

# GESCHÄFTSBERICHT 2019

**[INDUS]**

# INHALT

- S. 2 01 – UNTERNEHMEN  
UND AKTIONÄRE
- S. 21 02 – NACHHALTIGKEIT  
BEI INDUS
- S. 53 03 – ZUSAMMENGEFASSTER  
LAGEBERICHT
- S. 119 04 – KONZERNABSCHLUSS
- S. 177 05 – WEITERE  
INFORMATIONEN





**AUF  
VERTRAUEN  
GEBAUT**

**[INDUS]**



# INDUS

... ist führender Spezialist für nachhaltige Unternehmensbeteiligung und -entwicklung im deutschsprachigen Mittelstand. Wir erwerben überwiegend inhabergeführte Gesellschaften und unterstützen sie mit langfristiger Ausrichtung in ihrer unternehmerischen Entwicklung.

Unsere Töchter zeichnen sich besonders durch ihre starke Stellung in speziellen Nischenmärkten aus. Als wachstumsorientierter Finanzinvestor sind wir ein verlässlicher Partner und stellen sicher, dass unsere Unternehmen ihre besondere Stärke, ihre mittelständische Identität, bewahren.

# [IN]spiring

PROGRESS

[01/20]

## AUF VERTRAUEN GEBAUT

Verlässlichkeit als Grundpfeiler für Entwicklung

### WIR MACHEN DAS SCHON

Wie INDUS-Beteiligungen die Zukunft erschließen

### EHRlichkeit HILFT

Die Fahrzeugbranche, wie wir sie kennen, ist Vergangenheit

### ALGORITHMEN STATT AUTONOMIE?

Wo es lang geht,  
sagt der Chip

[INDUS]

# [IN]spiring

PROGRESS

Magazin 01/20

## INHALT

- [1] EDITORIAL
- [2] VERLÄSSLICHKEIT

- [20] VERLÄSSLICHKEIT IM ALLTAG
- [32] [IN]SIDE – INDUS-PROJEKTE VORGESTELLT
- [37] INDUS-TICKER 2019

### [12] WIR MACHEN DAS SCHON

**Wie INDUS-Beteiligungen die Zukunft erschließen**



### [8] AUF VERTRAUEN GEBAUT

**Verlässlichkeit als Grundpfeiler für Entwicklung**

INDUS steht weiter für das gegebene Leistungsversprechen ein und richtet es darüber hinaus in der Auslegung auf die neue Zeit aus.

### [16] BESSER WERDEN

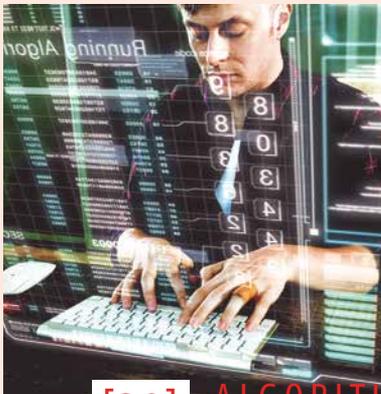
**Impulse erwünscht**

### [22] EHRlichkeit HILFT

**Die Fahrzeugbranche, wie wir sie kennen, ist Vergangenheit**

### [25] VERSPROCHEN UND GEHALTEN

**Mit INDUS geschäftlich und persönlich gewachsen**



### [28] ALGORITHMEN STATT AUTONOMIE?

**Wo es lang geht, sagt der Chip**

Rasant fortschreitende Technologien verändern nahezu alle Bereiche unseres Lebens. Ein Experteninterview zu aktuellen Entwicklungen und zukünftigen Möglichkeiten.



### [34] KONTROLLE IST GUT, VERTRAUEN IST BESSER

**Im Interview mit der zwölffachen Paralympics-Siegerin Verena Bentele**

Die frühere Ausnahmeathletin und heutige Top-Speakerin sowie Personal Trainerin über das Ausschöpfen von menschlichen Potenzialen.



DR. JOHANNES SCHMIDT

Vorstandsvorsitzender  
der INDUS Holding AG

# EDITORIAL

*Liebe Leserinnen, liebe Leser,*

in diesen Tagen ist es alles andere als gemütlich auf unserem Erdball. In der Weltpolitik herrscht ein rauer Ton. Das Coronavirus beunruhigt die Menschen. Die Konjunktur kommt ins Stocken. Das europäische Bündnis verliert seine zweitstärkste Volkswirtschaft. Und in den Industrien unserer Gruppe tun sich vielerorts Fragen auf. Vor allem die Automobilindustrie ist zurzeit von den Umbrüchen sichtbar gezeichnet.

Wir legen mit dem Geschäftsbericht ein Magazin vor, das mit seinem Schwerpunkt ausgerechnet die Verlässlichkeit in den Mittelpunkt stellt. Warum das?

Ich bin der Meinung: Gerade jetzt ist es wichtig, dass wir die Aufmerksamkeit auf dieses Thema richten. Das zuverlässige Einhalten von Versprechen ist uns wichtig. Es zählt zu unseren Grundwerten, die wir in unserem Alltag seit inzwischen dreißig Jahren leben. In unseren Beteiligungen und in unserer Holding. Gegenüber Ihnen als unseren Eigentümern, Partnern, Führungskräften und Mitarbeitern.

Das wird auch in Zukunft so bleiben. Alles, was wir in der Gruppe auf den Weg bringen, tun wir auf lange Sicht und mit dem Ziel, unseren guten Ruf als langfristige Heimat für erfolgreiche Mittelstandsunternehmen zu bestätigen.

Dieses Ziel entbindet uns aber nicht von der Pflicht, unser Selbstverständnis in die Umstände dieser Zeit zu übertragen. Mit unserem Strategieprogramm PARKOUR haben wir genau das getan. In diesem Sinne freue ich mich in unserer Gruppe auf mehr Agilität, kurzfristige Entscheidungskraft und viele neue Ideen. Denn vor allem letzteres ist bekanntlich eine verlässliche Stärke des Mittelstands.

Ihr Johannes Schmidt



## VERLÄSSLICHKEIT

### ORIENTIERUNG GEBEN

Der älteste Leuchtturm der Welt, der „Herkulesturm“ in La Coruña (Spanien), ist seit der Römerzeit ein treuer Lotse für Schiffe, welche sich der felsigen Küste nähern. Er hat seit der Antike Naturkatastrophen und Brände überstanden, wurde mehrmals wiederaufgebaut und im Aussehen verändert, hat dabei aber nie seine Rolle als wegweisender Orientierungspunkt eingebüßt.





## VERLÄSSLICHKEIT

### JEDER HANDGRIFF SITZT

18 Mechaniker sind an einem regulären Formel-1-Boxenstopp beteiligt. Nach teilweise weniger als zwei Sekunden schicken die Top-Teams ihre Rennfahrer wieder auf die Strecke, die in absolutem Vertrauen auf die Arbeit der Teamkollegen das Maximum aus ihren Boliden herausholen.







## VERLÄSSLICHKEIT

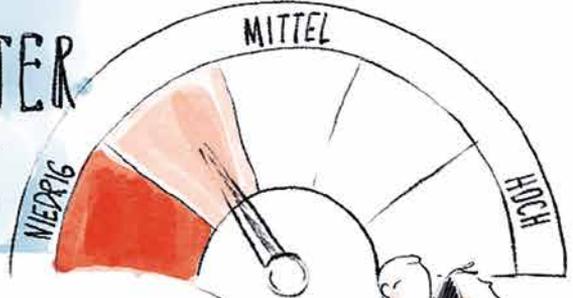
### GUT VORBEREITET

Für den Erfolg einer Raumfahrtmission sind einwandfrei funktionierende Systeme und eine präzise Vorbereitung ausschlaggebend. Das intensive Training der Raumfahrer hat schon bei manchen unvorhergesehenen Ereignissen geholfen, die richtigen Schritte einzuleiten – wie im berühmten Fall der Apollo 13.

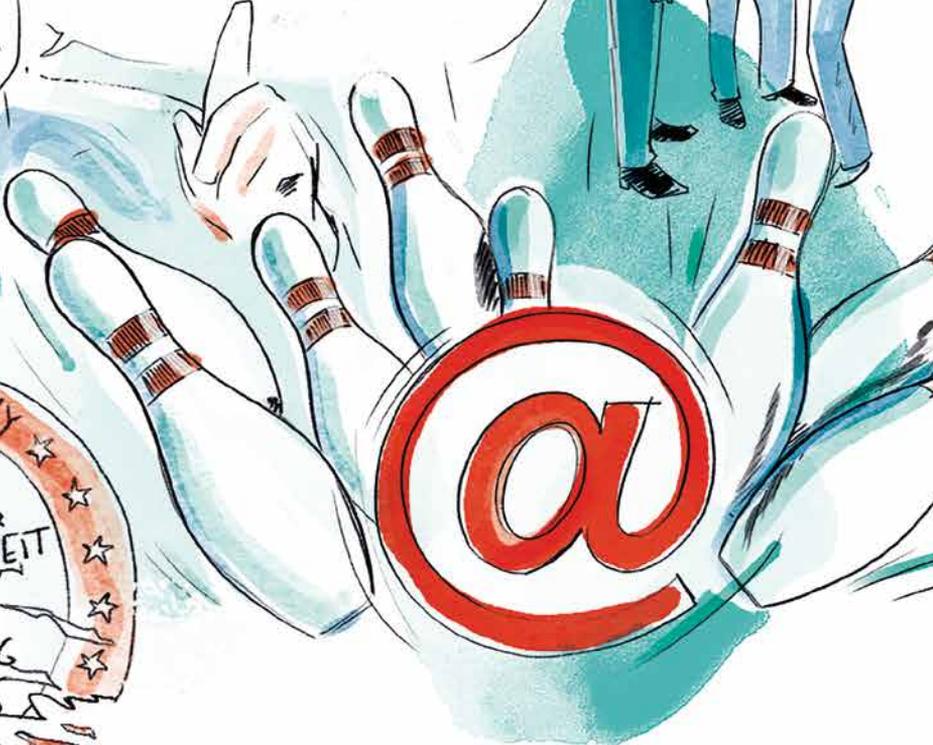


# TRUST-BAROMETER

NEGATIVENTWICKLUNG  
DES VERTRAUENS IN  
„MADE IN GERMANY“



ICH MUSS MICH DARAUFG  
VERLASSEN KÖNNEN, DASS DAS,  
WAS MIR JEMAND SAGT, SEINER  
**WAHRHEIT**  
ENTSPRICHT.



**VERLÄSSLICHKEIT ALS GRUNDPFEILER FÜR ENTWICKLUNG** Als Helmut Schmidt 2012 von Giovanni di Lorenzo nach der Tugend gefragt wurde, die dem Altkanzler im Laufe des Lebens zur wichtigsten geworden sei, antwortete dieser: „Die Zuverlässigkeit. Ich muss mich darauf verlassen können, dass das, was mir jemand sagt, seiner Wahrheit entspricht. Ich muss mich darauf verlassen können, dass jemand, der mir etwas verspricht, alles tun wird, um es zu halten.“ Ist dies die Schule einer vergangenen Zeit? Oder gibt es gute Gründe dafür, dass wir uns gerade heute – auch in der Wirtschaft – wieder stärker an diesem Begriff orientieren sollten?



### „MADE IN GERMANY“ – EIN VERSPRECHEN GERÄT IN DIE KRISE

Das Label „Made in Germany“ stammt aus dem Jahr 1877 und wurde von der britischen Regierung als abwertende Bezeichnung für angeblich minderwertige Produkte aus Deutschland erfunden. Erreicht haben die Regierungsvertreter von damals mit ihrer Initiative genau das Gegenteil: Seit knapp anderthalb Jahrhunderten steht der Begriff „Made in Germany“ weltweit für Zuverlässigkeit, Qualität und technologischen Vorsprung – auch in Großbritannien.

Allerdings ist gemäß den Ergebnissen einer Vertrauensstudie der Reputationslack der Marke Deutschland derzeit ziemlich angekratzt. Seit 20 Jahren ermittelt die internationale Beratungsagentur Edelman jährlich für 27 Märkte ein Trust-Barometer – für ausgewählte Märkte

zuletzt sogar zweimal im Jahr. Die Zahlen für 2019 sprechen für sich: In den USA sackte das Vertrauen der Bevölkerung in deutsche Unternehmen innerhalb eines Jahres um sieben Prozentpunkte auf 38% ab, in Frankreich um zehn Prozentpunkte auf 46%. Und auch dort, wo die Vertrauensquote mit über 70% noch sehr viel höher liegt – in Schwellenländern wie Brasilien, Indien, Mexiko und China – lassen sich deutliche Anzeichen dafür erkennen, dass der gute Ruf der Marke Deutschland nachlässt.

Der Rückgang der Umfragewerte ist umso bemerkenswerter, als dass Deutschland zusammen mit Ländern wie Kanada, der Schweiz oder Großbritannien über viele Jahre hinweg als Sitz der vertrauenswürdigsten globalen Unternehmen galt. Aber die Skandale in der Banken-, der Chemie- und der Automobilindustrie haben dem Vertrauen in deutsche Unternehmen erheblich zugesetzt.

Erst recht, als sich die Skandale wiederholten: Wer einmal ein Problem hat, kann es meist durch eine beherrzte Kurskorrektur und durchdachte Kommunikation wieder gutmachen. Menschen akzeptieren dies. Geschieht es aber zweimal oder gar dreimal, ist das Vertrauen in den meisten Fällen unwiederbringlich verloren.

Verstärkend kommt hinzu, dass die Krisen in eine Zeit fallen, in der die Gesellschaft zunehmend erwartet, dass sich Unternehmen um mehr als nur Profite kümmern. Gerade in Ländern mit populistischen Regierungen erheben die Verbraucher heute den Anspruch, dass Unternehmen die Lücke füllen, die die Politik hinterlässt. Mittlerweile ist in vielen Ländern der eigene Arbeitgeber die Institution, der die Menschen am meisten vertrauen.

### **TROTZ ALLEM: ZIELE FORMULIEREN UND DIE FERTIGKEITEN TRAINIEREN**

Aber auch für skandalfreie und verlässlich liefernde Unternehmen wie die der INDUS-Gruppe ist es schwieriger geworden, ihre Reputationsweste weiß zu halten: Die politischen und mit ihnen die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind unvorhersehbarer geworden, was zuverlässige Prognosen nahezu unmöglich macht.

Auf der anderen Seite eröffnet die digitale Revolution vielleicht neue Möglichkeiten; dabei wirft sie aber gerade reihenweise etablierte Geschäftsmodelle über den Haufen. Und bei vielen Unternehmen ist vor lauter Agilität kaum noch zu erkennen, wohin die Reise wirklich gehen soll.

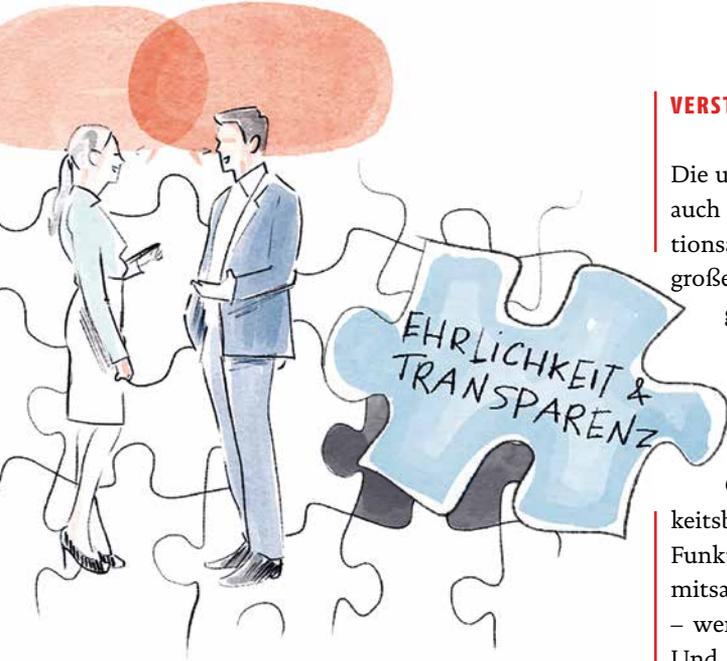
Wie kann man in diesem Umfeld agieren, damit alle Stakeholder eines Unternehmens dieses als verlässlichen Partner wahrnehmen?

Mit dem Strategieprogramm PARKOUR hat INDUS für sich eine Antwort darauf formuliert. Diese Antwort ist sowohl für den Vorstand als auch für die Beteiligungsunternehmen in gewissem Maße unbequem, denn sie nimmt die Beteiligten erheblich in die Pflicht. Aber sie ist wichtig: Wer für sein Unternehmen keine Ziele formuliert und für ihr Erreichen keine Handlungsstrategie vorgibt, provoziert einen Schleuderkurs, der eher früher als später zu erratischem Handeln und Kontrollverlust führen wird.

Ziele geben allen Beteiligten Orientierung, und über Training verbesserte Fertigkeiten fördern das Selbstvertrauen. Mit diesen Qualitäten lässt sich auch bei Sturm ein Hafen verlässlich ansteuern.

Was das Training angeht, so gibt die Holding ihren Beteiligungen sowohl mit wirtschaftlichen Mitteln als auch über Know-how-Transfer gezielt Unterstützung. Dieser Support ist auch deshalb nicht zu unterschätzen, weil die meisten in den Märkten mitnavigierenden Mittelstandsunternehmen nicht auf diesen Kraftvorteil zurückgreifen können.





### EHRlich UND PROAKTIV KOMMUNIZIEREN

Auch andere Verhaltensweisen helfen, Verlässlichkeit zu unterstreichen: Dazu zählt im Besonderen die Pflege der beiden Tugenden Ehrlichkeit und Transparenz. Ehrlich und transparent zu sein bedeutet, in schwierigen Situationen die unbequemen Wahrheiten zeitnah und offen auf den Tisch zu bringen. In der INDUS-Gruppe ist dies aktuell die Situation um die Serienzulieferer im Automobilbereich. Unterstützt durch den Vorstand arbeiten die Geschäftsführer der entsprechenden Beteiligungen an Strategien, mit denen sie sich erfolgreich auf den grundlegenden Wandel in der Fahrzeugbranche einstellen können.

Für die Holding ist der Umgang mit kritischen Themen zuweilen eine Gratwanderung. Im Sinne einer tragfähigen Lösung brauchen Unternehmen ausreichend Zeit und Ruhe, damit die Konzepte greifen können. Die Philosophie von INDUS bleibt, den Unternehmen diesen Raum zu geben – und mehr noch: sie auf ihrem Weg zu unterstützen. Gleichzeitig ist der Vorstand während dieser Zeit den berechtigten Informationsansprüchen der Aktionäre verpflichtet. Deshalb prüft er bei aller operativen Selbständigkeit der Gesellschaften laufend, welche Informationen für die Aktionäre wichtig und an sie weiterzutragen sind.

### VERSTÄNDLICH ERKLÄREN

Die umfassende Information der Stakeholder ist auch deshalb so wichtig, weil sich der Informationsanspruch der Zielgruppen seit der letzten großen Finanzkrise vor zehn Jahren grundlegend verändert hat: Menschen wollen heute nicht nur verstehen, was ein Unternehmen macht, sondern wie es das tut. Eine Ausprägung dieser neuen Erwartung ist die spürbar gestiegene Bedeutung der Corporate Governance und der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Menschen wollen die Funktionsweise eines Unternehmens verstehen, mitsamt möglichen Wechselwirkungen, und – wenn es produziert – auch seine Lieferkette. Und sie richten ihre Kooperationsentscheidungen daran aus – ob als Partner, als Aktionär oder als Mitarbeiter.

### DEN WERTEN TREU BLEIBEN UND MASSSTÄBE VERMITTELN

In Zeiten starker Umbrüche gibt es eines, das die Zuschreibung von Verlässlichkeit in besonderem Maße stärkt: das klare Bekenntnis zu Werten und Verhaltensmaßstäben. Voraussetzung dafür ist, dass ein Unternehmen diese nicht opportunistisch neu für sich entdeckt, sondern verlässlich lebt. In den inzwischen 30 Jahren ihres Bestehens hat sich INDUS stets an unternehmerisch-mittelständischen Werten orientiert. Und seit dem Start der „KOMPASS“-Ära im Jahr 2012 hat der Vorstand dies gegenüber dem Umfeld besonders sichtbar zum Ausdruck gebracht.

Heute, im Jahr 2020, steht INDUS weiter für diese Werte und das damit verbundene Leistungsversprechen ein. Natürlich nicht, ohne das Versprechen in der Auslegung auf die neue Zeit zu übertragen. Aber der Kern bleibt.



# WIR MACHEN DAS SCHON

## WIE INDUS-BETEILIGUNGEN DIE ZUKUNFT ERSCHLIESSEN

Gemäß der INDUS-Philosophie treiben die Gesellschaften von INDUS ihr Geschäft eigenverantwortlich voran. Das Vertrauen, das die Holding in die Unternehmen setzt, zahlt sich immer wieder aus – für INDUS, vor allem aber auch für die Kunden. Aktuelle Beispiele.

### MIKROP

## Mit Durchblick die Welt erschließen

Internationale Kunden in Europa, Nordamerika und Asien setzen auf MIKROPs intelligente Lösungssysteme für Präzisionsoptik. Dazu trägt auch eine attraktive und marktgerechte Preisgestaltung der Produkte bei. Markus Bormann, Geschäftsführer von MIKROP:

„Mit dem Auf- und Ausbau unserer Tochtergesellschaft am Standort Kać/Novi Sad in Serbien können wir inzwischen nahezu alle Fertigungsprozesse auch parallel am dortigen Standort abbilden.“

Das 2007 gegründete Werk umfasst seit dem Neubau 2017 eine Optikfabrik auf höchstem Niveau. Die rund 80 Mitarbeitenden in der Optikfertigung sind bestens ausgebildet. In Verbindung mit einer genauen Eingangs- und Endkontrolle bei der Mikrop AG in der Schweiz kann MIKROP seinen Kunden den gewohnt hohen Schweizer Qualitätsstandard garantieren.



Bietet optimale Arbeits- und Fertigungsbedingungen: Das Werk in Kać/Novi Sad wurde nach heutigem Stand der Technik auf die spezifischen Bedürfnisse der Fertigung von mikrooptischen Präzisionsteilen ausgelegt.

BETEK/SITEK**Innovative  
Werkstoffe  
smart nutzen**

Unter dem Dach der SIMON GROUP entwickeln die Firmen BETEK und SITEK innovative Werkstofflösungen. BETEKs Beschichtung BeCoat® reduziert den Verschleiß von Hartmetallwerkzeugen, die unter anderem in der Landwirtschaft eingesetzt werden. Ein beschichtetes Bodenbearbeitungswerkzeug etwa hält den hohen Belastungen eine ganze Saison lang stand und ermöglicht kosteneffizient die mechanische Zerstörung von Unkrautwurzeln.

„Abgesehen vom Vorteil des Umweltaspekts verschaffen uns die niedrigeren Betriebskosten beim Einsatz unserer beschichteten Werkzeuge auch in preissensiblen Märkten einen Wettbewerbsvorteil“,

erläutert Dipl.-Ing. Tobias Hilgert, einer der beiden Geschäftsführer.

Die Spikes für Winterreifen von SITEK kommen vor allem in Skandinavien, Russland und den USA zum Einsatz. Neu entwickelte Polymer-Spikes schonen bei geringem Gewicht und hoher Verschleißbeständigkeit die Fahrbahn und reduzieren die Emission von Asphaltstaub. Geschäftsführer Dr. Ing. Marc Siemer bestätigt:

„Vor dem Hintergrund der aktuellen Feinstaubdebatte und der zunehmend strengeren Umweltstandards ist das Kundeninteresse sehr hoch.“

Entwickelt für den Einsatz unter härtesten Bedingungen: die Werkstofflösungen von BETEK und SITEK.



## FS-BF

### Im Dreiklang zu mehr Recycling

Der nordrhein-westfälische Hersteller von Silikon- und Acrylatdichtmassen sowie Spezialitäten für die Bauindustrie FS-BF hat zusammen mit dem Kartuschenhersteller Fischbach und mit Unterstützung des Recyclingunternehmens Interseroh eine Recyclingkartusche auf den Markt gebracht.

„Normalerweise können nicht verwendete Kartuschen nur entsorgt werden. Im gemeinsam genutzten Recyclingverfahren gehen die ungebrauchten Leerkartuschen nun an Fischbach zurück, werden geschreddert und zu neuem Granulat verarbeitet. Dies kann aktuell zu 30 % dem frischen Kunststoffgranulat beigemischt und somit wiederverwertet werden“,

erläutert Dr. Alfred Moser, Geschäftsführer der FS-BF, das Verfahren. Derzeit ohne Qualitätseinschränkungen für Acrylate nutzbar, verbessert sich die Recyclingquote in einem ersten Schritt. Daher hat FS-BF auf die Recyclingkartuschen umgestellt, eine Erweiterung auf andere Füllmaterialien ist in Erprobung. Langfristiges Ziel ist es, auch die Recyclingstoffströme der Interseroh einzubeziehen.

Müssen nicht mehr entsorgt werden: Die Kartuschen werden zu Granulat verarbeitet, das wiederverwertet wird.



## MBN

### Intelligent geschraubt ist schneller gefertigt

Der sächsische Spezialist für Anlagentechnik und Maschinen für die Fahrzeugendmontage MBN sicherte sich dank seines neu entwickelten, in die Montagestraße integrierten Schraubenmagazins den nächsten internationalen Auftrag. Geschäftsführer Ernst Lieb:

„Unser innovatives Verfahren trug wesentlich dazu bei, dass wir den Auftrag von VW für die Installation einer Montagestraße im Werk Foshan/China gewinnen konnten.“

Das neuartige Schraubenmagazin ermöglicht bei der Montage von Elektrobatterien in die Chassis von Elektrofahrzeugen das gleichzeitige Verschrauben mehrerer Schrauben, ohne die Montagetaktung zu reduzieren. Handarbeit ist nicht mehr erforderlich, parallele Montageboxen werden ebenfalls nicht mehr gebraucht. Das reduziert die Komplexität, spart Zeit und erhöht damit die Wirtschaftlichkeit.

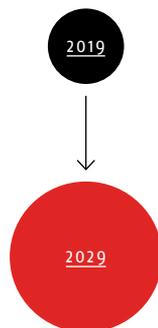
Die von MBN installierte Montagestraße im Werk Foshan ist hochgradig automatisiert.





Mehr als 1.000 Ventiloptionen aus dem Baukastenprogramm sowie individuelle Fertigungsmöglichkeiten nach Kundenanforderungen sind möglich.

**Ziel:**  
Verdoppelung  
der Export-  
quote



Mit diversen Maßnahmen wird in den kommenden zehn Jahren der Export extrem angeheizt.

## GSR

### **Unter Druck zu Höchstleistung auflaufen**

Beim ostwestfälischen Spezialisten für magnet- und druckluftgesteuerte Ventile spielen die neuen Technologien eine zunehmend wichtige Rolle. Im Sinne der Kunden und im Sinne der Umwelt. Geschäftsführer Bernhard B. Wuermeling:

„Für uns haben sich im Bereich Magnetventile für Flüssigkeiten und Gase in jüngster Zeit zwei Haupt-Zukunftsfelder herauskristallisiert: Das eine ist die Ventiltechnik für Wasserstoff-tankstellen. Wasserstoff in Verbindung mit Brennstoffzelle und Elektroantrieb ist ein hocheffizienter Energieträger und daher in den USA, Japan und China bereits sehr stark vertreten. Das zweite betrifft die Entwicklung einer Ventiltechnik, über die der Zustand einer Anlage analysiert und die Information an die Schaltzentrale des Kunden weitergeleitet wird.“

Es ist schon heute absehbar: Das zuletzt 2019 als Top100 Innovator Deutschland ausgezeichnete Unternehmen wird auf diesen Feldern sicher noch weitere Innovations- und damit Erfolgsschritte gehen. Ein Ziel ist, die aktuelle Exportquote von 40% in den nächsten zehn Jahren zu verdoppeln.

# BESSER WERDEN

**IMPULSE ERWÜNSCHT** Was bedeutet es für ein Beteiligungsunternehmen, wenn der Gesellschafter INDUS mit ihm in einem regelmäßigen Austausch steht – verträgt sich das mit dem INDUS-Geschäftsmodell? Drei Geschäftsführer aus der INDUS-Gruppe schildern die Vorteile, die sich aus der Zusammenarbeit mit der Holding ergeben.

## ELTHERM – WISSEN „FREI HAUS“

Alexander Neff ist Geschäftsführer des Spezialisten für elektrische Begleitheizungssysteme ELTHERM in Burbach. Er schätzt den Austausch mit INDUS sehr und nutzt die Angebote der Holding für sein Unternehmen intensiv: „Als Mittelständler kocht man im Tagesgeschäft schnell im eigenen Saft. Für den Blick mit der akademischen Brille bleibt uns zudem wenig Zeit. INDUS beobachtet die Grundströmungen im Markt noch einmal aus einer anderen Flughöhe. Das hilft uns in unseren Situationsbeurteilungen sehr.“

Besonders freut den Geschäftsführer, dass INDUS dem Unternehmen wichtiges Wissen zur Verfügung stellt. Zum Beispiel zum Thema Lean Management: Nach der Teilnahme an einem Best-Practice-

Besuch hat ELTHERM im vergangenen Jahr einen Mitarbeiter für die Ausbildung zum Lean-Trainer abgestellt. Seine Aufgabe ist es heute, mit geschultem Blick die Steine sprichwörtlich aus dem Flussbett zu holen und die Strömungsgeschwindigkeit zu erhöhen. „Wir hatten auch schon mal einen externen Lean-Berater im Haus. Bei INDUS erhalten wir das Wissen aber direkt aus der Gruppe.“

Von Vorteil ist auch die Unterstützung im immer wichtiger werdenden Bereich Nachhaltigkeit: „Bereits seit einigen Jahren begleitet die Holding die INDUS-Unternehmen bei der Ermittlung des CO<sub>2</sub>-Footprints. Gemeinsam wurden die Prozesse durchleuchtet, Energieaudits durchgeführt und Einsparpotenziale ermittelt. Heute identifizieren wir jährlich ein bis zwei Projekte, über die wir Energie bzw. CO<sub>2</sub>

einsparen. Daneben nutzen wir auch Zertifikate, die von INDUS zur CO<sub>2</sub>-Kompensation der Fahrzeugflotte angeboten werden.“



**„INDUS IST FÜR UNS EIN COACH, DER ÄLTERE BRUDER, DER UNS MIT RAT UND TAT ZUR SEITE STEHT.“**

Für Alexander Neff ist INDUS so etwas wie ein Coach, ein älterer Bruder, der den INDUS-Unternehmen mit Rat und Tat zur Seite steht. Ob es sich um Compliance-Themen handelt, einen günstigen Versicherungsschutz, die Klärung rechtlicher Spezialfragen oder die Schaffung von finanzieller Sicherheit – INDUS ist jederzeit ansprechbar. Dabei ist das Miteinander für ihn keine Einbahnstraße: „Auch umgekehrt können wir unsere Impulse in die Gruppe geben.“

### **MIGUA: MIT SUPPORT ZUM INNOVATIONSFÜHRER**

Das sieht Markus Schaub-Manthei auch so. Er führt die INDUS-Tochter MIGUA. Das Unternehmen aus Wülfrath produziert Profilkonstruktionen für Bewegungsfugen. Für ihn hat der informelle Austausch mit seinen Geschäftsführungskollegen der anderen Beteiligungen eine hohe Bedeutung: „Neben vielen anderen Unterstützungsangeboten wird dieses Format von INDUS ebenfalls an uns herangetragen. Wir schauen, was für uns passt.“



**„AUCH ALS MARKETING- UND VERTRIEBSEXPERTE BIN ICH SO IN DER LAGE, LEAN MANAGEMENT IM UNTERNEHMEN UMZUSETZEN.“**

Wie Alexander Neff hat auch er an dem Best-Practice-Besuch zu Thema Lean Management teilgenommen. Und so wie sein Kollege hat er sich entschieden, die Chance zu nutzen, um sein Unternehmen auf diesem Feld fit zu machen. Die Entscheidung fiel leicht, denn wie alle Angebote von INDUS war auch dieses gut durchstrukturiert: „INDUS hat im Grunde alles für uns organisiert, von der Verhandlung mit dem Ausbildungspartner bis hin zur Schulung der späteren Lean-Trainer.“ Inzwischen setzt MIGUA das zweite Lean-Projekt um: Nach der Schulung der Führungskräfte in der Produktion werden im laufenden Jahr die Verwaltungsprozesse optimiert.

Wie fruchtbar diese Projekte sein können, weiß MIGUA bereits aus dem Bereich Innovation. Hier unterstützt INDUS ihre Beteiligungen schon seit einiger Zeit in ähnlicher Weise. MIGUA nutzte dieses Angebot und entwickelte seine Innovationsstrategie weiter. Heute arbeitet MIGUA mit einer Innovationsmanagerin. Mit beachtlichem Erfolg: Innerhalb von drei Jahren erhielt das Unternehmen drei Innovationsawards. Und auch für 2020 ist Markus Schaub-Manthei zuversichtlich, mit seinen Innovationen wieder vorne mit dabei zu sein: „Uns nutzt das Fördermittelkonzept von INDUS sehr. Wenn



Dieses Jahr wird der ostwestfälische Spezialist für Rehabilitationszubehör ROLKO sein Lager auf Liftsysteme umstellen.



wir weiter so vorankommen, können wir unseren derzeitigen Vorsprung in unserer Branche als Innovationsführer weiter sichern und ausbauen.“

Von der Suche nach neuen Lösungen profitiert umgekehrt auch INDUS. So ist MIGUA vor einiger Zeit im Baubereich auf ein Unternehmen gestoßen, das mithilfe Künstlicher Intelligenz (KI) Bauprojekte aus dem Internet herausfiltert und Zusammenhänge zwischen Projekten und Beteiligten hergestellt. Markus Schaub-Manthei: „Man kann erkennen, wo was mit wem gebaut bzw. umgesetzt wird.“ Inzwischen hat sich der INDUS-Vorstand die Lösung in Bergisch Gladbach vorstellen lassen, denn die digitale Transformation verändert gerade die gesamte Industrie. Und vielleicht kann die KI-Lösung ja einer anderen INDUS-Beteiligung weiterhelfen.

## ROLKO: SIEBENSTELLIG FÜR MEHRSTÖCKIG

Unterstützung konnte im vergangenen Jahr auch ROLKO gebrauchen. Beim Spezialisten für Rehabilitationszubehör ergaben sich im Logistikkager grundlegende Sicherheitsfragen. Auch die Lagerkapazitäten wurden knapp. Als das Thema aufkam, ging Geschäftsführer Torsten Eikemeier auf die Holding zu und suchte den Austausch mit Dr. Torben Schmitz. Der promovierte Ingenieur steht den Beteiligungen seit Ende 2017 als Experte für operative Exzellenz in der Produktion zur Verfügung. Gemeinsam definierten die beiden Ziele, fuhren Auswertungen und entwickelten Szenarien. Dabei stellte sich heraus, dass es sinnvoll war, nicht nur die Lagerelemente auszutauschen. Besser wäre es, das gesamte Logistikkonzept zu

überdenken, inklusive der damit verbundenen Softwarelösung.



**„WENN MAN SICH FRÜH AUSTAUSCHT, KÖNNEN SPÄTER GROSSE ENTSCHEIDUNGEN SCHNELLER GETROFFEN WERDEN.“**

Mit dieser Erkenntnis lud der Geschäftsführer aus dem ostwestfälischen Borgolzhausen verschiedene Beratungsfirmen ein und engagierte schließlich die Firma Vallée und Partner, die das Projekt bis heute begleitet. Torsten Eikemeier: „Um das Investitionsprojekt umsetzen zu können, brauchten wir einen siebenstelligen Betrag. Hier half es, dass Dr. Schmitz während des gesamten Prozesses im Boot war.“ So war die Mittelbewilligung nur noch Formsache: Ende 2019 wurde die Realisierung auf den Weg gebracht, Ende 2020 soll es abgeschlossen sein. Ab dann wandern die Paletten in Lifte hinein und werden in verschiedenen Etagen bis zu ihrem Abruf zwischengelagert.

## ES DARF GERN NOCH MEHR SEIN

Fragt man die drei Geschäftsführer, an welchen Stellen sie die Unterstützung von INDUS auch noch schätzen würden, fällt Alexander Neff sofort das Thema IT-Sicherheit ein: „Es gewinnt gerade stark an Bedeutung. Die Entscheidung für die richtige Lösung ist für mich, und ich denke auch für viele meiner Kollegen in der INDUS-Gruppe, keine leichte.

Deshalb haben wir uns hier bereits externe Unterstützung geholt.“

Für Torsten Eikemeier ist es das Thema IT-Lösungen an sich: „Hier könnte ich mir zudem vorstellen, dass wir uns noch stärker mit unseren Schwesterunternehmen austauschen, auch um gemeinsam Synergien zu heben. Auf der zweiten Ebene tun dies die kaufmännischen Leiter der Gruppe bereits einmal im Jahr.“

Auch Markus Schaub-Manthei sieht einen hohen Nutzen in der intensiven Austauschkultur innerhalb der Gruppe: „Ich könnte mir noch mehr Dialog im kleinen Kreis vorstellen, vielleicht ja auch auf der Unternehmertagung.“ Dabei denkt er vor allem an Erfahrungsberichte, in denen die Kollegen von erfolgreichen Problemlösungen berichten wie „So habe ich das Innovationsmanagement eingeführt“ oder „Ich musste mein Pricing verändern; darauf habe ich geachtet.“

Die drei Beispiele zeigen: Das Zusammenspiel in der INDUS-Gruppe passt. Solange es läuft, gilt: Jeder kann, niemand muss. Und: Der Kluge nutzt die Möglichkeiten, die ihn weiterbringen. Man kann sich aufeinander verlassen.



## Human- genomprojekt

3,4 Mrd.

## Vollständig entschlüsselt

Das 1990 gegründete Humangenomprojekt hatte zum Ziel, das Genom des Menschen bis zum Jahr 2005 vollständig zu entschlüsseln. Bereits im April 2003 war es soweit, es wurden 3,4 Milliarden Basenpaare der menschlichen DNA identifiziert. Die vollständige Sequenzierung des Genoms ermöglicht die grundlegende Erforschung vieler biologischer Prozesse.



»LIEBER GELD  
VERLIEREN ALS  
VERTRAUEN.«

ROBERT BOSCH

Bereits im auslaufenden 19. Jahrhundert erkannte der deutsche Industrielle Robert Bosch, dass Vertrauen einen höheren Wert hat als vorübergehender Gewinn.

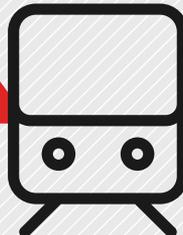


# VERLÄSS- LICHKEIT IM ALLTAG

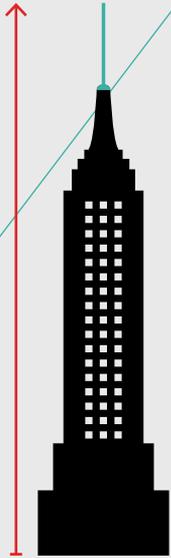
## Gut gefahren

Von der Boston Consulting Group zum dritten Mal in Folge zur besten Bahngesellschaft Europas gekürt worden – die Schweizer Eisenbahn. Während die finnische Konkurrenz zwar insgesamt minimal pünktlicher ist, verspricht das Land der Uhrmacher obendrein noch höchste Sicherheitsstandards bei gleichzeitig stabil wachsendem Fahrgastvolumen.

Spitzenplatz: zum dritten Mal in Folge



## Rekordbau



443 m

## Auf die Spitze getrieben

Wie geplant wurde das Empire State Building nach nur 20 Monaten Bauzeit am 1. Mai 1931 eröffnet. Dabei wurde es kurzerhand noch um einen 61 Meter hohen Aufsatz erweitert, um mit einer Gesamthöhe von 443 Metern (inkl. Antennenspitze) das Rennen um das höchste Gebäude der Welt gegen das ebenfalls benachbarte Chrysler Building doch noch zu gewinnen.

## Wind und Wetter



### 24 Stunden Vorhersage



> 90 %

### 3-Tage Vorhersage



> 75 %

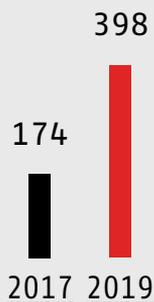
## Schirm oder Sonnenbrille?

Durch immer präzisere Berechnungsmodelle kann heutzutage das Wetter für eine komplette Woche in etwa so genau prognostiziert werden, wie es vor 30 Jahren nur für den nächsten Tag möglich war.

## Durchgestartet

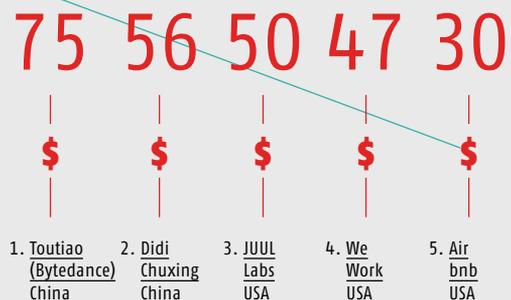
398 Start-ups mit einer Marktbewertung vor Börsengang oder Exit von > 1 Mrd. USD, sogenannte Einhörner (Unicorns), gab es Anfang 2019. Neben der absoluten Überzeugung von der Lukrativität der Idee und der Firma setzt eine so hohe Bewertung vor allem ein großes Vertrauensverhältnis zwischen dem Gründer und den Investoren voraus.

## Zahl der „Unicorns“ mit einer Marktbewertung von > 1 Mrd. USD\*



\* vor Börsengang oder Exit

## Top Five\*\*



\*\* Stand: 1/2019; Angaben in Mrd. USD

# EHRlichkeit HILFT

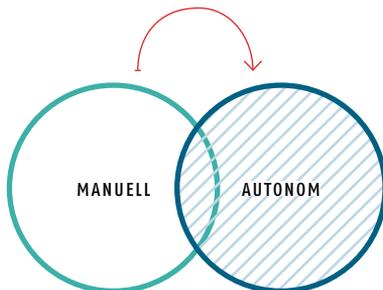
**DIE FAHRZEUGBRANCHE, WIE WIR SIE KENNEN, IST VERGANGENHEIT** Die Automobilindustrie steht derzeit vor den größten Veränderungen ihrer Geschichte. Da hilft kein Wenn und Aber. Je schneller wir dies anerkennen, desto weniger wertvolle Zeit verlieren wir dabei, Lösungen zu finden und neue Chancen zu nutzen.

## NEUE ANTRIEBSTECHNIKEN: SIE SPRENGEN DIE STRUKTUREN EINER SCHLÜSSELINDUSTRIE

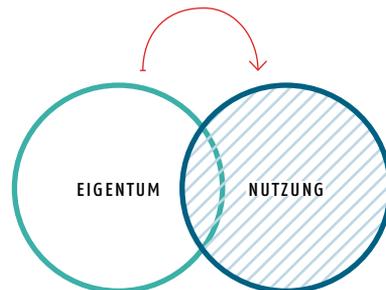
Die Fahrzeugindustrie zählt nach wie vor zu Deutschlands Schlüsselindustrien. Einschließlich der Zulieferunternehmen hängen rund 834.000 Beschäftigungsverhältnisse von ihr ab. Das ist etwa jeder achtzehnte Arbeitsplatz. Da ist es besonders unbequem, wenn zum aktuellen Branchenumbruch auch noch eine schwächelnde Konjunktur hinzukommt: 2019 wurden so wenig

### DISRUPTION IN DER AUTOMOBILINDUSTRIE: NEUE MOBILITÄTSMUSTER UND NEUE TECHNOLOGIEN SCHAFFEN NEUE PROFIT-POOLS

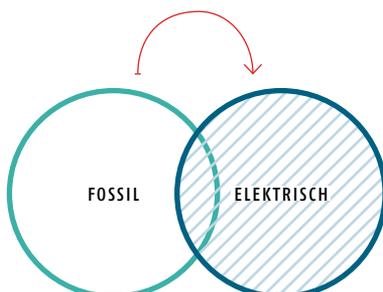
#### AUTONOMES FAHREN



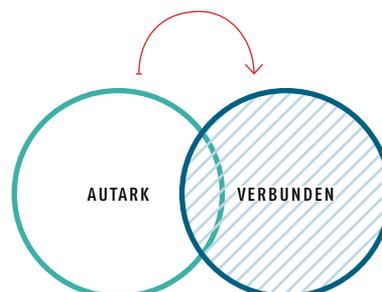
#### SHARED MOBILITY



#### ELEKTROMOBILITÄT



#### KONNEKTIVITÄT



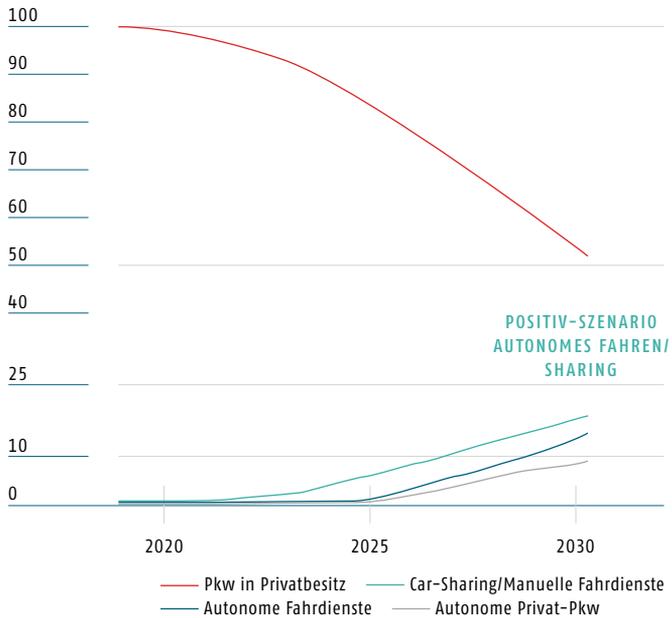
Autos gebaut wie seit 22 Jahren nicht mehr. Die inländische Produktion sank um 9% auf 4,7 Millionen Fahrzeuge. Das entspricht einem Anteil von 5,9% an der Weltproduktion. 1997 war der Anteil noch rund doppelt so groß.

Auch die globale Autoproduktion schrumpfte: Der Rückgang 2019 betrug 5%. Dabei ging die Produktion in Asien ebenso zurück wie in den USA. Prof. Dr. Stefan Bratzel leitet das Center of Automotive Management in Bergisch Gladbach und zählt zu den gefragten Experten in Sachen Automobiltrends. Er sieht die Branche in einem unruhigen Fahrwasser: „Die globalen handelspolitischen Konflikte und der Brexit drücken gerade spürbar auf die Automobilproduktion. Gleichzeitig steigt der – auch politisch gestützte – Druck auf die Hersteller hin zu den alternativen Antrieben.“ Beide Strömungen bauen sich seiner Einschätzung nach gerade zu einer Superwelle auf, die auch in den kommenden Jahren über die Automobilindustrie schwappen wird: „Die Transformation führt zu hohen Investitionen in die Elektromobilität; daraus wird sich in der Produktion ein geringerer Bedarf an Industrie ergeben und damit auch ein geringerer Bedarf an Beschäftigten.“

Für diejenigen Automobilzulieferer, die ihr einziges Standbein im Verbrennungsbereich haben, wird es laut Stefan Bratzel besonders schwer: „Die Industrie geht bereits heute verstärkt Partnerschaften ein, die ihr beim Vorantreiben der E-Mobilität bzw. der Plug-in- und Hybrid-Technologie weiterhelfen können.“ Auch die alternativen Themen Brennstoffzelle und synthetischer Kraftstoff werden in den kommenden Jahren auf die Agenda rücken. Im Zweifel hat das zur

## MOBILITÄTSMARKT 2030+: DAS ÖKOSystem DER AUTOMOBILINDUSTRIE VERSCHIEBT SICH

Modal Split nach Anzahl  
Personenkilometer  
in Deutschland (nur Pkw)



Quelle: Center of Automotive Management

Folge, dass die zuliefernden Partner andere sein werden als heute.

## DIGITALISIERUNG: NEUE KONKURRENTEN ERHÖHEN DEN WETTBEWERB

Der zweite große Veränderungstreiber ist die Digitalisierung: Mit den neuen Vernetzungsmöglichkeiten machen sich Big-Data-Firmen wie Alphabet, Baidu und Tencent gerade auf, das Geschäft mit sehr profitablen Mobilitätsdienstleistungen, Daten und Software zu erschließen. Damit werden sie zu sehr ernstzunehmenden Konkurrenten der klassischen Autohersteller. Sie haben einen großen Vorsprung bei Software, Kundendaten oder Künstlicher Intelligenz, mit denen sie neue Mobilitätsmodelle im Markt etablieren können.

Dieser Wettbewerbsvorteil zwingt die konventionellen Autobauer zu neuen Lösungen, mit denen sie auch in Zukunft in relevantem Umfang an dem sich neu formenden Markt partizipieren können. Dabei können ihnen Zulieferer helfen, die im Idealfall ganze Systeme liefern. Der Vorteil der Zulieferer wird dabei sein, dass sie aufgrund ihrer Erfahrung dafür sorgen, dass Hard- und Software optimal miteinander korrespondieren.

## DIE KERNAUFGABEN FÜR DIE ZULIEFERINDUSTRIE

KUNDEN	ZUNEHMENDE NÄHE ZU DEN SYSTEMLIEFERANTEN
NEUE WERTSCHÖPFUNGSFELDER	WENIGER HARDWARE UND KOMPONENTEN, MEHR SYSTEME UND SOFTWARE
MITARBEITERQUALIFIKATION	MEHR INTERAKTION, KEY ACCOUNTING UND DIGITALE SERVICES
FAHRZEUGARCHITEKTUR	MEHR SOFTWARE UND INDIVIDUELLE ENTWICKLUNGSLEISTUNGEN

### GESELLSCHAFTLICHER WANDEL: WENIGER FAHRZEUGE, MEHR QUALITÄT

Vorangetrieben wird die neue Marktmodulation auch von den gesellschaftlichen Veränderungen: Während es die Menschen weiter in die Metropolen zieht, wird es dort auf den Straßen enger. Gleichzeitig nimmt das Bewusstsein für die ökologischen Belange zu – vor allem bei der jungen Generation. Und diese stellt die Kunden von morgen: Viele von ihnen werden sich kein eigenes Auto mehr anschaffen, sondern sich bei Bedarf über Onlinedienste ein Transportmittel ordern. Das Pooling von Fahrten etwa über On-Demand-Fahrdienste und Carsharing-Konzepte wird dazu führen, dass immer mehr Mobilität mit immer weniger Fahrzeugen stattfinden wird. Share Now, SIXT share, Uber und die zahlreichen anderen Dienste zeigen: Die Zukunft der Mobilität hat längst begonnen.

Das heißt: Mobilität nimmt weiter an Bedeutung zu, aber sie wird anspruchsvoller. Für die Automobilhersteller bedeutet dies, dass auch sie sich zu Plattformanbietern entwickeln werden. Sie werden in Zukunft nicht mehr nur Autos bauen und direkt korrespondierende Produkte und Dienstleistungen verkaufen, sondern sich über Leistungen eng mit dem vielschichtigen Alltag der Nutzer vernetzen. Auf der Zulieferseite brauchen sie dafür starke Partner, die in der Lage sind,

sie eng in den internationalen Märkten begleiten zu können. Stefan Bratzel: „Die Automobilunternehmen werden ihre Märkte in Zukunft noch stärker local for local bedienen. Damit lautet die Aufgabe für die Zulieferer: Follow your customer. Und das ergibt auch Sinn.“

### AURORA UND IPETRONIK: AUF EINEM GUTEN WEG

Auf die INDUS-Beteiligungen aus dem Segment Fahrzeugtechnik wartet also eine anspruchsvolle Zukunft – mit Herausforderungen, aber auch mit Chancen. Stefan Bratzel: „Es gibt im Zulieferbereich eine Tendenz zur Größe. Sie wird im Markt zu Konsolidierungsprozessen führen. Aber auch für die Unternehmen mit überschaubarer Größe wird es in Zukunft Platz geben.“ Die Voraussetzung dafür ist, dass die Zulieferer ihren USP pflegen: „Es gilt, sich über Innovation Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten bzw. zu erhalten, sodass man nicht in den gefährlichen Strudel eines Preiswettbewerbs gerät. Nur mit Me-too-Produkten wird es schwierig.“ Eine weitere Möglichkeit sieht der Branchenexperte im Eingehen von Kooperationen: „Auch aus dem Bündeln von Kompetenzen lassen sich besondere Stärken entwickeln, die andere nicht haben.“

Der Nutzfahrzeugspezialist für Heiz-Klimatechnik AURORA und der Messtechnikspezialist für die Fahrzeugentwicklung IPETRONIK zeigen beispielhaft, wie man sich auch in einem schwierigen Markt erfolgreich entwickelt. Sie sind trotz überschaubarer Größe erfolgreich im Markt platziert und begleiten ihre Kunden auf dem globalen Parkett. Und während der eine seine Kompetenz durch Zukauf erweitert hat und über das eBus-Cluster (ein Kooperationsprojekt zur Entwicklung innovativer Systemlösungen für Hersteller elektrisch angetriebener Omnibusse) die Vernetzung für sein Fortkommen nutzt, baut der andere gezielt seinen USP im digitalen Bereich weiter aus.

# VERSPROCHEN UND GEHALTEN

## MIT INDUS GESCHÄFTLICH UND PERSÖNLICH GEWACHSEN

1989 wurden nach der Gründung von INDUS die ersten Beteiligungen unter einem Dach gebündelt. Inzwischen sind 30 Jahre vergangen. Fünf Menschen aus der Gruppe ziehen eine (Zwischen-) Bilanz.

**„Der Transfer der Anteile in die INDUS-Gruppe verlief besser als erwartet, PEISELER arbeitet weiterhin eigenständig als Mittelständler mit der finanziellen Kraft eines Konzerns.“**

Dr. Benedict Korischem,  
Geschäftsführender Gesellschafter, PEISELER GmbH & Co. KG,  
seit Juli 2017 Teil der INDUS-Gruppe

**„Anfangs bestand die Herausforderung darin, viele Themen zu ‚jonglieren‘, wie zum Beispiel die Hauptversammlung, M&A, Personal etc. Aber dadurch konnte ich auch zu wichtigen Entscheidungen beitragen, was mich persönlich immer wieder motiviert hat.“**

Erika Kühlem,  
INDUS, Assistentin des Vorstands/Aufsichtsratsvorsitzenden,  
Mitarbeiterin seit April 1993



„Für mich ist es eine freudige Erfahrung, dass die Gespräche mit INDUS zu Kennwerten des Unternehmens mit vielen Anregungen begleitet werden und in einer angenehmen sowie konstruktiven Atmosphäre stattfinden. Vorschläge zu neuen Produkten oder Fertigungskonzepten sind immer Gesprächsthemen. Sie werden mit Offenheit aufgenommen und als Chancen für die Zukunft verstanden. Auf gemeinschaftliche Entscheidungen erfolgen Freigaben und Taten. Insbesondere die Investitionsoffenheit von INDUS hat PEISELER neue Potenziale erschlossen.“

„An der positiven Entwicklung von INDUS mitwirken zu können, war und ist nach wie vor spannend – von beiden Seiten ist dafür ein gewisses Vertrauen erforderlich. Die Aufgaben sind sehr vielseitig, sie entwickeln und verlagern sich mit dem Wachstum der Gruppe: Inzwischen sind verschiedene Arbeitsgruppen etabliert, um die wachsenden Aufgaben bewältigen zu können. Diesen Prozess konnte ich aktiv mitgestalten und meine Erfahrungen gewinnbringend einbringen.“

„Als Vorstandsreferentin bin ich ‚nah dran‘ an Themen, die INDUS bewegen, und zahle mit meiner Arbeit in den Strategieschwerpunkt ‚Portfoliostruktur stärken‘ ein.“

Esther Rausch,  
INDUS, Bereich Portfoliocontrolling/Vorstandsreferat,  
Mitarbeiterin seit Oktober 2018



„INDUS hat mir von einer Finanzberatung kommend eine neue Perspektive geboten, selbst aktiv bei der Weiterentwicklung der Ziele sowie der Steuerung des vielfältigen Beteiligungsportfolios und Unternehmensakquisitionen mitzuwirken. Ich unterstütze den Vorstand bei der gezielten kontinuierlichen Weiterentwicklung des INDUS-Portfolios mit Analysen zur Entscheidungsfindung und zur wirtschaftlichen Lage sowie deren Umsetzung zusammen mit den verantwortlichen Gremien. Neben der familiären Atmosphäre in der Holding bin ich begeistert von der Unterstützung für meine Weiterbildung zum ‚Chartered Financial Analyst‘.“

**„Nachdem die anfangs von INDUS in Aussicht gestellten maßgeschneiderten Einzellösungen für uns Altgesellschafter geliefert wurden, war die Entscheidung einfach.“**

Karl-Heinz Dürrmeier,  
MESUTRONIC Gerätebau GmbH, Geschäftsführer/CEO,  
seit Juli 2019 Teil der INDUS-Gruppe



„Bei der Diskussion über die zentrale Frage, wie der mittelständisch geprägte Charakter des Unternehmens trotz der Eingliederung in eine Holdingstruktur erhalten bleiben kann, war eine gehörige Portion Fingerspitzengefühl nötig. Von Anfang an haben die INDUS-Vorstände die Verhandlungen faktenorientiert und für uns alle nachvollziehbar geführt. Taktieren: Fehlanzeige! Und damit wurde auch der Grundstein für das notwendige Vertrauen gelegt. Heute ist die MESUTRONIC Teil der INDUS-Familie und hat damit ihren sicheren Hafen gefunden.“

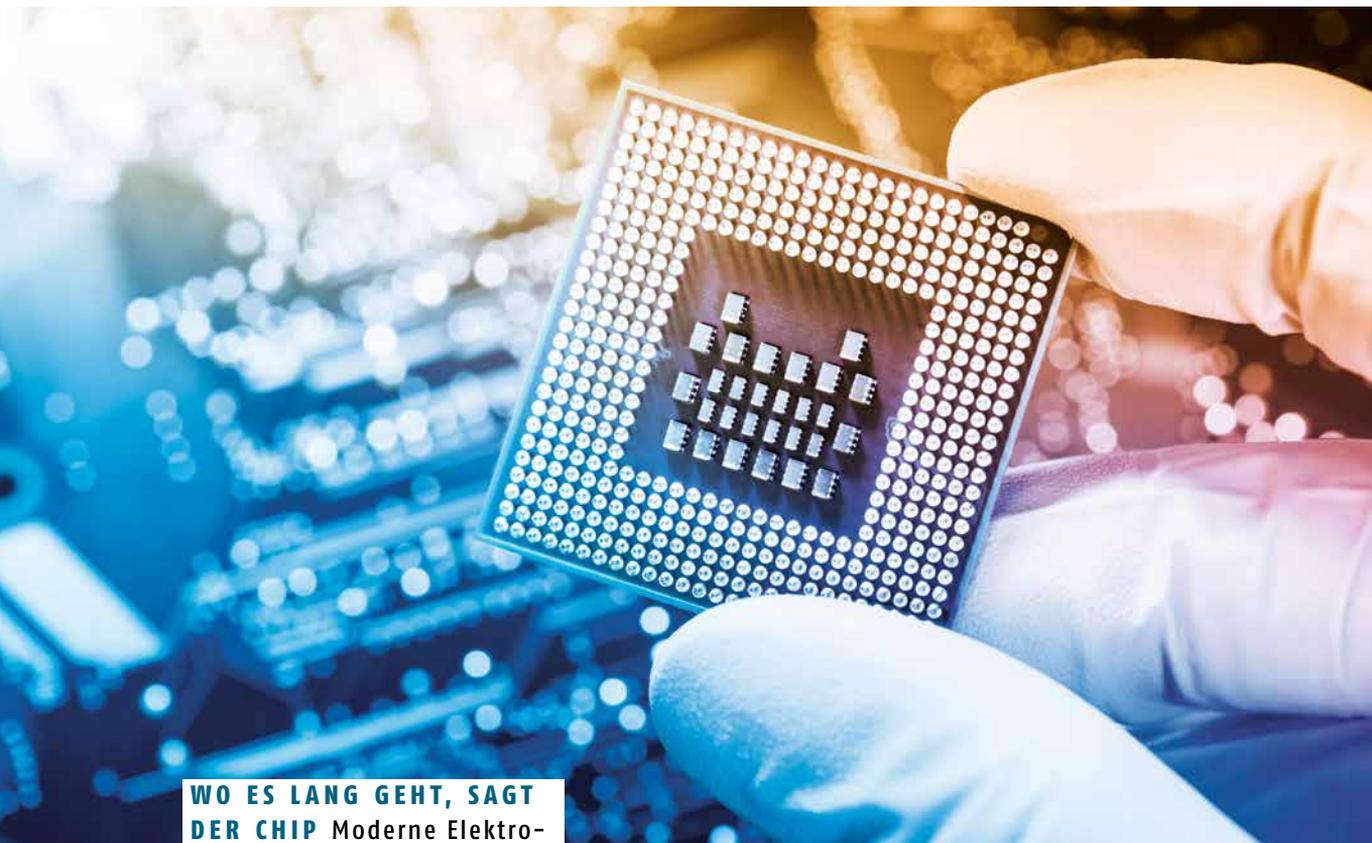
**„Nach meiner Ausbildung, die ich zu einem Teil in den USA verbracht habe, war mein Ziel, meine Ideen und Fähigkeiten in einem global agierenden, aber dennoch flexiblen Unternehmen einbringen zu können.“**

Daniel Kacerovsky,  
M. BRAUN, Director of Sales, Service and Product Management,  
Mitarbeiter seit Mai 2004



„Über die Arbeit als Vertriebsingenieur im deutschen Raum, gefolgt von der Position eines international tätigen Marktsegmentleiters, einer Tätigkeit als Vertriebsleiter Asien bis hin zum Mitglied in der Geschäftsführung bei einem Tochterunternehmen konnte ich mich kontinuierlich weiterentwickeln. Derartige Chancen sind als junger Ingenieur nicht selbstverständlich und es bedarf einer entsprechenden, offenen Unternehmenskultur, wie sie bei M. BRAUN und INDUS zu finden ist. Mein Team und ich sind aktuell dafür verantwortlich, neue innovative Produktideen zu generieren, diese zur Marktreife zu bringen, das gesamte Produktportfolio auf internationaler Ebene zu vermarkten, zu verkaufen und bei den Endverwendern vor Ort in Betrieb zu nehmen.“

# ALGORITHMEN STATT AUTONOMIE?



**WO ES LANG GEHT, SAGT DER CHIP** Moderne Elektronik überwacht unser Fahrverhalten. Das Bauteil kommt aus dem Drucker. Flugzeuge fliegen per Autopilot. Und im OP-Saal begleitet der Roboter das Besteck auf dem Weg durch das menschliche Gewebe. Wie verlässlich sind Maschinen? Zwei Experteneinblicke aus der Wissenschaft.

**[FRAGE]** Prof. Wallaschek, Sie haben den Einzug der Mechatronik in das Automobil erlebt. Jetzt gerade entsteht mit der Additiven Fertigung eine weitere Technologie, die – wenn sie sich auf breiter Front durchsetzt – die Welt verändern könnte. Wie schätzen Sie die Situation ein?

**PROF. DR. JÖRG WALLASCHEK** Stereo-Lithografie, Laser-Sintern und die anderen Technologien zum 3D-Druck sind ja nicht völlig neu. Die Grundlagen dazu wurden schon vor vielen Jahren gelegt. Was wir heute erleben, ist die Industrialisierung dieser Technologie. Dabei spielen Algo-

rithmen, die auf mathematischen Modellen beruhen, eine entscheidende Rolle – wie damals schon in der Mechatronik. Wenn wir in der Lage sind, jeden Prozess-Schritt exakt zu beschreiben, kann die Fertigung on-line, d. h. während des laufenden Prozesses, überwacht und optimiert werden.

**[FRAGE]** Welche neuen Möglichkeiten sind mit der Additiven Fertigung verbunden?

**PROF. DR. WALLASCHEK** Im Gegensatz zu fast allen anderen Produktionstechnologien können wir mit Additiver Fertigung individuell maßgeschneiderte Bauteile wirtschaftlich herstellen. Das ist besonders in der Medizintechnik interessant. Prothesen, Zahnspangen, Herzklappen ... bei all diesen Dingen kommt es ganz wesentlich darauf an, dass sie individuell angepasst werden. Und das ist – dank Mechatronik und Additiver Fertigung – jetzt möglich. Optische Scanner, Computertomographen und ähnliche Systeme erzeugen das Computermodell des Systems, Algorithmen berechnen die dazu am besten passende Geometrie und den daraus resultierenden Aufbau der Bauteile. Und zu guter Letzt regeln Algorithmen den Fertigungsprozess so, dass das für die jeweilige Anwendung individuell beste Bauteil hergestellt wird. Auch wenn wir meist nur die physikalischen Systeme sehen, Algorithmen und Mathematik sind überall dabei.

**[FRAGE]** Wie wird sich die Produktion im Maschinenbau zukünftig verändern?

**PROF. DR. WALLASCHEK** Die Additive Fertigung wird bestehende Technologien nur bedingt verdrängen. Insofern wird sich die Produktion im Maschinenbau nicht völlig verändern. Aber wir werden immer mehr neue Anwendungen finden, die eben nur durch Additive Fertigung wirtschaftlich erschlossen werden können. Die Additive Fertigung ist nicht nur eine Herausforderung und Chance für die Fertigung, sondern auch für die Konstruktion. Wir können durch Additive Fertigung zum Beispiel sogenannte Akustische Metamaterialien herstellen. Das sind akustisch wirksame Strukturen, in denen die Ausbreitung von Wellen und Schwingungen unterdrückt werden kann. Das ist zwar noch Grundlagenforschung, aber hochinteressant für die Bautechnik und für Anwendungen in der Flugzeug- und



„Mithilfe von digitalen Modellen und Algorithmen wird die am besten passende Geometrie berechnet. So kann der Aufbau von Bauteilen individuell optimiert werden.“

**PROF. DR.-ING.  
JÖRG WALLASCHEK**

(Jg. 1960) leitet das Institut für Dynamik und Schwingungen und ist zurzeit Dekan der Fakultät Maschinenbau an der Leibniz Universität Hannover. Er ist Gründungsvorstand und Beiratsmitglied des L-LAB, eines in PublicPrivate-Partnership geführten Forschungszentrums für Lichttechnik und Mechatronik. Vor seiner Berufung zum Universitätsprofessor war er Fachreferatsleiter am Forschungsinstitut AEG der Daimler Benz AG in Frankfurt.



„Die größte technische Hürde für autonomes Fahren ist die Leistungsfähigkeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit der überaus komplexen Systemarchitekturen und deren Software.“

**PROF. DR. MATTHIAS PETZOLD**

(Jg. 1954) ist Leiter des Fraunhofer-Instituts für Mikrostruktur von Werkstoffen und Systemen IMWS in Halle (Saale). Von 2008–2018 leitete er das Geschäftsfeld „Werkstoffe und Bauelemente der Elektronik“ und wurde 2007 zum Honorarprofessor für Mikrosystemtechnik an der Hochschule Merseburg (FH) bestellt.

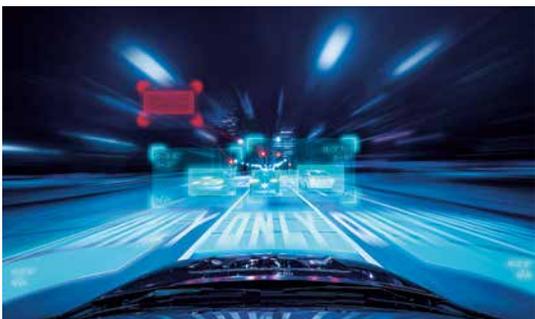
Bahntechnik. Vielleicht werden wir in zehn Jahren über akustische Tarnkappen verfügen.

**[FRAGE]** Sie sind Hochschullehrer. Wie bringen Sie das Wissen über diese neuen Entwicklungen in das Curriculum ein?

**PROF. DR. WALLASCHEK** Erstaunlicherweise geht das am einfachsten, wenn es um die ganz neuen Entwicklungen geht. Die Fakultät Maschinenbau an der Leibniz Universität, deren Dekan ich bin, ist sehr aktiv in der Forschung. Im Bereich der Produktionstechnik sind wir Nummer zwei in Deutschland und in Mechanik und Konstruktion auf Platz fünf des Rankings der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Das heißt, wir haben sehr viele öffentlich geförderte Forschungsvorhaben, in denen neben den Doktorandinnen und Doktoranden natürlich auch unsere Studierenden eingebunden sind und zum Beispiel im Rahmen ihrer Abschlussarbeit ein Teilproblem eines größeren Forschungsvorhabens bearbeiten. So werden unsere Studierenden zu Expertinnen oder Experten in neuen Technologien. Nirgends sind sich Forschung und Lehre so nah wie hier. Und das gilt auch für industriell geförderte Projekte, in denen wir mit Firmen wie zum Beispiel der INDUS Holding AG kooperieren.

**[FRAGE]** Prof. Dr. Petzold, während wir im Fahrzeugbereich noch über die Antriebstechnik diskutieren, beschäftigen Sie sich schon mit dem nächsten Entwicklungslevel: dem autonomen Fahren. Wann wird das Thema Realität sein?

**PROF. DR. MATTHIAS PETZOLD** Unser Fokus liegt auf der Zuverlässigkeit der Elektronik, die auf dem Weg zum autonomen Fahren unabdingbar ist. Die Industrie unterscheidet für diesen Weg fünf verschiedene Entwicklungsstufen, von teilautomatisiert bis hin zum vollständig autonomen Fahrzeug. Einige Elemente davon sind schon auf der Straße, etwa Fahrassistenzsysteme wie Abstandsregler oder Spurhalteassistenten. Auf bestimmten Strecken kann man bereits heute im Straßenverkehr bis zu einem bestimmten Tempo fahrerlos unterwegs sein, wenngleich die Zulassungen dafür teilweise noch fehlen. Das entspricht der Stufe 2–3. Bis zum vollständig fahrerlosen Fahren wird es nach meiner Einschätzung noch fünf bis zehn Jahre dauern.





**[FRAGE]** Was sind derzeit noch die großen Hürden?

**PROF. DR. PETZOLD** Die größte technische Hürde ist die Leistungsfähigkeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit der überaus komplexen Systemarchitekturen und deren Software. Am Fraunhofer IMWS unterstützen wir unsere Auftraggeber vor allem bei der Weiterentwicklung von elektronischen Bauteilen, die diese Systeme überhaupt erst ermöglichen. Unzählige Elektronikbauelemente müssen in einem autonomen Fahrzeug zusammenarbeiten, von Kameras und Sensoren bis zu den Komponenten zur Datenverarbeitung, -speicherung und -übertragung. Das autonome Fahren erfordert eine bis vor wenigen Jahren überhaupt nicht vorstellbare Leistungsfähigkeit der Elektronik hinsichtlich der Schnelligkeit, der Menge und der Komplexität der zu verarbeitenden Daten. Die Rahmenbedingungen beim Einsatz elektronischer Komponenten im Auto sind aber ganz anders als beispielsweise im Smartphone. Bei einem autonomen Fahrzeug berührt der mögliche Schaden durch einen Elektronikdefekt sofort und direkt die Sicherheit von Insassen und anderen Verkehrsteilnehmern. Gleichzeitig soll die Lebensdauer bei 15 Jahren liegen, und nicht bloß bei zwei bis drei Jahren. Es geht also um höchste Performance an der Spitze der Technik mit maximaler Zuverlässigkeit, möglichst auch auf immer kleinerem Raum. Um das zu erreichen, unterstützen wir die Industrie beispielsweise mit neuen Methoden in der Fehleranalyse oder der Optimierung von Materialien und Herstellungsprozessen.

**[FRAGE]** Wie viel Mechanik braucht das Auto von morgen noch, und wo?

**PROF. DR. PETZOLD** Autos werden mechanische Geräte bleiben, aber sie werden immer mehr zu rollenden Computern. Der Schwerpunkt der Innovation verschiebt sich von einem Maschinenbauprodukt zu einem Hightechprodukt in einer mehr und mehr digitalisierten und vernetzten Welt. Die Hersteller haben das längst erkannt – rund 80% der Innovationen in Autos sind heute Elektronik-basiert. Hinzu kommt, dass durch die zunehmende Elektrifizierung der Antriebe die Zahl mechanischer Komponenten und deren Komplexität deutlich abnehmen kann. Dieser Trend wird weniger durch das autonome Fahren getrieben, sondern durch die Elektromobilität.

**[FRAGE]** Wie sehen Sie das Thema Verantwortung, wenn die IT im Verkehr falsch entscheidet?

**PROF. DR. PETZOLD** Die offenen Punkte wie Haftung, Datenschutz, Verkehrs- und Versicherungsrecht sind lösbar, aber sie können nur in einem gesellschaftlichen Dialog geklärt werden, in dem die Forschung die Aufgabe hat, die Beteiligten sachgerecht und möglichst neutral zu informieren. Wir dürfen bei allen Debatten über Risiken aber nicht vergessen, dass autonomes Fahren, wenn die Technik zuverlässig funktioniert, die Möglichkeit für mehr Effizienz in der individuellen Mobilität und vor allem für deutlich mehr Verkehrssicherheit bietet: Mehr als 90% aller Unfälle entstehen heute durch Fehler des Fahrers, bei tödlichen Unfällen liegt der Wert noch höher.

# [IN]side

INDUS-Projekte  
vorgestellt



## BUDE – VERLÄSSLICHE LOGISTIK- LÖSUNGEN FÜR INNOVATIVE FÖRDERTECHNIK

### WAS ELEFANTEN MIT DER NEUEN DPD- PAKETSORTIERANLAGE ZU TUN HABEN

Über 17.000 m<sup>2</sup> Gebäudefläche misst das bislang größte deutsche Depot des internationalen Paket- und Expressdienstleisters DPD. Es wurde Anfang September 2019 im westfälischen Hamm in Betrieb genommen. Die darin verbaute, schlüsselfertig übergebene Fördertechnik verläuft über eine Gesamtlänge von mehr als 7,5 Kilometern. Als maßgeschneiderte Systemlösung wurde sie von BUDE aufgesetzt. Getragen wird die Förderanlage von rund 1.000 Tonnen Stahl, was – und hier kommen wir zu den Elefanten – ungefähr dem Gewicht von 200 ausgewachsenen Exemplaren der Dickhäuter entspricht.

„Mit einem Auftragsvolumen von 25 Mio. Euro war dies auch das Schwergewicht unter den bisherigen Aufträgen in unserer Firmengeschichte“, sagt Geschäftsführer Jürgen Budde.

### VOLLAUTOMATISIERTE HÖCHSTLEISTUNG

Bis zur Inbetriebnahme dauerten der Bau und die Montage der Anlage zwei Jahre. Die monatelange Vorfertigung vollzog sich auf Ausweichflächen im nahegelegenen Steinhagen. 400 LKW-Züge transportierten die Einzelteile nach Hamm, wo sie vor Ort zusammengebaut wurden. Nun kann die Anlage dank modernster Steuer- und Scantechnik stündlich bis zu 30.000 Pakete verarbeiten – vollautomatisch. Im

**25**  
MIO. EURO

**1.000**  
TONNEN STAHL

**200.000**  
PAKETE PRO TAG

**17.000**  
m<sup>2</sup> FLÄCHE



Endausbau werden täglich bis zu 200.000 Pakete sortiert und mittels verbrauchs- und geräuscharmer Motoren und Antriebe auf der Anlage befördert.

„Wir sind sehr stolz auf unser neues Paket-sortierzentrum in Hamm. Es stellt einen wichtigen Baustein bei der Bewältigung unseres zukünftigen Mengenwachstums dar“, sagte DPD CEO Boris Winkelmann bei der Eröffnung. „Für unser deutschland-weites Netzwerk setzt der Standort neue Maßstäbe in Sachen Leistungsfähigkeit.“

#### **GUTE AUSSICHTEN**

Mit der INDUS Holding AG als Muttergesellschaft im Hintergrund konnte das

Familienunternehmen **BUDDE**, das neben dem Stammsitz in Bielefeld zwei weitere Standorte in Delmenhorst und Schmalkalden hat, nicht nur diese Herausforderung stemmen: Insgesamt fünf Paketdienstleister stehen bereits auf der Kundenliste. Auch in Augsburg errichtet **BUDDE** für rund 25 Millionen Euro eine Anlage in gleicher Größe. „Solche Großaufträge spiegeln das Vertrauen der Kunden in die Erfahrung, Kompetenz und Leistungsfähigkeit von **BUDDE** als Full-Service-Anbieter für modernste Fördertechnik und Betriebslogistik wider“, ist sich Jürgen Budde sicher. Und er schiebt hinterher: „Darauf können vor allem unsere rund 300 Mitarbeitenden schon ein bisschen stolz sein.“

# KONTROLLE IST GUT, VERTRAUEN IST BESSER



## IM INTERVIEW MIT DER ZWÖLFFACHEN PARA- LYMPICS-SIEGERIN VERENA BENTELE

Die Ausnahmesportlerin ist von Geburt an blind. Und sie weiß aus Erfahrung: Kontrolle ist gut, denn sie gibt uns Orientierung und hilft uns, unsere Ziele zu erreichen. Doch erst Vertrauen befähigt uns, unsere Potenziale voll auszuschöpfen und am Ende die Goldmedaille zu gewinnen.

**[FRAGE]** Ohne Sehkraft in eine Loipe zu steigen, ist sachlich betrachtet riskant. Was treibt Sie an?

**VERENA BENTELE** Wir alle, egal ob wir sehen oder blind sind, entwickeln im Laufe unseres Lebens einen Umgang mit dem Risiko. Die einen reisen ohne Planung mit dem Rucksack durch unbekannte Länder, andere wollen vorher alles genau wissen. Ich habe mich schon immer gerne mit meinen Grenzen auseinandergesetzt – ob als Kind beim Skifahren mit meinen Eltern, beim Ausreiten oder beim Radfahren. Als ich zum ersten Mal in einer Loipe stand, habe ich nicht an die

Risiken von Hindernissen gedacht: Bäume, die im Weg stehen oder ein falsches Kommando. Schnell war mir aber klar: Um unbeschadet und schnell ins Ziel zu kommen, muss die Kommunikation mit meinem Begleitläufer funktionieren. Dieser offensive Umgang mit Risiken hat mir immer geholfen, unbekanntem Situationen, egal ob im Job oder im Sport, ohne Angst zu begegnen.

**[FRAGE]** Sie haben Ihre Erfahrungen in einem Buch aufgeschrieben. Beim Lesen darin kann man zu dem Schluss kommen: Ihr Handicap ist eigentlich Ihre besondere Stärke.

**VERENA BENTELE** Ich würde sagen: Mein Handicap ist eher wie ein Trainingsprogramm. Wenn ich an Hürden stoße, dann lerne ich, diese zu überwinden. Ein Beispiel: Ich fahre sehr gerne Rad. Nun könnte ich mich ärgern, dass ich nicht alleine Rad fahren kann – oder ich suche mir jemanden, der die gleiche Leidenschaft teilt. Dreimal habe ich so gemeinsam mit einem Freund auf dem Tandem Europas längstes Radrennen bestritten – 540 Kilometer am Stück von Trondheim nach Oslo. Wenn der Gegenwind bei einem Radrennen schlimm wird, sind wir immer zwei, die dagegen ankämpfen. Wenn einer müde ist, kann der andere etwas mehr Kraft auf die Pedale bringen. Am Ziel angekommen kann man die Freude teilen und gemeinsam feiern, dass man die Herausforderung bewältigt hat.

**[FRAGE]** Sie sagen: Erst Vertrauen befähigt uns, unsere Potenziale voll auszuschöpfen. Was meinen Sie damit?

**VERENA BENTELE** Alles zu kontrollieren – beispielsweise die Arbeitsergebnisse von Mitarbeitern – raubt viel Energie. Diese Energie benöti-



Als erste Blinde bestieg die Ausnahme-athletin Mount Meru, einige Zeit später den ebenfalls zum Massiv gehörenden Kilimandscharo.

gen wir jedoch ganz dringend, wenn wir große Ziele erreichen wollen. Vertrauen hilft uns, die Konzentration auf unsere Tätigkeit, auf Stärken und auf unser Team zu richten. Damit verlässt man meist seine Komfortzone, aber gleichzeitig lernt man sich selbst und oft auch ungeahnte Stärken – die eigenen und die der anderen im Team – kennen. Im Wettkampf beispielsweise werde ich durch den Zeitdruck schneller und fokussierter. Dieses Wissen kann ich in der Arbeit nutzen: Bei einem engen Abgabetermin lasse ich mich nicht ablenken und denke an ein gewonnenes Rennen. Das motiviert und hilft gegen Blockaden oder Ängste.

Mit ihrem Allgäuer Trainingspartner Alex Heim bewältigte Verena Bentele dreimal Europas längsten Radmarathon.



**[FRAGE]** Wenn Sie Ihre Philosophie mit Ihrer Wahrnehmung über die Wirtschaft abgleichen: Was kann die Wirtschaft besser machen?

**VERENA BENTELE** Ich wünsche mir, dass Unternehmen die Kreativität ihrer Mitarbeiter mehr annehmen und sie als Gewinn begreifen. Kreativität wird sich nur entfalten, wenn es eine gute Fehlerkultur gibt. Denn wer weiß, dass Fehler nicht das Ende der Mit-

bestimmung und Gestaltung sind, wird mutig sein und kann vorangehen. Und Vertrauen in die Vielfalt halte ich für wichtig. Beispielsweise wird die Frage „Wie machst du das mit den Kindern?“ berufstätigen Frauen oft noch gestellt – Männern hingegen kaum, da die klassische Rollenverteilung noch in vielen Köpfen verankert ist. Es wird aber auch nur dann mehr Frauen in Führungspositionen geben, wenn sich die Rahmenbedingungen und damit das Denken ändern.

**[FRAGE]** Sie sagen: Vertrauen kann man trainieren. Wie macht man das? Und wie überwindet man die Enttäuschungen?

**VERENA BENTELE** Vertrauen trainieren wir am besten durch klare Ziele, die allen Beteiligten bewusst sind. Wenn wir das Ziel kennen, können wir den Weg dahin planen und uns mit den richtigen Hilfsmitteln ausstatten. Zudem ist klare Kommunikation entscheidend. Dazu gehört eine unmissverständliche Sprache und ebenso der Raum, um nach Unterstützung fragen zu können. Rückschläge wegstecken heißt für mich vor allem, daraus zu lernen und dann den Blick nach vorne zu richten.

**„VERTRAUEN TRAINIEREN  
WIR AM BESTEN DURCH KLARE  
ZIELE, DIE ALLEN BETEILIGTEN  
BEWUSST SIND.“**



Spaß an Leistung, Disziplin und Ehrgeiz verhalten ihr zu viermal WM-Gold und zwölf paralympischen Goldmedaillen. Bereits mit 16 Jahren gewann sie ihre erste Goldmedaille bei Paralympics.

**[FRAGE]** Mit Ihrem Begriff der „Tandem-Strategie“ sind Sie nahe bei dem, was die INDUS-Gruppe ausmacht. Welchen Tipp haben Sie an das Management im Umgang mit einer Beteiligung mit Handicap?

**VERENA BENTELE** Lassen Sie uns erst einmal das Handicap anschauen. Zunächst fällt vielen Menschen beim Begriff Handicap ein, dass Hürden zu überwinden sind. Handicap wird eher mit Schwäche als mit Stärken in anderen Bereichen gleichgesetzt. Ich empfehle, dass das Tandem mit viel Offenheit für Neues und dem Glauben an besondere Fähigkeiten ausgerichtet wird. Die Tandemstrategie bedeutet, dass alle entsprechend ihren Möglichkeiten das Beste einbringen und dass einer auch mal mehr in die Pedale tritt, wenn der andere müde ist. Tandem heißt aber auch, dass alle trainieren, um besser zu werden, Ideen zu entwickeln und am Berg mehr Gas geben, anstatt vom Rad abzusteigen. Glaube an Veränderung, an besondere Fähigkeiten und an die Stärke des Miteinanders helfen dabei sehr.



### **VERENA BENTELE**

Die Wahlmünchenerin zählt zu den erfolgreichsten Wintersportlern der Welt. Mit 15 Jahren gewann sie die Europameisterschaft, mit 16 ihre erste von insgesamt 12 Goldmedaillen bei den Paralympics. Unter anderem mit dem Bambi und Lareus World Sports Award ausgezeichnet, schloss sie 2011 ihr Studium mit „sehr gut“ ab und ist auch nach ihrer sportlichen Karriere erfolgreich unterwegs.

Mehr unter:  
[www.verena-bentele.com](http://www.verena-bentele.com)

# INDUS-TICKER 2019

## Auszeichnungen

Auch 2019 wurden Unternehmen der INDUS-Gruppe für ihr ganz unterschiedliches, aber immer nachhaltiges Engagement ausgezeichnet:

- MBN-Geschäftsführer Ernst Lieb wird von Michael Kretschmer, Ministerpräsident des Freistaates Sachsen, für sein gesellschaftliches und ehrenamtliches Engagement geehrt.
- Der neue Schwimmbad-Luftentfeuchter von REMKO erhält den Innovationspreis Plus X Award in den Kategorien High Quality, Bedienkomfort und Funktionalität. Mai 2019: Außerdem die Sonder-Auszeichnungen: „Bestes Produkt des Jahres,“ und „Beste Marke des Jahres 2019“.
- GSR und BETEK gehören zu den „Top 100“ der innovativsten Unternehmen.
- Mit der Webseite MIGUARCHITECT entwickelt die MIGUA eine innovative Arbeitshilfe für Architekten und Planer, die mit dem „German Innovation Award 2019“ ausgezeichnet wird.
- REMKO und HAUFF erhalten beide die Auszeichnung „bester Ausbildungsbetrieb in Deutschland“.
- BILSTEIN & SIEKERMANN erhält den Employer Branding Award als beste Arbeitgebermarke 2019 in Bronze in der Kategorie „Hidden Champions“.
- INDUS ist auch 2019 wieder auf der CDP-A-List.

## Innovation

Die INDUS-Gruppe nutzt ihre Innovationskraft zur Erschließung neuer Geschäftsfelder und Technologien.

- Die Comsort GmbH, eine Tochter der BUDE Fördertechnik GmbH in Bielefeld, entwickelt ein hocheffizientes, kompaktes und modular erweiterbares Sortiersystem, welches sich insbesondere beim automatisierten Sortieren von Kleingütern mit geringen Gewichten durch technische Robustheit und höchste Präzision auszeichnet.
- Die MBN GmbH schließt die durch die Innovations-Förderbank von INDUS unterstützte Eigenkonstruktion eines adaptiven und flexiblen Schraubersystems mit integrierter Magazinbestückung erfolgreich ab und setzt die Lösung in mehreren Fertigungslinien bei Serienproduzenten im Automobilbau um.

- Die HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG bringt mit der „G-Box“ einen Zuführungspunkt für Glasfaser-Hausanschlüsse auf den Markt und bietet so Netzbetreibern die Möglichkeit, eine signifikante Verringerung des Arbeits- und Kostenaufwands beim Ausbau des Glasfasernetzes zu realisieren.
- Die Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH entwickelt nach höchsten, bahntechnischen Anforderungen einen Batteriecontainer für den ICE 4 in Form eines integrierten Unterflurcontainers aus Stahl, der im Fahrbetrieb G-Kräften zwischen 3-5 G standhält.

## Internationalisierung

- ELTHERM: Chile (Santiago de Chile) seit Januar 2019, ELTHERM Kasachstan (Nur-Sultan), Januar 2019
- IPETRONIK: Indien (Bangalore), Januar 2019

## Akquisitionen auf erster Ebene

Die INDUS-Gruppe wächst 2019 durch zwei Zukäufe auf erster Ebene:

- Das Segment Metalltechnik wird mit dem Erwerb der Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG) verstärkt.
- INDUS kauft mit MESUTRONIC einen Technologieführer für Metall- und Fremdkörperdetektion für das Segment Maschinen- und Anlagenbau.

## Hauptversammlung

Die Hauptversammlung von INDUS am 29. Mai 2019 im Congress-Centrum Nord Koelnmesse besuchten rund 450 Teilnehmer. Die begleitende Ausstellung präsentierte neben der neuen INDUS-Strategie PARKOUR verschiedene Förderbankprojekte aus dem Bereich 3D-Metalldruck.

## Sonstiges

- HORN feiert im August 2019 sein 75-jähriges Bestehen.
- Einweihung neues Gebäude KNUR im Mai 2019
- PEISELER feiert im September 2019 sein 200-jähriges Bestehen.
- Juli 2019: Einweihung Smart Pfad der Konrad G Schulz Stiftung (AURORA)

[IN]spiring  
PROGRESS

## IMPRESSUM

### ANSPRECHPARTNERIN

Jana Külschbach  
Unternehmenskommunikation  
Telefon: +49 (0)2204/40 00-35  
E-Mail: presse@indus.de

### INDUS HOLDING AG

Kölnler Straße 32  
51429 Bergisch Gladbach

Postfach 10 03 53  
51403 Bergisch Gladbach

Telefon: +49 (0)2204/40 00-0  
Telefax: +49 (0)2204/40 00-20  
E-Mail: indus@indus.de  
www.indus.de

### HERAUSGEBER

INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach

### KONZEPT/GESTALTUNG

Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg

### FOTOS

AdobeStock, Verene Bentele, DPD Hamm, gettyimages, Kardex AG, Catrin Moritz, Picture-Alliance, INDUS-Gruppe

### ILLUSTRATIONEN

Christian Sommer

### DRUCK

Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH, Langenhagen

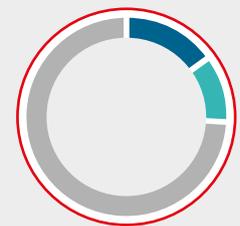
# KENNZAHLEN 2019

in Mio. EUR	2019	2018	2017
Umsatz	1.742,8	1.710,8	1.640,6
EBITDA	225,7	218,1	213,9
EBIT vor Wertminderungen	135,2	150,5	151,5
EBIT-Marge vor Wertminderungen (in %)	7,8	8,8	9,2
Wertminderungen*	17,3	16,1	0,0
EBIT nach Wertminderungen	117,9	134,4	151,5
EBIT-Marge nach Wertminderungen (in %)	6,8	7,9	9,2
Konzern-Jahresüberschuss (Ergebnis nach Steuern)	60,1	71,2	83,1
Operativer Cashflow	167,7	96,0	145,0
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	147,3	74,7	124,0
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-76,2	-98,3	-110,0
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-46,1	-2,8	-3,9
Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,43	2,90	3,37
Cashflow je Aktie (in EUR)	6,02	3,05	5,07
Dividende je Aktie (in EUR)	0,80**	1,50	1,50
Dividendenrendite (in %)	2,1**	3,8	2,5
Ausschüttungsquote (in %)	24,6**	48,0	43,9
	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>31.12.2017</b>
Bilanzsumme	1.808,2	1.720,0	1.653,2
Eigenkapital	727,7	709,8	673,8
Eigenkapitalquote (in %)	40,2	41,3	40,8
Working Capital	478,3	472,1	402,9
Nettoverschuldung	546,2	482,8	398,9
Liquide Mittel	135,1	109,6	135,9
Bilanzsumme der AG	1.593,0	1.551,3	1.450,8
Eigenkapital der AG	934,7	893,5	855,6
Eigenkapitalquote der AG (in %)	58,7	57,6	59,0
Beteiligungen (Anzahl zum 31.12.)	47	45	45
Mitarbeiter in der Gruppe (Durchschnitt)	10.856	10.714	10.210

\* Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte und Sachanlagen

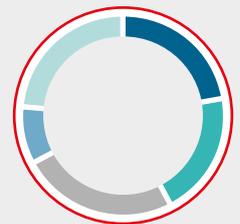
\*\* Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung, voraussichtlich im August 2020

## PORTFOLIOSTRUKTUR NACH JAHREN (in % / Anzahl der Beteiligungen)



- 1 BIS 5 JAHRE  
15 / 7
- 5 BIS 10 JAHRE  
11 / 5
- MEHR ALS 10 JAHRE  
74 / 35

## UMSATZVERTEILUNG 2019 NACH SEGMENTEN (in % / Mio. EUR)



- BAU/INFRASTRUKTUR  
22,3 / 388,9
- FAHRZEUGTECHNIK  
20,1 / 350,3
- MASCHINEN- UND ANLAGENBAU  
24,9 / 434,6
- MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK  
9,2 / 159,7
- METALLTECHNIK  
23,5 / 409,2

# ZIELE

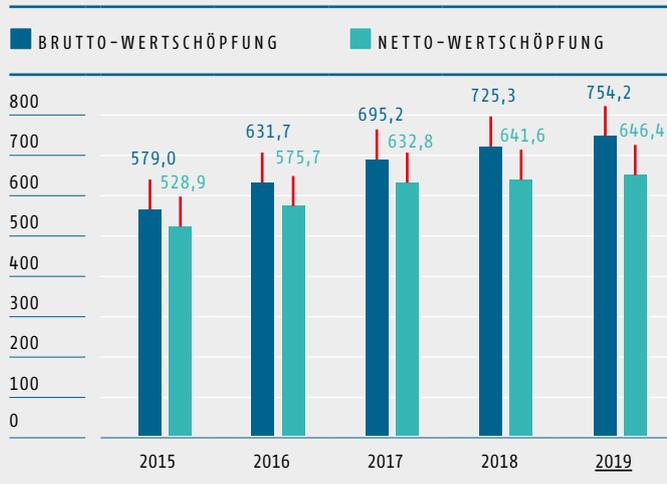
— Wachstum — Wertentwicklung — Ausgewogene Portfoliostruktur

# WERTSCHÖPFUNG

## UNTERNEHMENSLEISTUNG (in Mio. EUR)

	2019	2018
Umsatzerlöse	1.742,8	1.710,8
Sonstige betriebliche Erträge	34,4	20,6
Aktivierete Eigenleistungen	7,6	7,9
Bestandsveränderung	-22,9	35,1
Übrige Erträge	1,0	0,6
<b>Unternehmensleistung</b>	<b>1.762,9</b>	<b>1.774,9</b>

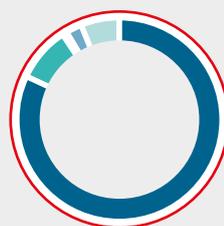
## ENTWICKLUNG DER WERTSCHÖPFUNG (in Mio. EUR)



## WERTSCHÖPFUNG (in Mio. EUR)

	2019	2018
Unternehmensleistung	1.762,9	1.774,9
Materialaufwand	-782,4	-811,9
Sonstiger betrieblicher Aufwand	-226,3	-237,7
<b>Brutto-Wertschöpfung</b>	<b>754,2</b>	<b>725,3</b>
Abschreibungen	-107,8	-83,7
<b>Netto-Wertschöpfung</b>	<b>646,4</b>	<b>641,6</b>

## VERWENDUNG DER NETTOWERTSCHÖPFUNG 2019 (in % / Mio. EUR)



MITARBEITER	81,6 / 527,5
AKTIONÄRE*	9,2 / 59,5
ANDERE GESELLSCHAFTER	0,1 / 0,6
DARLEHENSGEBER	3,1 / 20,0
STAAT	6,0 / 38,9

\* Ausschüttung und Thesaurierung

# UNTERNEHMEN UND AKTIONÄRE

**S. 3 Brief des Vorstands**

**S. 6 Organe**

**S. 6 – Der INDUS-Vorstand**

**S. 7 – Der INDUS-Aufsichtsrat**

**S. 8 Bericht des Aufsichtsrats**

**S. 14 INDUS-Aktie**

**S. 18 PARKOUR – Statusreport**

# BRIEF DES VORSTANDS

## LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE, SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

wir schreiben diesen Brief Ende März 2020. Die Coronavirus-Krise breitet sich schnell in Europa und der Welt aus. Und es ist nicht absehbar, wie sich die Lage und die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in den kommenden Wochen und Monaten darstellen werden. Trotz allem oder gerade deshalb wollen wir Ihnen in dieser Zeit mit unserem Geschäftsbericht wieder wichtige Einblicke in die INDUS-Gruppe geben. Auch in schwierigen Zeiten ist Ihr Engagement bei INDUS eine gute Entscheidung.

Richtiges Handeln in Zeiten großer Unsicherheit war bereits das bestimmende Thema im abgelaufenen Geschäftsjahr 2019. Für das Jahr 2020 gilt das umso mehr. Alle Mitarbeiter unserer Gruppe, die Geschäftsführer unserer Beteiligungsunternehmen und wir als Vorstand von INDUS haben in dieser Zeit täglich neue Entscheidungen zu treffen. Wir werden nicht nur in unserem beruflichen Umfeld, sondern genauso auch im privaten Bereich gefordert. Da ist es gut, sich im starken Verbund der INDUS-Gruppe zu bewegen, der aufgrund seiner Stabilität auch schwierige Zeiten gut überstehen wird.

