

**Rede Jürgen Abromeit anlässlich der Hauptversammlung 2018  
Köln, 24. Mai 2018**

Sehr geehrte Damen und Herren, sehr verehrte Gäste, liebe Freunde von INDUS! Ich begrüße Sie ganz herzlich hier in Köln. Ich hoffe, Sie sind alle gut gelaunt. Und ich hoffe, die FC-Fans unter Ihnen haben den Schock des Abstiegs einigermaßen überwunden.

Ich hab gut reden. INDUS spielt ganz oben in der ersten Liga mit. Wir sind die führende mittelständische Buy&Hold-Beteiligungsgesellschaft in Deutschland. Ich darf Ihnen heute Rechenschaft ablegen über das fünfte Rekordjahr in Folge. An diesen Punkt zu kommen, ist eine bemerkenswerte Leistung aller INDUS-Unternehmen. In der ersten Liga zu bleiben, ist die Herausforderung für die Zukunft.

Da spielt Inspiration eine enorm wichtige Rolle. „[IN]spiring Progress“ ist somit auch der Titel unseres diesjährigen Geschäftsberichtes, der im Foyer für Sie ausliegt. In Zeiten sich schnell wandelnder Märkte – in denen kleine Ideen ganze Branchen umkrempeln können – gilt es, permanent innovativ zu sein. In einer Welt in Bewegung müssen unsere Beteiligungsunternehmen Ideen entwickeln, die sie erfolgreich im Spiel halten.

Ein schönes Beispiel hierfür ist Ihnen heute schon auf dem Weg in diesen Saal begegnet – das Concept Cluster. Zwei Handvoll Unternehmen entwickeln innovative Systeme für den eBus der Zukunft. Dazu später mehr.

Wenn wir heute von rasanten technologischen Entwicklungen sprechen – von selbstfahrenden Autos, Maschinenteilen aus dem 3D-Drucker oder chirurgischen Operationen per Fernsteuerung – dann sprechen wir von Erfindungen, die unser Leben in den meisten Fällen positiv verändern. Und somit auch von den Chancen für alle, die an dieser Entwicklung beteiligt sind.

Wenn es zum Beispiel um Ressourcen geht, ist deutsche Umwelttechnik gefragt. In der Gesundheitswirtschaft brauchen wir Entwicklungen, die beim demografischen Wandel helfen. Größere Mobilität, aber auch zunehmende Urbanisierung erfordern neue Infrastrukturlösungen. Die Zukunft wird virtuell entworfen, neue Technologien

verändern Prozesse nachhaltig. Viele Industrieunternehmen wandeln sich zu hochgradig softwaregetriebenen Herstellern.

Deshalb haben viele Menschen Sorge um ihren Arbeitsplatz. Dabei vergessen sie, dass wir auch in Zukunft jeden brauchen werden. Nur in anderen Tätigkeiten, in neuen Berufsfeldern. Denn der Mensch ist gefragt, wenn es um neue Ideen geht. Und der Mittelstand schafft den Raum, damit sich diese entfalten können.

Aber die Unternehmen brauchen auch Rahmenbedingungen, um Innovationen und neue Technologien am Markt zu etablieren. Die bisherige Wirtschaftspolitik – sowohl in der EU als auch im Bund – wird den Umbrüchen in der digitalen Welt nicht gerecht. Schauen Sie sich nur mal an, wie schleppend die Versorgung mit Datenautobahnen voran geht. Hier stehen wir doch seit Jahren im Stau. Liest man den Koalitionsvertrag, kommt der Mittelstand dort kaum vor. Das Rückgrat, das unsere Wirtschaft und damit unsere Gesellschaft am Leben hält, hat schweres Gewicht zu tragen. Statt das Land fit zu machen für den Standortwettbewerb, macht die Politik den Unternehmen mit steigenden Abgaben, überflüssigen Regulierungen und hohen Energiekosten das Leben schwer.

An sinnvolle Förderung mag ich ja gar nicht denken, meine Damen und Herren. Schon ein wenig Entlastung täte uns gut. Zum Beispiel, wenn es darum geht, den Brüsseler Regulierungswahn einzuschränken. Der überfordert nicht nur. Der lähmt sogar. Dazu gehört zum Beispiel die EU-Datenschutzverordnung, die in diesen Tagen in Kraft tritt. Herr Weichert malträtiert uns damit schon eine geraume Zeit. Spaß macht uns allen das sicher nicht. Überflüssige Bürokratie schränkt mehr und mehr die Innovationskraft ein. Die Zahl der innovativen Mittelständler sinkt seit Jahren. Das ist alarmierend und ganz sicher keine gute Entwicklung!

