rahmen des Sulzer Full Potential-Programms (SFP) mehrere Massnahmen zur Anpassung der globalen Produktionskapazitäten und zur Straffung der Organisationsstruktur ergriffen. Der Restrukturierungsaufwand bezieht sich vorwiegend auf Massnahmen, welche in der Schweiz, Schweden, Deutschland und Brasilien eingeleitet wurden. Die Massnahmen führen zu einer geschätzten Reduktion von 1 350 Vollzeitkräften. Des Weiteren wurden Wertminderungstests zu den betroffenen Maschinen und Gebäuden durchgeführt. Diese führten zu Wertminderungen von CHF 18,4 Mio. (2015: CHF 13,0 Mio.). Für weitere Details siehe Anmerkung 15.

Aufgrund der Entscheidung des Schiedsgerichts im Zusammenhang mit dem Rechtsstreit mit dem Käufer des Lokomotivgeschäfts (verkauft im Jahr 1998) hat das Unternehmen im Jahr 2015 zusätzlich zu den vorhandenen Rückstellungen einen Aufwand aus laufenden Rechtsfällen von CHF 8,7 Mio. gebucht.

Die funktionale Verteilung der Restrukturierungskosten und Wertminderungen ist wie folgt:
Gestehungskosten der verkauften Produkte CHF –52,7 Mio. (2015: CHF –42,7 Mio.), Verkaufs- und Vertriebskosten CHF –2,9 Mio. (2015: CHF –1,5 Mio.) und Verwaltungskosten CHF –19,8 Mio. (2015: CHF –10,0 Mio.).

12 Finanzergebnis

in Mio. CHF	2016	2015
Zins- und Wertschriftenertrag	5,2	6,5
Total Zins- und Wertschriftenertrag	5,2	6,5
Zinsaufwand	–10,6	–21,1
Verzinsung von Vorsorgeplänen	–6,8	–6,8
Total Zinsaufwand	–17,4	–27,9
Netto Zinsaufwand	–12,2	–21,4
Erfolg aus Beteiligungen und übrigen Finanzanlagen	0,1	0,1
Marktwertveränderungen	2,0	12,8
Übriger Finanzerfolg	–1,6	–1,4
Währungsgewinne und -verluste (netto)	–7,6	–14,8
Total übriges Finanzergebnis	–7,1	–3,3
Total Finanzergebnis	–19,3	–24,7
— davon aus „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“	2,0	12,8
— davon aus „Darlehen und Forderungen“	–4,0	–9,7
— davon aus „Finanzschulden“	–10,6	–21,1
— davon aus „Beteiligungen“	0,1	0,1
— davon aus „Vorsorgeplänen“	–6,8	–6,8

Der Ertrag aus Zinsen und Wertschriften hat sich im Vergleich zu 2015 leicht vermindert, während der Zinsaufwand deutlich reduziert wurde. Der Rückgang ist hauptsächlich sowohl auf einen im Vergleichsjahr enthaltenen ausserordentlichen Zinsaufwand von CHF 5,2 Mio., welcher im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung mit dem Käufer des Lokomotivgeschäfts stand, als auch auf die verminderten Zinskosten der am 11. Juli 2016 neu ausgegebenen Anleihen über total CHF 450 Mio. zurückzuführen (siehe Anmerkung 26). So konnte der Zinsaufwand für Anleihen im Berichtsjahr auf CHF 7,4 Mio. von CHF 12,0 Mio. im Vergleichsjahr gesenkt werden. Die „Marktwertveränderungen“ beinhalten grösstenteils die Bewertung von derivativen Finanzinstrumenten, welche als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ klassifiziert sind und als Absicherungsinstrumente für Fremdwährungsrisiken gehalten werden.

13 Ertragssteuern

in Mio. CHF	2016	2015
Laufende Ertragssteuern	–54,3	–52,9
Latente Ertragssteuern	19,2	28,0
Total Ertragssteuern	–35,1	–24,9

Der gewichtete Durchschnittssteuersatz ergibt sich aus der Anwendung der statutarischen Landessteuersätze im Verhältnis zum Gewinn vor Steuern pro Gesellschaft. Da der Konzern in unterschiedlichen Ländern tätig ist, kann sich der gewichtete Durchschnittssteuersatz von Jahr zu Jahr in Abhängigkeit der Gewinne pro Land und allfälliger Veränderungen der anwendbaren Steuersätze verändern.

Überleitung Ertragssteuern

in Mio. CHF	2016	2015
Gewinn/(Verlust) von fortgeführten Aktivitäten vor Ertragssteuern	95,2	99,9
Gewichteter Durchschnittssteuersatz	23,1 %	23,2 %
Steuern zum gewichteten Durchschnittssteuersatz	-22,0	-23,2
Effekt abweichender Ertragssteuersätze	3,4	13,0
Effekt aus steuerlichen Verlustvorträgen und Veränderungen von latenten Steuerforderungen	-6,0	-3,7
Steuerlich nicht anerkannte Aufwendungen	-4,0	-4,3
Effekt aus Steuersatz- und Steuergesetzänderungen	-1,9	-1,0
Periodenfremde Einflüsse und Übriges	-4,6	-5,7
Total Ertragssteuern	-35,1	-24,9
Konzernsteuerquote	36,9 %	24,9 %

Die Erhöhung der Konzernsteuerquote auf 36,9 % (2015: 24,9 %) ist auf Restrukturierungsaufwendungen zurückzuführen, gegen welche keine Steuergutschriften gebucht werden konnten. Unter Ausklammerung dieses Effektes hätte die Konzernsteuerquote 24,3 % betragen. Der Rückgang des Effektes aufgrund abweichender Ertragssteuersätze auf CHF 3,4 Mio. (2015: CHF 13,0 Mio.) ist auf tiefere Dividendenzahlungen innerhalb der Sulzer Gruppe zurückzuführen.

Steuerverbindlichkeiten

in Mio. CHF	2016	2015
Bestand am 1. Januar	12,5	35,0
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	3,8	0,7
Neubildung	51,6	54,7
Auflösung nicht benötigt	-9,0	-13,4
Verwendet	-40,5	-61,6
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1,9	-2,9
Total Steuerverbindlichkeiten am 31. Dezember	16,5	12,5
— davon langfristig	2,6	2,6
— davon kurzfristig	13,9	9,9

Zusammensetzung der latenten Ertragssteuern in der Bilanz

in Mio. CHF	2016			2015		
	Aktiven	Passiven	Netto	Aktiven	Passiven	Netto
Immaterielle Anlagen	0,3	-98,9	-98,6	0,3	-70,1	-69,8
Sachanlagen	4,6	-15,4	-10,8	2,9	-16,3	-13,4
Übrige Finanzanlagen	0,8	-1,5	-0,7	3,4	-0,8	2,6
Vorräte	22,9	-5,2	17,7	20,6	-6,8	13,8
Andere Aktiven	27,1	-11,5	15,6	16,8	-9,2	7,6
Langfristige Rückstellungen	17,3	-2,3	15,0	15,0	-2,8	12,2
Vorsorgepläne	60,5	-0,6	59,9	52,4	-	52,4
Kurzfristige Rückstellungen	25,5	-0,5	25,0	26,3	-1,2	25,1
Andere kurzfristige Passiven	24,4	-15,0	9,4	23,2	-15,5	7,7
Steuerliche Verlustvorträge	28,8	-	28,8	25,4	-	25,4
Eliminierte Zwischengewinne	0,7	-	0,7	0,7	-	0,7
Steuerliche Aktiven/Passiven	212,9	-150,9	62,0	187,0	-122,7	64,3
Verrechnung von Aktiv- und Passivpositionen	-55,3	55,3	-	-53,3	53,3	-
Latente Ertragssteuern, netto bilanziert	157,6	-95,6	62,0	133,7	-69,4	64,3

Direkt im Eigenkapital erfasste kumulierte latente Ertragssteuern betragen am 31. Dezember 2016 CHF 48,8 Mio. (31. Dezember 2015: CHF 33,1 Mio.). Der Konzern verzichtet im Einklang mit der Ausnahmegestimmung von IAS 12 darauf, latente Steuern auf Beteiligungen an Konzerngesellschaften zu bilanzieren.

Veränderungen der latenten Steuerforderungen und -schulden in der Bilanz

in Mio. CHF	2016					
	Bestand am 1. Januar	Erfasst in der Erfolgsrechnung	Erfasst in der Gesamtergebnisrechnung	Akquisition von Gesellschaften	Währungsumrechnungsdifferenz	Bestand am 31. Dezember
Immaterielle Anlagen	-69,8	6,2	-	-36,7	1,7	-98,6
Sachanlagen	-13,4	1,8	-	0,8	-	-10,8
Übrige Finanzanlagen	2,6	-3,4	-0,4	-	0,5	-0,7
Vorräte	13,8	4,2	-	-1,0	0,7	17,7
Andere Aktiven	7,6	6,1	-	-	1,9	15,6
Langfristige Rückstellungen	12,2	2,5	-	-	0,3	15,0
Vorsorgepläne	52,4	-4,9	16,1	-	-3,7	59,9
Kurzfristige Rückstellungen	25,1	-1,2	-	-	1,1	25,0
Andere kurzfristige Passiven	7,7	5,4	-	-	-3,7	9,4
Steuerliche Verlustvorträge	25,4	2,5	-	-	0,9	28,8
Eliminierte Zwischengewinne	0,7	-	-	-	-	0,7
Total	64,3	19,2	15,7	-36,9	-0,3	62,0

in Mio. CHF	2015					
	Bestand am 1. Januar	Erfasst in der Erfolgsrechnung	Erfasst in der Gesamtergebnisrechnung	Akquisition von Gesellschaften	Währungsumrechnungsdifferenz	Bestand am 31. Dezember
Immaterielle Anlagen	-82,4	7,2	-	-0,3	5,7	-69,8
Sachanlagen	-20,0	5,9	-	-	0,7	-13,4
Übrige Finanzanlagen	-1,1	1,1	0,8	-	1,8	2,6
Vorräte	12,7	0,9	-	-	0,2	13,8
Andere Aktiven	17,6	-5,0	-	-	-5,0	7,6
Langfristige Rückstellungen	9,7	3,2	-	-	-0,7	12,2
Vorsorgepläne	50,7	-0,3	0,5	-	1,5	52,4
Kurzfristige Rückstellungen	23,8	3,5	-	-	-2,2	25,1
Andere kurzfristige Passiven	0,5	5,8	-	-	1,4	7,7
Steuerliche Verlustvorträge	21,6	7,5	-	-	-3,7	25,4
Eliminierte Zwischengewinne	2,5	-1,8	-	-	-	0,7
Total	35,6	28,0	1,3	-0,3	-0,3	64,3

Steuerliche Verlustvorräge

in Mio. CHF	2016				
	Betrag	Potentiell Steuer- guthaben	Wert- berichtigung	Buchwert	Nicht erfasste Verlustvor- träge
Verfall in den nächsten 3 Jahren	0,8	0,2	-0,2	-	0,8
Verfall in 4–7 Jahren	85,0	19,4	-4,5	14,9	20,4
Unbeschränkt anrechenbar	78,1	19,0	-5,1	13,9	27,3
Total steuerliche Verlustvorräge am 31. Dezember	163,9	38,6	-9,8	28,8	48,5

in Mio. CHF	2015				
	Betrag	Potentiell Steuer- guthaben	Wert- berichtigung	Buchwert	Nicht erfasste Verlustvor- träge
Verfall in den nächsten 3 Jahren	10,1	1,9	-1,1	0,8	1,6
Verfall in 4–7 Jahren	69,1	15,5	-4,7	10,8	23,3
Unbeschränkt anrechenbar	61,0	16,8	-3,0	13,8	12,1
Total steuerliche Verlustvorräge am 31. Dezember	140,2	34,2	-8,8	25,4	37,0

Steuer Guthaben aus steuerlichen Verlustvorräten werden in dem Ausmass erfasst, in dem ihre Nutzung durch zukünftige Gewinne wahrscheinlich erscheint. Es wurden keine Steuer Guthaben auf steuerliche Verlustvorräte im Betrag von CHF 48,5 Mio. (2015: CHF 37,0 Mio.) und auf Restrukturierungsrückstellungen im Betrag von CHF 32,0 Mio. (2015: CHF 0,0 Mio.) erfasst.

14 Immaterielle Anlagen

in Mio. CHF	2016					
	Goodwill	Marken- namen und Lizenzen	Forschung und Entwicklung	Computer- Software	Kunden- beziehungen	Total
Anschaffungswerte						
Bestand am 1. Januar	1 019,8	133,2	6,3	44,6	332,4	1 536,3
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	121,3	11,2	2,2	0,8	120,1	255,6
Zugänge	-	-	0,2	1,2	-	1,4
Abgänge	-	0,1	-	-1,0	-6,6	-7,5
Umgliederungen	-	-	-	1,6	-	1,6
Währungsumrechnungsdifferenzen	-21,0	4,8	-	0,9	-12,9	-28,2
Bestand am 31. Dezember	1 120,1	149,3	8,7	48,1	433,0	1 759,2
Amortisation kumuliert						
Bestand am 1. Januar	340,0	93,4	1,1	39,5	136,1	610,1
Zugänge	-	13,5	1,4	3,7	28,7	47,3
Abgänge	-	0,1	-	-1,0	-6,6	-7,5
Umgliederungen	-	-	-	-	-	-
Wertminderungen	-	-	-	-	-	-
Währungsumrechnungsdifferenzen	-	-2,0	-	0,8	-4,9	-6,1
Bestand am 31. Dezember	340,0	105,0	2,5	43,0	153,3	643,8
Bilanzwerte						
Am 1. Januar	679,8	39,8	5,2	5,1	196,3	926,2
Am 31. Dezember	780,1	44,3	6,2	5,1	279,7	1 115,4

in Mio. CHF	2015					
	Goodwill	Markennamen und Lizenzen	Forschung und Entwicklung	Computer-Software	Kundenbeziehungen	Total
Anschaffungswerte						
Bestand am 1. Januar	1 033,7	144,6	9,6	44,7	348,3	1 580,9
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	31,4	0,4	–	–	8,5	40,3
Zugänge	–	–	–	2,1	–	2,1
Abgänge	–	–	–0,7	–0,7	–0,1	–1,5
Umgliederungen	–	0,1	–0,1	0,7	–0,4	0,3
Währungsumrechnungsdifferenzen	–45,3	–11,9	–2,5	–2,2	–23,9	–85,8
Bestand am 31. Dezember	1 019,8	133,2	6,3	44,6	332,4	1 536,3
Amortisation, kumuliert						
Bestand am 1. Januar	340,0	82,5	2,0	38,3	119,4	582,2
Zugänge	–	13,1	1,0	4,0	24,2	42,3
Abgänge	–	–	–0,7	–0,7	–0,1	–1,5
Umgliederungen	–	–	–	–	–0,1	–0,1
Wertminderungen	–	–	1,1	–	–	1,1
Währungsumrechnungsdifferenzen	–	–2,2	–2,3	–2,1	–7,3	–13,9
Bestand am 31. Dezember	340,0	93,4	1,1	39,5	136,1	610,1
Bilanzwerte						
Am 1. Januar	693,7	62,1	7,6	6,4	228,9	998,7
Am 31. Dezember	679,8	39,8	5,2	5,1	196,3	926,2

Werthaltigkeitsprüfung auf Goodwill

in Mio. CHF	2016			2015		
	Goodwill	Wachstumsrate Residualgrösse	Vor-Steuer Diskontsatz	Goodwill	Wachstumsrate Residualgrösse	Vor-Steuer Diskontsatz
Goodwill, Bilanzwert am 31. Dezember ist aufgeteilt wie folgt	780,1			679,8		
Pumps Equipment – Business Unit Water	264,1	1,0 %	10,6 %	272,9	1,0 %	11,0 %
Pumps Equipment – übrige Business Units	25,2	2,0 %	11,6 %	25,3	2,0 %	10,6 %
Rotating Equipment Services – Region EMEA	129,9	2,0 %	10,0 %	145,1	2,0 %	10,8 %
Rotating Equipment Services – übrige Business Units	82,6	2,0 %	10,0 %	79,2	2,0 %	10,6 %
Chemtech	278,3	1,0 %	8,9 %	157,3	0,0 %	10,0 %

Der Goodwill ist den kleinsten zahlungsmittelgenerierenden Einheiten, auf denen der Goodwill für interne Managementbedürfnisse überwacht wird, zugeordnet (d.h. Business Units oder Regionen). Der erzielbare Betrag dieser Einheiten ist durch Berechnung des Nutzwerts bestimmt. Diese Berechnung basiert aus dem Budget des nächsten Jahres und der Mittelfristplanung der folgenden zwei Jahre, die daraus abgeleitet wurden und vom Management verabschiedet worden sind. Mittelflüsse, die diesen Planungszeitraum überschreiten, wurden extrapoliert unter Berücksichtigung obiger festgelegter Wachstumsraten.

Sensitivitätsanalysen

Der erzielbare Betrag von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten wird auf Basis der Berechnung des Nutzwerts bestimmt. Dieser wird wesentlich von der ewigen Wachstumsrate zur Berechnung des Restwerts, des Zinssatzes sowie des prognostizierten Cash Flows beeinflusst. Eine Verringerung der ewigen Wachstumsrate um 1 % oder eine Erhöhung des Diskontierungssatzes vor Steuern um 1 % würden bei keiner zahlungsmittelgenerierenden Einheit zu einer Wertminderung führen.

15 Sachanlagen

	2016				
in Mio. CHF	Grundstücke und Gebäude	Maschinen und technische Einrichtungen	Andere Anlagen	Anlagen im Bau	Total
Anschaffungswerte					
Bestand am 1. Januar	377,2	679,1	189,7	26,0	1 272,0
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	9,9	31,1	2,7	5,7	49,4
Zugänge	9,0	25,3	8,7	30,5	73,5
Abgänge	-14,8	-36,5	-17,5	-	-68,8
Umgliederungen	3,6	21,4	2,6	-29,2	-1,6
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1,3	-7,4	1,0	-0,4	-8,1
Bestand am 31. Dezember	383,6	713,0	187,2	32,6	1 316,4
Abschreibungen, kumuliert					
Bestand am 1. Januar	155,5	473,9	151,2	-	780,6
Zugänge	12,4	42,7	14,4	-	69,5
Abgänge	-8,9	-33,9	-15,0	-	-57,8
Umgliederungen	-	-	-	-	-
Wertminderungen	6,8	11,0	0,6	-	18,4
Währungsumrechnungsdifferenzen	-1,0	-5,1	0,8	-	-5,3
Bestand am 31. Dezember	164,8	488,6	152,0	-	805,4
Bilanzwerte					
Am 1. Januar	221,7	205,2	38,5	26,0	491,4
Am 31. Dezember	218,8	224,4	35,2	32,6	511,0
Davon geleaste Sachanlagen					
Anschaffungswert der geleasteten Sachanlagen	2,1	1,1	0,3	-	3,5
Abschreibungen, kumuliert	2,1	0,2	0,2	-	2,5
Bilanzwert am 31. Dezember	-	0,9	0,1	-	1,0
Leasingverpflichtung (Barwert) am 31. Dezember	1,7	0,8	0,1	-	2,6
Mit Pfandrechten belastete Aktiven am 31. Dezember	0,4	0,2	-	-	0,6

Infolge der Restrukturierungsankündigungen 2016 führte der Konzern Wertminderungstests an den entsprechenden Maschinen und Produktionsstätten durch, die zum 31. Dezember 2016 zu Wertberichtigungen in Höhe von CHF 18,4 Mio. führten (31. Dezember 2015: Gewinn von CHF 11,9 Mio.). Die gesamte Summe wurde den übrigen betrieblichen Kosten belastet. Die Sachanlagen erfüllen nicht die Kriterien, um am 31. Dezember 2016 als zur Veräußerung gehalten klassiert zu werden. Im Jahr 2016 wurden Sachanlagen mit einem Buchwert von CHF 11,0 Mio. (2015: CHF 6,4 Mio.) für CHF 12,2 Mio. (2015: CHF 6,7 Mio.) verkauft, was zu einem Gewinn von CHF 1,2 Mio. (2015: Gewinn von CHF 0,3 Mio.) führte.

	2015				
in Mio. CHF	Grund- stücke und Gebäude	Maschinen und technische Einrichtun- gen	Andere Anlagen	Anlagen im Bau	Total
Anschaffungswerte					
Bestand am 1. Januar	381,1	701,4	198,6	34,7	1315,8
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	8,9	5,2	2,1	–	16,2
Zugänge	5,2	24,5	6,8	35,1	71,6
Abgänge	–3,2	–35,6	–5,8	–	–44,6
Umgliederungen	9,9	28,4	2,7	–41,4	–0,4
Währungsumrechnungsdifferenzen	–24,7	–44,8	–14,7	–2,4	–86,6
Bestand am 31. Dezember	377,2	679,1	189,7	26,0	1272,0
Abschreibungen, kumuliert					
Bestand am 1. Januar	148,0	488,4	148,7	–	785,1
Zugänge	13,7	43,5	16,9	–	74,1
Abgänge	–3,0	–30,6	–4,6	–	–38,2
Umgliederungen	0,1	–0,3	0,4	–	0,2
Wertminderungen	6,3	5,1	0,5	–	11,9
Währungsumrechnungsdifferenzen	–9,6	–32,2	–10,7	–	–52,5
Bestand am 31. Dezember	155,5	473,9	151,2	–	780,6
Bilanzwerte					
Am 1. Januar	233,1	213,0	49,9	34,7	530,7
Am 31. Dezember	221,7	205,2	38,5	26,0	491,4
Davon geleaste Sachanlagen					
Anschaffungswert der geleasteten Sachanlagen	0,5	0,4	0,2	–	1,1
Abschreibungen, kumuliert	0,5	–	–	–	0,5
Bilanzwert am 31. Dezember	–	0,4	0,2	–	0,6
Leasingverpflichtung (Barwert) am 31. Dezember	0,2	0,3	0,2	–	0,7
Mit Pfandrechten belastete Aktiven am 31. Dezember	–	2,3	–	–	2,3

16 Assoziierte Unternehmen

in Mio. CHF	2016	2015
Bestand am 1. Januar	4,0	2,5
Zugänge	5,0	0,1
Abgang aufgrund des Erwerbs von SRE FZE	–1,1	–
Ergebnis von assoziierten Beteiligungen	–0,8	3,7
Erhaltene Dividendenzahlungen	–0,7	–2,3
Währungsumrechnungsdifferenzen	–0,6	–
Total Beteiligung an assoziierten Unternehmen am 31. Dezember	5,8	4,0

Im Jahr 2016 zahlte Sulzer im Verhältnis seiner Beteiligung CHF 4,8 Mio. an seine assoziierte Gesellschaft Hua Rui in China. Sulzers Anteil an der assoziierten Gesellschaft blieb damit unverändert bei 49%.

Am 21. Dezember 2016 hat Sulzer 51 % der Anteile und Stimmrechte an SRE FZE gekauft. Damit erhöht sich der Anteil am Eigenkapital von 49 % auf 100 % (siehe Anmerkung 4). Infolgedessen wurde die assoziierte Beteiligung von 49 % aus dem Investment in assoziierte Unternehmen ausgebucht.

17 Übrige Finanzanlagen

	2016		
in Mio. CHF	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögens- werte	Darlehen und Forderungen	Total
Bestand am 1. Januar	4,5	7,1	11,6
Zugänge	–	1,1	1,1
Währungsumrechnungsdifferenzen	–	0,4	0,4
Bestand am 31. Dezember	4,5	8,6	13,1

	2015		
in Mio. CHF	Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögens- werte	Darlehen und Forderungen	Total
Bestand am 1. Januar	4,5	7,4	11,9
Zugänge	–	0,5	0,5
Währungsumrechnungsdifferenzen	–	–0,8	–0,8
Bestand am 31. Dezember	4,5	7,1	11,6

Die Finanzanlagen, die der Kategorie „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ angehören, enthalten Aktienanlagen. Die Kategorie „Darlehen und Forderungen“ enthält Posten mit einer Laufzeit von über zwölf Monaten.