Als Vorstand stehen wir aktuell vor der Aufgabe, die INDUS-Gruppe sturmfest zu machen. Dazu haben wir bereits eine Vielzahl von Maßnahmen eingeleitet. Diese zielen darauf ab, unseren Beteiligungsunternehmen bestmögliche Unterstützung zu bieten und die finanzielle Stabilität unserer Gruppe zu sichern. Das erfordert an einigen Stellen auch harte Eingriffe – zum Beispiel bei der Einschränkung der Investitionsaktivitäten. Es ist aber unvermeidlich.

Doch lassen Sie uns nun zunächst auf das vergangene Jahr 2019 blicken: Positive Entwicklungen in unseren Segmenten Bau/Infrastruktur, Maschinen- und Anlagenbau sowie Medizin- und Gesundheitstechnik und eine weitgehend stabile Lage im Segment Metalltechnik haben uns die Stärke gegeben, die schwierige Entwicklung im Segment Fahrzeugtechnik zumindest teilweise zu kompensieren.

Einen großen Teil unserer Hausaufgaben haben wir gemacht. Die Programme zur Förderung der operativen Exzellenz unserer Beteiligungen zeigen Wirkung: Den Anstieg des Working Capital haben wir gestoppt. Die Gruppe hat einen hohen operativen Cashflow generiert. Unsere Eigenkapitalquote im Konzern liegt weiter über 40%. Und die Entschuldungsdauer bleibt mit einem Wert von 2,4 Jahren innerhalb unseres Zielkorridors von 2,0 bis 2,5 Jahren.

Unser Gewinnverwendungsvorschlag sieht aktuell eine Dividende von 0,80 Euro pro Aktie vor. Dieser berücksichtigt unsere Prognose für 2020, die auf den derzeit absehbaren wirtschaftlichen Folgen der Coronavirus-Pandemie basiert und eine deutliche Verschlechterung der Ertragslage unserer Gesellschaft zum Vorjahr erwarten lässt. Der Vorstand wird die weitere Entwicklung der Coronavirus-Pandemie und deren Folgen für die INDUS-Gruppe laufend bewerten und muss sich eine gegebenenfalls erforderliche Anpassung dieses Dividendenvorschlags bis zur Veröffentlichung der Einladung zur Hauptversammlung vorbehalten.

Seit Beginn des Jahres 2019 verfolgen wir konsequent die Umsetzung unserer Strategie PARKOUR. Für den ersten Strategieschwerpunkt „Portfoliostruktur stärken“ konnten wir mit den beiden Unternehmenskäufen auf erster Ebene einen ersten Meilenstein erreichen. Mit der MESUTRONIC GmbH haben wir einen Spezialisten der Metall- und Fremdkörperdetektion in der Zukunftsbranche Mess- und Automatisierungstechnik erworben. Die Akquisition der Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG) ergänzt unser Portfolio in der Zukunftsbranche Logistik- und Infrastruktur.

Beim zweiten Strategieschwerpunkt „Innovation treiben“ haben wir gute Ergebnisse erzielt. Aktuell gibt es 16 laufende und 14 abgeschlossene Projekte unserer Innovationsförderbank. Diese haben im vergangenen Jahr bereits Auftragseingänge von über 20 Mio. EUR generiert. Auch unser Expertennetzwerk bauen wir weiter aus. Diverse Schulungsangebote und Foren zum Austausch zwischen den Fachleuten unserer Beteiligungen erweitern deren Wissen. Unsere Innovationsförderbank bewährt sich als hervorragendes Instrument, um die Innovationsaktivitäten der Beteiligungen zu stimulieren.

Der dritte Strategieschwerpunkt „Operative Exzellenz fördern“ hat ebenfalls Fahrt aufgenommen. Der Aufbau von



Rudolf Weichert — Axel Meyer — Dr. Johannes Schmidt — Dr. Jörn Großmann

Fachexperten in der Holding entfaltet Wirkung. Im Rahmen des Programms „Operative Exzellenz Produktion“ wurden mittlerweile fast alle europäischen Produktionsstandorte auditiert. Gemeinsam mit den Geschäftsführungen haben wir aus den Ergebnissen individuelle Maßnahmenpläne abgeleitet. Die 2019 erstmals durchgeführte dreistufige Ausbildung für Lean-Trainer wiederholen wir wegen der hohen Nachfrage bereits im Jahr 2020. Das Programm „Operative Exzellenz Business Development/Marketing/Vertrieb“ ist ebenfalls erfolgreich angelaufen. Hier bearbeiten die Beteiligungen Projekte gemeinsam mit dem Fachexperten aus der Holding. Einen weiteren Schwerpunkt bilden zukünftig Fachvorträge, Schulungsangebote und die stärkere Vernetzung der Beteiligungen untereinander.

Im Laufe des Jahres 2019 hat sich die gesellschaftliche Diskussion über nachhaltiges Handeln in hohem Maße intensiviert. Diese mündete zu Beginn des Jahres 2020 in die Verabschiedung des Klimaschutzgesetzes. Die INDUS-Gruppe stellt sich diesen Herausforderungen aus eigener Überzeugung. Im Jahr 2020 wird INDUS die Aktivitäten zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens in der Holding und den Beteiligungsunternehmen weiter ausbauen. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Einleitung konkreter Maßnahmen, um das aus dem Klimaschutzgesetz abgeleitete Sektorziel zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um mindestens 35% bis 2030 (bezogen auf das Basisjahr 2018) in der Industrie zu erreichen. Besonders erfreulich war in diesem Kontext auch die erneute Auszeichnung von INDUS durch das Carbon Disclosure Project (CDP). Von den insgesamt 141 deutschen Unternehmen, die am Reporting im „Climate change“-Programm teilnahmen, erhielten nur neun das begehrte „A-List“-Rating – darunter INDUS.

Die Coronavirus-Pandemie wird die wirtschaftliche Entwicklung des Jahres 2020 prägen. Auch die INDUS-Gruppe wird sich dem nicht entziehen können. Die besondere Aufmerksamkeit des Vorstands gilt dabei den Unternehmen des Segments Fahrzeugtechnik. Gerade in diesen Krisenzeiten müssen die eingeleiteten Repositionierungsmaßnahmen weiter konsequent umgesetzt werden. Fallweise können auch harte Maßnahmen notwendig werden. Parallel setzen wir unsere Strategie PARKOUR fort, um unsere Unternehmen durch die Krise zu führen und fit zu machen für die Zeit danach.

In der Aufsichtsratssitzung am 26. März 2020 haben Aufsichtsrat und Vorstand gemeinsam entschieden, die ordentliche Hauptversammlung unserer Gesellschaft auf einen Termin voraussichtlich im August 2020 zu verschieben. Nach den derzeit vorliegenden Informationen halten wir es nicht für realistisch, eine solche Veranstaltung im Mai 2020 in Köln durchführen zu können. Wir hoffen auf Ihr Verständnis für diese Entscheidung. Sie dient dem Schutz der Gesundheit aller Aktionärinnen und Aktionäre sowie der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von INDUS. Über den neuen Hauptversammlungstermin werden wir Sie so schnell wie möglich auf unserer Website informieren.

Aufsichtsrat und Vorstand werden die weitere wirtschaftliche Entwicklung im laufenden Jahr sehr aufmerksam verfolgen. Wir werden Sie regelmäßig über die Folgen der Coronavirus-Pandemie für unsere Gruppe auf dem Laufenden halten.

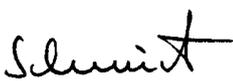
Zentral für unser Handeln bleiben auch in diesen Zeiten die Begriffe „Mut, Kreativität und Verlässlichkeit“. Der Verlässlichkeit haben wir unser diesjähriges Magazin gewidmet. Gerade in schwierigen Zeiten ist es uns wichtig, dass Sie sich auf uns verlassen können. Das gilt für die wirtschaftliche Stabilität der Gruppe. Das gilt aber auch für die transparente Kommunikation, die es Ihnen ermöglicht, sowohl schwierige Entscheidungen und deren Konsequenzen als auch Chancen richtig einzuschätzen und zu bewerten. Wir sprechen uns ganz bewusst gegen Übertreibungen und Hysterie aus, egal in welche Richtung. Wenn wir unser Handeln selbstkritisch betrachten, tun wir das, weil wir stetig vorankommen wollen. Wir tun das aber auch nach wie vor aus einer Position der unternehmerischen und finanziellen Stärke.

Zu dieser Stärke tragen unsere Aktionärinnen und Aktionäre bei, denen wir für Ihr fortgesetztes Vertrauen ausdrücklich danken. Ebenso wichtig ist das Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen der INDUS-Gruppe. Ihnen danken wir ganz besonders für Ihren unermüdlichen Einsatz zum Wohle der Beteiligungsunternehmen und der ganzen Gruppe.

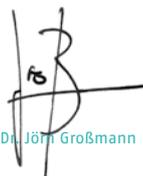
Bleiben Sie uns gewogen!

Mit herzlichen Grüßen

Bergisch Gladbach im März 2020



Dr. Johannes Schmidt



Dr. Jörn Großmann



Axel Meyer



Rudolf Weichert

# ORGANE

## DER INDUS-VORSTAND\*



### **DR.-ING. JOHANNES SCHMIDT**

Vorstandsvorsitzender

Dr. Johannes Schmidt (geb. 1961, deutsche Staatsangehörigkeit) ist seit Januar 2006 als Vorstand für die INDUS Holding AG tätig. Im Juli 2018 übernahm er den Vorstandsvorsitz. Nach seinem Studium der Angewandten Mathematik und der Promotion zum Dr.-Ing. im Fachbereich Mechanik übernahm er bei der Richard Bergner GmbH, einem Hersteller von Elektroarmaturen aus Schwabach, zunächst Entwicklungsaufgaben und stieg im Rahmen seiner zwölfjährigen Tätigkeit zum Geschäftsführer auf. Im Jahr 2000 wechselte er als Alleingeschäftsführer zur ebm-papst Landshut GmbH, einem Hersteller von Lüftungsmotoren und Ventilatoren. Hier trieb er unter anderem die Entwicklung neuer Produktplattformen und die Internationalisierung der Produktionsstandorte voran.



### **DR. JÖRN GROßMANN**

Mitglied des Vorstands

Dr. Jörn Großmann (geb. 1968, deutsche Staatsangehörigkeit) ist seit Januar 2019 Vorstand der INDUS Holding AG. Nach seinem Studium der Werkstoffwissenschaften und der Promotion zum Dr. rer. nat. war er zunächst als Entwicklungsingenieur und später als Technischer Leiter für die Doncasters Precision Castings GmbH in Bochum tätig. 2004 übernahm Dr. Großmann die Geschäftsführung der Buderus Feinguss GmbH, Moers. 2007 wechselte er in die Georgsmarienhütte Unternehmensgruppe – zunächst als Geschäftsführer der Mannstaedt GmbH, Troisdorf. Es folgten Stationen als Geschäftsführer der GMH Engineering GmbH, Georgsmarienhütte, und der GMH Edelstahl Service Center GmbH, Burg. Bis zu seinem Wechsel in den INDUS-Vorstand war er für den niederländischen Konzern Aalberts Industries N.V. tätig, zuletzt als Alleingeschäftsführer der Impreglon GmbH in Lüneburg.



### **AXEL MEYER**

Mitglied des Vorstands

Axel Meyer (geb. 1968, deutsche Staatsangehörigkeit) ist seit Oktober 2017 Vorstand der INDUS Holding AG. Nach seinem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens startete er seine berufliche Laufbahn im Geschäftsbereich Massivumformung der Schuler Gruppe – zunächst im weltweiten Vertrieb und später als Geschäftsbereichsleiter. Es folgten in den Jahren 2003 bis 2008 Stationen als Managing Partner und Vorstand der internationalen Managementberatung IMAGIN Prof. Bochmann AG, Eppstein im Taunus. Anschließend kehrte Axel Meyer als Technologiefeldleiter Schneid- und Umformsysteme zur Schuler AG zurück. Zuletzt war er dort Geschäftsführer der Schuler Pressen GmbH und Leiter der Division Service der Schuler Gruppe, Göppingen. Axel Meyer erwarb berufsbegleitend den Master of Mergers & Acquisitions (LL.M.) an der Frankfurt School of Finance & Management.



### **RUDOLF WEICHERT**

Mitglied des Vorstands

Rudolf Weichert (geb. 1963, deutsche Staatsangehörigkeit) ist seit Juni 2012 Vorstand der INDUS Holding AG. Vor seinem Wechsel in den INDUS-Vorstand war er neun Jahre als Partner für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG tätig. Hiervon verbrachte er knapp drei Jahre in Detroit/USA und betreute dort im Wesentlichen Unternehmen der Automobilindustrie, des Maschinen- und Anlagenbaus und des Werkstoffhandels. Insgesamt arbeitete der studierte Kaufmann rund 20 Jahre für KPMG, vornehmlich am Standort Düsseldorf, und betreute dort vor allem international agierende Unternehmen und Konzerne aus dem industriellen Sektor.

\* Details zu den Lebensläufen der Vorstände finden sich auf unserer Internetseite. Angaben zu weiteren Mitgliedschaften in Aufsichtsgremien siehe Seite 191.

## DER INDUS-AUFSICHTSRAT

Die Aufsichtsratsmitglieder werden für eine Dauer von fünf Jahren bestellt; eine Wiederwahl ist zulässig. Bei ihrer Wahl bzw. Wiederwahl dürfen die Kandidaten nicht älter als 70 Jahre alt sein. Die Amtszeiten aller Mitglieder enden mit Ablauf der Hauptversammlung 2023. Details zu den Lebensläufen der Aufsichtsratsmitglieder finden sich auf unserer Internetseite. Angaben zu weiteren Mitgliedschaften in Aufsichtsgremien siehe Seite 190 f.

### **JÜRGEN ABROMEIT**

Aufsichtsratsvorsitzender  
(seit 2018)

### **WOLFGANG LEMB\***

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender (seit 2018)

### **DR. JÜRGEN ALLERKAMP**

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2007)

### **DR. DOROTHEE BECKER**

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2014)

### **DOROTHEE DIEHM\***

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### **PIA FISCHINGER\***

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### **CORNELIA HOLZBERGER\***

Mitglied des Aufsichtsrats  
(Mandat 2019 übernommen)

### **GEROLD KLAUSMANN\***

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### **ISABELLA PFALLER**

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### **HELMUTH SPÄTH**

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2012)

### **UWE TRINOGGA\***

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### **CARL MARTIN WELCKER**

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2010)

## AUSSCHÜSSE DES AUFSICHTSRATS

### **NOMINIERUNGS-AUSSCHUSS**

Jürgen Abromeit (Vorsitzender) / Isabella Pfaller  
(Financial Expert) / Carl Martin Welcker

### **PERSONAL-AUSSCHUSS**

Jürgen Abromeit (Vorsitzender) / Dr. Dorothee Becker /  
Dorothee Diem / Wolfgang Lemb

### **PRÜFUNGS-AUSSCHUSS**

Isabella Pfaller (Vorsitzende, Financial Expert) /  
Dr. Jürgen Allerkamp / Gerold Klausmann

### **VERMITTLUNGS-AUSSCHUSS NACH § 27 ABS. 3 MitbestG**

Jürgen Abromeit (Vorsitzender) / Pia Fischinger /  
Wolfgang Lemb / Isabella Pfaller (Financial Expert)

\* Arbeitnehmervertreter

# BERICHT DES AUFSICHTSRATS



*Sehr geehrte Damen und Herren,*

im Folgenden möchte ich Sie über die Arbeit des Aufsichtsrats im vergangenen Geschäftsjahr informieren.

## **ZUSAMMENARBEIT VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT**

Im Berichtsjahr hat der Aufsichtsrat seine Aufgaben vollumfänglich wahrgenommen, die ihm nach Gesetz und Satzung obliegen. Er hat den Vorstand kontinuierlich beraten, diesen bei der Leitung des Unternehmens überwacht und sich dabei stets von deren Recht-, Zweck- und Ordnungsmäßigkeit überzeugt. Der Vorstand ist seinen Informationspflichten jederzeit nachgekommen und hat den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über alle für die Gesellschaft und die INDUS-Gruppe relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, der Risikoentwicklung und der Compliance unterrichtet. Dies beinhaltete auch Informationen über Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen sowie Abweichungen des tatsächlichen Geschäftsverlaufs von der ursprünglichen und kommunizierten Planung sowie sonstige Informationen zu außergewöhnlichen Ereignissen von Bedeutung.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats hatten stets ausreichend Gelegenheit, sich in den Sitzungen des Gesamtaufsichtsrates und der Ausschüsse mit den vorgelegten Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands kritisch auseinanderzusetzen und eigene Anregungen einzubringen. Auf diese Weise erhielten sie zu jeder Zeit Einblick in die jeweils aktuelle Geschäfts- und Vermögensentwicklung. Neben der Unternehmens-, Finanz- und Investitionsplanung galt die Aufmerksamkeit des Aufsichtsrats der Risikolage und dem Risikomanagement. Soweit dies nach Gesetz, Satzung oder Geschäftsordnung erforderlich war, erteilte der Aufsichtsrat in Einzelfällen seine Zustimmung zu genehmigungspflichtigen Geschäftsvorgängen. Der Aufsichtsratsvorsitzende stand darüber hinaus auch zwischen den Gremiensitzungen in einem intensiven Informations- und Gedankenaustausch mit dem Vorstand und hat sich regelmäßig über wesentliche Entwicklungen der Gesellschaft aktuell und zeitnah informiert.

## ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS

Am 30. Januar 2019 wurde das Wahlverfahren für die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Arbeitnehmer mit der Durchführung der Delegiertenversammlung abgeschlossen. Mit Wirkung zum Ablauf der außerordentlichen Hauptversammlung am 29. November 2018 bis zum 30. Januar 2019 waren die Arbeitnehmervertreter auf Antrag der Gesellschaft vom Amtsgericht Köln bestellt. Im Vergleich zur gerichtlichen Bestellung, die sich an den im Wahlverfahren der Arbeitnehmer bereits ermittelten Wahlvorschlägen orientierte, hat sich durch die Wahlen lediglich eine Änderung ergeben. Frau Holzberger hat als neues Mitglied der Arbeitnehmer Herrn Schönhals abgelöst, der seitdem nicht mehr Mitglied des Aufsichtsrats ist. Die Besetzung der Ausschüsse hat sich hierdurch nicht verändert. Details zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse finden Sie auf S. 6 und 7 des Geschäftsberichts im Abschnitt „Organe“.

## SITZUNGSHÄUFIGKEIT UND SITZUNGSTEILNAHME

Im Geschäftsjahr 2019 fanden fünf ordentliche Sitzungen des Aufsichtsrats als Präsenzsitzungen statt. Darüber hinaus wurde eine außerordentliche Sitzung im Wege einer Telefonkonferenz sowie eine Beschlussfassung im Umlaufverfahren durchgeführt. Überdies erfolgte eine telefonische Information des Aufsichtsrats am 3. September 2019 über den tragischen Arbeitsunfall auf einer Baustelle einer INDUS-Beteiligung. Die Aufsichtsratssitzungen fanden alle im Beisein des Vorstands statt, wobei der Aufsichtsrat auch regelmäßig Tagesordnungspunkte ohne Anwesenheit des Vorstands diskutiert hat.

Der Aufsichtsrat sieht es als Bestandteil einer guten Corporate Governance an, die Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsratsplenums sowie der Aufsichtsratsausschüsse individualisiert offenzulegen.

Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses, insbesondere aber der Aufsichtsratsvorsitzende, standen auch zwischen den Gremiensitzungen in einem intensiven Informations- und Gedankenaustausch mit dem Vorstand, sodass der Aufsichtsrat als Kontrollgremium stets in grundlegende Entscheidungen eingebunden war. Anhaltspunkte für Interessenkonflikte von Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzu-

## SITZUNGEN DES AUFSICHTSRATS UND DER AUSSCHÜSSE IM GESCHÄFTSJAHR 2019

	TEILNAHME	IN %
<b>Aufsichtsrat</b>		
Jürgen Abromeit (Vorsitzender)	5/6	83
Wolfgang Lemb (stv. Vorsitzender)	5/6	83
Dr. Jürgen Allerkamp	4/6	67
Dr. Dorothee Becker	5/6	83
Dorothee Diehm	5/6	83
Pia Fischinger	6/6	100
Cornelia Holzberger	5/6	83
Gerold Klausmann	6/6	100
Isabella Pfaller	6/6	100
Helmut Späth	6/6	100
Uwe Trinogga	6/6	100
Carl Martin Welcker	4/6	67
<b>Personalausschuss</b>		
Jürgen Abromeit (Vorsitzender)	3/3	100
Dr. Dorothee Becker	3/3	100
Dorothee Diehm	3/3	100
Wolfgang Lemb	2/3	67
<b>Prüfungsausschuss</b>		
Isabella Pfaller (Vorsitzende)	2/2	100
Dr. Jürgen Allerkamp	2/2	100
Gerold Klausmann	2/2	100

legen sind und über die die Hauptversammlung informiert werden soll, gab es nicht.

Im Rahmen der Fortbildung haben Frau Diehm, Frau Fischinger und Frau Holzberger sowie die Herren Lemb, Klausmann und Trinogga im Februar 2020 an einem 3-tägigen Seminar des IG Metall Bildungszentrums teilgenommen.

### THEMENSCHWERPUNKTE DER SITZUNGEN

In der **ersten ordentlichen Sitzung** am **14. Februar 2019** hat der Aufsichtsrat zum ersten Mal in der neuen Zusammensetzung getagt. Ein Schwerpunkt der Sitzung war die Verabschiedung einer neuen Geschäftsordnung für den Aufsichtsrat. Zudem wurde der Vorstandsvorsitzende Dr. Johannes Schmidt zum Arbeitsdirektor der Gesellschaft bestellt. Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat über den aktuellen Arbeitsstand der vorläufigen Zahlen für das abgelaufene Geschäftsjahr per 31. Dezember 2018, die aktuelle Entwicklung der Repositionierungen in den Segmenten Fahrzeug- und Metalltechnik sowie die Planung für das laufende Geschäftsjahr 2019.

Wesentliche Themen der **zweiten ordentlichen Sitzung** am **22. März 2019** bildeten die Vorlage und Erläuterung des Jahresabschlusses 2018 der INDUS Holding AG und des Konzerns sowie die Beschlussfassung hierzu. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses erläuterte dem Aufsichtsrat insbesondere die bedeutenden Aspekte der Rechnungslegung für den Konzernabschluss. Nach intensivem Austausch mit dem Abschlussprüfer Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Köln, und auf Empfehlung des Prüfungsausschusses billigte der Aufsichtsrat den Jahresabschluss und den Konzernabschluss sowie den gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht für das Geschäftsjahr 2018. Auf Basis des gebilligten Konzernabschlusses 2018 und der Empfehlungen des Personalausschusses erfolgten auch die entsprechenden Festlegungen der kurzfristigen variablen Vergütungsbestandteile der Mitglieder des Vorstands für das Geschäftsjahr 2018, der Rechenparameter für die langfristige variable Vergütung sowie der Nachhaltigkeitsziele für das Geschäftsjahr 2019.

Der Vorstand informierte den Aufsichtsrat über die Investitionsschwerpunkte im abgelaufenen Jahr sowie über die wirtschaftliche Lage der INDUS-Gruppe per Februar 2019 inklusive der Sonderberichte zu den laufenden Repositionierungen. Zudem erläuterte er die geplante Akquisition der MESUTRONIC Gerätebau GmbH, die der Aufsichtsrat nach erfolgter Diskussion genehmigte.

Weitere Gegenstände der Beratungen waren die Jahresberichte 2018 zum Risikomanagement und zur Compliance sowie die Vorbereitung der ordentlichen Hauptversammlung am 29. Mai 2019. Der Aufsichtsrat schloss sich dem Dividendenvorschlag des Vorstands sowie dem Vorschlag des Vorstands für die Tagesordnung an. Gestützt auf den Vorschlag des Prüfungsausschusses beschloss der Aufsichtsrat der Hauptversammlung vorzuschlagen, die Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, Köln, zum Abschlussprüfer für die Gesellschaft und den Konzern für das Geschäftsjahr 2019 zu wählen.

Am Tag vor der Hauptversammlung, am **28. Mai 2019**, kam der Aufsichtsrat zu seiner **dritten ordentlichen Sitzung** zusammen. Darin befasste sich der Aufsichtsrat ausführlich mit dem Bericht des Vorstands über den Geschäftsverlauf der Monate Januar bis April 2019. Der Vorstand informierte auch über die Entwicklung der Repositionierungsprojekte aus den Segmenten Fahrzeug- und Metalltechnik und stellte den auf Basis der Ergebnisse per März 2019 vorbereiteten Forecast I zum Jahresende 2019 vor. Zudem erläuterte der Vorstand das unter dem Namen PARKOUR gestartete Strategieprogramm, das eine Weiterentwicklung der bisher erfolgreich umgesetzten Strategie KOMPASS 2020 darstellt. Weiterhin berichtete der Vorstand über das erfolgte Signing des Kaufvertrags zum Erwerb der MESUTRONIC Gerätebau GmbH.

Am 23. Juli 2019 hat der Aufsichtsrat im Umlaufverfahren dem Verkauf des 49%-Anteils der IPETRONIK Eichstätt GmbH an der TKI Automotive GmbH an den Mehrheitsgesellschafter Audi Electronics Venture GmbH zugestimmt.

In der **vierten ordentlichen Sitzung** am **18. September 2019** informierte der Vorstand den Aufsichtsrat über das am 12. September 2019 erfolgte Signing der Verträge zum Verkauf des 49%-Anteils an der TKI Automotive GmbH. Zudem erläuterte der Vorstand die geplante Akquisition der Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH.

Der Aufsichtsrat befasste sich intensiv mit den wesentlichen Änderungen der Rahmenbedingungen für die Vorstandsvergütung gemäß den Entwürfen des Gesetzes zur Umsetzung der zweiten EU-Aktionärsrechterichtlinie (ARUG II) und des Deutschen Corporate Governance Kodex. Zudem gaben Vorstand und Aufsichtsrat eine aktualisierte Entsprechenserklärung nach § 161 AktG ab, die auf der Internetseite der Gesellschaft zur Verfügung steht.

Weiterer Gegenstand der Beratungen war die wirtschaftliche Entwicklung. Neben den Monatszahlen per 31. August 2019 erläuterte der Vorstand den auf Basis der Ist-Zahlen per 30. Juni 2019 erstellten Forecast II zum Jahresende 2019. Im Rahmen der Sonderberichte wurde intensiv die mittelfristige Perspektive der laufenden Repositionierungen diskutiert.

Unmittelbar nach der Veröffentlichung der Ad-hoc-Mitteilung der Gesellschaft am **14. Oktober 2019** erläuterte der Vorstand dem Aufsichtsrat in der gleichzeitigen **außerordentlichen Telefonkonferenz** die Hintergründe der Zurücknahme der Ergebnisprognose für das Konzern-EBIT per 31. Dezember 2019 von bisher 152 bis 158 Mio. EUR auf nunmehr 129 bis 135 Mio. EUR. Wesentliche Gründe waren die deutlichen Umsatzrückgänge im Segment Fahrzeugtechnik, erhöhte Restrukturierungsaufwände und einmalige Sondereffekte wie die Insolvenz eines nordirischen Kunden und der Marktaustritt eines türkischen Kunden im Segment Fahrzeugtechnik.

In der **fünften ordentlichen Sitzung** am **11. Dezember 2019** informierte zunächst der Vorsitzende des Personalausschusses über den aktuellen Stand der Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie in deutsches Recht. Zudem erläuterte er die mit der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex nach dem aktuellen Entwurfsstand zu erwartenden wesentlichen Neuregelungen sowie die daraus resultierenden Handlungsbedarfe. Auf Empfehlung des Personalausschusses hat der Aufsichtsrat die Verlängerung der Bestellung von Herrn Axel Meyer zum Vorstandsmitglied der Gesellschaft sowie die Verlängerung des Vorstandsanstellungsvertrags von Herrn Meyer beschlossen.

Der Vorstand berichtete dem Aufsichtsrat über die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung per 31. Oktober 2019, den aktuellen Stand der Restrukturierungen im Segment Fahrzeugtechnik sowie den aktuellen Ausblick für das restliche Geschäftsjahr 2019. Anschließend erläuterte der Vorstand die Geschäftsplanung für das Geschäftsjahr 2020. In der darauffolgenden Diskussion erörterte der Vorstand Details des Planungsprozesses. Der Aufsichtsrat verabschiedete die Jahresplanung wie vorgestellt.

## ARBEIT DER AUSSCHÜSSE

Die Ausschüsse des Aufsichtsrats haben primär die Aufgabe, Entscheidungen und Themen für die Sitzungen des gesamten Gremiums vorzubereiten. Dabei können Entscheidungsbefugnisse auf die Ausschüsse übertragen werden, sofern dies gesetzlich zulässig ist. Die Vorsitzenden der Ausschüsse berichteten dem Aufsichtsrat regelmäßig und ausführlich über die Ausschussarbeit. Im abgelaufenen Jahr haben der Personalausschuss sowie der Prüfungsausschuss getagt. Für die Einberufung des Vermittlungsausschusses nach § 27 Abs. 3 Mitbestimmungsgesetz sowie des Nominierungsausschusses bestand im abgelaufenen Jahr kein Bedarf. Die personelle Zusammensetzung der Ausschüsse ist unter der Rubrik „Organe“ im Geschäftsbericht dargestellt.

Der Personalausschuss bereitete im Geschäftsjahr 2019 in **drei Sitzungen** am **22. März 2019, 18. September 2019 und am 11. Dezember 2019** Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vor. Soweit erforderlich, wurden Beschlüsse gefasst oder dem Aufsichtsrat Empfehlungen zur Beschlussfassung gegeben. Der Ausschuss befasste sich mit Vertragsangelegenheiten der Vorstände – insbesondere mit der Verlängerung des Vorstandsanstellungsvertrags von Herrn Meyer – sowie mit dem Thema Vorstandsvergütung. Neben den Empfehlungen an den Aufsichtsrat zur Festlegung des Short Term Incentive für das abgelaufene Geschäftsjahr 2018, der Rechenparameter für den Long Term Incentive sowie der Nachhaltigkeitsziele für das Geschäftsjahr 2019 waren die neuen Rahmenbedingungen zur Vorstandsvergütung infolge der Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie in deutsches Recht und der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex wesentlicher Gegenstand der Beratungen. Einzelheiten zur Gremienvergütung können dem Vergütungsbericht entnommen werden.

Der Prüfungsausschuss kam im Geschäftsjahr 2019 zu **zwei Sitzungen** am **22. März 2019** und **11. Dezember 2019** zusammen. Neben Mitgliedern des Vorstands nahmen auch Vertreter von Ebner Stolz & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Köln, an den Sitzungen teil. Der Prüfungsausschuss hat die erforderliche Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers eingeholt, dessen Qualifikation überprüft und die Honorarvereinbarung abgeschlossen sowie die Prüfungsschwerpunkte festgelegt. Der Abschlussprüfer hat gegenüber dem Prüfungsausschuss erklärt, dass keine Umstände vorliegen, die Anlass geben, seine Befangenheit anzunehmen. Hauptthemen der Beratungen waren der Jahresabschluss 2018, die Überprüfung des Risikomanagements- und Compliance-Berichts 2018 sowie die Weiterentwicklung des Risiko- und Compliancemanagements.

## **BILLIGUNG DES JAHRESABSCHLUSSES UND DES KONZERNABSCHLUSSES PER 31. DEZEMBER 2019**

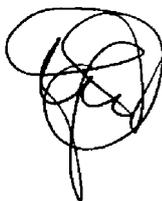
Die durch Beschluss der Hauptversammlung vom 29. Mai 2019 zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer bestellte Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Köln, hat gemäß Auftrag des Aufsichtsrats den Jahresabschluss, den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht der INDUS Holding AG und des Konzerns geprüft. Der Konzernabschluss wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt. Der Abschlussprüfer hat den Jahresabschluss mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Darüber hinaus hat er festgestellt, dass das Risikomanagementsystem den gesetzlichen Vorschriften entspricht und bestandsgefährdende Risiken nicht erkennbar sind. Eine prüferische Durchsicht von Zwischenfinanzberichten wurde planmäßig nicht durchgeführt.

Jahresabschluss, Konzernabschluss und der zusammengefasste Lagebericht sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers wurden allen Mitgliedern des Aufsichtsrats ebenso wie der gesonderte nichtfinanzielle Konzernbericht rechtzeitig vorgelegt. Sie wurden in der bilanzfeststellenden Aufsichtsratssitzung am 26. März 2020 detailliert erörtert. An dieser Sitzung nahm auch der Abschlussprüfer Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Köln, teil und berichtete über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung. Zudem stand er für zusätzliche Fragen zur Verfügung. Der Aufsichtsrat erörterte sämtliche Vorlagen und Prüfungsberichte eingehend.

Nach der abschließenden Prüfung der vorgelegten Unterlagen und der Empfehlung des Prüfungsausschusses erhob der Aufsichtsrat gegen den Jahresabschluss, den Konzernabschluss und den zusammengefassten Lagebericht keine Einwände und schloss sich den Ergebnissen des Abschlussprüfers an. Der Aufsichtsrat hat deshalb den Jahresabschluss 2019 und den Konzernabschluss 2019 gebilligt. Damit ist der Jahresabschluss 2019 gemäß § 172 Satz 1 AktG festgestellt. Dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands schloss sich der Aufsichtsrat nach vorheriger Prüfung an. Der Aufsichtsrat hat auch den gesonderten nichtfinanziellen Bericht der INDUS-Gruppe geprüft. Er stützte sich dabei auf die prüferische Durchsicht des Abschlussprüfers Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft, Köln. Einwände seitens des Aufsichtsrats gegen den gesonderten nichtfinanziellen Bericht der INDUS-Gruppe wurden nicht erhoben.

Der Aufsichtsrat dankt den Geschäftsführern und Mitarbeitern aller Beteiligungsunternehmen sowie den Mitarbeitern und dem Vorstand der INDUS Holding AG für ihr außerordentliches Engagement im vergangenen Geschäftsjahr. Unsere Gedanken sind bei ihnen und ihren Familien in dieser schwierigen Zeit.

Bergisch Gladbach, den 26. März 2020



Für den Aufsichtsrat  
Jürgen Abromeit  
Vorsitzender

## COVID-19-PANDEMIE

Alle Mitarbeiter der INDUS-Gruppe und deren Familien sind durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf vielfältige Weise im beruflichen und privaten Umfeld belastet. Auch das Management der Beteiligungen und der Vorstand von INDUS sind stark gefordert, um die Auswirkungen der Krise auf die Beschäftigten und die Unternehmen so gering wie möglich zu halten. Aufsichtsrat und Vorstand arbeiten extrem eng verzahnt und stimmen sich zeitnah und situationsgerecht ab. Der Aufsichtsratsvorsitzende und der Vorstandsvorsitzende stehen stellvertretend für beide Gremien fast täglich in Kontakt, um sicherzustellen, dass der Aufsichtsrat aktuell über kritische Entwicklungen in der INDUS-Gruppe informiert wird. So wurde die kurzfristige Anpassung der Prognose für das Geschäftsjahr 2020 im zusammengefassten Lagebericht 2019 vom Vorstand in enger Abstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden vorgenommen.

# INDUS-AKTIE

## AKTIENKURS: REALWIRTSCHAFTLICHES UMFELD BELASTET AKTIENKURS

Nach einem anspruchsvollem Markt- und Börsenumfeld insbesondere im zweiten Halbjahr 2018 beendete die INDUS-Aktie das Geschäftsjahr 2018 mit einem Schlusskurs von 39,00 Euro. Die Überwindung des unter Druck geratenen Kursniveaus setzte erfreulicherweise bereits im Januar des Geschäftsjahres 2019 ein.

Das erste Quartal verlief für die INDUS-Aktie durchweg positiv. Die Aktienmärkte erholten sich kräftig infolge der fortgesetzten Handelsgespräche zwischen den USA und China, der durch die EZB angekündigten längerfristigen Refinanzierungsgeschäfte sowie der obendrein lebhaften Übernahmeaktivitäten. Dem Aufwärtstrend folgend bewegte sich der Aktienkurs bis Ende März innerhalb der Bandbreite von 39 und 46 Euro, wobei die Veröffentlichung der vorläufigen Geschäftszahlen 2018 die positive Entwicklung zusätzlich stützte. Schwächere Konjunkturdaten sowohl im Euroraum als auch in China, der nach wie vor unsichere Ausgang des Brexits und schlechte Autoabsatzzahlen führten zwischenzeitlich zwar zu erhöhten Volatilitäten an den Börsen, belasteten die Aktienmärkte aber

nur vorübergehend. Die INDUS-Aktie beendete das erste Quartal 2019 mit einem Plus von 10,1 % (SDAX-Kursindex exkl. Dividenden +14,8 %, DAX-Kursindex +8,5 %).

Zu Beginn des zweiten Quartals 2019 sorgten insbesondere die Vorlage der Geschäftszahlen 2018 und der Prognose für das Geschäftsjahr 2019 bei den Anlegern für eine erhöhte Nachfrage und ließen den Kurs ansteigen, sodass die Aktie per Ende April ein wieder erstarktes Niveau von 47,45 Euro zurückeroberte und ein Plus von 21,7 % im Vergleich zum Schlusskurs des Vorjahres verzeichnen konnte. Zusätzlich unterstützend wirkten die Entspannung im Handelsstreit zwischen den USA und China, fortgesetzte M&A-Aktivitäten sowie die weltweit niedrigen Inflationsraten. Nichtsdestotrotz trübte sich das realwirtschaftliche Umfeld weiter ein, flankiert durch die Jahrestiefs des ifo- und ISM-Index, die sich verschärfende inverse Zinsstruktur in den USA und die enttäuschenden Konjunkturdaten in China. Die mittlerweile stark zurückgenommenen Abrufzahlen der Serienzulieferer in der Automobilindustrie erschwerten für INDUS zunehmend die Erstellung verlässlicher Prognosen. Die Kompensation der rückläufigen Abrufe und des steigenden Margendruckes in der automobilen Serie durch die breit und gut aufgestellten übrigen Beteiligungen im Portfolio war nicht mehr vollständig zu gewährleisten, sodass mit Veröffentlichung der Q1-Ergebnisse im Mai 2019 das Erreichen der im März ausgegebenen Prognose für 2019 erstmals ambitioniert erschien. Die Aktie geriet daraufhin verstärkt unter Druck und schloss Ende Juni 2019 nur noch mit einem leichten Plus von 1,3 % (SDAX-Kursindex +17,3 %, DAX-Kursindex +13,8 %).

Das zweite Halbjahr 2019 war geprägt von vermehrten Rückschlägen im Handelsstreit zwischen den USA und China, der Einführung von US-Importzöllen auf ausgewählte Güter aus der EU, der Verschlechterung diverser Konjunkturindikatoren im In- und Ausland (u. a. ifo, ISM, 30-Jahrestief des Wachstums der chinesischen Wirtschaft), den sich verschärfenden Unruhen in Hongkong sowie angekündigten massiven Stellenstreichungen großer Unternehmen, insbesondere im deutschen Banken- und Automobilsektor. Diese Entwicklungen belasteten die Aktienmärkte überraschenderweise nur kurzzeitig. Die Verabschiedung des Brexit-Abkommens im britischen Parlament, die dritte Leitzinssenkung der US-Notenbank sowie die Leitzinssenkungen der chinesischen Notenbank, das US-chinesische Handelsabkommen der „Phase Eins“ und robuste US-Wirtschafts- und Arbeitsmarktdaten überstrahlten die anhal-

KENNZAHLEN ZUR AKTIE (in EUR)

	2019	2018	2017
Ergebnis je Aktie	2,43	2,90	3,37
Cashflow je Aktie	6,02	3,05	5,07
Dividende je Aktie <sup>1</sup>	0,80	1,50	1,50
Dividendenrendite in % <sup>1</sup>	2,1	3,8	2,5
Ausschüttungssumme in Mio. EUR <sup>1</sup>	19,6	36,7	36,7
Jahreshöchstkurs <sup>2</sup> (30.4.2019)	47,45	66,00	65,10
Jahrestiefstkurs <sup>2</sup> (14.8.2019)	31,45	37,65	50,48
Jahresschlusskurs <sup>2</sup>	38,85	39,00	59,50
Marktkapitalisierung <sup>3</sup> in Mio. EUR	949,90	953,57	1.454,81
Durchschnittlicher Tagesumsatz in Stück	21.940	24.711	31.116

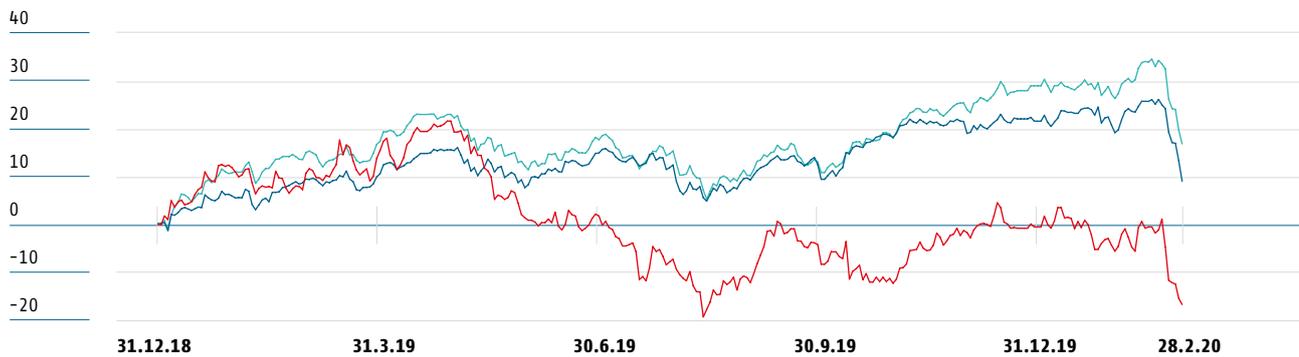
1) Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung, voraussichtlich im August 2020

2) Schlusskurse XETRA-Handel

3) Zum Bilanzstichtag, bezogen auf das vollständige Grundkapital von 24.450.509 Aktien

## KURSENTWICKLUNG DER INDUS-AKTIE 2019 EXKL. DIVIDENDE

(in %)



Quelle: Bloomberg

— INDUS Holding AG — DAX-Kursindex — SDAX-Kursindex

## KURSENTWICKLUNG DER INDUS-AKTIE IN DEN LETZTEN FÜNF JAHREN EXKL. DIVIDENDE

(in %)



Quelle: Bloomberg

— INDUS Holding AG — DAX-Kursindex — SDAX-Kursindex

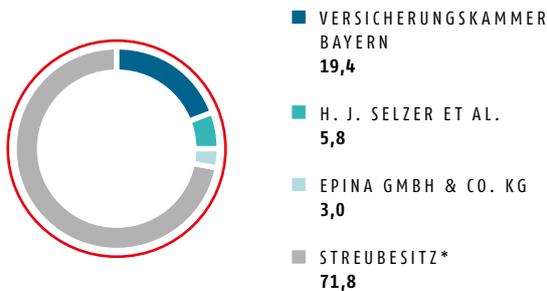
tende Schwäche der „harten“ Konjunkturdaten und beförderten europäische und amerikanische Leitindizes auf neue Allzeithochs.

Wie viele andere Nebenwerte wurde die INDUS-Aktie im zweiten Halbjahr von den sich verschlechternden realwirtschaftlichen Bedingungen eingeholt. Die erforderliche Anpassung der Ergebnisprognose für 2019 im August und im Oktober 2019 sowie die Buchung nicht-zahlungswirksamer Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte und Sachanlagen im Segment Fahrzeugtechnik im November 2019 führten dazu, dass die Aktie das zwischenzeitlich erreichte gute Kursniveau zum Ende des Geschäftsjahres 2019 nicht verteidigen konnte. Die breite und solide Aufstellung der Gruppe sorgt trotz der in- und externen Einflussfaktoren für eine nach wie vor solide und widerstandsfähige Substanz der Gruppe, sodass die INDUS-Aktie per Jahresende lediglich ein leichtes Minus von 0,4% im Vergleich zum Schlusskurs des Vorjahres verzeichnen musste.

## LIQUIDITÄT DER AKTIE: INDUS-AKTIE BLEIBT LANGFRIST-INVESTMENT

Wie im Vorjahr stand der Nachfrage im Kapitalmarkt ein eher zurückhaltendes Angebot gegenüber. Durchschnittlich wurden im Geschäftsjahr nach den Statistiken der Deutschen Börse 21.940 Aktien pro Tag auf XETRA und an den deutschen Regionalbörsen gehandelt; insgesamt waren es rund 6 Mio. Aktien im Jahr 2019. Hinzu kamen größere Umsätze außerhalb der Börsen: Gemäß Bloomberg wurden weitere 3,7 Mio. Aktien direkt zwischen Käufer und Verkäufer bzw. über alternative Handelsplattformen gehandelt. Die auf XETRA und über die Regionalbörsen ausgewiesenen Umsätze entsprachen laut Bloomberg gut 60% des gehandelten Aktienvolumens und bewegten sich damit in der Gewichtung leicht über dem Niveau der Vorjahre.

**AKTIONÄRSSTRUKTUR DER INDUS HOLDING AG ZUM 31.12.2019** (in %)



\* Die Deutsche Börse definiert als Streubesitz alle Aktien, die nicht von Großaktionären (Anteil am Aktienkapital von mindestens 5 %) gehalten werden. Gemäß dieser Definition beträgt der Streubesitz 74,8 %.

Quelle: Unternehmensangaben

Kreis hält nach eigenen Angaben 5,8 % der INDUS-Anteile. Die Epina GmbH & Co. KG, Gütersloh, zählt seit November 2017 zu den größeren Aktionären der INDUS Holding AG. Das weitere Aktienkapital der Gesellschaft (71,8 %) ist breit gestreut. Aktuell besitzt die INDUS Holding AG keine eigenen Aktien.

**AUSSCHÜTTUNG: DIVIDENDENVORSCHLAG VON 0,80 EUR JE AKTIE**

INDUS verfolgt eine nachhaltige Dividendenpolitik. Das Unternehmen beteiligt seine Aktionäre mit einer regelmäßigen Dividendenausschüttung am Geschäftserfolg. Diese orientiert sich vom Grundsatz her am Jahreserfolg. Die Ausschüttungspolitik sieht vor, gut 50 % der Gewinne zur Stärkung der Gesellschaft zu thesaurieren und bis zu 50 % der Gewinne auszuschütten.

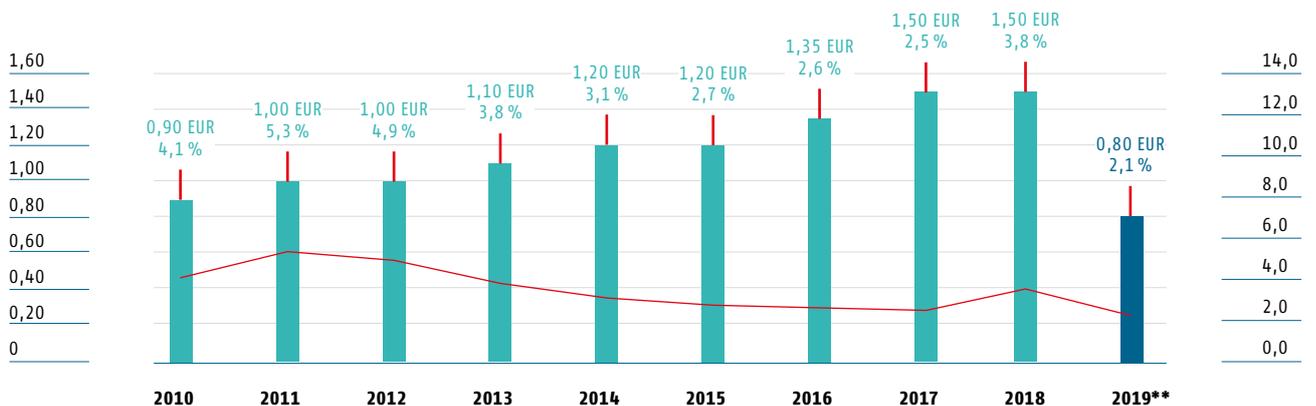
**STABILE AKTIONÄRSSTRUKTUR MIT VIELEN INSTITUTIONELLEN INVESTOREN**

Größter Aktionär der INDUS Holding AG ist unverändert die Versicherungskammer Bayern in München. Sie hält im Rahmen ihrer langfristig ausgerichteten Kapitalanlagestrategie 19,4% des Grundkapitals (nach Kenntnis des Vorstands). Hinzu kommt ein Kreis aus mehreren Privataktionären, die ihre gegenseitige Vertretung in einer Gruppe beschlossen haben. Für den Kreis der sogenannten Legitimationsaktionäre spricht Hans Joachim Selzer, Driedorf. Der

Der Bilanzgewinn der AG am 31. Dezember 2019 betrug 79,6 Mio. EUR. Die derzeit außerordentlichen Rahmenbedingungen der Coronavirus-Pandemie und die noch nicht abschätzbaren Auswirkungen gebieten unter Berücksichtigung der gegenüber dem Vorjahr deutlichen verschlechterten Prognose, einen höheren Anteil des Bilanzgewinns zur Risikovorsorge zu thesaurieren. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher der Hauptversammlung die Zahlung einer Dividende von 0,80 EUR (Vorjahr: 1,50 EUR) vor. Das entspricht einer Ausschüttungssumme von 19,6 Mio. EUR und einer Ausschüttungsquote von 24,6 %.

**DIVIDENDE JE AKTIE\* MIT DIVIDENDENRENDITE 2010 BIS 2019**

(in EUR/in %)



\* Dividendenzahlung für das jeweilige Geschäftsjahr

\*\* Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung, voraussichtlich im August 2020

— Dividendenrendite

**STAMMDATEN ZUR INDUS-AKTIE**

WKN / ISIN	620010 / DE0006200108
Börsenkürzel	INH.DE
Aktiengattung	Nennwertlose Inhaber-Stückaktien
Handelsplätze	XETRA, Düsseldorf, Frankfurt (Regulierter Markt) Tradegate Exchange, Berlin, Hamburg, Hannover, München, Stuttgart (Freiverkehr)
Marktsegment / Index	Prime Standard / SDAX
Designated Sponsors	Bankhaus Lampe, Commerzbank, HSBC Trinkaus & Burkhardt
Gezeichnetes Kapital	63.571.323,62 EUR
Genehmigtes Kapital 2019	31.785.660,51 EUR
Anzahl der Aktien	24.450.509 Stück

**AKTIENANALYSEN ZUR INDUS HOLDING AG**

Bankhaus Lampe	— Februar 2020 — Kaufen, Kursziel 45,00 EUR
Commerzbank	— November 2019 — Halten, Kursziel 38,00 EUR
FMR Research	— Research-Aufnahme im April 2020 — Empfehlung und Kursziel folgen
HSBC	— November 2019 — Kaufen, Kursziel 50,00 EUR
Independent Research	— Februar 2020 — Halten, Kursziel 39,00 EUR
LBBW	— November 2019 — Kaufen, Kursziel 40,00 EUR
M. M. Warburg	— Februar 2020 — Halten, Kursziel 42,30 EUR

**ZIELGERICHTETE UND TRANSPARENTE INVESTOR-RELATIONS-ARBEIT**

Zentrales Thema im Dialog mit dem Kapitalmarkt war 2019 die Information über den aktuellen Geschäftsverlauf und die Implementierung des Strategie-Updates PARKOUR durch Dr. Johannes Schmidt, der den Vorstandsvorsitz von Jürgen Abromeit im Juli 2018 übernommen hatte. Im Berichtszeitraum suchte der Vorstand den kontinuierlichen Austausch mit bereits investierten und potenziellen Anlegern. Dazu nutzte er Kapitalmarktveranstaltungen, Konferenzen und Roadshows im In- und Ausland.

**KAPITALMARKTVERANSTALTUNGEN 2019**

April	— Deutschland Konferenz, Baden-Baden — Roadshow Hannover, Osnabrück
Juni	— DSW-Anlegerforum, Köln — Warburg Highlights, Hamburg
Juli	— Roadshow Stuttgart
August	— Commerzbank Sector Conference, Frankfurt am Main
November	— Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt am Main

Neben der regelmäßigen Veröffentlichung aktueller Informationen zu INDUS führte der Vorstand regelmäßig Einzelgespräche und Interviews mit Multiplikatoren wie Analysten und Wirtschaftsjournalisten. Den Dialog mit den Privatanlegern pflegt INDUS über die Hauptversammlung, die Teilnahme an DSW-Anlegerforen und den persönlichen Kontakt. Interessierte Anleger können sich darüber hinaus aktiv durch den INDUS-Newsletter über aktuelle Ereignisse informieren lassen.

Über die aktive Kapitalmarktarbeit unterstreicht INDUS ihr Interesse an einer transparenten und kontinuierlichen Kommunikation. Seit 2009 ist INDUS Mitglied im Deutschen Investor Relations Verband e. V. (DIRK). Der Finanzkalender im Umschlag des Geschäftsberichts liefert eine Übersicht der wichtigsten Termine im laufenden Geschäftsjahr. Er wird regelmäßig aktualisiert und ist zudem auf der Website der Gesellschaft veröffentlicht.

**IHR KONTAKT ZUM BEREICH INVESTOR RELATIONS**

Julia Pschribüllä & Dafne Sanac  
Telefon: +49 (0)2204/40 00-66 bzw. -32  
E-Mail: investor.relations@indus.de

Die geplanten Termine 2020  
sowie weitere IR-Informationen  
finden Sie auf:  
[www.indus.de/investor-relations](http://www.indus.de/investor-relations)

# PARKOUR – STATUSREPORT

Mit der Umsetzung unseres 2019 formulierten Strategieprogramms PARKOUR erhöhen wir in unserer Gruppe die unternehmerische Fitness: Unsere Beteiligungen und unsere Gruppe als Ganzes sollen sich schneller entwickeln und operativ noch besser werden. PARKOUR setzt dabei drei Schwerpunkte: die gezielte Stärkung der Portfoliostruktur, das Vorantreiben von Innovationen und die Steigerung der Leistung in den Beteiligungen.

## SCHWERPUNKT 1: STÄRKUNG DER PORTFOLIOSTRUKTUR

Ziel ist der Zukauf von zwei bis drei Unternehmen pro Jahr aus den sechs definierten Zukunftsbranchen.

### SECHS ZUKUNFTSBRANCHEN

1  
**AUTOMATISIERUNGS-, MESS- UND REGELTECHNIK**

2  
**BAUTECHNIK**

3  
**SICHERHEITSTECHNIK**

4  
**MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK**

5  
**TECHNIK FÜR INFRASTRUKTUR UND LOGISTIK**

6  
**ENERGIE- UND UMWELTECHNIK**

2019 konnten wir zwei Wachstumsakquisitionen auf erster Ebene realisieren. Für zwei Beteiligungsunternehmen erwarben wir die verbleibenden Restanteile. Eine Minderheitsbeteiligung gaben wir ab.

Im Mai 2019 erwarben wir für die Zukunftsbranche Mess- und Regeltechnik die MESUTRONIC Gerätebau GmbH mit Sitz im bayerischen Kirchberg; das Unternehmen ist Technologieführer für die Metall- und Fremdkörperdetektion zum Schutz von Produktionsanlagen. Mithilfe von fortgeschrittener Sensortechnik entfernen die dynamischen Sortiereinrichtungen Produkte, die mit Metallteilen oder anderen Fremdkörpern verschmutzt sind, aus dem fortlaufenden Produktionsprozess. Damit wird einerseits die Effizienz des Gesamtprozesses signifikant gesteigert, was insbesondere in Zeiten zunehmender Effizienzanforderungen immer bedeutender wird. Andererseits wird der Endkunde vor verunreinigten Produkten geschützt. MESUTRONIC beschäftigt 210 Mitarbeiter und verkauft ihre Systeme in mehr als 50 Länder der Welt.

Im Oktober konnten wir für die Zukunftsbranche Technik für Infrastruktur und Logistik die Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG) in unser Portfolio aufnehmen. Das Unternehmen aus Sachsen-Anhalt ist Spezialist für qualitativ hochwertige Metall- und Blechteile, Komponenten, Schaltschränke und Maschinenverkleidungen und verstärkt uns im Bereich der anspruchsvollen Blechverarbeitung, in denen bereits unsere Portfoliounternehmen BACHER und HAKAMA aktiv sind. Die Kunden kommen unter anderem aus dem Bereich Schienenfahrzeugtechnik, wo wir im Zuge des Nachhaltigkeitstrends zur „Urban Mobility“ langfristiges Wachstum erwarten.

Unserem mehrstufigen Transaktionsmodell entsprechend erwarben wir im vergangenen Jahr im Segment Fahrzeugtechnik für die KIEBACK-SCHÄFER-Gruppe die verbleibenden 30% der Münchner D.M.S. GmbH Design Modell-Studien. Im Segment Metalltechnik übernahmen wir die

verbleibenden 10% an der Helmut Rübsamen GmbH & Co. KG aus Bad Marienburg.

Im Segment Fahrzeugtechnik veräußerte unser Beteiligung IPETRONIK im September seine Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH an den Mehrheitsgesellschafter. TKI ist Spezialist für Thermomanagement, Komfortelektronik und Innenraumklimatisierung für konventionelle Antriebe und elektrifizierte Fahrzeuge. Der Verkauf brachte einen sonstigen betrieblichen Ertrag von 16,8 Mio. EUR und unserer Gruppe einen Liquiditätszufluss von 27,5 Mio. EUR.

## SCHWERPUNKT 2: FÖRDERUNG DER INNOVATIONSKRAFT

Ziel ist die Stärkung unserer Beteiligungen in deren Fähigkeit, Marktchancen frühzeitig zu erkennen, über ihre Innovationskraft ihre Marktposition zu behaupten und mithilfe von Innovationen neue Märkte zu erschließen.

2019 haben wir unser Förderbankbudget verdoppelt: Wir halten zur Unterstützung von Innovationsprojekten bei unseren Beteiligungen jährlich ein Budget von bis zu 3% des Konzern-EBIT zur Unterstützung von Innovationsprojekten vor. Dabei fördern wir zwischen 50 und 80% des Projektvolumens. Den Innovationsbegriff haben wir erweitert: Wir fördern auch Innovationen, die sich auf Dienstleistungen und Geschäftsprozesse beziehen.

Wir haben unser Innovationsmanagement professionalisiert und durch weiteres Beratungs- und Schulungsangebot erweitert. Über unsere Innovation Toolbox stellen wir unseren Beteiligungen umfassendes Methodenwissen zur Verfügung und unterstützen sie insbesondere bei Fragen zu den sechs Zukunftsbranchen, zur Digitalisierung im Betrieb und zu Innovationsstrategien. Darüber hinaus stehen unsere Beteiligungen inzwischen in einem regen Erfahrungs- und Wissensaustausch – nicht nur innerhalb der Gruppe, sondern auch mit externen Institutionen und Einrichtungen.

In der Holding haben wir unser Akquisitionsprofil erweitert. Inzwischen erwerben wir – sofern sich die passende Gelegenheit ergibt – auch innovative Unternehmen mit neuen, jüngeren Geschäftsmodellen. Dabei setzen wir den Fokus auf unsere Zukunftsbranchen und solche, die bereits in unserem Portfolio vertreten sind, um so Erfahrung und Expertenwissen aus unseren Beteiligungen einfließen zu lassen.

## INNOVATIONEN 2019: VIERMAL „AUSGEZEICHNET“

- REMKO** Mit seinem neuen Schwimmbad-Luftentfeuchter SLE 45-85 überzeugte REMKO die Fachjury des Plus X Awards, einen der weltweit größten Innovationspreise für Technologie, Sport und Lifestyle. Ausgezeichnet wurde der REMKO-Luftentfeuchter als bestes Produkt des Jahres 2019.
- GSR** GSR-Ventiltechnik wurde für sein Innovationsmanagement als TOP-100-Innovator ausgezeichnet.
- BETEK** Ebenfalls als TOP-100-Innovator darf sich BETEK für sein innovatives Produktionsnetzwerk bezeichnen.
- MIGUA** Mit der Webseite MIGUARCHITECT entwickelte MIGUA eine innovative und nutzerorientierte Arbeitshilfe speziell für Architekten und Planer. Sie wurde mit dem German Innovation Award 2019 ausgezeichnet.



BETEK und GSR überzeugen im Innovationswettbewerb TOP 100 und erhalten die „Top-Innovator 2019“-Auszeichnung.

### SCHWERPUNKT 3: STEIGERUNG DER LEISTUNGSFÄHIGKEIT

Ziel ist die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse durch Konzentration auf die eigentliche Wertschöpfung, um dem wachsenden globalen Wettbewerb und steigenden Margendruck zu begegnen.

2019 unterstützten wir unsere Beteiligungen verstärkt auf dem Feld „Produktivitätssteigerung in der Auftragsabwicklung“. Dabei lag der Schwerpunkt bei den operativen Funktionen unserer Beteiligungen wie der Produktion und der Logistik. Über Schulungen und Best-Practice-Einblicke begleiteten wir eine Reihe von Unternehmen bei der Einführung von Lean-Management-Prozessen.

Darüber hinaus ist unsere Initiative zur Operativen Exzellenz mit den Angeboten zu Business Development, Strategischem Marketing und Vertrieb erfolgreich gestartet.

Ziel ist, durch unsere Unterstützung methodische Kompetenzen (bspw. Markt-/Potenzial- und Wettbewerbsanalysen, Optimierung der Preisgestaltung) unserer Beteiligungen zu stärken und ihnen bei der erfolgreichen Auswahl von Vertriebskanälen, dem Auf- und Ausbau der Vertriebsorganisationen und durch Vertriebstrainings zur Seite zu stehen.

### 7-PUNKTE-ZIEL FÜR 2025

1. **55 bis 60 Beteiligungen** mit einem Umsatz > 2,5 Mrd. EUR.
2. **EBIT-Zielmarge** von 10 % wird wieder zuverlässig erreicht.
3. **Zukunftsbranchen** spiegeln sich im Portfolio deutlich wider.
4. **Innovation** hat sich in den Beteiligungen als Wachstumsmotor etabliert.
5. **Digitalisierung**: Unsere Beteiligungen haben den Übergang in die „Techgeneration“ erfolgreich gestaltet.
6. **Operative Exzellenz** ist in den wertschöpfenden Kernprozessen der Beteiligungen implementiert.
7. **Internationalisierung** wurde von den Beteiligungen weiter erfolgreich vorangetrieben.

INDUS ist die Mittelstandsholding im deutschsprachigen Raum und durch Verlässlichkeit, Mut und Kreativität für Unternehmer mit Verkaufsinteresse die bevorzugte Ansprechadresse.



# WACHHALTIGKEIT BEI INDUS

**S. 23 Grundlagen der Nachhaltigkeit  
bei INDUS**

**S. 28 Nichtfinanzieller Bericht der  
INDUS-Gruppe**

**S. 38 Fortschritte 2019**

S. 38 – Investitionen

S. 40 – Innovation

S. 42 – Internationalisierung

S. 43 – Gesellschafterrolle

S. 45 – Personal

S. 48 – Ressourceneffizienz

S. 50 – Soziales Engagement

**S. 51 Kennzahlen**

# GRUNDLAGEN DER NACHHALTIGKEIT BEI INDUS

Nachhaltiges Wirtschaften begründet die Zukunftsperspektive für Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft. Die ressourceneffiziente Produktion und Entwicklung nachhaltiger Produkte werden getrieben durch hohe Innovationskraft und operative Exzellenz – und stehen damit im Zentrum des Strategieprogramms PARKOUR.

## NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN IST INDUS-DNA

Die Unternehmensstrategie PARKOUR der INDUS Holding AG (im Folgenden: INDUS) legt den Fokus auf das langfristige Investment gemäß dem Konzept „Kaufen, halten & entwickeln“. Es gehört zum Selbstverständnis der INDUS-Gruppe, dass der Unternehmenserfolg über ein nachhaltiges Zielbild realisiert wird: Gewinne werden wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltig erzielt.

Dieser Anspruch eint die Beteiligungsgesellschaften der INDUS-Gruppe und bestimmt wesentlich den eigenverantwortlichen Planungsprozess. INDUS unterstützt ihre Beteiligungen dabei aktiv in mehrfacher Hinsicht: Im partnerschaftlichen strategischen Sparring werden nachhaltigkeitsbezogene Daten aktiv in die Unternehmensplanung einbezogen. Dabei wird der nachhaltige Ansatz in der Unternehmensausrichtung zusätzlich durch die Initiativen „Leistung steigern“ und „Innovation treiben“ verankert, in welchen personelle und finanzielle Kapazitäten zur Unterstützung der Beteiligungsgesellschaften bereitgestellt werden. Wesentlicher Faktor des Hebels „Leistung steigern“ ist die Optimierung der Effizienz in der Wertschöpfung der Beteiligungsgesellschaften. Im Rahmen der Innovationsstrategie von INDUS hat sich das INDUS Förderbankmodell zur finanziellen Unterstützung ausgewählter Innovationsaktivitäten der Beteiligungsgesellschaften bewährt. Bedeutendes Auswahlkriterium für die projektbezogene Förderung ist hierbei die Ausrichtung des Innovationsvorhabens auf ein strategisches Zukunftsfeld – insbesondere auch im Bereich nachhaltiger Technologien im Feld „Green Tech“. Dieses Zukunftsfeld dient zudem als eine der Zielvorgaben für die Akquise innovativer Unternehmen, durch welche die Portfoliostruktur gezielt gestärkt wird. Folglich bestehen die Hauptaufgaben von INDUS insgesamt in der Begleitung ihrer Beteiligungsgesellschaften und im Management des Portfolios für ihre Investoren.

Bei der Akquise von Portfoliounternehmen wird der INDUS-eigene Grundgedanke der nachhaltigen Wertschöpfung im Rahmen eines Due-Diligence-Prozesses (DD)

hinterfragt und fließt als Bewertungskriterium in die Angebotsabgabe ein. Jede Beteiligung hat bei ihrem Weg in die INDUS-Gruppe diesen Prozess durchlaufen, welcher die Prüfung relevanter Nachhaltigkeitsrisiken beinhaltet inklusive der Betrachtung der Wertschöpfungstiefe, der Entwicklungsstrategien hinsichtlich innovativer, nachhaltiger Produkte, der Arbeitsbedingungen, der Achtung gesetzlicher und regulatorischer Vorgaben an allen Standorten und der Auswirkungen von Produktion und Vertrieb auf betroffene Märkte.

Insgesamt wird sichergestellt, dass alle heutigen und zukünftigen Beteiligungen in ihren Handlungen den Ansprüchen des Verhaltenskodexes von INDUS gerecht werden, welcher zur Wahrnehmung der individuellen Verantwortung jedes Mitarbeiters und der Gruppe im Ganzen gegenüber Gesetz, Richtlinien, Gesellschaft und Umwelt verpflichtet. Durch die dezentrale operative Struktur der INDUS-Gruppe bedeutet dies, dass die nachhaltige Wirtschaftspraxis sowie regionale und lokale Initiativen primär durch die Beteiligungsgesellschaften initiiert und wahrgenommen werden. INDUS tritt dabei als Unterstützer auf, indem die Erfassung nachhaltigkeitsbezogener Daten zentral erfolgt und sowohl in individueller wie konsolidierter Form in die Gruppe zurückgespielt werden, um gemeinsame Zielsetzung zu schärfen. Zusätzlich bietet INDUS den Beteiligungsgesellschaften die Möglichkeit, auf nachhaltigkeitsbezogene Unterstützungsangebote wie zum Beispiel Energieaudits zurückzugreifen.

Die Durchdringung der Nachhaltigkeitsstrategie von INDUS in der gesamten Gruppe spiegelt sich in der positiven Resonanz im Geschäfts- und Kapitalmarktfeld wider: Beim CDP Climate Scoring erreichte INDUS wie in den Jahren 2016–2018 nun zum vierten Mal die Spitzen-Note „A“. Ebenso hielt INDUS 2019 unverändert den „Prime“-Status im Rating von ISS-oekom (ehemals oekom research AG). Diese Auszeichnungen für die INDUS-Gruppe bestätigen die Erfolge der aktiven Maßnahmen der Nachhaltigkeitsstrategie, welche in den nachfolgenden Kapiteln vorgestellt werden.

## GEMEINSAM ZU NACHHALTIGEM GRUPPEN-ERFOLG

Der langfristige Erfolg im Gruppenverbund steht im Vordergrund des kontinuierlichen Strategieprozesses von INDUS und ihrer Beteiligungsgesellschaften. Zur Strategiefortschreibung und Unternehmensplanung ist es unerlässlich, sich mit relevanten Einflüssen bezüglich der wirtschaftlichen Praxis wie der Energiewende auseinanderzusetzen. Aufgrund der Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg ist der Dialog mit den wesentlichen Stakeholdern und die Analyse ihres Einflusses auf die INDUS-Gruppe entlang der Wertschöpfungskette essentieller Teil des Strategieprozesses. Die für die Nachhaltigkeitsstrategie wesentlichen Stakeholder-Gruppen wurden dabei im Geschäftsjahr 2016 vom Vorstand von INDUS in einem strategischen Workshop erarbeitet.

## SIEBEN KERNTHEMEN DER NACHHALTIGKEITS-STRATEGIE

In einer Wesentlichkeitsanalyse wurden im Geschäftsjahr 2016 die sieben Kernthemen mit höchster Relevanz für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg der INDUS-Gruppe identifiziert und in ihrer Wesentlichkeit im Stakeholder-Dialog mit ausgewählten Beteiligungsgesellschaften bestätigt. Zur Bestimmung der Wesentlichkeit der definierten Kernthemen wurden diese hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit, den Geschäftsverlauf und das Geschäftsergebnis der INDUS-Gruppe analysiert (Outside-in-Analyse). Korrespondierend dazu wurden die Geschäftstätigkeiten der INDUS bezüglich ihrer Aus-

wirkungen auf Nachhaltigkeitsaspekte bewertet (Inside-out-Analyse). In diesem Zuge wurden für jedes Kernthema spezifische Handlungsfelder definiert, in welchen die Aktivitäten der INDUS-Gruppe bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie reflektiert werden. Um diese interne Analyse mit den weiteren relevanten Stakeholder-Gruppen abzugleichen und so die Relevanz der Nachhaltigkeitsstrategie zu sichern, wird die Wesentlichkeit der Kernthemen seitdem fortlaufend im Stakeholder-Dialog hinterfragt und diskutiert. Dabei kam es seit der ursprünglichen Erarbeitung der Kernthemen stets zur übereinstimmenden Einschätzung zwischen INDUS und den Stakeholdern. 2017 wurden dazu institutionelle Investoren und interessierte Familienunternehmer (extern) in strukturierten Interviews bezüglich ihrer Wahrnehmung der Nachhaltigkeitsstrategie von INDUS befragt. Im Geschäftsjahr 2018 stand zur Aktualisierung der Wesentlichkeitsanalyse die Sichtweise der Beteiligungsgesellschaften (intern) im Fokus. Die Geschäftsführungen der Beteiligungsgesellschaften bestätigten die Einschätzungen der Vorjahre.

Im Geschäftsjahr 2019 wurden in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung der Technischen Universität Dortmund strukturierte Interviews mit Kunden der Beteiligungsgesellschaften durchgeführt. Die sieben Kernthemen wurden auch in diesem Jahr in ihrer Wesentlichkeit bestätigt:

1. Investitionen: Sowohl bei der Erweiterung des Beteiligungsportfolios als auch bei der internen Entwicklung der INDUS-Gruppe kommen Investitionen eine hohe Bedeutung zu.

RELEVANTE STAKEHOLDER-GRUPPE	ERLÄUTERUNG
Investoren	extern Investoren erwarten von INDUS die Realisierung der im Strategieprogramm PARKOUR gesetzten Ziele und die stabile und zuverlässige Wertentwicklung der INDUS-Gruppe, wofür sie der Holding die Möglichkeit zur Aufnahme von Kapital bieten.
Interessierte Familienunternehmer	extern Die Wahrung und Fortführung des eigenen Lebenswerks stehen gleichermaßen im Mittelpunkt des beidseitigen Interesses von Familienunternehmern und von INDUS als starkem Partner des deutschsprachigen Mittelstands.
Beteiligungsgesellschaften	intern Die Unterstützung durch INDUS bei größtmöglicher operativer Eigenständigkeit bietet den Beteiligungsgesellschaften die erforderlichen unternehmerischen Freiheiten zur Entwicklung des eigenen Geschäfts.
Kunden der Beteiligungsgesellschaften	extern Den Kunden der Beteiligungsgesellschaften steht mit INDUS ein Partner bereit, welcher die Sicherheit nachhaltiger Geschäftsbeziehungen bietet – heute und morgen durch hochwertige und innovative Leistungen.
Mitarbeiter	intern Die Mitarbeiter der INDUS-Gruppe bilden mit ihrem Know-how und ihrem Einsatz das Fundament des nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolgs. Im Gegenzug steht die INDUS-Gruppe für ein attraktives Arbeitsumfeld, in dem die Personalentwicklung gezielt gefördert wird.

2. Innovation: Die Erhöhung der Effizienz durch Prozessinnovationen und die Entwicklung neuer, nachhaltiger Produkte sind grundlegend im Strategieprogramm PARKOUR verankert.
3. Internationalisierung: Bei der Entwicklung der Beteiligungsgesellschaften in internationalen Märkten ist die Überprüfung der Nachhaltigkeit der Wertschöpfungskette ein richtungsweisender Entscheidungsfaktor.
4. Gesellschafterrolle von INDUS: Die Kernprozesse der Beteiligungsgesellschaften erfahren in der Begleitung durch die Holding Unterstützung. Die Nachhaltigkeitsstrategie der Holding wirkt sich somit auf die operativen Handlungsfelder der INDUS-Gruppe aus.
5. Personal: Die Unternehmensentwicklung in der Holding und in den Beteiligungsgesellschaften wird durch die Förderung der Mitarbeiter sichergestellt – auch durch die Sensibilisierung für die Nachhaltigkeitsstrategie.
6. Soziales Engagement: Die Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung der gesamten INDUS-Gruppe ist zentral im Verhaltenskodex von INDUS verankert.
7. Ressourceneffizienz: Bei der operativen Tätigkeit der Beteiligungsgesellschaften nimmt sowohl aus ökologischen wie aus wirtschaftlichen Gründen die Vermeidung von Verschwendung einen hohen Stellenwert ein.

Im Strategieprogramm PARKOUR sind die Kernthemen Investitionen, Innovation und Internationalisierung strategische Säulen des Wachstums und der Wertentwicklung der Beteiligungen sowie Bausteine zur Wahrung einer diversifizierten Portfoliostruktur. Dabei ergeben sich zahlreiche Querverbindungen zu den weiteren vier Kernthemen der Nachhaltigkeitsstrategie. So wird zum Beispiel die Ressourceneffizienz explizit bei Investitionsentscheidungen und Prozessinnovationen in die zugrundeliegende Wirtschaftlichkeitsbetrachtung einbezogen. Des Weiteren ist die Förderung des Personals der Holding und der Beteiligungsgesellschaften in den Strategieschwerpunkten „Leistung steigern“ und „Innovation treiben“ verankert. Die Stärkung der Position der INDUS-Gruppe in den sieben Kernthemen erfolgt kontinuierlich und wird fortlaufend durch ein Kennzahlensystem nachverfolgt.

## NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE IN DER WESENTLICHKEITSMATRIX

Um den Überblick über die Entwicklung der wahrgenommenen Bedeutung der Kernthemen von INDUS auf Seiten der Kunden der Beteiligungsgesellschaften widerzuspiegeln, wurden die durchgeführten strukturierten Interviews durch die TU Dortmund als neutrale Instanz ausgewertet und zur Aktualisierung der im Nachhaltigkeitsbericht von INDUS etablierten Wesentlichkeitsmatrix verwendet. Aufgrund der Komplexität und des Umfangs der einzelnen Kernthemen wurden in den Interviews spezifische Handlungsfelder repräsentativ für die Kernthemen angesprochen. Durch die konsolidierte Visualisierung der Ergebnisse in der Wesentlichkeitsmatrix lässt sich eine Einschätzung erlangen, inwiefern sich die wahrgenommene Bedeutung der Kernthemen von internen und externen Stakeholdern deckt. INDUS analysiert die Verschiebungen in der Wesentlichkeitsmatrix und entscheidet auf Basis der Analyse, ob und inwiefern eine Anpassung der Nachhaltigkeitsstrategie erforderlich ist.

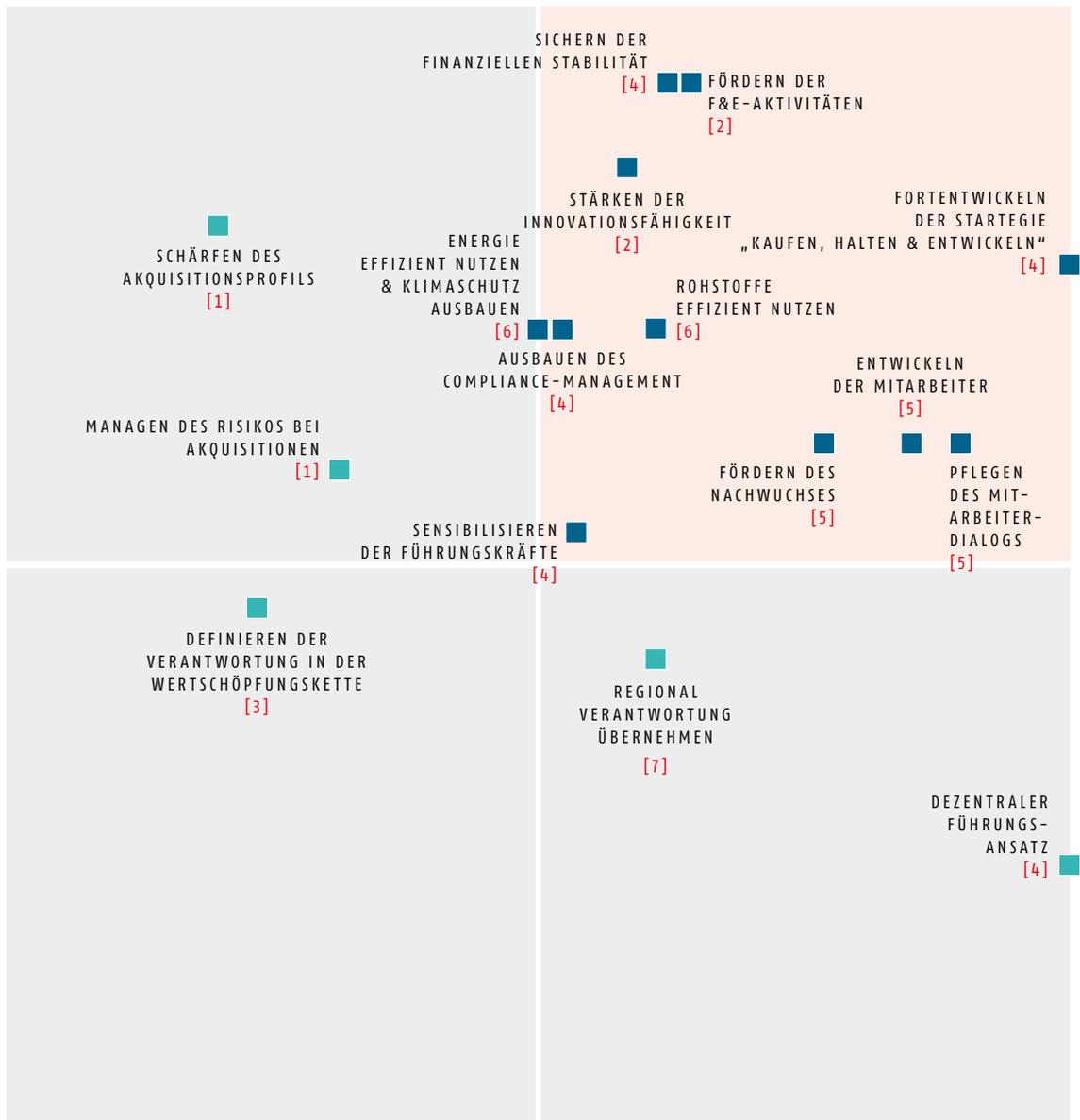
Die Aktualisierung der Wesentlichkeitsmatrix 2019 ergab dabei, dass sich die Einschätzung der Kunden der Beteiligungsgesellschaften mit den Einschätzungen der 2017 befragten institutionellen Investoren und interessierten Familienunternehmern (externe Stakeholder) zu großen Teilen deckt. Unterschiede zu 2017 traten im Wesentlichen in der Bewertung der Bedeutung des Kernthemas „Personal“ hervor, in welchem die Handlungsfelder „Nachwuchsförderung“, „Mitarbeiterentwicklung“ und „Pflegen des Mitarbeiterdialogs“ mit einer höheren Bedeutung eingestuft wurden. Die Bewertung der externen Stakeholder nähert sich somit der für die internen Stakeholder sehr hohen Bedeutung dieser Handlungsfelder an. Zur Verdeutlichung der Bedeutung in der INDUS-Gruppe wird daher das Kernthema „Personal“ bei dem Bericht der Fortschritte 2019 im Nachhaltigkeitsbericht schwerpunktmäßig und stellvertretend für alle Kernthemen ausführlicher mit Projektbeispielen betrachtet.

Das thematisch verwandte Handlungsfeld „Sensibilisieren der Führungskräfte“ im Kernthema „Gesellschafterrolle“ wurde ebenfalls leicht höher bewertet als 2017 und ist nun auf einem vergleichbaren Niveau für interne und externe Stakeholder. Das Handlungsfeld „Definieren der Verantwortung in der Wertschöpfungskette“ hat sich in seiner Bedeutung für externe Stakeholder signifikant gesteigert, was im Rahmen der sich global zuspitzenden Handelskonflikte auch mit einer verstärkten Beobachtung des Kernthe-

WESENTLICHKEITSMATRIX

SEHR HOCH

BEDEUTUNG DES HANDLUNGSFELDES FÜR EXTERNE STAKEHOLDER



RECHT HOCH

BEDEUTUNG DES HANDLUNGSFELDES FÜR INTERNE STAKEHOLDER

SEHR HOCH

- [1] INVESTITIONEN
- [2] INNOVATION
- [3] INTERNATIONALISIERUNG
- [4] GESELLSCHAFTERROLLE

- [5] PERSONAL
- [6] RESSOURCENEFFIZIENZ
- [7] SOZIALES ENGAGEMENT

mas „Internationalisierung“ zu erklären sein könnte. Weitere Änderungen in der Wesentlichkeitsmatrix sind für das Geschäftsjahr nicht zu verzeichnen, insbesondere hat kein Handlungsfeld an Bedeutung für externe Stakeholder verloren, was die zunehmende Notwendigkeit einer nachhaltigen Unternehmenspraxis für den wirtschaftlichen Erfolg verdeutlicht. Dies zeigt sich auch daran, dass nunmehr der Großteil an Handlungsfeldern in der Wesentlichkeitsmatrix im Quadranten mit der höchsten Bewertung für interne und externe Stakeholder angesiedelt ist und somit verdeutlicht, dass den Kernthemen der Nachhaltigkeitsstrategie von INDUS sowohl von internen wie von externen Stakeholdern hohe Relevanz und Bedeutung bescheinigt wird.

Insgesamt zeigt sich die gesteigerte öffentliche Wahrnehmung und zunehmende Bedeutung des Themenkomplexes „Nachhaltigkeit“ für den wirtschaftlichen Erfolg darin, dass nunmehr dem Großteil der Handlungsfelder der Nachhaltigkeitsstrategie von INDUS eine sehr hohe Bedeutung beigemessen wird, sowohl von internen wie von externen Stakeholdern. INDUS teilt diese Einschätzung und sieht sich gesamtgesellschaftlich und wirtschaftlich in der Verantwortung, ihren Beitrag zu leisten. Um diese Verantwortung als Holding und als Gruppe wahrnehmen zu können, ist es für die zukünftige Ausrichtung der Nachhaltigkeitsstrategie von INDUS unerlässlich, Verbesserungspotenziale in allen relevanten Handlungsfeldern zu identifizieren. Dies gilt sowohl konsolidiert mit Blick auf die INDUS-Gruppe als auch individuell in der Holding und bei den Beteiligungsgesellschaften. Zur effizienten und gezielten Weiterentwicklung der erfolgreichen Nachhaltigkeitsstrategie stellt sich INDUS im Geschäftsjahr 2020 daher der Aufgabe, ihre Nachhaltigkeitsstrategie gemeinsam mit ihren Beteiligungsgesellschaften voranzutreiben, worauf im nachfolgenden nichtfinanziellen Bericht näher eingegangen wird.

# NICHTFINANZIELLER BERICHT DER INDUS-GRUPPE

Im Rahmen des CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetzes (CSR-RLUG) berichtet INDUS seit dem Geschäftsjahr 2017 im Lagebericht des Geschäftsberichts zum allgemeinen Geschäftsmodell sowie dediziert zu den vorgegebenen thematischen Nachhaltigkeitsaspekten im Nachhaltigkeitsbericht. Aufgrund der Bedeutung der Kernthemen der Nachhaltigkeitsstrategie ist der nichtfinanzielle Bericht der INDUS-Gruppe ebenfalls entlang der sieben Kernthemen strukturiert. Der Aspekt „Umweltbelange“ wird im Kernthema „Ressourceneffizienz“ aufgegriffen, die „Arbeitnehmerbelange“ werden ebenso wie die „Achtung der Menschenrechte“ durch das Kernthema „Personal“ abgedeckt. Der Aspekt „Sozialbelange“ ist im Kernthema „soziales Engagement“ integriert, die „Bekämpfung von Korruption und Bestechung“ findet Berücksichtigung im Kernthema „Gesellschafterrolle von INDUS“.

Im Geschäftsjahr 2019 ist die Nachhaltigkeitsstrategie als Bestandteil der Initiativen „Innovation treiben“ und „Leistung steigern“ im Strategieprogramm PARKOUR eingebettet worden. Aufgrund der strategischen Bedeutung sind die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Sicherstellung des Erreichens der gesetzten Ziele direkt im Verantwortungsbereich des Vorstandsvorsitzenden der Holding angesiedelt. Die strategische Ausrichtung und regulatorische sowie gesetzliche Themen aus dem CSR-Themenkomplex werden zudem in der Gesamtheit der Geschäftsführer und des Vorstands auf der jährlichen Unternehmertagung diskutiert. Entsprechend ist das Thema in den regelmäßigen Sitzungen des Vorstands der Holding verankert. Die Nachhaltigkeitsstrategie fließt über die Unternehmensstrategie in das operative Tagesgeschäft der Beteiligungsgesellschaften. Sie ist somit Gegenstand des Dialogs zwischen Vorstand der Holding und den Geschäftsführern der Beteiligungsgesellschaften. Um zusätzlich zur strategischen Perspektive einen monetären Anreiz für Fortschritte im Bereich „Nachhaltigkeit“ zu etablieren, wurde 2016 eine entsprechende Prämie im Vergütungssystem des Vorstands als Teil des Short Term Incentive (STI) integriert. Die Prämie wird vollständig vom Vorstand an ausgewählte, lokale, gemeinnützige Einrichtungen gespendet.

Die Bewertung von Nachhaltigkeitsrisiken ist als separate Kategorie ins Risikomanagement-Reporting-Tool integriert, welches bei der jährlichen Fortschreibung der Unternehmensplanung durch die Geschäftsführungen der Beteiligungsgesellschaften zur Anwendung kommt. Dabei werden Chancen und Risiken von Nachhaltigkeitsaspekten unter Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeiten und möglicher finanzieller Auswirkungen bis auf Anlagen-/Betriebs-ebene dokumentiert und analysiert. Entsprechende Gegenmaßnahmen werden bei Bedarf auf Holdingebene und bei den Beteiligungsgesellschaften eingeleitet. Im Sinne von § 289c III Nr. 3+4 HGB werden wesentliche Risiken aus Geschäftsbeziehungen, Produkten und Dienstleistungen sowie aus eigener Geschäftstätigkeit im Teil „Chancen- und Risikobericht“ des Lageberichts im Geschäftsbericht von INDUS explizit dargestellt. Für das Geschäftsjahr 2019 liegen keine Einzelrisiken vor, welche die Wesentlichkeitsschwelle überschreiten.

Um der gestiegenen Bedeutung eines ganzheitlichen nachhaltigen Strategieansatzes zukünftig gerecht zu werden, wird das Geschäftsjahr 2020 ein wichtiges Jahr für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie von INDUS. Nachhaltiges Handeln soll noch stärker als bisher als eigenständiger Strategieaspekt mit zentraler Bedeutung etabliert werden. Dabei werden sowohl strategische und inhaltliche als auch methodische Anpassungen vorgenommen, welche ineinandergreifen.

Inhaltlich wird die Strategieweiterentwicklung im Geschäftsjahr 2020 insbesondere vor dem Hintergrund der Festlegung fester Emissionsreduktionsziele erfolgen, welche sich an den sektorspezifischen Zielen des 2019 in Kraft getretenen Klimaschutzgesetzes orientieren sollen. Da die Beteiligungsgesellschaften von INDUS aus verschiedenen Segmenten mit unterschiedlichen Produktions- und Geschäftsfeldrealitäten stammen, wird die konkrete Zielsetzung gemeinsam mit den Beteiligungsgesellschaften erarbeitet. Dabei sollen beteiligungsspezifische Emissionsreduktionsziele entwickelt werden, die in der Aggregation zu einer Umsetzung gruppenübergreifender Emissionsreduktionsziele führen. Die gemeinsame Erarbeitung dieser

Emissionsreduktionsziele entspricht dabei der Partnerschaft auf Augenhöhe zwischen Holding und Beteiligungsgesellschaften. Die intensiven Akquisitionsaktivitäten werden zu weiterem anorganischen Wachstum der Gruppe und damit zum Anstieg der absoluten Emissionen führen. Deshalb wird für INDUS zusätzlich auch die Formulierung von Emissionsintensitätszielen sinnvoll sein.

Methodisch wird bei der Strategiefortschreibung insbesondere Wert auf die Weiterentwicklung der Robustheit der Erfassung der nichtfinanziellen Leistungsindikatoren gelegt. Dies ist dahingehend von besonderer Bedeutung, als dass die Identifikation von Emissionsquellen und Möglichkeiten zur Senkung von Emissionen die notwendigen Voraussetzungen sind, um Einsparpotenziale unternehmensspezifisch und gruppenübergreifend identifizieren und realisieren zu können. Zur Berechnung der Treibhausgasemissionen (THG-E) der INDUS-Gruppe werden neben CO<sub>2</sub> auch Lachgas (N<sub>2</sub>O), Methan (CH<sub>4</sub>) und teilfluorierte Kohlenwasserstoffe (HFCs) einbezogen und zur einheitlichen Darstellung in CO<sub>2</sub>-Äquivalente (CO<sub>2</sub>eq) umgerechnet. Emissionen von Perfluorcarbonen (PFCs) und Schwefelhexafluorid (SF<sub>6</sub>) werden nicht individuell erfasst, da diese Treibhausgase nicht in relevanter Höhe in den Produktionsprozessen der INDUS-Gruppe anfallen. Zur Steigerung der Robustheit der Datenerfassung liegen dabei primär drei Hebel vor, in welchen kontinuierliche Verbesserungen angestrebt werden. Erstens wird die physische Erfassung von Verbräuchen (Aktivitätsdaten) vorangetrieben werden, speziell auch bei der Erfassung und Datenauswertung von Einzelverbrauchsposten wie spezieller Maschinen und Anlagentechnik. Der Grundstein dafür wurde bereits im Rahmen von im Geschäftsjahr 2019 durchgeführten Energieaudits gelegt, worauf in der nachfolgenden Erklärung zum Thema „Umweltbelange“ eingegangen wird. Zweitens werden die Aktualität und Relevanz der zur Berechnung der THG-E der INDUS-Gruppe verwendeten Emissionskoeffizienten kontinuierlich geprüft, um die Genauigkeit der Datenauswertung zu gewährleisten und falls möglich zu verbessern. Drittens wird die Systematik der Kategorisierung der Emissionsarten in direkte und indirekte THG-E gemäß des Greenhouse Gas (GHG) Protocol Standards erstmals bereits in diesem Nachhaltigkeitsbericht für das Geschäftsjahr 2019 überarbeitet. Insbesondere ändert INDUS bei der Bilanzierung den Ansatz zur Festlegung der Organisationsgrenzen zum Ansatz „Financial Control“. Dies bedeutet inhaltlich, dass INDUS zur Bilanzierung und Kategorisierung der THG-E ihre Beteiligungsgesellschaften mit der Holding gleichstellt. Der neue Ansatz bietet der

INDUS-Gruppe die Möglichkeit, ihre direkten und insbesondere auch indirekten Emissionen genauer zu kategorisieren, zum Beispiel im Bereich der mobilen Verbrennung der Fahrzeugflotte oder in den vor- und nachgelagerten Lieferketten, um so Verbesserungspotenziale klarer aufzeigen und heben zu können. Für den Nachhaltigkeitsbericht 2019 wird dieser neue Ansatz bereits auch deshalb gewählt, um im Prozess der Strategiefortschreibung einen einheitlichen Ansatz für das Basisjahr bei der Formulierung kurz-, mittel- sowie langfristiger Ziele sicherzustellen. Daher erfolgt ebenfalls die aufgrund der geänderten Bilanzierung notwendige Anpassung der Kennzahlen des Nachhaltigkeitsberichts 2018 in der abschließenden Tabelle.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung von INDUS erfolgt gemäß den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) und beruht entsprechend auf den Grundsätzen der Berücksichtigung von Transparenz und Wesentlichkeit. Auf dieser Basis werden von den 16 Leistungsindikatoren der EFFAS (European Federation of Financial Analyst Societies) vier Kennzahlen nicht berichtet. Alle berichteten Kennzahlen werden ebenfalls im Due-Diligence-Prozess bei Neuakquisitionen berücksichtigt. Im Rahmen der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie im Geschäftsjahr 2020 wird die methodische Robustheit der Datenerfassung und Datenauswertung auch dahingehend optimiert, dass perspektivisch die Ermittlung weiterer Kennzahlen möglich wird.

Die Erfassung der Gesamtinvestitionen in Forschung für ESG-relevante Bereiche des Geschäftsmodells (EFFAS V04-12) ist für die INDUS-Gruppe nicht aussagekräftig, da die FuE-Aktivitäten der Beteiligungsgesellschaften in der Regel Entwicklungsaktivitäten sind, welche als Aufwand und nicht als Investitionen in Anlagenvermögen verbucht werden. Zusätzlich ist eine einheitliche Definition zur Bestimmung der ESG-Relevanz von FuE-Aufwänden durch die Breite des Portfolios der INDUS-Gruppe zurzeit nicht sinnvoll möglich. Dadurch ergibt sich aus einer Erfassung und Nachverfolgung dieser Kennzahl kein Mehrwert im Sinne eines Leistungsindikators, da die Kennzahl für die INDUS-Gruppe nicht mit einem nachhaltigen Innovations- oder Investitionserfolg korreliert werden kann. Die Innovationsförderbank der INDUS Holding fördert jedoch Innovationsprojekte zur Entwicklung nachhaltiger Produkte sowie ressourceneffizienter Produktionsprozesse und berichtet darüber im Fortschrittsbericht des Kernthemas „Innovation“.

Die Kennzahl zur Verbesserung der Energieeffizienz der eigenen Produkte im Vergleich zum Vorjahr (EFFAS E13-01) wird aus zwei Gründen nicht berichtet: Zum einen ist die Produktlandschaft und der jeweilige Energieverbrauch im Produktlebenszyklus aufgrund des diversifizierten Beteiligungsportfolios von INDUS extrem inhomogen. Zum Teil haben die Produkte keinen eigenen Energieverbrauch oder werden weiterverarbeitet. Die Kennzahl wäre folglich in aggregierter Form nicht aussagekräftig, da deren Veränderung auch von der Entwicklung des Beteiligungsportfolios abhänge und folglich keinen Rückschluss auf die Energieeffizienz beziehungsweise deren Verbesserung für einzelne Produkte zuließe. Zum anderen würde die Erhebung der Kennzahl vor dem Hintergrund der vorher dargestellten fehlenden Wesentlichkeit derzeit einen unverhältnismäßigen Mehraufwand darstellen.

Die Kennzahlen zum Anteil aller Lieferanten und Partner innerhalb der Lieferkette, die auf die Einhaltung von ESG-Kriterien bewertet wurden (EFFAS S06-01), und zum Anteil aller Lieferanten und Partner innerhalb der Lieferkette, die auf die Einhaltung von ESG-Kriterien auditiert wurden (EFFAS S06-02), werden nicht erhoben. Die Definition konkreter ESG-Kriterien wäre aufgrund unterschiedlicher Produktionsprozesse stark unternehmensabhängig und INDUS könnte derzeit daher keine aussagekräftigen, gruppenübergreifenden ESG-Kriterien, die über die Grundsätze des Verhaltenskodexes der INDUS-Gruppe hinausgehen, definieren. Im Rahmen der Strategiefortschreibung 2020 sollen im Anschluss an die Definition von beteiligungsspezifischen Emissionsreduktionszielen auch beteiligungsspezifische ESG-Kriterien für Lieferketten diskutiert werden.

