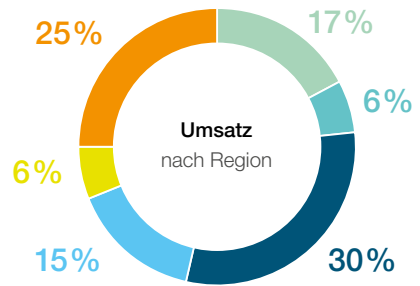
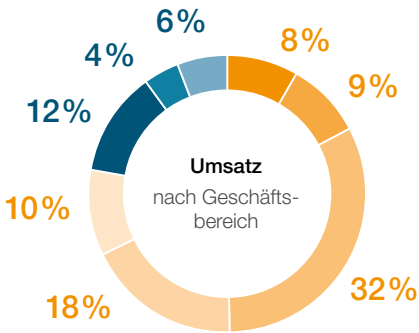
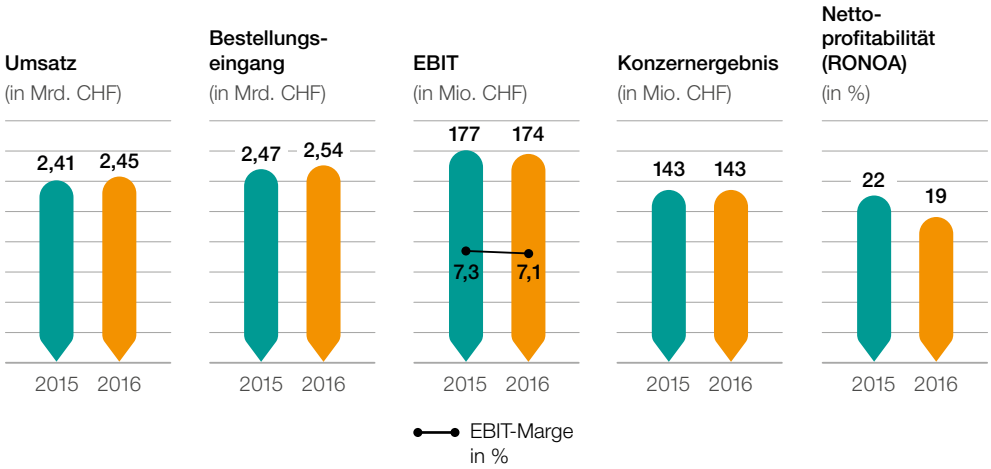


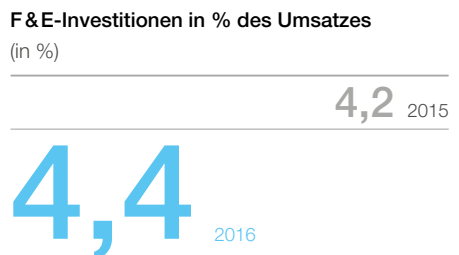
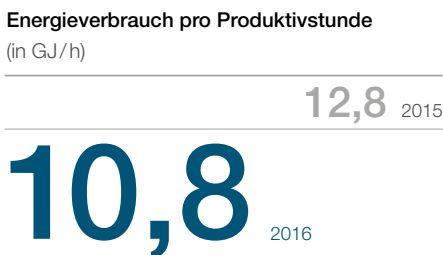
Investieren und wachsen

2016 auf einen Blick



- Grain Logistics
- Sortex & Rice
- Grain Milling
- Value Nutrition
- Consumer Foods
- Die Casting
- Grinding & Dispersion
- Leybold Optics

- Nordamerika
- Südamerika
- Europa
- Mittlerer Osten & Afrika
- Südasiens
- Asien



Inhalte



Statement
Interview

2
6

4 Highlights des Jahres 2016

Konzernlagebericht 13

Unser Profil 25



Alles
über
Reis

41



57

Partnerschaft mit Kunden

Nachhaltig- keit

Ökologische
Nachhaltigkeit 90

Soziale
Nachhaltigkeit 92

Ökonomische
Nachhaltigkeit 94

83

Governance 99

Verwaltungsrat 102
Konzernleitung 106

Finanz- bericht

121

Die Bühler Gruppe

Jeden Tag kommen Milliarden Menschen mit Technologien von Bühler in Berührung, um ihre Grundbedürfnisse nach Lebensmitteln und Mobilität zu decken. Wir streben nach Innovationen für eine bessere Welt und setzen unseren Schwerpunkt auf gesunde, sichere und nachhaltige Lösungen.



