

## Generalversammlung vom 28. April 2017 Restaurant Stadthof, Rorschach

### Rede Daniel Frutig, Präsident des Verwaltungsrats

**Überblick und Strategie**

- ▣ Highlights 2016
- ▣ Unsere Strategie
- ▣ Einige besondere Entwicklungen 2016
- ▣ Unser Bekenntnis

---

 3

### Rekordhoher Auftragseingang – Auftragsbestand für über ein Jahr

- Auftragseingang plus 44% auf 480 Mio. CHF – währungsbereinigt plus 43%
- Umsatz plus 2% auf 372 Mio. CHF – währungsbereinigt plus 1%
- Auftragsbestand von CHF 348 sichert Grundauslastung für über ein Jahr
- EBIT CHF 7.4 Mio. (-50%) – EBIT Marge 2.0%
- Reingewinn CHF 4.6 Mio. (-52%) – Gewinn je Aktie CHF 1.33
- Solide Bilanz mit 53% Eigenkapitalquote
- Gewinnausschüttung von 1.00 CHF je Aktie, Ausschüttungsquote 75%

Zunächst die Schlüsselzahlen zum vergangenen Geschäftsjahr. Der Starrag Group ist es gelungen, in einem unvermindert anspruchsvollen globalen Umfeld den Auftragseingang gegenüber einem unterdurchschnittlichen Vorjahr substantiell zu steigern, nämlich um 44% auf einen historischen Höchstwert von 480 Mio. CHF. Währungsbereinigt betrug die Zunahme 43%.

Der Umsatz von 372 Mio. CHF übertraf das Vorjahr um 2%. Der Auftragsbestand erreichte Ende Berichtsjahr 348 Mio. CHF oder substantielle 47% mehr als im Vorjahr. Mit diesem Wert ist eine Grundauslastung von deutlich über einem Jahr gesichert (Vorjahr: über drei Quartale).

Das Betriebsergebnis EBIT lag mit 7.4 Mio. CHF deutlich unter Vorjahr. Dies ergab eine EBIT-Marge von 2.0%. Als Folge des schwächeren EBIT reduzierte sich der Reingewinn auf 4.6 Mio. CHF oder 1.2 Umsatzprozent. Mit einer Eigenkapitalquote von 53% ist unsere Gruppe weiterhin solid finanziert.

Der Verwaltungsrat ist mit diesem Ergebnis nicht zufrieden. Angesichts der zahlreichen Optimierungs- und Verbesserungsmaßnahmen der letzten Jahre sowohl im

strategischen wie operativen Bereich einschliesslich einer systematischen Kostenkontrolle muss es der Starrag Group möglich sein, langfristig eine deutlich höhere Profitabilität als im Berichtsjahr zu erreichen. Das ist denn auch der Beweggrund für unsere „Strategie 2020“, die ich Ihnen gleich erläutern werde und die auf eine bewusste Stärkung der erfolgversprechendsten Markt- und Produktsegmente abzielt.

Da wir zuversichtlich sind, dass diese „Strategie 2020“ innert nützlicher Frist die erhofften Resultate bringen wird, schlägt der Verwaltungsrat der Generalversammlung vom 28. April eine Dividende von 1.00 CHF pro Aktie vor. Dies entspricht einer Ausschüttungsquote von rund 75%, die damit deutlich über dem Zielband von 35% bis 50% liegt. Im Sinne einer kontinuierlichen Dividendenpolitik basiert der Antrag auf der Erwartung eines deutlich höheren Reingewinns im laufenden Geschäftsjahr.

