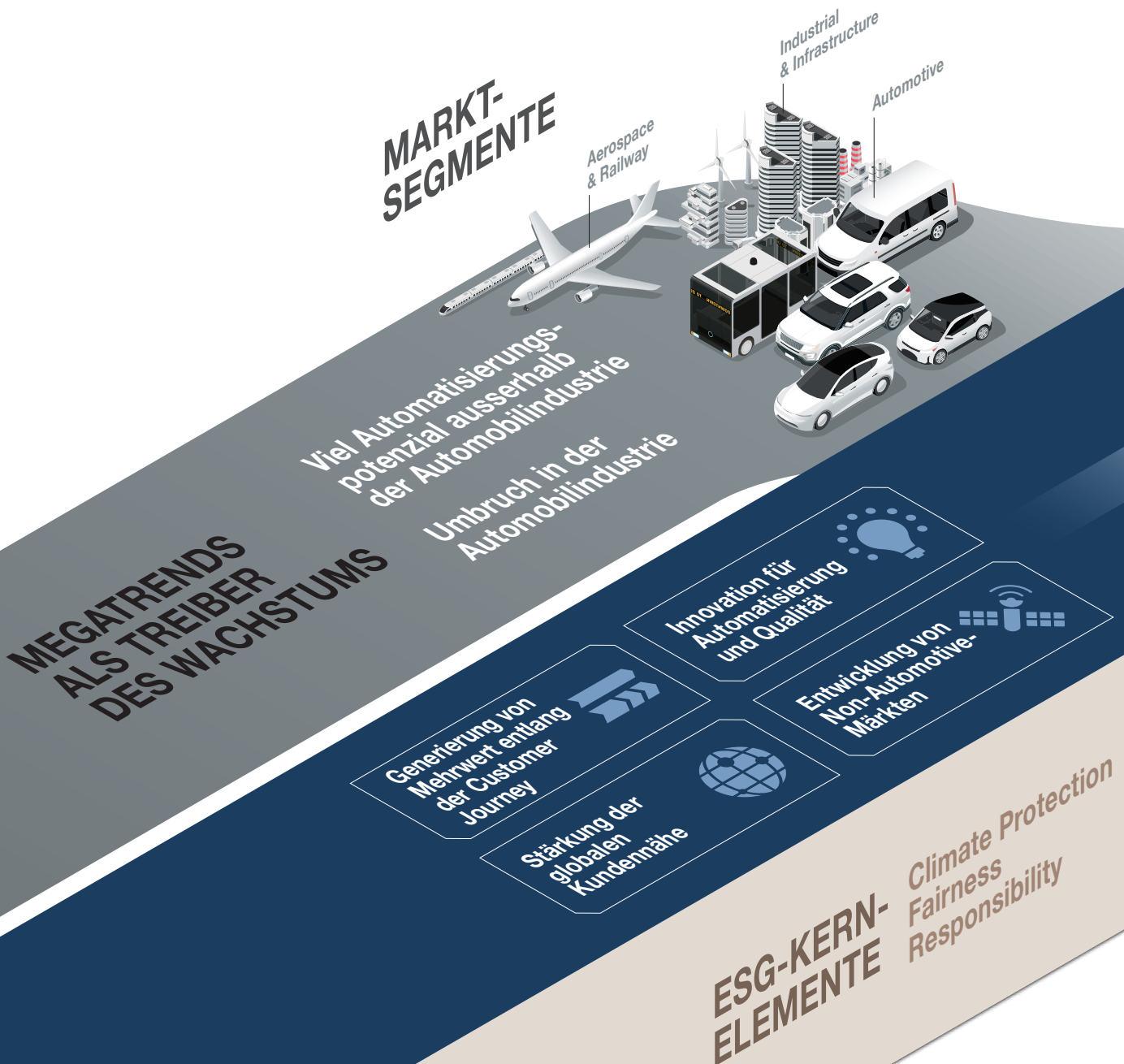


STRATEGIE 2028

Die Komax Gruppe entwickelt technologisch führende Lösungen für die automatisierte Kabelverarbeitung in drei Marktsegmenten. Für überdurchschnittliche Profitabilität und nachhaltiges Wachstum verfolgt sie mit ihrer neuen Strategie 2028 vier Stossrichtungen, deren Fundament der Unternehmenszweck, die Kernwerte und ESG bilden.



