

# 01

---

## Unternehmen und Aktionäre

---

### Inhalt

---

**5** Vorstandsinterview

**8** Organe

8 Der INDUS-Vorstand

9 Der INDUS-Aufsichtsrat

**10** Bericht des Aufsichtsrats

**15** INDUS-Aktie

**19** PARKOUR – Statusreport

---

# Jetzt zahlt sich unsere breite Aufstellung besonders aus

2020 war für INDUS ohne Zweifel ein außergewöhnliches Jahr. Ein Jahr der besonderen Herausforderungen, aber auch der kleinen und großen Erfolge im Corona-geprägten unternehmerischen Alltag. Der INDUS-Vorstand zieht Bilanz.

## Wie lässt sich ein Jahr wie 2020 resümieren?

**DR. JOHANNES SCHMIDT** – Das besondere Jahr 2020 hat allen Mitarbeitern der INDUS-Gruppe – sowohl in den Beteiligungsunternehmen als auch in der Holding – sehr viel abverlangt. Zugleich hat die hohe Agilität unserer Beteiligungen, die die Geschäftsführer als „Unternehmer vor Ort“ und motivierte Belegschaften Tag für Tag beweisen, es aber ermöglicht, dass wir uns schnell an pandemiebedingt immer wieder neue äußere Umstände anpassen konnten.

**RUDOLF WEICHERT** – Die Wertschöpfung in den Unternehmen konnte für die allermeiste Zeit auch während der Lockdowns aufrechterhalten werden – bei gleichzeitig hohen Standards für den Gesundheitsschutz unserer Mitarbeiter. So sind wir als Gruppe mit einem Rückgang des konsolidierten Umsatzes um 10,6 % auf nun 1,56 Mio. EUR relativ gut durch das Krisenjahr gekommen. Der operative Cashflow lag mit 174,4 Mio. EUR sogar noch über Vorjahresniveau. Das operative Ergebnis von 25,1 Mio. EUR ist besonders geprägt von der negativen Entwicklung des Segments Fahrzeugtechnik und den vorgenommenen Goodwill-Abschreibungen sowie von den Effekten aus der Umsetzung des Maßnahmenpakets ZWISCHENSPURT.

## ZWISCHENSPURT ist ein gutes Stichwort. Was verbirgt sich dahinter und wie geht es weiter?

**DR. JOHANNES SCHMIDT** – Mit der Umsetzung des Maßnahmenpakets ZWISCHENSPURT haben wir im Jahr 2020 eine Beteiligungsgesellschaft, eine Enkelgesellschaft und ein Geschäftsfeld einer Beteiligung verkauft. Außerdem haben wir ein Geschäftsfeld eines Portfoliounternehmens stillgelegt. Die Schließung einer weiteren Beteiligungsgesellschaft werden wir zur Jahresmitte 2021 vollständig abschließen. Mit ZWISCHENSPURT konnten wir so die Portfoliostruktur deutlich stärken.



## Welche Themen beschäftigen ihre Beteiligungen gerade besonders? An welchen „Baustellen“ arbeiten sie?

**AXEL MEYER** – Die Corona-Pandemie hält die Geschäftsführungen und die Mitarbeiter unserer Beteiligungen weiter in Atem. Wir legen große Sorgfalt auf die Umsetzung des Gesundheitsschutzes für die Beschäftigten und meistern gleichzeitig die operativen Herausforderungen – das beansprucht alle Beteiligten stark. Wo möglich, arbeiten die Mitarbeiter mobil von zuhause. Und eine Vielzahl von Aufgaben wird mittlerweile virtuell realisiert. So werden zum Beispiel Maschinen bei Kunden in der ganzen Welt per Videobegleitung montiert und in Betrieb genommen oder Zertifizierungsaudits online durchgeführt. Und das webbasierte Schulungsangebot für Kunden wurde ausgebaut.

**JÖRN GROSSMANN** – Trotz der Pandemie schauen die Beteiligungen nach vorne. Die Innovationsaktivitäten laufen weiter. Und die Beteiligungen beschäftigen sich auch intensiv damit, Ergänzungsakquisitionen zur Stärkung ihrer Marktstellung oder zur Ergänzung ihres Produktportfolios anzubahnen.

## Inwiefern hat sich der Innovations- und Effizienzdruck noch einmal erhöht?

**AXEL MEYER** – Erkennbar ist, dass sich der Effizienzdruck weiter erhöht. Zu den vielfältigen Corona-bedingten Herausforderungen kommen aktuell deutlich steigende Materialpreise hinzu. Deshalb trifft unsere strategische Initiative „Leistung steigern“ genau ins Schwarze. Unsere Programme „Operative Exzellenz Produktion“ und „Operative Exzellenz Business Development/Vertrieb“ helfen unseren Beteiligungen, ihre wertschöpfenden Kernprozesse zu verbessern. So können sie vorhandene Marktchancen besser nutzen oder ganz im

Sinne des Lean Managements „Verschwendung vermeiden“. Gerade im Bereich Business Development und Vertrieb stecken erhebliche Potenziale, die teilweise sogar schneller als in der Produktion zu heben sind. Bestes Beispiel ist die Bepreisung von Produkten und Dienstleistungen: Hier muss man sich ein klares Bild vom Kundennutzen erarbeiten, und diesen dann konsequent bepreisen. Eine kluge Preispolitik bietet konkrete Ergebnispotenziale.

**JÖRN GROSSMANN** – Gerade in der Zeit „nach Corona“ wird sich auch der Innovationsdruck weiter erhöhen. Das Thema Digitalisierung bleibt in aller Munde. Mit der strategischen Initiative „Innovation treiben“ aus unserem Strategieprogramm PARKOUR stärken wir gezielt die Kreativität und Innovationskraft unserer Beteiligungen. Auch im schwierigen Jahr 2020 wurden wichtige Innovationsprojekte fortgeführt und neue gestartet. Insgesamt haben wir mit unserer Innovations-Förderbank rund 1,5 Mio. EUR zur Unterstützung wichtiger Innovationsprojekte unserer Beteiligungen investiert.

