

# [IN] *spiring*

PROGRESS

SONDERHEFT  
STRATEGIE-  
UPDATE

[2023]

## — PARKOUR PERFORM

Ein Upgrade für PARKOUR

—  
IM NEUEN MINDSET

Wie Transformation gelingt

IM KOPF SCHON DA  
SEIN, WO DIE MÄRKTE  
ENTSTEHEN

Alles auf Zukunft

DIE STÄRKEN STÄRKEN

Neue Führung

[INDUS]

# [IN]spiring

Magazin 2023

PROGRESS

## INHALT

[1] EDITORIAL  
[2] PERFORM

[30] SPITZENLEISTUNG  
[37] INDUS-TICKER 2022



### [8] PARKOUR PERFORM

#### Ein Upgrade für PARKOUR

Mit PARKOUR perform erhöht INDUS die Intensität ihrer Portfolioentwicklung.

### [12] IM NEUEN MINDSET

#### Wie Transformation gelingt

### [16] IM KOPF SCHON DA SEIN, WO DIE MÄRKTE ENTSTEHEN

#### Alles auf Zukunft

Mit der neuen Segmentstruktur gibt INDUS eine klare Antwort auf die aktuell zentralen Fragestellungen.



### [32] DIE STÄRKEN STÄRKEN

#### Neue Führung

INDUS intensiviert die Begleitung ihrer Beteiligungen.



### [35] WERTTREU

#### INDUS bleibt verbindlich

**Dr. Johannes Schmidt**Vorstandsvorsitzender der  
INDUS Holding AG

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

inzwischen sind wir mit unserer Strategie PARKOUR bereits vier Jahre unterwegs. Dabei denke ich gerade zuletzt immer wieder: Einen passenderen Begriff hätten wir für unser Programm nicht finden können. Schon 2019 war uns allen im Vorstand klar, dass wir so manche Hindernisse überwinden und dafür permanent an unserer Fitness arbeiten müssen, um unsere Ziele zu erreichen. Dass sich aber das Umfeld in kürzester Zeit so dramatisch verschärfen würde, damit hatte niemand von uns gerechnet. Wessen Geschäft bislang nicht durch Pandemie, den Krieg in der Ukraine oder Lieferkettenstörungen gefordert wurde, den holt spätestens jetzt die hohe Inflation aus seiner Komfortzone.

Was bedeutet dieses Umfeld, in dem sich selbst scheinbar Verlässliches ändert, für unsere Gruppe? Zunächst: Wir halten an unserem Kurs fest. Denn dieser stimmt weiterhin. Aber: Wir erhöhen unsere Dynamik und schärfen Konturen. Dabei fassen wir auch Themen an, die bisher tabu waren.

Schon mit dem Beginn der Verwerfungen auf den Märkten haben wir uns im Vorstand natürlich intensiv mit unseren Handlungsmöglichkeiten auseinandergesetzt. Was müssen wir verändern? Von welchen Aktivitäten müssen wir uns trennen? Welche Aufgaben müssen wir intensiver angehen? Wie erzeugen wir mehr Schub? Bei aller Entschlossenheit zum Handeln war uns wichtig, dass wir unserem Versprechen gegenüber unseren Stakeholdern treu bleiben und die DNA von INDUS behalten. Für uns gilt: Mit dem Mittelstand gestalten wir Zukunft.

Unter dem Schlagwort **PARKOUR perform** haben wir im Dezember unsere Strategie geschärft und den Plan für unseren weiteren Weg vorgestellt. Sie werden sehen: Auf unserem Weg zu den Zielen 2025 orientieren wir uns an Megatrends und ausgewählten Zukunftsthemen. Welche das sind und wie sich unsere aktuellen Unternehmen auf dieser Landkarte der Zukunft einordnen? Das erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Ihr Johannes Schmidt

## PERFORM

### DER MATERIE AUF DEN GRUND GEHEN

In der europäischen Großforschungseinrichtung CERN sind die weltweit größten und komplexesten Geräte im Einsatz, um den Aufbau der kleinsten Bausteine, aus denen unsere Welt zusammengesetzt ist, zu erforschen – Atome und Elementarteilchen. Annähernd mit Lichtgeschwindigkeit und extrem hoher Energie werden diese zur Kollision gebracht. Messungen lassen Rückschlüsse auf die Eigenschaften der kollidierten und auch neu entstandenen Teilchen zu. So konnte 2012 das letzte fehlende Steinchen im Standardmodell der Teilchenphysik gefunden werden: das Higgs-Boson.

AREA  
B



## PERFORM

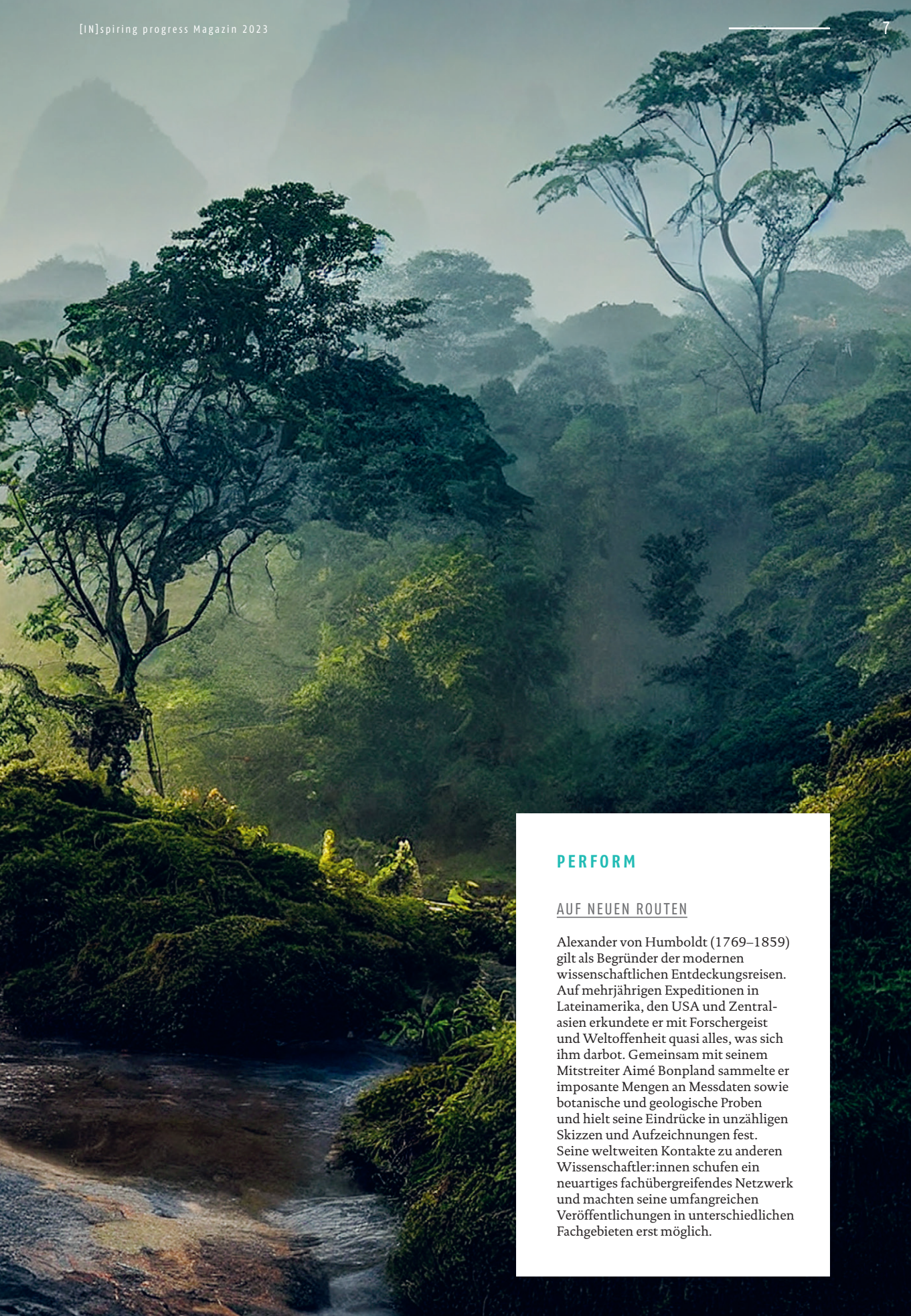
### TON UM TON

Das Ensemble eines Sinfonieorchesters kann 13 oder auch 130 Musiker:innen umfassen – je nach gespieltem Werk. Erst das Zusammenspiel von Streichern, Holzbläsern, Blechbläsern, Pauken, Harfe und Triangel erweckt die Kompositionen zum Leben. Seit 1882 zeigen die Musiker:innen der Berliner Philharmoniker, eines der weltweit führenden Sinfonieorchester, wie sich die Höchstleistungen Einzelner zum perfekten Gruppenklang mischen.









## PERFORM

### AUF NEUEN ROUTEN

Alexander von Humboldt (1769–1859) gilt als Begründer der modernen wissenschaftlichen Entdeckungsreisen. Auf mehrjährigen Expeditionen in Lateinamerika, den USA und Zentralasien erkundete er mit Forschergeist und Weltoffenheit quasi alles, was sich ihm darbot. Gemeinsam mit seinem Mitsstreiter Aimé Bonpland sammelte er imposante Mengen an Messdaten sowie botanische und geologische Proben und hielt seine Eindrücke in unzähligen Skizzen und Aufzeichnungen fest. Seine weltweiten Kontakte zu anderen Wissenschaftler:innen schufen ein neuartiges fachübergreifendes Netzwerk und machten seine umfangreichen Veröffentlichungen in unterschiedlichen Fachgebieten erst möglich.

# PARKO



# OUR perform

**EIN UPGRADE FÜR PARKOUR** Mehr Fokus auf Zukunftsthemen, klarere Konturen im Portfolio und mehr Intensität in der Begleitung – mit PARKOUR perform erhöht INDUS die Intensität ihrer Portfolioentwicklung.

## DIE WELT DA DRAUSSEN HAT SICH VERÄNDERT ...

„Zeitenwende“. Diesen Begriff kürte die Gesellschaft für deutsche Sprache zum Wort des Jahres 2022. Er signalisiert: Mit dem russischen Überfall auf die Ukraine beginnt eine neue Zeitrechnung. Nach der Corona-Pandemie forderte und fordert der Angriffskrieg die Staaten weltweit zum zweiten Mal in Folge auf, sich politisch und wirtschaftlich neu zu positionieren. Beides, Pandemie und Krieg, hat in der Wirtschaft tiefe Spuren hinterlassen. Wie sich die Welt in den kommenden Jahren weiterentwickelt, lässt sich schwer vorhersagen. Viel ist zurzeit im Umbruch, viel in der Schweben.

Trotz allen Zukunftsnebels gibt es für die Wirtschaft klare Treiber für die weitere Entwicklung: Nachhaltigkeit, Mobilität, Urbanisierung, Demografie, Gesundheit – diese und weitere Megatrends werden von strukturellen Faktoren angetrieben und bieten neue Wachstumschancen. Zusätzlichen Schub erzeugt die fortschreitende Digitalisierung. Die digitalen Technologien haben in den letzten Jahren den Strukturwandel in der Wirtschaft massiv vorangetrieben und eröffnen den Unternehmen fortlaufend neue Chancen. Die technologischen Revolutionen beruhen vielfach auf neuen Querschnittstechnologien, die branchenübergreifend in vielen Anwendungsfeldern eingesetzt werden, und können Grundlage für weitere Innovationen und Produktivitätssteigerungen sein.

## ... INDUS AUCH

Die schwierigen Marktentwicklungen haben auch bei INDUS Spuren hinterlassen: Neben Technologiewandel und Transformationsdruck zogen Absatz- und Lieferkettenprobleme den





Bereich Fahrzeugtechnik in die Krise – trotz schneller Reaktionen und umfangreicher Maßnahmen. Zugleich konnten drei der fünf Segmente die Stärken des Mittelstands beweisen: mit schnellen Entscheidungen und neuen Geschäftsideen flexibel agieren. So hat sich die INDUS-Gruppe auch in widrigen Zeiten in Summe gut entwickelt.

Auf diesen Stärken will INDUS auch in Zukunft aufbauen. Das Strategieprogramm PARKOUR bietet hierfür die ideale Grundlage. Dessen vier strategische Initiativen behalten weiterhin ihre Gültigkeit. Was aber im volatilen Marktumfeld deutlich wurde: Um die mit PARKOUR gesetzten Ziele zu erreichen, musste die Schlagzahl erhöht werden. Und: Bestimmte Baustellen, für die die Gruppe bislang noch Kapazitäten aufbringen musste, waren jetzt rasch zu schließen.

