

Komax ist eine global tätige Technologiegruppe, die auf Automatisierungslösungen für ausgewählte Prozesse insbesondere der Automobil- und Pharmaindustrie spezialisiert ist. Kernkompetenz ist die Mechatronik, d.h. das interdisziplinäre Zusammenspiel von Präzisionsmechanik, Elektronik und Informatik.

→ **Das operative Geschäft der Komax Gruppe** besteht aus den beiden Segmenten (Business Units) Komax Wire und Komax Medtech. Diese sind weitgehend autonom und als eigenständige Marken in verschiedenen Anwendungsgebieten und Märkten tätig:

- Komax Wire bietet innovative Lösungen für sämtliche Anwendungen der Kabelverarbeitung sowie für die Prüfung von Kabelsätzen und von einbaufertigen Fahrzeugmodulen.
- Komax Medtech entwickelt anspruchsvolle kundenspezifische Anlagen hauptsächlich für die Montage medizinischer Instrumente wie beispielsweise Insulinpens oder Spritzen.

→ **Die Business Unit Solar** wurde im Berichtsjahr im Rahmen eines Management Buy-outs verkauft, weil ihr Risikoprofil nicht mehr der Unternehmensstrategie entsprach und das Geschäft hohe Ressourcen band. Die operative Verantwortung ging per 1. Oktober 2014 an die Xcell Automation Inc. über. Komax ist an dieser Gesellschaft vorläufig noch mit 25% beteiligt.

# GESCHÄFTS- MODELL

Umsatz

**+12.2%**

57.7 Mio.

EBITD in CHF

**+9.7%**

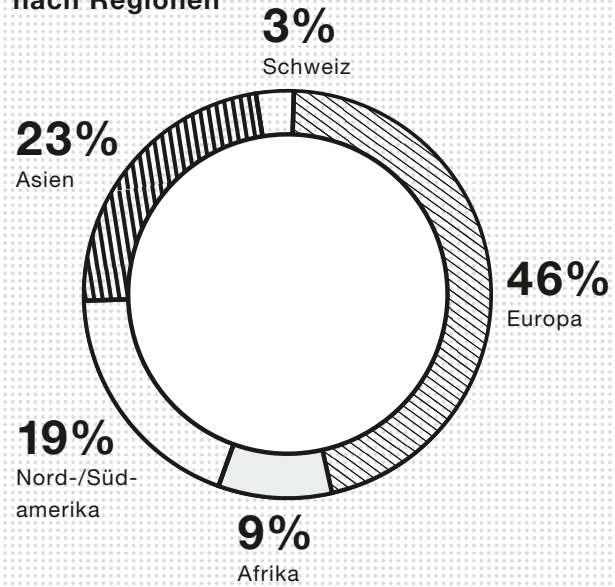
Anzahl

Mitarbeitende

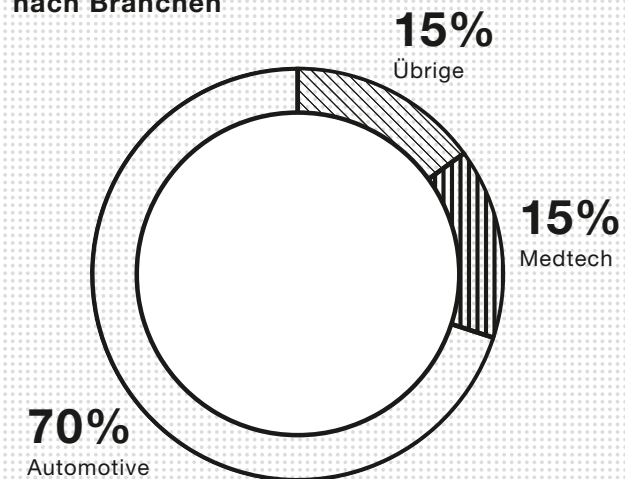
**1 498**

BERICHTSTEIL  
GESCHÄFTSMODELL UND STRATEGIE

Nettoverkaufserlös  
nach Regionen



Nettoverkaufserlös  
nach Branchen



## → Auf Profitabilität und Wachstum ausgerichtete Strategie

Komax will nachhaltige Werte für alle Anspruchsgruppen schaffen und ihre wirtschaftlich erfolgreiche Geschäftstätigkeit mit umweltbewusstem sowie sozialem Handeln verbinden. Unter diesen Prämissen verfolgt die Gruppe eine Strategie, die eine überdurchschnittliche Profitabilität und weiteres Wachstum anstrebt. Die einzelnen Aktivitäten des Portfolios sollen über die Zyklen Wert für die Gruppe generieren.

