

# Strategie

Kundennähe schafft Mehrwert

—

Mit unseren Produkten und Dienstleistungen schaffen wir Mehrwert – für unsere Kunden, Mitarbeitenden und Aktionäre. Diesen Mehrwert erreichen wir mit detaillierten Anwendungskenntnissen, hoher Technologiekompetenz und Kreativität. Dies bedingt eine grosse Kundennähe und enge Kundenbeziehung.

## **Täglich von SFS Produkten begleitet**

—

Mehrfach täglich kommen unzählige Menschen mit SFS Produkten in Kontakt. Meist ganz unbewusst, denn unsere oft erfolgskritischen Komponenten sind in die Produkte unserer Kunden eingebettet und selten sichtbar. Die Anwendungsgebiete sind sehr vielfältig:

Der Kontakt zu SFS Produkten beginnt schon morgens zu Hause, wo Befestigungssysteme von SFS in Türen, Fenstern oder Küchen wichtige Funktionen erfüllen. Auch in Rasierapparaten und hochwertigen Kaffeemaschinen steckt SFS Know-how. Bei der Autofahrt sind die Passagiere von zahlreichen SFS Produkten umgeben: im Interieur, der Fahrzeugstruktur und insbesondere in vielen Sicherheitssystemen wie Gurten, Airbags oder Bremsen, wo unsere Produkte im Ernstfall helfen, Leben zu retten. Auch wenn sich der Passagier an Bord eines modernen Flugzeuges über das tiefe Geräuschniveau freut, sind SFS Befestigungslösungen beteiligt, welche Vibrationen im Innenraum reduzieren. Ebenso erfüllen unsere Produkte wichtige Funktionen in Smartphones, Festplattenlaufwerken oder Adventure Cameras, wo sie die Nutzer bei ihren Abenteuern begleiten.

Unsere Kunden schenken uns ihr Vertrauen, indem sie SFS als Entwicklungspartner, Lösungsanbieter oder C-Teile-Lieferanten wählen.

## **SFS in Kürze**

—

SFS ist ein weltweit tätiges, führendes Unternehmen für mechanische Befestigungssysteme und Präzisionsformteile. Das Unternehmen operiert in den drei Segmenten Engineered Components, Fastening Systems und Distribution & Logistics, welche die unterschiedlichen Geschäftsmodelle repräsentieren.

Im Segment Engineered Components agiert SFS als Entwicklungs- und Herstellpartner für kundenspezifische Präzisionsformteile, Befestigungslösungen und Baugruppen. Es tritt mit den drei Divisionen Automotive, Electronics und Industrial unter den Marken SFS intec (Automotive, Industrial) und Unisteel (Electronics) auf.

Das Segment Fastening Systems, das sich aus den zwei Divisionen Construction und Riveting zusammensetzt, entwickelt, produziert und vertreibt anwendungsoptimierte mechanische Befestigungssysteme unter den Marken SFS intec (Construction) und GESIPA® (Riveting).

Im Segment Distribution & Logistics ist SFS mit der Marke SFS unimarket ein führender Vertriebs- und Logistikpartner für Kunden aus Industrie, Handwerk und Gewerbe in der Schweiz. Das Produktsortiment umfasst Befestigungstechnik, Werkzeuge und Beschläge. Zudem leisten massgeschneiderte Logistiklösungen einen wichtigen Beitrag zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Kunden.

Die SFS Group ist weltweit in 25 Ländern und an über 70 Vertriebs- und Produktionsstandorten präsent und erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2015 mit rund 8'300 Mitarbeitenden (FTE) einen Umsatz von CHF 1.376 Milliarden.