Das Ergebnis ist das jüngste Strategie-Update **PARKOUR perform**. Mit ihm verbinden sich im Kern drei Handlungsfelder:

- **Mehr Fokus auf die Zukunftsthemen:** Die Gruppe richtet ihre Aktivitäten noch stärker auf aktuelle Megatrends und Zukunftsthemen aus. Dazu bildet INDUS die drei Segmente Engineering, Infrastructure und Materials. In diesen sollen sich die Beteiligungen mit klaren Technologie-schwerpunkten weiterentwickeln und wachsen. Erfolgreich – und dabei nachhaltig.
- **Klarere Portfoliokonturen:** INDUS legt ihren Fokus auf die Industrietechnik. Der Vorstand bereinigt das Portfolio um langjährige Verlustbringer aus der Fahrzeugtechnik und löst das eigenständige Segment auf. Die Unternehmen der Medizin- und Gesundheitstechnik werden in das neu gebildete Segment Materials eingegliedert.
- **Mehr Intensität in der Begleitung:** Die Segmente und ihre Unternehmen werden zukünftig noch enger begleitet. Ein Vorstand ist jetzt jeweils verantwortlich für ein Segment. Die wertorientierte Steuerung wird gestärkt.

Mit Jahresbeginn 2023 wurden die Maßnahmen umgesetzt: Die neue Segmentstruktur ist live. Die neuen Führungsprinzipien greifen. Und die Verkaufsprozesse für zwei Unternehmen des ehemaligen Segments Fahrzeugtechnik sind



### Nachhaltigkeit

Energieeffizienz, Energietechnik, Kreislauf- und Abfallwirtschaft

### Digitalisierung

Infrastruktur, Automatisierung, Sensorik & Messtechnik, Logistik

### Mobilität & Urbanisierung

Infrastruktur  
(Netze & Bauwerke)

### Demografie & Gesundheit

Medizinisches Verbrauchsmaterial & Hilfsmittel, Agrartechnik



eingeleitet. Anders gesagt: INDUS hat aufgeräumt und die Voraussetzungen geschaffen, um durchzustarten und wieder an die erfolgreichen Jahre des vergangenen Jahrzehnts anzuschließen.

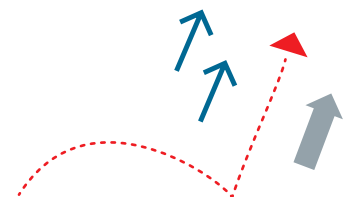
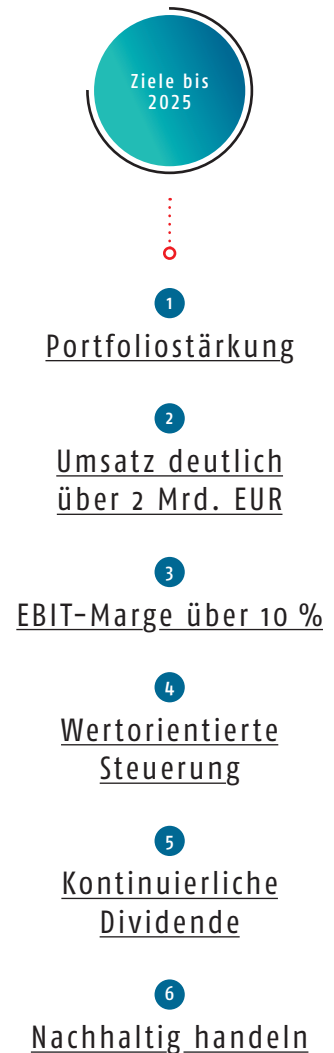
### ZIELE: AKTUALISIERT

So wie die strategischen Initiativen bleiben auch die Ziele im Kern bestehen. Bis 2025 strebt INDUS einen Gruppenumsatz von deutlich über 2 Mrd. EUR an – trotz Ausstiegs aus der Fahrzeugtechnik. Dazu soll die Akquisition von nach wie vor zwei bis drei Unternehmen jährlich beitragen. Die EBIT-Marge von mindestens 10% soll verstetigt werden.

Neu ist die Aufnahme des Free Cashflow als wertorientierte Steuerungskennzahl. Der Free Cashflow schafft noch mehr Transparenz über die Spielräume, die für den Zukauf weiterer margenstarker Spezialisten bestehen. Konstant bleibt die Dividendenpolitik: Bis zu 50% des Gewinns gehen nach einem erfolgreichen Geschäftsjahr an die Aktionär:innen. Nachhaltigkeit ist im Zielekanon der Gruppe als übergeordnetes Handlungsfeld positioniert. Innovationen auf diesem Feld werden den Beteiligungen neue Möglichkeiten eröffnen, sich im Wettbewerb erfolgreich zu positionieren.

### INDUS: DIE HEIMAT FÜR DEN TECHNOLOGIEORIENTIERTEN INDUSTRIELLEN MITTELSTAND

Mit dem Strategie-Update **PARKOUR perform** hat INDUS ihren Fokus auf Industrietechnik noch einmal geschärft. Hier ist INDUS stark, hierfür steht die Gruppe auch in der Wahrnehmung des Kapitalmarkts. Das Aufräumen tat und tut der Gruppe gut. Es setzt Kräfte frei und ermöglicht INDUS, Wert- und Ertragswachstum erfolgreich voranzutreiben. Den Unternehmen, die die Gruppe hält und die zu ihr stoßen, verspricht INDUS weiterhin, sie als Technologie- und Nischen-Spezialisten voranzubringen. INDUS erweitert den Handlungsrahmen ihrer Beteiligungen und stärkt ihr Netzwerk. „Kaufen, halten & entwickeln“ – diese Handlungs- und Entscheidungsmaxime bleibt der Kern der INDUS-Wertschöpfung. ○



# TRANSFORMATION



## IM NEUEN MIND- SET

### WIE TRANSFORMATION GELINGT

Christian Greiser, Experte für Leadership, Strategie und Change Management, und Vorstandsvorsitzender Dr. Johannes Schmidt über den neuen Mittelstand.

Mit dem Mittelstand verbindet man viele Stärken. Wie ausgeprägt sind diese heute noch?

**Christian Greiser** – Nach wie vor wird in Deutschland jeder zweite Euro im Mittelstand verdient. Der Mittelstand bleibt also eine tragende Säule der Wirtschaft. Aus meiner Sicht gibt es vier Stärken, mit denen er gerade auch im Digitalisierungszeitalter punktet: Die erste ist Technologiestärke. Viele Mittelständler sind in ihrer Branche (Welt-) Marktführer. Zweitens: Im Vergleich zu Konzernen verfügt der Mittelstand über mehr Flexibilität und Geschwindigkeit. Eigentum und Leitung liegen hier oft in einer Hand. Das führt zu schlanken Strukturen und – der dritte Vorteil – zu einer soliden Finanzbasis. Mittelständler sind kostenbewusst. Sie haben eine hohe Eigenkapitalquote und sind nicht zuletzt auch deshalb gut durch die Corona-Krise gekommen. Und viertens: Mittelständler verfügen über etablierte Netzwerke und einen sehr guten Endkundenzugang. Häufig sind das sehr vertrauensvolle Beziehungen. In Summe kann man sagen: Der Mittelstand hat Unternehmergeist, Innovationskraft und Kundennähe. Perfekte Voraussetzungen, um den nächsten Schritt nach vorn zu gehen.

## „Permanenter Wandel wird bleiben – und mit ihm auch Krisen. Dies erfordert Agilität, Lernfähigkeit und vor allem eine neue Kultur der Partizipation.“

**Das heißt, der Mittelstand kann einfach so weitermachen?**

CG – Sicher nicht. Permanenter Wandel wird bleiben – und mit ihm auch Krisen. Dies erfordert Agilität, Lernfähigkeit und vor allem eine neue Kultur der Partizipation. In Zukunft werden Entscheidungen immer mehr an der operativen Basis getroffen. Damit steht das patriarchalische Führungsmodell zur Ablösung zugunsten eines eher holistischen Ansatzes. Das führt auch zu einer neuen Form der Zusammenarbeit. In Zukunft wird es viel mehr hybride Teams geben, die digitale Plattformen nutzen: sogenannte Collaboration Hubs. Hier sehe ich im Übrigen eine Riesenchance für INDUS, wo die Unternehmen schon heute bei Querschnittsthemen miteinander kooperieren.

Ein weiteres Handlungsfeld sind neue Geschäftsmodelle und innovative IT-Strukturen. Beim Weg in neue Geschäftsmodelle geht es nicht unbedingt um umwälzende Disruption, sondern um die Rekombination bestehender Ansätze, wie zum Beispiel bei Machine as a Service oder Pay per Use. Die Kooperation mit Start-ups kann hier ein exzellenter Beschleuniger bzw. Türöffner sein. Um neue Geschäftsmodelle etablieren zu können, wird man zudem die IT-Strukturen homogenisieren müssen.

**Herr Dr. Schmidt, wie blicken Sie auf diese Einschätzungen?**

Dr. Johannes Schmidt – Ich teile diese Ausführungen zu 100% und sehe sie auch für unsere



**CHRISTIAN GREISER**

Executive Coach, Unternehmensberater und Autor. Er unterstützt seine Kunden bei den Themen Führung, Strategie und Change Management. Bevor er sich selbstständig machte, war Christian Greiser Senior Partner bei der Boston Consulting Group (BCG) und weltweit für eine der größten Praxisgruppen verantwortlich. Der studierte Maschinenbau-Ingenieur hat zuvor ein Geschäftssegment bei der Mannesmann AG geleitet. Er hat in Braunschweig, Paris und London studiert und ist Fellow am Institute of Coaching (McLean, Affiliate of Harvard Medical School).



**DR. JOHANNES SCHMIDT**

Dr. Johannes Schmidt ist seit 2006 als Vorstand für die INDUS Holding tätig. 2018 übernahm er den Vorstandsvorsitz. Der studierte Mathematiker promovierte im Fachbereich Mechanik und war vor der Zeit bei INDUS u. a. Geschäftsführer bei der ebm-papst Landshut GmbH und der Richard Bergner GmbH.

Gruppe als zentrale Aufgaben. Wir adressieren die Themen entsprechend im Dialog mit den Geschäftsführungen und greifen sie mit unseren strategischen Initiativen auf. Das Thema Zusammenarbeit möchte ich gern um den Aspekt der Vernetzung erweitern. Für die erfolgreiche unternehmerische Weiterentwicklung spielen funktionierende Netzwerke meines Erachtens eine sehr wesentliche Rolle – innerhalb des Unternehmens und der Gruppe, aber auch mit Kunden, Lieferanten, Hochschulen, Forschungsinstituten oder Start-ups. Diese Netzwerkbildung fördern wir ganz gezielt.

Und vielleicht noch zum ersten Aspekt der neuen Führung: Ich glaube, dass auch vonseiten der Mitarbeitenden heute Erwartungen an die Unternehmen herangetragen werden, denen man mit patriarchalischen Modellen nicht mehr gerecht werden kann. Im Wettbewerb um die besten Köpfe ist der Anreiz, moderne Führungs- und Kollaborationsmodelle umzusetzen, hoch. Mittelständler sichern sich damit ihren Status als attraktiver Arbeitgeber.

### **Nicht nur das Modell, auch der Führungsstil ist heute ein anderer ...**

**CG** – Wir kommen aus einer Welt, in der Führung so gestaltet war, dass jemand Fachexpertise entwickelte, ausbaute und Wissen weitergab. Dieser Command-and-Control-Ansatz ist Vergangenheit. Führungskräfte im 21. Jahrhundert müssen nicht mehr alle Antworten parat haben. Mit der gestiegenen Komplexität können sie es auch gar nicht. Viel wichtiger ist, dass sie schnell und umfassend lernen und dafür sorgen, dass ihre Mitarbeitenden das auch tun – indem sie ihnen Orientierung geben und sie dabei unterstützen, ihre Potenziale zu nutzen. Die erfolgreiche Füh-

rungskraft von heute handelt eher aus der Rolle eines Trainers heraus. Sie zeigt Möglichkeiten auf und sorgt im Team für eine Atmosphäre, die Wertschätzung vermittelt und damit Energie, Kreativität und Lernfreude freisetzt. Genau hier sehe ich bei dem einen oder anderen Mittelstandsunternehmen noch Handlungsbedarf.

**JS** – Das lässt sich auch auf unsere Begleitung der Beteiligungen übertragen. Wir müssen die richtige Balance finden in der Frage: Was und wie viel tun wir aus der Holding heraus, was tun die Beteiligungen aus eigenem Antrieb? Wir haben nach wie vor den Anspruch, dass unsere Unternehmer:innen vor Ort ihre Beteiligung ganzheitlich führen. Wir können die Impulse setzen. Wir können die Werkzeuge bereitstellen. Wir können Netzwerke flechten. Aber getan werden die Dinge in den Beteiligungen, dort, wo auch das tiefe Marktwissen liegt. Nur so können wir eine Vielzahl von unterschiedlichen Unternehmen in unterschiedlichen Märkten führen.

