

Brief des Verwaltungsratspräsidenten an die Aktionärinnen und Aktionäre der **ARYZTA AG**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Kapitalerhöhung

Im November 2018 haben wir eine notwendige Kapitalerhöhung mit einem Nettoerlös von €739,5 Mio. abgeschlossen, um unsere Bilanz zu stärken, unsere Bedürfnisse bezüglich Liquidität und Betriebskapital zu decken und Project Renew zu finanzieren. Unser Ziel ist es, das Kapital, das Sie uns anvertraut haben, so effektiv wie möglich einzusetzen. Wir sind uns bewusst, dass dies ein schwieriger Prozess war und wir schätzen Ihre Unterstützung sehr.

Berichtszeitraum

Während das Finanzergebnis des Geschäftsjahres 2019 noch nicht auf dem Stand ist, den wir wollten oder erwartet haben, hat das Management durch eine Reihe von Massnahmen insgesamt eine organische Umsatzstabilität und Leistungssteigerung erreicht. Der Umsatz von €3,4 Mrd. liegt um 1,5% unter dem Vorjahreswert, während der organische Umsatz im gleichen Zeitraum stagnierte. Das bereinigte EBITDA der Gruppe stieg um 1,9% und die EBITDA-Marge verbesserte sich um 30 Basispunkte. Alle wesentlichen Massnahmen im Hinblick auf die Rentabilität der Gruppe haben sich im Laufe der Zeit verbessert. Der Verwaltungsrat ist der Ansicht, dass die Schritte, die wir bereits unternommen haben und diejenigen, die wir weiterhin unternehmen werden, das Unternehmen auf einen besser definierten Weg zu Stabilität, Leistung und Wachstum gebracht haben.

Fokus auf das Kerngeschäft

Im Einklang mit unserer Fokussierung auf unser Kerngeschäft, dem B2B-Tiefkühlbackwarengeschäft, sind wir weiterhin dabei, nicht zum Kerngeschäft gehörende oder nicht strategische Vermögenswerte zu veräussern. Unser Ziel ist es, durch dieses Programm €450 Mio. zu erwirtschaften, wobei die Erlöse für den weiteren Abbau der Nettoverschuldung vorgesehen sind. Letzte Woche konnten wir den Erhalt eines verbindlichen Angebots zum Verkauf der Mehrheit unserer Anteile an Picard für einen Gesamtwert von €156 Mio. ankündigen. Einschliesslich Picard würden wir aus dem Verkaufsprogramm der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Vermögenswerte einen Nettoerlös von €380 Mio. erzielen.

Project Renew

Project Renew ist ein zentraler Bestandteil unseres dreijährigen Turnaround-Plans. Es soll die operative Effizienz von ARYZTA steigern, um unsere Wettbewerbsposition zu verbessern. Wir gehen davon aus, dass Project Renew in den nächsten drei Jahren Einsparungen in der Höhe von €200 Mio. und laufende jährliche Einsparungen von €90 Mio. bis zum Geschäftsjahr 2021 einbringen wird. Aktuell befinden wir uns im zwölften von insgesamt 36 Monaten von Project Renew und sein Anfangsnutzen ist nunmehr ersichtlich. Weitere Einzelheiten zu den Fortschritten im vergangenen Jahr und den Veränderungen im zugrundeliegenden Geschäft können dem Geschäftsbericht 2019 entnommen werden, den wir kürzlich veröffentlicht haben.

Erneuerung des Verwaltungsrates

Im Rahmen unserer Bemühungen, das Geschäft zu stabilisieren und zu Leistung und Wachstum zurückzukehren, hat es fortlaufende Veränderungen im Verwaltungsrat gegeben. Die schrittweise Auffrischung und geordnete Nachfolge im Verwaltungsrat wurde als im besten Interesse der Aktionäre liegend beurteilt und soll dem Verwaltungsrat vielfältige und neue Perspektiven ermöglichen und gleichzeitig die Kontinuität sowie das

Wissen und Verständnis des Geschäfts von ARYZTA als Ganzes wahren. Insbesondere bringen die Mitglieder des Verwaltungsrates vielfältige geographische Hintergründe mit. Die Mitglieder des Verwaltungsrates haben ihren Wohnsitz in den Vereinigten Staaten von Amerika, der Schweiz, England, Irland, Australien und, vorbehaltlich der Wahl von Alejandro Legarda Zaragüeta an der Generalversammlung, Spanien. In Bezug auf die Geschlechterdiversität haben wir internationale Rekrutierungsunternehmen damit beauftragt, aktiv weibliche Kandidatinnen, die über die entsprechende Erfahrung in der Lebensmittel- und insbesondere Bäckereibranche verfügen, zu identifizieren und im Auswahlverfahren für die Besetzung des Verwaltungsrates zu berücksichtigen. Der Vorschlag des Verwaltungsrates, Luisa Delgado als Mitglied des Verwaltungsrates zu wählen, widerspiegelt dieses fortwährende Engagement für die Geschlechterdiversität. Nach der Generalversammlung 2019 wird der Verwaltungsrat der ARYZTA, die Wahl aller Verwaltungsratsmitglieder durch unsere Aktionäre vorausgesetzt, aus 11 Mitgliedern (wovon zehn nach dem „Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance“ als unabhängig gelten) mit einer durchschnittlichen Amtszeit von zwei Jahren bestehen. Ich möchte mich an dieser Stelle bei Andrew Morgan für seinen wertvollen Beitrag im Verwaltungsrat bedanken und Luisa Delgado und Alejandro Legarda Zaragüeta, vorbehaltlich ihrer Wahl durch Sie als Aktionärinnen und Aktionäre, im Verwaltungsrat willkommen heissen.