Die zwölf erhobenen EFFAS-Leistungsindikatoren beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2019 und ziehen zum Vergleich das Geschäftsjahr 2018 heran. Zur Datenerfassung wurde das bestehende Finanzdaten-Reporting-System von INDUS genutzt, welches zum Zwecke der spezifischen Abfrage der Kennzahlen erweitert wurde. Erfasst werden die Leistungsindikatoren aller wesentlichen Produktionsstätten und größerer Büro- und Vertriebsseinheiten. Im Vergleich zum Geschäftsjahr 2018 wurde der Konsolidierungskreis um zehn ausländische Produktionsstätten und größere Vertriebsbüros auf Enkelebene sowie drei deutsche Einzelgesellschaften erweitert. Kleinstemittenten (insbesondere lokale Vertriebsbüros) werden nicht erfasst, da die dort anfallenden THG-E als vernachlässigbar gering einzuschätzen sind. Insgesamt umfasst der Konsolidierungskreis

der Nachhaltigkeitserhebung im Geschäftsjahr 2019 97,3% der Bruttowertschöpfung der gesamten INDUS-Gruppe vor Akquisitionen des abgelaufenen Geschäftsjahres. Obgleich diese Akquisitionen nicht Teil des Konsolidierungskreises der Nachhaltigkeitserhebung sind, werden Due-Diligence-Prozesse im Ablauf einer Akquisition vollständig in der Datenerfassung berücksichtigt, da der Erwerb von mittelständischen Unternehmen wesentlicher Geschäftsbestandteil der INDUS Holding AG ist.

Die nichtfinanzielle Erklärung der INDUS-Gruppe und die berichteten EFFAS-Leistungsindikatoren, welche in der Übersicht aller Kennzahlen am Ende des Kapitels markiert sind, wurden einer prüferischen Durchsicht durch den Abschlussprüfer Ebner Stolz unterzogen.

## UMWELTBELANGE

### EINORDNUNG

Keine der Beteiligungsgesellschaften von INDUS ist in einem energieintensiven Sektor tätig, in welchem Unternehmen zur Teilnahme am Emissionshandel der Europäischen Union verpflichtet sind. Der überwiegende Teil der Beteiligungsgesellschaften ist im verarbeitenden Gewerbe mit mechanischen Bearbeitungsprozessen tätig. Alle Beteiligungsgesellschaften haben ihren Hauptstandort in Deutschland oder der Schweiz und befolgen die geltenden hohen Standards bezüglich des Schutzes der Mitarbeiter und der Umwelt. Bei vereinzelt Produktionsstandorten kommt es zum Einsatz potentiell belastender Fertigungsschritte wie Galvanik- oder Lackierprozessen, welche jedoch konform mit den entsprechenden gesetzlichen Regelungen und Überwachungsprozessen betrieben werden. Durch das Tätigkeitsprofil von INDUS als Begleiter und Unterstützer der Portfoliobeteiligungen und als Erwerber neuer Unternehmen sind direkte Umweltauswirkungen durch die Holding im Verhältnis vernachlässigbar.

Teil des Strategieprogramms PARKOUR von INDUS ist das angestrebte Wachstum der INDUS-Gruppe auf 55 bis 60 Portfoliobeteiligungsgesellschaften im Jahr 2025. Damit einhergehend sind signifikante Erhöhungen des Gesamtenergieverbrauchs zu erwarten, welche entsprechend in erhöhten absoluten Emissionen resultieren, die zum Beispiel im Leistungsindikator EFFAS E02-01 erfasst werden. Dies bezieht sich einerseits auf die INDUS-Gruppe, deren

Gesamtenergieverbrauch entsprechend durch neue Akquisitionen wachsen wird. Durch das angestrebte organische und anorganische Wachstum werden folglich der Gesamtenergieverbrauch und die THG-E der INDUS-Gruppe und der Holding signifikant beeinflusst. Zur Erfolgsüberprüfung der Nachhaltigkeitsstrategie ist daher insbesondere auch die Emissionsintensität der INDUS-Gruppe bezüglich der Bruttowertschöpfung relevant. Davon unberührt sind die Bestrebungen, den Gesamtenergieverbrauch und die THG-E jeder Beteiligungsgesellschaft im Einklang mit der Nachhaltigkeitsstrategie zu optimieren.

### ZIELE/MASSNAHMEN

Die Reduzierung des Energieverbrauchs und der THG-Emissionen ist eine Aufgabe, welcher sich sowohl die Holding als auch die Beteiligungsgesellschaften gemeinsam stellen. Entsprechend werden bereits heute im turnusmäßigen Strategiedialog zwischen den Geschäftsführungen der Beteiligungsgesellschaften und dem Vorstand der INDUS Holding beteiligungsspezifische Maßnahmen, klimabedingte Chancen und Risiken sowie die nachhaltigkeitsbezogene Strategiefortschreibung diskutiert und in der Budgetplanung verankert. Zusätzlich werden energieeffiziente Technologien in der Investitionsplanung der Beteiligungsgesellschaften bevorzugt. Entsprechend der individuellen Bedürfnisse und Randbedingungen der Beteiligungsgesellschaften arbeiten die Beteiligungsgesellschaften intern mit einem Genehmigungsmanagement sowie definierten und dokumentierten Prozessen und Vorschriften. Bei den Beteiligungsgesellschaften von INDUS mit einem hohen Stromverbrauch sind zudem zum Teil zertifizierte Managementsysteme etabliert, um behördlichen Auflagen Folge zu leisten, aber auch um

Umweltbelange und den Arbeitsschutz positiv im Betrieb zu verankern.

Als Teil der strategischen Unternehmensplanung der Beteiligungsgesellschaften und der Holding werden sowohl in der Budgetplanung als auch im DD-Prozess klimarelevante Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit berücksichtigt. Entsprechende Versicherungen in den Bereichen Elementarschäden, Betriebsunterbrechungen, Haftpflicht, Produkthaftung und Transportschäden werden von der Holding für alle Beteiligungsgesellschaften abgeschlossen. Wie alle Beteiligungsgesellschaften von INDUS müssen zudem auch Neuakquisitionen kompatibel mit dem INDUS Verhaltenskodex sein, diesen im operativen Tagesgeschäft übernehmen und einhalten. Der DD-Prozess wird durch den Vorstand von INDUS begleitet, sodass strategische Nachhaltigkeitsaspekte wie die Ausrichtung der Unternehmensstrategie im Zukunftsfeld „GreenTech“ ebenfalls aktiv berücksichtigt werden. Durch die intensive Aktivität von INDUS im Bereich der Akquise neuer Beteiligungsgesellschaften kommt dabei einem möglichst standardisierten Due-Diligence-Prozess hohe Bedeutung zu. Allgemein ist zudem die zielgerichtete Suche nach Neuakquisitionen fokussiert auf die definierten Zukunftsfelder, wodurch ein entsprechendes Akquisitionsprofil existiert. Folgerichtig werden keine Unternehmen in der Rüstungsindustrie oder in energie- oder emissionsintensiven Segmenten akquiriert. Während dieses DD-Prozesses ist einer der notwendigen Punkte die Sicherstellung, dass die gesetzlichen Umweltanforderungen eingehalten werden und im Rahmen des Risikomanagements entsprechende Vorkehrungen zur Vermeidung umweltrelevanter Ereignisse bereitstehen.

ZIEL	EFFAS-KPI	MASSNAHMEN	ZEITHORIZONT
Reduzierung von Energieverbrauch und Abfallaufkommen	Gesamter Energieverbrauch (EFFAS E01-01); Gesamtgewicht des Abfalls (EFFAS E04-01); Anteil des gesamten Abfalls, der recycelt wird (EFFAS E05-01)	Beteiligungsspezifische Definition von Zielen und Maßnahmen; Bereitstellung, Analyse und Anwendung der individuellen und gruppenweiten Datenerfassung im Strategieprozess auf Holding- und Beteiligungsebene sowie im Strategiedialog	fortlaufend
Berücksichtigung von Umweltschutzaspekten bei Neuakquisitionen	–	Keine Akquisition von Unternehmen in energieintensiven Segmenten; Verankerung der Prüfung in der Due Diligence aller potenzieller Neuakquisitionen	fortlaufend
Reduktion Scope 1 & 2-Emissionen um 12 % (2020) und 42,5 % (2040), jeweils bezogen auf Basisjahr 2014	Scope 1 & 2-Treibhausgasemissionen (EFFAS E02-01)	Einkauf von emissionslos erzeugtem Strom („Öko-Strom“); Reduktionsmaßnahmen in den Bereichen Gebäudeinfrastruktur und Fuhrpark	2020 und 2040

INDUS berichtet den Gesamtenergieverbrauch der INDUS-Gruppe gemäß dem Leistungsindikator EFFAS E01-01, die THG-Emissionen für die INDUS-Gruppe (Scope 1 und 2 gemäß dem Financial-Control-Ansatz des GHG Protocol, EFFAS E02-01) sowie das Gesamtgewicht und den Anteil des recycelten Abfalls in der INDUS-Gruppe (EFFAS E04-01 und EFFAS E05-01) – jeweils sowohl in Absolutwerten als auch relativ zur Bruttowertschöpfung. Die Scope-2-THG-Emissionen werden gemäß dem GHG Protocol sowohl nach der standort- als auch nach der marktbasierter Methode ausgewiesen. Sofern die Methode im Folgenden nicht explizit benannt wird, beziehen sich die angegebenen Werte stets auf die marktbasierter Methode.

Für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und infolge des Umstiegs auf den Financial-Control-Ansatz bei der Bilanzierung der THG-E wird im Geschäftsjahr 2020 eine Überarbeitung der Zielwerte erfolgen.

Die Holding gleicht ihre jährlichen CO<sub>2</sub>-Emissionen aus und bietet ihren Beteiligungsgesellschaften beim Ausgleich ihrer THG-Emissionen Unterstützung an, welche 2019 zum Beispiel von der eltherm GmbH & eltherm production GmbH für den Ausgleich der Emissionen der Fahrzeugflotte wahrgenommen wurde. Für das Geschäftsjahr 2019 wurden so insgesamt 1.769 t CO<sub>2</sub>eq durch eine Investition in das Jari/Pará REDD+ Project, ein Waldschutzprojekt zur Bewahrung des Regenwalds in Brasilien, ausgeglichen.

Im Geschäftsjahr 2019 wurde ein großer Teil der Produktionsstandorte im Rahmen des „Gesetz über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen“ durch die externe Energieberatung „FutureCamp“ auditiert, welche auch bereits 2015 die Audits durchgeführt hatte. Viele der im Geschäftsjahr 2015 erarbeiteten Vorschläge zur Verbesserung der Energieeffizienz wurden in den vergangenen Jahren umgesetzt, wodurch zum Teil signifikante Energieeinsparungen realisiert werden konnten. Bei der FS-BF GmbH & Co. KG in Reichshof-Hahn konnte beispielsweise durch den Austausch von Leuchtstoffröhren durch LED-Leuchten und den Austausch einzelner Abfüllmaschinen in der Produktion der jährliche Energiebedarf im Zeitraum 2014–2018 um etwa 300.000 kWh gesenkt werden. Bei den Energieaudits 2019 wurden ebenfalls investitionsrelevante Verbesserungsvorschläge erarbeitet, welche in zukünftigen Investitionsplanungen der Beteiligungsgesellschaften berücksichtigt werden. Im Geschäftsjahr 2019 wurden den Beteiligungsgesellschaften OFA,

Kieback, Selzer und mewesta zudem Fördermittel im Rahmen der „De-Minimis“-Verordnung bewilligt, wodurch zusätzliche Investitionen in energieeffiziente Anlagentechnik im Bereich der Druckluftversorgung ermöglicht wurden.

### ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2019 ist der Gesamtenergieverbrauch der Gruppe um etwa 1,8% auf 223.452 MWh gesunken trotz Erweiterung des Konsolidierungskreises um insgesamt 13 Gesellschaften auf der Enkelebene. Die Scope 1 & 2-THG-E (marktbasierter Methode gemäß GHG Protocol) der INDUS-Gruppe sanken parallel dazu ebenfalls um 1,7% auf 78.261,5 t CO<sub>2</sub>eq. Überproportional hohe Reduktionen der THG-E konnten dabei sowohl im Bereich der stationären wie auch mobilen Verbrennung erreicht werden mit 2,4% und 2,0%.

Die Recyclingquote der Abfälle hat sich deutlich um 3,3% auf 62,2% verbessert. Gleichzeitig hat sich jedoch die Abfallmenge auf 17.880,4 t erhöht und lag damit wieder auf dem Niveau von 2017, wobei die Erhöhung im Geschäftsjahr 2019 zum Teil durch die Erweiterung des Konsolidierungskreises zu erklären ist. Entsprechend der absoluten Erhöhung des Abfallgewichts erhöhte sich auch die Abfallintensität von 22,7 auf 24,8 t/Mio. EUR Bruttowertschöpfung (BWS).

Bei dem Erwerb der Dessauer Schaltschrank- und Gehäuse-technik GmbH (DSG) mit Sitz in Dessau-Roßlau sowie bei dem Erwerb der Mehrheitsanteile an der MESUTRONIC Gerätebau GmbH aus Kirchberg wurde auf den etablierten und standardisierten DD-Prozess der INDUS Holding zurückgegriffen. Beide Unternehmen sind weder als Unternehmen der Rüstungsindustrie noch als energie- und emissionsintensive Gesellschaften einzuordnen und folgen in ihrer Geschäftstätigkeit den gesetzlichen Anforderungen und den Anforderungen der INDUS hinsichtlich der Umweltbelange.

Die Definition des Zukunftsfeldes „GreenTech“ im PARKOUR-Strategieprogramm resultiert zusätzlich in einer Fokussierung der INDUS-Innovationsförderbank auf die Entwicklung von Technologien und Produkten, die zu einer energieeffizienteren Produktion beitragen oder ein energieeffizientes Nutzungsprofil aufweisen. Im Geschäftsjahr 2019 wurden so Innovationsprojekte mit einem

Projektvolumen von 3,8 Mio. EUR finanziell unterstützt. Ein Beispiel für ein solches Innovationsprojekt ist die Entwicklung eines Magnetventils für den Einsatz bei sehr niedrigen Temperaturen und hohen Drücken für Anwendungen im Bereich der Wasserstoff-Betankung bei der Beteiligungsgesellschaft GSR Ventiltechnik GmbH & Co. KG.

## ARBEITNEHMERBELANGE

### EINORDNUNG

Für die Beteiligungsgesellschaften von INDUS gilt, dass das Fundament des organischen Wachstums die Förderung und Forderung der eigenen Mitarbeiter ist und daher ein besonderer Stellenwert dem Gewinn qualifizierter und hochmotivierter Fachkräfte zukommt. Zur Wahrung und Sicherstellung dieser personellen Kompetenz verpflichtet der Verhaltenskodex von INDUS entsprechend zu einem vorbildlichen Umgang mit Mitarbeitern generell und im Speziellen hinsichtlich Entlohnung, Arbeitszeitflexibilität, Vereinigungsfreiheit und Gleichberechtigung. Diese Grundsätze werden bei der Auswahl der Lieferanten berücksichtigt. Die relevanten Leistungsindikatoren gemäß DNK sind die durchschnittlichen Weiterbildungsausgaben je Mitarbeiter (EFFAS S02-02), die Altersstruktur (EFFAS S03-01), die Anzahl nach SA 8000 zertifizierter Standorte (EFFAS S07-02 II), der Anteil weiblicher Mitarbeiter (EFFAS S10-01) und der Anteil weiblicher Führungskräfte (EFFAS S10-02).

### ZIELE/MASSNAHMEN

Durch die operativen Freiheiten der Beteiligungsgesellschaften werden individuelle Strategien und Maßnahmenpläne zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität verfolgt, stets unter Wahrung der im Verhaltenskodex verankerten Mindestanforderungen. Dadurch ist sichergestellt, dass das Mitarbeiterwohlgehen über die gesetzlichen Grundlagen hinaus als Erfolgsfaktor wahrgenommen wird. Entsprechend werden in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen hohe Arbeitsstandards eingefordert. Zur Sicherung der Arbeitgeberattraktivität gehört auch das Einhalten marktgerechter Lohnniveaus, die Fachkräfteaus- und -weiterbildung über den Eigenbedarf hinaus und die Förderung der Mitarbeiteridentifikation. Dazu werden beispielsweise die Mitarbeiter in das betriebliche Vorschlagwesen einbezogen und bei erfolgreicher Umsetzung von Vorschlägen monetär vergütet. Zusätzlich bieten viele Beteiligungsgesellschaften Möglichkeiten für Schülerpraktika oder Werksstudententätigkeiten. INDUS fördert die Mitarbeiterfortbildung in der Holding und in den Beteiligungen durch Seminar- und Fortbildungsangebote.

Bei Neuakquisitionen prüft die Holding im Due-Diligence-Prozess den gesetzeskonformen Umgang mit den Arbeitnehmern ebenso wie die Einhaltung angemessener Arbeitsstandards. So werden zum Beispiel Informationen über die Fortbildungsausgaben pro Mitarbeiter und das intern verwendete Evaluationssystem erhoben. Dabei fordert die Holding, dass sowohl in der Vergangenheit, wie auch in Gegenwart und Zukunft die im Verhaltenskodex von INDUS

ZIEL	EFFAS-KPI	MASSNAHMEN	ZEITHORIZONT
Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität	Weiterbildungsausgaben je Mitarbeiter (EFFAS S02-02); Altersstruktur (EFFAS S03-01); Anteil weiblicher Mitarbeiter (EFFAS S10-01); Anteil weiblicher Führungskräfte (EFFAS S10-02)	Beteiligungen definieren und entwickeln eigenverantwortlich Ziele und Maßnahmen; Sensibilisierung und Erhöhung der Transparenz durch gruppenweite Erfassung und Kommunikation von Weiterbildungsausgaben, Altersstruktur sowie Anteil weiblicher Mitarbeiter und Führungskräfte	fortlaufend
Selbstverpflichtung zu gesetzeskonformem und verantwortungsvollem Handeln	–	Formulierung und Verpflichtung über unternehmensspezifische Verhaltenskodizes	fortlaufend
Berücksichtigung von Arbeitnehmer- und Menschenrechtsbelangen bei Neuakquisitionen	–	Prüfung arbeitsschutz- und arbeitsrechtlicher Aspekte sowie die Einhaltung von Menschenrechten in der Due Diligence von Neuakquisitionen	fortlaufend

formulierten Anforderungen geachtet und eingehalten werden. Da jede Beteiligung und jeder DD-Prozess während der Neuakquisition direkt durch mindestens einen Vorstand von INDUS betreut wird, ist die strategische Begleitung und Sicherstellung dieser Aspekte der Arbeitnehmerbelange auf oberster Ebene der Holding angesiedelt. Zur Weiterentwicklung der Handlungsfelder bezüglich der Arbeitnehmerbelange werden die erhobenen, konsolidierten Informationen aus der Gruppe zur Steuerung der Aktivitäten in den Beteiligungen verwendet.

### **ERGEBNIS**

Die Weiterbildungsausgaben pro Mitarbeiter (in Vollzeit-äquivalenten (FTE)) stiegen deutlich um 16,6% im Vergleich zum Vorjahr und lagen bei 283,07 EUR/FTE. Die Altersstruktur der INDUS-Gruppe veränderte sich nur unwesentlich. Der Anteil weiblicher Mitarbeiter und weiblicher Führungskräfte stieg jeweils leicht um 1,6% auf 31,5% beziehungsweise um 1,1% auf 16,5%. Wie auch in den Vorjahren gilt, dass die SA 8000 Zertifizierung als internationaler Standard in den Geschäftsfeldern der Beteiligungsgesellschaften der INDUS-Gruppe unüblich ist, weswegen keine der Beteiligungen nach SA 8000, aber einige Beteiligungen nach OSHAS 18001 zertifiziert sind. OSHAS 18001 stellt einen internationalen Standard für Arbeitsschutzmanagementsysteme dar.

Der Erfolg der Mitarbeiterförderung und Weiterbildung zeigt sich in zahlreichen Ehrungen und Auszeichnungen für die Beteiligungsgesellschaften. So wurde zum Beispiel die Bilstein & Siekermann GmbH & Co. KG in Hillesheim erneut als einer der besten Ausbildungsbetriebe Deutschlands vom Wirtschaftsmagazin „Kapital“ geehrt für die

Kategorien „Ausbildung“ und „Duales Studium“. Auch die HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG in Hermaringen zählt in der gleichen Umfrage in beiden Bereichen zu den besten Ausbildungsbetrieben in Deutschland. INDUS fördert die Weiterentwicklung der Mitarbeiter der Beteiligungsgesellschaften direkt durch das Angebot von Kursangeboten zu den Themen „Strategie & Innovation“ sowie „Lean Management“.

## **ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE**

### **EINORDNUNG**

Die Achtung der Menschenrechte ist für INDUS selbstverständlich und im Verhaltenskodex fest verankert – sowohl bezüglich ihrer Mitarbeiter als auch für Lieferanten, Geschäftspartner und übrige Stakeholder. Da die Beteiligungsgesellschaften zum Großteil im europäischen Markt tätig sind und dort qualifizierte Fachkräfte beschäftigen, gelten höchste Standards zum Schutz der Menschenrechte, welche nicht als Bürde angesehen werden, sondern als natürlicher Teil des Unternehmertums.

### **ZIELE/MASSNAHMEN**

Die geltenden Standards zur Achtung der Menschenrechte, welche im Verhaltenskodex verbindlich fixiert sind, werden fortlaufend eingehalten. Die Prüfung dieser Standards ist ebenso im DD-Prozess fixiert und stellt bei Nicht-Bestehen ein Ausschlusskriterium dar. Durch die Besuche bei Beteiligungsgesellschaften und Betriebsbegehungen durch die betreuenden Vorstände ist sichergestellt, dass die Arbeitsbedingungen in der gesamten INDUS-Gruppe gemäß sozialer, rechtlicher und ethischer Grundlagen gesichert sind.

<b>ZIEL</b>	<b>EFFAS-KPI</b>	<b>MASSNAHMEN</b>	<b>ZEITHORIZONT</b>
Selbstverpflichtung zum gesetzeskonformen und verantwortungsvollen Handeln	-	Formulierung und Verpflichtung über unternehmensspezifische Verhaltenskodizes	fortlaufend
Berücksichtigung von Arbeitnehmer- und Menschenrechtsbelangen bei Neuakquisitionen	-	Prüfung arbeitsschutz- und arbeitsrechtlicher Aspekte sowie die Einhaltung von Menschenrechten in der Due Diligence von Neuakquisitionen	fortlaufend

**ERGEBNIS**

Die Beteiligungsgesellschaften von INDUS sind in der überwiegenden Mehrheit im europäischen Raum tätig und folgen den hohen Standards hinsichtlich der Anforderungen an die Achtung der Menschenrechte. Im Geschäftsjahr 2019 ist kein Konflikt bei der Achtung von Menschenrechten aufgetreten. Dieses Ergebnis ist auch das fortlaufende Ziel für die kommenden Jahre. Während des DD-Prozesses zum Erwerb der DSG und der MESUTRONIC wurden die vorliegenden Standards zur Achtung der Menschenrechte ebenfalls geprüft.

**SOZIALBELANGE****EINORDNUNG**

Durch die lokale Verankerung der Beteiligungsgesellschaften wird die Vermeidung von Beeinträchtigungen des direkten Umfeldes aufgrund der Produktion intensiv verfolgt. Aufgrund der hohen Produktionsstandards und der Einhaltung gesetzlicher Auflagen treten Beeinträchtigungen der lokalen Umwelt nur geringfügig auf. Entsprechend gering ist das Risiko potenzieller Beschwerden. Die Bedeutung des lokalen Umfeldes für die Beteiligungsgesellschaften wird auch darin deutlich, dass diese sich insbesondere mit der Produktverantwortung während der Produktion und der Produktnutzung auseinandersetzen, jedoch auch den Rest des Produktlebenszyklus inklusive Produktentwicklung und Entsorgung berücksichtigen.

**ZIELE/MASSNAHMEN**

Die Beteiligungsgesellschaften der INDUS-Gruppe und die Holding sehen sich als aktiven und bedeutenden sozialen Bestandteil der Gesellschaft. Daher steht die Förderung kultureller, wissenschaftlicher und sozialer Projekte im direkten Umfeld im Fokus. Generell ruft der Verhaltenskodex von INDUS zu solch verantwortungsbewusstem Umgang mit dem sozialen Umfeld auf, zum Beispiel in Form von Spenden an soziale Einrichtungen oder durch Sponsoring von Sportvereinen oder Veranstaltungen.

In jeder Beteiligungsgesellschaft ist ein Beschwerdemanagement mit einem den rechtlichen Rahmenbedingungen angemessenen Formalisierungsgrad etabliert. Beschwerden werden erfasst und bewertet und dienen so als Grundlage der Ableitung von geeigneten Maßnahmen – sowohl zur Behandlung der Beschwerden als auch im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zur zukünftigen Vermeidung der zugrundeliegenden Probleme. Die gesammelten, berechtigten Beschwerden werden zentral überwacht und zur Dokumentation an die Holding übermittelt, ebenso wie eventuell notwendige Rückstellungen. Die Holding unterstützt ihre Beteiligungen zudem bei der Umsetzung geeigneter Maßnahmen.

Die Spendenaktivitäten und das lokale gesellschaftliche Engagement der Holding und der Beteiligungsgesellschaften spiegeln die Unternehmenswerte von INDUS wider. Entsprechend werden bei Neuakquisitionen im Due-Diligence-Prozess diese Faktoren berücksichtigt.

ZIEL	EFFAS-KPI	MASSNAHMEN	ZEITHORIZONT
Kontinuierliches Engagement der Beteiligungen im regionalen und überregionalen Umfeld	–	Unterstützung des Austauschs von Best Practices; Sensibilisierung und Erhöhung der Transparenz durch gruppenweite Erfassung und Kommunikation von Spendenvolumen und Monitoring von Beschwerden aus dem lokalen Umfeld	fortlaufend

## **ERGEBNIS**

Die Förderung sozialer Einrichtungen im lokalen Umfeld wird von der INDUS-Gruppe intensiv wahrgenommen. Ein Beispiel ist die finanzielle Unterstützung von INDUS für den Verein „Frauen helfen Frauen“ des Frauenhauses in Bergisch Gladbach Bensberg, welcher sich für die Unterstützung von aus Krisengebieten geflüchteten Frauen im Alltag einsetzt. Ein weiteres Beispiel ist die Spende der imeco GmbH & Co. KG in Hösbach an eine evangelische Kirchengemeinde in Königswalde, welche zur Veranstaltung eines Jugendfestes unter dem Motto „freedom – no longer slaves“ genutzt wurde. Tage der offenen Tür, Schülerpraktika, Werksstudententätigkeiten und Werksführungen gehören ebenfalls zum Selbstverständnis der INDUS-Gruppe und sind zahlreich vorzufinden. Das Spendenvolumen sank 2019 auf lokaler Ebene um 22 % auf 218.926,38 EUR und überregional um 10 % auf 180.152,29 EUR. Der Anteil an Beteiligungen, die mit Förderwerkstätten oder Justizvollzugsanstalten zusammenarbeiteten, stieg auf 27 %. Im Berichtsjahr gab es eine berechtigte Beschwerde aus dem lokalen Umfeld, welche durch eine entsprechende Lärmschutzmaßnahme umgehend adäquat adressiert wurde, um die Ursache der Lärmbelastung zu vermeiden.

## **BEKÄMPFUNG VON KORRUPTION UND BESTECHUNG**

### **EINORDNUNG**

Die INDUS-Gruppe ist mit ihren Produktionsstandorten zum Großteil innerhalb Europas vertreten. Durch verstärkte Aktivitäten im Rahmen der strategischen Initiative „Internationalisierung“ ist jedoch zu erwarten, dass der Umsatz in Ländern mit erhöhtem Korruptionsrisiko steigt und insofern steigt theoretisch auch das Risiko, dass Compliance-Verstöße auftreten. Für die Erhebung des Leistungsindicators für den Umsatz in Ländern mit erhöhtem Korruptionsrisiko (EFFAS V02-01) wird wie in den Vorjahren ein Grenzwert von weniger als 60 Punkten im Korruptionswahrnehmungsindex von Transparency International angesetzt, bezogen auf das Rating im Jahr 2019. Zusätzlich werden zur Nachverfolgung der Entwicklung des Erfolges der Vermeidung von Compliance-Verstößen auch die Ausgaben und Strafen nach Klagen und Prozessen wegen wettbewerbswidrigem Verhalten, Kartell- und Monopolverstößen (EFFAS V01-01) erhoben. Außerdem dokumentiert INDUS zentral die geleisteten Zahlungen an politische Parteien (EFFAS G01-01).

### **ZIELE/MASSNAHMEN**

Im Verhaltenskodex von INDUS ist die Selbstverpflichtung der Beteiligungsgesellschaften und der Holding zum Vermeiden von Zahlungen an politische Parteien festgeschrieben. Dort ist auch das Grundverständnis des korrekten Verhaltens im Geschäftsverkehr fixiert, sowohl innerhalb der jeweiligen Organisation als auch gegenüber Externen. Die geschilderten Selbstverpflichtungen und Anforderungen an die INDUS-Gruppe werden auch im standardisierten Verfahren durch den Vorstand in die Due-Diligence bei Akquisitionsprozessen eingebracht. Aufgrund der operativen Freiheiten der Beteiligungsgesellschaften obliegt die Verantwortung für gesetzeskonformes Verhalten letztlich der jeweiligen Geschäftsführung. Entsprechende Verstöße werden im Rahmen des Compliance Reporting von INDUS erfasst. Der Vorstand begleitet und überwacht die jeweils eingeleiteten Gegenmaßnahmen. Compliance-Themen stehen zudem standardisiert auf der Agenda der jährlichen Unternehmertagung, bei welcher der Vorstand aktuelle Entwicklungen wie die Umsatzverteilung im Ländervergleich aufgreift und zur Diskussion stellt.

Die Holding veranstaltet außerdem regelmäßig Informationsveranstaltungen mit Compliance-Bezug für die Führungskräfte der Beteiligungsgesellschaften. Im Geschäftsjahr 2019 wurde zum Beispiel auf dem jährlichen Kaufmannstag das Thema „Cyber Security“ thematisiert und der korrekte Umgang mit der sicheren und gesetzesmäßigen Datenverarbeitung und Datenspeicherung diskutiert. Die Datensicherheit in den Netzwerken und IT-Systemen von Holding und Beteiligungsunternehmen werden fortlaufend durch Penetrationstests eines externen Spezialisten überprüft. Weitere Compliance-Schulungen sind auch für 2020 geplant.

Im Geschäftsjahr 2019 stieg der Umsatzanteil in Ländern mit erhöhtem Korruptionsrisiko um 1,6% auf 19,1%. Beteiligungsgesellschaften der INDUS zahlten insgesamt 29,7 TEUR an monetär signifikanten Bußgeldern, nicht-monetäre Strafen gegen Beteiligungen oder die INDUS Holding wurden nicht ausgesprochen. Die Selbstverpflichtung der Beteiligungsgesellschaften und der Holding zum Vermeiden von Zahlungen an politische Parteien gemäß Verhaltenskodex resultierte im Geschäftsjahr 2019 wie auch 2018 in einem Anteil politischer Zahlungen am Gesamtumsatz von 0,0%.

## **ERGEBNIS**

Die INDUS Holding und ihre Beteiligungsgesellschaften nehmen keinerlei Einfluss auf Gesetzgebungsverfahren über Zahlungen an politische Parteien. INDUS und einige Beteiligungsgesellschaften sind seit 2018 Mitglied im Verband der Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA), nehmen jedoch auch über die Mitgliedschaft in diesem Industrieverband oder in anderen Industrieverbänden oder Organisationen keinerlei direkten oder indirekten Einfluss auf Gesetzgebungsverfahren.

ZIEL	EFFAS-KPI	MASSNAHMEN	ZEITHORIZONT
Keine Zahlungen an politische Parteien	Zahlungen an politische Parteien (EFFAS G01-01)	Selbstverpflichtung der Beteiligungen (dokumentiert im Verhaltenskodex)	fortlaufend
Vermeidung von Compliance-Verstößen	Ausgaben und Strafen nach Klagen und Prozessen wg. wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- und Monopolverstößen (EFFAS V01-01); Umsatz in Ländern mit erhöhtem Korruptionsrisiko (EFFAS V02-01)	Sensibilisierung und Erhöhung der Transparenz durch gruppenweite Erfassung und Kommunikation von Umsätzen in Risikoländern sowie Ausgaben für Strafen und Prozesse	fortlaufend
Berücksichtigung von Compliance-Anforderungen bei Neuaquisitionen	-	Prüfung der Einhaltung von Compliance-Anforderungen in der Due Diligence von Neuaquisitionen	fortlaufend

# FORTSCHRITTE 2019

## INVESTITIONEN

### DEN BETRIEB VON MORGEN SCHON HEUTE SICHERN

Investitionen treiben auf der Beteiligungsebene das organische Wachstum und bilden so den Grundstein des Gruppenwachstums. Für die anorganische Stärkung des Beteiligungsportfolios sucht INDUS in einem strukturierten Akquisitionsprozess gezielt nach wirtschaftlich erfolgreichen mittelständischen Unternehmen, die langfristig einen positiven Beitrag zum Gruppenerfolg liefern.

### STATUS QUO UND ZIELE

Durch die diversifizierte Aufstellung des Beteiligungsportfolios repräsentiert die INDUS-Gruppe einen Querschnitt des deutschsprachigen produzierenden Mittelstands. Zur Sicherung des weiteren Wachstums des Portfolios werden weiter insbesondere Unternehmen gesucht, welche eine vorteilhafte Marktposition in Zukunftsbranchen einnehmen. Die Auswahl dieser sechs Zukunftsbranchen erfolgte bei der Strategieerarbeitung des Strategieprogramms PARKOUR gemäß den prognostizierten überdurchschnittlich positiven Entwicklungsaussichten dieser Branchen. In diese Erfolgsprognose floss dabei neben einer wirtschaftlichen Rahmenbetrachtung insbesondere die Berücksichtigung von Umweltfaktoren und verbundenen technologischen Herausforderungen ein. Das Risikomanagement wird somit in den strategischen Prozess einbezogen, setzt sich entsprechend im operativen Bereich bei der Due-Diligence während des Akquisitionsprozesses fort und wird dort um weitere Themen mit Nachhaltigkeitsbezug wie Arbeitnehmerbelange und Compliance ergänzt.

INDUS war im Geschäftsjahr 2019 bei der gezielten Akquise von Beteiligungsgesellschaften auf der Tochterenebene erfolgreich. In der Zukunftsbranche „Automatisierungs-, Mess- und Regelungstechnik“ konnte das Beteiligungsportfolio zum 27. Mai 2019 mit einer Mehrheitsbeteiligung an der MESUTRONIC Gerätebau GmbH aus Kirchberg im Bayerischen Wald verstärkt werden, welche zu den Technologieführern für die Metall- und Fremdkörperdetektion im Produktionsprozess gehört und somit einen wichtigen Teil zur Sicherheit von Produktionsprozessen beiträgt. Zum 8. Oktober 2019 wurde mit der Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG) mit Sitz in Dessau-Roßlau in Sachsen-Anhalt ein Spezialist für die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb von qualitativ hochwertigen Metall-

und Blechteilen in die INDUS-Gruppe aufgenommen, welcher durch seine Expertise im Bereich der Bahntechnik einen wertvollen Beitrag für INDUS in der Zukunftsbranche „Technik für Infrastruktur und Logistik“ leistet. Insgesamt wurden 29,2 Mio. EUR in den Erwerb neuer Portfoliounternehmen auf erster und zweiter Ebene investiert.

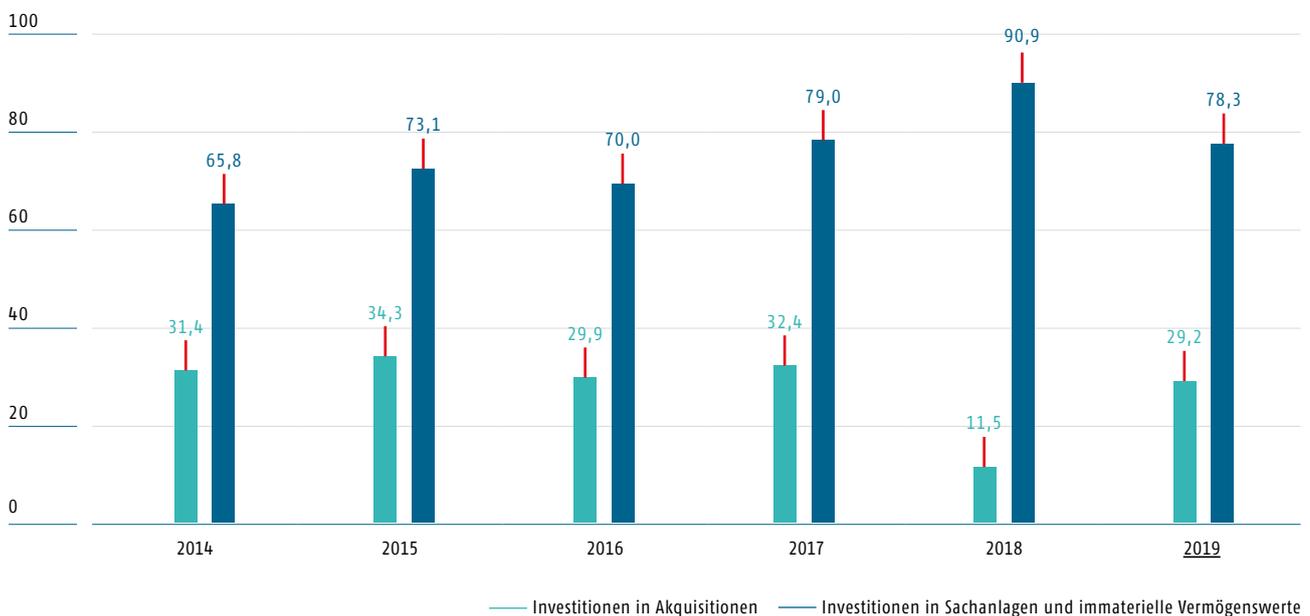
INDUS unterstützt ihre Beteiligungsgesellschaften bei Investitionen, um Kapazitäten für die zukünftige Entwicklung zu schaffen und so organisches Wachstum zu ermöglichen. Dabei kommt der Berücksichtigung der Umweltauswirkungen eine hohe Bedeutung zu, sodass die investitionsrelevanten Verbesserungsvorschläge aus den Energieaudits im Geschäftsjahr 2019 in der Investitionsplanung berücksichtigt werden. Zusätzlich ermutigt die Holding zum Zugang zu öffentlichen Fördermitteln und bietet Hilfestellung bei der formellen Abwicklung. So konnten zum Beispiel im Rahmen der „De-Minimis“-Verordnung im Geschäftsjahr 2019 vier Beteiligungsgesellschaften beim Erwerb energieeffizienter Kompressortechnik unterstützt werden. Auch im Bereich der Großinvestitionen gab es zahlreiche positive Nachrichten, beispielsweise die Einweihung einer neuen Produktionshalle bei der BETEK GmbH & Co. KG. Auf dem Dach der neuen 6.500 m<sup>2</sup> großen Produktionshalle wurde zudem eine Photovoltaikanlage mit einer Leistung von 500 kW installiert und in ein effizientes Energiekonzept integriert. In Summe wurden in der INDUS-Gruppe im Geschäftsjahr 2019 78,3 Mio. EUR in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte investiert.

## AUSBLICK

Die Akquisitionstätigkeit von INDUS soll mit hoher Geschwindigkeit im Geschäftsjahr 2020 fortgesetzt werden. Der Fokus soll dabei weiterhin auf profitablen Unternehmen in den sechs definierten Zukunftsbranchen liegen. Dazu steht 2020 ein Investitionsbudget von mindestens 40 Mio. EUR bereit. Der hohe Stellenwert nachhaltiger und effizienter Technologien beim Investment in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte soll beibehalten werden.

ENTWICKLUNG DER INVESTITIONEN DER GESAMTEN INDUS-GRUPPE IM ZEITRAUM 2014–2019

(in Mio. EUR)



# INNOVATION

## INNOVATION IM MITTELSTAND TREIBEN

Die Beteiligungsgesellschaften werden durch INDUS methodisch und finanziell bei der erfolgreichen Implementation von Innovationsstrategien, Innovationsstrukturen und der Umsetzung von Innovationsprojekten unterstützt. Die Innovationsförderbank verstärkt die finanzielle Unterstützung für nachhaltige Prozess- und Produktinnovationen.

## **STATUS QUO UND ZIELE**

Durch ihren hohen Spezialisierungsgrad besetzen die INDUS-Beteiligungsgesellschaften technologie- und wissenskritische Marktpositionen, in welchen die kontinuierliche und progressive Produkt- und Prozessentwicklung von essentieller Bedeutung für nachhaltigen Erfolg sind. Innovationen ermöglichen zudem die Erschließung neuer Märkte und das Besetzen von strategisch vorteilhaften Positionen in Zukunftsfeldern. Voraussetzung ist ein effizienter und effektiver Innovationsprozess bei den Beteiligungsgesellschaften sowie finanzielles Engagement. Um Innovation als Umsatztreiber in der Gruppe zu etablieren, wurden im Geschäftsjahr 2019 insgesamt 22 Innovationsprojekte mit einem Gesamtvolumen von mehr als 9,2 Mio. EUR durch die Förderbank von INDUS finanziell unterstützt. Davon entfiel ein Projektvolumen von 3,8 Mio. EUR auf Förderbankprojekte mit dem Ziel der Entwicklung nachhaltiger Produkte oder ressourceneffizienter Prozesse. Infolge laufender und 2019 abgeschlossener Projekte in der Förderbank konnte bis Ende 2019 ein Umsatzbeitrag von mehr als 8,0 Mio. EUR generiert werden.

Der positive Effekt der finanziellen und methodischen Unterstützungsangebote auf die Innovationsaktivitäten der INDUS-Gruppe drückt sich auch im Erfolg bei der Teilnahme an bundesweiten Innovationswettbewerben aus. So wurden die BETEK GmbH & Co. KG, die MIGUA Fugensysteme GmbH und die GSR Ventiltechnik GmbH & Co. KG als Top-Innovatoren im „TOP 100“-Wettbewerb ausgezeichnet. MIGUA erhielt zudem den German Innovation Award 2019. Die intensiviertere Innovationstätigkeit zeigt sich auch in der Entwicklung der FuE-Aufwendungen der INDUS-Gruppe. Seit dem Geschäftsjahr 2014 sind die FuE-Aufwendungen um 109% auf 20,3 Mio. EUR im Geschäftsjahr 2019 gestiegen. Im Rahmen des Strategieprogramms PARKOUR sollen in der Zukunft verstärkt auch

Projekte mit größerer Innovationshöhe angegangen werden, welche einen großen technologischen Fortschritt oder eine positive Geschäftsfeldentwicklung ermöglichen – speziell im Bereich der Zukunftsfelder. Dazu wird das Engagement in externen Forschungsnetzwerken gesucht und durch die Holding unterstützt, um den Beteiligungsgesellschaften einen besseren Zugang zu Hochschulnetzwerken und Forschungsvereinigungen zu ermöglichen. Im Geschäftsjahr 2019 hat sich INDUS stellvertretend für ihre Beteiligungsgesellschaften als Business-Mitglied des Aachen Center for Additive Manufacturing (ACAM) engagiert und bietet so Zugang zu Wissen und Infrastruktur im Bereich der Produktionstechnik der RWTH Aachen University in einem Netzwerk aus mehr als 30 Industriemitgliedern.

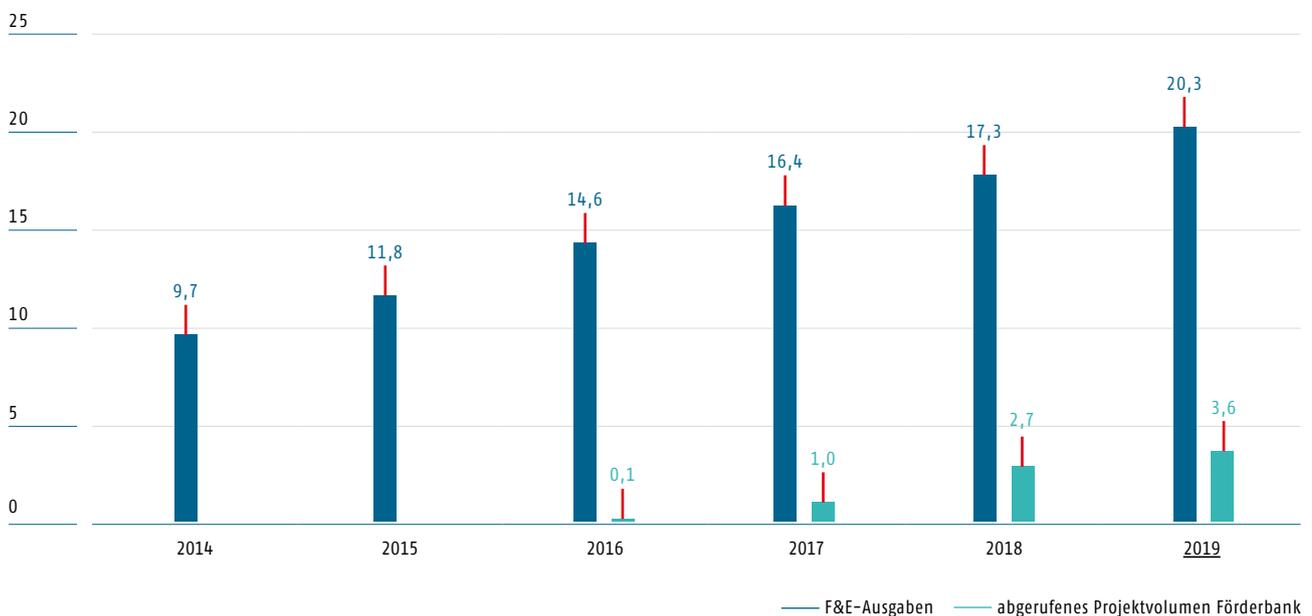
Diese externen Kooperationen werden zudem aktiv in die Innovationsprojekte der INDUS-Gruppe integriert. Neben mehreren Workshops und Schulungen durch das ACAM wurde in Kooperation mit der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel eine Feldstudie zur Erarbeitung einer Markteintrittsstrategie eines innovativen Produktes einer Beteiligungsgesellschaft durchgeführt.

## AUSBLICK

Im Jahr 2020 werden die methodischen und finanziellen Unterstützungsangebote der Holding weitergeführt. In der Förderbank stehen dabei weiter 3,0% des jährlichen Konzern-EBIT an Fördermitteln zur Verfügung. Das Unterstützungsangebot der Beteiligungsgesellschaften wird zudem auch weiter in Richtung externer Kooperationen geöffnet,

beispielsweise durch die Kooperationen mit der EBS oder dem ACAM zum Zwecke weiterer Technologiescreenings. Die interne Kooperation soll weiter intensiviert werden, zum Beispiel durch zukunftsfeldspezifische Arbeitskreise. Zudem ist ein Innovation Day geplant, bei welchem Best-Practice-Beispiele der Gruppe in Kooperation mit externen Fachleuten aus Wissenschaft und Industrie diskutiert und ausgetauscht werden sollen.

**F&E-AUSGABEN UND PROJEKTVOLUMEN ALLER GEFÖRDERTER FÖRDERBANKPROJEKTE DER INDUS-GRUPPE IM JEWEILIGEN GESCHÄFTSJAHR** (in Mio. EUR)



# INTERNATIONALISIERUNG

## SOUVERÄN IN EINER GLOBALISIERTEN WELT

Organisches Wachstum bedeutet für INDUS auch das Erschließen neuer Wachstumsmärkte unter Berücksichtigung der Verantwortung in der Wertschöpfungskette. Zur organischen und anorganischen Marktentwicklung stehen Finanzmittel bereit.

### STATUS QUO UND ZIELE

Auslandsmärkte bieten Wachstumschancen bei der Erschließung neuer Märkte und der Begleitung von Kunden in diesen. Um eine strategisch vorteilhafte Position einnehmen zu können, unterstützt INDUS bei der Planung ausländischer Expansionsaktivitäten – sowohl bei Investitionen wie auch im strategischen Sparring, um Fehleinschätzungen und Fehlinvestitionen zu vermeiden.

Im Geschäftsjahr 2019 lag der Umsatzanteil der INDUS-Gruppe außerhalb der EU (inklusive CH) mit 27,4% etwa 1,2% über dem Vorjahreswert. Innerhalb der EU (inklusive CH) sank der Umsatzanteil im außerdeutschen Markt um 0,9% auf 21,5%. Einige Beteiligungsgesellschaften haben die Aktivitäten an ausländischen Produktionsstandorten intensiviert und ihre Vertriebskompetenz vor Ort entsprechend erweitert. Als Beispiele lassen sich die Betriebsaufnahme der indischen Tochter der IPETRONIK GmbH & Co. KG in Bengaluru nennen oder der Ausbau der rumänischen Produktionsstätte der SMA Metalltechnik GmbH &

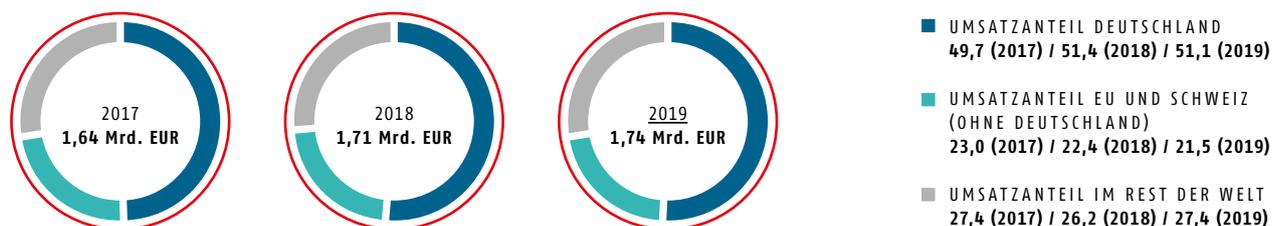
Co. KG. Durch die lokale Verankerung werden bestehende Kunden effektiv bei der Expansion unterstützt und lokale Wertschöpfungspotenziale genutzt. Der Umsatzanteil in Ländern mit erhöhtem Korruptionsrisiko (Corruption Perception Index <60) gemäß Definition von Transparency International (EFFAS V01-01) stieg im Konsolidierungskreis der Nachhaltigkeitsdatenerfassung um 1,6% auf 19,1%. Im Geschäftsjahr 2019 kam es zu Strafzahlungen in China infolge von wettbewerbswidrigem Verhalten, Kartell- und Monopolverstößen in Höhe von 29.739,52 EUR (EFFAS V01-01).

### AUSBLICK

INDUS wird auch in Zukunft beratend, finanzierend und begleitend bei der Akquise und Gründung von Unternehmen im Ausland auf Enkel-Ebene aktiv sein. Zusätzlich fördert die Holding weiter den Erfahrungsaustausch und die Netzworkebildung innerhalb der Portfoliobeteiligungen sowie den Eintritt in geeignete externe Netzwerke.

Entwicklung der Umsatzanteile in der gesamten INDUS-Gruppe

(in %)



# GESELLSCHAFTERROLLE

## ALS EIGENTÜMER IM INTERESSE ALLER

INDUS steht mit ihrem diversifizierten und auf langfristig nachhaltigen Erfolg ausgelegten Beteiligungsportfolio bei der wirtschaftlichen Konsolidierung mit Kapital und Beratung ihren Beteiligungsgesellschaften zur Seite. Der Erfolg ihrer Unternehmensstrategie wird dokumentiert und über attraktive Dividenden den Investoren zugänglich gemacht.

## STATUS QUO UND ZIELE

Wesentlicher Erfolgsfaktor für INDUS ist der Stellenwert mittelständischer Prinzipien im unmittelbaren wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld der Beteiligungsgesellschaften. Das hohe Ansehen im lokalen Umfeld erhöht die Wahrnehmung der Arbeitgeberattraktivität. Die Holding ist dabei verlässlicher Partner für die langfristige Unternehmensstrategie ohne Exit-Vorhaben. Der gute Ruf erhöht zudem die Attraktivität von INDUS als Käufer für familiengeführte Unternehmen des Mittelstandes, bei denen eine Unternehmensnachfolge nicht unmittelbar geregelt ist. Durch ihre verlässlichen Geschäftsbeziehungen ist INDUS zudem ein attraktiver Partner bei der Finanzierung. Entsprechend bedeutend ist die gute Reputation, sodass Compliance-Verstöße, Bußgelder oder unfaires Marktverhalten konsequent entgegengewirkt wird.

Die Überwachung der Einhaltung dieser Ziele liegt aufgrund der strategischen Bedeutung bei der Holding und wird im Rahmen eines kontinuierlichen und standardisierten Risikomanagementprozesses durch den Vorstand gewährleistet. Durch die operative Eigenständigkeit der Beteiligungsgesellschaften führt die jeweilige Geschäftsführung diesen Prozess individuell durch, um segment- und unternehmensspezifisch optimal zu agieren. Im strategischen Dialog werden deren Einschätzungen im Kontext der Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Vorstand diskutiert und in den gesamtwirtschaftlichen Kontext eingeordnet. INDUS führt diesen Prozess fortlaufend im Rahmen ihres strategischen Portfoliomanagements durch und setzt dabei zudem einen besonderen Schwerpunkt bei der Konsolidierung der Themen Governance, Risk & Compliance (GRC).

Ihrer Verantwortung gegenüber ihren Investoren kommt INDUS dementsprechend auch im Sinne der Nachhaltigkeitsstrategie nach. Durch die strategische Ausrichtung auf langfristige Investitionen mit Dividenden in der Höhe von bis zu 50 % des Bilanzgewinns und einem diversifizierten Portfolio konzentriert sie sich auf die nachhaltige Unternehmensentwicklung – im Sinne von „Kaufen, halten & entwickeln“. Um diese Entwicklung langfristig zu gewährleisten, werden mindestens 50 % des jährlichen Bilanzgewinns von INDUS zur Sicherung des profitablen Wachstums der INDUS-Gruppe thesauriert.

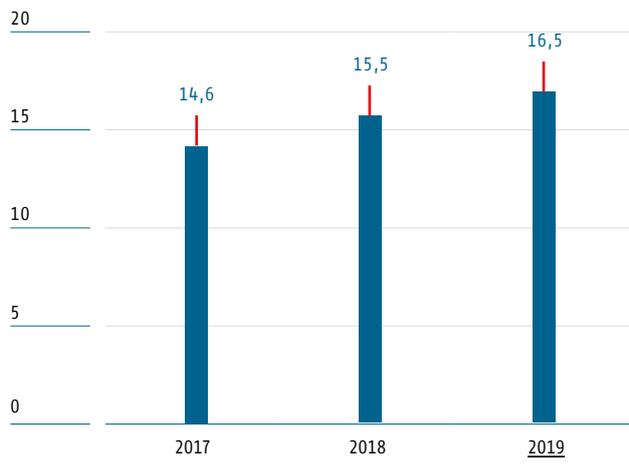
Den Ansatz der Risikostreuung im Portfolio überträgt die Holding dabei auch auf den eigenen Finanzierungszugang, bei welchem sie mit einer Auswahl solider Geschäftsbanken kooperiert und gleichzeitig kapitalmarktorientierte Finanzierungsinstrumente zur Wahrung langfristiger Tilgungsstrukturen in Anspruch nimmt. Dieser Ansatz wird widergespiegelt in der angestrebten Eigenkapitalquote von über 40 % und einem Verhältnis von Nettoverschuldung zu EBITDA zwischen 2,0 und 2,5. Dieser Zielkorridor wurde auch im Geschäftsjahr 2019 wieder eingehalten.

## AUSBLICK

Das Strategieprogramm PARKOUR liefert den Rahmen für die langfristige Strategieausrichtung bis 2025. Entsprechend hält INDUS an ihrer übergeordneten Strategie „Kaufem, halten & entwickeln“ im Rahmen der dezentralen Führungsstruktur fest und unterstützt ihre Beteiligungsgesellschaften finanziell, strategisch und methodisch. Die Verankerung des Risikomanagementsystems im Strategieplanungsprozess der Beteiligungsgesellschaften wird fortgesetzt und zentral koordiniert. Zur Wahrung der Investoreninteressen plant INDUS mit einer Dividendenausschüttung von 40–50% des Bilanzgewinns der INDUS Holding AG des Geschäftsjahres 2020 bei gleichzeitiger Zielsetzung hinsichtlich Eigenkapitalquote von über 40% und einem Verhältnis von Nettoverschuldung zu EBITDA von höchstes 3,0 Jahren.

### DURCHSCHNITTliche ZUGEHÖRIGKEIT DER BETEILIGUNGEN ZUR INDUS-GRUPPE

(in Jahren)



# PERSONAL

## DIE GRUNDLAGE DER MITTELSTÄNDISCHEN KULTUR

Die lokale Bindung der Beteiligungsgesellschaften bleibt die Grundlage der Achtung der Arbeitnehmerbelange sowie der Aus- und Fortbildung des Personals, der Entwicklung von Nachwuchsführungskräften und dem Gewinn von Fachkräften. „Local for local“ ist national wie international das Motto der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung der INDUS-Gruppe.

## STATUS QUO UND ZIELE

Aufgrund der besonderen Struktur der INDUS-Gruppe und der gewährten operativen Freiheit der Beteiligungsgesellschaften setzt sich das Personal aus hochspezialisierten Fachkräften zusammen, sowohl in der Holding als auch in den Beteiligungsgesellschaften. Bedeutende Merkmale der dezentralen mittelständischen Unternehmenskultur sind die kurzen Entscheidungswege, ein enger Teamverbund und flache Hierarchien. Die Kommunikationsstärke des Personals und der respektvolle Umgang miteinander zeichnen INDUS aus. Der Vorstand steht dabei im regelmäßigen Kontakt mit allen Mitarbeitern der Holding sowie mit den oberen Führungsebenen der Beteiligungsgesellschaften. Der Umgang miteinander ist im Verhaltenskodex festgeschrieben und basiert auf dem mittelständischen Leitbild der Verantwortung für sich selber und für die Umwelt. Die Geschäftsleitungen der Beteiligungsgesellschaften haben auf Grundlage des Verhaltenskodexes von INDUS eigene unternehmensspezifische Verhaltenskodizes formuliert. Die Bedeutung des Kernthemas „Personal“ für interne und externe Stakeholder zeigt sich auch in der Aktualisierung der Wesentlichkeitsmatrix von INDUS im Geschäftsjahr 2019.

Der respektvolle Umgang miteinander, die Achtung der Umwelt sowie die Förderung und Forderung der Mitarbeiter stehen im Zentrum der Bemühungen, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. INDUS hat dabei erkannt, dass aufgrund der starken lokalen Verankerung der Beteiligungsgesellschaften die Weiterentwicklung des Personals und insbesondere die Fortbildung der Nachwuchsführungskräfte einen besonderen Stellenwert einnehmen. Daher unterstützt die Holding ihre Beteiligungsgesellschaften in diesen Punkten durch die Organisation von Fortbildungen und Seminaren im internen Netzwerkverbund. Im Geschäftsjahr 2019 wurden verschiedene mehrtägige Fortbildungen

für Nachwuchsführungskräfte angeboten, zum Beispiel in Form von mehrstufigen Schulungen zum Thema „Lean Management“ oder für verschiedene Teilnehmergruppen im Rahmen des Themenkomplexes „Strategie, Führung & Innovation“. Zusätzlich fand im November 2019 ein „Best Practice Day – Digitalisierung der Produktionstechnik“ statt, bei welchem Anwendungsbeispiele aus der INDUS-Gruppe diskutiert wurden und die Zukunftsperspektive der Digitalisierung im Mittelstand in den Fokus gerückt wurde.

Neben den internen Schulungsangeboten bietet die Holding auch Unterstützung beim Knüpfen von Netzwerken und dem damit verbundenen Besuch von Schulungen und Fortbildungen. Im Rahmen der Mitgliedschaft im ACAM-Netzwerk wurden im Geschäftsjahr 2019 diverse Angebote zur Weiterbildung und zum Wissensaustausch von Anwendern additiver Fertigungstechnologien wahrgenommen, zum Beispiel im Rahmen der „formnext“, der Weltleitmesse für Additive Manufacturing und intelligente Produktionstechnik. Neben der Fortbildung von Mitarbeitern steht auch die Mitarbeitergewinnung für einen Aspekt der nachhaltigen Unternehmensführung im Mittelstand. Seit mehreren Jahren bieten verschiedene Beteiligungsgesellschaften neben einem strukturierten Ausbildungsprogramm auch die Möglichkeit zur Aufnahme eines dualen Studiums, wobei sowohl technische wie betriebswirtschaftliche Ausbildungen und Studiengänge wahrgenommen werden können. Im Konsolidierungskreis des Nachhaltigkeitsberichts lag die Anzahl Auszubildender 2019 bei 409, die Teilnehmeranzahl an einem dualen Studiengang bei 76.

## AUSBLICK

Die etablierten und erfolgreichen Schulungsangebote von INDUS für die Mitarbeiter der Holding und der Beteiligungsgesellschaften werden im Geschäftsjahr 2020 fortgeführt. So sind Fortsetzungen der Fortbildungsmaßnahmen in den beiden Themenkomplexen „Lean Management“ und „Strategie, Führung & Innovation“ geplant. Der „Best Practice Day“ soll nach der erfolgreichen Erstveranstaltung ebenfalls weitergeführt und durch einen „Innovation Day“ ergänzt werden, bei welchem Innovationsprojekte, Innovationsmanagementsysteme und Arbeitskreise zu Zukunftsfeldern gruppenintern diskutiert und initiiert werden sollen. Die externen Kooperationen mit ACAM und der EBS sollen ebenfalls fortgeführt und die resultierenden Fortbildungsmöglichkeiten von weiteren Beteiligungsgesellschaften wahrgenommen werden.





## PROJEKTHIGHLIGHT

### MITARBEITERFÖRDERUNG IN DER INDUS-GRUPPE

Das nachhaltige organische Wachstum der INDUS-Gruppe wird durch qualifizierte Mitarbeiter ermöglicht und getragen. Die Beteiligungsgesellschaften bieten eine erstklassige Ausbildung, einen Zugang zum dualen Studium und haben zum Teil eigene Nachwuchsförderungsprogramme etabliert. Zur Stärkung der Gruppenstruktur und Förderung der Mitarbeiterweiterentwicklung unterstützt die Holding ihre Beteiligungsgesellschaften durch spezifische Schulungsangebote, welche im Verbund mit einer Unternehmenspräsentation und einem Betriebsrundgang zum Einblick ins Tagesgeschäft bevorzugt in den Schulungsräumen einer Beteiligungsgesellschaft stattfinden.

Im September 2019 fand unter Leitung von Prof. Christoph Müller von der Henri B. Meier Unternehmerschule der Universität St. Gallen ein Weiterbildungsprogramm zum Thema „Strategieentwicklung und Wachstumsstrategien“ statt. Während der Fortbildung wurde anhand eines Fallbeispiels der Strategieentwicklungsprozess in verschiedenen Gruppen beleuchtet und eine Unternehmensstrategie abgeleitet. Die Fortbildung konnte in den Schulungsräumen der HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG in Hermaringen durchgeführt werden und bot einen interessanten Einblick ins Tagesgeschäft der Produktion. Das abendliche Kochevent in der hauseigenen „Kostbar“ wurde durch Dr. J. Großmann, einem der Vorstände von INDUS, begleitet.

Seit September 2018 bietet INDUS ein dreistufiges Lean-Management-Schulungsangebot an. Im Februar und März 2019 wurde dabei die zweite Stufe (Lean-Experten-Ausbildung) bei zwei Beteiligungen (SMA Metalltechnik GmbH & Co. KG und HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG) und im Oktober 2019 die dritte Stufe (Lean-Trainer-Ausbildung) beim Schulungspartner Staufan AG in Köln durchgeführt. Der Schwerpunkt der Schulungen lag auf dem Erlernen, der Vermittlung und der praktischen Anwendung der Lean-Prinzipien, sei es durch die Bearbeitung von Fallbeispielen oder durch den Besuch eines weiteren Unternehmens, das bereits umfangreiche Erfahrungen bei der Umsetzung von Lean Management gesammelt hat. Zwischen den beiden Stufen haben die Teilnehmer jeweils eigene Lean-Projekte in ihren Unternehmen durchgeführt, um das Erlernte auf das eigene Unternehmen zu übertragen. Das aufgebaute Netzwerk der Teilnehmer soll in einem nächsten Schritt durch den Aufbau eines Arbeitskreises zum Thema Lean Management vertieft werden.



# RESSOURCENEFFIZIENZ

## IN DER PRODUKTION DIE UMWELT SCHÜTZEN

Die Beteiligungsgesellschaften von INDUS werden gezielt bei operativen Maßnahmen zur Steigerung der Effizienz hinsichtlich des Rohstoffeinsatzes und des Energieeinsatzes sowie bei der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Prozesse durch die Holding sensibilisiert und unterstützt.

## STATUS QUO UND ZIELE

Aufgrund der Nischenspezialisierung der Beteiligungsgesellschaften von INDUS ist an den Produktionsstandorten eines Großteils der INDUS-Gruppe eine hohe Fertigungstiefe vorhanden. Der Ressourceneinsatz für die Produktion beeinflusst signifikant die Produktionskosten. Gleichzeitig würden aus einem ineffizienter Produktionsprozess vermeidbare Abfallprodukte anfallen, welche wiederum kostenintensiv entsorgt werden müssten. Somit ist die ressourceneffiziente Produktion sowohl auf der Seite des Inputs wie auch auf Seiten des Outputs entscheidender Treiber und nachhaltiger Erfolgsfaktor für die Portfoliounternehmen der INDUS-Gruppe. Die Holding unterstützt ihre Beteiligungsgesellschaften bei der Hebung von Optimierungspotenzial im Produktionsprozess, indem sie methodische und finanzielle Unterstützung bietet. Der Ansatzpunkt des Programms „Innovation treiben“ hinsichtlich der Ressourceneffizienz ist die (Weiter-)Entwicklung ressourceneffizienter Prozesse und Produkte im Zukunftsfeld „GreenTech“. Die Emissionsintensität (bezogen auf die Scope 1 & 2-Emissionen) der INDUS-Gruppe ist auch bedingt durch den verstärkten Fokus auf Ressourcen- und Energieeffizienz im Geschäftsjahr 2019 um 3,4 % gesunken. Der Gesamtenergieverbrauch der INDUS-Gruppe konnte um 1,8 % auf 223.452 MWh reduziert werden. Eine ähnlich positive Entwicklung ist auch bei der Recyclingquote des Abfalls und der Gesamtwasserentnahmeintensität zu verzeichnen, welche auf 62,2 % und 837,3 m<sup>3</sup>/Mio. EUR BWS verbessert werden konnten. Demgegenüber steht jedoch ein Anstieg des Gesamtgewichts des angefallenen Abfalls auf 17.880 t, womit diese Kennzahl wieder auf dem Niveau von 2017 liegt. Positiv ist dabei jedoch hervorzuheben, dass das Gesamtgewicht der gemäß EU-Verordnung über die Verbringung von Abfällen (EG Nr. 1013/2006) als gefährlich einzustufenden Abfälle um über 200 t gesenkt werden konnte bei gleichzeitiger Erhöhung der Recyclingquote von 17,8 % auf 34,4 %.

Ein großer Hebel bei der effizienten Nutzung von Ressourcen ist die Verbesserung der Energieeffizienz im gesamten Betrieb. Im Geschäftsjahr 2019 wurde im Rahmen von Erstaudits und Gruppenaudits gemäß des „Gesetz über Energiedienstleistungen und andere Energieeffizienzmaßnahmen“ erneut nach 2015 ein großer Teil der deutschen Produktionsstandorte hinsichtlich des effizienten Energieeinsatzes durch die externe Energieberatung „FutureCamp“ auditiert. Diese Audits wurden zentral durch die Holding koordiniert. Im Vergleich zu den letztmalig durchgeführten Energieaudits wurde festgestellt werden, dass die Umsetzung der vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen zu teils deutlichen Energieeinsparungen führte, wodurch die Energiekosten in beträchtlicher Höhe reduziert werden konnten. Vier Beteiligungsgesellschaften wurden im Geschäftsjahr 2019 zudem im Rahmen der „De-Minimis“-Verordnung bei der Anschaffung energieeffizienter Anlagentechnik im Bereich der Druckluftversorgung unterstützt. Außerdem bietet die Holding ihren Beteiligungsgesellschaften Unterstützung bei der Kompensation ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen durch die Investition ins Waldschutzprojekt Jari/Pará REDD+ in Brasilien, welche beispielsweise von der eltherm GmbH & eltherm production GmbH für den Ausgleich der Emissionen der Fahrzeugflotte genutzt wurde.

Aufgrund der sich verschärfenden regulatorischen und klimatischen Rahmenbedingungen gewinnt die Durchführung einer klimabezogenen Szenarioanalyse für den produzierenden deutschen Mittelstand zunehmend an Bedeutung. Gemäß den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosure (TCFD) hatte INDUS im Geschäftsjahr 2018 die qualitativen Auswirkungen klimabezogener Effekte auf die INDUS-Gruppe analysiert und insbesondere im Segment „Fahrzeugtechnik“ große Änderungen identifiziert, zum Beispiel die technologische Entwicklung zur E-Mobilität und das veränderte Nutzerverhalten in Form von Car-Sharing oder die Nutzung des öffentlichen

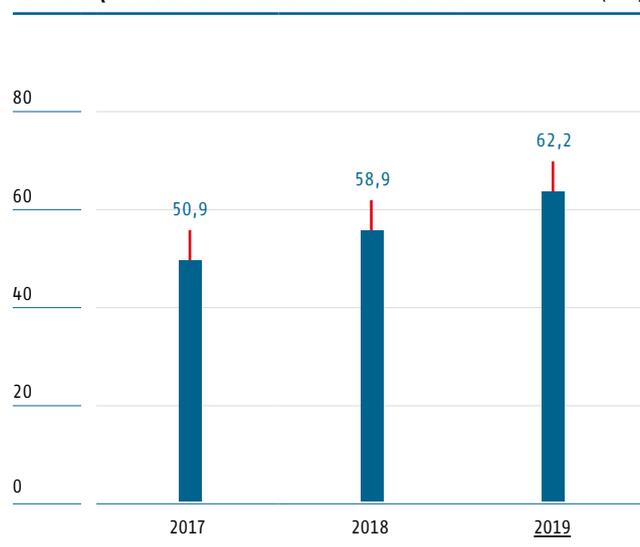
Personennahverkehrs. Diese Annahmen haben sich im Geschäftsjahr 2019 bestätigt und verstärkt. Dennoch zeigen die bestehenden Diskussionen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft hinsichtlich CO<sub>2</sub>-neutraler Kraftstoffe, dass zum aktuellen Zeitpunkt keine endgültige Aussage über die weitere Entwicklung der Antriebstechnologien getroffen werden kann.

INDUS berät ihre Beteiligungsgesellschaften entsprechend der aktuellen Entwicklungen und spezifisch hinsichtlich der verfügbaren Produktionstechnologien, um bei der Weiterentwicklung des Technologie- und Produktportfolios den relevanten Beteiligungsgesellschaften Hilfestellung zu bieten. Dabei ist insbesondere auch die Frage der Nachhaltigkeit des Produktportfolios und der eingesetzten Produktionstechnologien entscheidend. Ein Beispiel für eine entsprechende Konsequenz aus den regulatorischen Entwicklungen ist das aktive Abschmelzen der Aktivitäten der Karl SIMON GmbH & Co. KG im Bereich der galvanischen Verfahren für die Beschichtung von Kunststoffteilen. Aufgrund des in naher Zukunft anstehenden Verbotes von Chrom(VI)-oxid und der damit verbundenen hohen Investitionen in eine Erneuerung der Anlagentechnik wurde entschieden, dass gemäß der klimabedingten Szenarioanalyse eine Rentabilität der Anlageninvestition nicht gegeben wäre.

## AUSBLICK

Für das Geschäftsjahr 2020 soll die klimabezogene Szenarioanalyse insbesondere im Segment „Fahrzeugtechnik“ erweitert werden. Die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen sollen dabei als Grundlage für die Identifikation weiterer Chancen genutzt werden. Gleichzeitig soll die Szenarioanalyse zur Schärfung der Weiterentwicklung des Produktportfolios in den Beteiligungsgesellschaften eingesetzt werden, um Chancen im Bereich der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Produktionstechnologien wahrzunehmen sowie die Ressourceneffizienz in der Produktion zu optimieren. Die Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen soll dabei weiter zentral durch INDUS antizipiert werden und im strategischen Dialog in die Beteiligungsgesellschaften gelangen. Die CO<sub>2</sub>-Kompensation wird auch weiterhin durch die Holding unterstützt und vorangetrieben.

RECYCLINGQUOTE DES GESAMTEN ABFALLAUFKOMMENS (in %)



# SOZIALES ENGAGEMENT

## DER GESELLSCHAFTLICHEN VERANTWORTUNG GERECHT WERDEN

Als Hidden Champions fühlen sich die Beteiligungsgesellschaften von INDUS ihrem unmittelbaren sozialen und gesellschaftlichen Umfeld in besonderem Maße verpflichtet. Die Reputation der INDUS-Gruppe wird durch das freiwillige Engagement gefördert.

### STATUS QUO UND ZIELE

Die Beteiligungsgesellschaften von INDUS sind auf ihre gute Reputation als verlässlicher und attraktiver Arbeitgeber im unmittelbaren sozialen Umfeld angewiesen. Die Produktion in den Beteiligungsgesellschaften ist dabei von der lokalen und regionalen Infrastruktur abhängig. Für die INDUS-Gruppe ist es daher bedeutend, dass im Umfeld der Beteiligungsgesellschaften ein intaktes Gemeinwesen besteht und die Beteiligungsgesellschaften als attraktive Arbeitgeber und wertvolle Mitglieder der Gesellschaft wahrgenommen werden. Gefördert wird dieses durch das finanzielle Engagement bei lokalen gemeinnützigen Einrichtungen. Durch die lokale Verankerung steigt die Mitarbeiteridentifikation mit den Beteiligungsgesellschaften, was sich positiv auf die Unternehmenskultur auswirkt. Entsprechend verpflichtet sich die gesamte INDUS-Gruppe neben der Achtung allgemein gültiger gesetzlicher und regulatorischer Vorschriften insbesondere zum Schutz der lokalen Umwelt. Infolge der hohen selbst gesetzten Standards kam es im Geschäftsjahr 2019 lediglich zu einer berechtigten Beschwerde aus dem lokalen Umfeld, welche durch die Umsetzung einer Maßnahme zur Reduzierung der Lärmbelastung umgehend adressiert wurde.

Aufgrund der lokalen Verankerung steht für die INDUS-Gruppe auch das lokale Engagement im Vordergrund. Dennoch unterstützt und würdigt INDUS auch überregionales Engagement. Im Geschäftsjahr 2019 wurden soziale Einrichtungen und Vereine mit 218.926,38 EUR lokal und mit 180.152,29 EUR überregional unterstützt. Im Vergleich zum Vorjahr sank die finanzielle Unterstützung. Das Spektrum des Engagements umfasst dabei eine Vielzahl an Projekten und Einrichtungen, zum Beispiel im Bereich von Bildungseinrichtungen, Kunst und Kultur oder Sportvereinen. Auch die Holding kommt ihrer lokalen Verantwortung durch finanzielle Zuwendungen an soziale Einrichtungen

nach. Im Rahmen der kurzfristigen erfolgsabhängigen Vergütung des Vorstands (STI) existiert eine Komponente, welcher eine Incentivierung für die Erreichung der gesetzten Ziele in der Nachhaltigkeitsstrategie vorsieht. Dieser Betrag wird vom Vorstand von INDUS vollständig an soziale Einrichtungen gespendet.

### AUSBLICK

INDUS bleibt mit ihren Beteiligungsgesellschaften der sozialen Verantwortung verpflichtet. Aufgrund der dezentralen Organisationsstruktur soll die Verantwortung für das Engagement auch in Zukunft in den Beteiligungsgesellschaften bleiben, um die Wahrnehmung des Engagements entsprechend lokal zu erhalten. Einen zentralen Rahmen für Ausrichtung und Umfang des gesellschaftlichen Engagements strebt die Holding daher ausdrücklich nicht an.

**KONTAKT FÜR  
INHALTLICHE FRAGEN**

E-Mail: [nachhaltigkeit@indus.de](mailto:nachhaltigkeit@indus.de)

# KENNZAHLEN

KERTHEMEN	KENNZAHLEN	EINHEIT	2019	2018 <sup>1</sup>	PRÜFER. DURCHS. <sup>2</sup>
Investitionen	Direkte Akquisitionen*	Anzahl	2	0	
	Ergänzungsakquisitionen (auf Enkelebene)*	Anzahl	0	3	
	Investitionen in Unternehmenskäufe*	Mio. EUR	29,2	11,5	
	Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte*	Mio. EUR	78,3	90,9	
	Anteil anorganisches Umsatzwachstum*	%	1,3	1,1	
Innovation	Aufwand für Forschung und Entwicklung*	Mio. EUR	20,3	17,3	
	Bewilligte interne Fördermittel für Innovationsprojekte*	Mio. EUR	3,2	3,0	
	Laufende Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen	Anzahl	34	49	
	Erhaltene öffentliche Fördermittel für Forschungsprojekte	TEUR	516,8	624,8	
	Im Berichtsjahr angemeldete gewerbliche Schutzrechte	Anzahl	170	233	
Internationalisierung	Anteil des Außenumsatzes in der EU (mit Schweiz, ohne Deutschland)*	%	21,5	22,4	
	Anteil des Außenumsatzes im Rest der Welt*	%	27,4	26,2	
	Anteil Mitarbeiter in Europa (ohne Deutschland)	%	14,5	13,7	
	Anteil Mitarbeiter außerhalb Europas	%	12,1	11,2	
Gesellschafterrolle	Eigenkapitalquote*	%	40,2	41,3	
	EBIT-Marge*	%	6,8	7,9	
	Anteil organisches Umsatzwachstum*	%	0,6	3,2	
	Direkte Beteiligungen*	Anzahl	47	45	
	Durchschnittliche Zugehörigkeit der Beteiligungen zur INDUS-Gruppe	Jahre	16,5	15,5	
	Gesamtgeldwert monetär signifikanter Bußgelder (> 10.000 EUR)	TEUR	29,7	0	
	Ausgaben für Klagen/Prozesse wegen wettbewerbswidrigen Verhaltens, Kartell- und Monopolverstößen (EFFAS V01-01)	TEUR	0	1,4	✓
	Nicht monetäre Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften	Anzahl	0	0	
	Anteil vom Umsatz in Regionen mit einem Transparency International Korruption Index < 60 (EFFAS V02-01)	%	19,1	17,6	✓
	Anteil aller Beteiligungen, die nach SA 8000 zertifiziert sind (EFFAS S07-02 II) <sup>3</sup>	%	0	0	✓
Personal	Anteil weiblicher Führungskräfte (erste und zweite Führungsebene) (EFFAS S10.02) <sup>4,5</sup>	% der FTE	16,5	15,4	✓
	Anteil weiblicher Mitarbeiter an der eigenen Belegschaft (EFFAS S10-01) <sup>4,5</sup>	% der eigenen FTE	31,5	29,9	✓
	Anteil Leiharbeitnehmer an der Gesamtbelegschaft <sup>4,5</sup>	% der FTE	2,8	4,0	
	Auszubildende <sup>5</sup>	Anzahl	409	429	
	Teilnehmer Duale Studiengänge <sup>5</sup>	Anzahl	76	82	
	Meldepflichtige Arbeitsunfälle (ohne Wegeunfälle)	Anzahl	292	339	
	Tödliche Arbeitsunfälle (ohne Wegeunfälle)	Anzahl	2	0	
	Anteil Mitarbeiter der INDUS-Gruppe, die den Code of Conduct erhalten haben	%	99,7	100	
	Altersstruktur und -verteilung (Anzahl FTE nach Altersgruppen) (EFFAS S03-01) <sup>5,6</sup>	Anzahl	198/1743/2421/ 2418/2645/798	238/1788/2365/ 2434/2622/752	✓
	Durchschnittliche Ausgaben für Weiterbildung pro FTE pro Jahr (EFFA S02-02) <sup>5</sup>	EUR	283,07	242,82	✓

KERNTHEMEN	KENNZAHLEN	EINHEIT	2019	2018 <sup>1</sup>	PRÜFER. DURCHS. <sup>2</sup>
Soziales Engagement	Berechtigte Beschwerden aus lokalem Umfeld	Anzahl	1	0	
	Anteil Gesellschaften, die mit sozialen Einrichtungen (Behindertenwerkstätten etc.) kooperieren	%	27,0	24,7	
	Spenden und Sponsoring lokal (Kultur, Bildung, Sport, Soziales)	TEUR	218,9	280,9	
	Spenden und Sponsoring nicht lokal (Kultur, Bildung, Sport, Soziales)	TEUR	180,2	201,1	
	Zahlungen an politische Parteien in % des Gesamtumsatzes (EFFAS G01-01)	%	0,00	0,00	✓
Ressourceneffizienz	Scope 1-Emissionen der INDUS-Gruppe (EFFAS E02-01) <sup>7</sup>	Tsd. t CO <sub>2</sub> eq	20,8	21,3	✓
	Scope 2-Emissionen der INDUS-Gruppe (market-based, GHG Protocol Scope 2) (EFFAS E02-01) <sup>7</sup>	Tsd. t CO <sub>2</sub> eq	57,4	58,3	✓
	Scope 2-Emissionen der INDUS-Gruppe (location-based, GHG Protocol Scope 2) (EFFAS E02-01) <sup>7</sup>	Tsd. t CO <sub>2</sub> eq	58,5	59,3	✓
	Scope 1-3-Emissionen der INDUS-Gruppe <sup>7</sup>	Tsd. t CO <sub>2</sub> eq	3.436,2	3.311,6	
	Emissionsintensität der INDUS-Gruppe (Scope 1) <sup>7</sup>	t CO <sub>2</sub> eq /Mio. EUR Bruttowertschöpfung	28,9	30,1	
	Emissionsintensität der INDUS-Gruppe (Scope 1 & 2) <sup>7</sup>	t CO <sub>2</sub> eq /Mio. EUR Bruttowertschöpfung	108,4	112,2	
	Abfallintensität	t/Mio. EUR Bruttowertschöpfung	24,8	22,7	
	Gesamtgewicht des Abfalls (EFFAS E04-01)	t	17.880,4	16.050,7	✓
	Anteil des gesamten Abfalls, der recycelt wird (EFFAS E05-01)	%	62,2	58,9	✓
	Gesamtwasserentnahmeintensität	m <sup>3</sup> /Mio. EUR Bruttowertschöpfung	837,3	932,9	
Gesamter Energieverbrauch (EFFAS E01-01)	MWh	223.452	227.459	✓	

1) Werte aus 2018 umgerechnet auf Basis der Änderung zum Financial-Control-Ansatz

2) PD: prüferische Durchsicht durch Ebner Stolz

3) Bei SA 8000 handelt es sich um einen internationalen Standard, der zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern führen soll und definiert Mindestanforderungen an Sozial- und Arbeitsstandards.

4) Die Anzahl der Mitarbeiter wird in Vollzeitäquivalenten dargestellt, Teilzeitbeschäftigte werden dabei gemäß ihrer vertraglichen Arbeitszeit proportional berücksichtigt.

5) Personalzahlen sind Stichtagswerte zum 31.12.2019 bzw. 31.12.2018.

6) Einteilung anhand des Alters in Jahren zum Stichtag: < 20 / 20-29 / 30-39 / 40-49 / 50-59 / > 60

7) In die Berechnung werden neben CO<sub>2</sub> auch Lachgas (N<sub>2</sub>O), Methan (CH<sub>4</sub>) und teilfluorierte Kohlenwasserstoffe (HFCs) einbezogen. Perfluorcarbone (PFCs) und Schwefelhexafluorid (SF<sub>6</sub>) werden nicht explizit einbezogen, da diese Treibhausgase nicht in relevanter Höhe in den Produktionsprozessen der INDUS-Gruppe anfallen.

\* Angabe bezieht sich auf die gesamte INDUS-Gruppe.

# ZUSAMMENGEFASSTER LAGEBERICHT

- S. 55 Grundlagen des Konzerns**
  - S. 55 – Das Unternehmen
  - S. 58 – Ziele und Strategie
  - S. 62 – Unternehmenssteuerung
  - S. 64 – Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren
  - S. 66 – Corporate Governance
  
- S. 67 Wirtschaftsbericht**
  - S. 67 – Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds
  - S. 70 – Entwicklung der INDUS-Gruppe
  - S. 82 – Finanz- und Vermögenslage
  - S. 88 – Wirtschaftliche Entwicklung der AG
  
- S. 91 Nachtragsbericht**
  
- S. 92 Weitere rechtliche Angaben**
  - S. 92 – Vergütungsbericht
  - S. 96 – Übernahmerelevante Angaben
  
- S. 100 Chancen und Risiken**
  - S. 100 – Chancenmanagement
  - S. 101 – Erläuterung der Chancen
  - S. 102 – Risikomanagement
  - S. 103 – Erläuterung der Einzelrisiken
  - S. 109 – Gesamteinschätzung des Vorstands
  
- S. 110 Prognosebericht**
  - S. 110 – Erwartete Entwicklung der Rahmenbedingungen
  - S. 113 – Erwartete Entwicklung des Konzerns

# GRUNDLAGEN DES KONZERNS

INDUS ist eine Finanzholding mit einem Portfolio von 47 Beteiligungsunternehmen aus dem deutschsprachigen Mittelstand. Als Spezialist für nachhaltige Unternehmensbeteiligung und -entwicklung erwirbt die Gesellschaft überwiegend inhabergeführte Unternehmen und begleitet sie mit langfristiger Ausrichtung in ihrer unternehmerischen Entwicklung. Über gezielte Zukäufe neuer Hidden Champions in Wachstumsmärkten soll das Portfolio in den kommenden Jahren weiter wachsen.

## DAS UNTERNEHMEN

### AUFSTELLUNG UND GESCHÄFTSMODELL

#### EINE DER FÜHRENDEN GESELLSCHAFTEN FÜR MITTELSTANDBETEILIGUNG IN DEUTSCHLAND

Die INDUS Holding AG (im Folgenden: INDUS) zählt zu den führenden Spezialisten für die Übernahme und langfristige Begleitung mittelständischer Produktionsunternehmen im deutschsprachigen Europa. Als langfristige Investorin richtet sie ihren Investitionsschwerpunkt auf den erfolgreichen Mittelstand.

Seit Gründung des Unternehmens im Jahr 1989 ist die Zahl der Beteiligungen sukzessive gewachsen. Zum Bilanzstichtag umfasste das Portfolio 47 Beteiligungen (Vorjahr: 45). Insgesamt gehören zur INDUS-Gruppe 200 vollkonsolidierte Unternehmen (Vorjahr: 189).

Alle direkten INDUS-Beteiligungen haben ihren Sitz in Deutschland (43) bzw. der Schweiz (4). Über Enkelgesellschaften, Niederlassungen, Beteiligungen und Repräsentanten ist die INDUS-Gruppe weltweit in 32 Ländern auf fünf Kontinenten präsent. Sämtliche Auslandsgesellschaften werden von den Beteiligungen direkt geführt.

INDUS ist seit 1995 börsennotiert. Die Aktie wird an den Börsenplätzen Frankfurt und Düsseldorf im regulierten Markt gehandelt. In Berlin, Hamburg, Hannover, München und Stuttgart wird das Wertpapier im Freiverkehr gehandelt. Die INDUS-Aktie wird im Börsenindex SDAX geführt. In der Berichterstattung folgt INDUS den Transparenzanforderungen des Prime Standard.

Im Wettbewerbsumfeld positioniert sich INDUS als langfristig orientierter Investor ohne Exit-Strategie. Damit grenzt sich das Unternehmen insbesondere von den Buy-and-Sell- sowie Turn-Around-Investoren ab, die ihr wirtschaftliches Engagement in der Regel auf kurze Zeiträume begrenzen. Unter den börsennotierten wie auch nicht-börsennotierten deutschen Beteiligungsgesellschaften sieht sich INDUS als eines der führenden Unternehmen.

Unternehmenssitz von INDUS ist Bergisch Gladbach in Nordrhein-Westfalen. Die Holding wird von einem Vorstand aus vier Personen geführt. Der Vorstand besteht aus Dr. Johannes Schmidt (Vorsitzender), Dr. Jörn Großmann, Axel Meyer und Rudolf Weichert. Die Zahl der Mitarbeiter exklusive Vorstand betrug zum Stichtag 33 (Vorjahr: 31). Die Mitarbeiter berichten unmittelbar an den Vorstand. Alle Mitarbeiter sind bei der INDUS Holding AG angestellt und am Sitz des Unternehmens beschäftigt.

#### GESCHÄFTSMODELL: „KAUFEN, HALTEN & ENTWICKELN“

INDUS geht direkt ausschließlich mehrheitliche Beteiligungen ein. Die Unternehmen – Neuzugänge sowie Bestandsunternehmen – kommen ausschließlich aus dem Produktionssektor des deutschen und schweizerischen Mittelstands, sind bereits zum Zeitpunkt des Erwerbs überdurchschnittlich profitabel und verfügen über gute langfristige Entwicklungsperspektiven. INDUS erwirbt überwiegend inhabergeführte Gesellschaften. Mit dem Eigentumsübergang werden die Kontinuität und die mittelständische Identität der Unternehmen gesichert. Im Idealfall bleiben die bisherigen Inhaber für eine Übergangsphase dem Unternehmen noch als Geschäftsführer und Mitgesellschafter erhalten. Die kontinuierliche Portfolio-Erweiterung verbessert die Entwicklungsperspektiven der Gruppe und stellt über die Unternehmenszukäufe sicher, dass das Portfolio im Zeitverlauf jeweils einen aktuellen Querschnitt zukunftssträchtiger Industrien abbildet.

Das Geschäftsmodell von INDUS gibt vor, dass die Unternehmen in unterschiedlichen Geschäfts- und Technologiefeldern, Absatzmärkten und Branchenzyklen aktiv sind. Daraus ergibt sich für das Portfolio der Gruppe ein hoher Diversifizierungsgrad. Mit ihrer jeweiligen Kernkompetenz besetzen die Unternehmen in der Regel eine für ihre Industrie interessante Marktnische, in der sie eine führende Position einnehmen. Im Idealfall erfüllt eine INDUS-Beteiligung alle Kriterien eines „Hidden Champions“.

Als Mehrheitsgesellschafterin und Finanzholding unterstützt INDUS ihre Beteiligungen auf zwei Wegen: als „Förderbank“ und als „Beraterin“. Als Förderbank stellt INDUS den Beteiligungen Kapital zur Verfügung – für Sachinvestitionen und für Entwicklungsvorhaben, die starkes künftiges Wachstum bei den Tochtergesellschaften ermöglichen. Dazu fördert INDUS insbesondere Investitionen in Innovation, Internationalisierung und Unternehmenszukäufe auf Enkel-Ebene. Weitere Unterstützungsschwerpunkte liegen auf Projekten zur Steigerung der operativen Exzellenz. Der Vorstand berät die Geschäftsführungen in den Beteiligungen über ein strategisches Sparring und fördert einen Wissenstransfer durch Vernetzungen innerhalb der Gruppe sowie mit externen Partnern. Bei der Entwicklung des Gesamtportfolios agiert der Vorstand so letztlich wie ein Fondsmanager.

Zusammengefasst lässt sich das Geschäftsmodell von INDUS mit den Begriffen „Kaufen, halten & entwickeln“ beschreiben. Dies impliziert ein langfristiges Halteversprechen an die Unternehmen bei gleichzeitiger Weiterentwicklung der Beteiligungen.

Die Beteiligungsunternehmen können sich so an der Seite der finanzstarken INDUS in einem schnell wandelnden Marktumfeld langfristig und unter Wahrung ihrer gewachsenen mittelständischen Eigenidentität entwickeln. Die Aktionäre von INDUS können sich mit ihrer Aktienanlage in einem gemanagten Beteiligungsportfolio an der ansonsten wenig zugänglichen Assetklasse „Mittelstand“ werthaltig beteiligen und profitieren von einer regelmäßigen Dividendenausschüttung.

## **EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN**

Als überwiegend klassische Industrieunternehmen bewegen sich die Beteiligungen der INDUS-Gruppe unter dem Einfluss der allgemeinen Konjunktur – in Deutschland, in Europa und auch auf den Weltmärkten. Dabei unterliegen die Einzelgesellschaften bewusst gesteuert individuellen Branchenzyklen. Über die gesamte Gruppe gesehen ergibt sich über die diversifizierte Aufstellung eine konjunkturelle Risikostreuung, die das Portfolio als Ganzes ausbalanciert. Im Vergleich zu nicht diversifiziert aufgestellten Beteiligungsgesellschaften ist dies über längere Zeiträume ein Wettbewerbsvorteil.

Wichtig für den Erfolg der Beteiligungen sind auch die Kostenfaktoren. Im Zuge der Globalisierung stehen die mittelständischen Unternehmen zunehmend in einem unmittelbaren Preiswettbewerb zu ausländischen Wettbewerbern, die teilweise unter wirtschaftlich günstigeren Bedingungen produzieren können. Besonders relevante Kosteneinflussgrößen sind Material, Energie und Personal. Umso wichtiger ist in einem solchen Umfeld die klare Differenzierung durch Technologie- und Innovationsführerschaft, für die INDUS wichtige Unterstützungsleistungen für die Beteiligungen bereitstellt.

Vor dem Hintergrund eines wachsenden Fachkräftemangels gewinnt die Personalgewinnung bei zugleich steigenden Lohnkosten an Bedeutung. INDUS stellt sich auf den globalen Wettbewerb und steigenden Kostendruck ein, indem sie die Beteiligungen dabei unterstützt, sich auch organisatorisch international optimiert aufzustellen.

Ein weiterer relevanter Einflussfaktor für den Erfolg ist das Meistern des allgemeinen technologischen Wandels. Die digitale Transformation induziert in den Produktionsunternehmen gegenwärtig einen zusätzlichen intensiven Entwicklungsprozess. Dieser erfordert Geschäftsmodellanpassungen und in Verbindung damit einen spürbar erhöhten Investitionsbedarf. Aufgrund der hohen Bedeutung dieses externen Faktors stützt INDUS Investitionen in Innovationen über die INDUS-Förderbank.

Wichtig für den Unternehmenserfolg von INDUS ist daneben die Entwicklung auf den Kapitalmärkten: Die Situation an den Börsen und die allgemeine Zinsentwicklung bestimmen darüber, zu welchen Konditionen INDUS Eigen- und Fremdkapital beschaffen kann. Aufgrund der Größe, einem breiten Kapitalmarktzugang sowie der sehr soliden Bonität

(Investment Grade) ist die Gesellschaft auf Schwankungen auf den Kapitalmärkten gut vorbereitet.

Die aktuellen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen führen zu einer fragilen Gesamtsituation mit zusätzlichen Risiken für das makroökonomische Umfeld. Die Gruppenunternehmen versuchen, diese Risiken zu reduzieren, indem sie ihre unternehmerischen Entscheidungen unter besonderer Berücksichtigung der gegebenenfalls betroffenen Märkte treffen.

Der wesentlichste externe Einflussfaktor seit Beginn des Jahres 2020 mit zunehmender Bedeutung ist die Coronavirus-Pandemie. Die Folgen der weltweiten Ausbreitung des Coronavirus und die daraus resultierenden Eindämmungsmaßnahmen wirken sich massiv auf die weltweite Konjunktur aus. Zahlreiche Einschränkungen im Reiseverkehr und in der Verfügbarkeit von Zulieferungen wirken sich negativ auf die Erbringung der Leistungen für Kunden aus.

Durch die zunehmende Anzahl an Infektionen kommt es vermehrt zu personellen Ausfällen, die kompensiert werden müssen. Aufgrund von Ausfällen und Verzögerungen bei der Leistungserstellung können sich rechtliche Risiken und finanzielle Konsequenzen ergeben. Darüber hinaus hat die Coronavirus-Pandemie zu einer erheblichen Belastung der Kapitalmärkte geführt.

## PORTFOLIO

### 47 UNTERNEHMEN IN FÜNF SEGMENTEN

Das Portfolio der Gruppe umfasste zum Bilanzstichtag 47 Beteiligungen. Diese werden fünf Segmenten zugeordnet: Bau/Infrastruktur, Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Metalltechnik. Diese Unternehmensbereiche entsprachen im Geschäftsjahr 2019 unverändert den berichtspflichtigen Segmenten nach IFRS.

#### SEGMENTE BASISDATEN

(in Mio. EUR)

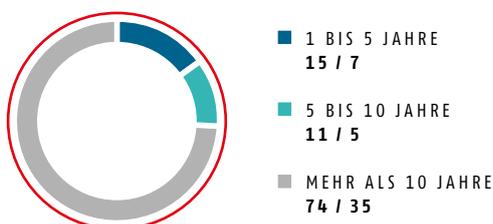
	BAU/ INFRASTRUKTUR	FAHRZEUG- TECHNIK	MASCHINEN- UND ANLAGENBAU	MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK	METALLTECHNIK
Umsatz	388,9	350,3	434,6	159,7	409,2
Ergebnis (EBIT)	63,0	-35,8	54,6	18,6	25,8
Unternehmen	11	9	12	5	10
Mitarbeiter	1.874	3.360	2.180	1.718	1.687

#### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH JAHREN DER GRUPPENZUGEHÖRIGKEIT

Rund drei Viertel der Beteiligungen gehören der INDUS-Gruppe länger als zehn Jahre an. Fünf Beteiligungen sind zwischen fünf und zehn Jahren im INDUS-Portfolio und sieben der 47 Beteiligungen wurden in den vergangenen fünf Jahren erworben.

#### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH JAHREN

(in % / Anzahl der Beteiligungen)

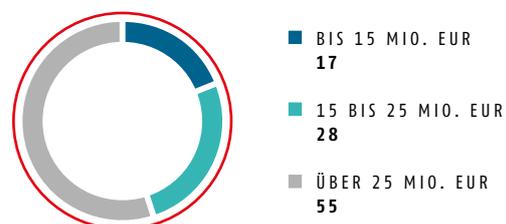


#### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH UMSATZ

Die jährliche Umsatzgröße der Beteiligungen liegt in einer Bandbreite von knapp unter 10 Mio. EUR bis über 100 Mio. EUR. Rund 55 % der Beteiligungen erzielen einen Jahresumsatz von mindestens 25 Mio. EUR. Weniger als ein Fünftel erreicht einen Jahresumsatz unter 15 Mio. EUR.

#### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH UMSATZ

(in %)

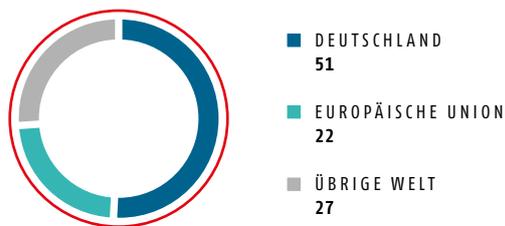


### **ABSATZMÄRKTE AUF FÜNF KONTINENTEN**

Regional gesehen konzentrieren sich alle Portfoliounternehmen auf Absatzgebiete mit politisch und wirtschaftlich stabilem Hintergrund. Größter Absatz- und damit Umsatzmarkt der Beteiligungen ist Deutschland mit 51 %. In der EU ohne Deutschland setzen die Unternehmen weitere 22 % um und im übrigen Ausland werden 27 % der Umsatzerlöse erwirtschaftet. Gemäß der INDUS-Strategie soll der Auslandumsatzanteil in den kommenden Jahren weiter steigen.

### **PORTFOLIOSTRUKTUR NACH REGIONEN**

(in %)



### **PORTFOLIOVERÄNDERUNGEN 2019**

Im vergangenen Geschäftsjahr konnte INDUS zwei Beteiligungen auf erster Ebene erwerben. Darüber hinaus konnte die Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH gewinnbringend an den Mehrheitsgesellschafter veräußert werden.

### **WACHSTUMSAKQUISITIONEN**

Im Mai erwarb INDUS 89,9 % der Geschäftsanteile an der MESUTRONIC Gerätebau GmbH in Kirchberg (Bayern). Die Gesellschaft gehört zu den Technologieführern für die Metall- und Fremdkörperdetektion in der Produktion. Die Anlagen von MESUTRONIC dienen dem Schutz von Produktionsanlagen vor Metallteilen und anderen Fremdkörpern. INDUS konnte mit dem Erwerb der MESUTRONIC einen weiteren Portfoliozugang in der Zukunftsbranche Mess- und Regeltechnik realisieren.

Im September übernahm INDUS alle Geschäftsanteile an der Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG). Die DSG ist ein mittelständischer Spezialist für die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb von qualitativ hochwertigen Metall- und Blechteilen, Komponenten, Schaltschränken, Maschinenverkleidungen und ähnlichen Produkten, die hohen Industrie- und Sicherheitsanforderungen unterliegen. Als Spezialist in der Zukunftsbran-

che Infrastruktur und Logistik stärkt DSG die Aktivitäten von INDUS im Bereich anspruchsvoller Blechverarbeitung zusammen mit den Schweizer Portfoliounternehmen BACHER und HAKAMA.

### **VERKAUF DER MINDERHEITSBETEILIGUNG TKI**

Die IPETRONIK Eichstätt GmbH, ein Beteiligungsunternehmen der INDUS Holding AG, veräußerte am 12. September 2019 ihre Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH an den Mehrheitsgesellschafter. Die TKI Automotive GmbH hat sich auf Thermomanagement, Komfortelektronik und Innenraumklimatisierung für konventionell oder elektrisch angetriebene Fahrzeuge spezialisiert. Durch den Verkauf konnte im Konzern ein sonstiger betrieblicher Ertrag von 16,8 Mio. EUR realisiert werden. Mit dem Verkauf ist dem INDUS-Konzern Liquidität in Höhe von 27,5 Mio. EUR zugeflossen.

### **ERWERB VON RESTANTEILEN**

Ihrem mehrstufigen Transaktionsmodell entsprechend erwarb INDUS im Geschäftsjahr 2019 die Restanteile an der D.M.S. GmbH Design Modell-Studien (30 %) und an der Helmut Rübsamen GmbH & Co. KG (10 %).

Unternehmensabgaben oder Geschäftsaufgaben fanden im Geschäftsjahr nicht statt.

## **ZIELE UND STRATEGIE**

### **ZIELE**

#### **WACHSTUM UND WERTENTWICKLUNG DER BETEILIGUNGEN**

Die INDUS-Gruppe soll organisch aus dem operativen Erfolg ihrer Beteiligungsunternehmen heraus wachsen. Ziel ist es, mittelfristig eine EBIT-Marge von „10 % + X“ zu erreichen. Ein erheblicher Teil der erwirtschafteten Erträge steht den Beteiligungen für weiteres Wachstum zur Verfügung.

Mit der Entwicklung der einzelnen Beteiligung soll sich auch deren Wert erhöhen, was in Summe zu einer Werterhöhung des gesamten Portfolios führt. Dafür stellt INDUS ihren Beteiligungsunternehmen gezielt Kapital zur Verfügung, das diese für ihre Weiterentwicklung nutzen können. INDUS berät die operativ eigenständigen Portfoliounternehmen aktiv bei strategischen Entscheidungen, vermittelt Methodenwissen und fördert Netzwerke nach innen und außen.

### **AUSGEWOGENE PORTFOLIOSTRUKTUR**

Anorganisch soll die INDUS-Gruppe insbesondere durch direkte Akquisitionen in definierten Zukunftsbranchen wachsen. Dazu prüft INDUS laufend Kaufoptionen für weitere profitable mittelständische Industrieunternehmen. Für das Portfolio interessant sind Unternehmen, die in zukunftsorientierten industriellen Nischenmärkten aktiv und innerhalb ihrer Märkte führend sind. Über den Fokus auf Unternehmen, die in Zukunftsbranchen positioniert sind, will INDUS sicherstellen, dass das Beteiligungsportfolio auch in Zukunft eine ausgewogene – und damit stabile – Struktur aufweist.

Diese ausgewogene Struktur des Beteiligungsportfolios ist insbesondere dann hilfreich, wenn ein Teil der Unternehmen mit einer strukturellen oder konjunkturellen Krise konfrontiert ist und gerade nicht die langfristig angestrebten Ziele erreichen kann. Aktuell sind die Beteiligungen des INDUS-Segmentes Fahrzeugtechnik mit der Strukturkrise innerhalb der Automobiltechnik und dem Wandel der Branche hin zu zukunftssträchtigen Antriebstechnologien konfrontiert. Hier profitiert das Gesamtportfolio der INDUS-Gruppe von den automobilfremden Unternehmen in ihren Nischenmärkten.

Bei dem Erwerb von Unternehmen auf erster Ebene legt INDUS feste Investment-Kriterien an: Im Fokus liegen erfolgreiche Produktionsunternehmen im deutschsprachigen Mittelstand, die über ein stabiles Geschäftsmodell mit wachstumstarken Produkten verfügen. Die Unternehmen erzielen einen Jahresumsatz zwischen 20 und 100 Mio. EUR und erwirtschaften eine nachhaltige Umsatzrendite (EBIT-Marge) von 10% und mehr. Sie bewegen sich in einem attraktiven Nischenmarkt mit Entwicklungspotenzial national und international. Sie sind frei von wirtschaftlichen Altlasten und auch unter Nachhaltigkeitsaspekten vorbildlich aufgestellt.

Bei den Zukäufen schaut INDUS vor allem auf Nachfolgeregelungen in Unternehmerfamilien. In Einzelfällen sind auch Ausgliederungen aus einem Konzern für INDUS interessant – sofern diese sich später als selbstständige und nach mittelständischen Prinzipien agierende Unternehmen am Markt etablieren können.

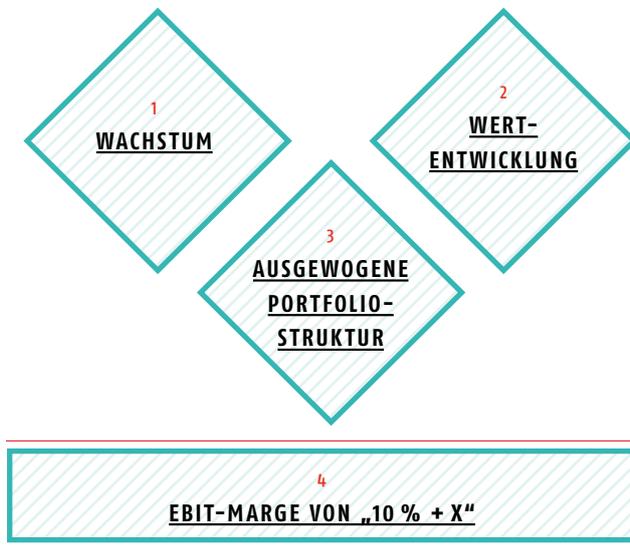
Bei den Akquisitionen ist für INDUS die Mehrheitsübernahme der Anteile im ersten Schritt wesentlicher Faktor. Dabei legt INDUS Wert auf eine enge Bindung der geschäftsführenden Unternehmer sowie der Führungskräfte an das jeweilige Unternehmen über den Kaufzeitpunkt hinaus. Die Kaufverträge werden dabei so gestaltet, dass INDUS nach dem Ausscheiden des Unternehmers aus der Geschäftsführung den Zugriff auf die bis dahin beim Unternehmer verbliebenen Geschäftsanteile zu vorab klar definierten Konditionen erhält.

Den direkten Erwerb von Restrukturierungsfällen schließt INDUS aus. Ausgeschlossen sind zudem Engagements in subventionierten Branchen sowie Investitionen in kriegstechnologische und waffenproduzierende Bereiche.

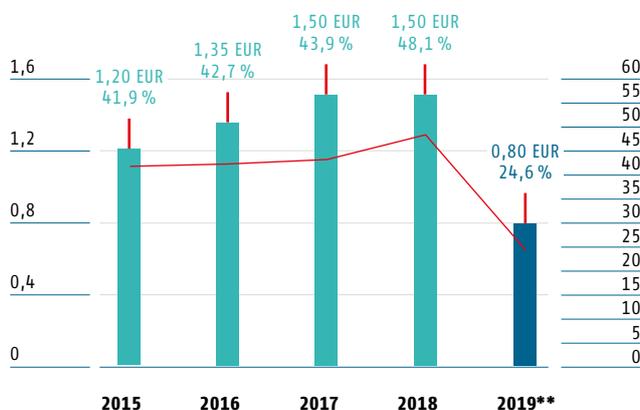
Neben Wachstumsakquisitionen auf erster Ebene strebt INDUS Ergänzungsakquisitionen durch einzelne Beteiligungsunternehmen zu deren Stärkung an. Bei strategischen Ergänzungen auf Enkeltochterebene sind die Investitionsentscheidungen an die individuellen Investmentstrategien der Beteiligungen gekoppelt, wobei INDUS verstärkt innovationsorientierte und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Käufe fördert. Gegebenenfalls erwirbt INDUS auf Enkeltochterebene auch Unternehmen in frühen Wachstumsphasen, sofern sie aufgrund ihrer Innovations- bzw. Technologiekompetenz das Beteiligungsunternehmen besonders unterstützen können und die Tragfähigkeit ihres Geschäftsmodells bereits bewiesen haben.

Exit-Strategien spielen zum Zeitpunkt der Kaufentscheidungen von INDUS keine Rolle, da das Prinzip „Halten“ zentraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie ist. Um die stabile Performance zu sichern und die angestrebten Einzel- und Gruppenwachstumsziele zu erreichen, ist im Ausnahmefall allerdings auch eine Trennung möglich – etwa, wenn sich die ursprünglichen Rahmen- und Marktbedingungen für ein Portfoliounternehmen gravierend ändern und eine wirtschaftliche Fortführung in einer anderen Konstellation für das Unternehmen und dessen Mitarbeiter sinnvoller erscheint.

## INDUS ZIELE

**DIE INDUS-DIVIDENDE**

Die Aktionäre als Eigentümer sollen über berechenbare Ausschüttungen am Erfolg ihres Unternehmens teilhaben. Dazu sieht INDUS die regelmäßige Auszahlung einer Dividende vor. Der durchschnittliche Zielwert des Dividendenvorschlags von Vorstand und Aufsichtsrat liegt zwischen 40 % und 50 % des Bilanzgewinns. Mindestens 50 % des Bilanzgewinns werden in der Gruppe zur Sicherung weiteren profitablen Wachstums thesauriert.

**DIVIDENDE JE AKTIE\* MIT AUSSCHÜTTUNGSQUOTE 2015 BIS 2019** (in EUR/in %)

— Ausschüttungsquote

\* Dividendenzahlung für das jeweilige Geschäftsjahr

\*\* Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung, voraussichtlich im August 2020

Wegen der Coronavirus-Pandemie und deren weitreichenden zu diesem Zeitpunkt nicht abschätzbaren Auswirkungen, hat der Vorstand der INDUS Holding AG beschlossen, der Hauptversammlung eine Dividende von 0,80 EUR je Stückaktie vorzuschlagen. Dies entspricht rund 25 % des Bilanzgewinns der INDUS Holding AG. Unter den derzeitigen außergewöhnlichen Rahmenbedingungen ist es geboten einen höheren Anteil des Bilanzgewinns zur Risikoversorge zu thesaurieren. Der Dividendenvorschlag berücksichtigt die Prognose für 2020, die eine deutliche Verschlechterung der Ertragslage im Vergleich zum Vorjahr enthält. Die grundsätzliche Dividendenpolitik der INDUS bleibt für die Folgejahre unberührt.

**STRATEGIE****PARKOUR: GLOBALE HÜRDEN ERFOLGREICH NEHMEN**

2019 stellte INDUS das Strategieprogramm PARKOUR mit sportlichem Anspruch und einer Ausrichtung auf die zukünftigen Herausforderungen für die INDUS-Gruppe vor. PARKOUR greift die veränderten Rahmenbedingungen auf und richtet den Blick auf die weitere Entwicklung der INDUS-Gruppe bis zum Jahr 2025.

Die Kernaufgabe von INDUS als Portfoliomanager liegt auch in der Zukunft auf der zielgerichteten Weiterentwicklung eines diversifizierten Gesamtportfolios.

Vor dem Hintergrund zunehmend komplexerer globaler Rahmenbedingungen, einem weltweit wachsenden Wettbewerb und der Herausforderung der digitalen Transformation wird INDUS ihre Beteiligungen verstärkt mit Know-how und Kapital bei der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit unterstützen. Um die INDUS-Beteiligungen fit für den aktuellen und zukünftigen Aufgaben-PARKOUR zu machen, legt INDUS den Fokus noch stärker auf die Förderung von Innovationskraft und operativer Exzellenz. Die Begleitung der zunehmenden Internationalisierung der Gesellschaften bleibt außerdem zentraler Bestandteil der INDUS-Strategie. Dazu setzt INDUS anspruchsvolle Ziele, fördert die Zusammenarbeit und vermittelt die richtigen Methoden. Auch die weitere Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen ist ein wichtiges Ziel für INDUS, dessen Umsetzung aktiv unterstützt wird.

Die Strategie setzt im Wesentlichen an drei Hebeln an:

1. Portfoliostruktur stärken
2. Innovation treiben
3. Leistung steigern

## 1. PORTFOLIOSTRUKTUR STÄRKEN

PARKOUR sieht vor, dass INDUS jährlich zwei bis drei Unternehmenszukäufe auf erster Ebene tätigt. Dabei rücken auch größere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 bis 80 Mio. EUR stärker in den Akquisitionsfokus. Zur zukunftsorientierten Fortentwicklung des Portfolios hat der Vorstand sechs Zukunftsbranchen definiert, die bei Zukäufen im Fokus stehen:

### DIE BEVORZUGTEN SECHS ZUKUNFTSBRANCHEN FÜR UNTERNEHMENSZUKÄUFE

- 1  
**AUTOMATISIERUNGS-, MESS- UND REGELTECHNIK**
- 2  
**BAUTECHNIK**
- 3  
**SICHERHEITSTECHNIK**
- 4  
**MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK**
- 5  
**TECHNIK FÜR INFRASTRUKTUR UND LOGISTIK**
- 6  
**ENERGIE- UND UMWELTECHNIK**

Alle sechs Branchen verfügen gemäß einschlägigen Experteneinschätzungen über überdurchschnittliche bis sehr gute Entwicklungsaussichten. Ziel ist es, mit dem INDUS-Portfolio einen Querschnitt der für die Gruppe relevanten Zukunftsindustrien abzubilden. Damit INDUS auch zukünftig ihre angestrebten Rentabilitätsziele erreichen kann, strebt der Vorstand den passenden Zukunftsmix für das Portfolio an.

Angeichts des strukturellen Umbruchs in der Fahrzeugbranche, der mit einem hohen Margendruck einhergeht, werden die Serienzulieferunternehmen des Segments Fahrzeugtechnik die Margen-Ziele von INDUS auf absehbare Zeit nicht erreichen können. Das Ziel besteht derzeit darin, diese Unternehmen neu auszurichten. Hierzu sind umfangreiche Repositionierungen im Gang, die die Serienzulieferer auf die Anforderungen zukunftsträchtiger Technologien ausrichten. Generell soll die Fahrzeugtechnik in einer neuen

Ausrichtung weiter zu INDUS gehören. Trotzdem wird im Einzelfall zu prüfen sein, ob gerade in diesem Bereich ein anderer Eigentümer einzelnen Unternehmen und seinen Mitarbeitern langfristig bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten kann. Gemäß der INDUS-Strategie bleibt die Trennung von einem Unternehmen aber weiterhin eine Ausnahme und wird nicht Teil des Geschäftsmodells. Die grundsätzliche Unternehmensstrategie „Kauf, halten & entwickeln“ besteht unverändert weiter.

Die Investmentstrategien der Beteiligungen bezüglich des Zukaufs von strategischen Ergänzungen auf Enkeltochterebene sind individuell gekoppelt an die jeweilige Beteiligungsgesellschaft. Das gilt insbesondere für innovative Unternehmen aus Zukunftsfeldern. PARKOUR sieht den Erwerb von jährlich zwei bis vier strategischen Ergänzungen auf Beteiligungsebene vor.

## 2. INNOVATION TREIBEN

Der rasante Technologiewandel und die digitale Transformation sind gerade für mittelständische Unternehmen zentrale Herausforderungen der heutigen Zeit. Als Spezialisten und Marktführer in ihren Nischen sind die INDUS-Unternehmen aufgefordert, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken, damit sie die Chancen aus dem Wandel frühzeitig ergreifen, ihre Marktposition behaupten und neue Märkte erschließen können.

INDUS unterstützt ihre Beteiligungen dabei, die Schwelle in die digitale Industrie erfolgreich zu überschreiten und die neuen Möglichkeiten für sich zu nutzen. Dieser Innovationskurs zeigt bereits erfolgreiche Ergebnisse.

Da sich der Wandel in den Märkten gegenwärtig weiter beschleunigt, fördert INDUS Innovationen in den kommenden Jahren auf verschiedenen Ebenen noch stärker:

Förderbank: INDUS unterstützt aussichtsreiche Innovationsprojekte, die neue Technologien und/oder neue Märkte erschließen sollen, finanziell. Die Fördermittel umfassen 50–80 % des jeweiligen Projektvolumens. Dafür hat die Holding das jährliche Budget auf bis zu 3 % des Konzern-EBIT 2019 verdoppelt. Neben Produktinnovationen nimmt INDUS auch Dienstleistungen und Geschäftsprozesse verstärkt in den Blick.

Innovation Toolbox: Durch die Vermittlung von Methodenwissen unterstützt INDUS die Beteiligungen gezielt bei der

Entwicklung ihrer Innovationsstrategien bzw. der systematischen Erschließung von Zukunftsfeldern. Das Beratungs- und Schulungsangebot zielt darauf ab, das Innovationsmanagement der Beteiligungen weiter zu professionalisieren. Gleichzeitig stellt die Holding Methodenwissen bereit, um die Beteiligungen auf Herausforderungen wie die digitale Transformation von Geschäftsmodellen vorzubereiten.

Know-how-Transfer und Vernetzung: INDUS stellt den Unternehmen Erfahrungen, Trendeinschätzungen und Wissen zur Verfügung. Darüber stellt sie für die Beteiligungen Verbindungen zu anderen Gruppenunternehmen sowie externen Institutionen und Einrichtungen her, die ihnen bei Fragen der grundsätzlichen Erschließung von Innovationsfeldern oder im Rahmen von Kooperationen bei konkreten Innovationsprojekten weiterhelfen.

Erwerb innovativer Unternehmen: Derzeit wachsen in unmittelbarer Nachbarschaft zu unseren Märkten und mit attraktiven Schnittstellen zu INDUS-Beteiligungen innovative Unternehmen in Zukunftsbranchen heran. Solche Unternehmen mit neuen, jüngeren Geschäftsmodellen nimmt INDUS in ihr Akquisitionsprofil für Enkeltochterunternehmen mit auf.

### 3. LEISTUNG STEIGERN

Dem wachsenden globalen Wettbewerb und steigendem Margendruck begegnen die INDUS-Unternehmen mit dem Ausbau ihrer operativen Exzellenz, das heißt der kontinuierlichen Verbesserung aller Geschäftsprozesse. INDUS begleitet ihre Beteiligungen gezielt bei der Optimierung der wertschöpfenden Kernprozesse von der Auftragsentstehung bis zur Auftragsabwicklung. Dabei stehen die Ansätze des Lean Managements im Zentrum der Aktivitäten – bei allen Tätigkeiten gilt es, Verschwendung zu vermeiden und sich auf die eigentliche Wertschöpfung zu konzentrieren.

Auftragsentstehung: INDUS berät zu den Themen Business Development, strategisches Marketing und Vertrieb und begleitet dabei die Prozesse von der strategischen Marktbeurteilung bis zur Gewinnung von Kundenaufträgen. Das Unterstützungsangebot umfasst u. a. methodische Kompetenz bspw. zu Markt-/Potenzial- und Wettbewerbsanalysen oder die Optimierung der Preisgestaltung von Produkten und Dienstleistungen. Ein weiteres wesentliches Arbeitsfeld ist die Beratung bei der Auswahl von Vertriebskanälen und der Gestaltung von Vertriebsorganisationen sowie die Durchführung von speziellen Vertriebstrainings.

Auftragsabwicklung: INDUS begleitet die Portfoliogesellschaften dabei, Produktivitätspotenziale in den Bereichen Beschaffung, Produktion sowie Logistik zu heben. Ein wesentliches Element hierbei ist die Unterstützung der Beteiligungen bei der Implementierung von Lean Management, um so verschwendungsfreie, schlanke Unternehmensprozesse zu erreichen. Das Unterstützungsangebot umfasst ein übergreifendes Schulungsprogramm zum Thema Lean Management sowie individuelle Workshops mit den Beteiligungen zur Vermittlung von spezifischem Methodenwissen. Konkrete Optimierungsprojekte werden direkt durch INDUS oder durch externe, von der Holding vermittelte Partner begleitet.

### UNTERSTÜTZUNG DER INTERNATIONALISIERUNG

PARKOUR wird den erfolgreichen Weg der Internationalisierung fortsetzen. Zentrale Stoßrichtungen bleiben insbesondere Asien und Nordamerika, ergänzend zu Europa. Die Internationalisierung der Beteiligungen unterstützt INDUS insbesondere über folgende Wege:

- Zur Verfügung stellen von Kapital für den Erwerb strategischer Ergänzungen auf zweiter Ebene durch die Beteiligungen, um weltweit neue Märkte zu erschließen.
- Bereitstellen von Finanzmitteln für den Auf- und Ausbau internationaler Produktions- und Vertriebsstätten.
- Begleitung bei der Internationalisierung über die Klärung und Abwicklung rechtlicher Themen, den Aufbau von Netzwerken sowie die Etablierung lokaler Organisationsstrukturen.

## UNTERNEHMENSSTEUERUNG

### PLANUNGS- UND STRATEGIEPROZESS

Ausgehend von der INDUS-Strategie PARKOUR planen die Portfoliounternehmen ihre individuellen Geschäftsentwicklungen und legen ihre Strategie für die nächsten Geschäftsjahre fest. Sie planen auf dieser strategischen Grundlage die Investitionen sowie die Entwicklung der Vermögens- und Ertragslage für in der Regel drei Planjahre.

Im Rahmen der Planungsrunde führen der Gesamtvorstand und die jeweiligen Geschäftsführungen ein formelles Gespräch. Über den Informationsfluss und aus dem Austausch mit den Geschäftsführern macht sich der INDUS-Vorstand ein Gesamtbild der zu erwartenden

Geschäftsentwicklung. Daraus leitet er die Planung der erforderlichen Finanzierungsmittel ab und kommuniziert die konsolidierte Planung bzw. Erwartungen an die Eigen- wie Fremdkapitalgeber von INDUS. Ausgangspunkt für die unternehmerischen Zielsetzungen der INDUS Holding AG sind somit im Wesentlichen die jährlichen Planungen der Beteiligungen.

**STEUERUNGSGRÖSSEN**

Die in der Holding zur Bewertung der Situation herangezogenen wirtschaftlichen Kenngrößen entsprechen den für Produktionsunternehmen üblichen wirtschaftlich-operativen Kennzahlen. Sie werden ergänzt um wirtschaftlich-strategische Kennzahlen für die direkten Investitionsentscheidungen.

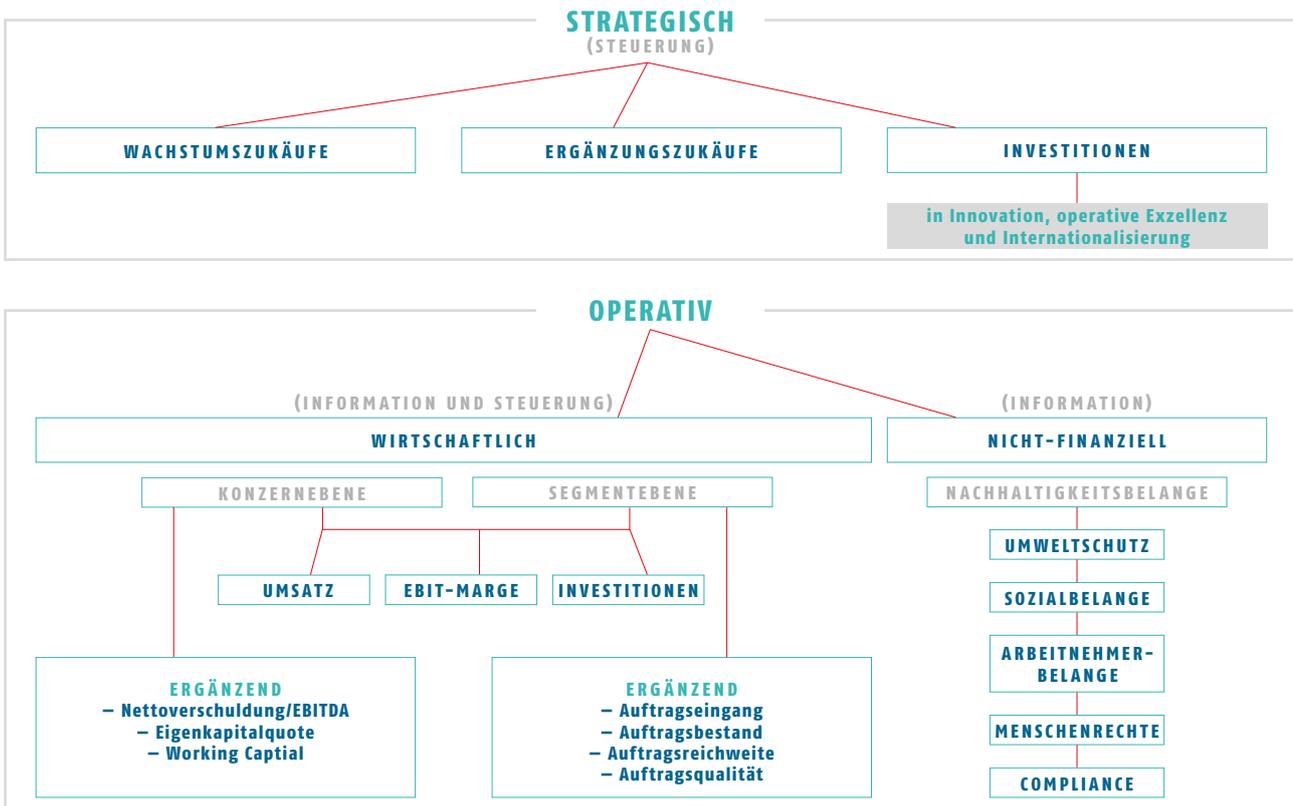
Der Soll-Ist-Abgleich, den INDUS im Rahmen der regelmäßigen Finanzberichterstattung für das vergangene Geschäftsjahr vornimmt, findet sich im Wirtschaftsbericht.

**UNTERJÄHRIGE BERICHTERSTATTUNG**

INDUS wird von den Beteiligungen laufend über die wirtschaftliche Entwicklung in den Unternehmen informiert. Dazu übermitteln die Unternehmen der Holding monatlich Berichte über ihre wirtschaftliche Situation. Darüber hinaus erhält INDUS gezielte Informationen zu spezifischen Themen. Auf dieser Grundlage erhält das Management der Holding einen Einblick in die Situation der Beteiligungen und damit einen Überblick über die Gesamtsituation der Gruppe.

Auf Grundlage der Monatszahlen verfolgt INDUS die Entwicklung der Unternehmen im Abgleich mit dem jeweiligen Budget. Das Controlling-System liefert frühzeitig Hinweise auf Planabweichungen. Die Tochtergesellschaften nutzen individuelle Steuerungsmechanismen und aufgrund der Individualität auch eigene Kennzahlen. Die Geschäftsführer der Beteiligungen beobachten und analysieren ihre jeweiligen Märkte und ihr spezifisches Wettbewerbsumfeld und berichten INDUS über wesentliche Veränderungen.

**INFORMATIONEN- UND STEUERUNGSGRUNDLAGE**



KONZERNABSCHLUSS

## REGELMÄSSIGER MANAGEMENTDIALOG

Parallel zu den obligatorischen Informationsflüssen für die Konsolidierung tauschen sich der Vorstand und die jeweiligen Geschäftsführungen auch informell regelmäßig über die Entwicklung in den Beteiligungen aus. INDUS verfolgt ihre Interessen als Eigentümerin aktiv durch Beratung und Begleitung bei der Weiterentwicklung in den Unternehmen.

## NICHTFINANZIELLE LEISTUNGSINDIKATOREN

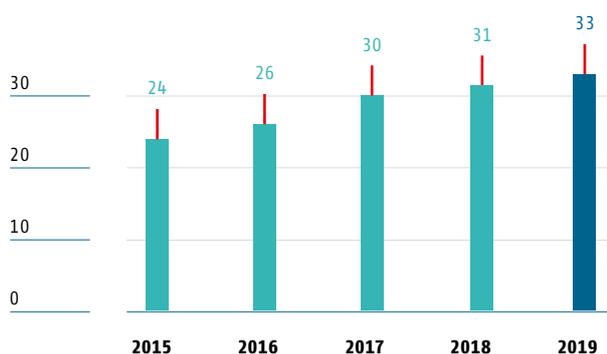
### MITARBEITER

#### IN DER FINANZHOLDING: EIN TEAM AUS SPEZIALISTEN FÜR EINE EFFEKTIVE BEGLEITUNG DER BETEILIGUNGEN

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2019 beschäftigte die Holding ohne die Mitglieder des Vorstands 33 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 31). Es liegt im Interesse von INDUS, die Leistungskraft der Mitarbeiter zu bewahren und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu bietet INDUS ihren Mitarbeitern in den Bereichen Gesundheit, Weiterbildung und Einkommen die Rahmenbedingungen eines modernen, attraktiven Arbeitgebers.

#### MITARBEITER IN DER HOLDING

(Anzahl)

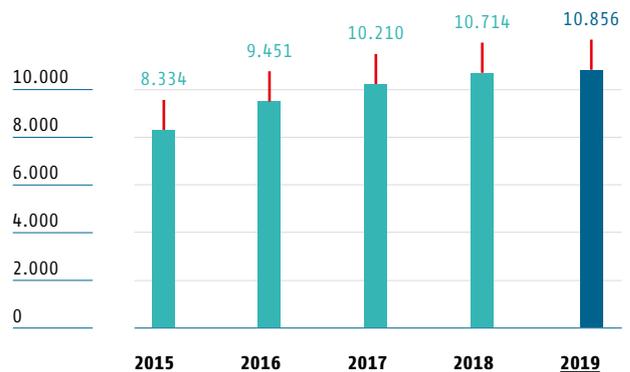


#### IN DER GRUPPE: PFLEGE EINER MITTELSTÄNDISCH GEPRÄGTEN KULTUR

In der INDUS-Gruppe waren im Jahresdurchschnitt 10.856 Mitarbeiter beschäftigt (Vorjahr: 10.714). Die Führung der Mitarbeiter in den Gruppenunternehmen liegt allein in der Verantwortung der Geschäftsleitungen der Beteiligungen. Dementsprechend steuern die Beteiligungsunternehmen ihre Personalarbeit quantitativ wie auch qualitativ eigenständig. Mittelständische Unternehmen nehmen eine starke Verantwortung im Bereich der Ausbildung wahr; dies gilt besonders für die Unternehmen der INDUS-Gruppe. 2019 waren in der gesamten Gruppe 448 Auszubildende beschäftigt (Vorjahr: 433); das entspricht einer Ausbildungsquote von 4,1 % (Vorjahr: 4,0%).

#### MITARBEITER IN DER INDUS-GRUPPE

(Anzahl)



## ENTWICKLUNG UND INNOVATION

#### F&E-UNTERSTÜTZUNG DER BETEILIGUNGEN

Als reiner Finanzinvestor betreibt INDUS keine Forschungs- und Entwicklungsarbeit im klassischen Sinne. Alle Aktivitäten und die Verantwortung dafür, dass die Beteiligungen mit ihren Produkten technologisch am Puls der Zeit und strategisch gut in ihren Märkten positioniert sind, liegen in den Händen der Tochterunternehmen.

Zugleich hat INDUS ein hohes Interesse am langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Beteiligungen. In diesem Zusammenhang betrachtet der INDUS-Vorstand das Thema Innovation als einen der zentralen Schlüssel für eine gesunde Weiterentwicklung der Unternehmen. Deshalb hat der Vorstand in den vergangenen Jahren verstärkt Angebote

initiiert, auf welche die Beteiligungen zurückgreifen können. Diese sind:

**Finanzmittel für Innovationen in Zukunftsfeldern:** INDUS hält im Rahmen der internen Innovationsförderbank für ihre Beteiligungen 3 % des jährlichen Konzern-EBIT bereit, welche diese für das Vorantreiben neuer Ideen nutzen können. Dabei fördert INDUS insbesondere Aktivitäten und Projekte mit signifikanter Innovationshöhe in sechs definierten Zukunftsfeldern, welche langfristig herausragende Entwicklungsperspektiven bieten. Diese Innovationen dienen der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Technologien und versprechen überdurchschnittlich hohe Ertragschancen.

**Wissensplattform & Methodenunterstützung:** Ein großer Teil der INDUS-Beteiligungen fokussiert die Entwicklungsressourcen auf die inkrementelle Verbesserung des bestehenden Produktportfolios. Mithilfe einer Wissensplattform zum Innovations- und Technologiemanagement unterstützt die INDUS ihre Beteiligungen in diesem Bereich weiterzudenken und so die Effektivität der Entwicklungsarbeit zu erhöhen. Als Teil dieser Unterstützung bietet INDUS ihren Beteiligungen eine sogenannte „Innovation-Toolbox“ an. Dahinter steht das Konzept einer methodischen Begleitung bei der Identifikation von Innovationspotenzialen, der Ideengenerierung und -auswahl sowie dem Projektmanagement im Innovationsprozess inklusive der Markteinführung.

**Sensibilisierung & Vernetzung:** Das Management der Holding beobachtet die Trends und Entwicklungen der Märkte branchenübergreifend und trägt das Wissen im Rahmen eines aktiven Dialogs mit den jeweiligen Geschäftsführungen in die Gruppenunternehmen. Dabei fördert INDUS auch den Austausch zwischen den Beteiligungen, um das Entstehen von Innovationen durch Perspektivenwechsel zu erleichtern. INDUS stellt zudem für ihre Beteiligungen Verbindungen zu externen Partnern und Institutionen her und sucht selbst laufend die Zusammenarbeit mit Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft.

### **INNOVATIONSAKTIVITÄT DER UNTERNEHMEN WEITER GESTIEGEN**

In den Zahlen bilden sich die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der INDUS-Gruppe wie folgt ab: Die ausgewiesenen Aufwendungen im Konzernabschluss der INDUS-Gruppe für F&E-Aktivitäten lagen 2019 bei 20,3 Mio. EUR (Vorjahr: 17,3 Mio. EUR). Damit steigt der Mitteleinsatz für dieses Feld kontinuierlich, was sich auch in den kommenden Jahren so fortsetzen soll.

Dies ist deshalb besonders wichtig, weil ein zunehmender Anteil der Beteiligungsgesellschaften sich als Systemlieferanten und Entwicklungspartner am Markt positioniert. Dies bedingt neben einer größeren Wertschöpfungstiefe auch ein wachsendes Maß an eigener, individueller F&E-Kompetenz und Innovationseffektivität. Dabei ist der Kundenbezug in der Entwicklungsarbeit von hoher Priorität: Es bestehen sowohl kunden- wie auch lieferantenseitig erfolgreiche Entwicklungspartnerschaften.

In Verbindung mit den Entwicklungsaktivitäten bei den Gesellschaften wird die Kooperation mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen weiter ausgebaut. Schon heute arbeitet ein Teil der Gesellschaften intensiv mit namhaften Einrichtungen zusammen, zum Beispiel im Rahmen von Produktinnovationen oder innovationsbezogenen Marktanalysen. Die Formen der Zusammenarbeit erstrecken sich von klassischen Kunden-Lieferanten-Beziehungen über die Auftragsforschung bis hin zur Mitarbeit einzelner Gesellschaften in öffentlich geförderten Forschungsvorhaben. Eine besondere Bedeutung hat die Zusammenarbeit mit externen Partnern über die durch die INDUS-Förderbank unterstützten Innovationsprojekte gewonnen.

## NACHHALTIGKEIT

### **STETIGER UNTERNEHMERISCHER ERFOLG DURCH NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN**

Beim Thema Nachhaltigkeit teilen die Holding und die Beteiligungen die Überzeugung, dass nachhaltiges Wirtschaften sowohl direkt als auch indirekt den Grundstein für den langfristigen Unternehmenserfolg legt. Die Eckpunkte der INDUS-Überzeugung lassen sich wie folgt formulieren:

- Ökonomisch nachhaltiges Verhalten sichert den zukünftigen Erfolg.
- Soziale Fairness ist die Grundlage des mittelständischen Unternehmertums und fördert die Kooperation.
- Das Berücksichtigen von Umweltfaktoren vermeidet Folgekosten und steigert die Prozesseffizienz.
- Das Einhalten von Vereinbarungen und Regeln stärkt das Vertrauen.

Wirtschaftlich orientiert sich INDUS an klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und damit an stabilitätsorientierten Maßstäben. Ziel ist es, den Unternehmenserfolg im Sinne der Gruppe, der Aktionäre sowie der übrigen Stakeholder dauerhaft zu sichern. Dazu sorgt die Holding für eine stabile Bilanz, ein adäquates Liquiditätspolster und eine flexible Finanzierungsbasis. Die Beteiligungsgesellschaften werden finanziell bei Investitionen und im Innovationsprozess unterstützt, um langfristig vorteilhafte Marktpositionen einnehmen zu können und so nachhaltig Gewinne zu erwirtschaften. Sozial orientieren sich alle Mitglieder der INDUS-Gruppe an den Maßstäben des klassischen Mittelstands. Im Zentrum steht das Prinzip „Verantwortung“ – für den Unternehmensbestand, aber vor allem auch für die Menschen, mit denen dieser gesichert wird. Dies findet Ausdruck in unternehmensspezifischen Verhaltenskodizes sowie in der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung, insbesondere im lokalen Umfeld der Beteiligungen. Ökologisch baut INDUS seit einigen Jahren Schritt für Schritt die Transparenz der wirtschaftlichen Aktivitäten aus und unterstützt die Beteiligungen bei ihrem Engagement zum Schutz von Ressourcen. Dies geschieht beispielsweise durch die Bereitstellung von Investitionsmitteln für Effizienzmaßnahmen und die Förderung von nachhaltigen Produktinnovationen im Zukunftsfeld „GreenTech“. Hinsichtlich der Themen Governance und Compliance fühlen sich Vorstand und Aufsichtsrat seit jeher einer verantwortungsvollen, transparenten und nachhaltigen Wertschöpfung verpflichtet.

So erkennen sie seit Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex die Empfehlungen und Anregungen des Kodex nahezu vollständig an und folgen damit den Regeln einer guten Unternehmensführung und -überwachung. Die Bedeutung von Nachhaltigkeit für das Thema Governance wird auch durch die Integration in das Vergütungssystem des Vorstands deutlich.

INDUS gibt zum 31. Dezember 2019 erneut einen nicht-finanziellen Bericht für die INDUS-Gruppe ab. Dieser wird im Rahmen des Nachhaltigkeitsberichtes (siehe Bestandteil des Geschäftsberichtes) veröffentlicht.

## CORPORATE GOVERNANCE

### ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Vorstand und Aufsichtsrat von INDUS bekennen sich umfassend zu den Prinzipien einer guten Corporate Governance. Dazu geben das Leitungs- und das Kontrollgremium jährlich eine entsprechende „Erklärung zur Unternehmensführung“ ab. Die aktuelle Erklärung ist im vollständigen Wortlaut auf der INDUS-Website unter der Rubrik Über INDUS/Corporate Governance einsehbar.

Teil der Erklärung zur Unternehmensführung ist die jährlich abzugebende Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG. Diese haben Vorstand und Aufsichtsrat am 18. September 2019 abgegeben. Darin stellen sie fest, dass die INDUS Holding AG bis auf zwei Ausnahmen sämtlichen Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex entspricht. Die Ausnahmen beziehen sich auf die Möglichkeit des Whistleblowings mit Hinweisgeberschutz sowie die geforderte Regelgrenze für die Zugehörigkeitsdauer der Aufsichtsräte. Die Entsprechenserklärung ist im vollständigen Wortlaut abrufbar auf der INDUS-Website unter der Rubrik Über INDUS/Corporate Governance.

# WIRTSCHAFTSBERICHT

Im Geschäftsjahr 2019 ist der Umsatz in der INDUS-Gruppe von 1,71 Mrd. EUR auf 1,74 Mrd. EUR gestiegen. Starken Umsatzzuwächsen in den Segmenten Bau/Infrastruktur sowie Maschinen- und Anlagenbau stand ein Umsatzrückgang im Segment Fahrzeugtechnik gegenüber. Das operative Ergebnis (EBIT) vor Wertminderungen betrug 135,2 Mio. EUR nach 150,5 Mio. EUR im Vorjahr. Ursächlich für das geringere Ergebnis ist das Segment Fahrzeugtechnik. Die schwierige Marktlage, Restrukturierungen und Einmaleffekte haben zu starken Belastungen geführt. Darüberhinaus wurden im Segment Fahrzeugtechnik aufgrund gesunkener Zukunftsaussichten Wertminderungen im Wesentlichen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 17,3 Mio. EUR vorgenommen. Das daraus resultierende operative Ergebnis der INDUS-Gruppe betrug 117,9 Mio. EUR nach 134,4 Mio. EUR im Vorjahr. Die EBIT-Marge betrug 6,8 % und 7,9 % ohne Berücksichtigung der Wertminderungen. Bei den Segmenten ist insbesondere die weiterhin sehr gute Performance in den Segmenten Bau/Infrastruktur sowie Maschinen- und Anlagenbau erfreulich. Der operative Cashflow hat sich von 96,0 Mio. EUR im Vorjahr auf 167,7 Mio. EUR im Berichtszeitraum deutlich erhöht. Dies liegt an der aktiven Reduzierung des Working Capital-Anstiegs und der geänderten Leasingbilanzierung gemäß IFRS 16.

## ENTWICKLUNG DES WIRTSCHAFTLICHEN UMFELDS

### ENTWICKLUNG DER GESAMTWIRTSCHAFT

#### EXPANSION DER WELTKONJUNKTUR VERLIERT AN FAHRT

2019 gab das Wachstum der Weltwirtschaft weiter nach. Die Wachstumsrate erreichte 3,0 % und lag um 0,7 Prozentpunkte unter dem Vorjahr. Dieser Rückgang ist im Wesentlichen auf die nachlassende Dynamik der USA, China und Europa zurückzuführen. Auch in der Industrieproduktion und im globalen Handel war diese Entwicklung deutlich sichtbar. Während der Anstieg der Industrieproduktion im Verlauf des Jahres 2019 zum Stillstand kam, gab auch der Welthandel nach.

Für die negative wirtschaftliche Entwicklung 2019 spielten vor allem übergeordnete politische Themen eine sehr große Rolle. Der sich vor dem Abschluss des ersten Teils eines Handelsabkommens im Januar 2020 weiter intensivierende Handelskonflikt zwischen den USA und China sowie die andauernden Brexit-Verhandlungen waren die wesentlichen Belastungsfaktoren für die Weltkonjunktur. Weiterhin verstärkten sich die handelspolitischen Spannungen zwischen den USA und der Europäischen Union im Verlauf des Jahres spürbar.

Während sich 2018 noch ein beträchtliches Konjunkturgefälle zwischen Europa und den weltweiten Handelspartnern aufgetan hatte, fiel dieser im Jahresverlauf 2019 deutlich geringer aus. Im Jahre 2018 stand der Produktionsanstieg in den USA noch einer abgeschwächten Expans-

sion im Euroraum gegenüber. Im Zuge auslaufender fiskalischer Impulse verlor auch die Wirtschaft in den USA 2019 an Dynamik, während der Euroraum stabil blieb. In Großbritannien zog die Produktion zuletzt sogar an.

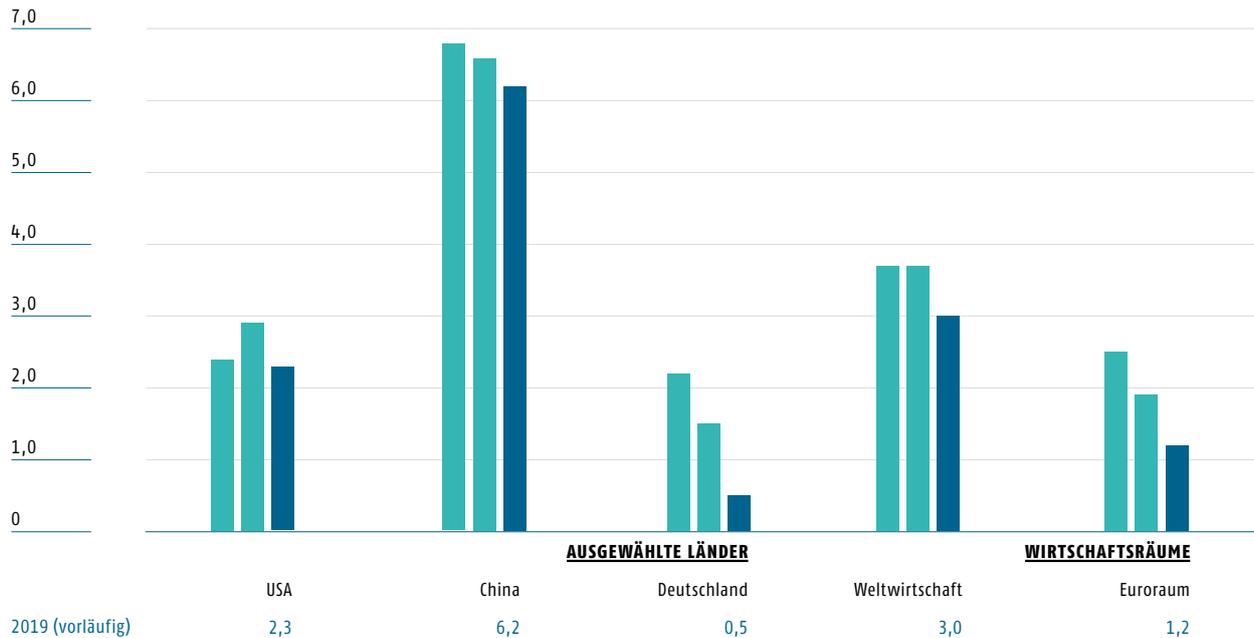
#### DEUTSCHE WIRTSCHAFT IM ABSCHWUNG

Die deutsche Wirtschaft stand im Jahre 2019 deutlich im Zeichen des Abschwunges. Nach einem schwachen Sommerhalbjahr erholte sich das Wachstum zum Jahresende nur unwesentlich, sodass die Expansion im Jahresvergleich um einen Prozentpunkt auf 0,5 % sank. Die erhöhte globale wirtschaftspolitische Unsicherheit belastete die auf die Produktion von Investitionsgütern spezialisierte deutsche Wirtschaft in besonderem Maße und wirkte sich somit entsprechend auf das Investitionsklima aus. Die konsumnahen Wirtschaftsbereiche und die Bauwirtschaft blieben dagegen auf Expansionskurs. Die Bauwirtschaft profitierte von den weiterhin extrem günstigen Finanzierungsbedingungen und die konsumnahen Bereiche von einer immer noch robusten Arbeitsmarktentwicklung. Die Arbeitslosenquote sank gegenüber dem Vorjahr um weitere 0,2 Prozentpunkte auf 5,0 %. Dabei nahm die Zahl der inländischen Erwerbstätigen um 399.000 zu. Die Verbraucherpreise stiegen jahresdurchschnittlich um 1,4 % (Vorjahr: 1,7 %).

Die Exporte zogen trotz der anhaltenden Schwäche der weltweiten Industrieproduktion zuletzt zwar wieder an, der Zuwachs aber konnte das schwache Frühjahr nicht kompensieren. Insgesamt stiegen die Exporte 2019 um 1,3 % (Vorjahr: 2,1 %). Die Importe erhöhten sich mit einer Rate von 2,4 % ebenfalls geringer als im Vorjahr (3,6 %).

**KONJUNKTURTENDENZEN: ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDPRODUKTS (BIP), JÄHRLICHES WACHSTUM (2017–2019)**

(in %)



Quelle: Institut für Weltwirtschaft, Kiel; Angaben für Deutschland kalender- und saisonbereinigt

**FINANZMÄRKTE WEITER UNTER GELDPOLITISCHEM EINFLUSS, AKTIENMÄRKTE MIT AUFTRIEB**

Die Entwicklung der internationalen Finanzmärkte wurden im Jahre 2019 stark durch den Einfluss wechselnder Einschätzungen politischer Risiken und geldpolitischer Beschlüsse der Zentralbanken bestimmt. In den USA senkte die Federal Reserve im Verlauf des Jahres den Zinskorridor in drei Schritten um insgesamt 0,75 Prozentpunkte. Und auch die Europäische Zentralbank beschloss im Herbst noch einmal eine Senkung des Leitzinses um zehn Basispunkte auf -0,50% sowie die Wiederaufnahme der Anleihekäufe.

An den Devisenmärkten wertete der Euro gegenüber den Währungen wesentlicher Handelspartner im gewichteten Durchschnitt leicht ab. Dabei wirkte eine Aufwertung gegenüber einigen europäischen Währungen überdurchschnittlichen Kursverlusten gegenüber dem US-Dollar und dem Pfund Sterling entgegen. Gegenüber dem US-Dollar gab der Euro im Jahresverlauf von 1,16 US-Dollar auf 1,09 US-Dollar nach und landete zum Jahresende bei 1,12 US-Dollar.

## ENTWICKLUNG DES BRANCHENUMFELDS

### **DEUTSCHE INDUSTRIEPRODUKTION: PRODUZIERENDES GEWERBE MIT STARKEN RÜCKGÄNGEN**

Die deutsche Industrie befindet sich nach mehrjährigem Wachstum in einer Rezession. Nach Angaben des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) mit Stand September ist die Produktion im Produzierenden Gewerbe (ohne Bau) im Gesamtjahr 2019 um 4,5 % gesunken (-4,3 % zum Vorjahr). Im Verarbeitenden Gewerbe war der Rückgang in den ersten neun Monaten mit -4 % nur wenig geringer. Entsprechend sank die Kapazitätsauslastung im Jahr 2019 um mehr als 2 %. Laut BDI sind die deutschen Exporte damit lediglich um 0,5 % gewachsen (+2,1 % im Vorjahr). Der Auftragszugang des Verarbeitenden Gewerbes schrumpfte bis zum dritten Quartal gegenüber dem Vorjahr um 5,6 % und setzte im Ausland mit Verzug ein. Die Nachfrage nach Investitionsgütern gab im Jahresvergleich ebenfalls um 3,4 % nach.

### **BAU UND INFRASTRUKTUR: BRANCHE SETZT IHR WACHSTUM UNVERMINDERT FORT**

Die Hochkonjunktur im Baugewerbe hielt auch 2019 an. Nach Einschätzung des Hauptverbands der Deutschen Bauindustrie (HDB) stiegen die Umsätze im Bauhauptgewerbe 2019 real um gut 3 % (nominal 8,5 %) auf 137,2 Mrd. Euro. Die letzten Prognosen des ifo mit Stand September 2019 gehen von einem Bauinvestitionswachstum von 3,9 % im Berichtsjahr aus. Der Auftragsbestand von rund 4,0–4,2 Monaten im Bauhauptgewerbe 2019 bleibt hoch. Das Baugewerbe hat nach sieben Jahren realen Umsatzsteigerungen inzwischen ein hohes Niveau erreicht. Dennoch sind die Geschäftserwartungen der Bauunternehmen 2019 laut ifo-Konjunkturumfrage nicht mehr ganz so optimistisch. Trotz Investitionshochlauf zeichnet sich eine sehr schwache Entwicklung im Straßenbau ab. Die Gründe hierfür sind mangelnde Personalkapazitäten in den Planungs- und Genehmigungsbehörden, Umstellungsprozesse bei der Auftragsverwaltung der Länder zum Bund sowie die Zurückhaltung der öffentlichen Auftraggeber aufgrund der gestiegenen Preise. Die Zahl der Beschäftigten stieg im Jahresdurchschnitt weiter um 25.000 auf rund 857.000.

### **FAHRZEUGMARKT: DEUTSCHE PRODUKTION GEHT ZURÜCK, EXPORTZAHLEN SINKEN DEUTLICH**

Die Fahrzeugindustrie befindet sich weiter in der Phase einer grundlegenden Neuausrichtung. Parallel zum steigenden Bedürfnis nach individueller Mobilität wächst auch die Nachfrage nach emissionsarmen Antriebsformen wie E-Mobilität und alternativen Antrieben und Mobilitätskonzepten. Der Umbruch der Branche spiegelte sich 2019 auch deutlich in den Produktionszahlen wider: Auf das Gesamtjahr gesehen verzeichnete die deutsche Automobilindustrie bei der PKW-Inlandsfertigung einen deutlichen Produktionsrückgang um 9 %. In den Neuzulassungen in Deutschland zeigt sich dieser Einbruch jedoch noch nicht. Die Neuzulassungen legten gegenüber dem Vorjahr um 5 % auf 3,6 Mio. Fahrzeuge zu. Als ein Grund dafür lassen sich Nachholeffekte aus den WLTP (Worldwide Light-Duty Vehicles Test Procedure) -Engpässen 2018 anführen. Ein weiterer Grund ist die hohe Zahl der Eigenzulassungen der Hersteller und des Handels aus dem Jahr 2019. Stärker schon sieht man die Folgen bei den Exporten: Der deutsche PKW-Export brach um 13 % auf 3,5 Mio. PKW ein. Während der europäische PKW-Markt (EU28+EFTA mit Deutschland als großem Markt) sein Vorjahresniveau leicht um 1,2 % auf 15,5 Mio. Fahrzeuge ausbauen konnte, ging der Absatz in den USA um 1,4 % auf 17,0 Mio. Fahrzeuge zurück. Der chinesische PKW-Markt entwickelte sich ebenfalls schwach und lag mit 9,5 % (21,0 Mio. Fahrzeuge) deutlich unter Vorjahresniveau.

### **MASCHINEN- UND ANLAGENBAU: BRANCHE LEIDET UNTER SCHWIERIGEM GESCHÄFTSUMFELD**

Für den deutschen Maschinen- und Anlagenbau gestaltete sich das Geschäftsumfeld 2019 zunehmend schwierig. Die Unruhe auf den internationalen Märkten und der Strukturwandel in der Automobilindustrie ließen die Werte für Produktion und Auftragseingänge ins Minus rutschen: Die Produktion ging 2019 gegenüber dem Vorjahr real um 3,2 % zurück. Auch die Kapazitätsauslastung verzeichnete einen Rückgang und liegt seit der zweiten Jahreshälfte unter dem langjährigen Durchschnitt von 86,2 %. Die Auftragseingänge sanken im Vergleich zum Vorjahr um 9 %. Die Bestellungen aus dem Inland sanken real um 9 %, ebenso wie die Auslandsnachfrage. Vor dem wirtschaftlichen Hintergrund waren viele Kunden verunsichert und verschoben bzw. stoppten ihre Investitionen. Somit sanken die Umsätze im Gesamtjahr nominal um 3,5 % von 232,5 auf 229,9 Mrd. Euro (real -2,4 %). Die Beschäftigungslage blieb dabei weitgehend stabil bei über 1,06 Mio. Mitarbeitern.

### **MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK: WELTWEITES WACHSTUM STABIL, WACHSTUM IN DEUTSCHLAND**

#### **VERLANGSAMT SICH**

Nach Angaben des BVMed – Bundesverband Medizintechnologie baute die deutsche Medizintechnikbranche ihren Umsatz 2019 von 30,3 Mrd. EUR auf 32 Mrd. EUR aus. Im inländischen Markt entwickelte sich das Umsatzplus leicht rückläufig: Es sank um 0,9 Prozentpunkte auf 3,3 % (Vorjahr: +4,2 %). Als zentralen Grund für die Verlangsamung des Wachstums des deutschen Marktes sieht die Branche die zusätzlichen Anforderungen durch die EU-Medizinprodukte-Verordnung (MDR). Diese führe zu Ressourcendefiziten bei den benannten Stellen, längeren Bewertungsverfahren und steigenden Preisen – mit entsprechender Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit. Unabhängig davon blieben die deutschen Unternehmen auf dem Weltmarkt auch 2019 weiter sehr erfolgreich. Der Exportanteil lag bei 65 %. Das weltweite Umsatzwachstum wird für 2019 auf 5,8 % geschätzt (-0,1 % im Vergleich zum Vorjahr) und bleibt damit auf hohem Niveau. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit setzte die Mehrheit der Unternehmen ihre Investitionen in den Standort Deutschland fort bzw. erhöhte sie. Gleiches galt für die Forschungsausgaben.

### **METALLTECHNIK: DEUTLICHE RÜCKGÄNGE BEI PRODUKTION UND AUFTRAGSEINGANG**

Die Situation in der Metallerzeugenden und -bearbeitenden Industrie entwickelte sich 2019 signifikant schlechter als zu Jahresbeginn erwartet und befindet sich in einer Rezession. Die schwache Entwicklung spiegelt sich in deutlichen Rückgängen bei Produktion und Auftragseingang. Über das Gesamtjahr gesehen sank die Produktion in der Metall- und Elektroproduktion um 5,1 %. Der kräftige Rückgang ist vor allem der Automobilindustrie geschuldet, aber dem Abwärtstrend folgten auch die Branchen Elektroindustrie, Metallerzeugnisse und Maschinenbau. Die Auftragsgänge gingen im Gesamtjahr mit -6,1 % noch stärker zurück als die Produktion. Inland und Ausland lagen dabei mit -6,4 % bzw. -5,8 % nur unwesentlich auseinander. Die schwierige Lage zeigte sich auch immer deutlicher auf dem Arbeitsmarkt, etwa durch steigende Zahlen zur Kurzarbeit: Sie stieg im November auf fast 80.000 Personen. Gleichzeitig erhöhte sich auch die Anzeige von Kurzarbeit. Die Kapazitätsauslastung ist laut ifo-Geschäftsklimaindex kontinuierlich im Jahresverlauf um 7,7 % gesunken und bleibt weiter unter dem langjährigen Durchschnittswert.

## **ENTWICKLUNG DER INDUS-GRUPPE**

### **GESAMTBEWERTUNG DES VORSTANDS**

#### **PROGNOSTIZIERTEN UMSATZ ERREICHT – OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT) DURCH ENTWICKLUNG IM SEGMENT FAHRZEUGTECHNIK GESCHWÄCHT**

Im Geschäftsjahr 2019 hat die INDUS-Gruppe ihre Umsatzziele erreicht. Der Umsatz stieg um 1,9 % auf 1,74 Mrd. EUR und lag damit innerhalb des Prognosekorridors von 1,72–1,77 Mrd. EUR. Das organische Umsatzwachstum lag bei 0,6 %. Hier steht ein hohes organisches Umsatzwachstum in den Segmenten Bau/Infrastruktur und Maschinen- und Anlagenbau dem Umsatzrückgang im Segment Fahrzeugtechnik gegenüber.

Hinter den Erwartungen zurück blieb das operative Ergebnis (EBIT). Es lag mit 117,9 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert von 134,4 Mio. EUR. Hauptursache für die Abweichung zur EBIT-Prognose aus 2018 in der Bandbreite von 156–162 Mio. EUR sind die schwierigen Rahmenbedingungen im Segment Fahrzeugtechnik, die damit verbundenen Restrukturierungen bei zwei Serienzulieferern und der Absatzzrückgang in Höhe von 20 % im zweiten Halbjahr. Dies konnte auch nicht durch den Ertrag aus der Veräußerung einer Minderheitsbeteiligung kompensiert werden. Darüber hinaus haben sich nichtzahlungswirksame Wertminderungen aus dem innerjährlichen Planungsprozess ergeben. Hierin spiegeln sich die gesunkenen Zukunftserwartungen bei zwei INDUS-Beteiligungen aus dem Segment Fahrzeugtechnik wider. Insgesamt haben diese zahlreichen Effekte im Zusammenhang mit der Fahrzeugtechnik das Ergebnis belastet und sind ursächlich für den Ergebnisrückgang. Die EBIT-Marge für die INDUS-Gruppe beträgt 6,8 % (Vorjahr: 7,9 %) und liegt damit deutlich unter dem Zielwert von „10% + X“. Sehr positiv hat sich der operative Cashflow 2019 entwickelt. Nach 96,0 Mio. EUR im Vorjahresvergleichszeitraum konnte der operative Cashflow um 71,7 Mio. EUR auf 167,7 Mio. EUR gesteigert werden. Dies liegt insbesondere an einer sehr erfreulichen Reduzierung des Working Capital-Anstiegs und zu einem deutlich geringeren Anteil an der ab 1. Januar 2019 geänderten Leasingbilanzierung gem. IFRS 16.

In der Segmentbetrachtung weisen die Segmente Bau/Infrastruktur, Maschinen- und Anlagenbau sowie Medizin- und Gesundheitstechnik Ergebnissteigerungen aus. Diese Segmente konnten ihre Zielmargen erreichen. Das Segment Bau/Infrastruktur übertraf mit einer Marge von 16,2% sowohl den bereits sehr guten Vorjahreswert von 13,9% als auch den Zielkorridor. Im Segment Fahrzeugtechnik sind die Auftragseingänge und die Ergebnisse eingebrochen. Dies drückte die operative Marge auf -5,3% vor Wertminderungen. Die oben beschriebenen Wertminderungen (Impairments) betreffen in Höhe von 17,3 Mio. EUR ausschließlich das Segment Fahrzeugtechnik (Vorjahr 16,1 Mio. EUR, davon 9,5 Mio. EUR Fahrzeugtechnik und 6,6 Mio. EUR Metalltechnik). Darüber hinaus ist in der Fahrzeugtechnik der Restrukturierungsprozess bei zwei Beteiligungen nachdrücklich zu spüren. Im Segment Metalltechnik werden die Aktivitäten im Bereich Kunststoffgalvanik 2020 eingestellt. Hierfür wurden bereits im abgelaufenen Jahr Einmalaufwendungen berücksichtigt, die das operative Ergebnis (EBIT) belastet haben.

2019 konnte INDUS zwei neue Beteiligungen erwerben. Zunächst wurde im Mai die MESUTRONIC Gerätebau GmbH akquiriert. MESUTRONIC ist einer der Technologieführer im Bereich Metall- und Fremdkörperdetektion in der Produktion. Im September wurde die Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG) gekauft. DSG ist ein Spezialist für die Entwicklung und die Herstellung von hochwertigen Metall- und Blechteilen. Für INDUS ist dieser Erwerb strategisch bedeutsam, da die anspruchsvolle Blechverarbeitung, zusätzlich zu den bestehenden Schweizer Beteiligungen BACHER und HAKAMA, nun gestärkt werden konnte.

Im September wurde die Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH an den Mehrheitsgesellschafter veräußert. Durch diese Transaktion konnten wir im INDUS-Konzernabschluss einen sonstigen betrieblichen Ertrag von 16,8 Mio. EUR und einen Liquiditätszufluss von 27,5 Mio. EUR realisieren.

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte betragen 78,3 Mio. EUR. Für die oben erwähnten Beteiligungserwerbe sind 29,2 Mio. EUR abgeflossen.

Die wirtschaftliche Aufstellung der Gruppe blieb auch 2019 sehr stabil. Die Eigenkapitalquote im Konzern liegt mit 40,2% (Vorjahr 41,3%) über der Zielquote von 40%. Die traditionell gute Liquidität lieferte INDUS zu jeder Zeit ausreichend wirtschaftliche Kraft, den durchgeführten bzw. intendierten Kapitaleinsatz vorzunehmen. Zu diesem Zweck hält die Gesellschaft Liquiditätspuffer und Vorsorgekreditlinien vor. Die Entschuldungsdauer (Nettoverschuldung/EBITDA) betrug 2,4 Jahre (Vorjahr: 2,2 Jahre) und lag innerhalb des vorgegebenen Zielbereichs von 2 bis 2,5 Jahren.

Die Entwicklungen im Segment Fahrzeugtechnik hatten einen negativen Einfluss auf das Ergebnis der INDUS-Gruppe. Trotzdem gibt es zahlreiche gut laufende Beteiligungen, die 2019 hervorragende Ergebnisse erwirtschaftet haben und sich zum Teil sogar deutlich vom jeweiligen Branchentrend abheben. Hier zeigt sich wiederum, wie wichtig die breite Streuung des Portfolios ist. Für die Zukunft wird der Vorstand von INDUS weiter an der Stärkung des Portfolios mittels neuer Akquisitionen in den definierten Zukunftsfeldern festhalten. Parallel dazu wird sich der Vorstand im Jahr 2020 auf die Steigerung der operativen Exzellenz in den Beteiligungsunternehmen und die Unterstützung bei der Entwicklung von Innovationen konzentrieren. Das Strategieprogramm PARKOUR bündelt diese Maßnahmen und wird in den kommenden Jahren verstärkt umgesetzt werden.

PARKOUR stellt die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren stärker in den Fokus und wird diese zukünftig beobachten, um sie in den Folgejahren als Steuerungsgrößen zu verwenden. Konkret dienen Indikatoren gem. EFFAS aus dem Umweltschutz, Sozial- und Arbeitnehmerbelange, Menschenrechte und Compliance zur Information über die Nachhaltigkeitsbelange. Hierzu verweisen wir auf unseren Nachhaltigkeitsbericht inklusive des nichtfinanziellen Berichts.

## SOLL-IST-VERGLEICH

	IST 2018	PLAN 2019	IST 2019	ERREICHUNGSGRAD
<b>KONZERN</b>				
Steuerungsgrößen				
Zukäufe	2 Ergänzungsakquisitionen auf Enkeltochterebene	2 Wachstumsakquisitionen	2 Wachstumsakquisitionen	erreicht
Umsatz	1,71 Mrd. EUR (+4,3 %, davon 3,2 % organisch)	1,72–1,77 Mrd.	1,74 Mrd.	erreicht
EBIT	134,7 Mio. EUR (ohne Wertminderungen 150,8 Mio. EUR)	156–162 Mio. EUR	117,9 Mio. EUR	nicht erreicht
EBIT-Marge (in %)	7,9	9–10	6,8	nicht erreicht
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	90,9 Mio. EUR	89 Mio. EUR	78,3	nicht erreicht
Ergänzende Steuerungsgrößen				
Eigenkapitalquote (in %)	41,3	> 40	40,2	erreicht
Nettoverschuldung/EBITDA	2,2 Jahre	zwischen 2,0 und 2,5 Jahren	2,4 Jahre	erreicht
Working Capital	472,1	gleichbleibendes Niveau	478,3	erreicht
<b>SEGMENTE</b>				
<b>Bau/Infrastruktur</b>				
Umsatz	358,7 Mio. EUR	leichter Umsatzanstieg	388,9 Mio. EUR	besser als erwartet
EBIT	50,0 Mio. EUR	proportionaler Ergebnisanstieg	63,0 Mio. EUR	besser als erwartet
EBIT-Marge (in %)	13,9	13–15	16,2	besser als erwartet
<b>Fahrzeugtechnik</b>				
Umsatz	391,0 Mio. EUR	leichter Umsatzanstieg	350,3 Mio. EUR	nicht erreicht
EBIT	-4,5 Mio. EUR (ohne Wertminderungen 5,0 Mio. EUR)	spürbarer Ergebnisanstieg	-35,8 Mio. EUR (inkl. 17,3 Mio. EUR Wertminderungen)	nicht erreicht
EBIT-Marge (in %)	-1,2 (ohne Wertminderungen +1,3)	3–5	-10,2 (ohne Wertminderungen -5,3)	nicht erreicht
<b>Maschinen- und Anlagenbau</b>				
Umsatz	387,0 Mio. EUR	gleichbleibend	434,6 Mio. EUR	besser als erwartet
EBIT	52,0 Mio. EUR	gleichbleibend	54,6 Mio. EUR	voll erreicht
EBIT-Marge (in %)	13,4	12–14	12,6	erreicht
<b>Medizin- und Gesundheitstechnik</b>				
Umsatz	154,3 Mio. EUR	leichter Umsatzanstieg	159,7 Mio. EUR	erreicht
EBIT	17,3 Mio. EUR	proportionaler Ergebnisanstieg	18,6 Mio. EUR	voll erreicht
EBIT-Marge (in %)	11,2	11–13	11,6	erreicht
<b>Metalltechnik</b>				
Umsatz	420,0 Mio. EUR	leichter Umsatzanstieg	409,2 Mio. EUR	nicht erreicht
EBIT	28,3 Mio. EUR (vor Wertminderung 34,9 Mio. EUR)	proportionaler Ergebnisanstieg	25,8 Mio. EUR	nicht erreicht
EBIT-Marge (in %)	6,7 (vor Wertminderung 8,3)	8–10	6,3	nicht erreicht

## ERTRAGSENTWICKLUNG DES KONZERNS

### UMSATZSTEIGERUNG UM 1,9 %

Der Umsatz der INDUS-Gruppe stieg im Geschäftsjahr um 1,9% auf 1.742,8 Mio. EUR. Getragen wurde das Umsatzwachstum von mehr als der Hälfte der INDUS-Beteiligungen. Gegenläufig konnten die Unternehmen der Fahrzeugtechnik (Serienzulieferer und Beteiligungen vor und nach der Serie) das hohe Umsatzniveau aus den vergangenen Jahren nicht erreichen. Das Wachstum betrug organisch 0,6% und anorganisch 1,3%. Das organische Umsatzwachstum wurde im Wesentlichen durch die Unternehmen in den Segmenten Bau/Infrastruktur sowie Maschinen- und Anlagenbau erwirtschaftet. Das anorganische Wachstum setzte sich aus den Umsätzen zweier Neuerwerbungen auf Beteiligungsebene (MESUTRONIC und DSG) und aus dem anorganischen Umsatzanteil eines Neuerwerbungen auf Enkeltochterebene aus 2018 zusammen.

Die sonstigen betrieblichen Erträge betrugen 34,4 Mio. EUR nach 20,6 Mio. EUR im Vorjahresvergleichszeitraum. Hierin ist insbesondere der Ertrag aus der Veräußerung der Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH in Höhe von 16,8 Mio. EUR enthalten.

Die Bestandsveränderung ist von 35,1 Mio. EUR um 58,0 Mio. EUR auf -22,9 Mio. EUR gesunken. Auch der Materialaufwand sank gegenüber dem Vorjahr um -3,6% auf 782,4 Mio. EUR (Vorjahr: 811,9 Mio. EUR). Ursache dafür sind die Verbesserungen im Bereich des Working Capital Managements. Im Rahmen des Programms zur Steigerung der operativen Exzellenz bei den Beteiligungen wurde ein Fokus auf die Reduzierung des Working Capital gelegt. Die Materialaufwandsquote sank um 2,6 Prozentpunkte auf 44,9% (Vorjahr: 47,5%). Unter Berücksichtigung der Bestandsveränderungen hätte sich keine Verbesserung der Materialaufwandsquote ergeben.

Der Personalaufwand entwickelte sich leicht überproportional zum Umsatz um 4,1% auf 527,5 Mio. EUR. Dementsprechend erhöhte sich die Personalaufwandsquote um 0,7 Prozentpunkte auf 30,3% (Vorjahr: 29,6%). Ursache hierfür sind die Auftragseinbrüche im Segment Fahrzeugtechnik. Diese konnten nicht durch parallel gesunkene Personalkosten ausgeglichen werden.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sanken um -4,8% auf 226,3 Mio. EUR. Insbesondere sanken hier die

Mietaufwendungen aufgrund der neuen Bilanzierung gem. IFRS 16 um 18,7 Mio. EUR. Es ergibt sich ein operatives Ergebnis vor Abschreibungen (EBITDA) von 225,7 Mio. EUR (+7,6 Mio. EUR).

Die Abschreibungen lagen mit 107,8 Mio. EUR um 24,1 Mio. EUR (28,8%) über dem Vorjahr. Darin enthalten sind die planmäßigen Abschreibungen in Höhe von 90,5 Mio. EUR (Vorjahr: 67,5 Mio. EUR) und Wertminderungen in Höhe von 17,3 Mio. EUR (Vorjahr: 16,1 Mio. EUR). Der Anstieg der planmäßigen Abschreibungen ist im Wesentlichen auf die neue Leasingbilanzierung (IFRS 16) sowie zu einem geringeren Teil auf die gestiegenen Sachinvestitionen der vergangenen Jahre zurückzuführen. Analog zu den gestiegenen Abschreibungen für erstmals aktivierte Nutzungsrechte aus Leasingverträgen in Höhe von 16,3 Mio. EUR sanken die sonstigen betrieblichen Aufwendungen aufgrund der neuen Leasingbilanzierung um 18,7 Mio. EUR. Neben der planmäßigen Abschreibung wurden Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte und in geringfügigem Maße Sachanlagen in Höhe von insgesamt 17,3 Mio. EUR (Vorjahr: 16,1 Mio. EUR) gebucht. Diese entfallen auf das Segment Fahrzeugtechnik (Vorjahr: Fahrzeugtechnik und Metalltechnik) und sind das Resultat gedämpfter Zukunftserwartungen.

### EBIT MIT RÜCKGANG; BELASTUNGEN AUS DEM SEGMENT FAHRZEUGTECHNIK

Daraus ergibt sich für 2019 ein operatives Ergebnis bzw. EBIT von 117,9 Mio. EUR. Das EBIT liegt damit um 12,3% bzw. 16,5 Mio. EUR unter dem Vorjahr (134,4 Mio. EUR). Dies entspricht einer EBIT-Marge von 6,8% im Vergleich zu 7,9% im Vorjahr. Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen erzielte die INDUS-Gruppe ein Ergebnis von 135,2 Mio. EUR (Vorjahr: 150,5 Mio. EUR). Die EBIT-Marge vor Wertminderungen beträgt 7,8% nach 8,8% im Vorjahr.

Das Finanzergebnis verbesserte sich um 0,8 Mio. EUR von -19,7 Mio. EUR auf -18,9 Mio. EUR. Das Finanzergebnis enthält das Zinsergebnis, das Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen und das übrige Finanzergebnis. Das Zinsergebnis hat sich von -13,6 Mio. EUR auf -15,5 Mio. EUR verändert. Innerhalb des übrigen Finanzergebnisses sind insbesondere die Bewertungen der Minderheitsanteile ausgewiesen. Hier konnten um 2,3 Mio. EUR gesunkene Aufwendungen erreicht werden. Ursache für den gesunkenen Aufwand sind der planmäßige Erwerb von Minderheitsanteilen und gesunkene Erträge bei den Gesellschaften.

## KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(in Mio. EUR)

	DIFFERENZ 2019 ZU 2018				
	2019	2018	2017	ABSOLUT	IN %
<b>Umsatz</b>	<b>1.742,8</b>	<b>1.710,8</b>	<b>1.640,6</b>	<b>32,0</b>	<b>1,9</b>
Sonstige betriebliche Erträge	34,4	20,6	16,5	13,8	67,0
Aktiviert Eigenleistungen	7,6	7,8	5,1	-0,2	-2,6
Bestandsveränderung	-22,9	35,1	5,2	-58,0	> 100
<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.761,9</b>	<b>1.774,3</b>	<b>1.667,4</b>	<b>-12,4</b>	<b>-0,7</b>
Materialaufwand	-782,4	-811,9	-745,9	29,5	3,6
Personalaufwand	-527,5	-506,6	-479,6	-20,9	-4,1
Sonstiger betrieblicher Aufwand	-226,3	-237,7	-228,0	11,4	4,8
<b>EBITDA</b>	<b>225,7</b>	<b>218,1</b>	<b>213,9</b>	<b>7,6</b>	<b>3,5</b>
Abschreibungen	-107,8	-83,7	-62,4	-24,1	-28,8
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>117,9</b>	<b>134,4</b>	<b>151,5</b>	<b>-16,5</b>	<b>-12,3</b>
Finanzergebnis	-18,9	-19,7	-22,3	0,8	4,1
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>	<b>99,0</b>	<b>114,7</b>	<b>129,2</b>	<b>-15,7</b>	<b>-13,7</b>
Steuern	-38,9	-43,5	-46,1	4,6	10,6
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>60,1</b>	<b>71,2</b>	<b>83,1</b>	<b>-11,1</b>	<b>-15,6</b>
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	0,6	0,3	0,7	0,3	100,0
davon Anteile der INDUS-Aktionäre	59,5	70,9	82,4	-11,4	-16,1

Das Ergebnis vor Steuern bzw. EBT sank auf 99,0 Mio. EUR (Vorjahr: 114,7 Mio. EUR). Der Steueraufwand verringerte sich um 4,6 Mio. EUR auf 38,9 Mio. EUR und die Steuerquote stieg von 37,9% auf 39,3% an – im Wesentlichen bedingt durch die fehlende Steuerentlastung aufgrund der Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte sowie fehlende Verlustverrechnung innerhalb der Gruppe. INDUS bildet aufgrund ihres Geschäftsmodells keine steuerlichen Organschaften.

Das Ergebnis nach Steuern erreichte 60,1 Mio. EUR (Vorjahr: 71,2 Mio. EUR). Dies entspricht einer Verminderung um 15,6% gegenüber dem Vorjahr. Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter betragen 0,6 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR). Das Ergebnis nach Steuern der INDUS-Aktionäre beträgt 59,5 Mio. EUR. Hieraus errechnet sich ein Ergebnis je Aktie von 2,43 EUR im Vergleich zu 2,90 EUR im Vorjahr.

### **BAU/INFRASTRUKTUR UND MASCHINEN- UND ANLAGENBAU MIT ERHÖHTEN UMSATZ- UND ERGEBNISANTEILEN (EBIT)**

Die Umsatz- und Ergebnisanteile der einzelnen Segmente haben sich in ihren Relationen weiter verändert. Gewachsen ist der Umsatzbeitrag der Segmente Bau/Infrastruktur um 22,3% (Vorjahr: 21,0%), Maschinen- und Anlagenbau um 24,9% (Vorjahr: 22,6%) sowie Medizin- und Gesundheitstechnik um 9,2% (Vorjahr: 9,0%). Damit ist das Segment Maschinen- und Anlagenbau nun das umsatzstärkste Segment und löst das Segment Metalltechnik ab, welches im Berichtsjahr einen Anteil von 23,5% (Vorjahr: 24,5%) erwirtschaftete. Das Segment Fahrzeugtechnik weist mit 20,1% (Vorjahr: 22,9%) nur noch den vierthöchsten Umsatzanteil aus. Dessen Anteil hat sich entsprechend der wirtschaftlichen Lage in den letzten Jahren kontinuierlich reduziert.

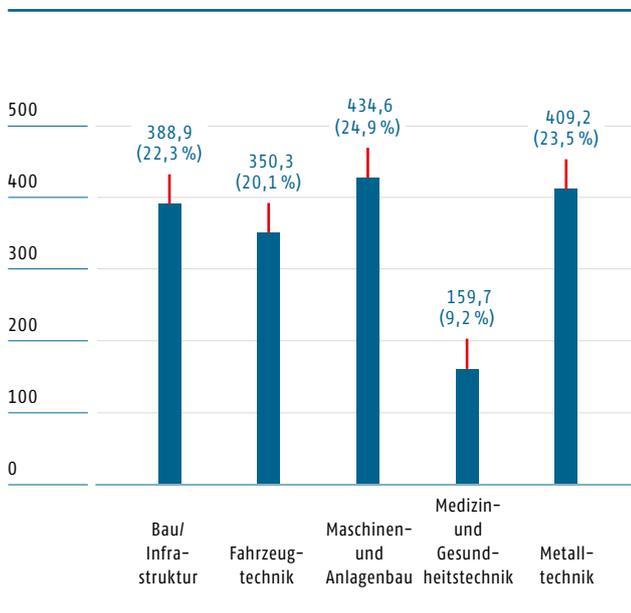
Wie im Vorjahr erwirtschafteten die Segmente Bau/Infrastruktur sowie Maschinen- und Anlagenbau herausragende Ergebnisse. Das Segment Bau/Infrastruktur konnte seinen hohen operativen Ergebnisbeitrag (EBIT) des Vorjahres (34,9%) um 15,0 Prozentpunkte auf 49,9% des INDUS-Ergebnisses steigern. Das Segment Maschinen- und Anlagenbau erhöhte seinen Anteil auf 43,3% (Vorjahr: 36,3%). Das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik konnte einen Ergebnisbeitrag von 14,7% (Vorjahr: 12,1%) realisieren. Der Ergebnisbeitrag der Metalltechnik ist mit 20,4% leicht gestiegen (Vorjahr: 19,8%). Die angespannte Situation im Segment Fahrzeugtechnik führte zu einem Ergebnisbeitrag von -28,4% nach -3,1% im Vorjahr.

### **EFFEKT DER IFRS-16-BILANZIERUNG AUF DIE INDUS-SEGMENTE**

Aufgrund der IFRS-16-Bilanzierung wurde das operative Ergebnis der INDUS-Gruppe um 2,4 Mio. EUR entlastet. In den einzelnen Segmenten ist das operative Ergebnis wie folgt entlastet worden: Bau/Infrastruktur 0,6 Mio. EUR, Fahrzeugtechnik 0,6 Mio. EUR, Maschinen- und Anlagenbau 0,8 Mio. EUR, Medizin- und Gesundheitstechnik 0,1 Mio. EUR und Metalltechnik 0,3 Mio. EUR.

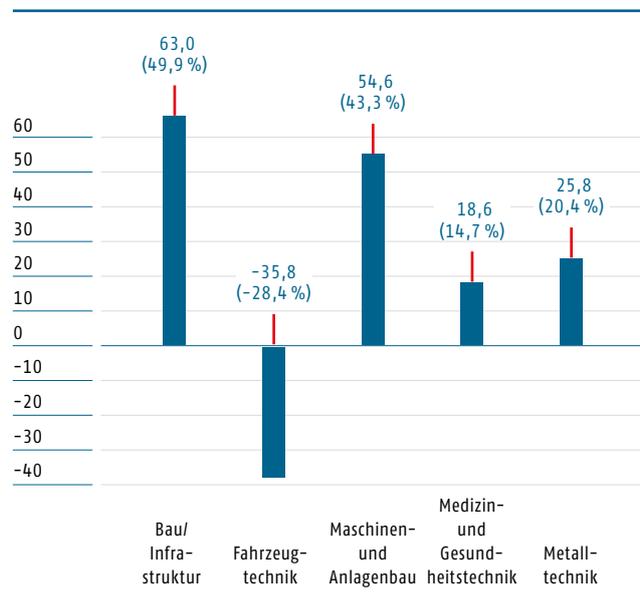
**UMSATZVERTEILUNG NACH SEGMENTEN**

(in Mio. EUR)



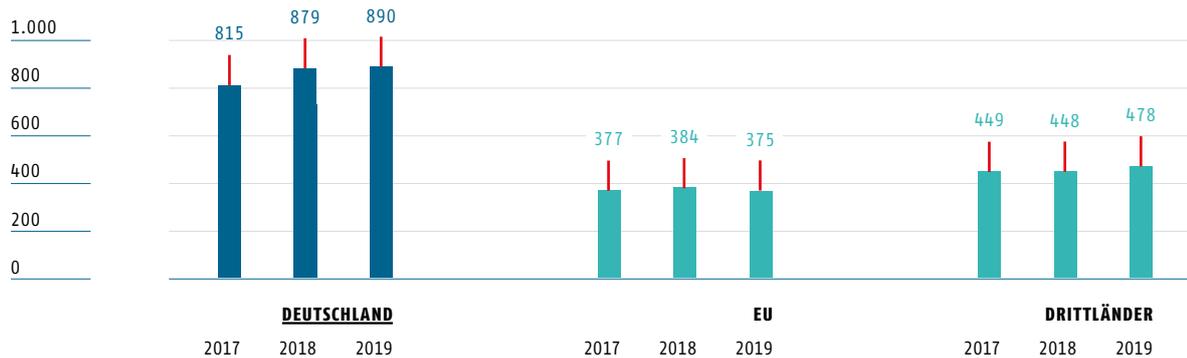
**EBIT-VERTEILUNG NACH SEGMENTEN**

(in Mio. EUR)



## UMSATZENTWICKLUNG 2017–2019 NACH ABSATZREGIONEN

(in Mio. EUR)

**UMSATZBEITRÄGE DER REGIONEN**

Die Umsatzzuwächse der INDUS-Gruppe verteilen sich nahezu gleichmäßig auf das In- und Ausland. Relativ betrachtet verringerte sich der Inlandsanteil gegenüber dem Vorjahr leicht um 0,3 Prozentpunkte auf 51,1% (Vorjahr: 51,4%).

Insgesamt stieg der Inlandsumsatz gegenüber dem Vorjahr um 1,3% auf 890,2 Mio. EUR. Der Auslandsumsatz nahm um 2,5% auf 852,6 Mio. EUR zu.

**ERTRAGSENTWICKLUNG IN DEN SEGMENTEN****BAU/INFRASTRUKTUR**Segmentbeschreibung

Die elf Beteiligungsunternehmen des Segmentes Bau/Infrastruktur sind in verschiedenen Bereichen der Bauwirtschaft aktiv. Das Leistungsspektrum reicht von Bewehrung für Stahlbeton über Baustoffe, Klima- und Wärmetechnik sowie Verlegung von Netz- und Kabelleitungsbau bis hin zu Zubehör für den privaten Wohnungsbau. Klassische Bauunternehmen des Hoch- oder Tiefbaus befinden sich nicht im INDUS-Portfolio.

Das Segment ist nach wie vor überdurchschnittlich profitabel und zukunftsstark aufgestellt. Strategisch zielt INDUS deshalb hier auf die Stärkung des Segments über den weiteren Zukauf von Unternehmen.

Segmententwicklung: EBIT-Marge mit 16,2% auf höchstem Stand

Die anhaltend gute Konjunktur im Baugewerbe 2019 spiegelt sich auch im Segment Bau/Infrastruktur wider. Mit Wachstumsraten, die deutlich höher als der Branchentrend sind, konnte im Jahr 2019 ein Rekordergebnis mit einer Marge von 16,2% erwirtschaftet werden. Die EBIT-Zielmarke von 13–15% wurde mit einer Marge von 16,2% deutlich übertroffen.

Die INDUS-Beteiligungen verzeichneten einen Segmentumsatz von 388,9 Mio. EUR (Vorjahr: 358,7 Mio. EUR). Damit konnten die Umsatzerlöse um 30,2 Mio. EUR, das entspricht 8,4%, gesteigert werden. Das Wachstum wurde von nahezu allen Segmentunternehmen getragen. Den höchsten Zuwachs verzeichnete der Bereich Klimageräte. Zusätzlich haben die guten Wetterbedingungen dazu geführt, dass die Unternehmen auch im Winter durchgehend arbeiten konnten und somit Umsatz erwirtschafteten.

Das operative Ergebnis (EBIT) konnte um überproportionale 26,0% von 50,0 Mio. EUR im Vergleichszeitraum auf 63,0 Mio. EUR 2019 gesteigert werden. Alle Beteiligungen des Segmentes konnten positive Ergebnisbeiträge erwirtschaften. Der hohe Ergebnisanstieg ist insbesondere dem Bereich Klimageräte inklusive dem Zukauf einer Ergänzungsbeteiligung im Vorjahr zuzurechnen. Das Großprojekt aus dem Bereich der digitalen Infrastruktur konnte erfolgreich fortgesetzt werden und ist zum Jahresende weitestgehend abgeschlossen. Die EBIT-Marge des Segments liegt mit 16,2% sowohl über dem guten Vorjahreswert von 13,9% als auch oberhalb des INDUS-Zielkorridors von 13–15%.

Die Investitionen des Berichtsjahrs lagen mit 18,8 Mio. EUR um 6,7 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert. Im Vorjahr ist in den Investitionen der Erwerb des Anbieters der Raumklimaeräte enthalten. Die Sachinvestitionen des aktuellen Jahres liegen um 3,2 Mio. EUR über den Vorjahressachinvestitionen. Die Mittel flossen unter anderem in einen Neubau bei einer Beteiligung im Bereich Infrastruktur.

## **FAHRZEUGTECHNIK**

### Segmentbeschreibung

Das Segment Fahrzeugtechnik umfasst neun Einheiten (Vorjahr: neun). Die Unternehmen bilden mit ihren Lösungen die gesamte Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie ab: Das Leistungsspektrum erstreckt sich vom Design, der Entwicklung sowie dem Modell- und Prototypenbau über die Vor- und Kleinserienfertigung, das Angebot von Test- und Messlösungen bis hin zu Lösungen für Spezialfahrzeuge und die Serienfertigung von Bauteilen für große Fahrzeughersteller von Automobilen, Nutz- und Sonderfahrzeugen.

Die Segmentunternehmen bewegen sich in einem ausgesprochen wettbewerbsintensiven Umfeld, das sensibel auf die Entwicklungen auf dem Fahrzeugmarkt reagiert. Vor dem Hintergrund der schwierigen Ausgangslage für die Serienzulieferer prüft INDUS zurzeit, inwieweit sich im Einzelfall unter einem anderen Eigentümer bessere Perspektiven für Unternehmen und Mitarbeiter bieten.

### Segmententwicklung: deutliche Ergebnismrückgänge in schwierigerem wirtschaftlichen Umfeld

Im Segment Fahrzeugtechnik waren die Rahmenbedingungen erneut schwierig. Durch den Technologiewandel in Richtung Elektromobilität und den Konsequenzen des Abgasskandals hat sich der Druck insbesondere auf die Serienzulieferer immer weiter verstärkt. Zusätzlich zu den Umsatzeinbrüchen als Folge der Änderungen der Rahmenbedingungen haben die laufenden Restrukturierungen die INDUS-Beteiligungen des Segmentes Fahrzeugtechnik beeinträchtigt.

Der Umsatz im Segment Fahrzeugtechnik sank im Berichtszeitraum um 40,7 Mio. EUR bzw. 10,4 % auf 350,3 Mio. EUR. Dieser Rückgang betrifft nahezu alle Segmentunternehmen. Die bereits im Vorjahr schwächelnden Serienzulieferer haben im abgelaufenen Geschäftsjahr deutliche Rückgänge bei den Abrufzahlen hinnehmen müssen. Seit der zweiten Jahreshälfte sind hier die Umsätze um rund 20 % gegenüber dem Vorjahr zurückgegangen. Bei den Unternehmen „vor und nach der Serie“ machte sich ebenfalls eine rückläufige Nachfrage bemerkbar.

Das operative Ergebnis (EBIT) vor Wertminderungen lag mit -18,5 Mio. EUR um 23,5 Mio. EUR unter dem Vorjahresvergleichswert. Daraus resultiert eine EBIT-Marge vor Wertminderung in Höhe von -5,3 % (Vorjahr 1,3 %). Für den deutlichen Rückgang des Segmentergebnisses ist neben der oben beschriebenen schwierigen Marktlage

## **KENNZAHLEN BAU/INFRASTRUKTUR**

(in Mio. EUR)

	<b>DIFFERENZ 2019 ZU 2018</b>				
	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>ABSOLUT</b>	<b>IN %</b>
Umsatzerlöse mit externen Dritten	388,9	358,7	330,4	30,2	8,4
EBITDA	77,0	60,1	57,6	16,9	28,1
Abschreibungen	-14,0	-10,1	-8,8	-3,9	-38,6
EBIT	63,0	50,0	48,8	13,0	26,0
EBIT-Marge in %	16,2	13,9	14,8	2,3 pp	-
Investitionen	18,8	25,5	13,4	-6,7	-26,3
Mitarbeiter	1.874	1.839	1.714	35	1,9

auch der Umsatzrückgang im zweiten Halbjahr einschlägig. Hinzu kommt der anhaltende Preis- und Kostendruck auf die Serienzulieferer, der sich im Geschäftsjahr 2019 auch stärker bei den Segmentunternehmen vor und nach der Serie bemerkbar macht. Bei zwei Serienzulieferern laufen umfangreiche Restrukturierungsmaßnahmen. Diese Serienzulieferer konnten in den vergangenen beiden Jahren wichtige neue Serienaufträge – auch im Zusammenhang mit neuen Elektromodellen – erringen. Diese Aufträge werden sich aber erst beginnend 2021 spürbar positiv auswirken. Im Bereich der Klimatechnik für Busse mussten im abgelaufenen Jahr Sonderbelastungen – Insolvenz und Marktaustritt zweier Kunden – getragen werden. Insgesamt sind im Segmentergebnis Fahrzeugtechnik hohe Einmalaufwendungen enthalten, die sich so im laufenden Jahr 2020 nicht wiederholen werden.

Gegenläufig konnte im zweiten Halbjahr ein sonstiger betrieblicher Ertrag in Höhe von 16,8 Mio. EUR aus dem Verkauf der Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive realisiert werden.

Aufgrund der oben beschriebenen negativen Effekte auf das operative Ergebnis (EBIT) und gesunkenen Ertragsaussichten für die Zukunft wurden Wertminderungen (Impair-

ment) auf Geschäfts- und Firmenwerte und in geringem Maße Sachanlagevermögen in Höhe von 17,3 Mio. EUR (Vorjahr: 9,5 Mio. EUR) vorgenommen. Das operative Ergebnis nach Wertminderungen betrug -35,8 Mio. EUR (Vorjahr: -4,5 Mio. EUR). Dies entspricht einer EBIT-Marge von -10,2% (Vorjahr: -1,2%).

Die Investitionen betrugen 22,8 Mio. EUR (Vorjahr: 29,5 Mio. EUR). Sie beinhalteten im Vorjahr neben Sachinvestitionen auch den Erwerb des Elektronikspezialisten ELECTRONIC EQUIPMENT durch die INDUS-Tochter AURORA. Die Sachinvestitionen des aktuellen Berichtsjahres sind von hohen Investitionen in Maschinen bei den Serienzulieferern geprägt. Hier wurde insbesondere in Maschinen für Serienneuanläufe und zur Bewältigung der zukünftigen Serien in Verbindung mit der Elektromobilität investiert.