### Starrag „Strategy 2020“ zur besseren Nutzung des gruppenweiten Potenzials

- Stärkung des **bestehenden Geschäftsmodells**
- Fokus auf **profitables Wachstum** in den **erfolgsversprechendsten Markt- und Produktsegmenten**
- Differenzierung durch **Applikations-Kompetenz, Technologie, Leistungsfähigkeit im Service** und Positionierung auf **Premium-Märkten**
- Bessere **globale Skalierung des bestehenden Produktportfolios** und der Kompetenzen
- Verbesserung der **operative Exzellenz** entlang der gesamten Wertschöpfungskette
- „Go to market“ vereinfachen

Mit der jüngst beschlossenen «Strategie 2020» werden wir das gruppenweite Potenzial noch besser als bisher erschliessen. Dabei geht es im Rahmen des bisherigen Aktivitätsspektrums um eine Stärkung des Geschäftsmodells. Der Fokus liegt auf profitabilem Wachstum in den erfolgsversprechendsten Markt- und Produktsegmenten. Damit wird sich die Starrag Group gegenüber den Mitbewerbern weiter differenzieren hinsichtlich Applikations-Kompetenz, Technologie, Leistungsfähigkeit im Service und Marktpositionierung.

**Es geht in unserer Strategie um:**

**Fokussierung – Vereinfachung – klare Verantwortlichkeiten – mehr Geschwindigkeit (Speed)!**

Marktpositionierung					
	Aerospace	Energy	Industrial	Transportation	Total
Marktsegmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aero Engines</li> <li>Aero Structures</li> <li>Avionics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oil &amp; Gas</li> <li>Power Turbines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Industrial Components</li> <li>Luxury Goods</li> <li>Med Tech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heavy Duty Vehicles &amp; Engines</li> <li>On-Road Vehicles</li> </ul>	
Zugängliches Marktvolumen (Mio. CHF)	1'000	500	2'000	1'000	4'500
Geschätztes Marktwachstum CAGR	4%	2%	3%	2%	3%
Durchschnittlicher Auftragseingang 2014-2016 (Mio. CHF, zu 2016er Kursen)	158	31	150	61	400
Marktanteil	16%	6%	8%	6%	9%
Marktstellung	Top 3	Top 3	Top 8 (Top 3 in Luxury Goods)	Top 8	
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regionale Marktexpansion in Nordamerika und Asien</li> <li>Umfassendes Produktportfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stärkung der Marktstellung in Asien</li> <li>Technologieführerschaft erhalten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Skalierung des umfassenden Angebots an Hochpräzisions-Anwendungen</li> <li>Regionale Marktexpansion Asien in Luxury Goods</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Massgeschneiderte Lösungen für kleine und mittlere Seriengrößen</li> <li>Referenzinstallationen mit Fertigungssystemen skalieren</li> </ul>	

Ich möchte diese Strategie zunächst mit Blick auf **Marktpotenzial und Marktanteile** präzisieren. Wenn wir die vier von uns bedienten Abnehmerindustrien mit ihren zugehörigen Marktsegmenten betrachten, schätzen wir das gesamte Marktvolumen auf rund 4,5 Milliarden Franken, das pro Jahr im Durchschnitt um rund 3% wachsen dürfte. Von diesem Volumen bestreitet die Starrag Group je nach Abnehmerindustrie Marktanteile von zwischen 6% und 16% oder im Durchschnitt von 9%, womit wir uns je nachdem zu den Top 3 bzw. Top 8 Anbieter zählen dürfen.

Sie ersehen aus diesen Zahlenvergleichen aber auch, dass wir das **Marktpotenzial noch längst nicht ausgeschöpft haben**. Die Starrag Group hat deshalb für jede Abnehmerindustrie klare strategische Stossrichtungen für die kommenden Jahre definiert. Im Bereich Aerospace wollen wir auf die wachstumsträchtigen Märkte Nordamerika und Asien fokussieren. Auch im Bereich Energy steht für uns unter Behauptung der technologischen Führerschaft Asien im Vordergrund. Für den Bereich Industrial gilt es, das mögliche Spektrum für hochpräzise Applikationen noch besser und umfassender zu nutzen. Geografisch werden wir uns im Luxussegment auf Asien konzentrieren. Im Bereich Transportation schliesslich werden Anwendungen



Starrag Group

im Bereich kleiner und mittlerer Serien im Zentrum stehen. Ausserdem wollen wir unsere Referenzen aus dem Geschäft mit Maschinensystemen gezielter in der Auftragsakquisition zum Tragen bringen.

