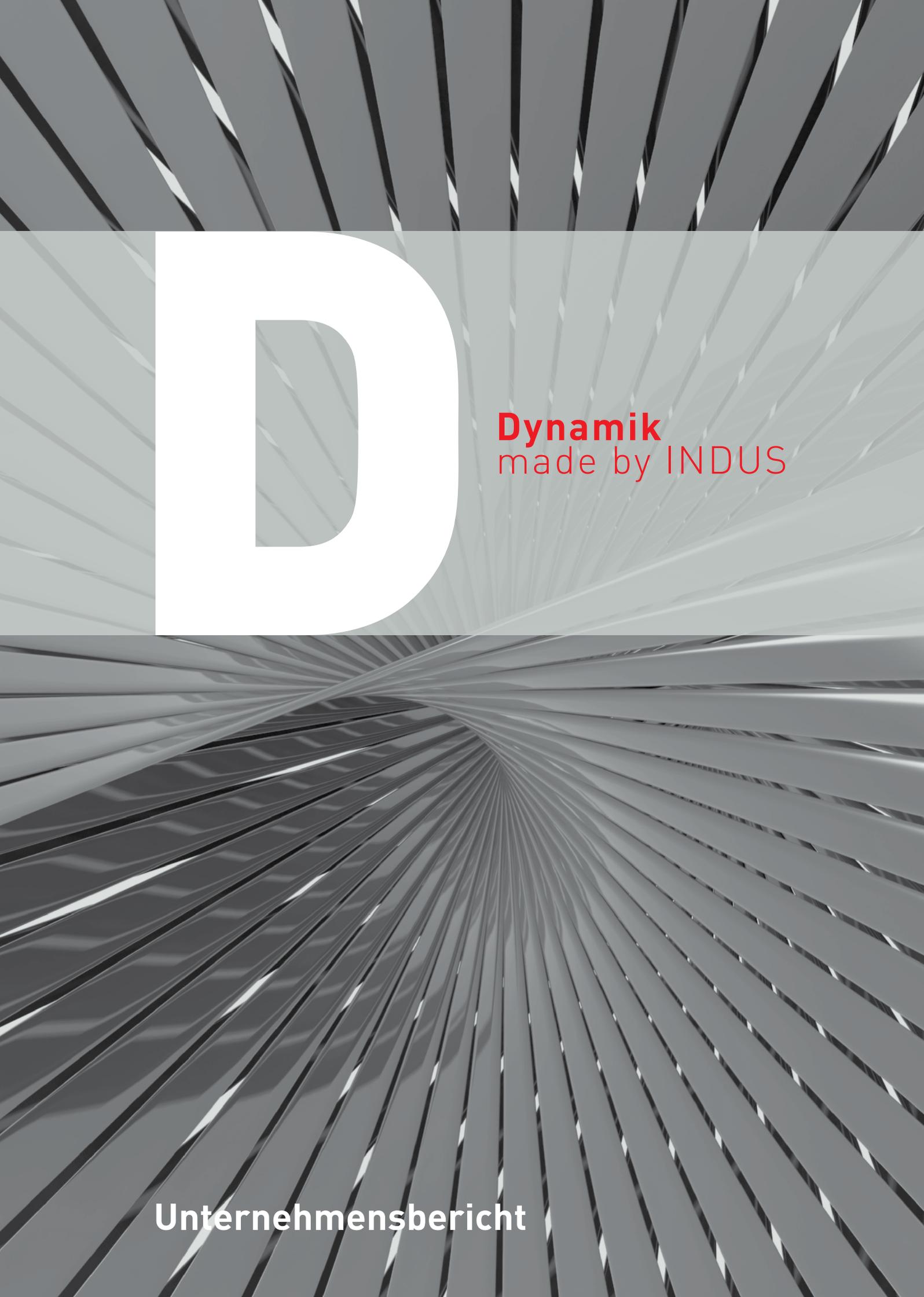




**Geschäftsbericht**  
2011

**Dynamik**  
made by INDUS

**[INDUS]**  
H O L D I N G A G

The background of the entire page is an abstract, grayscale image of a tunnel. The walls of the tunnel are composed of numerous vertical, slightly curved lines that create a strong sense of perspective, drawing the viewer's eye towards a vanishing point in the center. The lighting is dramatic, with highlights and shadows that give the tunnel a three-dimensional, metallic appearance.

**D**

**Dynamik**  
made by INDUS

**Unternehmensbericht**

INDUS hält ein Portfolio aus 39 erfolgreichen Unternehmen. Sie bilden wichtige Schlüsselbranchen des deutschsprachigen Mittelstands. Ziel von INDUS ist es, dieses Portfolio in den kommenden Jahren kontinuierlich weiterzuentwickeln.



#### Bau/Infrastruktur

Mio. Euro	2010	2011
Umsatz	205,5	234,6
EBIT	27,9	37,4

#### Fahrzeugkomponenten/Engineering

Mio. Euro	2010	2011
Umsatz	284,8	334,7
EBIT	14,4	12,2

#### Maschinen- und Anlagenbau

Mio. Euro	2010	2011
Umsatz	129,0	145,6
EBIT	14,3	17,0

# Inhalt

## 2 **INDUS 2012:**

Eine starke Grundlage –  
eine aussichtsreiche Zukunft

Im Gespräch mit Helmut Ruwisch und Jürgen Abromeit

## 6

# **DYNAMIK** MADE BY INDUS

**Auf die nächste Stufe heben 8**

**Den kurzen Weg gehen 12**

**Auf dem Bewährten aufsetzen 16**

**Unternehmen neu denken 20**

**Die Zukunftsmärkte anvisieren 24**

## 28 **Unsere Beteiligungen**

### Medizintechnik/Life Science

Mio. Euro	2010	2011
Umsatz	81,6	84,8
EBIT	12,4	12,9

### Metall/Metallverarbeitung

Mio. Euro	2010	2011
Umsatz	270,6	304,8
EBIT	39,6	37,2



# **INDUS 2012: Eine starke Grundlage – eine aussichtsreiche Zukunft**

Für das abgelaufene Geschäftsjahr liefert INDUS ein beeindruckendes Ergebnis. Zum ersten Mal in der Unternehmensgeschichte überschreitet der Umsatz die Milliarden-Grenze bei einer EBIT-Marge von über 10 Prozent. Das Geschäftsmodell „Mittelstandsholding“ funktioniert offenbar blendend. Für die beiden Vorstände HELMUT RUWISCH und JÜRGEN ABROMEIT ist dies kein Zufall, sondern das Ergebnis langfristig ausgerichteten Denkens und dynamischen Handelns. Dieser Marschroute wird INDUS auch in Zukunft folgen.

**INDUS steht heute operativ wie wirtschaftlich ausgezeichnet dar. Auf welche Erfolgsfaktoren führen Sie das zurück?**

**Helmut Ruwisch:** Das stimmt, wir können uns in diesem Jahr über besonders gute Zahlen freuen. Dabei haben wir natürlich auch von der guten Konjunktur profitiert. Aber wir sind mit der INDUS-Gruppe auf Basis des gelebten Risikoausgleichs eben auch sehr gut durch die Krise gekommen – im Vergleich zu anderen Unternehmen sogar deutlich besser. So konnten unsere Unternehmen die Dynamik des Aufschwungs besser nutzen. Uns kam sehr zugute, dass die Beteiligungen in der Krise nach gesundem mittelständischem Prinzip schnell und konsequent reagiert, Kosten gesenkt und Prozesse verbessert haben. Gleichzeitig haben sie viel investiert – in F&E, Ausbildung, Vertrieb und auch in Maschinen und Anlagen. So waren sie nach der Krise besonders leistungsfähig und konnten sich im Wettbewerb erfolgreich durchsetzen.

**Auch um die Bilanzdaten werden viele INDUS beneiden.**

**Helmut Ruwisch:** Ein stabiles Fundament war uns bei INDUS in den vergangenen Jahren immer sehr wichtig. Daran haben wir Jahr für Jahr gearbeitet. Und das auch sehr erfolgreich. Heute haben wir eine niedrige Nettoverschuldung und unsere Eigenkapital-Quote im Konzern ist mit rund 37 % so hoch wie noch nie in unserer Unternehmensgeschichte. Wie wichtig eine gesunde Kapitalstruktur ist, zeigt die Schuldenkrise, mit der wir zurzeit in Europa und der Welt konfrontiert sind.

Sehr gut aufgestellt sind wir auch im Finanzierungsbereich. Wir nutzen einen großen Finanzierungsmix in Verbindung mit einem breiten Bankennetz. Darüber hinaus sind wir frei von Covenants, die in den letzten Jahren so vielen Schwierigkeiten bereitet haben. Unsere Kredite haben wir ausschließlich langfristig und auf Blankobasis abgeschlossen. Zum Teil haben wir sie sogar in guten Zeiten gekündigt, um mit neuen Vereinbarungen langfristige und günstigere Konditionen zu sichern.

**Mit dem abgelaufenen Geschäftsjahr hat INDUS die Messlatte hoch gelegt. Wie wollen Sie dieses Leistungsniveau auch künftig sichern?**

**Jürgen Abromeit:** Wir haben uns für das laufende Jahr vorgenommen, mit dem bestehenden Portfolio das an das hohe Niveau des Vorjahres anzuknüpfen. Aber dafür werden wir uns in der aktuellen Umfeld-situation mehr als nur anstrengen müssen, das wird kein Selbstläufer. Die Staatsschuldenkrise ist leider noch nicht ausgestanden – sie hat großen Einfluss auf die Märkte.



„Unsere Eigenkapital-Quote im Konzern ist mit rund 37 % so hoch wie noch nie in unserer Unternehmensgeschichte.“

Helmut Ruwisch

# „Unser Ziel ist es, einen Querschnitt der in der Zukunft relevanten Industriebranchen abzubilden.“

Jürgen Abromeit



Die Konjunkturprognosen für das laufende Jahr reichen von der Aussage leicht rückläufig bis vorsichtig optimistisch. Daher bleiben wir wachsam, denn wir sehen in einigen Branchen teilweise Beruhigungstendenzen. Im Maschinen- und Anlagenbau und auch im Fahrzeugbereich rechnen wir damit, dass der Markt in diesem Jahr bestenfalls stagniert. Auf der anderen Seite erwarten wir für die Baubranche eine Fortsetzung der guten Entwicklung. Insgesamt sind wir aber dank unserer Diversifizierung sehr gut aufgestellt, sodass wir auch 2012 in jedem Fall unsere Chancen wahrnehmen wollen. Unser Ziel ist es, uns sowohl im Portfolio als auch in der Aufstellung weiterzuentwickeln. Das bedeutet auch wieder zuzukaufen – sowohl direkt als auch auf der Ebene der Töchter und Enkeltöchter.