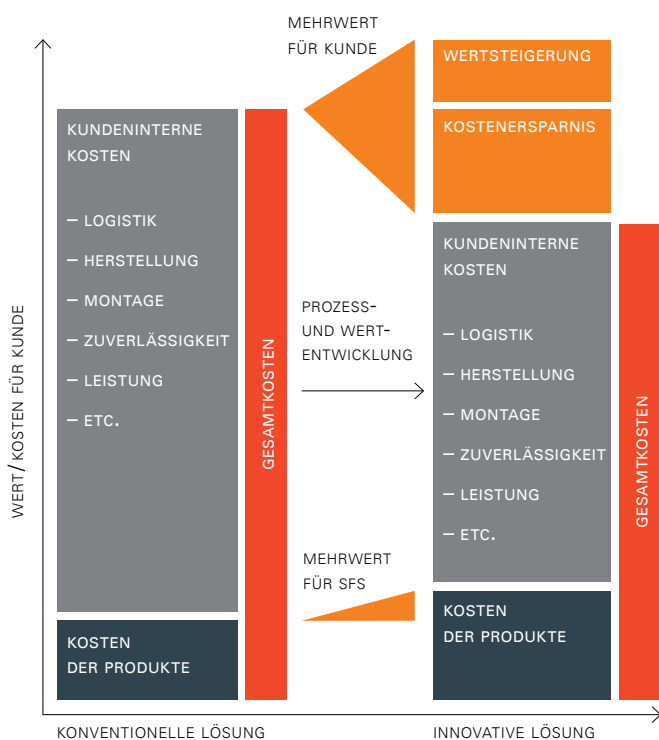
## Für Kunden Mehrwert schaffen

Während die direkten Kosten der SFS Produkte in Relation zum Endprodukt relativ gering sind, betragen die damit verbundenen Kosten auf Kundenseite ein Mehrfaches. Grund dafür sind Faktoren wie administrative Arbeiten in der Beschaffung, Logistikkosten, Handling oder die Teilevielfalt.

Unser Ziel besteht darin, die Sicht des Auftraggebers einzunehmen. Dabei gilt es nicht nur den Aufwand für die einzelnen Bauteile im Auge zu behalten, sondern vor allem die Gesamtkosten zu optimieren (siehe Grafik «Leistungsversprechen»). Diese Perspektive ermöglicht ein deutlich höheres Kosteneinsparungspotenzial und schafft nachhaltigen Mehrwert. Unser Vorteil: Massgeschneiderte Produkte und Lösungen dieser Art führen zu einer stärkeren Differenzierung und festigen die Partnerschaft zu unseren Kunden.

Das Bestreben, Mehrwert, zu schaffen, ist der tägliche Antrieb für unsere Innovationsleistungen und ein Kernelement unserer Unternehmenskultur. Diese Grundhaltung basiert auf den fünf Kernwerten: wissen, verstehen, kreieren, bewegen und vertrauen.

### Leistungsversprechen der SFS Group



## WISSEN, was Kunden wettbewerbsfähiger macht

Die Konzentration auf ausgewählte Kerntechnologien und Kernkompetenzen ermöglicht uns deren Weiterentwicklung bis zu den technologischen Grenzen und damit die Einnahme einer führenden Rolle. Darüber hinaus unterstützen wir unsere Kunden mit ganzheitlichen Logistiklösungen, wodurch sich wesentliche Effizienzsteigerungen und Kostenoptimierungen im Sinne einer erhöhten Wettbewerbsfähigkeit realisieren lassen.

## VERSTEHEN, was Marktpartner beschäftigt

Aufmerksam zuhören, Ideen austauschen, Ziele setzen sowie die praktische und sichere Umsetzung im Auge behalten: Dieses Prinzip der Zusammenarbeit mit Kunden auf der ganzen Welt gilt für die SFS Mitarbeitenden seit vielen Jahren. Dabei operieren wir in fokussierten Business Units und Key-Account-Teams, die über das relevante Applikationswissen verfügen, um die Anforderungen des Kunden umfassend zu verstehen. Die Diversifikation in den Endmärkten bringt Stabilität und limitiert die Abhängigkeit von einzelnen Abnehmersegmenten.

## KREIEREN, was Kunden begeistert

Die Verknüpfung der Kundenansprüche mit unserer hohen Technologie- und Prozesskompetenz ist die Basis für aussergewöhnliche Ideen. Bei der Suche nach neuen Lösungsansätzen überwinden die Mitarbeitenden von SFS oftmals technologische Grenzen. Das Resultat sind überzeugende Produkte, mit denen wir für unsere Kunden Mehrwert schaffen und uns von den Wettbewerbern differenzieren.