18 Vorräte

in Mio. CHF	2016	2015
Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe	134,6	120,9
Aufträge in Arbeit	180,8	207,6
Fertigfabrikate und Handelsware	86,3	80,8
Total Vorräte am 31. Dezember	401,7	409,3

Im Geschäftsjahr 2016 hat Sulzer Wertberichtigungen auf Vorräte in Höhe von CHF 13,3 Mio. in der Erfolgsrechnung erfasst (2015: CHF 22,5 Mio.). Per 31. Dezember 2016 beliefen sich die kumulierten Wertberichtigungen auf Vorräte auf CHF 69,4 Mio. (31. Dezember 2015: CHF 72,9 Mio.). Die Materialkosten beliefen sich 2016 auf CHF 1 095,8 Mio. (2015: CHF 1 137,6 Mio.).

19 Percentage-of-Completion-Aufträge

in Mio. CHF	2016	2015
Im Berichtsjahr erfasste Auftragserlöse	597,2	469,8
Nettoforderungen aus Fertigungsaufträgen am 31. Dezember	230,2	190,7
Nettoverbindlichkeiten aus Fertigungsaufträgen am 31. Dezember	–32,1	–31,9
Von Kunden erhaltene Anzahlungen aus Fertigungsaufträgen am 31. Dezember	–388,4	–399,1

Der im Berichtsjahr nach der Percentage-of-Completion-Methode abgegrenzte Umsatz betrug CHF 597,2 Mio. (davon für weiterlaufende Verträge CHF 353,3 Mio.), was 20,8 % des Konzernumsatzes entspricht (2015: CHF 469,8 Mio., 15,8 % des Konzernumsatzes). Die mit diesem Umsatz zusammenhängenden Kosten betragen CHF 434,8 Mio. (davon für weiterlaufende Verträge CHF 276,9 Mio.) und

CHF 338,3 Mio. in 2015. Der Einfluss auf den Bruttogewinn war CHF 162,4 Mio. (davon für weiterlaufende Verträge CHF 76,4 Mio.), was 18,5% des Bruttogewinns entspricht (2015: CHF 131,5 Mio., 14,4%; davon für weiterlaufende Verträge CHF 63,3 Mio.).

20 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Altersstruktur der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in Mio. CHF	2016			2015		
	Bruttowert	Wertberichtigung	Nettowert	Bruttowert	Wertberichtigung	Nettowert
Nicht überfällig	654,8	-0,3	654,5	613,8	-1,0	612,8
Überfällig						
1–30 Tage	102,2	-0,6	101,6	85,7	-0,5	85,2
31–60 Tage	35,8	-0,5	35,3	38,8	-0,6	38,2
61–120 Tage	35,0	-1,4	33,6	33,9	-2,0	31,9
> 120 Tage	107,7	-49,5	58,2	116,6	-33,6	83,0
Total Forderungen aus Lieferungen und Leistungen am 31. Dezember	935,5	-52,3	883,2	888,8	-37,7	851,1

Wertberichtigung zweifelhafter Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

in Mio. CHF	2016	2015
Bestand am 1. Januar	37,7	39,7
Zugänge	27,6	15,8
Auflösung nicht benötigt	-8,9	-9,8
Verwendet	-4,8	-5,0
Währungsumrechnungsdifferenzen	0,7	-3,0
Bestand am 31. Dezember	52,3	37,7

Ungefähr 30% (2015: 31%) des Bruttowertes aus Forderungen für Lieferungen und Leistungen sind überfällig und eine Wertberichtigung von CHF 52,3 Mio. (2015: CHF 37,7 Mio.) ist berücksichtigt. Die Werthaltigkeit der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird regelmässig beurteilt und die Kreditwürdigkeit neuer Kunden einer gründlichen Prüfung unterzogen. Das Kreditrisiko des Konzerns ist durch den umfangreichen und diversifizierten Kundenstamm begrenzt.

Forderungen nach geografischen Gebieten

in Mio. CHF	Forderungen aus Lieferungen und Leistungen nach Region	
	2016	2015
Europa, Naher Osten, Afrika	437,3	453,2
— davon Grossbritannien	120,6	167,2
— davon Deutschland	65,5	54,1
— davon Schweiz	24,6	39,6
— davon übrige Länder	226,6	192,3
Amerika	232,2	203,5
— davon USA	145,1	143,4
— davon Mexiko	15,6	27,0
— davon übrige Länder	71,5	33,1
Asien-Pazifik	213,7	194,4
— davon China	135,8	134,1
— davon Indien	31,8	25,1
— davon übrige Länder	46,1	35,2
Total am 31. Dezember	883,2	851,1

21 Übrige Forderungen und aktive Rechnungsabgrenzungen

in Mio. CHF	2016	2015
Guthaben gegenüber Steuerbehörden	57,4	59,9
Derivative Finanzinstrumente	6,6	6,4
Sonstige Forderungen	25,5	18,5
Total übrige Forderungen am 31. Dezember	89,5	84,8
Versicherungsprämien	–	2,5
Vorauszahlungen an Personalvorsorgeeinrichtungen	9,7	9,6
Sonstige aktive Rechnungsabgrenzungen	30,4	26,4
Total aktive Rechnungsabgrenzungen am 31. Dezember	40,1	38,5
Total übrige Forderungen und aktive Rechnungsabgrenzungen am 31. Dezember	129,6	123,3

Für Details zur Position „Derivative Finanzinstrumente“ siehe Anmerkung 29. Im Bestand an übrigen Forderungen sind keine wesentlichen Positionen enthalten, die überfällig oder wertberichtigt sind.

22 Flüssige Mittel

in Mio. CHF	2016	2015
Zahlungsmittel	397,5	902,2
Zahlungsmitteläquivalente	32,0	106,8
Total flüssige Mittel am 31. Dezember	429,5	1 009,0

Per 31. Dezember 2016 und 2015 verfügte die Gruppe über keine bedeutenden blockierten flüssigen Mittel.

23 Wertschriften

in Mio. CHF	2016	2015
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	–	208,3
Total Wertschriften am 31. Dezember	–	208,3

Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete Wertschriften beinhalten per 31. Dezember 2015 hauptsächlich eine Investition in einen Fonds, welcher in kurzfristige Obligationen mit guter Bonität investiert. Dazu hat Sulzer im 2015 in Festgelder und andere verzinsliche Instrumente mit Laufzeiten zwischen 3 und 12 Monaten investiert. Im Berichtsjahr wurden alle diese Wertschriften verkauft.

24 Aktienkapital

in Tausend CHF	2016		2015	
	Anzahl Aktien	Aktienkapital	Anzahl Aktien	Aktienkapital
Bestand am 31. Dezember (Nennwert CHF 0.01)	34 262 370	342,6	34 262 370	342,6

Das Aktienkapital beträgt CHF 342 623.70 und ist eingeteilt in 34 262 370 dividendenberechtigte Aktien zu CHF 0.01 Nennwert. Alle Aktien lauten auf den Namen und sind voll einbezahlt.

Aktionariat

Sulzer-Aktien sind frei übertragbar, sofern die Käufer auf Verlangen der Gesellschaft erklären, dass sie die Aktien im eigenen Namen und auf eigene Rechnung erworben haben und halten werden. Nominees werden ausserdem nur mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, wenn sie folgende Bedingungen erfüllen: Der Nominee untersteht einer anerkannten Bank- und Finanzmarktaufsicht, der Nominee hat mit dem Verwaltungsrat eine Vereinbarung über seine Stellung abgeschlossen, das vom Nominee gehaltene Aktienkapital

überschreitet nicht 3% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals, und Namen, Adressen und Anzahl Aktien der Personen, für deren Rechnung der Nominee mindestens 0,5% des Aktienkapitals hält, sind bekannt gegeben worden. Der Verwaltungsrat ist berechtigt, auch über diese Limiten hinaus Aktien von Nominees mit Stimmrecht im Aktienbuch einzutragen, sofern die oben erwähnten Bedingungen erfüllt sind (siehe auch Paragraf 6a der Statuten unter www.sulzer.com/regulations).

Aktionäre mit einem Anteil grösser als 3 %

	31. Dez. 2016		31. Dez. 2015	
	Anzahl Aktien	in %	Anzahl Aktien	in %
Renova-Gruppe	21 728 414	63,42	21 728 414	63,42
T. Rowe Price Associates	n/a	n/a	1 051 364	3,07

Nach Wissen der Sulzer AG bestehen zwischen den oben erwähnten bedeutenden Aktionären keine Aktionärsbindungsverträge oder Absprachen mit Bezug auf die von ihnen gehaltenen Aktien oder die Ausübung der Aktienrechte.

Gewinnreserven

Die Gewinnreserven beinhalten nicht ausgeschütteten Gewinn von Konzerngesellschaften aus dem Vorjahr und alle Neubewertungen von Nettoverbindlichkeiten für leistungsorientierte Pensionspläne.

Eigene Aktien

Per 31. Dezember 2016 hielt die Sulzer AG 177 461 eigene Aktien (31. Dezember 2015: 187 191 Aktien), welche hauptsächlich der Deckung der Ansprüche aus den Management-Beteiligungsplänen dienen.

Cash-Flow-Hedge-Reserven

Die Hedge-Reserve beinhaltet die effektiven Teile der kumulativen Nettoveränderung des Marktwerts von Cash-Flow-Sicherungsinstrumenten, bei denen die abgesicherte Transaktion noch nicht stattgefunden hat. Die Beträge werden in die Erfolgsrechnung umgegliedert, wenn die dazugehörige, abgesicherte Transaktion Gewinn oder Verlust beeinflusst.

Währungsumrechnungsreserven

Die Währungsumrechnungsreserven zeigen alle Währungsumrechnungsdifferenzen, die aus der Umrechnung der Jahresabschlüsse der verbundenen ausländischen Gesellschaften entstehen. Der gesamte Betrag wird in die Erfolgsrechnung umgegliedert, wenn die Nettoinvestition veräussert wird.

Dividenden

Am 7. April 2016 hat die Generalversammlung eine ordentliche Dividende von CHF 3.50 (2015: CHF 3.50) pro Aktie und eine Sonderdividende von CHF 14.60 (2015: CHF 0.00) pro Aktie beschlossen, die aus den Reserven gezahlt wurden. Die Dividende wurde am 13. April 2016 an die Aktionäre ausgezahlt. Der Gesamtbetrag der ausgezahlten Dividende belief sich auf CHF 617,5 Mio. (2015: CHF 119,2 Mio.).

Der Verwaltungsrat hat beschlossen, an der Generalversammlung 2017 eine Dividende von CHF 3.50 pro Aktie für das Jahr 2016 vorzuschlagen (2015: ordentliche Dividende CHF 3.50 und Sonderdividende CHF 14.60).

25 Gewinn je Aktie

	2016	2015
Nettogewinn, den Aktionären der Sulzer AG zustehend (in Mio. CHF)	59,0	73,9
Anzahl ausgegebener Aktien	34 262 370	34 262 370
Anpassung für die durchschnittliche Anzahl eigene Aktien	– 159 760	– 226 508
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien am 31. Dezember	34 102 610	34 035 862
Anpassung für Beteiligungspläne	228 043	148 139
Durchschnittliche Anzahl Aktien für Berechnung verwässerter Gewinn je Aktie am 31. Dezember	34 330 653	34 184 001
Ergebnis je Aktie, das einem Aktionär der Sulzer AG zusteht (in CHF) am 31. Dezember		
Unverwässerter Gewinn je Aktie	1.73	2.17
Verwässerter Gewinn je Aktie	1.72	2.16

26 Finanzschulden

in Mio. CHF	2016			2015		
	Kurzfristig	Langfristig	Total	Kurzfristig	Langfristig	Total
Anleihen	–	450,4	450,4	499,6	–	499,6
Bank- und übrige Darlehen	6,9	5,4	12,3	14,5	6,5	21,0
Leasingverpflichtungen	0,2	2,5	2,7	0,3	0,7	1,0
Total Finanzschulden am 31. Dezember	7,1	458,3	465,4	514,4	7,2	521,6
— davon fällig in < 1 Jahr	7,1	–	7,1	514,4	–	514,4
— davon fällig in 1–5 Jahren	–	7,0	7,0	–	7,0	7,0
— davon fällig in > 5 Jahren	–	451,3	451,3	–	0,2	0,2

Finanzschulden nach Währung

	2016			2015		
	in Mio. CHF	in %	Zinssatz	in Mio. CHF	in %	Zinssatz
BRL	4,8	1,0	8,0 %	7,0	1,3	8,0 %
CHF	450,5	96,8	0,5 %	499,7	95,8	2,4 %
EUR	1,7	0,4	4,8 %	0,3	0,1	2,9 %
KRW	1,8	0,4	2,8 %	1,8	0,3	2,9 %
SAR	1,8	0,4	2,9 %	8,8	1,7	4,2 %
Andere	4,8	1,0	–	4,0	0,8	–
Total am 31. Dezember	465,4	100,0	–	521,6	100,0	–

Im Jahr 2015 hat Sulzer eine syndizierte Kreditlinie über CHF 500 Mio. mit Laufzeit bis Mai 2020 abgeschlossen. Die Kreditlinie verfügt über zwei je einjährige Verlängerungsoptionen. Während des Berichtsjahres wurde die erste Option ausgeübt und die Kreditlinie bis Mai 2021 verlängert. Die Kreditlinie ist für allgemeine Unternehmenszwecke verfügbar, inklusive der Finanzierung von Akquisitionen. Die entsprechenden Financial Covenants, die sich aus der Nettoverschuldung und dem EBITDA errechnen, wurden im Berichtsjahr eingehalten. Die Kreditlinie war am 31. Dezember 2016 aufgrund der Liquiditätslage nicht benutzt, und auch die übrigen Finanzschulden wurden im Vergleich mit 2015 weiter reduziert.

Ausstehende Anleihen

in Mio. CHF	2016		2015	
	Buchwert	Nominal	Buchwert	Nominal
2,25 % 07/2011–07/2016	–	–	499,6	500,0
0,375 % 07/2016–07/2022	325,5	325,0	–	–
0,875 % 07/2016–07/2026	124,9	125,0	–	–
Total am 31. Dezember	450,4	450,0	499,6	500,0

Am 11. Juli 2016 gab Sulzer neue Anleihen in zwei Tranchen von total CHF 450 Mio. aus. Die erste Tranche von CHF 325 Mio. hat eine Laufzeit von sechs Jahren und trägt einen Coupon von 0,375 % und der Effektivzins ist 0,35 %. Die zweite Tranche über CHF 125 Mio. hat eine Laufzeit von zehn Jahren und trägt einen Coupon von 0,875 % und der Effektivzins beträgt 0,88 %. Der Zweck der Ausgabe dieser Anleihen war die Refinanzierung der im Juli 2016 fällig gewordenen Anleihe über CHF 500 Mio. Die Anleihen sind an der SIX Swiss Exchange kotiert.

27 Rückstellungen

in Mio. CHF	Andere Personalzusagen	Gewährleistungen/ Haftungsrisiko	Restrukturierung	Umweltverpflichtungen	Übrige	Total
Bestand am 1. Januar 2016	42,9	77,9	27,7	16,1	46,2	210,8
Zugang aufgrund von Unternehmenszusammenschluss	1,0	0,1	–	–	1,7	2,8
Neubildung	33,3	18,2	65,2	0,1	18,2	135,0
Auflösung nicht benötigt	–1,0	–3,2	–8,2	–	–3,1	–15,5
Verwendet	–30,3	–16,8	–27,9	–0,2	–9,0	–84,2
Währungsumrechnungsdifferenzen	1,5	0,4	0,8	–0,8	–0,9	1,0
Total Rückstellungen am 31. Dezember 2016	47,4	76,6	57,6	15,2	53,1	249,9
— davon langfristig	33,9	4,0	2,8	15,2	17,9	73,8
— davon kurzfristig	13,5	72,6	54,8	–	35,2	176,1

Die Kategorie „Andere Personalzusagen“ beinhaltet hauptsächlich Rückstellungen für Dienstaltersgeschenke, Auskaufskosten für Frühpensionierung von Kadermitgliedern und andere Verpflichtungen gegenüber Mitarbeitenden. Die Neubildung und die verwendeten Rückstellungen von „Anderen Personalzusagen“ stehen vorwiegend im Zusammenhang mit der medizinischen Grundversicherung der Mitarbeiter in den USA.

Die Kategorie „Gewährleistungen/Haftungsrisiko“ beinhaltet Rückstellungen für Gewährleistungen, Kundenansprüche, Strafzahlungen, Gerichtsverfahren und Rechtsfälle in Verbindung mit gelieferter Ware oder ausgeführten Serviceleistungen.

Sulzer hat im Rahmen des SFP-Programms mehrere Massnahmen zur Anpassung der globalen Produktionskapazitäten und zur Straffung der Organisationsstruktur ergriffen. Die Restrukturierungsrückstellungen beziehen sich vorwiegend auf Massnahmen, welche in der Schweiz, Schweden, Deutschland und in Brasilien eingeleitet wurden. Die Massnahmen führen zu einer geschätzten Reduktion von 1 350 Vollzeitkräften. 2016 verbuchte das Unternehmen Restrukturierungsrückstellungen von CHF 65,2 Mio. Der Restrukturierungsbestand am 31. Dezember 2016 betrug CHF 57,6 Mio., wovon CHF 54,8 Mio. innerhalb eines Jahres verbraucht werden sollen.

„Umweltverpflichtungen“ beinhaltet insbesondere erwartete Kosten im Zusammenhang mit Altlasten.

Die Kategorie „Übrige“ beinhaltet Verpflichtungen, die nicht in die Definition der anderen Kategorien passen. Ein grosser Teil entfällt auf Rückstellungen für belastende Aufträge, vor allem aus Unternehmensverkäufen. Im Weiteren bestehen Rückstellungen für die laufenden Asbest-Rechtsstreitigkeiten und übrige Rechtsfälle. Aufgrund der Aktenlage geht Sulzer davon aus, dass der zurückgestellte Betrag ausreichend ist und die Erledigung der offenen Fälle ohne materielle Auswirkungen auf Liquidität und Finanzlage geschehen wird.

Obwohl der grösste Teil der Rückstellungen in der Kategorie „Übrige“ im Jahr 2017 abgebaut werden soll, ist es aufgrund des Charakters dieser Verpflichtungen schwierig, eine Aussage über den Zeitpunkt der Mittelabflüsse zu treffen.

28 Übrige kurzfristige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungen

in Mio. CHF	2016	2015
Steuerverbindlichkeiten (MwSt., Quellensteuern)	18,9	19,3
Derivative Finanzinstrumente	9,2	11,2
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	25,3	24,3
Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten am 31. Dezember	53,4	54,8
Ferien- und Überzeitguthaben	27,5	26,7
Löhne und Gratifikationen	96,8	82,5
Ausstehende Auftragskosten	123,5	103,7
Sonstige passive Rechnungsabgrenzungen	107,2	97,9
Total passive Rechnungsabgrenzungen am 31. Dezember	355,0	310,8
Total übrige kurzfristige Verbindlichkeiten und passive Rechnungsabgrenzungen am 31. Dezember	408,4	365,6

29 Derivative Finanzinstrumente

in Mio. CHF	2016				2015			
	Derivative Aktiven		Derivative Passiven		Derivative Aktiven		Derivative Passiven	
	Kontraktwert	Marktwert	Kontraktwert	Marktwert	Kontraktwert	Marktwert	Kontraktwert	Marktwert
Devisenterminkontrakte	375,8	6,6	394,6	9,4	437,5	6,4	589,5	11,6
Total am 31. Dezember	375,8	6,6	394,6	9,4	437,5	6,4	589,5	11,6
— davon fällig in < 1 Jahr	374,8	6,6	382,8	9,2	437,3	6,4	571,7	11,2
— davon fällig in 1–2 Jahren	1,0	–	11,7	0,2	0,2	–	17,7	0,4
— davon fällig in 3–5 Jahren	–	–	0,1	–	–	–	0,1	–

Der Kontrakt- sowie der Marktwert der derivativen Aktiven und Passiven beinhaltet sowohl kurzfristige wie auch langfristige derivative Finanzinstrumente. Die Cash-Flow-Hedges für die erwarteten zukünftigen Verkäufe wurden als hochwirksam beurteilt. Für diese derivativen Finanzinstrumente wurde per 31. Dezember 2016 ein kumulierter unrealisierter Nettoverlust von CHF 14,2 Mio. (2015: Nettoverlust von CHF 12,8 Mio.) und eine latente Steuerforderung von CHF 3,2 Mio. (2015: CHF 3,6 Mio.) in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung erfasst. Im Jahr 2016 wurde ein Gewinn aus Cash-Flow-Hedge-Reserven von CHF 1,0 Mio. (2015: Verlust von CHF 3,1 Mio.) in der Erfolgsrechnung erfasst. Es waren im Jahr 2016 keine Ineffektivitäten von Cash-Flow-Hedges zu verbuchen (2015: CHF 0,0 Mio.). Das durch den Abschluss von derivativen Finanzinstrumenten eingegangene Kreditrisiko und das daraus entstehende Ausfallrisiko entspricht maximal dem Marktwert der derivativen Aktivpositionen.

Die abgesicherten und mit hoher Wahrscheinlichkeit stattfindenden Transaktionen in fremder Währung werden zum grössten Teil innerhalb der nächsten zwölf Monate abgewickelt. Die per 31. Dezember 2016 in den Hedge-Reserven (Cash-Flow-Hedges) des Eigenkapitals verbuchten Gewinne und Verluste aus Devisenterminkontrakten werden in derselben Periode entweder in die Umsätze, die Gesteuerungskosten der verkauften Produkte oder in die übrigen betrieblichen Erträge/Aufwände umgebucht, in welchen auch die zugrunde liegende Transaktion in der Erfolgsrechnung abgebildet wird. Dies geschieht normalerweise innerhalb von zwölf Monaten ab Bilanzstichtag, ausser der Gewinn oder Verlust ist im ursprünglichen Kauf-

preis der Anlageposition bereits enthalten, in welchem Fall die Umbuchung während der gesamten Laufzeit vorgenommen wird (fünf bis zehn Jahre).

Die Gruppe schliesst derivative Finanzinstrumente unter durchsetzbaren Nettingvereinbarungen ab. Diese Vereinbarungen genügen den Anforderungen der Verrechenbarkeit von derivativen Aktiven und Passiven in der konsolidierten Bilanz nicht. Per 31. Dezember 2016 belief sich der unter diesen Nettingvereinbarungen potenziell verrechenbare Betrag auf CHF 3,2 Mio. (CHF 3,8 Mio. im Vorjahr), wodurch sich der Betrag der derivativen Aktiven von CHF 6,6 Mio. auf CHF 3,4 Mio. (von CHF 6,4 Mio. auf CHF 2,6 Mio. im Vorjahr) und der Betrag der derivativen Passiven von CHF 9,4 Mio. auf CHF 6,2 Mio. (von CHF 11,6 Mio. auf CHF 7,8 Mio. im Vorjahr) reduzieren würde.