**Helmut Ruwisch:** Da könnte uns eine leichte Marktberuhigung sogar zu Hilfe kommen, denn in schwächeren Marktphasen bewegen sich die Preise für Unternehmen erfahrungsgemäß auf einem realistischen Niveau. Zurzeit halten wir bewusst eine hohe Liquidität vor. Das sollte es uns ermöglichen, ein bis zwei Unternehmen mit einem mittleren Umsatz zu akquirieren – sofern sie unsere Akquisitionskriterien erfüllen. Die Restrukturierung und Neuausrichtung im Bankenbereich hat nicht zuletzt durch Basel III zur Folge, dass die Kreditvergaben an Finanzinvestoren stocken. INDUS ist da unabhängig und damit exzellent aufgestellt.

## Wo suchen Sie die Champions von und für morgen?

**Jürgen Abromeit:** Unser Ziel ist es, einen Querschnitt der in der Zukunft relevanten Industriebranchen abzubilden. Das ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass wir uns mittel- und langfristig weiter dynamisch entwickeln können. Dabei schauen wir im Moment unter anderem auf Unternehmen in den Branchen Bau/Infrastruktur und Logistik. Aber auch die Felder Energie und Umwelt sind für uns interessant sowie die Bereiche Medizin- und Gesundheitstechnik, die wir ja erst vor kurzer Zeit in unsere Segmentstruktur eingegliedert haben. Auch in der klassischen Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik sehen wir interessante Chancen.

Wenn wir von Unternehmen aus Zukunftsbranchen sprechen, denken wir bevorzugt an hochwertige Spezialisten und Nischenanbieter – Hidden Champions aus dem Mittelstand. Die meisten dieser Firmen beliefern große Hersteller mit ihren Teilen und intelligenten Lösungen. Aufgrund ihrer außerordentlichen Leistung haben sie sich an deren Seite als Schlüsselpartner qualifiziert. Auf Synergien zu anderen Unternehmen schauen wir bewusst nicht. Die Stärke von INDUS macht die Breite der Aktivitäten aus. Das soll auch in Zukunft so bleiben.

**Helmut Ruwisch:** Gute Chancen ergeben sich für uns generell aus dem Thema „Unternehmensnachfolge“. Es gibt eine große Zahl an Unternehmen, die für die Fortführung ihrer Geschäftstätigkeit eine nachhaltige Lösung suchen. Und genau dafür stehen wir. INDUS ist langfristig orientiert, wir legen Wert auf mittelständische Tugenden wie flache Hierarchien, starke Mitarbeiterorientierung, hohe Kundenorientierung und Innovationskraft. Unser Ziel ist es, den erfolgreichen Weg der Gründer fortzusetzen und dabei die Kultur jedes Unternehmens zu bewahren.

#### **Dynamisches Wachstum, und das gekoppelt mit einer regelmäßigen Dividendenausschüttung – INDUS muss zufriedene Aktionäre haben.**

**Helmut Ruwisch:** Zufrieden ist ein relativer Begriff. Auch unsere Aktionäre wollen ihr Geld möglichst gut vermehren. Ich denke aber, dass es uns in den vergangenen Jahren gelungen ist, eine verlässliche Dividendenpolitik zu etablieren: Unsere Eigentümer sollen stets rund die Hälfte des Jahresüberschusses erhalten. Und weil wir uns daran halten, hat INDUS inzwischen den Ruf eines verlässlichen Dividendenwerts.

Ein Beleg für die Attraktivität unserer Aktie ist auch, dass wir uns 2010 mit der Versicherungskammer Bayern einen sehr starken Ankeraktionär mit langfristig angelegter Kapitalanlagestrategie an Bord holen konnten. Letztes Jahr hat die Versicherungskammer ihre Anteile sogar noch einmal aufgestockt und damit ihr Bekenntnis zu INDUS bekräftigt. Zusätzlich hat sich ein Kreis von Legitimationsaktionären zusammengefunden, der gemeinsam seine Anteile vertritt und ebenfalls unseren nachhaltigen Kurs unterstützt.

#### **Das heißt also, INDUS setzt seinen Kurs auch 2012 weiter fort?**

**Helmut Ruwisch:** Die Basis für eine gute Entwicklung stimmt! Finanziell haben wir vorgesorgt. Der Bestand an flüssigen Mittel ermöglicht es, Chancen schnell nutzen zu können. Und selbst wenn sich die Staatsschuldenkrise verschärfen sollte, können wir ziemlich entspannt weiterarbeiten. Die hinter uns liegende Krise hat uns gelehrt, mit allem zu rechnen. Auf einen möglichen Abschwung wäre INDUS gut vorbereitet, unser B-Plan liegt schon in der Schublade. Selbst in einer Krise wie in den Jahren 2008/2009 können wir auch einmal einen Umsatzrückgang von 20 % oder gar 30 % verkraften und trotzdem rentabel arbeiten. Das können nicht viele von sich sagen.

**Jürgen Abromeit:** Wir werden unser Portfolio weiter pflegen und behutsam daran arbeiten, es zu erweitern, damit der Querschnitt der Unternehmen weiterhin die Leistungselite der mittelständischen Industrie widerspiegelt. Letzteres tun wir aber nicht übereilt und erst recht nicht um jeden Preis. Voraussetzung bleibt, dass die Rahmenbedingungen stimmen. Aber das zeichnet INDUS eben aus, dass wir langfristig denken, und nicht in Jahresrhythmen – und schon gar nicht in Quartalen. Unsere Aktionäre haben uns ihr Geld anvertraut zum einen mit dem Auftrag, es zu mehren, aber auch, um es vergleichsweise sicher anzulegen. Gleiches gilt natürlich auch für die Kreditmittel, die uns unsere Hausbanken zur Verfügung stellen. Wir wollen uns dieses Vertrauen nachhaltig erarbeiten.

Unsere wichtigsten Ziele bleiben die Erwirtschaftung einer attraktiven Rendite und die Steigerung des Unternehmenswerts unserer Gruppe. Diese Ziele erreichen wir, indem wir für unsere mittelständischen Unternehmen den wirtschaftlichen Hintergrund liefern, damit sie operativ souverän und ertragreich arbeiten können. Damit stützen wir auch den Mittelstand. Denn nur rentable Unternehmen bieten zukunftsfeste Arbeitsplätze.

Es gibt viele Rezepte dafür, erfolgreich zu bleiben. Unseres ist es, zielstrebig Zukunftschancen zu ergreifen – dynamisch und zugleich solide. Dafür ist INDUS langjährig bekannt. Wir haben uns in den letzten 26 Jahren zu der führenden Mittelstandsholding im deutschsprachigen Markt entwickelt. Unser Portfolio ist gut aufgestellt. Deshalb sind unsere Beteiligungen 2008 und 2009 besser durch die Krise gekommen als andere. Sie sind auf die Zukunft vorbereitet und konnten daher auch den nachfolgenden Aufschwung besser nutzen. 2012 wollen wir den guten Kurs der vergangenen Jahre fortsetzen und unser Portfolio ertragsstark weiterentwickeln.

**KRAFT** **SCHWUNG**  
**BEW**  
**ANTRIEB**

# Dynamik made by INDUS

- 1. Auf die nächste Stufe heben:** Wir sehen die Chancen, die in unseren Beteiligungen stecken, und erschließen sie zusammen mit der jeweiligen Führung. Dabei überwinden wir gemeinsam auch Grenzen.
- 2. Den kurzen Weg gehen:** Wir unterstützen unsere Unternehmen in ihrer Strategie, ihre Strukturen und Prozesse schlank und flexibel zu halten. Das sichert ihre Schnelligkeit und Kundennähe.
- 3. Auf dem Bewährten aufsetzen:** Wir setzen den Weg gesunder Familienunternehmen fort und bauen ihre Kernkompetenz weiter aus. Dabei wahren wir, was sie in Krisen so stark macht: ihre Unternehmensidentität.
- 4. Unternehmen neu denken:** Wir unterstützen unsere Unternehmen dabei, auch neue Fertigkeiten zu entwickeln. Denn wir finden, zukunftsfähig ist nur, wer auch Kreativität besitzt.
- 5. Die Zukunftsmärkte anvisieren:** Wir entwickeln unser Portfolio weiter, sodass es auch in Zukunft einen Querschnitt durch die ertragskräftigen Industriebranchen abbildet. Mit dieser Strategie fahren wir seit über 25 Jahren ausgezeichnet.

ENTWICKLUNG

WEGGUNG

ENERGIE

**Dynamik**  
made by INDUS

## Auf die nächste Stufe heben

Vorgestern Messgeräte,  
gestern Messergebnisse,  
heute Kundenlösungen

Wenn es in der Fahrzeugentwicklung um Messen und Prüfen von Daten geht, kommt man an **IPETRONIK** heute nicht mehr vorbei. Nahezu jeder Automobilhersteller weltweit setzt heute auf Technik und Dienstleistungen des Unternehmens aus Baden-Baden. IPETRONIK beschäftigt mehr als 150 Mitarbeiter. Der größte Teil davon arbeitet in der Entwicklung. Die hohe **Ingenieur-Kompetenz im Bereich Mess- und Prüftechnik** ist die Grundlage dafür, dass sich IPETRONIK dauerhaft in der Spitzengruppe seiner Branchen halten kann.

Die Erfolgsstory des Unternehmens begann 1989, als drei Ingenieure sich aufmachten, Datenlogger für BMW zu bauen. Das sind Geräte, die in Testfahrzeugen die Messdaten erfassen und dann nach Rückkehr von Testfahrten ausgelesen werden. Nach einigen Jahren war klar: Als reiner Anbieter von Messgeräten bleiben die Wachstumsmöglichkeiten begrenzt. Das Management machte sich auf den Weg zum Systemlösungsanbieter, investierte in Mitarbeiter und Infrastruktur. Unterstützt von INDUS stellten die beiden Geschäftsführer Erich Rudolf und Andreas Wocke einen ehrgeizigen Entwicklungsplan auf, es wurde ein komplett neues Entwicklungszentrum konzipiert und bis 2011 über 2 Millionen Euro am Standort Baden-Baden investiert. Heute ist IPETRONIK ein Komplettanbieter, der in den vier Geschäftsbereichen IPEmeasure, IPEmotion, IPEtec und IPEngineering die komplette Bandbreite von der Mess-Shareware über Software, Prüfstände bis hin zu Kfz-Teilentwicklungen und deren Erprobung abdeckt.