Grains & Food

Mit unseren industriellen Prozesstechnologien und -lösungen leisten wir einen bedeutenden Beitrag zur Welternährung mit einem Fokus auf Ernährungs- und Lebensmittelsicherheit. Wir sind führend bei der Verarbeitung von Getreide, Reis, Schokolade, Kaffee und anderen Rohstoffen in Zwischen- und Endprodukte für Mensch und Tier.

Advanced Materials

Bühler ist ein führender Anbieter von Druckguss- und Beschichtungstechnologien in hochvolumigen Anwendungsbereichen für die Automobil-, Optik- und Druckfarbenindustrie. Unsere Lösungen ermöglichen eine effiziente und saubere Mobilität.



Stefan Scheiber, CEO

Calvin Grieder, Verwaltungsratspräsident

Statement des Verwaltungsratspräsidenten und des CEO

Geschätzte Kolleginnen und Kollegen, Kunden und Geschäftspartner

Für ein in der Schweiz beheimatetes Unternehmen wie Bühler bedeutete das Jahr 2016 die wahre Bewährungsprobe nach der Entkopplung des Frankens vom Euro im Jahr zuvor. Gegenmassnahmen wie Kurssicherung oder Mehrarbeit sind ausgelaufen. Zudem entstand im Berichtsjahr Gegenwind durch tiefe Erdöl- und Rohstoffpreise sowie Unruhen in verschiedenen Weltregionen.

Vor diesem Hintergrund zeigte Bühler 2016 eine solide Performance. Während wir unsere Gewinne weiterhin reinvestieren, konnten wir weiter wachsen und Marktanteile gewinnen. Im Vergleich zu minus 4% im Vorjahr nahm der Bestellungseingang 2016 um 3% auf über CHF 2,54 Mrd. zu. Der Umsatz stieg um 2% auf CHF 2,45 Mrd., und die Profitabilität blieb auf konstantem Niveau bei einer EBIT-Marge von 7,1%. Weitere Kennzahlen unterstreichen die starke finanzielle Lage unseres Unternehmens. Mit null Schulden nahm die Nettoliquidität um 18% auf CHF 462 Mio. zu – bei einer Eigenkapitalquote von 47% (Vorjahr: 46%).

Dieser Erfolg ist das Resultat mehrerer Faktoren: Innovation, erstklassiger Service und beste Qualität. Wir haben unsere Investitionen in die Forschung und Entwicklung signifikant erhöht, um globale Trends wie alternative Proteinquellen und E-Mobilität zu nutzen. Ganz gemäss unserer Vision «Innovations for a better world», haben wir in modernste Insektenverarbeitung investiert und beim Aufstieg zum führenden Anbieter in der Lithium-Ionen-Batterienindustrie den Durchbruch geschafft. Mit zusätzlichen Servicestationen haben wir unser Netz auf 92 Standorte erweitert und können so unsere Kunden «in den Märkten für die Märkte» bedienen. Um bei den Lieferungen weiterhin höchste Standards einzuhalten, haben wir in innovative Produktions- und Planungsstandorte in der Schweiz, Vietnam und China investiert – begleitet durch die laufende Aus- und Weiterbildung unserer Mitarbeitenden. Deren Engagement und qualitativ hochstehende Arbeit sind aussergewöhnlich und verdienen unsere volle Anerkennung und Dankbarkeit.

Nun blicken wir mit Zuversicht in die Zukunft. Angesichts unserer soliden Grundlage und trotz möglichen Schwankungen der Märkte und Regionen sind wir 2017 und darüber hinaus gut aufgestellt, um weiter zu wachsen und unsere Profitabilität zu steigern.

Wir danken Ihnen, unseren Kunden und Partnern, für Ihre anhaltende Unterstützung. Als Familienunternehmen werden wir weiterhin bei allem, was wir tun, die Nachhaltigkeit ins Zentrum stellen.



Calvin Grieder
Verwaltungsratspräsident



Stefan Scheiber
Chief Executive Officer

Highlights des Jahres 2016



Bühler Networking Days

Bühler empfing im August 2016 rund 750 Kunden, Wissenschaftler und Partner zu einem einzigartigen Industrieanlass zu den Kernthemen Ernährung, Nachhaltigkeit, Lebensmittelsicherheit und Internet der Dinge. Bühler nahm die Herausforderung an, bis 2050 neun Milliarden Menschen zu ernähren, und präsentierte mehr als 30 Innovationen im Solutions Space.



