

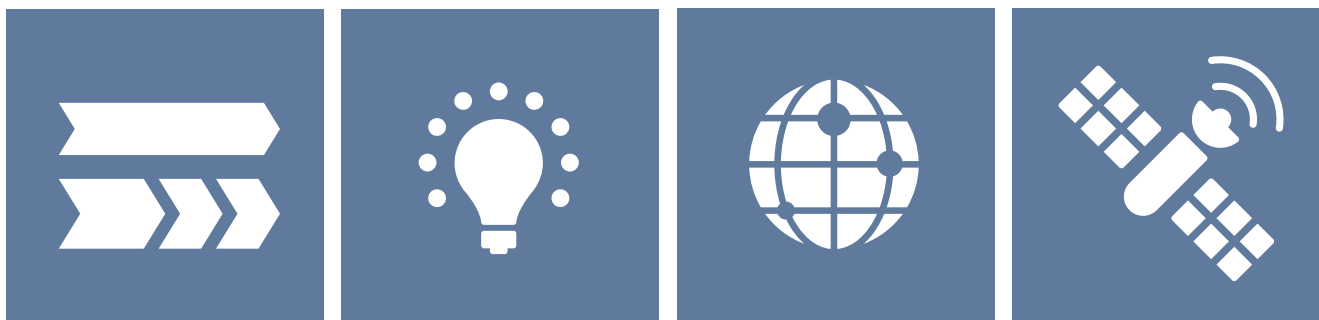
# GESCHÄFTS- MODELL UND STRATEGIE

Komax bietet ihren Kunden in vier Marktsegmenten technologisch führende Lösungen für die automatisierte Kabelverarbeitung und strebt danach, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Dazu verfolgt sie vier strategische Stossrichtungen. Überdurchschnittliche Profitabilität und nachhaltiges Wachstum sind dabei wichtige Ziele. Damit verbunden ist ein umweltbewusstes, soziales und gegenüber allen Anspruchsgruppen verantwortungsvolles Handeln.

Komax ist auf innovative Lösungen für sämtliche Anwendungen der Kabelverarbeitung sowie für die Prüfung von Kabelsätzen spezialisiert. Im Vordergrund stehen Prozesse wie das Messen, Schneiden, Abisolieren, Kontaktieren (Crimpen) und Bandagieren von Leitungen sowie das Bestücken von Steckergehäusen. Komax bietet ihren Kunden sowohl voll- und halbautomatische Serienmodelle als auch kundenspezifische Anlagen (für alle Automatisierungs- und Individualisierungsgrade), welche die Prozesse optimieren und gleichzeitig die Produktivität erhöhen. Sie werden mit einem umfangreichen Angebot an Qualitätssicherungsmodulen, Testgeräten und Vernetzungslösungen für die sichere und effiziente Produktion von Kabelsätzen ergänzt. Digitale Services, welche die Verfügbarkeit installierter Anlagen erhöhen und ihre Produktivität prüfen, gehören ebenso zur Angebotspalette wie intelligente Software. Damit verschafft Komax ihren Kunden beste Voraussetzungen, damit diese ihren Vorsprung auf ihre Mitbewerber festigen und ausbauen können.

## Vier strategische Stossrichtungen

Komax verfügt über mehr als 45 Jahre Erfahrung in der Entwicklung von kundengerechten Lösungen für die Kabelverarbeitung und verfolgt eine nachhaltige Wachstumsstrategie mit vier Stossrichtungen:



**Lösungen entlang der Wertschöpfungskette**

**Innovative Fertigungskonzepte**

**Globale Kundennähe**

**Entwicklung von Non-Automotive-Märkten**

### Lösungen entlang der Wertschöpfungskette

Aufgrund der jahrzehntelangen Erfahrung und der Nähe zu ihren Kunden (siehe Seite 6) kennt Komax deren Bedürfnisse und bietet ihnen ein umfassendes Sortiment an innovativen und zuverlässigen Automatisierungslösungen. Die Angebotspalette deckt die kapitalintensivsten und kritischsten Prozesse der Wertschöpfungskette ihrer Kunden ab – vom Messen und Schneiden der Kabel über das Bandagieren bis zum Testen des Kabelsatzes (siehe Seiten 36 und 37). Dabei setzt Komax einerseits auf Eigenentwicklungen und andererseits auf das Know-how etablierter Partner. Ihre Kunden erhalten dadurch Lösungen für die wichtigsten Anwendungen der Kabelverarbeitung aus einer Hand. Dies ist weltweit einzigartig. Durch mehrere Akquisitionen in den vergangenen Jahren ist es Komax gelungen, bestehende Lücken in ihrer Angebotspalette zu schliessen und dadurch Gesamtlösungen anzubieten. Komax verfügt über das breiteste Lösungsportfolio und kann dadurch gezielt auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse eingehen. Damit ihre Kunden die Produktivität künftig weiter erhöhen können, arbeitet Komax u. a. mit Softwarepartnern zusammen. Komax ist bestrebt, die einzelnen Prozesse der Wertschöpfungskette miteinander zu vernetzen und zu steuern, beispielsweise mit dem in Zusammenarbeit mit iTAC Software lancierten Komax MES (Manufacturing Execution System) bzw. Komax Cloud MES – einem Produktionsleitsystem für die Kabelverarbeitungsindustrie 4.0.

### Innovative Fertigungskonzepte

Innovationen sind für ein marktführendes Unternehmen wie Komax von höchster strategischer Bedeutung. Deshalb investiert Komax bereits seit Jahren in Innovationen zur Optimierung des bestehenden Produktsortiments und in Neuentwicklungen. Jährlich wendet Komax rund 8–9% des Umsatzes für Forschung und Entwicklung auf (siehe Seite 16). Dies mit dem Ziel, die Effizienz und Sicherheit der Prozesse ihrer Kunden zu erhöhen und ihnen damit zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Sämtliche Aktivitäten sind konsequent auf Kundenbedürfnisse und Kundenerwartungen ausgerichtet. Darum arbeiten bei Komax in der Regel interdisziplinäre Teams aus Marketingexpertinnen, Produktmanagern sowie Ingenieurinnen und Ingenieuren der Entwicklungsabteilung an Innovationsprojekten. Beispielsweise werden durch die geschickte Kombination verschiedener Prozesse und Technologien die Schnittstellen sowie die Durchlaufzeiten reduziert. Gleichzeitig wird die Verarbeitungssicherheit erhöht.

### Globale Kundennähe

Komax verfügt über 19 Engineering- und Produktionsstandorte, die sich in Europa, Asien, Nord- und Südamerika sowie in Afrika befinden. Über Tochtergesellschaften und unabhängige Vertretungen erbringt Komax Verkaufs- und Serviceunterstützung in über 60 Ländern und verfügt damit über eine einzigartige globale Präsenz. Komax hat sich zum Ziel gesetzt, nah bei ihren Kunden zu sein, um einen ausgezeichneten Service mit möglichst tiefen Reaktions- und Lieferzeiten bieten zu können.

Um konkurrenzfähig zu bleiben, müssen die Komax-Kunden flexibel sein und die wirtschaftlich optimalen Standorte für ihre Produktion wählen – das heisst, sich in der Nähe ihrer Abnehmer niederlassen. Dies gilt auch für Komax. Um stets nah bei ihren Kunden zu bleiben, auch wenn sich diese örtlich verschieben, benötigt Komax ebenfalls Flexibilität. Aus diesem Grund ist Komax bestrebt, die globale Reichweite gezielt auszudehnen, sei dies durch Akquisitionen, wie im Abschnitt «Selektive Akquisitionen» beschrieben, oder durch die Eröffnung neuer Standorte.

8–9 %  
des Umsatzes für  
Forschung & Entwicklung

### Entwicklung von Non-Automotive-Märkten

Komax erzielt rund 80% des Umsatzes mit Kunden aus der Automobilindustrie. Marktschätzungen zeigen, dass gegen 60% der weltweit verarbeiteten Leitungen in Automobilen verbaut werden. Der hohe Anteil erklärt sich dadurch, dass die Automobilindustrie in der Standardisierung und Automatisierung am weitesten fortgeschritten ist. Die grossen Volumen an zu verarbeitenden Leitungen in grossen Losgrössen sowie die hohen Anforderungen an die Verarbeitungsqualität sind wesentliche Faktoren, die für automatisierte Lösungen sprechen.