In jedem der drei Segmente wird die Rolle als Innovator unterschiedlich interpretiert. Im Segment Engineered Components agiert SFS als Entwicklungspartner und die Produkte werden auf die kundenspezifischen Anforderungen hin entwickelt. Der Mehrwert liegt in der jeweiligen massgeschneiderten Kundenlösung. Im Segment Fastening Systems ist SFS Lösungspartner und bietet für ausgewählte Anwendungen mechanische Befestigungssysteme an. Der Mehrwert unserer Produkte entsteht entweder über eine gesteigerte Funktionalität oder über Verbesserungen des Befestigungsprozesses hinsichtlich Ergonomie, Verlässlichkeit oder Effizienz. Im Segment Distribution & Logistics ist SFS Vertriebs- und Logistikpartner in der Schweiz. Der Mehrwert für unsere Kunden entsteht über die Kombination von attraktiven Produktsortimenten mit ausgefeilten, technologisch führenden Logistiksystemen. Der Einsatz dieser Systeme senkt die Prozesskosten, optimiert die Bestände und steigert die Verfügbarkeit.

## **BEWEGEN, um Kunden weiterzubringen**

–

Die Fähigkeit zur raschen Umsetzung der Konzepte in reale Produkte und Leistungen ist für die Kunden ein zunehmend erfolgskritischer Aspekt. Insbesondere in Märkten mit kurzen Produktlebenszyklen ist die Kompetenz, innert weniger Wochen den Hochlauf von Prototypen-Volumina zu Millionen-Serien zu bewerkstelligen, ein wichtiges Differenzierungsmerkmal. Dabei müssen gleichzeitig sehr hohe Prozess- und Qualitätsvorgaben eingehalten werden. Die Abdeckung der gesamten Wertschöpfungskette ist für die Geschwindigkeit in der Umsetzung ein grosser Vorteil.

SFS verfügt über eine globale Fertigungsplattform, dank der die Kunden lokal bedient werden können. Dies bedeutet, dass zum Beispiel internationale Kunden in Amerika, Europa und Asien in der Lage sind, auf dieselben Kompetenzen zuzugreifen und ihren globalen Bedarf von einem Partner zu beziehen. Im Vergleich zu Mitbewerbern, die oftmals nur lokal positioniert sind, ergeben sich für SFS dadurch wichtige Wettbewerbsvorteile.

## **VERTRAUEN, um Kundenbeziehungen zu festigen**

–

Erfolgreiche Lösungen schaffen Vertrauen. Vertrauen ist die Basis für enge und stabile Partnerschaften – und für eine frühe Einbindung in Innovationsprojekte. Dies ist entscheidend für die erfolgreiche Positionierung als Entwicklungspartner und Innovator. Wir sind stolz, dass wir seit Jahren mit führenden Unternehmen aus zahlreichen Branchen enge Partnerschaften aufbauen und gemeinsam wachsen konnten. Der regelmässige Gewinn von Lieferanten-Auszeichnungen ist für uns eine wichtige Bestätigung und gleichzeitig Ansporn für zukünftige Höchstleistungen.

## **Dank Innovation und Akquisition wachsen**

–

Dank unserer Positionierung in Wachstumsmärkten, der führenden Rolle in ausgewählten Nischenmärkten und der Fokussierung auf Megatrends wie Schutz der Gesundheit oder Effizienzsteigerung dürfen wir unsere Stärken bei zahlreichen Neuentwicklungen unter Beweis stellen. Mit der internationalen Produktionsplattform haben wir zudem die Basis für die Erschliessung neuer Märkte geschaffen. Die starke Aufwertung des Frankens hat die Schweizer Produktionswerke vor sehr grosse Herausforderungen gestellt. Die negativen Effekte konnten mit einem umfangreichen Massnahmenpaket begrenzt werden. Die Werke in der Schweiz werden künftig noch stärker auf know-how- und kapitalintensive Produkte und Prozesse fokussieren.