Forschungskooperation zwischen Bosch und Bühler

Bosch und Bühler arbeiten gemeinsam an IoT-Lösungen für die Nahrungsmittelindustrie. An den Bühler Networking Days im August 2016 unterzeichneten die beiden Parteien deshalb die vertraglichen Rahmenbedingungen und stellten die erste intelligente Mahlwalze vor.



Neues Bühler Werk für die Reisindustrie in Vietnam

Bühler weihte Ende September 2016 in Vietnam ein neues Werk für die Fabrikation von Reisverarbeitungs-maschinen ein. Mit den neuen Lösungen können die lokalen Reisverarbeiter nun ihre Produkte in einer Qualität anbieten, die Exportstandards erfüllt. Rund 5'000 Reisverarbeitungsbetriebe produzieren jährlich mehr als 45 Millionen Tonnen Reis in Vietnam.



Nestlé- Preis für Innovation

Der Nahrungsmittelgigant Nestlé zeichnete Bühler 2016 mit dem prestigeträchtigen Nestlé Research Award aus. Die Gruppe erhielt den Preis für die innovative Zusammenarbeit und den wichtigen Beitrag zum Erfolg des Nescafé-Kaffeegeschäfts.



Joint Venture für Insekten

Bühler und Protix haben ein Joint Venture gegründet, um Lösungen für die Aufzucht und Verarbeitung von Insekten als nachhaltiger Proteinquelle für Futtermittel für Aquakulturen und Geflügel an den Markt zu bringen.



Innovatives Fördersystem Tubo

Bühler lancierte das innovative und flexible Fördersystem Tubo. Es ist bei der Brauerei Locher bereits erfolgreich im Einsatz. Kunden und Partner wählten Tubo zur besten Innovation an den Bühler Networking Days 2016.



Bühler beschleunigt E-Mobilität mit neuer Technologie

Elektroautos verbessern die Luftqualität und verringern CO₂-Emissionen. Und Bühler ist vorne mit dabei. Das Unternehmen hat einen Herstellungsprozess für die Schlüsselkomponente der Autobatterie entwickelt, die sogenannte Elektrodenpaste. Für diese Prozesslösung erhielt Bühler 2016 mehrere Aufträge für Anlagen im industriellen Massstab.

Modernisierung der Schweizer Standorte

Bühler startete im September 2016 ein Modernisierungsprogramm, das die Schweizer Standorte wettbewerbsfähiger macht. Das Programm will die Produktion und die Logistik in den Werken verbessern. Ausserdem sollen Innovation, Forschung und Ausbildung gefördert werden.



Stefan Scheiber neuer CEO

Stefan Scheiber übernahm per 1. Juli 2016 die CEO-Position von Calvin Grieder, der sich auf sein Amt als Verwaltungsrat konzentriert. Der Wechsel steht für Kontinuität und beschleunigten Wandel bei Bühler.

Kundenportal MyBühler ist live!

Bühler lancierte 2016 ein Kundenportal mit 24/7-Zugriff, aktuellsten Informationen und einfachem Online-Bestellvorgang für unsere Kunden. Es erlaubt ihnen, mit wenigen Klicks Bühler Equipment und Ersatzteile zu bestellen.



Produkt- lancierung Ecoline S

Bühler präsentierte im Juli 2016 an der Druckgussmesse in Schanghai die neue Ecoline S Serie. Die Druckgussmaschinenreihe kombiniert fortschrittliche Technologie und durchdachte Automationslösungen. Die Giesser profitieren von bis zu 5% mehr Produktivität und bis zu 10% weniger Energieverbrauch.





Blick in die Zukunft

CEO Stefan Scheiber und Verwaltungsratspräsident Calvin Grieder führen das Unternehmen gemeinsam. Sie erklären, wie sie sicherstellen wollen, dass Bühler die Chancen aus der durch Bits und Bytes ausgelösten industriellen Wandlung nutzt.

Herr Scheiber, Sie sind seit dem 1. Juli 2016 CEO von Bühler. Wie fühlen Sie sich dabei?