## Was bedeutet die aktuelle Lage für die angestrebten Akquisitionen? Wie geht es 2021 mit Zukäufen weiter?

**DR. JOHANNES SCHMIDT** – Mit der strategischen Initiative „Portfoliostruktur stärken“ haben wir uns klare Wachstumsziele für das





Portfolio gesetzt. Wir wollen mit Zukäufen in den von uns definierten Zukunftsbranchen nachhaltig wachsen. Im vergangenen Jahr war bis weit in das dritte Quartal hinein der Markt für INDUS-typische Akquisitionsziele – wir adressieren ja die Hidden Champions des Mittelstands – weitgehend ausgetrocknet. Seit Ende des dritten Quartals sehen wir aber eine deutliche Belebung. Die „guten“ Unternehmen haben nun bewiesen, dass sie sich selbst in Zeiten der Pandemie stabil weiterentwickeln. Das gibt den Verkäufern – und wir sprechen hier fast ausschließlich mit Familienunternehmern – den Mut, nun wieder in Verkaufsprozesse zu gehen.

Aktuell befinden wir uns in mehreren Prozessen im fortgeschrittenen Stadium. Ich bin sehr zuversichtlich, dass uns, wie in unserem Strategieprogramm PARKOUR formuliert, im Jahr 2021 noch mehrere Akquisitionen gelingen werden; sowohl Wachstumsakquisitionen auf Portfolioebene als auch Ergänzungsakquisitionen für unsere Beteiligungsunternehmen.

## Was können die Aktionäre und Partner insgesamt für das Jahr 2021 erwarten?

**RUDOLF WEICHERT** – 2021 wird für die INDUS-Gruppe nach dem widrigen Jahr 2020 ein Übergangsjahr. Im Segment Fahrzeugtechnik werden wir deutliche Verbesserungen sehen. Bei den beiden Serienzulieferern in Restrukturierung wird das Jahr 2021 allerdings noch schwierig bleiben, denn die Serienanläufe für wichtige Neuprojekte starten gerade erst. Hintergrund sind die langen Vorlaufzeiten in der Branche. In den Segmenten Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie im Segment Metalltechnik erwarten wir eine Erholung. Und das Segment Bau/Infrastruktur bleibt weiter eine wichtige Stütze des Portfolios.

**DR. JOHANNES SCHMIDT** – Wir werden das Strategieprogramm PARKOUR im Jahr 2021 konsequent weiter umsetzen. Die positiven Effekte aus dem Maßnahmenpaket ZWISCHENSPURT und Rückenwind durch die voraussichtlich positive gesamtwirtschaftliche Entwicklung ermöglichen es uns, wieder einen großen Schritt zu einer gesunden Profitabilität zu gehen. Mit wichtigen Zukäufen werden wir darüber hinaus die Portfoliostruktur weiter stärken.

Wir werden unsere Ziele erreichen – gemeinsam mit den kreativen und mutigen Geschäftsführungen in unseren Beteiligungen, und insbesondere auch gemeinsam mit den motivierten und engagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in unseren Beteiligungsunternehmen und der Holding. Für diesen Einsatz danke ich allen im Namen des gesamten Vorstands ganz herzlich. <<



# 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. Zuvor war Dr. Schmidt Alleingeschäftsführer bei der 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. Seine Karriere startete Dr. Schmidt bei der Richard Bergner GmbH, einem Hersteller von Elektroarmaturen aus Schwabach. Zunächst übernahm er hier Entwicklungsaufgaben und stieg dann im Rahmen seiner zwölfjährigen Tätigkeit zum Geschäftsführer auf. Der studierte Mathematiker Schmidt wurde an der TH Darmstadt zum Dr.-Ing. im Fachbereich Mechanik promoviert.



**DR. JÖRN GROSSMANN**  
MITGLIED DES VORSTANDS

Dr. Jörn Großmann (geb. 1968, deutsche Staatsangehörigkeit) ist seit Januar 2019 Vorstand der INDUS Holding AG. 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. Zuvor hatte er verschiedene Positionen bei der Georgsmarienhütte Unternehmensgruppe inne, zunächst als Geschäftsführer der Mannstaedt GmbH in Troisdorf, später als Geschäftsführer der GMH Edelstahl Service Center Burg GmbH und der GMH Engineering GmbH. Bevor Dr. Großmann die Geschäftsführung der Buderus Feinguss GmbH in Moers übernahm, war er als Entwicklungsingenieur und als Technischer Leiter für die Doncasters Precision Castings GmbH in Bochum tätig. Er studierte Werkstoffwissenschaften und promovierte zum Dr. rer. nat.



**AXEL MEYER**  
MITGLIED DES VORSTANDS

Axel Meyer (geb. 1968, deutsche Staatsangehörigkeit) ist seit Oktober 2017 Vorstand der INDUS Holding AG. Zuvor war er in verschiedenen Führungspositionen bei der Schuler AG tätig, zuletzt als Geschäftsführer der Schuler Pressen GmbH und Leiter der Division Service der Schuler Gruppe, Göppingen. Von 2003 bis 2008 war Axel Meyer Managing Partner und Vorstand der internationalen Management-Beratung IMAGIN Prof. Bochmann AG, Eppstein im Taunus. Seine berufliche Laufbahn startete er im Geschäftsbereich Massivumformung der Schuler Gruppe – zunächst im weltweiten Vertrieb und später als Geschäftsbereichsleiter. Axel Meyer studierte Wirtschaftsingenieurwesen in Deutschland und den USA und 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 Website. Angaben zu weiteren Mitgliedschaften in Aufsichtsgremien siehe Seite 195.



## Der INDUS-Aufsichtsrat

Die Wahl der Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner erfolgt längstens für die Zeit bis zur Beendigung der Hauptversammlung, die über die Entlastung für das vierte Geschäftsjahr nach dem Beginn der Amtszeit beschließt, wobei das Geschäftsjahr, in dem die Amtszeit beginnt, nicht mitgerechnet wird. Die Hauptversammlung kann für die Aufsichtsratsmitglieder der Anteilseigner bei ihrer Wahl eine kürzere Amtszeit bestimmen. Eine Wiederwahl ist zulässig; bei ihrer Wahl bzw. Wiederwahl dürfen die Kandidaten nicht älter als 70 Jahre sein. Die Amtszeiten der amtierenden Aufsichtsratsmitglieder enden mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung 2023. Details zu den Lebensläufen der Aufsichtsratsmitglieder finden sich auf unserer Website. Angaben zu weiteren Mitgliedschaften in Aufsichtsratsgremien siehe Seite 194 f.