Der aktuelle Fachkräftemangel – auch eine Verantwortung der Politik – ist ebenfalls eine Wachstumsbremse. Diese Hindernisse müssen endlich abgebaut werden. Aber die Arbeitsteilung zwischen Staat und Wirtschaft funktioniert leider nicht mehr.

Die mittelständische Wirtschaft ist vorerst auf sich allein gestellt. Dafür schlägt sie sich aber ganz gut. Die Auftragsbücher sind voll, die Wirtschaft wächst. Die Frage ist, wie lange noch? Einige Unternehmen prognostizieren bereits schwächere Geschäfte. Der Ifo-Index gibt seit Monaten nach. Die Industrieproduktion im übrigen Euroraum

entwickelt sich noch immer eher schwach. Italien ist kaum noch wettbewerbsfähig. Wenn das Land einknickt, reicht kein Rettungsschirm mehr. Die Verschuldung der Firmen in Frankreich hat sich erheblich erhöht. Das größte Risiko lauert meiner Meinung nach aber im Brexit. Von einer harten Trennung besonders betroffen wären die Metall- und Fahrzeugindustrie, aber auch der Maschinen- und Anlagenbau. Stand heute ist völlig unklar, wie es nach dem 30. März 2019 weiter gehen wird. Wenn man über den Atlantik schaut, wird es leider kaum besser. Das ganze System des Welthandels steht mittlerweile in Frage. Was der amerikanische Präsident sonst noch vorhat, kann keiner von uns so genau sagen. Da bin ich auch gespannt.

Die großen, verantwortungsbewussten Politiker und ihre Parteien, die Systeme stabilisieren konnten, sind dazu heute nicht mehr in der Lage. Oder sie sind gar nicht mehr da. Die Welt verändert sich rasant und ist voller Unsicherheiten. Das macht uns Angst – oder? Wie gehen wir nun damit um? Hadern wir oder träumen wir lieber von den alten Zeiten, die sowieso viel besser waren?

Ich las kürzlich einen Beitrag von Hans Rosling, der sich mit diesen Fragen befasst hat. Danach ging es mir gleich viel besser. Kennen Sie Hans Rosling? Ganz ehrlich, ich kannte ihn auch nicht. Er war bis zu seinem Tod im letzten Jahr Professor für Internationale Gesundheit in Stockholm. Bei der Betrachtung unserer Welt bezieht er sich auf Fakten und nicht auf das Gefühl. Viele der Daten belegen, dass die Welt tatsächlich immer besser wird.

In den vergangenen zwanzig Jahren hat sich der Anteil der Menschen, die in extremer Armut leben, fast halbiert. Fast 90 Prozent trinken heute Wasser aus einer geschützten Quelle. 85 Prozent haben Zugang zu Strom. Die Kindersterblichkeit liegt heute weltweit nur noch bei vier Prozent. Und 86 Prozent aller Menschen können – mehr oder weniger gut – lesen und schreiben. Hätten Sie das gewusst? Es ist gar nicht so lange her, da war das noch ganz anders.

Die Welt scheint uns vor allem bedrohlich, weil wir die Neigung haben, immer und überall vor allem das Negative zu sehen. Das hören wir tagtäglich im Radio oder lesen es in der Zeitung. Klar, negative Schlagzeilen verkaufen sich einfach besser. Aber Herr Rosling hat Recht: Uns geht es so gut wie nie zuvor.

Und mit der entsprechenden Inspiration bieten sich uns viele Chancen – privat und beruflich. Was heißt das nun für uns, für INDUS? Wir machen mit bei den Veränderungen. Wir konzentrieren uns auf die Potentiale, die sich unsere Beteiligungen selbst erschließen können. Diese sind vielfältig. Doch sehen Sie selbst.

### *Film*

Dieser Film zeigt das breite Angebot unserer Portfoliounternehmen. Aber er zeigt auch, wie wir alle gemeinsam die INDUS in den letzten Jahren verändert haben.

### *Rechenschaftsbericht*

Sehr geehrte Damen und Herren, jede Beteiligung verbessert ihre Wettbewerbsfähigkeit – mit Innovationen und mit Investitionen, mit der Erhöhung der Effizienz und mit einer breiteren internationalen Aufstellung. Im vergangenen Jahr ist das wieder hervorragend gelungen. Die INDUS-Gruppe hat – wie ich finde – das herausfordernde Jahr 2017 mit sehr guten Zahlen abgeschlossen. Ich möchte Ihnen nachfolgend einige Highlights erläutern. Der Geschäftsbericht liegt Ihnen vor, deshalb beschränke ich mich auf das Wesentliche.

