

REDE

anlässlich der Hauptversammlung
der INDUS Holding AG am 17. Mai 2023

Vorsitzender des Vorstands Dr. Johannes Schmidt

[INDUS]

[INDUS]

Es gilt das gesprochene Wort

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,
liebe Freunde von INDUS,
sehr geehrte Mitglieder des Aufsichtsrats,

ich begrüße Sie ganz herzlich hier in Köln. Wir haben versprochen, dass wir eine Präsenzveranstaltung machen, sobald es wieder geht. Und so freuen wir uns, dass dies heute gelingt. Wenn man so durch die Ausstellung geht und wieder hier im Saal sitzt, könnte man denken: Alles ist wie früher. Das ist es aber nicht. In den letzten drei Jahren hat sich viel geändert. Auch bei uns.

Der schreckliche Krieg in der Ukraine ist immer noch nicht vorbei. Mitten in Europa sehen wir Zerstörung und unermessliches Leid. Die Menschen suchen Sicherheit, viele hier bei uns. Vor diesem Hintergrund schrumpft die Bedeutung vieler Dinge, die nicht unmittelbar existenziell sind. Da scheint uns Corona schon weit weg.

Unser politisches und wirtschaftliches Umfeld befindet sich in einem dauerhaften Krisenmodus. Damit müssen wir umgehen. Damit können wir umgehen.

Welche großen Themen beschäftigen uns?

Die Material- und Energiepreise sind stark gestiegen. Wir verzeichnen eine hohe Inflation. Die Zinsen ziehen in rasantem Tempo nach. Die Firmen investieren vorsichtiger. Fachkräfte fehlen. Über den technologischen Wandel hatte Herr Abromeit ja schon gesprochen.

Wie gehen unsere Unternehmen damit um?

Sie suchen nach Lösungen. Sie finden neue Produkte. Die Material und Energie sparen. Sie stellen um auf erneuerbare Energien. Und auf Technologien, die Ressourcen schonen. Sie bilden Fachkräfte aus. Sie nutzen die Automatisierung. Oder sie setzen auf die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine.

Wenn wir unser Portfolio anschauen, dann ist die Lage besser als die Stimmung. Ich möchte nichts schönfärben. Aber wir sollten erkennen, dass es trotz des komplizierten Umfelds viel Positives zu berichten gibt.

[INDUS]

Meine Damen und Herren,

wir haben die Krisenzeiten genutzt und konsequent aufgeräumt. Wir haben Chancen identifiziert und uns neu aufgestellt. Wir haben unsere Strategie geschärft.

Mit unseren drei neuen Segmenten konzentrieren uns auf das, was wir besonders gut können – die hochspezialisierte Industrietechnik. Hier haben wir eine breite Expertise. Hier wissen wir, wie wir gut verdienen können. Von allem anderen lassen wir ab sofort die Finger. Wir wollen unsere Energie in die Zukunft investieren. Der Blick geht nach vorn. Wir starten neu durch.

Bisher waren wir vor allem ein breit aufgestellter Langfrist-Finanzinvestor mit fünf Segmenten. Nun agieren wir als Beteiligungsgesellschaft mit klaren Technologieschwerpunkten in drei Segmenten.

Wir entwickeln unsere Beteiligungen. Wir kaufen jährlich zwei bis drei Unternehmen zu. Orientierung geben dabei die von uns definierten Zukunftsthemen. Da gibt es attraktive, innovative Marktnischen. Da gibt es reichlich Potenzial.

Für diesen Neustart mussten wir insbesondere 2022 die Grundlagen schaffen: Wir trennen uns von den Serienzulieferern der Fahrzeugtechnik. Wir lösen das Segment auf. Hier waren auch im letzten Jahr hohe Verluste aufgelaufen.

