

# NACHHALTIGKEITS- BERICHT

[INDUS]

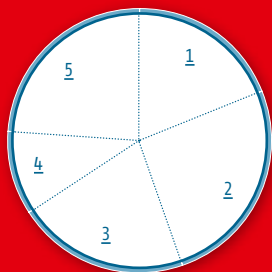
# FINANZKENNZAHLEN 2016

KENNZAHLEN (in Mio. EUR)

|  | 2016              | 2015       | 2014       |
|--|-------------------|------------|------------|
| Umsatz   | 1.444,3           | 1.388,9    | 1.255,7    |
| davon Inland                                     | 735,5             | 709,0      | 655,2      |
| davon Ausland                                    | 708,8             | 679,9      | 600,5      |
| EBITDA   | 200,9             | 186,4      | 175,2      |
| EBIT   | 144,9             | 136,3      | 127,2      |
| EBT  | 123,4             | 109,3      | 100,7      |
| Konzern-Jahresüberschuss (Ergebnis nach Steuern) | 80,4              | 68,3       | 63,3       |
| Operativer Cashflow                              | 137,9             | 157,3      | 104,4      |
| Cashflow aus Geschäftstätigkeit                  | 114,6             | 130,9      | 87,0       |
| Cashflow aus Investitionstätigkeit               | -104,5            | -112,8     | -95,3      |
| Cashflow aus Finanzierungstätigkeit              | -14,9             | -3,1       | 8,2        |
| Ergebnis je Aktie (in EUR)                       | 3,27              | 2,78       | 2,74       |
| Cashflow je Aktie (in EUR)                       | 4,69              | 5,36       | 4,34       |
| Dividende je Aktie (in EUR)                      | 1,35*             | 1,20       | 1,20       |
|  | <u>31.12.2016</u> | 31.12.2015 | 31.12.2014 |
| Bilanzsumme                                      | 1.521,6           | 1.419,8    | 1.308,4    |
| Eigenkapital                                     | 644,6             | 595,4      | 549,9      |
| Nettoverschuldung                                | 376,6             | 356,3      | 345,8      |
| Liquide Mittel                                   | 127,2             | 132,2      | 116,5      |
| Eigenkapitalquote in %                           | 42,4              | 41,9       | 42,0       |
| Eigenkapital der AG                              | 806,9             | 761,2      | 722,2      |
| Eigenkapitalquote der AG in %                    | 59,3              | 59,7       | 60,3       |
| Beteiligungen (Anzahl zum 31.12.)                | 44                | 44         | 42         |

\* Vorbehaltlich der Zustimmung der HV am 24. Mai 2017

UMSATZVERTEILUNG 2016 NACH SEGMENTEN (in Mio. EUR)



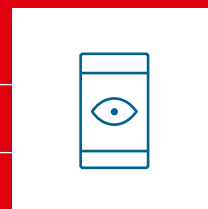
1. BAU/INFRASTRUKTUR  
274,5 (19,0 %)

2. FAHRZEUGTECHNIK  
372,2 (25,8 %)

3. MASCHINEN- UND ANLAGENBAU  
305,9 (21,2 %)

4. MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK  
147,0 (10,2 %)

5. METALLTECHNIK  
344,4 (23,8 %)



ERWEITERTE  
INFORMATIONEN:

UMSATZ  
EBIT  
EBIT-RENDITE  
EK-QUOTE

# PROFIL

INDUS ist der führende Spezialist für nachhaltige Unternehmensbeteiligung und -entwicklung im deutschsprachigen Mittelstand. Wir erwerben überwiegend inhabergeführte Gesellschaften und unterstützen sie mit langfristiger Ausrichtung in ihrer unternehmerischen Entwicklung. Unsere Töchter zeichnen sich besonders durch ihre starke Stellung in speziellen Nischenmärkten aus. Als wachstumsorientierter Finanzinvestor stellen wir sicher, dass unsere Unternehmen ihre besondere Stärke, ihre mittelständische Identität, bewahren.

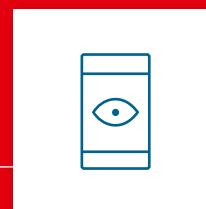
# UNSERE ZIELE

**EIN AUSGEWOGENES  
PORTFOLIO AUS  
ZUKUNFTSFÄHIGEN  
UNTERNEHMEN**

**WERTENTWICKLUNG**

**WACHSTUM**

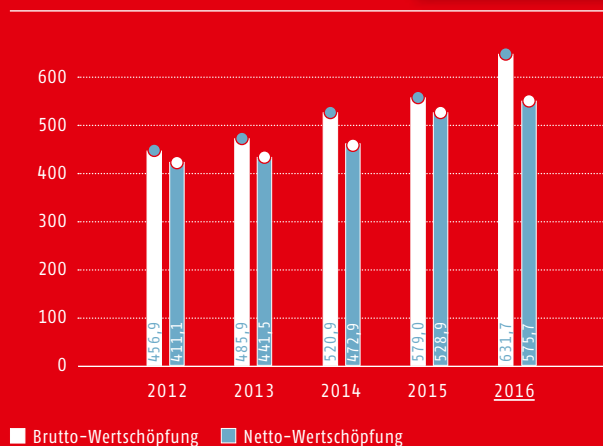
AUDIO:  
NACHHALTIGKEIT  
BEI INDUS



# WERTSCHÖPFUNG

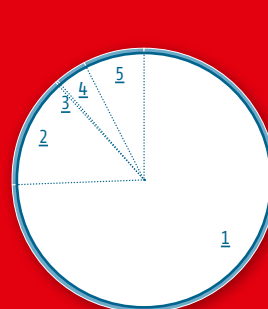
| UNTERNEHMENSLEISTUNG (in Mio. EUR)         | 2016           | 2015           |
|--|----------------|----------------|
| Umsatzerlöse                               | 1.444,3        | 1.388,9        |
| Sonstige betriebliche Erträge              | 20,2           | 19,9           |
| Aktivierete Eigenleistungen                | 6,2            | 5,7            |
| Bestandsveränderung                        | 11,1           | 7,0            |
| Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen | 1,0            | 0,7            |
| Finanzergebnis                             | 0,5            | 0,2            |
| Zinserträge                                | 0,5            | 0,6            |
| <b>Unternehmensleistung</b>                | <b>1.483,8</b> | <b>1.423,0</b> |

ENTWICKLUNG DER WERTSCHÖPFUNG (in Mio. EUR)



| WERTSCHÖPFUNG (in Mio. EUR)     | 2016         | 2015         |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| Unternehmensleistung            | 1.483,8      | 1.423,0      |
| Materialaufwand                 | -648,7       | -651,6       |
| Sonstiger betrieblicher Aufwand | -203,5       | -192,5       |
| <b>Brutto-Wertschöpfung</b>     | <b>631,7</b> | <b>579,0</b> |
| Abschreibungen                  | -56,0        | -50,1        |
| <b>Netto-Wertschöpfung</b>      | <b>575,7</b> | <b>528,9</b> |

VERWENDUNG DER NETTOWERTSCHÖPFUNG 2016 (in % / Mio. EUR)



- 1 MITARBEITER  
74,7 / 430,2
- 2 AKTIONÄRE\*  
13,9 / 80,0
- 3 ANDERE GESELLSCHAFTER  
0,1 / 0,4
- 4 DARLEHENSGEBER  
3,8 / 22,1
- 5 STAAT  
7,5 / 43,0

\* Ausschüttung und Thesaurierung





# NACH- HALTIGKEIT BEI INDUS

GRUNDLAGEN

–  
30

FORTSCHRITTE

2016  
–  
34

KENNZAHLEN

–  
44

# GRUNDLAGEN

Nachhaltiges Handeln erzeugt Wettbewerbsvorteile, erhöht den Unternehmenswert und stärkt die Unternehmenskultur. Auf Grundlage dieser Überzeugung hat INDUS ihr Nachhaltigkeitsengagement im vergangenen Jahr weiter professionalisiert.

## NACHHALTIGKEIT: FÜR INDUS NICHTS NEUES

Das Thema Nachhaltigkeit bedeutet für INDUS die langfristig gleichrangige Behandlung von ökonomischen, sozialen und ökologischen Zielen: Wir wollen dauerhafte Werte schaffen, dabei gute Arbeit ermöglichen und gleichzeitig sorgsam mit der Umwelt umgehen. Wir sind davon überzeugt, dass unsere Entwicklung nur dann nachhaltig ist, wenn wir die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigen und gleichzeitig darauf achten, dass dies nicht auf Kosten der Zukunft geschieht.

Nachhaltigkeit ist bei INDUS auf höchster Ebene angesiedelt. Das heißt: Der Vorstand ist maßgeblich an der Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie der INDUS Holding AG beteiligt.