Der Umsatz kletterte 2017 höher als erwartet – um mehr als 13,6 Prozent auf 1,64 Mrd. Euro. Geplant hatten wir 1,5 Mrd. Euro. Besonders bemerkenswert ist das organische Wachstum von sehr guten 10,5 Prozent. Der Auslandsumsatz war erstmals höher als der in Deutschland.

Der Materialaufwand entwickelte sich leicht überproportional. Er stieg um 15 Prozent auf rund 746 Mio. Euro. Das lag an auch an höheren Rohstoffpreisen. Außerdem gab es so viel zu tun, dass unsere Beteiligungen zusätzlich externes Personal beschäftigt haben.

Mit 11,5 Prozent etwas unterproportional stieg der Personalaufwand, auf rund 480 Mio. Euro. Zum Ende des Jahres 2017 beschäftigte die Holding – ohne die Mitglieder des Vorstands – 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In den Tochterunternehmen waren es erstmals deutlich über 10.000. All diesen Mitarbeitern möchte ich an dieser Stelle von ganzem Herzen für Ihren Einsatz danken.

Meine Damen und Herren, darf ich Sie an dieser Stelle einmal bitten, für alle Mitarbeiter und die Chefs in den Beteiligungen – einige sind heute hier – ganz kräftig zu applaudieren? Vielen Dank! Wir werden davon berichten, das wird alle freuen.

Die INDUS-Familie wächst mit Mitarbeitern, die durch Akquisitionen zu unseren Beteiligungen kommen. Aber auch mit den Auszubildenden. In der gesamten Gruppe waren es 2017 insgesamt 434. Das entspricht einer guten Ausbildungsquote von rund 4,3 Prozent.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen um 12 Prozent auf 228 Mio. Euro – und damit leicht unterproportional zum Umsatz. Nach Abzug der Aufwandspositionen ergibt sich damit ein EBITDA von rund 215 Mio. Euro. Das sind 7,2 Prozent mehr als im Jahr 2016. Wir haben neue Gesellschaften an Bord und die Beteiligungen investieren viel. So lagen die Abschreibungen 11,4 Prozent über denen des Vorjahres. In der Konsequenz stieg das EBIT um 5,5 Prozent auf rund 153 Mio. Euro und landete damit ebenfalls über unserer Prognose von 145 bis 150 Mio. Euro. Die Gruppe erreichte eine EBIT-Marge von 9,3 Prozent. Ohne die Effekte aus Erstkonsolidierungen konnte ein bereinigtes operatives Ergebnis von rund 164 Mio. Euro erzielt werden. Die bereinigte EBIT-Marge lag bei 10 Prozent. Hand aufs Herz, Sie hätte noch höher sein können.

Zwei tiefgreifende Repositionierungen in der Fahrzeug- und Metalltechnik haben uns einen zweistelligen Millionen-Betrag gekostet. Darüber hatten wir im letzten Jahr ja schon berichtet. Das hat wehgetan, aber wir haben das gut verkraftet. Die Beteiligungen haben „klar Schiff“ gemacht, so dass die größten Belastungen hinter uns liegen.

Außerdem hatten unsere Portfoliounternehmen unerwartet mit einem zweiten Thema zu tun – mit gestiegenen Währungskursverlusten. Seit 2012 haben wir im Rahmen des KOMPASS 2020 insgesamt 73 Einheiten neu konsolidiert, davon 46 im Ausland. Die Gruppe sichert sich bei Dollar, Pfund und Schweizer Franken ab. Bei den anderen Währungen wie Peso, Real und Rand machen wir das, was sinnvoll und vertretbar ist. Sie wissen, wir spekulieren nicht. Aber Restrisiken bleiben nun einmal. Weil unsere Beteiligungen immer internationaler werden, wird es auch zukünftig Währungseffekte geben, damit müssen wir leben. Soviel kurz dazu.

Das Zinsergebnis sank auf minus 23,7 Mio. Euro. Der operative Zinsaufwand ist von 15 Mio. Euro im Rahmen der leicht erhöhten Finanzverschuldung auf rund 15,7 Mio. Euro gestiegen. Das Ergebnis vor Steuern kletterte auf rund 129 Mio. Euro. Der Steueraufwand stieg um 3,1 Mio. Euro, die Steuerquote um knapp einen Prozentpunkt auf 35,7 Prozent. Zum Hintergrund: INDUS bildet keine steuerlichen Organschaften. Sie wissen, das passt gar nicht zu unserem Geschäftsmodell. Verluste, die bei den genannten Repositionierungen entstanden sind, können wir nicht mit Gewinnen anderer Gesellschaften verrechnen.