1. Rechenschaftsbericht (2022)

Die Spuren zeigen sich im Konzernabschluss des Jahres 2022. Wir haben unser Portfolio geteilt in fortgeführte und aufgegebene Geschäftsbereiche. Die Unternehmen SMA, SELZER und SCHÄFER wurden in aufgegebene Geschäftsbereiche umgegliedert. Dadurch wurden erhebliche nicht zahlungswirksame Wertminderungen nötig. Das Nachsteuerergebnis der aufgegebenen Geschäftsbereiche erscheint in der G&V nun in einer separaten Zeile unterhalb des Ergebnisses nach Steuern der fortgeführten Geschäftsbereiche. So haben wir mit dem Konzernabschluss 2022 reinen Tisch gemacht.

Blicken wir auf die fortgeführten Geschäftsbereiche, wird deutlich, wie stark unser Portfolio ohne die langjährigen Sorgenkinder schon im Jahr 2022 war.

Die 45 Beteiligungen haben den Umsatz um mehr als 10 Prozent gesteigert. Das organische Wachstum lag bei rund 8 Prozent. Das operative Ergebnis vor Wertminderungen stieg auf über 176 Mio. EUR. Die zugehörige EBIT-Marge lag trotz der gestiegenen Kosten bei knapp 10 Prozent. Wir waren operativ gut unterwegs.

[INDUS]

Kommen wir zu den Schattenseiten:

In den fortgeführten Geschäftsbereichen mussten wir im Zuge des planmäßigen Impairment-Tests Wertminderungen von gut 42 Mio. EUR buchen. Ursache hierfür sind hohe Kapitalkosten infolge der stark gestiegenen Zinsen und teilweise reduzierte Planungen. Nach Wertminderungen sank das EBIT so auf 134 Mio. EUR.

Betrachten wir das Ergebnis nach Steuern: Die fortgeführten Geschäftsbereiche erzielten rund 73 Mio. EUR. Die aufgegebenen Geschäftsbereiche verzeichneten einen hohen Verlust von rund 124 Mio. EUR. Das führt in Summe zu einem Minus von 51 Mio. EUR.

Das soll sich so nicht wiederholen.

Mit der Entkonsolidierung von SMA fallen seit Oktober 2022 dort keine Verluste mehr an. Nach dem für die nächsten Monate geplanten Verkauf von Selzer und Schäfer werden wir auch hier keine Belastungen mehr haben. Wir wollen mit den Verkäufen spätestens bis zum Jahresende 2023 durch sein. Ich bin aber sehr zuversichtlich, dass wir nicht mehr so lange brauchen werden.

Meine Damen und Herren,

diese Entscheidungen waren hart und sie sind uns schwergefallen: Wir sind als Beteiligungsgesellschaft angetreten, um Hidden Champions des industriellen Mittelstands zu kaufen und zu halten. Um sie wertsteigernd zu entwickeln. Deshalb versuchen wir viel, um Unternehmen in Schwierigkeiten wieder in ruhiges Fahrwasser zu bringen. Das sind wir unserer DNA schuldig. Das erwarten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von uns. Dafür stehen wir. Deshalb waren wir zögerlich. Klar war aber auch, dass es so nicht weiter gehen konnte. Für Sie nicht. Für uns nicht.

Es ging uns aber nicht nur darum, uns von den Verlustbringern zu trennen. Wir haben uns vielmehr damit auseinandergesetzt, wo wir für INDUS die besten Chancen in der Zukunft sehen. Und wie wir sie nutzen können. Das Ergebnis ist unser Strategie-Update PARKOUR perform.

Welche Substanz wir in diese Neuaufstellung mitnehmen, zeigt die Segmentbetrachtung des letzten Jahres.

Ich konzentriere mich dabei auf die Zahlen vor Wertminderungen. Sie können so die operative Leistung der fortgeführten Geschäftsbereiche am besten einschätzen.

[INDUS]

Das Segment Bau/Infrastruktur steigerte den Umsatz zweistellig. Mit dem Zukauf von WIRUS im Jahr 2021 haben wir alles richtig gemacht. Das operative Ergebnis stieg im Vergleich zum Vorjahr leicht an. Die EBIT-Marge erreichte trotz höherer Materialpreise 14 %.