Neben dem organischen Wachstum waren Akquisitionen seit jeher ein fester Bestandteil der Wachstumsstrategie. Mit gezielten Akquisitionen wollen wir zusätzliche Märkte, Kunden und Anwendungen erschliessen und damit auch neue Möglichkeiten für organisches Wachstum schaffen. Dabei steht nicht die Übernahme grosser Unternehmen im Vordergrund, sondern die Verstärkung unserer Leistungsfähigkeit durch gut positionierte kleine und mittelgrosse Unternehmen. Aufgrund unserer Positionierung in Wachstumsmärkten, der engen Partnerschaft mit den jeweils führenden Unternehmen und unserer Innovationskraft streben wir mittelfristig (3–5 Jahre) ein Wachstum von 5–7% an, welches damit deutlich über dem prognostizierten Wachstum der Weltwirtschaft liegt.

## **Attraktive Profitabilität erzielen**

–

SFS erfreut sich einer guten Ertragskraft. Darin sehen wir die Bestätigung für die Selektion der richtigen Marktstrategie und die erfolgreiche Umsetzung unserer Leistungsversprechen mit dem klaren Bekenntnis, für unsere Kunden Mehrwert zu schaffen. Die Ertragskraft ist zudem der Grundstein zur soliden Eigenkapitalbasis und damit Garant für langfristige unternehmerische Freiheit.

Mittelfristig setzen wir uns für die SFS Group das Ziel, eine EBITA-Marge von über 15% zu erreichen. Die damit verbundene Verbesserung der Ertragskraft wollen wir dank einem überdurchschnittlichen Wachstum in profitablen Geschäftsbereichen, der weiteren Verbesserung der operativen Leistung sowie durch die Lancierung von innovativen Produkten erreichen.

### **Strategische Prioritäten 2016**

- Ausbau der Position bei bestehenden Kunden durch Fokussierung auf die Schaffung von Mehrwert
- Gezielte Verbreiterung der Kundenbasis und Erschliessung neuer Anwendungsgebiete
- Intensivierung der Geschäftsaktivitäten im Bereich Luftfahrt und Medizinaltechnik
- Fortführen der Globalisierung der SFS Aktivitäten
- Steigerung der Innovationsrate
- Weitere Fortschritte in der Standardisierung und Effizienzsteigerung der C-Teile-Logistik



Ein kontinuierlicher Dialog und Erfahrungsaustausch sind die Basis, um anspruchsvolle Kundenanforderungen zu verstehen und anwendungsoptimierte Lösungen zu realisieren.

-

# Märkte

Technologiekompetenz – umgesetzt in unterschiedlichen Märkten und Ländern

Die Nähe zu unseren Kunden ist uns sehr wichtig. Sie ermöglicht es, die Bedürfnisse und Ansprüche genau zu verstehen. Als Basis dient das gut ausgebaute Produktions- und Vertriebsnetzwerk in Europa, Asien und Amerika, wobei die letzten beiden Regionen ein überdurchschnittliches Wachstumspotenzial bieten.

## In ausgewählten Märkten führend

Um das Leistungsversprechen von SFS wirksam umzusetzen und Mehrwert zu schaffen, müssen Märkte und Kunden bestimmte Charakteristiken aufweisen. Grundvoraussetzung sind ein Innovationsklima und hohe Produktionsvolumen, denn die Vorzüge der SFS Technologien kommen vor allem bei höheren Stückzahlen zum Tragen. Zentral ist die Möglichkeit zur Umsetzung von Innovationen. Sie sind das Fundament für unsere Geschäftstätigkeit und unser profitables Wachstum sowie Garant zur Schaffung von Mehrwert für unsere Kunden.

Wir konzentrieren unsere Aktivitäten in den jeweiligen Märkten auf die wichtigen Innovationstrends und streben mit den führenden Marktteilnehmern enge Partnerschaften an. Aktuell wichtige Innovationstreiber sind Themen wie Sicherheit, Komfort, Ergonomie, Energie- und Prozesseffizienz sowie die Digitalisierung. Die innovative Produktpalette von SFS trägt dazu bei, die Marktstellung der Kunden zu stärken. Ziel ist und bleibt, mit überzeugenden Lösungen und Leistungen zum bevorzugten Lieferpartner zu werden.