### **Krisen sind heute das neue Normal. Wie können sich die Unternehmen auf diesen Dauerstress einstellen?**

**CG** – Auch hier sind Mittelständler tendenziell im Vorteil. Denn der Umgang mit dem Unvorhergesehen liegt in ihrer DNA. Sie können aber ihre Resilienz weiter stärken – zum Beispiel über Diversität. Eine diverse Belegschaft entwickelt viel feinere Antennen für den Markt. So konnten wir in der Finanzkrise 2008 erleben, was passiert, wenn alle in dieselbe Richtung schauen. Eine Vielfalt der Perspektiven hilft Unternehmen dagegen, aus komplexen Situationen schneller die richtigen Schlüsse zu ziehen. Das zahlt ein auf Prognose- und Reaktionsfähigkeit, Veränderungskompe-

„Die erfolgreiche Führungskraft von heute handelt eher aus der Rolle eines Trainers heraus.“



„Veränderungen müssen immer wieder sichtbar werden, damit sie gemeinsam gefeiert werden können. Das setzt wichtige neue Energie frei, um den Weg fortzusetzen.“

tenz und die Fähigkeit, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Aus meiner Sicht legen Krisen oftmals schonungslos die Versäumnisse der Vergangenheit offen. Welche externen Ursachen können für mein Unternehmen gefährlich werden? Welche Betriebsabläufe sind bei mir besonders krisenanfällig? Wer zu diesen Fragen ein klares Bild hat, kann sich zumeist mit einfachen Management-Tools wie Six Sigma oder Business Process Reengineering stabil aufstellen, um für das Unvorhersehbare gerüstet zu sein.

**JS** – Bei all den Themen, die wir gerade besprochen haben – wie gehe ich analytisch vor, wie identifiziere ich kritische Prozesse, welche Werkzeuge setze ich ein –, dürfen wir aus meiner Sicht auch die involvierten Menschen nicht vergessen. In einer Dauerkrise, wie wir sie gerade erleben, ist es für eine Führung eine immense Herausforderung, das Mindset in der Organisation positiv zu halten. Dieses braucht es aber, damit alle handlungsfähig und -bereit bleiben. Menschen brauchen ein gewisses Maß an Sicherheit. Für die Führung ist das oft ein Spagat.

**Wie lässt sich die Langfristorientierung mittelständischer Unternehmen mit dem hohen Veränderungstempo im Markt zusammenbringen?**

**CG** – Das schließt sich für mich nicht aus. Eine mittelständische Stärke ist Kontinuität und Langfristigkeit. Dadurch können Innovationen reifen. Die Herausforderung liegt darin, eine

Balance zu schaffen zwischen dem Kerngeschäft auf der einen und mutigen Investitionen auf der anderen Seite.

Dabei kommt den Unternehmer:innen eine wichtige Rolle zu. Sie können sich als Katalysatoren verstehen und Veränderungsprozesse frühzeitig anstoßen, Denkbarrieren beseitigen und die Beschäftigten einbinden. Dann verschaffen sie ihrem Unternehmen einen Vorteil. Wenn sie dies verschleppen oder sogar blockieren und selbst zum Bottleneck werden, dann ist ihr Unternehmen gefährdet.

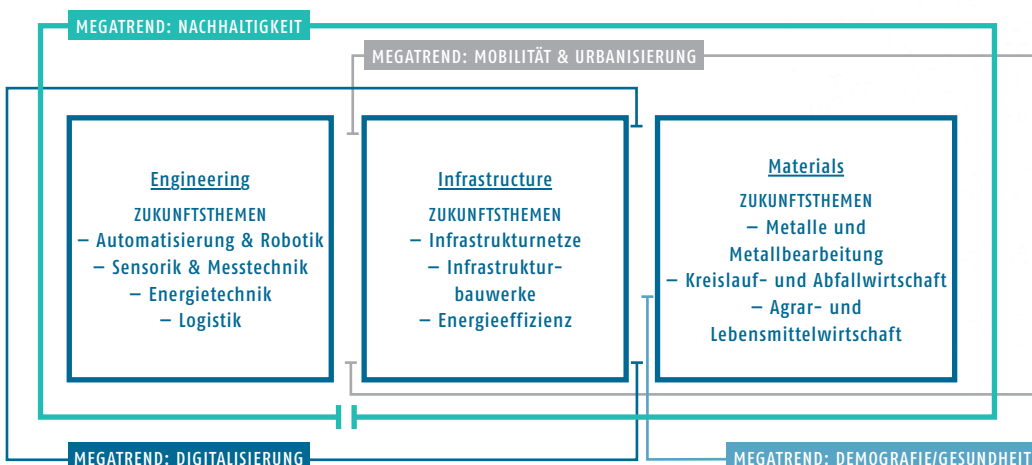
**Herr Greiser, welches Rezept geben Sie Mittelständlern für eine erfolgreiche Transformation auf den Weg?**

**CG** – Drei besondere Zutaten wären: Ein Unternehmen sollte von Beginn an alle Mitarbeitenden ins Boot holen. Ein Veränderungsprozess kann nur im Team beginnen. Alle müssen die Landkarte, das Ziel und den Plan kennen. Zweitens: Man sollte sich nicht zu viel vornehmen. Ich habe selten Unternehmen gesehen, die sich zu wenig vorgenommen haben. Die allermeisten haben alles gleichzeitig versucht. Besser ist denke ich die Brennglasmethode – auf ein Thema fokussieren und darauf die ganze Energie konzentrieren. Drittens: Die Unternehmen sollten auf Quick Wins achten. Das klingt banal. Es ist aber wichtig, weil sie damit die Energie im Veränderungsprozess managen. Wenn sie anderthalb Jahre benötigen, bis der erste Erfolg eingefahren ist, ist die Energie raus. Veränderungen müssen immer wieder sichtbar werden, damit sie gemeinsam gefeiert werden können. Das setzt wichtige neue Energie frei, um den Weg fortzusetzen.

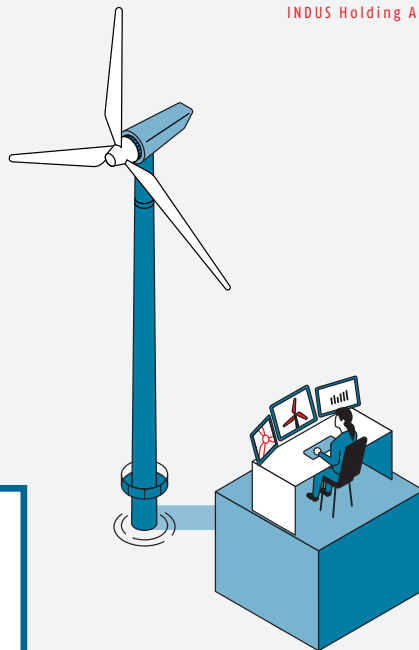
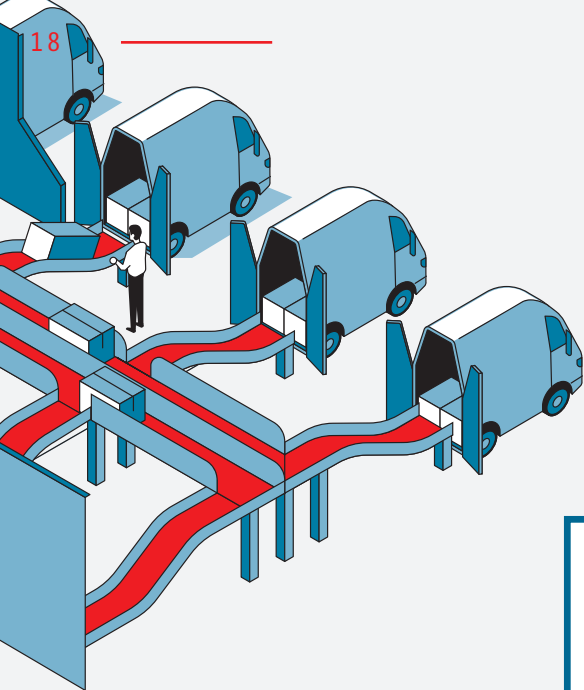
# IM KOPF SCHON DA SEIN, WO DIE MÄRKTE ENTSTEHEN

ALLES AUF ZUKUNFT Die Fähigkeit der Antizipation zukünftiger Entwicklungen stellt in einem Marktumfeld, das sich permanent verändert, ein entscheidendes Erfolgskriterium dar. Welches sind die Zukunftsmärkte? Und welche Möglichkeiten bieten sich dort für das weitere Wachstum? INDUS gibt mit der neuen Segmentstruktur eine klare Antwort auf diese zentralen Fragestellungen.

Engineering, Infrastructure und Materials – die Namen der neuen Segmente zeigen, aus welchem Fokus heraus die Beteiligungsunternehmen unserer Gruppe ihre Zukunft erschließen. Relevante Megatrends geben ihnen die Richtung vor. Daraus abgeleitete Zukunftsthemen sagen uns in der Holding und unseren Beteiligungen, in welche Richtung wir die Beteiligungen weiterentwickeln und wo wir gemeinsam durch Zukäufe wachsen wollen.







# ENGINEERING

Nach wie vor ist der Maschinen- und Anlagenbau das Rückgrat der deutschen Wirtschaft. Hier ist der Mittelstand mit seinen zahlreichen Hidden Champions zu Hause. Hier finden wir Unternehmen, die mit ihrer Technologiekompetenz auch in Zukunft den Fortschritt ermöglichen. Egal ob Energiewende oder die Optimierung von Arbeits- und Produktionsprozessen – Engineering ist die Basis für erfolgreichen Wandel. Die Verzahnung der Produktion mit modernster Informations- und Kommunikationstechnik gibt dabei Raum für neue Wachstumsmodelle. Die Megatrends Digitalisierung und Nachhaltigkeit treiben diese Entwicklungen.

<p><b>Umsatz*</b> 580,9 Mio. EUR</p> <p><b>Umsatzanteil*</b> 32,2 %</p> <p><b>EBIT*</b> vor Wertminderungen 61,2 Mio. EUR</p>
---

\* Geschäftsjahr 2022

Die Unternehmen des INDUS-Segments Engineering unterstützen die produzierende Wirtschaft schon heute mit einem breiten Leistungsspektrum. Sie sind im spezialisierten Maschinen- und Gerätebau und als Nischenanbieter für Automatisierung/Robotik, Sensorik sowie Mess- und Regeltechnik feste Marktgrößen. Und sie sind längst dabei, durch die beständige Entwicklung neuer Produkte die Brücke in die Zukunft zu schlagen. Wie Beispiele aus dem Segment zeigen.

## MIT FINGERSPITZENGEFÜHL ZUR MODERNEN PRODUKTION

ASS Maschinenbau aus dem nordrhein-westfälischen Overath fokussiert sich auf die Herstellung individualisierter Greifsysteme. Die wachsende Automatisierung der Produktion spielt dem Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes in

die Hände. Denn für das Teilehandling benötigt die Industrie Filigranwerkzeuge, die in den Fertigungslinien die Feinarbeit verrichten. ASS ist in dieser Nische schon lange erfolgreich unterwegs und verfügt über ein wachsendes Spektrum von Lösungen für unterschiedlichste Anwendungen. 2022 waren es mehr als 2.000 Greifkomponenten und mehr als 160 Produktneuheiten.

### **DORT, WO ES KOMPLIZIERT WIRD, WERDEN PROZESSÜBERWACHUNG UND -STEUERUNG ZENTRAL**

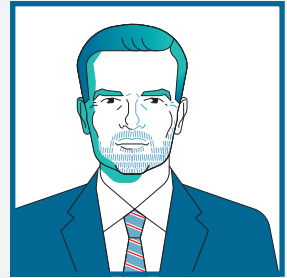
JUNGMANN Systemtechnik (JST) ermöglicht genau diese Steuerung. Denn das Unternehmen aus dem niedersächsischen Buxtehude bietet Know-how bei der Konzeptionierung, dem Aufbau und der Wartung von Kontrollrauminstallationen. Ob Industrie, Energie, Gesundheit, IT, Verkehr oder Sicherheit – all diese Sektoren brauchen heute Kontrollraumlösungen, die mit intelligenter Hard- und Software helfen, die steigenden Datenmengen und immer komplexer werdende IT zu beherrschen. So wie in der Verkehrsleitzentrale Leverkusen: Ausgerüstet von JST, überwacht sie seit 2021 den Verkehr auf allen nordrhein-westfälischen Autobahnen, unter anderem mit einer dynamischen Steuerung von Geschwindigkeiten und Fahrstreifenfreigaben.

### **DIE WELT IST IMMER MEHR IN BEWEGUNG. MENSCHEN WIE PRODUKTE**

Hier ist HEIBER + SCHRÖDER zur Stelle. Der Maschinenbauspezialist beliefert Verpackungshersteller weltweit mit Spezialmaschinen für die Kartonageindustrie. Und setzt dabei auf den Megatrend Nachhaltigkeit: Die Kunden aus der Lebensmittel-, Kosmetik-, Haushaltsartikel- und Spielzeugbranche substituieren zunehmend Kunststoff durch die nachhaltigeren Verpackungen aus Karton und Pappe sowie biologisch abbaubare Folien. HEIBER + SCHRÖDER denkt aber auch den Logistikprozess mit und ermöglicht mit seinen Maschinenkonzepten die automatisierte Sendungskonfektionierung.