In Bezug auf die strukturierte Nachhaltigkeitsberichterstattung standen wir bislang noch am Anfang. Dank erfolgreicher Aufbauprozesse in den vergangenen Jahren konnten wir inzwischen Grundlagen für eine umfassende Berichtsfähigkeit schaffen. Zukünftig werden wir jährlich über unsere Nachhaltigkeitsleistung berichten und erläutern, welche Fortschritte bei relevanten wirtschaftlichen, ökologischen und gesellschaftlichen Faktoren in der Gruppe erzielt wurden.

Die Arbeit auf dem Feld der Nachhaltigkeit stößt sowohl im Geschäfts- als auch im Kapitalmarktumfeld auf positive Resonanz. Die Verbesserungen bei bedeutenden Nachhaltigkeitsratings zeigen, dass INDUS auf dem richtigen Weg ist: Beim CDP Climate Scoring wurde die INDUS Holding AG im Oktober 2016 mit der Spitzen-Note „A“ ausgezeichnet. Auch beim Nachhaltigkeits-Rating der oekom research AG führt die INDUS Holding AG den Status „Prime“.

## GRUNDLAGEN DER BERICHTERSTATTUNG

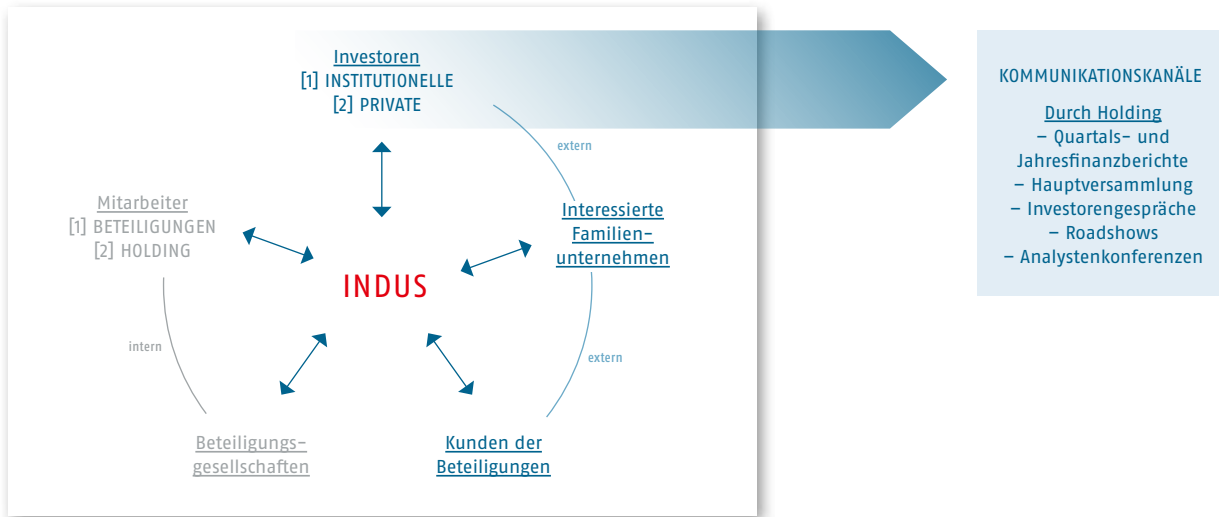
Wir orientieren uns bei unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung an den G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie an den Kriterien, die der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) formuliert. Die Treibhausgasemissionen berichten wir nach den Vorgaben des Greenhouse Gas Protocols (GHG Proto-

col). Die berichteten Daten beinhalten sowohl finanzielle als auch für unser Geschäft wesentliche nichtfinanzielle Kennzahlen. Sie finden sich im Berichtsumschlag sowie im nachfolgenden Kapitel „Kennzahlen“. Die erhobenen Kennzahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2016 und ziehen zum Vergleich das Vorjahr heran. Zur Datenerfassung der nichtfinanziellen Leistungskennzahlen wurde das bestehende interne Finanzdaten-Reporting-System der INDUS Holding AG genutzt, das um entsprechende Abfragen erweitert wurde. Der Kreis der Gesellschaften, von denen nachhaltigkeitsbezogene Daten erhoben wurden, weicht von dem für die Finanzdaten definierten Konzernkonsolidierungskreis ab. Er beinhaltet jedoch alle direkten INDUS-Beteiligungen sowie wesentliche Beteiligungen auf Enkelebene (ohne Akquisitionen im Berichtsjahr).

## STAKEHOLDER: INTERESSEN KENNEN, DIALOG PFLEGEN

Die Basis für eine erfolgreiche Arbeit an Nachhaltigkeitsthemen und damit für den langfristigen Unternehmenserfolg ist, dass wir unsere Stakeholder und ihre Interessen kennen. Nur so können wir die richtigen Entscheidungen treffen und unser Verhalten entsprechend ausrichten. Die strukturierte Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen unserer Stakeholder ergab für uns fünf relevante Gruppen:

- **Investoren:** Sie stellen uns Eigen- und Fremdkapital zur Verfügung und erwarten von uns eine klare strategische Ausrichtung, die Realisierung unserer Ertragsprognosen, eine stabile Bilanz sowie eine transparente Berichterstattung.
- **Interessierte Familienunternehmer:** Sie sind an einem finanzstarken Partner mit mittelständischem Verständnis und gutem Ruf interessiert, der für ihr Unternehmen ein solides Fundament für die Fortführung des eigenen Lebenswerks bereitstellen kann.
- **Beteiligungsgesellschaften:** Sie wollen ihren Handlungsspielraum für die Entwicklung ihres Geschäfts sichern und ausbauen. Dazu suchen sie Unterstützung durch Kapital, Marktzugang und Know-how.
- **Kunden der Beteiligungen:** Sie möchten die Sicherheit, den richtigen Partner an ihrer Seite zu haben, der sie zuverlässig und dauerhaft mit innovativen und hochwertigen Leistungen begleiten kann.
- **Mitarbeiter:** Sie suchen einen attraktiven und sicheren Arbeitsplatz, an dem sie ihre Fähigkeiten sinnstiftend einbringen können, und einen Arbeitgeber, der sie fordert und fördert.



Mit allen fünf Stakeholder-Gruppen stehen wir und, soweit zutreffend, die Beteiligungen in regelmäßigem Austausch. Dabei nutzen wir unterschiedliche Kommunikationsformen bzw. -kanäle. Für private und institutionelle Investoren reichen diese beispielsweise vom direkten Dialog über die regelmäßige Finanzberichterstattung bis hin zu Konferenzen. Weitere wichtige Dialogformen für diese Stakeholder-Gruppe sind die Hauptversammlung, Investorengespräche und Roadshows.

**KERNTHEMEN: DREI PLUS VIER**

Zur Identifizierung der für INDUS relevanten Nachhaltigkeitsaspekte führten wir im Mai 2016 unter Beteiligung des Vorstands eine Wesentlichkeitsanalyse durch. Diese ergab für INDUS sieben Kernthemen:

- 1. Investitionen:** der Einsatz wirtschaftlicher Mittel zur erfolgreichen Entwicklung der Beteiligungen bzw. der Gruppe
- 2. Innovation:** die Weiterentwicklung der von den Beteiligungen angebotenen Produkte und Dienstleistungen sowie die Entwicklung neuer, ggf. sogar disruptiver Lösungen
- 3. Internationalisierung:** die Expansion der Beteiligungen (Produktion, Absatzmärkte) in die relevanten internationalen Regionen zur langfristigen Begleitung des Kunden vor Ort
- 4. Gesellschafterrolle von INDUS:** die wirtschaftliche und beratende Unterstützung der Beteiligungen bei der Entwicklung ihres Geschäfts im Rahmen der gegebenen Spielräume durch die INDUS Holding AG
- 5. Personal:** die Sicherung und Pflege der zentralen Unternehmensressource Mitarbeiter als zentrale Triebkraft der Unternehmensentwicklung sowohl in der INDUS Holding AG als auch bei den Beteiligungen
- 6. Soziales Engagement:** die Übernahme von Verant-

wortung für gesellschaftliche Aufgaben seitens der Beteiligungsgesellschaften

- 7. Ressourceneffizienz:** die Berücksichtigung der ökologischen Folgen bei unternehmerischen Entscheidungen und die Minimierung der ökologischen Auswirkungen der operativen Tätigkeit durch die Beteiligungsgesellschaften

