

# 03

---

## Zusammen- gefasster Lagebericht

---

# 03

## Inhalt

---

### **49 Grundlagen des Konzerns**

- 49 Das Unternehmen
- 55 Ziele und Strategie
- 60 Unternehmenssteuerung
- 62 Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren
- 65 Corporate Governance

### **66 Wirtschaftsbericht**

- 66 Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds
- 69 Entwicklung der INDUS-Gruppe
- 83 Finanz- und Vermögenslage
- 90 Wirtschaftliche Entwicklung der AG

### **93 Nachtragsbericht**

### **93 Weitere rechtliche Angaben**

- 93 Vergütungsbericht
- 97 Übernahmerelevante Angaben

### **102 Chancen und Risiken**

- 102 Chancenmanagement
- 103 Chancen der Beteiligungen
- 104 Risikomanagement
- 107 Erläuterung der Einzelrisiken
- 116 Gesamteinschätzung des Vorstands

### **117 Prognosebericht**

- 117 Erwartete Entwicklung der Rahmenbedingungen
  - 121 Erwartete Entwicklung des Konzerns
-

# Grundlagen des Konzerns

INDUS ist eine börsennotierte Beteiligungsgesellschaft mit einem gemanagten Portfolio von 46 mittelständischen Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum zum Bilanzstichtag. Als Spezialist für nachhaltige Unternehmensbeteiligung und -entwicklung erwirbt INDUS mehrheitlich überwiegend inhabergeführte Unternehmen und begleitet sie mit langfristiger Ausrichtung in ihrer unternehmerischen Entwicklung. Dabei stellt INDUS sicher, dass die Beteiligungen ihre mittelständische Identität bewahren. Über gezielte Zukäufe neuer Hidden Champions in definierten Zukunftsbranchen soll das Portfolio in den kommenden Jahren weiter wachsen.

## Das Unternehmen

### Aufstellung und Geschäftsmodell

#### WERTE- UND WACHSTUMSORIENTIERTE MITTELSTANDSHOLDING

Die INDUS Holding AG (im Folgenden: INDUS) zählt zu den führenden Spezialisten für die Übernahme und langfristige Entwicklung mittelständischer Industrieunternehmen im deutschsprachigen Raum. Der Schwerpunkt der Investitionen liegt auf inhabergeführten Unternehmen aus dem Produktionssektor. INDUS wahrt die mittelständische Identität ihrer Beteiligungen und unterstützt sie bei ihrer langfristigen unternehmerischen Entwicklung.

Seit Gründung des Unternehmens im Jahr 1989 ist die Zahl der Beteiligungen gewachsen. Zum Bilanzstichtag umfasste das **PORTFOLIO 46 BETEILIGUNGEN** (Vorjahr: 47). Der Kaufvertrag für das jüngste Beteiligungsunternehmen konnte im November 2020 unterzeichnet werden. Der wirtschaftliche Übergang und die Erstkonsolidierung dieser neu erworbenen Beteiligung erfolgte im Januar 2021. Am 31. Dezember 2020 gehörten insgesamt 195 vollkonsolidierte Unternehmen (Vorjahr: 200) zur INDUS-Gruppe.

Die INDUS-Gruppe besteht aus der Führungsgesellschaft INDUS Holding AG mit Sitz in Bergisch Gladbach und den einzelnen Beteiligungsunternehmen. Alle direkten INDUS-Beteiligungen haben ihren Sitz in Deutschland (42) bzw. der Schweiz (4). Die INDUS-Gruppe ist weltweit in 32 Ländern auf fünf Kontinenten durch Enkelgesellschaften, Niederlassungen und Repräsentanzen vertreten.

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



Weitere Informationen zu den Beteiligungen finden Sie in der Beteiligungsübersicht ab S. 200 und unter [www.indus.de/ueber-indus/beteiligungen](http://www.indus.de/ueber-indus/beteiligungen)



Detaillierte Informationen zur Aktie finden Sie auf S. 15 ff.



Mehr Informationen zum Geschäftsmodell finden Sie unter [www.indus.de/ueber-indus/geschaeftsmodell](http://www.indus.de/ueber-indus/geschaeftsmodell)

Im Umfeld der Beteiligungsgesellschaften positioniert sich INDUS als **LANGFRISTIG ORIENTIERTER INVESTOR OHNE EXIT-STRATEGIE**, aber mit dem klaren Anspruch der strategischen Weiterentwicklung der Portfoliounternehmen. Damit grenzt sich das Unternehmen insbesondere von den Buy-and-Sell- sowie Turn-Around-Investoren ab, die ihr wirtschaftliches Engagement in der Regel auf kurze Zeiträume begrenzen. Unter den börsennotierten wie auch nicht-börsennotierten deutschen Beteiligungsgesellschaften sieht sich INDUS als eines der führenden Unternehmen.



Weitere Informationen zum INDUS-Vorstand finden Sie auf S. 8 und auf der Website unter [www.indus.de/ueber-indus/vorstand](http://www.indus.de/ueber-indus/vorstand)

Die Holding mit Sitz in Bergisch Gladbach wird von einem **VORSTAND** aus vier Personen geführt. Der Vorstand besteht aus Dr. Johannes Schmidt (Vorsitzender), Dr. Jörn Großmann, Axel Meyer und Rudolf Weichert. Die Zahl der Mitarbeiter inklusive Vorstand betrug zum Stichtag 34 (Vorjahr: 33). Die Mitarbeiter sind alle in Bergisch Gladbach beschäftigt und berichten unmittelbar an den Vorstand.



Weitere Informationen finden Sie unter [www.indus.de/unternehmenskaeufe/investitionskriterien](http://www.indus.de/unternehmenskaeufe/investitionskriterien)

#### DAS INDUS-GESCHÄFTSMODELL: KAUFEN, HALTEN & ENTWICKELN

INDUS geht auf Ebene der Tochtergesellschaften ausschließlich mehrheitliche Beteiligungen ein. Die akquirierten Unternehmen und Zielunternehmen für einen möglichen Erwerb kommen ausschließlich aus dem Produktionssektor des Mittelstands im deutschsprachigen Raum und sind zum Zeitpunkt des Erwerbs überdurchschnittlich profitabel. Sie sollen typischerweise einen Jahresumsatz zwischen 20 und 100 Mio. EUR sowie eine nachhaltige Umsatzrendite (EBIT-Marge) von **10 % und mehr** erzielen. Die Zielunternehmen bewegen sich in einem attraktiven Nischenmarkt mit Entwicklungspotenzial national und international. Sie sollen frei von wirtschaftlichen Altlasten und auch unter Nachhaltigkeitsaspekten vorbildlich aufgestellt sein.

INDUS erwirbt überwiegend inhabergeführte Gesellschaften und hat vor allem Nachfolgeregelungen in Unternehmerfamilien im Blick. Mit dem Eigentumsübergang werden die Kontinuität und die mittelständische Identität der Unternehmen gesichert. So bleiben im Idealfall die bisherigen Inhaber dem Unternehmen noch für eine gewisse Zeit als Mitgesellschafter und als Geschäftsführer erhalten. Den direkten Erwerb von Restrukturierungsfällen schließt INDUS aus. Ausgeschlossen sind zudem Engagements in subventionierten Branchen sowie Investitionen in kriegstechnologische und waffenproduzierende Bereiche.

INDUS kauft kontinuierlich neue Unternehmen zu. Die kontinuierliche Portfolio-Erweiterung zielt auf die Verbesserung der Entwicklungsperspektiven der gesamten Gruppe ab, um über die Unternehmenszukäufe sicherzustellen, dass das Portfolio im Zeitablauf jeweils einen aktuellen Querschnitt zukunftssträchtiger Industrien abbildet. Die Unternehmen der Gruppe sind in unterschiedlichen Geschäfts- und Technologiefeldern, Absatzmärkten und Branchenzyklen aktiv; die Gruppe ist breit diversifiziert. Mit ihrer jeweiligen Kernkompetenz besetzen die Unternehmen in der Regel für ihre Industrien interessante Marktnischen, in der sie eine führende Position einnehmen. Im Idealfall erfüllt eine INDUS-Beteiligung alle Kriterien eines „Hidden Champions“.

Als Mehrheitsgesellschafterin und Finanzholding unterstützt INDUS ihre Beteiligungen als „Beraterin“ und als „Förderbank“. Der Vorstand berät die Geschäftsführungen in den Beteiligungen kontinuierlich über ein strategisches Sparring. In den Beteiligungen vermitteln die Fachexperten der Holding Methodenwissen, schulen Mitarbeiter und begleiten strategische Projekte. Unterstützungsschwerpunkte liegen bei Innovationsprojekten und Projekten zur Steigerung der operativen Exzellenz. Die Mitarbeiter der Holding fördern einen Wissenstransfer – durch Vernetzungen innerhalb der Gruppe sowie mit externen Partnern. INDUS stellt den Beteiligungen Kapital zur Verfügung für Sachinvestitionen, für Entwicklungsvorhaben, Internationalisierung und Unternehmenszukäufe auf Enkel-Ebene. Darüber hinaus stellt INDUS über die Förderbank Kapital für Innovationsprojekte bereit.

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

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

#### EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN

Als überwiegend klassische Industrieunternehmen bewegen sich die Beteiligungen der INDUS-Gruppe unter dem Einfluss der allgemeinen **KONJUNKTUR** – in Deutschland, in Europa und auf den Weltmärkten. Dabei unterliegen die Einzelgesellschaften individuellen Branchenzyklen.



Weitere Informationen zu den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen finden Sie auf S. 66 ff.

Der wesentlichste externe Einflussfaktor seit Beginn des Jahres 2020 war die **Corona-Pandemie**. Die Folgen der weltweiten Ausbreitung des Coronavirus und die daraus resultierenden Eindämmungsmaßnahmen belasteten massiv die weltweite Konjunktur. Zahlreiche Einschränkungen wirkten sich negativ auf die Leistungserbringung aus. INDUS und ihre Beteiligungen waren gefordert, die Mitarbeiter vor Infektionen zu schützen und trotz aller Einschränkungen weiterhin die Erwartungen und Wünsche der Kunden zu erfüllen. Mit Kreativität und Flexibilität fanden die Gesellschaften hier ständig neue praktikable Lösungen. Insgesamt passten sich die Unternehmen der INDUS-Gruppe schnell an die neuen Herausforderungen durch die Corona-Krise an und bewiesen ihre Resilienz und mittelständische Agilität.

Unter den schwierigen Rahmenbedingungen des vergangenen Jahres hat sich die breite Diversifikation des INDUS-Portfolios erneut als wichtiger Pfeiler für Stabilität bestätigt. Für die Gruppe ergibt sich über die diversifizierte Aufstellung eine konjunkturelle Risikostreuung, die das Portfolio ausbalanciert. Im Vergleich zu nicht diversifiziert aufgestellten Beteiligungsgesellschaften ist dies über längere Zeiträume, aber auch bei neuen exogenen Schocks in einzelnen Branchen, ein Wettbewerbsvorteil.

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

Der Arbeitsmarkt steht mit der Corona-Pandemie unter neuen Vorzeichen. Unverändert besteht jedoch ein wachsender **Fachkräftemangel** in Deutschland. Vor diesem Hintergrund gewinnt die Personalgewinnung bei zugleich steigenden Lohnkosten an Bedeutung. INDUS stellt sich auf den globalen Wettbewerb und steigenden Kostendruck ein, indem sie die Beteiligungen dabei unterstützt, sich auch organisatorisch international optimiert aufzustellen.

Um langfristig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen den **technologischen Wandel** erfolgreich gestalten. Die digitale Transformation induziert in den Produktionsunternehmen gegenwärtig einen zusätzlichen intensiven Entwicklungsprozess. Gerade durch die Corona-Pandemie wurde die Notwendigkeit der Digitalisierung noch verstärkt. Digitali-

sierung erfordert Geschäftsmodell Anpassungen und in Verbindung damit einen spürbar erhöhten Investitionsbedarf. Aufgrund der hohen Bedeutung dieses externen Faktors stützt INDUS Investitionen in Innovationen über die INDUS-Förderbank.

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

## Portfolio



Weitere Informationen finden Sie unter [www.indus.de/ueber-indus/beteiligungen](http://www.indus.de/ueber-indus/beteiligungen)

### 46 UNTERNEHMEN IN FÜNF SEGMENTEN

Das Portfolio der Gruppe umfasste zum Bilanzstichtag 46 Beteiligungen. Diese werden fünf Segmenten zugeordnet: Bau/Infrastruktur, Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Metalltechnik. Im Geschäftsjahr 2020 entsprachen diese Unternehmensbereiche unverändert den berichtspflichtigen Segmenten nach IFRS.

#### SEGMENTE BASISDATEN

(in Mio. EUR)

	Bau/ Infrastruktur	Fahrzeug- technik	Maschinen- und Anlagenbau	Medizin- und Gesundheitstechnik	Metalltechnik
Umsatz	384,0	269,2	370,0	142,1	393,6
Ergebnis (EBIT)	64,5	-87,8	31,4	10,2	14,4
Unternehmen	11	8	12	5	10
Mitarbeiter	1.898	3.202	2.243	1.646	1.616

#### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH JAHREN DER GRUPPENZUGEHÖRIGKEIT

Rund drei Viertel der Beteiligungen gehören der INDUS-Gruppe länger als zehn Jahre an. Sieben Beteiligungen sind zwischen fünf und zehn Jahren im INDUS-Portfolio und fünf der 46 Beteiligungen wurden in den vergangenen fünf Jahren erworben.

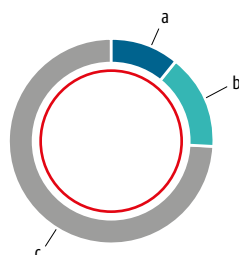
#### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH UMSATZ

Die jährliche Umsatzgröße der Beteiligungen liegt in einer Bandbreite von knapp unter 10 Mio. EUR bis über 100 Mio. EUR. Rund 46 % der Beteiligungen erzielen einen Jahresumsatz von mindestens 25 Mio. EUR. Etwas mehr als ein Fünftel erreicht einen Jahresumsatz unter 15 Mio. EUR.

#### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH JAHREN

(in % / Anzahl der Beteiligungen)

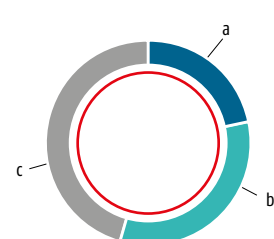
- a  
1 bis 5 Jahre – 11 / 5
- b  
5 bis 10 Jahre – 15 / 7
- c  
Mehr als 10 Jahre – 74 / 34



#### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH UMSATZ

(in %)

- a  
Bis 15 Mio. EUR – 22
- b  
15 bis 25 Mio. EUR – 32
- c  
Über 25 Mio. EUR – 46

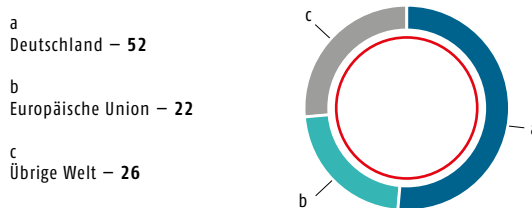


## ABSATZMÄRKTE AUF FÜNF KONTINENTEN

Regional gesehen konzentrieren sich alle Portfoliounternehmen auf Absatzgebiete mit politisch und wirtschaftlich stabilem Hintergrund. Größter Absatz- und damit Umsatzmarkt der Beteiligungen ist Deutschland mit 52 %. In der EU ohne Deutschland setzen die Unternehmen weitere 22 % um und im übrigen Ausland werden 26 % der Umsatzerlöse erwirtschaftet. Im Geschäftsjahr 2020 ist diese Verteilung konstant zum Vorjahr. Gemäß der INDUS-Strategie soll der Auslandumsatzanteil in den kommenden Jahren weiter steigen.

### PORTFOLIOSTRUKTUR NACH REGIONEN

(in %)



### PORTFOLIOVERÄNDERUNGEN 2020

Im vergangenen Geschäftsjahr konnte INDUS eine Beteiligung auf erster Ebene erwerben. Der wirtschaftliche Übergang dieser Beteiligung erfolgte erst im Januar 2021. Im Rahmen ihres mehrstufigen Transaktionsmodells erwarb INDUS Restanteile von vier Beteiligungsunternehmen auf erster Ebene. Im Rahmen des Maßnahmenpakets „ZWISCHENSPIEL“ zur Optimierung des Portfolios konnten eine Beteiligung auf erster Ebene, eine Beteiligung auf Enkeltochterebene und ein Geschäftsfeld bei einer Beteiligung veräußert werden. Darüber hinaus wurden die Stilllegung einer Beteiligung beschlossen und eingeleitet sowie die Stilllegung eines Geschäftsfelds bei einem Beteiligungsunternehmen abgeschlossen.

### WACHSTUMSAKQUISITIONEN

Im November erwarb INDUS alle Geschäftsanteile an der **JST Jungmann Systemtechnik GmbH & Co. KG** in Buxtehude. JST ist ein mittelständischer Anbieter von integrierten Kontrollraumlösungen und bietet umfassendes Know-how in der Konzeptionierung, dem Aufbau und der Wartung von Kontrollräumen. Klassische Einsatzfelder sind Produktionsleitstände für die Industrie, Schaltwarten für Energie- und Wasserwirtschaft, IT-Leitstände für Rechenzentren oder Sicherheits- und Verkehrsleitzentralen – allesamt Anwendungen, die höchsten Sicherheitsstandards genügen müssen. INDUS konnte mit dem Erwerb von JST einen Portfoliozugang in der definierten Zukunftsbranche Mess-, Automatisierungs- und Regeltechnik realisieren. Der wirtschaftliche Übergang und die Erstkonsolidierung der JST erfolgte im Januar 2021.



Weitere Informationen finden Sie unter [www.jungmann.de](http://www.jungmann.de)

### ERWERB VON RESTANTEILEN

INDUS hat im Januar 2020 planmäßig die Anteile eines Altgesellschafters und bisherigen Geschäftsführers an der M+P International Mess- und Rechnertechnik GmbH, Hannover, erworben. Durch den Erwerb der Anteile in Höhe von 14,5 % konnte INDUS die Geschäftsanteile an M+P auf 91,06 % erhöhen. M+P ist Anbieter von Mess- und Testsystemen zur Schwingungsprüfung und -analyse und gehört seit Januar 2017 zur INDUS-Gruppe.

Im April 2020 und im September 2020 hat INDUS planmäßig jeweils 10 % der Anteile an der PEISELER Holding GmbH, Remscheid, von den Altgesellschaftern und bisherigen Geschäftsführern erworben. Durch den Erwerb der Anteile erhöht sich der Anteil von

INDUS an PEISELER auf 100 %. PEISELER fertigt hochpräzise Teilgeräte und Schwenkeinrichtungen für Werkzeugmaschinen und gehört seit Mai 2017 zum INDUS-Portfolio.

Im April 2020 wurden weiterhin sämtliche Restanteile an der MBN Maschinenbaubetriebe Neugersdorf GmbH, Neugersdorf, von den Altgesellschaftern erworben. Durch den planmäßigen Erwerb der Restanteile in Höhe von 25 % befinden sich nun 100 % der Anteile an MBN bei INDUS. Die MBN-Gruppe entwickelt und fertigt automatisierte Anlagen sowie Maschinen für die Fahrzeugendmontage und gehört seit November 2014 zur INDUS-Gruppe.

Im Juni 2020 hat INDUS die Restanteile in Höhe von 15 % an der SELZER Fertigungstechnik GmbH & Co. KG, Driedorf, von den Altgesellschaftern erworben. Durch den Erwerb hält INDUS nun 100 % der Anteile an der SELZER Fertigungstechnik GmbH & Co. KG. SELZER gehört seit 2005 zur INDUS-Gruppe und stellt einbaufertige Komponenten und Baugruppen aus Metall für Getriebe, Bremsen sowie Motoren von Automobilen her.

#### VERKAUF VON KIEBACK, FICHTHORN UND SIMON KINETICS

Am 24. Juli 2020 wurde die KIEBACK GmbH & Co. KG, Osnabrück, aus dem Segment Fahrzeugtechnik veräußert. Die Entkonsolidierung erfolgte zum 31. Juli 2020. KIEBACK gehörte seit 1998 zu INDUS und ist auf Prototypenteile und Kleinserien für die Automobilindustrie spezialisiert.

Ebenfalls im Segment Fahrzeugtechnik konnte die bereits beschlossene Stilllegung der Enkelgesellschaft FICHTHORN GmbH & Co. KG, ein Tochterunternehmen der SELZER Holding GmbH, erfreulicherweise abgewendet werden. Stattdessen wurde das Unternehmen an einen strategischen Investor veräußert, der den Standort fortführen und einen erheblichen Anteil der Arbeitsplätze erhalten möchte. Die Veräußerung erfolgte mit Wirkung zum 16. Oktober 2020.

Bereits im Februar 2020 konnte SIMON das Geschäftsfeld SIMON Kinetics an die britische Titus Group veräußern. Der Geschäftsbereich SIMON Kinetics stellt Möbelbeschläge und Dämpfungssysteme her.

#### STILLEGUNG VON BACHER UND GESCHÄFTSFELD KUNSTSTOFFGALVANIK

Für die BACHER AG aus dem Segment Metalltechnik wurde nach Abschluss des in der Schweiz verbindlichen Konsultationsverfahrens die Einstellung des Betriebs im Laufe des Jahres 2021 beschlossen und wird aktuell noch umgesetzt.

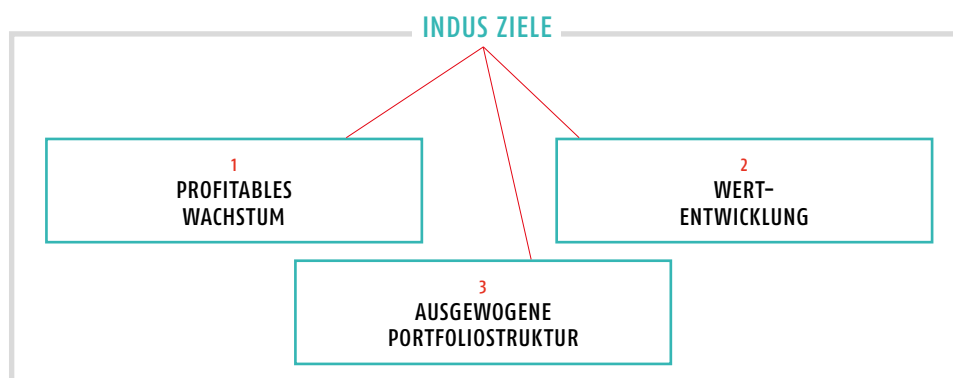
Weiterhin wurde 2020 der operative Geschäftsbetrieb des Geschäftsfelds Kunststoffgalvanik von SIMON aus dem Segment Metalltechnik eingestellt. Die Fortführung der Geschäftstätigkeit wäre wegen des erheblichen Investitionsbedarfs aufgrund des anstehenden EU-weiten Verbots von Chrom(VI)-oxid unrentabel geworden.



# Ziele und Strategie

## Ziele

### INDUS ZIELE



#### PROFITABLES WACHSTUM

Die INDUS-Gruppe soll organisch aus dem operativen Erfolg ihrer Beteiligungsunternehmen heraus und anorganisch durch Akquisitionen wachsen. Ein erheblicher Teil der erwirtschafteten Erträge verbleibt in den Beteiligungen und steht diesen für weiteres Wachstum zur Verfügung. Über den kontinuierlichen Zukauf von Hidden Champions aus zukunfts-trächtigen Industrien soll das anorganische Wachstum gesichert werden.

#### WERTENTWICKLUNG

Mit der dezidierten Weiterentwicklung der einzelnen Beteiligungen soll sich deren Profitabilität und Wert nachhaltig erhöhen. In Summe führt dies zu einer Wertentwicklung der gesamten Gruppe. Ziel ist es, mittelfristig eine **EBIT-Marge von „10 % + X“** zu erreichen. INDUS berät die operativ eigenständigen Portfoliounternehmen aktiv bei strategischen Entscheidungen, vermittelt Methodenwissen und fördert Netzwerke nach innen und außen. Die Beteiligungsunternehmen erhalten gezielt Kapital und Know-how, das sie für ihre Weiterentwicklung nutzen.

Im Strategieprogramm PARKOUR sind konkrete Ziele zur weiteren Entwicklung der Beteiligungen formuliert: INDUS stärkt die Unternehmen darin, **Innovationen** als Wachstumsmotor zu nutzen und **Digitalisierung** erfolgreich zu gestalten. Ziel ist es, die **Operative Exzellenz** in den Beteiligungen voranzutreiben und so die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse zu fördern. Die **Internationalisierung** der Portfoliounternehmen wird weiter ausgebaut – insbesondere auf dem nordamerikanischen und asiatischen Markt. Die **Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung** bleibt ein übergreifendes Ziel und Leitlinie für das wirtschaftliche Handeln der Beteiligungen.

#### AUSGEWOGENE PORTFOLIOSTRUKTUR

Anorganisch soll die INDUS-Gruppe insbesondere durch Akquisitionen von Unternehmen aus den sechs definierten Zukunftsbranchen wachsen. Für das Portfolio interessant sind Unternehmen, die in zukunftsorientierten industriellen Nischenmärkten aktiv und innerhalb dieser Märkte führend sind. Über den Fokus auf Unternehmen in Zukunftsbranchen will INDUS sicherstellen, dass das Beteiligungsportfolio auch in Zukunft eine ausgewogene – und damit stabile – Struktur aufweist. Für den Zeitraum bis 2025 ist es das Ziel, von



Lesen Sie den Artikel zur Portfolioentwicklung in unserem Magazin 2021 ab S. 22

derzeit 46 Beteiligungsunternehmen auf 55 bis 60 Beteiligungsunternehmen zu wachsen und einen Gruppenumsatz von deutlich über 2 Mrd. EUR zu erwirtschaften.

Die ausgewogene Struktur und starke Diversifizierung des Beteiligungsportfolios sind insbesondere dann von zentraler Bedeutung, wenn einzelne Unternehmen vor strukturellen oder konjunkturellen Herausforderungen stehen. Aktuell sind die Beteiligungen mit der Corona-Krise und deren Auswirkungen konfrontiert. Aus der Sicht des Vorstands profitiert das Gesamtportfolio der INDUS-Gruppe von der Agilität der mittelständischen Unternehmen und deren Resilienz.

#### KONSEQUENTES WACHSTUM – BESTÄNDIGE WERTENTWICKLUNG – KONTINUIERLICHE DIVIDENDENPOLITIK

Die Aktionäre als Eigentümer sollen über berechenbare Ausschüttungen am Erfolg ihres Unternehmens teilhaben. Deshalb zahlt INDUS regelmäßig eine Dividende. Der durchschnittliche Zielwert des Dividendenvorschlags von Vorstand und Aufsichtsrat liegt zwischen 40% und 50% des Bilanzgewinns. 50% des Bilanzgewinns sollen in der Gruppe zur Sicherung weiteren profitablen Wachstums thesauriert werden.

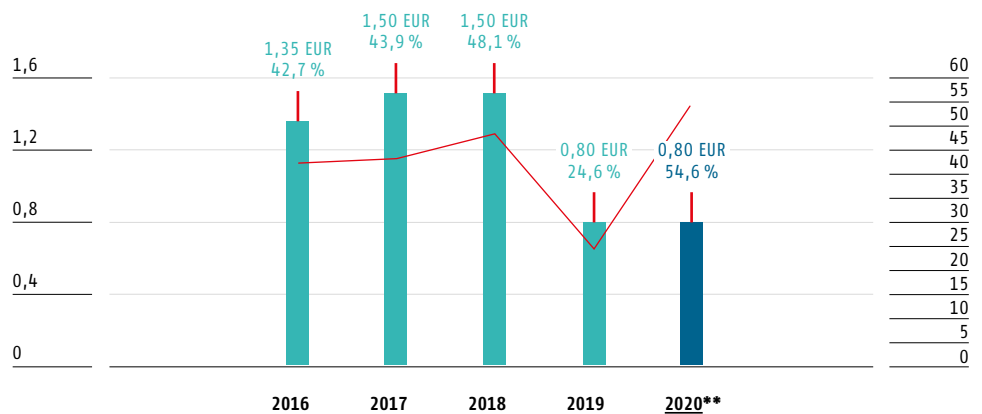
Der Vorstand der INDUS Holding AG hat beschlossen, der Hauptversammlung eine **DIVIDENDE** von 0,80 EUR je Stückaktie vorzuschlagen. Dies entspricht rund 55% des Bilanzgewinns der INDUS Holding AG. Der Dividendenvorschlag berücksichtigt die Prognose für 2021, die eine deutliche Verbesserung der Ertragslage im Vergleich zum Vorjahr vorsieht.



Weitere Informationen zur Aktie und Dividende auf S. 17 f.

#### DIVIDENDE JE AKTIE\* MIT AUSSCHÜTTUNGSQUOTE 2016 BIS 2020

(in EUR/in %)



— Ausschüttungsquote

\* Dividendenzahlung für das jeweilige Geschäftsjahr

\*\* Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 26.5.2021

## Strategie

### „PARKOUR“: NEUE HÜRDEN ERFOLGREICH NEHMEN

Das 2019 etablierte Strategieprogramm **PARKOUR** greift mit sportlichem Anspruch die zukünftigen Herausforderungen für die INDUS-Gruppe auf und richtet den Blick auf die weitere Entwicklung bis zum Jahr 2025. Die Kernaufgabe von INDUS liegt auch in der Zukunft auf der zielgerichteten Weiterentwicklung eines diversifizierten mittelständischen Portfolios. Vor dem Hintergrund zunehmend komplexerer globaler Rahmenbedingungen, einem weltweit wachsenden Wettbewerb, der Herausforderung der digitalen Transformation und dem Strukturwandel in der Automobiltechnik unterstützt INDUS ihre Beteiligungen verstärkt bei der Sicherung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Dies ist insbesondere in Krisenzeiten wie derzeit der Corona-Pandemie wichtiger denn je. Um die INDUS-Beteiligungen fit für den aktuellen und zukünftigen Aufgaben-PARKOUR zu machen, legt INDUS den Fokus noch stärker auf die Förderung von Innovationskraft und operativer Exzellenz. Dazu setzt INDUS anspruchsvolle Ziele, fördert die Zusammenarbeit und vermittelt die richtigen Methoden.



Weitere Informationen zu unserem Strategieprogramm PARKOUR finden Sie im Statusreport auf S. 19 f. und auf unserer Webseite unter [www.indus.de/philosophie/strategie](http://www.indus.de/philosophie/strategie)

Die Begleitung der zunehmenden Internationalisierung der Gesellschaften bleibt außerdem zentraler Bestandteil der INDUS-Strategie. Im Fokus stehen insbesondere Asien und Nordamerika, ergänzend zu Europa. Auch die weitere Verbesserung der Nachhaltigkeitsleistung der Portfoliounternehmen wird weiter aktiv unterstützt und vorangetrieben.

Die PARKOUR-Strategie hat drei zentrale strategische Initiativen formuliert:

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

#### 1. PORTFOLIOSTRUKTUR STÄRKEN

INDUS plant, jährlich zwei bis drei Unternehmen auf erster Ebene zu akquirieren. Dabei rücken auch größere Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 50 bis 80 Mio. Euro stärker in den Fokus. Zur zukunftsorientierten Fortentwicklung des Portfolios hat INDUS sechs **Zukunftsbranchen** definiert, die bei den Unternehmenskäufen bevorzugt werden:

#### DIE BEVORZUGTEN SECHS ZUKUNFTSBRANCHEN FÜR UNTERNEHMENSZUKÄUFE

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

Alle sechs Branchen verfügen gemäß einschlägigen Experteneinschätzungen über überdurchschnittliche bis sehr gute Entwicklungsaussichten. Das INDUS-Portfolio soll einen Querschnitt der relevanten Zukunftsindustrien abbilden. Damit INDUS auch zukünftig ihre angestrebten Rentabilitätsziele erreichen kann, strebt der Vorstand den **passenden Zukunftsmix** für das Portfolio an.