Die Strategie äussert sich primär in einer starken Ausrichtung auf das Kerngeschäft der Kabelverarbeitung.

Die Umsetzung der Gruppenstrategie erfolgt im Rahmen individuell definierter Massnahmen in den Business Units. Auf den Seiten 23 und 30 des Geschäftsberichts sind diese Massnahmen im Detail erläutert.

## → Umsatzwachstums- und EBIT-Margenziele

Im Rahmen ihrer transparenten Informationspolitik hat Komax für die beiden Business Units messbare mittelfristige Umsatzwachstums- und EBIT-Margenziele bekannt gegeben. Sie sind als Richtwerte zu verstehen, welche zur internen Performancemessung sowie zur Orientierung der Finanzmärkte verwendet werden.

Diese Ziele sind für die Business Units unterschiedlich. Sie berücksichtigen die unterschiedliche Wachstumsdynamik der jeweiligen Endabnehmermärkte sowie Unterschiede bei der Marktstellung, den Geschäftsmodellen und der Kapitalbindung.

Komax Wire steigerte den Nettoverkaufserlös im Berichtsjahr um 15.1% und erreichte eine EBIT-Marge von 18.7%. Das Umsatzwachstumsziel von 3–5% wurde damit wiederum deutlich übertroffen. Das interne Umsatzwachstum betrug gegen 12%. Mit 18.7% lag die EBIT-Marge im Zielbereich von rund 20%. Diese für die Maschinenindustrie ausserordentlich hohe Profitabilität ist Ausdruck der Wettbewerbsfähigkeit der offerierten Kundenlösungen und der Effizienz der betrieblichen Leistungserstellung. Sie wurde durch kontinuierliche Verbesserungen der Prozesse und ein ausgeprägtes Kostenbewusstsein erzielt. Die konstant hohe Betriebsergebnismarge ist umso beachtlicher, als sich das Geschäftsmodell von Komax Wire im Laufe der letzten Jahre verändert hat. So wurden umfangreiche, strategisch wichtige Akquisitionen getätigt, deren operative Margen zum Zeitpunkt des Erwerbs rund die Hälfte der EBIT-Marge von Komax Wire betragen. Zusätzlicher Margendruck entstand durch die unvorteilhafte Entwicklung der wichtigsten Fremdwährungen.

Für Komax Medtech wurde kein Wachstumsziel definiert, da die Umsatz- und Ertragsentwicklung fast ausschliesslich von Projekten für komplexe kundenspezifische Anlagen abhängt. Entscheidend für den Erfolg ist hier die Fähigkeit, die richtigen Projekte auszuwählen und effizient umzusetzen. Trotz ungenügender Auslastung des schweizerischen Standorts konnte ein positiver EBIT erzielt werden. Dieses Ergebnis darf als Beweis gewertet werden, dass die eingeleiteten Initiativen zur Ergebnisverbesserung und Ertragsstabilisierung greifen.

## → Selektive Akquisitionen

Komax konzentriert sich in erster Linie auf internes Wachstum. Im Rahmen einer klar definierten Akquisitionsstrategie werden zudem potenzielle Übernahmekandidaten und Übernahmegelegenheiten sorgfältig geprüft. Komax Wire beabsichtigt, ihre führende Marktposition mit weiteren strategiekonformen Übernahmen und Beteiligungen auszubauen.

Die in letzter Zeit getätigten Akquisitionen ergänzen die Aktivitäten von Komax Wire optimal und bieten interessante Wachstumsmöglichkeiten.

F&E-Ausgaben

**7.1%**

des Umsatzes

**396**

Mitarbeitende in F&E und Engineering

#### → Globale Produktion mit lokalem Vertriebs- und Servicenetzwerk

Komax hat weltweit 13 Produktionsstandorte, namentlich in der Schweiz, in Deutschland, den USA, Brasilien, Tunesien, der Türkei, in China, Malaysia und Japan. Im Weiteren erbringt die Gruppe über Tochtergesellschaften und unabhängige Vertretungen Verkaufs- und Serviceunterstützung in rund 60 Ländern. Damit kann sie ihre weitgehend global tätigen Kunden jederzeit effizient und kompetent betreuen. In Übereinstimmung mit der steigenden Nachfrage in den Schwellenländern wird die Präsenz in diesen Märkten stetig erweitert, denn Kundennähe ist entscheidend. So spürt Komax den Puls der Industrie und entwickelt auf der Basis ihrer 40-jährigen Erfahrung bedarfsgerechte, hochwertige und innovative Automatisierungslösungen für lokale Bedürfnisse in globalen Märkten. Mit ihrer weltweiten Vertriebs- und Serviceorganisation gewährleistet Komax darüber hinaus kurze Liefer- und Reaktionszeiten.