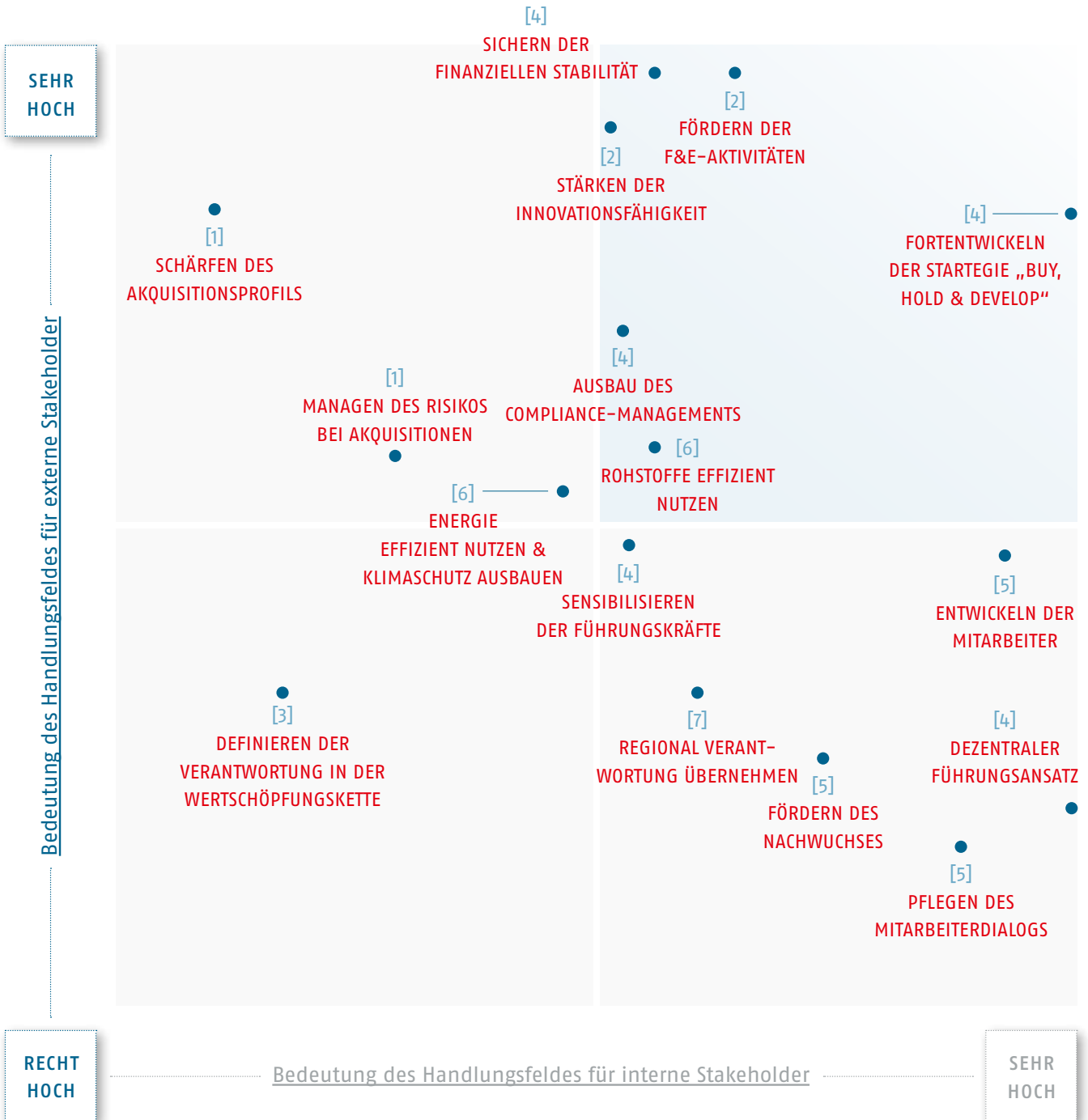
Die drei Kernthemen Investition, Innovation und Internationalisierung stehen aktuell im strategischen Fokus der Holding und können für den Erfolg der Einzelgesellschaft wie auch für den Erfolg der Gruppe als Ganzes eine große Hebelwirkung entfalten. Die vier übrigen Themen beziehen sich auf ebenso wichtige Grundsatzfelder, die sich unmittelbar aus dem Aufgaben- und Werteverständnis eines gesunden mittelständisch orientierten bzw. geführten Unternehmens ergeben.

**WESENTLICHKEITSMATRIX MIT KONKRETEN HANDLUNGSFELDERN**

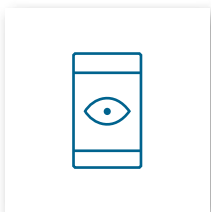
Die identifizierten Kernthemen sind mit Handlungsfeldern unterlegt, aus denen sich wiederum konkrete Maßnahmen ableiten lassen. Die Handlungsfelder haben wir in eine klassische Wesentlichkeitsmatrix übertragen. Diese spiegelt wider, welche Bedeutung das jeweilige Handlungsfeld, konsolidiert betrachtet, für die internen bzw. externen Stakeholder der INDUS Holding AG und der Beteiligungsgesellschaften besitzt. Die Einordnung der Handlungsfelder in die Matrix erfolgte über Einschätzungen des Nachhaltigkeitsteams sowie des Vorstands und wurde bereits mit ersten Einschätzungen interner und externer Stakeholder abgeglichen.

**NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG**

Infolge gesetzlicher Änderungen wird INDUS ab dem Geschäftsjahr 2017 dazu verpflichtet, zu Nachhaltigkeitsaspekten zu berichten. Neben allgemeinen Angaben zum



- [1] [Investitionen](#)      [3] [Internationalisierung](#)      [5] [Personal](#)      [7] [Soziales Engagement](#)
- [2] [Innovation](#)      [4] [Gesellschafterrolle](#)      [6] [Ressourceneffizienz](#)



INFORMATIONSGRAFIK:  
WESENTLICHKEITSMATRIX  
MIT INTERAKTIVER  
FILTERFUNKTION NACH  
KERNTHEMEN



Geschäftsmodell (vgl. Lagebericht, Kapitel „Grundlagen des Konzerns“) sind in diesem Kontext Angaben zu den nachfolgenden Aspekten von Relevanz, die sich inhaltlich mit den zuvor beschriebenen Kernthemen und Handlungsfeldern decken. Wesentliche Kennzahlen finden sich im nachfolgenden Kapitel „Kennzahlen“.

### **RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT**

Im Rahmen des jährlichen strategischen Planungsprozesses werden durch das Management der Beteiligungen Risiken und Chancen mithilfe eines Risikomanagement-Reporting-Tools nach Eintrittswahrscheinlichkeiten und Schadenshöhe bis auf Anlagen-/Betriebsebene bewertet, dokumentiert und berichtet sowie Maßnahmen zur Verminderung der Risiken abgeleitet. Details dazu finden sich im Chancen- und Risikobericht (vgl. Lagebericht, Kapitel „Chancen- und Risikobericht“).

### **UMWELTSCHUTZ**

Der verantwortungsvolle Umgang mit natürlichen Ressourcen hat innerhalb der INDUS-Gruppe einen hohen Stellenwert. Die Geschäftsführer der Beteiligungen entwickeln – mit Blick auf das spezifische Umfeld und im Einklang mit der jeweiligen Unternehmensphilosophie – eigenständig Regelungen und Maßnahmen zur Ressourcenschonung (vgl. nachfolgendes Kapitel „Ressourceneffizienz“). Auch bei Neuaquisitionen werden Umweltaspekte betrachtet.

Direkte Umweltauswirkungen und der Energieverbrauch der Beteiligungen sind nach Industriemaßstäben gering. Die Beteiligungen sind zum Großteil im verarbeitenden Gewerbe mit mechanischen Bearbeitungsprozessen angesiedelt. Dementsprechend sind hier die Risiken für die Gruppe begrenzt. Unabhängig davon investieren die Beteiligungen regelmäßig in Energieeffizienzmaßnahmen. Direkte Umweltauswirkungen durch die INDUS Holding AG als Organisationseinheit sind vernachlässigbar.

Relevante Bußgeldzahlungen und nicht-monetäre Strafen wegen der Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften lagen für die Gruppe im Berichtsjahr nicht vor.

### **SOZIALBELANGE**

Die Unternehmen der INDUS-Gruppe nehmen ihre Verantwortung als Teil der Gesellschaft aktiv und mit Bezug zu ihrem regionalen Kontext eigenständig wahr. Sie unterstützen mit ihrem Engagement kulturelle und soziale Projekte in der Nachbarschaft (vgl. Kapitel „Soziales Engagement“). Die lokalen Medien greifen dies immer wieder über entsprechend positive Berichterstattung auf.

Relevante Luft- und Lärmemissionen verursachen die Beteiligungen nur in sehr begrenztem Umfang, sodass Folgerisiken aus potenziellen Beschwerden gering sind.