Scheiber: Das ist schon eine neue Dimension, wenn man für das Unternehmen gesamthaft verantwortlich ist und im Auftrag des Verwaltungsrats gegenüber den Kunden und der Öffentlichkeit die Firma repräsentiert. Für mich ist es eine Ehre und ein Privileg, diesen Auftrag auszuführen. Gefreut hat mich die Welle an Unterstützung, die ich von allen Seiten erleben durfte – von der Belegschaft über die Familie Bühler und den Verwaltungsrat bis zu meinen Konzernleitungs-kollegen, den Kunden und Freunden ausserhalb des Unternehmens. Das hält bis heute an.

Haben Sie sich die ersten Monate so vorgestellt?

Scheiber: Ich habe versucht, mich bestmöglich vorzubereiten. Rückblickend waren meine 25 Jahre bei Bühler ein wesentlicher Teil dieser Vorbereitung. Ich habe bei Bühler immer kundenorientiert gearbeitet, war in fast jeder Unternehmensfunktion tätig und 15 Jahre im Ausland. Bis Mitte 2016 war ich als Leiter des Geschäfts Grains & Food absorbiert und bringe deshalb recht viele operative Erfahrungen mit. Aber das ganze Ausmass der neuen Rolle wird einem natürlich erst klar, wenn es dann endlich losgeht.



**«Neue Trends und
Bedürfnisse treiben die
Nachfrage nach inno-
vativen Lösungen an.»**

Stefan Scheiber, CEO

Was war für Sie die stärkste Veränderung?

Scheiber: Ich bin jetzt der Chef von Kollegen, die zuvor auf meiner Hierarchiestufe gestanden sind, und muss mich mit dem Verwaltungsrat abstimmen. Ganz wichtig ist auch die Aussenwirkung. Während Calvin Grieder nach aussen wirkte, konnten meine Kollegen und ich in seinem Windschatten arbeiten. Diese Funktion obliegt nun mir.

Grieder: Ich bin froh, dass Du mir das jetzt abnimmst!

Herr Grieder, ist es Ihnen schwergefallen, loszulassen?

Grieder: Ja und nein. Ja, weil ich viel Herzblut in meine Aufgabe gelegt habe und dem Unternehmen und vielen meiner Weggefährten emotional sehr verbunden bin. Ich bin jeden Tag gerne zur Firma gekommen, für mich war das ein Traumjob. Da räumt man nicht einfach den Schreibtisch auf wie bei einem Frühjahrsputz. Und nein, weil wir den Wechsel wirklich langfristig geplant hatten und ich mich darauf gefreut habe, mich nach 15 Jahren als Konzernchef auch auf einige andere Aufgaben zu fokussieren. Nein auch deshalb, weil ich vollstes Vertrauen in Stefan und sein Team habe. Ich glaube, Bühler hatte noch nie ein so gutes Management-Team wie heute.

Wie teilen Sie sich die Arbeit auf?

Grieder: Wie viele andere, gut geführte Unternehmen auch: auf der Grundlage klarer Führungsprinzipien. Der CEO und sein Team verantworten das Operative und die Entwicklung des Unternehmens gemäss den Geschäftstrends. Ausserdem entwickeln sie Vorschläge für die strategische Weiterentwicklung des Unternehmens. Der Verwaltungsrat, dem ich vorstehe, überwacht die Unternehmensentwicklung und beschliesst zusammen mit der Konzernleitung die nächsten strategischen Schritte.

Scheiber: Für mich ist es ein echter Vorteil, dass Calvin das Geschäft, die Kunden und den Betrieb so gut kennt und wir ein über Jahrzehnte gewachsenes Vertrauensverhältnis haben. Seine engen Beziehungen zur Industrie bieten sicher ebenfalls Vorteile. So kommen wir schnell zu gemeinsamen und überzeugenden Lösungen.

Wofür steht der neue CEO Stefan Scheiber abseits des Tagesgeschäfts?

Scheiber: Ich stehe für volle Kontinuität und gleichzeitig für beschleunigten Wandel. Wir wollen Innovationen für eine bessere Welt schaffen und gleichzeitig das nachhaltige Wachstum unseres Geschäfts vorantreiben.

«Wir antizipieren wichtige Trends und entwickeln dafür Lösungen.»

Calvin Grieder, Verwaltungsratspräsident

Das scheint ein Gegensatz zu sein, das müssen Sie uns erläutern.