### **LEISTUNGSSTARKE UND GENAUE MATERIAL-BEARBEITUNG – EIN FALL FÜR LASERLICHT**

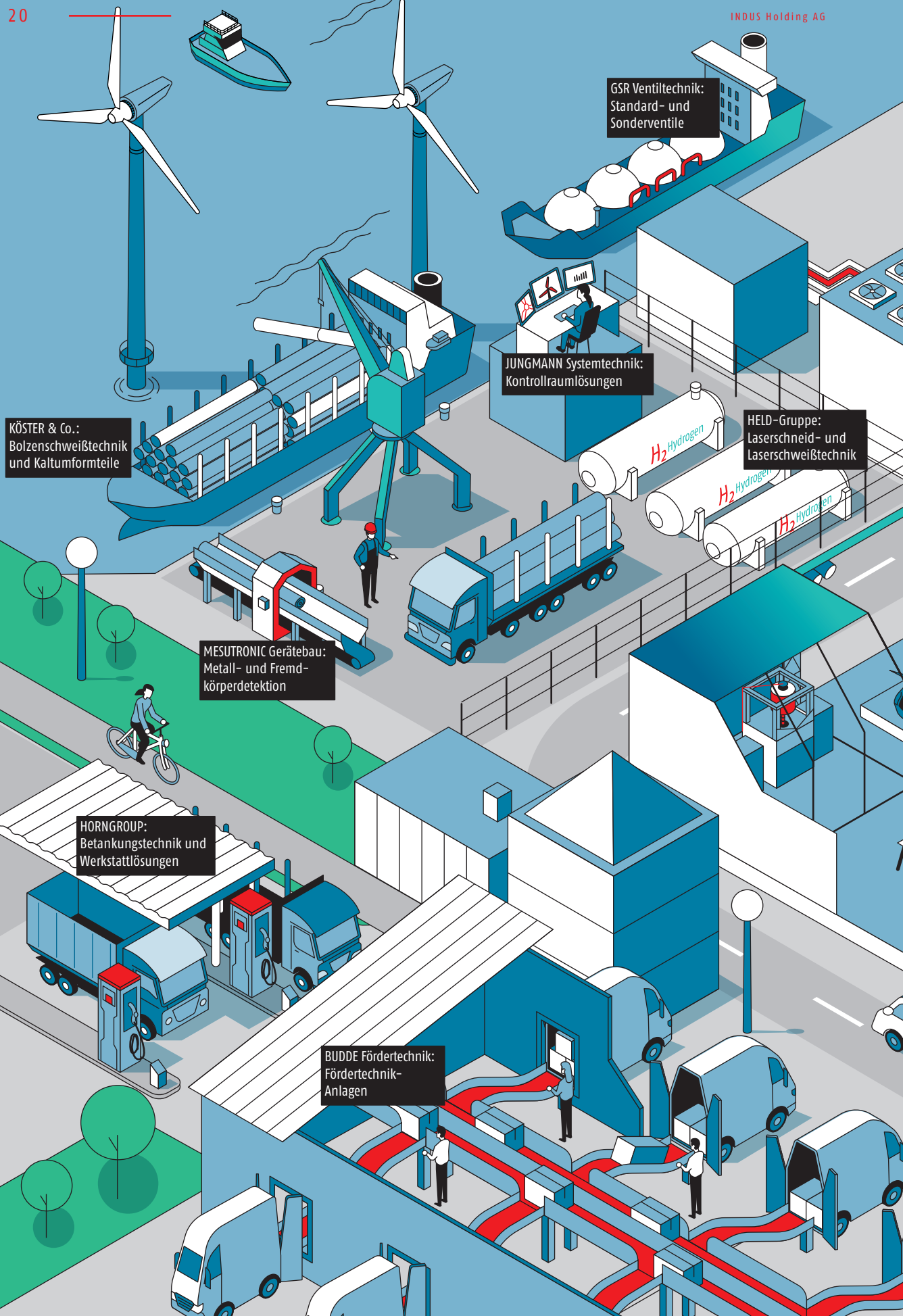
Die HELD-Gruppe aus dem hessischen Heusenstamm nutzt diese Kraft für hochpräzise Laserschneid- und Laserschweißmaschinen. Mithilfe



**„Der Maschinenbau bleibt auch in Zukunft zentraler Fortschrittmotor. Seine Entwicklungskompetenz ist auch der Schlüssel für eine erfolgreiche Energiewende.“**

**AXEL MEYER,**  
segmentverantwortlicher  
Vorstand

gebündelten Lichts bearbeiten die Individualmaschinen neben Metall auch unterschiedlichste andere Werkstoffe wie zum Beispiel technische Textilien (u. a. Airbag-Gewebehüllen). Die Entwicklung hin zu vollautomatischen oder KI-kontrollierten Produktionsprozessen gibt dem Einsatz der Lasertechnik zurzeit starken Schub. Zudem bieten die innovativen Laserschweißsysteme für H2-Elektroden interessante Wachstumsperspektiven im Zukunftsfeld der Wasserstoffelektrolyse.



GSR Ventiltechnik:  
Standard- und  
Sonderventile

JUNGMAN Systemtechnik:  
Kontrollraumlösungen

HELD-Gruppe:  
Laserschneid- und  
Laserschweißtechnik

KÖSTER & Co.:  
Bolzenschweißtechnik  
und Kaltumformteile

MESUTRONIC Gerätebau:  
Metall- und Fremd-  
körperdetektion

HORNGROUP:  
Betankungstechnik und  
Werkstattlösungen

BUDE Fördertechnik:  
Fördertechnik-  
Anlagen

**ELTHERM:**  
Elektrische  
Begleitheizungssysteme

**ASS Maschinenbau:**  
Roboterhände und  
Automationsanlagen

**M. BRAUN Inertgas-Systeme:**  
Inertgas-Glovebox-Systeme

**IEF-Werner:**  
Spezialisierte Auto-  
matisierungssysteme

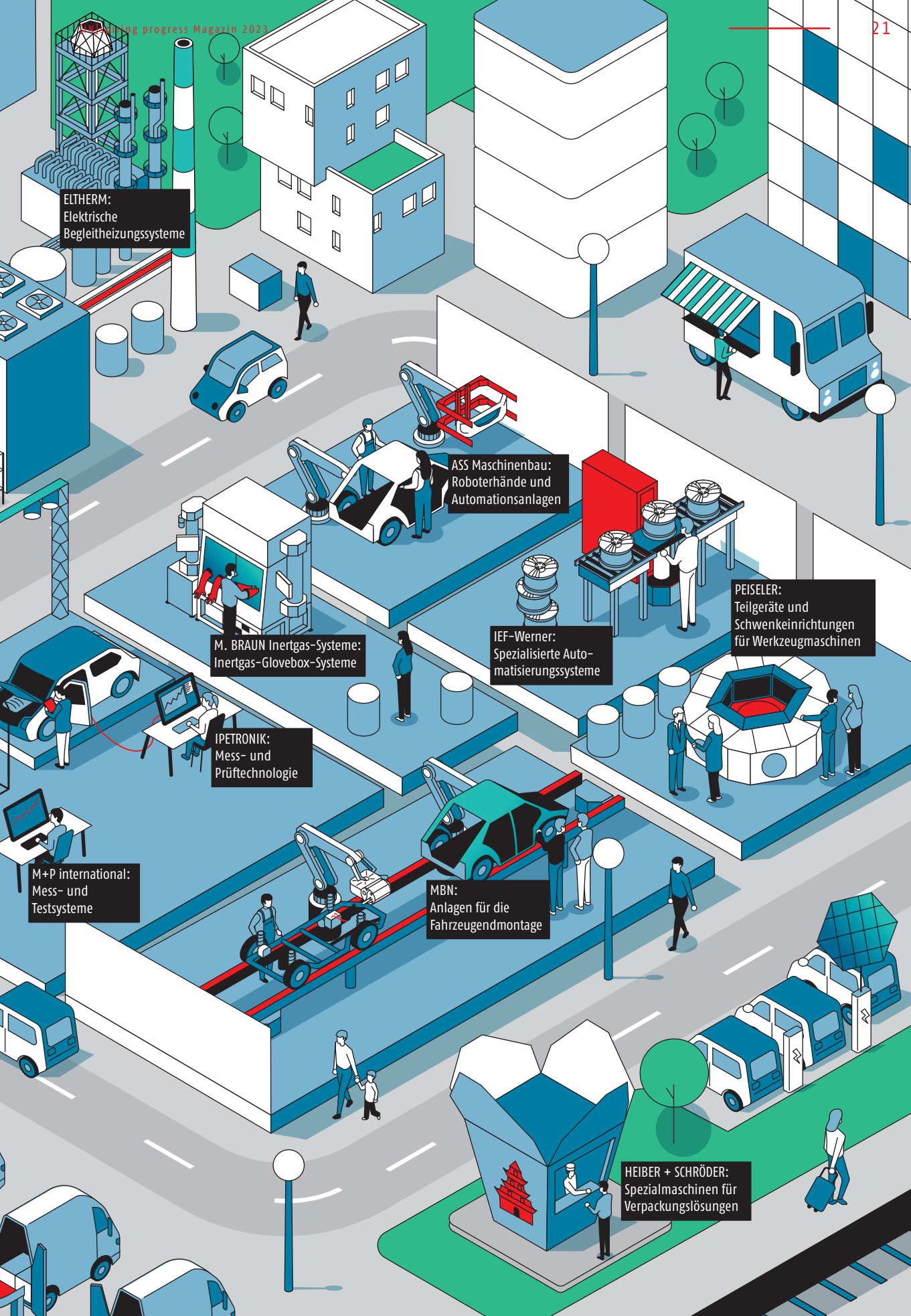
**PEISELER:**  
Teileräte und  
Schwenkeinrichtungen  
für Werkzeugmaschinen

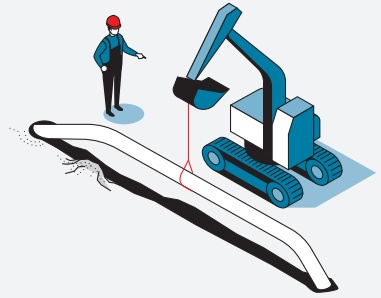
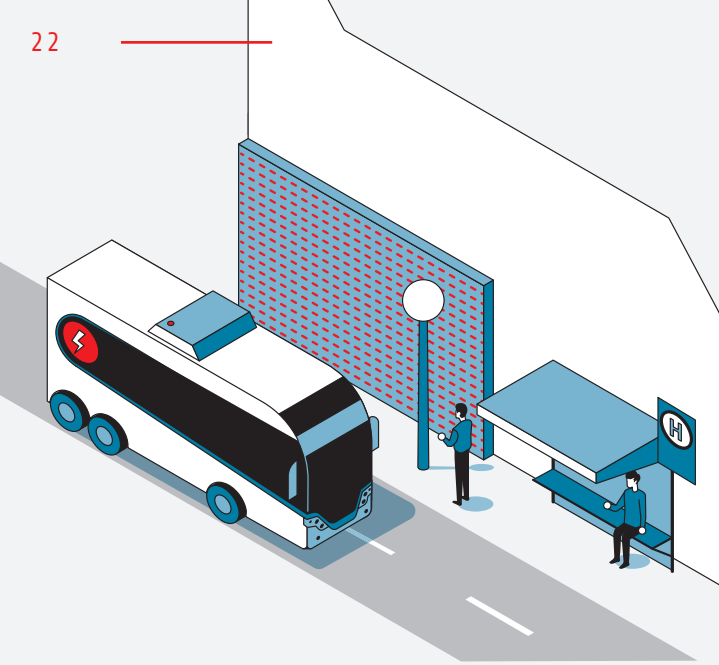
**IPETRONIK:**  
Mess- und  
Prüftechnologie

**M+P international:**  
Mess- und  
Testsysteme

**MBN:**  
Anlagen für die  
Fahrzeugendmontage

**HEIBER + SCHRÖDER:**  
Spezialmaschinen für  
Verpackungslösungen





# INFRASTRUCTURE

Wachsende Mobilität und fortschreitende Urbanisierung, die zunehmende Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind die Megatrends, die dem Bausektor in Deutschland anhaltend Schub verleihen. Öffentliche Infrastrukturinvestitionen für Erhalt und Ausbau der Verkehrswege, ein hoher Kapazitätsbedarf im Wohnungsbau und energetische Sanierungen treiben die Nachfrage. Bau- und Gebäudetechnik bekommen durch den gesellschaftlichen Auftrag zu nachhaltigem Bauen neue Impulse. Moderne Technologien ermöglichen den Aufbau intelligenter Infrastrukturen und Versorgungsnetze für die Telekommunikation und Energieversorgung.

Die Unternehmen des INDUS-Segments Infrastructure entwickeln ihr Angebot aus einer stabilen Aufstellung heraus gezielt auf diese Bedarfe hin – in den Bereichen Bau- und Gebäudetechnik, Telekommunikations-Infrastruktur sowie Kälte- und Klimatechnik.