### **ARBEITNEHMERBELANGE UND ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE**

Unsere Beteiligungsunternehmen achten im Geschäftsalltag die Menschenrechte der Mitarbeiter, Lieferanten, Geschäftspartner und der übrigen Stakeholder. Sie arbeiten größtenteils mit qualifizierten Fachkräften im deutschsprachigen Markt, dem europäischen und außereuropäischen Ausland. Risiken einer nicht marktüblichen Entlohnung, unangemessene Arbeitszeiten, die Einschränkung der Vereinigungsfreiheit oder der Gleichberechtigung sind innerhalb der INDUS-Gruppe ausgeschlossen. Auch bei den direkten Lieferanten der INDUS Holding AG liegen über derartige Risiken keine Informationen vor.

In der Holding prüfen wir im Rahmen unserer Due-Diligence-Prozesse, ob soziale und ethische Grundlagen von den zu akquirierenden Unternehmen geachtet werden (vgl. Kapitel „Investitionen“). Unsere Anforderungen u.a. auch bzgl. Arbeitnehmerbelangen in der Holding sind in unserem Verhaltenskodex (s.u.) dokumentiert. Alle Beteiligungen haben ihrerseits unternehmensspezifische Kodizes erarbeitet, in denen sie Mindeststandards in Bezug auf Arbeitnehmerrechte und zur Sicherstellung der Rechte auf menschenwürdige Arbeit (im Innen- und Außenverhältnis) festlegen.

### **BEKÄMPFUNG VON KORRUPTION UND BESTECHUNG**

Korrektes Verhalten im Geschäftsverkehr sehen wir, die INDUS Holding AG, und die Geschäftsführungen unserer Beteiligungen als Teil unternehmerischer Grundpflichten. Die Grundlagen dafür sind für die INDUS Holding AG in unserem Verhaltenskodex und für die Beteiligungen in deren individuellen Kodizes beschrieben und beziehen sich auf das Handeln innerhalb der jeweiligen Organisation und gegenüber externen Anspruchsgruppen. Diese Kodizes regeln auch, dass monetäre Zuwendungen von Dritten weder angenommen noch gewährt werden dürfen. Politische Spenden werden grundsätzlich nicht getätigt. Seitens der Holding werden außerdem regelmäßig Compliance-Schulungen für die Führungskräfte der Beteiligungsunternehmen angeboten (vgl. Kapitel „Gesellschafterrolle“).

Die Holding stellt in ihren Akquisitionsprozessen über standardisierte Due-Diligence-Prozesse sicher, dass die in ihrem Verhaltenskodex festgehaltenen Compliance-Anforderungen eingehalten werden.

Für das Berichtsjahr und auch für das Vorjahr wurden keine relevanten Bußgeldzahlungen und keine nichtmonetären Strafen wegen der Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften bzgl. Vorfällen von Korruption festgestellt. Der Schwerpunkt der geleisteten Spenden auf lokaler Ebene lag zudem auf sozialen und gesellschaftlichen Belangen (vgl. Kapitel „Soziales Engagement“).

# FORTSCHRITTE 2016

## INVESTITIONEN

### DIE GRUPPE UND DIE BETEILIGUNGEN DURCH ZUKÄUFE STÄRKEN

Für den weiteren Ausbau der Gruppe sind die INDUS Holding AG und die Beteiligungsunternehmen stets auf der Suche nach wirtschaftlich gesunden mittelständischen Unternehmen, die sich in ihren Märkten langfristig erfolgreich entwickeln können. Auf Ebene der Holding folgen Vorstand und Akquisitionsteam dabei einem strukturierten Akquisitionsprozess.

#### STATUS QUO UND ZIELE

Unser Portfolio soll einen Querschnitt der erfolgreichen mittelständischen Produktionsbranchen abbilden. Dazu suchen wir insbesondere Unternehmen in Wirtschaftsfeldern, die wir als Zukunftsbranchen identifiziert haben, wie zum Beispiel die Medizin- und Gesundheitstechnik (siehe auch S. 74). Innerhalb der Zielbranchen beobachten wir die Marktentwicklungen eingehend und schärfen unser konkretes Akquisitionsprofil kontinuierlich, auch unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten. Im Rahmen der Strategie KOMPASS 2020 nimmt der Vorstand beispielsweise das Feld Energie- und Umwelttechnik als zusätzliche Zukunftsbranche verstärkt in den Fokus. Explizit ausgeschlossen ist hingegen grundsätzlich die Akquisition von energieintensiven Unternehmen und von Unternehmen, die ihren Fokus in der Rüstungsindustrie haben.

Bereits im Vorfeld des Unternehmenserwerbs betreiben wir ein aktives Risikomanagement: Dazu untersuchen wir neben den üblichen wirtschaftlichen, technologischen und marktbezogenen Risiken auch die Risikosituation in grundlegenden Bereichen wie Umwelt, Arbeitnehmerbelange und Compliance. Alle Akquisitionen werden zudem durch den Vorstand der Holding eng begleitet.

Ein weiterer wichtiger Faktor beim Erwerb ist für uns die Reputation: Image, Kerngeschäft und Kultur des neuen Unternehmens sollen die INDUS-Gruppe werthaltig ergänzen und sich auf die Attraktivität der INDUS für Investoren und potenzielle Unternehmensverkäufer positiv auswirken.

2016 erwarben wir mit H. HEITZ ein Wachstumsunternehmen und mit CAETEC, COMPUTEC, CREAPHYS, IN-SITU, MBH SOLUTIONS, WIESAUPLAST-PMC de MÉXICO und ZWEICOM sieben strategische Ergänzungen auf zweiter Ebene. In Summe haben wir 29,9 Mio. Euro in Unternehmenskäufe investiert. Weitere 70,0 Mio. Euro wurden in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte investiert. Die Akquisitionen trugen mit 3,9% zum Umsatzwachstum bei.

#### AUSBLICK

Im laufenden Geschäftsjahr 2017 wollen wir den Akquisitionskurs der vergangenen Jahre erfolgreich fortsetzen. Das bedeutet den Erwerb von ein bis zwei Wachstumskäufen auf erster Ebene sowie drei bis vier mittelbare Unternehmenserwerbe über Tochtergesellschaften. Dafür halten wir ein Investitionsbudget von mindestens 50 Mio. Euro vor. Wie bisher sollen die neuen Gruppenunternehmen auch unter Nachhaltigkeitsaspekten langfristig zukunftsfähig aufgestellt sein. In Bezug auf das Akquisitionsprofil wollen wir die Ausschlusskriterien für neue Beteiligungen 2017 weiter schärfen und die Kriterien transparent kommunizieren.



#### PROJEKTHIGHLIGHTS

**MIKROP**  
findet mit IN-SITU einen perfekten Komplementär.

Seit Juli 2016 gehört die IN-SITU GmbH aus dem oberbayerischen Sauerlach zur INDUS-Beteiligung MIKROP. Mit IN-SITU erweitern die Mikrooptikspezialisten aus dem schweizerischen Wittenbach ihre Entwicklungskompetenz im Bereich der digitalen Bildverarbeitung und verbessern ihren Zugang zu Märkten für Industrieanwendungen. IN-SITU erhält durch die Übernahme Zugang zu Kunden in der Medizintechnik, einem Markt mit hohen Eintrittsbarrieren, in welchem MIKROP eine starke Nischenposition einnimmt. Gemeinsam können die beiden Unternehmen zudem der steigenden Nachfrage nach (Gesamt-) Lösungen nachkommen, die über die reine Optik hinausgehen. Der Bedarf an Mikrooptiken in Kombination mit digitaler Bildverarbeitung wird in den kommenden Jahren steigen. Durch die ausgezeichnete F&E-Kompetenz und über gemeinsame Vertriebsaktivitäten können sich MIKROP und IN-SITU dieses Potenzial nun noch besser erschließen.

„IN DER NEUEN ORGANISATORISCHEN EINBINDUNG KÖNNEN WIR UNSERE STÄRKEN WEITER ENTFALTEN.“

Prof. Hartmut Ernst,  
Gründer von IN-SITU

#### PROJEKTHIGHLIGHTS

**H. HEITZ**  
findet einen Investor, der den nachhaltigen Weg stützt.

Mit der HEITZ-Gruppe aus Melle hat INDUS im Juni 2016 einen der weltweit größten Hersteller von Furnierkanten und Ummantelungsfurnieren aus Echtholz für die Möbel- und Bauindustrie erworben. Die Herkunft der eingesetzten Rohstoffe war bereits in der frühen Phase des Akquisitionsprozesses Thema: Für H. HEITZ hat der verantwortungsvolle Umgang mit dem Werkstoff Holz in Produktion und Beschaffung einen zentralen Stellenwert. Das Unternehmen verpflichtet sich dazu, ausschließlich Holz aus verantwortungsvoller Forstwirtschaft zu beschaffen. Konkret bedeutet dies, sicherzustellen, dass kein illegal geschlagenes Holz verwendet wird und die Lieferanten weder gegen Menschenrechte noch gegen ILO-Kernarbeitsnormen verstoßen. Darüber hinaus stehen der Schutz natürlich gewachsener Wälder und die Vermeidung des Einsatzes gentechnisch veränderter Organismen im Fokus. H. HEITZ ist seit 2008 FSC®-zertifiziert.