1.0 – 1.2
Mrd. CHF
Umsatz

120 – 160
Mio. CHF
EBIT

2028
FINANZIELLE
ZIELE

Enormes
Potenzial für die
Automatisierung

90%

PURPOSE &
FÜNF
KERNWERTE

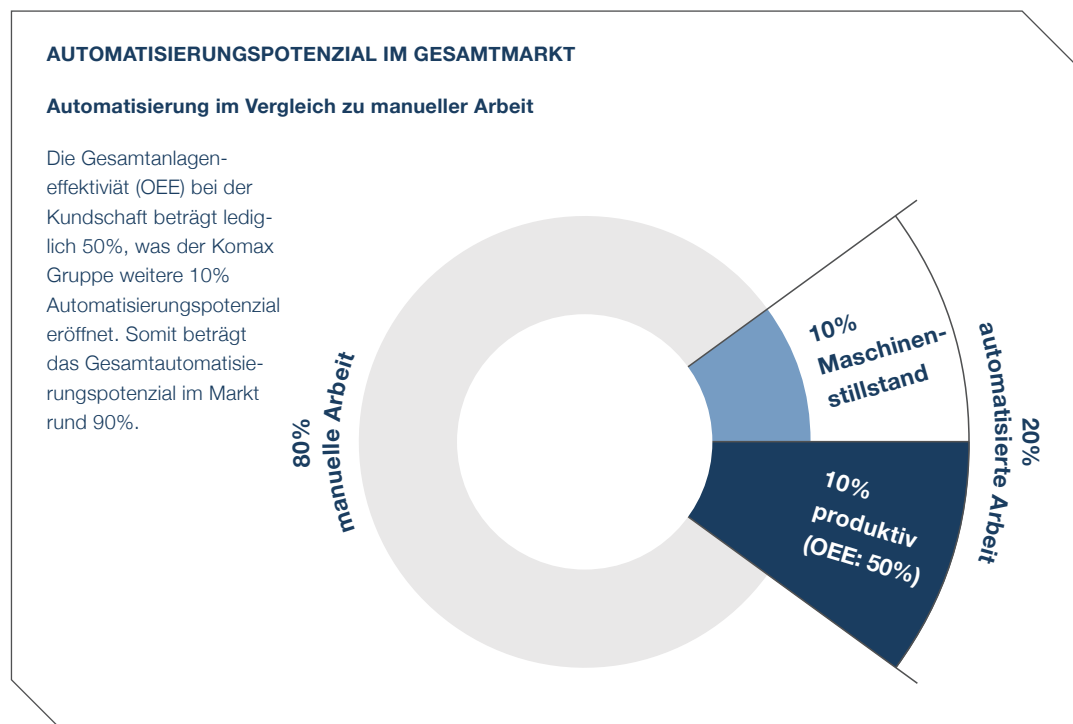
Innovation
Qualität
Kundenorientierung
Verantwortung
Erfolg

«Uns bietet sich ein Eldorado der Automatisierung. Durch den Zusammenschluss mit Schleuniger haben wir uns eine Marktposition erarbeitet, in der wir in den kommenden fünf Jahren und darüber hinaus die sich ergebenden Möglichkeiten optimal nutzen können.»

