

Indus Holding

UNSER LANGFRISTIGES GESCHÄFTSMODELL „KAUFEN, HALTEN UND ENTWICKELN“ IST AUF WACHSTUM UND WERTSTEIGERUNG AUSGERICHTET

Über die Indus Holding als eine der größten deutschen Beteiligungsgesellschaften mit derzeit 45 mittelständischen Unternehmen berichten wir seit dem Börsengang im September 1995; damals bildeten 16 Gesellschaften das Portfolio. Zur Lage und zu den Aussichten sprachen wir mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr.-Ing. Johannes Schmidt.

NJ: Herr Dr. Schmidt, seit der Gründung im Jahr 1989 und dem Börsengang 1995 ist das Geschäftsmodell unverändert – das wird so bleiben, oder?

Schmidt: Ja, ganz ohne Zweifel. Unser langfristiges Geschäftsmodell „Kaufen, halten und entwickeln“ ist auf Wachstum und Wertsteigerung der einzelnen Beteiligungen ausgerichtet. Dieser Ansatz ist und bleibt zentraler Erfolgsfaktor für die Indus-Gruppe. Neue Akzente setzen wir natürlich. Unser Strategieprogramm PARKOUR richtet zum Beispiel einen verstärkten Fokus darauf, die unternehmerische Fitness der Beteiligungen zu steigern. Die grundsätzliche Indus-DNA, die auf die operative Eigenständigkeit und kontinuierliche Weiterentwicklung der Portfoliounternehmen setzt, bleibt jedoch unverändert.

NJ: Warum wird das Erfolgsmodell so wenig kopiert?

Schmidt: Als echter Fan des Geschäftsmodells kann ich nur spekulieren. Ein Grund könnte sein, dass man sich als börsennotierte Beteiligungsgesellschaft in einem ständigen Spannungsfeld zwischen der zu Recht geforderten Transparenz am Kapitalmarkt – auch über kurzfristige Entwicklungen – und der grundsätzlich langfristigen Ausrichtung unseres Geschäftsmodells befindet. Wir sehen unsere Aufgabe zum einen darin, für unsere mittelständischen Beteiligungen die Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen es ihnen möglich ist, sich ausschließlich um ihr Geschäft vor Ort zu kümmern. Zum anderen darin, unseren Aktionären zugleich die Informationen zu geben, die sie brauchen.

NJ: Die Summe der Teile ist oft mehr wert als der Börsenwert widerspiegelt. Aber der Verkauf einzelner Gesellschaften ist die Ausnahme, richtig?

Schmidt: Ein Exit als Mittel zur Wertsteigerung ist nicht Teil unserer Unternehmensstrategie. Wir haben in der Vergangenheit vereinzelt Beteiligungen abgegeben. Dabei ging es aber immer um die Frage, in welchem Umfeld sich das einzelne Unternehmen noch besser entwickeln könnte. Im Fokus unseres Geschäftsmodells steht die Stärkung des Portfolios – durch organisches Wachstum und über Zukäufe.

NJ: Besteht gegenwärtig die Absicht, das Portfolio zu straffen oder zu verkleinern?

Schmidt: Bis 2025 wollen wir 55 bis 60 Beteiligungen mit einem Umsatz über € 2.5 Mrd. im Portfolio haben. Dafür setzen wir dezidiert auf Zukäufe in ausgewählten Zukunftsbranchen. Eine besondere Situation haben wir allerdings im Segment Fahrzeugtechnik. Hier leiden die Serienzulieferer zunehmend unter den sich verschärfenden Rahmenbedingungen. Der Automotive Markt fordert Größe und beständig hohe Investitionen – bei gleichzeitig niedrigen Margenausichten und hohen Produkthaftungsrisiken. Da müssen wir uns klar fragen, ob diese Ausgangslage zu den Zielen von Indus passt. Und ob bei bestimmten Unternehmen ein anderer Eigentümer dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern langfristig bessere Entwicklungsmöglichkeiten bieten kann.

