



**REDE DR. PAUL J. HÄLG, VORSITZENDER DES VERWALTUNGSRATES,
ZUR STRATEGIE UND AKTUELLEN LAGE**

– Es gilt das gesprochene Wort –

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, meine Damen und Herren

Bei der heutigen Generalversammlung handelt es sich nicht um irgendeine GV, sondern – wie Sie sicher schon bemerkt haben – um die 50. Generalversammlung der Sika. Mit den erneuten Rekordzahlen der Sika haben wir auch allen Grund dieses Jubiläum zu feiern.

Die Erfolgsgeschichte der Sika ist beeindruckend. Wir können heute auf 50 Jahre zurückblicken, in denen sich die Sika von einem mittelständischen Unternehmen zu einem global aufgestellten Konzern entwickelt hat, der heute im Schweizer Blue-Chip-Index SMI gelistet ist. Der Umsatz hat sich in dieser Zeit verdreissigfacht. Das bedeutet ein wahrlich überdurchschnittliches Wachstum von ca. 7% pro Jahr. Nicht viele Firmen können das vorweisen.

Die Zahl der Ländergesellschaften hat sich auf über 100 vervierfacht. Wir sind mittlerweile in allen Erdteilen präsent und die stärkste globale Marke in unserer Branche. Sika hat in diesen Jahrzehnten mit ihren innovativen Produkten auch dazu beigetragen, die Welt ein Stück weit besser zu machen. Innovation ist einer unserer traditionellen Erfolgsfaktoren und wir haben unsere Produkte stets den neuen Herausforderungen unserer Märkte angepasst.

Auch heute arbeiten wir an Lösungen für die Mega-Trends unserer Zeit und für die grossen Herausforderungen der Zukunft. Beispiel Urbanisierung: Die Weltbevölkerung wächst stetig, immer mehr Menschen ziehen in Städte, es entstehen Mega-Metropolen. Dies verlangt nach besserer Infrastruktur und neuen Lösungen im Hochbau. Beispiel Nachhaltigkeit: Natürliche Ressourcen werden immer knapper und das Bewusstsein der Menschen für die Umwelt verändert sich. Die Nachfrage nach umweltschonenden, emissionsarmen und sicheren Produkten nimmt daher stetig zu. Beispiel Mobilität: Immer mehr Menschen werden immer mobiler und neue Konzepte für den Individualverkehr wie auch für den öffentlichen Verkehr sind gefragt. Alternative Antriebe und die Reduktion der Emissionen werden immer wichtiger und die Anforderungen an den Leichtbau steigen stetig.

Diese Mega-Trends treiben das Wachstum unserer Märkte. Und in diesen Märkten sind wir seit Jahrzehnten erfolgreich unterwegs und entwickeln Antworten auf die neuen Herausforderungen.

Um von diesen Markttrends optimal profitieren zu können, haben wir sieben Zielmärkte definiert, die alle auch ein grosses Cross-Selling-Potenzial für uns aufweisen und den ge-



samten Lebenszyklus am Bau abdecken. Im Markt „Concrete“ bieten wir Zusatzmittel zur Verbesserung der Verarbeitbarkeit und der strukturellen Eigenschaften von Beton an. Eng damit verbunden ist der Markt „Waterproofing“ mit speziellen Dichtungssystemen für den Tiefbau. In den Märkten „Roofing, Flooring & Coating“ und „Sealing & Bonding“ bedienen wir insbesondere den Hochbau mit einem breiten Spektrum an Produkten und Lösungen für Dach, Boden und Fassade. Im Markt „Refurbishment“ sind wir mit innovativen Produkten für die Betonsanierung und die Renovation tätig. Im Markt „Industrie“ liefern wir für den Automobilmarkt und den Transportsektor Kleb- und Dichtsysteme.

Ein wachsendes Marktpotenzial ist wichtig und eine gute Voraussetzung für Erfolg. Doch diese Chancen wollen auch optimal genutzt werden, um erfolgreich zu sein.

Sika kann das und ist in den vergangenen Jahren stets stärker gewachsen als der Gesamtmarkt, d. h. wir haben stetig Marktanteile gewonnen.

Wie Sie auf dieser Folie sehen können, haben wir für Sie als Aktionäre in den letzten 5 Jahren auch dreimal so viel Wert geschaffen wie der Durchschnitt unserer Mitbewerber. Die Aktienrendite in den letzten 5 Jahren betrug 272% im Vergleich zum Durchschnitt von 90.4%. Es ist also mehr als nur der Markt, der uns den Erfolg bringt. Wir führen unser Geschäft definitiv anders – und offensichtlich auch besser – als unsere Konkurrenten.