## **MASCHINEN- UND ANLAGENBAU**

### Segmentbeschreibung

Das Segment Maschinen- und Anlagenbau umfasst zwölf Einheiten (Vorjahr: elf Einheiten). Die Unternehmen des Segments entwickeln komplette Förderanlagen und Robotergreifsysteme, produzieren Ventiltechnik, Automatisierungskomponenten für die Fahrzeugendmontage sowie

## **KENNZAHLEN FAHRZEUGTECHNIK**

(in Mio. EUR)

	2019	2018	2017	DIFFERENZ 2019 ZU 2018	
				ABSOLUT	IN %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	350,3	391,0	394,1	-40,7	-10,4
EBITDA	9,0	28,4	36,0	-19,4	-68,3
planmäßige Abschreibungen	-27,5	-23,4	-21,8	-4,1	-17,5
EBIT vor Wertminderungen	-18,5	5,0	14,2	-23,5	> 100
EBIT-Marge vor Wertminderungen in %	-5,3	1,3	3,6	-6,6 pp	-
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte	-17,3	-9,5	0,0	-7,8	-82,1
EBIT nach Wertminderungen	-35,8	-4,5	14,2	-31,3	< -100
EBIT-Marge nach Wertminderungen in %	-10,2	-1,2	3,6	-9,0 pp	-
Investitionen	22,8	29,5	30,3	-6,7	-22,7
Mitarbeiter	3.360	3.524	3.557	-164	-4,7

Anlagen für Inertgassysteme oder konzeptionieren elektrische Begleitheizungssysteme.

Die hohe technische Kompetenz und die Qualität von „Engineered and Made in Germany“ versprechen aus Sicht von INDUS auch künftiges Wachstum, insbesondere in den Teilfeldern Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik. Hier will INDUS weiter zukaufen. Das Segment stellt eine der Säulen der deutschen mittelständischen Industrie mit guten Perspektiven dar.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnte MESUTRONIC neu erworben werden. MESUTRONIC gehört zu den Marktführern in der Metall- und Fremdkörperdetektion.

#### Segmententwicklung: zweistelliges Umsatzwachstum – EBIT-Marge erneut im Zielkorridor

Der Segmentumsatz im Maschinen- und Anlagenbau stieg um 47,6 Mio. EUR (+12,3 %) auf 434,6 Mio. EUR (Vorjahr: 387,0 Mio. EUR). Der Anstieg ist auf organisches Wachstum von nahezu allen Segmentunternehmen – insbesondere in den Bereichen Logistik, Reinraumsysteme und Automatisierung für die Fahrzeugendmontage – zurückzuführen. Darüber hinaus ist der Umsatz der seit Juni neu einbezogenen MESUTRONIC für weiteres Umsatzwachstum

verantwortlich. Generell ist im Maschinen- und Anlagenbau eine konjunkturelle Beruhigung zu verzeichnen. Die Entwicklung bei den meisten INDUS-Beteiligungen verlief im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich besser als im Branchentrend.

Das operative Ergebnis (EBIT) stieg um 2,6 Mio. EUR bzw. 5,0 % auf 54,6 Mio. EUR (Vorjahr: 52,0 Mio. EUR). Sämtliche Beteiligungen des Segmentes erwirtschafteten einen positiven Ergebnisbeitrag (EBIT). Eine weiterhin hohe Nachfrage nach Anlagen für Transportlogistik trug zu dem hohen Segmentergebnis bei. Die EBIT-Marge lag bei 12,6 % (Vorjahr: 13,4 %) und damit abermals innerhalb des Zielkorridors von 12–14 %.

Der Neuerwerb des Jahres – MESUTRONIC – fügt sich gut in das Segment Maschinen- und Anlagenbau ein und konnte bereits einen positiven Beitrag zum Segmentergebnis erwirtschaften.

Die Segmentinvestitionen lagen mit 30,9 Mio. EUR deutlich über dem Vorjahr. Im aktuellen Jahr ist der Erwerb der neuen INDUS-Beteiligung MESUTRONIC in den Investitionen enthalten. Die Sachinvestitionen sind gegenüber dem Vorjahr rückläufig.

#### KENNZAHLEN MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

(in Mio. EUR)

	2019	2018	2017	DIFFERENZ 2019 ZU 2018	
				ABSOLUT	IN %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	434,6	387,0	375,1	47,6	12,3
EBITDA	73,0	64,2	64,0	8,8	13,7
Abschreibungen	-18,4	-12,2	-10,7	-6,2	-50,8
EBIT	54,6	52,0	53,3	2,6	5,0
EBIT-Marge in %	12,6	13,4	14,2	-0,8 pp	-
Investitionen	30,9	12,0	43,4	18,9	> 100
Mitarbeiter	2.180	2.027	1.830	153	7,5

## **MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK**

### Segmentbeschreibung

Das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik umfasst wie im Vorjahr fünf Einheiten. Die Unternehmen fertigen Orthesen und medizinische Kompressionsstrümpfe, entwickeln optische Linsen und ganze Optiken, produzieren Operationzubehör, Rehabilitationstechnik sowie Hygieneprodukte für medizinische Anwendungen und den Haushalt.

Das Segment repräsentiert eine der sechs Zukunftsbranchen, in denen sich der Vorstand auch in Zukunft Wachstumschancen verspricht. Trotz eines erhöhten Kostendrucks in der Gesundheitsbranche und hoher regulatorischer Anforderungen bietet das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik weiterhin gute Zukunftsaussichten und hohe Margen.

### Segmententwicklung: erfreuliches Ergebniswachstum

Der Segment Medizin- und Gesundheitstechnik erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2019 159,7 Mio. EUR (Vorjahr: 154,3 Mio. EUR) und konnte damit ein Wachstum von 3,5% (5,4 Mio. EUR) erzielen. Das Umsatzwachstum ist insbesondere auf den Bereich der medizinischen Kompressionsstrümpfe sowie Rehabilitationstechnik zurückzuführen. Der sehr wettbewerbsintensive Bereich der Vliesstoffe musste 2019 Umsatzeinbußen hinnehmen.

Das operative Ergebnis (EBIT) lag mit 18,6 Mio. EUR um 7,5% (1,3 Mio. EUR) über dem Vorjahr (17,3 Mio. EUR). Die EBIT-Marge des Segments verbesserte sich von 11,2% im Vergleichszeitraum auf 11,6% im abgelaufenen Jahr und liegt damit abermals im Zielkorridor von 11–13%. Dabei ist der Bereich der Vliesstoffe und OP-Sets zur Zeit mehreren negativen externen Einflüssen wie starker Konkurrenz, hohem Kostendruck – insbesondere im Personalbereich – und den Anforderungen durch die neue Medizinprodukteverordnung ausgesetzt und liegt hinter den Ergebnissen der Vorjahre zurück. Erfreulicherweise konnte der Bereich der optischen Linsen und Optiken seinen Ergebnisbeitrag gegenüber dem Vergleichszeitraum deutlich steigern. Den höchsten Ergebnisanteil erwirtschaftete der Bereich der medizinischen Kompressionsstrümpfe. Die Rehabilitationstechnik konnte das hohe Ertragsniveau des Vorjahres leicht steigern.

Die Investitionen betrafen ausschließlich Sachinvestitionen und lagen 2019 mit 4,9 Mio. EUR unter dem Vorjahr (8,4 Mio. EUR).

## **METALLTECHNIK**

### Segmentbeschreibung

Das Segment umfasst zehn (Vorjahr: neun) Einheiten und bedient insbesondere Spezialkunden. Die Bandbreite der

## **KENNZAHLEN MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK**

(in Mio. EUR)

	<b>DIFFERENZ 2019 ZU 2018</b>				
	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>ABSOLUT</b>	<b>IN %</b>
Umsatzerlöse mit externen Dritten	159,7	154,3	155,2	5,4	3,5
EBITDA	27,9	24,7	27,6	3,2	13,0
Abschreibungen	-9,3	-7,4	-6,8	-1,9	-25,7
EBIT	18,6	17,3	20,8	1,3	7,5
EBIT-Marge in %	11,6	11,2	13,4	0,4 pp	-
Investitionen	4,9	8,4	7,4	-3,5	-41,7
Mitarbeiter	1.718	1.687	1.540	31	1,8

Lösungen ist groß und beinhaltet die Zulieferung für Bahntechnik, die Fertigung von Hartmetallwerkzeugen für Straßen- und Bergbau, den Gehäusebau für die Labordiagnostik, die Herstellung von rostfreien metallischen Strahlmitteln oder auch die Bolzenschweißtechnik beispielsweise für Brückenbauwerkerverbindungen.

Neu hinzugekommen ist die Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG) seit Ende September 2019. Die DSG ist ein Spezialist für die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb von hochwertigen Metall- und Blechteilen, die hohen Industrie- und Sicherheitsanforderungen unterliegen.

Das Segment ist insgesamt sehr breit aufgestellt. In der kommenden Zeit steht für INDUS hier die weitere Optimierung im Fokus.

#### Segmententwicklung: strategischer Beteiligungszukauf im Bereich Blechverarbeitung

Das Segment Metalltechnik verzeichnet gegenüber dem Vorjahr eine Umsatzreduktion. Der Umsatz sank von 420,0 Mio. EUR auf 409,2 Mio. EUR im Berichtsjahr. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf den Bereich Hartmetallwerkzeuge zurückzuführen. Das Segment Metalltechnik ist sehr exportorientiert. Wegen der nachlassenden Weltwirtschaft mit spürbaren Nachfragerückgängen hat hierunter

insbesondere auch das Chinageschäft der INDUS-Beteiligungen in diesem Segment gelitten.

Das operative Ergebnis (EBIT) lag mit 25,8 Mio. EUR unterhalb des Vorjahreswertes von 28,3 Mio. EUR. Im Vorjahr waren hierin Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 6,6 Mio. EUR enthalten. Ursächlich für den Ergebnisrückgang ist zum einen der oben beschriebene Effekt aus dem Rückgang des China-Geschäfts in einem exportorientierten Umfeld. Andererseits führte das planmäßige Abschmelzen der Aktivitäten im Bereich der Kunststoffgalvanik im Jahr 2020 bereits zu einmaligen Belastungen im abgelaufenen Geschäftsjahr.

Der Erwerb der Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG) zum 30. September 2019 soll die Aktivitäten im Bereich anspruchsvoller Blechverarbeitung zusammen mit den Schweizer Portfoliounternehmen BACHER und HAKAMA stärken.

Die Investitionen betrafen im Berichtsjahr den Erwerb der DSG und Sachinvestitionen. Insgesamt sind die Investitionen im Segment Metalltechnik um 1,2 Mio. EUR zurückgegangen.

#### KENNZAHLEN METALLTECHNIK

(in Mio. EUR)

	2019	2018	2017	DIFFERENZ 2019 ZU 2018	
				ABSOLUT	IN %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	409,2	420,0	385,6	-10,8	-2,6
EBITDA	46,1	48,5	37,7	-2,4	-4,9
planmäßige Abschreibungen	-20,3	-13,6	-13,5	-6,7	-49,3
EBIT vor Wertminderungen	25,8	34,9	24,2	-9,1	-26,1
EBIT-Marge vor Wertminderungen in %	6,3	8,3	6,3	-2,0 pp	-
Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte und Sachanlagen	0,0	-6,6	0,0	6,6	-
EBIT nach Wertminderungen	25,8	28,3	24,2	-2,5	-8,8
EBIT-Marge nach Wertminderungen in %	6,3	6,7	6,3	-0,4 pp	-
Investitionen	25,1	26,3	14,5	-1,2	-4,6
Mitarbeiter	1.687	1.602	1.538	85	5,3

## FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

### FINANZ- UND LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

#### GRUNDSÄTZE UND ZIELE

Das Finanzmanagement der INDUS Holding AG konzentriert sich auf die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital sowie das Management von Zins- und Währungsrisiken. Als vermögensverwaltende Finanzholding betreibt INDUS eine Liquiditätssteuerung ohne zentrales Cash-Pooling. Im Rahmen des Finanzmanagements setzt INDUS im Wesentlichen auf langlaufende Bankkredite und Schuldscheindarlehen.

Jede einzelne Beteiligung verfügt über ihr individuelles Finanz- und Liquiditätsmanagement, wobei INDUS hier beratend zur Verfügung steht.

Auf Basis ihrer komfortablen Liquiditätsausstattung im Zusammenspiel mit Finanzierungszusagen der Banken kann INDUS jederzeit flexibel investieren. Zur Finanzierung nutzt INDUS langjährige, partnerschaftliche Verbindungen zu einer Reihe deutscher Finanzinstitute. Stabilisierende Faktoren bei der langfristigen Finanzierung sind eine breite Verteilung des Kreditvolumens sowie eine ausgewogene Tilgungsstruktur bei gleichzeitiger Nutzung alternativer Finanzierungsinstrumente. Zur Steuerung der Finanzrisiken setzt die Gruppe Zins- und Währungsderivate ein. Diese dienen ausschließlich der Risikosicherung.

Das Finanz- und Liquiditätsmanagement verfolgt drei Ziele: Sicherung ausreichender Liquiditätsreserven, Risikobegrenzung und eine Ertrags- und Kostenoptimierung. Die Liquiditätssicherung besitzt dabei einen besonders hohen Stellenwert, da die Liquidität nicht nur die Voraussetzung dafür ist, dass INDUS jederzeit ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann, sondern auch dafür, dass INDUS in der Lage bleibt, Akquisitionschancen bankenunabhängig zu nutzen.

Die Aktivitäten zur Risikobegrenzung konzentrieren sich vor allem auf die Absicherung der finanzwirtschaftlichen Risiken, die den Bestand von INDUS gefährden könnten. Die wichtigste Finanzierungsquelle ist der Mittelzufluss aus der laufenden Geschäftstätigkeit (operativer Cashflow). Der Bereich Treasury überwacht die Verwendung der Mittel gegenüber den Beteiligungsgesellschaften sowie die Anlage der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sorgfältig.

Unter Ertrags- und Kostenoptimierung ist insbesondere das Management des Nettoumlaufvermögens (Working Capital) zu verstehen. Dadurch werden flüssige Mittel freigesetzt, die Verschuldung gering gehalten und die Kennzahlen zur Bilanzstruktur (z. B. Eigenkapitalquote) und Kapitalrentabilität optimiert. INDUS unterstützt die Gesellschaften hinsichtlich ihres jeweiligen Working-Capital-Managements. Die Verantwortung für das Working Capital bleibt dabei aber vollständig bei den Unternehmen.

INDUS verzichtet auf eine Beurteilung ihrer Bonität durch Ratingagenturen, da die Vorlage solcher Ratings für die Kreditgeber bisher nicht relevant ist. Zudem entfallen durch den Verzicht erhebliche Kosten und zeitlicher Aufwand. Die von den Hausbanken der INDUS vorgenommenen Beurteilungen lauten „Investment Grade“.

#### Finanzierungsanalyse 2019

INDUS deckte ihren Kapitalbedarf auch 2019 aus dem operativen Cashflow und der Aufnahme von langfristigen Finanzierungsmitteln. Die wesentlichen Bestandteile waren nach wie vor lang laufende unbesicherte Kreditverträge, Schuldscheindarlehen sowie in geringerem Umfang Leasing. Diese Instrumente stehen bei INDUS in einem angemessenen Verhältnis zum Geschäftsvolumen.

Durch die neue Leasingbilanzierung seit dem 1. Januar 2019 finden sich vormals außerbilanziell erfasste Leasingverpflichtungen nun innerhalb der Bilanz wieder. Die Verpflichtungen aus operativem Leasing betragen zum 31. Dezember 2018 84,3 Mio. EUR. Der Großteil dieser Verpflichtungen wurde zum 1. Januar 2019 bilanziert. Zum 31. Dezember 2019 sind Nutzungsrechte aus Leasing/Miete in Höhe von 75,7 Mio. EUR in der Bilanz erfasst. Demgegenüber stehen Finanzschulden aus Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 74,5 Mio. EUR.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten belaufen sich zum Bilanzstichtag auf 361,7 Mio. EUR (Vorjahr: 358,8 Mio. EUR); überwiegend (zu 99 %) sind sie in Euro abgeschlossen. Das Volumen an Krediten in Fremdwährungen ist gering und besteht aus Schweizer Franken in Höhe von 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR) und Südafrikanischem Rand in Höhe von 1,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,8 Mio. EUR). Es bestehen Schuldscheindarlehen über insgesamt 245,2 Mio. EUR (Vorjahr: 228,3 Mio. EUR). Darüber hinaus existieren nicht ausgenutzte Kreditlinien in Höhe von 79,4 Mio. EUR (Vorjahr: 29,8 Mio. EUR).

Im Rahmen von Kreditverträgen ist INDUS Verpflichtungen zur Einhaltung einer Mindest-Eigenkapitalquote in der AG eingegangen; die geforderte Quote wurde auch im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich übertroffen. Die Kreditgeber besitzen ein Sonderkündigungsrecht im Falle eines Kontrollwechsels. Für zwei Schuldscheindarlehen sind bestimmte Kennzahlen definiert, die erreicht wurden.

## FINANZLAGE

### KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG, VERKÜRZT

(in Mio. EUR)

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Operativer Cashflow	167,7	96,0	145,0
Zinsen	-20,4	-21,3	-21,0
<b>Cashflow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>147,3</b>	<b>74,7</b>	<b>124,0</b>
Auszahlungen für Investitionen und Akquisitionen	-108,3	-103,8	-113,9
Einzahlungen aus Abgängen von Vermögenswerten	32,1	5,5	3,9
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-76,2</b>	<b>-98,3</b>	<b>-110,0</b>
Auszahlungen Dividende	-36,7	-36,7	-33,0
Auszahlungen Minderheitsgesellschafter	-1,4	-0,5	-0,7
Auszahlungen aus der Tilgung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	-2,4	-23,0	-0,8
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	141,5	155,8	151,0
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-125,4	-97,0	-119,1
Auszahlung aus der Tilgung von Leasingverbindlichkeiten	-21,7	-1,4	-1,3
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-46,1</b>	<b>-2,8</b>	<b>-3,9</b>
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	25,0	-26,4	10,1
Wechselkursbedingte Änderung der liquiden Mittel	0,5	0,1	-1,4
Liquide Mittel am Anfang der Periode	109,6	135,9	127,2
<b>Liquide Mittel am Ende der Periode</b>	<b>135,1</b>	<b>109,6</b>	<b>135,9</b>

### **OPERATIVER CASHFLOW STARK GESTIEGEN**

Die Basis des operativen Cashflows, das Ergebnis nach Steuern 2019, sank um -11,1 Mio. EUR auf 60,1 Mio. EUR (Vorjahr: 71,2 Mio. EUR). Gegenläufig erhöhten sich die Abschreibungen unter anderem wegen der geänderten Bilanzierung von Leasingverhältnissen nach IFRS 16 um 24,1 Mio. EUR auf 107,8 Mio. EUR (Vorjahr: 83,7 Mio. EUR). Die geänderte Bilanzierung der Leasingverhältnisse trägt mit 17,9 Mio. EUR ebenfalls zur Verbesserung des operativen Cashflow bei, da bisher im operativen Cashflow enthaltene Leasingauszahlungen nun teilweise als Auszahlungen für die Tilgung von Leasingverbindlichkeiten im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen werden.

Im Bereich des kurzfristig gebundenen operativen Vermögens konnte durch ein verbessertes Working-Capital-Management ein Zahlungsmittelzufluss durch den Abbau von Vorräten (-34,2 Mio. EUR) und von Forderungen aus dem Lieferungs- und Leistungsverkehr (-4,4 Mio. EUR) erzielt werden. Hier wirkt mittlerweile das von der Holding im Rahmen der Förderung der operativen Exzellenz initiierte Programm zur Reduzierung des Working Capital bei den Beteiligungen. Daher erhöhte sich der operative Cashflow mit 167,7 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr deutlich um 71,7 Mio. EUR (Vorjahr: 96,0 Mio. EUR).

Die gezahlten Zinsen (einschließlich der variablen Verzinsung der Kaufpreisverpflichtungen gegenüber Minderheitsgesellschaftern) liegen mit -20,9 Mio. EUR etwas unter dem Vorjahreswert in Höhe von -21,6 Mio. EUR. Darin spiegelt sich der weiterhin sinkende Zinsaufwand für Finanzschulden durch die rollierende Tilgung von langfristigen, höher verzinsten Finanzschulden und die Neuaufnahme zu besseren Konditionen wider.

Der Mittelzufluss aus Geschäftstätigkeit (Cashflow aus Geschäftstätigkeit) erreichte demzufolge 147,3 Mio. EUR und hat sich im Wesentlichen aufgrund des verringerten Working Capital-Anstiegs und der geänderten Leasingbilanzierung um 72,6 Mio. EUR erhöht.

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit (Cashflow aus Investitionstätigkeit) betrug zum Ende des Geschäftsjahrs -76,2 Mio. EUR (Vorjahr: -98,3 Mio. EUR); in dieser Position sind für die Zukäufe MESUTRONIC und DSG 29,2 Mio. EUR (Vorjahr: 11,5 Mio. EUR durch zwei Erwerbe von Enkelgesellschaften) enthalten. Die Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie in Sachanlagen liegen mit 78,3 Mio. EUR weiterhin auf einem hohen Niveau, haben sich jedoch gegenüber dem Vorjahr um 12,6 Mio. EUR reduziert. Die Einzahlungen aus Abgängen von Vermögenswerten haben sich um 26,6 Mio. EUR auf 32,1 Mio. EUR erhöht. Der hohe Zahlungsmittelzufluss ist insbesondere durch den Verkauf der Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH erzielt worden. Insgesamt hat sich der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit dadurch um 22,1 Mio. EUR auf 76,2 Mio. EUR reduziert. Unter Berücksichtigung des ungewöhnlich hohen Zahlungseinganges durch den TKI-Verkauf lag der Cashflow auf Vorjahresniveau.

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit (Cashflow aus Finanzierungstätigkeit) erhöhte sich von -2,8 Mio. EUR auf -46,1 Mio. EUR. Ursächlich ist die deutlich geringere Nettokreditaufnahme, die im Vorjahr auch durch den Aufbau des Nettoumlaufvermögens (Working Capital) bedingt war. Die Auszahlungen aus der Tilgung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten verringerten sich um 20,6 Mio. EUR. Die Zahlungszeitpunkte der bedingten Restkaufverbindlichkeiten sind abhängig von der Ausübung der jeweils vertraglich festgelegten Call-/Put-Optionsbedingungen. Zudem wird durch die erstmalige Anwendung des IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ und den damit einhergehenden Bilanzierungsänderungen seit diesem Geschäftsjahr die Auszahlung aus der Tilgung von Leasingverbindlichkeiten im Cashflow aus Finanzierungstätigkeit ausgewiesen. Diese Auszahlungen betragen 21,7 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR).

Innerhalb der Gesamtfinanzierung verfügte INDUS zum Jahresende 2019 über eine angemessen hohe Liquidität. Der Bestand an liquiden Mitteln zum Bilanzstichtag betrug 135,1 Mio. EUR (Vorjahr: 109,6 Mio. EUR). Die ausführliche Cashflow-Rechnung findet sich im Konzernabschluss.

## VERMÖGENSLAGE

## KONZERN-BILANZ, VERKÜRZT

(in Mio. EUR)

	31.12.2019	31.12.2018	DIFFERENZ	
			ABSOLUT	IN %
<b>AKTIVA</b>				
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.058,2</b>	<b>968,5</b>	<b>89,7</b>	<b>9,3</b>
Anlagevermögen	1.039,2	955,2	84,0	8,8
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	19,0	13,3	5,7	42,9
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>750,0</b>	<b>751,5</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,2</b>
Vorräte	381,4	408,7	-27,3	-6,7
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	233,5	233,2	0,3	0,1
Liquide Mittel	135,1	109,6	25,5	23,3
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.808,2</b>	<b>1.720,0</b>	<b>88,2</b>	<b>5,1</b>
<b>PASSIVA</b>				
<b>Langfristige Finanzierungsmittel</b>	<b>1.389,4</b>	<b>1.290,0</b>	<b>99,4</b>	<b>7,7</b>
Eigenkapital	727,7	709,8	17,9	2,5
Fremdkapital	661,7	580,2	81,5	14,0
davon Rückstellungen	54,4	45,4	9,0	19,8
davon Verbindlichkeiten und latente Steuern	607,3	534,8	72,5	13,6
<b>Kurzfristige Finanzierungsmittel</b>	<b>418,8</b>	<b>430,0</b>	<b>-11,2</b>	<b>-2,6</b>
davon Rückstellungen	74,6	73,6	1,0	1,4
davon Verbindlichkeiten	344,2	356,4	-12,2	-3,4
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.808,2</b>	<b>1.720,0</b>	<b>88,2</b>	<b>5,1</b>

Die Bilanzsumme der INDUS-Gruppe betrug zum Stichtag 1.808,2 Mio. Euro und erhöhte sich damit gegenüber dem Vorjahresstichtag um 5,1 %. Der Anstieg ist fast ausschließlich auf die zum 1. Januar 2019 verpflichtende Anwendung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ sowie auf die erstmalige Einbeziehung der neu erworbenen Beteiligungen MESUTRONIC und DSG zurückzuführen. Zum

31. Dezember 2019 werden Nutzungsrechte aus Leasing in Höhe von 75,7 Mio. EUR (Vorjahr: 0 Mio. EUR) ausgewiesen. Das Working Capital ist nur leicht – in Höhe des Wachstums der Gruppe – angestiegen.

### **AKTIVA WEGEN NEUER LEASINGBILANZIERUNG UND AKQUISITIONEN ANGESTIEGEN**

Die langfristigen Vermögenswerte stiegen im Stichtagsvergleich um 89,7 Mio. EUR bzw. 9,3 %, auf 1.058,2 Mio. EUR. Das Sachanlagevermögen ist insbesondere auf die zum 1. Januar 2019 erstmalige verpflichtende Anwendung des IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ zurückzuführen. Hinzu kommt die erstmalige Konsolidierung der neuen Beteiligungen MESUTRONIC und DSG. Gegenläufig wirken die Wertminderungen auf die Geschäfts- und Firmenwerte und auf die Sachanlagen sowie der Abgang der Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH.

Die kurzfristigen Vermögenswerte nahmen im Stichtagsvergleich um 1,5 Mio. EUR auf 750,0 Mio. EUR ab. Dabei sanken erfreulicherweise die Vorräte um 6,7 % oder 27,3 Mio. EUR aufgrund der Optimierung der Vorratsbestände bei den Beteiligungen trotz der Neuerwerbe des Jahres. Die liquiden Mittel sind demgegenüber um 25,5 Mio. EUR angestiegen.

### **PASSIVA: EIGENKAPITALQUOTE TROTZ LEASINGBILANZIERUNG LEICHT ÜBER 40 %**

Das Eigenkapital erhöhte sich unter anderem aufgrund des Jahresergebnisses um 17,9 Mio. EUR auf 727,7 Mio. EUR. Der Abfluss der Dividende wurde damit durch die laufenden Ergebnisse überkompensiert. Die Eigenkapitalquote sank im Stichtagsvergleich von 41,3 % auf 40,2 %. Damit bleibt die Eigenkapitalquote weiter über der als Zielgröße festgelegten Untergrenze von 40 %. Für den Rückgang der Quote ist insbesondere die erstmalige bilanzielle Erfassung der operativen Leasingverbindlichkeiten ursächlich.

Die langfristigen Schulden lagen mit 661,7 Mio. EUR rund 81,5 Mio. EUR oder 14,0 % über dem Vorjahreswert. Der Anstieg ist nahezu ausschließlich auf die Erhöhung der langfristigen Finanzschulden – insbesondere wegen der erstmaligen Anwendung von IFRS 16 – zurückzuführen.

### **WORKING CAPITAL**

(in Mio. EUR)

	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>DIFFERENZ</b>	
			<b>ABSOLUT</b>	<b>IN %</b>
Vorräte	381,4	408,7	-27,3	-6,7
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	202,5	202,5	0,0	0,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-55,9	-65,7	9,8	-14,9
Erhaltene Anzahlungen	-18,9	-37,3	18,4	-49,3
Vertragsverpflichtungen	-30,8	-36,1	5,3	-14,7
<b>Working Capital</b>	<b>478,3</b>	<b>472,1</b>	<b>6,2</b>	<b>1,3</b>

Das Working Capital ermittelt INDUS aus den Vorräten zuzüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der erhaltenen Anzahlungen und der Vertragsverpflichtungen. Zum 31. Dezember 2019 lag das Working Capital bei 478,3 Mio. EUR. Es erhöhte sich damit

in Relation zum Vorjahresstichtag nur um 1,3 % trotz Ausweitung der Geschäftstätigkeit und der erstmaligen Einbeziehung von MESUTRONIC und DSG. Dieser Erfolg ist auf das Programm zur Reduzierung des Working Capital im Rahmen der operativen Exzellenz zurückzuführen.

## NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

(in Mio. EUR)

	31.12.2019	31.12.2018	DIFFERENZ	
			ABSOLUT	IN %
Langfristige Finanzschulden	546,3	465,9	80,4	17,3
Kurzfristige Finanzschulden	135,0	126,5	8,5	6,7
Liquide Mittel	-135,1	-109,6	-25,5	23,3
<b>Nettofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>546,2</b>	<b>482,8</b>	<b>63,4</b>	<b>13,1</b>

Die Nettoverschuldung berechnet INDUS als Summe aus lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der liquiden Mittel. Zum 31. Dezember 2019 betrug sie 546,2 Mio. EUR, was gegenüber dem Bilanzstichtag des Vorjahrs einem Anstieg von 13,1 % entspricht. Der Anstieg ist ausschließlich auf die erstmalige Anwendung von IFRS 16 „Leasingverhältnisse“ und der damit einhergehenden Einbuchung

von Leasingverbindlichkeiten in Höhe von 77,8 Mio. EUR zurückzuführen. Das Verhältnis von Nettoverschuldung zum Eigenkapital (Gearing) beträgt 75 % (Vorjahr 68 %). Das Verhältnis Nettoverschuldung/EBITDA beträgt 2,4 (Vorjahr: 2,2). Damit liegt die Entschuldungsdauer innerhalb des Zielkorridors von 2,0 bis 2,5 Jahren.

## INVESTITIONEN UND ABSCHREIBUNGEN

(in Mio. EUR)

	2019	2018	2017	DIFFERENZ 2019 ZU 2018	
				ABSOLUT	IN %
<b>Investitionen</b>	<b>107,5</b>	<b>102,4</b>	<b>111,4</b>	<b>5,1</b>	<b>5,0</b>
davon in:					
<b>Unternehmenserwerbe</b>	<b>29,2</b>	<b>11,5</b>	<b>32,4</b>	<b>17,7</b>	<b>&gt; 100</b>
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>11,0</b>	<b>12,0</b>	<b>7,7</b>	<b>-1,0</b>	<b>-8,3</b>
<b>Sachanlagen</b>	<b>67,3</b>	<b>78,9</b>	<b>71,3</b>	<b>-11,6</b>	<b>-14,7</b>
davon in:					
Grundstücke und Gebäude	7,1	4,3	7,2	2,8	65,1
Technische Anlagen und Maschinen	27,5	26,6	20,5	0,9	3,4
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	16,6	19,9	18,7	-3,3	-16,6
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	16,1	28,1	24,9	-12,0	-42,7
<b>Abschreibungen (ohne Nutzungsrechte/Leasing)*</b>	<b>-91,5</b>	<b>-83,7</b>	<b>-62,4</b>	<b>-7,8</b>	<b>9,3</b>

\* Abschreibungen auf Nutzungsrechte/Leasing in Höhe von 16,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0 Mio. EUR) hier nicht enthalten

Die Investitionen lagen im Berichtsjahr um 5,0% über dem Vorjahr und erreichten 107,5 Mio. EUR. Dabei entfielen 29,2 Mio. EUR auf Unternehmenserwerbe, 67,3 Mio. EUR auf Investitionen in Sachanlagen (-14,7%) sowie 11,0 Mio. EUR auf Investitionen in immaterielles Anlagevermögen (-8,3%). Die Investitionen in Unternehmenserwerbe stiegen um 17,7 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr, da INDUS im Jahr 2019 zwei direkte Beteiligungen erworben hat. Im Vorjahr wurden dagegen nur zwei kleinere Wachstumsbeteiligungen erworben.

Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte verzeichneten mit 11,0 Mio. EUR eine Reduktion um 1,0 Mio. EUR. Wesentliche Bereiche sind die Einführung von ERP-Systemen und die Aktivierung von Entwicklungskosten.

Den Schwerpunkt der Investitionen bildeten weiterhin Investitionen in Sachanlagen. Diese befinden sich trotz einer Reduktion um 11,6 Mio. EUR auf einem weiterhin hohen Niveau. Die durch die Beteiligungsunternehmen eingesetzten Mittel sollen Wertschöpfungsprozesse verbessern und damit die Wettbewerbsposition der Unternehmen stärken. In den Investitionsprojekten sind verschiedenste Einzelmaßnahmen enthalten.

Im Bereich der Investitionen in Grundstücke und Gebäude ist unter anderem ein neues Produktionsgebäude bei der HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG enthalten.

Größere einzelne Investitionen in technische Anlagen wurden 2019 insbesondere bei den Serienzulieferern aus dem Segment Fahrzeugtechnik für Maschinen im Zusammenhang mit neuen Serienanläufen getätigt.

Die geleisteten Anzahlungen reduzierten sich deutlich um 11,7 Mio. EUR auf 16,4 Mio. EUR.

Die Abschreibungen sind insbesondere aufgrund der neuen Leasingbilanzierung gem. IFRS 16 mit einem Effekt in Höhe von 16,3 Mio. EUR um 24,1 Mio. EUR angestiegen. Auch die Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte und im geringen Umfang aufgrund der Wertminderungen auf Sachanlagen (in Summe 17,3 Mio. EUR) sind in den Abschreibungen enthalten.

## WIRTSCHAFTLICHE ENTWICKLUNG DER AG

Der Jahresabschluss der INDUS Holding AG wird nach HGB aufgestellt und ist als Kurzform in den nachfolgenden Tabellen dargestellt. Der vollständige Jahresabschluss liegt separat vor.

### GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER INDUS HOLDING AG

(in Mio. EUR)

	2019	2018	2017	DIFFERENZ 2019 ZU 2018	
				ABSOLUT	IN %
<b>Umsatz</b>	<b>5,9</b>	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>	<b>0,1</b>	<b>1,7</b>
Sonstige betriebliche Erträge	19,4	4,8	2,2	14,6	> 100
Personalaufwand	-6,6	-6,7	-6,0	0,1	1,5
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-8,0	-9,1	-12,7	1,1	12,1
Erträge aus Beteiligungen	85,6	77,5	74,5	8,1	10,5
Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	58,7	51,5	49,8	7,2	14,0
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	9,8	8,5	6,6	1,3	15,3
Abschreibungen auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-0,6	-0,6	-0,5	0,0	0,0
Abschreibungen auf Finanzanlagen	-55,2	-27,7	-12,7	-27,5	99,3
Aufwendungen aus Verlustübernahme	-11,7	-6,7	-5,8	-5,0	-74,6
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-10,7	-10,7	-11,9	0,0	0,0
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>86,6</b>	<b>86,6</b>	<b>89,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
Steuern	-8,7	-12,1	-7,3	3,4	28,1
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>77,9</b>	<b>74,5</b>	<b>81,8</b>	<b>3,4</b>	<b>4,6</b>
Gewinnvortrag	1,7	1,8	1,7	-0,1	-5,6
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>79,6</b>	<b>76,3</b>	<b>83,5</b>	<b>3,3</b>	<b>4,3</b>

Das Ergebnis der INDUS Holding AG ist im Wesentlichen durch Erträge aus Beteiligungen und Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens bestimmt.

Die Umsatzerlöse umfassten von der Gesellschaft in ihrer Aufgabe als vermögensverwaltende Holding erbrachte Dienstleistungen für die Beteiligungsgesellschaften. Diese lagen mit 5,9 Mio. EUR um 0,1 Mio. EUR über dem Vorjahreswert.

Die sonstigen betrieblichen Erträge sind aufgrund höherer Erträge aus der Zuschreibung von Finanzanlagen von 4,8 Mio. EUR auf 19,4 Mio. EUR angestiegen. Die Zuschreibungen betreffen Wertaufholungen aus in Vorjahren vorgenommenen Abschreibungen des Finanzanlagevermögens. Der Personalaufwand sank im Berichtsjahr leicht von 6,7 Mio. EUR im Jahr 2018 auf 6,6 Mio. EUR. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sanken um 1,1 Mio. EUR auf 8,0 Mio. EUR. Die Erträge aus Beteiligungen stiegen abermals an. Im Vorjahr betragen diese 77,5 Mio. EUR. Im Berichtsjahr konnten von den Beteiligungen Erträge in Höhe von 85,6 Mio. EUR vereinnahmt werden. Die Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens stiegen um 7,2 Mio. EUR an und erreichten 58,7 Mio. EUR. Die Zinserträge lagen mit 9,8 Mio. EUR um 1,3 Mio. EUR über dem Vorjahr.

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen sind mit 0,6 Mio. EUR unverändert zum Vorjahr (0,6 Mio. EUR). Die Abschreibungen auf Finanzanlagen betreffen Abschreibungen auf Anteile an verbundenen Unternehmen in Höhe von 55,2 Mio. EUR, die sich infolge einer Überprüfung der Werthaltigkeit der Beteiligungsbuchwerte ergaben. Die Abschreibungen betreffen im Wesentlichen das Segment Fahrzeugtechnik sowie im geringen Umfang das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik. Die Aufwendungen aus Verlustübernahme betragen 11,7 Mio. EUR und betrafen im Wesentlichen Verluste im Segment Metalltechnik. Die Zinsaufwendungen in Höhe von 10,7 Mio. EUR waren unverändert zum Vorjahr.

Insgesamt lag damit das Ergebnis vor Steuern wie im Vorjahr bei 86,6 Mio. EUR. Die Steuern des Geschäftsjahres betragen 8,7 Mio. EUR und lagen um 3,4 Mio. EUR unter dem Vorjahr. Der Jahresüberschuss betrug 77,9 Mio. EUR und lag damit um 3,4 Mio. EUR über dem Vorjahr.

**BILANZ DER INDUS HOLDING AG**

(in Mio. EUR)

	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>
<b>AKTIVA</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	0,3	0,1
Sachanlagen	9,4	6,0
Finanzanlagen	1.153,3	1.138,4
<b>Anlagevermögen</b>	<b>1.163,0</b>	<b>1.144,5</b>
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	415,4	394,0
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	14,0	12,4
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>429,4</b>	<b>406,4</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	0,6	0,4
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.593,0</b>	<b>1.551,3</b>
<b>PASSIVA</b>		
Eigenkapital	934,7	893,5
Rückstellungen	2,9	3,1
Verbindlichkeiten	608,7	609,0
Passive latente Steuern	46,7	45,7
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.593,0</b>	<b>1.551,3</b>

Die Bilanz der Holding ist auf der Aktivseite geprägt durch die Buchwerte der Beteiligungen sowie lang- und kurzfristige Ausleihungen an die Beteiligungen. Die Bilanzsumme der INDUS Holding AG hat sich im Geschäftsjahr um 41,7 Mio. EUR erhöht und beträgt zum 31. Dezember 2019 1.593,0 Mio. EUR. Der Anstieg ergibt sich insbesondere aus den Anteilen an verbundenen Unternehmen, die im aktuellen Geschäftsjahr aus Unternehmenszukaufen von MESUTRONIC und DSG resultieren. Weiterhin wurden Beteiligungsbuchwerte zugeschrieben, denen Abschreibungen anderer Beteiligungen gegenüberstanden. Das Umlaufvermögen stieg um 23,0 Mio. EUR auf 429,4 Mio. EUR an. Dies ist auf erhöhte Forderungen gegen verbundene Unternehmen zurückzuführen. Die liquiden Mittel stiegen um 1,6 Mio. EUR auf 14,0 Mio. EUR.

Das Eigenkapital der INDUS Holding AG konnte im Berichtszeitraum um 41,2 Mio. EUR auf 934,7 Mio. EUR gesteigert werden. Die Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2019 beträgt 58,7 % und liegt etwas oberhalb der Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2018 (57,6%). Die Verbindlichkeiten sind mit 608,7 Mio. EUR zum 31. Dezember 2019 nahezu unverändert zum Vorjahresende (Vorjahr: 609,0 TEUR).

INDUS beschäftigte zum 31. Dezember 2019 insgesamt 33 Mitarbeiter ohne Vorstand (Vorjahr: 31 Mitarbeiter).

# NACHTRAGSBERICHT

Die Ausbreitung des Coronavirus und die damit verbundenen Maßnahmen haben zu einer erheblichen Belastung der Weltwirtschaft geführt und werden das wirtschaftliche Umfeld nachhaltig verändern.

Zahlreiche Unternehmen passten bereits ihre Prognosen für die kommenden Monate an. Die Börsen befinden sich auf Talfahrt. Derzeit kann nicht zuverlässig vorhergesagt werden, wie lange die Zahl der Coronavirus-Infektionen in Deutschland und Europa weiter ansteigen wird. Aufgrund der Erfahrungen in China ist von massiven Störungen der Wirtschaft auszugehen. Der Grad der Auswirkungen auf die Konjunktur wird davon abhängen, wie gut und wie schnell sich die Situation wieder normalisieren kann.

Die Coronavirus-Pandemie stellt den Vorstand und die Geschäftsführungen der Beteiligungsunternehmen vor ungekannte operative Herausforderungen. Basierend auf den Erfahrungen aus China geht der Vorstand aktuell von einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen massiver Störungen in den Wirtschaftskreisläufen aus. Im Anschluss daran erwarten wir eine relativ schnelle Erholung der Wirtschaftslage. In unseren für diese Prognose unterstellten Szenarien haben wir eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation nach sechs bis acht Wochen – also Mitte bis Ende Mai – unterstellt. Sollte es zu einem deutlich abweichenden Szenario kommen, sind die gesamtwirtschaftlichen Belastungen und deren Auswirkungen auf die Beteiligungsunternehmen von INDUS zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschätzbar. Für die Gruppe wird ein deutlicher Umsatzrückgang von 1,74 Mrd. EUR 2019 auf 1,5–1,65 Mrd. EUR 2020 und ein Rückgang des operativen Ergebnisses (EBIT) um rund 23–33 Mio. EUR gegenüber 2019 erwartet. Sollten die massiven Störungen des Wirtschaftskreislaufs länger als angenommen dauern, sind höhere Belastungen nicht auszuschließen.

Im Chancen- und Risikobericht hat INDUS die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie für die Gruppe beschrieben. Im Prognosebericht sind die aktuellen Entwicklungen und Annahmen auf das Geschäftsjahr 2020 berücksichtigt. Die Prognose bildet die Einschätzungen des Vorstands zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der INDUS Holding AG ab. Weitere Effekte sind zum heutigen Zeitpunkt nicht abschätzbar.

INDUS überprüft laufend die Entwicklungen und die Auswirkungen der Coronavirus-Krise auf die Geschäfte der Beteiligungen. Entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung der Beteiligungen werden kurzfristig analysiert und umgesetzt.

Darüber hinaus gibt es keine weiteren Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die eine besondere Bedeutung für die INDUS-Gruppe haben.

# WEITERE RECHTLICHE ANGABEN

## VERGÜTUNGSBERICHT

### VORBEMERKUNGEN

Der Vergütungsbericht beschreibt die Grundsätze des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands der INDUS Holding AG und erläutert die Struktur sowie die Höhe der individuellen Vorstandseinkommen. Ferner enthält der Vergütungsbericht Angaben zu den Grundsätzen und der Höhe der Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsrats.

Der Vergütungsbericht berücksichtigt in seiner Berichterstattung die geltenden Regelungen des Handelsgesetzbuches (HGB), der deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS 17), der Gesetze über die Offenlegung und Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG, VorstOG) sowie die Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 7. Februar 2017.

### VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Das Vergütungssystem für den Vorstand wurde 2009 überprüft und auf der Hauptversammlung 2010 vorgestellt. Das Vergütungssystem besteht gesetzeskonform aus drei Elementen: Festgehalt, Short Term Incentive und Long Term Incentive. Die variablen Anteile machen bei vollständiger Zielerfüllung zusammen grundsätzlich mehr als 40% der Bezüge aus; Komponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage und kurzfristig variable Elemente sind angemessen gewichtet. Für das Geschäftsjahr 2016 wurde erstmals eine Nachhaltigkeitskomponente eingeführt.

Der Short Term Incentive bemisst sich am Ergebnis vor Steuern und Zinsen des Konzerns (Konzern-EBIT vor Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte). Die Zielmarke wird jährlich im Rahmen der Unternehmensplanung mit dem Aufsichtsrat festgelegt. Bei einer 100%igen Zielerreichung entspricht der Bonusfaktor ebenfalls 100%. Liegt die

### VORSTANDSBEZÜGE – GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN

(in TEUR)

	JÜRGEN ABROMEIT VORSTANDSVORSITZENDER (BIS 30.6.2018)				DR. JOHANNES SCHMIDT VORSTANDSVORSITZENDER (SEIT 1.7.2018, VORSTAND SEIT 2006)			
	2018	2019	2019 (MIN.)	2019 (MAX.)	2018	2019	2019 (MIN.)	2019 (MAX.)
Festvergütung	700	0	0	0	490	540	540	540
Nebenleistungen	20	0	0	0	19	25	25	25
<b>Summe</b>	<b>720</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>509</b>	<b>565</b>	<b>565</b>	<b>565</b>
Einjährige variable Vergütung	350	0	0	0	200	230	0	345
Mehrjährige variable Vergütung								
Tranche 2018*	140	0	0	0	105	0	0	0
Tranche 2019**	0	0	0	0	0	140	0	280
<b>Summe</b>	<b>490</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>305</b>	<b>370</b>	<b>0</b>	<b>625</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.210</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>814</b>	<b>935</b>	<b>565</b>	<b>1.190</b>

\* Tranche 2018: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2018–31.12.2023)

\*\* Tranche 2019: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2019–31.12.2024)

Zielerreichung unter 50%, ergibt sich für den Bonusfaktor ein Wert von 0. Bei einer Zielerreichung zwischen 50% und 125% beträgt der Bonusfaktor das Zweifache der über 50% hinausgehenden Zielerreichung. Ab einer Zielerreichung von 125% besteht ein Cap (maximale Obergrenze).

Der Long Term Incentive besteht aus sogenannten virtuellen Aktienoptionen (SAR, Stock Appreciation Rights). Dazu wird zum Ausgabezeitpunkt ein Basispreis der Wertsteigerungsrechte festgestellt. Auf Basis des vertraglich vereinbarten Zielwertes ergibt sich die Anzahl der virtuellen Aktienoptionen. Eine Auszahlung kann nur erfolgen, wenn der Aktienkurs im Ausübungszeitraum über diesem Basispreis liegt und definierte Erfolgshürden erreicht wurden (Mindestkurssteigerung von 12% während der Sperrfrist). Der frühestmögliche Zeitpunkt der Auszahlung wird von einer Sperrfrist (vier Jahre) abhängig gemacht; es besteht eine Obergrenze (Cap) bei Erreichen von 200% des Zielbonus. Dem Vorstand werden in jährlichen Tranchen vir-

tuelle Aktienoptionen gewährt, deren Stückzahl durch den Optionspreis im Ausgabezeitpunkt und den vertraglich bestimmten Zielwert bestimmt wird. Die Optionen sind ab ihrer Gewährung unverfallbar.

Im Geschäftsjahr 2019 wurden 69.060 SAR (Vorjahr: 61.286) ausgegeben. Zum Zeitpunkt ihrer Gewährung betrug der beizulegende Zeitwert der SAR insgesamt 350 TEUR (Vorjahr: 385 TEUR). Der ermittelte beizulegende Zeitwert der bisher insgesamt gewährten SAR betrug zum Bilanzstichtag 636 TEUR (Vorjahr: 471 TEUR). In dieser Höhe wurde im Jahresabschluss eine Rückstellung gebildet. Die Zuführung des Geschäftsjahres vor Abzinsung ist mit 676 TEUR im Personalaufwand enthalten. Eine Auflösung in Höhe von 17 TEUR ist in den sonstigen betrieblichen Erträgen (Vorjahr: im sonstigen betrieblichen Ertrag mit 1.026 TEUR und im Personalaufwand mit 72 TEUR) enthalten. Im Geschäftsjahr sind Zahlungen aus den Aktienoptionen in Höhe 494 TEUR (Vorjahr: 560 TEUR) abgeflossen.

DR. JÖRN GROßMANN VORSTAND (SEIT 2019)						AXEL MEYER VORSTAND (SEIT 2017)				RUDOLF WEICHERT VORSTAND (SEIT 2012)	
2018	2019	2019 (MIN.)	2019 (MAX.)	2018	2019	2019 (MIN.)	2019 (MAX.)	2018	2019	2019 (MIN.)	2019 (MAX.)
0	340	340	340	340	340	340	340	365	390	390	390
0	20	20	20	16	18	18	18	30	32	32	32
0	360	360	360	356	358	358	358	395	422	422	422
0	170	0	255	170	170	0	255	170	170	0	255
0	0	0	0	70	0	0	0	0	70	0	0
0	70	0	140	0	70	0	140	70	0	0	140
0	240	0	395	240	240	0	395	240	240	0	395
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	600	360	755	596	598	358	753	635	662	422	817

Die Zeitwertermittlung erfolgte mit dem Optionspreismodell von Black/Scholes und einer angemessenen Volatilität für INDUS sowie einem risikolosen Zinssatz unter Berücksichtigung der Deckelung der Auszahlungsansprüche. Der Ausweis der Vergütung des Vorstands in individualisierter Form erfolgt für die Geschäftsjahre 2018 und 2019 auf Grundlage der im Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 empfohlenen einheitlichen Mustertabellen.

Die Nebenleistungen beinhalten die steuerpflichtigen geldwerten Vorteile, im Wesentlichen die Gewährung von

Dienstwagen. Durch Gehaltsumwandlung wurden von einem ehemaligen Vorstandsmitglied Altersversorgungsansprüche erworben; sie sind durch wertkongruente Rückdeckungsversicherungen gedeckt.

Gemäß der Empfehlung in Ziff. 4.2.3 Abs. 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 soll die Vergütung des Vorstands insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen. Die maximale Vergütung für den Vorstand kann der Tabelle „Gewährte Zuwendungen“ entnommen werden.

#### VORSTANDSBZÜGE – ZUFLUSS IM BERICHTSJAHR

(in TEUR)

	JÜRGEN ABROMEIT VORSTANDSVORSITZENDER (2012 BIS 30.6.2018; 2008 BIS 30.6.2018 VORSTAND)		DR. JOHANNES SCHMIDT VORSTANDSVORSITZENDER (SEIT 1.7.2018, VORSTAND SEIT 2006)		DR. JÖRN GROBMANN VORSTAND (SEIT 2019)		AXEL MEYER VORSTAND (SEIT 2017)		RUDOLF WEICHERT VORSTAND (SEIT 2012)	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Festvergütung	700	0	490	540	0	340	340	340	365	390
Nebenleistungen	20	0	19	25	0	20	16	18	30	32
<b>Summe</b>	<b>720</b>	<b>0</b>	<b>509</b>	<b>565</b>	<b>0</b>	<b>360</b>	<b>356</b>	<b>358</b>	<b>395</b>	<b>422</b>
Einjährige variable Vergütung	512	0	282	155	0	68	179	120	255	120
Mehrjährige variable Vergütung										
Tranche 2014*	280	0	140	0	0	0	0	0	140	0
Tranche 2015**	0	269	0	118	0	0	0	0	0	107
<b>Summe</b>	<b>792</b>	<b>269</b>	<b>422</b>	<b>273</b>	<b>0</b>	<b>68</b>	<b>179</b>	<b>120</b>	<b>395</b>	<b>227</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>1.512</b>	<b>269</b>	<b>931</b>	<b>838</b>	<b>0</b>	<b>428</b>	<b>535</b>	<b>478</b>	<b>790</b>	<b>649</b>

\* Tranche 2014: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2014–31.12.2019)

\*\* Tranche 2015: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2015–31.12.2020)

#### VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Vergütung des Aufsichtsrats ist in § 16, Abs. 1 und 2 der Satzung geregelt. In der außerordentlichen Hauptversamm-

lung der Gesellschaft am 29. November 2018 wurde die Satzung neu gefasst. Jedes Aufsichtsratsmitglied erhält eine Grundvergütung für die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat in Höhe von 30 TEUR, ein Sitzungsgeld in Höhe von 3 TEUR

pro Sitzung, eine feste Vergütung für die Mitgliedschaft in Ausschüssen des Aufsichtsrats (außer Vermittlungsausschuss) in Höhe von 5 TEUR und den Ersatz seiner Auslagen. Entsprechendes gilt für Telefon- oder Videokonferenzen. Der Vorsitzende erhält das Doppelte der beiden vorgenannten Beträge, der Stellvertreter das Eineinhalbfache. Der Ausschussvorsitzende erhält das Doppelte der Ausschussgrundvergütung. Aufsichtsratsmitglieder, die nur einen Teil des Geschäftsjahrs dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine im Verhältnis geringere Vergütung. Entsprechend gilt dies auch für die zeitanteilige Mitgliedschaft in den Ausschüssen. Den Aufsichtsratsmitgliedern wurden wie in den Vorjahren weder Kredite noch Vorschüsse gewährt, noch wurden zu ihren Gunsten Haftungsverhältnisse eingegangen.

Für den Aufsichtsrat bestehen keine Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder belief sich im Geschäftsjahr 2019 insgesamt auf 667 TEUR (Vorjahr: 454 TEUR). Vergütungen für persönlich erbrachte Beratungsleistungen an Konzerngesellschaften erhielt kein Aufsichtsratsmitglied (Vorjahr: 0 TEUR). Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bzw. vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, die von den Vorstands- und den Aufsichtsratsmitgliedern wahrgenommen werden, können im Konzernanhang unter [37] entnommen werden. Die Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

Die Aufsichtsratsmitglieder erhielten im Berichtsjahr folgende Vergütungen:

## AUF SICHTSRATSVERGÜTUNG

(in TEUR)

	FIXE VERGÜTUNG		SITZUNGS- GELD		GESAMT	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Jürgen Abromeit	7	80	6	30	13	110
Dr. Jürgen Allerkamp	44	35	41	12	85	47
Dr. Ralf Bartsch	27	0	21	0	48	0
Dr. Dorothee Becker	30	35	27	15	57	50
Dorothee Diehm	3	35	3	15	6	50
Pia Fischinger	3	30	3	16	6	46
Cornelia Holzberger	0	28	0	14	0	42
Prof. Dr. Kammerlander	27	0	21	0	48	0
Gerold Klausmann	3	35	3	15	6	50
Wolfgang Lemb	4	50	0	20	4	70
Isabella Pfaller	4	45	3	16	7	61
Sergej Schönhals	3	2	3	0	6	2
Helmut Späth	57	30	54	16	111	46
Uwe Trinogga	3	30	3	16	6	46
Carl Martin Welcker	30	35	21	12	51	47
<b>Gesamt</b>	<b>245</b>	<b>470</b>	<b>209</b>	<b>197</b>	<b>454</b>	<b>667</b>

## ÜBERNAHMERELEVANTE ANGABEN

### ANGABEN GEM. HGB §§ 289A ABS. 1 UND 315A ABS. 1: GRUNDKAPITAL, STIMMRECHTE UND ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN

Das Grundkapital der INDUS Holding AG betrug zum 31. Dezember 2019 insgesamt 63.571.323,62 EUR. Es ist eingeteilt in 24.450.509 nennwertlose Inhaber-Stammaktien. Dabei gewährt jede Stückaktie eine Stimme. Es bestehen keine unterschiedlichen Aktiengattungen. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die mit den Aktien verbundenen Rechte und Pflichten ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften.

### BETEILIGUNGEN VON MEHR ALS 10 %

Nach aktuellen Informationen von INDUS hält die Versicherungskammer Bayern, Versicherungskammer des öffentlichen Rechts, München, zum Stichtag 19,4 % der Aktien.

### SONDERRECHTE UND STIMMRECHTSKONTROLLE

Es existieren keine Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen. Eine Stimmrechtskontrolle für den Fall, dass Arbeitnehmer am Kapital der INDUS Holding AG beteiligt sind und diese ihre Kontrollrechte nicht unmittelbar ausüben, ist dem Vorstand nicht bekannt.

### ERNENNUNG UND ABBERUFUNG VON VORSTANDSMITGLIEDERN

Die Mitglieder des Vorstands werden nach den gesetzlichen Vorschriften, geregelt in den §§ 84, 85 AktG, bestellt und abberufen. Die Satzung enthält hierzu keine Sonderregelungen. Der Aufsichtsrat bestellt die Vorstandsmitglieder für höchstens fünf Jahre, wobei eine wiederholte Bestellung durch den Aufsichtsrat zulässig ist. Nach § 8.1. der Satzung besteht der Vorstand aus mindestens zwei Personen. Der Aufsichtsrat kann nach § 8.2. der Satzung ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden oder Sprecher des Vorstands und ein weiteres Mitglied zum stellvertretenden Vorsitzenden bestellen.

## WESENTLICHE VEREINBARUNGEN BEI KONTROLLWECHSEL

Für den Fall, dass sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und das unternehmerische Konzept der Gesellschaft wesentlich verändern (Change of Control), sind die Vorstandsmitglieder innerhalb eines Jahres zur außerordentlichen Kündigung des Anstellungsvertrags berechtigt. Im Fall der außerordentlichen Kündigung oder bei Abberufung des Vorstands innerhalb eines Jahres nach dem Change of Control, ohne dass ein wichtiger Grund im Sinne des § 626 BGB vorliegt, zahlt die Gesellschaft dem Vorstandsmitglied eine Abfindung. Diese bemisst sich nach der Gesamtvergütung, einschließlich aller festen und variablen Vergütungsbestandteile und geldwerten Vorteile. Die Abfindung wird für den Zeitraum bis zum vorgesehenen Beendigungszeitpunkt – im Fall einer Kündigung aber für höchstens zwei Jahre und im Fall der Abberufung für mindestens zwei Jahre gezahlt, jedoch maximal bis zur Höhe von 150 % der Gesamtvergütung von zwei Vertragsjahren – gezahlt.

### SATZUNGSÄNDERUNG

Satzungsänderungen erfolgen gemäß § 179 AktG durch Beschluss der Hauptversammlung. Grundsätzlich ist für eine Satzungsänderung die Zustimmung von mindestens drei Vierteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals notwendig. Der Aufsichtsrat ist gemäß § 17 der Satzung dazu ermächtigt, Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, vorzunehmen sowie gemäß § 6.4. der Satzung den Wortlaut der Satzung entsprechend der jeweiligen Ausnutzung des genehmigten Kapitals zu ändern.

## **BEFUGNISSE DES VORSTANDS ZUR AKTIENAUSGABE UND ZUM AKTIENRÜCKKAUF**

### **BEDINGTES KAPITAL**

Die Gesamtzahl der unter Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund einer dieser Ermächtigungen auszugebender und ausgegebenen Aktien darf 10% des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung nicht überschreiten; dabei sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder abgegeben bzw. auszugeben sind.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 11.700.000,04 EUR, eingeteilt in 4.500.000 auf den Inhaber lautende neue Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018).

Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie

- die Inhaber bzw. Gläubiger von Wandelschuldverschreibungen oder von Optionsscheinen aus Optionsschuldverschreibungen (oder einer Kombination dieser Instrumente), die von der Gesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Mai 2018 bis zum 23. Mai 2023 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihren Wandlungs- bzw. Optionsrechten Gebrauch machen oder
- die Verpflichteten aus Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Mai 2018 bis zum 23. Mai 2023 ausgegeben werden, ihre Wandlungs- bzw. Optionspflicht erfüllen und
- das Bedingte Kapital nach Maßgabe der Bedingungen der Wandel- bzw. Optionsschuldverschreibungen benötigt wird.

### **GENEHMIGTES KAPITAL**

Der Vorstand ist gemäß § 6.1. der Satzung ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 28. Mai 2024 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmalig um bis zu insgesamt 31.785.660,51 EUR gegen Bar- und/oder Sacheinlagen (einschließlich sogenannter gemischter Sacheinlagen) durch Ausgabe von bis zu 12.225.254 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2019) und dabei einen vom Gesetz abweichenden Beginn der Gewinnbeteiligung, auch rückwirkend auf ein bereits abgelaufenes Geschäftsjahr, soweit über den Gewinn dieses Geschäftsjahres noch kein Beschluss gefasst wurde, zu bestimmen. Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Vorstand bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre in folgenden Fällen auszuschließen:

- zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
- bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen;
- wenn der Ausgabebetrag der unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen neuen Aktien den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet und die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen neuen Aktien insgesamt 10% des Grundkapitals nicht überschreiten, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen in unmittelbarer oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind;
- bei einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen, insbesondere zum Zweck des Erwerbs eines Unternehmens, von Unternehmensteilen, einer Beteiligung an einem Unternehmen oder sonstigen wesentlichen Betriebsmitteln sowie

— um den Inhabern von Wandlungs- oder Optionsrechten auf Aktien der Gesellschaft bzw. entsprechender Wandlungs- oder Optionspflichten zum Ausgleich von Verwässerungen ein Bezugsrecht in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung dieser Rechte bzw. Erfüllung dieser Pflichten als Aktionär zustehen würde.

Die Gesamtzahl der unter Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund einer dieser Ermächtigungen auszugebender und ausgegebenen Aktien darf 10% des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung nicht überschreiten; dabei sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder abgegeben bzw. auszugeben sind.

#### **AKTIENRÜCKKAUF**

Des Weiteren hat die Hauptversammlung vom 3. Juni 2015 den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats eigene Aktien der Gesellschaft bis zu 10% des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals der Gesellschaft zu erwerben. Die Ermächtigung wurde mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung am 3. Juni 2015 wirksam und gilt bis zum 2. Juni 2020. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen sowie einmal oder mehrmals ausgeübt werden.

Auf die erworbenen Aktien dürfen zusammen mit anderen eigenen Aktien, die sich im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach den §§ 71a ff. AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10% des Grundkapitals der Gesellschaft entfallen. Die Gesellschaft darf die Ermächtigung nicht zum Zwecke des Handels in eigenen Aktien ausnutzen.

Der Erwerb darf nach Maßgabe der folgenden Bestimmungen über die Börse oder mittels eines an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots erfolgen:

- Erfolgt der Erwerb der eigenen Aktien über die Börse, so darf der von der Gesellschaft gezahlte Gegenwert je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den Mittelwert der Aktienkurse (Schlussauktionspreise im XETRA-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main bzw. in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an drei Tagen vor dem Erwerb oder der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten.
- Erfolgt der Erwerb über ein öffentliches Kaufangebot an alle Aktionäre der Gesellschaft, dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der gebotenen Kaufpreisspanne je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den Mittelwert der Aktienkurse (Schlussauktionspreise im XETRA-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main bzw. in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an drei Tagen vor dem Tag der Veröffentlichung des Angebots um nicht mehr als 10% über- oder unterschreiten. Das Volumen des Angebots kann begrenzt werden. Sofern die gesamte Zeichnung des Angebots dieses Volumen überschreitet, muss die Annahme im Verhältnis der jeweils angebotenen Aktien erfolgen. Eine bevorrechtigte Annahme geringerer Stückzahlen bis zu 50 Stück zum Erwerb angebotener Aktien der Gesellschaft je Aktionär sowie eine Rundung nach kaufmännischen Grundsätzen zur Vermeidung rechnerischer Bruchteile von Aktien kann vorgesehen werden. Ein etwaiges weitergehendes Andienungsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen.

Der Vorstand wird ermächtigt, die aufgrund der vorliegenden oder aufgrund einer früher erteilten Ermächtigung erworbenen Aktien der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats ganz oder in Teilbeträgen, einmal oder mehrmals, aufgrund einzelner oder mehrerer Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre wie folgt zu verwenden:

- zur Veräußerung der erworbenen Aktien in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre, soweit dies gegen Sachleistung und zu dem Zweck erfolgt, Unternehmen, Unternehmensteile oder Beteiligungen an Unternehmen (einschließlich der Erhöhung bestehender Beteiligungen) zu erwerben oder Unternehmenszusammenschlüsse durchzuführen;

— zur Veräußerung der erworbenen Aktien in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre gegen Barzahlung, wenn der Kaufpreis den Börsenpreis der Aktien zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet.

Diese Ermächtigung beschränkt sich auf insgesamt höchstens 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung oder – falls dieser Wert geringer ist – auf 10 % des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Veräußerung der Aktien. Das Ermächtigungsvolumen verringert sich um den anteiligen Betrag am Grundkapital der Gesellschaft, der auf Aktien entfällt oder auf den sich Wandlungs- und/oder Optionsrechte bzw. -pflichten aus Schuldverschreibungen beziehen, die seit Erteilung dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss in unmittelbarer, entsprechender oder sinngemäßer Anwendung von § 186 Absatz 3 Satz 4 AktG ausgegeben oder veräußert worden sind.

Der Preis, zu dem Aktien gemäß dieser Ermächtigung an Dritte abgegeben werden, darf den Mittelwert der Aktienkurse (Schlussauktionspreise im XETRA-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main bzw. in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Tagen vor Begründung der Verpflichtung zur Veräußerung bzw. dem Tag der Börseneinführung nicht um mehr als 5 % unterschreiten;

— zur Ausgabe von Aktien an Arbeitnehmer und Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft und an Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführungen der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen, soweit sie zur Bedienung von Arbeitnehmern und Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft oder Arbeitnehmern und Mitgliedern der Geschäftsführung der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen eingeräumten Options- bzw. Erwerbsrechten oder Erwerbspflichten auf Aktien der Gesellschaft verwendet werden sollen;

— zur Erfüllung der Verpflichtungen aus Wertpapierdarlehen/Wertpapierleihen, die zum Zweck der Ausgabe von Aktien an Arbeitnehmer und Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft und an Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführungen der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen entsprechend vorstehendem Absatz aufgenommen wurden;

— zur Erfüllung von Umtauschrechten oder -pflichten aus von der Gesellschaft oder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen begebenen Wandel-, Options- und/oder Gewinnschuldverschreibungen oder Zertifikaten; und/oder zur Gewährung eines Bezugsrechts auf eigene Aktien für Inhaber oder Gläubiger der von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegebenen Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen in dem Umfang, wie es ihnen nach Ausübung der ihnen eingeräumten Options- oder Wandlungsrechte als Aktionär zustehen würde und nach näherer Maßgabe der Anleihe- bzw. Optionsbedingungen zum Zwecke des Verwässerungsschutzes angeboten werden kann;

— für Spitzenbeträge im Fall der Veräußerung eigener Aktien im Rahmen eines Verkaufsangebots an alle Aktionäre.

Der Vorstand wird ferner ermächtigt, alle oder einen Teil der eigenen Aktien der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats einzuziehen, ohne dass die Einziehung oder ihre Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf. Von der Ermächtigung zur Einziehung kann mehrfach Gebrauch gemacht werden. Die eigenen Aktien können auch nach § 237 Absatz 3 Nr. 3 AktG im vereinfachten Verfahren ohne Kapitalherabsetzung durch Anpassung des auf eine Aktie entfallenden anteiligen Betrags des Grundkapitals eingezogen werden. Der Vorstand ist in diesem Fall zur Anpassung der Zahl der Stückaktien in der Satzung ermächtigt.

# CHANCEN UND RISIKEN

INDUS betreibt ein professionelles Chancen- und Risikomanagement. Es unterstützt die Führung von INDUS dabei, die Unternehmensziele zu erreichen. Zentrale Aufgabe des Systems ist es, Chancen frühzeitig zu erkennen und nach angemessener Chancen-Risiko-Abwägung nutzen zu können. Gleichzeitig soll es sicherstellen, dass das Unternehmen bei Eintritt ungeplanter Ereignisse angemessen und sicher reagieren kann.

## CHANCENMANAGEMENT

### IDENTIFIZIERUNG VON POTENZIALEN IM STRATEGISCHEN DIALOG UND MARKTBEOBACHTUNG

INDUS fördert und unterstützt die unternehmerischen Potenziale in der Gruppe. Dazu nutzt der Vorstand unter anderem das Instrument des „Strategischen Dialogs“ mit den Geschäftsführungen. Im Rahmen der Begleitung der Beteiligungen erörtert der Vorstand mindestens einmal pro Jahr gemeinsam mit den jeweiligen Geschäftsführungen die Markt- und Technikrends. Dabei diskutieren die Beteiligten „auf Augenhöhe“ insbesondere über die Chancen, die sich für die jeweilige Beteiligung daraus ergeben.

Auch beteiligungsunabhängig setzt sich der Vorstand laufend mit den Möglichkeiten der strategischen Weiterentwicklung der Gruppe auseinander. Dazu beschäftigt er sich im Besonderen mit den globalen Wachstumstreibern wie Digitalisierung, Mobilität, Infrastruktur, Gesundheit und Sicherheit. Der Vorstand geht davon aus, dass sich auf diesen Feldern für die Gruppenunternehmen besondere Entwicklungschancen und für die Holding attraktive Zukaufchancen ergeben werden. Dabei spielen auch die Chancen, die sich aus nachhaltigem Handeln ergeben, eine immer wichtigere Rolle.

### AUSWERTUNG DER REGELMÄSSIGEN INFORMATIONSFLÜSSE

Unabhängig vom strategischen Austausch des Vorstands mit den Geschäftsführungen erfassen alle Unternehmen in ihrer operativen Planung und im monatlichen Informationsaustausch Chancen und Risiken, um die aktuelle Ergebnis- und Liquiditätssituation der einzelnen Geschäfte noch besser einschätzen und beurteilen zu können.

### SUCHE NACH STRATEGISCHEN ERGÄNZUNGEN

Die Holding unterstützt die Beteiligungen bei der Erschließung der Chancen durch Beratung und das Bereitstellen von Finanzmitteln, zum Beispiel für strategische Ergänzungen

auf Gesellschaftsebene (Enkelgesellschaften). Die Chancen aus den potenziellen Zukäufen werden durch die jeweils verantwortliche Geschäftsführung im Dialog mit den Vorstandsmitgliedern beurteilt.

Auf operativer Ebene werden die Chancen von den Geschäftsführern vor Ort analysiert und erschlossen. Grundlage hierfür sind Analysen der relevanten Märkte und Wettbewerber sowie unterschiedliche Entwicklungsszenarien zu entscheidenden Kostentreibern und Erfolgsfaktoren.

### SYSTEMATISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT IN DEN BETEILIGUNGEN

Chancen ergeben sich für die Gruppenunternehmen insbesondere durch die regelmäßige Entwicklung neuer Produkte. Innovationen helfen den Unternehmen, ihre Marktstellung in ihren Nischenmärkten zu behaupten und auszubauen. Die Beteiligungen analysieren im Dialog mit ihren Kunden und Lieferanten, welche neuen Einsatzmöglichkeiten sich kurz-, mittel- und langfristig für ihre Technologien eröffnen. Wichtiger Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung ihres Geschäfts sind dabei die Produktinnovationen der Kunden selbst. Häufig erfordern neue Produkte auch innovative Produktionsprozesse, bei denen die Beteiligungen ihr Wissen einbringen können.

### SYSTEMATISCHES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT IN DEN BETEILIGUNGEN

Unterstützt durch INDUS setzen sich die Beteiligungsunternehmen mit den Chancen, die sich aus einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement ergeben, auseinander. Eine detaillierte Darstellung dieser Ansätze findet sich im Nachhaltigkeitsbericht, der Teil dieses Geschäftsberichts ist.

### FÖRDERUNG DES CHANCENMANAGEMENTS AUS DER HOLDING HERAUS

INDUS unterstützt und berät das Chancenmanagement der Beteiligungsunternehmen und bietet Lösungsmöglich-

keiten an, auf die die Beteiligungsgesellschaften individuell zugreifen können. Eine detaillierte Darstellung dieser Fördermaßnahmen findet sich im Kapitel Entwicklung und Innovation.

## ERLÄUTERUNG DER CHANCEN

### STRATEGISCHE CHANCEN FÜR DIE GRUPPE

Die Geschäftspolitik von INDUS ist darauf ausgerichtet, den Wert des Portfolios zu steigern. Die wesentlichen strategischen Chancen ergeben sich daher aus dem Erwerb, dem Halten und der Finanzierung von Entwicklungsmöglichkeiten der Beteiligungen. Damit kommt den M&A-Aktivitäten von INDUS eine zentrale Bedeutung zu. Um Akquisitionschancen systematisch zu nutzen, hat INDUS Zielmärkte definiert, in denen durch aktive Suche potenzielle neue Beteiligungen gefunden werden sollen. Das Investitionsteam der INDUS Holding AG identifiziert dazu permanent potenzielle Zielunternehmen und analysiert sie sorgfältig. Zusätzlich zu ihren fünf etablierten Segmentmärkten untersucht INDUS verstärkt die Bereiche Technik für Infrastruktur und Logistik, Energie- und Umwelttechnik, Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik sowie den Bereich Sicherheitstechnik, um weitere interessante Akquisitionsmöglichkeiten zu finden.

Zur Wahrnehmung dieser Chancen setzt INDUS sowohl auf einen kontinuierlichen Ausbau ihres Netzwerks als auch verstärkt auf externe Branchenexperten, da der Markt für mittelständische Unternehmen in der Umsatzgrößenklasse < 100 Mio. EUR Jahresumsatz sehr diversifiziert ist; diese Berater arbeiten exklusiv für INDUS und identifizieren passende Portfolioergänzungen nach einem klaren Anforderungsprofil.

INDUS sieht sich aufgrund ihrer Positionierung als langjährige Käuferin von mittelständischen Hidden Champions in einer besonderen Marktposition. Da INDUS Unternehmen erwirbt, um sie langfristig zu erhalten und in ihrer unternehmerischen Weiterentwicklung zu unterstützen, und nicht, um sie zu veräußern, verfügt die Gesellschaft nach unserer Auffassung über einen ausgezeichneten Ruf in der mittelständischen Industrie. Potenzielle Verkäufer wenden sich deshalb teilweise exklusiv an INDUS, um ihr Unternehmen in eine zukunftsfeste Nachfolge zu überführen.

Aufgrund der langjährig gewachsenen Erfolgsgeschichte, des stetigen Geschäftsverlaufs und der soliden Finanzierungspolitik verfügt INDUS jederzeit bankenunabhängig über die erforderlichen Finanzierungsmittel zum Kauf neuer Unternehmen. Dies zusammen mit einem bewährten und zügigen Akquisitionsablauf versetzt die Gruppe in die Lage, sich im Akquisitionsmarkt bietende Chancen effektiv zu nutzen und Verkaufsverhandlungen ohne die Beteiligung Dritter in wenigen Wochen abzuschließen.

### OPERATIVE CHANCEN DER BETEILIGUNGSUNTERNEHMEN

Die Unternehmen im INDUS-Portfolio profitieren in erster Linie von einer positiven Entwicklung der Gesamtkonjunktur in der produzierenden Industrie. Aufgrund der Coronavirus-Krise rechnet der Vorstand allerdings im aktuellen Jahr mit einem massiven Einbruch der Konjunktur in Deutschland. Gleichwohl bieten sich auch in diesem Szenario weitere Chancen für die Beteiligungen. Es zeigt sich, dass insbesondere die Bereiche Infrastruktur für Paketlogistik, Bauinfrastruktur im Bereich des Glasfaserausbau, fortschreitende Digitalisierung und Fabrikautomation neue Chancen bieten. Die globale Präsenz der Unternehmen im INDUS-Portfolio bzw. deren Verstärkung tragen zur Nutzung dieser Chancen in den relevanten Märkten bei.

Die sogenannten Hidden Champions in der INDUS-Gruppe verfügen nach unserer Einschätzung über eine hohe Entwicklungskompetenz. Die Zukunftsthemen Umweltschutz und Energieeffizienz sind in allen industriellen Branchen relevant. Energiepreise und Umweltstandards werden langfristig weiter steigen. Daher erwartet INDUS verstärkte Investitionen in nachhaltige und energiesparende Produktionsprozesse. Hier sieht INDUS mittelfristig insbesondere für die Unternehmen aus den Segmenten Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau und Metalltechnik nutzbare Chancen.

Das Segment Bau/Infrastruktur wird weiterhin von der starken inländischen Baunachfrage profitieren, ausgelöst durch Inflationsängste, die vermehrte Investitionsneigung in Immobilieneigentum und verstärkter öffentlicher Investitionen in Infrastruktur.

Für das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik sieht INDUS mittel- und langfristig kontinuierlich gute Wachstumschancen aufgrund der demografischen Entwicklung und des anhaltend hohen Bedarfs an Medizin- und Gesundheitstechnik und deren Anwendungen.

## RISIKOMANAGEMENT

### STRUKTUR UND INSTRUMENTE

Die INDUS Holding AG und ihre Beteiligungsgesellschaften sind im Rahmen ihrer internationalen Aktivitäten einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Der Eintritt von Risiken könnte nachteilige Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit sowie auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Die INDUS Holding AG hat daher in Übereinstimmung mit branchenüblichen Standards und gesetzlichen Bestimmungen ein Risikomanagementsystem eingerichtet, um potenzielle Risiken zu erkennen und über alle Funktionen hinweg beobachten und beurteilen zu können. Dieses Risikomanagementsystem setzt auf die individuellen und eigenständigen Risikomanagementsysteme der Beteiligungen in enger Abstimmung mit dem Gesellschafter INDUS auf.

Das Risikomanagementsystem ist als integraler Bestandteil der Geschäfts-, Planungs-, Rechnungslegungs- und Kontrollprozesse in das Informations- und Kommunikationssystem der INDUS Holding AG eingebunden. Die Verantwortung für die Gestaltung des Risikomanagementsystems liegt beim Vorstand, der ein aktives Management der Risiken sicherstellt. Das Risikomanagementsystem der INDUS Holding AG ist im Risikomanagement-Handbuch der Gesellschaft dokumentiert.

Ziel des Risikomanagementsystems ist es, Risiken systematisch zu identifizieren, zu inventarisieren, zu analysieren, zu bewerten, zu steuern und zu überwachen. Der Vorstand überprüft und überarbeitet dazu im regelmäßigen Turnus sowie anlassbezogen das Risikokataster der Gesellschaft. Auf dieser Basis werden die erforderlichen Maßnahmen zur Risikosteuerung definiert, dokumentiert und deren Wirksamkeit ebenfalls mit dem Risikokataster überwacht. Der Aufsichtsrat wird regelmäßig über die Risikolage der Gesellschaft informiert.

Die Struktur und die Funktionsweise des Risikomanagementsystems werden in regelmäßigen Abständen sowie anlassbezogen vom Vorstand überprüft. Die Ergebnisse dieser Prüfung ebenso wie die Anmerkungen des Abschlussprüfers im Rahmen der Jahresabschlussprüfung fließen dann in die systematische Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems ein. Die unterjährige Überwachung der Risikolage, die Überprüfung der Wirksamkeit des Risikomanagementsystems sowie eingeleitete Maßnahmen

zu seiner Verbesserung werden einmal jährlich im Risikomanagement-Jahresbericht der Gesellschaft dokumentiert.

### INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

#### (BERICHT GEMÄSS §§ 289 ABS. 4, 315 ABS. 4 HGB)

Umfang und Ausgestaltung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems (IKS) der INDUS Holding AG liegen im Ermessen und in der Verantwortung des Vorstands. Der Aufsichtsrat überwacht den Rechnungslegungsprozess und die Wirksamkeit des IKS. Die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS bei den Beteiligungsgesellschaften wird zudem durch die Abschlussprüfer der Konzerngesellschaften geprüft. Für die INDUS Holding AG selbst obliegt die Prüfung der Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS direkt dem Vorstand.

Das IKS beinhaltet die Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen, die die Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sicherstellen, und wird kontinuierlich weiterentwickelt. Das IKS ist so gestaltet, dass der Konzernabschluss der INDUS Holding AG nach den International Financial Reporting Standards (IFRS), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, und den nach § 315e Abs. 1 HGB ergänzend zu beachtenden handelsrechtlichen Vorschriften aufgestellt wird. Die Aufstellung des Jahresabschlusses erfolgt nach den handelsrechtlichen Vorschriften des HGB. Die Struktur des IKS bietet eine möglichst hohe Sicherheit. Unabhängig von seiner Ausgestaltung kann das IKS dennoch keine absolute Sicherheit dahingehend liefern, dass Fehlaussagen in der Rechnungslegung vermieden oder aufgedeckt werden.

Die Prozesse zur Konzernrechnungslegung (im Folgenden verkürzt „Rechnungslegung“) und Lageberichterstellung werden von den zuständigen Mitarbeitern im Konzernrechnungswesen und im Controlling der INDUS Holding AG gesteuert. Änderungen der Gesetze, Rechnungslegungsstandards und andere Verlautbarungen werden hinsichtlich ihrer Relevanz und Auswirkungen für die Rechnungslegung geprüft. Die sich daraus ergebenden Änderungen der Rechnungslegungsprozesse werden in zentral verfügbaren Verfahrensanweisungen und in den bei der Rechnungslegung verwendeten Systemen abgebildet. Die jeweils aktuelle Konzernbilanzierungsrichtlinie wird an alle mit der Rechnungslegung befassten Mitarbeiter der INDUS Holding AG und der Beteiligungsgesellschaften kommuniziert. Zusammen mit dem konzernweit gültigen Abschlusskalender bil-

den diese Elemente die Basis für den Abschlusserstellungsprozess.

Die Beteiligungsgesellschaften erstellen ihre Abschlüsse für Konsolidierungszwecke („Reporting Packages“) gemäß den Vorgaben der Konzernbilanzierungsrichtlinie. Die Reporting- und Konsolidierungsprozesse erfolgen für alle Beteiligungsgesellschaften über ein einheitliches IT-System, das zentral von der INDUS Holding AG zur Verfügung gestellt wird. Verfahrensanweisungen und standardisierte Meldeformate unterstützen dabei den Prozess der einheitlichen und ordnungsgemäßen Konzernrechnungslegung. Teilweise werden zusätzlich externe Dienstleister, z. B. für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen, beauftragt.

Zur Vermeidung von Risiken im Rechnungslegungsprozess umfasst das IKS präventive und aufdeckende interne Kontrollen. Dazu gehören insbesondere IT-gestützte und manuelle Abstimmungen, die Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip. Diese Kontrollen und Instrumente werden fortlaufend weiterentwickelt, um auch künftige Risiken ausschließen zu können, wenn Schwachstellen identifiziert wurden.

Das Controlling und das Konzernrechnungswesen der INDUS Holding AG stellen über entsprechende Prozesse sicher, dass die Vorgaben der Konzern-Bilanzierungsrichtlinie eingehalten werden. Die in den Rechnungslegungsprozess einbezogenen Mitarbeiter werden regelmäßig geschult.

Im gesamten Rechnungslegungsprozess werden die Beteiligungsgesellschaften durch zentrale Ansprechpartner unterstützt.

Der Vorstand der INDUS Holding AG und die Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaften sind dafür verantwortlich, dass die gültigen Richtlinien und Verfahren zum Rechnungslegungsprozess eingehalten werden. Weiterhin stellen sie den ordnungsgemäßen und zeitgerechten Ablauf ihrer rechnungslegungsbezogenen Prozesse und Systeme sicher.

## ERLÄUTERUNG DER EINZELRISIKEN

Die Beteiligungsgesellschaften und die INDUS Holding AG identifizieren und bewerten Risiken zunächst im Rahmen eines Bottom-up-Ansatzes dezentral. Dieser Prozess wird durch den Risikobeauftragten der INDUS Holding AG unterstützt. Die Risiken werden anhand der möglichen Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bezieht sich auf den Prognosezeitraum von einem Jahr. Die Gesamtbeurteilung der Risikolage des Konzerns umfasst die Aggregation der Einzelrisiken je Risikokategorie. Zur Darstellung der möglichen Auswirkung aus Konzernsicht wurde auf die Summe der Erwartungswerte der Bruttoerisiken, d. h. zunächst ohne Berücksichtigung implementierter risikominimierender Maßnahmen, abgestellt.

UNTERNEHMENSRIKEN (NACH EINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS)	MÖGLICHE FINANZIELLE AUSWIRKUNG (ERWARTUNGSWERT DER BRUTTORISIKEN)	RISIKOLAGE FÜR 2020 IM VERGLEICH ZUM VORJAHR
COVID-19-Pandemie	kritisch	neu aufgenommen
Umfeld- und Branchenrisiken	bedeutsam	gleich
Unternehmensstrategische Risiken	bedeutsam	gleich
Leistungswirtschaftliche Risiken	bedeutsam	gleich
Personalrisiken	gering	gleich
Informationstechnische Risiken	gering	gleich
Finanzwirtschaftliche Risiken	bedeutsam	leicht angestiegen
Rechtliche Risiken	bedeutsam	gleich
Sonstige Risiken	gering	gleich

Ausprägung der möglichen finanziellen Auswirkung auf das Konzernergebnis oder Konzern-EBIT:  
gering (< 5 Mio. EUR), bedeutsam (von 5 bis 20 Mio. EUR), kritisch (> 20 Mio. EUR)

## COVID-19-PANDEMIE

Neu aufgenommen als eigenständige Risikokategorie wurde die aktuelle Coronavirus-Pandemie. Während auch in früheren Jahren Epidemien aufgetreten sind, wie zum Beispiel SARS, MERS, EBOLA oder A/H1N1, blieb deren Auswirkung begrenzt und hatte keinesfalls die weltweiten Folgen der aktuellen Pandemie. Die Wahrscheinlichkeit eines solchen Risikos wurde bisher als gering eingeschätzt und muss nun revidiert werden. Aufgrund der Coronavirus-Pandemie ergeben sich Risiken, die nachfolgend anhand der bekannten Risikoklassifizierung erläutert werden:

### UMFELD-UND BRANCHENRISIKEN

Durch die drastischen Maßnahmen zur Reduzierung der Ausbreitungsgeschwindigkeit des Coronavirus kommt es zunehmend zu Störungen des weltweiten Wirtschaftsablaufs. Hinzu kommt die hohe Verunsicherung von Konsumenten und Investoren und deren Auswirkungen auf Konsum und Investitionstätigkeit. Exemplarisch seien auch die Werksschließungen der großen Automobilhersteller genannt, die eine Leistungserbringung der Unternehmen der Gruppe teilweise nicht mehr ermöglichen werden. Die hohe räumliche und sachliche Diversifikation der Beteiligungen der INDUS-Gruppe stellt aber einen klar risikominimierenden Vorteil dar. INDUS geht davon aus, dass bedeutende Teile der wertschöpfenden Produktion aufrechterhalten werden können.

### LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Durch die weltweit verfügbaren Einschränkungen der Reisefreiheit sind Auslandseinsätze (z. B. Montagen) nicht mehr möglich. Die Leistung kann nicht vollständig erbracht und abgerechnet werden; dies betrifft besonders das Segment Maschinen- und Anlagenbau. Die Schließung ausländischer und gegebenenfalls inländischer Produktionsstätten hemmt die Versorgung mit Vormaterial oder Fertigprodukten. Notwendige Ersatzteile sind nicht zu beschaffen. Es treten massive Störungen in der Lieferkette auf. Auch hier stellt die räumliche und sachliche Diversifikation und mittelständische Struktur der Beteiligungen der INDUS-Gruppe einen risikominimierenden Vorteil dar. INDUS geht aktuell davon aus, dass bedeutende Teile der wertschöpfenden Produktion aufrechterhalten werden können. Die Beteiligungen arbeiten intensiv an alternativen Bezugsquellen (z. B. Ersatz Norditalien als Bezugsregion) zur Versorgungssicherheit und Aufstockung notwendiger Vorräte und Maschinenersatzteile.

### PERSONALRISIKEN

Risiken im Personalbereich ergeben sich durch den Ausfall von Schlüsselpersonen oder auch von ganzen Abteilungen oder Bereichen. Es kann zu Infektionsfällen innerhalb oder außerhalb der betrieblichen Bereiche der Mitarbeiter kommen mit der Folge, dass wesentliche interne Prozesse nicht aufrechterhalten werden können.

Der Schutz der Mitarbeiter vor Ansteckungen ist oberstes Ziel aller Beteiligungen. Dies wird erreicht durch die Befolgung der Verhaltensregeln der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) und des Robert-Koch-Instituts zum Infektionsschutz. Alle Beteiligungen haben Maßnahmen ergriffen, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Dies sind die räumliche Trennung von einzelnen Mitarbeitern, von Mitarbeitergruppen quer durch die Abteilungen, die starke Nutzung von Homeoffice soweit möglich, zeitversetztes Arbeiten von Mitarbeitergruppen, Web Meetings, das Vermeiden von Kundenbesuchen vor Ort oder bei den Beteiligungen und vieles mehr. Zahlreiche Kommunen haben bereits zum Schutz der Bürger vor Infektionen weitreichende Maßnahmen wie Ausgangssperren, Versammlungsverbote u.ä. ergriffen. INDUS geht davon aus, dass diese konsequenten Maßnahmen Wirkung zeigen und die Ausbreitung wirksam bekämpft werden kann.

### INFORMATIONSTECHNISCHE RISIKEN

Die Aufrechterhaltung der betrieblichen Funktionen bedingt eine entsprechende Digitalisierung der vitalen Prozesse. Uneingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten und entsprechende IT-Ausstattung sind zur Risikominimierung notwendig. Nach heutigem Kenntnisstand sind die Unternehmen der INDUS-Gruppe gut aufgestellt, bislang vermeldet keine wesentliche Beteiligung IT- oder Kommunikationsstörungen wesentlicher Art. Die INDUS Holding AG kann den Betrieb aufgrund ihrer IT-Umgebung mit vollständig virtuellen Desktops und ausreichenden Bandbreiten der Internetzugänge sowie digitaler Finanzprozesse nach heutigem Kenntnisstand auch für längere Zeit vollumfänglich aufrechterhalten.

### FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Einhergehend mit dem wirtschaftlichen Einbruch ergeben sich vielfältige finanzwirtschaftliche Risiken. Das Risiko fehlender Leistungserbringung bedingt fehlende Zahlungseingänge. Durch mögliche Insolvenzen von Kunden könnten erwartete Einzahlungen dauerhaft ausfallen. Kunden verlängern einseitig Zahlungsziele oder verlangen eine

Preisreduktion bei Aufrechterhaltung von Kapazitäten. Die Auszahlungen sind teilweise fix und können nicht ohne Schadensersatzpflicht gestoppt werden. Es besteht in dieser Situation grundsätzlich ein Liquiditätsrisiko. Mit einer soliden Eigenkapitalausstattung und einem Kreis etablierter und verlässlicher Partner aus dem Bankensektor sieht sich INDUS hier gut aufgestellt. Ebenfalls von Vorteil ist der Risikoausgleich durch die breite Aufstellung der Gruppe. INDUS hat vorsorglich die freie Liquidität zur potenziellen Vermeidung von Engpässen deutlich erhöht. Gleichzeitig haben wir das Monitoring des Zahlungsmittelbestands in der Gruppe deutlich intensiviert. Darüber hinaus bestehen weitere nicht ausgenutzte Kreditlinien, die zusätzlich gezogen werden können. Vorsorglich wurden Investitionen weitgehend gestoppt und potenzielle Unternehmenszukäufe verschoben. Durch diese Maßnahmen haben wir schnell reagiert. Zudem hat die Bundesregierung entsprechende Hilfen für Unternehmen durch Haftungsfreistellung für Kreditinstitute für Unternehmenskredite, über Kurzarbeitergeld und Steuerstundung verkündet. Der Bund übernimmt aktuell weiterhin Exportkreditgarantien (sogenannte Hermesdeckungen) für Exporte nach China beziehungsweise in Coronavirus-Risikogebiete.

### **RECHTLICHE RISIKEN**

Im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie und den Störungen in den Leistungsbeziehungen ergeben sich signifikante Rechtsfragen und -risiken. Diese bestehen beispielsweise in Bezug auf Force-Majeure-Klauseln und Regelungen zu Lieferausfällen, in Bezug auf Rückpflichten nach den Verträgen und geltendem Recht zur Wahrung der eigenen Rechte für den Fall einer streitigen Auseinandersetzung sowie in Bezug auf die Dokumentation relevanter Ereignisse zur Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen.

Maxime bei COVID-19-Störungen in der Leistungskette in der INDUS-Gruppe ist die gute und unmittelbare Kommunikation mit dem jeweiligen Vertragspartner, um in der aktuellen Lage Streitigkeiten zu vermeiden und eine partnerschaftliche Lösung in der weltweiten Krise zu finden. Soweit dies nicht möglich ist, unterstützt INDUS die Beteiligungen durch qualifizierte Rechtsexperten. Aktuell bestehen in der Gruppe keine wesentlichen rechtsanhängigen Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Coronavirus-Pandemie.

### **BEWERTUNGSRIKEN AUS BILANZIERTEN GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTEN**

Die Coronavirus-Pandemie ist in diesem Zusammenhang ein wertbegründendes Ereignis des laufenden Geschäftsjahres. Aktuell ist unklar, ob die Zukunftserfolgswerte der Beteiligungen wesentlich beeinträchtigt sind. Dies wird von der Dauer der Krise, der Hochlaufkurve nach der Krise, Nachholeffekten ausgefallener Produktion und der nachhaltigen Auswirkung der Pandemie auf die wirtschaftliche Entwicklung abhängen.

Unabhängig von den vorstehend gesondert dargestellten Risiken aus der COVID-19-Pandemie unterliegt die Geschäftstätigkeit der INDUS unverändert den nachfolgenden Risiken:

### **UMFELD- UND BRANCHENRISIKEN**

Die Geschäftstätigkeit der Beteiligungen bedingt vom Grundsatz her einen engen Zusammenhang zwischen der Geschäftsentwicklung und der Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds. Neben den konjunkturellen Risiken stellen Erhöhungen der Energie- und Rohstoffpreise Risiken für die Entwicklung der einzelnen Gesellschaften und der Gruppe dar. Mit einem ausgewogenen Beteiligungsportfolio, bestehend aus fünf Segmenten, vermeidet INDUS eine überproportionale Abhängigkeit von einzelnen Branchen. Durch eine hohe Spezialisierung und eine starke Position innerhalb einer attraktiven Marktnische werden sowohl das Branchenrisiko als auch das allgemeine konjunkturelle Risiko für die Beteiligungsunternehmen gemindert. Ein grundsätzliches konjunkturelles oder branchenspezifisches Risiko ist von Natur aus aber nicht zu vermeiden.

INDUS konzentriert sich auf den Erwerb von mittelständischen Produktionsunternehmen in Deutschland und im deutschsprachigen Ausland. Derzeit werden 51,1% der Gesamtumsätze im Inland erzielt (Vorjahr: 51,4%). Somit ist die Entwicklung des Konzerns noch stark durch die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland beeinflusst. Eine regionale Diversifikation des operativen Geschäfts streut das Geschäftsrisiko für INDUS. Im Zuge der weiteren Internationalisierung wird die Fokussierung auf das Inland sukzessive abnehmen.

## UNTERNEHMENSSTRATEGISCHE RISIKEN

Unternehmensstrategische Risiken bestehen hauptsächlich in der Fehleinschätzung der künftigen Markt- bzw. Geschäftsentwicklung der akquirierten Beteiligungsgesellschaften. Der langfristige Erfolg von INDUS hängt im Wesentlichen von der sorgfältigen Analyse potenzieller neuer Portfoliounternehmen und der Entwicklung des Beteiligungsportfolios ab. Um Risiken auf dem Feld „unternehmensstrategische Risiken“ zu minimieren, setzt die Führungsgesellschaft auf eine umfangreiche Marktanalyse der jeweiligen Branche sowie eigene Analysen. Diese eigenen Analysen werden zudem einer externen, unabhängigen Begutachtung unterzogen. Die Entscheidung für eine Neuaquisition wird nach intensiver Prüfung und durch einstimmigen Beschluss des Vorstands getroffen.

Den möglichen Risiken aus Fehleinschätzungen in der strategischen Positionierung der Beteiligungsunternehmen begegnet INDUS durch eigene intensive Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen und regelmäßige Informationsgespräche mit den Geschäftsführern der Beteiligungsgesellschaften. Sämtliche Beteiligungsunternehmen stellen monatlich Daten über ihre aktuelle Geschäftsentwicklung und die individuelle Risikolage zur Verfügung. Ihre kurz- und mittelfristigen Planungen werden auf Ebene der Führungsgesellschaft aggregiert. Dies gewährleistet, dass INDUS als Eigentümerin stets einen umfassenden Überblick über die Risikolage des einzelnen Unternehmens und des Konzerns hat.

## LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Neben den unternehmensstrategischen Risiken bestehen für INDUS und die Beteiligungsunternehmen leistungswirtschaftliche Risiken. Dazu zählen insbesondere Beschaffungsrisiken, Produktionsrisiken und Absatzrisiken.

Die Beteiligungsunternehmen benötigen für die Herstellung ihrer Produkte Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die von unterschiedlichen Lieferanten bezogen werden. Aufgrund der breiten Diversifikation innerhalb des Gesamtportfolios von INDUS sind Beschaffungsrisiken in Hinblick auf die Auswirkungen auf den Konzern als Ganzes von untergeordneter Bedeutung. Grundsätzlich sind die Unternehmen bestrebt, die Lieferung von wichtigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen durch langfristige Kontrakte abzusichern. Die Einkaufspreise für Rohstoffe und Energieträger können stark schwanken. Abhängig von der jeweiligen Marktsitua-

tion ist es den Beteiligungsgesellschaften daher nicht immer möglich, die daraus entstehenden Belastungen an die Kunden zeitnah und vollumfänglich weiterzugeben. Die operativ Verantwortlichen stehen im kontinuierlichen Kontakt mit Lieferanten und Kunden. So können sie frühzeitig auf eventuell auftretende Preis- und Mengenrisiken reagieren. Zusätzlich begrenzen die Beteiligungsunternehmen, wo notwendig, mit dem Abschluss von Rohstoffsicherungen das Risiko. Produktions- und Absatzrisiken sind aufgrund der breiten Diversifikation innerhalb des Gesamtportfolios von INDUS in Hinblick auf die Auswirkungen auf den Konzern von untergeordneter Bedeutung. INDUS analysiert dazu regelmäßig die Kundenstruktur in der Gruppe; es existieren weder einzelne Produkt- oder Dienstleistungsgruppen noch einzelne Kunden, die einen Anteil von mehr als 10% am Umsatz erreichen.