Scheiber: Bühler hat in den vergangenen 15 Jahren unter der Führung von Calvin Grieder den Sprung in die Top-Liga der industriellen Anbieter von Prozesstechnologien und -lösungen geschafft. Viele wichtige Trends – wie zum Beispiel das Servicegeschäft, die Digitalisierung, die Energiefrage, das Thema Lebensmittelsicherheit oder Mobilität – sind frühzeitig aufgenommen worden. Wir haben in den vergangenen Jahren gemeinsam eine Fünfjahresstrategie – Bühler2020 – erarbeitet. Daran knüpfe ich nahtlos an.

Aber dann ist ja alles in bester Ordnung. Warum denn modernisieren?

Scheiber: Wir leben in einer dynamischen Welt mit einem atemberaubenden Veränderungstempo. Vor zehn Jahren gab es kein iPhone und in fünf Jahren werden selbstfahrende Fahrzeuge zum Alltag gehören. Für ein Industrieunternehmen wie Bühler eröffnen sich damit ganz neue Geschäftsmöglichkeiten – denken Sie etwa an vorausschauende Wartung, die heute in der Flugzeugindustrie schon eingesetzt wird. Wenn wir diese Chancen nutzen wollen, muss Bühler agiler werden. Wir haben die notwendigen Projekte gestartet, sind aber noch längst nicht im digitalen Zeitalter angekommen.

Herr Grieder, empfinden Sie das nicht als eine versteckte Kritik?

Grieder: Ganz im Gegenteil! Genau das erwarte ich. Ich kann die Konzernleitung nur ermutigen, die notwendigen Veränderungen beherzt und konsequent anzugehen. Ich bin da ganz unsentimental. Und es ist ja auch so, dass mich die Konzentration auf nur ein Amt bei Bühler entlastet. Es ist schon gut, wenn der eine aus grösserer Distanz wichtige Dinge anstossen kann oder auch beruhigend wirkt, während der andere im Zentrum des täglichen Wirbelsturms steht. Dass es die zwei Funktionen gibt, hat schon seine Richtigkeit, und ich bin froh, dass wir sie in einer ausgezeichneten Art und Weise ausfüllen konnten.

Was genau sind die Eckpunkte Ihres Modernisierungsprogramms, Herr Scheiber?

Scheiber: Mein Programm besteht aus vier Kernelementen: erstens die Erneuerung unseres Produktportfolios mit einem Fokus auf IoT-Technologien und mit dem Ziel, Marktanteile zu gewinnen. Das beinhaltet die Entwicklung neuer, service- und datenorientierter Geschäftsmodelle. Zweitens die Modernisierung unseres globalen Produktionsverbundes – und damit die Modernisierung unseres Standortes Uzwil. Drittens der weitere Ausbau unserer Services, vor allem auch mit neuen Applikationszentren. Und viertens das Thema Attraktivität unseres Unternehmens für Mitarbeitende – vor allem auch die Generationen Y und Z – inklusive wichtige Aspekte wie Diversity und ein starkes internationales Management. All das muss dann schliesslich zu weiterem Wachstum führen.

Hat der VRP dem etwas hinzuzufügen?

Grieder: Strategisch nicht. Denn das ist ja im Kern das, was wir mit unserer Strategie Bühler2020 vereinbart haben. Operativ dränge ich weiter auf die Verbesserung des Wachstums und der Profitabilität. Manchmal stehen wir uns beim Setzen neuer Ziele selbst im Wege. Da schöpfen mir meines Erachtens unser Potenzial noch nicht völlig aus. Andererseits wollen wir an unserer Aufstellung als Familienunternehmen ohne Bankverbindlichkeiten nichts ändern. Das bedeutet, dass wir unsere Investitionen aus dem erarbeiteten Cash-flow finanzieren müssen. Als Familienunternehmen können wir agil operieren und die erforderlichen Veränderungen rasch umsetzen. Unsere Chancen, erfolgreich zu sein, sind daher durchaus intakt.

Scheiber: Dem stimme ich hundertprozentig zu und daran arbeiten wir ja auch. Auch hier ist Geschwindigkeit ein zentraler Aspekt. So wollen wir Projektlaufzeiten, Lieferzeiten und Entwicklungszyklen verkürzen – ohne jedoch Abstriche bei der Qualität zu machen.

Wo sehen Sie weiteres Wachstumspotenzial?