## Global tätige Kunden lokal versorgen

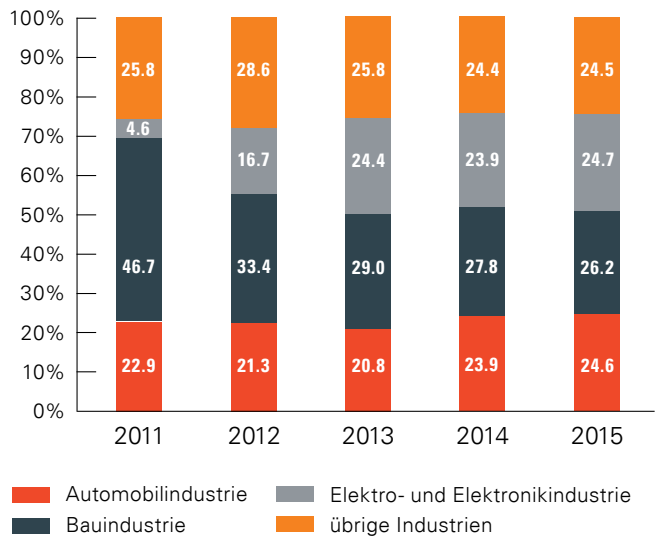
Eine weitere Voraussetzung, um Mehrwert zu schaffen, ist die genaue Kenntnis der Kundenanforderungen. Dies bedingt, dass wir uns auf ausgewählte Märkte und Anwendungen konzentrieren. Wir wollen uns in die Lage des Kunden oder des Endanwenders versetzen, um zu verstehen, mit welchem Beitrag wir eine Verbesserung erzielen können.

Dabei operieren wir in kompakten Business Units und Key-Account-Teams, die über das relevante Applikationswissen verfügen. Das gut ausgebaute Vertriebs- und Produktionsnetzwerk in Nordamerika, Europa und Asien ermöglicht die lokale Betreuung unserer Kunden an über 70 Standorten (siehe Karte auf Seite 14). Diese globale Präsenz wird von den Kunden geschätzt, da sie bei internationalen Projekten mit einem einzigen Partner zusammenarbeiten können. Das weltweite Vertriebs- und Produktionsnetzwerk ist ein wichtiger Differenzierungsfaktor zu den Wettbewerbern, die oft lokal agieren.

## Gute Dynamik im Automobilbereich erzielt

Während wir uns auf wenige Kerntechnologien konzentrieren, sind wir in Bezug auf unsere Endmärkte und Anwendungen breiter aufgestellt. Dies reduziert die Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung einzelner Branchen, bedingt jedoch die fokussierte Marktbearbeitung durch Applikationsspezialisten.

Umsatzanteile 2011–2015 nach Endmärkten in %



Die Umsatzanteile der verschiedenen Märkte haben sich in den Jahren 2011–2015 teilweise markant verändert. Der Umsatzanteil der Elektro- und Elektronikindustrie erhöhte sich durch die Akquisition von Unisteel Technology von 4.6% auf 24.7%.

Eine gute Wachstumsdynamik sehen wir aktuell in der Automobilindustrie. Hier konnte SFS über Produktinnovationen im Zusammenhang mit den Trends zur Effizienzsteigerung, Verbesserung der Sicherheit und zur Steigerung des Komforts den Lieferumfang deutlich ausbauen. Der Anteil erreichte 2015 24.6%. Das jährliche Umsatzwachstum zwischen 2011–2015 betrug im Automobilbereich im Durchschnitt 8.6%.