NJ: Der bis zum Jahr 2025 angestrebte Ausbau des Portfolios auf 55 bis 60 Beteiligungen fordert rechnerisch zwei bis drei Akquisitionen pro Jahr – Sie müssen davon überzeugt sein, das zu schaffen.

Schmidt: Zukäufe gehören zum Kern der Indus-Strategie. Das Jahr 2018, in dem wir nur drei Ergänzungsakquisitionen für bestehende Beteiligungen abschließen konnten, war diesbezüglich sicherlich schwierig. Im laufenden Jahr spüren wir aber, dass bei den Preisen wieder Realitätssinn zurückkehrt. Derzeit befinden wir uns in sehr guten Gesprächen.

NJ: Sind alle relevanten Zukunftsbranchen bei Ihnen vertreten?

Schmidt: Indus bildet den Querschnitt des deutschsprachigen Mittelstands ab. Mit unseren fünf Segmenten Bau/Infrastruktur, Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Metalltechnik sind wir breit und bewusst diversifiziert aufgestellt. Dabei sehen wir zukünftig besonderes Potential in ausgewählten innovativen Zukunftsbranchen. Zum Beispiel in der Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik, aber auch in der Bautechnik oder Sicherheitstechnik.

NJ: Bei einer dauerhaften EBIT-Marge von 10 % darf es keine größeren Schwächen geben – wie steuern Sie ggf. dagegen?

Schmidt: Neben der Stärkung der Innovationskraft setzen wir bei der Weiterentwicklung unserer Beteiligungen verstärkt auf die Förderung der operativen Exzellenz. Ziel ist es, gemeinsam mit den Geschäftsführern die Verbesserungspotentiale in den wertschöpfenden Kernprozessen von der Produktentwicklung bis zur Auftragsabwicklung zu identifizieren und gezielt zu heben. Leistungssteigerung ist gerade in Zeiten des sich verschärfenden Wettbewerbs ein für uns essenzieller Anspruch.



Kontinuität auch im Vorstand: Dr.-Ing. Johannes Schmidt wurde bereits 2006 berufen und ist seit Juli 2018 Vorsitzender.

NJ: Digitalisierung ist ein Dauerthema. Wie kann die Wirtschaft schneller sein als die doch lahme Politik?

Schmidt: Der deutsche Mittelstand zeichnet sich ja gerade durch Flexibilität, Mut und Kreativität aus. Da sehe ich auch in Zeiten der digitalen Transformation einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Wir als Indus unterstützen unsere Beteiligungen aktiv dabei, den Schritt über die nächste Technologie-Schwelle zu machen. Dafür haben wir ein Programm zur Innovationsförderung in den Gruppenunternehmen aufgestellt, in das jährlich bis zu 3 % des Konzern-EBIT fließen.

NJ: Wie weit kann die Internationalisierung prozentual noch ausgebaut werden?

Schmidt: Die Indus-Gruppe ist in 30 Ländern präsent und erwirtschaftet rund 49 % des Konzernumsatzes außerhalb Deutschlands. Über wiederum exportierende Kunden dürfte der indirekte Auslandsumsatz noch deutlich höher liegen. Inwiefern der zunehmenden Internationalisierung Grenzen gesetzt sind, hängt natürlich auch immer von gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen ab. Wir als Indus werden den erfolgreichen Weg der Internationalisierung in jedem Fall weitergehen. Zentrale Stoßrichtungen bleiben dabei, ergänzend zu Europa, insbesondere Asien und Nordamerika.

NJ: Ca. 40 % Eigenkapitalquote und eine Ausschüttungsquote von 40 bis 50 % erwarten die Aktionäre, gleichzeitig aber auch profitables Wachstum. Schaffen Sie das weiterhin?

Schmidt: Ja, an diesen Zielen lassen wir uns weiter messen.

NJ: Herr Dr. Schmidt, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Das Interview führte Klaus Hellwig.