Neben Wachstumsakquisitionen auf erster Ebene hat INDUS weiter auch Ergänzungskquisitionen durch einzelne Beteiligungsunternehmen zu deren Stärkung im Fokus. Bei strategischen Ergänzungen auf Enkeltochterebene sind die Investitionsentscheidungen an die individuellen Strategien der Beteiligungen gekoppelt, wobei INDUS verstärkt innovationsorientierte und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Käufe fördert. Gegebenenfalls erwirbt INDUS auf Enkeltochterebene auch Unternehmen in frühen Wachstumsphasen, sofern sie aufgrund ihrer Innovations- bzw. Technologiekompetenz das Beteiligungsunternehmen besonders unterstützen können und die Tragfähigkeit ihres Geschäftsmodells bereits bewiesen haben. **PARKOUR** sieht den Erwerb von jährlich zwei bis vier strategischen Ergänzungen auf Beteiligungsebene vor.

Im Geschäftsjahr 2020 wurde das Maßnahmenpaket **ZWISCHENSPIEL** zur Portfoliooptimierung vom INDUS-Vorstand verabschiedet und umgesetzt. Bestandteil dieses Maßnahmenpakets zur Umsetzung der im Strategieprogramm **PARKOUR** definierten Ziele waren die Veräußerung von **KIEBACK** auf Beteiligungsebene, von **FICHTHORN** auf Ebene der Enkelgesellschaften und die Veräußerung des Geschäftsfelds **SIMON Kinetics** von **SIMON**. Außerdem wurde die Stilllegung von **BACHER** beschlossen und die Einstellung des operativen Geschäftsbetriebs des Geschäftsfelds **Kunststoffgalvanik** von **SIMON** beschlossen und umgesetzt. Insgesamt war das Maßnahmenpaket **ZWISCHENSPIEL** ein notwendiger und wesentlicher Zwischenschritt, um die mit der Strategie **PARKOUR** gesetzten Ziele zu erreichen.

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

Angesichts des strukturellen Umbruchs in der Fahrzeugbranche, der mit einem hohen Margendruck einhergeht, werden die Serienzulieferunternehmen des Segments Fahrzeugtechnik die Margen-Ziele von INDUS auf absehbare Zeit nicht erreichen können. Die Rahmenbedingungen der Zulieferer haben sich mit der Corona-Krise weiter verschlechtert. Aktuell sind umfangreiche Repositionierungen im Gang, die die Serienzulieferer für die Anforderungen zukunftssträchtiger Technologien fit machen. Auch in Zukunft soll das Segment Fahrzeugtechnik in einer angepassten Ausrichtung weiter zu INDUS gehören. Trotzdem wird im Einzelfall weiter geprüft, ob ein anderer Eigentümer einzelnen Unternehmen und seinen Mitarbeitern langfristig bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten kann.



Lesen Sie hierzu auch den Artikel  
„Neues d/Denken“ in unserem Magazin  
2021 ab S. 8

## 2. INNOVATION TREIBEN

Einmal erarbeitete Wettbewerbspositionen müssen immer wieder aufs Neue verteidigt werden. Dafür müssen die Unternehmen der INDUS-Gruppe aktiv Zukunftsentwicklungen aufgreifen, Chancen erkennen und Handlungsmöglichkeiten wahrnehmen. Um sich frühzeitig auf ändernde Marktsituationen einzustellen, kommt der strategischen Initiative „Innovation treiben“ besondere Bedeutung zu. Die Förderung der Innovationskraft der INDUS-Unternehmen ist ein wesentlicher Bestandteil des Strategieprogramms **PARKOUR**.

**INDUS fördert ausgewählte Innovationsvorhaben in der Gruppe über finanzielle Zuschüsse.** Die Fördermittel umfassen 50 bis 80 % des jeweiligen Projektvolumens. Dafür hat die Holding ein jährliches Budget von bis zu 3 % des Konzern-EBIT vorgesehen. Ziel ist es, die Zukunftsfähigkeit der Beteiligungsgesellschaften zu sichern und neue Produktionsfelder sowie Märkte zu erschließen. Trotz der Corona-Pandemie hat INDUS daher das absolute Volumen der verfügbaren Fördermittel im Geschäftsjahr 2020 im Vergleich zum Geschäftsjahr 2019 nicht reduziert.

Bei der Erhöhung der Innovationskraft steht INDUS den Beteiligungen strategisch als Sparringspartner und konzeptionell mit Methodenwissen zur Seite. Neben der Erarbeitung von unternehmensspezifischen Innovationsstrategien kommen der Erschließung von individuellen Innovations-Suchfeldern und der Erarbeitung unternehmensspezifischer Innovations-Roadmaps besondere Bedeutung zu. INDUS schafft dabei auch Netzwerke mit anderen Gruppenunternehmen sowie externen Institutionen und Einrichtungen, um Impulse von außen einzuholen, in Innovationsprojekten zusammenzuarbeiten oder Innovations-Suchfelder gemeinsam im Netzwerk zu erschließen.

INDUS stärkt die Entwicklung definierter, dynamischer Zukunftsbranchen und analysiert mögliche Schnittstellen mit ihren Beteiligungen. Jüngere Unternehmen mit hoher Innovationskraft können dabei interessante Akquisitionsziele für die INDUS-Gruppe, insbesondere auf Enkel-Ebene, darstellen. INDUS unterstützt daher die Zukäufe von jüngeren Unternehmen mit hoher technologischer Kompetenz als Ergänzungsakquisitionen zur Steigerung der Innovationskraft ihrer Beteiligungen.

### 3. LEISTUNG STEIGERN

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

INDUS berät zu den Themen Business Development, strategisches Marketing, Vertrieb sowie Pricing und begleitet dabei die Prozesse von der strategischen Marktbearbeitung bis zur Gewinnung von Kundenaufträgen. Das Unterstützungsangebot umfasst genauso die Vermittlung methodischer Kompetenz beispielsweise zu Markt-/Potenzial- und Wettbewerbsanalysen wie auch die Optimierung der Preisgestaltung von Produkten und Dienstleistungen. Ein weiteres wesentliches Arbeitsfeld ist die Beratung bei der Auswahl von Vertriebskanälen und der Gestaltung von Vertriebsorganisationen sowie die Durchführung von speziellen Vertriebstrainings.

INDUS begleitet die Portfoliogesellschaften dabei, Produktivitätspotenziale in den Bereichen Beschaffung, Produktion sowie Logistik zu heben. Ein wesentliches Element ist die Unterstützung der Beteiligungen bei der Implementierung von Lean Management, um so verschwendungsfreie, schlanke Unternehmensprozesse zu erreichen. Das Angebot umfasst ein übergreifendes Schulungsprogramm zum Thema Lean Management, verschiedene Vernetzungsformate zum Austausch über Best Practices in der INDUS-Gruppe sowie individuelle Workshops mit den Beteiligungen zur Vermittlung von spezifischem Methodenwissen. Konkrete Optimierungsprojekte werden direkt durch INDUS oder durch externe Partner begleitet.

# Unternehmenssteuerung

## Planungs- und Strategieprozess

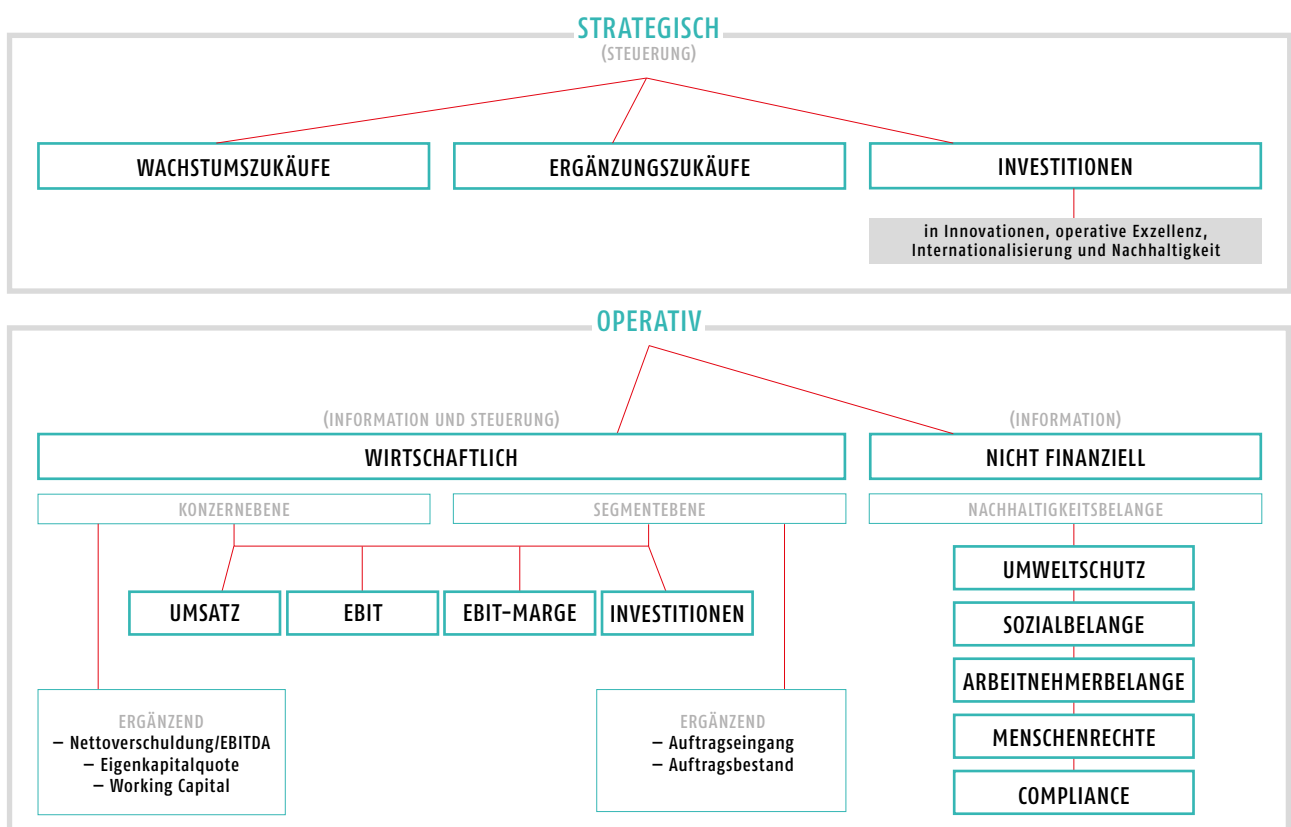
Ausgehend von der INDUS-Strategie PARKOUR entwickeln die Portfoliounternehmen ihre individuellen Unternehmensstrategien für die nächsten Geschäftsjahre. Sie planen auf dieser strategischen Grundlage die Geschäftsentwicklung, die notwendigen Investitionen sowie die Entwicklung der Vermögens- und Ertragslage für in der Regel drei bis fünf Planjahre.

Im Rahmen der Planungsrunde führen der Gesamtvorstand und die jeweiligen Geschäftsführungen ein strukturiertes Gespräch zur Geschäftsplanung. Über die Plandaten und aus dem Austausch mit den Geschäftsführern macht sich der INDUS-Vorstand ein Gesamtbild zur erwarteten Geschäftsentwicklung. Daraus leitet er auf Holdingebene die Planung der erforderlichen Finanzierungsmittel ab und kommuniziert die Ergebnisse aus der konsolidierten Planung bzw. Erwartungen an die Eigen- sowie Fremdkapitalgeber von INDUS. Ausgangspunkt für die unternehmerischen Zielsetzungen der INDUS Holding AG sind somit im Wesentlichen die jährlichen Planungen der Beteiligungen.

## Steuerungsgrößen

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

### INFORMATIONEN- UND STEUERUNGSGRUNDLAGE



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

## Unterjährige Berichterstattung

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

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

## Regelmäßiger Managementdialog

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

# Nichtfinanzielle Leistungsindikatoren

## Mitarbeiter

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

Im Durchschnitt des Geschäftsjahres 2020 beschäftigte die Holding ohne die Mitglieder des Vorstands 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 32). Es liegt im Interesse von INDUS, die Leistungskraft der Mitarbeiter zu stärken und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu bietet INDUS ihren Mitarbeitern in den Bereichen Gesundheit, Weiterbildung und Einkommen die Rahmenbedingungen eines modernen, attraktiven Arbeitgebers.

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

In der INDUS-Gruppe waren im Jahresdurchschnitt 10.644 Mitarbeiter beschäftigt (Vorjahr: 10.856). Die Führung der Mitarbeiter in den Beteiligungen liegt allein in der Verantwortung von deren Geschäftsleitungen. Dementsprechend steuern die Beteiligungsunternehmen ihre Personalarbeit quantitativ wie auch qualitativ eigenständig. Mittelständische Unternehmen nehmen eine starke Verantwortung im Bereich der Ausbildung wahr; dies gilt besonders auch für die Unternehmen der INDUS-Gruppe. 2020 waren in der gesamten Gruppe 415 Auszubildende beschäftigt (Vorjahr: 448); das entspricht einer Ausbildungsquote von 3,9% (Vorjahr: 4,1%). Damit beschäftigt INDUS auch in Corona-Zeiten eine hohe Zahl an Auszubildenden in den Beteiligungsunternehmen.

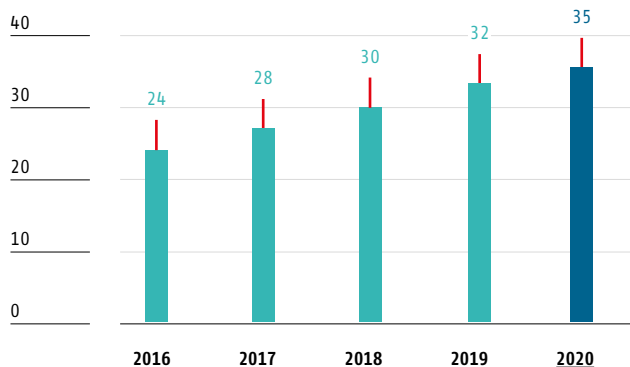
## Entwicklung und Innovation

### F&E-UNTERSTÜTZUNG DER BETEILIGUNGEN

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

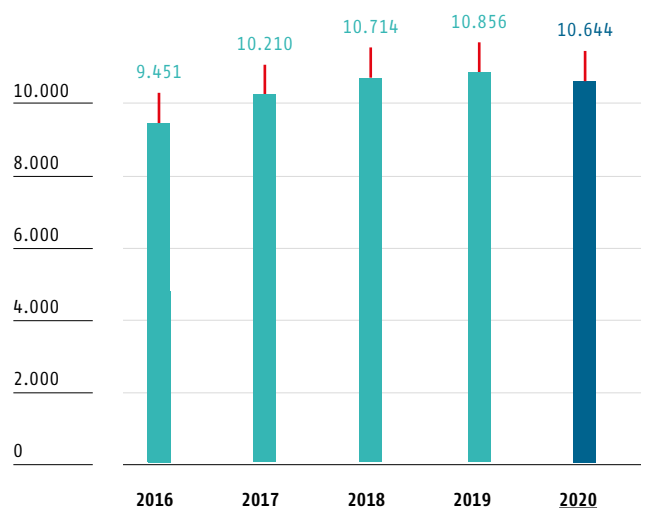
MITARBEITER DER HOLDING

(Anzahl)



MITARBEITER IN DER INDUS-GRUPPE

(Anzahl)





Zugleich hat INDUS ein hohes Interesse am langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Beteiligungen. In diesem Zusammenhang betrachtet der INDUS-Vorstand das Thema Innovation als einen zentralen Schlüssel für die gesunde Weiterentwicklung der Unternehmen. Deshalb hat der Vorstand in den vergangenen Jahren verstärkt Angebote initiiert, auf welche die Beteiligungen zurückgreifen können. Diese sind:

**Finanzmittel für Innovationen in Zukunftsfeldern:** INDUS sieht im Rahmen der strategischen Initiative „Innovationen treiben“ für ihre Beteiligungen 3 % des jährlichen Konzern-EBIT vor, um geeignete Innovationsvorhaben voranzutreiben. Aufgrund der hohen Bedeutung von Innovationsvorhaben ist 2020 der absolute Betrag auf dem Niveau von 2019 geblieben. Im Geschäftsjahr 2021 ist für diese finanzielle Unterstützung der Beteiligungen ein vergleichbares Niveau vorgesehen. INDUS fördert insbesondere Aktivitäten und Projekte mit signifikanter Innovationshöhe und in definierten Zukunftsfeldern, welche aus Sicht der INDUS langfristig herausragende Entwicklungsperspektiven bieten, aber auch mit höheren Risiken verbunden sind. Diese Innovationen dienen der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Technologien und somit der Stärkung der Wettbewerbspositionen.

**Methodenunterstützung:** INDUS legt ihren Fokus insbesondere auf die Förderung von Innovationen. Sie unterstützt ihre Beteiligungen im Innovations- und Technologie-management, um die strategische Position zu verbessern und so die Fokussierung und die Effektivität der Entwicklungsarbeit zu optimieren. Die Beteiligungen werden bei der Ableitung von Innovationsstrategien, der Identifikation von Innovationspotenzialen, der Ideengenerierung und -auswahl sowie dem Projektmanagement im Innovationsprozess methodisch begleitet.

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

#### INNOVATIONSAKTIVITÄT DER UNTERNEHMEN WEITER GESTIEGEN

Die ausgewiesenen Aufwendungen im Konzernabschluss der INDUS-Gruppe für **F&E-AKTIVITÄTEN** lagen 2020 bei 18,9 Mio. EUR (Vorjahr: 20,3 Mio. EUR). Damit war der Mittlereinsatz für dieses Feld erneut auf einem hohen Niveau, was sich auch in den kommenden Jahren so fortsetzen soll.

Neben einer höheren Wertschöpfungstiefe ist auch ein steigendes Maß an eigener, individueller F&E-Kompetenz und Innovationseffektivität von den Beteiligungsgesellschaften gefragt. Dabei ist der Kundenbezug in der Entwicklungsarbeit von hoher Priorität: Es bestehen sowohl kunden- als auch lieferantenseitig erfolgreiche Entwicklungspartnerschaften.

In Verbindung mit den Entwicklungsaktivitäten bei den Gesellschaften agiert die INDUS-Gruppe in erfolgreichen Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Schon heute arbeitet ein Teil der Gesellschaften mit Forschungseinrichtungen zusammen, zum Beispiel im Rahmen von Produktinnovationen oder innovationsbezogenen Marktanalysen. Die Formen der Zusammenarbeit erstrecken sich von klassischen Kunden-Lieferanten-Beziehungen über die Auftragsforschung bis hin zur Mitarbeit einzelner Gesellschaften in öffentlich geförderten Forschungsvorhaben.



Weitere Informationen finden Sie unter Ziffer [9] des Konzernanhangs auf S. 145

## Nachhaltigkeit



Mehr zum Thema Nachhaltigkeit finden Sie in unserem Nichtfinanziellen Bericht ab S. 21 sowie unter [www.indus.de/investor-relations/nachhaltigkeit](http://www.indus.de/investor-relations/nachhaltigkeit)

Im Sommer 2021 erscheint zudem ein gesondertes INDUS-Nachhaltigkeitsmagazin.

### UNTERNEHMERISCHER ERFOLG DURCH NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN

Zur Sicherung des langfristigen Unternehmenserfolgs folgt INDUS klaren Leitlinien in Hinblick auf **NACHHALTIGES HANDELN**:

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

Zur **Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit** orientiert sich INDUS an klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und damit an stabilitätsorientierten Maßstäben. Der Unternehmenserfolg im Sinne der Gruppe, der Aktionäre sowie der übrigen Stakeholder wird so langfristig gestärkt. Die Holding sorgt für eine stabile Bilanz, ein adäquates Liquiditätspolster und eine flexible Finanzierungsbasis. **Sozial** orientieren sich alle Mitglieder der INDUS-Gruppe an den Maßstäben des klassischen Mittelstands. Im Zentrum steht das Prinzip „Verantwortung“ – für den Unternehmensbestand, aber vor allem auch für die Menschen, mit denen dieser gesichert wird. Dies findet Ausdruck in unternehmensspezifischen Verhaltenskodizes, in der Förderung von Mitarbeiterweiterbildungen sowie in der Wahrnehmung der gesellschaftlichen Verantwortung, insbesondere im lokalen Umfeld der Beteiligungen. **Ökologisch** unterstützt INDUS die Beteiligungen bei ihrem Engagement zum Schutz von Ressourcen und zur Vermeidung von Treibhausgasemissionen. Dies geschieht beispielsweise durch die Bereitstellung von Investitionsmitteln für Effizienzmaßnahmen und die Förderung von nachhaltigen Produktinnovationen im Zukunftsfeld „GreenTech“ (Energie- und Umwelttechnik sowie Technologien und Produkte mit verbessertem energieeffizienten Nutzungsprofil). Hinsichtlich der Themen **Governance und Compliance** fühlen sich Vorstand und Aufsichtsrat seit jeher einer verantwortungsvollen, transparenten und nachhaltigen Wertschöpfung verpflichtet. So folgen sie seit Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex zum weit überwiegenden Teil den Empfehlungen und Anregungen des Kodex und dokumentieren damit die Bedeutung der Regeln einer guten Unternehmensführung und -überwachung. Im Geschäftsjahr 2020 wurde zudem vom Vorstand der INDUS Holding AG die Implementierung eines gruppenweiten Hinweisgebersystems beschlossen, mit dessen Einführung im ersten Quartal des Geschäftsjahres 2021 auch die entsprechenden Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex umgesetzt werden.

INDUS gibt zum 31. Dezember 2020 erneut einen nichtfinanziellen Bericht für die INDUS-Gruppe ab. Dieser wird als Teil des Geschäftsberichts veröffentlicht. Über den Fortschritt von Nachhaltigkeitsinitiativen in der INDUS-Gruppe wird 2021 erstmals zusätzlich in einem separaten Nachhaltigkeitsmagazin berichtet werden.

# Corporate Governance

## Erklärung zur Unternehmensführung

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

Teil der Erklärung zur Unternehmensführung ist die jährliche Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG. Diese haben Vorstand und Aufsichtsrat am 9. Dezember 2020 abgegeben. Darin stellen sie fest, dass die INDUS Holding AG bis auf zwei Ausnahmen sämtlichen Empfehlungen der Regierungskommission bzw. dem Deutschen Corporate Governance Kodex 2020 entspricht. Die Ausnahmen beziehen sich auf die Möglichkeit des Whistleblowings mit Hinweisgeberschutz sowie auf bestimmte Abschnitte der Vergütung des Vorstands. Die Entsprechenserklärung ist im vollständigen Wortlaut abrufbar auf der INDUS-Website unter der Rubrik Über INDUS/Corporate Governance.



Die Erklärung zur Unternehmensführung inkl. der Entsprechenserklärung finden Sie unter [www.indus.de/ueber-indus/corporate-governance](http://www.indus.de/ueber-indus/corporate-governance)

# Wirtschaftsbericht

Im Geschäftsjahr 2020 ist der Umsatz in der INDUS-Gruppe von 1,74 Mrd. EUR auf 1,56 Mrd. EUR gesunken. Trotz der Corona-Pandemie konnten die Segmente Bau/Infrastruktur sowie Metalltechnik das Umsatzniveau nahezu halten. In den weiteren Segmenten ist der Umsatz gegenüber dem Vorjahr deutlich eingebrochen. Das operative Ergebnis (EBIT) der INDUS-Gruppe betrug 25,1 Mio. EUR nach 117,9 Mio. EUR im Vorjahr. Hierin sind Wertminderungen in Höhe von 40,6 Mio. EUR enthalten. Die EBIT-Marge betrug 1,6 %. Der operative Cashflow hat sich von 167,7 Mio. EUR im Vorjahr auf 174,4 Mio. EUR im Berichtszeitraum erhöht. Dies lag maßgeblich an dem gesunkenen Working Capital.

## Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds

### Entwicklung der Gesamtwirtschaft

#### WELTWIRTSCHAFT: GLOBALER EINBRUCH DURCH CORONA-KRISE

Die Wirtschaft weltweit fiel durch die Corona-Krise im Jahr 2020 in eine starke Rezession. Durch den global nahezu parallelen Verlauf der Pandemie und vergleichbare Eindämmungsmaßnahmen verlief dieser Abschwung international annähernd synchron. Europa, USA und die Schwellenländer waren zeitgleich von einem drastischen Einbruch im zweiten Quartal betroffen. Eine Ausnahme bildete China mit dem circa drei Monate früheren Ausbruch der Pandemie und der bereits im zweiten Quartal begonnenen kräftigen Erholung.

In den Sommermonaten wurde das Wirtschaftsgeschehen – trotz der anhaltenden Bedrohung durch COVID-19 – in weiten Teilen der Welt wieder aufgenommen. Finanz- und geldpolitische Maßnahmen stützten diese Erholungsbewegung in vielen Volkswirtschaften (USA, Europa, China, Brasilien, Indien). So konnten Verluste in einer deutlichen Erholung im dritten Quartal teilweise ausgeglichen werden. Diese Aufwärtsbewegung wurde im vierten Quartal zwar durch die zweite Infektionswelle und entsprechende Eindämmungsmaßnahmen deutlich gebremst, blieb in Summe aber intakt. 2020 sank das Bruttoinlandsprodukt der Weltwirtschaft nach Angaben des Internationalen Währungsfonds um schätzungsweise 3,5 %. Das Institut für Weltwirtschaft, Kiel, geht von einem Rückgang um 3,8 % aus. In den USA gab die Wirtschaftsleistung 2020 nach Schätzungen des IfW um 3,6 % nach, im Euroraum um 7,2 %. Nach dem Corona-Schock zu Beginn des Jahres 2020 konnte sich die chinesische Wirtschaft, auch angesichts der konsequenten Eindämmung der Pandemie, zügiger erholen als erwartet: Sie legte 2020 um schätzungsweise 1,8 % zu.

#### DEUTSCHE WIRTSCHAFT: ERHOLUNG DURCH ZWEITE WELLE GEBREMST

Die Corona-Krise hat auch in Deutschland zu einer Rezession geführt. Nach einem massiven Einbruch der Wirtschaftsleistung im zweiten Quartal um mehr als 10 % konnte sich die Wirtschaft zu Beginn des Sommers und vor allem im dritten Quartal 2020 auf breiter Basis erholen. Privater Konsum und Export stiegen an, auch der Arbeitsmarkt zeigte wieder eine positive Tendenz. Die zweite Infektionswelle und damit verbundene Pandemieauflagen haben diesen Nachholeffekt empfindlich gebremst und belasteten vor allem die konsumna-

hen Branchen. Die Industrie setzte dagegen ihre Erholung weitestgehend fort, musste aber auf Jahressicht erhebliche Einbußen verkraften. In Summe wird die deutsche Wirtschaft 2020 zwar weniger schrumpfen als zu Beginn der Pandemie prognostiziert, der Rückgang der Wirtschaftsleistung beträgt aber dennoch rund 5 %. Im Vergleich: Im Zuge der Finanzkrise 2009 sank das BIP um 5,7 %.

## Entwicklung des Branchenumfelds

### DEUTSCHE INDUSTRIEPRODUKTION: KRISE TROTZ ERHOLUNG NOCH NICHT ÜBERWUNDEN

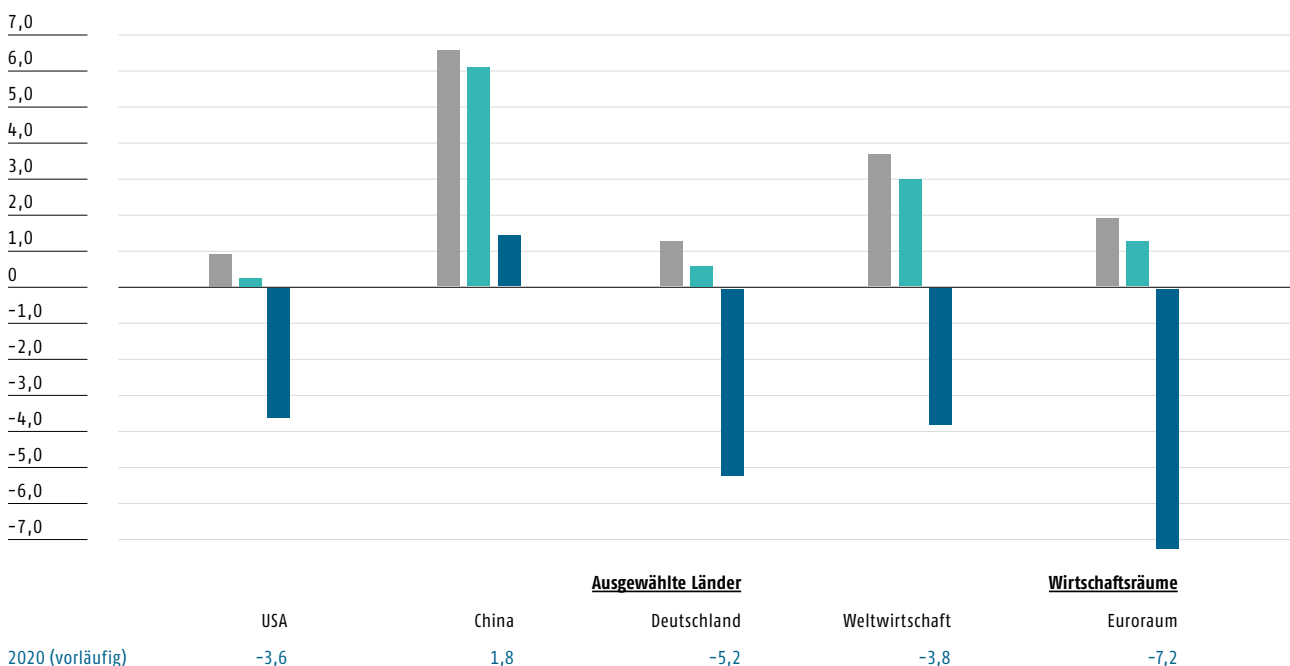
2020 war die Ausgangslage der deutschen Industrie nach einem vorangehenden Rezessionsjahr bereits schwierig. Der massive Corona-bedingte Einbruch im Frühjahr konnte zwar teilweise durch eine kräftige Erholung insbesondere im dritten Quartal aufgefangen werden, in Summe verzeichnete die Industrieproduktion jedoch ein weiteres Jahr einen Rückgang. So sank der Umsatz im Verarbeitenden Gewerbe 2020 nach Angaben des Statistischen Bundesamtes kalenderbereinigt um 10,1 %. Der Auftragseingang im Verarbeitenden Gewerbe lag 7,2 % unter Vorjahr. Die Anzahl der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe ging um 2,2 % zurück.

### BAU/INFRASTRUKTUR: NACHFRAGE BLEIBT AUCH IN CORONA-KRISE INTAKT

Die deutsche Bauindustrie erwies sich in der Corona-Krise als ausgesprochen stabil und damit als konjunkturelle Stütze. Bereits seit einiger Zeit unterlag die Bauwirtschaft einer Sonderkonjunktur und war zu Jahresbeginn 2020 mit einem Rekord-Auftragsbestand klar auf Wachstum ausgerichtet. Durch die Corona-Krise kamen die Unternehmen der Bauindustrie ohne den mit anderen Branchen vergleichbaren Einbruch. So stieg die Wertschöpfung im Baugewerbe im Vorjahresvergleich selbst in den Lockdown-Monaten an, auf Jahressicht wuchs sie laut Hauptverband der deutschen Bauindustrie entgegen dem gesamtwirtschaftlichen Trend real um 1,4 %. Die Gesamtzahl der Erwerbstätigen im Baugewerbe verzeichnete einen Zuwachs um 0,7 %, die Maschinenauslastung bleibt hoch. Im Detail zeigt

### KONJUNKTURTENDENZEN: ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS (BIP), JÄHRLICHES WACHSTUM (2018–2020)

(in %)



Quelle: Institut für Weltwirtschaft, Kiel, Angaben für Deutschland kalender- und saisonbereinigt (Stand: Dez. 2020)

sich allerdings ein heterogenes Bild: Während im Wirtschaftsbau der Auftragseingang rückläufig ist, steigt die Nachfrage im Wohnungsbau weiter an. In Summe bleibt die Nachfrage intakt, auch wenn wachsender Wettbewerb und höhere Kosten u. a. durch Corona-bedingte Hygienemaßnahmen zugleich die Gewinnmargen der Baufirmen drücken.