30 Übrige finanzielle Verpflichtungen

in Mio. CHF	2016			2015		
	Gebäude	Übrige	Total	Gebäude	Übrige	Total
Fälligkeit < 1 Jahr	22,0	7,0	29,0	20,4	9,0	29,4
Fälligkeit 1–5 Jahre	51,8	11,7	63,5	51,8	12,3	64,1
Fälligkeit > 5 Jahre	16,5	0,2	16,7	23,1	–	23,1
Operationales Leasing am 31. Dezember	90,3	18,9	109,2	95,3	21,3	116,6
Total zukünftige Verpflichtungen für Investitionen und Akquisitionen am 31. Dezember	0,1	2,4	2,5	0,7	1,6	2,3

31 Eventualverbindlichkeiten

in Mio. CHF	2016	2015
Garantien zugunsten Dritter	10,0	10,0
Total Eventualverbindlichkeiten am 31. Dezember	10,0	10,0

Am 31. Dezember 2016 hat der Konzern eine Garantie bis maximal CHF 10 Mio. mit einer Gültigkeit bis 2022 an eine Drittpartei im Zusammenhang mit gewissen Umweltaspekten von verkauften Geschäftsbereichen abgegeben.

32 Beteiligungspläne

Dem Personalaufwand zugerechnete aktienbasierte Vergütungszahlungen

in Mio. CHF	2016	2015
Restricted Share Unit Plan	2,6	9,6
Performance Share Plan	4,9	–1,3
Total im Personalaufwand ausgewiesen	7,5	8,3

Restricted Share Unit Plan, beglichen in Sulzer-Aktien

Dieses langfristige Anreizprogramm deckt die Verwaltungsratsmitglieder sowie bis einschliesslich 2015 die Schlüsselpersonen des Managements ab. Restricted Share Units (RSU) werden jährlich gewährt, je nach Position des Mitarbeiters in der Konzernorganisation. Das Vesting der RSU unterliegt dem fortdauernden Beschäftigungsverhältnis über die Vestingperiode. Entschädigungen an Verwaltungsratsmitglieder werden automatisch mit dem Ausscheiden aus dem Verwaltungsrat zugeteilt. Der Plan weist ein gestaffeltes Vesting über eine Dreijahresperiode hinweg auf. Eine RSU wird am Ende der Zuteilungsperiode mit einer Sulzer-Aktie beglichen. Der Marktwert der gewährten RSU wird am Endkurs der Sulzer-Aktie am Zuteilungsdatum bemessen und über den Zuteilungszeitraum mit einem Zinssatz, der auf der Rendite von Schweizer Staatsanleihen über die Dauer der Vestingperiode beruht, diskontiert. Teilnehmer sind nicht dividendenberechtigt für Dividenden, die während der Vestingperiode gesprochen werden. Demzufolge wird der Marktwert der RSU am Zuteilungsdatum gemindert um den Barwert der Dividenden, deren Zahlung während der Vestingperiode erwartet wird.

Im Laufe des Jahres 2015 überschritt die Renova-Aktionärsgruppe die Schwelle von 50 % an den Stimmrechten an der Sulzer AG, was als Kontrollwechsel unter dem RSU-Plan qualifizierte. Der Kontrollwechsel löste das beschleunigte Vesting aller ausstehenden RSU aus und berechnete die Planteilnehmer, die Aktien mit sofortiger Wirkung zu beziehen. Der Konzern bot den Planteilnehmern die Möglichkeit, weiterhin am RSU-Plan teilzunehmen. Wenn die Planteilnehmer auf das Recht auf beschleunigtes Vesting und sofortige Aktienzuteilung verzichteten und einwilligten, die RSU während der ganzen Laufzeit bis an das Ende der ursprünglichen Vestingzeitpunkte zu halten, erhielten die Planteilnehmer, nicht aber die Mitglieder des Verwaltungsrates und der Konzernleitung, zusätzliche RSU in der Anzahl von 20 % der nicht gevesteten RSU, welche die Planteilnehmer zum Zeitpunkt des Kontrollwechsels hielten. Die zusätzlich gewährten RSU werden zum selben Datum wie die letzte Tranche der zugrunde liegenden RSU vesten.

Restricted Share Units

Zuteilungsjahr	2016	2015	2014	2013	2012	Total
Ausstehend am 1. Januar 2015	–	–	68 259	25 512	14 342	108 113
Gewährt	–	98 035	3 426	993	–	102 454
Ausgeübt	–	–20 621	–32 046	–16 212	–13 204	–82 083
Verwirkt	–	–	–3 713	–1 682	–1 138	–6 533
Ausstehend am 31. Dezember 2015	–	77 414	35 926	8 611	–	121 951
Ausstehend am 1. Januar 2016	–	77 414	35 926	8 611	–	121 951
Gewährt	21 603	–	–	–	–	21 603
Ausgeübt	–	–13 552	–16 250	–8 611	–	–38 413
Verwirkt	–	–150	–55	–	–	–205
Ausstehend am 31. Dezember 2016	21 603	63 712	19 621	–	–	104 936
Durchschnittlicher Marktwert zum Abgabezeitpunkt in CHF	72.61	102.18	122.00	166.61	129.13	

Performance Share Plan, beglichen in Sulzer-Aktien

Dieses langfristige Anreizprogramm deckt die Mitglieder der Konzernleitung und seit 2016 auch die Schlüsselpersonen des Managements ab. Performance Share Units (PSU) werden jährlich gewährt, je nach Position des Mitarbeiters in der Konzernorganisation.

Die Zuteilung der PSU ist abhängig von fortlaufender Beschäftigung und dem Erreichen von Leistungsbedingungen über den Leistungszeitraum. Die Teilnehmer sind nicht dividendenberechtigt für Dividenden, die während der Vestingperiode gesprochen werden. Die Zuteilung des PSU-Plans 2016 ist abhängig von drei Leistungsindikatoren. Diese basieren auf dem operativen EBITA-Wachstum über die Leistungsperiode (gewichtet mit 25 %), dem durchschnittlichen ROCEA (gewichtet mit 25 %) und der relativen Wertentwicklung des Sulzer-Aktienpreises, gemessen als Total Shareholder Return (TSR), verglichen mit einer definierten Peer-Group von 10 Gesellschaften (gewichtet mit 50 %). Die Zuteilung der PSU-Pläne 2014 und 2015 ist abhängig von zwei gleichgewichteten Leistungsindikatoren. Diese sind der kumulierte operative EBITA über die Leistungsperiode und die relative Wertentwicklung des Sulzer-Aktienpreises, verglichen mit einer definierten Peer-Group von 30 Gesellschaften.

Der TSR wird mit einem volumengewichteten durchschnittlichen Anfangskurs (VWAP) über die ersten drei Monate des Jahres und einem volumengewichteten durchschnittlichen Endkurs über die letzten drei Monate der Leistungsperiode gemessen. Der Rang von Sulzers TSR, verglichen mit der Peer-Group am Ende der Leistungsperiode, definiert die effektive Anzahl Aktien. Der Ausübungspreis der PSU beträgt null.

Nachfolgende Parameter wurden für die Berechnung des durchschnittlichen Marktwertes am Zuteilungstag mittels der Monte-Carlo-Simulation verwendet.

Zuteilungsjahr	2016	2015	2014
Marktwert bei Zuteilung	118.05	193.97	206.63
Aktienkurs bei Zuteilung	98.50	107.00	121.50
Erwartete Volatilität	25,46 %	28,07 %	32,25 %
Risikofreier Zinssatz	-0,73 %	-0,72 %	0,09 %

Die erwartete Volatilität der Sulzer-Aktie, der Peer-Group und des SMIM Index basiert auf der historischen Volatilität. Die Nullzinskurve der Länder, in denen die Gesellschaften und Indizes gelistet sind, wurde als Bezugsgrösse für den risikofreien Zinssatz verwendet. Zur Einschätzung der Abhängigkeit zwischen Sulzer, den Peer-Unternehmen und dem SMIM Index wurden Vergangenheitswerte verwendet. Zur Berechnung des TSR wird angenommen, dass alle Dividenden umgehend wieder reinvestiert werden. Dies hat die gleiche wirtschaftliche Auswirkung wie der Verzicht auf die Dividendenzahlung.

Performance Share Units – Bedingungen zur Anwartschaft

Zuteilungsjahr	2016	2015	2014
Anzahl gewährter Anrechte	116 472	21 665	15 965
Gewährungszeitpunkt	1. August 16	1. April 15	1. April 14
Performance-Zeitraum für aufgelaufenen EBIT	01/16–12/18	01/15–12/17	01/14–12/16
Performance-Zeitraum für TSR	01/16–12/18	04/15–03/18	04/14–03/17
Marktwert zum Gewährungszeitpunkt in CHF	118.05	193.97	206.63

Performance Share Units

Zuteilungsjahr	2016	2015	2014	2013	Total
Ausstehend am 1. Januar 2015	–	–	13 651	26 458	40 109
Gewährt	–	21 665	–	–	21 665
Ausgeübt	–	–	–	-5 717	-5 717
Verwirkt	–	-7 865	-6 439	-15 881	-30 185
Ausstehend am 31. Dezember 2015	–	13 800	7 212	4 860	25 872
Ausstehend am 1. Januar 2016	–	13 800	7 212	4 860	25 872
Gewährt	116 472	5 228	4 281	–	125 981
Ausgeübt	-217	-1 748	-2 533	-808	-5 306
Verwirkt	-7 389	-8 284	-3 715	-4 052	-23 440
Ausstehend am 31. Dezember 2016	108 866	8 996	5 245	–	123 107

33 Transaktionen mit Verwaltungsrat, Konzernleitung und nahestehenden Personen

Vergütungen für Mitglieder des Managements in Schlüsselfunktionen

in Tausend CHF	2016				2015			
	Kurzfristig fällige Leistungen	Anteilsbasierte Vergütung	Pensions- und Sozialversicherungskosten	Total	Kurzfristig fällige Leistungen	Anteilsbasierte Vergütung	Pensions- und Sozialversicherungskosten	Total
Verwaltungsrat	1 365	468	265	2 098	1 068	1 570	135	2 773
Konzernleitung	9 829	4 076	2 517	16 422	5 375	57	1 781	7 213

Die Werte für anteilsbasierte Vergütung werden nach IFRS 2 dargestellt. Per Bilanzstichtag bestehen keine offenen Darlehensbeziehungen zugunsten von Verwaltungsratsmitgliedern. Den Mitgliedern des Verwaltungsrats, der Konzernleitung und nahestehenden Personen wurden keine Aktien gewährt, mit Ausnahme von Aktien, die im Zusammenhang mit Dienstaltersgeschenken oder anteilsbasierter Vergütung abgegeben wurden.

Nahestehende Personen und Unternehmen

Der per 31. Dezember 2016 realisierte Umsatzerlös mit vom Hauptaktionär (Renova-Gruppe) kontrollierten nahestehenden Personen und Unternehmen betrug CHF 0,8 Mio. (2015: CHF 9,2 Mio.) und die damit verbundenen, offenen Forderungen beliefen sich auf CHF 0,0 Mio. (2015: CHF 2,0 Mio.). Offene Verbindlichkeiten über CHF 3,7 Mio. (2015: CHF 0,6 Mio.) wurden per 31. Dezember 2016 erfasst. Rückstellungen für Verluste/unprofitable Verträge/Garantien/Beschädigungen, welche in der Erfolgsrechnung erfasst wurden, belaufen sich auf CHF 0,4 Mio. (2015: CHF 0,0 Mio.). Aufwand für Leistungen einer durch den Hauptaktionär von Sulzer kontrollierten Gesellschaft belaufen sich auf CHF 0,2 Mio. (2015: CHF 0,7 Mio.).

Der Umsatzerlös mit der assoziierten Gesellschaft Hua Rui belief sich per 31. Dezember 2016 auf CHF 0,3 Mio. (2015: CHF 2,5 Mio.) und die damit verbundenen, offenen Forderungen beliefen sich auf CHF 0,2 Mio. (2015: CHF 0,0 Mio.). Offene Verbindlichkeiten mit Assoziierten betragen CHF 2,6 Mio. (2015: CHF 1,0 Mio.).

34 Honorare an die Revisionsstelle

Die Gesamtsumme der Revisionsaufwendungen von KPMG als gewähltem Konzernprüfer belief sich im Geschäftsjahr 2016 auf CHF 2,7 Mio. (2015: CHF 2,7 Mio.). Für weitere vom Konzernprüfer erbrachte Dienstleistungen wurden CHF 0,7 Mio. (2015: CHF 0,5 Mio.) aufgewendet. Dieser Betrag beinhaltet CHF 0,4 Mio. (2015: CHF 0,3 Mio.) für Steuer- und Rechtsberatungen, sowie CHF 0,3 Mio. für sonstige Beratungsdienstleistungen (2015: CHF 0,2 Mio.).

35 Wesentliche Rechnungslegungsgrundsätze und Bewertungsmethoden

35.1 Grundlagen der Rechnungslegung

Die Konzernrechnung wurde gemäss den International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt, in Anwendung des Anschaffungskostenprinzips, mit Ausnahme der folgenden Bereiche:

- Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte (inklusive derivative Finanzinstrumente),
- Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte und
- Die Nettoposition von leistungsorientierten Vorsorgeplänen, in denen das Planvermögen zum beizulegenden Wert und die Planverbindlichkeiten zum Barwert der leistungsorientierten Pensionsverpflichtungen bewertet werden (siehe 35.19 a).

Die unten aufgeführten Rechnungslegungsgrundsätze wurden konsistent in allen in dieser Konzernrechnung abgebildeten Berichtsperioden angewendet. Sie wurden auch von den Konzerngesellschaften konsistent angewendet.

Die Erstellung der Jahresrechnung gemäss IFRS erfordert die Anwendung gewisser kritischer Schätzungen. Es wird verlangt, dass die Konzernleitung ihr Ermessen bei der Anwendung der Konzernrechnungslegungsgrundsätze ausübt. Bereiche, die einen höheren Ermessensspielraum oder Komplexitätsgrad haben oder in denen Annahmen und Schätzungen wesentlich für die Konzernrechnung sind, sind in Anmerkung 5 „Kritische Bilanzierungsschätzungen und Ermessensentscheide“ offengelegt.

35.2 Änderungen bei den Grundlagen der Rechnungslegung

a) Standards, Anpassungen und Interpretationen von veröffentlichten Standards, die 2016 in Kraft traten

Das Unternehmen hat die folgenden neuen Standards und Anpassungen per 1. Januar 2016 angewendet:

- Anpassungen zu IAS 1 „Darstellung der Jahresrechnung“. Die Anpassungen verdeutlichen die Handhabung, wie Materialität, die Darstellung von Zwischensummen und Angaben zu den Grundlagen der Rechnungslegung zu behandeln sind.
- Anpassungen zu IAS 16 „Sachanlagen“ und IAS 38 „Immaterielle Vermögenswerte“. Die Anpassungen erklären die erlaubten Methoden zu den Abschreibungen und Amortisationen.
- Anpassungen, abgeleitet aus dem jährlichen Verbesserungsprojekt 2012–2014. Die Anpassungen beziehen sich auf spezifische Aspekte in diversen Standards.

b) Veröffentlichte, aber noch nicht in Kraft getretene Standards, Anpassungen und Interpretationen, bei denen der Konzern sich gegen eine vorzeitige Anwendung im Jahr 2015 entschied

Mehrere neue Standards und Anpassungen von Standards, die nicht verpflichtend sind für Berichtsperioden, endend am 31. Dezember 2016, wurden veröffentlicht, vom Konzern aber nicht frühzeitig angewendet. Ausser bei den folgenden wird nicht erwartet, dass eine dieser Änderungen signifikante Auswirkungen auf die konsolidierte Konzernrechnung der Gruppe haben wird:

- Die Anpassungen zu IAS 7 „Mittelflussrechnung“ verlangen Angaben, die es dem Leser der Jahresrechnung ermöglichen, geld- und nichtgeldwirksame Veränderungen der Verbindlichkeiten, die aus Finanzaktivitäten resultieren, nachzuvollziehen. Die Anpassungen sind verpflichtend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2017 beginnen, anzuwenden.
- Die Anpassungen zu IAS 12 „Ertragssteuern“ erklären, wie abzugsfähige temporäre Differenzen auf nicht realisierte Verluste zu berücksichtigen sind. Die Anpassungen sind verpflichtend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2017 beginnen, anzuwenden.
- IFRS 9 „Finanzinstrumente“, veröffentlicht im Juli 2014, ersetzt die bestehenden Richtlinien in IAS 39 „Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung“. IFRS 9 beinhaltet überarbeitete Richtlinien zur Klassifizierung und Bewertung von Finanzinstrumenten, einschliesslich eines neuen Wertminderungsmodells (Expected Credit Loss Model) von zu erwarteten Kreditausfällen zur Berechnung von Wertberichtigungen auf Finanzaktiven. Der Standard beinhaltet zudem neue allgemeine Bedingungen für das Hedge Accounting und Richtlinien zum Erfassen und Ausbuchen von Finanzinstrumenten aus IAS 39. IFRS 9 ist verpflichtend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen, anzuwenden. Der Konzern prüft zurzeit die potenziellen Auswirkungen auf die Konzernrechnung, die aus der Anwendung von IFRS 9 resultieren.
- IFRS 15 „Erlöse aus Verträgen mit Kunden“ ist ein umfassendes Rahmenwerk, um zu bestimmen, ob, wie viel und wann Erlöse aus Verträgen mit Kunden zu erfassen sind. Es ersetzt bestehende Regelungen zur Umsatzrealisierung, unter anderem IAS 18 „Umsatzerlöse“, IAS 11 „Fertigungsaufträge“ und IFRIC 13 „Kundenbindungsprogramme“. Das Grundprinzip von IFRS 15 besteht darin, dass eine Gesellschaft Umsatz buchen soll, um den Übergang von versprochenen Gütern und Dienstleistungen auf den Kunden darzustellen; in einer Höhe, die den Wert der Gegenleistung widerspiegelt, den die Gesellschaft im Gegenzug für diese Güter und Dienstleistungen erwartet. Unter IFRS 15 realisiert eine Gesellschaft Umsatz, wenn eine Leistungspflicht erfüllt ist. IFRS 15 ist verpflichtend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2018 beginnen, anzuwenden. Der Konzern hat ein Projekt gestartet und analysiert die potenziellen Auswirkungen auf die Konzernrechnung, die aus der Anwendung von IFRS 15 resultieren. Zum heutigen Zeitpunkt ist es Sulzer nicht möglich, die Auswirkung des neuen Standards auf die Konzernrechnung einzuschätzen. Sulzer wird im nächsten Jahr weitere Analysen, bezüglich der Auswirkungen, durchführen.
- IFRS 16 „Leasing“ wurde im Januar 2016 veröffentlicht und führt ein Verbuchungsmodell für den Leasingnehmer ein, mit der Verpflichtung, alle Vermögenswerte und Verpflichtungen aus Leasing mit einer Laufzeit von mehr als 12 Monaten zu zeigen. Ausnahme ist, wenn der beizulegende Wert nicht von Relevanz ist. Der Leasingnehmer ist verpflichtet das Nutzungsrecht für das Gut als Vermögenswert zu erfassen bzw. Verpflichtungen für die zu leistenden Leasingzahlungen zu verbuchen. Der Konzern hat ein Projekt gestartet und analysiert die potenziellen Auswirkungen auf die Konzernrechnung, die aus der Anwendung von IFRS 16 resultieren. Aus derzeitiger Sicht ist die wesentlichste Auswirkung, dass der Konzern neue Vermögenswerte und Verbindlichkeiten aus dem operationalen Leasing von Sachanlagen verbuchen wird. Weitergehend ändert sich die Art des Aufwandes, der mit dem Leasing nach IFRS 16 gezeigt wird, von einer linearen operativen Aufwandserfassung zu einer Verbuchung von Abschreibungen für das Nutzungsrecht des Vermögenswertes und einem Zinsaufwand auf die Verpflichtung. IFRS 16 ist verpflichtend für Geschäftsjahre, die am oder nach dem 1. Januar 2019 beginnen, anzuwenden.

35.3 Konsolidierung

a) Unternehmenszusammenschlüsse

Der Konzern verbucht Unternehmenszusammenschlüsse nach der Akquisitionsmethode, sofern die Kontrolle auf den Konzern übergeht (siehe 35.3 b). Die Gesamtbetrachtung ist die Summe der zu übertragenden, zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Vermögensgegenstände, die vom bisherigen Eigentümer der Gesellschaft übernommenen Schulden und den ausgestellten Eigenkapitalanteile der Gruppe. Der resultierende Goodwill wird jährlich auf seine Werthaltigkeit überprüft (siehe 35.6 a). Falls der Wert des erworbenen Nettovermögens den Kaufpreis übersteigt, wird dieser Ertrag direkt über die Erfolgsrechnung gebucht. Mit der Akquisition verbundene Transaktionskosten werden bei Anfall als Aufwand erfasst, ausser wenn diese in Verbindung mit der Ausgabe von Fremd- oder Eigenkapitalinstrumenten entstehen. Die akquirierten Vermögenswerte, Verbindlichkeiten und Eventualverbindlichkeiten aus dem Unternehmenszusammenschluss sind zum Akquisitionszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert bewertet.

Alle bedingten Kaufpreislelemente sind zum Akquisitionszeitpunkt zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Wenn solche Elemente als Eigenkapital betrachtet werden, werden diese nicht neu bewertet und die Abgeltung erfolgt im Eigenkapital. Sonstige Anpassungen des Fair Values von bedingten Kaufpreislelementen erfolgen über die Erfolgsrechnung.

Wenn die Ansprüche aus aktienbasierter Zahlung (Ersatzansprüche) des Mitarbeiters in Ansprüche des übernehmenden Unternehmens getauscht werden (erworbene Ansprüche), wird alles oder ein Teil der erworbenen Ansprüche als Kaufpreis betrachtet. Die Betragsfestlegung ergibt sich aus dem Unterschiedsbetrag vom Marktpreis der Ersatzansprüche zu den aufgehobenen Ansprüchen und den bereits erworbenen Ansprüchen vor dem Akquisitionszeitpunkt.

b) Konzerngesellschaften

Konzerngesellschaften sind Gesellschaften, die der Konzern kontrolliert. Der Konzern kontrolliert eine Gesellschaft, wenn er schwankenden Ergebnissen ausgesetzt ist oder ein Anrecht auf diese hat sowie die Möglichkeit besitzt, diese Ergebnisse durch seine Macht über die Gesellschaft zu beeinflussen. Der Abschluss einer Tochtergesellschaft ist, ab dem Zeitpunkt der Kontrollübernahme bis zum Zeitpunkt des Verlusts der Kontrolle, im konsolidierten Konzernabschluss enthalten.

Gemäss der Methode der Vollkonsolidierung sind alle Aktiven und Passiven sowie Erträge und Aufwendungen der Konzerngesellschaften in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung enthalten. Der Anteil der nicht beherrschenden Anteile am Nettovermögen und Ergebnis wird gesondert, als nicht beherrschende Anteile, sowohl in der Konzernbilanz als auch in der Konzernerfolgsrechnung gezeigt.

c) Nicht beherrschende Anteile

Der Konzern zeigt alle nicht beherrschenden Anteile aus den Unternehmenskäufen einzeln als entsprechenden Anteil am Nettovermögen zum Zeitpunkt der Akquisition. Transaktionen mit nicht beherrschenden Anteilen, die nicht zu einem Verlust der Kontrolle führen, werden im Eigenkapital abgebildet.