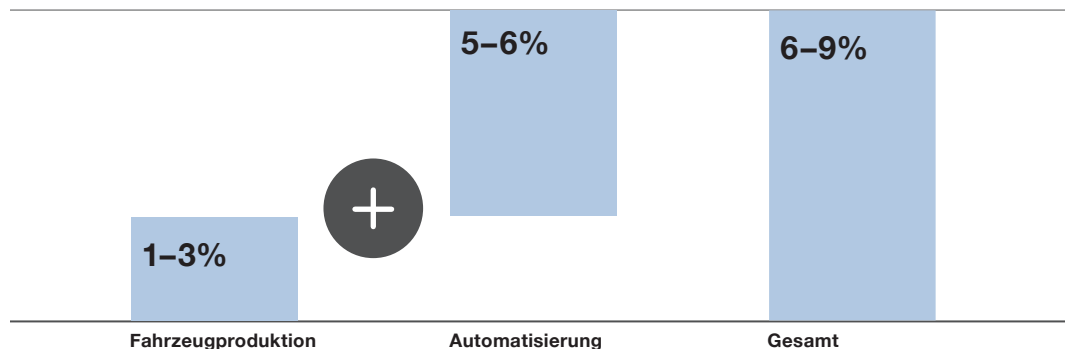
Matijas Meyer, CEO Komax Group

Die Komax Gruppe bietet ihren Kundinnen und Kunden in den drei Marktsegmenten Automotive, Aerospace & Railway und Industrial & Infrastructure technologisch führende Lösungen für die automatisierte Kabelverarbeitung und strebt danach, ihre Wettbewerbsfähigkeit kontinuierlich zu stärken. Überdurchschnittliche Profitabilität und nachhaltiges Wachstum sind dabei wichtige Ziele. Damit verbunden ist ein umweltbewusstes, soziales und gegenüber allen Anspruchsgruppen verantwortungsvolles Handeln. Um die Ziele zu erreichen, verfolgt die Komax Gruppe vier marktorientierte strategische Stossrichtungen, die von drei strategischen Initiativen unterstützt werden. Das Unternehmen 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. Ihren Kundinnen und Kunden bietet die Komax Gruppe 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. So verschafft die Komax Gruppe ihren Kundinnen und Kunden beste Voraus-



Die Automatisierung treibt das Wachstum der Komax Gruppe voran



setzungen, damit diese ihren Vorsprung auf ihre Mitbewerber festigen und ausbauen können.

Erhöhung des Automatisierungsgrads und der Gesamtanlageneffektivität

Die Komax Gruppe verfügt über grosses Wachstumspotenzial, da die Kabelverarbeitung bisher zu höchstens 20% automatisiert ist. 80% der Kabelverarbeitung sind nach wie vor manuelle Arbeiten, die aufgrund verschiedener Faktoren (► Seiten 18–21) zunehmend unwirtschaftlicher werden. Hinzu kommt ein signifikantes Optimierungspotenzial bei der maschinellen Arbeit. Denn aufgrund von zeitintensiven Einrichtungs- und Umrüstarbeiten, die durch stetig kleiner werdende Losgrößen zunehmen, stehen die Kabelverarbeitungsmaschinen bei den Kundinnen und Kunden bis zur Hälfte der Zeit still. Wenn man somit bedenkt, dass die Gesamtanlageneffektivität (OEE) lediglich 50% beträgt, resultiert ein Au-

tomatisierungspotenzial von nicht nur 80%, sondern 90%. Dies möchte die Komax Gruppe langfristig ausschöpfen und es bildet den wichtigsten Treiber für die ambitionierte Strategie 2028. Nach dem Zusammenschluss mit der Schleuniger Gruppe Ende August 2022 analysierte die Komax Gruppe die veränderte Ausgangslage im Detail. Dies war notwendig, da vor dem Zusammenschluss eine umfassende Due Diligence aufgrund der Konkurrenzsituation nicht möglich war. Diese Analyse war der Startpunkt für die Weiterentwicklung der bestehenden Strategie für den Zeitraum 2024 bis 2028 und die Definition der finanziellen Ziele. Um die Ziele zu erreichen, strebt die Komax Gruppe ein jährliches durchschnittliches Umsatzwachstum von 6–9% an. Den wesentlichsten Wachstumstreiber bildet mit 5–6% der Trend zur Automatisierung. Zudem trägt die wachsende Anzahl produzierter Fahrzeuge 1–3% zum Wachstum bei.

90%
Automatisierungspotenzial

«Die Komax Gruppe verfügt über die notwendigen Marktkenntnisse, Fachkompetenzen und Ressourcen, um die definierten strategischen Stossrichtungen erfolgreich umzusetzen. Der Verwaltungsrat ist überzeugt, die Weichen strategisch richtig gestellt zu haben, damit die Komax Gruppe auch in Zukunft Erfolg hat und ihre Markt- und Technologieführerschaft ausbauen kann.»

Beat Kälin, Verwaltungsratspräsident

VIER STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN

Zur Erreichung ihrer gesetzten Ziele muss die Komax Gruppe stärker als der Markt wachsen. Zu diesem Zweck hat der Verwaltungsrat vier strategische Stossrichtungen zur Entwicklung des Markts verabschiedet: Generierung von Mehrwert entlang der Customer Journey, Innovation für Automatisierung und Qualität, Stärkung der globalen Kundennähe sowie Entwicklung von Non-Automotive-Märkten. Zudem gibt es zwei strategische Initiativen, die Themen adressieren, die für die Erreichung der Profitabilitätsziele und die Finanzierung des Wachstums bedeutend sind: Skalierung Komax und Schleuniger sowie Lean und Exzellent, digitale Transformation. Abgerundet wird das Gesamtbild durch die strategische Initiative ESG, die einen Rahmen für das nachhaltige Wirken der Komax Gruppe bildet.