#### **FAHRZEUGTECHNIK: DEUTSCHER AUTOMOBILMARKT IM UMBRUCH**

Die Automobilhersteller und -zulieferer, die bereits durch den Technologiewandel hin zur Elektromobilität und dem damit einhergehenden Strukturwandel stark gefordert sind, waren 2020 zusätzlich von den massiven Auswirkungen der Corona-Krise belastet. Insbesondere im ersten Halbjahr gingen Produktion, Auftragseingänge und Export drastisch zurück. Nach Angaben des Verbands der Automobilindustrie (VDA) führte dieser gleichzeitige Schock von Angebot und Nachfrage 2020 in Summe zu einem Einbruch des globalen Pkw-Markts um 15 %. Insbesondere der Light-Vehicle-Absatz in den USA (-28 %), Brasilien (-27 %) und Europa (-24 %) sank massiv. Die Neuzulassungen in Deutschland gingen um 19 % zurück. Selbst der chinesische Automobilmarkt, der sich nach dem ersten Einbruch relativ schnell erholte, konnte das Vorjahresniveau nicht erreichen (-6 %). Die deutschen Pkw-Ausfuhren nahmen um 24 % ab.

Der Transformationsprozess hin zu alternativen Antrieben hat 2020 in Deutschland einen Schub bekommen: Die Zahl der Neuzulassungen von Fahrzeugen mit E-Antrieben stieg – auch getrieben durch die Umweltbonus-Förderung – kontinuierlich an. Im Dezember 2020 waren fast 27 % der neu zugelassenen Autos Elektrofahrzeuge. Hemmschuh der weiteren Entwicklung bleibt jedoch die Ladeinfrastruktur – zum Jahresanfang teilen sich 17 Fahrzeuge jeweils einen öffentlich zugänglichen Ladepunkt.

#### **MASCHINENBAU: SCHLECHTESTES ERGEBNIS SEIT FINANZKRISE – STARKE UNTERSCHIEDE JE NACH FACHZWEIG**

Der deutsche Maschinenbau wurde 2020 von der Corona-Krise stark getroffen. Auch wenn sich die Exportzahlen ab der zweiten Jahreshälfte erholen konnten und die Rückgänge im November und Dezember unter den Erwartungen lagen – in Summe sank die Produktion 2020 am Standort Deutschland real um rund 12 %. Sowohl die deutschen Exporte als auch der Gesamtumsatz gingen im Jahresvergleich von Januar bis November real um rund 13 % zurück. Gestützt durch Kurzarbeit spiegelten sich diese Rückgänge noch nicht äquivalent in einem Beschäftigungsabbau wider: 2020 sank die Zahl der Beschäftigten im deutschen Maschinenbau um rund 4 %.

Die Auswirkungen der Pandemie trafen die Fachweige in Deutschland unterschiedlich stark. So sanken die Ausfuhren von Januar bis November im Vorjahresvergleich massiv im Bereich Werkzeugmaschinen (-30 %) oder Präzisionswerkzeuge (-20 %). Andere Bereiche wie zum Beispiel die Landtechnik zeigten sich unbeeindruckt von der Krise (+0,1 %). Dieses heterogene Bild zeigt sich auch beim Auftragseingang: Während Kunststoff- und Gummimaschinen, Land-, Fluid- und Fördertechnik im vierten Quartal 2020 ein deutliches Plus bei den Auftragseingängen verbuchen können, kämpften etwa Bergbaumaschinen, Mess- und Prüftechnik, Verfahrenstechnik oder Werkzeugmaschinen mit Einbußen von 15–30 %.

#### **MEDIZINTECHNIK: PUNKTUELL GESTIEGENE NACHFRAGE KANN ALLGEMEINE UMSATZEINBUßEN NICHT KOMPENSIEREN**

Die Corona-Pandemie beeinträchtigte auch in der Medizintechnikbranche die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Durch verschobene Operationen, weniger Arztbesuche und einen Rückgang bei den Verordnungen erlitt die Branche 2020 deutliche Umsatzeinbußen. Diese Auswirkungen konnten nicht durch eine gestiegene Nachfrage nach medizinischer Schutzausrüstung und Hygieneprodukten kompensiert werden. Auch der für die Medizintechnikunternehmen zentrale Export hatte klare Einbußen zu verzeichnen. Der Industrieverband für Optik, Photonik, Analysen und Medizintechnik SPECTARIS rechnete

in seiner Novemberumfrage 2020 zwar nur mit einem Umsatzrückgang von gut 3 %, auffällig ist aber, dass kleinere Unternehmen mit weniger als 200 Beschäftigten stärker von der Krise betroffen sind. Hier beläuft sich Stand September der Auftragseingang auf -12 % und im Jahresvergleich sind teils zweistellige Umsatzrückgänge zu verzeichnen.

#### METALLTECHNIK: DEUTLICHE REZESSION IM JAHR 2020

Die Metallindustrie in Deutschland stand bereits zu Jahresbeginn 2020 durch signifikante Rückgänge bei Produktion und Auftragseingang massiv unter Druck. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie verschlechterten diese schwierige Ausgangslage dramatisch. So lagen im April 2020 in der Metall- und Elektroindustrie die Produktion rund 39 % und die Umsätze rund 41 % unter Vorjahr. Rund 38 % der Beschäftigten in der Branche waren im Mai 2020 in Kurzarbeit. Bis zum September 2020 wurden schon rund 140.000 Arbeitsplätze abgebaut. Die Metallindustrie konnte sich – auch getragen durch wieder steigende Auslandsaufträge – zwar vom tiefen Einbruch im zweiten Quartal im Jahresverlauf etwas erholen, nach neun Monaten lag das Umsatzminus bei Metallherstellung und Verarbeitung aber noch bei rund 13 %. Im Oktober erwarteten die Unternehmen der Metallbranche beim Jahresumsatz im Schnitt noch ein Minus von 23 %. Die M+E-Produktion lag nach Schätzungen des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall rund 15 % unter Vorjahr.

## Entwicklung der INDUS-Gruppe

### Gesamtbewertung des Vorstands

#### COVID-19-AUSWIRKUNGEN UND GENERELLE SCHWÄCHEN IN DER AUTOMOBILBRANCHE BELASTEN

#### INDUS-PERFORMANCE 2020 – BAU/INFRASTRUKTUR MIT HERVORRAGENDEM ERGEBNIS

Im Geschäftsjahr 2020 hat die INDUS-Gruppe einen Umsatz von 1,56 Mrd. EUR erzielt. Der Umsatz sank um 10,6 % und lag damit innerhalb des Prognosebands von 1,50–1,65 Mrd. EUR. Von dem Umsatzrückgang waren alle Segmente allerdings in unterschiedlicher Intensität – betroffen. Der Umsatz in den Segmenten Bau/Infrastruktur und Metalltechnik ging mit -1,3 % und -3,8 % nur leicht zurück. Die Umsatzrückgänge in den weiteren Segmenten betragen -11 bis -23 % und sind vor allem den wirtschaftlichen Auswirkungen aus der Corona-Pandemie zuzuschreiben. Im Segment Fahrzeugtechnik belastete die strukturelle Krise in der Automobilwirtschaft die Beteiligungen zusätzlich.

Das operative Ergebnis (EBIT) betrug 25,1 Mio. EUR und lag damit über der Prognose vom August (im Rahmen des Halbjahresberichts 2020), aber deutlich unter dem Vorjahreswert von 117,9 Mio. EUR. Die Ursachen hierfür sind die wirtschaftlichen Folgen der Corona-Pandemie, die strukturellen Schwächen in der Automobilindustrie und daraus resultierende nichtzahlungswirksame Wertminderungen. Die Wertminderungen in Höhe von 40,6 Mio. EUR betreffen im Wesentlichen Geschäfts- und Firmenwerte sowie auch Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte und sind das Ergebnis verschlechterter Zukunftserwartungen. Im Juni 2020 hat der Vorstand der INDUS Holding AG das Maßnahmenpaket ZWISCHENSPIRIT zur Portfoliooptimierung beschlossen und seitdem umgesetzt. Im Zuge des Maßnahmenpakets wurden KIEBACK auf Beteiligungsebene, die Enkeltochter FICHTHORN und das Geschäftsfeld SIMON Kinetics veräußert. Weiterhin wurde die Stilllegung der schweizerischen BACHER AG nach Abschluss des schweizerischen Konsultationsverfahrens beschlossen. Die Einstellung wird aktuell umgesetzt und im Laufe des Geschäftsjahres 2021 beendet sein. Darüber hinaus wurde das Geschäftsfeld Kunststoffgalvanik von SIMON wegen des anstehenden Verbots von Chrom(VI)-oxid eingestellt.

Insgesamt haben diese zahlreichen Effekte das Ergebnis belastet und sind ursächlich für den Ergebnisrückgang. Die EBIT-Marge für die INDUS-Gruppe beträgt 1,6 % (Vorjahr: 6,8 %) und liegt damit deutlich unter dem Zielwert von „10 % + X“. Positiv hat sich 2020 der operative Cashflow entwickelt, der von 167,7 Mio. EUR im Vorjahr um 6,7 Mio. EUR auf 174,4 Mio. EUR im Berichtsjahr gesteigert werden konnte. Dies liegt insbesondere an einer erfreulichen Reduzierung des Working Capital. Das Working Capital betrug zum 31. Dezember 2020 410,5 Mio. EUR und war damit um 67,8 Mio. EUR niedriger als zum Stichtag des Vorjahres. Dieser Abbau ist zu einem erheblichen Teil ein Erfolg aus dem Programm zur Reduzierung des Working Capital im Rahmen der strategischen Initiativen zur Förderung der operativen Exzellenz; daneben hat auch die pandemiebedingt gesunkene Geschäftstätigkeit zu diesem Abbau beigetragen.

In der Segmentbetrachtung konnte das Segment Bau/Infrastruktur sein hohes operatives Ergebnis (EBIT) erneut steigern und eine EBIT-Marge von 16,8 % erwirtschaften. Die Segmente Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Metalltechnik mussten Ergebniseinbußen hinnehmen und konnten ihre Zielmargen nicht erreichen. Im Segment Fahrzeugtechnik führten die schwierige strukturelle Lage in der Automobilindustrie, die Auswirkungen durch Corona sowie Wertminderungen und weitere Maßnahmen aus dem Programm ZWISCHENSPIRIT zu einem negativen operativen Ergebnis in Höhe von -87,8 Mio. EUR.

Ende 2020 konnte INDUS den Kaufvertrag für ein neues Beteiligungsunternehmen unterzeichnen. Die JST Systemtechnik GmbH & Co. KG ist ein mittelständischer Anbieter von integrierten Kontrollraumlösungen und bietet umfassendes Know-how in der Konzeptionierung, dem Aufbau und der Wartung von Kontrollräumen. Der wirtschaftliche Übergang der Transaktion und die Erstkonsolidierung der JST erfolgten im Januar 2021. Außerdem konnten Restanteile bei den Beteiligungen MBN, M+P, PEISELER und SELZER übernommen werden.

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte betrugen 52,5 Mio. EUR. Wegen der Corona-Krise hatte INDUS die Investitionen in der Gruppe bereits beginnend im zweiten Quartal reduziert. Die wirtschaftliche Aufstellung der Gruppe blieb auch 2020 sehr stabil. Die Eigenkapitalquote im Konzern liegt mit 39,1 % (Vorjahr: 40,2 %) leicht unter der Zielquote von 40 %. Der Liquiditätsbestand wurde bewusst als Vorsichtsmaßnahme wegen möglicher Auswirkungen der Corona-Pandemie aufgebaut. Zum Stichtag betrug der Bestand an liquiden Mitteln 194,7 Mio. EUR. Die traditionell gute Liquidität lieferte INDUS zu jeder Zeit ausreichend wirtschaftliche Kraft, den durchgeführten bzw. intendierten Kapitaleinsatz vorzunehmen. Zu diesem Zweck hält die Gesellschaft Liquiditätspuffer und Vorsorgekreditlinien vor. Die Entschuldungsdauer (Nettoverschuldung/EBITDA) betrug 3,3 Jahre (Vorjahr: 2,4 Jahre) und lag damit oberhalb des vorgegebenen Zielbereichs von 2 bis 2,5 Jahren.

Insgesamt haben sich die Beteiligungen extrem agil in der Corona-Krise verhalten und sich schnell den Herausforderungen der Pandemie gestellt. Dies geschieht bis heute durch die Flexibilisierung von Homeoffice, Anpassungen an stark schwankende Kundenanfragen und konsequentes kostenbewusstes Handeln unter Einhaltung strikter Arbeitsschutzregeln zum Schutz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Im vergangenen Jahr mit der Corona-Krise hat sich die breite Streuung des Portfolios wieder besonders bewährt. Weiter hat die Krise verdeutlicht, dass unser Strategieprogramm PARKOUR die Gesellschaften mit der nötigen Fitness und Flexibilität zur Bewältigung von schwierigen wirtschaftlichen Zeiten ausstattet. Auch in Zukunft wird der Vorstand weiter auf die Steigerung der operativen Exzellenz und die Förderung von Innovationen in den Beteiligungen setzen. Im Rahmen der Portfolioentwicklung ist INDUS weiter auf der Suche



nach interessanten Akquisitionen in den in der Strategie PARKOUR definierten Zukunftsfeldern.

PARKOUR stellt die nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zunehmend stärker in den Fokus und wird deren Entwicklung genau beobachten, um sie in den Folgejahren auch als Steuerungsgrößen zu verwenden.

## SOLL-IST-VERGLEICH

	IST 2019	PLAN 2020	IST 2020	Erreichungsgrad
<b>KONZERN</b>				
Steuerungsgrößen				
Zukäufe	2 Wachstumsakquisitionen	abhängig von Gesamtentwicklung	1 Wachstumsakquisition, die 2020 unterzeichnet wurde und wirtschaftlich ab 2021 wirksam ist	erreicht
Umsatz	1,74 Mrd.	1,50 bis 1,65 Mrd. EUR	1,56 Mrd.	erreicht
EBIT	117,9 Mio. EUR	85 bis 95 Mio. EUR	25,1 Mio. EUR	nicht erreicht
EBIT-Marge	6,8 %	5 bis 6,5 %	1,6 %	nicht erreicht
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	78,3 Mio. EUR	unter Vorjahr	52,5 Mio. EUR	erreicht
Ergänzende Steuerungsgrößen				
Eigenkapitalquote	40,2 %	>40 %	39,1 %	nicht erreicht
Nettoverschuldung/EBITDA	2,4 Jahre	≤3,0 Jahre	3,3 Jahre	nicht erreicht
Working Capital	478,3 Mio. EUR	unter Vorjahr	410,5 Mio. EUR	erreicht
<b>SEGMENTE</b>				
<b>Bau/Infrastruktur</b>				
Umsatz	388,9 Mio. EUR	sinkender Umsatz	384,0 Mio. EUR	Prognose eingetreten
EBIT	63,0 Mio. EUR	sinkendes Ergebnis	64,5 Mio. EUR	besser als erwartet
EBIT-Marge	16,2 %	13 bis 15 %	16,8 %	besser als erwartet
<b>Fahrzeugtechnik</b>				
Umsatz	350,3 Mio. EUR	sinkender Umsatz	269,2 Mio. EUR	Prognose eingetreten
EBIT	-35,8 Mio. EUR (inkl. 17,3 Mio. EUR Wertminderungen)	steigendes Ergebnis	-87,8 Mio. EUR (inkl. 33,8 Mio. EUR Wertminderungen)	nicht erreicht
EBIT-Marge	-10,2 % (ohne Wertminderungen -5,3 %)	-9 bis -7 %	-32,6 % (ohne Wertminderungen -20,1 %)	nicht erreicht
<b>Maschinen- und Anlagenbau</b>				
Umsatz	434,6 Mio. EUR	sinkender Umsatz	370,0 Mio. EUR	Prognose eingetreten
EBIT	54,6 Mio. EUR	sinkendes Ergebnis	31,4 Mio. EUR (inkl. 2,3 Mio. EUR Wertminderungen)	Prognose eingetreten
EBIT-Marge	12,6 %	9 bis 11 %	8,5 % (ohne Wertminderungen 9,1 %)	nicht erreicht (ohne Wertminderungen erreicht)
<b>Medizin- und Gesundheitstechnik</b>				
Umsatz	159,7 Mio. EUR	leicht sinkender Umsatz	142,1 Mio. EUR	Prognose eingetreten
EBIT	18,6 Mio. EUR	sinkendes Ergebnis	10,2 Mio. EUR	Prognose eingetreten
EBIT-Marge	11,6 %	9 bis 11 %	7,2 %	nicht erreicht
<b>Metalltechnik</b>				
Umsatz	409,2 Mio. EUR	sinkender Umsatz	393,6 Mio. EUR	Prognose eingetreten
EBIT	25,8 Mio. EUR	steigendes Ergebnis	14,4 Mio. EUR (inkl. 4,5 Mio. EUR Wertminderungen)	nicht erreicht
EBIT-Marge	6,3 %	5 bis 7 %	3,7 % (ohne Wertminderungen 4,8 %)	nicht erreicht

## Ertragsentwicklung des Konzerns

## KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018	Differenz 2020 zu 2019	
				absolut	in %
<b>Umsatz</b>	<b>1.558,6</b>	<b>1.742,8</b>	<b>1.710,8</b>	<b>-184,2</b>	<b>-10,6</b>
Sonstige betriebliche Erträge	22,1	34,4	20,6	-12,3	-35,8
Aktivierete Eigenleistungen	6,4	7,6	7,8	-1,2	-15,8
Bestandsveränderung	-27,6	-22,9	35,1	-4,7	20,5
<b>Gesamtleistung</b>	<b>1.559,5</b>	<b>1.761,9</b>	<b>1.774,3</b>	<b>-202,4</b>	<b>-11,5</b>
Materialaufwand	-690,1	-782,4	-811,9	92,3	11,8
Personalaufwand	-501,0	-527,5	-506,6	26,5	5,0
Sonstiger betrieblicher Aufwand	-210,7	-226,3	-237,7	15,6	6,9
<b>EBITDA</b>	<b>157,7</b>	<b>225,7</b>	<b>218,1</b>	<b>-68,0</b>	<b>-30,1</b>
Abschreibungen	-132,6	-107,8	-83,7	-24,8	-23,0
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>25,1</b>	<b>117,9</b>	<b>134,4</b>	<b>-92,8</b>	<b>-78,7</b>
Finanzergebnis	-15,5	-18,9	-19,7	3,4	18,0
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>	<b>9,6</b>	<b>99,0</b>	<b>114,7</b>	<b>-89,4</b>	<b>-90,3</b>
Steuern	-36,5	-38,9	-43,5	2,4	6,2
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-26,9</b>	<b>60,1</b>	<b>71,2</b>	<b>-87,0</b>	<b>-144,8</b>
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	0,1	0,6	0,3	-0,5	-83,3
davon Anteile der INDUS-Aktionäre	-27,0	59,5	70,9	-86,5	-145,4

## UMSATZRÜCKGANG IN ALLEN SEGMENTEN

Der **Umsatz** der INDUS-Gruppe sank im Geschäftsjahr um 10,6% auf 1.558,6 Mio. EUR. Von dem Umsatzrückgang sind alle Segmente betroffen, jedoch unterschiedlich intensiv. Das Segment Bau/Infrastruktur hatte gegenüber dem sehr hohen Umsatzniveau des Vorjahres nur einen ganz leichten Umsatzrückgang zu verzeichnen. In den Segmenten Fahrzeugtechnik sowie Maschinen- und Anlagenbau gingen die Umsatzerlöse stark zurück. Die Ursachen hierfür lagen zum einen in den Folgen der Corona-Krise und zum anderen in den strukturellen bzw. konjunkturellen Problemen dieser Segmente. Das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik war zu Beginn des Geschäftsjahres während des ersten Lockdowns erheblich von der Corona-Pandemie betroffen. Im Laufe des Geschäftsjahres normalisierte sich das Geschäft zunehmend, wurde gegen Jahresende jedoch erneut durch den zweiten Lockdown eingebremst. Insgesamt konnten die Einbußen des ersten Lockdowns nicht aufgeholt werden. Erfreulicherweise gab es im Segment Metalltechnik mit -3,8% nur geringe Umsatzeinbußen. Der Umsatzrückgang für die gesamte INDUS-Gruppe betrug organisch 11,6%. Anorganisch wurde durch die Vorjahresakquisitionen MESUTRONIC und DSG ein Umsatzwachstum von 1,0% erzielt.

Die **sonstigen betrieblichen Erträge** betragen 22,1 Mio. EUR nach 34,4 Mio. EUR im Vorjahresvergleichszeitraum. Im Vorjahreswert ist der Ertrag aus der Veräußerung der Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH in Höhe von 16,8 Mio. EUR enthalten.

Die **Bestandsveränderung** ist von -22,9 Mio. EUR auf -27,6 Mio. EUR gesunken. Der **Materialaufwand** sank gegenüber dem Vorjahr überproportional zum Umsatzrückgang um -11,8% auf 690,1 Mio. EUR (Vorjahr: 782,4 Mio. EUR). Ursache hierfür ist insbesondere das rückläufige Geschäft im Jahr 2020. Damit hat sich auch die **Materialaufwandsquote** von 44,9% auf 44,3% leicht reduziert.

Der Personalaufwand entwickelte sich rückläufig. Im Vorjahr betrug der Aufwand 527,5 Mio. EUR. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 501,0 Mio. EUR für Personal aufgewendet. Der Rückgang ist im Wesentlichen auf Kurzarbeit im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie und einer Reduzierung der Mitarbeiterzahl in der INDUS-Gruppe zurückzuführen. Im Personalaufwand sind die Zuschüsse für Sozialversicherungsbeiträge im Zusammenhang mit dem Kurzarbeitergeld aus der staatlichen COVID-19-Unterstützungsmaßnahme in Höhe von 2,6 Mio. EUR erfolgswirksam verrechnet worden. Weiterhin sind Erträge aus der Abgeltung schweizerischer Pensionspläne in Höhe von 4,5 Mio. EUR im Personalaufwand verrechnet worden. Da der Rückgang des Aufwands gegenüber dem Umsatz unterproportional war, betrug die **Personalaufwandsquote** mit 32,1% im abgelaufenen Geschäftsjahr 1,8 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr (30,3%).

Die **sonstigen betrieblichen Aufwendungen** sanken um 6,9% auf 210,7 Mio. EUR. Insbesondere gingen hier wegen der Corona-Einschränkungen die Reisekosten sowie die Aufwendungen für Werbung und Messen zurück. Es ergibt sich ein operatives Ergebnis vor Abschreibungen (EBITDA) von 157,7 Mio. EUR (-30,1%).

Die **Abschreibungen** lagen mit 132,6 Mio. EUR um 24,8 Mio. EUR (23,0%) über dem Vorjahr. Darin enthalten sind die planmäßigen Abschreibungen in Höhe von 92,1 Mio. EUR (Vorjahr: 90,5 Mio. EUR) und Wertminderungen in Höhe von 40,6 Mio. EUR (Vorjahr: 17,3 Mio. EUR). Die Wertminderungen betreffen Geschäfts- und Firmenwerte und Sachanlagen sowie immaterielle Vermögenswerte. Diese entfallen auf die Segmente Fahrzeugtechnik in Höhe von 33,8 Mio. EUR, Maschinen- und Anlagenbau in Höhe von 2,3 Mio. EUR und Metalltechnik in Höhe von 4,5 Mio. EUR. (Vorjahr: alle Wertminderungen im Segment Fahrzeugtechnik) und sind das Resultat gedämpfter Zukunftserwartungen.

#### EBIT MIT STARKEM RÜCKGANG – BELASTUNGEN DURCH CORONA, WERTMINDERUNGEN UND STRUKTURELLEN WANDEL IN DER FAHRZEUGTECHNIK

Daraus ergibt sich für 2020 ein operatives Ergebnis bzw. **EBIT** von 25,1 Mio. EUR. Das EBIT liegt damit um 92,8 Mio. EUR unter dem Vorjahr (117,9 Mio. EUR). Die EBIT-Marge betrug 1,6% im Vergleich zu 6,8% im Vorjahr. Ohne Berücksichtigung der Wertminderungen erzielte die INDUS-Gruppe ein operatives Ergebnis von 65,7 Mio. EUR (Vorjahr: 135,2 Mio. EUR). Die EBIT-Marge vor Wertminderungen betrug 4,2% nach 7,8% im Vorjahr. Das Finanzergebnis verbesserte sich um 3,4 Mio. EUR von -18,9 Mio. EUR auf -15,5 Mio. EUR. Das Finanzergebnis enthält das Zinsergebnis, das Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen und das übrige Finanzergebnis. Das Zinsergebnis hat sich von -15,5 Mio. EUR auf -16,2 Mio. EUR verändert. Innerhalb des übrigen Finanzergebnisses werden insbesondere die Bewertungen der Minderheitsanteile ausgewiesen. Hier konnten um 3,6 Mio. EUR gesunkene Aufwendungen erreicht werden. Ursache für den gesunkenen Aufwand sind der planmäßige Erwerb von Minderheitsanteilen und gesunkene Erträge bei den Gesellschaften.

Das Ergebnis vor Steuern bzw. **EBT** sank auf 9,6 Mio. EUR (Vorjahr: 99,0 Mio. EUR). Der Steueraufwand verringerte sich um 2,4 Mio. EUR auf 36,5 Mio. EUR. Die Verringerung des Steueraufwands ist deutlich geringer als die Verringerung des Ergebnisses vor Steuern. Im Wesentlichen ist dies bedingt durch die fehlende Steuerentlastung aufgrund der Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte sowie die fehlende Verlustverrechnung innerhalb der Gruppe. INDUS bildet aufgrund ihres Geschäftsmodells keine steuerlichen Organisationsformen.

Das Ergebnis nach Steuern betrug -26,9 Mio. EUR (Vorjahr: 60,1 Mio. EUR). Dies entspricht einer Verminderung um 87,0 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr. Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter beliefen sich auf 0,1 Mio. EUR (Vorjahr: 0,6 Mio. EUR). Das Ergebnis nach Steuern der INDUS-Aktionäre beträgt -27,0 Mio. EUR. Hieraus errechnet sich ein Ergebnis je Aktie von -1,10 EUR im Vergleich zu 2,43 EUR im Vorjahr.

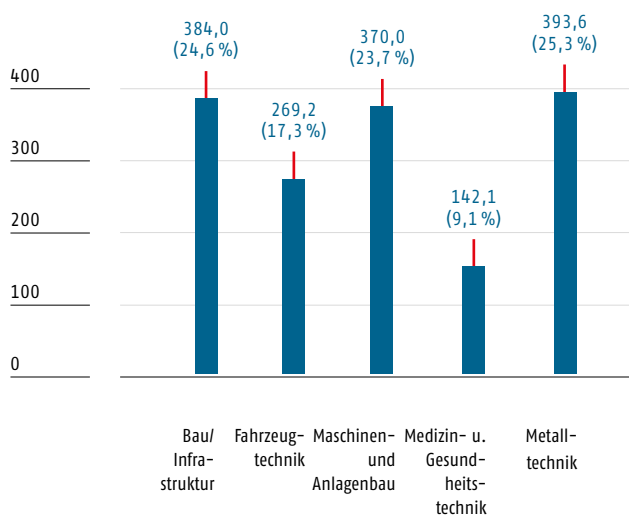
#### BAU/INFRASTRUKTUR SOWIE MASCHINEN- UND ANLAGENBAU MIT ERHÖHTEN UMSATZ- UND ERGEBNISANTEILEN

Die Umsatz- und Ergebnisanteile der einzelnen Segmente haben sich in ihren Relationen weiter verändert. Gewachsen ist der Umsatzbeitrag der Segmente **Bau/Infrastruktur** mit 24,6% (Vorjahr: 22,3%) und **Metalltechnik** mit 25,2% (Vorjahr: 23,5%). Damit ist das Segment Metalltechnik 2020 das umsatzstärkste Segment in der INDUS-Gruppe und löst das Segment **Maschinen- und Anlagenbau** als umsatzstärkstes Segment ab. Das Segment Maschinen- und Anlagenbau ist nun mit 23,7% (Vorjahr: 24,9%) das drittstärkste Segment vor dem Segment **Fahrzeugtechnik** mit einem Anteil von 17,3% (Vorjahr: 20,1%). Dessen Anteil hat sich entsprechend der wirtschaftlichen Lage in den letzten Jahren kontinuierlich reduziert. Das Segment **Medizin- und Gesundheitstechnik** bleibt mit einem relativen konstanten Umsatzanteil von 9,1% (Vorjahr: 9,2%) das kleinste Segment der Gruppe.

Mit sehr großen Unterschieden zwischen den Segmenten stellt sich die Verteilung des operativen Ergebnisses (EBIT) dar. Das Segment Bau/Infrastruktur erwirtschaftete einen Ergebnisanteil von 197,3% (Vorjahr: 49,9%). Der Ergebnisbeitrag des Segments Maschinen- und Anlagenbau lag bei 96,0% (Vorjahr: 43,3%). Das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik konnte einen Ergebnisbeitrag von 31,2% (Vorjahr: 14,7%) realisieren. Der Ergebnisbeitrag der Metalltechnik ist mit 44,0% im Vergleich zum Vorjahr gestiegen (Vorjahr: 20,4%).

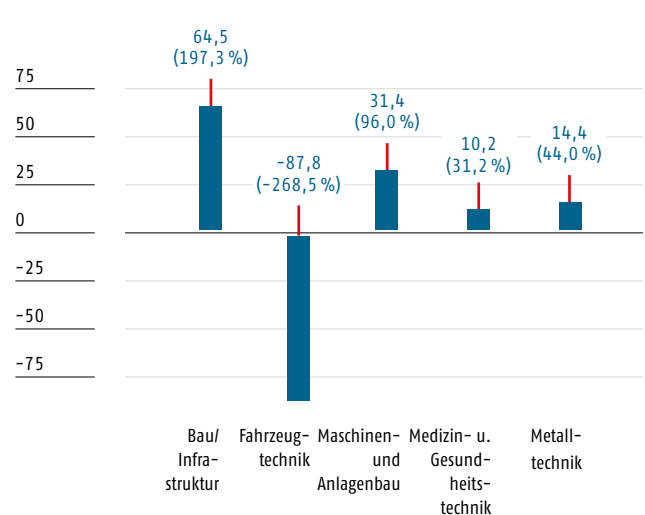
#### UMSATZVERTEILUNG NACH SEGMENTEN

(in Mio. EUR)



#### EBIT-VERTEILUNG NACH SEGMENTEN

(in Mio. EUR)



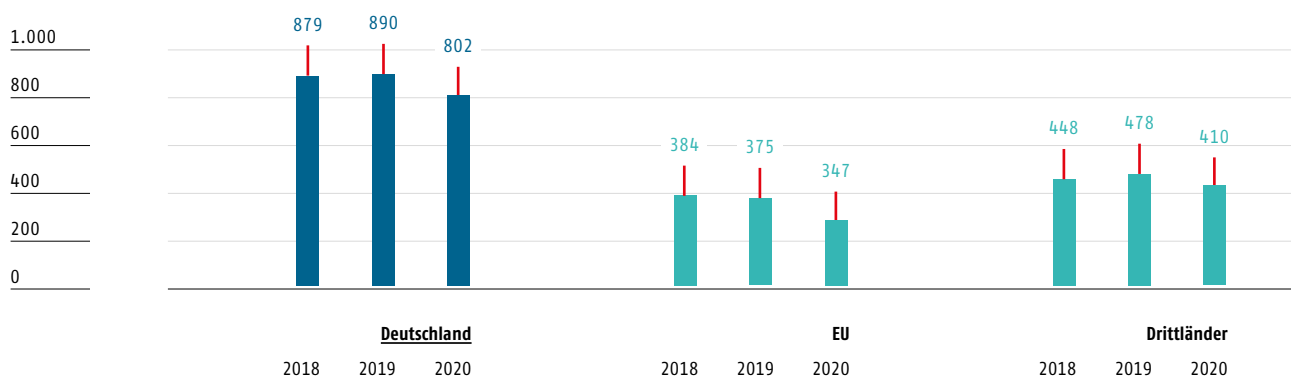
Die weiterhin schwierige Situation im Segment Fahrzeugtechnik und die extremen Corona-Auswirkungen in diesem Segment führten zu einem Ergebnisbeitrag von -268,5% nach -28,4% im Vorjahr.