Scheiber: Die zentralen Stichworte hier lauten Futter- und Batterielösungen. Gemessen an unseren Technologien und Lösungen sind wir weltweit in der Futtermittelherstellung immer noch unterrepräsentiert. In China ist es uns bereits gelungen, Marktanteile zu gewinnen. Diesen Erfolg wollen wir jetzt multiplizieren. Für die Herstellung von Batterien haben wir in den vergangenen Jahren einen neuen Prozess entwickelt. Dieser hat mit ersten Bestellungen seine Feuerprobe am Markt bestanden. Dank dieser Technologie konnten wir gerade rechtzeitig zum Boom der Elektromobilität mit einer einzigartigen Lösung am Markt auftreten, welche die Batterieleistung stark steigert.

Grieder: Wir antizipieren Trends oft Jahre im Voraus und entwickeln entsprechende Lösungen. Das ist Teil der Faszination unseres Unternehmens. Unser Credo ist, Herausforderungen in der Ernährung oder der Mobilität in nachhaltige Geschäftschancen zu wandeln. Deshalb forschen und entwickeln wir etwa industrielle Verfahren zur Insektenverarbeitung. Wir wissen heute, dass bei einer wachsenden Weltbevölkerung Proteine knapp werden – und mit ihrem hohen Eiweissanteil werden Insekten Teil der Lösung sein. In diesem Bereich wollen wir ganz zuvorderst dabei sein.

Gehören auch Akquisitionen zur Wachstumsstrategie?

Scheiber: Ja. In unserem Geschäft Advanced Materials geht es um sehr innovative Technologien. Zum Beispiel in der Elektromobilität, wo wir Anlagen zur Batterieherstellung, für Leichtmetallteile oder Beschichtungen bauen. In solchen Märkten steckt eine immense Dynamik und folglich viel Potenzial. Auch Grains & Food hat sehr grosses Wachstumspotenzial. Wenn wir die weltweiten Potenziale betrachten, sehen wir, dass wir in gewissen Regionen immer noch unterrepräsentiert sind. Hinzu kommt die Digitalisierung, welche die Art und Weise, wie wir unsere Lösungen realisieren, grundlegend verändern wird. Hier spielt die Mess- und Regeltechnik eine immer grössere Rolle. Gewisse entsprechende Fähigkeiten haben wir momentan noch nicht oder deren Aufbau dauert zu lange. Dann können Akquisitionen helfen.

Welchen Führungsstil dürfen wir bei Ihnen als CEO erwarten?

Scheiber: Ich führe über Vertrauen und Transparenz und werde mir Mühe geben, gut zu kommunizieren. Inhalt, Qualität und Nachhaltigkeit sind nicht einfach Modewörter. Die Welt ist so schnelllebig und komplex geworden, dass wir als Führungskräfte berechenbar sein müssen. Wir verständigen uns mit unseren Mitarbeitenden auf Ziele und unterstützen sie dann darin, diese zu erreichen oder zu übertreffen. Transparenz und Messbarkeit sind für mich extrem wichtig und dazu bauen wir ein möglichst zeitnahes und aussagekräftiges Monitoring auf. Dazu kommen Kommunikation und Zusammenarbeit: zuhören, Ideen einbringen, sich konstruktiv und global austauschen und nach Lösungen suchen.

Als Führungskraft will ich ein Umfeld schaffen, in dem die Mitarbeitenden die Kompetenz haben, ihre Verantwortung wahrzunehmen. Auf diese Art möchte ich einen generellen Paradigmenwechsel initiieren, und zwar von «Push» zu «Pull». Wenn es uns gelingt, einen Bedarf und eine Nachfrage vom Markt her zu erzeugen (Pull), ist das erfolgreicher, als etwas dem Markt oder dem Unternehmen aufzwingen zu wollen (Push). Ich gehe davon aus, dass sich jeder und jede in dem jeweiligen Aufgabenbereich hundertprozentig in der Verantwortung sieht. Es ist mir wichtig, die Kreativität aller zu mobilisieren – aber auch die entsprechende Verantwortung einzufordern. Ausserdem wollen wir gemeinsam auch Spass und Freude an unserer Aufgabe haben, dieses tolle Unternehmen in die Zukunft zu führen. Was gäbe es Besseres? Ich freue mich darauf! Ganz im Sinne unseres Leitsatzes: «Engineering customer success with innovations for a better world.»



**«In Zukunft wollen wir
unsere Erfolge multiplizieren,
vor allem im Futter- und
Batteriebereich.»**

Stefan Scheiber, CEO