Wenn der Konzern die Kontrolle über eine Gesellschaft verliert, werden die Vermögenswerte, die Verbindlichkeiten, die nicht beherrschenden Anteile und sonstige damit verbundene Eigenkapitalanteile eliminiert. Daraus resultierende Gewinne oder Verluste werden in der Erfolgsrechnung erfasst. Ein verbleibender Anteil wird bei Verlust der Kontrolle zum Marktwert bewertet.

d) Assoziierte Unternehmen und Joint Ventures

Assoziierte Unternehmen sind Unternehmen, deren Finanz- und Betriebsentscheidungen massgebend vom Konzern beeinflusst, aber nicht von ihm kontrolliert werden. Wenn der Konzern zwischen 20% und 50% der Stimmrechte direkt oder indirekt hält, wird massgebender Einfluss angenommen. Als gemeinsam betriebene Geschäftsbereiche werden Unternehmen bezeichnet, über deren Aktivitäten der Konzern gemeinsam mit einem anderen Unternehmen eine vertraglich geregelte Kontrolle ausübt und bei denen Finanz- und Betriebsentscheidungen eines Konsenses bedürfen. Assoziierte Unternehmen und Joint Ventures werden mittels der Equity-Methode erfasst und sind zu Beginn zu Anschaffungskosten bilanziert.

e) Transaktionen, die bei der Konsolidierung eliminiert werden

Alle wesentlichen konzerninternen Transaktionen und Saldi und alle nicht realisierten Gewinne, die aufgrund konzerninterner Transaktionen entstehen, sind in der Konzernrechnung eliminiert. Nicht realisierte Verluste werden wie die nicht realisierten Gewinne eliminiert, aber nur bis zum Ausmass, wonach keine Hinweise auf Wertminderungen bestehen.

35.4 Segmentberichterstattung

Die operativen Segmente werden gleich offengelegt wie im internen Reporting an den CEO. Der CEO, der für die Allokation der Ressourcen und die Beurteilung der Leistung (z. B. Betriebsergebnis) der operativen Segmente verantwortlich ist, wurde als Hauptentscheidungsträger identifiziert, der strategische Entscheidungen vornimmt.

35.5 Fremdwährungsumrechnung

a) Funktionale Währung und Berichtswährung

Posten, die im Jahresabschluss einer jeweiligen Konzerngesellschaft enthalten sind, werden in der Währung des primären Wirtschaftsraums gehalten, in dem das Unternehmen tätig ist (die „funktionale“ Währung). Die konsolidierte Jahresrechnung wird in Schweizer Franken (CHF) ausgewiesen.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die wichtigsten Fremdwährungen für die Berichtsjahre 2016 und 2015:

CHF	2016		2015	
	Durchschnittskurs	Jahresendkurs	Durchschnittskurs	Jahresendkurs
1 EUR	1.09	1.07	1.07	1.08
1 GBP	1.33	1.25	1.47	1.47
1 USD	0.99	1.02	0.96	0.99
100 CNY	14.83	14.68	15.32	15.23
100 INR	1.47	1.50	1.50	1.49

b) Transaktionen und Saldi

Geschäfte in Fremdwährungen werden in die funktionale Währung zum Umrechnungskurs per Transaktionsdatum umgerechnet. Gewinne und Verluste aus dem Abschluss solcher Geschäfte und aus der Umrechnung monetärer Fremdwährungsaktiven und -passiven werden erfolgswirksam verbucht.

Veränderungen im beizulegenden Zeitwert von monetären Positionen in Fremdwährung, die der Kategorie „Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ zugeordnet sind, werden auf deren Umrechnungsdifferenzen analysiert, die sich aus den Veränderungen der amortisierten Kosten und anderen Änderungen im Buchwert ergeben. Umrechnungsdifferenzen, die sich auf Änderungen in amortisierten Kosten beziehen, fliessen in die Erfolgsrechnung; andere Änderungen fliessen in die Gesamtergebnisrechnung.

Umrechnungsdifferenzen auf nicht monetäre Finanzanlagen und -verbindlichkeiten fliessen in den Gewinn oder Verlust aus Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts. Umrechnungsdifferenzen auf nicht monetäre Finanzanlagen und -verbindlichkeiten, z. B. Aktien, gehalten als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“, fliessen in die Erfolgsrechnung als Teil der Gewinne und Verluste aus Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts. Umrechnungsdifferenzen auf nicht monetäre Finanzanlagen, z. B. Aktien, gehalten als „Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“, fliessen in die Gesamtergebnisrechnung.

c) Konzerngesellschaften

Die Jahresrechnungen sämtlicher Konzerngesellschaften (ausser denen, die sich in hyperinflationären Wirtschaftsräumen befinden), die eine andere funktionale Währung als die Berichtswährung des Konzerns haben, werden wie folgt in die Berichtswährung umgerechnet:

- Die Aktiven und Passiven der Bilanz werden zum Schlusskurs am Bilanzstichtag umgerechnet.
- Ertrag und Aufwand der Erfolgsrechnung werden zum Durchschnittskurs umgerechnet.

Umrechnungsdifferenzen aus der Konsolidierung werden in der Gesamtergebnisrechnung ausgewiesen. Falls eine Konzerngesellschaft im Ausland verkauft oder liquidiert wird, werden die in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Umrechnungsdifferenzen in der Erfolgsrechnung als Teil des Gewinns oder Verlusts aus dem Verkauf oder der Liquidation ausgewiesen.

Falls einer Gruppengesellschaft ein Darlehen gewährt wurde und das Darlehen in der Substanz Eigenkapitalcharakter aufweist, werden die aus dem Darlehen entstehenden Währungsumrechnungsdifferenzen direkt in der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung als Fremdwährungsdifferenzen erfasst. Wenn eine Gruppengesellschaft verkauft oder teilweise veräussert wird und keine Kontrolle mehr besteht, werden im

Eigenkapital kumulierte Gewinne und Verluste als Teil des Gewinns oder Verlusts aus der Veräusserung in die Erfolgsrechnung übertragen.

35.6 Immaterielle Vermögenswerte

Die immateriellen Sachanlagen mit einer begrenzten Lebensdauer werden normalerweise linear über ihre erwartete Nutzungsdauer abgeschrieben. Der Zeitraum der Nutzungsdauer wird nicht aufgrund von rechtlichen, sondern von wirtschaftlichen Überlegungen festgelegt und mindestens einmal jährlich überprüft. Bei Anzeichen einer Nutzwertänderung kann eine Wertberichtigung des Vermögenswerts erforderlich sein.

a) Goodwill

Goodwill ist die Differenz zwischen der für ein Unternehmen transferierten Gesamtbetrachtung und dem beizulegenden Zeitwert des vom Konzern gehaltenen Anteils am Nettovermögenswert zum Zeitpunkt der Akquisition. Goodwill, der aufgrund einer Akquisition entsteht, wird unter den immateriellen Vermögenswerten verbucht.

Der Goodwill muss jährlich oder bei Anzeichen auf Wertminderung häufiger auf Werthaltigkeit getestet werden und wird zu den ursprünglichen Anschaffungskosten abzüglich des kumulierten Verlusts aus Wertminderungen bewertet. Gewinne und Verluste, die aus dem Verkauf eines Geschäfts entstehen, enthalten auch den Buchwert des Goodwills, der dem zu verkaufenden Geschäft zugeordnet wird.

Für die Werthaltigkeitsprüfung wird der Goodwill denjenigen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten oder Gruppen von zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeteilt, bei denen erwartet wird, dass sie vom Unternehmenszusammenschluss profitieren, aus dem der Goodwill entsteht. Goodwill, der aufgrund einer Akquisition einer assoziierten Unternehmung entsteht, wird im Buchwert der assoziierten Unternehmung ausgewiesen.

b) Markennamen und Lizenzen

Markennamen, Lizenzen und ähnliche Rechte, die von Dritten erworben wurden, werden über ihre erwartete Lebensdauer amortisiert, in der Regel nicht länger als 10 Jahre.

c) Forschung und Entwicklung

Ausgaben für Forschungsarbeiten sind bei Anfall in der Erfolgsrechnung zu zeigen. Entwicklungskosten für grössere Projekte werden nur kapitalisiert, wenn der Aufwand verlässlich bewertet werden kann, das Produkt respektive der Prozess technisch sowie wirtschaftlich durchführbar ist und ein zukünftiger wirtschaftlicher Nutzen wahrscheinlich ist. Zudem muss die Unternehmung beabsichtigen und über die Kapazitäten verfügen, die Entwicklung zu vollenden und den Vermögenswert zu verkaufen oder selbst zu nutzen. Ansonsten ist der Aufwand nach Anfall in der Erfolgsrechnung zu erfassen. Nachfolgend sind diese Vermögenswerte zu Anschaffungskosten abzüglich kumulierter Abschreibungen und allfälliger Wertminderungen zu bewerten (maximal über 5 Jahre).

d) Computer-Software

Akquirierte Computer-Software-Lizenzen werden auf Basis der angefallenen Kosten, die durch die Akquisition und die Implementierung dieser Software entstehen, aktiviert. Die Kosten werden über ihre geschätzte Lebensdauer abgeschrieben (3 bis max. 5 Jahre).

e) Kundenbeziehungen

Im Rahmen einer Akquisition erworbene Kundenbeziehungen werden auf Basis des beizulegenden Zeitwerts aktiviert (entspricht den Kosten zum Zeitpunkt der Akquisition). Die Kosten werden über die geschätzte Lebensdauer abgeschrieben, die in der Regel 15 Jahre nicht überschreitet.

35.7 Sachanlagen

Sachanlagen werden zu ihren Anschaffungskosten abzüglich Abschreibungen und Wertminderungen ausgewiesen und beinhalten Aufwendungen, die direkt auf die Akquisition der einzelnen Aktiven zurückgeführt werden können. Spätere Kosten sind im Buchwert des Vermögenswerts oder als separater Vermögenswert bilanziert, aber nur, wenn es wahrscheinlich ist, dass der zukünftige wirtschaftliche Nutzen des Vermögenswerts dem Konzern zugutekommt und die Kosten der Anlage verlässlich geschätzt werden können. Der Buchwert eines ersetzten Vermögenswerts wird ausgebucht. Alle anderen Reparatur- und Unterhaltskosten werden erfolgswirksam in der laufenden Berichtsperiode verbucht.

Abschreibungen erfolgen linear über die Nutzungsdauer einer Sachanlage. Land wird zu Anschaffungskosten ausgewiesen und nicht abgeschrieben.

Die Nutzungsdauer beträgt:

Gebäude	20–50 Jahre
Maschinen	5–15 Jahre
Technische Einrichtungen	5–10 Jahre
Übrige langfr. Vermögenswerte	max. 5 Jahre

Sachanlagen, die durch langfristige Leasingverträge finanziert werden, werden wie die übrigen Anlagen aktiviert und abgeschrieben. Die entsprechenden Leasingverpflichtungen werden passiviert und sind als langfristige Verbindlichkeiten ausgewiesen. Sollte der Buchwert eines Wirtschaftsguts höher als der geschätzte erzielbare Betrag sein, wird der Buchwert umgehend auf diesen erzielbaren Betrag vermindert.

35.8 Wertminderung von Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte

Aktiven mit einer begrenzten Lebensdauer werden nur auf Wertminderung überprüft, wenn relevante Ereignisse oder veränderte Umstände erkennen lassen, dass der Buchwert eventuell nicht mehr erzielbar ist. Eine Wertminderung wird in Höhe des den erzielbaren Betrag übersteigenden Buchwerts erfasst. Der erzielbare Betrag ist der höhere Betrag aus dem beizulegenden Zeitwert des Vermögenswerts abzüglich Veräußerungskosten und dem Nutzungswert. Der Nutzungswert wird basierend auf den in der Regel über eine Periode von fünf Jahren geschätzten zukünftigen Geldflüssen und deren extrapolierten Projektionen für die folgenden Jahre berechnet. Diese werden unter Anwendung eines angemessenen langfristigen Zinssatzes (vor Steuern) diskontiert. Für den Werthaltigkeitstest werden Vermögenswerte auf der niedrigsten Ebene zusammengefasst, auf der Mittelflüsse separat identifiziert werden können (zahlungsmittelgenerierende Einheiten).

35.9 Finanzanlagen

Finanzielle Vermögenswerte, inklusive Wertschriften, werden in die folgenden drei Kategorien unterteilt: „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“, „Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ und „Darlehen und Forderungen“. Die Einteilung in die jeweilige Kategorie wird vom Anschaffungsgrund der Finanzanlage bestimmt. Die Geschäftsleitung bestimmt die Gliederung der Aktiven am Kaufdatum.

a) Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert geführte finanzielle Vermögenswerte

Aktiven dieser Kategorie werden zum Zeitwert aktiviert und danach jeweils an den aktuellen Marktwert angepasst. Alle Veränderungen des Marktwerts fließen erfolgswirksam in das Finanzergebnis. Derivative Finanzinstrumente werden zu ihrem Zeitwert (Anschaffungskosten zum Zeitpunkt des Erwerbs) erfasst und dann an den Marktwert angepasst. Finanzanlagen dieser Kategorie sind solche, deren Verwaltung und Performance auf Marktwertbasis gemessen werden und die auf einer dokumentierten Investitionsstrategie von Sulzer gründen. Derivative finanzielle Vermögenswerte, die nicht in einem nachgewiesenen Absicherungsverhältnis stehen, werden ebenfalls zum Marktwert im Umlaufvermögen oder, wenn die Fälligkeit mehr als zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag liegt, als Anlagevermögen ausgewiesen.

b) Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte

Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte sind nicht derivative Anlagen, die entweder bewusst so klassifiziert wurden oder keiner der anderen Kategorien angehören. Sie werden im Anlagevermögen ausgewiesen, es sei denn, die Geschäftsleitung will die Investitionen innerhalb von zwölf Monaten nach dem Bilanzstichtag veräußern.

c) Darlehen und Forderungen

Darlehen und Forderungen sind nicht derivative Finanzanlagen, die feste oder bestimmbare Zahlungsströme aufweisen und die nicht an einem aktiven Markt kotiert sind. Sie werden als Umlaufvermögen geführt, ausser ihre Fälligkeit übersteigt zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag. Diese würden dann als Anlagevermögen eingestuft. Darlehen und Forderungen werden als „Forderungen aus Lieferungen und Leistungen“ am Tag, an dem sie entstehen, erfasst. Alle „Übrige Forderungen“ werden zum Zeitpunkt des Handelstages erfasst.

Finanzanlagen werden anfänglich zum Marktwert zuzüglich der Transaktionskosten für alle nicht als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ verbuchten Finanzanlagen bilanziert. Finanzanlagen, die als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ geführt werden, werden anfänglich zum Marktwert bilanziert und die dazugehörigen Transaktionskosten werden als Aufwand in der Erfolgsrechnung erfasst. „Zur Veräusserung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ und „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ werden nachfolgend zum Marktwert geführt. Darlehen und Forderungen werden zu amortisierten Kosten geführt in Anwendung der Effektivzinsmethode. Mit Ausnahme von „Cash-Flow-Hedges“ und „Hedges auf Nettoinvestitionen“ werden Gewinne oder Verluste, die aufgrund der Veränderungen im Marktwert der Finanzanlagen, die als „Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertete finanzielle Vermögenswerte“ geführt sind, entstehen, werden in der Erfolgsrechnung unter „Übriger Finanzerfolg“ ausgewiesen. Veränderungen im Marktwert der „Zur Veräusserung verfügbaren finanziellen Vermögenswerte“ werden im Eigenkapital verbucht. Beim Verkauf oder bei einer Wertminderung solcher Aktiven werden die kumulierten Marktwertveränderungen aus dem Eigenkapital umklassiert und im Finanzergebnis erfolgswirksam verbucht. Der Konzern beurteilt zu jedem Bilanzstichtag, ob ein Hinweis besteht, der zu einer Wertminderung einer Finanzanlage oder einer Gruppe von Finanzanlagen führen würde.

Finanzanlagen werden ausgebucht, wenn die Cash-Flow-Rechte erlöschen oder wenn diese abgetreten werden und der Konzern die wesentlichen Risiken und Chancen auf den neuen Eigentümer überschrieben hat.

35.10 Derivative Finanzinstrumente und Hedge Accounting

Der Konzern setzt derivative Finanzinstrumente wie zum Beispiel Devisentermingeschäfte sowie weitere Termingeschäfte und Optionsverträge zur Absicherung betrieblicher und finanzieller Risiken aufgrund schwankender Fremdwährungen ein. Diese derivativen Finanzinstrumente werden zum beizulegenden Zeitwert im Zeitpunkt des Vertragsabschlusses eingebucht und anschliessend zum jeweiligen Stichtag zum beizulegenden Zeitwert neu bewertet. Derivative Finanzinstrumente sind als Vermögenswert ausgewiesen, wenn der beizulegende Zeitwert positiv ist, und als Verbindlichkeit, wenn der beizulegende Zeitwert negativ ist.

Erträge oder Verluste aus Wertanpassungen von derivativen Finanzinstrumenten und solche, die nicht für Hedge Accounting qualifizieren, werden direkt über die Erfolgsrechnung erfasst.

Der Konzern verwendet Hedge Accounting, um zukünftige und wahrscheinliche Zahlungsströme abzusichern. Diese Absicherungen werden als „Cash-Flow-Hedge“ klassifiziert, wobei das entsprechende Instrument zum beizulegenden Zeitwert in der Bilanz und die effektiven Anteile in der Gesamtergebnisrechnung unter „Cash-Flow-Hedge-Reserve“ gezeigt werden. Falls sich die Absicherung auf eine nicht finanzielle Transaktion bezieht, die später in der Bilanz gebucht wird, werden die in der Gesamtergebnisrechnung erfassten Wertveränderungen dem ursprünglichen Buchwert des Aktivums oder Passivums zugerechnet. In allen anderen Fällen werden die in der Gesamtergebnisrechnung kumulierten Veränderungen des beizulegenden Zeitwerts des Absicherungsinstruments der Erfolgsrechnung belastet oder gutgeschrieben, wenn die Transaktion verbucht oder die Absicherung aufgehoben wird. Im Allgemeinen basiert der beizulegende Zeitwert auf in aktiven Märkten gehandelten Finanzinstrumenten.

Absicherungen von Nettoinvestitionen in ausländischen Betrieben („Net Investment Hedges“) werden ähnlich wie „Cash-Flow-Hedges“ behandelt. Jeglicher Gewinn oder Verlust aus dem wirksamen Teil eines Absicherungsinstruments wird in der Gesamtergebnisrechnung erfasst. Gewinne oder Verluste, die aus dem unwirksamen Teil des Absicherungsinstruments hervorgehen, werden sofort in der Erfolgsrechnung als Gewinn oder Verlust verbucht. Sollte der ausländische Betrieb teilveräussert oder verkauft werden, werden die in der Gesamtergebnisrechnung erfassten kumulierten Gewinne oder Verluste in der Erfolgsrechnung erfasst.

Der Konzern dokumentiert zu Beginn der Transaktion das Verhältnis zwischen dem Absicherungsinstrument und dem abgesicherten Posten sowie das Ziel des Risikomanagements und die Strategie, die jeweils für die verschiedenen Absicherungstransaktionen angewendet wurde. Zu Beginn der Absicherung und für die Dauer des Einsatzes des Instruments dokumentiert der Konzern seine Beurteilungen darüber, ob und in welchem Masse die zur Absicherung der Transaktion gebrauchten Derivate tatsächlich wirksam sind, um die Veränderungen in den Marktwerten oder in den Geldflüssen der abgesicherten Posten tatsächlich auszugleichen.

35.11 Verrechnung von Finanzinstrumenten

Finanzielle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden saldiert in der Bilanz gezeigt, wenn es einen rechtlich durchsetzbaren Anspruch auf Verrechnung der Beträge gibt und die Absicht einer Nettodarstellung besteht bzw. das Begleichen des Aktivums und Passivums zeitgleich erfolgt.

35.12 Vorräte

Rohstoffe, Hilfs- und Verbrauchsmaterialien werden nach dem Niederstwertprinzip zu Anschaffungskosten oder realisierbarem Veräusserungswert ausgewiesen. Fertigerzeugnisse und angefangene Arbeiten werden zu den Fertigungskosten oder dem realisierbaren Veräusserungswert ausgewiesen, je nachdem, welcher Wert tiefer ist. Fertigungskosten beinhalten die Kosten für Materialien, direkte und indirekte Herstellungskosten und arbeitsbezogene Konstruktionskosten. Lagerbestände werden aufgrund der gewichteten Durchschnittskosten bewertet. Für Ladenhüter und Überbestände werden Wertberichtigungen gebildet.

35.13 Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie andere Forderungen werden zum Nominalwert abzüglich Wertminderungen ausgewiesen. Der so entstehende Wert entspricht in etwa den amortisierten Kosten. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden als Darlehen und Forderungen klassifiziert. Wertminderungen von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden dann gebildet, wenn objektiv festgestellt werden kann, dass der Konzern nicht alle fälligen Beträge gemäss den ursprünglichen Forderungsmodalitäten eintreiben können wird. Wesentliche finanzielle Schwierigkeiten eines Schuldners, die Wahrscheinlichkeit, dass ein Schuldner Konkurs macht oder einer Sanierung unterzogen wird, ein Zahlungsverzug oder gar die Nichtzahlung einer Fälligkeit sind Indikatoren dafür, dass der Wert einer Forderung aus Lieferungen und Leistungen vermindert werden muss. Forderungen werden regelmässig überprüft und adäquate Wertberichtigungen werden berücksichtigt. Der Betrag für die Wertminderung besteht aus der Differenz zwischen dem Buchwert und dem Zeitwert des geschätzten zukünftigen Geldflusses, der um die ursprüngliche Zinsrate diskontiert wurde. Ein Wertminderungsbetrag wird unter den Verkaufs- und Vertriebskosten verbucht, und der Buchwert der Forderung aus Lieferungen und Leistungen wird über ein Wertberichtigungskonto abgeschrieben. Sollte sich eine Forderung aus Lieferungen und Leistungen als uneinbringlich erweisen, wird dieser Betrag über das Wertberichtigungskonto für Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abgeschrieben. Eine spätere Rückgewinnung eines vorher abgeschriebenen Betrags wird den Verkaufs- und Vertriebskosten gutgeschrieben.

35.14 Flüssige Mittel

Flüssige Mittel umfassen Kassenbestände, Post- und Bankkonti sowie andere kurzfristige hochliquide Anlagen mit einer originären Laufzeit von drei Monaten oder weniger vom Erwerbszeitpunkt. Bankschulden werden im Fremdkapital unter den kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

35.15 Aktienkapital

Stammaktien gelten als Eigenkapital. Kosten, die direkt im Zusammenhang mit der Ausgabe von Stammaktien oder Optionen stehen, werden als Abzug vom Eigenkapital, abzüglich steuerlicher Auswirkungen, ausgewiesen. Wenn unter Eigenkapital ausgewiesenes Aktienkapital zurückgekauft wird, wird in der Bilanz die dafür bezahlte Summe, einschliesslich direkt verbundener Kosten und abzüglich der steuerlichen Auswirkungen, vom Eigenkapital abgezogen. Der Rückkauf von eigenen Beteiligungstiteln wird als nicht ausgegebene Aktien klassifiziert und vom Eigenkapital abgezogen. Wenn nicht ausgegebene Aktien später verkauft oder ausgegeben werden, wird die erhaltene Summe als Eigenkapitalerhöhung ausgewiesen und daraus resultierende Überschüsse oder Defizite fliessen in die Gewinnreserven ein.

35.16 Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen

Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen und übrige Verbindlichkeiten werden zum Nominalwert ausgewiesen. Der so ausgewiesene Wert entspricht in etwa den amortisierten Kosten.

35.17 Finanzschulden

Finanzielle Schulden werden zum ursprünglichen Marktwert, nach Abzug der Transaktionskosten, ausgewiesen. In späteren Perioden werden sie zum amortisierten Betrag bewertet. Die Differenz zwischen der geliehenen Summe (nach Abzug der Transaktionskosten) und dem zurückzahlbaren Betrag wird unter Anwendung der Effektivzinsmethode über die Dauer des Darlehens erfolgswirksam verbucht. Eine Finanzschuld wird als eine kurzfristige Verbindlichkeit klassifiziert, ausser der Konzern hat das uneingeschränkte Recht, die Verbindlichkeit erst mindestens zwölf Monate nach dem Bilanzstichtag zurückzuzahlen.