#### → Hohe Innovationskraft

Seit Jahren investiert Komax kontinuierlich in Innovationen zur Optimierung des bestehenden Produktsortiments und in

Neuentwicklungen mit dem Ziel, die Effizienz und Sicherheit der Prozesse ihrer Kunden zu erhöhen. Sämtliche Aktivitäten sind konsequent auf Kundenbedürfnisse und -erwartungen ausgerichtet. Darum arbeiten bei Komax in der Regel interdisziplinäre Teams aus Marketingexperten, Produktmanagern und Ingenieuren der Entwicklungsabteilung an Innovationsprojekten. Beispielsweise werden durch die geschickte Kombination verschiedener Prozesse und Technologien die Schnittstellen sowie die Durchlaufzeiten reduziert und die Verarbeitungssicherheit wird erhöht. In den letzten Jahren wendete Komax jährlich rund 8% des Gruppenumsatzes für Forschung und Entwicklung auf und beschäftigte 2014 nicht weniger als 150 Mitarbeitende in diesem Bereich. Ergänzend leisten rund 246 Ingenieure im Engineering mit ihrer Erfahrung in der Entwicklung kundenspezifischer Applikationen einen grossen Beitrag zur Innovationskraft von Komax. Darüber hinaus bleibt die Komax Gruppe dank ihrer Kooperationen mit Hochschulen und des Wissenstransfers an der Spitze des technischen Fortschritts.

#### → Märkte und Kunden

Komax Wire erzielt heute rund 90% 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 durch die Tatsache, dass die Automobilindustrie in der Standardisierung und Automatisierung am weitesten fortgeschritten ist. Grosse Volumen an zu verarbeitenden Leitungen in grossen Losgrössen sowie hohe Anforderungen an die Verarbeitungsqualität favorisieren hier automatisierte Lösungen.

Vorhersagen für die weltweite Nachfrage nach Automobilen gehen über Jahre hinaus von Wachstum aus. Das Marktforschungsinstitut IHS Global Insight erwartet, dass die Anzahl der produzierten und abgesetzten Fahrzeuge in den nächsten Jahren mit rund 3% jährlich wächst. Die Nachfrage nach Automatisierungslösungen zur Verarbeitung der in den Fahrzeugen verbauten Einzelleitungen und Kabelbäume wird allerdings nur zum Teil durch die Produktions- und Absatzzahlen bestimmt. So führen beispielsweise technische Innovationen wie zunehmend komplexere Funktionalitäten und Sicherheitsausrüstungen sowie optimierte oder neue Antriebssysteme zu mehr Elektronik im Fahrzeug. Fahrer werden in immer mehr Situationen einen Teil der Kontrolle abgeben können. In den kommenden Jahren werden daher die Hilfssysteme, die in Serienmodelle integriert werden, deutlich zunehmen. Die sogenannte Elektronisierung des Autos schreitet rasch voran und entwickelt sich Richtung autonome Fahrzeuge.

Zugleich verlangt die fortschreitende Miniaturisierung nach immer dünneren Kabeln und kleineren Gehäusen, welche manuell nur noch schwer zu verarbeiten und zu bestücken sind. Solche Entwicklungen sowie stetig steigende Qualitätsansprüche der Automobilhersteller treiben die Investitionen der Zulieferfirmen in Automatisierungslösungen noch stärker an als das reine Fahrzeugvolumenwachstum. Von diesen Entwicklungen profitiert Komax Wire. Die Business Unit wuchs in der Vergangenheit rund ein Drittel stärker als die Automobilindustrie.

Das sich rasch ausbreitende Prinzip der Nullfehlertoleranz führt ausserdem dazu, dass der Bedarf an Prüfsystemen, welche die 100%ige Funktionalität von in Fahrzeugen verbauten Kabelsätzen und Baugruppen sicherstellen, weiter zunimmt. Denn fehlerhafte Kabelsätze oder Komponenten können nur mit grossem Aufwand auf Kosten der Produktivität und Rentabilität repariert oder ersetzt werden, wenn sie einmal im Fahrzeug eingebaut sind. Kommt es zu Funktionsmängeln der Elektronik in ausgelieferten Fahrzeugen, ist zudem mit einem hohen Reputationsschaden zu rechnen.