Das Ergebnis nach Steuern erreichte rund 83 Mio. Euro, also 3,4 Prozent mehr als 2016. Je Aktie errechnet sich ein Ergebnis von 3,37 Euro – nach 3,27 im Vorjahr. Auch hier haben wir uns weiter steigern können.

### *Segmente*

Die Unternehmen der Gruppe sind in fünf Bereichen tätig. Das sichert INDUS eine hohe Stabilität. Die Fahrzeugtechnik führt mit einem Umsatzanteil von 24 Prozent, gefolgt von der Metalltechnik mit 23,5 Prozent. Der Maschinen- und Anlagenbau liegt mit 22,9 Prozent an dritter Position. Gewachsen ist der Anteil des Segments Bau/Infrastruktur – auf 20,1 Prozent. Wie Sie sehen, sind diese vier Bereiche in etwa gleich groß. Der Umsatzanteil des Bereichs Medizintechnik liegt bei 9,5 Prozent.

Wie haben sich nun die Geschäfte in unseren Segmenten entwickelt? Fangen wir doch am besten gleich mit unseren Sorgenkindern an.

Das Segment Fahrzeugtechnik kämpft mit schwierigen Rahmenbedingungen. Der Umsatz stieg zwar um 5,9 Prozent auf 394 Mio. Euro. Das aber vor allem im Bereich der Zulieferer in die automobiler Serie. Hier gibt es bekanntermaßen nur wenig Geld zu verdienen. Aber auch die bisher gut laufenden Engineering-Unternehmen vor und nach der Serie spüren die Einsparungen der OEM's. Sie müssen und werden sich darauf einstellen. Vor diesem Hintergrund haben wir unsere Beteiligung Fichthorn in die international agierende Selzer-Gruppe integriert. Das stärkt beide INDUS-Gesellschaften. Das Segment Fahrzeugtechnik hat damit nicht mehr 10, sondern jetzt 9 Einheiten. Die Ihnen bekannte Repositionierung einer Beteiligung verläuft planmäßig. Sie wird 2018 stabilisiert sein. Das EBIT im Segment Fahrzeugtechnik ging um 5,6 Mio. Euro auf 14,7 Mio. Euro zurück. Die EBIT-Marge lag am Jahresende

bei 3,7 Prozent. Ganz ehrlich – das ist weit entfernt von dem, was wir uns vorstellen. In diesem Segment werden wir auch zukünftig nicht so viel Geld verdienen, wie das in anderen Bereichen möglich ist. Nach Abschluss der Repositionierung halten wir zukünftig eine Marge zwischen 5 und 7 Prozent für realisierbar. Aber auch das bleibt eine Herausforderung.

Die 9 Einheiten des Segments Metalltechnik erzielten einen Umsatz von rund 386 Mio. Euro. Das sind gute 12 Prozent mehr als im Vorjahr. Das EBIT lag bei 24,2 Mio. Euro – 5,7 Mio. Euro unter dem des Vorjahres. Daraus resultiert eine EBIT-Marge von 6,3 Prozent. Den Grund kennen Sie: Die Repositionierung bei einer Schweizer Beteiligung war die heftigste in der INDUS-Geschichte. Hier sind wir wohl erst Mitte 2018 über den Berg. Aber das Unternehmen bringt das zu einem guten Ende, es ist auf dem besten Weg. Die anderen 8 Beteiligungen des Segments Metalltechnik – und lassen Sie mich das bitte so deutlich sagen – haben eine glanzvolle Performance hingelegt. Ein Unternehmen aus diesem Bereich hat sich unter dem Dach der INDUS ganz hervorragend entwickelt – und gewandelt. Der folgende Film zeigt Ihnen, was wir bei INDUS mit „develop“ meinen.

#### *Film*

Die SIMON-Tochter BETEK wurde übrigens 2017 als Top-Innovator ausgezeichnet. Die „starke Führung“ ist heute hier. Ich begrüße die drei Geschäftsführer, hallo Herr Dr. Thiele, hallo Herr Dr. Siemer, hallo Herr Hilgert.