Neben der Automobilindustrie (Automotive) gibt es zahlreiche weitere Märkte, die unzählige Kabel verarbeiten. Komax konzentriert sich hauptsächlich auf drei zusätzliche Marktsegmente (siehe Seiten 14 und 15), die Synergiepotenzial mit dem Kerngeschäft haben: Luft- und Raumfahrt (Aerospace), Daten- und Telekommunikation (Data-/Telecom) sowie Industrieanwendungen (Industrial). Da diese Märkte längerfristig attraktive Wachstumschancen bieten, strebt Komax eine zunehmend stärkere Durchdringung an. Um dies zu erreichen, sind gezielte Investitionen in Marketing und Vertrieb unerlässlich.

### Selektive Akquisitionen

Die Komax Gruppe will primär organisch wachsen. Im Rahmen einer klar definierten Akquisitionsstrategie, die sich an den vier strategischen Stossrichtungen orientiert, prüft sie zudem sorgfältig potenzielle Übernahmekandidaten und Übernahmegelegenheiten. Die Akquisitionen der vergangenen Jahre haben wesentlich zur Umsetzung der strategischen Stossrichtungen beigetragen. Als Beispiele seien hier die Akquisitionen der TSK Gruppe (2012, Lösungen entlang der Wertschöpfungskette), von SLE quality engineering (2014, innovative Fertigungskonzepte), der Thonauer Gruppe (2016, globale Kundennähe), von Laselec (2017, innovative Fertigungskonzepte und Entwicklung von Non-Automotive-Märkten), Artos Engineering (2019, globale Kundennähe und innovative Fertigungskonzepte) und Exmore (2019, innovative Fertigungskonzepte) genannt.

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern und die Automatisierung der Kabelverarbeitung konsequent vorantreiben zu können, reichen die bisher getätigten Akquisitionen nicht aus. Komax strebt deshalb 2022 den Zusammenschluss mit der Schleuniger Gruppe an (siehe Seite 3).



## Marken der Komax Gruppe

Die Akquisitionen der vergangenen Jahre haben dazu geführt, dass die Komax Gruppe zusätzlich zur Marke Komax mit sechs weiteren Marken im Markt präsent ist:



Komax hat sich in den letzten Jahren zunehmend zu einem Anbieter von Lösungen und Services entlang der gesamten Wertschöpfungskette weiterentwickelt. Dadurch sind die Unternehmen und Produkte, die hinter den einzelnen Marken stehen, immer näher zusammengerückt und ergänzen sich optimal. Damit sich dies auch im visuellen Auftritt widerspiegelt, wird sich die Komax Gruppe künftig auf die Marke Komax fokussieren und die anderen Marken aufgeben. Dies wird bis im Verlauf des zweiten Halbjahres 2022 umgesetzt.

## Mittelfristziele

450  
—  
550

Umsatz 2023 in CHF Mio.

Die Komax Gruppe zeichnet sich durch eine starke Eigenkapitalbasis aus und hat sich bis 2023 ambitionierte Ziele für Wachstum und Profitabilität gesetzt. Sie will über profitables Wachstum den Wert des Unternehmens kontinuierlich steigern. Basierend auf Analysen von IHS Markit zur Entwicklung des Automobilmarkts definierte der Verwaltungsrat Anfang März 2020, das heisst, bevor sich das Ausmass und die Folgen der Corona-Pandemie zeigten, Umsatz- und EBIT-Ziele für 2023 und bestätigte die attraktive Ausschüttungspolitik.

Bis 2023 strebt Komax einen Umsatz von CHF 450–550 Millionen an, der hauptsächlich durch organisches Wachstum erreicht werden soll. Komax schätzt, dass von 2021 bis 2023 der Markt durchschnittlich mindestens 8–10% pro Jahr wachsen wird. Dieses Wachstum ergibt sich aus der jährlichen Zunahme der weltweit produzierten Fahrzeuge (CAGR: 6–7%) sowie der stetigen Erhöhung des Automatisierungsgrads in der Kabelverarbeitung (CAGR: 2–3%). Komax erwartet, ein jährliches organisches Umsatzwachstum zu erzielen, das mindestens dem Marktwachstum entspricht.