### JÜRGEN ABROMEIT

Aufsichtsratsvorsitzender  
(seit 2018)

### GEROLD KLAUSMANN\*

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### WOLFGANG LEMB\*

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender (seit 2018)

### ISABELLA PFALLER

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### DR. JÜRGEN ALLERKAMP

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2007)

### HELMUTH SPÄTH

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2012)

### DR. DOROTHEE BECKER

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2014)

### UWE TRINOGGA\*

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### DOROTHEE DIEHM\*

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### CARL MARTIN WELCKER

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2010)

### PIA FISCHINGER\*

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

### CORNELIA HOLZBERGER\*

Mitglied des Aufsichtsrats  
(seit 2018)

## Ausschüsse des Aufsichtsrats

### Nominierungsausschuss

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

### Personalausschuss

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

### Prüfungsausschuss

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

### Vermittlungsausschuss nach § 27 Abs. 3 MitbestG

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

# 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 und der Geschäftsentwicklung sowie der Risikolage, der Risikoentwicklung und der Compliance unterrichtet. Dies beinhaltete auch Informationen über Abweichungen der tatsäch-

lichen 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 Gesamtaufichtsrats 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. Die Vorsitzende des Prüfungsausschusses, insbesondere aber der Aufsichtsratsvorsitzende, standen darüber hinaus auch zwischen den Gremiensitzungen in einem intensiven Informations- und Gedankenaustausch mit dem Vorstand und haben sich regelmäßig über wesentliche Entwicklungen der Gesellschaft aktuell und zeitnah informiert. Der Aufsichtsrat als Kontrollgremium war stets in grundlegende Entscheidungen eingebunden.

## Zusammensetzung des Aufsichtsrats

Die Zusammensetzung des Aufsichtsrats hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht verändert. Details zur Zusammensetzung des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse finden Sie auf S. 9 im Abschnitt „Organe“ und auf S. 194 f. im Abschnitt „Weitere Angaben zu den Organen“ des Geschäftsberichts sowie auf der INDUS-Website.

## Sitzungshäufigkeit und Sitzungsteilnahme

Im Geschäftsjahr 2020 fanden sechs ordentliche Sitzungen und eine außerordentliche Sitzung des Aufsichtsrats statt. Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie wurden die Sitzungen in der Regel als Videokonferenz durchgeführt. Lediglich eine Sitzung fand als Präsenzsitzung statt. Überdies erfolgten die Beschlussfassungen der Anteilseignervertreter im Aufsichtsrat zur Unabhängigkeit am 9. März im Rahmen einer Telefonkonferenz. Die Aufsichtsratssitzungen fanden bis auf letztgenannte Telefonkonferenz der Anteilseignervertreter alle im Beisein des Vorstands statt, wobei der Aufsichtsrat auch regelmäßig Tagesordnungspunkte ohne Anwesenheit des Vorstands diskutiert hat. Bis auf eine entschuldigte Nicht-Teilnahme eines Mitglieds an der Personalausschusssitzung sowie der Aufsichtsratssitzung am 24. September 2020 haben alle Mitglieder des Aufsichtsrats sowie der Ausschüsse immer an allen Sitzungen des Aufsichtsrats und seiner Ausschüsse teilgenommen.

## Interessenkonflikte

Anhaltspunkte für Interessenkonflikte von Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind und über die die Hauptversammlung informiert werden soll, gab es nicht.

### SITZUNGEN DES AUFSICHTSRATS UND DER AUSSCHÜSSE IM GESCHÄFTSJAHR 2020

	Teilnahme	in %
<b>Aufsichtsrat</b>		
Jürgen Abromeit (Vorsitzender)	7/7	100
Wolfgang Lemb (stv. Vorsitzender)	7/7	100
Dr. Jürgen Allerkamp	7/7	100
Dr. Dorothee Becker	7/7	100
Dorothee Diehm	7/7	100
Pia Fischinger	7/7	100
Cornelia Holzberger	7/7	100
Gerold Klausmann	7/7	100
Isabella Pfaller	7/7	100
Helmut Späth	7/7	100
Uwe Trinogga	7/7	100
Carl Martin Welcker	7/7	100
<b>Personalausschuss</b>		
Jürgen Abromeit (Vorsitzender)	5/5	100
Dr. Dorothee Becker	4/5	80
Dorothee Diehm	5/5	100
Wolfgang Lemb	5/5	100
<b>Prüfungsausschuss</b>		
Isabella Pfaller (Vorsitzende)	4/4	100
Dr. Jürgen Allerkamp	4/4	100
Gerold Klausmann	4/4	100

## Corporate Governance

Auf Grundlage detaillierter, juristisch geprüfter Fragebögen wurde eine Selbstevaluierung der Arbeit des Aufsichtsrats sowie des Personal- und des Prüfungsausschusses durchgeführt. Zudem hat der Aufsichtsrat gemeinsam mit dem Vorstand am 9. Dezember 2020 eine aktualisierte Entsprechenserklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex gemäß § 161 Aktiengesetz abgegeben, die auf der INDUS-Website zur Verfügung steht.

## Themenschwerpunkte der Sitzungen

In der **ersten ordentlichen Aufsichtsratssitzung** am **26. März 2020** standen die Vorlage und Erläuterung des Jahresabschlusses 2019 der INDUS Holding AG und des Konzerns sowie die Beschlussfassungen hierzu im Fokus. 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 Bericht der INDUS-Gruppe für das Geschäftsjahr 2019. Der Aufsichtsrat hat sich dem Dividendenvorschlag und den Beschlussvorschlägen des Vorstands für die ordentliche Hauptversammlung 2020 angeschlossen. 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 2020 zu wählen.