„WIR SIND DAVON ÜBERZEUGT, DASS DER NACHHALTIGE WEG FÜR UNS AUF DAUER DER ERFOLGREICHERE IST.“

Guido Heitz,  
Geschäftsführer von H. HEITZ



# INNOVATION

## DIE INNOVATIONSFÄHIGKEIT DER BETEILIGUNGEN FÖRDERN

INDUS unterstützt ihre Beteiligungen in ihrem Innovationsmanagement, sodass sie die Chancen des industriellen Wandels erfolgreich für sich nutzen können. Dazu stellt INDUS den Unternehmen zusätzliches Kapital zur Verfügung und berät sie bei ihrer innovationsstrategischen Ausrichtung und deren Operationalisierung.

### STATUS QUO UND ZIELE

Eine zentrale Voraussetzung für das organische Wachstum der Beteiligungen ist ihre Innovationsfähigkeit: Sie versetzt die Beteiligungen in die Lage, Ihre Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich weiterzuentwickeln. INDUS berät ihre Beteiligungen dabei, über derartige, inkrementell ausgerichtete Innovationsaktivitäten hinaus neue Technologien zu entwickeln sowie neue Märkte und Anwendungsfelder zu erschließen. Dementsprechend unterstützt die Holding F&E-Projekte der Beteiligungen mit größerer Innovationshöhe (höheres Risiko, aber auch höheres Potenzial) durch zusätzliche Finanzmittel und agiert als Förderbank. INDUS stellt ihren Beteiligungen für derartige Projekte zusätzlich zum bestehenden F&E-Budget bis zu 1,5% des jährlichen Konzern-EBIT zur Verfügung. Das Antragsverfahren für die Zurverfügungstellung von Finanzmitteln hält INDUS schlank und unternehmerisch flexibel. 2016 wurden von INDUS 0,9 Mio. Euro interne Fördermittel für Innovationsprojekte genehmigt.

Die Beteiligungen sollen ihre Innovationsfähigkeit strukturiert und effektiv ausbauen können. Dazu unterstützt INDUS sie in methodischer Hinsicht, bei Wissensaustausch und Netzwerkbildung sowie durch inhaltliche Impulse.

Im Rahmen der methodischen Unterstützung befand sich die Holding 2016 mit mehreren Beteiligungen in beratender Zusammenarbeit. Darüber hinaus baute sie ihre eigenen personellen Ressourcen im Bereich Technologie & Innovation aus.

Aktivitäten zum Netzwerkaufbau bzw. zu dessen Stärkung – insbesondere auf F&E-Ebene – wurden ebenfalls initiiert. So gab es neben einem ersten „Innovationstag“ zum Schwerpunktthema „Additive Fertigungsverfahren“ (3D-Druck) mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis auch ein Arbeitskreistreffen mit Fokus auf Trends in der Automobilbranche.

2016 wurde auf der INDUS-Unternehmertagung das Thema „Herausforderungen aus der digitalen Transformation“ aus verschiedenen Blickwinkeln präsentiert. Erste Kooperationsprojekte wurden zur Beantwortung der daraus, aber auch aus anderen Mega-Trends, abgeleiteten Fragen mit der EBS Universität für Wirtschaft und Recht und der Technischen Universität München gestartet. (vgl. S. 10 ff.)

### AUSBLICK

Während der Fokus der methodischen Unterstützung der Beteiligungsunternehmen im Jahr 2016 auf der innovationsstrategischen Ausrichtung lag, wird 2017 die Beratung hinsichtlich der Operationalisierung im Vordergrund stehen. Neben der Fortsetzung der Maßnahmen plant INDUS, im Geschäftsjahr 2017 die initiierten Netzwerk- und Kooperationsaktivitäten themenspezifisch auszubauen. So haben sich zu Fragen im Kontext der additiven Fertigung mehrere Themengruppen gebildet. Auch der auf die Automobilbranche fokussierte Arbeitskreis hat sich ein Arbeitsprogramm vorgenommen.



#### PROJEKTHIGHLIGHTS

### AURORA

arbeitet an zukunftsweisender Wärmepumpentechnologie für Nutzfahrzeuge.

„Efficiency for Comfort“ – unter diesem Schlagwort entwickelt AURORA innovative Komponenten und Systeme für effizienten Lüftungs- und Klimatisierungskomfort in Premium-Nutzfahrzeugen (Busse, Land- und Baumaschinen). Fokus mehrerer Projekte ist derzeit das Thermomanagement für Stadtbusse mit alternativen Antrieben. AURORA setzt hier auf Wärmepumpentechnologie, die Wärmerückgewinnung und eine alle Wärmequellen und -senken integrierende Regelung und Steuerung umfasst. Diese Technologie bietet signifikante Energieeffizienzvorteile ohne Komforteinbußen. Ein erster Prototyp wurde in Kooperation mit VDL für einen Elektrobus entwickelt und 2016 der Öffentlichkeit vorgestellt. Darauf aufbauend arbeitet AURORA derzeit mit Partnern innerhalb und außerhalb der INDUS-Gruppe an der nächsten Generation. Dabei greift AURORA auch auf Finanzmittel von INDUS zurück. Neben der zur Wärme- und Kälteerzeugung eingesetzten Technologie sind auch klimafreundliche Kältemittel wie CO<sub>2</sub> oder Propan Gegenstand der Betrachtung.

„DURCH EIN PERFEKTES ENTWICKLUNGsumfeld BEKOMMEN WIR UNSERE LÖSUNGEN SCHNELL ZUR MARKTREIFE.“

[Hannes Wolf](#),  
Geschäftsführer von AURORA

#### PROJEKTHIGHLIGHTS

### ELTHERM

erschließt mit Innovation neue Anwendungsfelder.

Das zu den weltweit führenden Herstellern von elektrischen Begleitheizungen gehörende Unternehmen ELTHERM aus Burbach diversifiziert sein Leistungsangebot erfolgreich durch Innovation: Zu den neuen Produkten zählen Begleitheizungen in Solarkraftwerken, die ELTHERM als schlüsselfertiges System liefert. Neben dem kraftwerksspezifischem Engineering liegt die Innovation im selbstentwickelten Kontroll- und Überwachungssystem TRACE VISION®. Nach erfolgreicher Installation der Heizung des thermischen Speichersystems für das Solarkraftwerk NOOR 1 in der Wüste von Marokko, dem derzeit größten Kraftwerk seiner Art weltweit, rüstet ELTHERM nun mit NOOR 3 ein weiteres Kraftwerk in Marokko aus. Weitere Projekte laufen bei Solarkraftwerken in Südafrika und Chile. Die weltweite Präsenz über Vertriebsbüros und Vertretungen stützt die Diversifikationsstrategie von ELTHERM.

„MIT EINER FINANZIELL STARKEN INDUS IM RÜCKEN SETZEN WIR AUF BEIDE WEGE: AUF DIE WEITERENTWICKLUNG DES BESTEHENDEN ANGEBOTS UND AUF NEUE LÖSUNGEN.“

[Alexander Neff](#),  
Sprecher der Geschäftsführung von ELTHERM



# INTERNATIONALISIERUNG

## DEN WEG ZU WEITEREM WACHSTUM EBNEN

INDUS stellt ihren Beteiligungsunternehmen Mittel für den Ausbau ihrer internationalen Marktpräsenz zur Verfügung, damit diese ihre bestehenden Kunden erfolgreich in die globalen Märkte begleiten und neue Wachstumsmärkte erschließen können.

### STATUS QUO UND ZIELE

Die zunehmende Sättigung in den Heimatmärkten schränkt bei zahlreichen Beteiligungsunternehmen die Wachstumsmöglichkeiten in ebendiesen Märkten ein. Zudem erwarten größere Kunden von ihren Lieferanten, dass sie auch in den Auslandsmärkten an ihrer Seite präsent sind. Dies legt für die Unternehmen der Gruppe die zunehmende Erschließung internationaler Märkte nahe.