Die Vertriebspartner und Vertriebsbüros befinden sich **weltweit an allen wichtigen Entwicklungsstandorten der Automobilindustrie.**

Finnland, -38° Celsius,  
die Kälte ist unerbittlich,  
die Messung von  
IPETRONIK funktioniert  
einwandfrei.

Peter Hansen, bei der Wintererprobung in Finnland



Mit seinen Produkten und Dienstleistungen erschließt sich IPETRONIK kontinuierlich neue Einsatzbereiche und erfüllt damit die anspruchsvollen Forschungs-, Entwicklungs- und Testanforderungen in Automobilen, All-Terrain-, Off-Highway-, Nutz- und Schienenfahrzeugen, der Luft- und Raumfahrt sowie in vielen anderen Anwendungen.



Der 2011  
neu bezogene  
Firmensitz  
in Baden-Baden



# Mit einer starken Kernkompetenz ist vieles möglich

Interview mit Herrn Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

**In einer früheren Phase suchten Unternehmen das Heil in der Fokussierung auf ihre Kernkompetenzen, in einer anderen in der Strategie der Diversifikation. Sind diese Richtungen bloß Trends? Oder ergeben sie für bestimmte Unternehmen Sinn?**

Die Fokussierung auf das Kerngeschäft eignet sich sehr gut dazu, strategische Wettbewerbsvorteile auf- und auszubauen. Sind auf der anderen Seite bestimmte Markteintrittsbarrieren in etablierte Märkte für Unternehmen zu hoch, ermöglicht die Diversifikation die Ausweitung des Produkt- und Leistungssortiments zur Erschließung neuer Märkte. Hier können durch den frühen Markteintritt mit innovativen Leistungen Wettbewerbsvorteile erschlossen werden. Die Richtungen sind in meinen Augen zwei Seiten der gleichen Medaille. Welche Richtung geeigneter für ein Unternehmen ist, ist eine Frage der Unternehmens-, vor allem aber der Wettbewerbsposition.

**Inwiefern ist die Fokussierung auf die Kernkompetenz gerade für mittelständische Unternehmen eine gute Strategie?**

Mittelständische Unternehmen haben in der Regel ein begrenztes Kapitalbudget. Da viele von ihnen nicht an der Börse notiert sind, wird das Eigenkapital in der Regel vom Eigentümer bereitgestellt. Der Rest muss über Fremdkapital bezogen werden. Das zwingt dazu, sich auf seine Stärken zu konzentrieren. Hier bringt der Kapitaleinsatz die höchstmögliche Verzinsung, weil die Kernkompetenzen strategische Wettbewerbsvor-

teile und Preisspielräume gegenüber der Konkurrenz ermöglichen. Der Auf- und Ausbau der Kernkompetenzen sichert die Realisierung nachhaltiger Wertsteigerung. Für deutsche mittelständische Unternehmen scheint die Konzentration auf Marktnischen und die weltweite Präsenz in diesen Nischen ein Erfolgsmodell zu sein.

**Worin liegen die Gefahren einer Spezialisierung? Welche Fehler kann man als Unternehmen machen?**

Gefahren der Spezialisierung liegen darin, dass hohe Abhängigkeiten geschaffen werden. Die Abhängigkeit von der mittel- und langfristigen Marktnachfrage ist evident. Geht die Nachfrage zurück, verliert das Unternehmen unter Umständen den Großteil seiner Absatzmöglichkeiten. Eine weitere Abhängigkeit ist die von Marktpartnern wie Zulieferern und Kunden. Die Produkt- und Leistungskomplexität nimmt zu. Das Endprodukt besteht heute aus einer Vielzahl von spezialisierten Leistungsumfängen von Netzwerk- und Wertschöpfungspartnern. Spezialisierung zahlt sich insbesondere dann aus, wenn auch alle anderen Marktpartner ihre Leistungsqualität und Zuverlässigkeit zur Generierung der Endleistung aufbringen. Probleme sind auch der Know-how-Abfluss und die Entfremdung der Unternehmen von der Endleistung. Eine zu große Spezialisierung führt dazu, dass Unternehmen Know-how, Technologiewissen und Erfahrungen in anderen Wertschöpfungsbereichen vernachlässigen.



Prof. Horst Wildemann lehrt an der Technischen Universität München. Er ist Experte für Just-in-Time-Produktion und Logistik und ein ausgewiesener Kenner der deutschen und internationalen Automobilindustrie.

## „Kernkompetenzen unterliegen einer dynamischen Entwicklung.“

### **Welche strukturellen Besonderheiten haben spezialisierte Unternehmen?**

Sie setzen auf Standardisierung ihrer Prozessabläufe und die Beherrschung von Prozesskomplexität durch die Spezialisierung ihrer Leistung. Im Vordergrund steht die Rationalisierung der Prozessstrukturen, um eine schlanke Wertschöpfungsgestaltung zu erreichen. Ebenso entscheidend ist die intensive Kooperation mit Zulieferern und Kunden im Rahmen des Supply-Chain-Managements, um eine optimale Abstimmung der Leistungsumfänge in der Value Chain zu gewährleisten.

### **Gibt es Untersuchungen zu fokussiert arbeitenden Unternehmen?**

Benchmarks zeigen, dass ein F&E-Anteil spezialisiert arbeitender Unternehmen überdurchschnittlich bei 4 bis 5 % vom Umsatz liegt. Dies ist im Branchendurchschnitt der Zulieferindustrie ein Schwellenwert. Untersuchungen weisen darauf hin, dass ein höherer F&E-Anteil von Unternehmen auch zu einer verbesserten Marktkapitalisierung der Unternehmen führt. Anleger verbinden mit steigenden F&E-Investitionen die Hoffnung, dass Unternehmen sich zeitliche Wettbewerbsvorsprünge gegenüber der Konkurrenz erarbei-

ten. Allerdings liefern bloße Zahlen nicht immer Hinweise darauf, wie effektiv die F&E-Investitionen in Wettbewerbsvorteile umgewandelt werden. Hier spielen auch schwer quantifizierbare Faktoren wie Innovationskultur, Wissensmanagement oder Technologiemanagement eine wesentliche Rolle.

### **Was ist eine Kernkompetenz in Zeiten der raschen Veränderung noch wert?**

Die Kernkompetenz stellt auch in Zeiten rascher Veränderungen das entscheidende Fundament der Wertschöpfungsgestaltung von Unternehmen dar. Sie ist sozusagen die Basis für eine profitable Leistungsprogrammgestaltung. Gleichwohl sind Kernkompetenzen niemals starr, sondern sie müssen unter dem Eindruck des volatilen Umfelds und der Lernfähigkeit der Wettbewerber angepasst und weiterentwickelt werden. Kernkompetenzen unterliegen somit einer dynamischen Entwicklung.

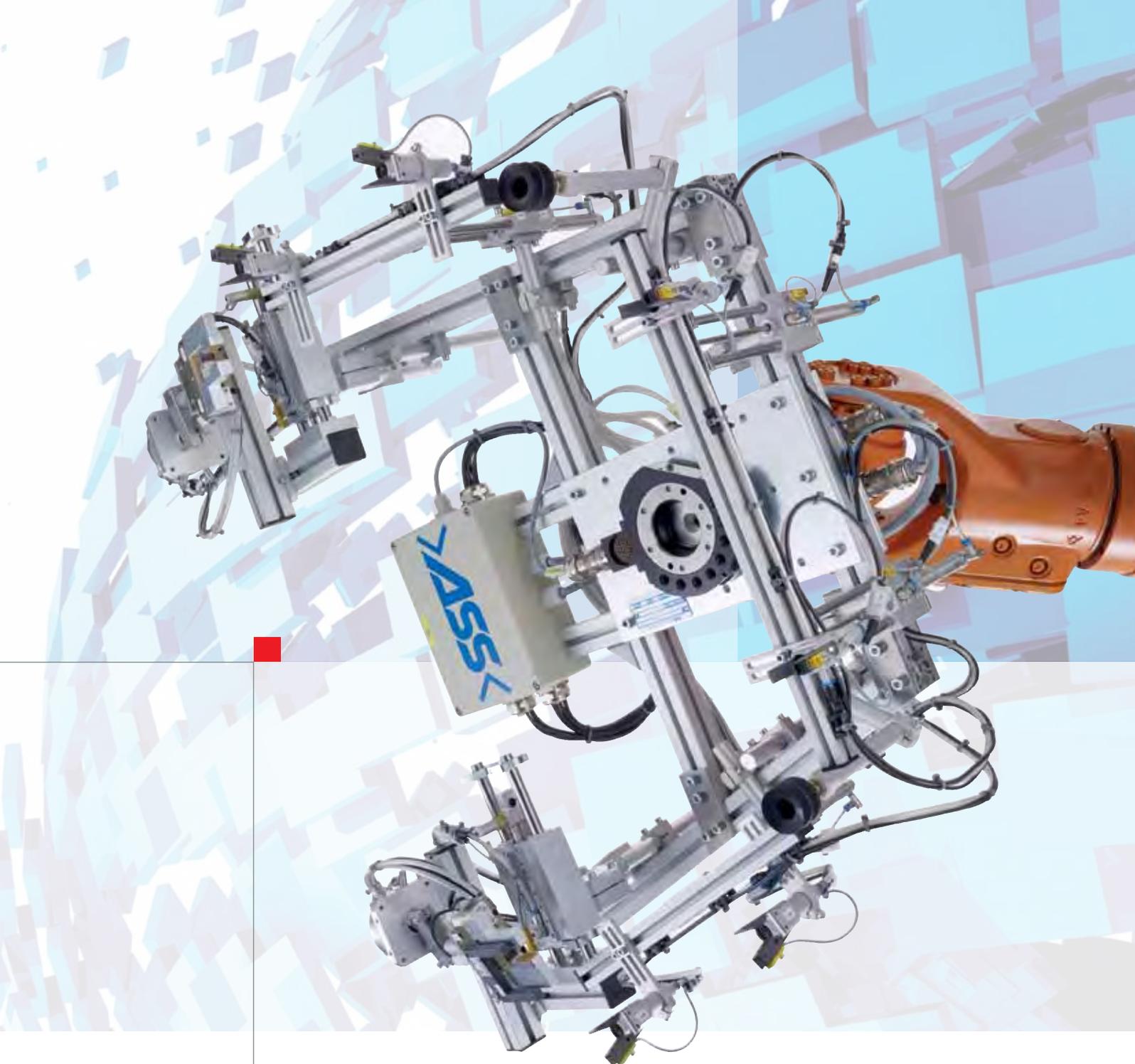
Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Horst Wildemann

**Dynamik**  
made by INDUS

## Den kurzen Weg gehen

### Was Unternehmen schnell macht

„Verfügbarkeit“ und „Reaktionsgeschwindigkeit“ sind die Schlüsselworte, wenn es bei ASS Maschinenbau um das Thema Geschwindigkeit im Geschäft geht. Das Unternehmen aus dem nordrhein-westfälischen Overath baut und liefert Greiferteile, Roboterhände und Automationsanlagen für spezielle industrielle Anforderungen, beispielsweise für die Kunststoffindustrie. ASS ist ein Musterbeispiel für die leistungsfähige deutsche Maschinen- und Werkzeugbaukunst: Der Kunde beschreibt seine Aufgabenstellung und ASS liefert das Konzept und die Lösung.