Nun weiter im Text. Drei Segmente haben wir noch. Und die haben im letzten Jahr richtig Gas gegeben. Das Segment Bau/Infrastruktur profitiert nach wie vor vom Branchenboom. Die 11 Einheiten konnten den Umsatz um 20,4 Prozent steigern – von rund 274 auf 330 Mio. Euro. Das ist eine herausragende Leistung, die die Unternehmen ja auch erst einmal auf die Straße bringen mussten. Einige von ihnen sind aufgrund der Hochkonjunktur an ihre Kapazitätsgrenzen gelangt. Das operative Ergebnis wuchs noch einmal um überragende 26 Prozent auf knapp 50 Mio. Euro. Die EBIT-Marge konnte mit 15 Prozent den bereits sehr guten Vorjahreswert deutlich übertreffen. Das ist Spitze, meine Damen und Herren.

Die nunmehr 11 Einheiten des Segmentes Maschinen- und Anlagenbau haben ebenfalls sehr erfreulich performt und lagen beim Umsatz auf Rekordniveau. Dieser

stieg um 22,6 Prozent auf 375 Mio. Euro. Das sind 69 Mio. Euro mehr als 2016. Das operative Ergebnis wuchs mit 29,2 Prozent auf rund 54 Mio. Euro sogar noch stärker als der Umsatz. Auch die EBIT-Marge kann sich sehen lassen: Sehr starke 14,3 Prozent waren es 2017. Das ist umso höher zu bewerten, da die Ergebnisse von M+P INTERNATIONAL und der PEISELER Gruppe aufgrund der Erstkonsolidierungen naturgemäß noch nicht voll enthalten sind. 2017 wurden im Segment Maschinen- und Anlagenbau über 43 Mio. Euro investiert. Wie Sie sehen, meine Damen und Herren – es hat sich gelohnt.

Der Bereich Medizin- und Gesundheitstechnik umfasst wie im Vorjahr 5 Einheiten. Das Segment gehört zu einer Zukunftsbranche, in der wir uns starkes Wachstum versprechen. Die Umsätze sind im Jahr 2017 um gute 5,6 Prozent auf mehr als 155 Mio. Euro gewachsen. Alle Gesellschaften des Segments konnten ihr operatives Geschäft weiter verbessern. Das EBIT stieg im Vergleich zum Vorjahr um 3 Prozent auf 20,8 Mio. Euro. Mit einer EBIT-Marge von 13,4 Prozent sind wir wirklich zufrieden. Die Integrationsprozesse bei der OFA sind abgeschlossen, die NEA in den Niederlanden ist gut eingebunden. Und Mikrop hat ihren Neubau in Serbien bezogen. Auch hier ist viel in Bewegung drin. Und das ist gut so.

Sehr geehrte Damen und Herren, wir können sehr anerkennend auf die Leistungen nahezu aller INDUS-Unternehmen schauen. Diese haben in einem nicht ganz einfachen Jahr mit einigen Turbulenzen, unter hohem Druck und häufig an der Kapazitätsgrenze ausgezeichnete Umsätze und Ergebnisse erzielt. Die beiden Sorgenkinder konnten wir von der Intensiv- auf die normale Krankenstation verlegen. Und vergessen wir nicht – auch diese Unternehmen haben in ihrer Lage Besonderes geleistet, um wieder in ruhiges Fahrwasser zu kommen. Für mich war das Jahr 2017 in Summe eine 2 minus – also noch mit Luft nach oben.

#### *Finanz- und Vermögenslage*

Wie sieht es nun mit unseren Finanzen aus? Das Eigenkapital erhöhte sich aufgrund des hohen Jahresüberschusses um 4,5 Prozent auf knapp 674 Mio. Euro. Die Eigenkapitalquote sank leicht auf immer noch komfortable 40,8 Prozent, liegt aber weiterhin planmäßig über der Zielmarke von 40 Prozent. Ein wesentlicher Grund sind Bilanzierungsänderungen von Schweizer Vorsorgeplänen sowie die bereits genannten Währungseffekte.



Die Bilanzsumme der INDUS-Gruppe betrug zum Stichtag 1,65 Mrd. Euro und stieg damit gegenüber dem Vorjahr um 8,6 Prozent.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten belaufen sich auf rund 345 Mio. Euro. Hier haben wir im Vergleich zum Vorjahr rund 40 Mio. Euro abgebaut. Dafür haben wir die Schuldscheindarlehen um 72 Mio. Euro aufgestockt, auf insgesamt 181 Mio. Euro. Das macht auch Sinn, um unsere Finanzierung noch breiter aufzustellen und neben unseren bewährten Hausbanken weitere Partner einzubinden, zum Beispiel Versicherungen. Außerdem konnten wir uns langfristiges Fremdkapital zu günstigen Konditionen sichern.