Den Empfehlungen des Personalausschusses folgend wurden die notwendigen Beschlüsse hinsichtlich der variablen Vergütungsbestandteile der Mitglieder des Vorstands gefasst. Überdies informierte der Vorstand den Aufsichtsrat über die wirtschaftliche Lage der INDUS-Gruppe per Februar 2020 inklusive der Sonderberichte zu den laufenden Repositionierungen. Zudem erläuterte er den im Hinblick auf die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie getroffenen Maßnahmenplan.

Am **20. Mai 2020** kam der Aufsichtsrat zu seiner **zweiten ordentlichen Sitzung** zusammen. Darin befasste sich das Gremium ausführlich mit dem Bericht des Vorstands über den Geschäftsverlauf der Monate Januar bis April 2020. Zudem stellte der Vorstand den auf Basis der Ergebnisse per März 2020 vorbereiteten Forecast I zum Jahresende 2020 vor und ging hierbei auch auf die Entwicklung der Liquidität ein. Hinsichtlich der ordentlichen Hauptversammlung 2020 hat der Aufsichtsrat einer virtuellen Durchführung zugestimmt.

Wesentliche Gegenstände der Beratungen der **dritten ordentlichen Aufsichtsratssitzung** am **7. Juli 2020** waren neben der aktuellen Geschäftsentwicklung insbesondere das vom Vorstand beschlossene und detailliert erläuterte Maßnahmenpaket ZWISCHENSPURT zur weiteren Portfoliooptimierung, der dadurch und auch im Kontext der COVID-19-Pandemie zusätzlich ausgelöste Planungsprozess zur Jahresmitte und die sich daran anschließenden Wertminderungstests sowie die Effekte des Maßnahmenpakets auf die Halbjahreszahlen.

In der **vierten ordentlichen Sitzung** am **13. August 2020** befasste sich der Aufsichtsrat intensiv mit dem auf Basis der Ist-Zahlen per 30. Juni 2020 erstellten Forecast II der Beteiligungen sowie mit der Umsetzung des Maßnahmenpakets ZWISCHENSPURT auf Basis der Erläuterungen des Vorstands. Insbesondere wurde über die Entwicklung der direkten Beteiligungen BACHER und KIEBACK sowie der Enkelgesellschaft FICHTHORN beraten.

Am **24. September 2020** fand die **fünfte ordentliche Aufsichtsratssitzung** statt. Neben der Diskussion des vom Personalausschuss vorgestellten aktuellen Konzeptstands zur Weiterentwicklung des Vorstandsvergütungssystems beriet der Aufsichtsrat über die Ergebnisse der durchgeführten Selbstevaluierung. Auf Empfehlung des Personalausschusses hat der Aufsichtsrat die Verlängerung der Bestellung von Herrn Rudolf Weichert zum Vorstandsmitglied der Gesellschaft sowie die Verlängerung des Vorstandsanstellungsvertrags von Herrn Weichert beschlossen. Der Vorstand informierte über die wirtschaftliche Entwicklung per 31. August 2020 sowie über die weitere Umsetzung des Maßnahmenpakets. Nach ausführlicher Erläuterung durch den Vorstand hat der Aufsichtsrat die Stilllegung der BACHER AG genehmigt.

In der **außerordentlichen Aufsichtsratssitzung** am **16. November 2020** erläuterte der Vorstand die geplante Akquisition der JUNG MANN Systemtechnik GmbH & Co. KG, die der Aufsichtsrat nach erfolgter Diskussion genehmigte.

Am **9. Dezember 2020** kam der Aufsichtsrat zu seiner **sechsten ordentlichen Sitzung** zusammen. Darin berichtete der Vorstand über die aktuelle wirtschaftliche Entwicklung per 31. Oktober 2020, den aktuellen Stand der Repositionierung im Segment Fahrzeugtechnik sowie den aktuellen Ausblick für das restliche Geschäftsjahr 2020. Anschließend erläuterte der Vorstand die Geschäftsplanung für das Geschäftsjahr 2021. In der darauffolgenden Diskussion erörterten Aufsichtsrat und Vorstand Details des Planungsprozesses. Der Aufsichtsrat verabschiedete die Jahresplanung wie vorgestellt

Ein weiterer Fokus lag auf den Beratungen und dem Beschluss des neuen Vorstandsvergütungssystems, das die infolge der Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie in deutsches Recht und der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex geänderten Anforderungen erfüllt. Das neue Vorstandsvergütungssystem einschließlich der beschlossenen Maximalvergütungen der jeweiligen Mitglieder des Vorstands wird der Hauptversammlung 2021 zum Beschluss vorgelegt. Zudem hat sich der Aufsichtsrat für die Beibehaltung der in der Satzung festgeschriebenen Regelungen zur Aufsichtsratsvergütung ausgesprochen.

## 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 mehrmals 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“ auf S. 8 f. im Geschäftsbericht sowie auf der INDUS-Website dargestellt.

Der **Personalausschuss** bereitete im Geschäftsjahr 2020 in **fünf Sitzungen am 26. März, 20. Mai, 15. und 24. September sowie am 9. Dezember 2020** Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vor. Soweit erforderlich, wurden Beschlüsse gefasst oder dem Aufsichtsrat Empfehlungen zur Beschlussfassung gegeben. Der Ausschuss befasste sich intensiv mit dem Thema Vorstandsvergütung. Neben den Empfehlungen an den Aufsichtsrat zur Fassung der notwendigen Beschlüsse zur Vorstandsvergütung im bestehenden System hat der Personalausschuss intensiv an der Entwicklung eines neuen Vorstandsvergütungssystems unter Berücksichtigung der infolge der Umsetzung der zweiten Aktionärsrechterichtlinie in deutsches Recht und der Neufassung des Deutschen Corporate Governance Kodex geänderten Rahmenbedingungen gearbeitet. Das neu erarbeitete Vorstandsvergütungssystem wurde schließlich dem Aufsichtsrat zum Beschluss empfohlen. Einzelheiten zur Gremienvergütung können dem Vergütungsbericht entnommen werden. Ein weiterer Fokus der Ausschussarbeit waren die Vertragsangelegenheiten der Mitglieder des Vorstands. So wurde dem Aufsichtsrat die Verlängerung der Bestellung und des Vorstandsanstellungsvertrags von Herrn Weichert zur Beschlussfassung empfohlen. Zudem fanden Gespräche über die 2021 anstehende Vertragsverlängerung mit Herrn Dr. Großmann statt.