35.18 Laufende und latente Ertragssteuern

Die laufenden Ertragssteuern umfassen die erwarteten Steuerverbindlichkeiten oder -forderungen auf den steuerbaren Gewinn oder Verlust für das Geschäftsjahr und etwaige Anpassungen der Steuerverpflichtungen und -forderungen aus früheren Geschäftsjahren. Sie werden nach jenem Steuerrecht errechnet, das am Bilanzstichtag in dem Land, in dem sich die Gruppengesellschaften jeweils befinden und steuerbares Einkommen generieren, ganz oder substantiell in Kraft ist. Die Posten in den Steuererklärungen, bei denen das geltende Steuerrecht verschiedene Auslegungen zulässt, werden periodisch von der Geschäftsleitung überprüft. Wo nötig, wird eine Rückstellung in Höhe der zu erwartenden Steuerlast gebildet.

Zur Berechnung von latenten Steuern auf die temporären Differenzen zwischen der Steuerbasis der Bilanzwerte und deren Buchwerten in der Konzernrechnung wird die Liability-Methode angewandt. Latente Steuern werden wie folgt bewertet: zu jenen Steuersätzen (und Regulierungen), die am Bilanzstichtag zumindest verabschiedet worden sind und zum Zeitpunkt der Einforderung des latenten Steueranspruchs oder der Tilgung der latenten Steuerverbindlichkeiten voraussichtlich in Kraft sein werden.

Ertragssteuern werden in der Erfolgsrechnung erfasst, ausser wenn diese zu Positionen im Eigenkapital oder der Gesamtergebnisrechnung zuzuordnen sind. In diesen Fällen wird der Effekt direkt im Eigenkapital bzw. in der Gesamtergebnisrechnung verbucht.

Latente Steueransprüche für nicht verwendete steuerliche Verlustvorträge und von abzugsfähigen temporären Differenzen werden nur aktiviert, wenn künftiger steuerbarer Gewinn wahrscheinlich ist und die temporären Differenzen angerechnet werden können. Latente Steuerverbindlichkeiten, die aufgrund einer temporären Differenz aus den Investitionen in die Konzerngesellschaften und Beteiligungsgesellschaften entstehen, werden grundsätzlich angesetzt, es sei denn, der Konzern kann selbst bestimmen, wann die temporären Differenzen rückgängig gemacht werden, und es ist gleichzeitig unwahrscheinlich, dass diese in absehbarer Zukunft rückgängig gemacht werden.

35.19 Leistungen an Arbeitnehmer

a) Vorsorgepläne nach dem Leistungsprimat

Die Nettoverpflichtung des Unternehmens in Bezug auf die leistungsorientierten Vorsorgepläne wird für jeden Plan einzeln berechnet, indem die Höhe der zukünftigen Leistungen, die Angestellte in laufenden und früheren Perioden erworben haben, berechnet wird. Dazu werden Zinssätze von qualitativ hochwertigen Unternehmensanleihen verwendet, die auf die Währung lauten, aus denen auch die Pensionsverpflichtungen zur Auszahlung gelangen werden. Der daraus resultierende Betrag wird abgezinst und der beizulegende Zeitwert des Planvermögens abgezogen.

Die Berechnung der leistungsorientierten Rentenanwartschaften wird jährlich von einem qualifizierten Versicherungsmathematiker, unter Verwendung der Projected-Unit-Credit-Methode, durchgeführt. Falls sich aus der Berechnung eine Überdeckung oder ein sonstiger Vermögenswert für das Unternehmen ergibt, wird der erfasste Wert auf den gegenwärtigen Wert des wirtschaftlichen Vorteils beschränkt, verfügbar als zukünftige Vergütungen oder zur Senkung zukünftiger Beiträge. Um den gegenwärtigen Wert der wirtschaftlichen Leistungen zu berechnen, werden alle anzuwendenden Mindestfinanzierungsvorschriften berücksichtigt.

Die Neubewertung der Verpflichtungen aus den leistungsorientierten Plänen, die versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste beinhalten, sowie Anlagenrenditen (ohne Zinseinkünfte auf das Planvermögen) und die Auswirkungen der Vermögensobergrenzen (wenn anwendbar ohne Zinsen) werden umgehend in der Gesamtergebnisrechnung erfasst. Das Unternehmen bestimmt den Nettozinsaufwand/(-ertrag) auf der Nettoverpflichtung (dem Nettovermögen) des leistungsorientierten Plans für die Periode, indem der Zinssatz angewendet wird, der verwendet wurde, um die Verpflichtung aus dem leistungsorientierten Plan zu Beginn der Periode zu berechnen. Jegliche Veränderungen in der Nettoverpflichtung (dem Nettovermögen) aufgrund von Beiträgen und Leistungszahlungen während der Periode werden berücksichtigt. Die Nettozinsaufwendungen und andere Aufwendungen werden direkt in der Erfolgsrechnung erfasst.

Wenn die Leistungen eines Plans verändert werden oder ein Plan gekürzt wird, werden die daraus entstehenden Veränderungen in den Leistungen umgehend in der Erfolgsrechnung erfasst. Der Konzern erfasst Gewinne oder Verluste aus der Erfüllung eines Plans zu dem Zeitpunkt, wenn die Erfüllung des Plans stattfindet.

b) Vorsorgepläne nach dem Beitragsprimat

Vorsorgepläne nach dem Beitragsprimat sind reine Sparpläne, bei denen der Arbeitgeber gewisse Beiträge in eine rechtlich separate Einheit (einen Fonds) leistet, die keine rechtlichen oder erweiterbaren („konstruktiven“) Verpflichtungen zur Erbringung zusätzlicher Beiträge birgt, falls die Einheit nicht genügend Mittel haben sollte, um den Unterstützungsleistungen nachzukommen. Eine „konstruktive“ Verpflichtung existiert dann, wenn angenommen werden kann, dass der Arbeitgeber auf freiwilliger Basis bereit ist, weitere Beiträge zu leisten, um die Beziehung zu den Arbeitnehmern nicht zu gefährden. Beiträge seitens des Arbeitgebers werden erfolgswirksam als Personalaufwand verbucht.

c) Andere Leistungen an Arbeitnehmer

Einige Konzerngesellschaften bieten ihren Arbeitnehmern andere Leistungen wie „Vorruhestandsleistungen“ oder „Dienstaltersgeschenke“ an. Vorruhestandsleistungen gelten als Leistungen an Arbeitnehmer, die eine freiwillige vorzeitige Beendigung des Arbeitsverhältnisses im Austausch für solche Leistungen akzeptieren. Dienstaltersgeschenke sind andere langfristige Leistungen. Zum Beispiel bildet Sulzer in der Schweiz Rückstellungen für Dienstaltersgeschenke, die auf einer internen Schweizer Weisung basieren. Die Rückstellungen sind in der Kategorie „Andere Personalzusagen“ integriert (Anmerkung 27).

Kurzfristig fällige Leistungen an Arbeitnehmer werden innerhalb von zwölf Monaten nach Ende der Periode, in der die Leistung erbracht wurde, fällig. Für langfristig fällige Verpflichtungen müssen ein Diskontierungsfaktor und die Mitarbeiterfluktuation in die Berechnung miteinbezogen werden.

Verpflichtungen gegenüber Arbeitnehmern aufgrund von Reorganisationsmassnahmen sind in der Rückstellungskategorie „Restrukturierung“ erfasst.

35.20 Aktienbasierte Vergütung

Sulzer betreibt zwei aktienbasierte Beteiligungspläne mit Ausgleich über Eigenkapitalinstrumente. Ein Performance Share Plan (PSP) deckt die Mitglieder der Geschäftsleitung und seit 2016 auch die Schlüsselpositionen des Managements ab. Ein Restricted Share Unit Plan (RSP) deckt sowohl die Mitglieder des Verwaltungsrats und bis 2015 auch die Schlüsselpositionen des Managements ab.

a) Performance Share Plan (PSP)

Der Marktwert der erhaltenen Arbeitnehmerleistungen im Tausch gegen die Gewährung der Performance Share Units wird als Personalaufwand mit einer entsprechenden Zunahme im Eigenkapital verbucht. Der gesamte Aufwand, der über den Vesting-Zeitraum der Share Units zu erfassen ist, ermittelt sich aus dem Marktwert der gewährten Share Units, ungeachtet der nicht marktorientierten Ausübungsbedingungen (z. B. Rentabilitäts- und Umsatzsteigerungsziele). An jedem Bilanzstichtag müssen die Schätzungen der Anzahl Share Units, die erwartungsgemäss zugeteilt werden können, neu überprüft werden. Falls es eine Diskrepanz zur ursprünglichen Schätzung geben sollte, wird diese erfolgswirksam verbucht und es wird eine Anpassung im Eigenkapital vorgenommen. Der Marktwert zugeteilter Performance Share Units wird von externen Bewertungsspezialisten basierend auf der Monte-Carlo-Simulation bemessen.

Das Unternehmen bildet Rückstellungen für die erwarteten Sozialabgaben in Verbindung mit der Zuteilung von Aktien unter dem PSP. Der Verwässerungseffekt der aktienbasierten Entschädigungen wird bei der Berechnung des verwässerten Gewinns je Aktie berücksichtigt.

b) Restricted Share Plan (RSP)

Der Marktwert der geleisteten Arbeitnehmerleistungen im Tausch gegen die Gewährung der Performance Share Units wird als Personalaufwand mit einer entsprechenden Zunahme im Eigenkapital verbucht. Der gesamte angefallene Betrag wird über den Vestingzeitraum erfasst, der dem Zeitraum entspricht, in dem die Erfüllung der festgelegten Leistungskonditionen erwartet wird.

Der Marktwert der zugeteilten Restricted Share Units für geleistete Dienste wird mit dem Endkurs der Sulzer-Aktie am Zuteilungsdatum bemessen und über den Vesting-Zeitraum mit einem Zinssatz abgezinst, der auf der Rendite von Schweizer Staatsanleihen basiert, mit Laufzeiten, die der Dauer des Vesting-Zeitraums entsprechen. Teilnehmer haben keinen Anspruch auf Dividenden, die während des Vesting-Zeitraums festgesetzt werden. Der Marktwert der Restricted Share Units am Zuteilungsdatum wird somit um den gegenwärtigen Wert der Dividenden reduziert, deren Zahlung während des Vesting-Zeitraums erwartet wird.

Das Unternehmen bildet Rückstellungen für die erwarteten Sozialabgaben in Verbindung mit der Zuteilung von Aktien unter dem RSP. Der verwässernde Effekt der aktienbasierten Entschädigungen wird bei der Berechnung des verwässerten Gewinns je Aktie berücksichtigt.

35.21 Rückstellungen

Rückstellungen werden bilanziert, wenn der Konzern eine gegenwärtige rechtliche oder konstruktive Verpflichtung aufgrund vorhergehender Geschehnisse hat und es offensichtlich ist, dass daraus ein Geldabfluss entstehen wird und dieser Betrag verlässlich geschätzt werden kann. Restrukturierungsrückstellungen beinhalten Zahlungen für die vorzeitige Kündigung eines Mietvertrags und Abfindungsentschädigungen für gekündigte Arbeitnehmer. Für zukünftige operative Verluste werden keine Rückstellungen erfasst. Falls es mehrere ähnliche Verpflichtungen gibt, wird die Wahrscheinlichkeit eines Mittelabflusses für sämtliche Verpflichtungen zusammen ermittelt. Eine Rückstellung wird auch dann gebildet, wenn die Wahrscheinlichkeit eines Mittelabflusses für einzelne Posten in einer Klasse von Verpflichtungen eher gering ist.

Rückstellungen werden zum Zeitwert der voraussichtlich anfallenden Ausgaben, die zur Erfüllung der relevanten Verpflichtung getätigt werden müssen, bewertet, unter Verwendung eines Zinssatzes vor Steuern, der die gegenwärtigen Marktkonditionen des Zeitwerts des Gelds und die Risiken dieser spezifischen Verpflichtung widerspiegelt. Eine Erhöhung der Rückstellungen über die Zeitdauer wird als Zinsaufwand erfasst.

35.22 Umsatzrealisierung und Verbuchung der übrigen Erträge

Übrige Erträge umfassen den Marktwert erhaltener Zahlungen oder von Forderungen in Bezug auf den Verkauf von Waren oder Leistungen im Rahmen des normalen Geschäftsablaufs des Konzerns. Erträge werden abzüglich Mehrwertsteuern, Rücksendungen, Rabatten und Vergünstigungen sowie nach Elimination gruppeninterner Umsätze ausgewiesen. Der Konzern erfasst Umsätze, wenn der Betrag verlässlich messbar ist, der zukünftige wirtschaftliche Nutzen für die Gesellschaft wahrscheinlich ist und spezifische Kriterien erfüllt sind.

a) Verkauf von Waren

Umsatzverbuchung aus Warenverkauf erfolgt aus Warenverkäufen der üblichen Geschäftsfelder. Waren und Produkte gelten als üblich, wenn sie Bestandteil der offiziellen Produktpalette des Konzerns sind. Waren und Produkte sind entweder selbst entwickelt und produziert oder sie sind für den Weiterverkauf bestimmt eingekauft worden. Das beinhaltet Standardprodukte sowie selbst entwickelte und/oder spezifisch angefertigte Produkte.

Umsatz aus Warenverkauf wird gebucht, wenn alle der unten stehenden Kriterien erfüllt sind. Die Retournierungsrechte von Kunden werden ebenfalls berücksichtigt. Konditionen für die Umsatzrealisierung aus Warenverkauf:

- Es ist wahrscheinlich, dass zukünftige Einnahmen, die mit dem Umsatz zusammenhängen, der Gesellschaft zukommen,
- der Ertrag kann verlässlich ermittelt werden,
- die Kosten (auch solche, die noch erfolgen werden) können verlässlich gemessen werden,
- die verkaufende Gesellschaft hat die massgebenden Risiken und Eigentumsrechte an den Käufer übertragen; Basis betreffend Risiken/Eigentumsrechte sind die vertraglichen Vereinbarungen mit den Kunden in den Kaufverträgen, die sich generell an den international anerkannten Incoterms anlehnen; und
- die verkaufende Gesellschaft behält weder bestimmende Funktionen noch die effektive Kontrolle über die Güter.

Die Umsatzrealisierung erfolgt nur, wenn der Betrag auch realisierbar und messbar ist. Umsatz ist nur realisierbar, wenn dem Geschäft ein gültiger Verkaufsvertrag zugrunde liegt. Wenn der Umsatz einmal erfasst ist, werden spätere Unsicherheiten über den effektiven Zahlungseingang als Korrektur von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und nicht mehr als Korrektur des Umsatzes erfasst.

b) Erbringung von Dienstleistungen

Die Erbringung von Dienstleistungen erfolgt aufgrund einer Vereinbarung mit dem Kunden. Dienstleistungen umfassen Instandhaltungsarbeiten an Anlagen, Mandatsdienstleistungen, gewerbsmässige Dienstleistungen, Konstruktionen und kundenspezifische Anpassungen an Anlagen. Dienstleistungen können Einzelaufträge sein, mehrere Aufträge umfassen oder Warenlieferungen und Dienstleistungen zusammen beinhalten. Dienstleistungen werden oftmals innerhalb eines Geschäftsjahres erledigt.

Dienstleistungen, die über den Zeitraum eines Geschäftsjahres hinaus erbracht werden, benötigen Schätzungen. Der Umsatz wird in diesen Fällen basierend auf dem Erfüllungsgrad der Dienstleistung erfasst. Die Methode zur Bestimmung des Erfüllungsgrades der Dienstleistung hängt von der Natur des individuellen Auftrags ab. Ähnliche Dienstleistungsverträge werden bei der Umsatzerfassung anhand konsistenter Methoden behandelt.

Umsatz aus erbrachten Dienstleistungen erfolgt anteilmässig zum Erfüllungsgrad der Dienstleistung, wenn die folgenden Kriterien kumulativ erfüllt sind:

- Der Ertrag kann verlässlich ermittelt werden, und
- es ist wahrscheinlich, dass die zukünftigen Einnahmen der Gesellschaft zukommen,
- der Erfüllungsgrad der Dienstleistung kann am Ende des Geschäftsjahres verlässlich bestimmt werden, und
- die erfolgten Kosten (auch solche, die noch erfolgen werden) können verlässlich gemessen werden.

c) Percentage-of-Completion-Methode

Wesentliche langfristige Kundenaufträge werden anhand der Percentage-of-Completion-Methode (PoC) erfasst, bei welcher der Prozentsatz der aufgelaufenen Kosten mit den geschätzten Gesamtkosten des Vertrags, den vertraglichen Meilensteinen oder den erbrachten Leistungen verglichen wird. In der Erfolgsrechnung wird ein Teil des Umsatzes erfasst, inklusive einer Schätzung des Gewinnanteils. In der Bilanz wird die entsprechende Forderung aus Lieferungen und Leistungen nach Anpassung aufgrund von Anzahlungen erfasst. Wenn es wahrscheinlich ist, dass die Gesamtkosten den zu erwartenden Erlös übersteigen, muss dieser Gesamtverlust sofort in der Erfolgsrechnung verbucht werden.

d) Andere Erträge

Aus dem Gebrauch von Aktiven des Konzerns durch Dritte können Zinsen, Nutzungsgebühren oder Dividenden entstehen. Der Ertrag hat dann folgende Formen:

- Zins: wird für den Gebrauch von Geld oder geldnahen Mitteln oder Forderungen, die der Einheit zustehen, verlangt;
- Nutzungsgebühren: werden für den langfristigen Gebrauch von Aktiven verlangt (z. B. Patente, Marken, Copyrights oder Computer-Software); und
- Dividenden: Ausschüttung der Gewinne an die Halter von Kapitalbeteiligungen, proportional zu deren Beteiligungsanteil.

Zinsen werden unter Anwendung der Effektivzinsmethode verbucht, Lizenzgebühren müssen periodengerecht abgegrenzt werden gemäss Inhalt der entsprechenden Vereinbarungen, und Dividenden werden verbucht, wenn das Recht der Aktionäre auf Auszahlung entstanden ist.

35.23 Zur Veräusserung gehaltene Vermögenswerte

Anlagevermögen oder eine Gruppe von Aktiven werden als „Zur Veräusserung gehalten“ klassifiziert (IFRS 5), wenn ihr Buchwert, anstatt durch fortlaufende Nutzung, wahrscheinlich durch eine Verkaufstransaktion realisiert wird. Damit dies der Fall wird, muss sich die Geschäftsleitung dazu verpflichtet haben, diese Aktiven zu verkaufen. Die Aktiven müssen aktiv dem Markt zugeführt werden, und der Verkauf muss erwartungsgemäss innerhalb eines Jahres stattfinden. Anlagevermögen oder eine Gruppe von Aktiven, die als „Zur Veräusserung“ klassifiziert werden, werden zum niedrigeren Buchwert oder Marktwert abzüglich der Verkaufskosten bewertet.

35.24 Dividendenausschüttung

Die Dividende wird an der Generalversammlung der Sulzer AG beschlossen und in der gleichen Berichtsperiode ausgeschüttet.

36 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Der Verwaltungsrat genehmigte am 22. Februar 2017 die vorliegende Konzernrechnung zur Publikation. Sie ist abhängig von der Genehmigung durch die Generalversammlung, die am 6. April 2017 stattfinden wird. Weder dem Verwaltungsrat noch der Konzernleitung sind zum Zeitpunkt der Fertigstellung der Konzernrechnung nicht berücksichtigte Ereignisse bekannt, welche die Konzernrechnung materiell beeinflussen würden.

37 Wesentliche Beteiligungen

31. Dezember 2016

31. Dezember 2016	Gesellschaft	Sulzer Beteiligung und Stimmrechte	Stammkapital (inklusive Paid-in Capital in den USA und in Kanada)	Direkte Beteiligung der Sulzer AG	Forschung & Entwicklung	Produktion & Engineering	Verkauf	Service
Europa								
Schweiz	Sulzer Chemtech AG, Winterthur	100 %	CHF 10 000 000	●	●	●	●	●
	Sulzer Mixpac AG, Haag	100 %	CHF 100 000	●	●	●	●	
	Sulzer Markets and Technology AG, Winterthur	100 %	CHF 4 000 000	●		●	●	●
	Sulzer Management AG, Winterthur	100 %	CHF 500 000	●				
	Tefag AG, Winterthur	100 %	CHF 500 000	●				
	Sulzer International AG, Winterthur	100 %	CHF 100 000	●				
Belgien	Sulzer Pumps Wastewater Belgium N.V./S.A., St. Stevens-Woluwe	100 %	EUR 123 947	●			●	●
Deutschland	Sulzer Pumpen (Deutschland) GmbH, Bruchsal	100 %	EUR 3 000 000	●	●	●	●	●
	Sulzer Pumps Wastewater Germany GmbH, Bonn	100 %	EUR 300 000	●			●	●
	Sulzer Pump Solutions Germany GmbH, Lohmar	100 %	EUR 1 000 000			●		
	Sulzer Chemtech GmbH, Linden	100 %	EUR 300 000	●			●	●
	Sulzer Pumps Grundbesitz Germany GmbH, Lohmar	100 %	EUR 300 000	●		●		
	Black Deutschland GmbH ¹⁾ , Bechhofen	100 %	EUR 870 000	●				
	Geka GmbH ¹⁾ , Bechhofen	100 %	EUR 878 600		●	●	●	●
Dänemark	Sulzer Mixpac Denmark A/S, Greve	100 %	DKK 500 000	●	●	●	●	●
	Sulzer Pumps Denmark A/S, Farum	100 %	DKK 500 000	●			●	●
Finnland	Sulzer Pumps Finland Oy, Kotka	100 %	EUR 16 000 000	●	●	●	●	●
Frankreich	Sulzer Pompes France SASU, Mantes	100 %	EUR 6 600 000	●	●	●	●	●
Griechenland	Sulzer Pumps Wastewater Greece A.E., Athens	100 %	EUR 117 400	●				
Grossbritannien	Sulzer Pumps (UK) Ltd., Leeds	100 %	GBP 9 610 000		●	●	●	●
	Sulzer Chemtech (UK) Ltd., Stockton on Tees	100 %	GBP 100 000				●	●
	Dowding & Mills Plc., Birmingham	100 %	GBP 15 409 555			●	●	●
	Sulzer (UK) Holdings Ltd., Leeds	100 %	GBP 6 100 000	●				
	Sulzer Mixpac (UK) Ltd. ¹⁾ , Newbury	100 %	GBP 1 000 000			●	●	
Irland	Sulzer Pump Solutions Ireland Ltd., Wexford	100 %	EUR 2 222 500	●	●	●	●	●
	Sulzer Finance (Ireland) Limited, Wexford	100 %	EUR 100	●				
Italien	Sulzer Pumps Wastewater Italy S.r.l., Casalecchio di Reno	100 %	EUR 600 000	●			●	
	Sulzer Chemtech Italia S.r.l., Milano	100 %	EUR 100 000	●			●	
Norwegen	Sulzer Pumps Wastewater Norway A/S, Sandvika	100 %	NOK 502 000	●			●	●
	Sulzer Pumps Norway A/S, Klepp Stasjon	100 %	NOK 500 000	●			●	●
Niederlande	Sulzer Pumps Wastewater Netherlands B.V., Maastricht-Airport	100 %	EUR 15 882				●	●
	Sulzer Chemtech Nederland B.V., Breda	100 %	EUR 1 134 451				●	●
	Sulzer Turbo Services Rotterdam B.V., Europoort	100 %	EUR 18 000			●	●	●
	Advanced Separation Company (Ascom) B.V., Arnhem	100 %	EUR 18 000		●	●	●	
	Process Laboratories Netherlands (PROLAB NL) B.V., Arnhem	100 %	EUR 18 000		●			●
	Sulzer Turbo Services Venlo B.V., Lomm	100 %	EUR 444 704		●	●	●	●
	Sulzer Netherlands Holding B.V., Breda	100 %	EUR 10 010 260	●				
	Sulzer Capital B.V., Breda	100 %	EUR 50 000					

¹⁾ Akquiriert in 2016.