Auch aufgrund von Tarifabschlüssen ergeben sich weitere leistungswirtschaftliche Risiken, da die Belastungen oft nicht vollumfänglich an die Kunden weitergegeben werden können, sondern durch Produktivitätserhöhungen kompensiert werden müssen.

## PERSONALRISIKEN

Der langfristige Erfolg der INDUS Holding AG hängt maßgeblich vom Wissen und von der Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter ab. Mögliche Risiken ergeben sich im Wesentlichen bei der Personalbeschaffung und Personalentwicklung sowie durch die Fluktuation von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen. Die INDUS Holding AG begrenzt diese Risiken durch zielgerichtete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine leistungsgerechte Vergütung. Die Mitarbeiter schätzen die positive Unternehmenskultur. Ausdruck dieser Wertschätzung ist eine geringe Fluktuation. Die Gesamtheit aller Maßnahmen macht die Gesellschaft zu einem attraktiven Arbeitgeber, sodass den Risiken aus Fluktuation, demografischer Entwicklung und Kompetenzverlust aktiv begegnet wird.

Die Unternehmen der INDUS-Gruppe betreiben ihre Personalarbeit eigenständig; sie sind in vielen Branchen und Regionen angesiedelt, sodass die Risiken der Personalbeschaffung und Personalentwicklung breit gestreut sind. Im Rahmen ihrer Berichte an INDUS erfassen sie monatlich ihre personellen Kapazitäten und planen Reserven, um Flexibilität in den Produktions- und Personalkosten nutzen zu können. Qualifizierte Beschäftigte sind ein wesentlicher

Erfolgsfaktor für die jeweilige Beteiligung. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der aktuellen sehr guten Beschäftigungslage ist das Risiko des Fachkräftemangels angestiegen. Die Beteiligungen begegnen diesem Risiko durch Anstrengungen im Bereich Aus- und Weiterbildung sowie Maßnahmen zum „Employer-Branding“.

### INFORMATIONSTECHNISCHE RISIKEN

Grundlage einer modernen Arbeitsumgebung ist eine sichere und effektive informationstechnische Infrastruktur. Die wachsende Vernetzung der Informationssysteme und die Notwendigkeit der permanenten Verfügbarkeit stellen hohe Anforderungen an die eingesetzte Informationstechnologie. Möglichen Risiken aus dem Ausfall von Rechner-Systemen und Netzwerken, unberechtigten Datenzugriffen oder Datenmissbrauch begegnet die Gesellschaft mit regelmäßigen Investitionen in Hard- und Software, dem Einsatz von Virencannern und Firewall-Systemen sowie effektiven Zugangs- und Zugriffskontrollen. Eine permanente Kontrolle dieser Maßnahmen erfolgt durch interne und externe Experten.

Die Unternehmen der Gruppe sind in zunehmendem Maße von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen individuellen IT-Systeme abhängig. Störungen oder Ausfälle würden unmittelbar zu finanziellen Belastungen führen. Weitere Risiken bestehen im Verlust von Daten bzw. Know-how und Datenmanipulationen. Die Unternehmen der Gruppe setzen je nach individueller Risikolage verschiedene Instrumente zur Risikosteuerung ein. Dies reicht von Notfall- und Datensicherungsprozessen, dem Einsatz moderner Antiviren- und Firewall-Soft- und Hardware, Zugriffs- und Zutrittskontrollen und weiteren präventiven Schutzmaßnahmen wie Sensibilisierung der Mitarbeiter und Schulungen. Maßnahmen zur Prävention, Aufdeckung und Behandlung von Cyberangriffen bleiben hoch relevant.

### FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Zu den finanzwirtschaftlichen Risiken zählen vor allem das Liquiditätsrisiko, das Zinsrisiko und das Währungsrisiko sowie das Ausfallrisiko. Grundsätzlich finanzieren sich die einzelnen Beteiligungsgesellschaften selbst aus ihren operativen Ergebnissen. Je nach Liquiditätssituation unterstützt INDUS die Beteiligungsgesellschaften bei der Finanzierung und stellt bei Bedarf Finanzmittel zur Verfügung. Um die jederzeitige Handlungsfähigkeit der Führungsgesellschaft

sowie eine ausreichende Finanzierung der Beteiligungsgesellschaften sicherzustellen, verfügt die Führungsgesellschaft über entsprechende Liquiditätsreserven.

Eine breit diversifizierte Finanzierungsstruktur, verteilt auf acht (Vorjahr: acht) Kernbanken, verhindert eine Abhängigkeit von einzelnen Kreditgebern, sodass aus heutiger Sicht bankenseitige Ausfallrisiken begrenzt sind. Das größte Einzelobligo liegt bei rund 8 % (Vorjahr: rund 10 %) des Gesamtobligos. Die Finanzierung des langfristig ausgerichteten Beteiligungsportfolios erfolgt durch eine revolvingende, langfristige Mittelaufnahme der Führungsgesellschaft. Kreditbesicherungen bestehen vereinzelt auf Tochterebene. Die vereinbarten Covenants stellen aus heutiger Sicht kein wirtschaftliches Risiko dar. Bei der Finanzierung setzt INDUS auf einen Mix aus festverzinslichen und variablen Darlehen; letztere sind durch Zinsswaps gesichert. Eine Veränderung des Zinsniveaus hätte durch die vollständig abgesicherten Zinsänderungsrisiken während der Laufzeit der jeweiligen Darlehen keine Auswirkungen auf die Ertragslage. Das Nominalvolumen der Zinsabsicherungen betrug zum 31. Dezember 2019 insgesamt 236,4 Mio. EUR (Vorjahr: 270,1 Mio. EUR).

Das debitorenseitige Ausfallrisiko ist durch das diversifizierte Portfolio und die Eigenständigkeit der Beteiligungsunternehmen, die ihre Aktivitäten auf verschiedene Märkte und mit unterschiedlichen Produkten konzentrieren, deutlich begrenzt. Zudem unterhalten die Beteiligungen selbst wirksame Systeme zur Überwachung der Debitorenrisiken, schließen nach eigenem Ermessen Warenkreditversicherungen ab und berichten der Führungsgesellschaft monatlich über etwaige Risiken.

Aufgrund der internationalen Aktivitäten der Beteiligungsgesellschaften bestehen Währungsrisiken. Diesen begegnet INDUS mit der Absicherung der Geschäftsvorfälle durch Devisentermingeschäfte und geeignete Optionsgeschäfte. Das Nominalvolumen der Währungsabsicherungen betrug zum 31. Dezember 2019 insgesamt 2,3 Mio. EUR (Vorjahr: 12,4 Mio. EUR); es lag im Wesentlichen bei den Beteiligungen. Weitere Erläuterungen zur Finanzierung finden sich im Konzernanhang unter den Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten.

Die finanzwirtschaftlichen Risiken sind aufgrund einer höheren Bewertung des Risikos von zukünftigen Forderungsausfällen in der Risikoeinschätzung gegenüber dem Vorjahr angestiegen.

### RECHTLICHE RISIKEN

Die INDUS Holding AG und ihre Beteiligungsunternehmen sind einer Vielzahl von rechtlichen Risiken ausgesetzt. Diese Risiken ergeben sich insbesondere in den Bereichen Wettbewerbs- und Kartellrecht, Außenwirtschafts- und Zollrecht sowie Steuerrecht. Aus dem operativen Geschäft der einzelnen Beteiligungsgesellschaften resultieren darüber hinaus Risiken aus Gewährleistungs- und Produkthaftungsansprüchen aufgrund von Kundenreklamationen. Ein effizientes Vertrags- und Qualitätsmanagement minimiert dieses Risiko zwar, kann aber keinen grundsätzlichen Ausschluss garantieren. Vonseiten der Führungsgesellschaft werden die Unternehmen im Segment Fahrzeugtechnik durch ein entsprechendes Beratungsangebot zum Vertragsmanagement unterstützt.

Rechtliche Risiken können sich aus Ansprüchen und Klagen gegen Beteiligungsunternehmen sowie behördlichen Verfahren ergeben. Geltend gemachte Ansprüche Dritter prüfen INDUS bzw. die Beteiligung eigenständig und sorgfältig auf ihre Begründetheit. Gerichtliche und außergerichtliche Rechtsstreitigkeiten werden bei Bedarf von externen Anwälten begleitet. Die in diesem Bereich identifizierten Einzelrisiken sind gering oder mittel ausgeprägt. INDUS bildet Rückstellungen, sofern Zahlungsverpflichtungen als wahrscheinlich angesehen werden und die jeweilige Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

### SONSTIGE RISIKEN

Unter den sonstigen Risiken sind im Wesentlichen Risiken für Elementarschäden erfasst. Das Nettorisiko aus diesen Risiken ist gering, da für diese Schäden in der Regel ausreichender Versicherungsschutz besteht.

### NACHHALTIGKEITSRISIKEN

Im Rahmen des nichtfinanziellen Berichts der INDUS-Gruppe berichtet INDUS über Risiken, die mit der Geschäftstätigkeit, den Geschäftsbeziehungen, den Produkten und Dienstleistungen des Konzerns verknüpft sind und sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die berichtspflichtigen Aspekte (Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung) haben werden. Im Geschäftsjahr sind keine berichtspflichtigen Einzelrisiken im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten identifiziert worden.

### RISIKEN AUS BILANZIERTEN GESCHÄFTS- UND FIRMIENWERTEN

Der Konzern hat aufgrund seiner Unternehmensstrategie, die Diversifikation durch einen kontinuierlichen Ausbau des Beteiligungsportfolios voranzutreiben, Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 415,2 Mio. EUR bilanziert (Vorjahr: 418,6 Mio. EUR). Diese müssen gemäß IAS 36 mindestens einmal jährlich einem Werthaltigkeitstest unterzogen werden. Liegt der erzielbare Betrag unterhalb des Buchwertes werden die entsprechenden Geschäfts- und Firmenwerte wertgemindert. Im Berichtsjahr wurden Wertminderungen im Wesentlichen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von insgesamt 17,3 Mio. EUR vorgenommen (Vorjahr: 16,1 Mio. EUR). INDUS hat damit das Risiko aus den Geschäfts- und Firmenwerten bilanziell durch Wertminderungen erfasst soweit diese im Rahmen des Werthaltigkeitstests identifiziert wurden.

## GESAMTEINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS

### KEINE BESTANDSGEFÄHRDENDEN RISIKEN ERKENNBAR

Im Geschäftsjahr 2019 konnte INDUS zwei Beteiligungsunternehmen neu erwerben und damit einen wesentlichen Schwerpunkt ihrer langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie – das Wachsen durch Akquisitionen – fortsetzen. Für 2020 strebt INDUS weiteres Wachstum durch Zukäufe an; Schwerpunkt sollen die Bautechnik sowie die Bereiche Mess- und Regeltechnik, Automatisierung, Energie- und Umwelttechnik, Gesundheit und Sicherheitstechnik bilden. Der Vorstand sieht in möglichen Zukäufen sowohl auf Portfolioebene als auch auf Ebene der Beteiligungsunternehmen (Enkelgesellschaften) gute Wachstumschancen für 2020. Zur Liquiditätssicherung steht dieses Ziel zunächst aber unter dem Vorbehalt einer Normalisierung der Lage infolge der Coronavirus-Krise in der zweiten Jahreshälfte.

Durch ursprünglich geplante Investitionen (sowohl in Sachanlagen als auch Unternehmenskäufe) von insgesamt rund 123 Mio. EUR sollten die Chancen im Portfolio genutzt werden. Aufgrund der Coronavirus-Krise wurden aktuell nicht dringend notwendige Investitionen eingestellt, sodass sich zugunsten der Liquiditätssicherung die Wahrnehmung dieser Chancen in die zweite Jahreshälfte verschiebt. Außerdem werden aufgrund bestehender Verträge Geschäftsanteile von Minderheitsgesellschaftern zum Gesamtpreis von ca. 22 Mio. EUR erworben. Durch die stärkere Förderung des Innovationsmanagements in den Beteiligungen werden die Chancen durch Produktinnovationen deutlich erhöht.

Risiken für die Entwicklung im Jahr 2020 ergeben sich insbesondere aus der konjunkturellen Entwicklung, geprägt durch die großen geopolitischen Konflikte und die instabile Lage in vielen Ländern. Auch die Entwicklung in Europa ist durch zahlreiche Unsicherheiten, insbesondere den anstehenden Brexit, gekennzeichnet. Nach Einschätzung des Vorstands haben sich die Risiken für INDUS im Geschäftsjahr 2020 – mit Ausnahme der oben dargestellten Risiken infolge der Coronavirus-Krise – im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verändert.

Soweit die Belastungen aus der Coronavirus-Krise auf die Beteiligungen abschätzbar sind, haben wir diese im Prognosebericht verarbeitet. Dabei haben wir ein Szenario unterstellt, welches davon ausgeht, dass sich die Lage in 6–8 Wochen wieder stabilisiert. Sollte es zu einem deutlich abweichenden Szenario kommen, sind die gesamtwirtschaftlichen Belastungen und deren Auswirkungen auf die Beteiligungsunternehmen von INDUS zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschätzbar.

Die Gesamtrisikosituation von INDUS setzt sich aus den aggregierten Einzelrisiken aller Risikokategorien zusammen. Aufgrund des diversifizierten und breit aufgestellten Portfolios findet ein teilweiser Risikoausgleich innerhalb der Gruppe statt.

Der Vorstand hat die Gesamtrisikolage beurteilt und im Rahmen der Erläuterungen zu den Einzelrisiken dargestellt. Für den Konzern waren im abgelaufenen Geschäftsjahr aus Sicht des Vorstands keine Risiken erkennbar, die einzeln oder in Kombination mit anderen Risiken einen wesentlichen Einfluss auf den Fortbestand des Unternehmens haben könnten. Diese drohen – auch unter Berücksichtigung des zugrunde gelegten Coronavirus-Krisenszenarios – aus heutiger Sicht auch in absehbarer Zukunft nicht.

# PROGNOSEBERICHT

Die Coronavirus-Krise dominiert derzeit Deutschland, Europa und die Welt. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung wird von dem weiteren Verlauf der Coronavirus-Pandemie und dem Zeitraum bis zur Normalisierung des Geschehens abhängen. Dieser Prognosebericht berücksichtigt die Verhältnisse zum Zeitpunkt der Aufstellung des Abschlusses Ende März 2020. Für die INDUS-Gruppe wird 2020 ein Umsatz von 1,5–1,65 Mrd. EUR erwartet und mit einem operativen Ergebnis (EBIT) in Höhe von 85–95 Mio. EUR gerechnet.

## ERWARTETE ENTWICKLUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

### MASSIVE CORONAVIRUS-AUSWIRKUNGEN UNVERMEIDBAR

Zum Jahresbeginn entwickelte sich die Situation um den Coronavirus zu einem relevanten Einflussfaktor auf die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Der Ausbruch in der chinesischen Provinz Wuhan machte deutlich, welche Bedeutung China zurzeit als Werkbank der globalen Industrie besitzt. Durch die drastischen Maßnahmen zur Reduzierung der Ausbreitungsgeschwindigkeit des Coronavirus kommt es zunehmend zu Störungen des Wirtschaftsablaufs in Deutschland, Europa und der Welt. Zahlreiche Unternehmen passten bereits ihre Prognosen für die kommenden Monate an. Die Börsen befinden sich auf Talfahrt. Derzeit kann nicht zuverlässig vorhergesagt werden, wie lange die Zahl der Coronavirus-Infektionen in Deutschland und Europa weiter ansteigen wird. Aufgrund der Erfahrungen in China ist von massiven Störungen der Wirtschaft auszugehen. Der Grad der Auswirkungen auf die Konjunktur wird davon abhängen, wie gut und wie schnell sich die Situation wieder normalisieren kann.

Die nachfolgenden Abschnitte zur Weltwirtschaft, der deutschen Wirtschaft und den Prognosen für die Segmente beruhen auf unserem Kenntnisstand bis zur Aufstellung dieses Berichts.

### WELTWIRTSCHAFTSWACHSTUM UNTER DRUCK

Das Institut für Weltwirtschaft (IfW) geht in seiner Prognose davon aus, dass das Wachstum 2020 um 1 Prozentpunkt auf 2,0% sinken wird. In gleichem Maße wird mit einem Rückgang des Produktionswachstums von 3% im Jahr 2019 auf 2% 2020 gerechnet. Dies entspricht dem niedrigsten Zuwachs seit der letzten globalen Rezession 2008/2009. Neben der spürbaren Verlangsamung des Wachstums in China verlor auch die bisher robuste US-Konjunktur an Schwung. Das erste Quartal in China fiel aufgrund der Quarantäne zur Eindämmung des Coronavirus schwach aus, es

wird im Laufe des Jahres jedoch mit einer Erholung der wirtschaftlichen Aktivität gerechnet. Nach dem chinesischen Neujahr stand die Produktion; Ende Februar wurden bei 80% der Unternehmen die Aktivitäten wieder aufgenommen. Die Prognosen für die Weltwirtschaft, den Euroraum, China und Deutschland wurden erheblich im März 2020 abgesenkt.

Risiken ergeben sich weiterhin aus den Handelskonflikten zwischen USA und China, der Umsetzung des Brexit sowie aus den politischen Brandherden, die sich über kurzfristig initiierte Maßnahmen der US-Regierung entfachen können. Hinzu kommen auch in Europa politische Risiken wie der aktuell schwelende Haushaltsstreit in der EU nach dem Austritt der Briten. Hinzu kommen die aus der Coronavirus-Krise resultierenden Risiken: Produktionsausfälle durch gestörte Lieferketten, hohe Einbußen von Rohstofflieferanten sowie die hohe Verunsicherung von Konsumenten und Investoren und deren Auswirkungen auf Konsum und Investitionstätigkeit.

### ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS BIP (in%)

	2019 (PROGNOSE VJ)	2019 (VORL. BERECHNUNG)	2020 (PROGNOSE)
<b>Wirtschaftsräume</b>			
Weltwirtschaft	3,4	3,0	2,0
Euroraum	1,7	1,2	-1,0
<b>Ausgewählte Länder</b>			
USA	2,5	2,3	1,5
China	6,1	6,2	3,8
Deutschland	1,8	0,6	-4,5 bis -8,7

Quelle: Institut für Weltwirtschaft, Kiel, Werte für Deutschland kalender- und saisonbereinigt

## DEUTSCHE WIRTSCHAFT IM „LOCKDOWN“

Für Deutschland erwarten die Ökonomen des IfW und des ifo-Instituts 2020 einen Konjunkturunbruch aufgrund der drastischen Maßnahmen zur Eindämmung der Coronavirus-Krise: Nach dem schwachen Vorjahreswachstum von 0,5% wird die Wachstumsrate 2020 im Falle eines „Lockdowns“ bis Ende April voraussichtlich bei -4,5% liegen. Maßgeblich dafür wird die Erholung in der Industrie und im privaten Konsum nach dem „Lockdown“ sein. Mit nennenswerten Nachholeffekten im Jahresverlauf ist aufgrund der weltweiten Konjunkturintrübung aber nicht zu rechnen.

Die Exporte dürften 2020 um 1,0% schrumpfen (2019: 0,9%). China hat als drittgrößter Exportmarkt (7%) einen erheblichen Anteil am Rückgang. Auch die Wareneinfuhren in das Vereinigte Königreich werden kontinuierlich sinken. Gleiches gilt für die Importe: Sie stehen weiter unter dem Einfluss der schwachen Dynamik bei den Investitionen und werden daher im laufenden Jahr voraussichtlich auf 1,2% fallen (2019: 1,9%). Erschwerend kommen die Auswirkungen der Maßnahmen zur Eindämmung des Coronavirus hinzu. Deutschland importiert zu einem wesentlichen Teil (10%) aus China. Des Weiteren geht der IfW davon aus, dass es neben Problemen in den Lieferketten auch zu einer Verzögerung von Investitionen kommt.

Am Arbeitsmarkt wird sich der Beschäftigungsaufbau mit steigenden Löhnen aufgrund der von der Coronavirus-Krise betroffenen Wirtschaftsbereiche nicht mehr fortsetzen. Die Arbeitslosenquote wird 2020 laut ifo jahresdurchschnittlich von 5,0% im Jahr 2019 auf 5,3% ansteigen. Der Preisauftrieb des Vorjahres (+1,4%) wird sich nach Einschätzung der Konjunkturexperten des IfW 2020 leicht absenken, sodass die Inflation 1,3% betragen wird. Je nach Länge des „Lockdowns“ ist hier mit fallender Tendenz der Inflation zu rechnen.

Durch den „Lockdown“ zur Eindämmung des Coronavirus wird es zu Produktionsstillständen und Insolvenzen kommen. Daher erwartet das ifo-Institut für die deutsche Industrie eine rückläufige Konjunkturentwicklung 2020 (-0,5% gegenüber 2019). Neben den anhaltenden Handelskonflikten tragen dazu die Krise in der Automobilindustrie, ein schwacher Güterhandel sowie die Zurückhaltung bei Investitionen in Maschinen und Anlagen bei. Grundsätzlich bekommt die deutsche Industrie mit ihrem Fokus auf den Export von Investitionsgütern die Schwäche des Welt-

handels besonders stark zu spüren. Die Erwartungen über die zukünftige Geschäftsentwicklung in den nächsten sechs Monaten sind nicht einheitlich und weisen auf eine erhöhte Unsicherheit der Unternehmen hin. Zu dieser Unsicherheit kommen nun Werksschließungen zur Vermeidung von Infektion der Mitarbeiter, fehlende Lieferfähigkeit vor allem aus China und Italien sowie Umsatzeinbußen durch Verschiebung oder Stornierung von Aufträgen. Letzte Prognosen des ifo-Instituts (vor „Lockdown“) rechnen mit Rückgängen im Verarbeitenden Gewerbe von -1,7% im ersten Quartal 2020 und -2,8% im zweiten Quartal vor einer Erholung in der zweiten Jahreshälfte. Jedoch hält das ifo-Institut eine präzise Vorhersage der wirtschaftlichen Auswirkungen der Coronavirus-Krise aufgrund fehlender Erfahrungswerte aktuell für unmöglich.

## FINANZPOLITISCHE MASSNAHMEN SOLLEN EFFEKTE DER WIRTSCHAFTLICHEN FOLGEN DER CORONAVIRUS-KRISE ABMILDERN

Um die Konjunktur weiter zu stützen, hat die Europäische Zentralbank (EZB) im zweiten Halbjahr 2019 bereits zahlreiche expansiv wirkende Maßnahmen beschlossen, darunter eine Wiederaufnahme der Anleihekäufe, langfristige Finanzierungsgeschäfte mit einer Dauer von drei Jahren sowie die weitere Reduzierung des Einlagezinssatzes. Ebenso hat die US-Zentralbank die Leitzinsen bereits 2019 in drei Schritten deutlich gesenkt. Aufgrund der wirtschaftlichen Risiken, die durch die Ausbreitung des Coronavirus absehbar sind, wurde im März der US-Leitzins im ersten Schritt um 0,5 Prozentpunkte auf 1–1,25% und im zweiten Schritt noch stärker auf das Niveau des EZB-Leitzinses von 0–0,25% gesenkt. Die EZB bestätigt einen stabilen Leitzins von 0% und wird auf Zinserhöhungen solange verzichten, bis das mittelfristige Inflationsziel von knapp unter 2% erreicht werden kann. Im Rahmen der einbrechenden Konjunkturerwartungen durch den „Lockdown“ von mehreren europäischen Ländern ist davon auszugehen, dass die Inflation 2020 deutlich unter diesem Ziel bleibt.

Durch die Auswirkung des Coronavirus in Europa steigt die Sorge der Finanzmärkte vor Liquiditätsengpässen. Zur Beruhigung der Märkte hat die EZB im März 2020 ein Rückkaufprogramm für Unternehmens- und Staatsanleihen in einem Gesamtvolumen von 750 Mrd. EUR für das Jahr 2020 angekündigt. Zudem soll die Liquidität im Markt durch längerfristige Banken-Refinanzierung und niedrigere Zinssätze für die Kreditvergabe an kleine und mittlere Unternehmen

gestärkt werden. Die deutsche Bundesregierung reagierte ebenfalls mit Sofort-Maßnahmen zum Schutz von Unternehmen und Beschäftigten und will hierfür eine „unbegrenzte Liquiditätsversorgung“ bereitstellen. Neben der Stundung von Steuerzahlungen sollen hier auch Kreditgarantien für KMUs Liquiditätsengpässe abmildern. Die eingeleiteten Maßnahmen sollen in den kommenden Monaten die Liquiditätsversorgung der Wirtschaft und die Kreditversorgung der Unternehmen sicherstellen.

### VERARBEITENDE INDUSTRIE ERWARTET VERHALTENE ENTWICKLUNG 2020, BAUWIRTSCHAFT UND MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK SETZEN POSITIVEN TREND FORT

Die nachfolgenden Einschätzungen der für INDUS relevanten Branchen basieren zum Aufstellungszeitpunkt des Abschlusses auf aktuellen verfügbaren Informationen und Quellen. Die Einschätzungen zu den Branchen sind bis auf wenige Ausnahmen ohne Berücksichtigungen der Coronavirus-Pandemie und ihren wirtschaftlichen Folgen.

Die Unternehmen der deutschen Bauwirtschaft gehen erneut mit positiven Erwartungen in das laufende Geschäftsjahr. Dabei geht der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (HDB) allerdings von einer leichten Abschwächung des Wachstums auf real 1 % aus (nominal ca. 5,5 %). Der Umsatz erreicht damit voraussichtlich ein Niveau von 145 Mrd. EUR. Die Entwicklung der Bauinvestitionen wird sich verlangsamen und konstant innerhalb einer Bandbreite von 1,5 % bis 3,3 % prognostiziertem Wachstum pro Jahr steigen. Die letzten Prognosen des IfW gehen von einem Bauinvestitionswachstum von 3,4 % im laufenden und 2,8 % im kommenden Jahr aus. Sehr gut wird sich weiter der Wohnungsbau entwickeln: Zwischen Januar und Oktober 2019 wurden für insgesamt fast 290.000 Wohnungen Baugenehmigungen erteilt, sodass für 2020 mit der Fertigstellung von ca. 310.000 Wohnungen und einem nominalen Wachstum von 7 % gerechnet werden kann. Beim Wirtschaftsbau gehen die Erwartungen in unterschiedliche Richtungen. Die (Hoch-)Baugenehmigungen bei Fabrik- und Werkstattgebäuden gingen zum Jahresende hin zurück. Anders die Baugenehmigungen für Lager- und Handelsgebäude sowie Büro- und Verwaltungsgebäude: Hier zeichnet sich eine aufsteigende Tendenz ab. Vor diesem Hintergrund wird der Wirtschaftsbau voraussichtlich nominal um 5,5 % zunehmen. Der Öffentliche Bau steht weiter im Zeichen der Investitionsoffensive des Bundes. Vorausgesetzt der Übergang von der Auftragsverwaltung der Länder zurück zum

Bund wird reibungslos gestaltet, ist hier mit einem nominalen Wachstum von 4 % zu rechnen. Der Fachkräftebedarf der Bauunternehmen bleibt hoch. Deshalb rechnet der HDB mit einem weiter wachsenden Personalbestand von 870.000 Beschäftigten (+1,5 %).

Der Transformationsprozess auf dem internationalen Fahrzeugmarkt setzt sich mit unverminderter Dynamik fort. Die Branche richtet sich immer stärker auf die Elektromobilität, andere Emissionsformen und Digitalisierung aus. Für den inländischen Markt wird dabei zurzeit deutlich, dass die deutsche Automobilindustrie durch den Strukturwandel und die späte Investition in den Bereich der Elektromobilität vor großen Problemen steht. Dies wird durch den Wegfall von oft gut bezahlten Arbeitsstellen langfristig auch andere Branchen bedrohen. Nachdem die weltweiten PKW-Neuzulassungen im Vorjahr um 5 % zurückgingen, erwartet der Verband der Automobilindustrie (VDA) für 2020 einen weiteren Rückgang um 1 % auf 78,9 Mio. Dieser Wert liegt nur knapp über dem Niveau von 2015 (78,2 Mio.). In Deutschland werden die Neuzulassungen nach vielen Jahren des Wachstums voraussichtlich um bis zu 9 % auf 3,2–3,4 Mio. zurückgehen. Der Jahresauftakt mit einem Rückgang der Neuzulassungen und der Produktion bis Februar 2020 von 9 % respektive 10 % bestätigt die erwartete negative Entwicklung. Der bedeutende EU-Markt brach ebenso wie der deutsche Markt bis Februar 2020 um 7,3 % ein, die USA verzeichnen hingegen ein Wachstum (+4,5 %). Der chinesische Markt, in dem die Wirtschaft zur Eindämmung von Corona zurückging, brach in den ersten beiden Monaten des Jahres dramatisch ein (-43,8 % im Vergleich zum Vorjahr). Die deutschen PKW-Hersteller exportierten zum Jahresbeginn rund 15 % weniger als im Vorjahr. Der VDA rechnet auch außerhalb von China mit starken Absatzeinbrüchen aufgrund des Coronavirus. Der IfW rechnet mit zwischenzeitlichen Produktionsrückgängen im Fahrzeugbau von bis zu 70 %.

Die Aussichten für die Medizin- und Gesundheitstechnik bleiben weiter gut, auch wenn die EU-Medizinprodukteverordnung (MDR) die Unternehmen in der kommenden Zeit vor erhöhte Herausforderungen stellt: Die Mehrheit der Unternehmen fordert eine Verlängerung der MDR-Übergangsfristen über den 26. Mai 2020 hinaus und eine „Großvaterregelung“ für eine vereinfachte Neuzertifizierung von Bestandsprodukten. Ebenso wird eine Verkürzung der Bewertungsverfahren gefordert. Die mit der MDR verbundenen regulatorischen und für Dokumentation anfallenden

Kosten haben sich vervielfacht. Die Unternehmen befürchten, dass bestimmte Produkte aus ökonomischen Gründen vom Markt verschwinden oder gar nicht auf den Markt gebracht werden. Der Druck wird dabei insbesondere auf kleine und mittelständische Unternehmen steigen, sodass in den kommenden Jahren einige Unternehmen vom Markt gehen werden. Der Standort Deutschland bleibt attraktiv, vor allem aufgrund gut ausgebildeter Fachkräfte sowie einer guten Infrastruktur.

Im deutschen Maschinen- und Anlagenbau wird sich die rückläufige Tendenz voraussichtlich zunächst fortsetzen: Für 2020 rechnen die VDMA-Volkswirte mit einem weiteren Produktionsrückgang von real 2%. Aufgrund der hohen Exportquote ist die wirtschaftliche Entwicklung der großen Exportmärkte, wie den USA und China, wesentlich für die Entwicklung. Angesichts der normalen Zyklis sieht der Verband die Branche allerdings nicht in einer grundlegenden Krise. Die erwartete Erholung der Auftragslage verschiebt sich aufgrund technisch bedingter Durchlaufzeiten. Erst im zweiten Halbjahr 2020 ist hier mit Produktionswachstum zu rechnen. Auf dem Arbeitsmarkt schlägt sich die niedrige Kapazitätsauslastung in einem leichten Personalabbau sowie einem Anstieg bei der Kurzarbeit nieder.

In der Metallerzeugenden- und bearbeitenden Industrie trübte sich die Stimmung in den Unternehmen zum Jahresende hin weiter ein – und damit auch die Erwartungen für 2020. Die Auftragsbestände schätzen rund 48% der Unternehmen als schlecht ein. Infolge der schwachen Konjunktur sind Kapazitätsauslastung und Auftragsbestände spürbar zurückgegangen. Und auch die Kapazitätsauslastung befindet sich inzwischen unter ihrem langjährigen Durchschnittswert und liegt im Januar 2020 lediglich bei 76,5%. Zum Jahresende betrug die Zahl der angezeigten Kurzarbeit 34.000 Beschäftigte; das sind fünfmal mehr als im Januar des Vorjahres. Die Branche ist stark exportorientiert und infolgedessen von den sinkenden erwarteten Exporten betroffen. Zum Jahresbeginn 2020 gibt es laut ifo-Geschäftsklimaindex erste positive Zeichen einer möglichen Erholung im weiteren Jahresverlauf.

## ERWARTETE ENTWICKLUNG DES KONZERNS

### PARKOUR: DAS STRATEGIEPROGRAMM VON INDUS BIS 2025

Der INDUS-Vorstand hat 2018 das Strategieprogramm PARKOUR formuliert, welches seit 2019 umgesetzt wird. Dabei stehen die Ziele Wachstum, Wertsteigerung und Sicherung einer ausgewogenen Portfoliostruktur im Mittelpunkt.

Als neuen Schwerpunkt setzt PARKOUR auf die Erhöhung der unternehmerischen Fitness: Die einzelnen Beteiligungen sowie die Gruppe als Ganze sollen sich operativ weiter verbessern und sich schneller entwickeln. Gerade bei der erfolgreichen Bewältigung der Folgen der Coronavirus-Krise wird eine erhöhte unternehmerische Fitness der Beteiligungen eine entscheidende Rolle spielen.

Konkret setzt PARKOUR auf drei Punkte: die gezielte Stärkung der Portfoliostruktur, das Treiben von Innovation und die Steigerung der Leistung durch operative Exzellenz in den Beteiligungen.

### PORTFOLIOSTRUKTUR STÄRKEN

Bei Wachstumsakquisitionen zur Ergänzung des Portfolios fokussiert sich INDUS auf die Suche nach Unternehmen aus technologiestarken Zukunftsbranchen: Zur Sicherung des passenden Zukunftsmix sollen Zukäufe in den von INDUS definierten sechs Zukunftsbranchen forciert werden: Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik, Bautechnik, Sicherheitstechnik, Medizin- und Gesundheitstechnik, Technik für Infrastruktur und Logistik sowie Energie- und Umwelttechnik.

Derzeit stellt sich INDUS dem Umbruch in der Fahrzeugindustrie. Es sind umfangreiche Repositionierungen in Gang, um die Serienzulieferer für zukunftssträchtige Technologien in der Automobiltechnik aufzustellen. Darüber hinaus will INDUS prüfen, ob bei einzelnen Serienzulieferern ein anderer Eigentümer dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern langfristig bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten kann. In Einzelfällen kann es auch zu einer Schließung von Unternehmenseinheiten kommen. Die grundsätzliche Unternehmensstrategie „Kaufen, halten & entwickeln“ wird aber weiter bestehen bleiben.

Zur Steigerung der Innovationskraft des bestehenden Portfolios unterstützt INDUS auch Zukäufe jüngerer Unternehmen auf zweiter Ebene (Enkelgesellschaften). Dies gilt insbesondere für innovative Unternehmen aus den Zukunftsfeldern Industrie 4.0/Digitalisierung, Innovative Bautechnik, Öffentliche und private Sicherheit, Medizintechnik für die alternde Gesellschaft, Intelligente Logistikinfrastruktur sowie GreenTech.

#### **INNOVATION TREIBEN**

Die bereits erfolgreich etablierte Strategie zur Förderung der Innovationskraft der Beteiligungen wird von INDUS fortgesetzt und ausgebaut. Neben Produktinnovationen unterstützt INDUS in den Beteiligungen auch neue Dienstleistungen, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle. Für die Förderung aussichtsreicher Innovationsprojekte stehen jährlich bis zu 3 % des Konzern-EBIT zur Verfügung.

Dem Ansatz folgend, dass Innovationen maßgeblich im Austausch mit anderen entstehen, wird das bestehende Netzwerk nach innen und außen über Kooperationen mit externen Partnern und innerhalb der Gruppe weiter gefördert. Ergänzendes Ziel ist es, über Zukäufe innovativer, jüngerer Unternehmen dem Bestandsportfolio gezielt Know-how zuzuführen.

#### **LEISTUNG STEIGERN**

Zur Steigerung der Leistung der Beteiligungsunternehmen fördert INDUS gezielt deren operative Exzellenz. Die Steigerung der Leistung wird durch die zwei strategischen Initiativen „Operative Exzellenz Business Development/Strategisches Marketing/Vertrieb“ und „Operative Exzellenz Produktion“ adressiert. Im Bereich Business Development/Strategisches Marketing/Vertrieb werden auf der Absatzseite angesiedelte Unterstützungsangebote für die Beteiligungen angeboten, beispielsweise bei Marktentwicklung, Wettbewerbsanalyse, Vertrieboptimierung und Preisgestaltung. Im Bereich Produktion begleitet die Holding die Beteiligungen bei der Verbesserung ihrer wertschöpfenden Kernprozesse von der Produktionsstrategie über die Produktionsplanung und -steuerung hin zu Prozesseffektivität und -effizienz. Das Programm zur Förderung der operativen Exzellenz beinhaltet zum einen das Angebot der Wissensvermittlung über ein umfangreiches Schulungs- und Weiterbildungsangebot im Bereich Lean Management. Zum anderen initiiert und begleitet INDUS konkret und vor Ort in den Beteiligungen entsprechende Optimierungsprojekte.

#### **VERSTÄRKTE AKTIVITÄTEN ZUR FÖRDERUNG DER NACHHALTIGKEIT IM GESCHÄFTSJAHR 2020**

Im Geschäftsjahr 2020 wird INDUS die Aktivitäten zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens in der Holding und den Beteiligungsunternehmen weiter intensivieren. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei die Einleitung konkreter Maßnahmen zur Erreichung des aus dem Klimaschutzprogramm 2030 der Bundesregierung abgeleiteten Sektorziels für die Industrie zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um mindestens 35 % bis 2030 (bezogen auf das Basisjahr 2018) genießen.

#### **ERWARTUNGEN FÜR DAS GESCHÄFTSJAHR 2020**

Der nachfolgende Prognosebericht berücksichtigt die zum Zeitpunkt der Aufstellung vorliegenden Kenntnisse, die Einfluss auf den Geschäftsverlauf von INDUS haben könnten. Die Aussagen zur prognostizierten Entwicklung der Wirtschaftslage enthalten Aussagen führender Organisationen wie Wirtschaftsforschungsinstitute und Banken.

Die bei Aufstellung dieses Berichts überherrschende Ungewissheit hinsichtlich der beschleunigten weltweiten Ausbreitung des Coronavirus seit Anfang März 2020 und deren Folgen erschwert eine genaue Prognose der Geschäftsentwicklung. Es kann derzeit nicht zuverlässig vorhergesagt werden, wie lange die Zahl der Coronavirus-Infektionen in Deutschland und Europa weiter ansteigen wird. Basierend auf den Erfahrungen aus China geht der Vorstand aktuell von einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen massiver Störungen in den Wirtschaftskreisläufen aus. Im Anschluss daran erwarten wir eine relativ schnelle Erholung der Wirtschaftslage. In unseren für diese Prognose unterstellten Szenarien haben wir eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation nach sechs bis acht Wochen – also Mitte bis Ende Mai – unterstellt. Sollte es zu einem deutlich abweichenden Szenario kommen, sind die gesamtwirtschaftlichen Belastungen und deren Auswirkungen auf die Beteiligungsunternehmen von INDUS zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschätzbar.

Aufgrund der Einschätzung des IfW und des ifo-Instituts vom 18./19. März 2020 rechnet der Vorstand mit einem massiven Einbruch der Konjunktur in Deutschland wegen der Coronavirus-Krise, die zu einem Rückgang der deutschen Wirtschaftsleistung von 4 bis 5 % führen könnte. Es spricht allerdings einiges dafür, dass das beherzte Handeln

der Politik zu einem eher V-förmigen Verlauf der Konjunktur mit einer schnellen Erholung nach dem absehbaren „Lockdown“ führen könnte. Stabilisierend sollte sich das am Abend des 18. März 2020 von der EZB beschlossene Rückkaufprogramm für Unternehmens- und Staatsanleihen mit einem Gesamtvolumen von 750 Mrd. EUR im Jahr 2020 auswirken. Die deutsche Bundesregierung erklärte bereits am 13. März 2020, dass „zum Schutz der Unternehmen und der Beschäftigten im Volumen unbegrenzte Maßnahmen zur Liquiditätsausstattung“ zur Verfügung stünden. Damit sollte zumindest in den kommenden Monaten die Liquiditätsversorgung des Wirtschaftskreislaufs sichergestellt sein. Durch die am 13. März 2020 beschlossenen Regelungen zum Kurzarbeitergeld wird es darüber hinaus zu einer deutlichen Entlastung der Unternehmen bei den Personalkosten kommen, da faktisch erhebliche Teile der Personalkosten während der akuten Krise bei Planungsrechnungen als variabel betrachtet werden können.

Aktuell geht der Vorstand für die INDUS-Gruppe von einem erneut deutlich sinkenden Umsatz im Segment Fahrzeugtechnik und deutlich reduzierten Konjunkturaussichten im Segment Maschinen- und Anlagenbau gegenüber 2019 aus. Im Segment Bau/Infrastruktur erwartet der Vorstand trotz temporärer Folgen der Coronavirus-Krise eine Konsolidierung auf solidem Niveau – allerdings unter den Rekordwerten des Jahres 2019. Insgesamt sehen die Planungen für 2020 einen rückläufigen Umsatz auf 1,50 bis 1,65 Mrd. EUR vor. Das operative Ergebnis (EBIT) wird voraussichtlich in einem Band von 85 bis 95 Mio. EUR ebenfalls deutlich unter dem Niveau von 2019 liegen. Bei diesen Zielgrößen unberücksichtigt sind die angestrebten Neuerwerbe auf erster und zweiter Ebene. Die EBIT-Marge wird voraussichtlich zwischen 5 und 6,5 % liegen. Diese Prognosen sind vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Annahmen – unter anderem eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation nach sechs bis acht Wochen – getroffen worden.

Die Coronavirus-Krise ist ein wertbegründendes Ereignis des Geschäftsjahres 2020. Aktuell ist unklar, ob die Zukunftserfolgswerte der Beteiligungen und damit die bilanzierten Geschäfts- und Firmenwerte wesentlich beeinträchtigt sind. Dies wird von der Dauer der Krise, Hochlaufkurve nach der Krise, Nachholeffekten ausgefallener Produktion und der nachhaltigen Auswirkung der Pandemie auf die wirtschaftliche Entwicklung abhängen. In der Prognose des operativen Ergebnisses (EBIT) sind keine Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte enthalten.

Die konkreten Auswirkungen der Coronavirus-Krise auf den M&A-Markt lassen sich aktuell nicht absehen. In einem unsicheren gesamtwirtschaftlichen Umfeld mit höherer Liquiditätspräferenz könnte es allerdings auf Verkäuferseite durchaus zu mehr Realitätssinn bei den Preiserwartungen kommen.

Das im Dezember 2019 beschlossene Investitionsbudget der INDUS-Gruppe für das kommende Jahr lag bei 83 Mio. EUR (exklusive Zukäufe). Aufgrund der Folgen der Coronavirus-Krise hat der Vorstand mittlerweile einen Investitionsstopp bei allen Beteiligungsunternehmen erlassen. Wenn die weiteren Folgen der Coronavirus-Krise besser absehbar werden, wird ein reduziertes Investitionsbudget für 2020 festgelegt werden. Für Unternehmenszukäufe sah die Planung zum Jahresende 2019 eine Summe von 40 Mio. EUR für das Jahr 2020 vor; hier wird der Vorstand im Einzelfall und in Abhängigkeit von den weiteren Entwicklungen infolge der Coronavirus-Krise über einzelne Akquisitionsprojekte entscheiden. Zusätzlich werden im laufenden Jahr die Restanteile bei den Beteiligungsunternehmen m+p, MBN und PEISELER von den Alteigentümern erworben. Hierfür sind in Summe knapp 22 Mio. EUR eingeplant, die aufgrund bestehender vertraglicher Verpflichtungen zur Auszahlung kommen werden.

Der Erhalt der wirtschaftlichen Stabilität und die langfristige Sicherung der Liquidität der INDUS-Gruppe stehen aktuell im Fokus des Vorstandshandelns. Dazu hat der Vorstand ein Maßnahmenpaket zur Reduzierung der Cash-Abflüsse in der Holding und bei den Beteiligungen implementiert. Sachinvestitionen in gegenüber dem Vorjahr reduziertem Umfang und die Dividendenzahlung sollen weiterhin aus dem laufenden Cashflow beziehungsweise aus der bereitstehenden Liquidität finanziert werden. Die Eigenkapitalquote der INDUS-Gruppe soll weiterhin 40 % nicht unterschreiten. Im Rahmen der geplanten revolvingierenden Finanzierung wird INDUS auch 2020 Fremdkapital in Form von Krediten und Schuldscheindarlehen aufnehmen. INDUS kann bei der Finanzierung auf die langjährigen Partner im Bankenbereich zurückgreifen, mit denen wir in ständigem Austausch stehen. Die Entschuldungsdauer auf EBITDA-Basis soll weiter in einem Korridor von 2,0 bis 2,5 Jahren liegen, könnte aber aufgrund des erwarteten Rückgangs des EBITDA 2020 temporär auf bis zu 3,0 Jahre ansteigen.

**ERTRAGSLAGE: DEUTLICHE CORONA-AUSWIRKUNGEN****SOLL-IST-VERGLEICH**

	<b>IST 2019</b>	<b>PLAN 2020</b>
<b>KONZERN</b>		
Steuerungsgrößen		
Zukäufe	2 Wachstumsakquisitionen	abhängig von Gesamtentwicklung
Umsatz	1,74 Mrd. EUR	1,50–1,65 Mrd. EUR
EBIT	117,9 Mio. EUR	85–95 Mio. EUR
EBIT-Marge (in %)	6,8	5–6,5
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	78,3 Mio. EUR	unter Vorjahr
Ergänzende Steuerungsgrößen		
Eigenkapitalquote (in %)	40,2	> 40
Nettoverschuldung/EBITDA	2,4 Jahre	≤ 3,0 Jahre
Working Capital	478,3	unter Vorjahr
<b>SEGMENTE</b>		
<b>Bau/Infrastruktur</b>		
Umsatz	388,9 Mio. EUR	sinkender Umsatz
EBIT	63,0 Mio. EUR	sinkendes Ergebnis
EBIT-Marge (in %)	16,2	13–15
<b>Fahrzeugtechnik</b>		
Umsatz	350,3 Mio. EUR	sinkender Umsatz
EBIT	-35,8 Mio. EUR	steigendes Ergebnis
EBIT-Marge (in %)	-10,2	-9 bis -7
<b>Maschinen- und Anlagenbau</b>		
Umsatz	434,6 Mio. EUR	sinkender Umsatz
EBIT	54,6 Mio. EUR	sinkendes Ergebnis
EBIT-Marge (in %)	12,6	9–11
<b>Medizin- und Gesundheitstechnik</b>		
Umsatz	159,7 Mio. EUR	leicht sinkender Umsatz
EBIT	18,6 Mio. EUR	sinkendes Ergebnis
EBIT-Marge (in %)	11,7	9–11
<b>Metalltechnik</b>		
Umsatz	409,2 Mio. EUR	sinkender Umsatz
EBIT	25,8 Mio. EUR	sinkendes Ergebnis
EBIT-Marge (in %)	6,3	5–7

Die strukturellen konjunkturellen Rahmenbedingungen für das Segment Bau/Infrastruktur bleiben weiterhin gut. Die Kapazitätsauslastung befindet sich auf Rekordniveau, deshalb bleiben die personellen Kapazitäten am deutschen Bauarbeitsmarkt weiter angespannt. Den Fachkräftemangel bezeichnen inzwischen vier von fünf Baufirmen als Entwicklungsrisiko. Insgesamt wird der Umsatz des Segments Bau/Infrastruktur 2020 leicht sinken, aber weiter eine zuverlässige Stütze des INDUS-Portfolios bleiben. Im Geschäftsjahr 2019 konnten einige Sondereffekte bei den INDUS-Beteiligungen des Segmentes realisiert werden und ließen das Ergebnis auf Rekordniveau ansteigen. Aktuell arbeiten die Unternehmen trotz der Coronavirus-Krise noch weitgehend ungestört. Selbst wenn es zu temporären Störungen durch stillgelegte Baustellen, fehlende Mitarbeiter oder fehlendes Material kommen sollte, geht der Vorstand davon aus, dass derartige Leistungsminderungen über das Gesamtjahr 2020 gesehen aufgrund der guten Auftragslage in der deutschen Bauindustrie und dem daraus resultierenden hohen Druck in der Branche ausgeglichen werden. Durch den Wegfall der positiven Sondereffekte im Jahr 2019 wird das operative Ergebnis (EBIT) sinken. Die EBIT-Marge wird voraussichtlich weiter im Zielkorridor von 13 bis 15 % verbleiben.

Die für das Jahr 2020 absehbare strukturelle Entwicklung im Segment Fahrzeugtechnik war schon vor der Coronavirus-Krise sehr herausfordernd. Die Automobilindustrie muss die anspruchsvollen CO<sub>2</sub>-Ziele der EU bis 2030 erreichen und den Wandel zu emissionsarmen Antriebsformen treiben. Das INDUS-Segment ist neben diesem Wandel der gesamten Branche mit laufenden Repositionierungen bei zwei Serienzulieferern sowie einem Zulieferer vor der Serie belastet. Infolge der Coronavirus-Krise werden die meisten Werke der deutschen Automotive OEMs teilweise oder vollständig bereits beginnend ab 17. März 2020 für zunächst zwei bis vier Wochen geschlossen. Der Vorstand geht aktuell davon aus, dass die Schließungen insgesamt vier Wochen dauern werden. Ausgehend von einer ungestörten Gesamtproduktionskapazität von 50 Wochen, entspricht das einem Produktionsrückgang von 8 % bezogen auf das Gesamtjahr 2020. Dies entspricht ebenfalls dem Niveau des Rückgangs der Neuzulassungen in der EU zum Jahresbeginn (-7,3 %). Auf dieser Basis wurde die Prognose für das Segment Fahrzeugtechnik entsprechend revidiert. Diese Annahmen führen in Summe zu einem weiteren Jahr mit deutlich negativem EBIT in diesem Segment. Der Vorstand rechnet für das Segment mit einer EBIT-Marge von -9 bis -7 %.

Das Segment Maschinen- und Anlagenbau ist bei INDUS aufgrund der Zusammensetzung der Segmentunternehmen nicht repräsentativ für die Branche im Allgemeinen. Deshalb wird sich das Segment abweichend von der allgemeinen Marktentwicklung auch 2020 strukturell als solide Stütze des INDUS-Portfolios zeigen. Allerdings erwartet die Unternehmen der klassischen Automatisierungstechnik und der Werkzeugmaschinenzulieferung ein schwieriges Jahr. Positiv entwickeln sich bzw. auf hohem Niveau verbleiben die Anlagenbauer des Bereichs Logistik und Fahrzeugendmontage. Nach Einschätzung des Vorstands ist davon auszugehen, dass es infolge der Coronavirus-Krise durchaus zu Störungen der Abläufe bei den Segmentunternehmen kommen kann. Der Vorstand rechnet für das Segment mit einem sinkenden Umsatz gegenüber dem Vorjahr. Die EBIT-Marge wird zwischen 9 und 11 % liegen.

Für das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik bleibt das Branchenumfeld strukturell positiv, auch wenn die Umsetzung der EU-Medizinprodukteverordnung (MDR) und die damit verbundenen regulatorischen Anforderungen sowohl äußerst kosten- als auch zeitintensiv sind. Bei den Kunden ist eine starke Zurückhaltung bei der Realisierung von Neuprodukten spürbar, da diese ebenfalls mit der Zertifizierung der Bestandsprodukte nach der MDR befasst sind. Die Unternehmen im Bereich Vliesstoffverarbeitung durchlaufen weiter einen Veränderungsprozess, der die Entwicklung des Segments belastet. In den Monaten März und April 2020 wird es infolge der Coronavirus-Krise absehbar zu Störungen der normalen Abläufe kommen. Positive Effekte können sich darüber hinaus aus einer erhöhten Nachfrage nach Vliesstoff- und Desinfektionsprodukten ergeben. Für das Geschäftsjahr 2020 erwartet der Vorstand im Segment Medizin- und Gesundheitstechnik in Summe einen leichten Umsatzrückgang und ein sinkendes operatives Ergebnis. Der Korridor für die EBIT-Marge liegt zwischen 9 und 11 %.

Die Unternehmen des Segments Metalltechnik erwarten in Summe strukturell im Wesentlichen eine Seitwärtsentwicklung im kommenden Jahr. Einige der maschinenbau-nahen Unternehmen werden sich dabei der konjunkturellen Abkühlung nicht entziehen können. Positiv werden sich angestoßene strukturelle Veränderungen bei den Blechverarbeitern und das Abschmelzen der Aktivitäten im Bereich Kunststoffgalvanik auswirken. Nach Einschätzung des Vorstands ist davon auszugehen, dass es infolge der Corona-virus-Krise durchaus zu Störungen der Abläufe bei den Segmentunternehmen kommen kann. Positiv zu berücksichtigen ist die im bisherigen Jahresverlauf gute Entwicklung bei den Unternehmen im Bereich Hartmetallwerkzeuge, die per Ende Februar 2020 bereits deutlich über dem Budget vom Jahresende 2020 lagen; sehr erfreulich ist hier auch der Wiederanlauf der Produktion in China seit Anfang März 2020. Insgesamt werden für das Segment Metalltechnik ein sinkender Umsatz und ein sinkendes Ergebnis erwartet. Die EBIT-Marge wird zwischen 5 und 7% liegen.

# KONZERNABSCHLUSS

- S. 121 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- S. 122 Konzern-Gesamtergebnisrechnung
- S. 123 Konzern-Bilanz
- S. 124 Konzern-Eigenkapitalveränderungsrechnung
- S. 125 Konzern-Kapitalflussrechnung
  
- S. 126 Konzernanhang
- S. 126 – Grundlagen des Konzernabschlusses
- S. 139 – Erläuterungen zur Gewinn- und  
Verlustrechnung
- S. 144 – Erläuterungen zur Konzern-Bilanz
- S. 161 – Sonstige Angaben

# KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

in TEUR	ANHANG	2019	2018
<b>UMSATZERLÖSE</b>	[7]	<b>1.742.799</b>	<b>1.710.788</b>
Sonstige betriebliche Erträge	[8]	34.426	20.566
Aktivierete Eigenleistungen	[9]	7.559	7.856
Bestandsveränderung	[10]	-22.883	35.116
Materialaufwand	[11]	-782.448	-811.929
Personalaufwand	[12]	-527.461	-506.637
Abschreibungen	[13]	-107.810	-83.657
Sonstiger betrieblicher Aufwand	[14]	-226.286	-237.677
<b>OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)</b>		<b>117.896</b>	<b>134.426</b>
Zinserträge		288	285
Zinsaufwendungen		-15.805	-13.850
<b>ZINSENERGEBNIS</b>	[15]	<b>-15.517</b>	<b>-13.565</b>
Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen		684	67
Übriges Finanzergebnis		-4.089	-6.222
<b>FINANZERGEBNIS</b>	[15]	<b>-18.922</b>	<b>-19.720</b>
<b>ERGEBNIS VOR STEUERN</b>		<b>98.974</b>	<b>114.706</b>
Steuern	[16]	-38.902	-43.521
<b>ERGEBNIS NACH STEUERN</b>		<b>60.072</b>	<b>71.185</b>
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		615	331
davon Anteile der INDUS-Aktionäre		59.457	70.854
Ergebnis je Aktie unverwässert in EUR	[17]	2,43	2,90
Ergebnis je Aktie verwässert in EUR		2,43	2,90

# KONZERN- GESAMTERGEBNISRECHNUNG

in TEUR	2019	2018
<b>ERGEBNIS NACH STEUERN</b>	<b>60.072</b>	<b>71.185</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	-8.669	481
Latente Steuern	2.627	-69
<b>Posten, die nicht in den Gewinn oder Verlust umgliedert werden</b>	<b>-6.042</b>	<b>412</b>
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung	3.060	2.584
Veränderung der Marktwerte von Sicherungsinstrumenten (Cashflow Hedge)	-1.192	-728
Latente Steuern	184	47
<b>Posten, die in den Gewinn oder Verlust umgliedert werden</b>	<b>2.052</b>	<b>1.903</b>
<b>SONSTIGES ERGEBNIS</b>	<b>-3.990</b>	<b>2.315</b>
<b>GESAMTERGEBNIS</b>	<b>56.082</b>	<b>73.500</b>
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	615	331
davon Anteile der INDUS-Aktionäre	55.467	73.169

# KONZERN-BILANZ

in TEUR	ANHANG	31.12.2019	31.12.2018
<b>AKTIVA</b>			
Geschäfts- und Firmenwert	[18]	415.169	418.590
Nutzungsrechte aus Leasing/Miete	[19]	75.738	0
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	[20]	101.409	90.830
Sachanlagen	[20]	430.679	418.227
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	[20]	2.843	2.953
Finanzanlagen	[21]	6.366	13.684
At-Equity-bewertete Anteile	[22]	6.951	10.970
Sonstige langfristige Vermögenswerte	[23]	3.309	3.126
Latente Steuern	[24]	15.720	10.127
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>1.058.184</b>	<b>968.507</b>
Vorräte	[25]	381.364	408.693
Forderungen	[26]	202.527	202.523
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	[23]	21.107	22.993
Laufende Ertragsteuern	[24]	9.889	7.655
Liquide Mittel		135.120	109.647
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>750.007</b>	<b>751.511</b>
<b>BILANZSUMME</b>		<b>1.808.191</b>	<b>1.720.018</b>
<b>PASSIVA</b>			
Gezeichnetes Kapital		63.571	63.571
Kapitalrücklage		239.833	239.833
Übrige Rücklagen		422.510	403.719
<b>Eigenkapital der INDUS-Aktionäre</b>		<b>725.914</b>	<b>707.123</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter am Eigenkapital		1.807	2.702
<b>Eigenkapital</b>	[27]	<b>727.721</b>	<b>709.825</b>
Pensionsrückstellungen	[28]	52.942	43.702
Sonstige langfristige Rückstellungen	[29]	1.482	1.688
Langfristige Finanzschulden	[30]	546.341	465.886
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	[31]	21.370	27.731
Latente Steuern	[24]	39.602	41.172
<b>Langfristige Schulden</b>		<b>661.737</b>	<b>580.179</b>
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	[29]	74.608	73.576
Kurzfristige Finanzschulden	[30]	135.045	126.520
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		55.931	65.659
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	[31]	140.096	150.825
Laufende Ertragsteuern	[24]	13.053	13.434
<b>Kurzfristige Schulden</b>		<b>418.733</b>	<b>430.014</b>
<b>BILANZSUMME</b>		<b>1.808.191</b>	<b>1.720.018</b>

# KONZERN-EIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG

in TEUR	GEZEICHNETES KAPITAL	KAPITAL- RÜCKLAGE	GEWINN- RÜCKLAGE	SONSTIGE RÜCKLAGEN	EIGENKAPITAL DER INDUS-AKTIONÄRE	ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER	EIGEN- KAPITAL DES KONZERNS
<b>STAND AM 31.12.2017</b>	<b>63.571</b>	<b>239.833</b>	<b>390.890</b>	<b>-23.381</b>	<b>670.913</b>	<b>2.900</b>	<b>673.813</b>
Anpassung IFRS 15			-283		-283		-283
<b>STAND AM 1.1.2018</b>	<b>63.571</b>	<b>239.833</b>	<b>390.607</b>	<b>-23.381</b>	<b>670.630</b>	<b>2.900</b>	<b>673.530</b>
Ergebnis nach Steuern			70.854		70.854	331	71.185
Sonstiges Ergebnis				2.315	2.315		2.315
<b>Gesamtergebnis</b>			<b>70.854</b>	<b>2.315</b>	<b>73.169</b>	<b>331</b>	<b>73.500</b>
Dividendenzahlung			-36.676		-36.676	-529	-37.205
<b>STAND AM 31.12.2018</b>	<b>63.571</b>	<b>239.833</b>	<b>424.785</b>	<b>-21.066</b>	<b>707.123</b>	<b>2.702</b>	<b>709.825</b>
<b>STAND AM 31.12.2018</b>	<b>63.571</b>	<b>239.833</b>	<b>424.785</b>	<b>-21.066</b>	<b>707.123</b>	<b>2.702</b>	<b>709.825</b>
Ergebnis nach Steuern			59.457		59.457	615	60.072
Sonstiges Ergebnis				-3.990	-3.990		-3.990
<b>Gesamtergebnis</b>			<b>59.457</b>	<b>-3.990</b>	<b>55.467</b>	<b>615</b>	<b>56.082</b>
Dividendenzahlung			-36.676		-36.676	-1.376	-38.052
Veränderung Konsolidierungskreis						-134	-134
<b>STAND AM 31.12.2019</b>	<b>63.571</b>	<b>239.833</b>	<b>447.566</b>	<b>-25.056</b>	<b>725.914</b>	<b>1.807</b>	<b>727.721</b>

# KONZERN- KAPITALFLUSSRECHNUNG

in TEUR	2019	2018
Ergebnis nach Steuern	60.072	71.185
Abschreibungen/Zuschreibungen auf langfristige Vermögenswerte (ohne latente Steuern)	107.810	83.657
Gewinne (-) bzw. Verluste (+) aus dem Abgang von Anlagevermögen	-17.416	10
Steuern	38.902	43.521
Finanzergebnis	18.922	19.720
Sonstige zahlungsunwirksame Vorgänge	254	-405
Veränderungen der Rückstellungen	-1.227	-892
Zunahme (-)/Abnahme (+) der Vorräte, der Forderungen sowie anderer Aktiva	39.247	-74.552
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten und anderer Passiva	-27.442	970
Erhaltene/gezahlte Ertragsteuern	-51.633	-47.396
Erhaltene Dividenden	244	192
<b>Operativer Cashflow</b>	<b>167.733</b>	<b>96.010</b>
Gezahlte Zinsen	-20.930	-21.642
Erhaltene Zinsen	483	286
<b>Cashflow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>147.286</b>	<b>74.654</b>
Auszahlungen für Investitionen in		
immaterielle Vermögenswerte	-10.953	-11.993
Sachanlagen	-67.297	-78.892
Finanzanlagen	-779	-1.367
Anteile vollkonsolidierter Gesellschaften	-29.188	-11.516
Einzahlungen aus Abgängen von sonstigen Anlagen	32.065	5.451
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-76.152</b>	<b>-98.317</b>
Auszahlung Dividende	-36.676	-36.676
Auszahlungen Minderheitsgesellschafter	-1.375	-529
Auszahlungen aus der Tilgung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	-2.431	-23.014
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	141.487	155.824
Auszahlung aus der Tilgung von Krediten	-125.414	-96.971
Auszahlung aus der Tilgung von Leasingverbindlichkeiten	-21.732	-1.340
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-46.141</b>	<b>-2.706</b>
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	24.993	-26.369
Wechselkursbedingte Änderung der liquiden Mittel	480	135
Liquide Mittel am Anfang der Periode	109.647	135.881
<b>Liquide Mittel am Ende der Periode</b>	<b>135.120</b>	<b>109.647</b>

# KONZERNANHANG

## GRUNDLAGEN DES KONZERNABSCHLUSSES

### [1] ALLGEMEINES

Die INDUS Holding Aktiengesellschaft mit Sitz in der Kölner Straße 32 in 51429 Bergisch Gladbach, Deutschland, ist im Handelsregister Köln unter HRB 46360 eingetragen. INDUS ist ein langfristig orientierter Finanzinvestor, der sich als Spezialist für die Übernahme mittelständischer Produktionsunternehmen im deutschsprachigen Europa etabliert hat. Die operativen Unternehmen sind fünf Unternehmensbereichen (Segmenten) zugeordnet: Bau/Infrastruktur, Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Metalltechnik.

Die INDUS Holding AG hat ihren Konzernabschluss für das vom 1. Januar 2019 bis zum 31. Dezember 2019 dauernde Geschäftsjahr 2019 in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und deren Auslegungen durch das International Financial Reporting Standards Interpretations Committee (IFRS IC), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, erstellt.

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt. Die Bilanzgliederung erfolgt nach Fristigkeiten der Vermögenswerte bzw. Schulden.

Der Konzernabschluss ist in Euro aufgestellt. Sofern nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in Tausend Euro (TEUR) angegeben. Alle Beträge sind für sich kaufmännisch gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

Der Konzernabschluss ist grundsätzlich auf der Basis historischer Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten erstellt, mit Ausnahme der Bilanzierung von Bilanzpositionen, bei denen eine Bewertung zum beizulegenden Zeitwert verpflichtend ist. Die Jahresabschlüsse der einbezogenen Unternehmen sind auf den Bilanzstichtag der INDUS Holding AG erstellt und basieren auf einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Gemäß § 315e HGB ist die INDUS Holding AG verpflichtet, den Konzernabschluss nach IFRS-Standards zu erstellen. Grundlage ist die Verordnung Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards in der Europäischen Union. Nach HGB erforderliche Anhangangaben, die über die nach

IFRS erforderlichen Angaben hinausgehen, werden ebenfalls im Konzernanhang dargestellt. Der Abschluss wurde am 26. März 2020 durch den Vorstand aufgestellt. Der Aufsichtsrat billigte den Konzernabschluss in seiner Sitzung am 26. März 2020.

### [2] ANWENDUNG UND AUSWIRKUNG VON NEUEN UND GEÄNDERTEN STANDARDS

Alle zum 31. Dezember 2019 verpflichtend anzuwendenden Standards wurden berücksichtigt. Von der Möglichkeit, zukünftig verpflichtende Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht.

#### IM GESCHÄFTSJAHR 2019 ERSTMALS VERPFLICHTEND ANZUWENDEnde STANDARDS UND INTERPRETATIONEN

Aus folgendem Standard ergeben sich Änderungen für den vorliegenden Abschluss:

— IFRS 16 „Leasing“ wird erstmalig zum 1. Januar 2019 angewandt. Der neue Standard zur Leasingbilanzierung wird IAS 17 ersetzen. Gemäß IFRS 16 werden alle Leasingverhältnisse in der Bilanz ausgewiesen. Die Unterscheidung zwischen Operating Leasing und Finanzierungsleasing entfällt beim Leasingnehmer. Auf der Aktivseite wird ein Nutzungsrecht für den Vermögenswert und auf der Passivseite eine Finanzverbindlichkeit bilanziert.

INDUS wendet den Standard seit dem 1. Januar 2019 an. Die Anpassung erfolgt nach der modifiziert retrospektiven Methode. Der neue Standard hat eine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der INDUS. Die Bilanzsumme steigt korrespondierend zu den immateriellen Vermögenswerten und den Finanzschulden an. Die bisher im sonstigen betrieblichen Aufwand ausgewiesenen Leasingaufwendungen wurden erstmalig unter den Abschreibungen bzw. den Zinsaufwendungen ausgewiesen.

Zum 31. Dezember 2018 wurden 84,3 Mio. EUR Operating-Leasing-Verpflichtungen im Anhang angegeben. Zum 1. Januar 2019 wurden Nutzungsrechte in Höhe von 77,8 Mio. EUR sowie Finanzverbindlichkeiten in Höhe von 77,8 Mio. EUR neu erfasst. Die Unterschiede beruhen auf verschiedenen Abzinsungssätzen sowie der Inanspruchnahme der Erleichterungsvorschriften. Danach werden Leasings von Vermögenswerten mit geringer Vertragslaufzeit (kurzfristige Leasingverhältnisse < 1 Jahr) und Leasings von geringfügigen

Vermögenswerten (< 5 TEUR) nicht als Vermögenswert oder Verbindlichkeit in der Bilanz erfasst, sondern weiterhin im sonstigen betrieblichen Aufwand ausgewiesen.

Aufgrund der geänderten Bilanzierung ergibt sich eine Entlastung des operativen Ergebnisses (EBIT) in Höhe von 2,4 Mio. EUR. Das Ergebnis vor Steuern wurde im Jahr 2019 um 0,6 Mio. EUR entlastet. In der Kapitalflussrechnung hat sich der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit um 17,9 Mio. EUR verringert und der Cashflow aus der Geschäftstätigkeit um 17,9 Mio. EUR erhöht.

Die Anwendungserleichterungen zum Übergang auf IFRS 16 wurden vollumfänglich in Anspruch genommen. Der gewichtete durchschnittliche Grenzfremdkapitalzinsatz zum Umstellungszeitpunkt betrug 2,35 %.

Aus den weiteren neuen Standards werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage von INDUS ergeben.

#### **BIS ZUM 31. DEZEMBER 2019 VERÖFFENTLICHTE STANDARDS, DIE IM VORLIEGENDEN ABSCHLUSS NICHT VORZEITIG ANGEWENDET WURDEN**

Aus neuen Standards, die bereits veröffentlicht wurden, aber nicht vorzeitig angewendet wurden, werden sich keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage der INDUS ergeben.

#### **[3] ÄNDERUNG DER GUV-GLIEDERUNG**

Seit diesem Geschäftsjahr wird das bisherige Finanzergebnis in „Übriges Finanzergebnis“ umbenannt und nunmehr unterhalb des operativen Ergebnisses (EBIT) ausgewiesen. Ebenso wird das „Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen“ unterhalb des operativen Ergebnisses dargestellt. Zusammen mit dem Zinsergebnis bilden die drei Positionen das „Finanzergebnis“. Im Zuge der Ausweisänderung werden die Ergebnisauswirkungen aus der Folgebewertung der Kaufpreisverbindlichkeiten und aus Fair-Value-Änderungen der Swaps nicht mehr unter den „Zinsaufwendungen“, sondern unter der Position „Übriges Finanzergebnis“ gezeigt. Die Ausweisänderung wurde zur Anpassung an die gängige IFRS-Bilanzierungspraxis vorgenommen. Der Vorjahresausweis wurde entsprechend angepasst. Durch die Ausweisänderung ergibt sich ein um 259 TEUR niedrigeres operatives Ergebnis (EBIT) für den Zeitraum vom 1. Januar bis 31. Dezember 2018. Im Rahmen der Segmentbericht-

erstattung und der Kapitalflussrechnung ergeben sich ebenfalls unwesentliche Anpassungen.

#### **[4] GRUNDSÄTZE DER RECHNUNGSLEGUNG**

##### **KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE**

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Bei Unternehmenszusammenschlüssen sind Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt zu bewerten. Der Geschäfts- und Firmenwert wird ermittelt als Differenz zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses und dem Anteil des Erwerbers an den beizulegenden Zeitwerten der erworbenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden.

Bei der erstmaligen Einbeziehung von erworbenen Gesellschaften in den Konsolidierungskreis werden deren Beteiligungsbuchwerte bei der Muttergesellschaft gegen die Vermögenswerte und Schulden verrechnet. In den Folgeperioden wird der Beteiligungsbuchwert der Muttergesellschaft gegen das fortgeführte Eigenkapital der Tochtergesellschaften aufgerechnet. Bedingte Kaufpreisbestandteile werden im Erwerbszeitpunkt mit ihrem beizulegenden Zeitwert bewertet, wenn ihr Eintritt wahrscheinlich ist und verlässlich geschätzt werden kann. Wertänderungen dieser Bestandteile werden in den Folgeperioden ergebniswirksam erfasst. Anschaffungsnebenkosten des Beteiligungserwerbs werden nicht in die Kaufpreisallokation einbezogen, sondern in der Periode des Erwerbs aufwandswirksam verrechnet.

Soweit zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung Minderheitsgesellschafter ein Andienungsrecht haben, dem sich INDUS nicht entziehen kann, werden die betreffenden Anteile nicht beherrschender Gesellschafter mit ihrem beizulegenden Zeitwert als Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert.

Forderungen und Verbindlichkeiten sowie Aufwendungen und Erträge zwischen konsolidierten Unternehmen werden gegeneinander aufgerechnet. Vorräte und Anlagevermögen werden um Zwischenergebnisse bereinigt. Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge werden latente Steuern angesetzt.

### WÄHRUNGSUMRECHNUNG

In den Einzelabschlüssen werden Fremdwährungsgeschäfte mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle in die funktionale Währung der Einzelgesellschaft umgerechnet. Am Bilanzstichtag erfolgt für monetäre Posten eine ergebniswirksame Bewertung zum Stichtagskurs der mit dem Devisenkassamittelkurs ermittelt wird.

Nach dem Konzept der funktionalen Währung erstellen die Gesellschaften außerhalb des Euroraums ihre Abschlüsse in der jeweiligen Landeswährung. Die Umrechnung dieser Abschlüsse in Euro erfolgt für Vermögenspositionen und Schulden mit dem Stichtagskurs. Das Eigenkapital wird mit Ausnahme der direkt im Eigenkapital erfassten Positionen zu historischen Kursen geführt. Die Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung werden mit Durchschnittskursen umgerechnet und die sich hieraus ergebenden Währungsdifferenzen werden bis zum Abgang der Tochtergesellschaft ergebnisneutral weiterentwickelt. Die verwendeten Kurse ergeben sich aus folgender Tabelle:

	1 EUR =	STICHTAGSKURS		DURCHSCHNITTSKURS	
		31.12.2019	31.12.2018	2019	2018
Vereinigte Arabische Emirate	AED	4,119	4,217	4,099	4,325
Brasilien	BRL	4,516	4,444	4,413	4,309
Kanada	CAD	1,460	1,561	1,486	1,530
Schweiz	CHF	1,085	1,127	1,113	1,155
China	CNY	7,821	7,875	7,734	7,807
Tschechien	CZK	25,408	25,724	25,670	25,643
Dänemark	DKK	7,472	7,467	7,466	7,453
Großbritannien	GBP	0,851	0,895	0,877	0,885
Ungarn	HUF	330,530	320,980	325,229	318,824
Südkorea	KRW	1.296,280	1.277,930	1.304,889	1.298,252
Marokko	MAD	10,740	10,971	10,732	11,050
Mexiko	MXN	21,220	22,492	21,557	22,716
Polen	PLN	4,257	4,301	4,298	4,260
Rumänien	RON	4,783	4,664	4,746	4,654
Serbien	RSD	117,568	118,455	117,471	117,880
Singapur	SGD	1,511	1,559	1,527	1,593
Türkei	TRY	6,684	6,059	6,357	5,700
Taiwan	TWD	33,580	35,109	34,596	35,567
USA	USD	1,123	1,145	1,120	1,181
Südafrika	ZAR	15,777	16,460	16,173	15,613

In der Darstellung der Entwicklung des Anlagevermögens, der Rückstellungen und des Eigenkapitals werden die Anfangs- und Endbestände mit Stichtagskursen umgerechnet, die innerjährlichen Bewegungen mit dem Durchschnittskurs. Daraus resultierende Währungsdifferenzen werden gesondert ausgewiesen und erfolgsneutral behandelt.

### **BILANZIERUNG UND BEWERTUNG**

Der Geschäfts- und Firmenwert wird aufgrund seiner unbestimmten Nutzungsdauer nicht planmäßig abgeschrieben. Die Überprüfung auf Werthaltigkeit erfolgt mindestens einmal jährlich. Dabei wird grundsätzlich der erzielbare Betrag als höherer Wert aus Nutzungswert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten mit dem Buchwert der zugehörigen zahlungsmittelgenerierenden Einheit verglichen.

Die Überprüfung der Werthaltigkeit des Geschäfts- und Firmenwerts erfolgt auf der Ebene, auf der unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine Zuordnung sinnvoll möglich ist. In den meisten Fällen wird der Geschäfts- und Firmenwert der Beteiligungsgesellschaft einschließlich ihrer Tochtergesellschaften zugeordnet (Cash Generating Units). Das entspricht den operativen Gesellschaften, wie sie im Anhang aufgelistet sind. In den wenigen Fällen, in denen eine enge Liefer- und Leistungsverknüpfung zwischen diesen Gesellschaften besteht, werden diese zu operativen Einheiten zusammengefasst und die Werthaltigkeit des Geschäfts- und Firmenwerts auf dieser Basis überprüft.

Der im Rahmen der Kaufpreisallokation entstandene Geschäfts- und Firmenwert verteilt sich auf 44 (Vorjahr: 42) Cash Generating Units. Dadurch ist kein einzelner Geschäfts- und Firmenwert im Sinne des IAS 36.134 signifikant.

Entgeltlich erworbene sonstige immaterielle Vermögenswerte werden zu Anschaffungskosten bewertet und – sofern bestimmbar – linear über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer von zwei bis 15 Jahren abgeschrieben. Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, die die Ansatzkriterien des IAS 38 erfüllen, werden zu Herstellungskosten aktiviert, ansonsten werden die Aufwendungen im Jahr ihrer Entstehung ergebniswirksam erfasst. Die Abschreibung erfolgt mit dem Beginn der Nutzung linear über fünf bis 15 Jahre.

Seit dem 1. Januar 2019 werden sämtliche Leasingverhältnisse in der Bilanz als Nutzungsrechte aus Leasing/Miete und als (Finanz-)Verbindlichkeit aus Leasing ausgewiesen. Die Nutzungsrechte werden zu Anschaffungskosten aktiviert und in der Folge linear über die Dauer des Leasingverhältnisses abgeschrieben. Auf der Passivseite wird eine Verbindlichkeit in Höhe des Barwertes der Zahlungsverpflichtungen bilanziert. Die Verbindlichkeiten beinhalten neben fixen Zahlungen auch erwartete Restwertzahlungen und Ausübungspreise für Kaufoptionen, soweit diese hinreichend sicher ausgeübt werden. Daher werden Leasingraten mit dem Zinssatz abgezinst, der dem Leasingvertrag zugrunde liegt oder mit dem Grenzfremdkapitalzinssatz. Es werden Erleichterungsvorschriften angewendet, wonach IFRS 16 auf die bisher gem. IAS 17 und IFRIC 4 als Leasingverhältnisse klassifizierten Sachverhalte angewendet wird bzw. die bisher nicht als Leasingverhältnis klassifizierten Sachverhalte nicht neu betrachtet werden. Ferner werden für Leasinggegenstände von geringem Wert und Verträge mit einer Laufzeit von bis zu einem Jahr die Anwendungsvereinfachungen des IFRS 16 angewandt, d. h. es werden keine Vermögenswerte und Leasingverbindlichkeiten bilanziert und stattdessen die Leasingzahlungen weiterhin als sonstiger betrieblicher Aufwand erfasst.

Bis zum 31. Dezember 2018 wurden Leasingverträge abhängig von der Verteilung der wesentlichen Chancen und Risiken als Operating Leasing oder Finanzierungsleasing klassifiziert, mit der Folge, dass nur Finanzierungsleasing als Vermögenswert zu bilanzieren war.

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten vermindert um planmäßige und gegebenenfalls auch außerplanmäßige Abschreibungen bewertet. Entsprechend dem tatsächlichen Nutzungsverlauf kommt die lineare Abschreibungsmethode zur Anwendung. Den planmäßigen Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende Nutzungsdauern zugrunde:

	<b>JAHRE</b>
Gebäude	20 bis 50
Grundstückseinrichtungen	8 bis 20
Maschinen und technische Anlagen	5 bis 15
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 bis 15

Wertminderungen auf Sachanlagen werden gemäß IAS 36 vorgenommen, wenn der erzielbare Betrag des betreffenden Vermögenswerts unter den Buchwert gesunken ist. Bei Wegfall der Gründe für eine in der Vergangenheit durchgeführte Wertminderung wird eine Wertaufholung vorgenommen, maximal bis zu dem bei planmäßigem Abschreibungsverlauf anzusetzenden Buchwert.

Vorräte werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert bewertet. Die Herstellungskosten umfassen Einzelkosten und anteilige Gemeinkosten. Die zugerechneten Gemeinkosten werden überwiegend auf der Basis der Ist-Beschäftigung ermittelt, wenn diese im Wesentlichen der Normalauslastung entspricht. Rohstoffe und Handelswaren werden nach der Durchschnittsmethode bewertet.

Finanzinstrumente sind Verträge, die gleichzeitig bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zu einer finanziellen Verbindlichkeit oder zu einem Eigenkapitalinstrument werden. Die Folgebewertung von finanziellen Vermögenswerten ist entsprechend des Geschäftsmodells in die Kategorien „Finanzielle Vermögenswerte, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“, „Finanzielle Vermögenswerte, zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet“ und „Finanzielle Vermögenswerte, erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ vorzunehmen. Finanzielle Schulden sind in den zwei Kategorien „Finanzielle Verbindlichkeiten, erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ oder „Finanzielle Verbindlichkeiten zu Anschaffungskosten bewertet“ zu bilanzieren.

Ein finanzieller Vermögenswert wird zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet, wenn er im Rahmen eines Geschäftsmodells gehalten wird, das die Vereinnahmung der vertraglichen Zahlungsströme vorsieht, die Vertragsbedingungen zeitlich festgelegte Zahlungsströme in Gestalt von Zins- und Tilgung vorsehen sowie der Vermögenswert nicht zu als erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet designiert wurde. Dies umfasst insbesondere alle Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Ausleihungen und die sonstigen Vermögenswerte (ohne Derivate).

Alle finanziellen Vermögenswerte, die nicht zu fortgeführten Anschaffungskosten oder erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, werden erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet. Finanzielle Verbindlichkeiten werden zu fortgeführten Anschaffungskosten oder „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert“ eingestuft und bewertet. Eine finanzielle Verbindlichkeit wird erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet, wenn sie als zu Handelszwecken gehalten eingestuft wird, ein Derivat ist oder beim Erstansatz entsprechend designiert wird.

Die in der Bilanz angesetzten beizulegenden Zeitwerte entsprechen in der Regel den Marktpreisen der finanziellen Vermögenswerte bzw. finanziellen Verbindlichkeiten. Die Marktwerte von Finanzschulden werden anhand der am Bilanzstichtag vorhandenen Marktinformationen oder durch anerkannte Bewertungsverfahren, z. B. Discounted-Cashflow-Methoden, ermittelt und durch Bestätigungen der Banken, die die Geschäfte abwickeln, überprüft. Die Zinssätze sind der Laufzeit und dem Risiko des zugrunde liegenden Finanzinstruments angepasst.

Die im Finanzanlagevermögen ausgewiesenen assoziierten Unternehmen, auf die die INDUS-Gruppe einen maßgeblichen Einfluss ausübt (in der Regel bei einem Stimmrechtsanteil zwischen 20 % und 50 %), werden nach der Equity-Methode bilanziert. Die erstmalige Bewertung erfolgt zu Anschaffungskosten. In der Folgebewertung wird der Buchwert um die anteiligen Veränderungen des Eigenkapitals des assoziierten Unternehmens fortgeschrieben.

Forderungen und sonstige Vermögenswerte werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert; bei kurzfristigen Forderungen entspricht dieser Ansatz grundsätzlich dem Nennbetrag. Die fortgeführten Anschaffungskosten werden durch Wertminderungsaufwendungen gemindert. Gewinne und Verluste werden im Konzernergebnis erfasst, wenn die Kredite und Forderungen wertgemindert oder ausgebucht werden.

Bei kurzfristigen Verbindlichkeiten entsprechen die fortgeführten Anschaffungskosten grundsätzlich dem Nennbetrag bzw. dem Erfüllungsbetrag.

Es werden Wertberichtigungen für erwartete Kreditverluste für finanzielle Vermögenswerte, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, bilanziert. Für die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen wird das vereinfachte Verfahren für die Ermittlung von Wertminderungen angewandt. Hierbei werden die erwarteten Kreditverluste über die gesamte Laufzeit der Finanzinstrumente ermittelt. Aufgrund der historischen Betrachtung der Ausfälle wird angenommen, dass das Ausfallrisiko eines finanziellen Vermögenswertes nicht signifikant angestiegen ist, wenn er mehr als 30 Tage überfällig ist.

Derivative Finanzinstrumente werden bei INDUS zur Absicherung von auf zukünftigen Zahlungsströmen basierenden Grundgeschäften eingesetzt. Bei Abschluss des Sicherungsgeschäfts sind die entsprechenden Grundgeschäfte zum Teil bereits abgeschlossen worden und zum Teil noch nicht abgeschlossen worden.

Bei den als Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivaten handelt es sich überwiegend um Zinsswaps oder Fremdwährungstermingeschäfte. Voraussetzung für eine Bilanzierung als Sicherungsbeziehung ist, dass die Sicherung zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument effektiv ist, dokumentiert ist und laufend überwacht wird. Die Beurteilung einer wirtschaftlichen Beziehung zwischen dem Sicherungsinstrument und dem gesicherten Grundgeschäft erfolgt auf der Grundlage der Referenzzinssätze, der Laufzeiten, der Zinsanpassungstermine und der Fälligkeiten sowie der Nominal- oder Nennbeträge. Bei der Beurteilung der Effektivität wird die Critical-Term-Match-Methode angewandt. Die Sicherungsbeziehungen bestehen meist im Verhältnis 1:1 zum Grundgeschäft und sind zu 100 % effektiv.

Die Bilanzierung dokumentierter Sicherungsbeziehungen ist abhängig von der Art der Beziehung. Im Falle der Absicherung von Zahlungsströmen („Cashflow Hedge“) wird die Änderung des beizulegenden Zeitwerts unter Berücksichtigung latenter Steuern ergebnisneutral im Eigenkapital fortgeführt. Bei der Bewertung der oben beschriebenen Sicherungsinstrumente wurden in beiden Geschäftsjahren ausschließlich marktbezogene Bewertungsverfahren herangezogen. Das entspricht den Verfahren der Stufe 2 in der Fair-Value-Hierarchie. Als Inputfaktor zur Bewertung der Zinsswaps werden stichtagsbezogene Marktzinssätze, abgeleitet aus öffentlich verfügbaren Swap-Raten, verwendet.

Darüber hinaus werden Call-/Put-Optionen aus dem Erwerb von Unternehmen als bedingte Kaufpreisverbindlichkeit zum beizulegenden Zeitwert bilanziert.

Bei der Bewertung der Call-/Put-Optionen zum beizulegenden Zeitwert wurden marktbezogene beobachtbare Inputfaktoren (Stufe 2) und unternehmenseigene Daten (Stufe 3) herangezogen. Als Inputfaktor zur Bewertung des beizulegenden Zeitwertes der bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten werden stichtagsbezogene Marktzinssätze, abgeleitet aus der Finanzierungsstruktur der INDUS, vertraglich festgelegte EBIT-Multiples und die individuellen Planungen der erworbenen Unternehmen verwendet. Insgesamt sind die Bewertungen der Call-/Put-Optionen der Stufe 3 zuzuordnen.

Die Altersvorsorgeverpflichtungen basieren auf beitrags- sowie leistungsorientierten Versorgungsplänen in unterschiedlicher Ausgestaltung.

Der Aufwand aus beitragsorientierten Plänen („Defined Contribution Plans“) betrifft Zahlungen von INDUS an externe Einrichtungen, ohne mit der Zahlung eine darüber hinausgehende Verpflichtung gegenüber dem Begünstigten einzugehen.

Bei leistungsorientierten Versorgungsplänen („Defined Benefit Obligation“) werden Pensionen und andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren berechnet („Projected Unit Credit Method“). Der für die Abzinsung der künftigen Leistungsansprüche verwendete Zinssatz ist der Marktzinssatz für risikoadäquate langfristige Anlagen mit einer vergleichbaren Laufzeit. Für jeden Pensionsplan wird der Anwartschaftsbarwert um den beizulegenden Zeitwert eines qualifizierten Planvermögens vermindert. Bei Abweichungen zwischen den versicherungsmathematischen Annahmen und der tatsächlichen Entwicklung der zugrunde gelegten Parameter zur Berechnung der Anwartschaftsbarwerte und der beizulegenden Zeitwerte des Planvermögens entstehen versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste. Diese versicherungsmathematischen Gewinne oder Verluste werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral über die Entwicklung des Konzerneigenkapitals und die Gesamtergebnisrechnung erfasst und in den Pensionsrückstellungen ausgewiesen.

Sonstige Rückstellungen werden berechnet für gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtungen gegenüber Dritten, resultierend aus einem Ereignis der Vergangenheit, welches wahrscheinlich zu einem Ressourcenabfluss führen wird, und deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Der Erfüllungsbetrag wird auf Basis einer bestmöglichen Schätzung berechnet. Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Ressourcenabfluss als langfristig klassifiziert wird und der Effekt hieraus wesentlich ist. Gewährleistungsrückstellungen werden für den gewährleistungsbehafteten Umsatz und den relevanten Gewährleistungszeitraum auf der Basis von gesicherten Erfahrungswerten berechnet. Für bekannte Schäden werden Einzelrückstellungen gebildet. Rückstellungen für ausstehende Rechnungen, drohende Verluste aus Aufträgen und übrige Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft sind auf der Basis der zu erbringenden Leistungen berechnet. Für nicht sichere Verpflichtungen gegenüber den nationalen Steuerbehörden werden Steuerrückstellungen auf Basis angemessener Schätzungen gebildet.

Eventualschulden sind mögliche Verpflichtungen gegenüber Dritten oder bereits bestehende Verpflichtungen, die wahrscheinlich nicht zu einem Ressourcenabfluss führen oder in ihrer Höhe nicht verlässlich bestimmt werden können. Sofern eine Eventualschuld vorliegt, werden hierzu Angaben im Anhang gemacht.

Latente Steuern werden auf alle temporären Unterschiede zwischen dem Wertansatz in der IFRS-Bilanz und dem entsprechenden steuerlichen Wert nach dem bilanzorientierten Konzept ermittelt. Temporäre Differenzen entstehen, wenn die Realisierung des Vermögenswerts oder die Erfüllung der Schuld zu steuerlich abweichenden Erträgen oder Aufwendungen führt. Latente Steuern auf einen Geschäfts- und Firmenwert werden nur in dem Maße, in dem dieser steuerlich abzugsfähig ist, gebildet. Das ist bei deutschen Personengesellschaften grundsätzlich der Fall.

Latente Steuern müssen auch dann berechnet werden, wenn die Realisierung dieses Geschäfts- und Firmenwerts, zum Beispiel über die Veräußerung der zugehörigen Personengesellschaft, nicht geplant ist. Dies führt zu einem dauerhaften Aufbau an passiven latenten Steuern bei INDUS.

Aktive latente Steuern werden angesetzt, sofern es wahrscheinlich ist, dass ein ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis verfügbar sein wird, gegen das die abzugsfähige temporäre Differenz verrechnet werden kann. Bei steuerlichen Verlustvorträgen ist das der Fall, wenn es entweder wahrscheinlich ist, dass ausreichend zu versteuerndes Ergebnis verfügbar ist oder in entsprechender Höhe saldierungsfähige passive latente Steuern mit zukünftig ausreichendem zu versteuerndem Einkommen verrechenbar sind.

Latente Steuern sind mit dem Steuersatz zu bewerten, der in der Periode, in der sich die Differenzen voraussichtlich umkehren werden, gültig sein wird. Unabhängig von der Fristigkeit sind latente Steuern nicht abzuzinsen. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze gebildet, die nach der derzeitigen Rechtslage in den verschiedenen Ländern gültig bzw. verabschiedet sind. In Deutschland gilt ein Körperschaftsteuersatz von 15 %. Unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Gewerbesteuer-Hebesatzes von 395 % sowie des Solidaritätszuschlags von 5,5 % errechnet sich für inländische Unternehmen ein Ertragsteuersatz von 29,6 % (Vorjahr: 29,6 %). Die ausländischen Steuersätze liegen zwischen 16 % und 35 % (Vorjahr zwischen 16 % und 35 %).

Im Rahmen der Ertragsrealisierung von Kundenverträgen erfolgt die Erfassung von Umsatzerlösen gem. dem in IFRS 15 beschriebenen 5-Stufen-Modell entweder über einen Zeitraum oder zu einem Zeitpunkt. Das INDUS-Produktportfolio ist sehr diversifiziert. Es werden Umsatzerlöse aus dem Verkauf von Gütern, aus Auftragsfertigung und im geringen Umfang aus Dienstleistungen erzielt. Die Umsatzerlöse sind folgenden Bereichen zuzurechnen: Bewehrung von Stahlbeton, Baustoffe, Verlegung von Netz- und Kabelleitungsbau, Klima- und Wärmetechnik, Zubehör für den privaten Wohnungsbau (Segment Bau), Modell- und Prototypenbau in der Automobilindustrie, Vor- und Kleinserienfertigung sowie Serienfertigung von Bauteilen für große Fahrzeughersteller, Test- und Messlösungen sowie Lösungen für Spezialfahrzeuge (Segment: Fahrzeugtechnik), komplette Förderanlagen, Robotorgreifsysteme, Ventiltechnik, Automatisierungskomponenten für die Fahrzeugendmontage, Anlagen für Inertgassysteme, Anlagen für Metallsuchtechnik sowie elektrische Begleitheizsysteme (Segment: Maschinen- und Anlagenbau), Orthesen, medizinische Kompressionsstrümpfe, optische Linsen und Optiken, Operationszubehör, Rehabilitationstechnik sowie Hygieneprodukte für medizinische Anwendungen und den Haushalt (Segment: Medizin- und Gesundheitstechnik), Zulieferung von Bahntechnik, Hartmetallwerkzeuge für Straßen- und Bergbau, Gehäusebau, Strahlmittel für die Stahlindustrie sowie Bolzenschweißtechnik für Brückenbauwerkverbindungen (Segment: Metalltechnik). Bei zahlreichen Verträgen aus den Segmenten Bau/Infrastruktur und Maschinen- und Anlagenbau sowie bei einzelnen Verträgen aus dem Segment Fahrzeugtechnik erfolgt die Erlösrealisierung über den Zeitraum.

Werden die Voraussetzungen zur zeitraumbezogenen Umsatzrealisierung erfüllt, ist eine Bestimmung des Leistungsfortschritts notwendig. Hierfür wird aufgrund der verlässlichen Kalkulation die inputorientierte „Cost-to-cost“-Methode angewandt. Die Umsatzrealisierung erfolgt damit gemessen am Leistungsfortschritt bis zur vollständigen Übertragung der Güter an den Kunden oder bis zur Erfüllung der Dienstleistung. Ein erwarteter Verlust wird sofort als Aufwand erfasst. Werden die Voraussetzungen der zeitraumbezogenen Methode nicht erfüllt, erfolgt die Erlösrealisierung zeitpunktbezogen. Dies ist typischerweise der Zeitpunkt der Warenübergabe bzw. der Zeitpunkt der Abnahme der Vertragsverpflichtung durch den Kunden

Umsatzerlöse erfassen den Gegenwert, der für die Übertragung von Waren oder Erbringung von Dienstleistungen erwartet wird. Dabei muss es wahrscheinlich sein, dass keine wesentliche Korrektur der Umsatzerlöse stattfindet. Allgemeine Voraussetzung ist, dass die Höhe der Erträge verlässlich bestimmbar ist und eine hinreichende Wahrscheinlichkeit besteht, dass INDUS ein wirtschaftlicher Nutzen hieraus zufließen wird. In den Verträgen mit Kunden sind i. d. R. branchenübliche Zahlungsziele vereinbart. Bei Verträgen, die zur zeitpunktbezogenen Umsatzrealisierung führen, werden zum Teil Anzahlungen vereinbart. Wesentliche Finanzierungskomponenten sind in den Verträgen mit Kunden nicht vereinbart. Branchenübliche Garantievereinbarungen sind als Gewährleistungsrückstellungen in Höhe von 11.980 TEUR (Vorjahr: 12.039 TEUR) erfasst worden.

Die im Rahmen des Long-Term-Incentive-Programms gewährten virtuellen Aktienoptionen („Stock Appreciation Rights“) sind als „anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich“ klassifiziert. Für diese werden mit dem beizulegenden Zeitwert der eingegangenen Verpflichtungen bewertete Rückstellungen gebildet.

Die Kapitalflussrechnung ist in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des IAS 7 in die Bereiche Cashflow aus Geschäftstätigkeit, aus Investitionstätigkeit und aus Finanzierungstätigkeit aufgeteilt. Zinsen und erhaltene Dividenden sind dem Cashflow aus Geschäftstätigkeit zugeordnet. Der Finanzmittelbestand entspricht der Bilanzposition liquide Mittel und enthält Guthaben bei Kreditinstituten und Kassenbestände. Die Ermittlung des Cashflows aus Geschäftstätigkeit erfolgt nach der indirekten Methode. Im Cashflow aus Geschäftstätigkeit sind die nicht zahlungswirksamen operativen Aufwendungen und Erträge eliminiert.

Die Erstellung des Konzernabschlusses ist beeinflusst von Annahmen und Schätzungen, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden sowie Aufwendungen und Erträge auswirken. Wenn Zukunftserwartungen abzubilden sind, können die tatsächlichen Werte von den Schätzungen abweichen. Verändert sich die ursprüngliche Schätzungsgrundlage, so wird die Bilanzierung der entsprechenden Positionen erfolgswirksam angepasst.

Bilanzpositionen werden durch zukünftige Ereignisse, die nicht kontrolliert werden können, beeinflusst. Dies kann Forderungsausfälle, Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen oder ähnliche Sachverhalte betreffen – all dies sind Risiken, die grundsätzlich eng mit unternehmerischer Tätigkeit verbunden sind. Die Bilanzierung solcher Posten beruht auf langjähriger Erfahrung und der Beurteilung des aktuellen Umfelds.