Der **Prüfungsausschuss** kam im Geschäftsjahr 2020 zu **vier Sitzungen am 23. und 26. März, am 7. Juli sowie am 9. Dezember 2020** 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 Befähigung anzunehmen. Hauptthemen der Beratungen waren der Jahresabschluss 2019, die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie sowie des vom Vorstand verabschiedeten Maßnahmenpaktes zur Portfoliooptimierung („ZWISCHENSPIEL“) insbesondere auf den Halbjahresabschluss 2020, die Überprüfung des Risikomanagement- und Compliance-Berichts 2019 sowie die Weiterentwicklung des Compliance-Management-Systems.

## Billigung des Jahresabschlusses und des Konzernabschlusses per 31. Dezember 2020

Die durch Beschluss der Hauptversammlung vom 13. August 2020 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 für das Geschäftsjahr 2020 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.

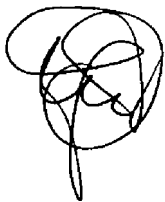
Jahresabschluss, Konzernabschluss und der zusammengefasste Lagebericht sowie die Prüfungsberichte des Abschlussprüfers ebenso wie der gesonderte nichtfinanzielle Bericht der INDUS-Gruppe wurden allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vorgelegt. Sie wurden in der bilanzfeststellenden Aufsichtsratsitzung am 18. März 2021 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

2020 und den Konzernabschluss 2020 gebilligt. Damit ist der Jahresabschluss 2020 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. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie und die Agilität von INDUS in dieser herausfordernden Zeit haben uns einmal mehr gezeigt, wie wichtig und wertvoll diese erfolgreiche Arbeit ist.

Bergisch Gladbach, den 18. März 2021



Für den Aufsichtsrat  
Jürgen Abromeit  
Vorsitzender

# INDUS-Aktie

## Das Börsenjahr 2020: Deutlicher Einfluss durch die Corona-Pandemie

Das Börsenjahr 2020 stand ganz im Zeichen von Corona und war damit von hohen Volatilitäten geprägt. Bereits im Februar traf die Pandemie die **WELTWIRTSCHAFT**. Der konjunkturelle Einbruch war dabei doppelt so tief wie in der Finanzkrise und erfolgte in deutlich kürzerer Zeit. Hierdurch kam es zu in ihrer Schärfe nie dagewesenen Abschlügen an den Kapitalmärkten.



Zu den allgemeinen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen siehe S. 66 f.

Dennoch konnten die Verluste bis zum Ende des dritten Quartals wieder nahezu ausgeglichen werden, wobei im Oktober dann die „zweite Welle“ dafür sorgte, dass die Aktienmärkte erneut korrigierten. Erst der Ausgang der US-Wahl, massive staatliche Liquiditätsmaßnahmen bzw. Garantien ebenso wie die Nachricht, dass Impfstoffe zur Bekämpfung des Virus in naher Zukunft bereitstehen würden, ließ die Märkte erneut freundlich tendieren.

Am Ende des Jahres lag der marktweite Index DAX mit 13.201 Punkten (Stand: 21. Dezember 2020) gegenüber seinem Hoch vom 19. Februar 2020 mit 13.789 Punkten lediglich rund 4 % niedriger. Dies ist umso bemerkenswerter, da Mitte März ein Tief von 8.841,71 Punkten verzeichnet wurde, das heißt, Investoren sahen sich in diesem Jahr einer Schwankungsbreite von knapp 40 % gegenüber.

## Die INDUS-Aktie: Ungünstige Kursentwicklung im volatilen Marktumfeld

Zu Beginn des Berichtszeitraums entwickelte sich die INDUS-Aktie stabil und testete mehrfach bis zum 21. Februar 2020 die 40-EUR-Marke (das Jahreshoch lag bei 40,45 EUR am 8. Januar 2020). Anschließend fiel sie insbesondere bedingt durch die Pandemie-Sorgen an den Kapitalmärkten analog dem Gesamtmarkt am 18. März 2020 auf ein Jahrestief von 21,40 EUR.

Die anschließende Erholung nach den starken Kursverlusten, die auch die Mitglieder des SDAX betrafen, fiel jedoch weniger stark aus: Bis Anfang Juni erholte sich der Kurs auf 31,90 EUR, um anschließend noch einmal ein Tief von 24,70 EUR am 28. Oktober 2020 zu testen. Von da an erholte sich die Aktie erneut – auch, da dem Kapitalmarkt am 12. November 2020 eine Erholung vom Corona-Schock anhand positiver Q3-Zahlen mitgeteilt werden konnte – und pendelte sich seit Mitte November 2020 zwischen 30 EUR und 32 EUR ein.

Zum Jahresende stand ein Schlusskurs von 32,10 EUR, was einem Abschlag gegenüber dem Jahresanfang von 19,25 % entspricht.

## Liquidität der Aktie: Zunahme im Berichtsjahr

Im Berichtsjahr hat sich die Liquidität der INDUS-Aktie sichtbar erhöht. Durchschnittlich wurden im Geschäftsjahr nach den Statistiken der Deutschen Börse 28.585 Aktien pro Tag auf XETRA und an den deutschen Regionalbörsen gehandelt. 2019 waren es durchschnittlich 21.940 Aktien pro Tag. Die auf XETRA und über die Regionalbörsen ausgewiesenen Umsätze entsprachen laut Bloomberg gut 76% des gehandelten Aktienvolumens und bewegten sich damit in der Gewichtung leicht über dem Niveau der Vorjahre.