Die weiteren von Komax Wire bedienten Märkte wie beispielsweise die Luft- und Raumfahrt, Industrieanwendungen (Schaltschrankbau), Konsumgüter, Computer- und Büroequipment sowie Tele- und Datenkommunikation tragen heute einen relativ geringen Anteil zum Umsatz bei. Eine stärkere Durchdringung dieser Märkte, wie sie Komax Wire anstrebt, birgt längerfristig attraktive Wachstumschancen. Mit der Übernahme einer 20%-Beteiligung an der französischen Laselec im Januar 2015 wurde ein weiterer Schritt in diese Richtung getan. Laselec entwickelt lasergestützte Lösungen für die Abisolierung und Markierung von Leitungen sowie intelligente Verlegebretter für die Kabelsatzfertigung. Diese werden heute hauptsächlich in der Luft- und Raumfahrtindustrie eingesetzt.

Komax Wire ist im Markt für Kabelverarbeitungsmaschinen sehr gut positioniert. Der Marktanteil ist rund doppelt so gross wie derjenige des nächsten Konkurrenten. Beide Unternehmen zusammen decken mehr als die Hälfte des Weltmarkts ab. Komax Wire zählt sämtliche globalen Kabelverarbeiter zu ihrem Kundenkreis und ist im fragmentierten Markt für Kleinkunden gut vertreten. Mit den kürzlich getätigten Akquisitionen der TSK Gruppe, der MCM Cosmic und der SLE quality engineering konnte die Marktstellung nochmals deutlich gestärkt werden. Die Produkte dieser Gesellschaften erweitern das Produktsortiment von Komax Wire optimal.

Die von Komax bedienten Märkte weisen ein strukturelles Wachstum auf. Der Bedarf an Automatisierungslösungen wird weltweit weiter zunehmen.

Rund  
**20%**  
EBIT-Marge  
bei Komax Wire

**Komax Medtech** berät und beliefert hauptsächlich Kunden aus der Pharmaindustrie, d.h. Pharmaunternehmen und deren Zulieferer. Die Endnachfrage nach medizinischen Instrumenten folgt einem langfristigen Wachstum. Verantwortlich dafür ist neben allgemeinen demografischen Entwicklungen der zunehmende Trend zur Injektion von Medikamenten und zur Selbstmedikation. Die Nachfrage nach Automatisierungslösungen zur Montage der Verabreichungsgeräte ist an das Investitionsverhalten der Pharmaindustrie gekoppelt. Allerdings wächst die Nachfrage nicht linear und ist schwer vorhersehbar. Neue Projekte werden in der Regel im Rahmen von Ausschreibungen vergeben. Es handelt sich dabei meistens um Lösungen, welche massgeschneidert für einen spezifischen Kunden bzw. für ein spezifisches Produkt entwickelt werden. Der Erfolg in diesem Geschäft hängt sehr stark von der sorgfältigen Projektauswahl sowie dem Aufbau eines ausgewogenen Projektportfolios ab. Ein gut strukturiertes Projektportfolio enthält einen substantiellen Anteil an Projekten mit Wiederholungscharakter sowie neue Projekte mit Wiederholungspotenzial.

| <b>Nettoverkaufserlös nach Regionen</b> |                | 2014           | 2013 <sup>1</sup> | +/- in %    |
|---|----------------|----------------|-------------------|-------------|
| in TCHF                                 |                |                |                   |             |
| Schweiz                                 |                | <b>10 314</b>  | 6 414             | 60.8        |
| Europa (inkl. Afrika)                   |                | <b>200 455</b> | 173 436           | 15.6        |
| Nord-/Südamerika                        |                | <b>70 274</b>  | 78 842            | -10.9       |
| Asien                                   |                | <b>81 810</b>  | 64 809            | 26.2        |
| <b>Total</b>                            |                | <b>362 853</b> | <b>323 501</b>    | <b>12.2</b> |
| <b>Umsatzwachstumsziele</b>             |                |                |                   |             |
|   | Ziel           |                |                   |             |
| in %                                    |                |                |                   |             |
| Komax Wire                              | ~3-5           | <b>15.1</b>    | 12.2              |             |
| Komax Medtech                           | - <sup>2</sup> | <b>0.7</b>     | 36.8              |             |
| <b>EBIT-Margenziele</b>                 |                |                |                   |             |
| in %                                    |                |                |                   |             |
| Komax Wire                              | ~20            | <b>18.7</b>    | 18.6              |             |
| Komax Medtech                           | ~5             | <b>1.7</b>     | 4.5               |             |

<sup>1</sup> Anpassung der Vorjahreszahlen gemäss Anhang 10 der Konzernrechnung.

<sup>2</sup> Die Business Unit Medtech ist im Systemgeschäft tätig, d.h., es werden hauptsächlich komplexe, kundenspezifische Anlagen hergestellt. In diesem Geschäft ist die gezielte Auswahl der zu akquirierenden Projekte von grösserer Bedeutung als die Ausweitung des Umsatzes per se. Deswegen wurde auf die Bestimmung eines Umsatzwachstumsziels verzichtet.