#### UMSATZBEITRÄGE NACH REGIONEN

Der Umsatzrückgang der INDUS-Gruppe verteilt sich nahezu gleichmäßig auf das In- und Ausland. Relativ betrachtet erhöhte sich der Inlandsanteil gegenüber dem Vorjahr leicht um 0,3 Prozentpunkte auf 51,4% (Vorjahr: 51,1%). Insgesamt sank der Umsatz im Ausland gegenüber dem Vorjahr um 11,3% auf 756,7 Mio. EUR. Der Inlandsumsatz nahm um 9,9% auf 801,8 Mio. EUR ab.

#### UMSATZENTWICKLUNG 2018–2020 NACH ABSATZREGIONEN

(in Mio. EUR)



## Ertragsentwicklung in den Segmenten

### BAU/INFRASTRUKTUR

#### SEGMENTBESCHREIBUNG

Die elf Beteiligungsunternehmen des Segments Bau/Infrastruktur sind in verschiedenen Bereichen der Bauwirtschaft aktiv. Das Leistungsspektrum reicht von Bewehrungstechnik für Stahlbeton über Baustoffe, Klima- und Wärmetechnik sowie Ausbau von Infrastrukturnetzen – insbesondere Glasfasernetze – bis hin zu Zubehör für den privaten Wohnungsbau. Klassische Bauunternehmen des Hoch- oder Tiefbaus befinden sich nicht im INDUS-Portfolio.

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

#### SEGMENTENTWICKLUNG: EBIT-MARGE MIT 16,8 % AUF NEUEM HÖCHSTSTAND

Das Segment Bau/Infrastruktur hat sich trotz COVID-19-Pandemie nochmals gegenüber dem Vorjahr leicht verbessert. Im Geschäftsjahr 2020 konnten die INDUS-Beteiligungen mit 64,5 Mio. EUR das operative Ergebnis (EBIT) abermals steigern. Die EBIT-Zielmarke von 13 bis 15 % wurde mit einer Marge von 16,8 % deutlich übertroffen.

Der Umsatz der Segmentunternehmen lag mit 384,0 Mio. EUR knapp unter dem Vorjahreswert von 388,9 Mio. EUR. Damit ist der Segmentumsatz um 1,3 % bzw. 4,9 Mio. EUR gegenüber 2019 leicht zurückgegangen. Mit einer weiterhin guten Auftragslage im Bau-sektor schafften es die Beteiligungen des Segments – trotz Corona-Krise und dem beendeten Großauftrag im Bereich der digitalen Infrastruktur –, das extrem hohe Umsatzniveau des Vorjahres zu halten. Die höchsten Umsatzanteile trugen Beteiligungen aus den Bereichen Infrastruktur und Klimageräte bei.

Das operative Ergebnis (EBIT) konnte um 2,4 % bzw. 1,5 Mio. EUR von 63,0 Mio. EUR auf 64,5 Mio. EUR gesteigert werden. Alle Beteiligungen des Segments erwirtschafteten positive Ergebnisbeiträge. Insgesamt ist die Entwicklung im Segment Bau/Infrastruktur im Jahr 2020 sehr erfreulich und ohne Einschränkungen positiv. Trotz Corona-Krise und des zu Beginn des Jahres abgeschlossenen Großprojekts im Bereich der digitalen Infrastruktur konnte das operative Ergebnis abermals gesteigert werden.

### KENNZAHLEN BAU/INFRASTRUKTUR

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018	Differenz 2020 zu 2019	
				absolut	in %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	384,0	388,9	358,7	-4,9	-1,3
EBITDA	79,9	77,0	60,1	2,9	3,8
Abschreibungen	-15,4	-14,0	-10,1	-1,4	-10,0
EBIT	64,5	63,0	50,0	1,5	2,4
EBIT-Marge in %	16,8	16,2	13,9	0,6 pp	-
Investitionen	18,1	18,8	25,5	-0,7	-3,7
Mitarbeiter	1.898	1.874	1.839	24	1,3

Die EBIT-Marge des Segments liegt mit 16,8% sowohl über dem guten Vorjahreswert von 16,2% als auch oberhalb des INDUS-Zielkorridors von 13 bis 15%. Zur hervorragenden Marge beigetragen hat die in vielen Bereichen verbesserte Materialeinsatzquote aufgrund stabiler oder leicht sinkende Materialpreise sowie die hohe Auslastung und Kapazitätsausnutzung im Segment.

Die Investitionen des Berichtsjahres lagen mit 18,1 Mio. EUR um 0,7 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert (Vorjahr: 18,8 Mio. EUR). Die Mittel flossen unter anderem in eine Werks-erweiterung bei einer Beteiligung im Bereich Infrastruktur.

## FAHRZEUGTECHNIK

### SEGMENTBESCHREIBUNG

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

Die Segmentunternehmen bewegen sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld, welches durch den Technologiewandel der Automobilhersteller hin zur Elektromobilität und dem damit einhergehenden Strukturwandel geprägt ist.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr hatte INDUS das Maßnahmenpaket ZWISCHENSPIRIT zur Portfoliooptimierung beschlossen und umgesetzt. Im Zuge der Umsetzung konnten KIEBACK auf Beteiligungsebene und FICHTHORN auf Enkeltochterebene veräußert werden. Für die Serienzulieferer im Segment prüft INDUS regelmäßig, inwieweit sich für einzelne Beteiligungen unter einem anderen Eigentümer bessere Entwicklungsperspektiven für Unternehmen und Mitarbeiter bieten. Erfreulich ist, dass die Repositionierungen in wichtigen Bereichen gut vorangekommen sind.

### SEGMENTENTWICKLUNG: EXTREME CORONA-AUSWIRKUNGEN UND STRUKTURELLE SCHWIERIGKEITEN BELASTEN UMSATZ UND ERGEBNIS

Bereits seit Jahresmitte 2019 sind die Segmentunternehmen durch die strukturelle Krise in der Automobilwirtschaft nachhaltig beeinträchtigt. Im Geschäftsjahr 2020 wurde das Segment Fahrzeugtechnik zusätzlich durch die Folgen der Corona-Krise stark belastet. Seit Beginn des ersten Lockdowns wurde das Instrument der Kurzarbeit von den Segmentunternehmen in großem Umfang genutzt. Zeitweise waren bis zu 53% der Beschäftigten in Kurzarbeit. Am 31. Dezember 2021 befanden sich noch 4% der Mitarbeiter an deutschen Standorten in Kurzarbeit.

Der Umsatz im Segment Fahrzeugtechnik sank im Berichtszeitraum um 81,1 Mio. EUR bzw. 23,2% auf 269,2 Mio. EUR. Dieser Rückgang betrifft alle Segmentunternehmen und spiegelt die extreme Absatzschwäche während des zweiten Quartals sowie die geringe Dynamik des Wiederanlaufens zwischen Juni und August wider. Seit September sind die Umsatzerlöse wieder etwas angestiegen, liegen allerdings noch immer unter dem ohnehin schon niedrigen Niveau des Vorjahres. Die ausgeprägte Schwäche betrifft wegen der strikten Sparmaßnahmen der OEM nicht nur das Seriengeschäft, sondern auch die entwicklungs-nahen Bereiche.

Der starke Umsatzrückgang konnte durch Maßnahmen zur Kostenreduzierung und der Nutzung von Kurzarbeit nur zum Teil kompensiert werden. Die Restrukturierungen und Repositionierungen bei den beiden größten Serienzulieferern des Segments belasten die Ergebnislage weiterhin. Erfreulich sind wesentliche Neuaufträge bei beiden Unternehmen für wichtige neue Modellreihen, die in den Folgejahren erhebliche Umsatzzuwächse – auch im Bereich der Elektromobilität – generieren werden. Im Rahmen des Maßnahmenpakets ZWISCHENSPIRIT wurde im Sommer das Beteiligungsunternehmen KIEBACK GmbH & Co. KG in Osnabrück veräußert. Im Herbst folgte dann die Veräußerung der FICHTHORN GmbH & Co. KG, ein Tochterunternehmen der SELZER Holding. Beide Unternehmen erhalten durch den Verkauf neue Entwicklungsperspektiven. Die jeweiligen Käufer planen, einen großen Anteil der Arbeitsplätze zu erhalten und die Unternehmen fortzuführen.

Bereits im zweiten Quartal wurden Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte sowie Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte in Höhe von 33,8 Mio. EUR (Vorjahr: 17,3 Mio. EUR) im Segment Fahrzeugtechnik vorgenommen.

Der Umbruch in der Automobilindustrie, die Folgen der Corona-Pandemie, die oben beschriebenen Maßnahmen zur Portfoliooptimierung und die vorgenommenen Wertminderungen resultierten in einem operativen Ergebnis (EBIT) in Höhe von -87,8 Mio. EUR (Vorjahr: -35,8 Mio. EUR). Dies entspricht einer EBIT-Marge von -32,6% nach -10,2% im Vorjahresvergleichszeitraum. Auch das operative Ergebnis (EBIT) vor Wertminderungen lag mit -54,0 Mio. EUR deutlich unter dem Vergleichswert des Vorjahres in Höhe von -18,5 Mio. EUR. Daraus resultiert eine EBIT-Marge vor Wertminderung in Höhe von -20,1% (Vorjahr: -5,3%).

Die Investitionen betrugen 18,0 Mio. EUR (Vorjahr: 22,8 Mio. EUR) und waren damit um 4,8 Mio. EUR geringer als im Vorjahr. Die gesunkenen Investitionen hängen mit der restriktiven Investitionspolitik wegen der Corona-Krise zusammen.

## KENNZAHLEN FAHRZEUGTECHNIK

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018	Differenz 2020 zu 2019	
				absolut	in %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	269,2	350,3	391,0	-81,1	-23,2
EBITDA	-26,7	9,0	28,4	-35,7	<-100
planmäßige Abschreibungen	-27,3	-27,5	-23,4	0,2	0,7
EBIT vor Wertminderungen	-54,0	-18,5	5,0	-35,5	<-100
EBIT-Marge vor Wertminderungen in %	-20,1	-5,3	1,3	-14,8 pp	-
Wertminderungen	-33,8	-17,3	0,0	-16,5	-95,4
EBIT	-87,8	-35,8	-4,5	-52,0	<-100
EBIT-Marge in %	-32,6	-10,2	-1,2	-22,4 pp	-
Investitionen	18,0	22,8	29,5	-4,8	-21,1
Mitarbeiter	3.202	3.360	3.524	-158	-4,7



## MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

### SEGMENTBESCHREIBUNG

Das Segment Maschinen- und Anlagenbau umfasst zwölf Einheiten (Vorjahr: zwölf Einheiten). Die Unternehmen des Segments produzieren komplette Automatisierungsanlagen, Paketverteilanlagen, Robotergreifsysteme, Ventiltechnik, Inertgas-Systeme, elektrische Begleitheizungssysteme, Schwingungsmesstechnik oder Metalldetektoren.

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

### SEGMENTENTWICKLUNG: DEUTLICHER UMSATZ- UND ERGEBNISRÜCKGANG

Die deutsche Maschinenbauindustrie wurde durch die Corona-Krise stark belastet. Insgesamt wurden die Maschinenbauer von Umsatzrückgängen im zweistelligen Bereich getroffen. Dieser Branchentrend spiegelte sich im Jahr 2020 auch bei den Beteiligungen des INDUS-Segments Maschinen- und Anlagenbau wider.

Der Segmentumsatz im Maschinen- und Anlagenbau sank um 64,6 Mio. EUR (-14,9%) auf 370,0 Mio. EUR (Vorjahr: 434,6 Mio. EUR). Hierin enthalten ist ein anorganischer Umsatzzuwachs durch den Erwerb von MESUTRONIC im Jahr 2019 in Höhe von 9,6 Mio. EUR. Sämtliche Beteiligungen des Segments, mit Ausnahme von MESUTRONIC, hatten rückläufige Umsätze zu verzeichnen. Besonders die Unternehmen mit Zulieferungen in die Werkzeugmaschinenindustrie und Beteiligungen der Automatisierungstechnik sind weiter massiv von den Folgen der Corona-Pandemie betroffen und verzeichneten hohe zweistellige Umsatzrückgänge. Nach einem Tiefpunkt im zweiten Quartal sind die Umsätze im dritten und vierten Quartal des Geschäftsjahres jeweils wieder deutlich angestiegen, blieben aber noch merklich hinter den Umsätzen des Vorjahres zurück.

### KENNZAHLEN MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018	Differenz 2020 zu 2019	
				absolut	in %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	370,0	434,6	387,0	-64,6	-14,9
EBITDA	53,9	73,0	64,2	-19,1	-26,2
planmäßige Abschreibungen	-20,2	-18,4	-12,2	-1,8	-9,8
EBIT vor Wertminderungen	33,7	54,6	52,0	-20,9	-38,3
EBIT-Marge vor Wertminderungen in %	9,1	12,6	13,4	-3,5 pp	-
Wertminderungen	-2,3	0,0	0,0	-2,3	<-100
EBIT	31,4	54,6	52,0	-23,2	-42,5
EBIT-Marge in %	8,5	12,6	13,4	-4,1 pp	-
Investitionen	4,1	30,9	12,0	-26,8	-86,7
Mitarbeiter	2.243	2.180	2.027	63	2,9

Das operative Ergebnis (EBIT) sank um 23,2 Mio. EUR auf 31,4 Mio. EUR und damit überproportional zur Umsatzentwicklung. Die Anpassungsmaßnahmen im Bereich der Personalaufwendungen insbesondere durch Kurzarbeit und Kostensenkungen bei den Vertriebs-, Betriebs- und Verwaltungsaufwendungen konnten den Umsatzrückgang bzw. Einbruch des Rohertrags nicht auffangen. Die EBIT-Marge für den Berichtszeitraum lag mit 8,5% demzufolge deutlich unter dem Vorjahresvergleichswert von 12,6%. Analog der Umsatzentwicklung sind die operativen Ergebnisse im dritten und vierten Quartal des Geschäftsjahres jeweils wieder deutlich angestiegen.

Die reduzierte Prognose einer Beteiligung aus der Werkzeugmaschinenindustrie führte dazu, dass im dritten Quartal Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von 2,3 Mio. EUR vorgenommen wurden. Vor Wertminderungen betrug das operative Ergebnis 33,7 Mio. EUR (Vorjahr: 54,6 Mio. EUR). Damit wurde eine Marge von 9,1 % vor Wertminderungen (Vorjahr: 12,6 %) erzielt.

Der Auftragsbestand liegt zum Jahresende rund 30 Mio. EUR unterhalb des Vorjahreswerts und bleibt unbefriedigend. Insbesondere die Segmentunternehmen im Projektgeschäft haben bestehende Aufträge in erheblichem Umfang abgearbeitet und spüren gleichzeitig nach wie vor eine große Zurückhaltung der Kunden bei der Neuvergabe von Aufträgen. Allerdings ist auch hier ein steigender Auftragseingang mit einem Tiefpunkt im zweiten Quartal zu beobachten.

Die Segmentinvestitionen lagen mit 4,1 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahr und sind ausschließlich Sachinvestitionen. Im Vorjahr ist der Erwerb der MESUTRONIC in den Investitionen enthalten. Die Sachinvestitionen sind gegenüber dem Vorjahr rückläufig.

## MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK

### SEGMENTBESCHREIBUNG

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

Das Segment repräsentiert eine der Branchen, in denen sich der Vorstand auch in Zukunft Wachstumschancen verspricht. Trotz eines erhöhten Kostendrucks in der Gesundheitsbranche und hoher regulatorischer Anforderungen bietet das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik für Unternehmen, die die regulatorischen Anforderungen erfüllen, weiterhin gute Zukunftsaussichten und attraktive Margen.

### SEGMENTENTWICKLUNG: CORONABEDINGTER RÜCKGANG VON UMSATZ UND ERGEBNIS

Die Medizintechnikbranche wurde durch die Corona-Pandemie, insbesondere durch verschobene Operationen und weniger Verordnungen bei medizinischen Hilfsmitteln infolge der rückläufigen Arztbesuche, stark beeinträchtigt. Lediglich Unternehmen, welche die Nachfrage nach Hygiene- und Schutzausrüstungen im Rahmen der Corona-Pandemie bedienen konnten, profitierten von der Corona-Pandemie.

Das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2020 einen Umsatz in Höhe von 142,1 Mio. EUR (Vorjahr: 159,7 Mio. EUR) und lag damit um 17,6 Mio. EUR (11,0%) unter dem Vorjahresumsatz. Die Unternehmen des Segments waren während des ersten Lockdowns zwischen März und Mai unerwartet stark von den Folgen der Corona-Pandemie betroffen, da elektive Operationen entfielen und die Verkaufsmöglichkeiten im Bereich Rehabilitationstechnik eingeschränkt waren. Durch die Einschränkung des Breitensports war der Absatz von Orthesen und Bandagen rückläufig, ebenso wie der Absatz von Kompressionsstrümpfen durch die Einschränkungen des Flug- und Reiseverkehrs. Von diesem Rückgang waren vier der fünf Beteiligungen des Segments betroffen; ein Beteiligungsunternehmen aus dem Bereich Vliesstoffe konnte das Umsatzniveau des Vorjahres halten. Im zweiten Halbjahr stiegen die Umsätze der betroffenen Beteiligungen wieder an, lagen jedoch unterhalb des Vorjahresniveaus.

Das operative Ergebnis (EBIT) lag mit 10,2 Mio. EUR um 8,4 Mio. EUR unter dem Vorjahr (18,6 Mio. EUR). Die EBIT-Marge des Segments verringerte sich von 11,6% im Vergleichszeitraum auf 7,2% im abgelaufenen Jahr. Erfreulicherweise konnte der Bereich der Vliesstoffe sein Ergebnis gegenüber dem Vorjahr verbessern. Die weiteren Beteiligungen des Segments mussten empfindliche Ergebniseinbrüche in Kauf nehmen. Die Kompensationsmöglichkeiten durch Kurzarbeit und Kosteneinsparungen im Vertriebs-, Betriebs- und Verwaltungsbereich konnten den Umsatzeinbruch nicht kompensieren.

Die Investitionen betrafen ausschließlich Sachinvestitionen und lagen 2020 mit 6,2 Mio. EUR um 1,3 Mio. EUR über dem Vorjahr (4,9 Mio. EUR).

## KENNZAHLEN MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018	Differenz 2020 zu 2019	
				absolut	in %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	142,1	159,7	154,3	-17,6	-11,0
EBITDA	20,4	27,9	24,7	-7,5	-26,9
Abschreibungen	-10,2	-9,3	-7,4	-0,9	-9,7
EBIT	10,2	18,6	17,3	-8,4	-45,2
EBIT-Marge in %	7,2	11,6	11,2	-4,4 pp	-
Investitionen	6,2	4,9	8,4	1,3	26,5
Mitarbeiter	1.646	1.718	1.687	-72	-4,2

## METALLTECHNIK

## SEGMENTBESCHREIBUNG

Das Segment umfasst zehn (Vorjahr: zehn) Einheiten und bedient insbesondere Spezialkunden. Die Bandbreite der Lösungen ist groß und beinhaltet die Fertigung von Hartmetallwerkzeugen für Straßen- und Bergbau und die Agrarindustrie, den Gehäusebau für die Labordiagnostik, die Herstellung von rostfreien metallischen Strahlmitteln oder auch die Bolzenschweißtechnik beispielsweise für Brückenbauwerkerverbindungen.

2020 wurde die Stilllegung der schweizerischen BACHER AG im Rahmen des Maßnahmenpakets ZWISCHENSPURT nach Abschluss des in der Schweiz vorgesehenen Konsultationsverfahrens beschlossen. Die Einstellung des Geschäftsbetriebs soll 2021 erfolgen. Weiterhin konnte SIMON 2020 das Geschäftsfeld SIMON Kinetics an die britische Titus Group veräußern sowie den operativen Geschäftsbetrieb des Geschäftsfelds Kunststoffgalvanik zum Ende des dritten Quartals einstellen. Die Fortführung des Geschäftsbetriebs der Kunststoffgalvanik wäre wegen der notwendigen umfangreichen Investitionen aufgrund des anstehenden EU-weiten Verbots von Chrom(VI)-oxid unrentabel geworden.

## SEGMENTENTWICKLUNG: STILLEGUNG DER BACHER AG WURDE EINGELEITET

Das Segment Metalltechnik verzeichnete gegenüber dem Vorjahr nur eine leichte Umsatzreduktion. Der Umsatz sank von 409,2 Mio. EUR auf 393,6 Mio. EUR im Berichtsjahr. Dies entspricht einem Rückgang um 3,8%. Berücksichtigt man die Umsatzrückgänge aus bereits auslaufenden Aufträgen bei der BACHER AG und der Einstellung der Kunststoffgalvanik bei der SIMON, konnte trotz der Lockdown-Monate ein leichtes Umsatzplus im Segment erreicht werden. Dies ist insbesondere auf deutliche Umsatzbeiträge des internationalen Geschäfts mit Hartmetallprodukten zurückzuführen.

Das operative Ergebnis (EBIT) vor Wertminderungen lag mit 18,9 Mio. EUR um 6,9 Mio. EUR unterhalb des Vorjahreswerts von 25,8 Mio. EUR. Die EBIT-Marge vor Wertminderungen betrug 4,8% nach 6,3% im Vorjahr. Der Rückgang ist wesentlich durch die Geschäftsentwicklung der schweizerischen BACHER AG beeinflusst. Im operativen Ergebnis (EBIT) vor Wertminderungen sind Erträge aus der Abgeltung schweizerischer Pensionspläne in Höhe von 4,5 Mio. EUR enthalten. Außerhalb des internationalen Geschäfts mit Hartmetallprodukten waren die Segmentunternehmen durch die Corona-Krise in unterschiedli-

## KENNZAHLEN METALLTECHNIK

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018	Differenz 2020 zu 2019	
				absolut	in %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	393,6	409,2	420,0	-15,6	-3,8
EBITDA	36,9	46,1	48,5	-9,2	-20,0
planmäßige Abschreibungen	-18,0	-20,3	-13,6	2,3	11,3
EBIT vor Wertminderungen	18,9	25,8	34,9	-6,9	-26,7
EBIT-Marge vor Wertminderungen in %	4,8	6,3	8,3	-1,5 pp	-
Wertminderungen	-4,5	0,0	-6,6	-4,5	-
EBIT	14,4	25,8	28,3	-11,4	-44,2
EBIT-Marge in %	3,7	6,3	6,7	-2,6 pp	-
Investitionen	6,9	25,1	26,3	-18,2	-72,5
Mitarbeiter	1.616	1.687	1.602	-71	-4,2

chem Ausmaß betroffen. Die Gegensteuerungsmaßnahmen waren auch hier Kurzarbeit und Kosteneinsparungen.

Bei der BACHER AG wurden im Zuge der Stilllegung Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte, Sachanlagen sowie immaterielle Vermögenswerte in Summe von 4,5 Mio. EUR vorgenommen. Dadurch betrug das operative Ergebnis (EBIT) des Segments 14,4 Mio. EUR (Vorjahr: 25,8 Mio. EUR). Die EBIT-Marge betrug für das Geschäftsjahr 2020 3,7 % (Vorjahr: 6,3 %).

Die Investitionen in Höhe von 6,9 Mio. EUR im Berichtsjahr betrafen Sachinvestitionen. In den Vorjahresinvestitionen ist der Erwerb der DSG enthalten. Die Sachinvestitionen sind im Segment Metalltechnik aufgrund der restriktiven Investitionspolitik im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie um 11,3 Mio. EUR zurückgegangen.

## Finanz- und Vermögenslage

### Finanz- und Liquiditätsmanagement

#### GRUNDSÄTZE UND ZIELE

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

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

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

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

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

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

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



Weitere Informationen finden Sie im Artikel „Stabil und Nachhaltig“ ab S. 18 des Magazins 2021

#### FINANZIERUNGSANALYSE 2020

INDUS deckte ihren Kapitalbedarf auch 2020 aus dem operativen Cashflow und der Aufnahme von langfristigen Finanzierungsmitteln. Die wesentlichen Bestandteile waren nach wie vor lang laufende unbesicherte Kreditverträge, Schuldscheindarlehen sowie in geringem Umfang Leasing. Erstmals wurde dabei ein Schuldscheindarlehen mit einer Nachhaltigkeitskomponente platziert (ESG-linked), sodass INDUS nun auch den Bereich der nachhaltigen Finanzierungsinstrumente zur Deckung ihres Kapitalbedarfs nutzt. Temporär wurden darüber hinaus Mittel aus fest zugesagten Finanzierungslinien in Anspruch genommen, um möglicherweise unerwartete Liquiditätsbedarfe im Rahmen der Corona-Krise decken zu können. Diese Mittel wurden im Jahresverlauf nicht benötigt und sind zum Bilanzstichtag vollständig zurückgeführt. Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten belaufen sich zum Bilanzstichtag auf 340,4 Mio. EUR (Vorjahr: 361,7 Mio. EUR); überwiegend (zu 99 %) sind sie in Euro abgeschlossen. Das Volumen an Krediten in Fremdwährungen ist gering und besteht aus Südafrikanischem Rand in Höhe von 1,5 Mio. EUR (Vorjahr: 1,3 Mio. EUR). Im Vorjahr sind Kredite in Schweizer Franken in Höhe von 0,3 Mio. EUR im Bestand gewesen. Es bestehen Schuldscheindarlehen über insgesamt 287,1 Mio. EUR (Vorjahr: 245,2 Mio. EUR). Darüber hinaus existieren nicht ausgenutzte Kreditlinien in Höhe von 83,6 Mio. EUR (Vorjahr: 79,4 Mio. EUR).

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

## Finanzlage

### KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG, VERKÜRZT

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>-26,9</b>	<b>60,1</b>	<b>71,2</b>
Abschreibungen	131,5	107,8	83,7
weitere zahlungsunwirksame Veränderungen	51,9	40,9	63,0
zahlungswirksame Veränderung Working Capital	63,9	4,3	-65,5
Veränderung sonstige Bilanzposten	0,4	6,2	-9
Steuerzahlungen	-46,4	-51,6	-47,4
<b>Operativer Cashflow</b>	<b>174,4</b>	<b>167,7</b>	<b>96,0</b>
Zinsen	-19,2	-20,4	-21,3
<b>Cashflow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>155,2</b>	<b>147,3</b>	<b>74,7</b>
Auszahlungen für Investitionen und Akquisitionen	-54,5	-108,3	-103,8
Einzahlungen aus Abgängen von Vermögenswerten	2,1	32,1	5,5
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-52,4</b>	<b>-76,2</b>	<b>-98,3</b>
Einzahlung Minderheitsgesellschafter	0,2	0,0	0,0
Auszahlungen Dividende	-19,6	-36,7	-36,7
Auszahlungen Minderheitsgesellschafter	-1,0	-1,4	-0,5
Auszahlungen aus der Tilgung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten	-22,3	-2,4	-23,0
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	140,6	141,5	155,8
Auszahlung aus der Tilgung von Krediten	-120,3	-125,4	-97,0
Auszahlung aus der Tilgung von Leasingverbindlichkeiten	-19,6	-21,7	-1,4
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-42,0</b>	<b>-46,1</b>	<b>-2,8</b>
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	60,8	25,0	-26,4
Wechselkursbedingte Änderung der liquiden Mittel	-1,2	0,5	0,1
Liquide Mittel am Anfang der Periode	135,1	109,6	135,9
<b>Liquide Mittel am Ende der Periode</b>	<b>194,7</b>	<b>135,1</b>	<b>109,6</b>

#### HÖHERER OPERATIVER CASHFLOW IM CORONAJAHR

Trotz des um 87,0 Mio. EUR deutlich gesunkenen Ergebnisses nach Steuern konnte der operative Cashflow erneut verbessert werden und liegt mit 174,4 Mio. EUR um 6,7 Mio. EUR über dem Vorjahresvergleichswert (Vorjahr: 167,7 Mio. EUR). Die Verbesserung konnte im Wesentlichen durch eine deutliche Reduzierung des Working Capital um 63,9 Mio. EUR erzielt werden. Im Bereich des kurzfristig gebundenen operativen Vermögens wurde ein Zahlungsmittelzufluss insbesondere durch den Abbau von Vorräten (-48,9 Mio. EUR) und von Forderungen aus Lieferungen und Leistungen (-40,6 Mio. EUR) erzielt. Die Steuerzahlungen haben sich durch die Verschlechterung der Ertragslage gegenüber Vorjahr reduziert.

Die gezahlten Zinsen (einschließlich der variablen Verzinsung der Kaufpreisverpflichtungen gegenüber Minderheitsgesellschaftern) liegen mit -19,2 Mio. EUR etwas unter dem Vorjahreswert in Höhe von 20,4 Mio. EUR. Darin spiegelt sich die reduzierte variable Verzinsung aus Kaufpreisverpflichtungen nach dem planmäßigen Erwerb von Minderheitsanteilen wider.

Der Mittelzufluss aus Geschäftstätigkeit (Cashflow aus Geschäftstätigkeit) erreichte demzufolge 155,2 Mio. EUR und hat sich im Wesentlichen aufgrund des deutlich verringerten Working Capital um 7,9 Mio. EUR erhöht.

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit (Cashflow aus Investitionstätigkeit) betrug zum Ende des Geschäftsjahres -52,4 Mio. EUR (Vorjahr: -76,2 Mio. EUR). Die Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte sowie in Sachanlagen liegen mit 52,5 Mio. EUR deutlich niedriger als im Vorjahresvergleichszeitraum (78,3 Mio. EUR). Der Rückgang steht in Zusammenhang mit der restriktiven Investitionspolitik aufgrund der Corona-Krise. Im Vorjahr wurden zudem Auszahlungen für Investitionen in die Neuerwerbe MESUTRONIC und DSG in Höhe von 29,2 Mio. EUR getätigt. Die Einzahlungen aus Abgängen von Vermögenswerten setzen sich im aktuellen Geschäftsjahr aus Zahlungsmittelabflüssen in Rahmen der Veräußerung von KIEBACK und FICHTHORN in Höhe von -4,3 Mio. EUR und Einzahlungen aus dem Abgang von sonstigen Anlagen in Höhe von 6,4 Mio. EUR zusammen. Im Vorjahr beinhalteten die Einzahlungen aus Anlagenabgängen im Wesentlichen den Verkauf der Minderheitsbeteiligung an der TKI Automotive GmbH. Insgesamt hat sich der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit dadurch um 23,8 Mio. EUR auf 52,4 Mio. EUR reduziert.