Die Nettoverschuldung stieg um 5,9 Prozent auf rund 399 Mio. Euro. Dabei haben wir die kurzfristigen Finanzschulden um 16,4 Prozent deutlich reduzieren können. Das Verhältnis von Nettoverschuldung zum Eigenkapital – das so genannte Gearing – beträgt 59 Prozent. Die Entschuldungsdauer liegt mit 1,9 Jahren wie im Jahr zuvor weiterhin unterhalb des Zielkorridors von 2 bis 2,5 Jahren. Das ist nach wie vor sehr gut. Das ist Investment Grade, meine Damen und Herren. Um bei Schulnoten zu bleiben: Das ist eine 2 plus.

Der Cashflow aus Geschäftstätigkeit lag bei 124 Mio. Euro und damit rund 10 Mio. Euro höher als 2016. Beachtliche 136 Mio. Euro hatten wir am Jahresende in der Kasse. Viel zu viel für meinen Geschmack. Ich hätte für einen Teil davon lieber in einen neuen Hidden Champion investiert.

Die INDUS-Gruppe hat im Berichtsjahr mit rund 111 Mio. Euro etwa 7 Prozent mehr investiert als im Jahr davor. Für etwa ein Drittel haben wir Unternehmen gekauft. 71 Mio. Euro haben wir in Sachanlagen investiert. Das sind knapp 20 Prozent mehr als im Vorjahr.

#### *Rahmenbedingungen und Bezug zu INDUS*

Meine sehr verehrten Damen und Herren, soviel zu den – zugegeben etwas trockenen, aber guten – Zahlen. Die DNA der INDUS ist jedoch viel mehr als reines Zahlenwerk. Wie Sie wissen, ist das hier meine letzte Rede als Vorstandsvorsitzender der INDUS-Gruppe. Ich erkläre Ihnen kurz, warum ich die INDUS so liebe und warum mir der Abschied nach 10 wunderbaren Jahren so schwer fällt. Sehen Sie mir nach,

wenn ich das Positive in den Vordergrund stelle. Das habe ich von Herr Rosling gelernt.

Klar, man kann immer alles noch besser machen. Das geht immer. Aber mal ehrlich: Wir alle hier, all unsere Beteiligungen, die Mitarbeiter, der Vorstand, der Aufsichtsrat und Sie, liebe Eigentümer, haben Beachtliches auf die Beine gestellt. Es ist uns gelungen, die INDUS-Gruppe in den letzten 6 Jahren kontinuierlich wertvoller zu machen. Die Marktkapitalisierung hat sich mehr als verdreifacht – auf heute rund 1,5 Mrd. Euro.

Und nicht nur das: INDUS ist zur beispielhaften Marke für den Mittelstand geworden, mit einer klaren Strategie, mit einer großartigen Philosophie und mit einer ganz eigenen Kultur. Die ist geprägt von gemeinsamen Werten und von Respekt füreinander. Das sind keine leeren Worte, das ist wirklich so.

Um zu wissen, wie es der deutschen Wirtschaft geht, brauchen wir kein Konjunkturbarometer. Wir fragen einfach die Geschäftsführer unserer 45 Beteiligungen. Zusammen mit den Enkeltöchtern kommen 187 vollkonsolidierte Unternehmen zusammen. Ein vergleichbares unternehmerisches Netzwerk von Gleichgesinnten gibt es so in Deutschland kein zweites Mal, meine Damen und Herren.

Das brauchen wir auch. Denn die Megatrends Mobilität, Urbanisierung und Ressourcenbewusstsein bieten auch INDUS neue Zukunftsfelder. Dazu gehören für uns die Medizintechnik für die alternde Gesellschaft, eine Innovative Bautechnik, die öffentliche und private Sicherheit, aber auch eine intelligente Logistik-Infrastruktur, Green Tech und Industrie 4.0 und Digitalisierung. Diese Felder wollen wir und unsere Beteiligungen mit unserem Wissen in den nächsten Jahren erschließen.