Auch das Segment Fahrzeugtechnik ist organisch gewachsen. Den Umsatzverlust durch den Verkauf von WIESAUPLAST im Jahr 2021 müssen wir hier gegenrechnen. Die Beteiligungen SMA, SELZER und SCHÄFER sind im Zuge der Umgliederung in aufgegebenen Geschäftsbereiche nicht mehr in diesem Segment erfasst. Die verbleibenden Unternehmen erwirtschafteten einen operativen Verlust von 8 Mio. EUR. Warum? Wir haben immer noch einen Engpass bei Halbleitern. Das Russlandgeschäft ist auf Dauer weggefallen. Und der Serienanlauf eines Kunden im Bereich Elektrobusse hat sich verzögert. Hier erwarten wir im Jahr 2023 deutliche Verbesserungen. Das Segment Fahrzeugtechnik wurde zum Jahresbeginn 2023 aufgelöst. Unternehmen mit den Zukunftsthemen Klimatechnik und Messtechnik haben wir den neuen Segmenten Infrastructure und Engineering zugeordnet. Zwei Beteiligungen mit hoher Metallkompetenz finden sich im Segment Materials.

Das umsatzstärkste Segment Maschinen- und Anlagenbau verzeichnete mit mehr als 21 % die höchste Umsatzsteigerung. Vier Neuaquisitionen tragen seit 2021 dazu bei. Die EBIT-Marge lag auf einem sehr guten Niveau.

Die Medizin- und Gesundheitstechnik hat den Umsatz leicht erhöht. Die EBIT-Marge ging allerdings zurück. Hier konnten unsere Beteiligungen die gestiegenen Materialpreise nicht vollständig weitergeben. Die EU-Medizinprodukteverordnung erhöhte den Aufwand. Und eine Produktionsverlagerung kostete zunächst Geld. Die Beteiligungen gehören nun zum neuen Segment Materials. Mit ihrer hohen Materialkompetenz für medizinische Hilfs- und Verbrauchsmittel passen sie da sehr gut hin.

Das Segment Metalltechnik konnte den Umsatz ebenfalls steigern. Die EBIT-Marge stieg auf 11 %. Hier hatten wir 2021 auf eine Fehlentwicklung reagiert. Wir haben unser ehemaliges Sorgenkind Bacher stillgelegt. Das sehen wir jetzt in den verbesserten Zahlen.

Meine Damen und Herren,

im Jahr 2022 zog die Geschäftstätigkeit in der gesamten INDUS-Gruppe wieder an. Als Reaktion auf Materialknappheit und stark steigende Materialpreise sicherten sich die Beteiligungen zum Teil mit einer höheren Bevorratung ab. Das führte zu einem gestiegenen

[INDUS]

Working Capital und einem geringeren operativen Cashflow. Der Free Cashflow, auf den ich gleich noch eingehe, lag dennoch bei rund 102 Mio. EUR.

Wir haben rund 113 Mio. EUR in das Portfolio investiert. Dazu gehören auch die Käufe von HEIBER + SCHRÖDER und der HELD-Gruppe. Beides gute Verstärkungen für das neue Segment Engineering.

Die Bilanzsumme stieg zum Stichtag auf 1,89 Mrd. EUR.

Die Eigenkapitalquote lag unterhalb unseres Zielwerts von 40 %. Ursache sind insbesondere die Wertminderungen in den aufgegebenen Geschäftsbereichen. Außerdem Wertminderungen aus den Impairment-Tests in den fortgeführten Geschäftsbereichen.

Die liquiden Mittel lagen mit rund 128 Mio. EUR zum Jahresende wieder auf solidem Niveau.

Die Entschuldungsdauer, das Verhältnis von Nettoverschuldung zum EBITDA, liegt wieder im Zielkorridor.

Wir wirtschaften nachhaltig: Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnten unsere Beteiligungen die Emissionsintensität von Treibhausgasen um rund 19 % reduzieren. Die Unternehmen optimieren die Prozesse, um den Energieverbrauch zu senken. Und sie ersetzen – wo möglich – fossile durch regenerative Energieträger. Wir unterstützen hier mit unserer Nachhaltigkeits-Förderbank: Im letzten Jahr haben wir sechs Projekte genehmigt. Dazu gehören die Installation von PV-Anlagen, der Einbau energieeffizienter Kühlsysteme und die Umstellung einer Dampferzeugung auf nicht-fossile Energieträger.