**Heute müssen Unternehmen auf Kundenanforderungen schnell reagieren können.** ASS erreicht dies zum einen, indem das Unternehmen in der Produktion Flexibilitätsspielräume schafft, zum anderen, indem es sinnvoll standardisiert und damit die Komplexität reduziert. Hier kommt das Stichwort „Roboterhandbaukasten“ ins Spiel: ASS produziert seine Roboterhände nach dem Gleichteileprinzip. Das heißt, ein und dasselbe Bauteil wird in möglichst vielen unterschiedlichen Konstruktionen eingesetzt. 1.500 Teile umfasst inzwischen der Roboterhandbaukasten, mit dem ASS oder der Kunde selbst individuelle Roboterhände baut.

Dies ist ein weiterer Geschwindigkeitsbeschleuniger von ASS: Das Unternehmen kann sich auch in der Umsetzung nahezu stufenlos auf alle Kundenbedürfnisse einstellen. Wünscht der Kunde ein Greiferteil, erhält er ein Greiferteil. Wünscht er eine komplette Lösung in Form einer Automationsanlage, erhält er auch diese. Eine weitere Stärke von ASS: Das Unternehmen ist nicht auf einen Roboter-Typ beschränkt. Mit seinem offenen Angebot kann ASS alle großen Roboterhersteller integrieren. Bei der Auswahl der zu integrierenden Roboter und Automationsanlagen richtet sich ASS nach Kundenwünschen und ist nicht über Systempartnerschaften an einen Hersteller gebunden.



„Mit unserem Roboterhandbaukasten und flexiblen modularen Konzepten gehen wir jedes Tempo mit.“

# 1.500

Teile umfasst inzwischen der Roboterhandbaukasten, mit dem ASS oder der Kunde selbst individuelle Roboterhände baut.



Geschwindigkeitsfördernd ist auch der Faktor „Nähe zu den Partnern“ – sowohl zum Kunden als auch zu den Zulieferern. ASS begleitet seine Kunden Schritt für Schritt bei der Umsetzung neuer Lösungskonzepte. Auf diese Weise wächst Vertrauen. Geschäftsführer Reinhold Ziewers fasst es zusammen: „Unser Vorteil ist: Wir liefern mit dem Roboterhandbaukasten eine Vielzahl von Möglichkeiten. Und wir realisieren gemeinsam mit unseren Kunden immer wieder neue Konzepte. Natürlich stehen auch wir unter Wettbewerbsdruck. Aber: Gute Arbeit ist immer eine starke Eintrittskarte für die Zukunft.“

In den vergangenen Jahren hat das Unternehmen seine Leistung und damit seinen Erfolg kontinuierlich weiter ausgebaut. Heute werden, anders als früher, alle Kernkompetenzbereiche wie der Steuerungsbau, das Programmieren von Robotern oder das Integrieren von Technologien vollständig über Eigenleistung bedient. Und das Team rund um Reinhold Ziewers setzt sich neue Ziele: Auf der Agenda 2012 steht der Ausbau von Vertriebspartnerschaften, um die Serviceverfügbarkeit weiter zu verbessern und damit wieder ein Stück näher am Kunden zu sein.

## Was Unternehmen schnell macht: VERFÜGBARKEIT

### Die schnelle Verfügbarkeit von Teilen:

Der Roboterhandbaukasten mit ca. 1.500 Komponenten und eine effiziente Produktionsplanung versetzen ASS in die Lage, nahezu 100 % seiner Komponenten innerhalb von 24 Stunden auszuliefern.

### Die schnelle Verfügbarkeit von Wissen und Service:

Auf der Grundlage seines Know-hows und mit entsprechender Manpower kann ASS auch auf komplexe Kundenanfragen und Aufgabenstellungen oft schon innerhalb von Tagen ein Konzept und ein Angebot vorlegen.

### Verfügbarkeit von Ressourcen in der Fertigung:

Nach dem Prinzip „Kapaflex“ kann ASS seine Arbeitsgänge flexibel auf kurzfristige Anforderungen einstellen, sodass Auftragspitzen schnell und sicher bewältigt werden.

## Auf dem Bewährten aufsetzen

„Man sollte nicht zuwarten. Mit 65 sollte es in trockenen Tüchern sein.“



Detlef Köster

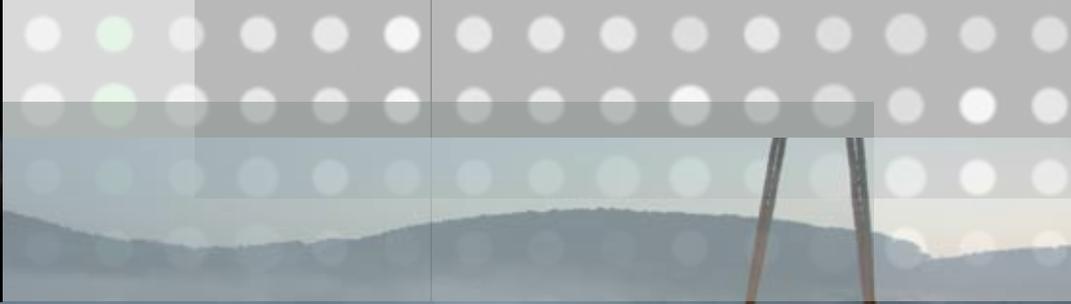
Viel entspannter kann man kaum auf sein Lebenswerk schauen, obwohl es wirtschaftlich längst in anderen Händen liegt. In rund 40 Jahren hat Detlef Köster seine Firma zu dem gemacht, was sie heute ist: ein international aufgestellter und in der Branche anerkannter Spezialist in der Metallverarbeitung. Und auch heute, vier Jahre nach dem Verkauf an INDUS scheint vieles so zu sein wie vor der Unternehmensveräußerung. So passierte es jüngst, dass der Altinhaber von einem Mitarbeiter etwas verunsichert angesprochen wurde, ob er denn wirklich das Unternehmen verkauft habe.

Detlef Köster unterstützt die Geschäftsleitung als Berater, auch wenn dies von ihm ursprünglich nicht unbedingt beabsichtigt war. INDUS, der neue Eigentümer, hatte ihn am Ende der Verkaufsverhandlungen aktiv darauf angesprochen, ob er sein Wissen und seine Kontakte nicht weiter

für das Unternehmen einsetzen wolle. Daraus wurde ein Beratervertrag für drei Jahre, der inzwischen weiter verlängert wurde.

Die Zusammenarbeit mit der neuen Geschäftsführung, seit 2010 an Bord, läuft ausgezeichnet. Ein Grund dafür ist auch, dass Detlef Köster seine Rolle ideal ausfüllt: Er ist Berater, nicht Inhaber. Die Entscheidungen trifft der, der die Verantwortung für den Erfolg trägt: die Geschäftsleitung. Und diese nutzt seine Erfahrung optimal. Wenn man den neuen Steuermann Dr. Harald Schulz über das Unternehmen, seine Stärken und seinen Weg sprechen hört, könnte man meinen, Detlef Köster würde sich gerade äußern: „Common sense“.





**Dank der Bolzenschweißtechnik made by KöCo werden große Bauteile sicher verbunden, so z. B. bei der Ruhrtalbrücke in Hagen.**



„Wir stellen ein Nischenprodukt her. Unsere Idee war es von Anfang an, technischer Marktführer zu sein, nicht Umsatzführer, der Markt ist dafür zu stark“, stellt der Altinhaber fest und stellt heraus, was KÖSTER früher wie heute so stark macht: technische Innovation, Qualität und die schrittweise Erschließung der Märkte.

Und natürlich die Mitarbeiter: „Ich habe von Anfang an meinen Mitarbeitern Gestaltungsfreiraum für die Realisierung eigener Ideen gelassen.“ Dies allerdings nicht, ohne auch Ziele zu formulieren. Den Faktor Innovation hat er über die Kontaktpflege zu Universitäten gestärkt: Dortmund, Aachen, Mannheim – die Kooperationen haben das Unternehmen an vielen Stellen weitergebracht.

Den Entschluss, das Unternehmen abzugeben, traf Detlef Köster mit 65. Für ihn war wichtig, den Schritt zu gehen, solange er noch voll leistungsfähig war. Seine beiden Kinder wollten die Verantwortung für das mittelständische Unternehmen nicht übernehmen. So blieb nur der Verkauf. Aber

an wen? Klar war, nicht an eine „Heuschrecke“. Und auch nicht an den amerikanischen Wettbewerb – unter anderem aus Sorge um seine Mitarbeiter und die Idee des Unternehmens.

Sein bester Freund, ein erfolgreicher Unternehmer, hatte eine Lösung gewählt, mit der dieser sehr zufrieden war. Er hatte an INDUS verkauft. Detlef Köster hatte diesen Prozess mitverfolgt und beobachtet, wie es nach dem Verkauf weiterging. „Das hat mir gefallen und so habe ich 2008 den Kontakt zu INDUS aufgenommen.“ Nach nicht einmal drei Monaten gingen beide Seiten zufrieden aus den Gesprächen.

Heute, 2012, hat die neue Führungsgeneration längst den Faden aufgenommen und entwickelt die alten Stärken von KÖSTER im internationalen Wettbewerb erfolgreich weiter.



**Dr. Harald Schulz** ist seit 2010 Geschäftsführer der Köster & Co. GmbH. Das in Ennepetal ansässige Unternehmen entwickelt, produziert und vertreibt Bolzenschweißgeräte, Schweißbolzen und Kaltumformteile für die Verbindungstechnik in unterschiedlichen Industriebereichen. „KÖCO“-Technik kommt vor allem in Bauwerken zum Einsatz, wo große Bauteile sicher miteinander verbunden werden müssen, zum Beispiel im Brücken-/Parkhausbau, aber auch in der Feuerfestindustrie, im Anlagen- und Kraftwerksbau sowie im Schiff- und Fahrzeugbau.