2016 betrug der Umsatzanteil außerhalb von Deutschland und Europa 26,1 % und konnte gegenüber dem Vorjahr gesteigert werden, ebenso wie der Umsatzanteil im europäischen Ausland (23,0% im Jahr 2016 gegenüber 22,0% im Jahr 2015). Über die stärkere internationale Präsenz können langjährige Kundenbeziehungen stabilisiert, neue Kundenbeziehungen aufgebaut und in den lokalen Märkten zusätzliche Wertschöpfungspotenziale gehoben werden (local for local). Außerhalb Europas unterstützt INDUS besonders den Ausbau der Vertriebskompetenz in den BRIC-Ländern (Brasilien, Russland, Indien und China) bei gleichzeitig hoher Wertschöpfung in Deutschland und Europa.

Zur Vermeidung von Fehlinvestitionen bei ausländischen Expansionsaktivitäten der Beteiligungen – zum Beispiel durch falsche Markteinschätzung – berät die INDUS Holding AG das Management der Beteiligungen auf Anforderung. Gegebenenfalls stellt die Holding ihnen auch den Kontakt zu lokalen Anwälten, Versicherungen und Banken oder Kontakte zu erfahrenen Ansprechpartnern innerhalb der Gruppe her.

### AUSBLICK

Die Beratung bzw. Begleitung von Unternehmensakquisitionen im Ausland auf zweiter Ebene wird als Bestandteil des Angebots der Holding an ihre Beteiligungen weiter ausgebaut. Sie wird durch die Netzworkebildung zwischen den Beteiligungen sowie die Bereitstellung externer Netzwerke unterstützt.

„ALS INTERNATIONALES UNTERNEHMEN ENTWICKELN WIR UNS AUS DEN LOKALEN MÄRKTEN HERAUS UND FÖRDERN DIE HOHE EIGENVERANTWORTUNG VOR ORT DURCH EINHEIMISCHE MANAGER.“

[Dr. Martin Reinelt,](#)  
[Geschäftsführer M. BRAUN](#)



#### PROJEKTHIGHLIGHTS

##### **M. BRAUN**

bietet faire Arbeitsbedingungen und erreicht auch im Ausland niedrige Fluktuationsraten.

Gerade einmal 15% des Umsatzes erwirtschaftet der Inertgas-Glovebox-System- und Gasreinigungsanlagen-Anbieter in Deutschland. M. BRAUN mit Sitz im bayerischen Garching zählt damit zu den internationalsten Gesellschaften der INDUS-Gruppe. Neben Großbritannien, den USA und Shanghai ist das High-Tech-Unternehmen jetzt auch mit Verkaufsbüros in Südkorea und Frankreich vertreten. Die übrigen Gruppenmitglieder der INDUS konnten in den vergangenen Jahren sehr von den Erfahrungen M. BRAUNs profitieren. M. BRAUN kann auch im Ausland, insbesondere in China und den USA, nach lokalen Maßstäben ungewöhnlich lange Betriebszugehörigkeiten vorweisen. Gründe hierfür sind überdurchschnittlich gute Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten sowie ein fairer Umgang mit den Mitarbeitern.

#### PROJEKTHIGHLIGHTS

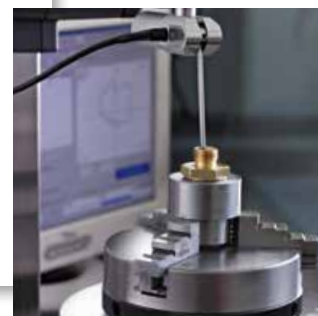
##### **BILSTEIN & SIEKERMANN**

setzt auch in China hohe Arbeits- und Umweltstandards.

Seit 2015 ist BILSTEIN & SIEKERMANN, der in Hillesheim ansässige Hersteller von Kaltfließpress- und Drehteilen für die Automobilindustrie, den Maschinenbau und andere Hightech-Branchen, mit einer Tochtergesellschaft in Taicang (China) vertreten. Produziert wird dort seit Mitte 2016, und zwar ausschließlich für den lokalen Bedarf. 2016 war das Unternehmen Finalist beim „Großen Preis des Mittelstands“ der Oskar-Patzelt-Stiftung – eine Auszeichnung für unternehmerischen Erfolg und gesellschaftliches Engagement. Auch in China setzt BILSTEIN & SIEKERMANN auf hohe Standards in Sachen Arbeitsbedingungen sowie Arbeits- und Umweltschutz. 2017 wird ein integriertes Managementsystem etabliert, das die Bereiche Qualität, Arbeitssicherheit und Umwelt abdeckt und den in Deutschland geltenden Anforderungen (ISO 9001, DIN EN ISO 14001, OHSAS 18001) gerecht wird. Gleichzeitig wird an der Übertragung des Ausbildungskonzepts gearbeitet.

„GUTE ARBEITSBEDINGUNGEN UND GUTE QUALITÄT STEHEN FÜR UNS IN EINEM DIREKTEN ZUSAMMENHANG.“

[Bruno Hirtz,](#)  
[Geschäftsführer BILSTEIN & SIEKERMANN](#)



# GESELLSCHAFTERROLLE

## DIE INTERESSEN DER EIGENTÜMER AKTIV VERTRETEN



In ihrer Funktion als Finanzholding übernimmt INDUS die wirtschaftliche Konsolidierung und unterstützt die Beteiligungen im Rahmen der gegebenen Spielräume mit Kapital und Beratung. Den Erfolg der Beteiligungen gleicht INDUS regelmäßig mit ihren Erwartungen ab.

### STATUS QUO UND ZIELE

Als Vertreterin von mittelständischen Prinzipien legt INDUS großen Wert auf ihre Reputation. Ein guter Ruf erhöht die Attraktivität von INDUS für Unternehmensverkäufer und senkt die Finanzierungskosten. Und andersherum: Compliance-Verstöße, Bußgelder, die Formulierung realitätsferner Ziele oder unfaires Marktverhalten führen bei Investoren, Mitarbeitern und Unternehmenspartnern zu Vertrauensverlust. Über die besondere Überwachung der Themen Governance, Risk & Compliance (GRC) sichert die Holding den Ruf von INDUS mit Nachdruck ab. Abgesehen davon formuliert INDUS im Rahmen ihrer Gesellschafterrolle folgende Ziele:

**14,3  
JAHRE**

2016

durchschnittliche Zugehörigkeit  
der Beteiligungen zur INDUS-Gruppe

**13,7  
JAHRE**

2015

- INDUS bietet ihren Beteiligungen eine langfristige Entwicklungsperspektive und investiert ohne Exit-Orientierung („buy, hold & develop“).
- Die Beteiligungsgesellschaften steuern ihr Geschäft operativ eigenständig. Dabei berücksichtigen sie auch Nachhaltigkeitsaspekte.
- Über die Dividende erhalten die Aktionäre bis zu 50 % vom Bilanzgewinn.

Um den Beteiligungen Mittel zu attraktiven Konditionen zur Verfügung stellen zu können, pflegt die Holding einen breiten Finanzierungszugang: Dabei kooperiert sie mit einer Auswahl von soliden Geschäftsbanken. Darüber hinaus sorgt sie – unter anderem mithilfe kapitalmarktnaher Finanzierungsinstrumente – für langfristige Tilgungsstrukturen. Im regelmäßigen Dialog mit den Geschäftsführungen fördert der Vorstand das Nachhaltigkeitsbewusstsein in der Gruppe. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass 2016 erstmals im Rahmen der jährlichen Tagung der Geschäftsführer mit dem INDUS Vorstand Workshops zum Thema durchgeführt wurden. Im Bereich Compliance verfügt die Holding über Leitfäden unter anderem für Kartell- und Wettbewerbsrecht. Daneben hat sie auch im Geschäftsjahr 2016 GRC-Schulungen für die Geschäftsführer durchgeführt. Ein jährliches und anlassbezogenes Compliance-Reporting prüft und dokumentiert die Korrektheit der geschäftlichen Tätigkeit.

### AUSBLICK

An ihrer dezentralen Führungsstruktur und der grundlegenden Strategie „buy, hold & develop“ hält INDUS fest. Für 2017 plant INDUS ein fortgesetztes Schulungsangebot für die Gesellschaften in den Bereichen Governance, Risk & Compliance. Dabei wird das Thema Korruptionsbekämpfung im Fokus stehen.



# PERSONAL

## DIE ZENTRALE UNTERNEHMENS- RESSOURCE SICHERN

Gemäß dem Geschäftsmodell der INDUS Holding werden Personalthemen ausschließlich dezentral in den Beteiligungen verantwortet.