Komax verfügt über ein breites Portfolio von innovativen Lösungen. Bei steigenden Umsatzzahlen und vorteilhaftem Produktemix vermag Komax die Profitabilität überproportional zu erhöhen. Sie strebt für das Jahr 2023 ein EBIT von CHF 50–80 Millionen an.

Mit der auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Geschäftsstrategie schafft Komax nachhaltig Wert, wovon auch ihre Investoren profitieren. Komax hat sich bis 2023 zum Ziel gesetzt, jährlich 50–60% des Gruppenergebnisses nach Steuern (EAT) an ihre Aktionärinnen und Aktionäre auszuschütten.

50  
—  
80

EBIT 2023 in CHF Mio.

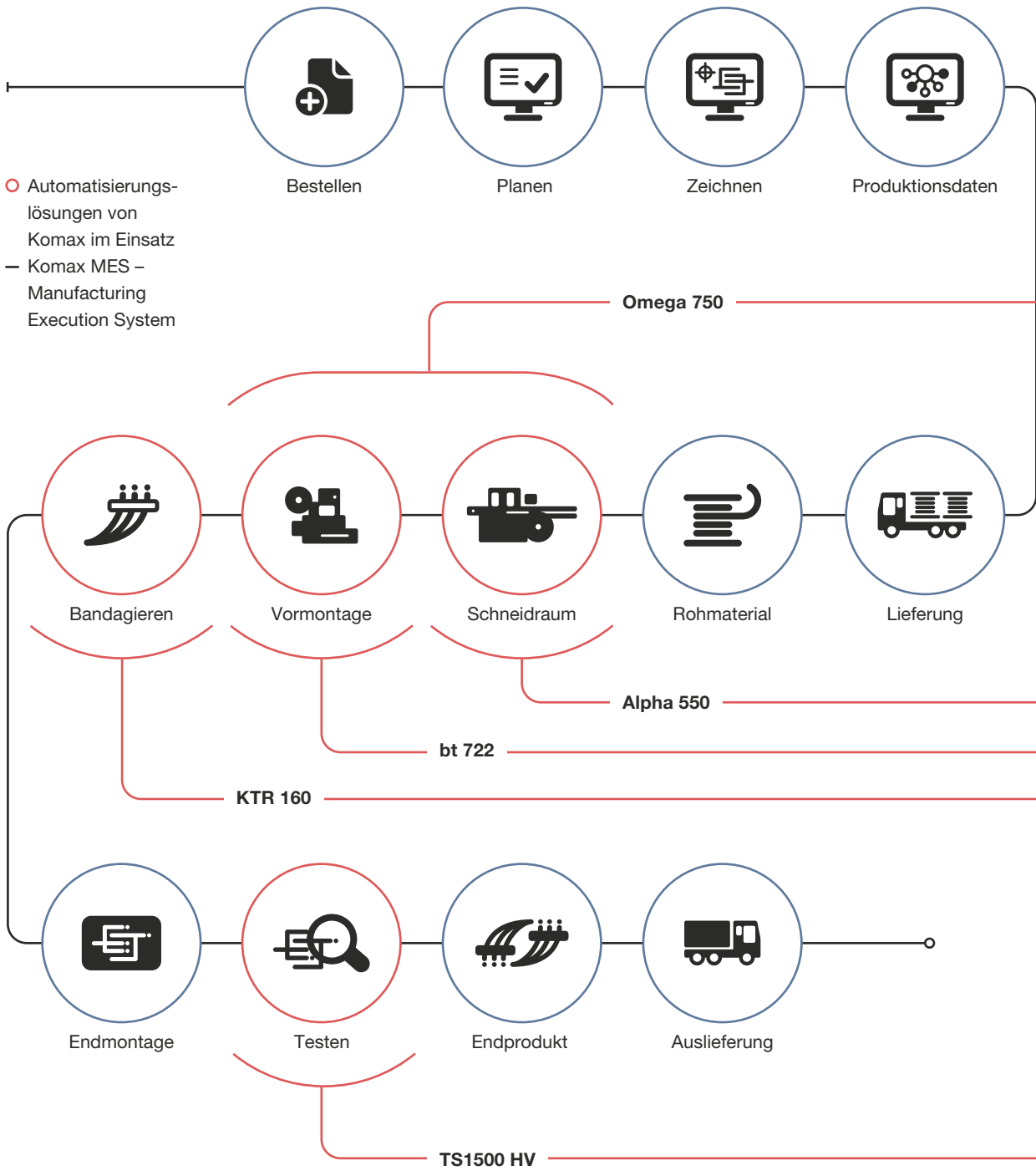
50  
—  
60

Ausschüttung in % des EAT

|                                   | 2021  | 2020  |
|-----------------------------------|-------|-------|
| Umsatz (in CHF Mio.)              | 421.1 | 327.6 |
| EBIT (in CHF Mio.)                | 44.8  | 11.3  |
| Ausschüttungsquote (in % des EAT) | 57.0  | 0.0   |

Nach Vollzug des geplanten Zusammenschlusses von Komax und Schleuniger wird der veränderten Ausgangslage zu gegebener Zeit mit neuen Zielen Rechnung getragen.

# LÖSUNGEN ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE



Der Grossteil der Komax-Kunden sind Kabelsatzkonfektionäre, die einzelne Kabel – mehrheitlich von Hand – zu Kabelsätzen (Kabelbäumen) verarbeiten und diese anschliessend Fahrzeugherstellern (OEM) liefern. Zur automatisierten, effizienten Verarbeitung der Kabel sowie zum Bandagieren und Prüfen der Kabelsätze bietet Komax ihren Kunden eine Vielzahl von Lösungen und Systemen. Diese kommen im Schneidraum, bei der Vormontage sowie beim Bandagieren und Testen zum Einsatz. Mit dem Komax MES unterstützt Komax ihre Kunden zudem entlang der gesamten Wertschöpfungskette – von der Planung bis zur