**Herr Dr. Schulz, seit 2010 leiten Sie KÖSTER.**

**Was hat damals Ihre Entscheidung beeinflusst?**

Ich habe bei meinem Wechsel nach etwas Neuem gesucht. Dabei habe ich bewusst nach einem Familienunternehmen Ausschau gehalten, denn deren langfristiges Denken in Generationen, schätze ich besonders. Das Konzept von INDUS, die mittelständische Kultur auch nach einem Eigentümerwechsel weiter fortzuführen, fand ich sofort klasse.

**Oftmals ist ja der Wechsel zwischen Alt-Eigentümer und neuem Geschäftsführer, sagen wir es mal vorsichtig, etwas schwierig.**

Das war bei uns überhaupt nicht der Fall. Nicht zuletzt war es auch der Gründer und ehemalige Eigentümer Detlef Köster, der mit dem Ausschlag für meine Entscheidung gab, die Geschäftsführungsaufgabe bei KÖCO zu übernehmen. Wir beide haben schnell festgestellt, dass wir gleich ticken. Heute sind wir per Du. Detlef Köster besitzt immer noch einen Generalschlüssel, und ich rufe ihn manchmal an und frage nach dem Hintergrund von Entscheidungen, die er in seiner aktiven Zeit getroffen hat. Ich fühle mich wie sein Nachfolger. Dieses Miteinander ist ja auch für die Mitarbeiter ein positives Signal: Sie sehen, da ziehen Alt und Neu an einem Strang.

„Ich fühle mich wie sein Nachfolger.“



Dr. Harald Schulz

**Wenn Sie das so explizit ansprechen, haben Sie augenscheinlich vor KÖCO eine andere Welt kennengelernt.**

Vorher habe ich viele Jahre als Geschäftsführer in der Zulieferindustrie im Bereich Automotive und Fahrzeugbau gearbeitet. KÖSTER dagegen ist anders. Wir sind ein regional ansässiges Unternehmen, aber auf der ganzen Welt zuhause. Wir sind ein klassischer Nischenanbieter: Unsere Bolzen und Schweißgeräte sind im Brückenbau in Indien oder beim Kraftwerksbau in Finnland im Einsatz. Bei unserer internationalen Vertriebstagung saßen 40 Partner aus aller Welt um den Tisch, das war schon beeindruckend.“

**Und was hat Sie neben der Internationalität noch am Unternehmen beeindruckt?**

Ich nenne es das Genom von KÖCO, dieses alte „Made in Germany“, eine hohe Produktqualität, die im Weltmarkt geschätzt wird, eine eingespielte sehr erfahrene Mannschaft, die teilweise schon jahrzehntelang an Bord war. KÖCO-Produkte wurden immer vom Kunden gesucht, denn das Herstellen solcher hoch belastungsfähigen Schweißverbindungen ist nicht trivial. Wir bauen nun auf den Erbanlagen der KÖCO auf, entwickeln das Unternehmen Stück für Stück weiter und erschließen neue Anwendungen und Märkte.

**Apropos „neu“: Wer neu antritt, bringt ja auch neue Ideen ein, was sind Ihre?**

Nicht zuletzt dafür hat INDUS mich ja geholt – um KÖCO weiterzuentwickeln und in eine weiterhin profitable Zukunft zu führen. KÖCO wird dieses Jahr 60 Jahre alt, da gilt mehr denn je: „Nur wer sich beständig wandelt, bleibt bestehen“. Wir müssen sehen, was die Märkte brauchen: Kunden in Schwellenländern haben andere Bedürfnisse als in Westeuropa, wir müssen uns gegen Nachahmerprodukte aus Fernost wehren. Dazu haben wir Produkte mit neuen Werkstoffen und neue Geräte entwickelt. Früher waren wir stark technologiegetrieben, das sind wir heute auch noch. Hinzugekommen sind aber klare Vertriebsziele mit Business-Development-Maßnahmen, systematischer und strategischer Marktbearbeitung, die wir gemeinsam mit unseren Vertriebspartnern umsetzen. Unterstützt von INDUS investieren wir zudem derzeit ca. 4 Millionen in neue Maschinen und Gebäude. Unser Projekt zur Weiterentwicklung des Unternehmens auf der Basis des Genoms heißt „KÖCO 2020“. Und da sehen sie wieder unsere Wurzeln: Wir denken eben wie ein echtes Familienunternehmen in Dekaden.

# Familienunternehmen in Deutschland

## Widerstandsfähig

Trotz zum Teil starker Umsatzeinbrüche blieben die Familienunternehmen in Deutschland auch in der Krise überwiegend profitabel.

## Kapitalstark

Die große Stärke von Familienunternehmen ist ihre Eigenkapitalausstattung. Sie wird unterstützt durch eine Beziehung zu Banken als klassische Versorger mit Fremdkapital.

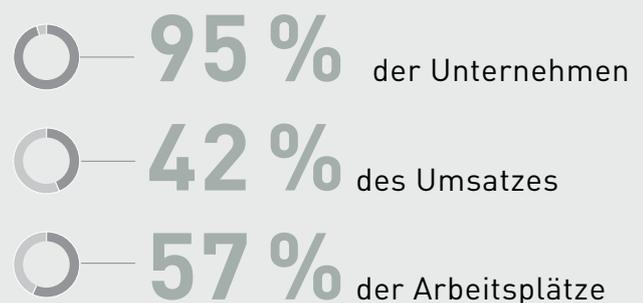
## Loyal

Auch wenn die Umsätze der Familienunternehmen in der letzten Krise um etwa 10 % einbrachen, hielten die Führungen überwiegend an den Beschäftigten fest.

### Fakten:

Eigenkapital-Quote	33,5 %
Eigenkapitalrentabilität	15,3 %
Gesamtkapitalrentabilität	5,9 %
Exportquote	39,6 %
F&E-Aufwand	5,7 %

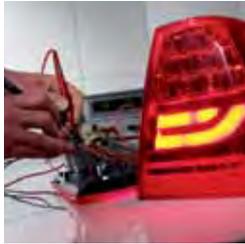
Das heißt: **Mittelständische Unternehmen sind stark und die tragende Säule der deutschen Wirtschaft!** Aber gleichzeitig ist Fakt: Jährlich müssen im deutschen Mittelstand (gesamt) mehr als 40.000 Unternehmen die **Nachfolge regeln**. Bei vielen von ihnen ist noch kein Nachfolger in Sicht.



Quelle: BDI-Studie 2011 auf der Grundlage der 4.400 größten Familienunternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. EUR Umsatz.

# DESIGN

## PROTOTYPENTEILE



**Dynamik**  
made by INDUS

## Unternehmen neu denken

„Wir machen die automobile Welt von morgen anfassbar!“

# CUBINGS

# MODELLE



Die einen träumen von der neuen Welt, die anderen gestalten sie. Der Osnabrücker Modell- und Formenbauer Konrad SCHÄFER gehört zu Letzteren und spielt dort in der Champions League. Das Unternehmen unterstützt deutsche und europäische Hersteller der Automobil- und Luftfahrtindustrie dabei, ihre hochwertigen Erzeugnisse mit jedem Entwicklungsschritt noch besser zu machen. Hier in Osnabrück nehmen die Pläne der Entwicklungsabteilung großer Autobauer Gestalt an, entsteht aus Skizzen und Computerbildern dreidimensionale Realität aus Kunststoff und Aluminium – und das fünf bis zehn Jahre vor der Serienreife.

Die wichtigste Aufgabe des jungen Spezialistenteams von SCHÄFER ist es deshalb, kreativ vor auszudenken: Mehr als in anderen Branchen ist es für das Unternehmen erfolgsentscheidend, dass es seine Kunden mit neuen Ideen bedient. „Unser Markt ist schnell und hart umkämpft. Nur der mit den besten Ideen setzt sich durch“, bringt Geschäftsführer Jörg Kieback es auf den Punkt.

Das Team von SCHÄFER muss seinen Kunden immer wieder einen Schritt voraus sein – und das heißt, ihnen Richtungen anbieten, in die sie gehen können. Das Schöne daran: Wenn es mit seinen Ideen erfolgreich ist, gestaltet es die Realität von morgen mit.



Im Geschäft von SCHÄFER ist absolute Präzision im Handwerk eine notwendige Voraussetzung. Denn Formen- und Modellbau ist ein sehr spezielles Feld, das keine Fehlertoleranzen zulässt und engen Rahmenbedingungen unterliegt. SCHÄFER setzt hier auf einen ganzheitlichen Ansatz, indem das Unternehmen seinen Kunden umfassende Lösungen anbietet – von der Idee und dem Design über die Konstruktion und den Modellbau bis hin zu Messtechniken und abschließenden Datensammlungen. Zusätzlich ist aber auch Kreativität gefragt, Nachdenken über Lösungen für übermorgen.





**Die Firmengruppe Konrad Schäfer zählt in den Bereichen Formen und Modellbau zu den wichtigen Entwicklungspartnern der europäischen Automobil- und auch Luftfahrtindustrie.**

Die Design-Kompetenz hat SCHÄFER gerade erst im vergangenen Sommer mit dem Erwerb des namhaften Designstudios G. Pollmann GmbH aus Ingolstadt in die Leistungskette integriert. „Damit können wir heute tatsächlich alles aus eigener Hand abbilden – vom Design bis zur Kleinserie den gesamten Prozess der Vorserie. Das ist für unsere Kunden sehr interessant.“



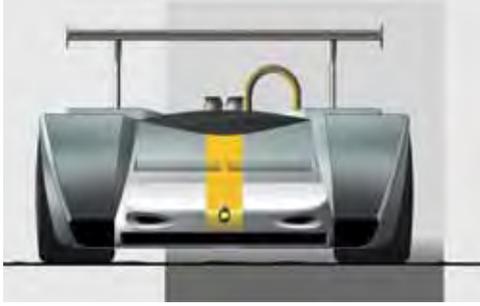
Die Themen, mit denen sich die Entwickler bei SCHÄFER im Moment beschäftigen, sind Gewichtsreduzierung und das Material Kohlefaser. Strategisch schaut man aufmerksam auf das Thema Modellpolitik bei den Herstellern. Die

# INNOVATIONSSTANDORT DEUTSCHLAND

**Innovationsindikator 2011:** Im Vergleich der Industriestaaten steigt Deutschland auf Rang 4 auf (2009: Rang 9).

**Der Grund:** Auch während der Finanz- und Wirtschaftskrise haben viele Unternehmen stark in Forschung und Entwicklung investiert.