### STATUS QUO UND ZIELE

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs um Führungs- und Fachkräfte gewinnt das Thema Arbeitgeberattraktivität auch in mittelständischen Unternehmen stark an Bedeutung. Gute Mitarbeiter bringen Ideen, Motivation und unternehmerisches Denken in das Unternehmen ein und sind elementar für den Unternehmenserfolg. Es zählt heute zu den zentralen Aufgaben eines Unternehmens, diese Ressource sorgsam zu pflegen und sie sich dauerhaft zu sichern.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe setzen sich die Beteiligungen individuelle Ziele. Diese umfassen u. a.:

- Pflege bzw. Erhöhung der Attraktivität als Arbeitgeber in der Region
- (Fachkräfte-)Ausbildung über den eigenen Bedarf hinaus
- Sicherung der Mitarbeiterzufriedenheit und Förderung der Mitarbeitermotivation
- Erhöhung der Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen
- Orientierung an hohen Arbeitsstandards (insb. Arbeitssicherheit, Arbeitnehmergesundheit)

Die Beteiligungen verfolgen mit Ausrichtung auf ihre individuellen Schwerpunkte eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen. Sie bilden entsprechend dem eigenen Bedarf aus, wenn möglich auch darüber hinaus. So hat BILSTEIN & SIEKERMANN zuletzt gemeinsam mit Partnern aus der Region einen neu konzipierten Ausbildungsgang zum Stanz- und Umformmechaniker etabliert. Weiterhin bieten die Beteiligungen ihren Mitarbeitern bedarfsorientiert Weiterbildungsmöglichkeiten, zum Teil auch die Möglichkeit zur Absolvierung eines dualen Studiums und zur Entsendung an ausländische Unternehmensstandorte. Parallel dazu pflegen die Beteiligungen einen allgemeinen Austausch mit Schulen

(z. B. Girls' Days), Fachhochschulen und Universitäten (z. B. über Praktika und Abschlussarbeiten).

Innerhalb der Unternehmen werden die Mitarbeiter über kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) oder das betriebliche Vorschlagswesen in die Verbesserung betrieblicher Abläufe integriert.

### AUSBLICK

INDUS setzt sich für 2017 das Ziel, die Informationsbasis zu den Personalaktivitäten der Unternehmen auszubauen und die Ergebnisse im Sinne von „Lernen von den Besten“ in die Gruppe zurückzutragen.

248,0  
FTE  
2016

Auszubildende

231,5  
FTE  
2015

# SOZIALES ENGAGEMENT

## EINEN ANGEMESSENEN GESELLSCHAFTLICHEN NUTZEN LEISTEN

Die Einzelgesellschaften der Gruppe übernehmen neben ihren unternehmerischen auch gesellschaftliche Aufgaben. INDUS unterstützt das freiwillige Engagement ausdrücklich. Es entspricht dem Selbstverständnis von INDUS und stärkt die Reputation der Gruppe.

### STATUS QUO UND ZIELE

Die Beteiligungen der INDUS sind fest in ihren regionalen Kontext eingebunden. Die Menschen, die in den Gesellschaften arbeiten, kommen aus der Region. Die von den Unternehmen generierte Wertschöpfung erwirtschaften sie unter Nutzung der regionalen Infrastruktur. Deshalb ist es für die INDUS-Beteiligungen selbstverständlich, dass sie sich auch ihrerseits für ein intaktes Gemeinwesen einsetzen. Wichtige Ziele der Beteiligungen sind:

- **Die Förderung bzw. Aufrechterhaltung des lokalen Engagements:** Die Beteiligungen wollen sich dort engagieren, wo sie zuhause sind.
- **Die Identifikation bestehender und potenzieller Mitarbeiter mit dem Unternehmen:** Die Mitarbeiter sollen stolz darauf sein können, bei ihrem Unternehmen zu arbeiten.
- **Die Steigerung des Bekanntheitsgrads:** Die Beteiligungen sollen in der Region als fester Bestandteil wahrgenommen und von den Stakeholdern unterstützt werden.

Die Beteiligungen der INDUS engagieren sich regelmäßig über Spenden und Sponsoring in ihrem regionalen Umfeld. Zu den Alltagsengagements zählen u. a. Nachbarschaftsdialoge (etwa über Tage der offenen Tür) sowie Werksführungen für Schulklassen. Eine wichtige Rolle spielt auch die Zusammenarbeit mit Werkstätten für behinderte Menschen. Eine große Anzahl der Beteiligungen (39% im Jahr 2016) haben Partnerschaften dieser Art seit Jahren etabliert. Ein herausragendes Beispiel für lokales soziales Engagement ist MBN. Das Unternehmen schafft in erheblichem Umfang Wohnraum für

seine Mitarbeiter und unterstützt Kindergärten und den lokalen Fußballverein.

Das soziale Engagement erstreckt sich auch auf das Ausland: SMA führt beispielsweise in ihrer südafrikanischen Tochtergesellschaft ein Aids-Präventionsprogramm durch. MIGUA unterstützt im Rahmen des internationalen Entwicklungsprojekts Oxfam ein Schulprojekt in Afrika.

### AUSBLICK

Soziales Engagement bleibt auch in Zukunft in dezentraler Verantwortung der Beteiligungen. Einen gruppenübergreifenden Rahmen hinsichtlich Ausrichtung und Umfang des gesellschaftlichen Engagements streben wir ausdrücklich nicht an. Die Holding möchte vielmehr auch hier den Austausch guter Ansätze innerhalb der Gruppe stärken.

214,9  
TEUR  
2016

[Spenden und Sponsoring lokal](#)  
(Kultur, Bildung, Sport, Soziales)

154,0  
TEUR  
2015

# RESSOURCENEFFIZIENZ

## SCHONEND UND BEWUSST MIT RESSOURCEN UMGEHEN



[INDUS sensibilisiert ihre Beteiligungen für die ökologischen Folgen ihrer operativen Entscheidungen.](#)  
[Die Holding stellt Investitionsmittel für Effizienzmaßnahmen zur Verfügung und steht den Beteiligungen insbesondere beim Querschnittsthema Energieeffizienz beratend zur Seite.](#)

### STATUS QUO UND ZIELE

Der Ressourceneinsatz ist für die INDUS-Beteiligungen ein Faktor, der ihren wirtschaftlichen Erfolg spürbar beeinflusst: Das gilt in erster Linie für den Rohstoff- und Materialeinsatz, in unterschiedlicher Form auch für die Nutzung von Energie und Entsorgungsdienstleistungen. Demensprechend groß ist das Interesse der Beteiligungen am schonenden Umgang mit den Ressourcen.

Gleichzeitig steigen die Anforderungen des Umfelds an die Unternehmen; der Gesetzgeber setzt den regulatorischen Rahmen zunehmend enger. Auch die Kunden wünschen sich eine ressourcenschonende Produktion bzw. entsprechende Produkte. Wenn auch der Energieeinsatz der Gruppe unter industriellen Maßstäben vergleichsweise gering ist,

sind Energieeffizienz und damit einhergehend Emissionseinsparungen ein Querschnittsthema. Die Notwendigkeit, dem Klimawandel entgegenzuwirken, hat INDUS klar erkannt. Vor diesem Hintergrund hat sich die INDUS Holding AG das Ziel gesetzt, ihre direkten und indirekten Emissionen (Scope 1 & 2) absolut um 12% bis 2020 und um 42,5% bis 2040 zu reduzieren (jeweils bezogen auf das Basisjahr 2014).

Die spezifischen Emissionen der Gruppe konnten um rund 3,6% gesenkt werden (Scope 1 & 2 der Beteiligungen, bezogen auf das Vorjahr). Die Emissionen der Holding sanken sogar um 15,8% (155 to CO<sub>2</sub>e im Jahr 2016 ggü. 184 to CO<sub>2</sub>e im Jahr 2014) durch den erstmaligen Bezug von Ökostrom. Die Holding hat zudem 2016 erstmalig ihre verbleibenden Emissionen durch die Investition in Emissionsminderungsprojekte kompensiert. Die Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen erfolgt in vielfältiger Form in dezentraler Verantwortung der Beteiligungen und zum Teil auch im Kontext zertifizierter Managementsysteme. So konnte beispielsweise BETEK durch die Installation einer neuen Edelgasversorgung ein erhebliches Energieeinsparpotenzial erschließen. INDUS unterstützt die Beteiligungen bei Bedarf, unter anderem durch kostenlose Energieberatung und über Hilfestellung bei der Durchführung von Energieaudits. INDUS beantwortet seit 2011 den CDP-Klimawandelfragebogen und berichtet transparent über ihr Klima-Management. Hierfür wurde die Gruppe 2016 mit einer Spitzenbewertung ausgezeichnet.