Systembedingte Unsicherheiten resultieren aus Bilanzposten, bei denen erwartete zukünftige Zahlungsreihen diskontiert werden. Der Verlauf der Zahlungsreihen ist von zukünftigen Ereignissen abhängig, über deren Entwicklung Annahmen getroffen werden müssen. Weiterhin kann die Höhe der zukünftigen Zinssätze einen berechneten Cashflow erheblich beeinflussen. Das ist insbesondere der Fall bei der Prüfung von Vermögenswerten und zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf Wertminderungen sowie der Berechnung der Pensionsrückstellungen nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren. Auch die Beurteilung der Werthaltigkeit aktiver latenter Steuern basiert auf der Prognose zukünftiger Cashflows.

Relevante Unsicherheiten resultieren auch aus Posten, die aus einer Bandbreite möglicher zukünftiger Ausprägungen zu ermitteln sind, und betreffen insbesondere die sonstigen Rückstellungen und vergleichbare Verpflichtungen. Auch hier ist langjährige Erfahrung bei der Bilanzierung von erheblicher Bedeutung; trotzdem sind regelmäßig Über- oder Unterdotierungen von Rückstellungen in den folgenden Abschlüssen anzupassen.

Bei der Ermittlung von beizulegenden Zeitwerten fehlen oft aktive Märkte mit beobachtbaren Werten. Bei der Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen muss der beizulegende Zeitwert der erworbenen Bilanzposten dann durch übliche Bewertungsmodelle ermittelt werden, die wiederum Annahmen über direkt beobachtbare und gegebenenfalls nicht beobachtbare Bewertungsprämissen erfordern.

Dem aktuellen Abschluss liegen Schätzungen und Annahmen zugrunde, die auf dem letzten Kenntnisstand des Managements beruhen. Da sich eine Vielzahl relevanter Bewertungsparameter aber der Kontrolle des Managements entziehen, lassen sich auch größere Buchwertanpassungen in der Zukunft nicht ausschließen.

Für das Geschäftsjahr 2020 rechnet INDUS insgesamt mit einer stabilen Entwicklung, die den Ansatz der Bilanzposten entsprechend dem aktuellen Abschluss nicht wesentlich gefährdet. Die zugrunde liegenden Annahmen zur generellen konjunkturellen Entwicklung und der Entwicklung der relevanten Märkte im Speziellen werden ausführlich im Prognosebericht des Lageberichts erläutert.

#### [5] KONSOLIDIERUNGSKREIS

Im Konzernabschluss werden alle Tochterunternehmen vollkonsolidiert, bei denen die INDUS Holding AG mittelbar oder unmittelbar über die Möglichkeit verfügt, deren Finanz- und Geschäftspolitik zum Nutzen der INDUS-Gruppe zu beherrschen. Beherrschung liegt vor, wenn eine Gesellschaft Verfügungsmacht über die Tochterunternehmen ausüben kann, variablen Rückflüssen ausgesetzt ist und die Möglichkeit hat, ihre Verfügungsmacht zu nutzen, um die Höhe der Rückflüsse zu beeinflussen. Assoziierte Unternehmen, auf deren Finanz- und Geschäftspolitik ein maßgeblicher Einfluss ausgeübt werden kann, werden nach der Equity-Methode einbezogen. Gesellschaften, die im Laufe des Geschäftsjahres erworben wurden, sind ab dem Zeitpunkt des Übergangs der Kontrolle über die Finanz- und Geschäftspolitik einbezogen. Gesellschaften, die abgehen, sind ab dem Zeitpunkt des wirtschaftlichen Übergangs nicht mehr einbezogen.

#### VOLLKONSOLIDIERTE TOCHTERUNTERNEHMEN

	INLAND	AUSLAND	GESAMT	DAVON ANTEILSBESITZ UNTER 100 %
<b>31.12.2019</b>				
Bau/Infrastruktur	26	9	35	2
Fahrzeugtechnik	33	23	56	9
Maschinen- und Anlagenbau	29	26	55	25
Medizin- und Gesundheitstechnik	7	9	16	4
Metalltechnik	21	9	30	1
Sonstige	8	0	8	0
<b>Summe</b>	<b>124</b>	<b>76</b>	<b>200</b>	<b>41</b>
<b>31.12.2018</b>				
Bau/Infrastruktur	26	9	35	2
Fahrzeugtechnik	33	20	53	10
Maschinen- und Anlagenbau	28	23	51	22
Medizin- und Gesundheitstechnik	7	10	17	5
Metalltechnik	16	9	25	3
Sonstige	8	0	8	0
<b>Summe</b>	<b>118</b>	<b>71</b>	<b>189</b>	<b>42</b>

Die vollständige Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß § 313 HGB, die Bestandteil des Konzernanhangs ist, wird mit dem Konzernabschluss im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht.

Der Buchwert der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter beträgt 1.807 TEUR (Vorjahr: 2.702 TEUR). Keiner der nicht beherrschenden Anteile ist für sich genommen wesentlich.

Soweit zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung Minderheitsgesellschafter ein Andienungsrecht haben, dem sich INDUS nicht entziehen kann, und eine Kombination mit einer Call-Option für INDUS gegeben ist, liegt das wirtschaftliche bzw. antizipierte Eigentum bei INDUS und die betreffenden Anteile werden in vollem Umfang konsolidiert und mit ihrem beizulegenden Zeitwert als bedingte Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert. Zum Stichtag sind Kaufpreisverbindlichkeiten aus Minderheitenanteilen mit Andienungsrecht in Höhe von 40.266 TEUR (Vorjahr: 41.789 TEUR) bilanziert. In allen wesentlichen Fällen existieren Kaufpreismodelle, die unter Berücksichtigung der gesellschaftsspezifischen Risikostruktur eine objektivierte Bewertung der Anteile zulassen, die einen Austausch der nicht beherrschenden Anteile zum beizulegenden Zeitwert gewährleisten. Die Ausübung der Rechte ist in der Regel für INDUS zu vertraglich festgelegten Ausübungszeitpunkten möglich.

Im Konsolidierungskreis sind zum 31. Dezember 2019 37 Komplementär-GmbHs, die mit der zugehörigen KG eine Einheitsgesellschaft bilden (31. Dezember 2018: 35 Komplementär-GmbHs), enthalten.

Zugänge zum Konsolidierungskreis resultieren aus dem Erwerb oder der Neugründung von Unternehmungen oder der Aufnahme des operativen Geschäfts von bisher nicht konsolidierten Beteiligungen.

Abgänge aus dem Konsolidierungskreis resultieren aus der Verschmelzung von Beteiligungen.

## [6] UNTERNEHMENSZUSAMMENSCHLÜSSE

### ANGABEN ZUR ERSTKONSOLIDIERUNG FÜR DAS AKTUELLE GESCHÄFTSJAHR

#### MESUTRONIC

Mit Vertrag vom 25. Mai 2019 hat die INDUS Holding AG 89,9% der Anteile an der MESUTRONIC Gerätebau GmbH, Kirchberg, erworben. MESUTRONIC ist in der Zukunftsbranche Mess- und Regeltechnik tätig und gehört zu den Technologieführern für die Metall- und Fremdkörperdetektion in der Produktion. Die MESUTRONIC wird dem Segment Maschinen- und Anlagenbau zugeordnet.

Der beizulegende Zeitwert der gesamten Gegenleistung betrug 31.934 TEUR zum Erwerbszeitpunkt. Dieser setzt sich zusammen aus einer Barkomponente und einer bedingten Kaufpreiszahlung (Call-/Put-Option) in Höhe von 4.137 TEUR, die zum beizulegenden Zeitwert bilanziert und bewertet wurde. Die Barkomponente wurde im Juli 2019 gezahlt. Die Ermittlung der Höhe der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit aus den Call-/Put-Optionen über die Minderheitsanteile erfolgt auf Basis von EBIT-Multiples und einer Prognose über das zukünftige EBIT.

Der im Rahmen der Kaufpreisallokation ermittelte Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 10.447 TEUR ist steuerlich nicht abzugsfähig. Der Geschäfts- und Firmenwert repräsentiert nicht separierbare Werte wie das Know-how der Belegschaft sowie positive Ertragsersparungen für die Zukunft und Synergien aus Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Marketing.

In der Kaufpreisallokation wurden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden wie folgt ermittelt:

<b>NEUERWERB: MESUTRONIC</b>			
(in TEUR)			
	<b>BUCHWERTE ZUM ZUGANGSZEIT- PUNKT</b>	<b>NEUBEWERTUNG</b>	<b>ZUGANG KONZERNBILANZ</b>
Geschäfts- und Firmenwert	0	10.447	10.447
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	36	10.737	10.773
Sachanlagen	5.800	322	6.122
Finanzanlagen	2	0	2
Vorräte	4.023	547	4.570
Forderungen	3.648	0	3.648
Sonstige Aktiva*	1.241	0	1.241
Liquide Mittel	5.510	0	5.510
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>20.260</b>	<b>22.053</b>	<b>42.313</b>
Sonstige Rückstellungen	1.477	0	1.477
Finanzschulden	3.106	0	3.106
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	350	0	350
Sonstige Passiva**	2.011	3.435	5.446
<b>Summe Schulden</b>	<b>6.944</b>	<b>3.435</b>	<b>10.379</b>

\* Sonstige Aktiva: Sonstige langfristige Vermögenswerte, Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, Latente Steuern, Laufende Ertragsteuern

\*\* Sonstige Passiva: Sonstige langfristige Verbindlichkeiten, Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten, Latente Steuern, Laufende Ertragsteuern

Die Erstkonsolidierung der MESUTRONIC erfolgte im Juni 2019. Zum INDUS-Ergebnis vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019 trägt die MESUTRONIC einen Umsatz in Höhe von 13.970 TEUR und ein operatives Ergebnis (EBIT) in Höhe von 755 TEUR bei. Wäre die MESUTRONIC bereits am 1. Januar 2019 einbezogen worden, beliefen sich die Umsatzerlöse auf 23.327 TEUR und das EBIT auf 747 TEUR.

Die ertragswirksamen Aufwendungen aus der Erstkonsolidierung der MESUTRONIC belasten das operative Ergebnis in Höhe von 1.451 TEUR. Die Anschaffungsnebenkosten des Erwerbs wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

#### DSG

Mit Vertrag vom 30. September 2019 hat die INDUS Holding AG 100% der Anteile an der Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH (DSG) mit Sitz in Dessau erworben. DSG ist ein mittelständischer Spezialist für die Entwicklung, Herstellung und den Vertrieb von qualitativ hochwertigen Metall- und Blechteilen, Komponenten, Schaltschränken, Maschinenverkleidungen und ähnlichen Produkten, die hohen Industrie- und Sicherheitsanforderungen unterliegen. Die DSG wird dem Segment Metalltechnik zugeordnet.

Der beizulegende Zeitwert der gesamten Gegenleistung betrug 7.150 TEUR zum Erwerbszeitpunkt und besteht vollständig aus einer Barkomponente.

In der Kaufpreisallokation wurden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden wie folgt ermittelt:

**NEUERWERB: DSG**

(in TEUR)

	BUCHWERTE ZUM ZUGANGSZEIT- PUNKT	NEUBEWERTUNG	ZUGANG KONZERNBILANZ
Geschäfts- und Firmenwert	0	6	6
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	1	4.730	4.731
Sachanlagen	950	1.450	2.400
Finanzanlagen	0	0	0
Vorräte	1.956	339	2.295
Forderungen	732	0	732
Sonstige Aktiva*	856	0	856
Liquide Mittel	249	0	249
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>4.744</b>	<b>6.525</b>	<b>11.269</b>
Sonstige Rückstellungen	203	0	203
Finanzschulden	338	0	338
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	364	0	364
Sonstige Passiva**	1.284	1.930	3.214
<b>Summe Schulden</b>	<b>2.189</b>	<b>1.930</b>	<b>4.119</b>

\* Sonstige Aktiva: Sonstige langfristige Vermögenswerte, Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, Latente Steuern, Laufende Ertragsteuern

\*\* Sonstige Passiva: Sonstige langfristige Verbindlichkeiten, Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten, Latente Steuern, Laufende Ertragsteuern

Die Erstkonsolidierung der DSG erfolgte Ende September 2019. Zum INDUS-Ergebnis vom 1. Januar 2019 bis 31. Dezember 2019 trägt die DSG einen Umsatz in Höhe von 2.244 TEUR und ein operatives Ergebnis (EBIT) in Höhe von -767 TEUR bei. Wäre die DSG bereits zum 1. Januar 2019 einbezogen worden, beliefen sich die Umsatzerlöse auf 9.758 TEUR und das EBIT auf -525 TEUR.

Die ertragswirksamen Aufwendungen aus der Erstkonsolidierung der DSG belasten das operative Ergebnis in Höhe von 662 TEUR. Die Anschaffungsnebenkosten des Erwerbs wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

## ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUST-RECHNUNG

### [7] UMSATZERLÖSE

In den Umsatzerlösen sind Umsatzerlöse aus der zeitraumbezogenen Methode in Höhe von 251.014 TEUR enthalten (im Vorjahr: 204.392 TEUR). Weiterhin sind Erlöse für Dienstleistungen in Höhe von 16.739 TEUR (Vorjahr: 12.535 TEUR) enthalten. Die Aufgliederung der Umsatzerlöse nach den berichtspflichtigen Segmenten ist der Segmentberichterstattung [33] zu entnehmen.

### [8] SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE

in TEUR	2019	2018
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	4.316	7.537
Auflösung von Wertberichtigungen	2.653	2.868
Ertragszuschüsse/Auflösung passiver Abgrenzung	1.074	1.376
Versicherungsentschädigungen	776	714
Erträge aus Mieten und Pachten	335	352
Erträge aus der Währungsumrechnung	1.883	1.872
Erträge aus Anlagenabgängen	18.187	828
Übrige sonstige betriebliche Erträge	5.202	5.019
<b>Summe</b>	<b>34.426</b>	<b>20.566</b>

Den Erträgen aus der Währungsumrechnung von 1.883 TEUR (Vorjahr: 1.872 TEUR) stehen Aufwendungen in Höhe von -1.147 TEUR gegenüber (Vorjahr: -1.590 TEUR). Der Betrag der Währungsumrechnungsdifferenzen, die im Ergebnis erfasst sind, beträgt somit 736 TEUR (Vorjahr: 281 TEUR).

In den Erträgen aus Anlagenabgängen ist der Ertrag aus dem Verkauf der Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH an den Mehrheitsgesellschafter in Höhe von 16.779 TEUR enthalten.

### [9] AKTIVIERTE EIGENLEISTUNGEN

in TEUR	2019	2018
Andere aktivierte Eigenleistungen	5.097	5.051
Aktivierte Eigenleistungen nach IAS 38	2.462	2.805
<b>Summe</b>	<b>7.559</b>	<b>7.856</b>

Weiterhin wurden Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen in Höhe von 20.272 TEUR (Vorjahr: 17.328 TEUR) im Periodenaufwand erfasst.

### [10] BESTANDSVERÄNDERUNG

in TEUR	2019	2018
Unfertige Erzeugnisse	9.516	44.580
Fertige Erzeugnisse	-32.399	-9.464
<b>Summe</b>	<b>-22.883</b>	<b>35.116</b>

### [11] MATERIALAUFWAND

in TEUR	2019	2018
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	-658.981	-673.193
Bezogene Leistungen	-123.467	-138.736
<b>Summe</b>	<b>-782.448</b>	<b>-811.929</b>

**[12] PERSONALAUFWAND**

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Löhne und Gehälter	-442.231	-427.450
Soziale Abgaben	-80.075	-74.834
Aufwendungen für Altersversorgung	-5.155	-4.353
<b>Summe</b>	<b>-527.461</b>	<b>-506.637</b>

Der Personalaufwand enthält nicht den Zinsanteil aus der Zuführung zu Pensionsrückstellungen. Dieser ist mit 1.120 TEUR im Zinsergebnis erfasst (Vorjahr: 974 TEUR).

**[13] ABSCHREIBUNGEN**

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Planmäßige Abschreibungen	-90.546	-67.541
Wertminderungen	-17.264	-16.116
<b>Summe</b>	<b>-107.810</b>	<b>-83.657</b>

Aufgrund gesunkener Ertragskraft waren in dem Segment Fahrzeugtechnik Wertminderungen vorzunehmen. Diese betreffen die Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 14.472 TEUR. Im Vorjahr betrafen die Wertminderungen die Segmente Fahrzeugtechnik in Höhe von 9.500 TEUR und Metalltechnik in Höhe von 6.215 TEUR. Basis für die Ermittlung der Wertminderungen war der erzielbare Bertag der jeweiligen zahlungsmittelgenerierenden Einheit.

Weiterhin wurden Wertminderungen auf Sachanlagen in Höhe von 2.792 TEUR (Vorjahr: 401 TEUR) gebucht.

**[14] SONSTIGER BETRIEBLICHER AUFWAND**

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Vertriebsaufwendungen	-93.537	-93.321
Betriebsaufwendungen	-70.266	-81.068
Verwaltungsaufwendungen	-54.829	-53.520
Übrige Aufwendungen	-7.654	-9.768
<b>Summe</b>	<b>-226.286</b>	<b>-237.677</b>

**VERTRIEBSAUFWENDUNGEN**

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Frachten, Verpackung, Provision	-47.449	-46.065
KFZ, Reisen und Bewirtung	-21.207	-23.822
Werbung & Messen	-14.018	-13.186
Forderungen & Garantien	-8.646	-7.352
Übrige Vertriebsaufwendungen	-2.217	-2.896
<b>Summe</b>	<b>-93.537</b>	<b>-93.321</b>

Im Geschäftsjahr wurden Forderungsausbuchungen in Höhe von 521 TEUR (Vorjahr: 473 TEUR) erfolgswirksam erfasst.

**BETRIEBSAUFWENDUNGEN**

in TEUR	2019	2018
Maschinen und Anlagen: Miete und Instandhaltung	-25.408	-28.569
Grundstücke und Gebäude: Miete und Raumkosten	-14.832	-24.200
Energie, Betriebsstoffe und Werkzeuge	-16.154	-16.216
Übrige Betriebsaufwendungen	-13.872	-12.083
<b>Summe</b>	<b>-70.266</b>	<b>-81.068</b>

**VERWALTUNGSAUFWENDUNGEN**

in TEUR	2019	2018
EDV, Büro und Kommunikation	-16.849	-16.288
Beratung & Gebühren	-19.290	-19.674
Versicherung	-4.916	-4.812
Personalverwaltung und Fortbildung	-7.706	-6.855
Übrige Verwaltungsaufwendungen	-6.068	-5.891
<b>Summe</b>	<b>-54.829</b>	<b>-53.520</b>

**ÜBRIGE AUFWENDUNGEN**

in TEUR	2019	2018
Aufwand aus der Währungs- umrechnung	-1.147	-1.590
Anlagenabgänge	-772	-837
Sonstige	-5.735	-7.341
<b>Summe</b>	<b>-7.654</b>	<b>-9.768</b>

In verschiedenen Posten des sonstigen betrieblichen Aufwands sind die Aufwendungen für kurzfristige Leasingverhältnisse in Höhe von 44 TEUR und für Leasinggegenstände mit geringem Wert in Höhe von 244 TEUR enthalten.

**[15] FINANZERGEBNIS**

in TEUR	2019	2018
Zinsen und ähnliche Erträge	288	285
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-15.805	-13.850
<b>Zinsergebnis</b>	<b>-15.517</b>	<b>-13.565</b>
<b>Ergebnis aus at-Equity- bewerteten Anteilen</b>	<b>684</b>	<b>67</b>
Marktwerte Zinsswaps	2	11
Minderheitsanteile	-4.140	-6.425
Aufwand/Abschreibung Finanzanlagevermögen	-417	-284
Erträge aus Finanzanlagen	466	476
<b>Übriges Finanzergebnis</b>	<b>-4.089</b>	<b>-6.222</b>
<b>Summe</b>	<b>-18.922</b>	<b>-19.720</b>

Im Zinsaufwand sind Zinsaufwendungen für Leasingverbindlichkeiten gem. IFRS 16 in Höhe von 2.088 TEUR enthalten. Für das Vorjahr betragen die Zinsaufwendungen für Finanzierungsleasingverträge (IAS 17) 145 TEUR.

Die Position „Minderheitsanteile“ beinhaltet die Ergebnisauswirkung aus der Folgebewertung der bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten (Call-/Put-Optionen) in Höhe von -1.947 TEUR (Vorjahr: 530 TEUR) sowie die Nachsteuerergebnisse, die Konzernfremden aus Anteilen an Personengesellschaften sowie Kapitalgesellschaften mit Call-/Put-Optionen zustehen. Der Ausweis erfolgt im Geschäftsjahr 2019 erstmalig im „übrigen Finanzergebnis“.

**[16] STEUERN**

in TEUR	2019	2018
Aperiodische Steuern	-523	707
Laufende Steuern	-48.494	-52.207
Latente Steuern	10.115	7.979
<b>Summe</b>	<b>-38.902</b>	<b>-43.521</b>

Die aperiodischen Steuern resultieren im Wesentlichen aus Änderungen aufgrund von steuerlichen Außenprüfungen.

**STEUERLICHE BESONDERHEITEN**

Das Geschäftsmodell der INDUS Holding AG beruht auf der Bündelung mittelständischer Nischenanbieter, die eine führende Position in ihrem jeweiligen Markt besitzen. Synergien spielen beim Erwerb von Tochtergesellschaften durch die INDUS Holding AG eine untergeordnete Rolle. Jede Gesellschaft steht eigenständig für ihren Erfolg ein, bedarfsweise unterstützt durch Ressourcen der Holding.

Erworben wurden in der Vergangenheit insbesondere deutsche Personengesellschaften. Der Erwerb einer Personengesellschaft führt zu folgenden steuerlichen Konsequenzen:

Die Mehrwerte aus der steuerlichen Kaufpreisallokation sind in Form von Abschreibungen aus Ergänzungsbilanzen, verteilt auf die jeweilige Nutzungsdauer, abzugsfähig. Dies führt zu einer um die Abschreibungen geminderten steuerlichen Bemessungsgrundlage und kann auch bei ertragsstarken Gesellschaften dazu führen, dass ein steuerlicher Verlust mit entsprechenden Steuerersparnissen – Gewerbesteuer bei der Personengesellschaft und Körperschaftsteuer bei der INDUS Holding AG – entsteht.

Eine Aktivierung von latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge erfolgt im Konzern nur, wenn ausreichendes zu versteuerndes Einkommen unterstellt werden kann.

Gewerbesteuer fällt auf Ebene der Gesellschaft an. Eine Ergebnisverrechnung steuerlicher Gewinne und Verluste für die Gewerbesteuer ist zwischen den Gesellschaften nicht möglich. Die steuerlichen Ergebnisse von Personengesellschaften nach Gewerbesteuer werden der INDUS Holding AG zugerechnet und in Summe der Körperschaftsteuer unterworfen. Steuerliche Organschaftsverträge mit Kapitalgesellschaften existieren nicht. Diese Sachverhalte drücken sich im Wesentlichen in der Position „keine Ergebnisverrechnung aufgrund eigenständiger Tochtergesellschaften“ aus.

**ÜBERLEITUNG VOM ERWARTETEN ZUM TATSÄCHLICHEN STEUERAUFWAND** (in TEUR)

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Ergebnis vor Ertragsteuern	98.974	114.706
Erwarteter Steueraufwand 29,6% (Vorjahr: 29,6%)	29.296	33.953
<b>Überleitung</b>		
Aperiodische Steuern	523	-707
At-Equity-Bewertung von assoziierten Unternehmen	-202	-20
Abschreibungen von Goodwill- Kapitalgesellschaften	1.412	1.307
Struktureffekte aus:		
abweichenden lokalen Steuersätzen	611	554
abweichenden nationalen Steuersätzen	-711	-637
Anschaffungsnebenkosten aus Unternehmenserwerben	201	170
Steuerfreie Veräußerungsgewinne	-5.230	0
Aktivierung oder Wertberichtigung von Verlustvorträgen latenter Steuern	1.143	906
Nutzung tatsächlicher steuerlicher Verlustvorträge	-1.221	-985
Keine Ergebnisverrechnung aufgrund eigenständiger Tochtergesellschaften	8.673	4.609
Ergebnisanteil anderer Gesellschafter	1.226	1.902
Auswirkungen der Zinsschranke bei der INDUS Holding AG	377	285
Sonstige nicht abzugsfähige Aufwendungen oder steuerfreie Erträge	2.804	2.184
<b>Tatsächlicher Steueraufwand</b>	<b>38.902</b>	<b>43.521</b>
in % vom Ergebnis	39,3	37,9

**[17] ERGEBNIS JE AKTIE**

Das Ergebnis beträgt 2,43 EUR je Aktie (Vorjahr: 2,90 EUR je Aktie). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien betrug im aktuellen Jahr unverändert 24.450.509 Stück. Zu weiteren Details wird auf Textziffer [27] verwiesen.

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Ergebnis der INDUS-Aktionäre</b>	<b>59.457</b>	<b>70.854</b>
Gewichteter Durchschnitt der im Umlauf befindlichen Aktien (in Tsd. Stück)	24.451	24.451
Ergebnis je Aktie (in EUR)	2,43	2,90

Bei einem Körperschaftsteuersatz von 15 % (Vorjahr: 15 %) errechnet sich für inländische Unternehmen unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Gewerbesteuer-Hebesatzes von 395 % (Vorjahr: 395 %) sowie des Solidaritätszuschlags von unverändert 5,5 % ein Ertragsteuersatz von 29,6 % (Vorjahr: 29,6%).

## ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERN-BILANZ

### [18] GESCHÄFTS- UND FIRMIENWERT

Die auf Segmentebene zusammengefassten individuellen Geschäfts- und Firmenwerte stellen sich wie folgt dar:

#### ANLAGESPIEGEL – GESCHÄFTS- UND FIRMIENWERT

(in TEUR)

	ÄNDERUNGEN		ZUGANG	ABGANG	WERT- MINDERUNG	WÄHRUNGS- DIFFERENZ	BUCHWERT 31.12.2019
	BUCHWERT 1.1.2019	KONSOLIDIE- RUNGSKREIS					
Bau/Infrastruktur	115.438	0	0	0	0	284	115.722
Fahrzeugtechnik	66.405	0	0	0	-14.472	-674	51.259
Maschinen- und Anlagenbau	142.481	10.447	0	0	0	304	153.232
Medizin- und Gesundheitstechnik	69.639	0	0	0	0	0	69.639
Metalltechnik	24.627	6	0	0	0	684	25.317
<b>Summe Geschäfts- und Firmenwert</b>	<b>418.590</b>	<b>10.453</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-14.472</b>	<b>598</b>	<b>415.169</b>

	ÄNDERUNGEN		ZUGANG	ABGANG	WERT- MINDERUNG	WÄHRUNGS- DIFFERENZ	BUCHWERT 31.12.2018
	BUCHWERT 1.1.2018	KONSOLIDIE- RUNGSKREIS					
Bau/Infrastruktur	111.660	3.510	0	0	0	268	115.438
Fahrzeugtechnik	75.322	645	0	-36	-9.500	-26	66.405
Maschinen- und Anlagenbau	142.523	0	0	0	0	-42	142.481
Medizin- und Gesundheitstechnik	69.639	0	0	0	0	0	69.639
Metalltechnik	29.446	0	0	0	-6.215	1.396	24.627
<b>Summe Geschäfts- und Firmenwert</b>	<b>428.590</b>	<b>4.155</b>	<b>0</b>	<b>-36</b>	<b>-15.715</b>	<b>1.596</b>	<b>418.590</b>

#### WERTHALTIGKEIT DER GESCHÄFTS- UND FIRMIENWERTE

Der Werthaltigkeitstest auf die Geschäfts- und Firmenwerte wurde auf Ebene der Cash Generating Units (in der Regel die Beteiligungsgesellschaften inkl. deren Tochterunternehmen) durchgeführt.

Beim Werthaltigkeitstest wird der erzielbare Betrag der CGU mit dem Buchwert inklusive des zugeordneten Geschäfts- und Firmenwertes verglichen. Für den erzielbaren Betrag wird bei INDUS in der Regel der Nutzungswert herangezogen.

Der Nutzungswert basiert auf der vom Management erstellten aktuellen Planung. In die Planungsprämissen fließen sowohl aktuelle Erkenntnisse als auch historische Entwicklungen ein. Nach dem detaillierten Planungszeitraum von in der Regel drei Jahren werden die zukünftigen Cashflows mit einer globalen Wachstumsrate von 1,0% (Vorjahr: 1,0%) hochgerechnet. Die so ermittelten Zahlungsreihen werden mit Kapitalkostensätzen abgezinst. Diese basieren auf einem risikolosen Zinssatz in Höhe von 0,10% (Vorjahr: 1,00%), einer Marktrisikoprämie von 7,00% (Vorjahr: 7,00%) sowie auf segmentspezifischen Betafaktoren, die von einer Peer Group abgeleitet wurden, und Fremdkapitalverschuldungssätzen. Es wurden folgende segmentspezifische Vorsteuer-Kapitalkostensätze verwendet: Bau/Infrastruktur 6,3% (Vorjahr: 6,8%), Fahrzeugtechnik 8,5% (Vorjahr: 9,3%), Maschinen- und Anlagenbau 7,9% (Vorjahr: 7,9%), Medizin- und Gesundheitstechnik 6,1% (Vorjahr: 6,9%) und Metalltechnik 7,7% (Vorjahr: 8,5%).

Im Geschäftsjahr 2019 sind Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 14.472 TEUR vorgenommen worden. Die Wertminderungen betreffen ausschließlich das Segment Fahrzeugtechnik. Im Vorjahr sind Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 15.715 TEUR vorgenommen worden. Diese betrafen die Segmente Fahrzeugtechnik mit 9.500 TEUR sowie Metalltechnik in Höhe von 6.215 TEUR.

Bei einer Erhöhung der Vorsteuerkapitalkostensätze um 0,5 Prozentpunkte würde es zu zusätzlichen Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 9.405 TEUR (Vorjahr: 10.730 TEUR) und auf Sachanlagen in Höhe von 0 TEUR (Vorjahr: 736 TEUR) kommen.

#### [19] NUTZUNGSRECHTE AUS LEASING/MIETE

Nutzungsrechte aus Leasing- und Mietverhältnissen werden aufgrund von IFRS 16 seit dem 1. Januar 2019 erstmalig als immaterielle Vermögenswerte erfasst. Die Buchwerte haben sich wie folgt entwickelt:

#### ANLAGESPIEGEL – NUTZUNGSRECHTE LEASING/MIETE

(in TEUR)

	<b>BUCHWERT 1.1.2019</b>	<b>ZUGANG</b>	<b>ABGANG</b>	<b>ZUGANG ABSCHREI- BUNG</b>	<b>ABGANG ABSCHREI- BUNG</b>	<b>UMBUCHUN- GEN/ WÄHRUNGS- DIFFERENZEN</b>	<b>BUCHWERT 31.12.2019</b>
Nutzungsrechte Grundstücke und Gebäude	0	70.617	-973	9.962	-973	-16	60.639
Nutzungsrechte technische Anlagen und Maschinen	0	8.342	-198	2.911	-198	1.999	7.430
Nutzungsrechte Fahrzeuge	0	9.915	-617	3.496	-617	-3	6.416
Nutzungsrechte sonstiges Leasing/Miete	0	2.030	-53	777	-53	0	1.253
<b>Summe Nutzungsrechte Leasing/Miete</b>	<b>0</b>	<b>90.904</b>	<b>-1.841</b>	<b>17.146</b>	<b>-1.841</b>	<b>1.980</b>	<b>75.738</b>

In der INDUS-Gruppe werden vor allem Nutzungsrechte für Grundstücke und Gebäude erfasst. Diese betreffen sowohl Verwaltungsgebäude als auch Produktionsstätten und Lagerhallen. Die gemieteten Technischen Anlagen betreffen in der Regel Maschinen, die für die Produktionsprozesse notwen-

dig sind. Die Leasingverträge werden individuell vereinbart. Die Nutzungsrechte daraus haben geschätzte Gesamtnutzungsdauern von bis zu 50 Jahren. Unter [30] werden die korrespondierenden Finanzschulden näher erläutert.

## [20] ENTWICKLUNG DER SONSTIGEN IMMATERIELLEN VERMÖGENSWERTE, DES SACHANLAGEVERMÖGENS UND DER ALS FINANZINVESTITION GEHALTENEN IMMOBILIEN

### ANSCHAFFUNGS-/HERSTELLUNGSKOSTEN 2019

(in TEUR)

	<b>ANFANGS- BESTAND 1.1.2019</b>	<b>ÄNDERUNGEN KONSOLIDIE- RUNGSKREIS</b>	<b>ZUGANG</b>	<b>ABGANG</b>	<b>UM- BUCHUNGEN</b>	<b>WÄHRUNGS- DIFFERENZ</b>	<b>END- BESTAND 31.12.2019</b>
Aktiviert Entwicklungskosten	39.547	0	4.275	-11.610	0	86	32.298
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	205.255	15.503	6.679	-978	187	291	226.937
<b>Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>244.802</b>	<b>15.503</b>	<b>10.954</b>	<b>-12.588</b>	<b>187</b>	<b>377</b>	<b>259.235</b>
Grundstücke und Gebäude	312.411	5.118	7.060	-219	10.243	1.880	336.493
Technische Anlagen und Maschinen	448.894	2.258	26.519	-8.450	5.383	1.873	476.477
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	190.680	1.146	16.571	-6.014	5.118	569	208.070
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	31.273	0	16.104	-1.216	-25.868	29	20.322
<b>Summe Sachanlagen</b>	<b>983.258</b>	<b>8.522</b>	<b>66.254</b>	<b>-15.899</b>	<b>-5.124</b>	<b>4.351</b>	<b>1.041.362</b>
<b>Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien</b>	<b>3.673</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.673</b>

### ABSCHREIBUNGEN 2019

(in TEUR)

	<b>ANFANGS- BESTAND 1.1.2019</b>	<b>ÄNDERUNGEN KONSOLIDIE- RUNGSKREIS</b>	<b>ZUGANG</b>	<b>ABGANG</b>	<b>UM- BUCHUNGEN</b>	<b>WÄHRUNGS- DIFFERENZ</b>	<b>END- BESTAND 31.12.2019</b>
Aktiviert Entwicklungskosten	25.599	0	3.503	-11.610	0	65	17.557
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	128.373	0	12.628	-912	0	180	140.269
<b>Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>153.972</b>	<b>0</b>	<b>16.131</b>	<b>-12.522</b>	<b>0</b>	<b>245</b>	<b>157.826</b>
Grundstücke und Gebäude	102.783	0	10.862	-165	0	554	114.034
Technische Anlagen und Maschinen	337.149	0	30.715	-7.963	-2.734	1.390	358.557
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	125.092	0	18.375	-5.532	-225	382	138.092
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	7	0	0	-7	0	0	0
<b>Summe Sachanlagen</b>	<b>565.031</b>	<b>0</b>	<b>59.952</b>	<b>-13.667</b>	<b>-2.959</b>	<b>2.326</b>	<b>610.683</b>
<b>Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien</b>	<b>720</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>830</b>

**ANSCHAFFUNGS-/HERSTELLUNGSKOSTEN 2018**

(in TEUR)

	<b>ANFANGS- BESTAND 1.1.2018</b>	<b>ÄNDERUNGEN KONSOLIDIE- RUNGSKREIS</b>	<b>ZUGANG</b>	<b>ABGANG</b>	<b>UM- BUCHUNGEN</b>	<b>WÄHRUNGS- DIFFERENZ</b>	<b>END- BESTAND 31.12.2018</b>
Aktiviere Entwicklungs-kosten	34.848	0	4.671	-53	0	81	39.547
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	190.549	6.426	7.321	-291	1.151	99	205.255
<b>Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>225.397</b>	<b>6.426</b>	<b>11.992</b>	<b>-344</b>	<b>1.151</b>	<b>180</b>	<b>244.802</b>
Grundstücke und Gebäude	300.129	18	4.320	-285	6.788	1.441	312.411
Technische Anlagen und Maschinen	427.347	0	22.749	-5.821	4.819	-200	448.894
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	171.779	220	19.879	-3.761	2.276	287	190.680
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	18.699	0	28.113	-525	-15.034	20	31.273
<b>Summe Sachanlagen</b>	<b>917.954</b>	<b>238</b>	<b>75.061</b>	<b>-10.392</b>	<b>-1.151</b>	<b>1.548</b>	<b>983.258</b>
<b>Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien</b>	<b>6.973</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-3.300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.673</b>

**ABSCHREIBUNGEN 2018**

(in TEUR)

	<b>ANFANGS- BESTAND 1.1.2018</b>	<b>ÄNDERUNGEN KONSOLIDIE- RUNGSKREIS</b>	<b>ZUGANG</b>	<b>ABGANG</b>	<b>UM- BUCHUNGEN</b>	<b>WÄHRUNGS- DIFFERENZ</b>	<b>END- BESTAND 31.12.2018</b>
Aktiviere Entwicklungs-kosten	22.224	0	3.381	-53	0	47	25.599
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	116.719	0	11.209	-261	680	26	128.373
<b>Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>138.943</b>	<b>0</b>	<b>14.590</b>	<b>-314</b>	<b>680</b>	<b>73</b>	<b>153.972</b>
Grundstücke und Gebäude	92.811	0	9.328	-231	519	356	102.783
Technische Anlagen und Maschinen	316.664	0	27.007	-5.394	-966	-162	337.149
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	111.464	0	16.831	-3.135	-233	165	125.092
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	7	0	0	0	0	0	7
<b>Summe Sachanlagen</b>	<b>520.946</b>	<b>0</b>	<b>53.166</b>	<b>-8.760</b>	<b>-680</b>	<b>359</b>	<b>565.031</b>
<b>Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien</b>	<b>1.753</b>	<b>0</b>	<b>186</b>	<b>-1.219</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>720</b>

Die immateriellen Vermögenswerte haben bestimmbare Nutzungsdauern. Die Veränderung des Konsolidierungskreises betrifft Zugänge nach IFRS 3. Im Vorjahresausweis sind aktivierte Vermögenswerte aus Finanzierungsleasing in den Sachanlagen enthalten. Die Restbuchwerte aus Finanzierungsleasing zum 31. Dezember 2018 betragen 11.660 TEUR bei Grundstücken und Gebäuden und 2.061 TEUR bei technischen Anlagen und Maschinen. Seit dem 1. Januar 2019 werden die Nutzungsrechte aus Leasing/Miete als gesonderter immaterieller Vermögenswert erfasst und unter [19] erläutert. Die Restbuchwerte der sonstigen immateriellen Vermögenswerte, Sachanlagen und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien betragen zum Bilanzstichtag:

RESTBUCHWERTE DES ANLAGEVERMÖGENS	(in TEUR)	
	31.12.2019	31.12.2018
Aktivierte Entwicklungskosten	14.741	13.948
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	86.668	76.882
<b>Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>101.409</b>	<b>90.830</b>
Grundstücke und Gebäude	222.459	209.628
Technische Anlagen und Maschinen	117.920	111.745
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	69.978	65.588
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	20.322	31.266
<b>Sachanlagen</b>	<b>430.679</b>	<b>418.227</b>
<b>Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien</b>	<b>2.843</b>	<b>2.953</b>

## [21] FINANZANLAGEN

in TEUR	31.12.2019	31.12.2018
Andere Beteiligungen	2.482	2.612
Sonstige Ausleihungen	3.884	11.072
<b>Summe</b>	<b>6.366</b>	<b>13.684</b>

Die sonstigen Ausleihungen betreffen selbst ausgereichte Darlehen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden. Die sonstigen Ausleihungen werden teilweise unverzinslich, überwiegend mit fristadäquaten Zinssätzen und mit langfristiger Zinsbindung abgerechnet. Leistungsstörungen traten in beiden Geschäftsjahren nicht auf.

Der Rückgang der sonstigen Ausleihungen betrifft im Wesentlichen die Ausleihung an die Minderheitsbeteiligung TKI Automotive GmbH, die im abgelaufenen Geschäftsjahr veräußert wurde. Im Rahmen des Verkaufs wurde das Darlehen getilgt.

**[22] AT-EQUITY-BEWERTETE ANTEILE**

Die Buchwerte der at-Equity-bewerteten Anteile betragen zum 31. Dezember 2019 6.951 TEUR (Vorjahr: 10.970 TEUR).

Die folgende Übersicht enthält weitere Angaben zu den at-Equity-bewerteten Unternehmen:

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Anschaffungskosten der assoziierten Unternehmen	5.569	8.408
Vereinnahmtes Ergebnis	684	24
<b>Eckdaten der assoziierten Unternehmen:</b>		
Vermögen	13.621	45.329
Schulden	4.148	27.728
Kapital	9.473	17.601
Erlöse	16.811	32.598
Ergebnis	1.348	204

**[23] SONSTIGE VERMÖGENSWERTE**

in TEUR	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>
Abgrenzung periodenfremder Zahlungen	9.237	9.265
Übrige Steuererstattungsansprüche	3.841	5.116
Langfristige Forderungen	188	0
Deckungskapital Rückdeckungsversicherung	707	716
Darlehen und andere Forderungen	780	873
Positive Marktwerte von Derivaten	34	404
Übrige Vermögenswerte	9.629	9.745
<b>Summe</b>	<b>24.416</b>	<b>26.119</b>
davon kurzfristig	21.107	22.993
davon langfristig	3.309	3.126

## [24] LATENTE STEUERN UND LAUFENDE ERTRAGSTEUERN

Die Herkunft der aktiven und passiven latenten Steuern nach Bilanzpositionen wird im Folgenden erläutert:

2019 (in TEUR)	AKTIV	PASSIV	SALDO
Geschäfts- und Firmenwert Personengesellschaften	4.126	-22.315	-18.189
Immaterielle Vermögenswerte	5	-44.998	-44.993
Sachanlagen	2.197	-5.378	-3.181
Forderungen und Vorräte	1.519	-4.370	-2.851
Sonstige kurzfristige Aktiva	0	-10	-10
Langfristige Rückstellungen	12.529	0	12.529
Sonstige kurzfristige Passiva	23.488	-670	22.818
Aktivierete Verlustvorträge	9.995	0	9.995
Saldierungen	-38.139	38.139	0
<b>Latente Steuern</b>	<b>15.720</b>	<b>-39.602</b>	<b>-23.882</b>
<b>2018 (in TEUR)</b>	<b>AKTIV</b>	<b>PASSIV</b>	<b>SALDO</b>
Geschäfts- und Firmenwert Personengesellschaften	4.527	-25.113	-20.586
Immaterielle Vermögenswerte	441	-21.820	-21.379
Sachanlagen	1.740	-5.673	-3.933
Forderungen und Vorräte	753	-3.373	-2.620
Sonstige kurzfristige Aktiva	47	-119	-72
Langfristige Rückstellungen	9.492	0	9.492
Sonstige kurzfristige Passiva	3.160	-374	2.786
Aktivierete Verlustvorträge	5.267	0	5.267
Saldierungen	-15.300	15.300	0
<b>Latente Steuern</b>	<b>10.127</b>	<b>-41.172</b>	<b>-31.045</b>

Die Saldierung erfolgt bei Ertragsteuern, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden. Im Wesentlichen betrifft das die Körperschaftsteuer der INDUS Holding AG und ihrer deutschen Tochtergesellschaften in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft.

Die passiven latenten Steuern resultieren überwiegend aus der Berechnung latenter Steuern auf den steuerlich abzugsfähigen Geschäfts- und Firmenwert von Personen-

gesellschaften. Zu steuerlichen Zwecken erfolgt bei Personengesellschaften eine IFRS-ähnliche Kaufpreisallokation; die entstehenden Mehrwerte – auch der steuerliche Geschäfts- und Firmenwert – sind steuerlich abzugsfähig. Da der Geschäfts- und Firmenwert nach IFRS nicht planmäßig abgeschrieben wird, sind nach den Voraussetzungen des IAS 12.21B in der Folge mit der Abschreibung des steuerlichen Geschäfts- und Firmenwerts latente Steuern zu bilden. Die latenten Steuern müssen bis zur Veräußerung der Gesellschaft bilanziert werden.

Die Veränderung des Saldos der latenten Steuern wird in den folgenden Tabellen erläutert:

**ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERN**

(in TEUR)

	<b>1.1.2019</b>	<b>GUU</b>	<b>ÜBRIGE</b>	<b>31.12.2019</b>
Gewerbesteuer	3.511	910	0	4.421
Körperschaftsteuer	726	1.388	0	2.114
Ausländische Steuer	1.030	2.430	0	3.460
<b>Aktiviert Verlustvorträge</b>	<b>5.267</b>	<b>4.728</b>	<b>0</b>	<b>9.995</b>
Übrige latente Steuern	-36.312	5.387	-2.952	-33.877
<b>Latente Steuern</b>	<b>-31.045</b>	<b>10.115</b>	<b>-2.952</b>	<b>-23.882</b>

	<b>1.1.2018</b>	<b>GUU</b>	<b>ÜBRIGE</b>	<b>31.12.2018</b>
Gewerbesteuer	3.855	-344	0	3.511
Körperschaftsteuer	653	73	0	726
ausländische Steuer	1.229	-199	0	1.030
<b>Aktiviert Verlustvorträge</b>	<b>5.737</b>	<b>-470</b>	<b>0</b>	<b>5.267</b>
Übrige latente Steuern	-42.831	8.449	-1.930	-36.312
<b>Latente Steuern</b>	<b>-37.094</b>	<b>7.979</b>	<b>-1.930</b>	<b>-31.045</b>

Die übrigen Veränderungen der latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Rücklage für Marktbewertung von Sicherungsinstrumenten (Cashflow Hedge)	184	47
Rücklage für Währungsumrechnung	-399	108
Rücklage für Pensionen (versicherungsmathematische Gewinne/Verluste)	2.627	-69
Veränderung Konsolidierungskreis	-5.364	-2.135
Anpassung IFRS 15	0	119
<b>Summe</b>	<b>-2.952</b>	<b>-1.930</b>

Den aktivierten latenten Steuern liegen steuerliche Verlustvorträge in Höhe von 60.671 TEUR (Vorjahr: 34.340 TEUR) zugrunde.

Weitere steuerliche Verlustvorträge in Höhe von zusammen 239.241 TEUR (Vorjahr: 205.175 TEUR), bei denen die Realisierungsmöglichkeit in den nächsten Jahren unwahrscheinlich ist, wurden nicht aktiviert. Es handelt sich zum überwiegenden Teil um gewerbesteuerliche Verlustvorträge, resultierend aus den steuerlichen Besonderheiten der INDUS-Gruppe, wie sie unter Ziffer [16] erläutert wurden. Zukünftige potenzielle Realisierungsmöglichkeiten sind dementsprechend durch den dann geltenden Gewerbesteuerersatz bestimmt. Größte Einzelposition ist der gewerbesteuerliche Verlustvortrag der Holding. Die Verwertung dieser Verlustvorträge unterliegt keinen zeitlichen Beschränkungen.

Aufgrund geringer Realisierungsmöglichkeit wurden aktive latente Steuern in Höhe von 380 TEUR nicht angesetzt (Vorjahr: 0 TEUR). Aktive latente Steuern in Höhe von 6.327 TEUR (Vorjahr: 2.137 TEUR) wurden bei Gesellschaften, die aktuell steuerliche Verluste erlitten haben, über die entsprechenden passiven latenten Steuern hinaus bilanziert.

Für temporäre Differenzen im Zusammenhang mit Anteilen an Tochterunternehmen wurde keine latenten Steuern bilanziert, da die INDUS Holding AG in der Lage ist, den zeitlichen Verlauf der Auflösung der temporären Differenzen zu steuern und keine Umkehr der Differenzen (durch Veräußerung oder Ausschüttung) geplant ist. Die Summe der nicht bilanzierten temporären Differenzen im Zusammenhang mit Anteilen an Tochterunternehmen beträgt 20.339 TEUR (Vorjahr: 43.488 TEUR).

## [25] VORRÄTE

in TEUR	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	132.655	149.227
In Arbeit befindliche Erzeugnisse	96.908	113.263
Fertige Erzeugnisse und Waren	124.951	127.785
Geleistete Anzahlungen	26.850	18.418
<b>Summe</b>	<b>381.364</b>	<b>408.693</b>

Die Buchwerte der Vorräte enthalten Abwertungen in Höhe von 18.656 TEUR (Vorjahr: 18.779 TEUR).

## [26] FORDERUNGEN

in TEUR	<b>31.12.2019</b>	<b>31.12.2018</b>
Forderungen an Kunden	180.579	189.909
Vertragsforderungen	19.470	9.956
Forderungen an assoziierte Unternehmen	2.478	2.658
<b>Summe</b>	<b>202.527</b>	<b>202.523</b>

Im aktuellen Berichtsjahr sind 188 TEUR an Forderungen an Kunden mit einem Zahlungsziel von mehr als einem Jahr ausgewiesen (Vorjahr: 0 TEUR).

Vertragsforderungen enthalten Forderungen aus Verträgen mit einer Umsatzrealisierung nach der zeitraumbezogenen Methode. Der Bestand an Vertragsforderungen hat sich aufgrund von neuen Aufträgen nach der zeitraumbezogenen Methode und fortgeschrittenen Fertigstellungen der Aufträge erhöht. Demgegenüber haben Verminderungen aufgrund von Fakturierungen stattgefunden. Weitere Angaben zu den Vertragsforderungen enthält die folgende Tabelle:

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Angefallene Kosten zuzüglich anteiliger Ergebnisse	121.819	95.934
Erhaltene Anzahlungen	133.195	122.059
Vertragsforderungen	19.470	9.956
Vertragsverpflichtungen	30.846	36.081

Die Vertragsverpflichtungen betreffen Verträge mit einer Umsatzrealisierung nach der zeitraumbezogenen Methode die einen verrechneten Überhang an erhaltenen Anzahlungen aufweisen. In der Bilanz werden diese unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Von den Vertragsverpflichtungen des Vorjahres in Höhe von 36.081 TEUR wurden 27.206 TEUR im Berichtsjahr als Umsatzerlöse erfasst. Zum 31. Dezember 2019 bestehen Leistungsverpflichtungen, deren zugeordnete Transaktionspreise 143.427 TEUR (Vorjahr: 180.794 TEUR) betragen. Planmäßig werden diese als Umsatzerlöse innerhalb der nächsten ein bis 42 Monate realisiert.

Die Forderungen enthalten Wertberichtigungen in Höhe von 7.883 TEUR (Vorjahr: 6.483 TEUR). Die Entwicklung wird im Folgenden dargestellt:

in TEUR	2019	2018
<b>Stand Wertberichtigungen am 1.1.</b>	<b>6.483</b>	<b>5.999</b>
Währungsdifferenz	24	25
Veränderung Konsolidierungskreis	86	4
Zuführungen	4.061	3.150
Verbrauch	-104	-680
Auflösungen	-2.667	-2.015
<b>Stand Wertberichtigungen am 31.12.</b>	<b>7.883</b>	<b>6.483</b>

Im Geschäftsjahr wurden Forderungen in Höhe von 521 TEUR (Vorjahr: 473 TEUR) erfolgswirksam ausgebucht.

## [27] EIGENKAPITAL

### GEZEICHNETES KAPITAL

Das Grundkapital beträgt zum Bilanzstichtag 63.571.323,62 EUR. Das Grundkapital ist eingeteilt in 24.450.509 nennwertlose Stückaktien. Die Aktien lauten auf den Inhaber und gewähren in der Hauptversammlung jeweils eine Stimme. Die Aktien sind in Düsseldorf und Frankfurt zum Regierten Markt und in Berlin, Hamburg und Stuttgart zum Freiverkehr zugelassen.

#### Genehmigtes Kapital

Der Vorstand ist gemäß § 6.1. der Satzung ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 28. Mai 2024 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmalig um bis zu insgesamt 31.785.660,51 EUR gegen Bar- und/oder Sacheinlagen (einschließlich sogenannter gemischter Sacheinlagen) durch Ausgabe von bis zu 12.225.254 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien in Teilbeträgen zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2019). Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Vorstand bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre in folgenden Fällen auszuschließen:

- zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
- bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen;
- wenn der Ausgabebetrag der unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen neuen Aktien den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet und die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen neuen Aktien insgesamt 10% des Grundkapitals nicht überschreiten und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen in unmittelbarer oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind;
- bei einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen, insbesondere zum Zweck des Erwerbs eines Unternehmens, von Unternehmensteilen, einer Beteiligung an einem Unternehmen oder sonstigen wesentlichen Betriebsmitteln; sowie
- um den Inhabern von Wandlungs- oder Optionsrechten auf Aktien der Gesellschaft bzw. entsprechender Wandlungs- oder Optionspflichten zum Ausgleich von Verwässerungen ein Bezugsrecht in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung dieser Rechte bzw. Erfüllung dieser Pflichten als Aktionär zustehen würde.

Die Gesamtzahl der unter Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund einer dieser Ermächtigungen auszugebender und ausgegebenen Aktien darf 10% des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung nicht überschreiten; dabei sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder abgegeben bzw. auszugeben sind.

#### Bedingtes Kapital

Auf der Hauptversammlung am 24. Mai 2018 wurde das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 11.700.000,04 EUR, eingeteilt in 4.500.000 auf den Inhaber lautende neue Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2018).

Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie

- die Inhaber bzw. Gläubiger von Wandelschuldverschreibungen oder von Optionsscheinen aus Optionsschuldverschreibungen (oder einer Kombination dieser

Instrumente), die von der Gesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Mai 2018 bis zum 23. Mai 2023 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihrem Wandlungs- bzw. Optionsrecht Gebrauch machen oder

- die Verpflichtungen aus Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Mai 2018 bis zum 23. Mai 2023 ausgegeben werden, ihre Wandlungs- bzw. Optionspflicht erfüllen und
- das Bedingte Kapital nach Maßgabe der Bedingungen der Wandel- bzw. Optionsschuldverschreibungen benötigt wird.

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahrs, in dem sie durch Ausübung von Options- oder Wandlungsrechten oder durch Erfüllung von Options- bzw. Wandlungspflichten entstehen, am Gewinn teil. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, den Wortlaut der Satzung entsprechend der jeweiligen Inanspruchnahme des Bedingten Kapitals und nach Ablauf sämtlicher Options- bzw. Wandlungsfristen zu ändern.

#### **RÜCKLAGEN UND KONZERNBILANZGEWINN**

Die Entwicklung der Rücklagen ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt und beinhaltet die Kapitalrücklage der INDUS Holding AG. Für den Bilanzstichtag

ergibt sich eine Eigenkapitalquote von 40,2% (Vorjahr: 41,3%).

#### **ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER**

Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter umfassen im Wesentlichen die Minderheitsanteile an den Kapitalgesellschaften WEIGAND Bau GmbH und Tochtergesellschaften der ROLKO-Kohlgrüber GmbH. Die Minderheitsanteile von Personengesellschaften sowie von Kapitalgesellschaften, bei denen aufgrund wechselseitiger Optionsvereinbarungen bereits zum Erwerbszeitpunkt der Übergang des wirtschaftlichen Eigentums der betreffenden Minderheitsanteile vorlag, werden unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen [31].

#### **GEWINNVERWENDUNG**

Der Vorstand wird der Hauptversammlung folgende Dividendenzahlungen aus dem Bilanzgewinn der INDUS Holding AG vorschlagen:

Zahlung einer Dividende von 0,80 EUR je Stückaktie (Vorjahr: 1,50 EUR je Stückaktie). Dies entspricht bei 24.450.509 Aktien (Vorjahr: 24.450.509 Aktien) einer Zahlung von 19.560.407,20 EUR (Vorjahr: 36.675.763,50 EUR). Der vollständige Gewinnverwendungsvorschlag ist separat veröffentlicht. Die vorgeschlagene Dividende wurde bilanziell nicht erfasst und es ergeben sich keine steuerlichen Konsequenzen.

### **SONSTIGE RÜCKLAGEN**

#### **ENTWICKLUNG DER SONSTIGEN RÜCKLAGEN**

(in TEUR)

	<b>1.1.2018</b>	<b>SONSTIGE ERGEBNISSE 2018</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>SONSTIGE ERGEBNISSE 2019</b>	<b>31.12.2019</b>
Rücklage für Währungsumrechnung	-1.316	2.584	1.268	3.060	4.328
Rücklage für Pensionen (versicherungsmathematische Gewinne/Verluste)	-24.752	481	-24.271	-8.669	-32.940
Latente Steuern für Pensionen	6.242	-69	6.173	2.627	8.800
Rücklage für Cashflow Hedges	-4.328	-728	-5.056	-1.192	-6.248
Latente Steuern für Cashflow Hedges	773	47	820	184	1.004
<b>Summe sonstige Rücklagen</b>	<b>-23.381</b>	<b>2.315</b>	<b>-21.066</b>	<b>-3.990</b>	<b>-25.056</b>

Die Rücklage für die Währungsumrechnung und die Rücklage für Cashflow Hedges enthalten noch nicht realisierte Gewinne und Verluste. Die Veränderung der Rücklage für die Cashflow Hedges resultiert ausschließlich aus laufender Veränderung der Marktbewertung. Auswirkungen aus Umklassifizierungen existieren nicht.

### KAPITALMANAGEMENT

Die INDUS Holding AG steuert ihr Kapital mit dem Ziel, die Kapitalrendite zu erhöhen sowie die Liquidität und Kreditwürdigkeit der INDUS-Gruppe sicherzustellen. In diesem Zusammenhang steht auch die fortlaufende Optimierung des Verhältnisses von Eigenkapital zum verzinslichen Gesamtkapital, bestehend aus verzinslichem Fremdkapital und Eigenkapital. Das verzinsliche Fremdkapital umfasst die Pensionsrückstellungen und die Finanzschulden vermindert um die liquiden Mittel und beträgt 599.208 TEUR (Vorjahr: 526.461 TEUR). Unter Berücksichtigung des bilanziellen Eigenkapitals ergibt sich das Gesamtkapital in Höhe von 1.326.929 TEUR (Vorjahr: 1.236.286 TEUR). Bezogen auf das eingesetzte verzinsliche Gesamtkapital beträgt der Anteil des Eigenkapitals 54,8 % (Vorjahr: 57,4 %).

Der Anstieg des Gesamtkapitals um 90.643 TEUR (Vorjahr: 119.539 TEUR) resultiert aus einem Anstieg des Eigenkapitals um 17.896 TEUR (Vorjahr: 36.012 TEUR) und einer Erhöhung des verzinslichen Fremdkapitals um 72.747 TEUR (Vorjahr: Erhöhung um 83.527 TEUR). Das thesaurierte Eigenkapital steigert die solide Kapitalausstattung von INDUS.

Die INDUS Holding AG unterliegt mit Ausnahme der aktienrechtlichen Regelungen zum Mindestkapital keinen weiteren rechtlich vorgegebenen Kapitalerfordernissen. Darüber hinaus ist die INDUS Holding AG im Rahmen von Kreditverträgen Verpflichtungen zur Einhaltung einer Mindest-Eigenkapitalquote in der AG eingegangen, um damit weiterhin Finanzmittel zu angemessenen Konditionen erhalten zu können. Die geforderte Mindest-Eigenkapitalquote der Indus Holding AG wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich übertroffen. Die Kreditgeber besitzen Sonderkündigungsrechte im Falle eines Kontrollwechsels. Für Schuldscheindarlehen sind bestimmte Kennzahlen definiert.

## [28] PENSIONEN

### GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(in TEUR)

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>VER- ÄNDERUNG</b>
Laufender Dienstzeitaufwand	2.569	2.535	34
Zinsaufwand	1.120	974	146
Erträge aus Planvermögen	-404	-325	-79
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	-16	-556	540
Verwaltungskosten Stiftung	147	139	8
<b>Aufwand für DBO-Versorgungszusagen</b>	<b>3.416</b>	<b>2.767</b>	<b>649</b>
+ Aufwand aus beitragsorientierten Plänen	3.713	3.595	118
<b>= GuV-Periodenaufwand für Pensionszusagen</b>	<b>7.129</b>	<b>6.362</b>	<b>767</b>

## BILANZANSATZ

(in TEUR)

	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>VER- ÄNDERUNG</b>
Barwert der rückstellungsfinanzierten Versorgungsansprüche	52.942	43.702	9.240
Barwert der fondsfinanzierten Versorgungsansprüche	43.526	41.185	2.341
<b>DBO: Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen</b>	<b>96.468</b>	<b>84.887</b>	<b>11.581</b>
Fondsvermögen zu Marktwerten	-43.526	-41.185	-2.341
<b>Nettoverpflichtungen = Rückstellung</b>	<b>52.942</b>	<b>43.702</b>	<b>9.240</b>
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	-32.940	-24.271	-8.669
<b>Anfangsbestand: Bilanzwert zum 1.1.</b>	<b>43.702</b>	<b>43.969</b>	<b>-267</b>
Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen	3.417	2.767	650
Rentenzahlungen	-2.878	-2.949	71
Im Eigenkapital realisierte versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	8.669	-481	9.150
Wechselkursveränderungen	32	396	-364
Veränderung Konsolidierungskreis/Saldierungen	0	0	0
<b>Endbestand: Bilanzwert zum 31.12.</b>	<b>52.942</b>	<b>43.702</b>	<b>9.240</b>
<b>Zugrunde liegende Annahmen in %:</b>			
<b>Abzinsungsfaktor</b>			
Deutschland	0,90	1,80	
Schweiz	0,25	0,90	
<b>Gehaltstrend</b>			
Deutschland	2,50	2,50	
Schweiz	0,90	0,90	
<b>Rententrend</b>			
Deutschland	1,75	1,75	
Schweiz	0,00	0,00	
<b>Erwartete Erträge aus Planvermögen</b>			
Deutschland	0,90	1,80	
Schweiz	0,00	0,90	

Der Zinsaufwand ist unter der Position Zinsergebnis erfasst. Die erwarteten Erträge aus Planvermögen entsprechen im Wesentlichen den tatsächlichen Erträgen.

Die leistungsorientierten Pläne sind mit versicherungsmathematischen Risiken, wie beispielsweise dem Langlebkeitsrisiko und dem Zinsrisiko, belastet. Eine Erhöhung oder Verminderung des Abzinsungsfaktors um 0,5 Prozentpunkte würde die Nettoverpflichtung um 5.632 TEUR

(Vorjahr: 2.936 TEUR) reduzieren bzw. um 7.134 TEUR (Vorjahr: 3.319 TEUR) erhöhen.

Im Zusammenhang mit Pensionsleistungen werden für 2020 Zahlungen in Höhe von 3.502 TEUR (im Jahr 2018 für 2019: 3.340 TEUR) erwartet.

Das Fondsvermögen besteht im Wesentlichen aus Rückdeckungsversicherungen. Die Entwicklung des Fondsvermögens stellt sich folgendermaßen dar:

in TEUR	2019	2018
<b>Vermögenswerte zum 1.1.</b>	<b>41.185</b>	<b>38.221</b>
Erwartete Erträge des Planvermögens	404	325
Laufende Beiträge durch die Gesellschaften	3.209	2.994
Pensionszahlungen	-3.169	-2.080
Saldierungen/Sonstiges	420	377
Wechselkursveränderungen	1.477	1.348
<b>Vermögenswerte zum 31.12.</b>	<b>43.526</b>	<b>41.185</b>

Darüber hinaus sind in der Bilanz weitere Erstattungsfordernungen in Höhe von 707 TEUR (Vorjahr: 716 TEUR) bilanziert.

## [29] SONSTIGE RÜCKSTELLUNGEN

In den sonstigen Rückstellungen sind Zinsen in Höhe von 37 TEUR berücksichtigt worden (Vorjahr: 67 TEUR).

### RÜCKSTELLUNGEN 2019

(in TEUR)

	ANFANGS- BESTAND 1.1.2019	VER- ÄNDERUNG KONSOLIDIE- RUNGSKREIS	VERBRAUCH	AUFLÖSUNG	ZUFÜHRUNG/ NEUBILDUNG	WÄHRUNGS- DIFFERENZ	ENDBESTAND 31.12.2019
Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung	36.146	728	36.402	2.315	36.213	92	34.462
Kosten der Belegschaft	25.462	852	29.803	669	30.054	90	25.986
Übrige Rückstellungen	13.656	505	8.956	1.296	11.704	29	15.642
<b>Summe</b>	<b>75.264</b>	<b>2.085</b>	<b>75.161</b>	<b>4.280</b>	<b>77.971</b>	<b>211</b>	<b>76.090</b>

Die Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung enthalten Rückstellungen für Gewährleistungen aufgrund rechtlicher oder faktischer Verpflichtungen, Verpflichtungen für Kundenboni und Erlösschmälerungen sowie geschätzte Werte für erwartete Rechnungen. Die Kosten der Belegschaft werden gebildet für Zeitguthaben der Belegschaft, Jubiläen, Altersteilzeit, Abfindungen und ähnliche Verpflichtungen.

Die übrigen Rückstellungen betreffen eine Vielzahl von möglichen Einzelrisiken, die hinsichtlich ihres wahrscheinlichen Eintritts bewertet wurden. Nennenswerte zu erwartende Erstattungen im Zusammenhang mit nach IAS 37 bilanzierten Verpflichtungen liegen nicht vor.

**[30] FINANZSCHULDEN****FINANZSCHULDEN/ENTWICKLUNG**

(in TEUR)

	<b>1.1.2019</b>	<b>ZAHLUNGS- WIRKSAM</b>	<b>ZAHLUNGSUNWIRKSAM</b>			<b>31.12.2019</b>
	<b>BUCHWERT BERICHTS- PERIODE</b>		<b>ERSTMALIGE BILAN- ZIERUNG</b>	<b>ÄNDERUNG KONSOLIDIE- RUNGSKREIS</b>	<b>WECHSEL- KURS- ÄNDERUNG</b>	<b>BUCHWERT BERICHTS- PERIODE</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	358.829	-634	0	3.444	55	361.694
Verbindlichkeiten aus Leasing	5.323	-21.732	90.904	0	25	74.520
Schuldscheindarlehen	228.254	16.918	0	0	0	245.172
<b>Summe Finanzschulden</b>	<b>592.406</b>	<b>-5.448</b>	<b>90.904</b>	<b>3.444</b>	<b>80</b>	<b>681.386</b>

	<b>1.1.2018</b>	<b>ZAHLUNGS- WIRKSAM</b>	<b>ZAHLUNGSUNWIRKSAM</b>			<b>31.12.2018</b>
	<b>BUCHWERT BERICHTS- PERIODE</b>		<b>ERSTMALIGE BILAN- ZIERUNG</b>	<b>ÄNDERUNG KONSOLIDIE- RUNGSKREIS</b>	<b>WECHSEL- KURS- ÄNDERUNG</b>	<b>BUCHWERT BERICHTS- PERIODE</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten	346.989	11.901	0	0	-61	358.829
Verbindlichkeiten aus Leasing*	6.664	-1.482	0	0	141	5.323
Schuldscheindarlehen	181.193	47.061	0	0	0	228.254
<b>Summe Finanzschulden</b>	<b>534.846</b>	<b>57.480</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>80</b>	<b>592.406</b>

\* Finanzierungsleasing

## FINANZSCHULDEN/DERIVATE

(in TEUR)

	<b>31.12.2019</b>			
	<b>BUCHWERT BERICHTS- PERIODE</b>	<b>RÜCKZAHLUNGSVERPFLICHTUNG</b>		
		<b>BIS 1 JAHR</b>	<b>ÜBER 1 BIS 5 JAHRE</b>	<b>ÜBER 5 JAHRE</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten				
in Konzernwährung Euro	360.088	99.765	232.549	27.774
in Schweizer Franken	269	269	0	0
in übrigen Währungen	1.337	958	379	0
Verbindlichkeiten aus Leasing	74.520	15.971	38.193	20.356
Schuldscheindarlehen	245.172	18.082	162.947	64.143
<b>Summe Finanzschulden</b>	<b>681.386</b>	<b>135.045</b>	<b>434.068</b>	<b>112.273</b>
Derivate Nennwerte	238.587	44.401	154.803	39.383

	<b>31.12.2018</b>			
	<b>BUCHWERT BERICHTS- PERIODE</b>	<b>RÜCKZAHLUNGSVERPFLICHTUNG</b>		
		<b>BIS 1 JAHR</b>	<b>ÜBER 1 BIS 5 JAHRE</b>	<b>ÜBER 5 JAHRE</b>
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten				
in Konzernwährung Euro	357.503	78.885	241.627	36.991
in Schweizer Franken	572	338	234	0
in übrigen Währungen	754	0	754	0
Verbindlichkeiten aus Leasing*	5.323	4.215	1.108	0
Schuldscheindarlehen	228.254	43.082	137.543	47.629
<b>Summe Finanzschulden</b>	<b>592.406</b>	<b>126.520</b>	<b>381.266</b>	<b>84.620</b>
Derivate Nennwerte	270.071	35.504	162.619	71.948

\* Finanzierungsleasing

**[31] SONSTIGE VERBINDLICHKEITEN**

in TEUR	<b>31.12.2019</b>	<b>KURZFRISTIG</b>	<b>LANGFRISTIG</b>	<b>31.12.2018</b>	<b>KURZFRISTIG</b>	<b>LANGFRISTIG</b>
Verbindlichkeiten gegen Fremdgesellschafter	58.948	40.662	18.286	59.552	35.066	24.486
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	19.760	19.760	0	19.383	19.383	0
Derivative Finanzinstrumente	6.255	6.255	0	5.065	5.065	0
Erhaltene Anzahlungen	18.858	18.388	470	37.297	36.701	596
Vertragsverpflichtungen	30.846	30.846	0	36.081	36.081	0
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	11.866	11.866	0	10.881	10.881	0
Abgrenzung periodenfremder Zahlungen	2.198	1.837	361	1.804	1.615	189
Investitionszuschüsse	1.752	0	1.752	1.978	0	1.978
Kundengutschriften	8.784	8.784	0	3.584	3.584	0
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	2.199	1.698	501	2.931	2.449	482
<b>Summe</b>	<b>161.466</b>	<b>140.096</b>	<b>21.370</b>	<b>178.556</b>	<b>150.825</b>	<b>27.731</b>

Die Verbindlichkeiten gegenüber Fremdgesellschafter beinhalten mit 40.266 TEUR (Vorjahr: 41.789 TEUR) bedingte Kaufpreisverbindlichkeiten, bewertet zum beizulegenden Zeitwert, soweit die Minderheitsgesellschafter durch Kündigung des Gesellschaftsvertrags oder aufgrund von Optionsvereinbarungen ihre Anteile INDUS andienen können. Im Geschäftsjahr sind Kaufpreisverbindlichkeiten in Höhe von 2.848 TEUR neu zugegangen, 1.947 TEUR sind als Aufwand erfasst worden und 2.431 TEUR sind im Wesentlichen durch Auszahlungen an die Fremdgesellschafter abgegangen. Die Kaufpreisverbindlichkeiten schwanken entsprechend der prozentualen Veränderung im operativen Ergebnis (EBIT), teilweise begrenzt durch Ober- und Untergrenzen.

## SONSTIGE ANGABEN

### [32] INFORMATIONEN ZUR KAPITALFLUSSRECHNUNG

Für den Neuerwerb von Beteiligungen wurden folgende Kaufpreise gezahlt:

in TEUR	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Zahlungswirksame Vorgänge aus Neuerwerben von Beteiligungen	-34.947	-12.211
abzgl. erworbene Finanzmittel	5.759	695
<b>Nettokaufpreis</b>	<b>-29.188</b>	<b>-11.516</b>

Die liquiden Mittel enthalten Konten mit eingeschränkter Verfügungsmacht in Höhe von 0 TEUR (Vorjahr: 655 TEUR). Investitions- und Finanzierungsvorgänge in Höhe von 777 TEUR (Vorjahr: 1.821 TEUR), welche nicht zu einer Veränderung der liquiden Mittel führten, sind nicht Bestandteil der Kapitalflussrechnung.

Im Geschäftsjahr sind 23.820 TEUR für Leasingverhältnisse (Zins- und Tilgung) gezahlt worden.

## [33] SEGMENTBERICHTERSTATTUNG

## SEGMENTINFORMATIONEN FÜR DIE GESCHÄFTSBEREICHE

## SEGMENTBERICHT NACH IFRS 8

(in TEUR)

	<b>BAU/ INFRA- STRUKTUR</b>	<b>FAHRZEUG- TECHNIK</b>	<b>MASCHINEN- UND ANLAGENBAU</b>	<b>MEDIZIN- UND GESUND- HEITS- TECHNIK</b>	<b>METALL- TECHNIK</b>	<b>SUMME SEGMENTE</b>	<b>ÜBERLEITUNG</b>	<b>KONZERN- ABSCHLUSS</b>
<b>2019</b>								
Umsatzerlöse mit externen Dritten								
aus Verträgen mit Kunden	332.410	326.400	253.391	154.164	408.589	1.474.954	92	1.475.046
nach der zeitraum- bezogenen Methode	56.402	14.456	180.156	0	0	251.014	0	251.014
aus Dienstleistungs- verträgen	59	9.437	1.073	5.552	618	16.739	0	16.739
<b>Umsatzerlöse mit externen Dritten</b>	<b>388.871</b>	<b>350.293</b>	<b>434.620</b>	<b>159.716</b>	<b>409.207</b>	<b>1.742.707</b>	<b>92</b>	<b>1.742.799</b>
Umsatzerlöse mit Konzern- gesellschaften	35.329	81.282	77.053	19.004	62.486	275.154	-275.154	0
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>424.200</b>	<b>431.575</b>	<b>511.673</b>	<b>178.720</b>	<b>471.693</b>	<b>2.017.861</b>	<b>-275.062</b>	<b>1.742.799</b>
<b>Segmentergebnis (EBIT)</b>	<b>63.013</b>	<b>-35.799</b>	<b>54.585</b>	<b>18.616</b>	<b>25.771</b>	<b>126.186</b>	<b>-8.290</b>	<b>117.896</b>
<b>Abschreibungen</b>	<b>-13.960</b>	<b>-44.842</b>	<b>-18.436</b>	<b>-9.324</b>	<b>-20.301</b>	<b>-106.863</b>	<b>-947</b>	<b>-107.810</b>
davon planmäßig	-13.960	-27.578	-18.436	-9.324	-20.301	-89.599	-947	-90.546
davon Wertminderungen	0	-17.264	0	0	0	-17.264	0	-17.264
<b>Segment-EBITDA</b>	<b>76.973</b>	<b>9.043</b>	<b>73.021</b>	<b>27.940</b>	<b>46.072</b>	<b>233.049</b>	<b>-7.343</b>	<b>225.706</b>
<b>Ergebnis aus Equity- Bewertung</b>	<b>152</b>	<b>14</b>	<b>518</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>684</b>	<b>0</b>	<b>684</b>
<b>Investitionen</b>	<b>18.755</b>	<b>22.752</b>	<b>30.914</b>	<b>4.943</b>	<b>25.064</b>	<b>102.428</b>	<b>5.010</b>	<b>107.438</b>
davon Unternehmens- erwerbe	0	0	22.287	0	6.901	29.188	0	29.188
davon at-Equity	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>31.12.2019</b>								
At-Equity-bewertete Anteile	4.159	0	2.792	0	0	6.951	0	6.951
Geschäfts- und Firmenwert	115.722	51.259	153.232	69.639	25.317	415.169	0	415.169

## SEGMENTBERICHT NACH IFRS 8

(in TEUR)

	BAU/ INFRA- STRUKTUR	FAHRZEUG- TECHNIK	MASCHINEN- UND ANLAGENBAU	MEDIZIN- UND GESUND- HEITS- TECHNIK	METALL- TECHNIK	SUMME SEGMENTE	ÜBERLEITUNG	KONZERN- ABSCHLUSS
<b>2018</b>								
Umsatzerlöse mit externen Dritten								
aus Verträgen mit Kunden	302.328	373.690	245.914	152.573	419.593	1.494.098	-237	1.493.861
nach der zeitraumbezogenen Methode	56.323	7.868	140.201	0	0	204.392	0	204.392
aus Dienstleistungsverträgen	56	9.477	847	1.749	406	12.535	0	12.535
<b>Umsatzerlöse mit externen Dritten</b>	<b>358.707</b>	<b>391.035</b>	<b>386.962</b>	<b>154.322</b>	<b>419.999</b>	<b>1.711.025</b>	<b>-237</b>	<b>1.710.788</b>
Umsatzerlöse mit Konzern- gesellschaften	33.234	80.637	70.189	19.196	55.562	258.818	-258.818	0
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>391.941</b>	<b>471.672</b>	<b>457.151</b>	<b>173.518</b>	<b>475.561</b>	<b>1.969.843</b>	<b>-259.055</b>	<b>1.710.788</b>
<b>Segmentergebnis (EBIT)</b>	<b>49.999</b>	<b>-4.493</b>	<b>52.027</b>	<b>17.345</b>	<b>28.312</b>	<b>143.190</b>	<b>-8.764</b>	<b>134.426</b>
Ergebnis aus Equity- Bewertung	-78	-36	181	0	0	67	0	67
<b>Abschreibungen</b>	<b>-10.080</b>	<b>-32.922</b>	<b>-12.225</b>	<b>-7.417</b>	<b>-20.208</b>	<b>-82.852</b>	<b>-805</b>	<b>-83.657</b>
davon planmäßig	-10.080	-23.422	-12.225	-7.417	-13.592	-66.736	-805	-67.541
davon Wertminderungen	0	-9.500	0	0	-6.616	-16.116	0	-16.116
<b>Segment-EBITDA</b>	<b>60.079</b>	<b>28.429</b>	<b>64.252</b>	<b>24.762</b>	<b>48.520</b>	<b>226.042</b>	<b>-7.959</b>	<b>218.083</b>
<b>Investitionen</b>	<b>25.531</b>	<b>29.476</b>	<b>11.979</b>	<b>8.425</b>	<b>26.337</b>	<b>101.748</b>	<b>653</b>	<b>102.401</b>
davon Unternehmens- erwerbe	9.890	1.626	0	0	0	11.516	0	11.516
davon at-Equity	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>31.12.2018</b>								
At-Equity-bewertete Anteile	4.006	4.640	2.324	0	0	10.970	0	10.970
Geschäfts- und Firmenwert	115.438	66.405	142.481	69.639	24.627	418.590	0	418.590

<b>ÜBERLEITUNGSRECHNUNG</b>	(in TEUR)	
	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Segmentergebnis (EBIT)</b>	<b>126.186</b>	<b>143.190</b>
Nicht zugeordnete Bereiche inkl. AG	-8.485	-7.976
Konsolidierungen	195	-788
Finanzergebnis	-18.922	-19.720
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>98.974</b>	<b>114.706</b>

Die Gliederung der Segmente entspricht unverändert dem aktuellen Stand der internen Berichterstattung. Die Zuordnung der Gesellschaften zu den Segmenten wird durch deren Absatzmärkte bestimmt, wenn der ganz überwiegende Sortimentsanteil in diesem Marktumfeld abgesetzt wird (Fahrzeugtechnik, Medizin- und Gesundheitstechnik). Sonst wird auf gemeinsame Merkmale der Produktionsstruktur abgestellt (Bau/Infrastruktur, Maschinen- und Anlagenbau, Metalltechnik). Die Überleitungen enthalten die Werte der Holding, nicht operativer Einheiten ohne Segmentzuordnung sowie die Konsolidierungen. Hinsichtlich der den Segmentumsätzen zugrunde liegenden Produkte und Dienstleistungen verweisen wir auf die entsprechenden Ausführungen im Lagebericht.

Die zentrale Steuerungsgröße der Segmente ist das operative Ergebnis (EBIT), entsprechend der Definition im Konzernabschluss. Die Segmentinformationen sind in Übereinstimmung mit den Ausweis- und Bewertungsmethoden, die bei der Aufstellung des Konzernabschlusses angewandt wurden, ermittelt. Die Verrechnungspreise zwischen den Segmenten beruhen auf Marktpreisen.

### SEGMENTINFORMATIONEN FÜR DIE REGIONEN

Die Regionalisierung des Umsatzes bezieht sich auf die Absatzmärkte. Aufgrund der vielfältigen Auslandsaktivitäten ist eine weitere Aufgliederung nach Ländern nicht sinnvoll, da außerhalb von Deutschland kein Land 10 % des Konzernumsatzes erreicht.

Die langfristigen Vermögenswerte, abzüglich latenter Steuern und Finanzinstrumente, beziehen sich auf den Sitz der Gesellschaften. Eine weitere Differenzierung ist ebenfalls nicht sinnvoll, da sich der Sitz der Gesellschaften überwiegend in Deutschland befindet.

Aufgrund der Diversifikationspolitik von INDUS existieren weder einzelne Produkt- oder Dienstleistungsgruppen noch einzelne Kunden, die einen Anteil von mehr als 10 % am Umsatz erreichen.

in TEUR	<b>KONZERN</b>	<b>INLAND</b>	<b>EU</b>	<b>DRITTLAND</b>
<b>2019</b>				
Umsatzerlöse mit externen Dritten	1.742.799	890.190	374.341	478.268
<b>31.12.2019</b>				
Langfristige Vermögenswerte abzüglich latenter Steuern und Finanzinstrumente	1.032.789	873.328	56.787	102.674
<b>2018</b>				
Umsatzerlöse mit externen Dritten	1.710.788	878.860	383.558	448.370
<b>31.12.2018</b>				
Langfristige Vermögenswerte abzüglich latenter Steuern und Finanzinstrumente	941.570	801.157	51.185	89.228

**[34] INFORMATIONEN ZUR BEDEUTUNG VON FINANZINSTRUMENTEN****FINANZINSTRUMENTE**

(in TEUR)

	<b>BILANZ- ANSATZ</b>	<b>NICHT IM ANWENDUNGS- BEREICH IFRS 9</b>	<b>FINANZ- INSTRUMENTE IFRS 9</b>	<b>DAVON ZUM BEIZULEGEN- DEN ZEITWERT BEWERTET</b>	<b>DAVON ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGS- KOSTEN BEWERTET</b>
<b>31.12.2019</b>					
Finanzanlagen	6.366	0	6.366	2.482	3.884
Liquide Mittel	135.120	0	135.120	0	135.120
Forderungen	202.527	19.470	183.057	0	183.057
Sonstige Vermögenswerte	24.416	13.078	11.338	34	11.304
<b>Finanzinstrumente: Aktiva</b>	<b>368.429</b>	<b>32.548</b>	<b>335.881</b>	<b>2.516</b>	<b>333.365</b>
Finanzschulden	681.386	0	681.386	0	681.386
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	55.931	0	55.931	0	55.931
Sonstige Verbindlichkeiten	161.466	68.717	92.749	46.521	46.228
<b>Finanzinstrumente: Passiva</b>	<b>898.783</b>	<b>68.717</b>	<b>830.066</b>	<b>46.521</b>	<b>783.545</b>
	<b>BILANZ- ANSATZ</b>	<b>NICHT IM ANWENDUNGS- BEREICH IFRS 9</b>	<b>FINANZ- INSTRUMENTE IFRS 9</b>	<b>DAVON ZUM BEIZULEGEN- DEN ZEITWERT BEWERTET</b>	<b>DAVON ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGS- KOSTEN BEWERTET</b>
<b>31.12.2018</b>					
Finanzanlagen	13.684	0	13.684	2.612	11.072
Liquide Mittel	109.647	0	109.647	0	109.647
Forderungen	202.523	9.956	192.567	0	192.567
Sonstige Vermögenswerte	26.119	14.380	11.739	404	11.335
<b>Finanzinstrumente: Aktiva</b>	<b>351.973</b>	<b>24.336</b>	<b>327.637</b>	<b>3.016</b>	<b>324.621</b>
Finanzschulden	592.406	0	592.406	0	592.406
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	65.659	0	65.659	0	65.659
Sonstige Verbindlichkeiten	178.556	90.449	88.107	46.854	41.253
<b>Finanzinstrumente: Passiva</b>	<b>836.621</b>	<b>90.449</b>	<b>746.172</b>	<b>46.854</b>	<b>699.318</b>

Der beizulegende Zeitwert der Finanzschulden, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden, beträgt 692.259 TEUR (Vorjahr: 596.963 TEUR). Der beizulegende Zeitwert aller weiteren Finanzinstrumente, die zu

fortgeführten Anschaffungskosten bewertet wurden, entspricht den fortgeführten Anschaffungskosten oder weicht nur unwesentlich davon ab.

**FINANZINSTRUMENTE NACH GESCHÄFTSMODELL GEM. IFRS 9**

(in TEUR)

	BUCHWERTE		NETTOGEWINNE/-VERLUSTE	
	31.12.2019	31.12.2018	2019	2018
Finanzielle Vermögenswerte erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	34	404	-370	305
Finanzielle Vermögenswerte zu Anschaffungskosten bewertet	333.365	324.621	-1.489	-323
Finanzielle Vermögenswerte, erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet - davon Eigenkapitalinstrumente	2.482	2.612	0	211
<b>Finanzinstrumente: Aktiva</b>	<b>335.881</b>	<b>327.637</b>	<b>-1.859</b>	<b>193</b>
Finanzielle Verbindlichkeiten erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet	40.273	41.798	0	-2
Finanzielle Verbindlichkeiten zu Anschaffungskosten bewertet	783.545	699.318	172	71
Derivate mit Sicherungsbeziehung, Hedge Accounting	6.248	5.056	0	0
<b>Finanzinstrumente: Passiva</b>	<b>830.066</b>	<b>746.172</b>	<b>172</b>	<b>69</b>

Die Gewinne und Verluste aus Änderungen des beizulegenden Zeitwerts von Devisentermingeschäften sind in der Kategorie „Finanzielle Vermögenswerte erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ enthalten. Das Nettoergebnis der „Finanziellen Vermögenswerte zu Anschaffungskosten bewertet“ resultiert im Wesentlichen aus Wertberichtigungen auf Forderungen sowie Kursgewinnen und -verlusten aus der Umrechnung von Fremdwährungsforderungen. Die Gewinne und Verluste der Kategorie „Finanzielle Vermögenswerte, erfolgsneutral zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ beinhalten Erträge/Aufwendungen aus Eigenkapitalinstrumenten, die in dieser Bewertungskategorie ausgewiesen sind.

In der Kategorie „Finanzielle Verbindlichkeiten erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ werden Verluste aus Devisentermingeschäften und ggf. Verluste aufgrund der Ineffektivität von Derivaten erfasst. Die Aufwendungen der Kategorie „Finanzielle Verbindlichkeiten zu Anschaffungskosten bewertet“ beinhaltet Kursgewinne und -verluste aus der Umrechnung von Fremdwährungsverbindlichkeiten.

Die Gesamtzinserträge für Finanzinstrumente, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, betragen 270 TEUR (Vorjahr: 254 TEUR). Die entsprechenden Gesamtzinsaufwendungen betragen 15.141 TEUR (Vorjahr: 13.211 TEUR).

## ART UND AUSMASS VON RISIKEN, DIE SICH AUS FINANZINSTRUMENTEN ERGEBEN

### Grundsätze des finanziellen Risikomanagements

Entsprechend der Philosophie der INDUS Holding AG liegen die Einschätzung und das Management der operativen Risiken in der Verantwortung der einzelnen Gesellschaften und ihrer Geschäftsführer. Auf Basis der lokalen Risikoeinschätzung und der Investitions- und Finanzpläne der jeweiligen Beteiligung ermittelt und überwacht die Holding den gesamten Finanzbedarf. Grundsätzlich werden die Risiken besichert, die Auswirkungen auf den Cashflow des Konzerns haben. Die Sicherung erfolgt durch originäre und derivative Finanzinstrumente; letztere werden ausschließlich zu Sicherungszwecken abgeschlossen.

### Risikomanagement und Finanzderivate

Die INDUS-Gruppe unterhält ein leistungsfähiges Risikomanagementsystem zur Früherkennung wirtschaftlicher Risiken, dessen Schwerpunkt auf den substanziellen Problemstellungen eines diversifizierten Beteiligungsportfolios beruht. Darin eingebettet sind die spezifischen Fragestellungen des finanziellen Risikomanagements gemäß der Definition nach IFRS 7. Die Grundzüge der Finanzpolitik werden jährlich vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat überwacht. Hinsichtlich weiterer Details wird auf die Ausführungen im Lagebericht verwiesen.

### Liquiditätsrisiko

Das Liquiditätsrisiko besteht darin, dass aufgrund von nicht vorhandenen Zahlungsmitteln zukünftige Zahlungsverpflichtungen nicht geleistet werden können. Die Liquidität der INDUS-Gruppe wird durch das Treasury der INDUS Holding AG anhand von Liquiditätsmeldungen überwacht.

Die einzelnen Beteiligungen finanzieren sich grundsätzlich selbst aus ihren operativen Ergebnissen. Je nach Liquiditätssituation erfolgen Transfers zwischen der INDUS Holding AG und den Beteiligungen. Die INDUS-Gruppe verfügt über ausreichende liquide Mittel, die die Handlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt sicherstellen (2019: 135.120 TEUR, Vorjahr: 109.647 TEUR). Darüber hinaus existieren nicht ausgenutzte Kreditlinien in Höhe von 79.408 TEUR (Vorjahr: 29.782 TEUR).

Die breit diversifizierte Fremdfinanzierung verhindert eine Abhängigkeit von einzelnen Kreditgebern. Durch vorhandene Liquidität und feste Finanzierungszusagen können sich bietende Chancen jederzeit wahrgenommen werden. Die langfristige und in Tranchen angelegte Finanzierung mit revolvingender Neufinanzierung begrenzt das Finanzierungsrisiko.

Unter Berücksichtigung der am Abschlussstichtag fixierten Konditionen für Finanzinstrumente wurden folgende Zahlungsmittelabflüsse ermittelt, die in die langfristig angelegte Finanzplanung der INDUS-Gruppe eingehen:

## ZAHLUNGSMITTELABFLUSS

(in TEUR)

	<u>31.12.2019</u>			<u>31.12.2018</u>		
	<u>BIS 1 JAHR</u>	<u>ÜBER 1 BIS 5 JAHRE</u>	<u>ÜBER 5 JAHRE</u>	<u>BIS 1 JAHR</u>	<u>ÜBER 1 BIS 5 JAHRE</u>	<u>ÜBER 5 JAHRE</u>
Zinsderivate	1.879	4.816	521	1.551	6.027	1.176
<b>Summe derivative Finanzinstrumente</b>	<b>1.879</b>	<b>4.816</b>	<b>521</b>	<b>1.551</b>	<b>6.027</b>	<b>1.176</b>
Finanzschulden	147.109	459.992	125.435	136.620	403.528	87.121
davon Verbindlichkeiten aus Leasing	17.679	41.340	21.644	0	0	0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	55.931	0	0	65.659	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	133.842	19.617	1.752	150.825	25.753	1.978
<b>Summe Finanzinstrumente</b>	<b>336.882</b>	<b>479.609</b>	<b>127.187</b>	<b>353.104</b>	<b>429.281</b>	<b>89.099</b>

Die Zahlungsströme bestehen aus Tilgungszahlungen und den entsprechenden Zinsen. Die summierten Zahlungsströme von Finanzschulden und Zinsderivaten ergeben den Zahlungsstrom von entsprechenden Festzinskrediten.

#### Ausfallrisiko

Als Ausfallrisiko wird das Risiko finanzieller Verluste aufgrund von einer Nicht- oder Teilbegleichung bestehender Forderungen verstanden.

Im Finanzierungsbereich der INDUS werden nur Kontrakte mit Kontrahenten erster Bonität abgeschlossen. Im operativen Bereich erfolgt eine dezentrale laufende Überwachung durch die Beteiligungen. Ausfallrisiken wird durch adäquate Wertberichtigungen Rechnung getragen. Das maximale Ausfallrisiko entspricht dem Bilanzansatz der selbst ausgereichten Kredite und Forderungen, bei Derivaten der Summe ihrer positiven Marktwerte.

Durch die Eigenständigkeit der Unternehmen der INDUS-Gruppe, die ihre Aktivitäten auf verschiedenen Märkten und mit unterschiedlichen Produkten entfalten, wird eine breite Streuung des unternehmerischen Risikos erreicht.

Eine Konzentration von Ausfallrisiken aus Geschäftsbeziehungen resultiert aus der oligopolistischen Struktur der Kunden im Segment Fahrzeugtechnik. Bezogen auf den Gesamtbestand der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen existieren acht Kunden (Vorjahr: sieben) mit einem Anteil von jeweils mehr als 1 %. Das entspricht einem Anteil von ca. 21 % an den offenen Posten im Konzernabschluss (Vorjahr: ca. 24 %). Der Umsatzanteil der TOP-10-Kunden betrug ca. 23 % vom Konzernumsatz (Vorjahr: ca. 26 %).

Weiterhin bestehen Forderungen gegen Kunden und assoziierte Unternehmen, die überfällig sind, aber nicht einzeln wertberichtigt wurden. Im Laufzeitband bis drei Monate treten in der Regel keine wesentlichen Zahlungsausfälle ein, da die Überfälligkeiten überwiegend auf zeitlichen Buchungsunterschieden beruhen. Hinsichtlich des weder wertgeminderten noch in Zahlungsverzug befindlichen Bestands an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen deuten am Abschlussstichtag keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden. Forderungen aus Lieferungen und Leistungen werden als ausgefallen betrachtet, wenn es sehr unwahrscheinlich ist, dass die Schuldner ihrer Zahlungsverpflichtung nachkommen. Die ist insbesondere bei

Insolvenzverfahren oder bei Rechtsstreitigkeiten ohne Aussicht auf Erfolg gegeben. Die erwarteten Ausfälle berechnen sich anhand der Erfahrungen aus der Vergangenheit unter Berücksichtigung der Erwartungen für die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung. Für alle weiteren finanziellen Vermögenswerte wird das Ausfallrisiko als sehr gering angesehen.

#### FORDERUNGEN AN KUNDEN UND ASSOZIIERTE UNTERNEHMEN SOWIE VERTRAGSVERMÖGENSWERTE

(in TEUR)

	2019	2018
Buchwert Bilanz	202.527	202.523
darin enthaltene Wertminderung	7.882	6.483
Bruttowert der Forderungen vor Wertminderung	210.409	209.006
davon zum Abschlussstichtag		
weder wertgemindert noch überfällig	157.038	159.271
nicht wertgemindert und in folgenden Zeitbändern überfällig		
weniger als 3 Monate	37.660	37.062
zwischen 3 und 6 Monaten	3.866	3.391
zwischen 6 und 9 Monaten	960	1.803
zwischen 9 und 12 Monaten	773	894
mehr als 12 Monate	1.933	2.495

Die folgende Tabelle enthält Informationen zu dem geschätzten Ausfallrisiko und den erwarteten Verlusten der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen:

**AUSFALLRISIKO FORDERUNGEN**

	VERLUSTERATE (GEWICHTETER DURCHSCHNITT)	BRUTTO- BUCHWERT	ERWARTETER VERLUST	BEEINTRÄCHTIGTE BONITÄT
Nicht überfällig und 1 bis < 3 Monate überfällig	0,86 %	194.698	1.679	Nein
3 bis < 6 Monate überfällig	5,53 %	3.866	214	Nein
6 bis < 9 Monate überfällig	9,66 %	960	93	Nein
9 bis < 12 Monate überfällig	11,21 %	773	87	Nein
> 12 Monate überfällig	20,31 %	1.933	393	Ja

Das erwartete Ausfallrisiko wird anhand von vergangenheitsbezogenen Daten, insbesondere historische Ausfallquoten, ermittelt. Ist mit einer Erhöhung oder Reduzierung der Forderungsausfälle in der Zukunft zu rechnen, so erfolgt eine entsprechende Berücksichtigung bei der Bemessung der erwarteten Ausfälle. Es werden dabei die Geschäftsmodelle, die Kunden sowie das wirtschaftliche, politische und geografische Umfeld betrachtet. Daher legen die einzelnen Konzernunternehmen spezifische Ausfallraten zugrunde.

**Zinsrisiko**

Die INDUS Holding AG sichert und koordiniert die Finanzierung und Liquidität der Gruppe. Im Vordergrund steht die Finanzierung des langfristig ausgerichteten Beteiligungsportfolios. Zum Einsatz gelangen festverzinsliche Finanzierungen oder variabel verzinsliche Finanzierungen, die per Zinsswaps in festverzinsliche Finanzierungen transferiert werden.

Änderungen der Zinssätze könnten Marktwert und Cashflow von Finanzinstrumenten beeinflussen. Die Berechnung dieser Auswirkungen erfolgt durch eine Sensitivitätsanalyse, bei der die relevanten Zinsstrukturkurven jeweils um 100 Basispunkte parallel verschoben werden. Die Auswirkungen werden ermittelt für die fixierten Konditionen des am Abschlussstichtag vorliegenden Bestands an Finanzinstrumenten.

Die Veränderung von Marktwerten hat Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, abhängig von den Bewertungskategorien der zugrunde liegenden Finanzinstrumente. Die folgende Tabelle zeigt die Zins sensitivität bei einer parallelen Verschiebung der Zinsstrukturkurve um 100 Basispunkte (BP):

**SENSITIVITÄTSANALYSE MARKTWERTRISIKO**

(in TEUR)

	31.12.2019		31.12.2018	
	+100 BP	-100 BP	+100 BP	-100 BP
Marktwerte Derivate	3.684	-3.877	2.606	-2.744
davon Eigenkapital/Hedges	3.684	-3.877	2.605	-2.743
davon GuV-Zinsaufwand	0	0	1	-1
Marktwerte Kredite	17.015	-18.326	13.907	-14.593
<b>Summe Marktwerte</b>	<b>20.699</b>	<b>-22.203</b>	<b>16.513</b>	<b>-17.337</b>

Da wirtschaftlich betrachtet die Zinsänderungsrisiken fast vollständig abgesichert sind, würden sich Veränderungen des Zinsniveaus bei variabel verzinslichen Finanzschulden und derivativen Finanzinstrumenten kompensieren. Wesentliche Auswirkungen auf den zukünftigen Cashflow existieren somit nicht.