**Die Wissenschaft stützt:** In Deutschland gibt es derzeit insgesamt 86 Lehrstühle für Entrepreneurship.



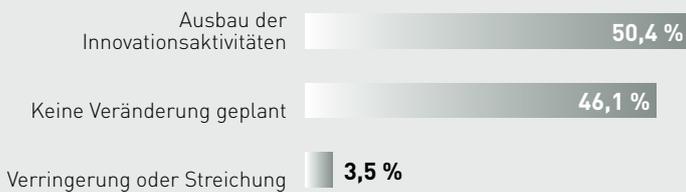
jüngste Messe in Genf bestätigt noch einmal: Man ist auf Individualisierungskurs. Allein VW hat angekündigt, in nächster Zeit 40 neue Modelle herauszubringen. Ein anderes Thema sind Elektrofahrzeuge. Hier stellt sich die Frage, ob sie tatsächlich in dem Maße auf den Markt kommen werden, wie sie zurzeit angekündigt werden.

Wie auch immer die Zukunft wird: Die 140 Mitarbeiter von SCHÄFER werden sich über die kommenden Lösungen Gedanken gemacht haben, bevor die Zukunft Realität wird. Und sie werden diese Zukunft mit ihren Lösungen mitgestaltet haben. Auch in neue Produktbereiche wollen sie gehen. In einem der jüngsten Projekte wagt sich SCHÄFER sogar in ein ganz neues Feld: Nach langer Anbahnung wird das Unternehmen Cubings für Hausgeräte bauen.

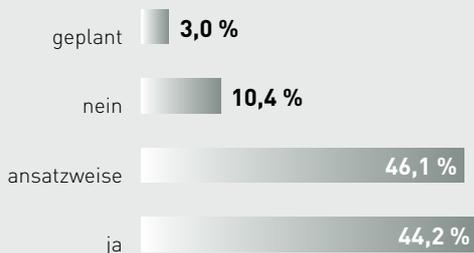
„Im internationalen Wettbewerb liegt unsere größte Chance im technischen Know-how. Dazu zählt auch, dass wir uns nicht nur Gedanken darüber machen, was wir bauen, sondern wie wir es bauen“, stellt Jörg Kieback fest und spielt damit abschließend auf eine ganze Reihe von Themen an, die sein Unternehmen stark machen, wie der hohe Fertigungsgrad, die exzellente Datenkontrolle und auch die Zertifizierung im Bereich Geheimhaltung. SCHÄFER ist sowohl beim „Was“ als auch beim „Wie“ bestens aufgestellt. Deshalb kann das Unternehmen entspannt in die Zukunft schauen.

## Und die Unternehmen machen weiter: (Befragt wurden Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern)

### Wie wird sich die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens in den nächsten 12 Monaten entwickeln?

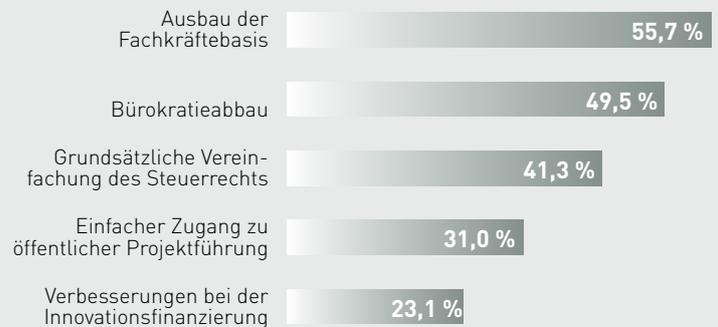


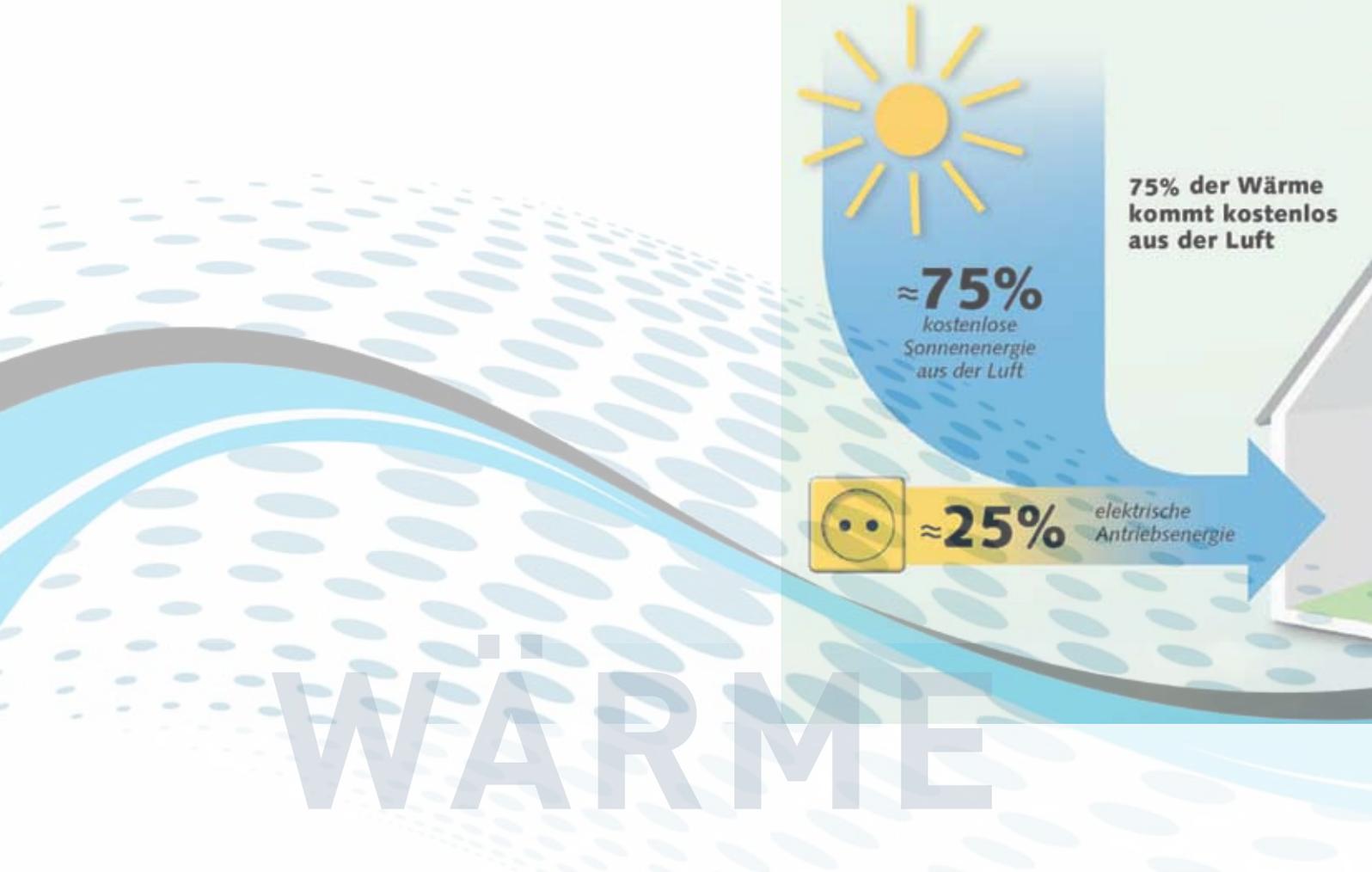
### Betreibt Ihr Unternehmen ein systematisches Innovationsmanagement?



### Was ist aus Sicht Ihres Unternehmens jetzt prioritär für den Innovationsstandort Deutschland?

(bis zu drei Antworten möglich)





**Dynamik**  
made by INDUS

## Die Zukunftsmärkte anvisieren

Remko aus dem westfälischen Lage beliefert seit 1976 den Markt mit wirtschaftlicher Technik. Ursprünglich war das Unternehmen ein Spezialist für Wärme- und Heiztechnik, stellte mobile Wärmegeräte, stationäre Heizsysteme, Luftentfeuchter und Raumklimageräte her. Seit 2007 erschließt sich das Unternehmen aber zunehmend ein zukunftssträchtiges Geschäftsfeld: „Neue Energie“. **Das Kernprodukt: Wärmepumpen.** Geschäftsführer Hans-Dieter Remming kennt seinen Markt gut. Er ist davon überzeugt: Der Schritt in dieses Segment ist ein Schritt in eine erfolgreiche Zukunft.



Wir richten unsere Produkte am Bedarf aus. Und der kommt aus dem Bereich erneuerbare Energien.

WASSER  
SONNE  
WIND

**Herr Remming: Wie funktioniert eine Wärmepumpe?  
Und was macht sie so interessant?**

Das Grundprinzip lässt sich mit einem Satz beschreiben: Man entzieht der Außenluft Wärme (= Energie) und nutzt sie zum Heizen, zum Aufbereiten von Warmwasser. Wir greifen bei unseren Pumpen auf die sogenannte Inverter-Technik zurück, die wir schon länger in der klassischen Klimatechnik nutzen. Unsere Inverter-Wärmepumpen haben zwei besondere Stärken: Zum einen können sie ihre Leistung sehr genau an den Energiebedarf anpassen, zum anderen lassen sie sich zu einem attraktiven Preis vermarkten. Und sie sind umweltschonend. Dieses Thema hat bekanntlich Zukunft.

**Was heißt attraktiver Preis? Den neuen Energien schreibt man eher Subventionsbedarf zu, um wettbewerbsfähig zu sein.**

Im Vergleich zu klassischen Heizsystemen relativieren sich die höheren Anschaffungskosten für eine Wärmepumpe recht schnell. Und Sie werden unabhängig von Öl und Gas. Nicht zu vergessen: Anders als die alternativen Energien Wind und Sonne, die nicht immer und überall gleich stark verfügbar sind, kann in unseren Breiten jeder eine Wärmepumpe als Energielieferant einsetzen.





#### Welche Kunden und Abnehmer bedient Remko?

Seit 2007 haben wir uns für den dreistufigen Vertrieb entschieden. Das hat uns einen deutlichen Umsatzsprung beschert. Die Entscheidung war folglich richtig. Der Vertrieb unserer Produkte erfolgt vorwiegend über den Fachgroßhandel Heizung. Er ist für uns ein ausgezeichneter Multiplikator gegenüber den etwa 40.000 Heizungsbauern.

Der Vertrieb unserer Produkte erfolgt vorwiegend über den Fachgroßhandel Heizung. Er ist für uns ein ausgezeichneter Multiplikator gegenüber den etwa

# 40.000

Heizungsbauern.