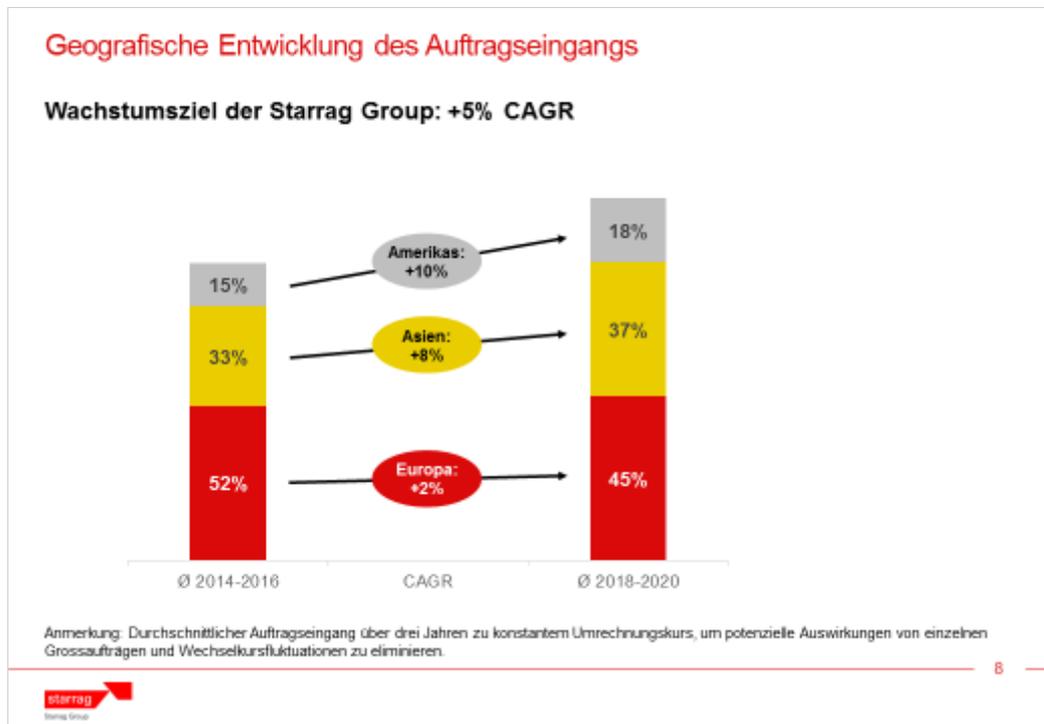


### Unsere Strategie basiert auf 3 Grundpfeilern:

1. Innovation
2. Geografische Expansion
3. Operative Exzellenz

**Erster Pfeiler:** Unser Fokus liegt auf **Innovation** mit dem Anspruch, in der Applikationskompetenz führend zu sein. Mit unserem hauseigenen „Integrated Production System“ sind wir auf dem besten Weg hin zu „Industry 4.0“; ich verweise dazu auf den Geschäftsbericht ab Seite 30. Unser derzeit in Entwicklung befindlicher „Cell Controller“ wird zum eigentlichen Hirn, zur Leitzentrale eines Integrierten Produktionssystems, wo datenmässig alle Fäden zusammenlaufen.

Unsere Ambition ist die Entwicklung der nächsten Generation von Werkzeugmaschinen mit den dazugehörigen Automationskonzepten. Wir wollen Neuheiten auf schnellere und einfachere Weise auf den Markt bringen!



### Zweiter Pfeiler:

**Geografisch** stehen die USA, China und die Stärkung des Händlernetzwerks in Schlüsselmärkten im Zentrum. Nach Absatzregionen streben wir in Nordamerika im Durchschnitt der Jahre 2018 bis 2020 ein Auftragswachstum von 10% an, in Asien ein solches von 8% und in Europa von 2% - selbstverständlich verbunden mit entsprechenden Ertragssteigerungen.

### Dritter Pfeiler: Operative Exzellenz

Ein klarer Schwerpunkt liegt in der Verbesserung der **operativen Exzellenz**. Auch hier geht es um Vereinfachung, klare Verantwortlichkeit und höhere Geschwindigkeit.