Wir unterstützen die Tochtergesellschaften dabei mit gezielten Zukäufen, mit der Innovationsförderung über unsere Toolbox oder finanziell durch die INDUS-Förderbank. Das eBus-Cluster ist ein gutes Beispiel dafür – aber auch für die Kooperation im Netzwerk. Mit dabei sind aus der INDUS-Gruppe AURORA, die KIEBACK-SCHÄFER-Group, SMA und M+P INTERNATIONAL. Das Ziel sind Systeme zur Optimierung von eBussen für den öffentlichen Personennahverkehr. Was heißt das konkret? Der Bus muss möglichst lange mit seiner Batterie fahren

können. Um das zu erreichen, werden zum Beispiel mit neuen Wärmepumpen und einem intelligenten Thermomanagement Heizung und Kühlung optimiert. Kombiniert mit einer Lichtsteuerung werden die Fahrgäste zu klimatisierten Sitzbereichen geleitet. Nicht genutzte Bereiche müssen so nicht gewärmt oder gekühlt werden – das reduziert den Strombedarf. Die Cluster-Partner liefern Spezialwissen aus den Bereichen Informations-, Kommunikations- und Fahrzeugtechnik und Energiemanagement. Der folgende Film gibt Ihnen einen Einblick in die Zusammenarbeit der Cluster-Partner.

### *Film*

Sehr geehrte Damen und Herren, über alle Segmente hinweg bearbeiteten Beteiligungen der INDUS-Gruppe im letzten Jahr zwölf Förderbankprojekte. Drei weitere sind im ersten Quartal dieses Jahres gestartet. Darunter ist auch der sehende Roboter. Dieses smarte Handling-System kann zum Beispiel Werkstücke aufnehmen, die durcheinander in einer Kiste liegen, und sie dann in eine Maschine einlegen. Das Projekt heißt übrigens auch: „Griff in die Kiste“.

Ein wesentlicher Faktor bei den anderen Projekten ist die Digitalisierung von Produkten und Dienstleistungen. Ein Beispiel hierfür ist die Technologie für Virtuelle Realität: Die Innenausstattung des eBusses ist in 3D erlebbar. Auch der Verlauf von Luftströmen oder der Aufbau der Deckenkonstruktion wird plastisch sichtbar. Der virtuelle Prozess für Prototypen kann zukünftig viel Zeit und Geld sparen.

Bei den Zukäufen waren wir in der Zukunftsbranche Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik schon recht umtriebig. Mit IEF-Werner haben wir uns zum Beispiel einen Automatisierungsspezialisten an Bord geholt. Zuletzt kamen die Schwingungsexperten von M+P INTERNATIONAL dazu, ebenso wie die PEISELER-Gruppe. Wie Sie sehen verändert sich nach und nach der Gesamtcharakter des Portfolios. Das ist ein gutes Zeichen, denn es zeigt: INDUS bewegt sich – und das auch in die richtige Richtung! Wie sieht es nun mit aktuellen Akquisitionen aus? Sind für uns passende Unternehmen identifiziert, sind diese meist zu teuer. Wir sehen Steigerungen bei Unternehmensbewertungen von 25 bis 30 Prozent. Daran wird sich auch in nächster Zeit nichts ändern.

Und was machen wir in einem solchen Fall? Ganz einfach: Wir kaufen nicht, wir zahlen doch keine Mondpreise. Wir können uns erlauben, auch mal sechs Monate am Spielfeldrand zuzusehen, was die anderen für verrückte Sachen machen. Uns treibt keiner. Wenn ein Familienunternehmer sein „Baby“ an uns verkauft, dann spielt der Preis nicht die Hauptrolle. Er weiß, dass wir sein Unternehmen hegen und pflegen und nach der Übernahme gut weiterentwickeln. Dazu gehört auch die Unterstützung bei völlig neuen Marktzugängen. So ist es auch zukünftig wichtig, dass sich die Unternehmen der Gruppe noch internationaler aufstellen. Ein paar Beispiele aus dem letzten Jahr. WIESAUPLAST gründete eine eigene Gesellschaft in Michigan in den USA, ELTHERM setzt Projekte in China, Israel und Marokko um. HAUFF-Technik gründete eine Landesgesellschaft in der Schweiz und eröffnete eine Repräsentanz in Singapur. Und SELZER verlagerte seine Produktion für China in ein neu aufgebautes Werk im Großraum Shanghai. 2017 kamen so 12 neue Auslandsstandorte hinzu. Unsere Beteiligungen sind heute in insgesamt 30 Ländern präsent.

#### *Start 2018, Prognose*

Dass die INDUS-Strategie erfolgreich ist, zeigen auch die ersten Monate des Jahres 2018. Fast alle Beteiligungsunternehmen sind prima gestartet. Der April war ein richtig guter Monat. Der Umsatz entwickelte sich in den ersten vier Monaten besser als erwartet. Das operative Ergebnis ist wieder dort, wo wir uns das vorstellen. Und das, obwohl sich steigende Energie- und Materialpreise, aber auch deutlich höhere Tarifabschlüsse bereits auswirken.