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit (Cashflow aus Finanzierungstätigkeit) liegt mit -42,0 Mio. EUR nur leicht unterhalb des Vorjahreswerts von -46,1 Mio. EUR. Die Auszahlung der Dividende hat sich gegenüber dem Vorjahr um 17,1 Mio. EUR auf 19,6 Mio. EUR reduziert. Demgegenüber haben sich die Auszahlungen aus der Tilgung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten deutlich erhöht und belaufen sich auf -22,3 Mio. EUR (Vorjahr: -2,4 Mio. EUR). Die Zahlungszeitpunkte der bedingten Restkaufverbindlichkeiten sind abhängig von der Ausübung der jeweils vertraglich festgelegten Call-/Put-Optionsbedingungen. Die Zahlungsmittelveränderungen aus der Aufnahme und Tilgung der Kredite bewegen sich auf Vorjahresniveau. Die unterjährige Inanspruchnahme von Kreditlinien zur Liquiditätsrisikoversorge konnte bis zum Stichtag vollständig zurückgeführt werden. Die Auszahlungen aus der Tilgung von Leasingverbindlichkeiten sind um 2,1 Mio. EUR gesunken, der Rückgang ist auf die restriktivere Investitionspolitik sowie das planmäßige Ende eines Gebäudeleasings 2019 zurückzuführen.

Innerhalb der Gesamtfinanzierung verfügte INDUS zum Jahresende 2020 über eine hohe Liquidität. Der Bestand an liquiden Mitteln zum Bilanzstichtag betrug 194,7 Mio. EUR (Vorjahr: 135,1 Mio. EUR). Dieser relativ hohe Bestand an liquiden Mitteln ist dem bewusst durchgeführten Aufbau eines Liquiditätspuffers bei der Holding geschuldet. Dieser dient als Vorsichtsmaßnahme gegen mögliche Auswirkungen der Corona-Pandemie sowie der Mittelbereitstellung zur Finanzierung des Neuerwerbs JST Anfang Januar 2021. Die ausführliche Cashflow-Rechnung findet sich im Konzernabschluss.



## Vermögenslage

### KONZERN-BILANZ, VERKÜRZT

(in Mio. EUR)

	31.12.2020	31.12.2019	Differenz 2020 zu 2019	
			absolut	in %
<b>AKTIVA</b>				
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>1.001,7</b>	<b>1.058,2</b>	<b>-56,5</b>	<b>-5,3</b>
Anlagevermögen	985,8	1.039,2	-53,4	-5,1
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	15,9	19,0	-3,1	-16,3
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>727,1</b>	<b>750,0</b>	<b>-22,9</b>	<b>-3,1</b>
Vorräte	332,5	381,4	-48,9	-12,8
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	199,9	233,5	-33,6	-14,4
Liquide Mittel	194,7	135,1	59,6	44,1
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.728,8</b>	<b>1.808,2</b>	<b>-79,4</b>	<b>-4,4</b>
<b>PASSIVA</b>				
<b>Langfristige Finanzierungsmittel</b>	<b>1.333,5</b>	<b>1.389,4</b>	<b>-55,9</b>	<b>-4,0</b>
Eigenkapital	676,4	727,7	-51,3	-7,0
Fremdkapital	657,1	661,7	-4,6	-0,7
davon Rückstellungen	51,1	54,4	-3,3	-6,1
davon Verbindlichkeiten und latente Steuern	606,0	607,3	-1,3	-0,2
<b>Kurzfristige Finanzierungsmittel</b>	<b>395,3</b>	<b>418,8</b>	<b>-23,5</b>	<b>-5,6</b>
davon Rückstellungen	77,3	74,6	2,7	3,6
davon Verbindlichkeiten	318,0	344,2	-26,2	-7,6
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.728,8</b>	<b>1.808,2</b>	<b>-79,4</b>	<b>-4,4</b>

Die Bilanzsumme der INDUS-Gruppe betrug zum Stichtag 1.728,8 Mio. EUR und verringerte sich damit gegenüber dem Vorjahresstichtag um 79,4 Mio. EUR. Der Rückgang der Bilanzsumme ist insbesondere auf das um 53,4 Mio. EUR verringerte Anlagevermögen zurückzuführen. Darüber hinaus ist das Working Capital zum 31. Dezember 2020 um 67,8 Mio. EUR auf 410,5 Mio. EUR zurückgegangen.

#### AKTIVA: PANDEMIEBEDINGTE REDUKTION; RESTRIKTIVE INVESTITIONEN UND WORKING-CAPITAL-MANAGEMENT

Die **langfristigen Vermögenswerte** sanken im Stichtagsvergleich um 56,5 Mio. EUR bzw. 5,3 % auf 1.001,7 Mio. EUR. Die Geschäfts- und Firmenwerte reduzierten sich aufgrund der Wertminderungen im zweiten und dritten Quartal um 33,9 Mio. EUR. Hinzu kam eine Verringerung des Sachanlagevermögens um 25,2 Mio. EUR. Dies ist ursächlich auf die restriktive Investitionspolitik zur Liquiditätssicherung in der COVID-19-Pandemie und auf Wertminderungen zurückzuführen.

Die **kurzfristigen Vermögenswerte** nahmen im Stichtagsvergleich um 22,9 Mio. EUR auf 727,1 Mio. EUR ab. Dabei sanken die Vorräte aufgrund der pandemiebedingten wirtschaftlichen Entwicklungen im Geschäftsjahr 2020 und aufgrund des restriktiven Working-Capital-Managements um 48,9 Mio. EUR (12,8 %). In diesem Zusammenhang ist auch die Reduktion der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen um 40,6 Mio. EUR (20,0 %) einzuordnen. Gegenläufig wirkt der Aufbau der liquiden Mittel um 59,6 Mio. EUR auf 194,7 Mio. EUR. Der Liquiditätsbestand wurde bewusst als Vorsichtsmaßnahme wegen

möglicher Auswirkungen der Corona-Pandemie aufgebaut. Darüber hinaus wurde die Kaufpreiszahlung für die im Januar 2021 erworbene Beteiligung JST als Liquidität zum 31. Dezember 2020 vorgehalten.

#### PASSIVA: EIGENKAPITALQUOTE KNAPP UNTER 40 %

Das **Eigenkapital** verringerte sich unter anderem aufgrund der abgeflossenen Dividende in Höhe von 19,6 Mio. EUR und des negativen Jahresergebnisses auf 676,4 Mio. EUR. Die Eigenkapitalquote sank im Stichtagsvergleich von 40,2 % leicht auf 39,1 %. Damit liegt die Eigenkapitalquote geringfügig unter der als Zielgröße festgelegten 40,0 %.

Die **langfristigen Schulden** lagen mit 657,1 Mio. EUR um 4,6 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert. Sowohl die langfristigen Rückstellungen (-3,3 Mio. EUR) als auch die langfristigen Finanzschulden (+7,4 Mio. EUR) sind relativ konstant zu den Vorjahreswerten. Die latenten Steuern haben sich um 7,5 Mio. EUR verringert.

Die **kurzfristigen Schulden** reduzierten sich um 23,5 Mio. EUR auf 395,3 Mio. EUR. Dieser Rückgang setzt sich aus verminderten sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten (-45,9 Mio. EUR) und einem leichten Rückgang bei den Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (-7,0 Mio. EUR) zusammen. Gegenläufig wirkt die Erhöhung der kurzfristigen Finanzschulden um 24,8 Mio. EUR. Die Reduktion bei den sonstigen Verbindlichkeiten hängt mit den gezahlten Kaufpreisverbindlichkeiten aus dem Erwerb von Restanteilen in Höhe von 22,3 Mio. EUR zusammen. Die erhöhten kurzfristigen Finanzschulden resultieren aus Neuaufnahmen in Zusammenhang mit der Finanzierung der Erwerbe von Restanteilen und mit einem auslaufenden Schuldscheindarlehen, welches bislang zu den langfristigen Finanzschulden zählte.

#### WORKING CAPITAL

(in Mio. EUR)

	31.12.2020	31.12.2019	Differenz 2020 zu 2019	
			absolut	in %
Vorräte	332,5	381,4	-48,9	-12,8
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	161,9	202,5	-40,6	-20,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-48,9	-55,9	7,0	-12,5
Erhaltene Anzahlungen	-9,7	-18,9	9,2	-48,7
Vertragsverpflichtungen	-25,3	-30,8	5,5	-17,9
<b>Working Capital</b>	<b>410,5</b>	<b>478,3</b>	<b>-67,8</b>	<b>-14,2</b>

Das **Working Capital** ermittelt INDUS aus den Vorräten zuzüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der erhaltenen Anzahlungen und der Vertragsverpflichtungen. Zum 31. Dezember 2020 lag das Working Capital bei 410,5 Mio. EUR. Es verringerte sich damit in Relation zum Vorjahresstichtag um 14,2 %. Diese Entwicklung ist überwiegend dem Umsatzrückgang aufgrund der Corona-Pandemie geschuldet, aber auch ein Erfolg des kontinuierlichen Working-Capital-Managements in der Gruppe.

## NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN

(in Mio. EUR)

	31.12.2020	31.12.2019	Differenz 2020 zu 2019	
			absolut	in %
Langfristige Finanzschulden	553,8	546,3	7,5	1,4
Kurzfristige Finanzschulden	159,8	135,0	24,8	18,4
Liquide Mittel	-194,7	-135,1	-59,6	44,1
<b>Nettofinanzverbindlichkeiten</b>	<b>518,9</b>	<b>546,2</b>	<b>-27,3</b>	<b>-5,0</b>

Die **Nettoverschuldung** berechnet INDUS als Summe aus lang- und kurzfristigen Finanzschulden abzüglich der liquiden Mittel. Zum 31. Dezember 2020 betrug sie 518,9 Mio. EUR, was gegenüber dem Bilanzstichtag des Vorjahres einer Reduktion um 5,0% entspricht. Die Reduktion ist auf einen Anstieg der liquiden Mittel um 59,6 Mio. EUR bei einem gegenläufigen Anstieg der Finanzschulden um 32,3 Mio. EUR zurückzuführen. Das Verhältnis von Nettoverschuldung zum Eigenkapital (Gearing) beträgt 77% (Vorjahr: 75%). Das Verhältnis Nettoverschuldung/EBITDA beträgt 3,3 (Vorjahr: 2,4). Damit liegt die Entschuldungsdauer oberhalb des Zielkorridors von 2,0 bis 2,5 Jahren – aufgrund des starken Cashflows aber besser als zunächst auf Basis der Ertragslage zu erwarten.

## INVESTITIONEN UND ABSCHREIBUNGEN

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018	Differenz 2020 zu 2019	
				absolut	in %
<b>Investitionen</b>	<b>53,5</b>	<b>107,5</b>	<b>102,4</b>	<b>-54,0</b>	<b>-50,2</b>
davon in:					
<b>Unternehmenserwerbe</b>	<b>0,0</b>	<b>29,2</b>	<b>11,5</b>	<b>-29,2</b>	<b>&lt;-100</b>
<b>At-Equity-Beteiligungen</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,0</b>	<b>-</b>
<b>Immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>8,4</b>	<b>11,0</b>	<b>12,0</b>	<b>-2,6</b>	<b>-23,6</b>
<b>Sachanlagen</b>	<b>44,1</b>	<b>67,3</b>	<b>78,9</b>	<b>-23,2</b>	<b>-34,5</b>
davon in:					
Grundstücke und Gebäude	2,9	7,1	4,3	-4,2	-59,2
Technische Anlagen und Maschinen	13,7	27,5	26,6	-13,8	-50,2
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	10,9	16,6	19,9	-5,7	-34,3
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	16,6	16,1	28,1	0,5	3,1
<b>Abschreibungen (ohne Nutzungsrechte/Leasing)*</b>	<b>-110,7</b>	<b>-91,5</b>	<b>-83,7</b>	<b>-19,2</b>	<b>-21,0</b>

\* Abschreibungen auf Nutzungsrechte/Leasing in Höhe von 21,9 Mio. EUR (Vorjahr: 16,3 Mio. EUR) hier nicht enthalten

Die Investitionen lagen im Berichtsjahr um -50,2% unter dem Vorjahr und erreichten 53,5 Mio. EUR. Dabei entfielen 44,1 Mio. EUR auf Investitionen in Sachanlagen (-34,5%), 8,4 Mio. EUR auf Investitionen in immaterielles Anlagevermögen (-23,6%) sowie 1,0 Mio. EUR auf Investitionen in At-Equity-Beteiligungen.

Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte verzeichneten mit 8,4 Mio. EUR eine Reduktion um 2,6 Mio. EUR. Wesentliche Bereiche sind die Einführung von ERP-Systemen und die Aktivierung von Entwicklungskosten.

Den Schwerpunkt der Investitionen bildeten weiterhin **Investitionen in Sachanlagen**. Diese befinden sich trotz einer coronabedingt bewussten Reduktion um 23,2 Mio. EUR auf einem weiterhin hohen Niveau. Die durch die Beteiligungsunternehmen eingesetzten Mittel sollen Wertschöpfungsprozesse verbessern und damit die Wettbewerbsposition der Unternehmen stärken. In den Investitionsprojekten sind verschiedenste Einzelmaßnahmen enthalten.

Größere einzelne Investitionen in technische Anlagen wurden 2020 insbesondere bei den Serienzulieferern aus dem Segment Fahrzeugtechnik für Maschinen im Zusammenhang mit neuen Serienanläufen getätigt.

Die geleisteten Anzahlungen erhöhten sich leicht um 0,5 Mio. EUR auf 16,6 Mio. EUR.

Die **Abschreibungen** betragen 110,7 Mio. EUR nach 91,5 Mio. EUR im Vorjahr und sind damit um 19,2 Mio. EUR gestiegen.

## Wirtschaftliche Entwicklung der AG

Der Jahresabschluss der INDUS Holding AG entspricht den Rechnungslegungsvorschriften des HGB sowie den rechtsform-spezifischen Rechnungslegungsvorschriften des Aktiengesetzes und ist als Kurzform in den nachfolgenden Tabellen dargestellt. Der vollständige Jahresabschluss liegt separat vor.

### GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER INDUS HOLDING AG

(in Mio. EUR)

	2020	2019	2018	Differenz 2020 zu 2019	
				absolut	in %
<b>Umsatz</b>	<b>6,1</b>	<b>5,9</b>	<b>5,8</b>	<b>0,2</b>	<b>3,4</b>
Sonstige betriebliche Erträge	1,6	19,4	4,8	-17,8	-91,8
Personalaufwand	-6,0	-6,6	-6,7	0,6	9,1
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-11,7	-8,0	-9,1	-3,7	-46,3
Erträge aus Beteiligungen	69,2	85,6	77,5	-16,4	-19,2
Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	42,8	58,7	51,5	-15,9	-27,1
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	11,4	9,8	8,5	1,6	16,3
Abschreibungen auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-0,6	-0,6	-0,6	0,0	0,0
Abschreibungen auf Finanzanlagen	-51,3	-55,2	-27,7	3,9	7,1
Aufwendungen aus Verlustübernahme	-5,1	-11,7	-6,7	6,6	56,4
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-11,8	-10,7	-10,7	-1,1	-10,3
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>44,6</b>	<b>86,6</b>	<b>86,6</b>	<b>-42,0</b>	<b>-48,5</b>
Steuern	-9,8	-8,7	-12,1	-1,1	-12,6
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>34,8</b>	<b>77,9</b>	<b>74,5</b>	<b>-43,1</b>	<b>-55,3</b>
Gewinnvortrag	1,0	1,7	1,8	-0,7	-41,2
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>35,8</b>	<b>79,6</b>	<b>76,3</b>	<b>-43,8</b>	<b>-55,0</b>

Das Ergebnis der INDUS Holding AG ist neben dem Geschäftsbetrieb der Holding im Wesentlichen durch Erträge und Aufwendungen aus den Beteiligungen geprägt. Die Erträge umfassen Erträge aus Beteiligungen und Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens, Erträge aus weiterberechneten Zinsen sowie Zuschreibungen auf Finanzanlagen. Die

Aufwendungen beinhalten Aufwendungen aus Verlustübernahmen und Abschreibungen auf Finanzanlagen.

Die Umsatzerlöse umfassen die von der Gesellschaft erbrachten Dienstleistungen für Beteiligungsgesellschaften. Diese lagen mit 6,1 Mio. EUR um 0,2 Mio. EUR über dem Vorjahreswert.

Die sonstigen betrieblichen Erträge sind um 17,8 Mio. EUR auf 1,6 Mio. EUR gesunken. Im Vorjahr sind Zuschreibungen auf Finanzanlagen in Höhe von 17,4 Mio. EUR erfasst worden. Im Berichtsjahr erfolgten keine Zuschreibungen. Die Zuschreibungen betrafen Wertaufholungen aus in Vorjahren vorgenommenen Abschreibungen des Finanzanlagevermögens. Diese sind maximal bis zur Höhe der ursprünglichen Anschaffungskosten, nicht aber darüber hinaus möglich.

Der Personalaufwand sank im Berichtsjahr von 6,6 Mio. EUR im Jahr 2019 auf 6,0 Mio. EUR. Ursächlich sind die geringeren Aufwendungen für die variable Vorstandsvergütung.

Der Anstieg der sonstigen betrieblichen Aufwendungen um 3,7 Mio. EUR auf 11,7 Mio. EUR ist nahezu ausschließlich durch den Abgangsverlust aus der Veräußerung der KIEBACK GmbH & Co. KG bedingt.

Die Erträge aus Beteiligungen sind aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung des Geschäftsjahres von 85,6 Mio. EUR auf 69,2 Mio. EUR gesunken. Gleichlaufend sanken die Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens um 15,9 Mio. EUR und erreichten 42,8 Mio. EUR. Die Zinserträge entstehen im Wesentlichen aus weiterberechneten Zinsaufwendungen der Holding an die Beteiligungen und lagen mit 11,4 Mio. EUR um 1,6 Mio. EUR leicht über dem Vorjahr.

Die Abschreibungen auf Finanzanlagen betreffen Abschreibungen auf Anteile an verbundenen Unternehmen in Höhe von 51,3 Mio. EUR (Vorjahr: 55,2 Mio. EUR). Diese ergaben sich infolge einer Überprüfung der Werthaltigkeit der Beteiligungsbuchwerte und betrafen im Wesentlichen das Segment Metalltechnik (Vorjahr: Fahrzeugtechnik). Die Aufwendungen aus Verlustübernahme betragen 5,1 Mio. EUR (Vorjahr: 11,7 Mio. EUR) und betrafen im Wesentlichen Verluste im Segment Metalltechnik (Vorjahr: im Wesentlichen Fahrzeugtechnik und Metalltechnik).

Die Zinsaufwendungen in Höhe von 11,8 Mio. EUR sind um 1,1 Mio. EUR angestiegen. Zum Teil liegt dies in der pandemiebedingten höheren Liquiditätsvorsorge der Holding als Teil des Risikomanagements begründet.

Insgesamt lag damit das Ergebnis vor Steuern mit 44,6 Mio. EUR um 42,0 Mio. EUR unter dem des Vorjahres.

Der Steueraufwand des Geschäftsjahres beträgt 9,8 Mio. EUR und liegt um 1,1 Mio. EUR über dem Vorjahr. Die tatsächlichen Steuern sind um 3,3 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr gesunken. Der Anstieg ergibt sich ausschließlich aus dem Anstieg latenter Steuern (+4,4 Mio. EUR). Dieser Anstieg entstand im Wesentlichen durch Differenzen zwischen handelsrechtlichen Buchwerten und steuerlichen Kapitalkonten einschließlich steuerlicher Ergänzungsbilanzen bei Personengesellschaften.

Der Jahresüberschuss betrug 34,8 Mio. EUR und lag damit um 43,1 Mio. EUR unter Vorjahr.

## BILANZ DER INDUS HOLDING AG

(in Mio. EUR)

	31.12.2020	31.12.2019
<b>AKTIVA</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände	0,2	0,3
Sachanlagen	8,9	9,4
Finanzanlagen	1.163,1	1.153,3
<b>Anlagevermögen</b>	<b>1.172,2</b>	<b>1.163,0</b>
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	423,8	415,4
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	53,4	14,0
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>477,2</b>	<b>429,4</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	0,7	0,6
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.650,1</b>	<b>1.593,0</b>
<b>PASSIVA</b>		
Eigenkapital	950,0	934,7
Rückstellungen	2,9	2,9
Verbindlichkeiten	645,2	608,7
Passive latente Steuern	52,0	46,7
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.650,1</b>	<b>1.593,0</b>

Die Bilanz der Holding ist auf der Aktivseite geprägt durch die Buchwerte der Beteiligungen sowie lang- und kurzfristige Ausleihungen an die Beteiligungen. Die Bilanzsumme der INDUS Holding AG hat sich im Geschäftsjahr um 57,1 Mio. EUR erhöht und betrug zum 31. Dezember 2020 1.650,1 Mio. EUR. Der Anstieg des Anlagevermögens betrug 9,2 Mio. EUR und ergibt sich neben dem Erwerb weiterer Unternehmensanteile an M+P und PEISELER aus Abschreibungen auf das Finanzanlagevermögen und Zugängen im Bereich der Ausleihungen an die Beteiligungen.

Das Umlaufvermögen stieg um 47,8 Mio. EUR auf 477,2 Mio. EUR an. Dies ist im Wesentlichen auf den Anstieg der liquiden Mittel um 39,4 Mio. EUR auf 53,4 Mio. EUR zurückzuführen.

Das Eigenkapital der INDUS Holding AG erhöhte sich im Berichtszeitraum um 15,3 Mio. EUR auf 950,0 Mio. EUR. Die Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2020 betrug 57,6% und liegt damit etwas unterhalb der Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2019 (58,7%). Die Verbindlichkeiten betrugen 645,2 Mio. EUR zum 31. Dezember 2020 und sind im Vergleich zum 31. Dezember 2019 um 36,5 Mio. EUR gestiegen. Der Anstieg der Verbindlichkeiten steht im Zusammenhang mit dem deutlich höheren Bestand an liquiden Mitteln zum Bilanzstichtag.

Die INDUS Holding AG beschäftigte zum 31. Dezember 2020 insgesamt 34 Mitarbeiter ohne Vorstand (Vorjahr: 33 Mitarbeiter).

# Nachtragsbericht

Mit Wirkung vom 4. Januar 2021 hat die INDUS Holding AG sämtliche Anteile an der JST Jungmann Systemtechnik GmbH & Co. KG, Buxtehude, erworben.

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

## Weitere rechtliche Angaben

### Vergütungsbericht

#### Vorbemerkungen

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

Der Vergütungsbericht berücksichtigt in seiner Berichterstattung die geltenden Regelungen des Handelsgesetzbuches (HGB), der deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS 17), der Gesetze über die Offenlegung und Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG, VorstOG) sowie die Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 16. Dezember 2019. Die Tabellen zur individualisierten Vorstandsvergütung basieren auf der Grundlage der im Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 empfohlenen Tabellen. Die neuen aktienrechtlichen Regelungen zum Vergütungsbericht gem. § 162 AktG werden nicht vorzeitig angewendet. Der Aufsichtsrat der INDUS hat im Dezember 2020 ein neues Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder der Gesellschaft beschlossen. Das System ist zum 1. Januar 2021 in Kraft getreten. Das Ziel ist es, die geänderten gesetzlichen Regelungen zur Vorstandsvergütung nach dem Gesetz zur Umsetzung der zweiten Aktionärsrichtlinie (ARUG II) umzusetzen. Außerdem berücksichtigt das System die Empfehlungen der „Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex“ in der Fassung vom 16. Dezember 2019 – bekannt gemacht im Bundesanzeiger am 20. März 2020. Dieses neue Vergütungssystem des Vorstands wird der ordentlichen Hauptversammlung am 26. Mai 2021 zur Billigung vorgelegt.

#### Vergütung des Vorstands

In diesem Bericht wird das für 2020 geltende Vergütungssystem dargestellt, welches vom Aufsichtsrat zuletzt 2009 überprüft und zuletzt in der Hauptversammlung 2010 vorgestellt wurde. Das Vergütungssystem besteht gesetzeskonform aus drei Elementen: Festgehalt,

Short Term Incentive und Long Term Incentive. Die variablen Anteile machen bei vollständiger Zielerfüllung zusammen grundsätzlich mehr als 40 % der Bezüge aus; Komponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage und kurzfristig variable Elemente sind angemessen gewichtet. Für das Geschäftsjahr 2016 wurde erstmals eine Nachhaltigkeitskomponente eingeführt.

Der Short Term Incentive bemisst sich am Ergebnis vor Steuern und Zinsen des Konzerns (Konzern-EBIT vor Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte). Die Zielmarke wird jährlich im Rahmen der Unternehmensplanung mit dem Aufsichtsrat festgelegt. Bei einer 100%igen Zielerreichung entspricht der Bonusfaktor ebenfalls 100%. Liegt die Zielerreichung unter 50%, ergibt sich für den Bonusfaktor ein Wert von 0. Bei einer Zielerreichung zwischen 50% und 125% beträgt der Bonusfaktor das Zweifache der über 50% hinausgehenden Zielerreichung. Ab einer Zielerreichung von 125% besteht ein Cap (maximale Obergrenze).

Der Long Term Incentive besteht aus sogenannten virtuellen Aktienoptionen (SAR, Stock Appreciation Rights). Ein SAR ist die Zusage einer Zahlung, deren Höhe sich nach der Differenz zwischen dem Basispreis des SAR und dem aktuellen Börsenkurs bei Ausübung des SAR bemisst. Der Basispreis des SAR entspricht dem Mittelwert der Schlusskurse im XETRA-Handel für die Aktie der Gesellschaft während der letzten 20 Handelstage vor dem Zeitpunkt der Ausgabe der Option. Dem Vorstand wird jährlich eine Tranche von SAR gewährt. Bei Gewährung wird der Optionspreis des SAR ermittelt. Auf Basis des vertraglich vereinbarten Zielwerts ergibt sich daraus die Anzahl der zugeteilten SAR der Tranche. Die SAR sind ab ihrer Gewährung unverfallbar. Für die Optionsausübung jeder gewährten Tranche besteht eine Sperrfrist (vier Jahre). Die sich an die Sperrfrist anschließende Ausübungszeit beträgt zwei Jahre. Die Auszahlung einer Tranche kann nur erfolgen, wenn der Aktienkurs bei Ausübung über dem Basispreis des SAR der Tranche liegt und eine definierte Erfolgshürde (Mindestkurssteigerung von 12% innerhalb der Sperrfrist) erreicht. Für die Auszahlung besteht eine Obergrenze (Cap) von 200% des vertraglich vereinbarten Zielwerts.

## VORSTANDSBZÜGE – GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN

	Dr. Johannes Schmidt Vorstandsvorsitzender (seit 1.7.2018, Vorstand seit 2006)				Dr. Jörn Großmann Vorstand (seit 2019)			
	2019	2020	2020 (Min.)	2020 (Max.)	2019	2020	2020 (Min.)	2020 (Max.)
Festvergütung	540	540	540	540	340	340	340	340
Nebenleistungen	25	18	18	18	20	30	30	30
<b>Summe</b>	<b>565</b>	<b>558</b>	<b>558</b>	<b>558</b>	<b>360</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>370</b>
Einjährige variable Vergütung	230	230	0	345	170	170	0	255
Mehrjährige variable Vergütung								
Tranche 2019*	140	0	0	0	70	0	0	0
Tranche 2020**	0	140	0	280	0	70	0	140
<b>Summe</b>	<b>370</b>	<b>370</b>	<b>0</b>	<b>625</b>	<b>240</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>395</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>935</b>	<b>928</b>	<b>558</b>	<b>1.183</b>	<b>600</b>	<b>610</b>	<b>370</b>	<b>765</b>

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

\*\* Tranche 2020: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2020–31.12.2025)



Im Geschäftsjahr 2020 wurden 55.031 SAR (Vorjahr: 69.060) ausgegeben. Zum Zeitpunkt ihrer Gewährung betrug der beizulegende Zeitwert der SAR insgesamt 350 TEUR (Vorjahr: 350 TEUR). Der ermittelte beizulegende Zeitwert der bisher insgesamt gewährten SAR betrug zum Bilanzstichtag 976 TEUR (Vorjahr: 636 TEUR). In dieser Höhe wurde im Jahresabschluss eine Rückstellung gebildet. Die Zuführung des Geschäftsjahres vor Abzinsung ist mit 386 TEUR im Personalaufwand enthalten. Eine Auflösung in Höhe von 46 TEUR ist in den sonstigen betrieblichen Erträgen (Vorjahr: Zuführung im Personalaufwand mit 676 TEUR und im sonstigen betrieblichen Ertrag mit 17 TEUR) enthalten. Im Geschäftsjahr sind Zahlungen aus den Aktienoptionen in Höhe von 0 TEUR (Vorjahr: 494 TEUR) abgeflossen.

## VORSTANDSBZÜGE – ZUFLUSS IM BERICHTSJAHR

(in TEUR)

	Dr. Johannes Schmidt Vorstandsvorsitzender (seit 1.7.2018, Vorstand seit 2006)		Dr. Jörn Großmann Vorstand (seit 2019)		Axel Meyer Vorstand (seit 2017)		Rudolf Weichert Vorstand (seit 2012)	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Festvergütung	540	540	340	340	340	353	390	390
Nebenleistungen	25	18	20	30	18	18	32	31
<b>Summe</b>	<b>565</b>	<b>558</b>	<b>360</b>	<b>370</b>	<b>358</b>	<b>371</b>	<b>422</b>	<b>421</b>
Einjährige variable Vergütung	155	134	68	98	120	98	120	98
Mehrfürige variable Vergütung	0	0	0	0	0	0	0	0
Tranche 2015*	118	0	0	0	0	0	107	0
Tranche 2016**	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>273</b>	<b>134</b>	<b>68</b>	<b>98</b>	<b>120</b>	<b>98</b>	<b>227</b>	<b>98</b>
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Gesamtvergütung</b>	<b>838</b>	<b>692</b>	<b>428</b>	<b>468</b>	<b>478</b>	<b>469</b>	<b>649</b>	<b>519</b>

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

\*\* Tranche 2016: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2016–31.12.2021)

(in TEUR)

2019	2020	Axel Meyer Vorstand (seit 2017)		2019	2020	Rudolf Weichert Vorstand (seit 2012)	
		2020 (Min.)	2020 (Max.)			2020 (Min.)	2020 (Max.)
340	353	353	353	390	390	390	390
18	18	18	18	32	31	31	31
<b>358</b>	<b>371</b>	<b>371</b>	<b>371</b>	<b>422</b>	<b>421</b>	<b>421</b>	<b>421</b>
170	170	0	255	170	170	0	255
70	0	0	0	70	0	0	0
0	70	0	140	0	70	0	140
<b>240</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>395</b>	<b>240</b>	<b>240</b>	<b>0</b>	<b>395</b>
0	0	0	0	0	0	0	0
<b>598</b>	<b>611</b>	<b>371</b>	<b>766</b>	<b>662</b>	<b>661</b>	<b>421</b>	<b>816</b>

Die Zeitwertermittlung erfolgte mit dem Optionspreismodell von Black/Scholes und einer angemessenen Volatilität für INDUS sowie einem risikolosen Zinssatz unter Berücksichtigung der Deckelung der Auszahlungsansprüche. Der Ausweis der Vergütung des Vorstands in individualisierter Form erfolgt für die Geschäftsjahre 2019 und 2020 auf Grundlage der im Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 7. Februar 2017 empfohlenen einheitlichen Mustertabellen.

Die Nebenleistungen beinhalten die steuerpflichtigen geldwerten Vorteile, im Wesentlichen die Gewährung von Dienstwagen. Durch Gehaltsumwandlung wurden von einem ehemaligen Vorstandsmitglied Altersversorgungsansprüche erworben; sie sind durch wertkongruente Rückdeckungsversicherungen gedeckt.

Gemäß der Empfehlung in Ziff. G.1. des Deutschen Corporate Governance Kodex in der Fassung vom 16. Dezember 2019 soll die Vergütung des Vorstands insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen. Die maximale Vergütung für den Vorstand kann der Tabelle „Gewährte Zuwendungen“ entnommen werden.