STRATEGISCHE STOSSRICHTUNGEN

Generierung von
Mehrwert entlang
der Customer
Journey



Innovation für
Automatisierung
und Qualität



Stärkung der
globalen
Kundennähe



Entwicklung von
Non-Automotive-
Märkten



Skalierung Komax und Schleuniger

Lean und Exzellent, digitale Transformation

ESG (Environmental, Social, Governance)

Generierung von Mehrwert entlang der Customer Journey

Die Komax Gruppe möchte vom ersten Moment des Kundenkontakts an Wert generieren. Dies beginnend mit der Angebotsphase über die Lieferung und Installation der Maschinen bis hin zum Service über die gesamte Laufzeit der Produkte. Aufgrund der jahrzehntelangen Erfahrung und der Nähe zu ihren Kundinnen und Kunden (► Seiten 30/31) kennt die Komax Gruppe deren Bedürfnisse und bietet ihnen schon heute ein umfassendes Sortiment an innovativen und zuverlässigen Automatisierungslösungen. Die Angebotspalette deckt die kapitalintensivsten und kritischsten Prozesse der Wertschöpfungskette

ihrer Kundschaft ab – vom Messen und Schneiden der Kabel über das Bandagieren bis zum Testen des Kabelsatzes (► Seite 55). Die Komax Gruppe verfügt damit über das mit Abstand breiteste Lösungsportfolio am Markt und kann dadurch gezielt auf unterschiedliche Kundenbedürfnisse eingehen. Der Ausbau des Servicegeschäfts steht im Zentrum der Aktivitäten, denn es besteht bisher vor allem aus dem Ersatzteilgeschäft. Ein Schlüsselement dabei ist die Entwicklung von Value Creation Packages – Rundum-sorglos-Paketen für die Kundschaft, in denen sie die Maschinen inklusive verschiedener Dienstleistungen wie technische Unterstützung, Schulungen sowie Finanzierungsangebote erhalten (► Seite 33).

8–9%
des Umsatzes
für Forschung
und Entwicklung

Innovation für Automatisierung und Qualität

Die Komax Gruppe will weiterhin innovativ bleiben und den technologischen Vorsprung zu Wettbewerbern erhalten und ausbauen. Der Fokus liegt auf Lösungen, welche die Automatisierung deutlich erhöhen sowie höchste Qualität bei allen Verarbeitungsprozessen gewährleisten. Kundinnen und Kunden erhalten dadurch Sicherheit, dass die Qualität auf Anhieb stimmt, wenn sie mit Komax-Maschinen produzieren. Sollte es dennoch Zweifel geben, ist das Ziel, dass sie jederzeit den Produktionsprozess rückverfolgen können.

Die Komax Gruppe investiert 8–9% ihres Umsatzes in Forschung und Entwicklung, um fortlaufend technologisch führende Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können. Gemeinsam mit Schleuniger steht der Komax Gruppe so eine am Markt einzigartige Innovationskraft zur Verfügung. Diese nutzt das Unternehmen, um die Produktivität und die Flexibilität seiner Kundinnen und Kunden zu erhöhen und ihnen dadurch zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Die Komax Gruppe wird ihrer Kundschaft weiterhin zahlreiche technologische Neuheiten zur Verfügung stellen, mit denen teils drastische Effizienzsteigerungen in der automatisierten Kabelverarbeitung möglich sein werden. Ein Beispiel ist der automatische Werkzeugwechsel mit der IQC-Technologie bei der Crimp-to-Crimp-Maschine Alpha 650, der die Wechselzeiten von rund 15 Minuten auf unter 1 Minute reduziert.

Stärkung der globalen Kundennähe

Die Komax Gruppe verfügt über 30 Engineering- und Produktionsstandorte, die sich in Europa, Asien, Nord- und Südamerika sowie in Afrika befinden. Über Tochtergesellschaften und unabhängige Vertretungen erbringt sie Verkaufs- und Serviceunterstützung in über 60 Ländern und verfügt damit über eine einzigartige globale Präsenz. Die Komax Gruppe hat sich zum Ziel gesetzt, nah bei ihrer Kundschaft zu sein, um einen ausgezeichneten Service mit möglichst tiefen Reaktions- und Lieferzeiten bieten zu können. Deshalb ist sie bestrebt, die globale Reichweite gezielt auszudehnen, sei dies durch Akquisitionen, durch die Eröffnung neuer oder durch den Ausbau bestehender Standorte.