1. Wir wollen einen einfacheren und **klarerem Marktauftritt**, darauf komme ich noch zurück
2. Im **Verkauf** wollen wir eine höhere Effektivität
3. Wir wollen mehr Agilität im **Kundenservice**,
4. Wir wollen durch professionelles **Projektmanagement** unsere Bestandsaufträge effizient abwickeln.
5. Und wir wollen eine noch bessere **Mitarbeiterentwicklung**

Spezialisierte Lösungen für unsere Zielindustrien

Aerospace	Energy	Industrial	Transportation
			
ECOSPEED Serie	LX Serie	ECOFORCE Serie	HEC Serie
			
NB Serie	G/GF Serie	S191 Serie	CONTUMAT Serie

9



Letztlich äussert sich diese Strategie in Problemlösungen für unsere Kunden, heruntergebrochen auf Maschinengruppen. Sie sehen hier konkret die Highlights unserer Neu- und Weiterentwicklungen nach Abnehmerindustrien. Ich werde aus Zeitgründen nicht auf die einzelnen Maschinenreihen eingehen, sondern will an dieser Stelle einfach unterstreichen, dass wir damit durchgehend ausgezeichnet gerüstet sind, um in unserem höchst kompetitiven Umfeld erfolgreich zu bestehen.

\*

Mit dieser Strategie wollen wir das **bestehende Produktportfolio** und unsere Kompetenzen im **globalen Massstab** noch besser skalieren. Und wie dargelegt, geht es um die laufende Verbesserung der **operationellen Exzellenz** entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Ein zentraler Aspekt unserer Strategie ist die **ausgeprägte Kundenorientierung**. Dieses Versprechen, das seinen Ausdruck in unserem Claim „Engineering Precisely What You Value“ findet, lösen wir ein, indem wir unser Leistungsangebot nach Marktsegmenten und Abnehmerindustrien strukturieren. Darauf richten wir auch unsere Marketingkommunikation aus. Dies erleichtert unseren Kunden die Orientierung wesentlich, und sie finden schneller genau das, was sie suchen. Diesen in der Vergangenheit erfolgreich eingeschlagenen Weg werden wir auch in Zukunft weiter konsequent verfolgen.

Wichtig in der **erfolgreichen Umsetzung unserer Strategie ist das Servicegeschäft**. Wir werden auch künftig den Verkauf der Neumaschinen unabhängig vom Servicegeschäft betrachten und gleichzeitig die Vorteile für die Kunden optimieren. Der Service von Starrag hat Weltklasse und setzt „Benchmarks“, das hat die detaillierte Strategiearbeit klar gezeigt.

### Mittelfristige Finanzziele

■ Wachstum	5% p.a.
■ Rendite	8% EBIT-Marge
■ Ausschüttungsquote	35-50% des Reingewinns

In lokaler Währung und im Durchschnitt des Konjunkturzyklus.

Mit unserer „Strategie 2020“ sind wir überzeugt, für den Wettbewerb von morgen noch besser positioniert zu sein. Das Potenzial für langfristig profitables Wachstum ist intakt, weshalb wir an unseren mittelfristigen Wachstums- und Ertragszielen festhalten. Bezogen auf den mehrjährigen Durchschnitt und über Konjunkturzyklen hinweg heisst das ein Wachstum von Umsatz und Auftragseingang von 5% und eine operative Marge von 8%. Die Ausschüttungsquote soll sich weiterhin im Zielband von 35% bis 50% des Nettogewinns bewegen.

### Besondere Entwicklungen

- Zusammenarbeit mit der Klingelberg Gruppe
- Veränderungen in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung
- Ab Geschäftsjahr 2017 Wechsel des Rechnungslegungsstandards zu Swiss GAAP FER

Nun noch zu einigen besonderen Entwicklungen im vergangenen Geschäftsjahr.

Die Starrag Group ist mit der Klingelberg Gruppe, einem weltweit führenden Spezialisten in der Verzahnentechnik, übereingekommen, im Rahmen eines gemeinsamen Innovationsprojekts eine fünfschichtige Maschine zur Komplettbearbeitung von Zahnrädern zu entwickeln. Damit lassen sich mehrere Prozessschritte auf der gleichen Maschine realisieren, was für die Kunden einen signifikanten Mehrwert schafft. Das neue, durch Klingelberg vermarktete Produkt wird dem Publikum erstmals im September 2017 an der EMO in Hannover vorgestellt werden. Zusätzlich haben wir eine Beschaffungsbündelung beschlossen. Darüber hinaus liegt in dieser strategischen Partnerschaft noch viel mehr Potenzial!