## EIN EFFIZIENTER UMGANG MIT ENERGIE SCHONT NATUR UND PORTEMONNAIE

Zwei Argumente, die man in dieser Zeit nicht mehr unterstreichen muss – auch nicht bei REMKO aus Lage (NRW). Das Unternehmen beschäftigt sich mit wirtschaftlicher Klima- und Wärmetechnik für Gebäude und startete bereits früh mit der Entwicklung von Wärmepumpen. Heute setzt es bereits rund ein Drittel seines

Umsatzes mit diesen Heiz- und Kühlsystemen um. Auch SCHUSTER Klima Lüftung aus dem bayerischen Friedberg setzt auf nachhaltige Lösungen und entwickelt energieeffiziente

Umsatz\*  
586,0 Mio. EUR

Umsatzanteil\*  
32,5 %

EBIT\*  
vor Wertminderungen  
64,1 Mio. EUR

\* Geschäftsjahr 2022



Lüftungs- und Klimasysteme unter anderem für Einkaufszentren, Schulen, Industrie- oder Verwaltungsgebäude.

Das Pendant für mobile Anwendungen ist AURORA Konrad G. Schulz aus dem baden-württembergischen Mudau. Seine Heiz- und Klimasysteme kommen unter anderem in Bussen und Landmaschinen zum Einsatz. Entstanden aus einem Projekt der INDUS-Förderbank befinden sich die innovativen Wärmepumpensysteme inzwischen in der Serienlieferung für vollelektrisch betriebene Stadtbusse.

Beim nachhaltigen Bauen und Sanieren geht es immer auch um effiziente Isolation. So trägt WIRUS Fenster aus Rietberg dazu bei, dass Immobiliennutzer vornehmlich das Gebäude heizen, aber nicht die Umwelt. Das ostwestfälische Unternehmen produziert jährlich rund 150.000 Fenstereinheiten und 11.000 Haustüren. Dabei sind alle Fensterkomponenten zu 100% wiederverwertbar. Auch OBUK Haustürfüllungen punktet mit Qualität: Die „Manufaktur für Haustürfüllungen“ mit Sitz in Oelde produziert jährlich ca. 30.000 Aluminium- und Kunststofffüllungen für Haustüren im Premiumsegment. Übrigens erwirtschaften OBUK und WIRUS gemeinsam mit REMKO mit ihren nachhaltigen Produkten einen nach der EU-Verordnung taxonomiefähigen und -konformen Umsatz von in Summe rund 141 Mio. EUR.

### **ANALOG WIE VIRTUELL: GESCHWINDIGKEIT UND KURZE WEGE BESTIMMEN IMMER MEHR DEN ALLTAG**

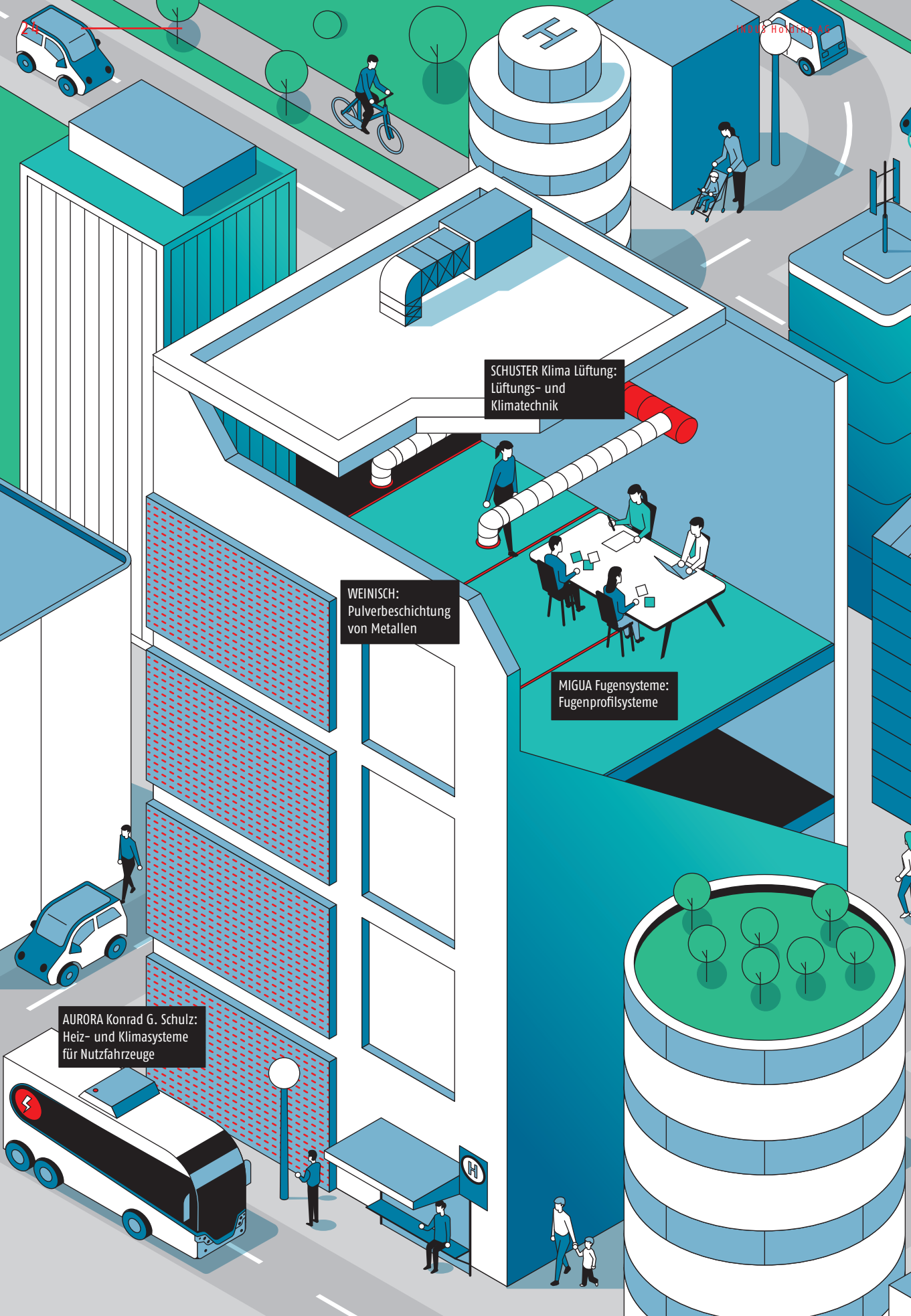
In Deutschland bewirtschaften Staat, Länder und Kommunen heute rund 830.000 Kilometer Straßennetz. Allein die Brücken der Bundesfernstraßen könnten in Summe Flensburg und Neapel miteinander verbinden. BETOMAX systems aus Neuss (NRW) versorgt die großen Bauunternehmen mit Systemen für den konstruktiven Beton- und Ingenieurbau. Mit dem jüngsten Zukauf von QUICK hat BETOMAX seine Kompetenz und den Marktzugang im zukunftsstarken Bereich Brückenbau noch einmal gestärkt. Auch die Schweizer ANCOTECH Gruppe profitiert als Spezialist für Bewehrungs- und Verankerungstechnik von der anhaltend hohen Nachfrage in der Baubranche.



**„Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit führt wesentlich über den Bau. Wir müssen heute verantwortlich bauen, damit unsere Enkel frei von Hypotheken sind.“**

**DR. JÖRN GROBMAN,  
SEGMENTVERANTWORTLICHER  
VORSTAND**

Die INDUS-Beteiligungen sind auch beim Auf- und Ausbau von Infrastrukturnetzen mit dabei: WEIGAND Bau aus Bad Königshofen plant und errichtet Telekommunikationsnetze (Glasfasernetze) sowie Rohr- und Kabelleitungen für Strom, Gas, Wasser und Fernwärme. Das Schwesterunternehmen HAUFF-Technik aus Hermaringen konzentriert sich darauf, Kabel und Rohre mit innovativen Systemen abzudichten. Die „letzte Meile“ im Bereich Glasfaser (Fiber to the home) sichert ihr Tochterunternehmen Hauff-Technik GRIDCOM. Einen wichtigen Beitrag zum bundesweit flächendeckenden Mobilfunknetzausbau trägt TSN Turmbau Steffens & Nölle GmbH bei. Mit ihren Turm- und Mastbauwerken, die auch schon mal über 300 Meter hoch sein können, liefert TSN Infrastruktur für Rundfunk und Telekommunikation.

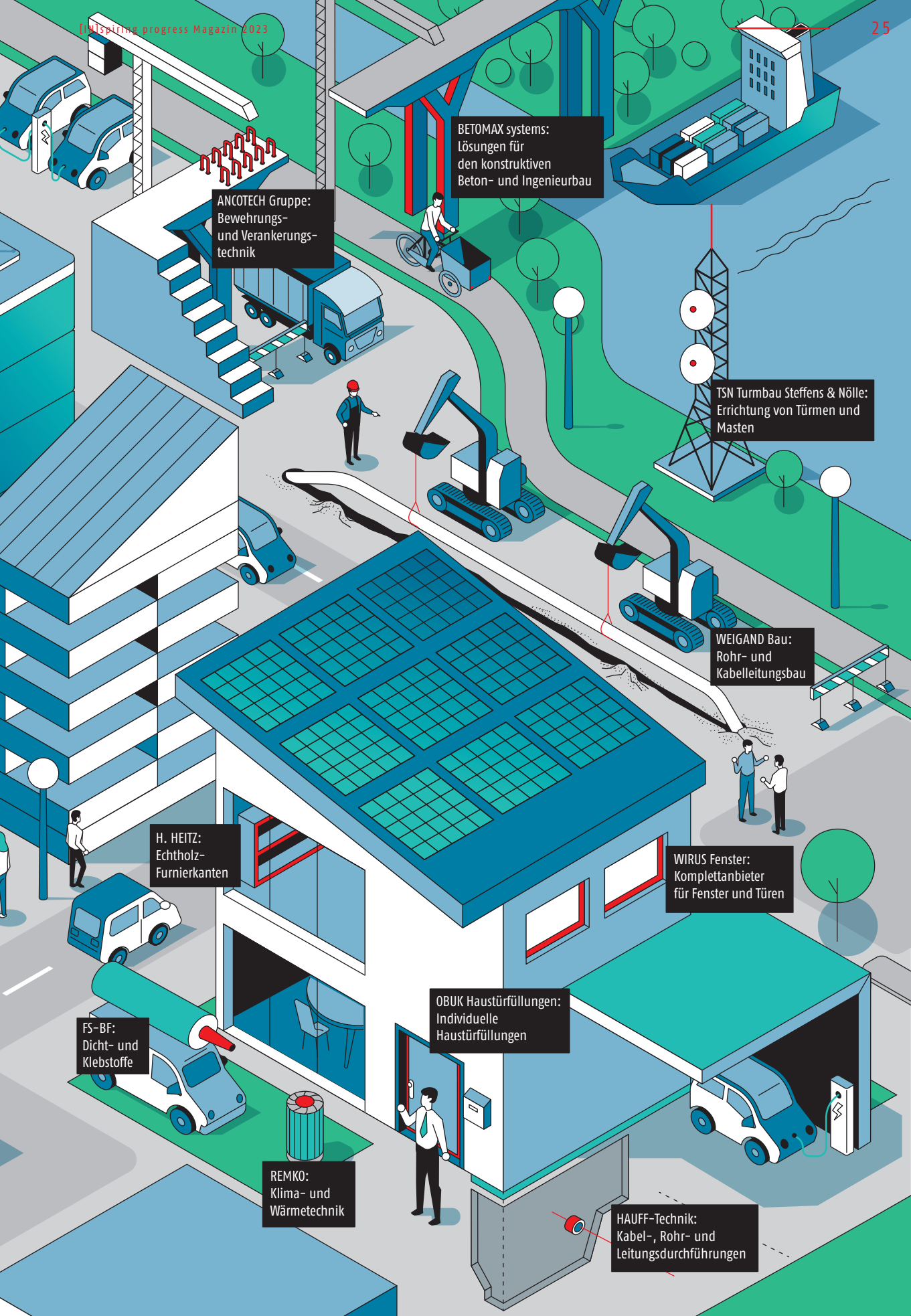


SCHUSTER Klima Lüftung:  
Lüftungs- und  
Klimatechnik

WEINISCH:  
Pulverbeschichtung  
von Metallen

MIGUA Fugensysteme:  
Fugenprofilsysteme

AURORA Konrad G. Schulz:  
Heiz- und Klimasysteme  
für Nutzfahrzeuge



BETOMAX systems:  
Lösungen für  
den konstruktiven  
Beton- und Ingenieurbau

ANCOTECH Gruppe:  
Bewehrungs-  
und Verankerungs-  
technik

TSN Turmbau Steffens & Nölle:  
Errichtung von Türmen und  
Masten

WEIGAND Bau:  
Rohr- und  
Kabelleitungsbau

H. HEITZ:  
Echtholz-  
Furnierkanten

WIRUS Fenster:  
Komplettanbieter  
für Fenster und Türen

FS-BF:  
Dicht- und  
Klebstoffe

OBUK Haustürrfüllungen:  
Individuelle  
Haustürrfüllungen

REMKO:  
Klima- und  
Wärmetechnik

HAUFF-Technik:  
Kabel-, Rohr- und  
Leitungsdurchführungen



# MATERIALS

Im produzierenden Sektor verschieben innovative Materialien und neue Verbundwerkstoffe die Grenzen des Machbaren. Zusammen mit modernsten Produktionsverfahren ermöglichen sie Lösungen, die in neue Leistungs- und Anwendungsdimensionen vorstoßen. Der Megatrend Nachhaltigkeit verlangt neue Lösungen für den sparsamen Umgang mit Ressourcen. Recycling- und Abfallwirtschaft rücken deshalb in den Fokus.