Dabei liegt ein klarer Fokus auf Asien. Denn gemessen an der Grösse dieses Markts, aus dem jährlich mehr als die Hälfte aller weltweit

produzierten Fahrzeuge kommt, erzielt die Komax Gruppe einen unterdurchschnittlichen Umsatzanteil in der Region. Dieser hat, bedingt durch eine Schwächephase in China, im Berichtsjahr lediglich 16.6% betragen. Der Bedarf an Automatisierungslösungen in Asien ist gross, nicht zuletzt aufgrund des rasanten Wachstums bei der Elektromobilität. Dies nicht nur in China, sondern auch in Indien und Südostasien. Die Komax Gruppe verfügt über die grösste Innovationskraft in ihrer Industrie und die Mittel, die sich in Asien bietenden Möglichkeiten zu nutzen. Beispielsweise durch die weitere Lokalisierung von Produkten in Asien, die ursprünglich in der Schweiz entwickelt worden sind.

Entwicklung von Non-Automotive-Märkten

Die Komax Gruppe erzielt aktuell rund 75% des Umsatzes mit Kundinnen und Kunden aus der Automobilindustrie. Marktschätzungen zeigen, dass etwa 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.

Jedoch werden in zahlreichen weiteren Märkten unzählige Kabel verarbeitet, was ein wachsendes Automatisierungspotenzial eröffnet. Die Komax Gruppe konzentriert sich hauptsächlich auf zwei zusätzliche Marktsegmente (► Seite 39), die Synergiepotenzial mit dem Kerngeschäft haben: Aerospace & Railway sowie Industrial & Infrastructure. In beiden Segmenten besteht viel Automatisierungspotenzial, das künftig noch besser gehoben werden soll. Durch den Zusammenschluss mit Schleuniger hat die Komax Gruppe hierfür mehr Möglichkeiten und zahlreiche zusätzliche Kundinnen und Kunden ausserhalb der Automobilindustrie gewonnen. Viele Chancen bietet ausserdem der Industrie- und Infrastrukturbereich, wo die Komax Gruppe beispielsweise über digital durchgängige Lösungen für Schaltschrankbauer verfügt. Da diese Märkte längerfristig attraktive Wachstumschancen bieten, strebt die Komax Gruppe eine zunehmend stärkere Durchdringung an, sodass sich der Non-Automotive-Umsatzanteil schrittweise erhöht.

25%
Umsatz mit
Non-Automotive-Kundinnen
und -Kunden

30
Engineering und
Produktions-
standorte
weltweit

STRATEGISCHE INITIATIVEN

Zur gezielten Unterstützung dieser vier strategischen Stossrichtungen hat der Verwaltungsrat drei Initiativen definiert.

Skalierung Komax und Schleuniger

Der Zusammenschluss der Schleuniger Gruppe mit der Komax Gruppe generiert nicht nur Wachstum, sondern eröffnet zahlreiche Möglichkeiten, Strukturen und Prozesse noch effizienter zu gestalten. Der Fokus liegt auf der gezielten Nutzung der jeweiligen Stärken von Komax und Schleuniger, um das sich aus dem Zusammenschluss ergebende Potenzial bestmöglich auszuschöpfen.

Die Komax Gruppe hat alle Gesellschaften der Schleuniger Gruppe in ihre bestehende Business-Unit-Struktur integriert und ihre Organisation punktuell umstrukturiert, um optimal für die Umsetzung der Strategie 2028 aufgestellt zu sein. So kann die Komax Gruppe in den kommenden Jahren das Beste aus beiden Welten nutzen und weiterentwickeln. Dazu gehören u. a. die weitere Optimierung und Bereinigung des Vertriebs- und Servicenetzwerks sowie des Produktportfolios als auch die Nutzung zahlreicher neu gewonnener Cross-Selling-Möglichkeiten durch den deutlich gewachsenen Kundenkreis.