### KENNZAHLEN ZUR AKTIE

(in EUR)

	2020	2019	2018
Ergebnis je Aktie Konzern	-1,10	2,43	2,90
Cashflow je Aktie Konzern	6,35	6,02	3,05
Dividende je Aktie <sup>1</sup>	0,80	0,80	1,50
Dividendenrendite in % <sup>1</sup>	2,5	2,1	3,8
Ausschüttungssumme in Mio. EUR <sup>1</sup>	19,6	19,6	36,7
Jahreshöchstschlusskurs <sup>2</sup> (08.01.2020)	40,45	47,45	66,00
Jahrestiefstschlusskurs <sup>2</sup> (18.03.2020)	21,40	31,45	37,65
Jahresschlusskurs <sup>2</sup>	32,10	38,85	39,00
Marktkapitalisierung <sup>3</sup> in Mio. EUR	784,86	949,90	953,57
Durchschnittlicher Tagesumsatz in Stück	28.585	21.940	24.711

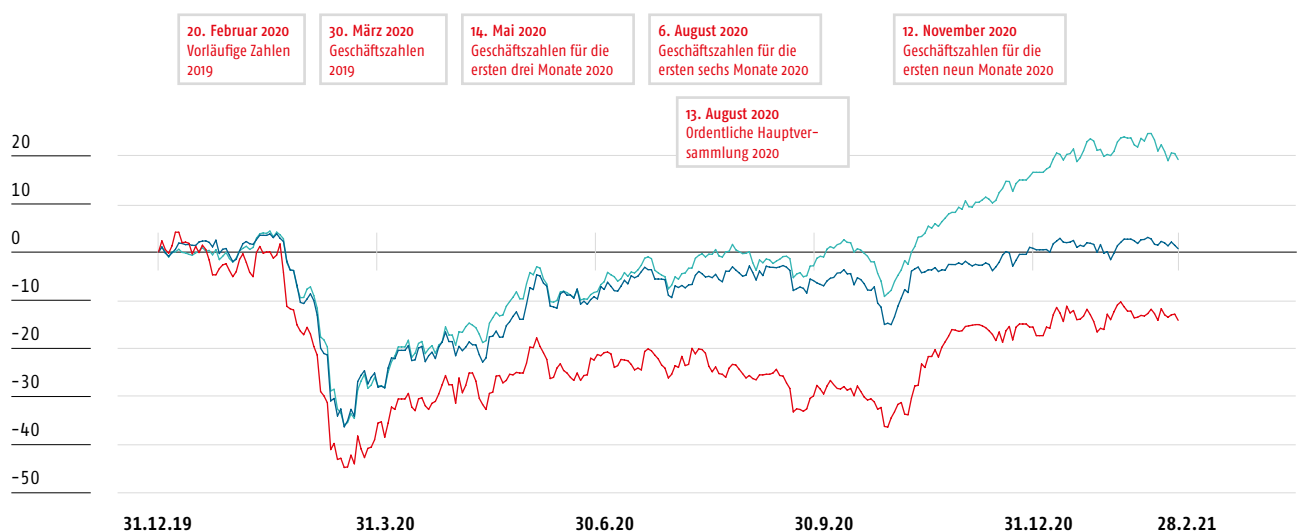
1) Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 26. Mai 2021

2) Schlusskurse XETRA-Handel

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

### KURSENTWICKLUNG DER INDUS-AKTIE 2020 EXKL. DIVIDENDE

(in %)



Quelle: Bloomberg

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



## STAMMDATEN ZUR INDUS-AKTIE

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

## Stabile Aktionärsstruktur mit vielen institutionellen Investoren

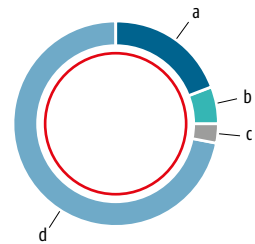
Größter Aktionär der INDUS Holding AG ist unverändert die Versicherungskammer Bayern in München. Sie hält im Rahmen ihrer langfristig ausgerichteten Kapitalanlagestrategie 19,4% des Grundkapitals (nach Kenntnis des Vorstands). Hinzu kommt ein Kreis aus mehreren Privataktionären, die ihre gegenseitige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

Der Bilanzgewinn der AG am 31. Dezember 2020 beträgt 35,8 Mio. EUR. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher der Hauptversammlung die Zahlung einer Dividende von 0,80 EUR (Vorjahr: 0,80 EUR) vor. Das entspricht einer Ausschüttungssumme von 19,6 Mio. EUR und einer Ausschüttungsquote von 54,6%.

## AKTIONÄRSSTRUKTUR DER INDUS HOLDING AG ZUM 31.12.2020 (in %)



a  
Versicherungskammer Bayern – 19,4

b  
H. J. Selzer et al. – 5,8

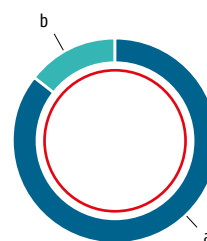
c  
EPINA GmbH & Co. KG – 3,0

d  
Streubesitz\* – 71,8

\* 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

## INDUS-AKTIE BIETET KURSPOTENZIAL



a  
Kaufen – 6

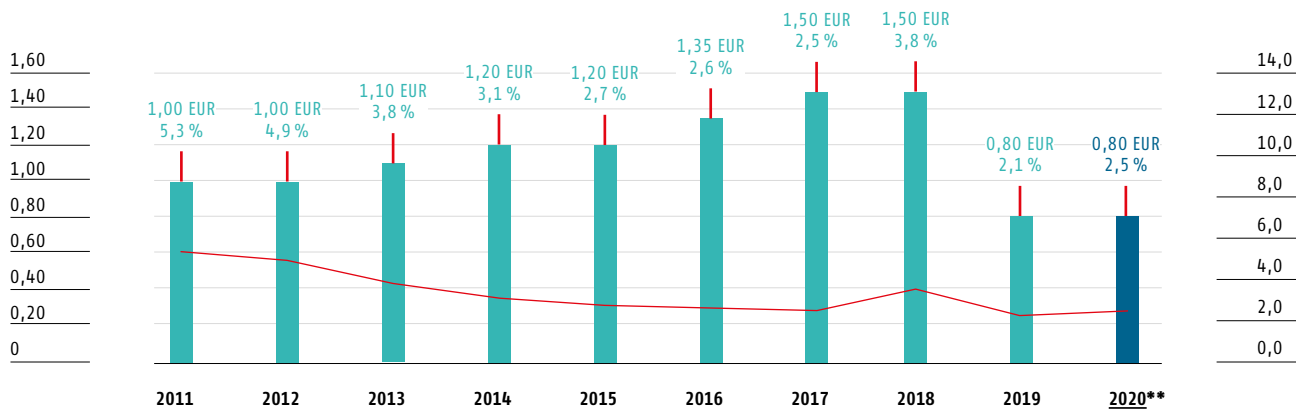
b  
Halten – 1

– Commerzbank (30,00 EUR) – Halten  
– FMR (38,50 EUR) – Kaufen  
– Hauck & Aufhäuser (41,00 EUR) – Kaufen  
– HSBC (50,00 EUR) – Kaufen  
– Independent Research (38,00 EUR) – Kaufen  
– LBBW (38,00 EUR) – Kaufen  
– M.M.Warburg (39,00 EUR) – Kaufen