Die Unternehmen des INDUS-Segments Materials verfügen auf dem Feld Materialien und Werkstoffe über eine hohe Expertise. Sie sind spezialisiert auf Metallumformung bzw. -bearbeitung, Metallerzeugung sowie medizinisches Verbrauchsmaterial und Hilfsmittel. Hier nutzen sie ihr gewachsenes Wissen und übertragen es laufend auf neue Anwendungsmöglichkeiten.

## METALLE FORMEN DIE ZUKUNFT. INDUS FORMT MIT

Ob Drück-, Stanz-, Zieh- oder Pressteile, Laser- oder Schweißtechnik – die Kompetenzen der Segmentunternehmen erstrecken sich über die gesamte Prozesskette der Metallverarbeitung und -umformung. Das umfasst auch innovative Verbindungstechnik und Oberflächenveredelung. Es geht um Qualität und um spezifische Eigenschaften: um die Umsetzung komplexer Geometrien

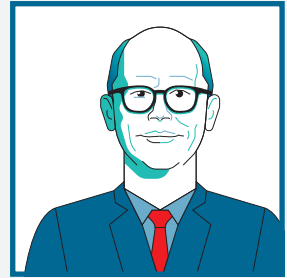
mit hoher Präzision, um die Montage von Baugruppen mit speziellen Eigenschaften – wie zum Beispiel Erdbebensicherheit – oder eine lange Nutzungsdauer für mehr Nachhaltigkeit. Auch die Metallerzeugung deckt INDUS ab. VULKAN INOX etwa fokussiert sich seit fast 40 Jahren auf die Herstellung von Strahlmitteln für die Oberflächenbearbeitung. Die Hattinger (NRW) produzieren granuliertes Edelstahlstrahlmittel für die Behandlung und Veredelung unterschiedlichster Materialien – von Aluminium über NE-Metalle, Edelstahl, Beton bis hin zu Naturstein. Der steigende Anteil recycelter Stahlschrotte sowie die vollständige Nutzung elektrischer regenerativer Energie bei der Strahlmittelherstellung reduzieren den Ausstoß von Treibhausgasen, vermeiden Eingriffe in die Natur und schützen endliche Ressourcen.

## NACHHALTIG WIRTSCHAFTEN BEDEUTET, MATERIALKREISLÄUFE ZU SCHLIESSEN

Das ist eine große Aufgabe, der sich auch BETEK stellt. Zu Hauptprodukten des Aichhaldener Unternehmens zählen hartmetallbestückte Verschleißwerkzeuge unter anderem für den Straßen- und den Spezialtiefbau sowie für die Agrartechnik. Wesentlicher Werkstoff ist importiertes Wolframcarbid. Um die Abhängigkeit von ausländischen Lieferanten zu reduzieren, Ressourcen zu schonen und den Materialtransport über lange Strecken zu vermeiden, hat BETEK ein Verfahren für das Recycling von Wolframcarbid aus abgenutzten Werkzeugen entwickelt. Inzwischen ist diese Innovation, die von der INDUS-Förderbank unterstützt wurde, industrialisiert. Es sollen mittelfristig jährlich rund 300 Tonnen aus Recycling gedeckt werden.  siehe SUSTA[IN] #2, S. 24 Um dieses Ziel zu erreichen, entwickelt BETEK im Rahmen eines weiteren Förderbankprojekts nun eine Anlage zur Säuberung, d. h. zur Entschichtung und Entlötung des Hartmetallschrotts – ein gutes Beispiel für nachhaltiges Handeln in der INDUS-Gruppe.

## INNOVATIVE VERBRAUCHSMATERIALIEN UND HILFSMITTEL IM DIENST DER GESUNDHEIT


Die Unternehmen aus dem ehemaligen Segment Medizin- und Gesundheitstechnik passen mit ihren Materialkompetenzen sehr gut in das Segment Materials. Sie sind in der Fertigung von medizinischen Kompressionsstrümpfen und Orthesen (OFA Bamberg) und der Herstellung von Rehabilitationszubehör (ROLKO Kohlgrüber) zu Hause. Sie fertigen individualisierte OP-Abdecksysteme (RAGUSE) und verarbeiten Vliesstoffe (IMECO). Belastbarkeit und Funktionalität im Gebrauch, Nachhaltigkeit in



„Neben der Technologie sind es insbesondere auch innovative Materialien, die der Wirtschaft die Tür zu neuen Möglichkeiten öffnen. Bei uns finden solche Unternehmen den perfekten Förderer.“

DR. JOHANNES SCHMIDT,  
Vorstandsvorsitzender und  
segmentverantwortlicher  
Vorstand

der Herstellung, Effizienz in der Verarbeitung – vielfältige Felder, auf denen die Unternehmen ihre besondere Materialkompetenz einsetzen. Dabei stehen in den Anwendungen spezifische Eigenschaften wie Partikelarmut, Absorptionfähigkeit, Reißfestigkeit oder Undurchlässigkeit für Mikroorganismen im Fokus.

Ein Unternehmen, das auf Materialinnovationen setzt, um neue Märkte zu erschließen, ist die schweizerische MIKROP. MIKROP ist auf miniaturisierte Hochpräzisionsoptik spezialisiert: Mikrolinsen, die in Millimetergröße bei Operationen Großes leisten. Den Schwerpunkt des Produktprogramms bilden Linsensysteme aus Glas für die Endoskopie. Zu den jüngsten Innovationen zählen Single-Use-Optiken aus Kunststoff.  siehe [IN]spiring Progress 2022 „Gefunden“, S. 28

Umsatz\*  
636,8 Mio. EUR

Umsatzanteil\*  
35,3 %

EBIT\*  
vor Wertminderungen  
64,7 Mio. EUR

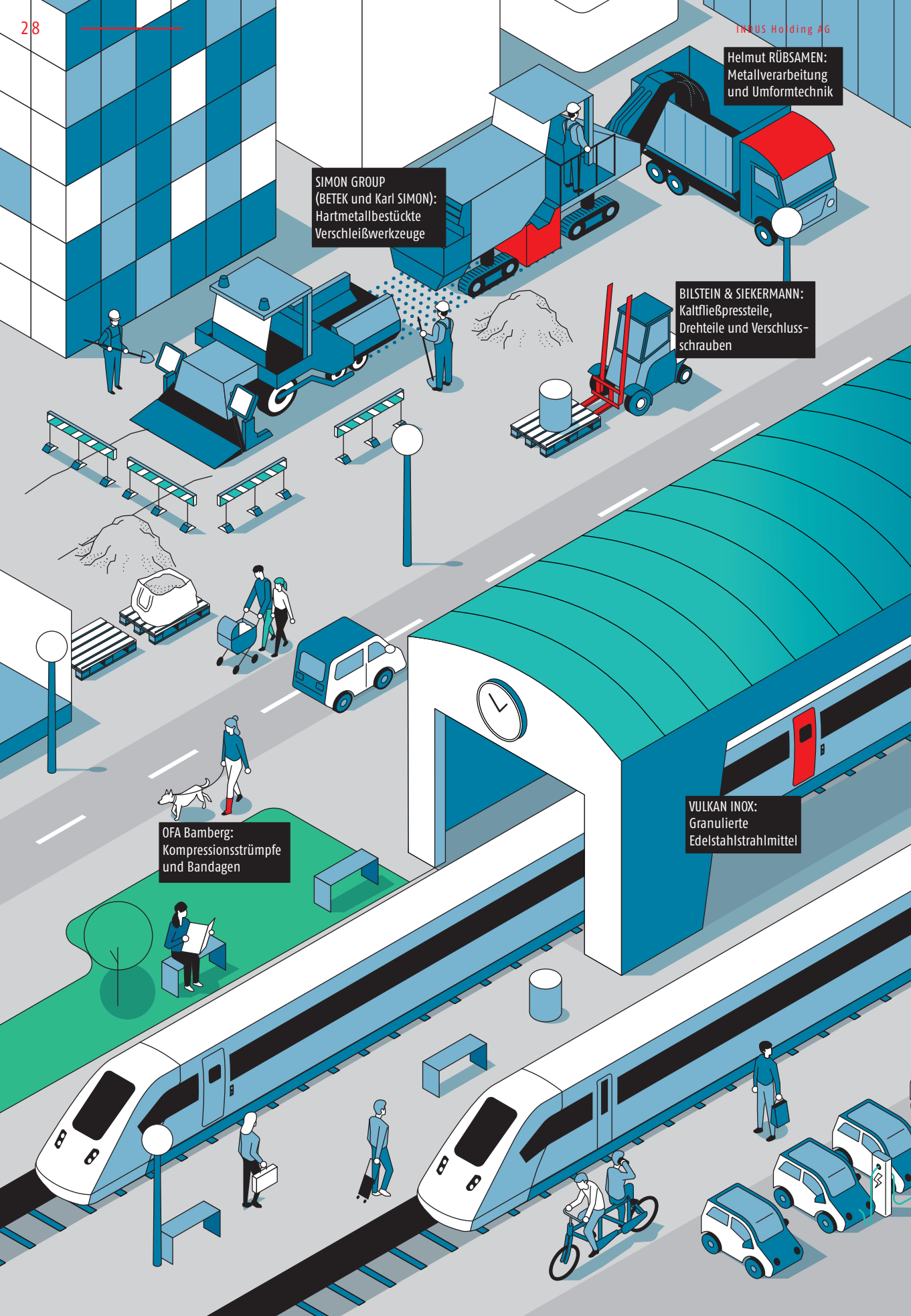
Helmut RÜBSAMEN:  
Metallverarbeitung  
und Umformtechnik

SIMON GROUP  
(BETEK und Karl SIMON):  
Hartmetallbestückte  
Verschleißwerkzeuge

BILSTEIN & SIEKERMANN:  
Kaltfließpressteile,  
Drehteile und Verschluss-  
schrauben