Währungsrisiko

Die Währungsrisiken resultieren im Wesentlichen aus der operativen Tätigkeit der Konzernunternehmen sowie aus Finanztransaktionen zwischen den ausländischen Beteiligungsunternehmen und der jeweiligen Muttergesellschaft. Die Risikoanalyse erfolgt auf Nettobasis, die Absicherung entsprechend der unternehmerischen Eigenverantwortung fallweise durch die Beteiligungen. Als Instrumente werden Devisentermingeschäfte und geeignete Optionsgeschäfte eingesetzt.

Auswirkungen von Währungsrisiken auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage entstehen, wenn Finanzinstrumente in einer anderen Währung als der funktionalen Währung der jeweiligen Konzerngesellschaft notieren. Wechselkursbedingte Risiken aus der Umrechnung von Abschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Da Währungssicherungen nicht formal als Sicherungsbeziehungen bilanziert werden, ergeben sich hieraus keine Auswirkungen auf die Rücklagen für Marktbewertungen von Finanzinstrumenten.

Unter der Annahme, dass am Abschlussstichtag die Umrechnungskurse aller Fremdwährungen gegenüber dem Euro um 10 % höher lägen, würde sich das Nettoergebnis aus Währungsumrechnung um -4.182 TEUR verändern (Vorjahr: -3.331 TEUR). Haupteinfluss sind wie im Vorjahr die Nettoforderungen in US-Dollar und Schweizer Franken.

BILANZIERUNG VON SICHERUNGSGESCHÄFTENSicherungsinstrumente

Zum Abschlussstichtag liegen Währungssicherungen mit einem Nominalvolumen von 2.338 TEUR (Vorjahr: 12.351 TEUR) vor. Im Wesentlichen betreffen die Währungsabsicherungen Geschäfte in US-Dollar, Chinesischer Renminbi und Britischen Pfund (Vorjahr: US-Dollar, Chinesischer Renminbi und Britischen Pfund). Die Sicherungskontrakte weisen einen Marktwert von -104 TEUR (Vorjahr: 235 TEUR) auf.

Zinssicherungen existieren mit einem Nominalvolumen von 236.353 TEUR (Vorjahr: 270.071 TEUR). Die Marktwerte betragen -6.111 TEUR (Vorjahr: -4.904 TEUR). Die Zinssicherungen betreffen mit 161.353 TEUR (Vorjahr: 120.071 TEUR) bereits bilanzierte Darlehensgeschäfte und mit 75.000 TEUR (Vorjahr: 150.000 TEUR) zukünftige hochwahrscheinliche Darlehensgeschäfte mit Zinsänderungsrisiko. Weitere Details zu Fälligkeiten und Laufzeiten finden sich bei der Berichterstattung zu den Finanzschulden.

Bilanzierung von Sicherungsgeschäften als Hedge Accounting

Von den oben dargestellten Sicherungsinstrumenten sind die folgenden Sicherungsinstrumente Teil eines bilanziellen Sicherungszusammenhangs (Hedge Accounting):

**BILANZIERUNG VON SICHERUNGSGESCHÄFTEN GEM. IFRS 9**

(in TEUR)

	<b>NOMINALBETRÄGE</b>	<b>BUCHWERT DER SICHERUNGSGESCHÄFTEN</b>	<b>BILANZPOSITION</b>	<b>VERÄNDERUNGEN IM WERT DES SICHERUNGSGESCHÄFTS, DIE IM SONSTIGEN ERGEBNIS ERFASST WURDEN</b>
<b>31.12.2019</b>				
<b>Absicherung von Zahlungsströmen</b>				
Zinssicherungen	236.353	-6.111	sonstige kurzf. Verb.	-1.216
Währungssicherungen	1.198	-137	sonstige kurzf. Verb.	24
<b>Summe</b>		<b>-6.248</b>		<b>-1.192</b>
<b>31.12.2018</b>				
<b>Absicherung von Zahlungsströmen</b>				
Zinssicherungen	269.876	-4.895	sonstige kurzf. Verb.	-1.231
Währungssicherungen	2.022	-161	sonstige kurzf. Verb.	503
<b>Summe</b>		<b>-5.056</b>		<b>-728</b>

Der durchschnittliche Zinssatz für die Zinssicherungen beträgt 0,9% (Vorjahr 1,00%). Die Währungssicherungen sind ausschließlich in US-Dollar erfolgt. Der durchschnittliche Wechselkurs der Währungssicherungen beträgt 1 EUR = 1,2523 US-Dollar (Vorjahr: 1 EUR = 1,1915 US-Dollar).

#### ÜBERLEITUNGSRECHNUNG DER RÜCKLAGEN FÜR CASHFLOW HEDGES (in TEUR)

	RÜCKLAGE FÜR CASHFLOW HEDGES	LATENTE STEUERN FÜR CASHFLOW HEDGES
<b>Stand am 1. Januar 2018</b>	-4.328	773
Veränderungen beizulegender Zeitwert		
Zinssicherungen	-1.231	196
Währungssicherungen	503	-149
<b>Stand am 31. Dezember 2018</b>	<b>-5.056</b>	<b>820</b>
<b>Stand am 1. Januar 2019</b>	-5.056	820
Veränderungen beizulegender Zeitwert		
Zinssicherungen	-1.216	191
Währungssicherungen	24	-7
<b>Stand am 31. Dezember 2019</b>	<b>-6.248</b>	<b>1.004</b>

#### [35] GESTELLTE SICHERHEITEN

Gestellte Sicherheiten für Finanzschulden sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

VERPFÄNDETE VERMÖGENSWERTE	(in TEUR)	
	2019	2018
Grundsschulden	20.828	14.599
Sicherungsübereignung	1.371	1.158
Sonstige Sicherungen	929	76
<b>Summe Sicherungen</b>	<b>23.128</b>	<b>15.833</b>

#### [36] EVENTUALSCHULDEN

Verpflichtungen aus Bürgschaften existieren in Höhe von 7.785 TEUR (Vorjahr: 5.886 TEUR). Dabei handelt es sich um Außenverpflichtungen der INDUS Holding AG, die diese im Zusammenhang mit den Geschäftsaktivitäten der Beteiligungen übernommen hat. Eine Inanspruchnahme der Bürgschaften durch die Begünstigten ist aus aktueller Sicht sehr unwahrscheinlich.

#### [37] SONSTIGE FINANZIELLE VERPFLICHTUNGEN

Die Verpflichtungen aus dem Bestellobligo für das Anlagevermögen belaufen sich auf 14.094 TEUR (Vorjahr: 19.871 TEUR), davon Sachanlagen 13.983 TEUR (Vorjahr: 18.149 TEUR) und für immaterielle Vermögenswerte 111 TEUR (Vorjahr: 1.722 TEUR).

#### [38] BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN

##### MITGLIEDER DES MANAGEMENTS IN SCHLÜSSELPOSITIONEN UND NAHESTEHENDE PERSONEN

Entsprechend der Struktur der INDUS-Gruppe zählen zu den Mitgliedern des Managements in Schlüsselpositionen der Aufsichtsrat mit zwölf Mitgliedern (Vorjahr: sechs Mitglieder vom 1. Januar bis 29. November 2018, zwölf Mitglieder vom 29. November bis 31. Dezember 2018), der Vorstand der INDUS Holding AG (2019: vier Personen; vom 1. Januar bis 30. Juni 2018: vier Personen, ab 1. Juli 2018 drei Personen) sowie die Geschäftsführer der operativen Einheiten (2019: 125 Personen, Vorjahr: 124 Personen).

Bilanzierungspflichtige Pensionszusagen der INDUS Holding AG für Mitglieder des Vorstands existieren nicht.

#### ÜBERSICHT VERGÜTUNGEN

(in TEUR)

	<b>AUFWAND DER PERIODE</b>	<b>DAVON GEHÄLTER</b>	<b>DAVON SAR*</b>	<b>DAVON ABFINDUNG</b>	<b>DAVON PENSIONEN</b>
<b>2019</b>					
<b>INDUS Holding AG</b>					
Aufsichtsrat	668	668	0	0	0
Vorstand**	2.795	2.445	350	0	0
<b>Tochterunternehmen</b>					
Geschäftsführer	21.598	20.441	0	280	877
Familienmitglieder	143	143	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>25.204</b>	<b>23.697</b>	<b>350</b>	<b>280</b>	<b>877</b>
<b>2018</b>					
<b>INDUS Holding AG</b>					
Aufsichtsrat	454	454	0	0	0
Vorstand**	3.255	2.870	385	0	0
<b>Tochterunternehmen</b>					
Geschäftsführer	21.736	21.522	0	180	34
Familienmitglieder	113	113	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>25.558</b>	<b>24.959</b>	<b>385</b>	<b>180</b>	<b>34</b>

\* SAR = Stock Appreciation Rights = virtuelle Aktienoptionen

\*\* Für den Vorstand sind die gewährten Zuwendungen angegeben.

#### VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

Die Vergütung des Aufsichtsrats wurde von der außerordentlichen Hauptversammlung der INDUS Holding AG im November 2018 neu festgelegt. Sie ist in § 16. Absatz 1 und 2 der Satzung geregelt. Jedes Aufsichtsratsmitglied erhält außer dem Ersatz seiner Auslagen für seine Tätigkeit im jeweils abgelaufenen Geschäftsjahr eine Grundvergütung in Höhe von unverändert 30 TEUR sowie ein Sitzungsgeld von 3 TEUR pro Sitzung. Der Vorsitzende erhält das Doppelte der beiden vorgenannten Beträge, der Stellver-

treter das Eineinhalbfache. Jedes Mitglied eines Aufsichtsratsausschusses erhält außer dem Ersatz seiner Auslagen für seine Tätigkeit im jeweils abgelaufenen Geschäftsjahr eine Vergütung in Höhe von 5 TEUR. Der Ausschussvorsitzende erhält das Doppelte des vorgenannten Betrages. Für den Aufsichtsrat bestehen keine Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme. Der Aufsichtsrat tagte 2019 fünfmal und führte darüber hinaus eine Telefonkonferenz durch (Vorjahr: sechs Sitzungen, drei Telefonkonferenzen).

### **VERGÜTUNG DES VORSTANDS**

Seit dem 1. Januar 2010 besteht das Long-Term-Incentive-Programm als langfristige Anreizwirkung in Form von virtuellen Aktienoptionen (Stock Appreciation Rights). Als Stock Appreciation Right (SAR) wird die Zusage der INDUS Holding AG bezeichnet, den Berechtigten eine Zahlung zu leisten, deren Höhe sich nach der Differenz zwischen dem Basispreis und dem aktuellen Börsenkurs bei Ausübung der Option bemisst. Der Basispreis der SAR entspricht dem Mittelwert der Schlusskurse im XETRA-Handel für die Aktie der Gesellschaft während der letzten 20 Handelstage vor dem Zeitpunkt der Ausgabe der Option. Nach den Optionsbedingungen ist die Zahlung des Wertzuwachses für den Berechtigten nach oben begrenzt (Deckelung). Die SAR können nur ausgeübt werden, wenn der Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung, gemessen am Basispreis der Option, um einen bestimmten Prozentsatz gestiegen ist (Erfolgshürde). Wird die Erfolgshürde nicht überschritten, kommt es zu keiner Auszahlung an die Vorstandsmitglieder. Die SAR unterliegen einer Sperrfrist von vier Jahren ab dem Tag der Zuteilung der Tranche. Innerhalb der Sperrfrist ist eine Ausübung nicht möglich. Die sich an die Sperrfrist anschließende Ausübungszeit beträgt zwei Jahre.

Dem Vorstand werden in jährlichen Tranchen virtuelle Aktienoptionen gewährt, deren Stückzahl durch den Optionspreis im Ausgabezeitpunkt und den vertraglich bestimmten Zielwert bestimmt wird. Im Geschäftsjahr 2019 wurden 69.060 SAR (Vorjahr: 61.286) ausgegeben. Zum Zeitpunkt ihrer Gewährung betrug der beizulegende Zeitwert der SAR insgesamt 350 TEUR (Vorjahr: 385 TEUR). Der Bestand der bis zum 31. Dezember 2019 insgesamt gewährten SAR beträgt 216.756 Stück (Vorjahr: 221.614). Der ermittelte beizulegende Zeitwert der bisher insgesamt gewährten und noch nicht ausgeübten SAR betrug zum Bilanzstichtag 636 TEUR (Vorjahr: 471 TEUR). In dieser Höhe wurde im Jahresabschluss eine Rückstellung gebildet. Im Personalaufwand ist die Zuführung mit 676 TEUR enthalten. Eine Auflösung in Höhe von 17 TEUR ist in den sonstigen betrieblichen Erträgen (Vorjahr: Im sonstigen betrieblichen Ertrag mit 1.026 TEUR und im Personalaufwand mit 72 TEUR) enthalten. Im Geschäftsjahr sind Zahlungen aus den Aktienoptionen in Höhe 494 TEUR (Vorjahr: 560 TEUR) abgeflossen.

Die Zeitwertermittlung erfolgte mit dem Optionspreismodell von Black/Scholes und einer angemessenen Volatilität für INDUS sowie einem risikolosen Zinssatz unter Berücksichtigung der Deckelung der Auszahlungsansprüche.

Für den Fall, dass sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrats wesentlich verändert (Change of Control), sind die Vorstandsmitglieder innerhalb eines Jahres zur außerordentlichen Kündigung des Anstellungsvertrags berechtigt. Im Falle der außerordentlichen Kündigung oder bei Abberufung des Vorstands innerhalb eines Jahres nach dem Change of Control, ohne dass ein wichtiger Grund im Sinne des § 626 BGB vorliegt, zahlt die Gesellschaft dem Vorstandsmitglied eine Abfindung. Diese bemisst sich nach der Gesamtvergütung einschließlich aller festen und variablen Vergütungsbestandteile und geldwerten Vorteile. Die Abfindung wird maximal für den Zeitraum bis zum vorgesehenen Beendigungszeitpunkt oder einer Laufzeit von zwei Jahren gezahlt, soweit der reguläre Beendigungszeitraum davon abweicht.

Die gewährten Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands der INDUS Holding AG setzen sich für das Geschäftsjahr 2019 sowie das Geschäftsjahr 2018 aus dem festen Grundgehalt (einschließlich steuerpflichtiger geldwerter Vorteile), der ergebnisabhängigen variablen Vergütung (Short-Term-Incentive-Programm) und der aktienorientierten Vergütung in Form von virtuellen Aktienoptionen (Long-Term-Incentive-Programm) zusammen.

Insgesamt sind den Vorständen 2.908 TEUR (Vorjahr: 3.582 TEUR) gewährt worden. Auf das Geschäftsjahr entfallen insgesamt 2.795 TEUR (Vorjahr: 3.255 TEUR), davon 1.705 TEUR auf die feste Vergütung (Vorjahr: 1.980 TEUR), 740 TEUR auf die kurzfristige variable Vergütung (Vorjahr: 890 TEUR) und 350 TEUR auf die virtuellen Aktienoptionen (Vorjahr: 385 TEUR). Auf das Vorjahr entfallen 113 TEUR (Vorjahr: 327 TEUR) variable Vergütung. Zu den individualisierten Vorstandsvergütungen verweisen wir auf den Vergütungsteil innerhalb des Lageberichts.

**SONSTIGE BEZIEHUNGEN**

Geschäfte der INDUS-Gruppe mit Personen oder Unternehmen, die die INDUS-Gruppe beherrschen oder von ihr beherrscht werden, müssen angegeben werden, soweit sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen in den Kon-

zernabschluss einbezogen wurden. Nahestehende assoziierte Unternehmen sind die im Konzernabschluss nach der Equity-Methode bilanzierten Gesellschaften. Die weiteren Kategorien betreffen die Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen und deren Familienmitglieder.

**BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN**

(in TEUR)

	<b>UMSATZ UND SONSTIGE BETRIEBLICHE ERTRÄGE</b>	<b>WAREN- BEZUG</b>	<b>SONSTIGER BEZUG</b>	<b>OFFENE POSTEN</b>	<b>GEWÄHRTE DARLEHEN</b>
<b>2019</b>					
Nahestehende Unternehmen	2.248	5	166	1.361	675
Familienmitglieder von Geschäftsführern und Gesellschaftern	0	157	58	1	0
Nicht beherrschende Gesellschafter	5.347	0	1.553	0	0
Geschäftsführer von Beteiligungen	2	0	527	46	0
<b>Summe nahestehende Unternehmen und Personen</b>	<b>7.597</b>	<b>162</b>	<b>2.304</b>	<b>1.408</b>	<b>675</b>
<b>2018</b>					
Nahestehende Unternehmen	2.541	13	100	1.361	7.384
Familienmitglieder von Geschäftsführern und Gesellschaftern	6	0	95	0	0
Nicht beherrschende Gesellschafter	3.129	0	1.382	0	0
Geschäftsführer von Beteiligungen	3.121	0	514	237	0
<b>Summe nahestehende Unternehmen und Personen</b>	<b>8.797</b>	<b>13</b>	<b>2.091</b>	<b>1.598</b>	<b>7.384</b>

**[39] MITARBEITER****MITARBEITER IM DURCHSCHNITT DES GESCHÄFTSJAHRES**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
<b>Mitarbeiter nach Regionen</b>		
Deutschland	7.885	7.789
Europa (EU & Schweiz)	1.516	1.499
Übrige Welt	1.455	1.426
<b>Gesamt</b>	<b>10.856</b>	<b>10.714</b>
<b>Mitarbeiter nach Segmenten</b>		
Bau/Infrastruktur	1.874	1.839
Fahrzeugtechnik	3.360	3.524
Maschinen- und Anlagenbau	2.180	2.027
Medizin- und Gesundheitstechnik	1.718	1.687
Metalltechnik	1.687	1.602
Übrige	37	35
<b>Gesamt</b>	<b>10.856</b>	<b>10.714</b>

**[40] KOSTEN DER JAHRESABSCHLUSS- UND KONZERNABSCHLUSSPRÜFUNG**

Das Honorar des Prüfers des Konzernabschlusses, Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft betrug für die Abschlussprüfungen 407 TEUR (Vorjahr: 355 TEUR), davon für Vorjahre 13 TEUR (Vorjahr: 46 TEUR), für sonstige Bestätigungen oder Bewertungsleistungen 33 TEUR (Vorjahr: 65 TEUR), davon für Vorjahre 3 TEUR (Vorjahr: 35 TEUR), für Steuerberatungsleistungen 0 TEUR (Vorjahr 11 TEUR) und für sonstige Leistungen 3 TEUR (Vorjahr: 0 TEUR). Die Bestätigungsleistungen betreffen die prüferische Durchsicht des nichtfinanziellen Berichts der INDUS-Gruppe und eine Covenantbestätigung.

**[41] DEUTSCHER CORPORATE GOVERNANCE KODEX**

Der Vorstand und der Aufsichtsrat haben im September 2019 gemäß § 161 AktG eine Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und diese den Aktionären auf der Webseite der INDUS Holding Aktiengesellschaft ([www.indus.de](http://www.indus.de)) zugänglich gemacht.

**[42] INANSPRUCHNAHME DER ERLEICHTERUNGEN NACH § 264 ABS. 3 BZW. § 264B HGB**

In der beim elektronischen Handelsregister hinterlegten Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß § 313 HGB, die Bestandteil des Konzernanhangs ist, sind die Tochtergesellschaften bezeichnet, die die Befreiung von der Offenlegungspflicht nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264b HGB zum 31. Dezember 2019 in Anspruch nehmen.

**[43] EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG**

Die Ausbreitung des Coronavirus und die damit verbundenen Maßnahmen haben zu einer erheblichen Belastung der Weltwirtschaft geführt und werden das wirtschaftliche Umfeld nachhaltig verändern.

Zahlreiche Unternehmen passten bereits ihre Prognosen für die kommenden Monate an. Die Börsen befinden sich auf Talfahrt. Derzeit kann nicht zuverlässig vorhergesagt werden, wie lange die Zahl der Coronavirus-Infektionen in Deutschland und Europa weiter ansteigen wird. Aufgrund der Erfahrungen in China ist von massiven Störungen der Wirtschaft auszugehen. Der Grad der Auswirkungen auf die Konjunktur wird davon abhängen, wie gut und wie schnell sich die Situation wieder normalisieren kann.

Die Coronavirus-Pandemie stellt den Vorstand und die Geschäftsführungen der Beteiligungsunternehmen vor ungekannte operative Herausforderungen. Basierend auf den Erfahrungen aus China geht der Vorstand aktuell von einem Zeitraum von vier bis sechs Wochen massiver Störungen in den Wirtschaftskreisläufen aus. Im Anschluss daran erwarten wir eine relativ schnelle Erholung der Wirtschaftslage. In unseren für diese Prognose unterstellten Szenarien haben wir eine Stabilisierung der wirtschaftlichen Situation nach sechs bis acht Wochen – also Mitte bis Ende Mai – unterstellt. Sollte es zu einem deutlich abweichenden Szenario kommen, sind die gesamtwirtschaftlichen Belastungen und

deren Auswirkungen auf die Beteiligungsunternehmen von INDUS zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschätzbar. Für die Gruppe wird ein deutlicher Umsatzrückgang von 1,74 Mrd. EUR 2019 auf 1,5–1,65 Mrd. EUR 2020 und ein Rückgang des operativen Ergebnisses (EBIT) um rund 23–33 Mio. EUR gegenüber 2019 erwartet. Sollten die massiven Störungen des Wirtschaftskreislaufs länger als angenommen dauern, sind höhere Belastungen nicht auszuschließen.

Im Chancen- und Risikobericht hat INDUS die Auswirkungen der Coronavirus-Pandemie für die Gruppe beschrieben. Im Prognosebericht sind die aktuellen Entwicklungen und Annahmen auf das Geschäftsjahr 2020 berücksichtigt. Die Prognose bildet die Einschätzungen des Vorstands zum Zeitpunkt der Aufstellung des Jahres- und Konzernabschlusses der INDUS Holding AG ab. Weitere Effekte sind zum heutigen Zeitpunkt nicht abschätzbar.

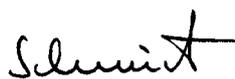
INDUS überprüft laufend die Entwicklungen und die Auswirkungen der Coronavirus-Krise auf die Geschäfte der Beteiligungen. Entsprechende Maßnahmen zur Unterstützung der Beteiligungen werden kurzfristig analysiert und umgesetzt.

Darüber hinaus gibt es keine weiteren Ereignisse nach dem Bilanzstichtag, die eine besondere Bedeutung für die INDUS-Gruppe haben.

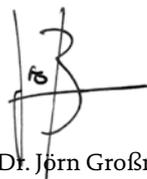
Bergisch Gladbach, den 26. März 2020

INDUS Holding AG

Der Vorstand



Dr. Johannes Schmidt



Dr. Jörn Großmann



Axel Meyer



Rudolf Weichert

# WEITERE INFORMATIONEN

- S. 179 **Versicherung der gesetzlichen Vertreter**
- S. 180 **Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns**
- S. 181 **Bestätigungsvermerk**
- S. 188 **Vermerk des unabhängigen Wirtschaftsprüfers**
- S. 190 **Weitere Angaben zu den Organen**
- S. 192 **Anteilsbesitz**
- S. 194 **Kennzahlen**
- S. 196 **Beteiligungsübersicht**
  - S. 198 – Bau/Infrastruktur
  - S. 199 – Fahrzeugtechnik
  - S. 200 – Maschinen- und Anlagenbau
  - S. 201 – Medizin- und Gesundheitstechnik
  - S. 202 – Metalltechnik
- S. 203 **Kontakt, Finanzkalender, Impressum**

# VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2019 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Lagebericht für das Geschäftsjahr 2019 der Geschäftsverlauf einschließ-

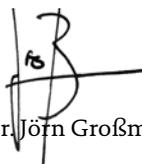
lich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird sowie wesentliche Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Bergisch Gladbach, den 26. März 2020

Der Vorstand



Dr. Johannes Schmidt



Dr. Jörn Großmann



Axel Meyer



Rudolf Weichert

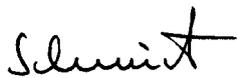
# VORSCHLAG FÜR DIE VERWEN- DUNG DES BILANZGEWINNS

Der Hauptversammlung wird vorgeschlagen, den Bilanzgewinn des Geschäftsjahrs 2019 in Höhe von EUR 79.575.626,08 wie folgt zu verwenden:

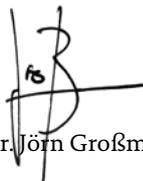
Zahlung einer Dividende von EUR 0,80 je Stückaktie (24.450.509) auf das Grundkapital von 63.571.323,62 EUR	19.560.407,20
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	59.000.000,00
Gewinnvortrag	1.015.218,88
Bilanzgewinn	79.575.626,08

Bergisch Gladbach, den 26. März 2020

Der Vorstand



Dr. Johannes Schmidt



Dr. Jörn Großmann



Axel Meyer



Rudolf Weichert

# BESTÄTIGUNGSVERMERK

An die INDUS Holding Aktiengesellschaft, Bergisch Gladbach

## VERMERK ÜBER DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS

### PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben den Konzernabschluss der INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach, und ihrer Tochtergesellschaften (der Konzern) – bestehend aus der Konzernbilanz zum 31. Dezember 2019, der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, der Konzerngesamtergebnisrechnung, der Konzerneigenkapitalveränderungsrechnung und der Konzernkapitalflussrechnung für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 sowie dem Konzernanhang, einschließlich einer Zusammenfassung bedeutsamer Rechnungslegungsmethoden – geprüft. Darüber hinaus haben wir den zusammengefassten Lagebericht der INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 geprüft. Den gesonderten Nachhaltigkeitsbericht inkl. des nichtfinanziellen Berichts und die auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlichte Erklärung bzw. Konzernklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f bzw. § 315d HGB, auf die sich die Querverweise in den Abschnitten „Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren“, „Corporate Governance“, „Chancemanagement“, „Risikomanagement“ und „Entwicklung der INDUS Gruppe“ des zusammengefassten Lageberichts beziehen, haben wir in Einklang mit den deutschen gesetzlichen Vorschriften nicht inhaltlich geprüft.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse

- entspricht der beigefügte Konzernabschluss in allen wesentlichen Belangen den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens- und Finanzlage des Konzerns zum 31. Dezember 2019 sowie seiner Ertragslage für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 und
- vermittelt der beigefügte zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns. In allen wesentlichen Belangen steht dieser zusammengefasste Lagebericht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den deutschen gesetzlichen Vorschriften und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar. Unser Prüfungsurteil zum zusammengefassten Lagebericht erstreckt sich nicht auf die oben genannten nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts.

Gemäß § 322 Abs. 3 Satz 1 HGB erklären wir, dass unsere Prüfung zu keinen Einwendungen gegen die Ordnungsmäßigkeit des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts geführt hat.

### GRUNDLAGE FÜR DIE PRÜFUNGSURTEILE

Wir haben unsere Prüfung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-Abschlussprüferverordnung (Nr. 537/2014; im Folgenden „EU-APrVO“) unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführt. Unsere Verantwortung nach diesen Vorschriften und Grundsätzen ist im Abschnitt „Verantwortung des Abschlussprüfers für die Prüfung des Konzernabschlusses

und des zusammengefassten Lageberichts“ unseres Bestätigungsvermerks weitergehend beschrieben. Wir sind von den Konzernunternehmen unabhängig in Übereinstimmung mit den europarechtlichen sowie den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und haben unsere sonstigen deutschen Berufspflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt. Darüber hinaus erklären wir gemäß Artikel 10 Abs. 2 Buchst. f) EU-APrVO, dass wir keine verbotenen Nichtprüfungsleistungen nach Artikel 5 Abs. 1 EU-APrVO erbracht haben. Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht zu dienen.

#### **BESONDERS WICHTIGE PRÜFUNGSACHVERHALTE IN DER PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES**

Besonders wichtige Prüfungssachverhalte sind solche Sachverhalte, die nach unserem pflichtgemäßen Ermessen am bedeutsamsten in unserer Prüfung des Konzernabschlusses für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 waren. Diese Sachverhalte wurden im Zusammenhang mit unserer Prüfung des Konzernabschlusses als Ganzem und bei der Bildung unseres Prüfungsurteils hierzu berücksichtigt; wir geben kein gesondertes Prüfungsurteil zu diesen Sachverhalten ab.

Nachfolgend stellen wir die aus unserer Sicht besonders wichtigen Prüfungssachverhalte dar:

- 1) Werthaltigkeit der Geschäfts- und Firmenwerte
- 2) Erstkonsolidierung der Mesutronic Gerätebau GmbH, Kirchberg

#### **Zu 1) Werthaltigkeit der Geschäfts- und Firmenwerte**

- a) Das Risiko für den Abschluss

In dem Konzernabschluss werden unter dem Bilanzposten „Geschäfts- und Firmenwert“ zum Abschlussstichtag Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von EUR 415,2 Mio. ausgewiesen, die 44 zahlungsmittelgenerierenden Einheiten zugeordnet sind.

Als Ergebnis der jährlichen Wertminderungsprüfung wurde bezüglich zwei zahlungsmittelgenerierender Einheiten ein Wertminderungsaufwand in Höhe von EUR 17,3 Mio. erfasst. Dieser Wertminderungsaufwand verteilt sich auf den Geschäfts- und Firmenwert (EUR 14,5 Mio.) und das Sachanlagevermögen (EUR 2,8 Mio.).

Die Angaben der Gesellschaft zu den Geschäfts- und Firmenwerten sind in den Abschnitten 13 und 18 des Konzernanhangs enthalten.

Zahlungsmittelgenerierende Einheiten, denen ein Geschäfts- und Firmenwert zugeordnet wurde, sind anlassbezogen oder mindestens jährlich einer Werthaltigkeitsprüfung zu unterziehen. Der erzielbare Betrag einer zahlungsmittelgenerierenden Einheit, der mit dem Buchwert inklusive der Geschäfts- und Firmenwerte der zahlungsmittelgenerierenden Einheit zu vergleichen ist, ist dabei der höhere der beiden Beträge aus beizulegendem Zeitwert abzüglich Kosten der Veräußerung und Nutzungswert. Grundsätzlich erfolgt die Ermittlung des erzielbaren Betrags auf Basis des Nutzungswertes. Es wird dabei der Barwert der künftigen Zahlungsströme zugrunde gelegt, da in der Regel keine Marktwerte für die zahlungsmittelgenerierenden Einheiten vorliegen.

Im Rahmen der Werthaltigkeitsprüfung wird der Nutzungswert anhand eines Bewertungsmodells nach dem Discounted Cashflow-Verfahren ermittelt, welches auf den Erwartungen über die künftige Entwicklung des jeweiligen operativen Geschäfts sowie der Einschätzung der hieraus resultierenden künftigen Zahlungsströme basiert. Die Abzinsung erfolgt anhand der gewichteten Kapitalkosten der jeweiligen Berichtssegmente. Das Ergebnis der Werthaltigkeitsprüfung unterliegt maßgeblich dem Einfluss geschätzter Werte und ist daher mit einer erheblichen Unsicherheit behaftet. Vor diesem Hintergrund, aufgrund der Komplexität der Bewertung sowie der Wesentlichkeit

des Bilanzpostens „Geschäfts- und Firmenwert“ für den Abschluss war dieser Sachverhalt aus unserer Sicht im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

#### b) Prüferisches Vorgehen und Schlussfolgerungen

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir uns zunächst mit dem Prozess zur Durchführung der Werthaltigkeitsprüfung von Geschäfts- und Firmenwerten und den in diesen Prozess implementierten rechnungslegungsrelevanten Kontrollen auseinandergesetzt.

Bei unseren weiteren Prüfungshandlungen haben wir besonderes Augenmerk auf solche wesentlichen Geschäfts- und Firmenwerte gelegt, für die Anhaltspunkte für eine Wertminderung vorliegen oder bei denen der erzielbare Betrag der zahlungsmittelgenerierenden Einheit nahe oder unter deren Buchwert liegt.

Wir haben die Planungen, die den Wertminderungstests von unter Risikogesichtspunkten ausgewählten wesentlichen Geschäfts- und Firmenwerten zugrunde liegen, durch eine Analyse der uns vorgelegten Planungsprämissen und -unterlagen sowie durch Erörterung mit dem für die jeweiligen Beteiligungen verantwortlichen Mitarbeiter der Gesellschaft und der lokalen Geschäftsführung beurteilt. Dabei haben wir diese auch auf eine möglicherweise einseitige Ermessensausübung hin untersucht.

Darüber hinaus haben wir die Planungstreue durch Vergleich der Planung des Vorjahres mit den realisierten Ist-Werten beurteilt.

Weiterhin haben wir die Angemessenheit der verwendeten Bewertungsverfahren und deren methodische Umsetzung, die Herleitung der segmentspezifischen Diskontierungszinssätze sowie in Stichproben die rechnerische Richtigkeit geprüft.

Die Berechnungsergebnisse der Gesellschaft haben wir anhand ergänzender Analysen, zu denen auch Sensitivitätsanalysen gehören, validiert.

Zudem haben wir die Richtigkeit und die Vollständigkeit der in den Buchwert der zahlungsmittelgenerierenden Einheit einbezogenen Vermögenswerte und Schulden beurteilt.

Die von den gesetzlichen Vertretern angewandten Bewertungsparameter und -annahmen sind sachgerecht abgeleitet und liegen innerhalb vertretbarer Bandbreiten.

#### Zu 2) Erstkonsolidierung der Mesutronic Gerätebau GmbH, Kirchberg

##### a) Das Risiko für den Abschluss

Die INDUS Holding AG hat im Geschäftsjahr 2019 89,9% der Anteile an der Mesutronic Gerätebau GmbH, Kirchberg, erworben. Der beizulegende Zeitwert der gesamten Gegenleistung für den Unternehmenserwerb betrug EUR 31,9 Mio.

Den Minderheitsgesellschaftern der Mesutronic Gerätebau GmbH, Kirchberg, wurde ein Andienungsrecht für ihre Anteile eingeräumt, dem sich die INDUS Holding AG nicht entziehen kann, kombiniert mit einer Kauf-Option für die INDUS Holding AG. Die INDUS Holding AG hat daher auch die Minderheitsanteile in vollem Umfang konsolidiert und eine bedingte Kaufpreisverbindlichkeit mit ihrem beizulegenden Zeitwert bilanziert.

Die Angaben der Gesellschaft zu dem Unternehmenserwerb sind im Abschnitt 6 des Konzernanhangs enthalten.

Im Rahmen eines Unternehmenserwerbs sind die übertragene Gegenleistung sowie die erworbenen identifizierten Vermögenswerte und übernommenen Schulden zu ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt zu bewerten. Soweit der Wert der übertragenen Gegenleistung den Saldo der neubewerteten identifizierten Vermögenswerte und übernommenen Schulden übersteigt, ist dieser Betrag als Geschäfts- und Firmenwert anzusetzen. Im Rahmen der Kaufpreisallokation ergibt sich ein erworbener Geschäfts- und Firmenwert von EUR 10,4 Mio.

Der vollständigen Identifikation von Vermögenswerten und übernommenen Schulden sowie der Ermittlung ihrer Zeitwerte liegen verschiedene Annahmen der gesetzlichen Vertreter der INDUS Holding AG zugrunde, die Schätzungen und Ermessensspielräumen unterliegen. Die Bewertung der identifizierten Vermögenswerte und übernommenen Schulden erfolgt regelmäßig auf der Basis zukünftig erwarteter Cashflows. Vor diesem Hintergrund sowie aufgrund der Komplexität der Bewertung und der Auswirkungen auf die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage des Konzerns war dieser Sachverhalt aus unserer Sicht im Rahmen unserer Prüfung von besonderer Bedeutung.

## b) Prüferisches Vorgehen und Schlussfolgerungen

Im Rahmen unserer Prüfung haben wir zunächst die Beschlussvorlage für den Aufsichtsrat der INDUS Holding AG über den Unternehmenserwerb sowie die in Vorbereitung auf den Unternehmenszusammenschluss von den gesetzlichen Vertretern der INDUS Holding AG eingeholte Fairness Opinion eines Sachverständigen eingesehen, um ein Verständnis zu erlangen für den Unternehmenszusammenschluss, das Geschäftsmodell des erworbenen Unternehmens, die Kaufmotive sowie das Vorgehen der gesetzlichen Vertreter bei der Identifikation und der Bewertung der übertragenen Gegenleistung sowie der zum Erwerbszeitpunkt anzusetzenden Vermögenswerte und Schulden.

Damit einhergehend haben wir auch den Unternehmenskaufvertrag, Due Diligence-Berichte sowie sonstige relevante Verträge und Unterlagen gewürdigt.

Außerdem haben wir die im Rahmen der Fairness Opinion sowie der Bewertungen verwendeten Planungsrechnungen und Bewertungsparameter sowie die Vollständigkeit der nach IFRS 3 geforderten Anhangangaben nachvollzogen.

Die der Bewertung, Kaufpreisallokation und Erstkonsolidierung zugrunde liegenden Schätzungen und Ermessensspielräume der gesetzlichen Vertreter der INDUS Holding AG sind sachgerecht abgeleitet und unter Berücksichtigung der uns verfügbaren Informationen sachgerecht abgebildet.

## SONSTIGE INFORMATIONEN

Die gesetzlichen Vertreter bzw. der Aufsichtsrat der INDUS Holding AG sind für die sonstigen Informationen verantwortlich. Die sonstigen Informationen umfassen:

- die im Abschnitt „Prüfungsurteile“ genannten, nicht inhaltlich geprüften Bestandteile des zusammengefassten Lageberichts,
- den Bericht des Aufsichtsrats,
- den Corporate Governance Bericht gemäß dem Deutschen Corporate Governance Kodex,
- die Versicherung nach § 297 Abs. 2 Satz 4 HGB zum Konzernabschluss und die Versicherung nach § 315 Abs. 1 Satz 5 HGB zum zusammengefassten Lagebericht und
- die übrigen Teile des Geschäftsberichts, aber nicht den Konzernabschluss, nicht die in die inhaltliche Prüfung einbezogenen Angaben des zusammengefassten Lageberichts und unseren dazugehörigen Bestätigungsvermerk.

Der Aufsichtsrat ist für den Bericht des Aufsichtsrats verantwortlich. Für die Erklärung nach § 161 AktG zum Deutschen Corporate Governance Kodex, die Bestandteil der in Abschnitt „Corporate Governance“ des zusammengefassten Lageberichts enthaltenen Konzernklärung zur Unternehmensführung ist, sind die gesetzlichen Vertreter und der Aufsichtsrat verantwortlich. Im Übrigen sind die gesetzlichen Vertreter für die sonstigen Informationen verantwortlich.

Unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht erstrecken sich nicht auf die sonstigen Informationen, und dementsprechend geben wir weder ein Prüfungsurteil noch irgendeine andere Form von Prüfungsschlussfolgerung hierzu ab.

Im Zusammenhang mit unserer Konzernabschlussprüfung haben wir die Verantwortung, die oben genannten sonstigen Informationen zu lesen und dabei zu würdigen, ob die sonstigen Informationen

- wesentliche Unstimmigkeiten zum Konzernabschluss, zu den inhaltlich geprüften Angaben des zusammengefassten Lageberichts oder zu unseren bei der Prüfung erlangten Kenntnissen aufweisen oder
- anderweitig wesentlich falsch dargestellt erscheinen.

Falls wir auf Grundlage der von uns durchgeführten Arbeiten den Schluss ziehen, dass eine wesentliche falsche Darstellung dieser sonstigen Informationen vorliegt, sind wir verpflichtet, über diese Tatsache zu berichten. Wir haben in diesem Zusammenhang nichts zu berichten.

#### **VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER UND DES AUFSICHTSRATS FÜR DEN KONZERNABSCHLUSS UND DEN ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHT**

Die gesetzlichen Vertreter sind verantwortlich für die Aufstellung des Konzernabschlusses, der den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften in allen wesentlichen Belangen entspricht, und dafür, dass der Konzernabschluss unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung eines Konzernabschlusses zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist.

Bei der Aufstellung des Konzernabschlusses sind die gesetzlichen Vertreter dafür verantwortlich, die Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu beurteilen. Des Weiteren haben sie die Verantwortung, Sachverhalte in Zusammenhang mit der Fortführung der Unternehmenstätigkeit, sofern einschlägig, anzugeben. Darüber hinaus sind sie dafür verantwortlich, auf der Grundlage des Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit zu bilanzieren, es sei denn, es besteht die Absicht, den Konzern zu liquidieren oder der Einstellung des Geschäftsbetriebs oder es besteht keine realistische Alternative dazu.

Außerdem sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Aufstellung des zusammengefassten Lageberichts, der insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die Vorkehrungen und Maßnahmen (Systeme), die sie als notwendig erachtet haben, um die Aufstellung eines zusammengefassten Lageberichts in Übereinstimmung mit den

anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften zu ermöglichen, und um ausreichende geeignete Nachweise für die Aussagen im zusammengefassten Lagebericht erbringen zu können.

Der Aufsichtsrat ist verantwortlich für die Überwachung des Rechnungslegungsprozesses des Konzerns zur Aufstellung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts.

#### **VERANTWORTUNG DES ABSCHLUSSPRÜFERS FÜR DIE PRÜFUNG DES KONZERNABSCHLUSSES UND DES ZUSAMMENGEFASSTEN LAGEBERICHTS**

Unsere Zielsetzung ist, hinreichende Sicherheit darüber zu erlangen, ob der Konzernabschluss als Ganzes frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Darstellungen ist, und ob der zusammengefasste Lagebericht insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns vermittelt sowie in allen wesentlichen Belangen mit dem Konzernabschluss sowie mit den bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnissen in Einklang steht, den deutschen gesetzlichen Vorschriften entspricht und die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend darstellt, sowie einen Bestätigungsvermerk zu erteilen, der unsere Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht beinhaltet.

Hinreichende Sicherheit ist ein hohes Maß an Sicherheit, aber keine Garantie dafür, dass eine in Übereinstimmung mit § 317 HGB und der EU-APrVO unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung durchgeführte Prüfung eine wesentliche falsche Darstellung stets aufdeckt. Falsche Darstellungen können aus Verstößen oder Unrichtigkeiten resultieren und werden als wesentlich angesehen, wenn vernünftigerweise erwartet werden könnte, dass sie einzeln oder insgesamt die auf der Grundlage dieses Konzernabschlusses und zusammengefassten Lageberichts getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen von Adressaten beeinflussen.

Während der Prüfung üben wir pflichtgemäßes Ermessen aus und bewahren eine kritische Grundhaltung. Darüber hinaus

- identifizieren und beurteilen wir die Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht, planen und führen Prüfungshandlungen als Reaktion auf diese Risiken durch sowie erlangen Prüfungsnachweise, die ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unsere Prüfungsurteile zu dienen. Das Risiko, dass wesentliche falsche Darstellungen nicht aufgedeckt werden, ist bei Verstößen höher als bei Unrichtigkeiten, da Verstöße betrügerisches Zusammenwirken, Fälschungen, beabsichtigte Unvollständigkeiten, irreführende Darstellungen bzw. das Außerkraftsetzen interner Kontrollen beinhalten können.
- gewinnen wir ein Verständnis von dem für die Prüfung des Konzernabschlusses relevanten internen Kontrollsystem und den für die Prüfung des zusammengefassten Lageberichts relevanten Vorkehrungen und Maßnahmen, um Prüfungshandlungen zu planen, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind, jedoch nicht mit dem Ziel, ein Prüfungsurteil zur Wirksamkeit dieser Systeme abzugeben.
- beurteilen wir die Angemessenheit der von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsmethoden sowie die Vertretbarkeit der von den gesetzlichen Vertretern dargestellten geschätzten Werte und damit zusammenhängenden Angaben.
- ziehen wir Schlussfolgerungen über die Angemessenheit des von den gesetzlichen Vertretern angewandten Rechnungslegungsgrundsatzes der Fortführung der Unternehmenstätigkeit sowie, auf der Grundlage der erlangten Prüfungsnachweise, ob eine wesentliche Unsicherheit im Zusammenhang mit Ereignissen oder Gegebenheiten besteht, die bedeutsame Zweifel an der Fähigkeit des Konzerns zur Fortführung der Unternehmenstätigkeit aufwerfen können. Falls wir zu dem Schluss kommen, dass eine wesentliche Unsicherheit besteht, sind wir verpflichtet, im Bestätigungsvermerk auf die dazugehörigen Angaben im Konzernabschluss und im zusammengefassten Lagebericht aufmerksam zu machen oder, falls diese Angaben unangemessen sind, unser jeweiliges Prüfungsurteil zu modifizieren. Wir ziehen unsere Schlussfolgerungen auf der Grundlage der bis zum Datum unseres Bestätigungsvermerks erlangten Prüfungsnachweise. Zukünftige Ereignisse oder Gegebenheiten können

jedoch dazu führen, dass der Konzern seine Unternehmenstätigkeit nicht mehr fortführen kann.

- beurteilen wir die Gesamtdarstellung, den Aufbau und den Inhalt des Konzernabschlusses einschließlich der Angaben sowie ob der Konzernabschluss die zugrunde liegenden Geschäftsvorfälle und Ereignisse so darstellt, dass der Konzernabschluss unter Beachtung der IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und der ergänzend nach § 315e Abs. 1 HGB anzuwendenden deutschen gesetzlichen Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt.
- holen wir ausreichende geeignete Prüfungsnachweise für die Rechnungslegungsinformationen der Unternehmen oder Geschäftstätigkeiten innerhalb des Konzerns ein, um Prüfungsurteile zum Konzernabschluss und zum zusammengefassten Lagebericht abzugeben. Wir sind verantwortlich für die Anleitung, Überwachung und Durchführung der Konzernabschlussprüfung. Wir tragen die alleinige Verantwortung für unsere Prüfungsurteile.
- beurteilen wir den Einklang des zusammengefassten Lageberichts mit dem Konzernabschluss, seine Gesetzesentsprechung und das von ihm vermittelte Bild von der Lage des Konzerns.
- führen wir Prüfungshandlungen zu den von den gesetzlichen Vertretern dargestellten zukunftsorientierten Angaben im zusammengefassten Lagebericht durch. Auf Basis ausreichender geeigneter Prüfungsnachweise vollziehen wir dabei insbesondere die den zukunftsorientierten Angaben von den gesetzlichen Vertretern zugrunde gelegten bedeutsamen Annahmen nach und beurteilen die sachgerechte Ableitung der zukunftsorientierten Angaben aus diesen Annahmen. Ein eigenständiges Prüfungsurteil zu den zukunftsorientierten Angaben sowie zu den zugrunde liegenden Annahmen geben wir nicht ab. Es besteht ein erhebliches unvermeidbares Risiko, dass künftige Ereignisse wesentlich von den zukunftsorientierten Angaben abweichen.

Wir erörtern mit den für die Überwachung Verantwortlichen unter anderem den geplanten Umfang und die Zeitplanung der Prüfung sowie bedeutsame Prüfungsfeststellungen, einschließlich etwaiger Mängel im internen Kontrollsystem, die wir während unserer Prüfung feststellen.

Wir geben gegenüber den für die Überwachung Verantwortlichen eine Erklärung ab, dass wir die relevanten Unabhängigkeitsanforderungen eingehalten haben, und erörtern

mit ihnen alle Beziehungen und sonstigen Sachverhalte, von denen vernünftigerweise angenommen werden kann, dass sie sich auf unsere Unabhängigkeit auswirken, und die hierzu getroffenen Schutzmaßnahmen.

Wir bestimmen von den Sachverhalten, die wir mit den für die Überwachung Verantwortlichen erörtert haben, diejenigen Sachverhalte, die in der Prüfung des Konzernabschlusses für den aktuellen Berichtszeitraum am bedeutsamsten waren und daher die besonders wichtigen Prüfungssachverhalte sind. Wir beschreiben diese Sachverhalte im Bestätigungsvermerk, es sei denn, Gesetze oder andere Rechtsvorschriften schließen die öffentliche Angabe des Sachverhalts aus.

#### **SONSTIGE GESETZLICHE UND ANDERE RECHTLICHE ANFORDERUNGEN**

##### **ÜBRIGE ANGABEN GEMÄSS ARTIKEL 10 EU-APRVO**

Wir wurden von der Hauptversammlung am 29. Mai 2019 als Konzernabschlussprüfer gewählt. Wir wurden am 29. November 2019 vom Aufsichtsrat beauftragt. Wir sind ununterbrochen seit dem Geschäftsjahr 2013 als Konzernabschlussprüfer der INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach, tätig.

Wir erklären, dass die in diesem Bestätigungsvermerk enthaltenen Prüfungsurteile mit dem zusätzlichen Bericht an den Prüfungsausschuss nach Artikel 11 EU-APrVO (Prüfungsbericht) in Einklang stehen.

#### **VERANTWORTLICHER WIRTSCHAFTSPRÜFER**

Der für die Prüfung verantwortliche Wirtschaftsprüfer ist Herr Marcus Lauten.

Köln, 26. März 2020

Ebner Stolz GmbH & Co. KG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Nikolaus Krenzel  
Wirtschaftsprüfer

Marcus Lauten  
Wirtschaftsprüfer

# VERMERK DES UNABHÄNGIGEN WIRTSCHAFTSPRÜFERS

## ÜBER EINE PRÜFUNG ZUR ERLANGUNG BEGRENZTER SICHERHEIT DES ZUSAMMENGEFASSTEN GESONDERTEN NICHTFINANZIELLEN BERICHTS

An die INDUS Holding Aktiengesellschaft, Bergisch Gladbach

Wir haben den für die INDUS Holding Aktiengesellschaft, Bergisch Gladbach, und den Konzern (im Folgenden „INDUS AG“) zusammengefassten gesonderten Nichtfinanziellen Bericht sowie die durch Verweisung als Bestandteil qualifizierten Abschnitte im Konzernlagebericht „Aufstellung und Geschäftsmodell“, „Chancenmanagement“ und „Risikomanagement“ (im Folgenden „nichtfinanzieller Bericht“) nach §§ 315b und 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB der INDUS AG für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 einer Prüfung zur Erlangung begrenzter Sicherheit unterzogen.

### VERANTWORTUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Die gesetzlichen Vertreter der INDUS AG sind verantwortlich für die Aufstellung des nichtfinanziellen Berichts in Übereinstimmung mit den §§ 315b und 315c i. V. m. 289c bis 289e HGB.

Diese Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft umfasst die Auswahl und Anwendung angemessener Methoden zur Aufstellung des nichtfinanziellen Berichts sowie das Treffen von Annahmen und die Vornahme von Schätzungen zu einzelnen Angaben, die unter den gegebenen Umständen angemessen sind. Ferner sind die gesetzlichen Vertreter verantwortlich für die internen Kontrollen, die sie als notwendig bestimmt haben, um die Aufstellung des nichtfinanziellen Berichts zu ermöglichen, der frei von wesentlichen – beabsichtigten oder unbeabsichtigten – falschen Angaben ist.

### ERKLÄRUNGEN DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS IN BEZUG AUF DIE UNABHÄNGIGKEIT UND QUALITÄTSSICHERUNG

Wir sind von der Gesellschaft unabhängig in Übereinstimmung mit den deutschen handelsrechtlichen und berufsrechtlichen Vorschriften und wir haben unsere sonstigen beruflichen Pflichten in Übereinstimmung mit diesen Anforderungen erfüllt.

Unsere Prüfungsgesellschaft wendet die nationalen gesetzlichen Regelungen und berufsständischen Verlautbarungen zur Qualitätssicherung an, insbesondere die Berufssatzung für Wirtschaftsprüfer und vereidigte Buchprüfer sowie den IDW Qualitätssicherungsstandard: Anforderungen an die Qualitätssicherung in der Wirtschaftsprüferpraxis (IDW QS 1)

### VERANTWORTUNG DES WIRTSCHAFTSPRÜFERS

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung ein Prüfungsurteil mit begrenzter Sicherheit über den nichtfinanziellen Bericht abzugeben.

Wir haben unsere Prüfung unter Beachtung des International Standard on Assurance Engagements (ISAE) 3000 (Revised): „Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information“, herausgegeben vom IAASB, durchgeführt. Danach haben wir die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass wir mit einer begrenzten Sicherheit beurteilen können, dass uns keine Sachverhalte bekannt geworden sind, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der nichtfinanzielle Bericht der Gesellschaft in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b und 315c i. V. m. 289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist. Dies bedeutet nicht, dass zu jeder Angabe jeweils ein separates Prüfungsurteil abgegeben wird. Bei einer Prüfung zur Erlangung einer begrenzten Sicherheit sind die durchgeführten Prüfungshandlungen im Vergleich zu einer Prüfung zur Erlangung einer hinreichenden Sicherheit weniger umfangreich, sodass dementspre-

chend eine erheblich geringere Prüfungssicherheit erlangt wird. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemäßen Ermessen des Wirtschaftsprüfers.

Im Rahmen unseres Auftrags haben wir unter anderem folgende Prüfungshandlungen und sonstige Tätigkeiten durchgeführt:

- Erlangung eines Verständnisses über die Struktur der Nachhaltigkeitsorganisation und über die Einbindung der relevanten Stakeholder
- Befragungen zur Wesentlichkeitsanalyse, um ein Verständnis über die Vorgehensweise zur Identifizierung wesentlicher Nachhaltigkeitsthemen und entsprechender Berichtseinheiten zu erhalten
- Risikoeinschätzung zu relevanten Informationen über die Nachhaltigkeitsleistung in der Berichtsperiode
- Befragungen und Einschätzung der Konzeption und der Implementierung von Systemen und Prozessen für die Ermittlung, Verarbeitung und Überwachung der Angaben und Ergebnisse im Prüfungsumfang einschließlich Konsolidierung der Daten
- Befragungen der Personen, die für die Ermittlung der Angaben zu Konzepten, Due Diligence Prozessen, Ergebnissen und Risiken sowie die Durchführung von internen Kontrollhandlungen und die Konsolidierung der im Prüfungsumfang enthaltenen Angaben verantwortlich sind
- Einsichtnahme in ausgewählte interne und externe Dokumente
- Analytische Beurteilung ausgewählter Daten und Trends der quantitativen Angaben, welche zur Konsolidierung auf Konzernebene von den berichterstattenden Einheiten gemeldet wurden
- Einschätzung der lokalen Datenerhebungs-, Validierungs- und Berichterstattungsprozesse sowie Verlässlichkeit der gemeldeten Daten anhand von Interviews durch eine Stichprobenerhebung an ausgewählten Bericht erstattenden Einheiten
- Befragungen zu Maßnahmen, die bei Sitzungen des Vorstands, des Aufsichtsrats oder von Ausschüssen und in anderen Sitzungen beschlossen worden sind und die sich auf den Gegenstand des Nachhaltigkeitsberichts auswirken können, sowie Einsichtnahme in die entsprechenden Sitzungsprotokolle
- Abgleich mit den Erkenntnissen aus der Konzern- und Jahresabschlussprüfung
- Einschätzung der Gesamtdarstellung der Angaben

## PRÜFUNGSURTEIL

Auf der Grundlage der durchgeführten Prüfungshandlungen und der erlangten Prüfungsnachweise sind uns keine Sachverhalte bekannt geworden, die uns zu der Auffassung gelangen lassen, dass der nichtfinanzielle Bericht der INDUS AG für den Zeitraum vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2019 in allen wesentlichen Belangen nicht in Übereinstimmung mit den §§ 315b und 315c i. V. m. 289b bis 289e HGB aufgestellt worden ist.

## VERWENDUNGSZWECK DES VERMERKS

Wir erteilen diesen Vermerk auf der Grundlage der mit der INDUS AG geschlossenen Auftragsvereinbarung. Die Prüfung wurde für Zwecke der INDUS AG durchgeführt und der Vermerk ist nur zur Information der INDUS AG über das Ergebnis der Prüfung bestimmt.

## AUFTRAGSBEDINGUNGEN UND HAFTUNG

Der Vermerk ist nicht dazu bestimmt, dass Dritte hierauf gestützt (Vermögens-) Entscheidungen treffen. Unsere Verantwortung besteht allein der INDUS AG gegenüber und ist auch nach Maßgabe der mit der INDUS AG getroffenen Auftragsvereinbarung vom 2. Dezember 2019 sowie den „Allgemeinen Auftragsbedingungen für Wirtschaftsprüfer und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften“ vom 1. Januar 2017 des Instituts der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V. beschränkt. Dritten gegenüber übernehmen wir dagegen keine Verantwortung, Haftung oder anderweitige Pflichten.

Köln, 26. März 2020

Ebner Stolz GmbH & Co. KG  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Marcus Lauten  
Wirtschaftsprüfer

Nikolaus Krenzel  
Wirtschaftsprüfer

# WEITERE ANGABEN ZU DEN ORGANEN

## AUFSICHTSRAT DER INDUS HOLDING AG

### JÜRGEN ABROMEIT

Vorsitzender des Vorstands der A-Xellence AG, Osnabrück

**VORSITZENDER**

### WOLFGANG LEMB\*

Geschäftsführendes Vorstandsmitglied IG Metall, Frankfurt am Main

**STELLVERTRETENDER VORSITZENDER**

### DR. JÜRGEN ALLERKAMP

Volljurist, Vorsitzender des Vorstands Investitionsbank Berlin, Berlin

#### Weitere Mandate im Sinne des § 125 Abs. 1 Satz 5 AktG:

- BPWT Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH, Berlin, Vorsitzender des Aufsichtsrats
- IBB Beteiligungsgesellschaft mbH, Berlin\*\*

### DR. DOROTHEE BECKER

Diplom-Ökonomin, Sprecherin der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe Gebrüder Becker, Wuppertal

### DOROTHEE DIEHM\*

1. Bevollmächtigte der IG Metall – Geschäftsstelle Freudenstadt, Freudenstadt

### PIA FISCHINGER\*

Stellvertretende Betriebsratsvorsitzende der Karl Simon GmbH & Co. KG, Aichhalden

### CORNELIA HOLZBERGER

(SEIT 30. JANUAR 2019)

Wirtschaftsjuristin, M. Braun Inertgas-Systeme GmbH, Garching

### GEROLD KLAUSMANN\*

Leiter Finanzen/Controlling bei der Karl Simon GmbH & Co. KG, Aichhalden

### ISABELLA PFALLER

Diplom-Mathematikerin, Mitglied des Vorstands der Versicherungskammer Bayern, München

#### Weitere Mandate im Sinne des § 125 Abs. 1 Satz 5 AktG:

- Bayerische Beamtenkasse AG, München, Vorsitzende des Aufsichtsrats
- Consal Beteiligungsgesellschaft AG, München\*\*\*
- Union Krankenversicherung AG, Saarbrücken\*\*\*

\* Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat

\*\* Dieses Mandat ist eine Konzerngesellschaft der Investitionsbank Berlin.

\*\*\* Diese Mandate sind Konzerngesellschaften der Versicherungskammer Bayern.

**SERGEJ SCHÖNHALS\*****(BIS 30. JANUAR 2019)**

Schichtleiter bei der S.M.A. Metalltechnik GmbH & Co. KG,  
Backnang

**HELMUT SPÄTH**

Kaufmann (Dipl.-Kfm.)

**Weitere Mandate im Sinne des § 125 Abs. 1 Satz 5 AktG:**

— ifb AG, Köln, Vorsitzender des Aufsichtsrats

**UWE TRINOGGA\***

Leiter der Qualitätsplanung bei der Selzer  
Fertigungstechnik GmbH & Co. KG, Driedorf

**CARL MARTIN WELCKER**

Ingenieur (Dipl.-Ing), geschäftsführender Gesellschafter der  
Alfred H. Schütte GmbH & Co. KG, Köln

**VORSTAND DER INDUS HOLDING AG****DR.-ING. JOHANNES SCHMIDT****VORSTANDSVORSITZENDER**

**Weitere Mandate in Beratungsgremien:**

— Richard Bergner Holding GmbH & Co. KG

**DR. JÖRN GROSSMANN****(SEIT 01. JANUAR 2019)**

Dr. rer. nat., MBA

**AXEL MEYER**

Dipl.-Wirtschafts-Ing., LL.M.

**RUDOLF WEICHERT**

Diplom-Kaufmann

**Weiteres Mandat in Beratungsgremien:**

— Börsenrat Börse Düsseldorf

# ANTEILSBESITZ

NACH SEGMENTEN	KAPITAL (IN MIO. EUR)	BETEILIGUNGSQUOTE (IN %)
<b>Bau/Infrastruktur</b>		
ANCOTECH AG, Dielsdorf/Schweiz*	3,95**	100
BETOMAX systems GmbH & Co. KG, Neuss	2,03	100
FS-BF GmbH & Co. KG, Reichshof-Hahn*	0,64	100
HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG, Hermaringen*	1,74	100
H. HEITZ Furnierkantenwerk GmbH & Co. KG, Melle*	4,39	100
MIGUA Fugensysteme GmbH, Wülfrath*	1,69	100
OBUK Haustürrfüllungen GmbH & Co. KG, Oelde*	0,52	100
REMKO GmbH & Co. KG Klima- und Wärmetechnik, Lage*	1,82	100
SCHUSTER Klima Lüftung GmbH & Co. KG, Friedberg	1,05	100
WEIGAND Bau GmbH, Bad Königshofen i. Grabfeld	1,00	80
WEINISCH GmbH & Co. KG, Oberviechtach	0,53	100
<b>Fahrzeugtechnik</b>		
AURORA Konrad G. Schulz GmbH & Co. KG, Mudau*	6,72	100
BILSTEIN & SIEKERMANN GmbH & Co. KG, Hillesheim*	3,11	100
IPETRONIK GmbH & Co. KG, Baden-Baden*	2,75	100
KIEBACK GmbH & Co. KG, Osnabrück*	0,54	100
Konrad SCHÄFER GmbH, Osnabrück*	1,68	100
SELZER Fertigungstechnik GmbH & Co. KG, Driedorf*	9,45	85
SITEK-Spikes GmbH & Co. KG, Aichhalden	1,05	100
S.M.A. Metalltechnik GmbH & Co. KG, Backnang*	4,01	100
WIESAUPLAST Deutschland GmbH & Co. KG, Wiesau*	13,77	100
<b>Maschinen- und Anlagenbau</b>		
ASS Maschinenbau GmbH, Overath*	0,57	100
M. BRAUN Inertgas-Systeme GmbH, Garching b. München*	1,96	100
BUDE Fördertechnik GmbH, Bielefeld*	0,39	75
ELTHERM GmbH, Burbach*	1,25	100
GSR Ventiltechnik GmbH & Co. KG, Vlotho*	0,57	100
HORNGROUP Holding GmbH & Co. KG, Flensburg*	8,46	100
IEF-Werner GmbH, Furtwangen im Schwarzwald	1,28	100
MBN – Maschinenbaubetriebe Neugersdorf GmbH, Ebersbach-Neugersdorf*	0,74	75
MESUTRONIC Gerätebau GmbH, Kirchberg im Wald*	0,54	90

NACH SEGMENTEN	KAPITAL (IN MIO. EUR)	BETEILIGUNGSQUOTE (IN %)
M+P International Mess- und Rechner-technik GmbH, Hannover*	1,23	77
PEISELER GmbH & Co. KG, Remscheid*	1,04	80
TSN Turmbau Steffens & Nölle GmbH, Berlin	0,50	100
<b>Medizin- und Gesundheitstechnik</b>		
IMECO GmbH & Co. KG, Hösbach*	0,75	100
MIKROP AG, Wittenbach/Schweiz*	1,13**	100
OFA Bamberg GmbH, Bamberg*	1,55	100
RAGUSE Gesellschaft für medizinische Produkte mbH, Ascheberg*	0,92	100
ROLKO Kohlgrüber GmbH, Borgholzhausen*	0,62	100
<b>Metalltechnik</b>		
BACHER AG, Reinach/Schweiz	3,20**	100
BETEK GmbH & Co. KG, Aichhalden*	6,08	100
DSG Dessauer Schaltschrank- und Gehäusetechnik GmbH, Dessau-Roßlau	0,03	100
HAKAMA AG, Bättwil/Schweiz	5,00**	100
Anneliese KÖSTER GmbH & Co. KG, Ennepetal*	2,47	100
MEWESTA Hydraulik GmbH & Co. KG, Münsingen	0,54	100
PLANETROLL GmbH & Co. KG, Munderkingen	0,54	100
Helmut RÜBSAMEN GmbH & Co. KG, Metalldruckerei-Umformtechnik, Bad Marienberg	0,53	100
Karl SIMON GmbH & Co. KG, Aichhalden*	5,08	100
VULKAN INOX GmbH, Hattingen*	1,07	100

\* Einschließlich Tochtergesellschaften

\*\* Mio. CHF

# KENNZAHLEN

in TEUR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Gewinn- und Verlustrechnung</b>								
Umsatz	1.105.271	1.186.785	1.255.723	1.388.857	1.444.270	1.640.640	1.710.788	1.742.799
davon Inland	569.488	611.191	655.198	708.993	735.486	815.497	878.860	890.190
davon Ausland	535.783	55.594	600.525	679.864	708.784	825.143	831.928	852.609
Personalaufwand	306.240	322.628	349.010	392.012	430.230	479.679	506.637	527.461
Personalaufwandsquote (Personalaufwand in % des Umsatzes)	27,7	27,2	27,8	28,2	29,8	29,2	29,6	30,3
Materialaufwand	523.555	562.789	598.204	651.562	648.685	745.894	811.929	782.448
Materialaufwandsquote (Materialaufwand in % des Umsatzes)	47,4	47,4	47,6	46,9	44,9	45,5	47,5	44,9
EBITDA*	151.243	161.828	173.532	185.473	199.424	213.918	218.083	225.706
Abschreibungen	45.818	43.685	47.970	50.103	55.976	62.438	83.657	107.810
EBIT*	105.425	118.143	125.562	135.370	143.448	151.481	134.426	117.896
EBIT-Rendite (EBIT in % des Umsatzes)	9,5	10,0	10,0	9,7	9,9	9,2	7,9	6,8
Finanzergebnis*	20.558	19.447	24.857	26.075	20.070	22.290	19.720	18.922
EBT	84.867	98.696	100.705	109.295	123.378	129.291	114.706	98.974
Konzern-Jahresüberschuss (Ergebnis nach Steuern)	52.481	63.974	63.314	68.287	80.418	83.074	71.185	60.072
Ergebnis je Aktie unverwässert nach IFRS (in EUR)	2,47	3,02	2,74	2,78	3,27	3,37	2,90	2,43
<b>Bilanz</b>								
<b>Aktiva</b>								
Immaterielle Vermögenswerte	310.706	360.493	412.268	453.630	483.008	515.044	509.420	592.315
Sachanlagen	253.917	271.833	306.818	334.846	369.331	397.008	418.227	430.679
Vorräte	219.058	236.056	265.690	281.612	308.697	339.154	408.693	381.364
Forderungen	137.054	156.218	162.091	160.744	177.626	197.528	202.523	202.527
Übrige Aktiva	41.333	40.383	45.029	56.752	55.762	68.571	71.508	66.186
Liquide Mittel	98.710	115.921	116.491	132.195	127.180	135.881	109.647	135.120
<b>Passiva</b>								
Eigenkapital	414.138	515.330	549.872	595.430	644.568	673.813	709.825	727.721
Rückstellungen	68.229	74.566	80.750	92.235	96.815	118.730	118.966	129.032
Finanzschulden	440.497	423.529	462.315	488.550	503.731	534.846	592.406	681.386
Übrige Passiva	137.914	167.479	215.450	243.563	276.490	325.797	298.821	270.052
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.060.778</b>	<b>1.180.904</b>	<b>1.308.387</b>	<b>1.419.778</b>	<b>1.521.604</b>	<b>1.653.186</b>	<b>1.720.018</b>	<b>1.808.191</b>

in TEUR	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Eigenkapitalquote im Konzern (Eigenkapital/Bilanzsumme) in %	39,0	43,6	42,0	41,9	42,4	40,8	41,3	40,2
Langfristige Finanzschulden	331.146	304.769	367.935	367.935	389.757	439.545	465.886	546.341
Kurzfristige Finanzschulden	109.351	118.760	94.381	111.616	113.974	95.301	126.520	135.045
Nettoverschuldung (langfristige und kurzfristige Finanzschulden - liquide Mittel)	341.787	307.608	345.824	356.356	376.551	398.965	482.759	546.266
Nettoverschuldung/EBITDA	2,3	1,9	2,0	1,9	1,9	1,9	2,2	2,4
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	37.313	45.543	47.942	46.749	55.409	66.162	65.659	55.931
Erhaltene Anzahlungen und Vertragsverpflichtungen*	16.016	21.983	30.263	39.860	58.409	67.569	73.378	49.703
Working Capital (Vorräte + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen - Verbind- lichkeiten aus Lieferungen und Leistungen - Anzahlun- gen - Vertragsverpflichtun- gen**)	302.783	324.748	349.576	355.746	372.505	402.951	472.180	478.257
Gearing (Nettoverschuldung/ Eigenkapital)	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,8
Eigenkapitalrendite (Ergebnis nach Steuern/ Eigenkapital) in %	12,7	12,4	11,5	11,5	12,5	12,3	10,0	8,3
Investitionen	53.926	100.895	97.156	107.380	103.884	111.425	102.401	107.438
<b>Kapitalflussrechnung</b>								
Operativer Cashflow	68.428	117.411	104.385	157.341	137.945	144.942	96.010	167.733
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	45.919	97.522	86.961	130.942	114.564	123.962	74.654	147.286
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-53.525	-99.625	-95.234	-112.768	-104.454	-109.956	-98.317	-76.152
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-16.523	19.977	8.195	-3.149	-14.938	-3.898	-2.706	-46.141
Cashflow je Aktie (in EUR)	2,07	4,35	3,56	5,36	4,69	5,07	3,05	6,02
<b>Sonstige Kennzahlen</b>								
Jahresschlusskurs XETRA (in EUR)	20,26	29,20	38,11	44,51	51,64	59,50	39,00	38,85
Durchschnitt Anzahl der Aktien (Stck.)	22.227.737	22.410.431	24.450.509	24.450.509	24.450.509	24.450.509	24.450.509	24.450.509
Anzahl der Aktien zum Jahresende (Stck.)	22.227.737	24.450.509	24.450.509	24.450.509	24.450.509	24.450.509	24.450.509	24.450.509
Marktkapitalisierung	450.334	713.955	931.809	1.088.292	1.262.624	1.454.805	953.570	949.902
Dividendensumme (in Mio. EUR)***	22.228	26.896	29.341	29.341	33.008	36.676	36.676	19.560
Dividende je Aktie (in EUR)***	1,00	1,10	1,20	1,20	1,35	1,50	1,50	0,80
Anzahl Beteiligungen	38	40	42	44	44	45	45	47

\* Alle Geschäftsjahre auf neue GuV-Gliederung angepasst

\*\* Vor 2018: Fertigungsaufträge mit passivem Saldo statt Vertragsverpflichtungen

\*\*\* Dividendensumme und Dividende je Aktie für das jeweilige Geschäftsjahr; Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2019 - vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung, voraussichtlich im August 2020

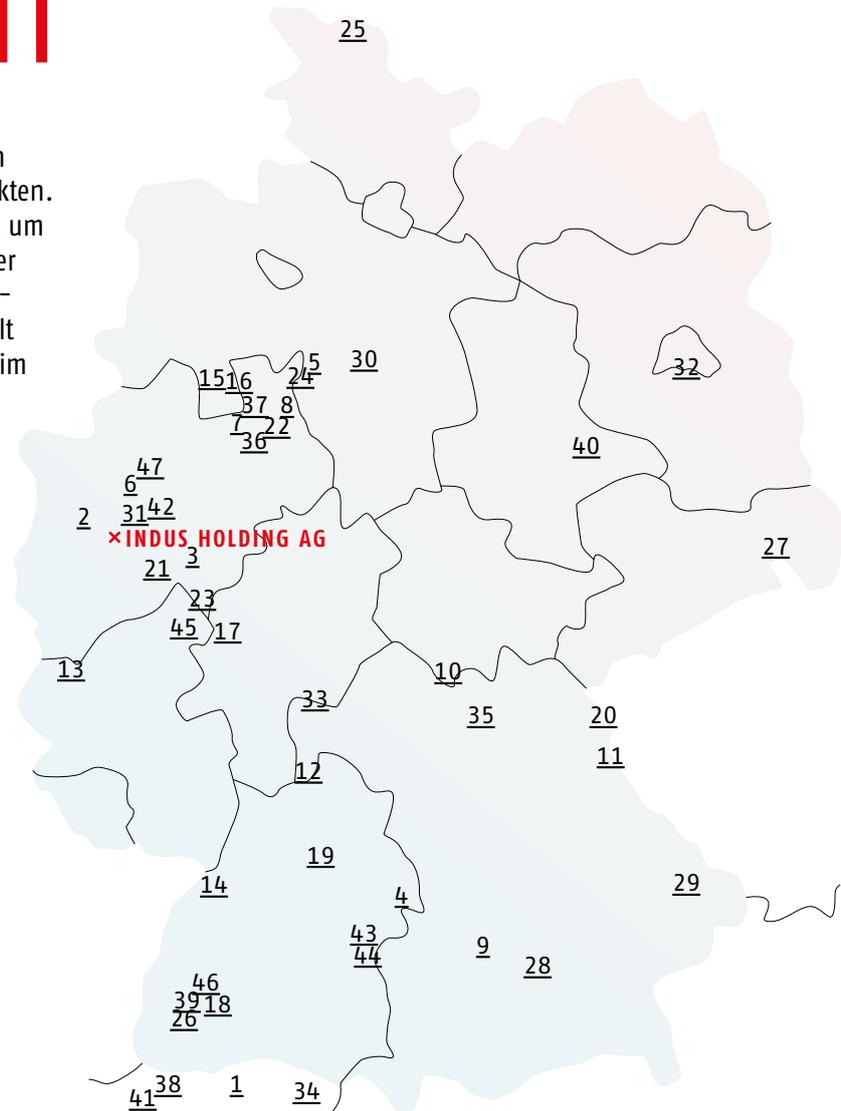
# BETEILIGUNGS- ÜBERSICHT

Unsere Beteiligungen bewegen sich operativ eigenständig in ihren Märkten. Sie nutzen ihre Bewegungsfreiheit, um ihr Unternehmen aktiv und in enger Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen weiterzuentwickeln. Das hält sie im Kleinen und unsere Gruppe im Großen erfolgreich.

## DIE INDUS-WELT

# 47

## BETEILIGUNGEN IN DEUTSCHLAND UND DER SCHWEIZ



### BAU/INFRASTRUKTUR

- 1 ANCOTECH
- 2 BETOMAX
- 3 FS-BF
- 4 HAUFF-TECHNIK
- 5 H. HEITZ
- 6 MIGUA
- 7 OBUK
- 8 REMKO
- 9 SCHUSTER
- 10 WEIGAND
- 11 WEINISCH

### FAHRZEUGTECHNIK

- 12 AURORA
- 13 BILSTEIN & SIEKERMANN
- 14 IPETRONIK
- 15 KIEBACK
- 16 SCHÄFER
- 17 SELZER
- 18 SITEK
- 19 S.M.A.
- 20 WIESAUPLAST

### MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

- 21 ASS
- 22 BUDDE
- 23 ELTHERM
- 24 GSR
- 25 HORNGROUP
- 26 IEF-WERNER
- 27 MBN
- 28 M.BRAUN
- 29 MESUTRONIC
- 30 M+P
- 31 PEISELER
- 32 TSN

### MEDIZIN- UND GESUND- HEITSTECHNIK

- 33 IMECO
- 34 MIKROP
- 35 OFA
- 36 RAGUSE
- 37 ROLKO

### METALLTECHNIK

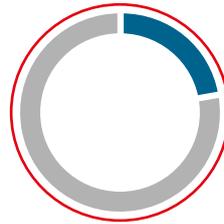
- 38 BACHER
- 39 BETEK
- 40 DSG
- 41 HAKAMA
- 42 KÖSTER
- 43 MEWESTA
- 44 PLANETROLL
- 45 RÜBSAMEN
- 46 SIMON
- 47 VULKAN INOX

## 32

STANDORTE  
DER INDUS-GRUPPE  
WELTWEIT**STANDORTE  
WELTWEIT**

- |                         |  |
|-------------------------|--|
| <u>1</u> Kanada         | <u>17</u> Serbien                      |
| <u>2</u> USA            | <u>18</u> Finnland                     |
| <u>3</u> Mexiko         | <u>19</u> Rumänien                     |
| <u>4</u> Chile          | <u>20</u> Türkei                       |
| <u>5</u> Brasilien      | <u>21</u> Spanien                      |
| <u>6</u> Großbritannien | <u>22</u> Frankreich                   |
| <u>7</u> Niederlande    | <u>23</u> Russland                     |
| <u>8</u> Schweiz        | <u>24</u> Marokko                      |
| <u>9</u> Österreich     | <u>25</u> Südafrika                    |
| <u>10</u> Deutschland   | <u>26</u> Vereinigte Arabische Emirate |
| <u>11</u> Italien       | <u>27</u> Kasachstan                   |
| <u>12</u> Ungarn        | <u>28</u> Indien                       |
| <u>13</u> Dänemark      | <u>29</u> Singapur                     |
| <u>14</u> Tschechien    | <u>30</u> China                        |
| <u>15</u> Polen         | <u>31</u> Südkorea                     |
| <u>16</u> Slowakei      | <u>32</u> Taiwan                       |

## BAU/INFRASTRUKTUR



# 22,3 %

388,9 MIO. EUR VOM GESAMTUMSATZ

Die Bereiche Bau und Infrastruktur zählen zu den Elementarbranchen eines Landes. Mittelständische Unternehmen der Bauindustrie sorgen dafür, dass wir in Deutschland komfortabel leben und arbeiten können. Zuzug und Urbanisierung geben der Branche weitere Impulse. Durch die zunehmende Mobilität wird auch die Nachfrage nach Infrastrukturleistungen erheblich steigen. Ein weiterer Bereich von wachsender Bedeutung ist die Sicherheitstechnik.

Die Unternehmen des INDUS-Segments sind in verschiedenen Bereichen der Bauwirtschaft aktiv. Das Leistungsspektrum reicht von Bewehrung über Baustoffe, Klima- und Wärmetechnik bis hin zu Zubehör für den privaten Wohnungsbau.

### ANCOTECH GRUPPE, DIELSDORF

Spezialbewehrungen und  
Transportankersysteme  
Umsatz 2019: 44,1 Mio. EUR  
[www.ancotech.com](http://www.ancotech.com)

### BETOMAX SYSTEMS

GMBH & CO. KG, NEUSS  
Lösungen im Betonbau  
Umsatz 2019: 18,6 Mio. EUR  
[www.betomax.de](http://www.betomax.de)

### FS-BF GMBH & CO. KG,

REICHSHOF/HAHN  
Dichtstoffe aus Silikon und Acryl  
Umsatz 2019: 40,9 Mio. EUR  
[www.fsbf.com](http://www.fsbf.com)

### H. HEITZ FURNIERKANTENWERK GMBH & CO. KG, MELLE

Furnierkanten und Ummante-  
lungsfurniere für die Möbel- und  
Bauindustrie  
Umsatz 2019: 28,8 Mio. EUR  
[www.h-heitz.de](http://www.h-heitz.de)

### HAUFF-TECHNIK GMBH & CO. KG, HERMARINGEN

Innovative Dichtungssysteme für  
Kabel und Rohre  
Umsatz 2019: 80,5 Mio. EUR  
[www.hauff-technik.de](http://www.hauff-technik.de)

### MIGUA FUGENSYSTEME GMBH, WÜLFRATH

Profilkonstruktionen für  
Dehnungsfugen  
Umsatz 2019: 15,4 Mio. EUR  
[www.migua.de](http://www.migua.de)

### OBUK HAUSTÜRFÜLLUNGEN GMBH & CO. KG, OELDE

Individuelle Haustürfüllungen  
Umsatz 2019: 26,6 Mio. EUR  
[www.obuk.de](http://www.obuk.de)

### REMKO GMBH & CO. KG, LAGE

Wirtschaftliche Wärmetechnik  
Umsatz 2019: 68,2 Mio. EUR  
[www.remko.de](http://www.remko.de)

### SCHUSTER KLIMA LÜFTUNG GMBH & CO. KG, FRIEDBERG

Energieeffiziente Lüftungs- und  
Klimatechnik  
Umsatz 2019: 15,5 Mio. EUR  
[www.klima-schuster.de](http://www.klima-schuster.de)

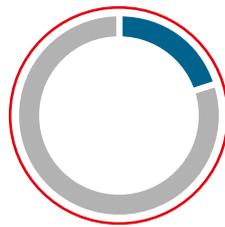
### WEIGAND BAU GMBH, BAD KÖNIGSHOFEN IM GRABFELD

Moderner Rohr- und Kabel-  
leitungsbau  
Umsatz 2019: 43,9 Mio. EUR  
[www.weigandbau.de](http://www.weigandbau.de)

### WEINISCH GMBH & CO. KG, OBERVIECHTACH

Hochwertige Pulverbeschichtung  
von Metallen  
Umsatz 2019: 6,4 Mio. EUR  
[www.weinisch.de](http://www.weinisch.de)

## FAHRZEUGTECHNIK



# 20,1 %

350,3 MIO. EUR VOM GESAMTUMSATZ

Die Fahrzeugindustrie ist eine der zentralen Säulen der deutschen Volkswirtschaft. Etwa jeder sechste Arbeitsplatz hängt von ihr ab. Der Bereich wird entscheidend getragen vom Know-how und den Fertigkeiten mittelständischer Hersteller und Zulieferer. Ihre Flexibilität und ihre Innovationskraft sorgen dafür, dass Deutschland auf diesem Markt führend ist. Diese Qualitäten sind in den nächsten Jahren besonders gefordert, denn der Markt steht durch die Veränderungen beim Antrieb vor einem grundlegenden Umbruch.

Die Unternehmen des INDUS-Segments bedienen ein breites Leistungsspektrum für die Automobilindustrie: von Design über Modell- und Prototypenbau, Vor- und Kleinserienfertigung, Test- und Messlösungen, Spezialfahrzeuglösungen bis hin zu Bauteilserienfertigung für Automobil-, Nutz- und Sonderfahrzeuge.

### AURORA KONRAD G. SCHULZ GMBH & CO. KG, MUDAU

Heiz- und Klimasysteme für  
Nutzfahrzeuge  
Umsatz 2019: 59,0 Mio. EUR  
[www.aurora-eos.com](http://www.aurora-eos.com)

### KIEBACK GMBH & CO. KG, OSNABRÜCK

Prototypenteile und Kleinserien  
für die Automobilindustrie  
Umsatz 2019: 9,2 Mio. EUR  
[www.k-s-group.eu/kieback](http://www.k-s-group.eu/kieback)

### SITEK-SPIKES GMBH & CO. KG, AICHHALDEN

Spikes und Hartmetall-  
werkzeuge  
Umsatz 2019: 22,1 Mio. EUR  
[www.sitek.de](http://www.sitek.de)

### BILSTEIN & SIEKERMANN GMBH & CO. KG, HILLESHEIM

Innovative Kaltfließpressteile,  
Drehteile und Verschluss-  
schrauben  
Umsatz 2019: 18,7 Mio. EUR  
[www.bsh-vs.com](http://www.bsh-vs.com)

### SCHÄFER GMBH & CO. KG, OSNABRÜCK

Designmodelle und Lehren  
für die Automobil- und  
Luftfahrtindustrie  
Umsatz 2019: 18,2 Mio. EUR  
[www.k-s-group.eu/schaefer](http://www.k-s-group.eu/schaefer)

### S.M.A. METALLTECHNIK GMBH & CO. KG, BACKNANG

Leitungssysteme für die auto-  
mobile Klima- und Servotechnik  
Umsatz 2019: 45,4 Mio. EUR  
[www.sma-metalltechnik.de](http://www.sma-metalltechnik.de)

### IPETRONIK GMBH & CO. KG, BADEN-BADEN

Messsysteme und Dienst-  
leistungen für die Fahrzeug-  
entwicklung  
Umsatz 2019: 47,4 Mio. EUR  
[www.ipetronik.com](http://www.ipetronik.com)

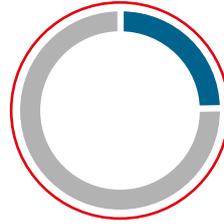
### SELZER GRUPPPE, DRIEDORF

Präzisionstechnik aus  
Metall für die automobiler  
Serienfertigung  
Umsatz 2019: 77,5 Mio. EUR  
[www.selzer-automotive.de](http://www.selzer-automotive.de)

### WIESAUPLAST GMBH & CO. KG, WIESAU

Präzision in Kunststoff  
Umsatz 2019: 52,8 Mio. EUR  
[www.wiesauplast.de](http://www.wiesauplast.de)

## MASCHINEN- UND ANLAGENBAU



# 24,9 %

434,6 MIO. EUR VOM GESAMTUMSATZ

Keine Branche repräsentiert den Begriff „Made in Germany“ so stark wie der deutsche Maschinen- und Anlagenbau. Industrielle Produktion ist ohne diese Branche nicht vorstellbar. Weltweit besitzen deutsche Unternehmen auf diesem Feld einen erstklassigen Ruf. Mit Know-how und Qualität sorgen mittelständische Unternehmen aus Deutschland seit vielen Jahrzehnten dafür, dass deutsche Produkte international stark gefragt sind.

Die INDUS-Unternehmen dieses Segments entwickeln komplette Förderanlagen, Robotergreifsysteme, produzieren Ventiltechnik, Automatisierungskomponenten auch für die Fahrzeugendmontagen sowie Anlagen für Reinraumsysteme und konzeptionieren elektrische Begleitheizungssysteme.

### ASS MASCHINENBAU GMBH, OVERATH

Roboterhände und Automationsanlagen für Produktionsunternehmen  
Umsatz 2019: 21,9 Mio. EUR  
[www.ass-automation.com](http://www.ass-automation.com)

### BUDE FÖRDERTECHNIK GMBH, BIELEFELD

Spezialist für Logistik und Materialfluss  
Umsatz 2019: 83,2 Mio. EUR  
[www.budde-foerdertechnik.de](http://www.budde-foerdertechnik.de)

### ELTHERM GMBH, BURBACH

Spezialist für elektrische Begleitheizungssysteme  
Umsatz 2019: 42,1 Mio. EUR  
[www.eltherm.com](http://www.eltherm.com)

### GSR VENTILTECHNIK GMBH & CO. KG, VLOTHO

Innovative Ventiltechnik für anspruchsvollen industriellen Einsatz  
Umsatz 2019: 23,5 Mio. EUR  
[www.ventiltechnik.de](http://www.ventiltechnik.de)

### HORNGROUP HOLDING GMBH & CO. KG, FLENSBURG

Betankungstechnik und Werkstattlösungen weltweit  
Umsatz 2019: 32,3 Mio. EUR  
[www.tecalemit.de](http://www.tecalemit.de)

### IEF-WERNER GMBH, FURTWANGEN

Komponenten und Systeme für die Automatisierung  
Umsatz 2019: 26,6 Mio. EUR  
[www.ief.de](http://www.ief.de)

### MBN MASCHINENBAUBETRIEBE NEUGERSDORF GMBH, EBERSBACH-NEUGERSDORF

Anspruchsvolle Lösungen für Sondermaschinen und Anlagentechnik  
Umsatz 2019: 58,2 Mio. EUR  
[www.mbn-gmbh.de](http://www.mbn-gmbh.de)

### M. BRAUN INERTGAS-SYSTEME GMBH & CO. KG, GARCHING

Inertgas- Glovebox-Systeme für Industrie und Forschung  
Umsatz 2019: 78,0 Mio. EUR  
[www.mbraun.de](http://www.mbraun.de)

### MESUTRONIC GERÄTEBAU GMBH, KIRCHBERG IM WALD

Metall- und Fremdkörperdetektion in der Produktion  
Umsatz 2019: 14,0 Mio. EUR  
[www.mesutronic.de](http://www.mesutronic.de)

### M+P INTERNATIONAL MESS- UND RECHNERTECHNIK GMBH, HANNOVER

Mess- und Testsysteme zur Schwingungsprüfung und -analyse  
Umsatz 2019: 12,2 Mio. EUR  
[www.mpihome.com](http://www.mpihome.com)

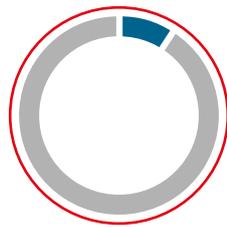
### PEISELER GMBH & CO. KG, REMSCHEID

Hochpräzise Teilgeräte und Schwenkeinrichtungen für Werkzeugmaschinen  
Umsatz 2019: 29,4 Mio. EUR  
[www.peiseler.de](http://www.peiseler.de)

### TSN TURMBAU STEFFENS & NÖLLE GMBH, BERLIN

Internationale Errichtung von Türmen  
Umsatz 2019: 13,2 Mio. EUR  
[www.turmbau.de](http://www.turmbau.de)

## MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK



# 9,2 %

159,7 MIO. EUR VOM GESAMTUMSATZ

Mit dem demografischen Wandel zählt der Gesundheitssektor zu den großen Zukunftsmärkten. Er ist geprägt von einem hohen Innovationstempo. Mittelständische Unternehmen greifen das neue Wissen auf, entwickeln daraus in kurzer Zeit markt- und alltagsfähige Produkte und werden so zu Spezialisten, die sich im Wettbewerb ausgezeichnet behaupten – nicht nur im Bereich der Behandlung, sondern auch auf den Feldern Pflege und Prävention.

Die Unternehmen des INDUS-Segments fertigen Orthesen und medizinische Kompressionsstrümpfe, entwickeln Linsen und Optiken, produzieren Operationszubehör, Rehabilitationstechnik sowie Hygieneprodukte sowohl für medizinische Anwendungen als auch für den Haushalt.

### IMECO GMBH & CO. KG, HÖSBACH

Produkte aus Vliesstoff –  
„More than nonwoven“  
Umsatz 2019: 24,2 Mio. EUR  
[www.imeco.de](http://www.imeco.de)

### MIKROP AG, WITTENBACH (CH)

Miniaturisierte Hochpräzisions-  
optik  
Umsatz 2019: 15,7 Mio. EUR  
[www.mikrop.ch](http://www.mikrop.ch)

### OFA BAMBERG GMBH, BAMBERG

Kompressionsstrümpfe und  
Bandagen  
Umsatz 2019: 79,2 Mio. EUR  
[www.ofa.de](http://www.ofa.de)

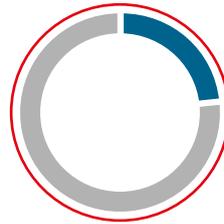
### RAGUSE GESELLSCHAFT FÜR MEDIZINISCHE PRODUKTE MBH, ASCHEBERG-HERBERN

Indikationsspezifische Fertigung  
von OP-Abdecksystemen  
Umsatz 2019: 13,9 Mio. EUR  
[www.raguse.de](http://www.raguse.de)

### ROLKO KOHLGRÜBER GMBH, BORGHOLZHAUSEN

Rehabilitationszubehör  
Umsatz 2019: 26,7 Mio. EUR  
[www.rolko.de](http://www.rolko.de)

## METALLTECHNIK



# 23,5 %

409,2 MIO. EUR VOM GESAMTUMSATZ

In der grundstoffverarbeitenden Industrie nehmen die Bereiche Metall und Metallverarbeitung eine bedeutende Rolle ein. Durch die Präzision ihrer Arbeit und die Güte ihrer Erzeugnisse sind es in erster Linie die mittelständischen Unternehmen, die die Voraussetzung für hochwertige Erzeugnisse schaffen. Die Zuverlässigkeit in der Leistung macht das Segment zu einer stabilen Säule im wirtschaftlichen Alltag.

Die Leistungen des INDUS-Segments umfassen Lösungen für die Bahntechnik, die Fertigung von Hartmetallwerkzeugen für Straßen- und Bergbau, den Gehäusebau für die Labordiagnostik, die Herstellung von Strahlmitteln für die Stahlindustrie und die Bolzenschweißtechnik u. a. für Brücken.

### BACHER AG, REINACH (CH)

Komponenten für Schienenfahrzeuge, Transporttechnik und Sonderlösungen  
Umsatz 2019: 22,3 Mio. EUR  
[www.bacherag.ch](http://www.bacherag.ch)

### BETEK GMBH & CO. KG, AICHHALDEN

Hartmetallbestückte Verschleißwerkzeuge  
Umsatz 2019: 217,4 Mio. EUR  
[www.betek.de](http://www.betek.de)

### DESSAUER SCHALTSCHRANK- UND GEHÄUSETECHNIK GMBH, DESSAU-ROSSLAU

Schaltschränke und Maschinenverkleidungen  
Umsatz 2019: 2,2 Mio. EUR  
[www.dessauer-schaltschraenke.de](http://www.dessauer-schaltschraenke.de)

### HAKAMA AG, BÄTTWIL (CH)

Feinblechtechnik  
Umsatz 2019: 21,1 Mio. EUR  
[www.hakama.ch](http://www.hakama.ch)

### KÖSTER & CO. GMBH, ENNEPETAL

Bolzenschweißtechnik und Kaltumformteile  
Umsatz 2019: 16,0 Mio. EUR  
[www.koeco.net](http://www.koeco.net)

### MEWESTA HYDRAULIK GMBH & CO. KG, MÜNSINGEN

Hydrauliksteuerblöcke und -systeme  
Umsatz 2019: 6,5 Mio. EUR  
[www.mewesta.de](http://www.mewesta.de)

### PLANETROLL GMBH & CO. KG, MUNDERKINGEN

Rührtechnik und Antriebstechnik  
Umsatz 2019: 6,0 Mio. EUR  
[www.planetroll.de](http://www.planetroll.de)

### HELMUT RÜBSAMEN GMBH & CO. KG, BAD MARIENBERG

Metallverarbeitung und Umformtechnik  
Umsatz 2019: 51,5 Mio. EUR  
[www.helmut-ruebsamen.de](http://www.helmut-ruebsamen.de)

### KARL SIMON GMBH & CO. KG, AICHHALDEN

Komponenten und Baugruppen aus Metall und Kunststoff  
Umsatz 2019: 39,1 Mio. EUR  
[www.simongruppe.de](http://www.simongruppe.de)

### VULKAN INOX GMBH, HATTINGEN

Granulate für die Oberflächenbehandlung  
Umsatz 2019: 27,1 Mio. EUR  
[www.vulkan-inox.de](http://www.vulkan-inox.de)

# KONTAKT

## ANSPRECHPARTNERINNEN

Jana Külschbach  
 Öffentlichkeitsarbeit  
 Telefon: +49 (0)2204/40 00-35  
 E-Mail: presse@indus.de

Julia Pschribülla  
 Investor Relations  
 Telefon: +49 (0)2204/40 00-66  
 E-Mail: investor.relations@indus.de

Dafne Sanac  
 Investor Relations  
 Telefon: +49 (0)2204/40 00-32  
 E-Mail: investor.relations@indus.de

## INDUS HOLDING AG

Kölner Straße 32  
 51429 Bergisch Gladbach

Postfach 10 03 53  
 51403 Bergisch Gladbach

Telefon: +49(0)2204/40 00-0  
 Telefax: +49 (0)2204/40 00-20  
 E-Mail: indus@indus.de

www.indus.de

# FINANZKALENDER

DATUM	EVENT
20. Februar 2020	Veröffentlichung der vorläufigen Zahlen zum Geschäftsjahr 2019
30. März 2020	Veröffentlichung des Geschäftsberichts zum Geschäftsjahr 2019
31. März 2020	Analystenkonferenz zum Geschäftsjahr 2019
14. Mai 2020	Veröffentlichung des Zwischenberichts zum ersten Quartal 2020
13. August 2020	Veröffentlichung des Zwischenberichts zum ersten Halbjahr 2020
August 2020	Hauptversammlung 2020, Köln
12. November 2020	Veröffentlichung des Zwischenberichts zu den ersten neun Monaten 2020

# IMPRESSUM

## VERANTWORTLICHES VORSTANDSMITGLIED

Dr.-Ing. Johannes Schmidt

## DATUM DER VERÖFFENTLICHUNG

30. März 2020

## HERAUSGEBER

INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach

## KONZEPT/GESTALTUNG

Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg

## FOTOS

Catrin Moritz, INDUS-Gruppe

## DRUCK

Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH, Langenhagen

Dieser Geschäftsbericht ist auch in englischer Sprache erhältlich. Im Zweifelsfall ist die deutsche Version maßgeblich.

#### WICHTIGER HINWEIS:

Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen des Vorstands der INDUS Holding AG beruhen. Auch wenn der Vorstand der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, unterliegen sie gewissen Risiken und Unsicherheiten. Die künftigen tatsächlichen Ergebnisse können aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich von diesen Annahmen und Schätzungen abweichen. Zu diesen Faktoren gehören unter anderem Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Lage, der Geschäfts-, Wirtschafts- und Wettbewerbssituation, der Wechselkurse und Zinssätze sowie der Gesetzeslage. Die INDUS Holding AG übernimmt keinerlei Gewährleistung und Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse mit den in diesem Geschäftsbericht geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen. Die in diesem Bericht getroffenen Annahmen und Schätzungen werden nicht aktualisiert.