## Vergütung des Aufsichtsrats

Die Vergütung des Aufsichtsrats ist in § 16 Abs. 1 und 2 der Satzung geregelt. Demnach erhält jedes Aufsichtsratsmitglied eine Grundvergütung für die Mitgliedschaft im **AUFSICHTSRAT** in Höhe von 30 TEUR, ein Sitzungsgeld in Höhe von 3 TEUR pro Sitzung, eine feste Vergütung für die Mitgliedschaft in Ausschüssen des Aufsichtsrates (außer Vermittlungsausschuss) in Höhe von 5 TEUR und den Ersatz seiner Auslagen. Entsprechendes gilt für Telefon- oder Videokonferenzen. Der Vorsitzende erhält das Doppelte der beiden vorgenannten Beträge, der Stellvertreter das Eineinhalbfache. Der Ausschussvorsitzende erhält das Doppelte der Ausschussgrundvergütung. Aufsichtsratsmitglieder, die nur einen Teil des Geschäftsjahres dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine im Verhältnis geringere Vergütung. Entsprechend gilt dies auch für die zeitanteilige Mitgliedschaft in den Ausschüssen. Den Aufsichtsratsmitgliedern wurden wie in den Vorjahren weder Kredite noch Vorschüsse gewährt, noch wurden zu ihren Gunsten Haftungsverhältnisse eingegangen.

Für den Aufsichtsrat bestehen keine Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder belief sich im Geschäftsjahr 2020 insgesamt auf 751 TEUR (Vorjahr: 667 TEUR). Weder im Geschäftsjahr noch im Vorjahr erhielt ein Aufsichtsratsmitglied Vergütungen für persönlich erbrachte Beratungsleistungen an Konzerngesellschaften. Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bzw. vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, die von den Vorstands- und den Aufsichtsratsmitgliedern wahrgenommen werden, können im Konzernanhang unter [37] entnommen werden. Die Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.



Weitere Informationen zu den Sitzungen des Aufsichtsrats finden Sie im „Bericht des Aufsichtsrats“ ab S. 10

Die Aufsichtsratsmitglieder erhielten im Berichtsjahr folgende Vergütungen:

#### AUFSICHTSRATSVERGÜTUNG

(in TEUR)

	Fixe Vergütung		Sitzungsgeld		Gesamt	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Jürgen Abromeit	80	80	30	42	110	122
Dr. Jürgen Allerkamp	35	35	12	21	47	56
Dr. Dorothee Becker	35	35	15	18	50	53
Dorothee Diehm	35	35	15	21	50	56
Pia Fischinger	30	30	16	21	46	51
Cornelia Holzberger	28	30	14	21	42	51
Gerold Klausmann	35	35	15	21	50	56
Wolfgang Lemb	50	50	20	32	70	82
Isabella Pfaller	45	45	16	21	61	66
Sergej Schönhals	2	0	0	0	2	0
Helmut Späth	30	30	16	21	46	51
Uwe Trinogga	30	30	16	21	46	51
Carl Martin Welcker	35	35	12	21	47	56
<b>Gesamt</b>	<b>470</b>	<b>470</b>	<b>197</b>	<b>281</b>	<b>667</b>	<b>751</b>

## Übernahmerelevante Angaben

### Angaben gem. HGB §§ 289a Abs. 1 und 315a Abs. 1: Grundkapital, Stimmrechte und Übertragung von Aktien

Das Grundkapital der INDUS Holding AG betrug zum 31. Dezember 2020 insgesamt 63.571.323,62 EUR. Es ist eingeteilt in 24.450.509 nennwertlose Inhaber-Stammaktien. Dabei gewährt jede Stückaktie eine Stimme. Es bestehen keine unterschiedlichen Aktiegattungen. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die mit den Aktien verbundenen Rechte und Pflichten ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften.

### Beteiligungen von mehr als 10 %

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

### Sonderrechte und Stimmrechtskontrolle

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

## Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern

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

## Wesentliche Vereinbarungen bei Kontrollwechsel

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



Die INDUS-Satzung finden Sie unter [www.indus.de/ueber-indus/corporate-governance](http://www.indus.de/ueber-indus/corporate-governance)

## Satzungsänderung

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

## Befugnisse des Vorstands zur Aktienaussgabe und zum Aktienrückkauf

### BEDINGTES KAPITAL

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

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

Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie

- die Inhaber bzw. Gläubiger von Wandelschuldverschreibungen oder von Optionsscheinen aus Optionsschuldverschreibungen (oder einer Kombination dieser Instrumente), die von der Gesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund der Ermächtigung

- des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Mai 2018 bis zum 23. Mai 2023 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihren Wandlungs bzw. Optionsrechten Gebrauch machen oder
- die Verpflichteten aus Wandel- und/oder Optionsschuldverschreibungen, die von der Gesellschaft aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Mai 2018 bis zum 23. Mai 2023 ausgegebenen werden, ihre Wandlungs bzw. Optionspflicht erfüllen und
  - das Bedingte Kapital nach Maßgabe der Bedingungen der Wandel bzw. Optionsschuldverschreibungen benötigt wird.

#### GENEHMIGTES KAPITAL

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

- zur Vermeidung von Spitzenbeträgen;
- bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen; wenn der Ausgabebetrag der unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen neuen Aktien den Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet und die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen neuen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten, und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen in unmittelbarer oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind;
- bei einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen, insbesondere zum Zweck des Erwerbs eines Unternehmens, von Unternehmensteilen, einer Beteiligung an einem Unternehmen oder sonstigen wesentlichen Betriebsmitteln;
- sowie um den Inhabern von Wandlungs- oder Optionsrechten auf Aktien der Gesellschaft bzw. entsprechender Wandlungs- oder Optionspflichten zum Ausgleich von Verwässerungen ein Bezugsrecht in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung dieser Rechte bzw. Erfüllung dieser Pflichten als Aktionär zustehen würde.

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

#### AKTIENRÜCKKAUF

Des Weiteren hat die Hauptversammlung vom 13. August 2020 den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats eigene Aktien der Gesellschaft bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals der Gesellschaft zu erwerben. Die Ermächtigung wurde mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung am 13. August 2020

wirksam und gilt bis zum 12. August 2025. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen sowie einmal oder mehrmals ausgeübt werden.

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

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

- Erfolgt der Erwerb der eigenen Aktien über die Börse, so darf der von der Gesellschaft gezahlte Gegenwert je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den arithmetischen Mittelwert der Aktienkurse (Schlussauktionspreise im XETRA-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main bzw. in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) während der letzten zehn Börsenhandelstage vor dem Abschluss des Verpflichtungsgeschäfts um nicht mehr als 10 % über- oder unterschreiten;
- Erfolgt der Erwerb über ein öffentliches Kaufangebot an alle Aktionäre der Gesellschaft, dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der gebotenen Kaufpreisspanne je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den arithmetischen Mittelwert der Aktienkurse (Schlussauktionspreise im XETRA-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main bzw. in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) während der letzten zehn Börsenhandelstage vor dem Tag der Veröffentlichung der Entscheidung zur Abgabe des öffentlichen Kaufangebots um nicht mehr als 10 % über- oder unterschreiten. Ergeben sich nach Veröffentlichung eines öffentlichen Kaufangebots erhebliche Kursabweichungen vom gebotenen Kaufpreis oder den Grenzwerten der gebotenen Kaufpreisspanne, so kann das Angebot mit Zustimmung des Aufsichtsrats angepasst werden. In diesem Fall bestimmt sich der maßgebliche Betrag nach dem entsprechenden Kurs am letzten Handelstag vor der Veröffentlichung der Anpassung; die 10 %-Grenze für das Über- oder Unterschreiten ist auf diesen Betrag anzuwenden. Das Volumen des Angebots kann begrenzt werden. Sofern die gesamte Zeichnung des Angebots dieses Volumen überschreitet, muss die Annahme im Verhältnis der jeweils angebotenen Aktien erfolgen. Eine bevorrechtigte Annahme geringerer Stückzahlen bis zu 50 Stück zum Erwerb angebotener Aktien der Gesellschaft je Aktionär sowie eine Rundung nach kaufmännischen Grundsätzen zur Vermeidung rechnerischer Bruchteile von Aktien kann vorgesehen werden. Ein etwaiges weitergehendes Andienungsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen.

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

- zur Veräußerung der erworbenen Aktien in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre, soweit dies gegen Sachleistung und zu dem Zweck erfolgt, Unternehmen, Unternehmensteile oder Beteiligungen an Unternehmen (einschließlich der Erhöhung bestehender Beteiligungen) zu erwerben oder Unternehmenszusammenschlüsse durchzuführen.
- zur Veräußerung der erworbenen Aktien in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre gegen Barzahlung, wenn der Kaufpreis den Börsenkurs der Aktie zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet.

Diese Ermächtigung gilt jedoch nur mit der Maßgabe, dass die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 S. 4 AktG veräußerten Aktien der Gesellschaft insgesamt 10 % des

Grundkapitals der Gesellschaft nicht überschreiten dürfen, und zwar weder im Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch – falls dieser Wert geringer ist – im Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung. Auf diese Begrenzung von 10 % des Grundkapitals sind diejenigen Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung bis zur nach § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG bezugsrechtsfreien Veräußerung eigener Aktien aus genehmigtem Kapital unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden. Ferner sind auf diese Begrenzung von 10 % des Grundkapitals diejenigen Aktien anzurechnen, die zur Bedienung von Options- und/oder Wandlungsrechten und/oder Wandlungspflichten ausgegeben bzw. auszugeben sind, sofern die Schuldverschreibungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Ausschluss des Bezugsrechts ausgegeben wurden.

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

- zur Ausgabe von Aktien an Arbeitnehmer und Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft und an Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführungen der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen, soweit sie zur Bedienung von Arbeitnehmern und Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft oder Arbeitnehmern und Mitgliedern der Geschäftsführung der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen eingeräumten Options- bzw. Erwerbsrechten oder Erwerbspflichten auf Aktien der Gesellschaft verwendet werden sollen;
- zur Erfüllung der Verpflichtungen aus Wertpapierdarlehen/Wertpapierleihen, die zum Zweck der Ausgabe von Aktien an Arbeitnehmer und Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft und an Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführungen der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen entsprechend vorstehendem Punkt aufgenommen wurden;
- zur Erfüllung von Umtauschrechten oder -pflichten aus von der Gesellschaft oder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen begebenen Wandel-, Options- und/oder Gewinnschuldverschreibungen oder Zertifikaten; und/oder zur Gewährung eines Bezugsrechts auf eigene Aktien für Inhaber oder Gläubiger der von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegebenen Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen in dem Umfang, wie es ihnen nach Ausübung der ihnen eingeräumten Options- oder Wandlungsrechte als Aktionär zustehen würde und nach näherer Maßgabe der Anleihe- bzw. Optionsbedingungen zum Zwecke des Verwässerungsschutzes angeboten werden kann;
- für Spitzenbeträge im Fall der Veräußerung eigener Aktien im Rahmen eines Verkaufsangebots an alle Aktionäre.

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

# Chancen und Risiken

INDUS betreibt ein professionelles Chancen- und Risikomanagement. Es unterstützt die Führung von INDUS dabei, die Unternehmensziele, insbesondere das im Jahr 2019 etablierte Strategieprogramm PARKOUR, zu erreichen. Zentrale Aufgabe ist es, Chancen frühzeitig zu erkennen und nach angemessener Chancen-Risiko-Abwägung nutzen zu können. Gleichzeitig sollen Risiken frühzeitig erkannt werden, sodass das Unternehmen angemessen und sicher reagieren kann. Zum Teil müssen Risiken bewusst eingegangen werden um Chancen überhaupt nutzen zu können. Ebenso können sich aus verpassten Chancen Risiken ergeben. Das Chancen- und Risikomanagement ist ein systematischer Prozess der die unternehmerischen Entscheidungen zur Zielerreichung begleitet.

## Chancenmanagement

### Portfoliostruktur stärken

#### WACHSTUMSAKQUISITIONEN

Die Kernaufgabe von INDUS liegt auch in der Zukunft auf der zielgerichteten Weiterentwicklung eines diversifizierten mittelständischen Portfolios. Der Vorstand der INDUS Holding AG setzt sich regelmäßig mit den Markt- und Technologietrends auseinander und hat Zukunftsbranchen für die strategische Weiterentwicklung definiert. Aus dem regelmäßigen Dialog mit den Geschäftsführungen der Beteiligungsunternehmen ergeben sich weitere Erkenntnisse über Markt- und Technologiechancen. Chancen einer Stärkung der Portfoliostruktur werden fortlaufend analysiert und können auf der Basis einer gesicherten Finanzierung und stabiler Finanzlage der Gruppe zügig umgesetzt werden.

#### ERGÄNZUNGSAKQUISITIONEN

Durch Ergänzungsakquisitionen werden Chancen zur anorganischen Weiterentwicklung einer Beteiligung im Rahmen der individuellen strategischen Ausrichtung wahrgenommen. Hier erfolgt ein kontinuierlicher Austausch mit den Geschäftsführungen der Beteiligungen im Rahmen des strategischen Dialogs, um die Chancen systematisch zu analysieren und aktiv zu verfolgen. Ein eigenes M&A-Team der Holding unterstützt die Geschäftsführungen bei der Chancenbewertung. Weitere Chancen aus Ergänzungsakquisitionen ergeben sich auch im Hinblick auf die stärkere Internationalisierung der Beteiligungen. Im Fokus stehen hier die Märkte in Asien und Nordamerika, ergänzend zu Europa.

### Innovationen treiben

Chancen ergeben sich für die Gruppenunternehmen insbesondere durch die regelmäßige Entwicklung neuer Produkte oder Prozesse. Innovationen helfen den Unternehmen, ihre Marktstellung zu behaupten und auszubauen. Durch die Verankerung im Strategieprogramm PARKOUR fördert INDUS die Nutzung von Chancen aus Innovationen und daraus abgeleiteter Maßnahmen. Durch die „Innovationsförderbank“ werden ausgewählte Innovationsvorhaben durch finanzielle Zuschüsse bei den Beteiligungen unterstützt. INDUS steht



bei der Erarbeitung von Innovationsstrategien mit Methodenwissen zur Seite und vernetzt Institutionen und Facheinrichtungen mit den Gruppenunternehmen.

## Leistung steigern

Die verstärkte Nutzung von Chancen im operativen Bereich ist das Ziel der Initiative „Leistung steigern“ als Teil des Strategieprogramms PARKOUR. INDUS fördert hier gezielt Initiativen in den Bereichen Business Development, strategisches Marketing, Vertrieb sowie Pricing und begleitet und unterstützt dabei die Prozesse der Beteiligungen. Im Bereich der Produktion werden vor allem Chancen in der Hebung von Produktivitätspotenzialen gesehen. Hier besteht ein breites Angebot an Unterstützungsleistungen an die Beteiligungen, insbesondere bei der Implementierung von Lean-Management-Konzepten.

## Nachhaltigkeit

Das Geschäftsjahr 2020 war ein bedeutendes Jahr für die Fortschreibung der Nachhaltigkeitsstrategie von INDUS. Die Nachhaltigkeitsstrategie wurde als eigenständiger Baustein des Strategieprogramms PARKOUR etabliert und überarbeitet, um neue Erkenntnisse und Ansätze in die Gruppe zu tragen und neue gesetzliche und regulatorische Anforderungen aufzunehmen. INDUS sieht erhebliche Chancen aus den für INDUS bedeutsamen Werttreibern der ESG-Initiativen:

Durch neuartige „grüne“ Produkte kann eine Umsatzsteigerung erreicht werden. Ein Differenzierungsmerkmal könnte zum Beispiel der Einsatz nachwachsender Rohstoffe in der aktuellen Produktpalette sein oder auch der Einsatz einer neuen Technologie, welche den Ressourcenverbrauch während der Produktlebensdauer minimiert. INDUS erwartet, dass dieser Werttreiber in Zukunft im Zuge der fortschreitenden Sensibilisierung der öffentlichen Gesellschaft weiter an Bedeutung gewinnt und sich über entsprechende Differenzierungsmerkmale zusätzliche Umsatzchancen generieren lassen.

Auf der Personalseite bildet das klare Bekenntnis zur Nachhaltigkeit in Verbindung mit der entsprechenden Umsetzung von Nachhaltigkeitsinitiativen die persönliche Bindung vieler Mitarbeiter der INDUS-Gruppe zur Umweltthematik ab, sodass auch in dieser Hinsicht die Chancen im Wettbewerb um Fachkräfte erhöht werden.

## Chancen der Beteiligungen

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

Die Zukunftsthemen Umweltschutz und Energieeffizienz sind in allen industriellen Branchen relevant. Energiepreise und Umweltstandards werden langfristig weiter steigen. Daher erwartet INDUS verstärkte Investitionen in nachhaltige und energiesparende Produktions-

prozesse. Hier sieht INDUS mittelfristig insbesondere für die Unternehmen aus den Segmenten Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau und Metalltechnik nutzbare Chancen.

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

Für das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik sieht INDUS mittel- und langfristig kontinuierlich gute Wachstumschancen aufgrund der demografischen Entwicklung und des anhaltend hohen Bedarfs an Medizin- und Gesundheitstechnik und deren Anwendungen. Zunehmende regulatorische Anforderungen, insbesondere durch die neue europäische Medizinprodukte-Verordnung, deren Geltungsbeginn aufgrund der COVID-19-Pandemie um ein Jahr auf den 26. Mai 2021 verschoben wurde, bieten Chancen für Unternehmen, die in der Lage sind, diese Anforderungen konsequent zu erfüllen.

## Risikomanagement

### Struktur und Instrumente

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

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

Eine zentrale Rolle des Risikomanagements wird durch das INDUS-Beteiligungscontrolling wahrgenommen. Chancen und Risiken werden in Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen und der Geschäftsleitung der Beteiligungen und dem Beteiligungscontrolling erarbeitet und mit dem Vorstand im Rahmen der Planung abgestimmt. Plan-Ist-Abweichungen der Beteiligungen werden vom Beteiligungscontrolling monatlich analysiert und erkannte Risiken dem zuständigen Vorstand berichtet. In den turnusmäßigen, wöchentlichen Vorstandssitzungen werden bedarfsorientiert wesentliche Änderungen der Risikolage besprochen und gegebenenfalls Maßnahmen eingeleitet. In regelmäßigen Aufsichtsratssitzungen wird der Aufsichtsrat über die wirtschaftliche Lage der Gruppe sowie Plan-Ist-Abweichungen informiert.

Der Risikobeauftragte der Holding administriert fachlich das Risikomanagement-IT-System, führt regelmäßig Schulungen für die Anwender durch, analysiert bedarfsorientiert mit dem Beteiligungscontrolling die gemeldeten Risiken der Beteiligungen und sorgt für

eine übergeordnete systematische Darstellung und Bewertung. Die Funktion des Risikobeauftragten ist unmittelbar dem Vorstand zugeordnet.

Der Kernprozess „Akquisition von Unternehmen“ ist eng mit dem Risikomanagement verzahnt. Das dezidierte M&A-Team der Holding analysiert die Chancen und Risiken eines Akquisitionsunternehmens ausgewogen auf der Basis von Due-Diligence-Untersuchungen und bereitet die Entscheidungsvorlage für den Vorstand vor. Der Vorstand entscheidet erst nach ausführlicher Analyse der Chancen und Risiken über eine Akquisition unter Betrachtung der Risikotragfähigkeit.

Ziel des Risikomanagementsystems ist es, Risiken systematisch zu identifizieren, zu inventarisieren, zu analysieren, zu bewerten, zu steuern und zu überwachen. Für die Berichterstattung der Risiken bestehen Schwellenwerte, die der Struktur des Beteiligungsportfolios Rechnung tragen. Der Vorstand überprüft und überarbeitet dazu im regelmäßigen Turnus sowie anlassbezogen das Risikoportfolio der Gesellschaft. Auf dieser Basis werden die erforderlichen Maßnahmen zur Risikosteuerung definiert, dokumentiert und deren Wirksamkeit überwacht. Der Aufsichtsrat wird regelmäßig über die Risikolage der Gesellschaft informiert.

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

## Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem (Bericht gemäß §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB)

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

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

Die Prozesse zur Konzernrechnungslegung (im Folgenden verkürzt „Rechnungslegung“) und Lageberichterstellung werden von den zuständigen Mitarbeitern im Konzernrech-

nungswesen und im Controlling der INDUS Holding AG gesteuert. Änderungen der Gesetze, Rechnungslegungsstandards und andere Verlautbarungen werden hinsichtlich ihrer Relevanz und Auswirkungen für die Rechnungslegung geprüft. Die sich daraus ergebenden Änderungen der Rechnungslegungsprozesse werden in zentral verfügbaren Verfahrensanweisungen und in den bei der Rechnungslegung verwendeten Systemen abgebildet. Die jeweils aktuelle Konzernbilanzierungsrichtlinie wird an alle mit der Rechnungslegung befassten Mitarbeiter der INDUS Holding AG und der Beteiligungsgesellschaften kommuniziert. Zusammen mit dem konzernweit gültigen Abschlusskalender bilden diese Elemente die Basis für den Abschlusserstellungsprozess.

Die Beteiligungsgesellschaften erstellen ihre Abschlüsse für Konsolidierungszwecke („Reporting Packages“) gemäß den Vorgaben der Konzernbilanzierungsrichtlinie. Die Reporting- und Konsolidierungsprozesse erfolgen für alle Beteiligungsgesellschaften über ein einheitliches IT-System, das zentral von der INDUS Holding AG zur Verfügung gestellt wird. Verfahrensanweisungen und standardisierte Meldeformate unterstützen dabei den Prozess der einheitlichen und ordnungsgemäßen Konzernrechnungslegung. Teilweise werden zusätzlich externe Dienstleister, zum Beispiel für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen, beauftragt.

Zur Vermeidung von Risiken im Rechnungslegungsprozess umfasst das IKS präventive und aufdeckende interne Kontrollen. Dazu gehören insbesondere IT-gestützte und manuelle Abstimmungen, die Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip. Diese Kontrollen und Instrumente werden fortlaufend weiterentwickelt, um auch künftige Risiken ausschließen zu können, wenn Schwachstellen identifiziert wurden.

Das Controlling und das Konzernrechnungswesen der INDUS Holding AG stellt über entsprechende Prozesse sicher, dass die Vorgaben der Konzern-Bilanzierungsrichtlinie eingehalten werden. Die in den Rechnungslegungsprozess einbezogenen Mitarbeiter werden regelmäßig geschult. Im gesamten Rechnungslegungsprozess werden die Beteiligungsgesellschaften durch zentrale Ansprechpartner unterstützt.

Der Vorstand der INDUS Holding AG und die Geschäftsführer der Beteiligungsgesellschaften sind dafür verantwortlich, dass die gültigen Richtlinien und Verfahren zum Rechnungslegungsprozess eingehalten werden. Weiterhin stellen sie den ordnungsgemäßen und zeitgerechten Ablauf ihrer rechnungslegungsbezogenen Prozesse und Systeme sicher.

## Erläuterung der Einzelrisiken

Die Beteiligungsgesellschaften und die INDUS Holding AG identifizieren und bewerten Risiken zunächst im Rahmen eines Bottom-Up-Ansatzes dezentral. Dieser Prozess wird durch den Risikobeauftragten der INDUS Holding AG unterstützt. Die Risiken werden anhand der möglichen Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bezieht sich auf den Prognosezeitraum von einem Jahr. Die Gesamtbeurteilung der Risikolage des Konzerns umfasst die Aggregation der Einzelrisiken je Risikokategorie. Zur Darstellung der möglichen Auswirkung aus Konzernsicht wurde in der nachfolgenden Tabelle auf die Summe der Erwartungswerte der Brutto Risiken, das heißt, zunächst ohne Berücksichtigung implementierter risikominimierender Maßnahmen, abgestellt.

### COVID-19-Pandemie

Die aktuelle Corona-Pandemie wurde als neue eigenständige Risikokategorie im März 2020 aufgenommen. Während auch in früheren Jahren Epidemien aufgetreten sind, wie zum Beispiel SARS, MERS, EBOLA oder A/H1N1, blieb deren Auswirkung begrenzt und hatte keinesfalls die weltweiten Folgen der aktuellen Pandemie. Die Wahrscheinlichkeit eines solchen Risikos wurde bisher als gering eingeschätzt und muss nun revidiert werden. Eine systematische Analyse von Extremrisiken wird nun regelmäßig Bestandteil der Risikobetrachtung sein. Aufgrund der Corona-Pandemie ergeben sich Risiken, die nachfolgend anhand der bekannten Risikoklassifizierung erläutert werden:

#### UMFELD- UND BRANCHENRISIKEN

Durch die drastischen Maßnahmen zur Reduzierung der Ausbreitungsgeschwindigkeit des Coronavirus kommt es zunehmend zu Störungen des weltweiten Wirtschaftsablaufs. Hinzu kommt die hohe Verunsicherung von Konsumenten und Investoren und deren Auswirkungen auf Konsum und Investitionstätigkeit. Die hohe räumliche und sachliche Diversifikation der Beteiligungen der INDUS-Gruppe stellt aber einen klar risikominimierenden Vorteil dar. INDUS ging davon aus, dass bedeutende Teile der wertschöpfenden Produktion funktionsfähig bleiben.

Dieses Risiko hat sich insbesondere im Segment Fahrzeugtechnik durch drastische Umsatzrückgänge, aber auch in Teilen des Segments Maschinen- und Anlagenbau und in der Medizintechnik materialisiert.

Unternehmensrisiken (nach Einschätzung des Vorstands)	Mögliche finanzielle Auswirkung (Erwartungswert der Brutto Risiken)	Risikolage für 2021 im Vergleich zum Vorjahr
COVID-19-Pandemie	bedeutsam	geringer
Umfeld- und Branchenrisiken	bedeutsam	gleich
Unternehmensstrategische Risiken	bedeutsam	gleich
Leistungswirtschaftliche Risiken	bedeutsam	gleich
Personalrisiken	gering	gleich
Informationstechnische Risiken	gering	gleich
Finanzwirtschaftliche Risiken	bedeutsam	leicht angestiegen
Rechtliche Risiken	bedeutsam	gleich
Sonstige Risiken	gering	gleich

Ausprägung der möglichen finanziellen Auswirkung auf das Konzernergebnis oder Konzern-EBIT: gering (<5 Mio. EUR), bedeutsam (von 5 bis 20 Mio. EUR), kritisch (>20 Mio. EUR)

Im Segment Fahrzeugtechnik waren erhebliche Absatzeinbrüche auch durch die Werkschließungen der Hauptkunden, im Wesentlichen in den Monaten April und Mai, zu verzeichnen. Im dritten Quartal kam es zu einer spürbaren Erholung. Aktuell besteht aber große Unsicherheit bezüglich der Auswirkungen des zweiten Lockdowns ab November.

Im Segment Maschinen- und Anlagenbau sind insbesondere diejenigen Beteiligungen mit Absatzeinbrüchen konfrontiert, die über die Lieferkette indirekt an der Entwicklung der Automobilindustrie partizipieren. Aufgrund der deutlichen Investitionszurückhaltung der Kunden nicht nur aus der Automobilindustrie gehen die Auftragsbestände signifikant zurück. In Folge wird es 2021 zu einem nachlaufenden negativen Effekt kommen, bis sich die Investitionsbereitschaft auf der Kundenseite wieder erhöht.

Im Segment Medizintechnik waren aufgrund der unmittelbaren Auswirkungen der Coronapandemie deutliche Absatzeinbrüche zu verzeichnen. Ursächlich ist hier insbesondere der Rückgang der „Standard“-Operationen (Op-Sets und Endoskope), die Corona-bedingten Einschränkungen des Breitensports (Bandagen und Orthesen) und die Einschränkung der Reisetätigkeit (Kompressionsstrümpfe). Die Entwicklung vor allem in der zweiten Jahreshälfte 2020 deutete auf eine relativ zügige Normalisierung in diesem Bereich hin, allerdings führt der aktuelle zweite Lockdown wieder zu Störungen, wenn auch in geringerem Umfang.

Bestätigt hat sich die risikominimierende Wirkung des diversifizierten INDUS-Portfolios. Das Segment Bau/Infrastruktur sowie wesentliche Beteiligungen des Segments Maschinen- und Anlagenbau und auch des Segments Metalltechnik sind von der Pandemie nur unwesentlich betroffen. Einzelne Unternehmen im Segment Bau/Infrastruktur konnten auch Chancen realisieren.

#### LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Durch die weltweit verfügbaren Einschränkungen der Reisefreiheit sind Auslandseinsätze (zum Beispiel Montagen) nicht mehr möglich. Die Leistung kann nicht vollständig erbracht und abgerechnet werden; dies betrifft besonders das Segment Maschinen- und Anlagenbau. Die Einschränkungen der Reisemöglichkeiten wirken sich insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau auf die Leistungserstellung aus. Anlagen können beim Kunden nicht installiert werden oder umgekehrt durch Lieferanten in eigenen Werken nicht aufgebaut werden. Servicearbeiten können je nach Land nicht durchgeführt werden. Dieser Zustand hat sich durch die zahlreichen Lockdowns in Europa mehr oder weniger durch das Jahr gezogen und insbesondere seit November wieder deutlich verschärft.

Die Versorgung der Beteiligungen mit Vormaterialien war gegeben und den Beteiligungen ist es gelungen, kritische Lieferanten zu ersetzen bzw. Ersatzlieferanten zu qualifizieren. In einigen Fällen waren Sicherheitslager aufzubauen, mit negativer Wirkung auf das Working Capital. Wesentliche Produktionsausfälle durch Störungen in der Vor-Lieferkette waren jedoch – auch aufgrund der getroffenen Maßnahmen – bisher nicht zu verzeichnen und erwarten wir trotz andauerndem Lockdown nicht.

#### PERSONALRISIKEN

Risiken im Personalbereich ergeben sich durch den Ausfall von Schlüsselpersonen oder auch von ganzen Abteilungen oder Bereichen. Es kann zu Infektionsfällen innerhalb oder außerhalb der betrieblichen Bereiche der Mitarbeiter kommen. Mit der Folge, dass wesentliche interne Prozesse nicht aufrechterhalten werden können.

Der Schutz der Mitarbeiter vor Ansteckungen ist oberstes Ziel aller Beteiligungen. Dies wird erreicht durch die Befolgung der Verhaltensregeln der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) und des Robert-Koch-Instituts zum Infektionsschutz. Alle Beteiligun-

gen haben Maßnahmen ergriffen, um den Geschäftsbetrieb aufrechtzuerhalten. Dies sind die räumliche Trennung von einzelnen Mitarbeitern, von Mitarbeitergruppen quer durch die Abteilungen, die starke Nutzung von Homeoffice soweit möglich, zeitversetztes Arbeiten von Mitarbeitergruppen, Web-Meetings, das Vermeiden von Kundenbesuchen vor Ort oder bei den Beteiligungen und vieles mehr. Zahlreiche Kommunen haben bereits zum Schutz der Bürger vor Infektionen weitreichende Maßnahmen wie Ausgangssperren, Versammlungsverbote u.ä. ergriffen. INDUS geht davon aus, dass diese konsequenten Maßnahmen Wirkung zeigen und die Ausbreitung wirksam bekämpft werden kann. Die durch die jeweiligen Geschäftsführungen in den Beteiligungen ergriffenen Maßnahmen haben sich bisher als wirksam erwiesen. Ebenso die Maßnahmen der INDUS Holding selbst. Bisher waren keine wesentlichen Ausfälle zu verzeichnen. Auch während der Sommermonate mit verstärkter Reisetätigkeit haben sich keine bemerkenswerten Ausfälle in der INDUS-Gruppe ergeben. Durch die gestiegenen Infektionszahlen seit September/Oktober und den erneuten Lockdown seit November sind die Schutzmaßnahmen weiter verstärkt worden. Es wird wieder vermehrt auf Web-Meetings und Homeoffice gesetzt, externe Besuche werden vermieden. Einzelne Beteiligungen haben zwischenzeitlich interne Corona-Schnelltests für die Mitarbeiter organisiert. Das Arbeiten auf Distanz ist mittlerweile geübte Praxis und dient dem Schutz der Mitarbeiter. Trotz des rückläufigen Wachstums der Infektionen sehen wir das Risiko jedoch weiterhin als hoch an, dass es zumindest immer wieder zu kleineren Infektionsausbrüchen in einzelnen Beteiligungsunternehmen kommen kann.