Bei uns sind die Mitarbeiter Unternehmer im Unternehmen und dezentrale Führung wird gross geschrieben. Genau das macht den Erfolg der Sika aus – und wie wichtig dies für die Fortsetzung unseres Erfolgskurses ist, werde ich im Folgenden etwas genauer darlegen.

Der dezentrale Ansatz ist Kern unserer Wachstumsstrategie. Getreu dem Motto „Global – but local“ führen wir so, dass das Management vor Ort die Chancen in den einzelnen Märkten optimal ergreifen kann.

Technologie, Applikations-Know-how und Marketing für die sieben Zielmärkte (also das „Was wir tun“) wird global von den zentralen Funktionen Produktentwicklung und Marketing erarbeitet und den Ländern zur Verfügung gestellt. Daraus schöpfen wir die Synergien unserer globalen Organisation und werden lokal zum Innovationsführer.

Die Verantwortung für die Umsetzung (also das „Wie wir es tun“) liegt aber klar bei den einhundert Landesgesellschaften. Sie entscheiden, ob sie das Wachstum mit eigenen Mitteln oder über Akquisitionen angehen wollen und setzen die Prioritäten abhängig von Marktpotenzial und Konkurrenzsituation.

So entstehen 700 auf die lokalen Bedürfnisse zugeschnittene Strategiepläne mit klaren Verantwortlichkeiten und Meilensteinen (also das „Wer/Wann“). Diese Pläne werden zwischen den Spezialisten der Zielmärkte und den Landesgesellschaften erarbeitet und verabschiedet. Das Management involviert sich dann, wenn sich die Teams nicht auf einen Plan einigen können. In solchen Fällen liegt meist entweder ein Ressourcenproblem oder

eine unterschiedliche Einschätzung des Potenzials vor, was Entscheide der nächst höheren Stufe nötig macht. Das ist echtes „Empowerment“.

Einen dezentralen Ansatz pflegen wir auch, wenn es um Investitionen geht, nämlich bei Produktion und Technologie.

Wo immer darstellbar, haben wir unsere Produktion vor Ort. Wir sind damit nahe am Markt, können schnell reagieren und unsere Produkte optimal auf die lokalen Bedürfnisse abstimmen.

Ein gutes Beispiel dafür sind unsere Mörtelprodukte. Diese sind in ihrer Qualität und Formulierung stark abhängig von lokalen Rohmaterialien wie Sand oder Zuschlagstoffe. Mit unseren lokalen Fabriken können wir diese Unterschiede optimal adressieren und den Kunden die gewünschte Qualität liefern. Um auch in kleinen Märkten profitabel produzieren zu können, haben wir hausintern modulare Anlagen im Containerformat entwickelt, die praktisch nach dem „Plug and Play“-System einfach montiert und in Betrieb genommen werden können. Das verschafft uns gerade in Entwicklungsländern einen entscheidenden Konkurrenzvorsprung.

Komplexere Produktionsverfahren, die höhere Investitionen erfordern – wie das beispielsweise bei Dichtstoffen oder Dachbahnen der Fall ist – können selbstredend nicht immer vor Ort dargestellt werden. In diesen Fällen produziert ein Land für ein Gebiet oder eine Region. Damit wird eine dem Investitionsvolumen entsprechende Auslastung erreicht.

Produkte mit anspruchsvoller Technologie für die globalen Kunden im Industriebereich mit global identischen Qualitätsansprüchen produzieren wir bevorzugt an einem Standort, wie z. B. Zürich oder im hoch automatisierten Düringen.

Damit setzen wir auch im Bereich der Lieferkette und der Technologie das Konzept „Global – but local“ konsequent um.

Dieser dezentrale Ansatz in der Strategiedefinition und dessen Umsetzung macht unsere Mitarbeiter zu wahren Unternehmern im Unternehmen und ist der Grund unserer hohen Dynamik, mit monatlichen Meldungen zu Neueröffnungen von Fabriken, Ländergesellschaften oder abgeschlossenen Akquisitionen.

Mitarbeiter, die Verantwortung für die Strategiedefinition und ihre Umsetzung erhalten, sehen den Sinn ihres Tuns und ihren Beitrag zum Ganzen. Sie fühlen sich für den Erfolg verantwortlich. Dies motiviert, befriedigt und macht stolz. Darin liegt exakt der Kern unseres einzigartigen Sika Spirits. Wir sehen darin auch einen starken Konkurrenzvorteil, der uns noch lange erhalten bleiben wird. Denn eine solche Kultur kopiert man nicht über Nacht.