		Sulzer Beteiligung und Stimmrechte	Stammkapital (inklusive Paid-in Capital in den USA und in Kanada)	Direkte Beteiligung der Sulzer AG	Forschung & Entwicklung	Produktion & Engineering	Verkauf	Service
31. Dezember 2016								
Europa	Gesellschaft							
Österreich	Sulzer Austria GmbH, Wiener Neudorf	100 %	EUR 350 000	•			•	•
Polen	Sulzer Turbo Services Poland Sp. z o.o., Lublin	100 %	PLN 2 427 000			•		•
	Sulzer Pumps Wastewater Poland Sp. z o.o., Warszawa	100 %	PLN 800 000	•			•	•
Russland	ZAO Sulzer Pumps, St. Petersburg	100 %	RUB 8 000 000	•			•	
	Sulzer Pumps Rus LLC, Moscow	100 %	RUB 6 000 600	•			•	•
	Sulzer Turbo Services Rus LLC, Moscow	100 %	RUB 7 500 000	•				•
	Sulzer Chemtech LLC, Serpukhov	100 %	RUB 55 500 000	•		•	•	•
Schweden	Sulzer Pumps Sweden AB, Norrköping	100 %	SEK 3 000 000	•	•	•	•	•
Spanien	Sulzer Pumps Spain S.A., Madrid	100 %	EUR 1 750 497	•		•	•	•
	Sulzer Pumps Wastewater Spain S.A., Rivas Vaciamadrid	100 %	EUR 2 000 000				•	•
Türkei	Sulzer Pompa Çözümleri Ltd. Sti., Istanbul	100 %	TRY 800 000	•				
Nordamerika								
Kanada	Sulzer Pumps (Canada) Inc., Burnaby	100 %	CAD 2 771 588			•	•	•
	Sulzer Chemtech Canada Inc., Edmonton	100 %	CAD 1 000 000	•		•	•	•
	Sulzer Rotating Equipment Services (Canada) Ltd., Edmonton	100 %	CAD 7 000 000	•		•	•	•
USA	Sulzer Pumps (US) Inc., Houston, Texas	100 %	USD 40 381 108		•	•	•	•
	Sulzer Pumps Solutions Inc., Easley, South Carolina	100 %	USD 27 146 250			•	•	•
	Sulzer Pump Services (US) Inc., Houston, Texas	100 %	USD 1 000			•	•	•
	Sulzer Chemtech USA, Inc., Tulsa, Oklahoma	100 %	USD 47 895 000		•	•	•	•
	Sulzer Mixpac USA Inc., Salem, New Hampshire	100 %	USD 100				•	
	Sulzer Turbo Services Houston Inc., La Porte, Texas	100 %	USD 18 840 000			•	•	•
	Sulzer Turbo Services New Orleans Inc., Belle Chasse, Louisiana	100 %	USD 4 006 122			•	•	•
	Sulzer Electro-Mechanical Services (US) Inc., Pasadena, Texas	100 %	USD 12 461 286			•	•	•
	Sulzer US Holding Inc., Houston, Texas	100 %	USD 200 561 040	•				
	Geka Manufacturing Corporation ¹⁾ , Elgin	100 %	USD 603 719			•	•	•
Mexiko	Sulzer Pumps México, S.A. de C.V., Cuautitlán Izcalli	100 %	MXN 4 887 413	•		•	•	•
	Sulzer Chemtech, S. de R.L. de C.V., Cuautitlán Izcalli	100 %	MXN 31 345 500	•		•	•	•

¹⁾ Akquiriert in 2016.

37 Wesentliche Beteiligungen

31. Dezember 2016

31. Dezember 2016 Mittel- und Südamerika		Sulzer Beteili- gung und Stimm- rechte	Stammkapital (inklusive Paid-in Capital in den USA und in Kanada)	Direkte Beteiligung der Sulzer AG	Forschung & Entwicklung	Produktion & Engineering	Verkauf	Service
Gesellschaft								
Argentinien	Sulzer Turbo Services Argentina S.A., Buenos Aires	100 %	ARS 9 730 091	●		●	●	●
Brasilien	Sulzer Brasil S.A., Jundiaí	100 %	BRL 82 054 659	●		●	●	●
	Sulzer Pumps Wastewater Brasil Ltda., Curitiba	100 %	BRL 18 166 785	●		●	●	●
	Sulzer Services Brasil, Triunfo	100 %	BRL 40 675 856	●				●
Chile	Sulzer Bombas Chile Ltda., Vitacura	100 %	CLP 46 400 000	●			●	
Ecuador	Sulzer-Ecuador S.A., Quito	100 %	USD 12 500	●			●	
Kolumbien	Sulzer Pumps Colombia S.A.S., Cota	100 %	COP 7 142 000 000	●			●	●
Venezuela	Sulzer Pumps (Venezuela) S.A., Barcelona	100 %	VEB 200 000 000				●	●
	Sulzer Turbo Services Venezuela S.A., Caracas	100 %	VEB 5 000	●				
Afrika								
Südafrika	Sulzer Pumps (South Africa) (Pty) Ltd., Elandsfontein	75 %	ZAR 100 450 000		●	●	●	●
	Sulzer (South Africa) Holdings (Pty) Ltd., Elandsfontein	100 %	ZAR 16 476	●		●	●	●
	Sulzer Chemtech (Pty) Ltd., Johannesburg	100 %	ZAR 121	●				
	Sulzer Pumps Wastewater South Africa (Pty) Ltd., Johannesburg	100 %	ZAR 1 001	●			●	●
Marokko	Sulzer Maroc S.A.R.L. A.U., Ain Sebaa	100 %	MAD 3 380 000	●				●
Nigeria	Sulzer Pumps (Nigeria) Ltd., Lagos	100 %	NGN 10 000 000	●			●	●
Sambia	Sulzer Zambia Ltd., Chingola	100 %	ZMK 15 000 000	●			●	●
Naher Osten								
Arabische Emirate	Sulzer Pumps Middle East FZCO, Dubai	100 %	AED 500 000	●			●	●
	Sulzer Rotating Equipment FZE ¹⁾ , Dubai	100 %	USD 272 000				●	●
Saudi-Arabien	Sulzer Saudi Pump Company Limited, Riyadh	75 %	SAR 44 617 000	●		●	●	●
Bahrain	Sulzer Chemtech Middle East S.P.C., Al Seef	100 %	BHD 50 000	●			●	

¹⁾ Akquiriert in 2016.

31. Dezember 2016		Sulzer Beteili- gung und Stimm- rechte	Stammkapital (inklusive Paid-in Capital in den USA und in Kanada)	Direkte Beteiligung der Sulzer AG	Forschung & Entwicklung	Produktion & Engineering	Verkauf	Service
Asien	Gesellschaft							
Indien	Sulzer Pumps India Ltd., Navi Mumbai	99 %	INR 25 000 000	●		●	●	●
	Sulzer India Pvt. Ltd., Pune	100 %	INR 34 500 000	●		●	●	●
	Sulzer Tech India Pvt. Ltd., Navi Mumbai	100 %	INR 100 000	●		●		
Indonesien	PT. Sulzer Indonesia, Purwakarta	100 %	IDR 28 234 800 000	●		●	●	●
	PT Sulzer Pumps Indonesia, Purwakarta	100 %	USD 300 000	●				
Japan	Sulzer Daiichi K.K., Tokyo	60 %	JPY 30 000 000	●			●	
	Sulzer Japan Ltd., Tokyo	100 %	JPY 10 000	●		●	●	●
Malaysia	Sulzer Pumps Wastewater Malaysia Sdn. Bhd., Selangor Darul Ehsan	100 %	MYR 500 000	●			●	
	Advanced Separation Company Asia SDN BHD, Kuala Lumpur	100 %	MYR 2	●				
Singapur	Sulzer Singapore Pte. Ltd., Singapore	100 %	SGD 1 000 000	●		●	●	●
Südkorea	Sulzer Korea Ltd., Seoul	100 %	KRW 222 440 000	●			●	
Thailand	Sulzer Chemtech Co., Ltd., Rayong	100 %	THB 25 000 000	●				●
Volksrepublik China	Sulzer Dalian Pumps & Compressors Ltd., Dalian	100 %	CHF 21 290 000	●		●	●	●
	Sulzer Pumps Suzhou Ltd., Suzhou	100 %	CNY 82 069 324	●		●	●	●
	Sulzer Pump Solutions (Kunshan) Co., Ltd., Kunshan	100 %	USD 5 760 000	●		●		
	Sulzer Shanghai Eng. & Mach. Works Ltd., Shanghai	100 %	CNY 61 432 607	●	●	●	●	●
	Sulzer Pumps Wastewater Shanghai Co. Ltd., Shanghai	100 %	USD 1 550 000	●			●	●
Australien								
	Sulzer Chemtech Pty Ltd., Brisbane	100 %	AUD 500 000	●				
	Sulzer Australia Pty Ltd., Brisbane	100 %	AUD 5 308 890				●	●
	Sulzer Australia Holding Pty Ltd., Melbourne	100 %	AUD 34 820 100	●				



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Sulzer AG, Winterthur

Bericht zur Prüfung der Konzernrechnung

Prüfungsurteil

Wir haben die Konzernrechnung der Sulzer AG und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2016, der Konzernerfolgsrechnung, der konsolidierten Gesamtergebnisrechnung, der Entwicklung des Konzerneigenkapitals und der Konzernmittelflussrechnung für das dann endende Jahr sowie dem Konzernanhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung vermittelt die Konzernrechnung (Seiten 93 bis 153) ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2016 sowie dessen Ertragslage und Cashflows für das dann endende Jahr in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und entspricht dem schweizerischen Gesetz.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz, den International Standards on Auditing (ISA) sowie den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt "Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung" unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von dem Konzern unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands sowie dem Code of Ethics for Professional Accountants des International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA Code), und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte



Kundenaufträge – Richtigkeit der Umsatzrealisierung, Bewertung der Aufträge in Arbeit und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen



Rückstellungen für Schadenersatz und Gewährleistungen



Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Aufträge in Arbeit aufgrund von Gegenparteiausfallrisiken



Bewertung des Goodwills



Bilanzierung des Erwerbs GEKA

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemässen Ermessen am bedeutsamsten für unsere Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung der Konzernrechnung als Ganzes und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt, und wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.



Kundenaufträge – Richtigkeit der Umsatzerfassung, Bewertung der Aufträge in Arbeit und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen

Prüfungssachverhalt

Per 31. Dezember 2016 betragen die Umsatzerlöse aus Kundenaufträgen CHF 2,876.7 Millionen, die Aufträge in Arbeit CHF 180.8 Millionen und die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen CHF 883.2 Millionen.

Erlöse und die dazugehörenden Kosten langfristiger Kundenaufträge (Fertigungs- und Dienstleistungsaufträge) werden unter Anwendung der Percentage-of-Completion Methode (PoC Methode) verbucht, sofern die Kriterien gemäss den International Financial Reporting Standards erfüllt sind. Die PoC Methode ermöglicht die Erfassung von Umsatzerlösen nach Massgabe des Fertigstellungsgrads des Auftrags. Die Anwendung der PoC Methode ist komplex und erfordert seitens des Managements Ermessen bei der Schätzung des Fertigstellungsgrads, der gesamten Auftragskosten und der bis zur Fertigstellung des Auftrags noch anfallenden Kosten. Fehlerhafte Annahmen können dazu führen, dass Erlöse in der falschen Berichtsperiode oder nicht gemäss dem tatsächlichen Fertigstellungsgrad erfasst werden und somit das Ergebnis der Periode nicht korrekt ausgewiesen wird.

Im Projektverlauf können sich Verpflichtungen aus Kundenaufträgen verändern, zudem müssen Änderungsaufträge und Stornierungen berücksichtigt werden. Dies kann dazu führen, dass die geschätzten Auftragskosten die gesamten Auftragserlöse übersteigen und somit eine Wertberichtigung der Aufträge in Arbeit oder der PoC Forderungen notwendig beziehungsweise, dass die sofortige Erfassung des zu erwartenden Verlustes erforderlich wird.

Im Weiteren verbucht Sulzer den Umsatz aus dem Verkauf von Gütern wenn die massgeblichen Risiken und Chancen, die mit dem Eigentum der verkauften Güter verbunden sind, auf den Käufer übertragen wurden und alle anderen relevanten Kriterien erfüllt sind.

Bezüglich der nicht-PoC Projekte besteht das Risiko einer fehlerhaften Umsatzrealisierung, wenn Umsätze in der falschen Berichtsperiode oder in nicht gerechtfertigter Höhe verbucht werden.

Weitere Informationen zu Kundenaufträgen – Richtigkeit der Umsatzerfassung, Bewertung der Aufträge in Arbeit und der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

— Anmerkung 19 zur Konzernrechnung, Seite 128

Unsere Vorgehensweise

Unsere Prüfungshandlungen umfassten unter anderem die Erlangung eines Verständnisses der Prozesse zur Auftragsabwicklung und der relevanten Kontrollen bezüglich der Bilanzierung von Kundenaufträgen. Wir prüften die operative Wirksamkeit ausgewählter Schlüsselkontrollen inklusive der vom Management durchgeführten Ergebnisanalysen und führten Prüfungshandlungen durch, um ausreichende Prüfungsnachweise hinsichtlich der Richtigkeit der Bilanzierung von Kundenaufträgen und den zugehörigen Jahresabschlusspositionen zu erlangen.

Diese Prüfungshandlungen umfassten das Lesen wesentlicher neuer Verträge, um die Konditionen und Bedingungen und deren Einfluss auf die Umsatzrealisierung zu verstehen. Wir befragten das Management, um deren Projektbeurteilungen zu verstehen und studierten Sitzungsprotokolle der Projektreviews, um relevante Änderungen in ihren Beurteilungen und Einschätzungen zu identifizieren. Wir hinterfragten diese Einschätzungen und Ermessensentscheide für PoC Projekte kritisch, verglichen erwartete Projektergebnisse in verschiedenen Berichtsperioden und beurteilten die Prognosegenauigkeit der Schätzungen vorheriger Perioden.

Auf Stichprobenbasis stimmten wir die Erlöse mit den dazugehörigen Unterlagen ab, verifizierten geschätzte Kosten bis zur Fertigstellung, prüften die mathematische Richtigkeit von Berechnungen sowie die Angemessenheit der projektbezogenen Buchungen.

Wir überprüften auf Stichprobenbasis die in den Aufträgen in Arbeit aktivierten Kosten, indem wir diese mit den entsprechenden Detailunterlagen abstimmten. Die Einbringbarkeit der Aufträge in Arbeit verifizierten wir mittels Vergleich des Nettoveräusserungswerts gemäss den Verträgen mit den geschätzten Kosten bis zu deren Fertigstellung.

Weiter prüften wir die korrekte Anwendung der Prinzipien zur Umsatzerfassung bei den nicht-PoC Projekten auf Stichprobenbasis. Dies beinhaltete auch die Abstimmung der Buchungen mit den entsprechenden Belegen. Um ausreichende Nachweise über die Periodenabgrenzung zu erhalten, legten wir dabei den Schwerpunkt auf Transaktionen kurz vor und nach dem Bilanzstichtag.



Rückstellungen für Schadenersatz und Gewährleistungen

Prüfungssachverhalt

Per 31. Dezember 2016 betragen die Rückstellungen zur Deckung erwarteter Kosten aus ungewissen Vertragsergebnissen, insbesondere für Schadenersatz und Gewährleistungen, CHF 76.6 Millionen.

Sulzer ist bei Nichterfüllung von Vertragsverpflichtungen Schadenersatzforderungen von Kunden ausgesetzt. Massnahmen zur Mängelbehebung, die Adressierung technischer Unzulänglichkeiten oder Vergleichsverhandlungen mit Kunden können mehrere Monate dauern und zusätzliche Kosten verursachen. Die Schätzung dieser zusätzlichen Kosten zur Erfüllung der vertraglichen Verpflichtungen enthalten Annahmen seitens des Managements, die mit einem erhöhten Risiko einer wesentlichen Fehleinschätzung behaftet sind.

Unsere Vorgehensweise

Wir beurteilten den Rückstellungsbedarf und die Angemessenheit der Rückstellungen unter Berücksichtigung unserer durch Vertrags- und Projektreviews gewonnen Erkenntnisse. Des Weiteren hinterfragten wir die vertragsspezifischen Risikoeinschätzungen des Managements mittels Befragungen, Durchsicht von Besprechungsprotokollen sowie Korrespondenz mit Kunden, sofern verfügbar.

Falls Projektmeilensteine oder andere Vertragspezifikationen nicht eingehalten wurden, beurteilten wir die Verbuchung und die Angemessenheit der damit verbundenen Rückstellungen kritisch. Dabei überprüften wir Berechnungen, holten Stellungnahmen des Managements ein und, wo notwendig, weitere Nachweise, wie Korrespondenz mit den Kunden oder Einschätzungen von externen Rechtsberatern, sofern verfügbar.

Des Weiteren beurteilten wir die Prognosegenauigkeit von Schätzungen des Managements mittels retrospektiver Vergleiche. Um ein umfassendes und vertieftes Verständnis von Rechtsfällen zu erlangen, befragten wir zudem Mitarbeitende der Rechtsabteilung von Sulzer und nahmen Einblick in relevante Dokumente.

Weitere Informationen zu Rückstellungen für Schadenersatz und Gewährleistungen sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

- Anmerkung 27 zur Konzernrechnung, Seite 133



Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Aufträge in Arbeit aufgrund von Gegenparteiausfallrisiken

Prüfungssachverhalt

Das Total der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Aufträge in Arbeit beläuft sich per 31. Dezember 2016 auf CHF 1,064.0 Millionen.

Sulzer hat wesentliche Forderungen gegenüber Kunden in der Öl- und Gasindustrie beziehungsweise gegenüber solchen, bei denen die Projektfinanzierung von den entsprechenden Erträgen aus diesem Bereich abhängt.

Mehrere Unternehmungen in dieser Industrie, inklusive staatlicher Unternehmen, sind aufgrund des tiefen Ölpreises in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Das seit Anfang 2015 schwierige wirtschaftliche Umfeld im Öl- und Gasmarkt erhöht bei den Kunden von Sulzer das Risiko finanzieller Schwierigkeiten oder von Ausfällen. Aus diesem Grund besteht ein höheres Risiko in Bezug auf die Werthaltigkeit dieser Positionen.

Unsere Vorgehensweise

Unsere Prüfungshandlungen umfassten die Beurteilung der Aktivitäten hinsichtlich der Überprüfung der Kreditwürdigkeit und des Forderungsmanagements.

Wir beurteilten und hinterfragten die Annahmen des Managements bei der Berechnung der Wertberichtigung basierend auf der Altersanalyse der fälligen Beträge, dem Vorhandensein von Kreditversicherungen, den bisherigen Zahlungspraktiken sowie vergangener Forderungsausfälle von Kunden in der Öl- und Gasindustrie kritisch.

Wir berücksichtigten zudem die Beurteilung der länderspezifischen Risiken für staatliche Unternehmen mit finanziellen Schwierigkeiten durch das Management sowie die Ergebnisse ausgewählter Saldobestätigungen zu ausstehenden Rechnungspositionen. Des Weiteren prüften wir Zahlungseingänge im neuen Jahr und stimmten diese mit Banknachweisen ab.

Weitere Informationen zur Bewertung der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und Aufträge in Arbeit aufgrund von Gegenparteiausfallrisiken sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

- Anmerkung 18 zur Konzernrechnung, Seite 128
- Anmerkung 20 zur Konzernrechnung, Seite 129



Bewertung des Goodwills

Prüfungssachverhalt

Per 31. Dezember 2016 hat Sulzer Goodwill in der Höhe von CHF 780.1 Millionen bilanziert.

Das Management hat den Goodwill jährlich auf Wertminderung zu überprüfen, indem die Nutzungswerte der einzelnen Goodwillpositionen unter Verwendung eines Discounted-Cash-Flow-Modells ermittelt werden. Dies erfordert die Anwendung mehrerer wesentlicher Annahmen und Ermessensentscheidungen einschliesslich der Schätzungen zukünftiger Geldflüsse, langfristiger Wachstumsraten, Profitabilitätsüberlegungen und der Bestimmung der zu verwendenden Diskontsätze.

Der bilanzierte Goodwill ist im Vergleich zu den gesamten Aktiven wesentlich und die Überprüfung der Werthaltigkeit erfordert mehrere Ermessensentscheide. Dazu kommt, dass das wirtschaftliche Umfeld in einigen Schlüsselmärkten von Sulzer, insbesondere in der Öl- und Gasbranche, nach wie vor schwierig ist. Da Sulzer die Hälfte des Umsatzes innerhalb dieses Marktsegments erwirtschaftet, wird das wirtschaftliche Ergebnis von Sulzer wesentlich von den niedrigen Ölpreisen und der daraus resultierenden abgeschwächten Nachfrage sowie dem kundenseitigen Preisdruck im Öl- und Gasmarkt beeinflusst.

Unsere Vorgehensweise

Unsere Prüfungshandlungen umfassten unter anderem eine Beurteilung der methodischen und rechnerischen Richtigkeit des zur Bestimmung der Werthaltigkeit verwendeten Modells, der Angemessenheit der getroffenen Annahmen sowie der vom Management angewandten Methodik zur Schätzung der künftigen Geldflüsse. Zur Unterstützung unserer Prüfungshandlungen setzten wir unsere Bewertungsspezialisten ein.

Wir konzentrierten uns auf diejenigen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten (Cash Generating Units „CGUs“) mit den wesentlichsten Goodwillpositionen oder auf solche, bei denen realistischerweise mögliche Änderungen der wichtigsten Annahmen zu einer Wertberichtigung führen würden. Dabei führten wir unter anderem die folgenden Prüfungshandlungen durch:

- Erlangen eines Verständnisses zu den Planzahlen und die Beurteilung deren Angemessenheit mittels Vergleich mit Annahmen der Vorjahre;
- Abstimmung der Planzahlen mit den durch das Management verabschiedeten Budgets und Zweijahresplänen
- rechnerischer Nachvollzug der Nutzungswertberechnungen;
- kritisches Hinterfragen der wichtigsten Annahmen für die Berechnung des Nutzungswerts einschliesslich der Bestimmung der CGUs, der künftigen Geldflüsse, der langfristigen Wachstumsraten und der Diskontsätze auf Basis unserer Einschätzung der wirtschaftlichen Aussichten der entsprechenden CGUs sowie mittels Vergleich mit öffentlich verfügbaren Informationen;
- Vornahme von Sensitivitätsanalysen unter Berücksichtigung der bisher erreichten Prognosegenauigkeit; und
- Vergleich der Summe der berechneten Nutzungswerte mit der Marktkapitalisierung der Gruppe.

Wir beurteilten zudem die Angemessenheit der Offenlegung in der Konzernrechnung.

Weitere Informationen zur Bewertung des Goodwills sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

— Anmerkung 14 zur Konzernrechnung, Seite 124



Bilanzierung des Erwerbs GEKA

Prüfungssachverhalt

Im Berichtsjahr hat Sulzer GEKA für einen Kaufpreis von CHF 295.4 Millionen übernommen.