Das Investitionsprogramm ist auch in 2018 ehrgeizig: Anfang dieses Jahres hat AURORA den Elektronikspezialisten Electronic Equipment gekauft. OFA Bamberg hat die Aktivitäten eines Handelsunternehmens für medizinische Hilfsmittel in Süddeutschland übernommen. Und erst gestern – das freut mich ganz besonders – hat eine unserer Beteiligungen unsere jüngste Enkeltochter erworben. Das ist ein namhafter Anbieter von hochwertigen Raumklimageräten mit sehr guten Margen.

Für Zukäufe haben wir für das laufende Geschäftsjahr insgesamt zunächst 50 Mio. Euro eingeplant. Außerdem wollen unsere Beteiligungen rund 88 Mio. Euro investieren. Auf der Agenda stehen die internationale Expansion und Projekte zur Erhöhung der Effizienz. Diese dienen dazu, an den Kosten zu arbeiten, damit sich die Unternehmen schon jetzt robust machen für die Zukunft. So haben sich viele unserer

Beteiligungen in den letzten 5 Jahren auch mit den modernsten Produktionsanlagen ausgestattet.

Sehr geehrte Damen und Herren, unser Ziel ist es, in diesem Jahr den Umsatz auf 1,65 Mrd. Euro – besser bis 1,70 Mrd. Euro zu steigern. Das operative Ergebnis (EBIT) soll zwischen 154 und 160 Mio. Euro liegen – wohlgemerkt ohne die angestrebten Zukäufe auf erster und zweiter Ebene. Die politische Großwetterlage haben wir im Blick. Den Regenschirm – nicht zu verwechseln mit dem Rettungsschirm – haben wir für gelegentliche Schauer im Gepäck.

#### *Dividende und Tagesordnung*

Kommen wir nun zu Ihnen, liebe Eigentümer. Ich danke Ihnen sehr für Ihr Vertrauen in den letzten Jahren. Ich wusste und weiß den großen Rückhalt im Aktionärskreis sehr zu schätzen. Und wenn wir gemeinsam erfolgreich sind, und das sind wir seit vielen Jahren, dann zahlt sich das auch für Sie aus. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung vor, eine erhöhte Dividende von 1,50 Euro je Aktie zu zahlen. Das entspricht einer Ausschüttungssumme von rund 36,7 Mio. Euro. Grundlage ist der Bilanzgewinn von 83,5 Mio. Euro. Die Dividende wird nächsten Dienstag gezahlt.

Die weiteren Tagesordnungspunkte konnten Sie im Detail der Einladung entnehmen. Neben den obligatorischen Beschlussfassungen zu den Gremien und der Wahl der Abschlussprüfer schlagen wir in diesem Jahr vor, für eine neue Ermächtigung des Vorstands zur Ausgabe von Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen und für die Schaffung eines neuen bedingten Kapitals abzustimmen. Das ist verbunden mit einer Satzungsänderung. Außerdem passen wir die Fristen zu Anmeldung und Berechtigungsnachweis zur Hauptversammlung den gesetzlichen Bestimmungen an.

#### *Schlusswort*

Kommen wir nun zum Schluss, sehr geehrte Damen und Herren. Im nächsten Jahr steht hier mein geschätzter Vorstandskollege Dr. Johannes Schmidt. Der hat es bisher ja immer sehr genossen, wenn ich mich hier oben alleine abstrampeln musste. Herr Dr. Schmidt, kommen Sie doch bitte einmal zu mir. Ein paar Fragen hätte ich da noch.

*Fragen: ...*

*Antworten: ...*

Lieber Herr Dr. Schmidt, ich habe hier eine Kapitänsmütze für Sie, damit sie die von mir so sehr geliebte INDUS gemeinsam mit den Geschäftsführern sicher durch die stürmische See steuern. Diese dürfen Sie schon mal aufprobieren und testen, wie sich das so anfühlt. In 6 Wochen – solange bin ich ja noch im Amt – können Sie die dann jeden Morgen auf dem Weg zum Büro tragen.

Die INDUS ist hervorragend ausgerüstet, sie hat alles, was sie braucht: Eine klasse Mannschaft, große Segel, präzise Navigationsgeräte und eine gute Ladung. Ich werde mir ab Juli die Koordinaten immer ganz genau ansehen. Im nächsten Jahr sitze ich dann dort unten und freue mich, von den nächsten Abenteuern und Eroberungen zu hören. Ich wünsche Ihnen immer eine Handbreit Wasser unterm Kiel!

Meine Damen und Herren, damit übergebe ich das Wort wieder an Herrn Späth.