Dass sich dieser einzigartige Sika Spirit auszahlt, zeigt sich deutlich an der beeindruckenden Entwicklung von Umsatz und Marge in den letzten Jahren. Wie Sie hier sehen können, sind



wir seit 2011 unbeeindruckt von der beabsichtigten Transaktion zwischen den Burkard-Erben und Saint-Gobain und den damit verbundenen Unsicherheiten stetig gewachsen und konnten gleichzeitig unsere Marge kontinuierlich steigern. Wir sind überzeugt, dass wir diese Erfolgsgeschichte mit unserem dezentralen Ansatz weiter fortsetzen können.

Entsprechend positiv hat sich auch der Aktienkurs in den letzten Jahren entwickelt. Allein in den vergangenen fünf Jahren hat er sich mehr als vervierfacht. Mittlerweile wurden wir in den SMI aufgenommen, und wir sind auf bestem Weg, eine Kapitalisierung von über 20 Milliarden Franken zu erreichen.

Für diese beeindruckende Leistung in einem widrigen Umfeld gebührt der Konzernleitung, den anwesenden Senior Managern und dem Sika Team rund um den Globus ein grosser Applaus – vielen Dank für die tolle Arbeit.

Gerne würde ich dieses GV-Jubiläum ungestört mit Ihnen feiern. Aber weiterhin versuchen die Burkard Erben und Saint-Gobain mit ihrer geplanten Transaktion dieser Erfolgsgeschichte ein Ende zu setzen.

Ich habe es an den letzten vier Generalversammlungen ausgeführt und ich wiederhole es erneut: Sika braucht Saint-Gobain nicht!

Die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrates, die Konzernleitung und das Management zusammen mit den Publikumsaktionären und dem Markt sind sich einig: Diese feindliche Übernahme ist nicht im Interesse der Sika. Sie nützt lediglich den Burkard-Erben und Saint-Gobain. Sie würde Saint-Gobain die Kontrolle über Sika geben, die der französische Konzern lediglich zu seinem eigenen Vorteil ausnutzen würde. Die Zeche bezahlen würden alle anderen Stakeholder. Das kann und darf nicht sein.

Wir appellieren daher heute erneut an die Vernunft der Burkard-Erben und von Saint-Gobain, von der geplanten Transaktion Abstand zu nehmen und mit uns alternative Lösungen zu suchen. Wir sind bereit.

Vor allem hat Sika aus eigener Kraft und mit dem beeindruckenden Einsatz des Managements und der Mitarbeiter eine Ausgangslage geschaffen, die eine „Win-win-win“ Lösung ermöglichen würde. Der Börsenkurs liegt inzwischen deutlich über dem zwischen Saint-Gobain und den Burkard Erben vereinbarten Preis.

Nicht nachvollziehbar sind darum auch die letzten Signale der Burkard-Erben. Die jüngst in den Medien aufgetauchten Pläne einer eventuellen Vertragsverlängerung über 2018 hinaus sowie die diversen Manöver an dieser Generalversammlung sollen wohl weiterhin dazu dienen, den Widerstand des Verwaltungsrates und des Managements zu brechen:



- Erneut wird Herr Bischoff für die Wahl in den Sika Verwaltungsrat und als Präsident vorgeschlagen. Seine Zuwahl wurde bereits an den vorhergehenden Generalversammlungen abgelehnt. Weiterhin gibt es für eine noch stärkere Vertretung der SWH im Verwaltungsrat der Sika keinen sachlichen Grund, ausser, dass damit der Verwaltungsrat destabilisiert und die Umgehung der Vinkulierung schrittweise versucht werden soll.
- Es ist zudem zu erwarten, dass der Verwaltungsrat sein Honorar erneut nicht erhalten soll. Auch hier fehlt jegliche fundierte Begründung, vor allem auch vor dem Hintergrund der Rekordresultate der letzten Jahre. Es geht nur darum, den Verwaltungsrat zu frustrieren und ihn so zum Rücktritt zu bewegen.
- Dem gleichen Zweck dient zudem die verlangte Sonderprüfung zum Verwaltungsratsmandat von Monika Ribar bei der Capoinvest Ltd. und zu den an die Verwaltungsratsmitglieder ausbezahlten Zuwendungen sowie das erneut gestellte Auskunftsbegehren mit Fragen zu den Kosten der Gesellschaft im Zusammenhang mit der Abwehr des feindlichen Übernahmeversuchs durch Saint-Gobain.