Als Teil der Bilanzierung des Erwerbs verlangen die International Financial Reporting Standards den Ansatz und die Bewertung der erworbenen identifizierbaren Vermögenswerte und der übernommenen Schulden zu ihrem beizulegenden Zeitwert. Dies führt zu einer Aktivierung von Goodwill, falls die Gegenleistung den beizulegenden Zeitwert der erworbenen Netto-Vermögenswerte übersteigt.

Bei der Festlegung des beizulegenden Zeitwerts von erworbenen Vermögenswerten und übernommenen Schulden besteht eine inhärente Unsicherheit. Insbesondere die Bewertung immaterieller Vermögenswerte, wie Kundenbeziehungen und Technologie, erfordert die Vornahme von Schätzungen durch das Management. Bei der Bestimmung des beizulegenden Zeitwerts dieser immateriellen Vermögenswerte wendet das Management ein Bewertungsmodell an, welches unter anderem Annahmen bezüglich zukünftiger Umsätze und Margen, Nutzungsdauern, Kundenabgangsraten, Lizenzraten und Diskontsätzen beinhaltet.

Weitere Informationen zur Bilanzierung des Erwerbs der GEKA sind an folgenden Stellen im Anhang der Konzernrechnung enthalten:

- Anmerkung 4 zur Konzernrechnung, Seite 104

Unsere Vorgehensweise

Wir lasen den Kaufvertrag, um die wesentlichen Bedingungen und Konditionen der Transaktion und ihre Auswirkungen auf die Rechnungslegung zu verstehen. Wir stimmten die geleisteten Zahlungen mit dem Vertrag und den Bankauszügen ab.

Bezüglich der Identifizierung und Bewertung von immateriellen Vermögenswerten involvierten wir unsere eigenen Bewertungsspezialisten. Sie unterstützten uns darin, hinreichende Sicherheit bezüglich der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden und der damit verbundenen Annahmen zu erlangen. Zusätzlich hinterfragten wir die zugrundeliegenden Geschäftsprognosen kritisch, besprachen diese mit dem Management und prüften die Richtigkeit der Berechnungen.

Weiter stimmten wir die Beträge gemäss Kaufpreisallokation mit der Eröffnungsbilanz ab und berücksichtigten die Angemessenheit der Offenlegung der Transaktion in der Konzernrechnung.



Übrige Informationen im Geschäftsbericht

Der Verwaltungsrat ist für die übrigen Informationen im Geschäftsbericht verantwortlich. Die übrigen Informationen umfassen alle im Geschäftsbericht dargestellten Informationen, mit Ausnahme der Konzernrechnung, der Jahresrechnung, des Vergütungsberichtes und unserer dazugehörigen Berichte.

Die übrigen Informationen im Geschäftsbericht sind nicht Gegenstand unseres Prüfungsurteils zur Konzernrechnung und wir machen keine Prüfungsaussage zu diesen Informationen.

Im Rahmen unserer Prüfung der Konzernrechnung ist es unsere Aufgabe, die übrigen Informationen zu lesen und zu beurteilen, ob wesentliche Unstimmigkeiten zur Konzernrechnung oder zu unseren Erkenntnissen aus der Prüfung bestehen oder ob die übrigen Informationen anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen. Falls wir auf der Basis unserer Arbeiten zu dem Schluss gelangen, dass eine wesentliche falsche Darstellung der übrigen Informationen vorliegt, haben wir darüber zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang keine Bemerkungen anzubringen.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Konzernrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Konzernrechnung, die in Übereinstimmung mit den IFRS und den gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt, und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Konzernrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Konzernrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder den Konzern zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.

Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Konzernrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Konzernrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den ISA sowie den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Konzernrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den ISA sowie den PS üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Konzernrechnung, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems des Konzerns abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.



- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den Verwaltungsrat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Konzernrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr des Konzerns von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.
- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt der Konzernrechnung einschliesslich der Angaben im Anhang sowie, ob die Konzernrechnung die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse in einer Weise wiedergibt, dass eine sachgerechte Gesamtdarstellung erreicht wird.
- erlangen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise zu den Finanzinformationen der Einheiten oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns, um ein Prüfungsurteil zur Konzernrechnung abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Prüfung der Konzernrechnung. Wir tragen die Alleinverantwortung für unser Prüfungsurteil.

Wir tauschen uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung erkennen.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben und uns mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte austauschen, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit und – sofern zutreffend – damit zusammenhängende Schutzmassnahmen auswirken.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Konzernrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.

Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Konzernrechnung existiert.

Wir empfehlen, die vorliegende Konzernrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

Nanda Buess
Zugelassene Revisionsexperten

Zürich, 22. Februar 2017

KPMG AG, Badenerstrasse 172, Postfach, CH-8036 Zürich

KPMG AG ist eine Konzerngesellschaft der KPMG Holding AG und Mitglied des KPMG Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, der KPMG International Cooperative ("KPMG International"), einer juristischen Person schweizerischen Rechts. Alle Rechte vorbehalten.

Mehrfjahresübersichten Konzern

Kennzahlen Konzernerfolgsrechnung und Mittelflussrechnung

in Mio. CHF		2016	2015	2014	2013	2012
Bestellungseingang		2 797,5	2 895,8	3 160,8	3 249,9	3 343,4
Bruttomarge des Bestellungseingangs		34,0 %	33,8 %	33,5 %	33,5 %	34,5 %
Auftragsbestand		1 439,1	1 510,7	1 699,6	1 672,1	1 753,6
Umsatzerlös		2 876,7	2 971,0	3 212,1	3 263,9	3 340,7
Betriebsergebnis	EBIT	115,3	120,9	-69,0	264,0	328,7
Operativer EBITA	opEBITA	238,9	254,1	302,9	304,1	378,4
Operative EBITA-Rendite (operativer EBITA/Umsatz)	opROSA	8,3 %	8,6 %	9,4 %	9,3 %	11,3 %
Rendite des Betriebsvermögens vor Amortisationen (operativer EBITA in % des durchschnittlichen Betriebsvermögens) ¹⁾	opROCEA	15,7 %	17,0 %	17,1 %	14,6 %	18,1 %
Nettogewinn, den Aktionären der Sulzer AG zustehend		59,0	73,9	275,0	234,4	302,9
— in Prozent des Eigenkapitals, den Aktionären der Sulzer AG zustehend	ROE	3,7 %	3,3 %	11,3 %	10,0 %	13,7 %
Reported EPS	EPS	1.73	2.17	8.09	6.89	8.91
Abschreibungen		-69,5	-74,1	-79,2	-73,0	-66,8
Amortisation		-47,3	-42,3	-43,3	-41,6	-41,5
Wertminderungen ²⁾		-18,4	-13,0	-0,4	-	-0,2
Forschungs- und Entwicklungskosten		-71,4	-73,4	-76,2	-70,6	-66,9
Investitionen in immaterielle Anlagen und Sachanlagen		74,9	73,7	96,0	80,5	93,0
Free Cash Flow		200,5	155,8	98,0	218,7	347,9
Verhältnis Free Cash Flow zu Nettogewinn		3,34	2,08	0,35	0,93	1,12
Mitarbeitende (Anzahl Vollzeitstellen) am 31. Dezember		14 005	14 253	15 494	15 382	15 537
Personalaufwand		971,1	1 020,8	1 046,2	1 047,4	1 019,8

¹⁾ Seit 2014 opEBITA/operatives Betriebsvermögen (ohne sonstige immaterielle Anlagen). Für 2013 und früher das Betriebsvermögen.

²⁾ Amortisationen beinhalten keine Wertberichtigungen (Impairment) auf Goodwill.

Kennzahlen Konzernbilanz

in Mio. CHF		2016	2015	2014	2013	2012
Anlagevermögen		1 809,9	1 574,0	1 681,9	1 891,5	2 237,8
— davon Sachanlagen		511,0	491,4	530,7	492,0	650,0
Umlaufvermögen		1 926,0	2 680,8	2 971,1	2 652,4	2 371,7
— davon flüssige Mittel und Wertschriften		429,5	1 217,3	1 301,5	528,7	513,1
Total Aktiven		3 735,9	4 254,8	4 653,0	4 543,9	4 609,5
Eigenkapital, den Aktionären der Sulzer AG zustehend		1 581,2	2 224,7	2 435,4	2 334,4	2 216,6
Langfristige Verbindlichkeiten		980,3	472,1	994,5	825,3	956,5
— davon langfristige Finanzschulden		458,3	7,2	510,3	515,9	533,0
Kurzfristige Verbindlichkeiten		1 164,6	1 548,5	1 216,5	1 377,9	1 429,6
— davon kurzfristige Finanzschulden		7,1	514,4	17,7	56,6	76,0
Nettoliiquidität ¹⁾		-35,9	695,7	773,5	-36,2	-95,9
Eigenkapitalquote ²⁾		42,3 %	52,3 %	52,4 %	51,4 %	48,1 %
Finanzschulden/Eigenkapital (Gearing)		0,29	0,23	0,22	0,25	0,27

¹⁾ Flüssige Mittel und Wertschriften abzüglich kurz- und langfristiger Finanzschulden von fortgeführten und nicht fortgeführten Aktivitäten.

²⁾ Eigenkapital, den Aktionären der Sulzer AG zustehend, im Verhältnis zur Bilanzsumme.

Mehrfjahresübersichten nach Divisionen

in Mio. CHF	Bestellungseingang					Umsatzerlös				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
Divisionen	2807,3	2907,9	3 169,1	3 250,7	3 334,6	2 888,4	2 983,8	3 221,0	3 270,9	3 332,6
Pumps Equipment/Sulzer Pumps ³⁾	1 401,7	1 500,8	1 725,5	1 801,5	2 094,3	1 503,5	1 621,0	1 754,9	1 821,6	2 097,5
Rotating Equipment Services/ Sulzer Turbo Services ³⁾	661,1	698,2	725,2	699,3	535,2	666,8	693,2	724,6	705,6	510,5
Chemtech	744,5	708,9	718,4	749,9	705,1	718,1	669,6	741,5	743,7	724,6
Übrige	-9,8	-12,1	-8,3	-0,8	8,8	-11,7	-12,8	-8,9	-7,0	8,1
Total	2 797,5	2 895,8	3 160,8	3 249,9	3 343,4	2 876,7	2 971,0	3 212,1	3 263,9	3 340,7

in Mio. CHF	Auftragsbestand					Mitarbeitende ¹⁾				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013	2012
Divisionen	1 439,0	1 510,7	1 703,6	1 672,1	1 754,3	13 832	14 073	15 361	15 198	15 362
Pumps Equipment/Sulzer Pumps ³⁾	880,3	998,0	1 209,4	1 190,9	1 309,1	6 261	6 996	7 365	7 389	8 573
Rotating Equipment Services/ Sulzer Turbo Services ³⁾	195,8	205,0	212,2	190,7	151,6	3 436	3 538	3 709	3 642	2 703
Chemtech	362,9	307,7	282,0	290,5	293,6	4 135	3 539	4 287	4 167	4 086
Übrige	0,1	-	-4,0	-	-0,7	173	180	133	184	175
Total	1 439,1	1 510,7	1 699,6	1 672,1	1 753,6	14 005	14 253	15 494	15 382	15 537

in Mio. CHF	Operativer EBITA					Operatives Reinvermögen				
	2016	2015	2014	2013	2012	2016	2015	2014	2013 ²⁾	2012 ²⁾
Divisionen	234,6	256,3	318,7	332,9	373,1	1 605,0	1 574,6	1 866,9	2 158,7	2 270,1
Pumps Equipment/Sulzer Pumps ³⁾	86,3	118,1	160,6	166,9	228,1	760,6	746,3	1 115,6	n/a	1 464,6
Rotating Equipment Services/ Sulzer Turbo Services ³⁾	66,2	70,8	64,5	71,0	61,7	400,6	422,0	408,7	n/a	371,5
Chemtech	82,1	67,4	93,6	95,0	83,3	443,8	406,3	342,6	412,8	434,0
Übrige	4,3	-2,2	-15,8	-28,8	5,3	-85,1	-76,8	-99,6	-68,9	-26,2
Total	238,9	254,1	302,9	304,1	378,4	1 519,9	1 497,8	1 767,3	2 089,8	2 243,9

¹⁾ Anzahl Vollzeitstellen am 31. Dezember.

²⁾ Seit 2014 das operative Betriebsvermögen (ohne sonstige immaterielle Anlagen). Für 2013 und früher das Betriebsvermögen.

³⁾ Werte für das Jahr 2012 basieren auf der ehemaligen Organisation von Sulzer Pumps, Sulzer Turbo Services und Sulzer Chemtech.

Mehrfjahresübersichten nach geografischen Gebieten

Bestellungseingang nach Region

in Mio. CHF	2016	2015	2014	2013	2012
Europa, Naher Osten, Afrika	1 254,8	1 303,7	1 305,5	1 329,7	1 431,2
Nord-, Mittel- und Südamerika	949,8	1 065,3	1 165,4	1 123,2	1 214,9
Asien-Pazifik	592,9	526,8	689,9	797,0	697,3
Total	2 797,5	2 895,8	3 160,8	3 249,9	3 343,4

Umsatzerlös nach Absatzgebieten

in Mio. CHF	2016	2015	2014	2013	2012
Europa, Naher Osten, Afrika	1 271,8	1 214,0	1 264,7	1 402,4	1 421,2
Nord-, Mittel- und Südamerika	1 041,9	1 134,9	1 177,4	1 130,0	1 145,5
Asien-Pazifik	563,0	622,1	770,0	731,5	774,0
Total	2 876,7	2 971,0	3 212,1	3 263,9	3 340,7

Betriebsvermögen (Durchschnitt)

in Mio. CHF	2016	2015	2014	2013 ¹⁾	2012 ¹⁾
Europa, Naher Osten, Afrika	941,8	875,5	1 152,4	1 365,1	1 500,2
Nord-, Mittel- und Südamerika	391,8	415,8	406,6	481,0	497,0
Asien-Pazifik	186,3	206,5	208,3	243,7	246,7
Total	1 519,9	1 497,8	1 767,3	2 089,8	2 243,9

¹⁾ Seit 2014 das operative Betriebsvermögen (ohne sonstige immaterielle Anlagen). Für 2013 und früher das Betriebsvermögen.

Mitarbeitende nach Standorten¹⁾

	2016	2015	2014	2013	2012
Europa, Naher Osten, Afrika	6 804	6 504	6 607	6 749	6 938
Nord-, Mittel- und Südamerika	3 822	4 139	4 545	4 361	4 653
Asien-Pazifik	3 379	3 610	4 342	4 272	3 946
Total	14 005	14 253	15 494	15 382	15 537

¹⁾ Anzahl Vollzeitstellen am 31. Dezember.

165

Jahresrechnung Sulzer AG

- 167 Bilanz der Sulzer AG
- 168 Erfolgsrechnung der Sulzer AG
- 168 Entwicklung Eigenkapital der Sulzer AG
- 169 Anhang zur Jahresrechnung der Sulzer AG
- 174 Verwendung des Bilanzgewinns
- 175 Bericht der Revisionsstelle

Bilanz der Sulzer AG**31. Dezember**

in Mio. CHF	Anmerkung	2016	2015
Umlaufvermögen			
Flüssige Mittel	3	1,9	563,3
Wertschriften		–	98,4
Forderungen an Konzerngesellschaften		65,8	392,9
Übrige kurzfristige Forderungen		0,2	1,2
Aktive Rechnungsabgrenzungen		2,2	1,8
Total Umlaufvermögen		70,1	1 057,6
Anlagevermögen			
Darlehen an Konzerngesellschaften		819,1	472,9
Übrige Darlehen und Finanzanlagen		4,5	4,5
Beteiligungen an Konzerngesellschaften	4	1 497,1	1 465,4
Beteiligungen gegenüber Dritten		4,7	3,6
Total Anlagevermögen		2 325,4	1 946,4
Total Aktiven		2 395,5	3 004,0
Kurzfristige Verbindlichkeiten			
Verzinsliche Verbindlichkeiten	6	–	499,6
Verzinsliche Verbindlichkeiten mit Konzerngesellschaften		43,7	21,9
Verbindlichkeiten mit Konzerngesellschaften		78,6	22,1
Übrige Verbindlichkeiten		0,5	2,6
Passive Rechnungsabgrenzungen		16,7	20,1
Rückstellungen		5,3	5,7
Total kurzfristige Verbindlichkeiten		144,8	572,0
Langfristige Verbindlichkeiten			
Verzinsliche Verbindlichkeiten	6	450,4	–
Rückstellungen		37,9	57,8
Total langfristige Verbindlichkeiten		488,3	57,8
Total Fremdkapital		633,1	629,8
Eigenkapital			
Aktienkapital	5	0,3	0,3
Gesetzliche Kapitalreserven		205,5	205,5
Freiwillige Gewinnreserven			
— Freie Reserven		1 486,5	1 786,5
— Gewinnvortrag		82,2	170,6
— Jahresergebnis		4,8	229,2
Eigene Aktien	5	– 16,9	– 17,9
Total Eigenkapital		1 762,4	2 374,2
Total Passiven		2 395,5	3 004,0

Erfolgsrechnung der Sulzer AG

1. Januar – 31. Dezember

in Mio. CHF	Anmerkung	2016	2015
Ertrag			
Beteiligungsertrag	9	86,2	278,5
Finanzertrag		42,8	46,7
Sonstiger Ertrag		38,0	40,2
Total Ertrag		167,0	365,4
Aufwand			
Verwaltungsaufwand	8	60,9	72,8
Finanzaufwand		14,2	36,8
Aufwand aus Beteiligungen und Darlehen	9	82,3	22,4
Sonstiger Aufwand		3,5	2,0
Steuern		1,3	2,2
Total Aufwand		162,2	136,2
Jahresergebnis		4,8	229,2

Entwicklung Eigenkapital der Sulzer AG

1. Januar – 31. Dezember

in Mio. CHF	Aktienkapital	Gesetzliche Kapitalreserven	Freie Reserven	Gewinnvortrag	Jahresergebnis	Eigene Aktien	Total
Eigenkapital am 1. Januar 2015	0,3	205,5	1 486,5	15,5	575,0	-27,0	2 255,8
Dividende					-119,9		-119,9
Gewinnverwendung			300,0	155,1	-455,1		-
Jahresergebnis					229,2		229,2
Veränderung eigene Aktien						9,1	9,1
Eigenkapital am 31. Dezember 2015	0,3	205,5	1 786,5	170,6	229,2	-17,9	2 374,2
Dividende					-617,5		-617,5
Gewinnverwendung			-300,0	-88,4	388,3		-0,1
Jahresergebnis					4,8		4,8
Veränderung eigene Aktien						1,0	1,0
Eigenkapital am 31. Dezember 2016	0,3	205,5	1 486,5	82,2	4,8	-16,9	1 762,4

Anhang zur Jahresrechnung der Sulzer AG

1 Bewertungsgrundsätze

Sulzer AG, Winterthur, Schweiz (die Gesellschaft) ist die Muttergesellschaft des Sulzer-Konzerns. Ihre nicht konsolidierte Jahresrechnung wurde gemäss Schweizer Gesetz erstellt und dient als zusätzliche Information zur konsolidierten Jahresrechnung.

Diese Jahresrechnung wurde gemäss den Vorgaben des Schweizerischen Gesetzes zur kaufmännischen Buchführung und Rechnungslegung (32. Titel des Obligationenrechts) erstellt. Wo keine gesetzlichen Vorgaben bestehen, werden die bedeutenden Bilanzierungs- und Bewertungsgrundsätze unten beschrieben.

2 Grundsätze

Eigene Aktien

Die eigenen Aktien werden zum Anschaffungswert bewertet und zum Zeitpunkt der Anschaffung vom Eigenkapital abgezogen. Im Falle eines Wiederverkaufs wird der Gewinn oder Verlust als finanzieller Ertrag oder Aufwand in der Erfolgsrechnung berücksichtigt.

Beteiligungen

Die Beteiligungen werden unter Verwendung von allgemein anerkannten Bewertungsgrundsätzen zu Anschaffungskosten bzw. zu dem am Bilanzstichtag niedrigeren Nutzwert bewertet.

Wertschriften

Die Wertschriften bestehen hauptsächlich aus einer Kapitalanlage in einen Fonds, der in kurzzeitig laufende Anleihen mit hoher Bonität investiert, und sie werden zum Börsenkurs am Bilanzstichtag bewertet. Eine Schwankungsreserve wurde nicht berücksichtigt.

Verzinsliche Verbindlichkeiten

Verzinsliche Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert. Das Disagio sowie die Emissionskosten von Anleihen werden vom Nominalwert abgezogen und über die Laufzeit der Anleihe linear amortisiert.

Aktienbasierte Vergütung

Werden für aktienbasierte Vergütungen an Verwaltungsräte eigene Aktien verwendet, stellt die Differenz zwischen dem Anschaffungswert und der allfälligen Zahlung der Plan Teilnehmer bei der Aktienzuteilung Vergütung des Verwaltungsrates dar.

Verzicht auf Geldflussrechnung und zusätzliche Angaben im Anhang

Da die Sulzer AG eine Konzernrechnung nach einem anerkannten Standard zur Rechnungslegung erstellt (IFRS), hat sie in der vorliegenden Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften auf die Anhangsangaben zu Revisionshonoraren und verzinslichen Verbindlichkeiten sowie die Darstellung einer Geldflussrechnung verzichtet.

3 Flüssige Mittel

Im Jahr 2015 hat die Sulzer AG eine syndizierte Kreditlinie über CHF 500 Mio. mit Laufzeit bis Mai 2020 abgeschlossen. Die Kreditlinie verfügt über zwei je einjährige Verlängerungsoptionen. Während des Berichtsjahres wurde die erste Option ausgeübt und die Kreditlinie bis in den Mai 2021 verlängert. Die Kreditlinie ist für allgemeine Unternehmenszwecke verfügbar, inklusive der Finanzierung von Akquisitionen. Die entsprechenden Financial Covenants, die sich aus der Nettoverschuldung und dem EBITDA errechnen, wurden im Berichtsjahr eingehalten. Die Kreditlinie war per 31. Dezember 2016 nicht benutzt.

4 Beteiligungen

Eine Übersicht über die wesentlichen durch die Sulzer AG direkt oder indirekt gehaltenen Beteiligungen ist in Anmerkung 37 der Konzernrechnung aufgeführt.

5 Aktienkapital

Das Aktienkapital beträgt CHF 342 623.70 und ist eingeteilt in 34 262 370 Aktien zu CHF 0.01 Nennwert. Alle Aktien lauten auf den Namen und sind voll einbezahlt.

Aktionäre mit einem Anteil grösser als 3 %

	31. Dez. 2016		31. Dez. 2015	
	Anzahl Aktien	in %	Anzahl Aktien	in %
Renova-Gruppe	21 728 414	63,42	21 728 414	63,42
T. Rowe Price Associates	n/a	n/a	1 051 364	3,07

Bestand an eigenen Aktien Sulzer AG

	2016		2015	
	Anzahl Aktien	Transaktionsbetrag	Anzahl Aktien	Transaktionskosten
Bestand am 1. Januar	187 191	17,9	254 940	27,0
Neubewertung	–	–	–	–3,5
Kauf	33 989	3,1	37 298	3,8
Verkauf	–	–	–22 964	–2,0
Aktienbasierte Vergütungen	–43 719	–4,1	–82 083	–7,4
Bestand am 31. Dezember	177 461	16,9	187 191	17,9

Die Gesamtanzahl an eigenen Aktien, gehalten von der Sulzer AG am 31. Dezember 2016, betrug 177 461 (31. Dezember 2015: 187 191 Aktien), hauptsächlich gehalten, um Aktien unter dem aktienbasierten Vergütungsprogramm für das Management auszugeben.