„Die Branche für neue Energien boomt!“

#### Wo wollen Sie in den kommenden Jahren wachsen?

Ein interessanter Markt für die Zukunft ist das Ausland. Heute beträgt unser Exportanteil rund 25 %. Da geht noch was, hier wollen wir besser werden. Außerdem wollen wir unsere Wärmepumpen zukünftig nicht nur primär an Privathaushalte, sondern auch verstärkt bei industriellen Kunden vermarkten. Während die einen Geräte mit einer Leistung von 10 bis 15 Kilowatt benötigen, ist der Bedarf bei Letzteren 30 bis 200 Kilowatt. Die Industrie als Kunde wird für uns noch sehr wichtig werden.

#### Was haben Sie in puncto Entwicklung noch vor?

Um erfolgreich zu bleiben, müssen wir bedarfs- und marktgerecht produzieren. Deshalb haben wir im vergangenen Jahr eine Hybrid-Wärmepumpe entwickelt, die für Spitzenlasten zusätzlich mit einem Brennwärtekessel für Öl oder Gas ausgestattet ist. Mit ihr wenden wir uns an den großen Sanierungsmarkt, denn so eine Wärmepumpe lässt sich auch gut nachträglich in ein Haus einbauen. Allein in Deutschland sind geschätzt 10 Millionen Heizungen sanierungsbedürftig, das ist ein Riesenmarkt. Mithilfe solcher Lösungen werden wir weitere Marktanteile gewinnen. Und der Gesetzgeber fördert den Einsatz alternativer Energien - auch für unsere Wärmepumpen gibt es Zuschüsse.

#### Welche Vision haben Sie für die Zukunft? Wohin werden Sie in den kommenden Jahren gehen?

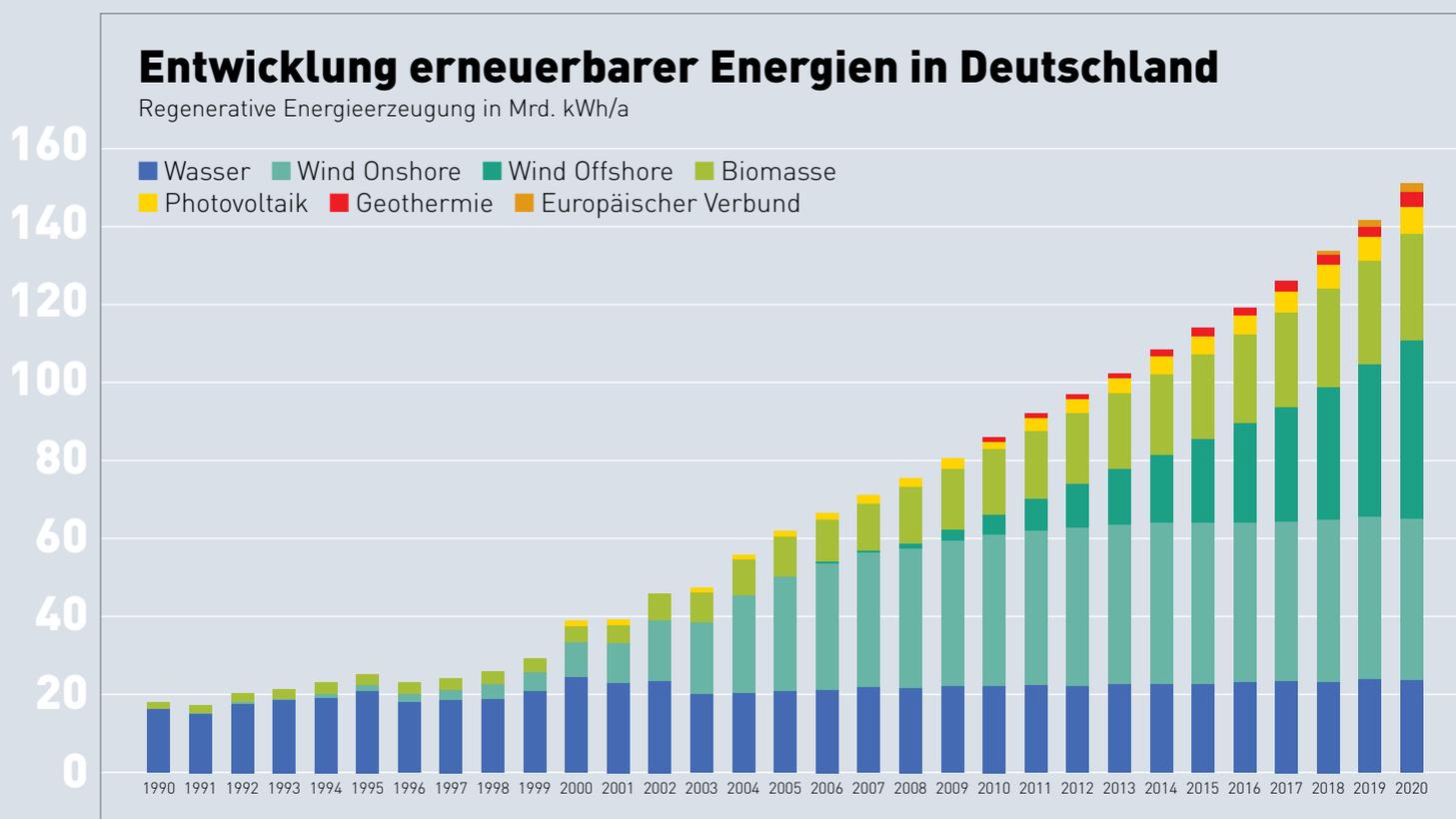
Unser Ziel ist es, bald eine Wärmepumpe autark laufen lassen zu können, zum Beispiel über Photovoltaik. Ein großes Stichwort in der Energiebranche ist hier zurzeit „Smart Grid“ – das heißt, der Energiehaushalt bzw. die Haustechnik regelt sich über eine intelligente Steuerung selbst. In Verbindung damit rechne ich damit, dass wir in absehbarer Zukunft eine wirksame Batteriespeicherung für die Eigennutzung haben werden. Dies ist vor dem Hintergrund der Preisentwicklung für Strom ein zusätzliches, hochinteressantes Thema.

# Auf dem Weg in ein neues **Energiezeitalter**

**Deutschland soll eine der energieeffizientesten und umweltschonendsten Volkswirtschaften der Welt werden** – bei wettbewerbsfähigen Energiepreisen und hohem Wohlstandsniveau.

Daher hat die Bundesregierung im vergangenen Jahr gleich sieben Gesetze und eine Verordnung auf den Weg gebracht. Die Energiewende hat begonnen. Die Wirtschaft hat sich darauf eingestellt: Bei der Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien war 2011 ein sprunghafter Anstieg von 17% zu verzeichnen. Mit knapp 122 Mrd. Kilowattstunden betrug der Anteil an der Gesamterzeugung 20%. Im Vergleich zum Jahr 2000 hat sich der Anteil damit verdreifacht.

**Auch in den anderen Wirtschaftssegmenten ist der Trend eindeutig: Der Markt für erneuerbare Energie ist ein fester Bestandteil der künftigen Wirtschaft!**



Die erneuerbaren Energien schaffen zukunftsfähige **Arbeitsplätze**. Sie bieten bereits heute rund **340.000** Menschen einen Job. Dies ist mehr als doppelt so viel wie noch im Jahr 2004. Trotz der unsicheren Marktsituation wurden 2011 knapp **23 Mrd. Euro** in Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien **investiert**. Damit sind die erneuerbaren Energien Wachstumstreiber der stärker werdenden Konjunktur. Vor allem aber leisten die erneuerbaren Energien einen überzeugenden Beitrag zum **Klimaschutz**. So wurde 2011 die Emission der Treibhausgase um rund **126 Mio. Tonnen** vermindert.

# Unsere Beteiligungen

Unsere Beteiligungen bewegen sich operativ selbstständig in ihren Märkten. Sie nutzen ihre Bewegungsfreiheit, um ihr Unternehmen aktiv und in enger Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen weiterzuentwickeln.

## **Bau/Infrastruktur**

Die Bereiche Bau und Infrastruktur zählen zu den Elementarbranchen eines Landes. Mittelständische Bauunternehmen sorgen dafür, dass wir in Deutschland komfortabel leben und arbeiten können. Und sie tragen dazu bei, dass wir diesen Standard laufend erhöhen. Gleichzeitig steigt in unserer Gesellschaft die Mobilität. Damit gewinnt das Gebiet Infrastruktur zukünftig weiter an Bedeutung.

## **Fahrzeugkomponenten/Engineering**

Die Fahrzeugindustrie zählt zu den tragenden Säulen der deutschen Volkswirtschaft. Etwa jeder sechste Arbeitsplatz hängt von ihr ab. Entscheidend getragen wird der Bereich durch das Know-how und die Fertigkeiten mittelständischer Hersteller und Zulieferer. Ihre Flexibilität und ihre Innovationskraft sorgen dafür, dass Deutschland auch in Zukunft auf diesem Markt weltweit führend bleibt.

## **Maschinen- und Anlagenbau**

Keine Branche repräsentiert den Begriff „Made in Germany“ so stark wie der deutsche Maschinen- und Anlagenbau. Industrielle Produktion ist ohne diese Branche nicht vorstellbar. Weltweit besitzen deutsche Unternehmen auf diesem Feld einen erstklassigen Ruf. Mit Know-how und Qualität sorgen mittelständische Unternehmen aus Deutschland seit vielen Jahrzehnten dafür, dass deutsche Produkte international stark gefragt sind.

## **Medizintechnik/Life Science**

Im Zuge einer immer älter werdenden Bevölkerung zählt der Gesundheitssektor zu den großen Zukunftsmärkten. Er wird vorangetrieben von einem hohen Innovationstempo. Mittelständische Unternehmen greifen das neue Wissen auf und entwickeln daraus in kurzer Zeit markt- und alltagsfähige Produkte. Über ihre Fokussierung werden sie zu Spezialisten, die sich im Wettbewerb ausgezeichnet behaupten.

## **Metall/Metallverarbeitung**

In der grundstoffverarbeitenden Industrie nehmen die Bereiche Metall und Metallverarbeitung eine bedeutende Rolle ein. Durch die Präzision ihrer Arbeit und die Güte ihrer Erzeugnisse sind es in erster Linie die mittelständischen Unternehmen, die die Voraussetzung schaffen für hochwertige Erzeugnisse. Die Zuverlässigkeit in der Leistung macht das Segment zu einer stabilen Säule im wirtschaftlichen Alltag.