An dieser Stelle möchte ich im Namen des Vorstands allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Beteiligungen und in der Holding ganz herzlich danken. Sie haben diese guten operativen Zahlen erarbeitet. Sie sorgen seit jeher dafür, dass INDUS auch in stürmischen Zeiten wie ein Fels in der Brandung steht. Heute sind fast alle Geschäftsführungen unserer Beteiligungen hier. Auch Ihnen ganz herzlichen Dank für Ihren Einsatz.

2. Strategie-Update

Meine Damen und Herren,

wir haben im letzten Jahr die Weichen gestellt. Jetzt werden wir den Weg konsequent weitergehen.

Strategiefilm

Wie wollen wir die genannten Ziele nun konkret erreichen?

Lassen Sie mich auf einige Kernelemente des Strategie-Updates noch einmal eingehen:

Mit dem neuen Segmentmanagement haben wir die Verantwortung im Vorstand neu aufgeteilt. Ein Mitglied des Vorstands ist zukünftig für ein Segment zuständig. Das bedeutet nicht nur mehr Intensität in der Begleitung. Am Ende des Tages ist jeder Vorstand auch verantwortlich für die Ergebnisse des von ihm geführten Segments. Gleichzeitig steht der gesamte Vorstand für den Erfolg der Gruppe.

Denn selbstverständlich ist, dass wir ...

... gemeinsam die M&A-Strategie für die Zukunftsthemen weiterentwickeln,

... gemeinsam die strategischen Initiativen konsequent fortsetzen

... und gemeinsam die Entwicklung unserer Beteiligungsunternehmen finanzieren.

Wir treiben weiter Innovation voran. Sowohl für Produkte als auch für Prozesse.

Wir werden mit Operativer Exzellenz und Marktexzellenz die Leistung steigern.

Und wir setzen nachhaltiges Handeln konsequent durch.

Auch in Zukunft bleibt unser Credo „kaufen, halten & entwickeln“. Allerdings werden wir schneller agieren, wenn wir Beteiligungen nicht mehr voranbringen können. Das verspreche ich Ihnen an dieser Stelle. Das Jahr 2022 darf sich so nicht wiederholen.

Für das Segment Engineering ist Axel Meyer zuständig. Er verantwortet aktuell 16 Beteiligungen aus den Bereichen Automatisierung und Robotik, Sensorik, Mess- und Regeltechnik und aus dem spezialisierten Maschinen- und Gerätebau. Der Umsatz dieser Unternehmen lag im letzten Jahr bei 581 Mio. EUR. Wachstumstreiber werden neben Automatisierung, Sensorik und Messtechnik zukünftig auch Energietechnik und Logistik sein.

Für das Segment Infrastructure ist Dr. Jörn Großmann verantwortlich. Hier finden Sie Unternehmen aus den Bereichen Bau- und Gebäudetechnik, Telekommunikations-Infrastruktur und Kälte- und Klimatechnik. Der Umsatz der 14 Beteiligungen im Segment lag bei 586 Mio. EUR. Zukunftsthemen sind Infrastruktur-Netze, Infrastruktur-Bauwerke, aber auch Technik für höhere Energieeffizienz.

[INDUS]

Ich führe neben meiner Rolle als CEO derzeit noch das Segment Materials. Die aktuell 15 Beteiligungen haben 637 Mio. EUR umgesetzt. Das Segment vereint Unternehmen mit einer hohen Kompetenz in der Verarbeitung von Materialien. Dazu gehören die Metallumformung und -bearbeitung. Aber auch die Erzeugung zum Beispiel von Hartmetallen und Strahlmitteln. Darüber hinaus medizinische Verbrauchsmaterialien und Hilfsmittel. Zu den Zukunftsthemen gehören hier die Kreislaufwirtschaft und die Abfallwirtschaft. Außerdem die Agrar- und Lebensmittelwirtschaft.

Wie Herr Abromeit schon angekündigt hat, wird sich meine Doppelfunktion recht bald auflösen. Mit der wachsenden Zahl der Beteiligungen braucht es einen eigenen Vorstand für das Segment Materials.