Unbeeindruckt von diesen Manövern ist der Verwaltungsrat weiterhin entschlossen, im Gesellschaftsinteresse die Vinkulierung durchzusetzen und den Status Quo im Verwaltungsrat mittels Beschränkung der Stimmrechte der SWH zu wahren.

Das Kantonsgericht hat in seinem Urteil vom 27. Oktober 2016 dieses Vorgehen des Verwaltungsrates auch klar legitimiert:

Ich zitiere:

Nach dem Gesagten erfolgte die Begrenzung des Stimmrechts der [SWH] auf 5% für die streitgegenständlichen Abstimmungen zu Recht. Mithin wurden diese Beschlüsse statuten- und gesetzeskonform gefasst.

Gestützt auf dieses Urteil und das frühere Urteil des Obergerichtes im vorsorglichen Massnahmeverfahren hat der Verwaltungsrat deshalb heute nach erneuter Prüfung aller Umstände beschlossen, die Stimmrechte der Namenaktien der Familienholding SWH an der Generalversammlung bei den folgenden Traktanden auf 5 Prozent aller Namenaktien zu beschränken:

- 4.1. Abstimmungen über die Wiederwahl der unabhängigen Verwaltungsräte Frits van Dijk, Monika Ribar, Daniel J. Sauter, Ulrich W. Suter, Christoph Tobler sowie von mir und



bei allen eventuellen Zusatz- oder Gegenanträgen, jedoch nicht bei der Wiederwahl der Herren Urs F. Burkard, Willi K. Leimer und Jürgen Tinggren

- 4.2. Abstimmung über die Neuwahl von Jacques Bischoff in den Verwaltungsrat und allfälliger weiterer Kandidaten
- 4.3. Abstimmung über die Wahl des Präsidenten des Verwaltungsrates
- 4.4. Abstimmung über die Wiederwahl in den Nominierungs- und Vergütungsausschuss, mit Ausnahme von Herrn U. F. Burkard.

Ausserdem behält sich der Verwaltungsrat vor, die Beschränkung des Stimmrechtes bei eventuellen weiteren Anträgen, d. h. auch Zusatz- und Änderungsanträgen, aus den oben erwähnten Gründen zur Anwendung zu bringen.

Bei allen übrigen Traktanden kann SWH die Stimmrechte der von ihr gehaltenen Namenaktien gemäss den Statuten ausüben.

Entscheidend ist aber die Wahl des Verwaltungsrates. Alle bisherigen Verwaltungsräte stehen zur Wiederwahl. Die unabhängigen Verwaltungsräte stehen bereit, sich auch in Zukunft mit aller Kraft zum Wohle der Sika einzusetzen. Mit der Wiederwahl des gesamten Verwaltungsrates und meiner Person als Präsident wird ein Kontrollwechsel durch die Hintertür verhindert.

Ich möchte mich bei Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, auch im Namen der anderen unabhängigen Verwaltungsratsmitglieder ganz herzlich für Ihren starken Rückhalt bedanken! Ein spezieller Dank gebührt Paul Schuler und den Mitgliedern der Konzernleitung, die trotz der hohen Belastung Sika zu einem weiteren Rekordergebnis geführt haben. Auch den Sika Mitarbeitenden, die sich mit klaren Worten hinter uns gestellt haben, gebührt unser Dank. Viele von ihnen sind auch Aktionäre und daher heute hier nach Baar gekommen. Das zeigt eindrucksvoll, dass der unvergleichliche Sika Spirit, der seit über 100 Jahren den einzigartigen Zusammenhalt und Geist in unserem Unternehmen umschreibt, nicht nur eine leere Worthülse ist. Er wird bei Sika gelebt. Jeden Tag – auf der ganzen Welt. Und das soll auch in Zukunft so bleiben.



Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, unser Einsatz in den vergangenen fast 40 Monaten hat nur ein Ziel: die Wahrung der berechtigten Interessen einer prosperierenden Sika und all ihrer Stakeholder. Der Verwaltungsrat setzt sich gemeinsam mit der Konzernleitung für eine Fortsetzung der über 100-jährigen Erfolgsgeschichte von Sika ein. Die Vertretung von Partikularinteressen ist uns weiterhin absolut fremd – es steht viel auf dem Spiel.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit und für die Unterstützung.