Durchschnittliches Kursziel:  
39,21 EUR

## DIVIDENDE JE AKTIE\* MIT DIVIDENDENRENDITE 2011 BIS 2020

(in EUR/in %)



\* Dividendenzahlung für das jeweilige Geschäftsjahr

\*\* Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 26. Mai 2021

— Dividendenrendite

## Investor-Relations-Arbeit: Reges Interesse an digitalen Formaten in Corona-Zeiten

Zentrales Thema im Dialog mit dem Kapitalmarkt war 2020 die Information über den aktuellen Geschäftsverlauf. Im Berichtszeitraum suchte der Vorstand den kontinuierlichen Austausch mit bereits investierten und potenziellen Anlegern. Dazu nutzte er aufgrund der Corona-Auflagen fast ausschließlich digitale Formate.

Trotz des digitalen Formats verspürte INDUS keinen Rückgang des Interesses auf Kapitalmarktseite, sondern eine reine Digitalisierung der Veranstaltungen. Im Berichtsjahr fanden zwölf Roadshows bzw. Konferenzen mit internationalen und nationalen Investoren statt. Bei Präsentationen durch den Vorstand stieg teilweise durch das digitale Format sogar das Interesse erheblich. Zusätzlich wurde das Format der Salesforce Briefings verstärkt genutzt, um hierbei den gleichen Informationsstand zwischen Analysten und der Salesforce sicherzustellen.

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.



Eine Übersicht der wichtigsten Termine im laufenden Geschäftsjahr finden Sie im Umschlag des Geschäftsberichts auf Seite 207. Alle aktuellen Finanztermine auch auf [www.indus.de/investor-relations/finanztermine](http://www.indus.de/investor-relations/finanztermine)

Über die aktive Kapitalmarktarbeit unterstreicht INDUS ihr Interesse an einer transparenten und kontinuierlichen Kommunikation. Der **FINANZKALENDER** 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

Dafne Sanac  
Head of Investor Relations  
Telefon: +49 (0)2204/40 00-32  
E-Mail: [investor.relations@indus.de](mailto:investor.relations@indus.de)

# PARKOUR – Statusreport

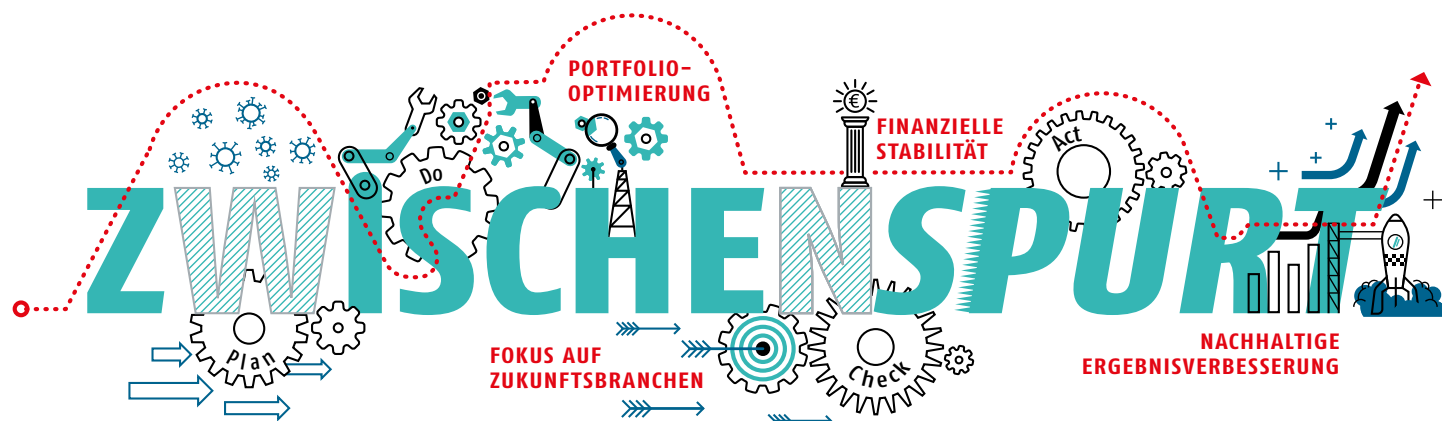
Der Umgang mit der Corona-Pandemie hat die Agilität unseres Beteiligungsportfolios 2020 wieder unterstrichen. Einerseits hat COVID-19 den Transformationsdruck auf die Gruppe erhöht, andererseits haben sich die Stärken unserer mittelständischen Unternehmen und des diversifizierten Portfolios erneut bewiesen. Mit der Fortsetzung unseres Strategieprogramms PARKOUR bauen wir diese Resilienz weiter aus: Wir stärken gezielt die Portfoliostruktur, treiben Innovationen stetig voran und steigern systematisch die Leistung in den Beteiligungen.

## Schwerpunkt 1: Portfoliostruktur stärken

PARKOUR setzt auf die gezielte Weiterentwicklung und zukunftsorientierte Ausrichtung unseres Portfolios. Mit unserem im Jahr 2020 umgesetzten **Maßnahmenprogramm ZWISCHENSPURT** haben wir dieser Portfoliooptimierung einen deutlichen Schub gegeben. Denn die Corona-Pandemie hat bestehende Schwachstellen verdeutlicht, denen wir uns gezielt gestellt haben. So haben wir unser Tochterunternehmen KIEBACK und die Enkelgesellschaft FICHTHORN, beide aus dem Segment Fahrzeugtechnik, verkauft. Und im Segment Metalltechnik haben wir die Stilllegung der nicht mehr zukunftsfähigen Kunststoffgalvanik bei SIMON Systems umgesetzt sowie die Stilllegung der Beteiligung BACHER beschlossen. Weiter gilt: Der konsequente Ausbau des Portfolios und die kontinuier-

liche Entwicklung unserer Beteiligungen bleiben zentrale Bausteine unserer INDUS-DNA. Wir folgen konsequent unserer erfolgreichen Strategie „Kaufen, halten & entwickeln“.