Auslieferung. Die Software automatisiert das Planen, Steuern, Überwachen und Analysieren sämtlicher Ressourcen und Produktionsprozesse. Maschinen, Materialien und Mitarbeitende werden dadurch optimal eingesetzt, so dass Kabelsätze in der gewünschten Qualität termintreu gefertigt werden.



#### **Schneiden, abisolieren, crimpen, bestücken**

Mit der Omega 750 erfolgen Schneiden, Abisolieren, Crimpen und Bestücken des Kontakts mit ein und derselben Maschine. Endprodukte sind vollautomatisch gefertigte Kabelbäume, die beidseitig mit Kontaktgehäusen bestückt sind.



#### **Schneiden, abisolieren, crimpen**

Im Schneidraum sind Crimpvollautomaten (Crimp to Crimp) sowie Verdrillmaschinen (Twister) im Einsatz. Für das beidseitige Crimpen und das Bestücken mit Tüllen setzen Komax-Kunden den Crimpvollautomaten Alpha 550 ein, mit dem u. a. auch die Litzen verdrillt und verzinkt werden können.



#### **Halbautomatisch crimpen**

Um in der Vormontage einzelne Leitungen verarbeiten zu können, eignet sich u. a. die Tischcrimpmaschine Delta 240. Die programmierbare Abisoliereinheit, die automatische Crimp Höhenfeinverstellung, die integrierte Crimpkraftüberwachung und der Schlehtcrimpschneider garantieren hochstehende Qualität.



#### **Bandagieren**

Zum Reduzieren von Geräuschquellen sowie zum Eindämmen elektromagnetischer Störungen werden Kabelsätze bandagiert, beispielsweise mit der KTR 160. Werden Kabel gebündelt oder Befestigungen an Kabelsätzen montiert, findet dies ebenfalls in diesem Bereich der Wertschöpfungskette statt.



#### **Testen**

Bevor die Komax-Kunden die fertigen Kabelsätze den OEM liefern, führen sie bei jedem einzelnen Kabelsatz einen Verbindungstest (elektrischer Test) durch. Dazu nutzen sie Prüfsysteme wie das TS1500 HV für Hochvoltkabel.