Marcus Otto führt seit Oktober 2016 neu als Mitglied der Geschäftsleitung die operative Geschäftseinheit Transportation & Industrial Components, nachdem er bereits seit Mai interimistisch die Geschäftsführung der Heckert GmbH in Chemnitz verantwortete.

Schliesslich möchten wir Sie vorab informieren, dass die Starrag Group ab Geschäftsjahr 2017 den Rechnungslegungsstandard von IFRS (International Financial Reporting Standards) zu **Swiss GAAP FER** wechselt. Der Grund liegt in der Jahr für Jahr zunehmenden Komplexität der Regeln und Vorschriften unter IFRS. Diese hat inzwischen ein Ausmass erreicht, das unseres Erachtens nicht mehr in einem vernünftigen Verhältnis weder zu den damit verursachten Mehrkosten noch zum Erkenntniswert steht. Swiss GAAP FER ist ein anerkannter Rechnungslegungsstandard, der auf dem Prinzip „True and fair“ beruht. Er deckt die Bedürfnisse der Starrag Group vollumfänglich ab und vermittelt unseren Anspruchsgruppen weiterhin ein genaues Bild der finanziellen Situation.



Ich fasse zusammen:

1. Mit der „Strategie 2020“ **fokussieren** wir uns auf die erfolgversprechendsten, das heisst wachstums- und ertragsstärksten Marktsegmente und Regionen. Dies mit dem Ziel, unseren Kunden in aller Welt mit unseren Lösungsangeboten einen messbaren und nachhaltigen Mehrwert zu verschaffen.
2. Im operativen Bereich optimieren wir im Interesse weiterer Produktivitätssteigerungen laufend alle Abläufe und Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Die Stichworte dazu lauten **Vereinfachung**, klare Zuordnung von **Verantwortlichkeiten** und Steigerung der Geschwindigkeit in der Umsetzung.
3. Mit unserer Tätigkeit wollen wir letztlich **nachhaltig Werte** für sämtliche unserer Anspruchsgruppen schaffen. Deshalb investiert die Starrag Group laufend und mit Erfolg erhebliche Mittel in die Innovation, sprich die Neu- und Weiterentwicklung von Technologien (Stichwort Industrie 4.0), Produkten und Dienstleistungen.

Diese Strategie ist als **klares Bekenntnis des Verwaltungsrates** zu verstehen. Darüber hinaus ist es uns ein grosses Anliegen, den **Standort Schweiz als Werkplatz** weiter zu entwickeln. Dazu gehört:

- dass wir in Rorschacherberg im Berichtsjahr zusätzlich zu den rund 200 bisherigen Mitarbeitenden rund 10 neue Positionen schaffen konnten. Die Fokussierung auf die Maschinenreihen LX und STC, sprich Schaufelmaschinen und 5-Achsbearbeitungszentren, hat sich damit als richtig erwiesen.
- dass wir den rund 20 **Lehrlingen** in Rorschacherberg eine gute, solide Basis für ihre berufliche Entwicklung bieten (gruppenweit 160 Lernende und Werkstudenten)
- dass wir bei der **Bumotec** bestrebt sind, die Personalanpassungen als Folge des Einbruchs in der Uhrenindustrie so verträglich wie möglich zu gestalten. Wir sind zuversichtlich, dass wir in diesem Jahr gute Fortschritte erzielen werden.
- dass der **Neubau in Vuadens** abgeschlossen ist und wir dort rund 150 Mitarbeitende beschäftigen. Damit ist der Umzug aus dem bisherigen Werk Sâles vollzogen, und die SIP wurde Ende 2016 in Genf aufgelöst und ist an den neuen Standort umgezogen.

Nun gebe ich das Wort weiter an unseren CEO Walter Börsch. Er geht näher auf das Markt- und Technologieumfeld unserer Gruppe ein und präsentiert Ihnen einige Highlights aus dem letzten Geschäftsjahr.