OFA Bamberg:  
Kompressionsstrümpfe  
und Bandagen

VULKAN INOX:  
Granulierte  
Edelstahlstrahlmittel



**MEWESTA:**  
Hydrauliksteuer-  
blöcke und -systeme

**ROLKO Kohlgrüber:**  
Rehabilitations-  
zubehör

**HAKAMA:**  
Feinblechtechnik

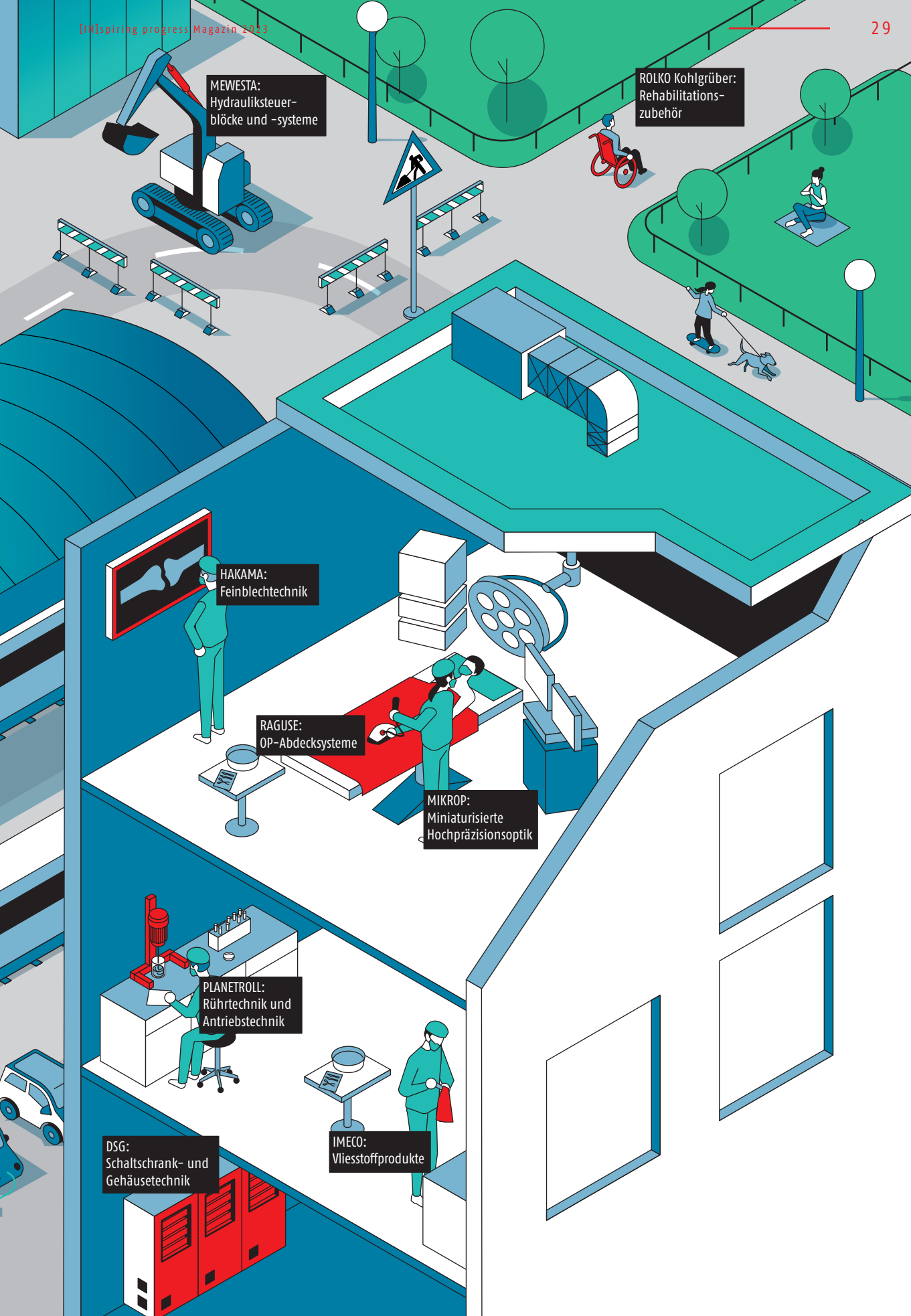
**RAGUSE:**  
OP-Abdecksysteme

**MIKROP:**  
Miniaturisierte  
Hochpräzisionsoptik

**PLANETROLL:**  
Rührtechnik und  
Antriebstechnik

**DSG:**  
Schaltschrank- und  
Gehäusetechnik

**IMECO:**  
Vliesstoffprodukte

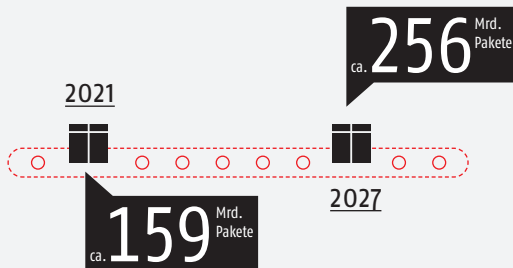


## Milliarden Pakete

### Jederzeit an jeden Ort

Gemäß dem Pitney Bowes Parcel Shipping Index nimmt das weltweite Paketvolumen kontinuierlich zu:

**geschätzte  
Steigerung um  
ca. 60 % bis 2027**



## Bärtierchen

### Hidden Champion

Sie sind höchstens 1,2 Millimeter groß – und dabei höchst anpassungsfähig: Sie leben unter Wasser, in der Antarktis, im tropischen Regenwald oder einfach im Vorgarten. Und sie halten allerhand aus: Denn wenn sie austrocknen, erstarren Bärtierchen. In diesem Zustand, den sie mehr als zehn Jahre durchhalten, kann ihnen nahezu nichts etwas anhaben – egal ob Temperaturen von unter  $-200^{\circ}\text{C}$  oder über  $100^{\circ}\text{C}$ , radioaktive oder kosmische Strahlung. Das Gute daran: Ein Wassertropfen genügt, um diese Wunder der Natur aufzuwecken.

# SPITZEN- LEISTUNG

**Infor-  
mations-  
adern in  
der Tiefe**

**98 %**

der Datenübertragung läuft durchs Meer. Auch die Telekommunikation ist davon abhängig: Etwas 500 Seekabel weltweit verbinden die Kontinente miteinander.



Virtuos

**Ausnahmetalent**

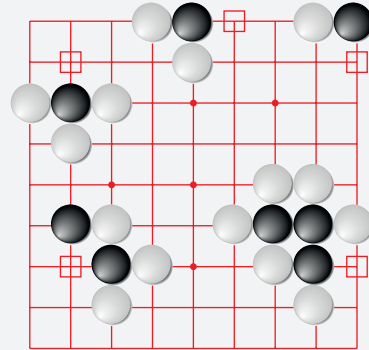
Geboren in einem Bahnwaggon kurz vor Ausbruch des 2. Weltkriegs, aufgewachsen unter großer Armut in der Provinz und erst spät professionell ausgebildet. Und dennoch: Mit virtuoser Technik und athletischer Präsenz wurde der Balletttänzer Rudolf Nurejew schon zu Lebzeiten eine Ikone des Tanzes und gilt als einer der besten Tänzer des 20. Jahrhunderts.



Go

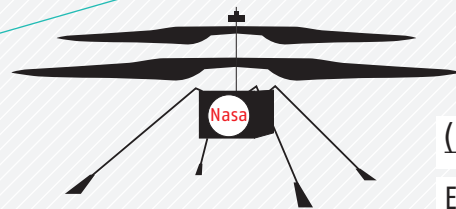
**Umzingelt**

Go (wörtlich „Umzingelungsspiel“) gilt als das weltweit komplexeste Strategiespiel. Die Zahl der gültigen Positionen in der 19x19-Variante beträgt etwa  $2^{10.170}$  – eine Zahl mit 171 Ziffern. Doch selbst hier behält KI den Überblick: Im Oktober 2015 konnte das Programm AlphaGo ohne Vorgabe gegen den mehrfachen Europameister Fan Hui auf dem 19x19-Brett gewinnen. Im März 2016 dann gewann das Programm vier- von fünfmal gegen Lee Sedol, der als einer der weltbesten Spieler gilt.



**Schwer zu knacken**

Leicht wie Plastik, gleichzeitig aber stabil wie Stahl – diese zwei Eigenschaften vereint ein neues Material auf Polymerbasis, das von Forscher:innen des MIT entwickelt wurde. Eine Struktur ähnlich zusammengesteckter Legosteine sorgt dafür, dass das entstehende Material extrem stabil wird. Um den Stoff zu zerbrechen, ist die doppelte Kraft nötig, die man bräuchte, um Stahl zu zerstören.



Marsmission

**Dünne Luft**

400 Millionen Kilometer von der Erde entfernt hebt die im Februar 2021 auf dem Mars ausgesetzte Helikopterdrohne immer wieder zu neuen Rekorden ab. Trotz widrigster Bedingungen. In einer Atmosphäre, die etwa 100 Mal weniger dicht ist als jene auf der Erde, legte das Fluggerät bis Ende 2022 mehr als 7.400 Meter in der Luft zurück und erreichte dabei eine Flughöhe von bis zu 14 Metern.

(Flug-)Objekt: Mars-Helikopter „Ingenuity“

Entfernung zur Erde: 400 Mio. Kilometer

Atmosphärendichte: <100 x als auf der Erde

Gesamte Flugdistanz: 7.407 Meter

Max. Flughöhe: 14 Meter

Gesamte Flugzeit: ca. 1 Stunde

**>1,3 Mio. km**

beträgt die geschätzte Gesamtstrecke der Kabel

**1850**

Das erste Seekabel zog sich 1850 durch den englischen Kanal. 1988 wurde das erste transatlantische Glasfaserkabel gelegt. Die Übertragungsleistung: 280 Mbit pro Sekunde.

**Heute**

... könnte man mit modernen Seekabeln zeitgleich 70 Millionen HD-Videos streamen.





# DIE STÄRKEN STÄRKEN

**NEUE FÜHRUNG** Der Wind im Markt bläst heftiger. Um auch unter diesen Bedingungen erfolgreich zu bleiben, hat INDUS die Begleitung der Beteiligungen intensiviert.

In der INDUS-Gruppe versammeln sich inzwischen fast vier Dutzend Unternehmen, die sich mit ihren Kernkompetenzen seit vielen Jahren erfolgreich in ihren Märkten behaupten. Dies soll auch so bleiben, wenn sie sich nun den neuen Herausforderungen der Zukunft stellen. Unter

dem Leitgedanken „Stärken stärken“ unterstützt INDUS ihre Beteiligungen jetzt noch gezielter – mit einer stringenten Führungsstruktur aus der Holding heraus, die auf Expertise und noch mehr Transparenz setzt.

**NEUES SEGMENTMANAGEMENT: EIN VORSTAND, EIN SEGMENT**

Bisher waren alle Vorstandsmitglieder in die unmittelbare Begleitung der einzelnen Beteiligungen eingebunden. Dabei konnten die von einem Vorstand betreuten Unternehmen in unterschiedlichen Segmenten verortet sein. Mit der hohen Marktdynamik ist es jedoch umso wichtiger geworden, dass die Vorstände „ihre“ Beteiligungen enger begleiten und inhaltlich



noch tiefer einsteigen. Das gilt gerade bei der wachsenden Anzahl der Portfoliounternehmen und den ehrgeizigen Wachstumszielen von INDUS. Sachverhalte sind komplexer, Impulse müssen zielgerichtet gegeben werden. Es geht auch um Geschwindigkeit. Das erfordert eine hohe Branchenkenntnis.

INDUS stellt sich mit der Einführung des Segmentmanagements darauf ein. Zukünftig gibt es eine klare personelle Zuordnung zwischen einem Segment und einem segmentverantwortlichen Vorstand. Dabei wird er von Beteiligungscontrollern unterstützt, die analog jeweils Beteiligungen aus nur einem Segment begleiten. Das heißt: Ein Vorstand führt ein Segment. Er steht als Experte in engem Kontakt zu den Unternehmen seines Verantwortungsbereichs und setzt „Out-of-the-box“-Impulse. Er stärkt deren Stärken und fördert den Austausch unter den Segmentunternehmen – das alles mit dem Ziel, das Wachstum entlang der relevanten Zukunftsthemen zu stimulieren und damit von den großen Megatrends unserer Zeit zu profitieren.

Zur Stärkung der strategischen und wirtschaftlichen Gesamtsteuerung der Gruppe werden die Zentralfunktionen Vorstandsvorsitz und die Führung des Finanzressorts vom Segmentmanagement getrennt. Die aktuelle Verantwortung des Vorstandsvorsitzenden auch für das Segment Materials wird perspektivisch aufgelöst. Alle Vorstände bleiben Mitglied im Gesamtvorstand und entscheiden gemeinsam über die für die Gruppe als Ganzes wesentlichen Themen. Das sind zum Beispiel Zukäufe, aber auch die Investitionsbudgets für die jeweiligen Segmente. Die Frage, welche Investitionen die einzelnen Beteiligungen tätigen, entscheidet dann der segmentverantwortliche Vorstand. Denn er steht im



MEYER



GROßMANN



SCHMIDT



SCHMIDT



WEICHERT

**SEGMENTMANAGEMENT**

COO ENGINEERING

COO INFRASTRUCTURE

COO MATERIALS

**ZENTRALFUNKTION**

CEO

CFO

LEISTUNG STEIGERN

INNOVATION TREIBEN,  
NACHHALTIG HANDELN

PORTFOLIOSTRUKTUR  
STÄRKEN

engen Austausch mit den Unternehmen und verfügt über das nötige Marktwissen. Damit wird die Allokation der Mittel weiter optimiert.

### **DIE GESCHÄFTSFÜHRUNGEN: STÄRKER IN DEN SEGMENTKONTEXT EINGEBUNDEN**

Was ändert sich für die Geschäftsführungen in den Beteiligungen? Sie bleiben in der vollen operativen Verantwortung. Dabei haben sie jetzt aber im für sie zuständigen segmentverantwortlichen Vorstand eine Unterstützung, die sich intensiv mit ihrem Fach- und Branchenkontext beschäftigt. Der segmentverantwortliche Vorstand begleitet sie weiterhin inhaltlich und strategisch, aber auch mit einer engeren Führung in Richtung der Zukunftsthemen. Gleichzeitig stehen die Geschäftsführer:innen im stärkeren Dialog mit den übrigen Geschäftsführer:innen ihres Segments und können so leichter Marktimpulse aufgreifen, im Netzwerk bearbeiten und damit profitables Wachstum generieren.

### **STRATEGISCHE INITIATIVEN BLEIBEN ZENTRALE HANDLUNGSFELDER**

**PARKOUR perform** hält an den vier strategischen Initiativen „Portfoliostruktur stärken“, „Innovation treiben“, „Leistung steigern“ und „Nachhaltig handeln“ fest. Jeder Vorstand treibt „seine“ strategische Initiative gruppenweit in den Beteiligungen voran – und stärkt damit über die Querschnittsfunktionen den Erfolg der gesamten Gruppe.