#### **INFORMATIONSTECHNISCHE RISIKEN**

Die Aufrechterhaltung der betrieblichen Funktionen bedingt eine entsprechende Digitalisierung der vitalen Prozesse. Uneingeschränkte Kommunikationsmöglichkeiten und entsprechende IT-Ausstattung sind hierfür notwendige Voraussetzungen. Nach heutigem Kenntnisstand sind die Unternehmen der INDUS-Gruppe gut aufgestellt, bislang vermeldet keine wesentliche Beteiligung IT- oder Kommunikationsstörungen wesentlicher Art. Die INDUS Holding AG kann den Betrieb aufgrund ihrer IT-Umgebung mit vollständig virtuellen Desktops und ausreichenden Bandbreiten der Internetzugänge sowie digitaler Finanzprozesse nach heutigem Kenntnisstand auch für längere Zeit vollumfänglich aufrechterhalten.

Die bisherige tatsächliche Entwicklung entspricht der Einschätzung. Nach den bisherigen Erfahrungen in der Gruppe schätzen wir das Risiko trotz des zweiten Lockdowns auch für das Geschäftsjahr 2021 eher gering ein, da die Unternehmen mittlerweile noch besser als zu Beginn der Corona-Pandemie vorbereitet sind.

#### **FINANZWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN**

Einhergehend mit dem wirtschaftlichen Einbruch ergeben sich vielfältige finanzwirtschaftliche Risiken. Das Risiko fehlender Leistungserbringung bedingt fehlende Zahlungseingänge. Durch mögliche Insolvenzen von Kunden könnten erwartete Einzahlungen dauerhaft ausfallen. Kunden verlängern einseitig Zahlungsziele oder verlangen eine Preisreduktion bei Aufrechterhaltung von Kapazitäten. Die Auszahlungen sind teilweise fix und können nicht ohne Schadensersatzpflicht gestoppt werden. Es besteht in dieser Situation grundsätzlich ein Liquiditätsrisiko. Mit einer soliden Eigenkapitalausstattung und einem Kreis etablierter und verlässlicher Partner aus dem Bankensektor sieht sich INDUS hier gut aufgestellt. Ebenfalls von Vorteil ist der Risikoausgleich durch die breite Aufstellung der Gruppe. INDUS hat vorsorglich die freie Liquidität zur potenziellen Vermeidung von Engpässen deutlich erhöht. Gleichzeitig ist das Monitoring des Zahlungsmittelbestands in der Gruppe deutlich intensiviert worden. Darüber hinaus bestehen weitere nicht ausgenutzte Kreditlinien, die zusätzlich gezogen werden können. Vorsorglich wurden Investitionen zurückgefahren und potenzielle Unternehmenszukäufe verschoben. Durch diese Maßnahmen haben wir schnell reagiert. Zudem hat die Bundesregierung entsprechende Hilfen für Unternehmen durch

Haftungsfreistellung für Kreditinstitute für Unternehmenskredite, über Kurzarbeitergeld und Steuerstundung verkündet. Der Bund übernimmt aktuell weiterhin Exportkreditgarantien (sogenannte Hermesdeckungen) für Exporte nach China beziehungsweise in Corona-Risikogebiete.

INDUS hat bisher keine wesentlichen Zahlungsausfälle auf Kundenseite zu verzeichnen. Ein Liquiditätsrisiko hat sich bisher nicht materialisiert. Aufgrund der teilweise signifikanten Auswirkungen der Umfeld- und Branchenrisiken auf die Kunden der INDUS-Gruppe erscheint das Ausfallrisiko auf der Kundenseite aber weiterhin erhöht.

Nach heutigem Stand ist die Inanspruchnahme von staatlich unterstützten Finanzierungsmitteln für INDUS selbst nicht vorgesehen und notwendig. Die Liquidität in der Gruppe wird weiterhin eng überwacht und es wird vorsorglich ein erhöhter Liquiditätsbestand für die nächsten Monate aufrechterhalten. Die Möglichkeit, für INDUS weiterhin Fremdkapital zu günstigen Konditionen aufzunehmen, ist nicht eingeschränkt. Die revolvingende Kreditaufnahme im Mai 2020 sowie die Platzierung eines sogenannten ESG-linked Schuldscheindarlehens im September konnten wie geplant abgeschlossen werden.

#### RECHTLICHE RISIKEN

Im Zusammenhang mit der COVID-19-Pandemie und den Störungen in den Leistungsbeziehungen ergeben sich signifikante Rechtsfragen und -risiken. Diese bestehen beispielsweise in Bezug auf Force-Majeure-Klauseln und Regelungen zu Lieferausfällen, in Bezug auf Rückpflichten nach den Verträgen und geltendem Recht zur Wahrung der eigenen Rechte für den Fall einer streitigen Auseinandersetzung sowie in Bezug auf die Dokumentation relevanter Ereignisse zur Geltendmachung von Schadensersatzansprüchen.

Maxime bei COVID-19-Störungen in der Leistungskette in der INDUS-Gruppe ist die gute und unmittelbare Kommunikation mit dem jeweiligen Vertragspartner, um in der aktuellen Lage Streitigkeiten zu vermeiden und eine partnerschaftliche Lösung in der weltweiten Krise zu finden. Soweit dies nicht möglich ist, unterstützt INDUS die Beteiligungen durch qualifizierte Rechtsexperten. Aktuell bestehen in der Gruppe keine wesentlichen rechtsabhängigen Streitigkeiten im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie.

Für das Geschäftsjahr 2021 schätzen wir das rechtliche Risiko nach den bisherigen Erfahrungen in der Gruppe als eher geringer ein.

#### BEWERTUNGSRIKEN AUS BILANZIERTEN GESCHÄFTS- ODER FIRMENWERTEN

Aufgrund der teilweise drastischen Absatz- und Umsatzeinbrüche wurde ein anlassbezogener Wertminderungstest zum 30. Juni 2020 durchgeführt. Der Zukunftserfolgswert einer Beteiligung oder sonstiger Vermögenswerte ist dabei nicht wesentlich durch einen kurzfristigen Umsatz- oder Ergebniseinbruch determiniert, sondern durch die Fähigkeit, nachhaltige Zahlungsströme zu erwirtschaften. Gleichwohl besteht im Lichte der Corona-Pandemie eine höhere Prognoseunsicherheit. Diese spiegelt sich trotz eines historisch niedrigeren Basiszinses in erhöhten Kapitalkosten als objektiviertem Bewertungsmaßstab wider. Hierzu verweisen wir auf die Ausführungen im Kapitel Geschäfts- und Firmenwerte dieses Geschäftsberichts.

Die sich ergebenden Wertminderungen wurden bereits im Abschluss des zweiten Quartals erfolgswirksam erfasst.

Zum 30. September wurde der planmäßige jährliche Impairmenttest für sämtliche Geschäfts- und Firmenwerte durchgeführt. Hierfür wurden aktuelle Planungen im Rahmen des jährlichen Budgetierungs- und Planungsprozesses erstellt. Der daraus resultierende Wertminderungsbedarf wurde erfolgswirksam erfasst. Die volkswirtschaftlichen Folgen



(beispielsweise Staats- und Unternehmensverschuldung, Inflation, Zinsen) der Pandemie können sich auf die Kapitalkostensätze auswirken, sodass Bewertungsrisiken aus steigenden Kapitalkosten resultieren können. Die Kapitalkostensensitivität ist im Konzernanhang im Kapitel „[18] Geschäfts- und Firmenwerte“ dargestellt. Der Vorstand der INDUS Holding AG beobachtet laufend die möglichen Effekte der Corona-Krise auf die Geschäfts- und Firmenwerte.

Unabhängig von den vorstehend gesondert dargestellten Risiken aus der COVID 19-Pandemie unterliegt die Geschäftstätigkeit der INDUS unverändert den nachfolgenden Risiken:

## Umfeld- und Branchenrisiken

Die Geschäftstätigkeit der Beteiligungen bedingt vom Grundsatz her einen engen Zusammenhang zwischen der Geschäftsentwicklung und der Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds. Neben den konjunkturellen Risiken stellen Erhöhungen der Energie- und Rohstoffpreise Risiken für die Entwicklung der einzelnen Gesellschaften und der Gruppe dar. Mit einem ausgewogenen Beteiligungsportfolio, bestehend aus fünf Segmenten, vermeidet INDUS eine überproportionale Abhängigkeit von einzelnen Branchen. Durch eine hohe Spezialisierung und eine starke Position innerhalb einer attraktiven Marktnische werden sowohl das Branchenrisiko als auch das allgemeine konjunkturelle Risiko für die Beteiligungsunternehmen gemindert. Ein grundsätzliches konjunkturelles oder und branchenspezifisches Risiko ist von Natur aus aber nicht zu vermeiden. Darüberhinaus befindet sich die Automobilbranche in einem erheblichen Strukturwandel zur Elektromobilität mit Chancen aber auch Risiken für die Zulieferindustrien.

INDUS konzentriert sich auf den Erwerb von mittelständischen Produktionsunternehmen in Deutschland und im deutschsprachigen Ausland. Derzeit werden 51,4 % der Gesamtumsätze im Inland erzielt (Vorjahr: 51,1 %). Somit ist die Entwicklung des Konzerns noch stark durch die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland beeinflusst. Eine regionale Diversifikation des operativen Geschäfts streut das Geschäftsrisiko für INDUS. Im Zuge der weiteren Internationalisierung wird die Fokussierung auf das Inland sukzessive abnehmen.

## Unternehmensstrategische Risiken

Unternehmensstrategische Risiken bestehen hauptsächlich in der Fehleinschätzung der künftigen Markt- bzw. Geschäftsentwicklung der akquirierten Beteiligungsgesellschaften. Der langfristige Erfolg von INDUS hängt im Wesentlichen von der sorgfältigen Analyse potenzieller neuer Portfoliounternehmen und der Entwicklung des Beteiligungsportfolios ab. Um Risiken auf dem Feld „unternehmensstrategische Risiken“ zu minimieren, setzt die Führungsgesellschaft auf eine umfangreiche Marktanalyse der jeweiligen Branche sowie eigene Analysen. Diese eigenen Analysen werden zudem einer externen, unabhängigen Begutachtung unterzogen. Die Entscheidung für eine Neuakquisition wird nach intensiver Prüfung und durch einstimmigen Beschluss des Vorstands getroffen.

Den möglichen Risiken aus Fehleinschätzungen in der strategischen Positionierung der Beteiligungsunternehmen begegnet INDUS durch eigene intensive Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen und regelmäßige Informationsgespräche mit den Geschäftsführern der Beteiligungsgesellschaften. Sämtliche Beteiligungsunternehmen stellen monatlich Daten über ihre aktuelle Geschäftsentwicklung und die individuelle Risikolage zur Verfügung. Ihre kurz- und mittelfristigen Planungen werden auf Ebene der Führungsgesellschaft aggregiert. Dies gewährleistet, dass INDUS als Eigentümerin stets einen umfassenden Überblick über die Risikolage des einzelnen Unternehmens und des Konzerns hat.

## Leistungswirtschaftliche Risiken

Neben den unternehmensstrategischen Risiken bestehen für INDUS und die Beteiligungsunternehmen leistungswirtschaftliche Risiken. Dazu zählen insbesondere Beschaffungsrisiken, Produktionsrisiken und Absatzrisiken.

Die Beteiligungsunternehmen benötigen für die Herstellung ihrer Produkte Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die von unterschiedlichen Lieferanten bezogen werden. Aufgrund der breiten Diversifikation innerhalb des Gesamtportfolios von INDUS sind Beschaffungsrisiken im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Konzern als Ganzes von untergeordneter Bedeutung. Grundsätzlich sind die Unternehmen bestrebt, die Lieferung von wichtigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen durch langfristige Kontrakte abzusichern. Die Einkaufspreise für Rohstoffe und Energieträger können stark schwanken. Abhängig von der jeweiligen Marktsituation ist es den Beteiligungsgesellschaften daher nicht immer möglich, die daraus entstehenden Belastungen an die Kunden zeitnah und vollumfänglich weiterzugeben. Die operativ Verantwortlichen stehen im kontinuierlichen Kontakt mit Lieferanten und Kunden. So können sie frühzeitig auf eventuell auftretende Preis- und Mengenrisiken reagieren. Zusätzlich begrenzen die Beteiligungsunternehmen, wo notwendig, mit dem Abschluss von Rohstoffsicherungen das Risiko. Produktions- und Absatzrisiken sind aufgrund der breiten Diversifikation innerhalb des Gesamtportfolios von INDUS im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Konzern von untergeordneter Bedeutung. INDUS analysiert dazu regelmäßig die Kundenstruktur in der Gruppe; es existieren weder einzelne Produkt- oder Dienstleistungsgruppen noch einzelne Kunden, die einen Anteil von mehr als 10 % am Umsatz erreichen.

Auch aufgrund von Tarifabschlüssen ergeben sich weitere leistungswirtschaftliche Risiken, da die Belastungen oft nicht vollumfänglich an die Kunden weitergegeben werden können, sondern durch Produktivitätserhöhungen kompensiert werden müssen.

## Personalrisiken

Der langfristige Erfolg der INDUS Holding AG hängt maßgeblich vom Wissen und von der Einsatzbereitschaft ihrer Mitarbeiter ab. Mögliche Risiken ergeben sich im Wesentlichen bei der Personalbeschaffung und Personalentwicklung sowie durch die Fluktuation von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen. Die INDUS Holding AG begrenzt diese Risiken durch zielgerichtete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine leistungsgerechte Vergütung. Die Mitarbeiter schätzen die positive Unternehmenskultur. Ausdruck dieser Wertschätzung ist eine geringe Fluktuation. Die Gesamtheit aller Maßnahmen macht die Gesellschaft zu einem attraktiven Arbeitgeber, sodass den Risiken aus Fluktuation, demografischer Entwicklung und Kompetenzverlust aktiv begegnet wird.

Die Unternehmen der INDUS-Gruppe betreiben ihre Personalarbeit eigenständig; sie sind in vielen Branchen und Regionen angesiedelt, sodass die Risiken der Personalbeschaffung und Personalentwicklung breit gestreut sind. Im Rahmen ihrer Berichte an INDUS erfassen sie monatlich ihre personellen Kapazitäten und planen Reserven, um Flexibilität in den Produktions- und Personalkosten nutzen zu können. Qualifizierte Beschäftigte sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die jeweilige Beteiligung. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der aktuellen sehr guten Beschäftigungslage ist das Risiko des Fachkräftemangels angestiegen. Die Beteiligungen begegnen diesem Risiko durch Anstrengungen im Bereich Aus- und Weiterbildung sowie Maßnahmen zum „Employer-Branding“.

## Informationstechnische Risiken

Grundlage einer modernen Arbeitsumgebung ist eine sichere und effektive informationstechnische Infrastruktur. Die wachsende Vernetzung der Informationssysteme und die Notwendigkeit der permanenten Verfügbarkeit stellen hohe Anforderungen an die eingesetzte Informationstechnologie. Möglichen Risiken aus dem Ausfall von Rechnersystemen und Netzwerken, unberechtigten Datenzugriffen oder Datenmissbrauch begegnet die Gesellschaft mit regelmäßigen Investitionen in Hard- und Software, dem Einsatz von Virenschaltern und Firewall-Systemen sowie effektiven Zugangs- und Zugriffskontrollen. Eine permanente Kontrolle dieser Maßnahmen erfolgt durch interne und externe Experten.

Die Unternehmen der Gruppe sind in zunehmendem Maße von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen individuellen IT-Systeme abhängig. Störungen oder Ausfälle würden unmittelbar zu finanziellen Belastungen führen. Weitere Risiken bestehen im Verlust von Daten bzw. Know-how und Datenmanipulationen. Die Unternehmen der Gruppe setzen je nach individueller Risikolage verschiedene Instrumente zur Risikosteuerung ein. Dies reicht von Notfall- und Datensicherungsprozessen, Einsatz moderner Antiviren und Firewall-Software und Hardware, Zugriffs- und Zutrittskontrollen und weitere präventive Schutzmaßnahmen wie Sensibilisierung der Mitarbeiter und Schulungen. Maßnahmen zur Prävention, Aufdeckung und Behandlung von Cyber-Angriffen bleiben hoch relevant.

## Finanzwirtschaftliche Risiken

Zu den finanzwirtschaftlichen Risiken zählen vor allem das Liquiditätsrisiko, das Zinsrisiko und das Währungsrisiko sowie das Ausfallrisiko. Grundsätzlich finanzieren sich die einzelnen Beteiligungsgesellschaften selbst aus ihren operativen Ergebnissen. Je nach Liquiditätssituation unterstützt INDUS die Beteiligungsgesellschaften bei der Finanzierung und stellt bei Bedarf Finanzmittel zur Verfügung. Um die jederzeitige Handlungsfähigkeit der Führungsgesellschaft sowie eine ausreichende Finanzierung der Beteiligungsgesellschaften sicherzustellen, verfügt die Führungsgesellschaft über entsprechende Liquiditätsreserven.

Eine breit diversifizierte Finanzierungsstruktur, verteilt auf acht (Vorjahr: acht) Kernbanken, verhindert eine Abhängigkeit von einzelnen Kreditgebern, sodass aus heutiger Sicht bankenseitige Ausfallrisiken begrenzt sind. Das größte Einzelobligo liegt bei rund 8% (Vorjahr: rund 8%) des Gesamtobligos. Die Finanzierung des langfristig ausgerichteten Beteiligungsportfolios erfolgt durch eine revolvingende, langfristige Mittelaufnahme der Führungsgesellschaft. Kreditbesicherungen bestehen vereinzelt auf Tochterebene. Die vereinbarten Covenants stellen aus heutiger Sicht kein wirtschaftliches Risiko dar. Eine Verschlechterung wesentlicher Finanzkennzahlen könnte zu höheren Finanzierungsbedingungen infolge geänderter Ratingeinschätzungen führen. Bei der Finanzierung setzt INDUS auf einen Mix aus festverzinslichen und variablen Darlehen; letztere sind durch Zinsswaps gesichert. Eine Veränderung des Zinsniveaus hätte durch die vollständig abgesicherten Zinsänderungsrisiken während der Laufzeit der jeweiligen Darlehen keine Auswirkungen auf die Ertragslage. Das Nominalvolumen der Zinsabsicherungen betrug zum 31. Dezember 2020 insgesamt 198,8 Mio. EUR (Vorjahr: 236,4 Mio. EUR).

Das debitorseitige Ausfallrisiko ist durch das diversifizierte Portfolio und die Eigenständigkeit der Beteiligungsunternehmen, die ihre Aktivitäten auf verschiedene Märkte und mit unterschiedlichen Produkten konzentrieren, deutlich begrenzt. Zudem unterhalten die Beteiligungen selbst wirksame Systeme zur Überwachung der Debitorenrisiken, schließen nach eigenem Ermessen Warenkreditversicherungen ab und berichten der Führungsgesellschaft monatlich über etwaige Risiken.

Aufgrund der internationalen Aktivitäten der Beteiligungsgesellschaften bestehen Währungsrisiken. Diesen begegnet INDUS mit der Absicherung der Geschäftsvorfälle durch Devisentermingeschäfte und geeignete Optionsgeschäfte. Das Nominalvolumen der Währungsabsicherungen betrug zum 31. Dezember 2020 insgesamt 10,1 Mio. EUR (Vorjahr: 2,3 Mio. EUR); es lag im Wesentlichen bei den Beteiligungen. Weitere Erläuterungen zur Finanzierung finden sich im Konzernanhang unter den Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten.

Die finanzwirtschaftlichen Risiken sind aufgrund einer höheren Bewertung des Risikos von zukünftigen Forderungsausfällen in der Risikoeinschätzung gegenüber dem Vorjahr angestiegen.

## Rechtliche Risiken

Die INDUS Holding AG und ihre Beteiligungsunternehmen sind einer Vielzahl von rechtlichen Risiken ausgesetzt. Diese Risiken ergeben sich insbesondere in den Bereichen Wettbewerbs- und Kartellrecht, Außenwirtschafts- und Zollrecht sowie Steuerrecht. Aus dem operativen Geschäft der einzelnen Beteiligungsgesellschaften resultieren darüber hinaus Risiken aus Gewährleistungs- und Produkthaftungsansprüchen aufgrund von Kundenreklamationen. Ein effizientes Vertrags- und Qualitätsmanagement minimiert dieses Risiko zwar, kann aber keinen grundsätzlichen Ausschluss garantieren. Vonseiten der Führungsgesellschaft werden die Unternehmen im Segment Fahrzeugtechnik durch ein entsprechendes Beratungsangebot zum Vertragsmanagement unterstützt.

Rechtliche Risiken können sich aus Ansprüchen und Klagen gegen Beteiligungsunternehmen sowie behördlichen Verfahren ergeben. Geltend gemachte Ansprüche Dritter prüfen INDUS bzw. die Beteiligung eigenständig und sorgfältig auf ihre Begründetheit. Gerichtliche und außergerichtliche Rechtsstreitigkeiten werden bei Bedarf von externen Anwälten begleitet. Die in diesem Bereich identifizierten Einzelrisiken sind gering oder mittel ausgeprägt. INDUS bildet Rückstellungen, sofern Zahlungsverpflichtungen als wahrscheinlich angesehen werden und die jeweilige Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

## Sonstige Risiken

Unter den sonstigen Risiken sind im Wesentlichen Risiken für Elementarschäden erfasst. Das Nettorisiko aus diesen Risiken ist gering, da für diese Schäden in der Regel ausreichender Versicherungsschutz besteht.

## Nachhaltigkeitsrisiken

Im Rahmen des nichtfinanziellen Berichts der INDUS-Gruppe berichtet INDUS über Risiken, die mit der Geschäftstätigkeit, den Geschäftsbeziehungen, den Produkten und Dienstleistungen des Konzerns verknüpft sind und sehr wahrscheinlich schwerwiegende negative Auswirkungen auf die berichtspflichtigen Aspekte (Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte, Bekämpfung von Korruption und Bestechung) haben werden. Im Geschäftsjahr sind keine berichtspflichtigen Einzelrisiken im Zusammenhang mit Nachhaltigkeitsaspekten identifiziert worden.

## Risiken aus bilanzierten Geschäfts- und Firmenwerten

Der Konzern hat aufgrund seiner Unternehmensstrategie, die Diversifikation durch einen kontinuierlichen Ausbau des Beteiligungsportfolios voranzutreiben, **GESCHÄFTS- UND FIRMIENWERTE** in Höhe von 380,9 Mio. EUR bilanziert (Vorjahr: 415,2 Mio. EUR). Diese müssen gemäß IAS 36 mindestens einmal jährlich einem Werthaltigkeitstest unterzogen werden. Liegt der erzielbare Betrag unterhalb des Buchwerts werden die entsprechenden Geschäfts- und Firmenwerte wertgemindert. Im Berichtsjahr wurden Wertminderungen im Wesentlichen auf Geschäfts- und Firmenwerte in Höhe von insgesamt 40,6 Mio. EUR vorgenommen (Vorjahr: 16,1 Mio. EUR). INDUS hat damit das Risiko aus den Geschäfts- und Firmenwerten bilanziell durch Wertminderungen erfasst soweit diese im Rahmen des Werthaltigkeitstests identifiziert wurden.

Die bilanzierten Firmenwerte verteilen sich auf 45 zahlungsmittelgenerierende Einheiten (CGUs) aus allen Segmenten. Kein einzelner Firmenwert ist größer als 10 % der Summe der Geschäfts- und Firmenwerte. Eine Wertminderung entfaltet keine unmittelbare negative Liquiditätswirkung. Indirekte Effekte, beispielsweise durch ansteigende Zinsen aufgrund verschlechterter Unternehmenskennzahlen (Rating) sind möglich und werden im Rahmen des Risikomanagements betrachtet.



Weitere Informationen zu Geschäfts- und Firmenwerten finden Sie unter Ziffer [18] des Konzernanhangs auf S. 149



Ergänzende Informationen finden Sie  
auch im Vorstandsinterview ab S. 5

## Gesamteinschätzung des Vorstands

Im Geschäftsjahr 2020 konnte INDUS ein Beteiligungsunternehmen neu erwerben und damit einen Schwerpunkt ihrer langfristig ausgerichteten Unternehmensstrategie – das Wachsen durch Akquisitionen – im schwierigen Corona-Pandemie Jahr fortsetzen. Für 2021 strebt INDUS weiteres Wachstum durch Zukäufe an; Schwerpunkte sollen die Bautechnik sowie die Bereiche Mess- und Regeltechnik, Automatisierung, Energie- und Umwelttechnik, Gesundheitstechnik sowie Sicherheitstechnik bilden. Der Vorstand sieht in möglichen Zukäufen sowohl auf Portfolioebene als auch auf Ebene der Beteiligungsunternehmen (Enkelgesellschaften) gute Wachstumschancen für 2021.

Durch die gezielte Förderung von Innovationen in den Beteiligungen werden die Chancen durch Produkt- und Prozessinnovationen erhöht. Die verstärkten Maßnahmen zur operativen Exzellenz erhöhen die Chancen der Beteiligungen im Wettbewerb. Der Strukturwandel der Industrie zu Klimaschutz und klimaneutralen Technologien wird den Unternehmen neue Marktchancen eröffnen.

Sich bietende Chancen können auf der Basis einer gesicherten Finanzierung wahrgenommen werden. Auch im Pandemiejahr 2020 konnte INDUS jederzeit auf ausreichende, frei verfügbare Mittel zurückgreifen und den regulären Finanzbedarf problemlos am Markt platzieren. Im September 2020 wurde erstmalig ein sogenannter ESG-linked Schuldschein am Markt platziert.

Risiken für die Entwicklung 2021 ergeben sich insbesondere aus der konjunkturellen Entwicklung. Diese ist eng mit der weiteren Entwicklung der weltweiten Corona-Pandemie verbunden. Die aktuelle Corona-Lage hat sich nach unserer Einschätzung gegenüber 2020 leicht verbessert. Die Verfügbarkeit von Impfstoffen, bessere Testsysteme und -strategien lassen hoffen, dass die Pandemie immer besser beherrschbar wird und der negative Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung im Verlauf des Jahres 2021 weiter zurückgeht.

Hinzu kommen die weiterhin ungelösten großen geopolitischen Konflikte und die instabile Lage in vielen Ländern. Auch die Entwicklung in Europa ist durch zahlreiche Unsicherheiten, insbesondere die Auswirkungen des Brexits in der Praxis, gekennzeichnet. Nach Einschätzung des Vorstands haben sich diese Risiken für INDUS im Geschäftsjahr 2020 nicht wesentlich verändert.

Die Gesamtrisikosituation der INDUS setzt sich aus den aggregierten Einzelrisiken aller Risikokategorien zusammen. Aufgrund des diversifizierten und breit aufgestellten Portfolios findet ein teilweiser Risikoausgleich innerhalb der Gruppe statt.

Der Vorstand hat die Gesamtrisikolage beurteilt und im Rahmen der Erläuterungen zu den Einzelrisiken dargestellt. Für den Konzern waren im abgelaufenen Geschäftsjahr aus Sicht des Vorstands keine Risiken erkennbar, die einen wesentlichen Einfluss auf den Fortbestand des Unternehmens haben könnten.

# Prognosebericht

Die Corona-Krise dominiert derzeit Deutschland, Europa und die Welt. Die gesamtwirtschaftliche Entwicklung wird von dem weiteren Verlauf der Corona-Pandemie und dem Zeitraum bis zur Normalisierung des Geschehens abhängen. Dieser Prognosebericht berücksichtigt die Verhältnisse zum Zeitpunkt der Aufstellung des Abschlusses Ende März 2021. Für die INDUS-Gruppe wird 2021 ein Umsatz von 1,55–1,70 Mrd. EUR erwartet und mit einem operativen Ergebnis (EBIT) in Höhe von 95–110 Mio. EUR gerechnet.

## Erwartete Entwicklung der Rahmenbedingungen

Die nachfolgenden Abschnitte zur Weltwirtschaft, der deutschen Wirtschaft und den Prognosen für die Segmente beruhen auf unserem Kenntnisstand bis zur Aufstellung dieses Berichts.

### Weltwirtschaft: Langsame Erholung erwartet – hohe Unsicherheit bei Prognosen

Die Weltwirtschaft ist seit dem massiven Einbruch im Frühjahr 2020 auf einem langsamen Erholungskurs. Zugleich dämpfen die anhaltende COVID-19-Pandemie und ihre Auswirkungen weiter das Erholungspotenzial der globalen Wirtschaft. Angesichts hoher Infektionszahlen der zweiten Welle, stockenden Impffortschritten und dem hohen Risiko einer Verbreitung von Mutationen bleibt der weitere Verlauf der Pandemie schwer kalkulierbar. Die daraus resultierende allgemeine Unsicherheit drückt die Investitionsbereitschaft von Unternehmen weltweit und senkt den privaten Konsum. Durch eine in manchen Ländern stark gestiegene Arbeitslosigkeit wird die globale Kaufkraft zusätzlich gebremst. Folglich ist damit zu rechnen, dass auch nach einer Normalisierung des Wirtschaftsgeschehens nicht unmittelbar an den Wachstumstrend vor der Pandemie angeschlossen werden kann. So ist trotz der grundlegend positiven Prognose für das Jahr 2021 davon auszugehen, dass die Investitionszurückhaltung längerfristig anhält, Insolvenzen zunehmen und neue Arbeitsplätze in anderen Bereichen nur langsam geschaffen werden. 2021 erwarten die Wirtschaftsinstitute eine Zunahme der Weltwirtschaftsleistung um rund 6%. Die EU soll rund 5% wachsen, die USA 3–4% und für China werden Zuwachsraten von rund 9% prognostiziert.

Risiken liegen in den langfristigen Pandemiefolgen: Die stark gestiegenen Staatsverschuldungen bei zugleich sinkenden Staatseinnahmen oder die Möglichkeit einer Insolvenzwelle mit entsprechend hohen Arbeitsplatzverlusten könnten die weltweite wirtschaftliche Entwicklung dämpfen. Insbesondere in den Schwellenländern besteht auch die Gefahr einer Finanzkrise durch Kreditausfälle. Der Verlauf des Handelsstreits zwischen den USA und China oder (in abgeschwächter Form) den USA und der EU bleibt – auch nach der US-Wahl – weiter offen. Ebenso unsicher sind die Auswirkungen des Brexits in der Praxis. Zugleich könnte mit der Verfügbarkeit neuer Impfstoffe das Geschehen aber auch positiver beeinflusst werden als aktuell angenommen. So senden die – mit Ausnahme von China – in vielen Ländern positiven Einkaufsmanagerindizes im Verarbeitenden Gewerbe zu Jahresbeginn ein

positives Signal für das zu erwartende Wachstum. Auch könnte mit einem schrittweisen Ende der vielfältigen pandemiebedingten Beschränkungen eine deutliche Verbesserung der Konsumlaune neue Wachstumsimpulse setzen. Angesichts des heterogenen und volatilen Gesamtgefüges bleibt die Unsicherheit der Prognosen in Summe also hoch.