Beim Stichwort Wachstumstreiber möchte ich noch einmal die vielen positiven Aspekte in unserem Portfolio hervorheben: Es vereint Hidden Champions, die bereits heute überaus erfolgreich in den definierten Zukunftsthemen unterwegs sind. Ich möchte nun zwei Geschäftsführer auf die Bühne bitten, die exemplarisch für diese starken Bereiche stehen.

Ich bitte Herrn Fuhrmann von GSR und Herrn Ruoff von WIRUS auf die Bühne. GSR haben Sie unten in der Ausstellung schon bewundern können.

Live-Talk

Vielen Dank, meine Herren, für den kurzen Einblick. In fast allen Unternehmen der INDUS-Gruppe finden sich innovative Beispiele wie diese. Wir werden sie mit unserem neuen Segmentmanagement weiter aktiv fördern.

Meine Damen und Herren,

vom Segmentmanagement abgekoppelt haben wir die Zentralfunktionen, die Herr Weichert und ich verantworten. Herr Weichert wird sich zukünftig ausschließlich auf das Finanzressort konzentrieren. Die Aufgaben werden in diesem Bereich immer komplexer. Kernaufgaben von mir reichen von der konsequenten Umsetzung der Strategie über die Führung der M&A-Aktivitäten bis zur Außenkommunikation der Gruppe.

Der Free Cashflow wird als Kennzahl ab sofort eine wichtige zusätzliche Steuerungsgröße. Damit erhalten Sie als Aktionärinnen und Aktionäre eine hohe Transparenz über unsere Fähigkeit, Cash zu generieren. Der Free Cashflow ermöglicht uns die Dividendenzahlung. Er schafft uns Spielräume für Akquisitionen. Und er finanziert Zinszahlungen und den Abbau der Nettoverschuldung.

[INDUS]

Meine Damen und Herren,

mit PARKOUR perform haben wir unsere Mittelfristziele fest im Blick. Wir wollen bis 2025 einen Umsatz von deutlich über 2 Mrd. EUR erreichen. Übrigens trotz der Tatsache, dass wir uns von drei Unternehmen getrennt haben oder noch trennen werden. Die EBIT-Marge soll wieder verlässlich über 10 Prozent liegen. Eine kontinuierliche Dividendenzahlung soll zu Ihrer Zufriedenheit beitragen. 2025 ist nicht mehr lange hin. Die Ziele sind ehrgeizig. Aber wir sind auf einem guten Weg.

3. Prognose

In diesem Zusammenhang wird Sie sicher interessieren, wie wir ins neue Jahr gestartet sind. Kurzum: etwas besser als erwartet.

Der Umsatz stieg im ersten Quartal um gut 8 %. Die EBIT-Marge lag bei 9,9 %. Sorgfältig beobachten müssen wir die weitere Entwicklung im Segment Infrastructure. Die Baukonjunktur hat sich spürbar beruhigt. Erfreulich unterwegs sind die Segmente Engineering und Materials. Soweit zu den fortgeführten Geschäftsbereichen.

Die aufgegebenen Geschäftsbereiche belasten das Quartalsergebnis noch mit einem Verlust nach Steuern von rund 9 Mio. EUR. Der Gewinn nach Steuern der Gruppe liegt in Summe bei 16 Mio. EUR.

Neben Wachstumsakquisitionen auf erster Ebene stehen bei uns immer auch Ergänzungsakquisitionen im Fokus. Ein gutes Beispiel ist der Kauf der QUICK Bauprodukte zu Beginn des Jahres. QUICK ergänzt den Bereich Brückenbau im Produktprogramm unserer Beteiligung BETOMAX ideal und wird uns noch viel Freude machen.

Alles ins allem also ein glücklicher Start in das Geschäftsjahr 2023.

Trotz allem dürfen wir die Rahmenbedingungen nicht vergessen: Die Weltlage hat sich nicht verbessert. Der Krieg dauert an. Die Kapitalbeschaffungskosten sind hoch. Die Gefahr einer Rezession begleitet uns weiter.