Auch am Ziel, zwei bis drei Unternehmen pro Jahr aus unseren sechs definierten Zukunftsbranchen zu erwerben, halten wir fest. Trotz der durch COVID-19 erschwerten Bedingungen konnten wir im November 2020 den Kaufvertrag für Jungmann Systemtechnik (JST) unterzeichnen; das Closing fand Anfang Januar 2021 statt. Das mittelständische Unternehmen JST mit Sitz in Buxtehude bietet Komplettlösungen zur Einrichtung von Leitständen, Leitwarten und Leitstellen an und verstärkt das INDUS-Portfolio zielgerichtet in der **Zukunftsbranche Mess-, Automatisierungs- und Regelungstechnik**. Unserem mehrstufigen Transaktionsmodell entsprechend haben wir 2020 außerdem Restanteile an M+P, PEISELER, MBN und SELZER erworben.



## Schwerpunkt 2: Innovation treiben

PARKOUR zielt auf die Steigerung der Innovationskraft unserer Beteiligungen. Wir unterstützen die Portfoliounternehmen systematisch bei der strategischen Ausrichtung ihrer Innovationsaktivitäten, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu halten bzw. zu erhöhen. Dazu stellen wir **methodische Unterstützung** bereit, um entsprechende Prozesse und Methoden in den Beteiligungsunternehmen zu etablieren und maßgeschneidert in die Organisationsstruktur zu integrieren. Ziel ist es, Marktchancen strukturiert zu erkennen und zu ergreifen.

Über die **INDUS-Förderbank** unterstützen wir Innovationsprojekte mit hoher strategischer Bedeutung und entsprechender Innovationshöhe durch anteilige finanzielle Zuschüsse. Über dieses bereits etablierte Instrument wurden auch im Corona-Jahr 2020 zahlreiche Projekte gefördert. So hat beispielsweise M.BRAUN eine Glovebox mit Voice-Control entwickelt und MBN ein innovatives Schraubermagazin konzipiert.

Um die Chancen von **Megatrends** wie zum Beispiel Digitalisierung oder GreenTech gezielt aufzugreifen, bieten wir **Arbeitskreise** innerhalb der Gruppe an. Ziel dieses direkten Austauschs zwischen den Beteiligungen ist es, Marktperspektiven gemeinsam zu analysieren und Wissen mit Mehrwert zu kumulieren. Fachexperten aus Industrie und Forschung setzen ergänzend Impulse von außen. 2020 wurde zum Beispiel ein Arbeitskreis zum Thema „Chancen der Wasserstoff-Technologien“ initiiert.

Bei der Weiterentwicklung des Kompetenzprofils unserer Beteiligungen setzen wir auch auf **Zukäufe von jüngeren, innovativen Unternehmen** auf Enkelebene. Mit dem Wiederaufleben des M&A-Markts nach der COVID-19-Pandemie liegt der Fokus weiter auf Ergänzungsakquisitionen in den definierten Zukunftsbranchen.

## Schwerpunkt 3: Leistung steigern

Gerade die Auswirkungen der Pandemie haben die Bedeutung der operativen Exzellenz in den Beteiligungen noch einmal verdeutlicht. PARKOUR fokussiert gezielt die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse in der kompletten Wertschöpfung.

Ein Schwerpunkt liegt auf der **Produktivitätssteigerung in der Auftragsabwicklung**. In einem gruppenweiten

Trotz COVID-19-Pandemie haben wir 2020 wesentliche Bausteine unserer PARKOUR-Strategie konsequent vorangetrieben. An unseren Zielen für 2025 halten wir fest.

1. **55 bis 60 Beteiligungen** mit einem Umsatz deutlich **über 2 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** leben wir, denn unsere Unternehmen haben den Übergang in die „Tech-Generation“ erfolgreich gestaltet.
6. **Operative Exzellenz** ist in den wertschöpfenden Kernprozessen der Beteiligungen implementiert.
7. **Internationalisierung** wurde von den Beteiligungen weiter erfolgreich vorangetrieben.

Nachhaltiges und verantwortungsvolles Handeln gegenüber unseren Stakeholdern steht als Leitlinie über allen wirtschaftlichen Aktivitäten in unserer Gruppe.

Statuscheck der Produktionsprozesse konnte der Handlungsbedarf in den Beteiligungen herausgearbeitet und priorisiert werden. 2020 unterstützten wir die Beteiligungen dann verstärkt bei der Umsetzung konkreter Optimierungsprojekte im Bereich Produktion und Logistik. Im Rahmen unseres Lean-Management-Schulungsangebots wurden Mitarbeiter zu zertifizierten Lean-Experten und Lean-Trainern ausgebildet, die nun innerhalb der Gruppe ihr Wissen weitervermitteln können. Zum Best-Practice-Austausch bieten wir außerdem Vernetzungsangebote rund um die Auftragsabwicklung an.

Ein zweiter, 2019 etablierter Fokus zur Förderung der operativen Exzellenz liegt auf dem Bereich **Business Development, Strategisches Marketing und Vertrieb**. 2020 konnten wir bei ausgewählten Beteiligungen Statuschecks durchführen, um den jeweiligen Handlungsbedarf bei Strategie, Vertrieb, Marketing und Pricing abzuleiten und passgenaue Maßnahmen zu definieren – die eigenständig durch die Beteiligungen oder mit Unterstützung der Holding umgesetzt werden. Erfolgreiche Beispiele sind Implementierungsprojekte u. a. bei ELTHERM, IPETRONIK, HORN, GSR und M+P INTERNATIONAL. Die methodische Kompetenz in den Beteiligungen stützen wir durch Wissensvermittlung aktiv: So bauen wir unser Seminarangebot, das durch die Pandemie verstärkt nachgefragt wurde, weiter aus.