#### **OPERATIVER CASHFLOW**



### **FREE CASHFLOW: STÄRKUNG DER WERTORIENTIERTEN STEUERUNG**

Als zusätzliche Kennzahl wird der Free Cashflow eingeführt. Er stärkt die Transparenz über die wirtschaftlichen Spielräume der Gruppe – für den Zukauf weiterer margenstarker Spezialisten, für die Zinszahlungen und den Schuldenabbau oder für die Auszahlung der Dividende. Gleichzeitig vermittelt er ein gutes Bild über den jeweiligen Wertbeitrag eines Segments, aber auch einer Beteiligung. Und wird damit Anreiz: Zukünftig wird der Free Cashflow neben dem EBIT eine Tantieme-relevante Kennzahl in der Vergütung der Geschäftsführungen sein.

### **MEHR SICHTBARKEIT, MEHR ANZIEHUNGSKRAFT**

Die neue Führungsstruktur von INDUS fördert die Weiterentwicklung der Segmente entlang der Zukunftsthemen – und führt so auch zu einer erhöhten Sichtbarkeit am Markt. Ein Vorstand vertritt sein Segment aktiv nach außen. Dies trägt dazu bei, dass andere Branchenunternehmen INDUS noch stärker als attraktive Anlaufstelle und Branchenexperten wahrnehmen – ohne Zweifel auch ein wichtiger Vorteil bei der Suche nach neuen Targets. Denn INDUS will auch weiterhin über zukunftsstarke Zukäufe wachsen.



# WERTTREU

**INDUS BLEIBT VERBINDLICH** „Viel Neues“ bei INDUS bedeutet nicht gleich, das Alte über Bord zu werfen. Die Grundwerte unserer Gruppe behalten ihre Bedeutung.

## **DIE MENSCHEN IN UNSEREN BETEILIGUNGEN VERLASSEN SICH AUF UNS ...**

In unserer Gruppe arbeiten heute knapp 11.000 Menschen. Sie bringen sich täglich ein und stützen mit ihrem Einsatz unseren Erfolg – nicht nur den Erfolg der Gruppe, sondern vor allem auch den Erfolg ihres Unternehmens vor Ort. Denn: Hier sind sie verwurzelt. Hier verdienen sie ihr Geld. Und hier sind sie auf vielfältige Weise eingebunden in das gesellschaftliche Leben. Die Mitarbeitenden sind stolz auf ihr Unternehmen, das sich in seiner Branche einen Namen gemacht hat. Sie schätzen seine Stabilität und setzen darauf, dass sie an seinem langfristigen Erfolg mitwirken können.

## **... GENAUSO WIE UNSERE AKTIONÄR:INNEN**

Seit mehr als drei Jahrzehnten beteiligen sich Anleger am Geschäftsmodell von INDUS. Nicht wenige von ihnen sind noch aus den Anfangstagen dabei. Unter ihnen sind Institutionen mit langfristigem Anlagehorizont, Unternehmer:innen, die mit Führungsverantwortung vertraut sind, und Privat-

anleger:innen, die sich durch unsere Aktie am technologieorientierten industriellen Mittelstand im deutschsprachigen Raum beteiligen wollen. Sie unterstützen den strategischen Ansatz „Kaufen, halten & entwickeln“. Außerdem schätzen sie die diversifizierte Aufstellung der Gruppe, ihre Wachstumsorientierung und die sich daraus ergebenden stabilen Erträge, an denen sie Jahr für Jahr über die Dividende beteiligt werden.

## **ZU EINER GESUNDEN BALANCE VERPFLICHTET**

An den gerade beschriebenen Grundsätzen wird sich auch in Zukunft nichts ändern. Wir sind

## UNSERE WERTE

- LANGFRISTIGE UND NACHHALTIGE ENTWICKLUNG
- UNTERNEHMERTUM, MUT UND KREATIVITÄT
- STABILITÄT, VERLÄSSLICHKEIT UND FAIRNESS
- KURZE WEGE

eine Gruppe, die Verbindlichkeit im Alltag lebt. Zu unseren Zusagen stehen wir ohne Wenn und Aber. Eine Entscheidung werfen wir nicht gleich mit dem ersten Windstoß über Bord.

INDUS steht aber nicht nur für Stabilität, Verlässlichkeit und Fairness. Genauso wichtig sind für uns Werte wie Unternehmertum, Mut und Kreativität – kurz gesagt: Die Bereitschaft, das zu verändern, was verändert werden muss, um die Zukunft unserer Gruppe zu sichern. Unternehmer:innen, die ihr Lebenswerk in die Hände unserer Gruppe legen, wissen: Für langfristigen Erfolg braucht es stets eine gute Balance aus beidem. Dabei bestimmen die Rahmenbedingungen, welche Tugenden in der jeweiligen Situation besonders in den Vordergrund rücken sollten.

### DIE WERTE BLEIBEN. IHRE BETONUNG VERÄNDERT SICH

So verändern wir in der Führung unserer Gruppe gegenwärtig ein Stück weit die Tonalität, ohne dass wir unseren grundlegenden Wertekanon aus den Augen verlieren. Übersetzt auf den strategischen Kommunikationsalltag heißt dies zum Beispiel, dass wir unseren Fokus noch stärker auf die nachhaltige Entwicklung legen. Denn für den Erfolg von morgen ist diese ganzheitliche Perspektive wichtiger denn je.

Und wenn es um die Begleitung der Portfoliounternehmen geht, betonen wir verstärkt den Wertbeitrag der Holding für die Entwicklung der Unternehmen. Denn für unsere Beteiligungen ist es jetzt besonders wichtig, dass sie die für ihr Geschäft relevanten Zukunftsthemen aufnehmen. Sie müssen eine entsprechende Dynamik entwickeln, um die Zukunftsthemen für sich zu erschließen und Wachstum zu generieren. An der Unterstützung mit den dafür erforderlichen Mitteln wird es seitens der Holding nicht scheitern.

### M&A – ZU WACHSEN BLEIBT TEIL UNSERER DNA

Auch in der M&A-Philosophie bleiben wir unseren Prinzipien treu. Wer nach gründlicher Analyse zu uns kommt, der soll auch bei uns bleiben. Entscheidend ist für uns immer eine gute Entwicklungsperspektive der Beteiligungen. Im Einzelfall kann dies auch die Prüfung beinhalten, ob ein Portfoliounternehmen bei einem anderen Eigentümer besser aufgehoben ist. Unsere

Entscheidung, sich von einzelnen Beteiligungen zu trennen, ist wichtig und dient der Stärkung unseres weiterentwickelten, stärker fokussierten Beteiligungsansatzes. Unsere Gruppe bleibt auch in Zukunft diversifiziert aufgestellt. Gleichzeitig werden wir aber noch stärker eine Heimat von Technologie- und Nischenspezialisten in der Industrietechnik sein, die sich auf ausgewählte Zukunftsthemen fokussieren.

Diese Zukunftsthemen stehen auch im Zentrum bei zukünftigen Akquisitionen auf erster und zweiter Ebene. Denn wir möchten weiterhin mit zwei bis drei Zukäufen jährlich wachsen. Unsere bisherigen Investitionskriterien haben weiter Bestand, wobei wir jetzt zusätzlich sehr genau auf das Potenzial der Unternehmen in den für uns relevanten Zukunftsfeldern schauen.

### MIT DEM MITTELSTAND GESTALTEN WIR ZUKUNFT

Bis vor Kurzem haben wir unser Leistungsversprechen in die Worte „Unsere Leidenschaft ist der Mittelstand“ gefasst. Diese Leidenschaft treibt uns weiter an. Wir möchten unsere Beteiligungen auf dem Weg zum Mittelstand der nächsten Generation aktiv begleiten. Deshalb sagen wir heute: „Mit dem Mittelstand gestalten wir Zukunft“. Die Zukunftsthemen weisen dafür den Weg. Damit dieser Weg eingeschlagen wird, mischen wir aktiver mit. Damit er trotz Hindernissen verfolgt wird, werden unsere Beteiligungen noch beweglicher und leistungsstärker. Was unsere Beteiligungen und uns auf diesem PARKOUR eng miteinander verbindet, sind die gemeinsamen Ziele und die geteilten Werte. Darauf bleibt auch morgen Verlass – für alle Seiten.

# INDUS-TICKER 2022

## Auszeichnungen

- **ASS Maschinenbau** kann sich 2022 gleich über zwei Ehrungen freuen. Die IHK Köln zeichnet Tobias Sax für seine überdurchschnittlich gut abgeschlossene Ausbildung zum Industriekaufmann aus und ehrt ASS im gleichen Zuge für herausragende Leistungen in der Berufsausbildung.
- **MIGUA Fugensysteme** wird mit dem German Brand Award in der Kategorie „Excellent Brands – Buildings & Elements“ geehrt.
- Mit dem „Top Job“-Siegel wird **OFA Bamberg** als attraktiver Arbeitgeber ausgezeichnet. Das bestätigt auch die BRIGITTE-Arbeitnehmerstudie 2022 und zählt das Unternehmen aus Oberfranken zu den besten Unternehmen für Frauen in Deutschland. Außerdem wird Philipp Steger, Auszubildender zum Produktveredler Textil, von der IHK Oberfranken geehrt.
- Als einer der besten Auszubildenden im Jahr 2022 wurde Leon Eibes, Zerspanungsmechaniker bei **PEISELER**, von der IHK Trier ausgezeichnet.
- **REMKO**-Auszubildender Domenik Achziger aus Lage erreichte bei der IHK-Prüfung mehr als 92 von 100 möglichen Punkten und wurde damit als Top-Azubi geehrt.
- **SCHUSTER Klima Lüftung** wird von der IHK und der HWK Schwaben erneut als Ausbildungsbetrieb ausgezeichnet.
- 2022 hat die **SIMON GROUP** zum zweiten Mal beim Wettbewerb TOP 100 überzeugt und erhält das Siegel für ihre Innovationskraft.
- Die Tecalemit GmbH & Co. KG, eine Marke der **HORNGROUP**, erhält einen Innovationspreis anlässlich der Messe Parts and Service World 2022 in der Kategorie „Werkstatt“ mit dem TMS smart Fluidmanagement.
- Mit dem Siegel „Innovativ durch Forschung“ wird die **INDUS Holding** vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. ausgezeichnet.

## Jubiläen

- Mit **BUDE Fördertechnik** und **KÖSTER** feiern 2022 gleich zwei Beteiligungen ihr 70-jähriges Jubiläum.
- 1992 gegründet, feiert **MESUTRONIC** ihr 30-jähriges Bestehen.

## Akquisitionen

INDUS verstärkt sich auch in diesem Jahr mit zwei Zukäufen auf erster Ebene:

- Mit dem Closing im April 2022 wird die Akquisition von **HEIBER + SCHRÖDER**, einem Anbieter von Spezialmaschinen für die Kartonageindustrie, erfolgreich abgeschlossen.
- Im Mai 2022 erwirbt INDUS die **HELD-Gruppe** aus Heusenstamm bei Offenbach. Die HELD-Gruppe entwickelt und produziert Maschinen und Anlagen für Laserschneid- und Laserschweißtechnik.

## Hauptversammlung

Am 31. Mai 2022 überträgt INDUS ihre 31. Hauptversammlung aus den Räumlichkeiten des Congress-Centrum Nord der Koelnmesse. Dabei verfolgen rund 370 Zuschauer:innen die Veranstaltung virtuell. 2023 wird die INDUS-HV am 17. Mai 2023 nach drei Jahren wieder im gewohnten Präsenz-Format stattfinden.

## Nachhaltigkeit

Im Rahmen der vierten strategischen Initiative „Nachhaltig handeln“ startet Anfang des Jahres die INDUS-Nachhaltigkeitsförderbank. Insgesamt wurden sechs Projektförderungen beschlossen. Drei der Anträge sind Förderungen von Photovoltaik-Anlagen mit einem Gesamt-Investitionsvolumen von 2 Mio. EUR.

Ende Juli veröffentlicht INDUS ihr zweites Nachhaltigkeitsmagazin mit dem Themenschwerpunkt „Nachhaltiges Bauen“ und gibt dabei direkte Einblicke in die ESG-Aktivitäten der INDUS-Beteiligungen.



Zum Nachhaltigkeitsmagazin SUSTA[IN] bitte QR-Code scannen oder auf diesen Text klicken.



## IMPRESSUM

### ANSPRECHPARTNERINNEN

Nina Wolf  
Telefon: +49 (0)2204/40 00-73

Jana Külschbach  
Telefon: +49 (0)2204/40 00-35

E-Mail: [presse@indus.de](mailto:presse@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](mailto:indus@indus.de)  
[www.indus.de](http://www.indus.de)

**HERAUSGEBER**  
INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach

**KONZEPT/GESTALTUNG**  
Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg

**FOTOS**  
Catrin Moritz, Christian Amouzou

**ILLUSTRATION**  
Thomas Kappes

**DRUCK**  
Gutenberg Beuys Feindruckerei GmbH,  
Langenhagen