Einbindung der Aktionäre

Die Kapitalerhöhung im letzten Jahr war notwendig, um unsere Bilanz zu stärken und unsere Liquidität und Betriebskapitalanforderungen sowie Project Renew zu finanzieren. Wir schätzen die Unterstützung für die Kapitalerhöhung, die eine Bezugsrate von 97.4% für die neu ausgegebenen Aktien auswies, sehr. An unserer letztjährigen Generalversammlung stimmte jedoch eine erhebliche Minderheit gegen den Antrag der Kapitalerhöhung, und damit zusammenhängend auch gegen die Wiederwahl von Mitgliedern des Verwaltungsrates. Wir anerkennen, wie wichtig es ist, die Einbeziehung aller Interessengruppen als eine der wichtigsten Prioritäten von ARYZTA zu fördern. Im Anschluss an die letztjährige Generalversammlung haben wir uns zu einer umfassenden Einbindung der Aktionäre verpflichtet. Wir haben die Einbindung der Aktionäre und, allgemeiner gesagt, die Einbindung aller Interessengruppen zu einer bedeutenden Priorität für ARYZTA erklärt. Es ist unser Ziel, einen offenen, vertrauensvollen und transparenten Dialog zwischen ARYZTA und ihren Aktionären wiederherzustellen. Seit der Generalversammlung 2018 haben unser CEO, Kevin Toland, und ich, die Top 50% derjenigen Aktionäre konsultiert, die sich entweder gegen die Kapitalerhöhung ausgesprochen hatten oder diesbezüglich Vorbehalte anbrachten. Wir haben uns aktiv mit diesen Aktionären ausgetauscht, und ihre Bedenken wurden mit dem gesamten Verwaltungsrat geteilt. Wir haben unseren Aktionären erklärt, dass sich der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung dafür engagieren und sich darauf fokussieren, den dreijährigen Turnaround-Plan umzusetzen und das Kapital, das Sie uns anvertraut haben, so effektiv wie möglich einzusetzen. Seit der Kapitalerhöhung und während des gesamten Geschäftsjahres 2019 ist unsere Aktionärsbasis stabil geblieben. Wir schätzen Ihre fortwährende Unterstützung und arbeiten weiter daran, einen konstruktiven Dialog mit allen Aktionären aufzubauen.

Unternehmenskultur & Werte

Das Ziel des Verwaltungsrates ist es, eine integrative, leistungsorientierte Kultur durch Teamarbeit, Streben nach Exzellenz und eigenverantwortlicher Denkweise zu fördern. Eine breit angelegte, vereinigende Kultur, die jede Ebene unserer Organisation durchdringt, wird einen positiven Beitrag für ARYZTA und jede ihrer Interessengruppen leisten. Unsere Firmenwerte stimmen mit unserer Kultur überein und unterstützen diese. Diese Werte sind: Integrität, indem wir unser Handeln und unsere Worte in Einklang bringen und jede unserer Verpflichtungen erfüllen; Kreativität, indem wir ständig neue Ideen und konstruktive Herausforderungen fördern; Sorgfalt, indem wir die Leidenschaft von

ARYZTA für unsere Mitarbeiter und unsere Produkte annehmen und ein sicheres, vielfältiges und integratives Arbeitsumfeld fördern, das es unseren Mitarbeitern ermöglicht, ihr volles Potenzial auszuschöpfen; Eigenverantwortung, indem die individuelle Leistung gefördert und gestärkt wird und die Teamarbeit Priorität hat; Kundenorientierung, indem ein unermüdlicher Fokus auf operative Exzellenz und unsere Kunden, die im Mittelpunkt unseres Handelns stehen, gelegt wird und Ressourcen so eingesetzt werden, dass die Bedürfnisse der Kunden erfüllt und übertroffen werden. Schliesslich haben Lebensmittelsicherheit und -qualität bei uns absolute Priorität.

Ausblick

Im Geschäftsjahr 2019 haben wir eine sukzessive, aber kontinuierliche allgemeine Verbesserung der Ertragskennzahlen erreicht. Im weiteren Sinne ging es im Geschäftsjahr 2019 darum, die Grundlagen für die Wertentwicklung zu schaffen. Dazu gehören die Steigerung der operativen Effizienz und die Wettbewerbspositionierung durch Project Renew. Ebenso gehört dazu die Reorganisation bestehender Managementstrukturen, um das Tempo des Wandels zu beschleunigen. Im operativen Bereich geht es um die Optimierung unseres bestehenden Netzwerkes von Bäckereien durch Kapazitätskonsolidierung und die Umsetzung der ersten Phase unserer Projekte zur Automatisierung. Die von uns unternommenen Schritte haben unser Fundament auf dem Weg zu Stabilität, Leistung und Wachstum gestärkt. Wir bleiben zuversichtlich bezüglich der Aussichten im B2B-Tiefkühlbackwarenmarkt, der sich in einem stetigen Wachstum befindet, und bezüglich unserer Fähigkeit, im Laufe der Zeit angemessen an diesem Wachstum teilzunehmen. Darüber hinaus wird es uns eine effizientere Vermögensbasis ermöglichen, unter allen Marktbedingungen eine verbesserte finanzielle Leistung zu erzielen. Wir verfügen über einen starken Kundenstamm, ein leistungsfähiges Team, eine nachgewiesene Innovationsfähigkeit und einen einzigartigen Leistungsausweis im Bäckereibereich auf der ganzen Welt. Indem wir unseren Turnaround-Plan weiterverfolgen, werden wir daran arbeiten, den Wert für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre, schrittweise wiederherzustellen.

Mit freundlichen Grüßen,



Gary McGann
Verwaltungsratspräsident