Darüber hinaus arbeiten die Beteiligungen auf unterschiedliche Art und Weise daran, den Einsatz von Sekundärrohstoffen (Recycling) zu erhöhen. Sie nutzen wo möglich umweltfreundliche Substitutionsrohstoffe und vermeiden den Einsatz gesundheitsgefährdender Materialien.

### AUSBLICK

Auch 2017 wird die Gruppe intensiv an der Erhöhung der Ressourceneffizienz arbeiten. Die Holding bietet 2017 den Beteiligungen erstmals Unterstützung bei der Kompensation ihrer CO<sub>2</sub>-Emissionen an. In den Folgejahren wird sich die Gruppe darüber hinaus auch mit den sich aus internationalen und nationalen Klimaschutzplänen ergebenden Anforderungen auseinandersetzen.



# KENNZAHLEN

| KERNTHEMEN                   | KENNZAHLEN  | EINHEIT                           | 2016  | 2015  |
|------------------------------|---|-----------------------------------|-------|-------|
| <b>Investitionen</b>         | Direkte Akquisitionen <sup>1</sup>  | Anzahl                            | 1     | 2     |
|                              | Ergänzungsakquisitionen (auf Enkelebene) <sup>1</sup>   | Anzahl                            | 7     | 3     |
|                              | Investitionen in Unternehmenskäufe <sup>1</sup>   | in Mio. EUR                       | 29,9  | 34,3  |
|                              | Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte <sup>1</sup>                           | in Mio. EUR                       | 70,0  | 73,1  |
|                              | Anteil anorganisches Umsatzwachstum <sup>1</sup>  | in %                              | 3,9   | 6,0   |
| <b>Innovation</b>            | Aufwand für Forschung und Entwicklung <sup>1</sup>  | in Mio. EUR                       | 14,6  | 11,8  |
|                              | Bewilligte interne Fördermittel für Innovationsprojekte <sup>1</sup>                                | in Mio. EUR                       | 0,9   | 0,0   |
|                              | Laufende Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen <sup>3</sup>                     | Anzahl                            | 44    | 49    |
|                              | Erhaltene öffentliche Fördermittel für Forschungsprojekte <sup>3</sup>                              | in TEUR                           | 283,1 | 603,9 |
|                              | Im Berichtsjahr angemeldete gewerbliche Schutzrechte <sup>3</sup>                                   | Anzahl                            | 239   | 289   |
| <b>Internationalisierung</b> | Anteil des Außenumsatzes in Europa (ohne Deutschland) <sup>1</sup>                                  | in %                              | 23,0  | 22,0  |
|                              | Anteil des Außenumsatzes außerhalb Europas <sup>1</sup>   | in %                              | 26,1  | 26,9  |
|                              | Anteil Mitarbeiter in Europa (ohne Deutschland) <sup>1</sup>  | in % der FTE                      | 13,5  | 13,9  |
|                              | Anteil Mitarbeiter außerhalb Europas <sup>1</sup>   | in % der FTE                      | 12,1  | 12,2  |
| <b>Gesellschaftsrolle</b>    | Eigenkapitalquote <sup>1</sup>  | in %                              | 42,4  | 41,9  |
|                              | EBIT-Marge <sup>1</sup>   | in %                              | 10,0  | 9,8   |
|                              | Anteil organisches Umsatzwachstum <sup>1</sup>  | in %                              | 0,1   | 4,6   |
|                              | Direkte Beteiligungen <sup>1</sup>  | Anzahl                            | 44    | 44    |
|                              | Durchschnittliche Zugehörigkeit der Beteiligungen zur INDUS-Gruppe <sup>1</sup>                     | in Jahren                         | 14,3  | 13,7  |
|                              | Gesamtgeldwert monetär signifikanter Bußgelder (> 10.000 EUR) <sup>3</sup>                          | in EUR                            | 0,0   | 0,0   |
|                              | Nicht monetäre Strafen wegen Nichteinhaltung von Gesetzen und Vorschriften <sup>3</sup>             | Anzahl                            | 0     | 2     |
| <b>Personal</b>              | Anteil weiblicher Führungskräfte (erste und zweite Führungsebene) <sup>3</sup>                      | in % der FTE <sup>4</sup>         | 16,2  | 13,6  |
|                              | Anteil weiblicher Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft <sup>3</sup>                                 | in % der eigenen FTE <sup>4</sup> | 30,3  | 30,4  |
|                              | Anteil Leiharbeiternehmer an der Gesamtbelegschaft <sup>3</sup>                                     | in % der FTE <sup>4</sup>         | 3,2   | 4,1   |
|                              | Auszubildende <sup>3</sup>  | in FTE <sup>4</sup>               | 248,0 | 231,5 |
|                              | Teilnehmer Duale Studiengänge <sup>3</sup>  | Anzahl                            | 55    | 65    |
|                              | Meldepflichtige Arbeitsunfälle (ohne Wegeunfälle) <sup>3</sup>                                      | Anzahl                            | 277   | 281   |
|                              | Tödliche Arbeitsunfälle (ohne Wegeunfälle) <sup>3</sup>   | Anzahl                            | 0     | 0     |
|                              | Anteil Mitarbeiter der INDUS Holding AG, die den Code of Conduct der AG erhalten haben <sup>2</sup> | in %                              | 100,0 | 100,0 |

| KERNTHEMEN                                  | KENNZAHLEN   | EINHEIT  | 2016    | 2015    |
|---|--|--|---------|---------|
| <b>Soziales Engagement</b>                  | Berechtigte Beschwerden aus lokalem Umfeld <sup>3</sup>  | Anzahl   | 1       | 1       |
|   | Anteil Gesellschaften, die mit sozialen Einrichtungen (Behindertenwerkstätten etc.) kooperieren <sup>3</sup> | in %   | 38,8    | 42,6    |
|   | Spenden und Sponsoring lokal (Kultur, Bildung, Sport, Soziales) <sup>3</sup>                                 | in TEUR  | 214,9   | 154,0   |
|   | Spenden und Sponsoring nicht lokal (Kultur, Bildung, Sport, Soziales) <sup>3</sup>                           | in TEUR  | 172,8   | 210,3   |
| <b>Ressourcen-effizienz</b>                 | Scope 1 Emissionen der Holding <sup>2</sup>  | in t CO <sub>2</sub> e <sup>5</sup>                                      | 147,4   | 143,1   |
|   | Scope 2 Emissionen der Holding (market-based, GHG Protocol Scope 2) <sup>2</sup>                             | in t CO <sub>2</sub> e <sup>5</sup>                                      | 7,8     | 44,4    |
|   | Scope 2 Emissionen der Holding (location-based, GHG Protocol Scope 2) <sup>2</sup>                           | in t CO <sub>2</sub> e <sup>5</sup>                                      | 52,5    | 51,0    |
|   | Scope 3 Emissionen der Holding <sup>2</sup>  | in t CO <sub>2</sub> e <sup>5</sup>                                      | 324,5   | 105,4   |
|   | Scope 1-3 Emissionen der Beteiligungen <sup>3</sup>  | in Tsd. t CO <sub>2</sub> e <sup>5</sup>                                 | 2.607,5 | 2.563,6 |
|   | Emissionsintensität der Beteiligungen (Scope 1 & 2) <sup>3</sup>   | in t CO <sub>2</sub> e <sup>5</sup> /Mio. EUR Wertschöpfung <sup>6</sup> | 122,9   | 127,5   |
|   | Abfallintensität <sup>3</sup>  | in t/Mio. EUR Wertschöpfung <sup>6</sup>                                 | 23,5    | 22,9    |
| Gesamtwasserentnahmeintensität <sup>3</sup> | in m <sup>3</sup> /Mio. EUR Wertschöpfung <sup>6</sup>   | 693,5  | 721,3   |         |

Berichtsgrenzen/Konsolidierungskreis:

1 Konsolidierungskreis IFRS Konzernabschluss

2 INDUS Holding AG (ohne Beteiligungen)

3 Konsolidierungskreis Nachhaltigkeit exkl. INDUS Holding AG

4 Die Anzahl der Mitarbeiter wird in Vollzeitäquivalenten dargestellt, Teilzeitbeschäftigte werden dabei gemäß ihrer vertraglichen Arbeitszeit proportional berücksichtigt.

5 In die Berechnung werden neben CO<sub>2</sub> auch Lachgasr N<sub>2</sub>O, Methan (CH<sub>4</sub>) und teilfluorierte Kohlenwasserstoffe (F-Gase) einbezogen.

6 Die Wertschöpfung entspricht nicht der nicht konsolidierten Brutto-Wertschöpfung (Unternehmensleistung abzgl. Materialaufwand und sonstiger betrieblicher Aufwand).