6 Anleihen

in Mio. CHF	2016		2015	
	Buchwert	Nominal	Buchwert	Nominal
2,25 % 07/2011–07/2016	–	–	499,6	500,0
0,375 % 07/2016–07/2022	325,5	325,0	–	–
0,875 % 07/2016–07/2026	124,9	125,0	–	–
Total am 31. Dezember	450,4	450,0	499,6	500,0

Am 11. Juli 2016 gab Sulzer neue Anleihen in zwei Tranchen von total CHF 450 Mio. aus. Die erste Tranche von CHF 325 Mio. hat eine Laufzeit von sechs Jahren und trägt einen Coupon von 0,375 % und der Effektivzins ist 0,35 %. Die zweite Tranche über CHF 125 Mio. hat eine Laufzeit von zehn Jahren und trägt einen Coupon von 0,875 % und der Effektivzins beträgt 0,88 %. Der Zweck der Ausgabe dieser Anleihen war die Refinanzierung der im Juli 2016 fällig gewordenen Anleihe über CHF 500 Mio. Die Anleihen sind an der SIX Swiss Exchange kotiert.

7 Eventualverbindlichkeiten

in Mio. CHF	2016	2015
Garantien, Bürgschaften, Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften		
— an Banken und Versicherungen	1 316,4	1 268,4
— an Kunden	404,4	360,1
— an Sonstige	110,9	45,1
Garantien gegenüber Dritten	10,0	10,0
Total Eventualverbindlichkeiten am 31. Dezember	1 841,7	1 683,6

Am 31. Dezember 2016 waren CHF 272,8 Mio. (2015: CHF 336,2 Mio.) der Garantien, Bürgschaften und Patronatserklärungen für Konzerngesellschaften an Banken und Versicherungen benutzt.

8 Verwaltungsaufwand

in Mio. CHF	2016	2015
Vergütung des Verwaltungsrates	2,1	2,3
Sonstige Verwaltungskosten	58,8	70,5
Total Verwaltungsaufwand	60,9	72,8

Bei der Sulzer AG sind keine Mitarbeiter angestellt. Die Vergütung an den Verwaltungsrat enthält Leistungsentgelt des Verwaltungsrates inklusive aktienbasierter Vergütung. Sonstige Verwaltungskosten enthalten Management Dienstleistungen und Kosten, bezogen auf das Sulzer Full-Potential Programm.

9 Beteiligungsertrag und Aufwand aus Beteiligungen und Darlehen

Im Jahr 2016 besteht der Beteiligungsertrag aus ordentlichen sowie ausserordentlichen Dividenden von Konzerngesellschaften im Betrag von CHF 86,2 Mio. (2015: CHF 131,3 Mio.). In 2015 wurde die Sulzer Pumpen AG mit der Sulzer AG fusioniert. Der Fusionsgewinn betrug CHF 135,2 Mio. und ist im Beteiligungsertrag enthalten.

Der Aufwand aus Beteiligungen und Darlehen beinhaltet im Berichtsjahr hauptsächlich Wertberichtigungen auf Beteiligungen über CHF 105,7 Mio. (2015: CHF 18,4 Mio.) sowie die Auflösung von stillen Reserven über CHF 25,0 Mio.

10 Beteiligungen von Verwaltungsrat, Konzernleitung und nahestehenden Personen

Restricted Share Units des Verwaltungsrates

Die Vergütung des Verwaltungsrates setzt sich aus einer fixen Bar- und einer RSU-Komponente (Restricted Stock Unit) mit einem fixen Zuteilungswert zusammen. Die Anzahl der zugeteilten RSU errechnet sich aus dem festgeschriebenen Zuteilungsbetrag, geteilt durch den volumengewichteten Aktienkurs der letzten zehn Tage vor dem Gewährungszeitpunkt. Nach einem, dem zweiten und dem dritten Jahr der Gewährung wird jeweils ein Drittel der RSU an die Verwaltungsratsmitglieder ausgegeben. Bei Zuteilung wird ein RSU in eine Aktie der Sulzer AG umgewandelt. Die Leistungsperiode für RSU, die an Mitglieder des Verwaltungsrates ausgegeben wurden, endet spätestens an dem Tag, an dem das Mitglied den Verwaltungsrat verlässt.

	2016				
	Sulzer-Aktien	Restricted Share Units (RSU) ¹⁾	Performance Share Units (PSU 2014) ²⁾	Performance Share Units (PSU 2015) ³⁾	Performance Share Units (PSU 2016) ⁴⁾
Verwaltungsrat	50 998	22 157	–	–	–
Peter Löscher	28 131	5 363	–	–	–
Matthias Bichsel	1 157	3 244	–	–	–
Thomas Glanzmann	5 591	2 684	–	–	–
Axel C. Heitmann	–	1 578	–	–	–
Jill Lee	4 070	2 684	–	–	–
Mikhail Lifshitz	–	1 578	–	–	–
Marco Musetti	3 667	2 684	–	–	–
Gerhard Roiss	8 382	2 342	–	–	–
Konzernleitung	28 726	43 029	3 278	6 594	37 266
Greg Poux-Guillaume	–	30 242	–	942	18 641
Daniel Bischofberger	–	–	–	–	1 424
Thomas Dittrich	14 000	4 921	964	2 826	5 178
Frédéric Lalanne	–	7 026	–	–	2 314
César Montenegro	13 858	–	2 314	2 826	5 178
Armand Sohet	–	–	–	–	3 560
Torsten Wintergerste	868	840	–	–	971

¹⁾ Restricted Share Units, zugeteilt durch Sulzer.

²⁾ Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer Performance Share Unit 2014 betrug zum Gewährungszeitpunkt CHF 206.63.

³⁾ Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer Performance Share Unit 2015 betrug zum Gewährungszeitpunkt CHF 193.97.

⁴⁾ Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer Performance Share Unit 2016 betrug zum Gewährungszeitpunkt CHF 118.05.

	2015						
	Sulzer-Aktien	Restricted Share Units (RSU) ¹⁾	Übrige Kaufpositionen	Total Kaufpositionen, Aktienanwartschaften und Aktien	Performance Share Units (PSU 2013) ²⁾	Performance Share Units (PSU 2014) ³⁾	Performance Share Units (PSU 2015) ⁴⁾
Verwaltungsrat	45 633	13 149	–	–	–	–	–
Peter Löscher	26 684	3 657	–	–	–	–	–
Matthias Bichsel	342	2 103	–	–	–	–	–
Thomas Glanzmann	4 616	2 081	–	–	–	–	–
Jill Lee	3 095	2 081	–	–	–	–	–
Marco Musetti	2 692	2 081	–	–	–	–	–
Gerhard Roiss	4 000	1 146	–	–	–	–	–
Klaus Sturany	4 204	–	–	–	–	–	–
Konzernleitung	33 301	40 976	–	–	4 860	7 212	13 800
Greg Poux-Guillaume	–	30 242	–	–	–	–	942
Peter Alexander	10 928	–	–	–	4 860	1 967	2 402
Oliver Bailier	1 303	231	–	–	–	1 967	2 402
Fabrice Billard	1 187	–	–	–	–	–	2 402
Thomas Dittrich	7 000	9 842	–	–	–	964	2 826
César Montenegro	12 883	661	–	–	–	2 314	2 826

¹⁾ Restricted Share Units, zugeteilt durch Sulzer.

²⁾ Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer Performance Share Unit 2013 betrug zum Gewährungszeitpunkt CHF 294.14.

³⁾ Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer Performance Share Unit 2014 betrug zum Gewährungszeitpunkt CHF 206.63.

⁴⁾ Der durchschnittliche beizulegende Zeitwert einer Performance Share Unit 2015 betrug zum Gewährungszeitpunkt CHF 193.97.

Zugeteilte Sulzer-Aktien an Mitglieder des Verwaltungsrats

	2016		2015	
	Anzahl	Wert in CHF	Anzahl	Wert in CHF
Zugeteilt an die Mitglieder des Verwaltungsrates	14 577	1 156 248	8 948	980 980

11 Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Zum Zeitpunkt der Genehmigung zur Veröffentlichung dieser Jahresrechnung waren dem Verwaltungsrat keinerlei Ereignisse bekannt, die diese Jahresrechnung materiell beeinflussen würden.

Verwendung des Bilanzgewinns

in CHF	2016	2015
Jahresergebnis	4 800 000	229 200 000
Gewinnvortrag vom Vorjahr	82 184 595	170 532 721
Bilanzgewinn	86 984 595	399 732 721
Der Verwaltungsrat beantragt folgende Verwendung: Zuweisung aus den freien Reserven	100 000 000	300 000 000
Ordentliche Dividende	- 119 297 182	- 119 415 384
Sonderdividende	-	- 498 132 743
Vortrag auf neue Rechnung	67 687 413	82 184 595
Auszahlung je Aktie zu CHF 0.01		
Bruttodividende	3.50	18.10
abzüglich 35 % Verrechnungssteuer	1.23	6.34
Nettoauszahlung	2.27	11.76

Der Verwaltungsrat beantragt der Generalversammlung vom 7. April 2016, eine ordentliche Dividende von CHF 3.50 pro ausstehende Namenaktie sowie eine Sonderdividende von CHF 14.60 pro ausstehende Namenaktie zu entrichten. Der Konzern wird keine Dividenden auf eigene Aktien, die von der Sulzer AG oder einer Tochtergesellschaft gehalten werden, auszahlen.



Bericht der Revisionsstelle

An die Generalversammlung der Sulzer AG, Winterthur

Bericht zur Prüfung der Jahresrechnung

Prüfungsurteil

Wir haben die Jahresrechnung der Sulzer AG – bestehend aus der Bilanz zum 31. Dezember 2016, der Erfolgsrechnung und der Aufstellung über die Entwicklung des Eigenkapitals für das dann endende Jahr sowie dem Anhang, einschliesslich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft.

Nach unserer Beurteilung entspricht die Jahresrechnung (Seiten 165 bis 174) für das am 31. Dezember 2016 endende Jahr dem schweizerischen Gesetz und den Statuten.

Grundlage für das Prüfungsurteil

Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den Schweizer Prüfungsstandards (PS) durchgeführt. Unsere Verantwortlichkeiten nach diesen Vorschriften und Standards sind im Abschnitt "Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung" unseres Berichts weitergehend beschrieben. Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den schweizerischen gesetzlichen Vorschriften und den Anforderungen des Berufsstands und wir haben unsere sonstigen beruflichen Verhaltenspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Berichterstattung über besonders wichtige Prüfungssachverhalte aufgrund Rundschreiben 1/2015 der Eidgenössischen Revisionsaufsichtsbehörde

Wir haben bestimmt, dass es keine besonders wichtigen Prüfungssachverhalte gibt, die in unserem Bericht mitzuteilen sind.

Verantwortlichkeiten des Verwaltungsrates für die Jahresrechnung

Der Verwaltungsrat ist verantwortlich für die Aufstellung einer Jahresrechnung in Übereinstimmung mit den gesetzlichen Vorschriften und den Statuten und für die internen Kontrollen, die der Verwaltungsrat als notwendig feststellt, um die Aufstellung einer Jahresrechnung zu ermöglichen, die frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung der Jahresrechnung ist der Verwaltungsrat dafür verantwortlich, die Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit zu beurteilen, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Geschäftstätigkeit – sofern zutreffend – anzugeben sowie dafür, den Rechnungslegungsgrundsatz der Fortführung der Geschäftstätigkeit anzuwenden, es sei denn, der Verwaltungsrat beabsichtigt, entweder die Gesellschaft zu liquidieren oder Geschäftstätigkeiten einzustellen, oder hat keine realistische Alternative dazu.



Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle für die Prüfung der Jahresrechnung

Unsere Ziele sind, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob die Jahresrechnung als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und einen Bericht abzugeben, der unser Prüfungsurteil beinhaltet. Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Mass an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den PS durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung, falls eine solche vorliegt, stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus dolosen Handlungen oder Irrtümern resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn von ihnen einzeln oder insgesamt vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie die auf der Grundlage dieser Jahresrechnung getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Nutzern beeinflussen.

Als Teil einer Prüfung in Übereinstimmung mit dem schweizerischen Gesetz und den PS üben wir während der gesamten Prüfung pflichtgemässes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus:

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen in der Jahresrechnung, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen. Das Risiko, dass aus dolosen Handlungen resultierende wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist höher als ein aus Irrtümern resultierendes, da dolose Handlungen betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen oder das Ausserkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung relevanten internen Kontrollsystem, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit des internen Kontrollsystems der Gesellschaft abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der dargestellten geschätzten Werte in der Rechnungslegung und damit zusammenhängenden Angaben.
- schlussfolgern wir über die Angemessenheit der Anwendung des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Geschäftstätigkeit durch den Verwaltungsrat sowie auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit der Gesellschaft zur Fortführung der Geschäftstätigkeit aufwerfen kann. Falls wir die Schlussfolgerung treffen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, in unserem Bericht auf die dazugehörigen Angaben im Anhang der Jahresrechnung aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Berichts erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können jedoch die Abkehr der Gesellschaft von der Fortführung der Geschäftstätigkeit zur Folge haben.

Wir tauschen uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss aus, unter anderem über den geplanten Umfang und die geplante zeitliche Einteilung der Prüfung sowie über bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschliesslich etwaiger bedeutsamer Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung erkennen.

Wir geben dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss auch eine Erklärung ab, dass wir die relevanten beruflichen Verhaltensanforderungen zur Unabhängigkeit eingehalten haben und uns mit ihnen über alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte austauschen, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit und – sofern zutreffend – damit zusammenhängende Schutzmassnahmen auswirken.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, über die wir uns mit dem Verwaltungsrat bzw. dessen zuständigem Ausschuss ausgetauscht haben, diejenigen Sachverhalte, die am bedeutsamsten für die Prüfung der Jahresrechnung des aktuellen Zeitraums waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte in unserem Bericht, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schliessen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus oder wir bestimmen in äusserst seltenen Fällen, dass ein Sachverhalt nicht in unserem Bericht mitgeteilt werden soll, weil vernünftigerweise erwartet wird, dass die negativen Folgen einer solchen Mitteilung deren Vorteile für das öffentliche Interesse übersteigen würden.



Bericht zu sonstigen gesetzlichen und anderen rechtlichen Anforderungen

In Übereinstimmung mit Art. 728a Abs. 1 Ziff. 3 OR und dem Schweizer Prüfungsstandard 890 bestätigen wir, dass ein gemäss den Vorgaben des Verwaltungsrates ausgestaltetes internes Kontrollsystem für die Aufstellung der Jahresrechnung existiert.

Ferner bestätigen wir, dass der Antrag über die Verwendung des Bilanzgewinnes dem schweizerischen Gesetz und den Statuten entspricht, und empfehlen, die vorliegende Jahresrechnung zu genehmigen.

KPMG AG

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Rouiller'.

François Rouiller
Zugelassener Revisionsexperte
Leitender Revisor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'N. Buess'.

Nanda Buess
Zugelassene Revisionsexpertin

Zürich, 22. Februar 2017

Impressum

Herausgeber:
Sulzer AG, Winterthur, Schweiz,
© 2017

Konzept/Layout:
wirDesign Berlin Braunschweig,
Deutschland

Fotografie:
Geri Krischker, Zürich, Schweiz
(Seiten 3–5/10/33/38/40/42/59/67);
Repsol (Seite 16);
Sulzer Ltd (Seiten 18/20/24/27–28)

Druck:
Kunst- und Werbedruck,
Bad Oeynhausen, Deutschland

Dieses Dokument kann Aussagen enthalten, die zukunftsorientiert sind, wie zum Beispiel Voraussagen von finanziellen Entwicklungen und in die Zukunft gerichtete Aussagen über die Entwicklung von Materialien und Produkten, wobei diese Aufzählung nicht abschliessend ist. Diese Aussagen können sich ändern, und die effektiven Ergebnisse oder Leistungen können aufgrund bekannter oder unbekannter Risiken oder verschiedener anderer Faktoren erheblich von den in diesem Dokument gemachten Aussagen abweichen.

Der Sulzer-Geschäftsbericht 2016 ist auch in englischer Sprache und online unter www.sulzer.com/GB16 erhältlich. Zudem liegt der Bericht als Kurzfassung in deutscher und englischer Sprache vor. Das Original ist in englischer Sprache verfasst.

Dieser Bericht ist klimaneutral auf einem vom Forest Stewardship Council® (FSC®) zertifizierten Papier gedruckt.



Angaben je Aktie

CHF	2016	2015	2014	2013	2012
Nettogewinn, einem Aktionär der Sulzer AG zustehend	1.73	2.17	8.09	6.89	8.91
Veränderung zum Vorjahr	-20 %	-73 %	17 %	-23 %	8 %
Eigenkapital, einem Aktionär der Sulzer AG zustehend	46.40	65.30	71.60	68.70	65.20
Ordentliche Dividende	3.50 ¹⁾	3.50	3.50	3.20	3.20
Sonderdividende	-	14.60	-	-	-
Payout Ratio ²⁾	202 %	161 %	43 %	46 %	36 %
Durchschnittliche Anzahl ausstehender Aktien	34 102 610	34 035 862	34 007 309	33 999 429	34 009 267

Börseninformationen

	2016	2015	2014	2013	2012
Namenaktie (in CHF)					
— höchst	107.80	120.10	143.90	171.00	147.50
— tiefst	75.55	88.55	94.95	129.60	101.40
— Jahresende	105.00	94.35	106.00	143.90	144.10
Börsenkapitalisierung per 31. Dezember					
— Anzahl ausstehender Aktien	34 084 909	34 075 179	34 007 430	33 979 955	34 032 810
— in Mio. CHF	3 579	3 215	3 605	4 890	4 904
— in Prozent des Eigenkapitals	226 %	145 %	148 %	209 %	221 %
Kurs-Gewinn-Verhältnis per 31. Dezember					
	60,6x	43,5x	13,1x	20,9x	16,2x
Dividendenrendite per 31. Dezember					
	3,3 %	3,7 %	3,3 %	2,2 %	2,2 %

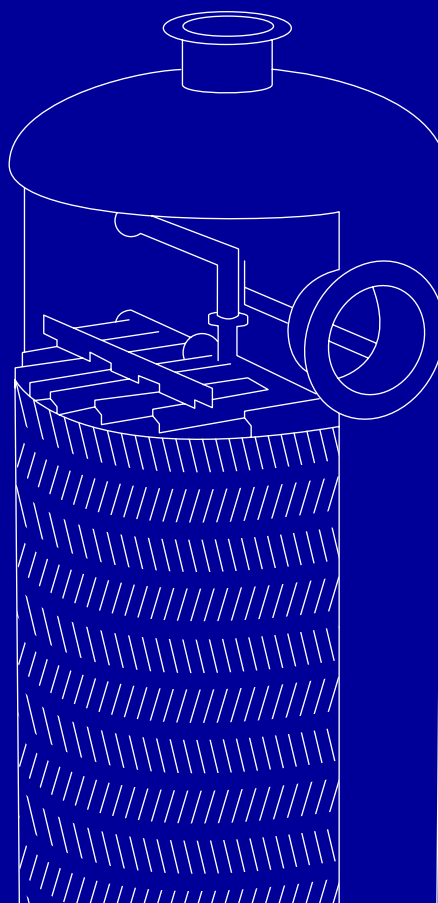
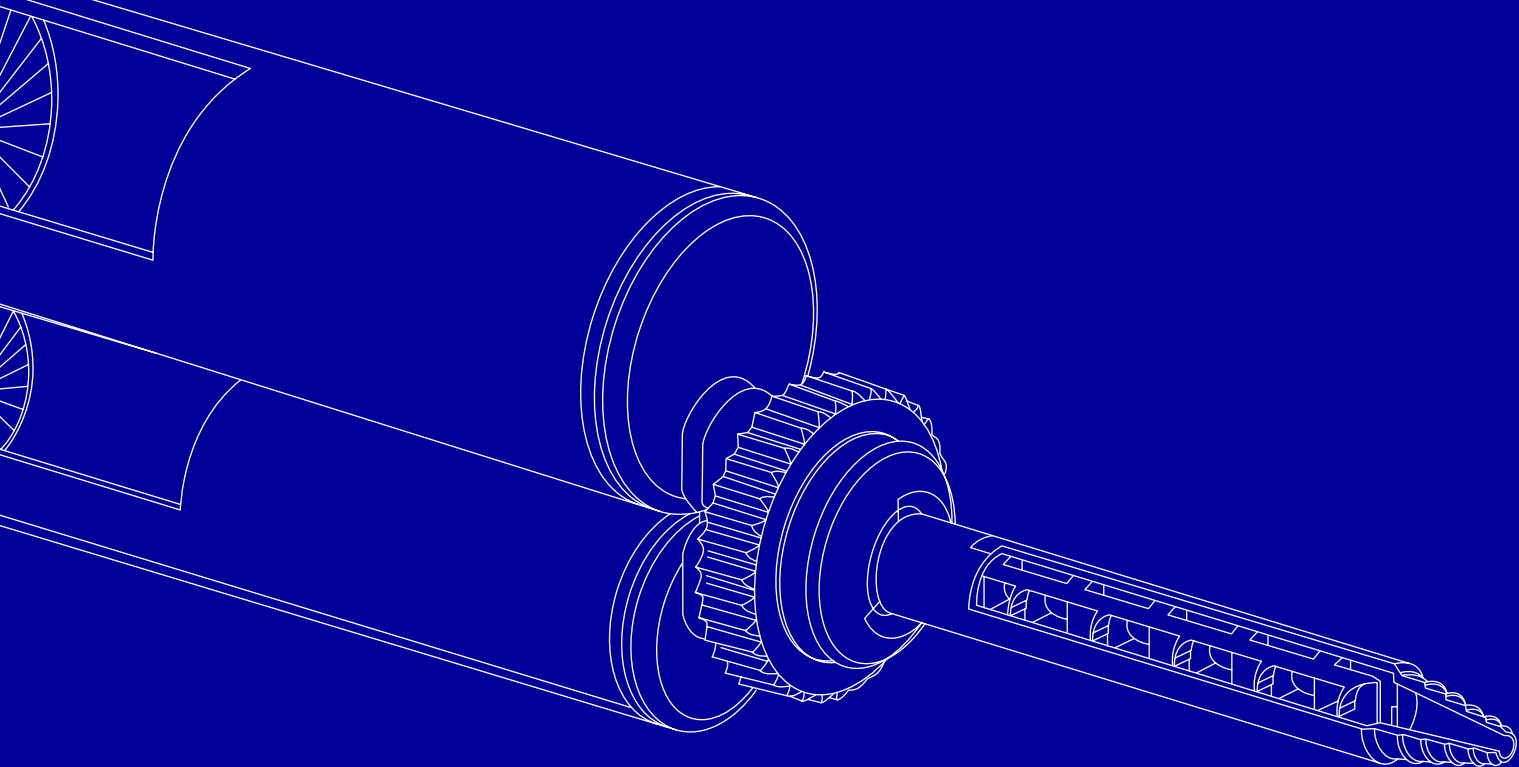
Titel	Security No.	Investdata	Reuters	Bloomberg
An der SIX Swiss Exchange kotierte Namenaktie	3 838 891	SUN	SUN.S	SUN SW

Aktionärsstruktur am 31. Dezember 2016

Anzahl Aktien	Anzahl Aktionäre	Anteil
1–100	3 381	0,5 %
101–1 000	2 716	2,5 %
1 001–10 000	303	2,4 %
10 001–100 000	63	5,6 %
Über 100 000	8	69,9 %
Total registrierte Aktionäre und Aktien (ohne eigene Aktien Sulzer AG)	6 471	80,9 %

¹⁾ Vorschlag an die Generalversammlung.

²⁾ Basiert auf ordentlicher Dividende.



Sulzer AG

8401 Winterthur
Schweiz

Tel.: +41 52 262 30 00

Fax: +41 52 262 31 00

www.sulzer.com