Lean und Exzellent, digitale Transformation

Die auf Langfristigkeit und Nachhaltigkeit ausgerichteten Unternehmensziele der Komax Gruppe erfordern schlanke Organisations- und Prozessstrukturen sowie den Willen zur steten Verbesserung. Durch die effiziente Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette kann die Verschwendung von wertvollen Ressourcen wie

Material, Energie, Innovationsleistung und Zeit reduziert werden. Da sich das Geschäftsumfeld der Komax Gruppe stetig wandelt, muss sie sich fortlaufend daran anpassen und verbessern. Ein Schwerpunkt zur Steigerung der Effizienz ist hierbei die digitale Transformation. Die Komax Gruppe ist dabei, einen digitalen Zwilling ihrer Wertschöpfungskette – vom Einkauf über die Montage und die Lieferung bis zum Service – aufzubauen. Durch die daraus gewonnene Transparenz können weitere Verbesserungspotenziale gefunden und die Reaktionsgeschwindigkeit der Komax Gruppe am Markt kann erhöht werden. Die fortwährende Optimierung von eigenen Prozessen und den Lieferketten sowie die interne und externe Digitalisierung sind deshalb wesentliche Faktoren, um die hohe Profitabilität weiterhin zu sichern und das Wachstum zu finanzieren.

Environmental, Social, Governance (ESG)

ESG – ökologisch nachhaltiges Wirtschaften sowie eine sozial orientierte und verantwortungsbewusste Unternehmensführung – bildet den Rahmen der Strategie der Komax Gruppe. Mit der Umsetzung der neu erarbeiteten ESG-Strategie und der Erfüllung verschiedener nicht finanzieller Ziele soll dies künftig noch spür- und sichtbarer werden. Mehr dazu ist im ESG-Bericht zu finden, in dem die Komax Gruppe umfassende Kennzahlen zu Verbräuchen, Emissionen sowie sozialen Themen nach internationalem GRI-Standard veröffentlicht (➤ Seiten 60–101).

MITTELFRISTZIELE

Die Komax Gruppe will über profitables Wachstum den Wert des Unternehmens kontinuierlich steigern. Sie hat sich deshalb für das Jahr 2028 ambitionierte Ziele für Wachstum und Profitabilität gesetzt.

1.0–1.2

Umsatz 2028 in CHF Mrd.

120–160

EBIT 2028 in CHF Mio.

Bis 2028 strebt die Komax Gruppe einen Umsatz von CHF 1.0–1.2 Milliarden an. Wie deutlich das untere Ende der Bandbreite übertroffen werden kann, hängt hauptsächlich von allfälligen Akquisitionsaktivitäten ab, deren Schwerpunkt auf Asien und der Optimierung des Vertriebs- und Servicenetzwerks liegen wird. Mit dem angestrebten durchschnittlichen jährlichen Umsatzwachstum von 6–9% wird die Komax Gruppe ihren Marktanteil mindestens halten bzw. etwas ausbauen.

Die Komax Gruppe verfügt über ein breites Portfolio von innovativen Lösungen. Zudem ermöglichen der Zusammenschluss mit Schleuniger sowie die getätigten und geplanten Optimierungen der Unternehmensprozesse zusätzliche Effizienzsteigerungen. Bei steigenden Umsatzzahlen und vorteilhaftem Produktmix vermag die Komax Gruppe die Profitabilität überproportional zu erhöhen. Sie strebt deshalb für das Jahr

2028 ein EBIT von CHF 120–160 Millionen an. Mit der auf langfristigen Erfolg ausgerichteten Geschäftsstrategie schafft die Komax Gruppe nachhaltig Wert, wovon auch ihre Investorinnen und Investoren profitieren werden.

Finanzielle Stabilität

Ein weiteres wichtiges strategisches Element für den langfristigen Erfolg der Komax Gruppe ist die Wahrung finanzieller Stabilität. Die Komax Gruppe zeichnet sich durch eine starke Eigenkapitalbasis und eine hohe Profitabilität aus. Die Eigenkapitalquote liegt bei 55.1% und der Verschuldungsfaktor (Nettoverschuldung dividiert durch den durchschnittlichen EBITDA) bei 1.00. Dieses solide Fundament ermöglicht der Komax Gruppe, Opportunitäten zur Weiterentwicklung des Unternehmens konsequent wahrzunehmen, und bietet Sicherheit in herausfordernden Zeiten.

Ergebnisse Komax Gruppe

in CHF Mio.	2023 ¹	2022
Umsatz	752.0	606.3
EBIT	67.8	71.7
Ausschüttungsquote (in % des EAT)	35.1	54.5

¹ Ohne Einmaleffekte (Umsatz: CHF +10.9 Mio.; EBIT: CHF 5.0 Mio.).