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS BIP			
	(in %)		
	2020 (Prognose Vj)	2020 (vorl. Berechnung)	2021 (Prognose)
<b>Wirtschaftsräume</b>			
Weltwirtschaft	2,0	-3,8	6,1
Euroraum	-1,0	-7,2	4,9
<b>Ausgewählte Länder</b>			
USA	1,5	-3,6	3,7
China	3,8	1,8	9,2
Deutschland	-4,5 bis -8,7	-5,2	3,1

Quelle: Institut für Weltwirtschaft, Kiel, Werte für Deutschland kalender- und saisonbereinigt (Stand: Dez. 2020)

## Deutsche Wirtschaft: Langfristige Erholung abhängig vom weltweiten Verlauf der Pandemie

Nachdem die zweite Infektionswelle die Erholung der deutschen Wirtschaft stark gebremst hat, wird auch 2021 nur mit einem langsamen Wachstum gerechnet. So sank der ifo Geschäftsklimaindex im Januar 2021 wieder leicht. Insbesondere die Industrieunternehmen beurteilten ihre Geschäftserwartungen pessimistischer. Ein erneuter dramatischer Einbruch wie im Frühjahr 2020 wird jedoch nicht erwartet. Die Perspektiven für die Industrie sind – angesichts eines in Summe stabilen Auslandsgeschäfts und einem leicht steigenden Auftragsbestand – in Summe verhalten positiv. Eine Erholung bis zum Niveau von 2019 ist jedoch kurzfristig nicht zu erreichen. In Summe prognostiziert das IfW Kiel ein Wirtschaftswachstum um 3,1%. Auch der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) geht davon aus, dass – bei einem unterstellten Wachstum von 3,5% – 2021 das Vorkrisenniveau noch nicht wieder erreicht werden kann.

Sobald die Restriktionen entfallen und sich die Nachfrage normalisiert, dürften sich einzelne Branchen, die aktuell massiv von den Maßnahmen zur Eindämmung des Infektionsgeschehens betroffen sind, relativ schnell erholen. Zugleich wirkt die Krise wie ein Katalysator und verstärkt die Notwendigkeit des Strukturwandels der deutschen Industrie. Auch die global niedrige Investitionstätigkeit dürfte die deutsche Wirtschaft noch längerfristig beeinträchtigen. Es ist zu erwarten, dass sich die allgemeine Zurückhaltung bei Investitionen aufgrund von pandemiebedingten Umsatz- und Gewinnausfällen, unterausgelasteten Kapazitäten und einer hohen Unsicherheit noch bis ins Jahr 2022 fortsetzen wird. Bei den Prognosen ebenfalls zu beachten ist: Anders als vor der Finanzkrise 2009 war zwei Jahre vor der Pandemie bereits ein wirtschaftlicher Abschwung erkennbar. Im internationalen Zusammenhang bleibt auch die Entwicklung der protektionistischen Tendenzen der letzten Jahre ein entscheidender Faktor für die Wachstumschancen der exportorientierten deutschen Wirtschaft.

Die umfangreichen geld- und fiskalpolitischen Stützungsmaßnahmen in Deutschland tragen zu einer schnellen Erholung der Wirtschaft bei. Für die langfristige wirtschaftliche Prognose ist jedoch die Frage zentral, wie die Pandemie international eingedämmt werden



kann und wie sich die Absatzmärkte außerhalb von Deutschland entwickeln. Ein langfristiger Aufschwung in einer offenen, exportorientierten Volkswirtschaft wie Deutschland kann nur gelingen, wenn die Infektionszahlen weltweit reduziert werden können und sich die globale Wirtschaft erholt. Die Abhängigkeit vom weltweiten Pandemiegeschehen bleibt also hoch.

## Bauwirtschaft: In Summe leichte Abschwächung erwartet

Die Erwartungen für das Jahr 2021 sind verhalten positiv. Zwar geht der Zentralverband des Deutschen Baugewerbes ZdB Ende Januar noch von einem Umsatz auf Vorjahresniveau aus, laut ifo-Geschäftsklimaindex vom Januar 2021 stellen sich die Baufirmen aber auf ein härteres Jahr 2021 ein. Bei stabilem Auftragsbestand verschlechtern sich Stand Ende Januar sowohl die Einschätzung der aktuellen Lage als auch die Erwartungen für die kommenden Monate. Im Wohnungsbau ist eine Abschwächung des starken Aufwärtstrends wahrscheinlich. Von der Corona-Krise am deutlichsten getroffen wurde der Wirtschaftsbau. Durch die Investitionszurückhaltung in der Industrie, aber auch – anders als in der Krise 2009 – der Betroffenheit des Dienstleistungssektors wird sich diese Schwäche 2021 vermutlich fortsetzen.

In diese vorsichtige Bewertung passt auch eine gewisse Investitionszurückhaltung der Bauunternehmen: Investitionen werden laut Umfrage des ZdB vor allem auf Ersatzbeschaffungen ausgerichtet, nur vereinzelt liegt der Fokus auch auf Rationalisierungsinvestitionen. Die Investitionsabsichten für die kommenden Monate verbleiben nach einer DIHK-Umfrage vom Januar 2021 im Bau generell auf niedrigem Niveau.

Chancen aus der Corona-Pandemie dürften sich für bestimmte Unternehmen der Bauwirtschaft durch den allgemeinen Digitalisierungsschub und damit den beschleunigten Infrastrukturausbau ergeben. Positiv auswirken werden sich 2021 auch die in der Tarifrunde 2020 verhandelten moderaten Lohnerhöhungen. Selbst in dem von der Krise weniger belasteten Bauhauptgewerbe stand die Beschäftigungssicherung anstelle eines deutlichen Entgeltplus im Fokus.

## Fahrzeugmarkt: Prognosen weiter unsicher

Die Ungewissheiten durch die COVID-19-Pandemie und den Strukturwandel in der Branche bleiben im Automobilmarkt weiter hoch. Wenn auch genaue Absatzprognosen schwierig sind, rechnet der Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe (ZDK) mit einer langsamen Rückkehr zur Normalität auf dem deutschen Markt. Nach dem Absturz der Pkw-Neuzulassungen 2020 (2,9 Mio. Fahrzeuge) sollen 2021 3–3,1 Mio. neue Pkw auf deutsche Straßen kommen.

Haben die Automobilhersteller und -zulieferer ihre aktuelle wirtschaftliche Situation seit April 2020 kontinuierlich optimistischer eingeschätzt, bewerten sie diese im ifo-Geschäftsklimaindex seit Dezember wieder pessimistischer. Der Auftragsbestand sinkt seit dem zweiten Lockdown, die Produktionspläne rutschen in den negativen Bereich. Zugleich verbessern sich die Erwartungen für die kommenden Monate seit Jahresende wieder deutlich. Die Exporterwartungen, wenn auch weiterhin negativ, hellen sich auf. Der VDA rechnet 2021 mit einer Erholung der internationalen Märkte auf breiter Front – wenn auch das Vor-Corona-Niveau noch nicht wieder erreicht werden dürfte und sich eine nachhaltige Verbesserung der Marktlage voraussichtlich nur langsam einstellen wird. Potenzielle höhere Zuwachsraten im Jahr 2021 müssen vor dem Hintergrund eines Aufholeffekts nach dem Absatzeinbruch 2020 bewertet werden. In Europa wird eine Umsatzsteigerung um 12 %

in den USA um 9 % erwartet, die Vorkrisenniveaus werden auf diesen Märkten aber nicht erreicht. Nur auf dem chinesischen Markt sollen mit einem Plus von 8 % mehr Pkw verkauft werden als vor Corona. Für den Weltmarkt wird eine Erholung um 9 % prognostiziert. Positive Impulse werden durch die steigende Nachfrage nach E- und Hybridfahrzeugen, aber auch durch einen weltweiten Trend zum eigenen Fahrzeug als geschütztem Raum ohne Ansteckungsrisiko erwartet. Allerdings verdeutlichen die Januarzahlen noch einmal den hohen Druck und die hohe Unsicherheit in der Branche: Die Neuzulassungen in Deutschland brachen im Vorjahresvergleich um rund 31 % ein, der inländische Auftragseingang sank um 39 %, der Export um 19 %. Unter anderem aufgrund von Lieferengpässen bei den Halbleitern sank die Produktion um 23 %.

## Maschinenbau: Trotz versöhnlichem Jahresabschluss bleibt große Unsicherheit

Die Maschinenbauunternehmen blicken zurückhaltend optimistisch auf ihre Lage: So zeigt der ifo-Geschäftsklimaindex im Bereich Maschinenbau seit Juli 2020 einen positiven Trend. Dabei wird die aktuelle Geschäftslage, wenn auch nach wie vor leicht negativ, kontinuierlich besser bewertet. Auch die Perspektiven für die kommenden Monate sehen die Maschinenbauer trotz zweitem Lockdown seit Dezember 2020 wieder positiver. Die jüngsten Zahlen im Maschinenbau bestätigen diese Erholung: Denn im Dezember 2020 lag der Auftragseingang im Maschinenbau sowohl für Bestellung aus dem In- als auch aus dem Ausland erneut über Vorjahresniveau. Für das Jahr 2021 prognostiziert der VDMA für den deutschen Markt ein Plus von 4 %. Allerdings bleibt eine hohe Unsicherheit – insbesondere Maschinenbauer sind von verschärften Reisevorschriften und Grenzregelungen direkt betroffen, sodass Rückschläge nicht auszuschließen sind.

Die Mehrheit der Maschinenbauer erwartet folglich nicht, das Vorkrisenniveau kurzfristig wieder zu erreichen. So gehen laut einer Januar-Umfrage des Branchenverbands VDMA 39 % der befragten Unternehmen davon aus, das Umsatzniveau von 2019 erst wieder 2022 zu erreichen; 18 % rechnen damit erst 2023. Nur 15 % erwarten, bereits 2021 das Vorkrisenniveau zu erzielen.

## Medizintechnik: Veränderte Markt- und Wettbewerbsbedingungen durch Corona

Laut eines Trendreports des Branchenverbands SPECTARIS zieht die Corona-Krise nicht nur Umsatzeinbußen, sondern auch mittel- bis langfristig veränderte Markt- und Wettbewerbsstrukturen nach sich. Die Schere zwischen großen und kleinen Unternehmen droht sich zu verstärken, eine Marktkonsolidierung wird erwartet. Als zentrales Erfolgskriterium, um neue Märkte und Kundenkontakte zu erschließen, wird die digitale Exzellenz gesehen. Besonders digitale Vertriebs- bzw. Servicewege und Prozesse dürften an Bedeutung gewinnen und die Akzeptanz von Telemedizin dürfte steigen. Mehr als jedes fünfte Unternehmen erwartet eine grundlegende Änderung seines Geschäftsmodells.

Die deutsche Medizintechnikbranche ist mit einer Exportquote von rund 65 % stark international ausgerichtet. Bei der Bewertung der internationalen Absatzmärkte zeigt sich laut dem Bundesverband Medizintechnologie BVMed eine Verschiebung hin zum chinesischen, US-amerikanischen und dem deutschen Markt. Dem britischen Markt wird angesichts des Brexits zukünftig eine geringere Bedeutung zugemessen. Risiken für den Export werden mit Blick auf die weltweiten protektionistischen Tendenzen gesehen.

Der bestehend hohe Bürokratieaufwand und die steigenden regulatorischen Anforderungen erhöhen den Kostendruck in der Branche – und schwächen zugleich die Innovationskraft der Unternehmen. 81 % der von BVMed befragten Unternehmen sehen die EU-Medizinprodukteverordnung (MDR) als größtes Hemmnis für die zukünftige Entwicklung der Branche. 76 % der im Herbst 2020 befragten SPECTARIS-Unternehmen erwarten zudem eine Verschärfung des Preisdrucks durch rückläufige Beitragseinnahmen der Krankenkassen.

## Metalltechnik: Vorkrisenniveau ist 2021 voraussichtlich nicht zu erreichen

Bei unsicheren Aussichten wird es für die Unternehmen der Metallindustrie voraussichtlich schwierig werden, das Niveau vor der Krise kurzfristig wieder zu erreichen. In der vierten Blitzumfrage des Arbeitgeberverbands Gesamtmetall zu den wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Pandemie gab jedes zweite Unternehmen an, nicht einschätzen zu können, wann das alte Produktionsniveau wieder erreicht werden könne. Nur 16 % der Unternehmen schätzten, Ende 2021 das Vorkrisenniveau wiedererlangt zu haben. 18 % rechneten damit, das 2019-Niveau bereits bis Mitte 2021 erreicht zu haben. Zusätzlich zur Corona-Pandemie belastet ein Strukturwandel die Branche, der durch die massiven Veränderungen in der Automobilindustrie ausgelöst wurde. Diese Unsicherheit spiegelt sich auch im ifo-Geschäftsklimaindex wieder. Nach einer seit April 2020 kontinuierlichen Erholung verschlechterte sich das Geschäftsklima bei den Herstellern von Metallerzeugnissen zu Jahresbeginn wieder. Insbesondere die Geschäftserwartungen für die kommenden Monate trübten sich ein.

## Erwartete Entwicklung des Konzerns

### PARKOUR: Das Strategieprogramm von INDUS bis 2025

Im Rahmen des Strategieprogramms **PARKOUR** stehen die Ziele profitables Wachstum, Sicherung einer ausgewogenen Portfoliostruktur und Wertentwicklung im Mittelpunkt.

PARKOUR richtet den Blick auf die Entwicklung der Gruppe bis 2025 und strebt dabei an, unter Berücksichtigung aller Herausforderungen der Märkte die unternehmerische Fitness der Beteiligungen zu erhöhen. Bei der Bewältigung der Corona-Krise hat sich 2020 bereits die Agilität und Resilienz der mittelständischen Beteiligungen innerhalb der INDUS-Gruppe gezeigt. Die Strategie PARKOUR setzt auch in Zukunft weiter auf die gezielte Stärkung der Portfoliostruktur, das Treiben von Innovation und die Steigerung der Leistung durch operative Exzellenz in den Beteiligungen:

#### PORTFOLIOSTRUKTUR STÄRKEN

Bei Wachstumsakquisitionen zur Ergänzung des Portfolios fokussiert sich INDUS auf die Suche nach Unternehmen aus technologiestarken Zukunftsbranchen: Zur Sicherung des passenden Zukunfts-Mix sollen Zukäufe in von INDUS definierten sechs Zukunftsbranchen forciert werden: Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik, Bautechnik, Sicherheitstechnik, Medizin- und Gesundheitstechnik, Technik für Infrastruktur und Logistik sowie Energie- und Umwelttechnik.



Weitere Informationen zu unserem Strategieprogramm PARKOUR finden Sie im Statusreport auf S. 19 f.

Im Geschäftsjahr 2020 wurde das Maßnahmenpaket ZWISCHENSPURT zur Portfoliooptimierung vom INDUS-Vorstand verabschiedet und umgesetzt. Hierbei wurden wesentliche Schwachstellen der INDUS-Gruppe erfolgreich angegangen und beseitigt. Es konnten die Veräußerung einer Beteiligung, einer Enkelgesellschaft und eines Geschäftsfelds realisiert, die Stilllegung eines Geschäftsfelds abgeschlossen sowie die Stilllegung einer Beteiligung beschlossen werden. 2021 wird dieser Stilllegungsprozess beendet werden. Insgesamt war das Maßnahmenpaket ZWISCHENSPURT ein notwendiger und wesentlicher Zwischenschritt, um die mit der Strategie PARKOUR gesetzten Ziele zu erreichen.

INDUS stellt sich auch weiter dem Umbruch in der Fahrzeugindustrie. Es sind umfangreiche Repositionierungen im Gange, um die Serienzulieferer für zukunftssträchtige Technologien in der Automobiltechnik aufzustellen. Hier hat es im Geschäftsjahr 2020 erhebliche Rückschläge durch Auftragsrückgänge im Zusammenhang mit der Corona-Pandemie gegeben. Diese werden INDUS auch 2021 weiter belasten. Darüber hinaus wird INDUS weiter prüfen, ob bei einzelnen Serienzulieferern ein anderer Eigentümer dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern langfristig bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten kann.

Die grundsätzliche Unternehmensstrategie „Kaufen, halten und entwickeln“ besteht aber unverändert weiter.

#### **INNOVATION TREIBEN**

Die bereits erfolgreich etablierte Strategie zur Förderung der Innovationskraft der Beteiligungen wird von INDUS fortgesetzt und ausgebaut. Neben Produktinnovationen unterstützt INDUS in den Beteiligungen auch neue Dienstleistungen, Geschäftsprozesse und Geschäftsmodelle. Für die Förderung aussichtsreicher Innovationsprojekte stehen jährlich bis zu 3 % des Konzern-EBIT zur Verfügung. Auch für 2021 steht ein gleichbleibendes Niveau an Förderung zur Verfügung.

Dem Ansatz folgend, dass Innovationen maßgeblich im Austausch mit anderen entstehen, wird das bestehende Netzwerk nach innen und außen über Kooperationen mit externen Partnern und innerhalb der Gruppe weiter gefördert. Ergänzendes Ziel ist es, über Zukäufe innovativer, jüngerer Unternehmen dem Bestandsportfolio gezielt Know-how zuzuführen.

Zur Förderung der Grundlagenarbeit an den Innovationsstrategien der Beteiligungen wird 2021 verstärkt auf „strategische Projekte“ abgestellt. Neben einer finanziellen Incentivierung durch die Förderbank bedarf es auch der Bereitstellung eines strategischen Sparrings für die Innovationsstrategie, um adäquate Innovationsvorhaben abzuleiten. Ein strategisches Projekt setzt daher an der individuellen Unternehmensstrategie an, aus welcher die Innovationsstrategie abzuleiten ist.

#### **LEISTUNG STEIGERN**

Zur Steigerung der Leistung der Beteiligungsunternehmen fördert INDUS gezielt deren operative Exzellenz. Die Steigerung der Leistung wird durch die drei strategischen Initiativen „Operative Exzellenz Business Development/Strategisches Marketing/Vertrieb“, „Operative Exzellenz Produktion“ und „Finanzielle Exzellenz“ adressiert.

Im Bereich Business Development/Strategisches Marketing/Vertrieb werden auf der Absatzseite angesiedelte Unterstützungsangebote für die Beteiligungen angeboten. Dies ist beispielsweise bei Marktentwicklung, Wettbewerbsanalyse, Vertrieboptimierung und Preisgestaltung der Fall. Diese Maßnahmen zielen direkt auf die Optimierung von Marktpositionierung und -bearbeitung ab und sollen somit eine nachhaltige Ergebnisverbesserung bewirken.

Im Bereich Produktion begleitet die Holding die Beteiligungen bei der Verbesserung ihrer wertschöpfenden Kernprozesse von der Produktionsstrategie über die Produktionsplanung und -steuerung hin zu Prozesseffektivität und -effizienz. Das Programm zur Förderung der operativen Exzellenz beinhaltet zum einen das Angebot der Wissensvermittlung über ein umfangreiches Schulungs- und Weiterbildungsangebot im Bereich Lean Management. Zum anderen initiiert und begleitet INDUS konkret und vor Ort in den Beteiligungen entsprechende Optimierungsprojekte.

Ansatzpunkte zur Steigerung der Leistung in den Beteiligungsunternehmen sind das gruppenübergreifende Liquiditätsmanagement, die Working-Capital-Optimierung in den Unternehmen und das Portfoliocontrolling durch INDUS. Außerdem eine verstärkte Information sowie Kommunikation in Bezug auf finanz- und rechnungslegungsbezogene Themen zwischen der Holding und den Beteiligungsunternehmen.

## Verstärkte Aktivitäten zur Förderung der Nachhaltigkeit im Geschäftsjahr 2021

Im Geschäftsjahr 2021 wird INDUS die **AKTIVITÄTEN ZUR FÖRDERUNG NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS** in der Holding und den Beteiligungsunternehmen weiter intensivieren. Besondere Aufmerksamkeit wird dabei die Weiterverfolgung der Maßnahmen zur Erreichung des aus dem Klimaschutzprogramm 2030 der Bundesregierung abgeleiteten sektorübergreifenden Ziels genießen: die Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen um mindestens 35 % bis 2030 (bezogen auf das Basisjahr 2018).



Weitere Informationen finden Sie in unserem Nichtfinanziellen Bericht ab S. 23

## Erwartungen für das Geschäftsjahr 2021

Der nachfolgende Prognosebericht berücksichtigt die zum Zeitpunkt der Aufstellung vorliegenden Kenntnisse, die Einfluss auf den Geschäftsverlauf der INDUS haben könnten. Die Aussagen zur prognostizierten Entwicklung der Wirtschaftslage und insbesondere zur wirtschaftlichen Weiterentwicklung der Auswirkungen der Corona-Pandemie basieren auf Aussagen führender Organisationen wie Wirtschaftsforschungsinstituten und Banken.

Die Planungen für 2021 sind aufgrund der anhaltenden Corona-Pandemie von erblicher Unsicherheit in Hinblick auf die weitere gesamtwirtschaftliche Entwicklung geprägt. Im Segment Bau/Infrastruktur werden ein leicht sinkender Umsatz und ein sinkendes EBIT erwartet. Im Segment Fahrzeugtechnik werden zwar stark steigender Umsatz und stark steigendes EBIT eingeplant; das reicht jedoch nicht, um ein positives Segment-EBIT zu erzielen. Die beiden großen Repositionierungen im Segment werden erst im Jahr 2022 wieder ein deutliches Umsatzwachstum generieren; aktuell sind dafür aber weiter erhebliche Vorleistungen zu erbringen. Die Unternehmen des Segments Maschinen- und Anlagenbau erwarten stark steigende Umsätze und ein steigendes EBIT. Im Segment Medizin- und Gesundheitstechnik wird mit steigendem Umsatz und stark steigendem EBIT gerechnet. Im Segment Metalltechnik wird bei sinkendem Umsatz ein stark steigendes EBIT prognostiziert.

Insgesamt sehen die Planungen für 2021 wieder einen steigenden Umsatz von 1,55 bis 1,70 Mrd. EUR vor. Das operative Ergebnis (EBIT) wird voraussichtlich in einem Band von 95 bis 110 Mio. EUR und damit deutlich über dem Niveau von 2020 liegen. Bei diesen Zielgrößen unberücksichtigt sind die angestrebten Neuerwerbe auf erster und zweiter Ebene. Die EBIT-Marge wird voraussichtlich zwischen 5,5 und 6,5 % liegen. Diese Prognosen sind vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Rahmenbedingungen mit erheblicher Unsicherheit wegen der anhaltenden Corona-Pandemie getroffen worden. In der Prognose des operativen Ergebnisses sind keine Wertminderungen auf Geschäfts- und Firmenwerte oder Sachanlagen enthalten.

Das im Dezember 2020 beschlossene Investitionsbudget der INDUS-Gruppe für das kommende Jahr liegt bei 81 Mio. EUR (exklusive Zukäufe). Dies entspricht einem „normalen“ Investitionsvolumen ohne Corona-Pandemie. Als größere Investitionsprojekte sind neue Produktionsanlagen und der Aufbau neuer Produktionsstandorte geplant. Für Unternehmenszukäufe sieht die Planung zum Jahresende 2020 eine Summe von 65 Mio. EUR für das Jahr 2021 vor. Hierin enthalten ist der Zahlungsmittelabfluss der am 17. November 2020 mittels Signing erworbenen JST Jungmann Systemtechnik GmbH & Co. KG. Der wirtschaftliche Übergang, die Erstkonsolidierung und die Kaufpreiszahlung sind Anfang 2021 erfolgt. Eine weitere Akquisition auf Beteiligungsebene ist im Akquisitionsbudget für 2021 enthalten.

Die Eigenkapitalquote der INDUS-Gruppe wird als Folge der Corona-Pandemie auch 2021 unterhalb von 40 % liegen. Mittelfristig bleibt es das Ziel, eine Eigenkapitalquote von 40 % zu erreichen. Im Rahmen der geplanten revolvingierenden Finanzierung wird INDUS auch 2021 Fremdkapital in Form von Krediten und Schuldscheindarlehen aufnehmen. INDUS kann bei der Finanzierung auf die bewährten langjährigen Partner im Bankenbereich zurückgreifen, mit denen wir in ständigem Austausch stehen. Die Entschuldungsdauer auf EBITDA-Basis wird sich 2021 verbessern und wieder unter 3,0 liegen. Damit wird die Entschuldungsdauer 2021 noch nicht in den Zielkorridor von 2,0 bis 2,5 Jahren zurückkehren. Die durch Corona geprägte Kennzahl von 3,3 Jahren für 2020 könnte zu einer Ratingverschlechterung 2021 führen.

## ERTRAGSLAGE: STEIGENDER UMSATZ UND STEIGENDES EBIT FÜR 2021 GEPLANT

## SOLL-IST-VERGLEICH

	IST 2020	PLAN 2021
<b>KONZERN</b>		
Steuerungsgrößen		
Zukäufe	1 Wachstumsakquisition, die 2020 unterzeichnet wurde und wirtschaftlich ab 2021 wirksam ist	2 Wachstumsakquisitionen
Umsatz	1,56 Mrd. EUR	1,55 bis 1,70 Mrd. EUR
EBIT	25,1 Mio. EUR	95 bis 110 Mio. EUR
EBIT-Marge	1,6 %	5,5 bis 6,5 %
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	52,5 Mio. EUR	85 bis 90 Mio. EUR
Ergänzende Steuerungsgrößen		
Eigenkapitalquote	39,1 %	<40 %
Nettoverschuldung/EBITDA	3,3 Jahre	<3 Jahre
Working Capital	410,5 Mio. EUR	über Vorjahr
<b>SEGMENTE</b>		
<b>Bau/Infrastruktur</b>		
Umsatz	384,0 Mio. EUR	leicht sinkender Umsatz
EBIT	64,5 Mio. EUR	sinkendes Ergebnis
EBIT-Marge	16,8 %	13 bis 15 %
<b>Fahrzeugtechnik</b>		
Umsatz	269,2 Mio. EUR	stark steigender Umsatz
EBIT	-87,8 Mio. EUR	stark steigendes Ergebnis
EBIT-Marge	-32,6 %	negativ
<b>Maschinen- und Anlagenbau</b>		
Umsatz	370,0 Mio. EUR	stark steigender Umsatz
EBIT	31,4 Mio. EUR	steigendes Ergebnis
EBIT-Marge	8,5 %	7 bis 9 %
<b>Medizin- und Gesundheitstechnik</b>		
Umsatz	142,1 Mio. EUR	steigender Umsatz
EBIT	10,2 Mio. EUR	stark steigendes Ergebnis
EBIT-Marge	7,2 %	7 bis 9 %
<b>Metalltechnik</b>		
Umsatz	393,6 Mio. EUR	sinkender Umsatz
EBIT	14,4 Mio. EUR	stark steigendes Ergebnis
EBIT-Marge	3,7 %	7 bis 9 %

Die deutsche Bauindustrie erwies sich in der Corona-Krise als robust und damit als konjunkturelle Stütze. Für die kommenden Monate gehen die Unternehmen von einer in Summe stabilen Geschäftstätigkeit aus, wenn auch mit leicht abnehmender Tendenz. Chancen aus der Corona-Pandemie dürften sich für bestimmte Unternehmen der Bauwirtschaft durch den allgemeinen Digitalisierungsschub und damit den beschleunigten Infrastrukturausbau ergeben. Die Unternehmen des Segments **Bau/Infrastruktur** haben auch 2020 wieder an ihrer Kapazitätsgrenze gearbeitet. Das Rekordjahr 2019 wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr nochmals übertroffen. Für das kommende Jahr erwarten die meisten Unternehmen des Segments eine Seitwärtsbewegung auf weiter hohem Niveau. Bei Umsatz und Ergebnis kann aber nicht an die Rekordwerte von 2019 und 2020 angeknüpft werden. Ein stabiles und ertragreiches Geschäft wird weiter bei der digitalen Infrastruktur erwartet; dort profitiert man deutlich vom nun anlaufenden Ausbau der Glasfaserinfrastruktur in der Fläche. INDUS erwartet eine EBIT-Marge im Korridor von 13 bis 15 %.

Die Entwicklung der Unternehmen im Segment **Fahrzeugtechnik** seit dem Jahr 2019 war deutlich negativ. Alle Beteiligungen hatten aufgrund fehlender Aufträge deutliche Einbußen zu verzeichnen. Als Teil des Maßnahmenpakets ZWISCHENSPURT wurden im Jahr 2020 KIEBACK an den Geschäftsführer und FICHTHORN an einen Strategen verkauft. Bei den Absätzen gehen die Segmentunternehmen aktuell von einer Erholung im Jahr 2021 aus, die sich beginnend im dritten und insbesondere im vierten Quartal 2020 abgezeichnet hat. Ein Teil der drastischen Umsatzeinbrüche aus 2020 wird dadurch wieder aufgeholt, aber eine Erholung auf das Niveau vor der Corona-Pandemie wird kurzfristig nicht erfolgen. Bei den Serienzulieferern wird das Jahr 2021 aufgrund der weiter fehlenden Auslastung der bestehenden Kapazitäten, der laufenden Repositionierungen und der Anläufe neuer internationaler Produktionsstandorte erneut sehr herausfordernd werden. Insgesamt wird ein starker Anstieg bei Umsatz und beim operativen Ergebnis (EBIT) im Segment Fahrzeugtechnik erwartet. Allerdings rechnet der INDUS-Vorstand auch ein weiteres Jahr mit einem negativen Segment-EBIT.

Die Erwartungen der Unternehmen des Segments **Maschinen- und Anlagenbau** für das Jahr 2021 sind differenziert zu betrachten. Die Unternehmen im Bereich von Projekten der klassischen Automatisierungstechnik und des Werkzeugmaschinenbaus verzeichneten zurückgehende Auftragseingänge. Die Corona-Pandemie hat die Investitionsbereitschaft der Kunden weiter dramatisch reduziert. 2020 machte sich diese Investitionszurückhaltung deutlich bemerkbar. Eine Trendwende bei den Auftragseingängen ist dort aktuell noch nicht absehbar. Erfreulich ist der stabile Geschäftsverlauf und die positive Perspektive bei den Anlagebauern aus den Bereichen Logistik und Metalldetektion. Der Vorstand rechnet für das Segment mit einem stark steigenden Umsatz und einem steigenden operativen Ergebnis (EBIT) gegenüber dem Vorjahr. Die EBIT-Marge wird zwischen 7 und 9 % liegen.

Für das Segment **Medizin- und Gesundheitstechnik** zieht die Corona-Krise – laut eines Trendreports des Branchenverbands SPECTARIS – nicht nur Umsatzeinbußen, sondern auch mittel- bis langfristig veränderte Markt- und Wettbewerbsstrukturen nach sich. Die Schere zwischen großen und kleinen Unternehmen drohe sich zu verstärken, eine Marktkonsolidierung wird erwartet. Zentrales Erfolgskriterium, um neue Märkte und Kundenkontakte zu erschließen, sei die digitale Exzellenz. In Summe erwarten die INDUS-Unternehmen des Segments für das kommende Jahr wieder ein leichtes Wachstum. Nach dem zunächst unerwarteten Umsatzeinbruch in der Corona-Pandemie wird für das nächste Jahr ein steigender Umsatz und ein stark steigendes operatives Ergebnis (EBIT) erwartet. Die EBIT-Marge wird voraussichtlich 8–10 % erreichen.

Im Segment **Metalltechnik** haben die meisten Beteiligungen eine deutliche Eintrübung des Geschäfts im ersten Halbjahr 2020 gesehen; teilweise hat sich das Geschäft dann aber in der zweiten Jahreshälfte 2020 stabilisiert. Für das Folgejahr erwarten die meisten Segmentunternehmen eine weitere Normalisierung des Geschäfts. Eine einmalige Belastung für das Segmentergebnis 2021 resultiert noch aus der im Sommer 2020 beschlossenen Stilllegung der BACHER. Insgesamt werden die Entlastungen durch die Stilllegungen 2021 überwiegen. Der INDUS-Vorstand erwartet einen sinkenden Umsatz und ein stark steigendes operatives Ergebnis (EBIT) für das Segment Metalltechnik. Die EBIT-Marge wird im Korridor von 7–9 % erwartet.