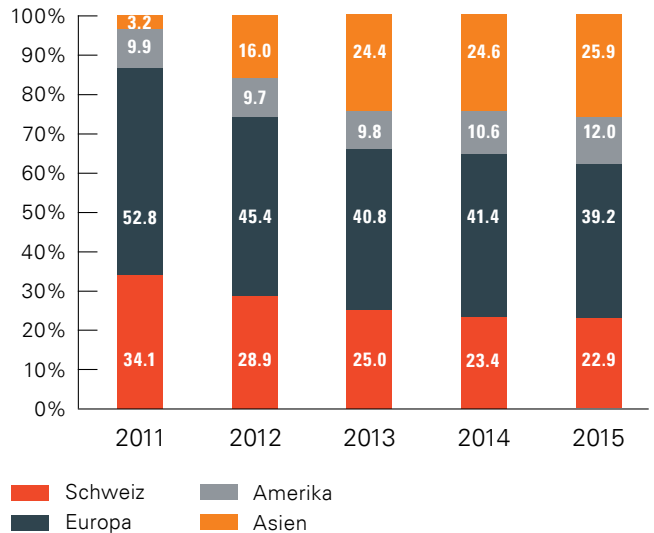
Der Umsatzanteil in der Bauindustrie verzeichnete hingegen einen markanten Rückgang auf 26.2% in 2015. Er war einerseits vom negativen Währungseffekt und andererseits von der rückläufigen Wirtschaftslage belastet, da diese Umsätze zu einem erheblichen Teil in Europa generiert werden. Der Rückgang des Anteils der Bauindustrie ist zudem auf den Verkauf der Geschäftsaktivitäten auf dem Gebiet der Bewehrungstechnik im 2013 zurückzuführen.

Der Anteil der übrigen Branchen entwickelte sich relativ stabil, wobei einzelne Bereiche wie die Luftfahrtindustrie oder die Medizinaltechnik erfreuliche Entwicklungen zeigten.

**Dank Wachstum in Amerika und Asien  
Diversifikation gesteigert**

Vergleichbar mit der Situation in den Endmärkten, sind wir in Bezug auf unsere geographischen Absatzmärkte gut diversifiziert. Die breite physische Präsenz ermöglicht uns mit gezielten Massnahmen auf regionale Entwicklungen flexibel zu reagieren. Dank dem anhaltend positiven Wirtschaftsumfeld in den USA und der planmässig verlaufenden Lancierung von Neuprojekten, erhöhte sich der Umsatzanteil Amerika erneut und erreichte 2015 12.0%. Nach einer Stagnation im Vorjahr entwickelten sich die Umsätze in Asien erfreulich und erreichten 25.9%. Da diese stark von Innovationsprojekten und Endprodukten geprägt sind, welche in Asien für den Weltbedarf hergestellt werden, hatte die oft beschriebene Verlangsamung der chinesischen Wirtschaftsentwicklung auf SFS nur sehr beschränkte Auswirkungen. Der europäische Anteil am Konzernumsatz sank unter die Schwelle von 40%. Dies als Folge einer verhaltenen Entwicklung der Bauindustrie und starker, negativer Währungseffekte. Auch die Umsatzentwicklung in der Schweiz war 2015 von den Verwerfungen bei den Wechselkursen geprägt. Aufgrund der Währungsrabatte und der zurückhaltenden Nachfrage industrieller Kunden in der Schweiz reduzierte sich der Anteil auf 22.9%.

Umsatzanteile 2011–2015 nach Regionen in %



## Weltweite Produktions- und Vertriebsstandorte



### Gute Wachstumsdynamik in Engineered Components erreicht

– Die Umsätze im Segment Engineered Components, in welchem wir als Entwicklungspartner kundenspezifische Präzisionsformteile und Baugruppen realisieren, zeigen eine solide Wachstumsdynamik. Der Umsatzanteil erhöhte sich in 2015 leicht auf 53.8%. Wachstumstreiber waren insbesondere die erfolgreichen Produktlancierungen in der Division Automotive, welche auch massgeblich zur vorgängig beschriebenen Steigerung der Umsatzanteile in Amerika beitrugen.

Wir erwarten, dass das Segment Engineered Components mittelfristig überdurchschnittlich wachsen wird. Anlass dazu sind Innovationsprojekte in allen drei Divisionen, die zu einem überproportionalen Wachstum in Amerika und Asien führen dürften. Während der Zuwachs im Segment Fastening Systems etwa jenem der gesamten SFS Group entsprechen wird, erwarten wir für das Segment Distribution & Logistics eine langsamere Entwicklung. Grund dafür ist das prognostizierte tiefe Wirtschaftswachstum in der Schweiz, insbesondere im Bereich der exportorientierten Industriekunden.



«Local for Local»: eine Forderung, mit der die SFS Group immer mehr konfrontiert ist. So werden beispielsweise identische Torsionsstäbe in unseren Produktionswerken Heerbrugg (CH), Medina (USA) und Tianjin (CN) nach einheitlichen Standards gefertigt.

-