Gerade mittelständische Unternehmen zeigen aber eine hohe Anpassungsfähigkeit. Das gilt auch für uns. Mit dem Strategie-Update haben wir einen klaren Plan. Und einen klaren Blick auf die Ertragsperspektiven. Es geht zukünftig weniger um Breite des Portfolios, als um Dynamik in Kompetenzbereichen. Es geht darum, die Chancen zu nutzen und die Stärken wieder klar sichtbar zu machen.

[INDUS]

Für das Geschäftsjahr 2023 erwarten wir eine Umsatzsteigerung auf 1,9 bis 2,0 Mrd. EUR. Beim operativen Ergebnis sind wir aufgrund der Rahmenbedingungen vorsichtig optimistisch. Hier planen wir mit 145 bis 165 Mio. EUR.

Wir wollen im Jahr 2023 ca. 85 bis 95 Mio. EUR in die Gruppe investieren. Hinzu kommen 40 Mio. EUR für Unternehmenskäufe.

Meine Damen und Herren,

unsere Zuversicht ist in unserem Dividendenvorschlag reflektiert: Die Aufräumarbeiten im Portfolio und gestiegene Kapitalkosten haben 2022 zwar zu erheblichen nicht zahlungswirksamen Belastungen geführt. Trotzdem wollen wir sie an den guten operativen Leistungen teilhaben lassen. Zumal wir optimistisch nach vorn blicken. Wir haben die Ertragskraft und können uns die Dividendenzahlung leisten. Genau das ist der Grund, warum Vorstand und Aufsichtsrat 80 Cent je Aktie vorschlagen. Das entspricht einer Dividendenrendite von 3,6 %.

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

ich möchte an dieser Stelle noch ein paar Worte zum Tagesordnungspunkt 8 verlieren. Es geht um die Ermächtigung des Vorstands zur Ausgabe von Options-, Wandel- und Gewinnschuldverschreibungen sowie Genussrechten oder Kombinationen dieser Instrumente mit der Möglichkeit, das Bezugsrecht auszuschließen.

Was ist der Grund dafür? Wenn sich günstige Kapitalmarktbedingungen ergeben, wollen wir uns flexibel und zeitnah eine Finanzierung ermöglichen und neue Investorenkreise erschließen.

Wir haben in unserer Einladung ausführlich die Einzelheiten der Ermächtigung, inklusive der drei möglichen Fälle für einen Ausschluss des Bezugsrechts, beschrieben – sowie die Details des dazugehörigen neuen Bedingten Kapitals 2023 erläutert.

Bevor ich nun zum Schluss komme, möchte ich dem gesamten Aufsichtsrat ganz herzlich für die Zusammenarbeit im vergangenen Jahr danken. Wir hatten schwierige Entscheidungen zu treffen. Sie haben den Vorstand in intensiven Diskussionen gefordert und mit Ihrem kritischen Rat sehr unterstützt.

[INDUS]

Ganz besonders danke ich Herrn Dr. Allerkamp und Herrn Späth, die den INDUS-Aufsichtsrat nun verlassen werden. Sie haben meinen Weg bei INDUS lange begleitet. Und ich war immer – und gerade in den schwierigen Jahren – sehr froh, Sie an meiner Seite zu wissen.

Ein herzlicher Dank geht auch an Herrn Trinogga, einer der ersten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von INDUS.

Herzlich begrüßen möchte ich den neuen, bereits gewählten Arbeitnehmervertreter Herrn Müller. Auf eine gute Zusammenarbeit!

Lieber Herr Abromeit, lieber Aufsichtsrat – wir haben gemeinsam die Voraussetzungen geschaffen, um wieder an die erfolgreiche Zeit des vergangenen Jahrzehnts anzuknüpfen. Wir werden Ihnen, liebe Aktionärinnen und Aktionäre, zeigen, dass wir INDUS nach dieser Zäsur zu neuer Stärke führen.

Ich danke allen, die uns bis zum heutigen Tag die Treue gehalten haben. Und ich danke Ihnen, dass Sie den zukünftigen Weg von INDUS begleiten.

In diesem Sinne übergebe ich das Wort wieder an Sie, Herr Abromeit.