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

## BETOMAX

GmbH & Co. KG, Neuss



### Lösungen im Betonbau

BETOMAX bietet intelligente Lösungen und Systeme für den modernen Beton- und Ingenieurbau. Kunden sind Bauunternehmen, Fertigteilerwerke und die Planungs- und Statikerbüros. BETOMAX fertigt Anker- und Bewehrungstechnik und liefert wichtiges Zubehör für die Brückenbautechnik. Die Produkte werden weltweit vertrieben und eingesetzt, zum Beispiel bei Hochhausbauten in Dubai oder bei Brückenbauten in Nigeria. Zu den Stärken des traditionsorientierten Bauzulieferers zählen Kundenorientierung und Marktnähe.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	48,8
Mitarbeiter	185
Gründung	1963
Bei INDUS seit	1991
Standorte	Neuss, Halle, Dielsdorf (CH)

[www.betomax.de](http://www.betomax.de)

## FS Kunststofftechnologie

GmbH & Co. KG, Reichshof/Hahn



### Dichtstoffe aus Silikon und Acryl

Das Unternehmen formuliert und füllt hochwertige Silikon- und Acryltdichtstoffe – zugeschnitten auf unterschiedliche Marktsegmente wie Handwerker, Fachhandel, Profilverfuger und Baumarktketten. Eine moderne Infrastruktur und Abfülltechnik versetzen das Unternehmen in die Lage, seine europäische Spitzenposition zu festigen und weiter auszubauen. Nach 40 Jahren Marktpräsenz zeichnet sich FS durch eine ausgezeichnete Vernetzung aus.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	41,9
Mitarbeiter	121
Gründung	1966
Bei INDUS seit	1998
Standort	Reichshof/Hahn

[www.fs-kunststoff.de](http://www.fs-kunststoff.de)

## HAUFF-TECHNIK

GmbH & Co. KG, Herbrechtingen



### Zuverlässige Dichtungssysteme

Das Unternehmen ist europaweit einer der führenden Hersteller von Dichtungssystemen für Kabel-, Rohr- und Leitungsdurchführungen. HAUFF entwickelt und produziert seit 1955 in Deutschland und vertreibt weltweit rund 3.000 Produkte. Damit beliefert HAUFF-Technik Energieversorger, Stadtwerke, Baufirmen, Installationsbetriebe, Industrieunternehmen und auch private Bauherren. Eine überzeugende Technik und Kundennähe machen HAUFF in Deutschland zum Marktführer.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	36,3
Mitarbeiter	144
Gründung	1955
Bei INDUS seit	1986
Standorte	Herbrechtingen, Landshausen

[www.hauff-technik.de](http://www.hauff-technik.de)

## MIGUA Fugensysteme

GmbH & Co. KG, Wülfrath



### Profilkonstruktionen für Dehnungsfugen

MIGUA fertigt Dehnungsfugenprofile zum Überbrücken, Verschließen und Abdichten von Bewegungsfugen aus Aluminium, Stahl, Edelstahl und Elastomeren sowie Kombinationen aus diesen Werkstoffen. Weltweit ist MIGUA in über 60 Ländern über selbstständige Fachunternehmen vertreten. Mit hoher Innovationskraft und jahrzehntelanger Erfahrung bietet das Unternehmen seinen Kunden mit über 600 verschiedenen Profilkonstruktionen ein Höchstmaß an Beratung, Qualität, Termintreue und Sicherheit.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	13,0
Mitarbeiter	61
Gründung	1928
Bei INDUS seit	2005
Standort	Wülfrath

[www.migua.de](http://www.migua.de)



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

### OBUK Haustürfüllungen

GmbH & Co. KG, Oelde



#### Individuelle Haustürfüllungen

Das Unternehmen entwirft, produziert und vertreibt jährlich ca. 30.000 Kunststoff- und Aluminiumfüllungen für Haustüren im höherpreisigen Premiumsegment. Mit seinem breiten designorientierten Angebot positioniert sich OBUK als „Manufaktur für Haustürfüllungen“. Über einen regional gegliederten Vertrieb vermarktet der Hersteller seine Produkte in Deutschland, Österreich und den Niederlanden. OBUK ist seit mehr als 30 Jahren am Markt und verfügt über eine breite Kundenbasis.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	23,7
Mitarbeiter	161
Gründung	1980
Bei INDUS seit	2007
Standorte	Oelde, Malacky (SK)

www.obuk.de

### REMKO GmbH & Co. KG

#### Klima- und

#### Wärmetechnik, Lage



#### Wirtschaftliche Wärmetechnik

REMKO entwickelt und produziert Raumklimageräte, Warmluft-Heizsysteme, Luftentfeuchter und Wärmepumpen. Mit den neuen Inverter-Wärmepumpen bietet REMKO Geräte zur umweltfreundlichen Energiegewinnung. Sie kühlen, bereiten Warmwasser und heizen; Energie liefert die Außenluft. Der Vertrieb erfolgt über den Großhandel, rund ein Viertel der Produkte werden exportiert. Zu den Stärken von REMKO zählen Service und Innovationskraft.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	36,0
Mitarbeiter	119
Gründung	1976
Bei INDUS seit	1988
Standorte	Lage, Luvia (FIN)

www.remko.de

### Schuster Klima Lüftung

GmbH & Co. KG, Friedberg



#### Lüftungs- und Klimatechnik

SCHUSTER ist ein Spezialist für die Planung und den Einbau von Lüftungs- und Klimaanlage in Einkaufszentren, Schulen sowie Industrie- und Verwaltungsgebäuden. Das Unternehmen ist anerkannter Planungspartner für Architekten, Ingenieurbüros und Industrie. Die neue Firmenzentrale in Friedberg entstand 2010 als Null-Energiehaus und dient als Referenzobjekt für energieeffizientes Bauen. Steigende Qualitäts- und Umweltschutzanforderungen sichern SCHUSTER eine gute Marktposition.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	10,4
Mitarbeiter	71
Gründung	1945
Bei INDUS seit	2001
Standort	Friedberg

www.klima-schuster.de

### WEIGAND Bau GmbH,

Bad Königshofen im Grabfeld



#### Moderner Rohr- und Kabelleitungsbau

WEIGAND konzentriert sich auf Spezialtiefbauarbeiten wie das Verlegen von Kabelschutzrohren insbesondere für den Telekommunikationsbereich. Unter dem Motto „alles aus einer Hand“ übernimmt das Unternehmen alle erforderlichen Aufgaben wie Planung, Wegerechtsicherung, Vermessung, Dokumentation und Maintenance. Die Leistungen erstrecken sich auch auf die Bereiche Strom, Gas, Wasser und Fernwärme. Das mehrfach zertifizierte Unternehmen überzeugt im Markt durch Zuverlässigkeit und Qualität.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	27,2
Mitarbeiter	138
Gründung	1990
Bei INDUS seit	2002
Standort	Bad Königshofen im Grabfeld

www.weigandbau.de



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

## WEINISCH

GmbH & Co. KG, Oberviechtach



### Hochwertige Pulverbeschichtung von Metallen

WEINISCH beschichtet Elemente aus Aluminium und verzinktem Stahl für Hersteller von Fassaden-, Decken- und Wandelementen. Bei der Beschichtung genügt das Unternehmen hohen internationalen Gütestandards. Ein 2009 in Betrieb genommenes modernes Hochregallagersystem sorgt für eine effiziente Logistik. Mit seinem modernen Fuhrpark kann WEINISCH seine Kunden expeditionsunabhängig flexibel beliefern. In seiner Nische besetzt das Unternehmen eine feste Position als ein Qualitätsführer.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	6,4
Mitarbeiter	66
Gründung	1979
Bei INDUS seit	2001
Standort	Oberviechtach

[www.weinisch.de](http://www.weinisch.de)

## AURORA Konrad G. Schulz

GmbH & Co. KG, Mudau



### Heiz- und Klimasysteme für Nutzfahrzeuge

AURORA ist ein Spezialist für die Klimatisierung von Nutzfahrzeugen mittlerer Stückzahl. Ob Busse, Maschinen für die Bau-, Land- oder Forstwirtschaft, Mobilkräne, Gabelstapler oder Sonderfahrzeuge, das Unternehmen fertigt seit vielen Jahrzehnten maßgeschneiderte kundenspezifische Lösungen und gehört zu den führenden internationalen Anbietern auf diesem Gebiet. Zu den Stärken zählen eine dynamische Entwicklungsarbeit und ein breites Spektrum an eigenen Produkten und Komponenten.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	35,6
Mitarbeiter	238
Gründung	1930
Bei INDUS seit	1990
Standorte	Mudau, Istanbul (TR), Grand Rapids (USA)

[www.aurora-eos.com](http://www.aurora-eos.com)

## BILSTEIN & SIEKERMANN

GmbH + Co. KG, Hillesheim



### Dreh- und Kaltfließpressteile und Verschlusschrauben

BILSTEIN & SIEKERMANN produziert Dreh- und Kaltfließpressteile sowie Verschlusschrauben aus Stahl, Messing und Aluminium - vorwiegend für die Automobilindustrie, den Maschinenbau und andere HighTech-Branchen. Bei Verschlusschrauben ist das Unternehmen Marktführer. Als Traditionsunternehmen mit jahrzehntelanger Produktionserfahrung zeichnet sich das Unternehmen durch handwerkliches Know-how und enge Geschäftsbeziehungen zu den Kunden aus.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	21,8
Mitarbeiter	101
Gründung	1956
Bei INDUS seit	2003
Standort	Hillesheim

[www.bsh-vs.com](http://www.bsh-vs.com)

## Emil FICHTHORN

Metallwarenfabrik

GmbH & Co. KG, Schwelm



### Metallumformung und Montage

FICHTHORN konzipiert und produziert Stanz-, Biege- und Prägeteile. Die Kunden kommen aus der Automobilzuliefer- und Baubeschlagindustrie. Die Zieh-, Press-, Stanz- und Umformteile sowie Baugruppen von FICHTHORN kommen in Türschließsystemen, Federbeinen, Airbag- und Antriebssystemen zum Einsatz. Strategisch ausgerichtet und fähig, sich anzupassen an die Erfordernisse der Zielmärkte positioniert sich das Unternehmen als kompetenter Ansprechpartner.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	9,1
Mitarbeiter	70
Gründung	1937
Bei INDUS seit	1996
Standort	Schwelm

[www.fichthorn.de](http://www.fichthorn.de)



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

**IPETRONIK**

GmbH &amp; Co. KG, Baden-Baden

**Messtechnik für Fahrzeuge**

IPETRONIK zählt zu den weltweit führenden Unternehmen für mobile Fahrzeugmesstechnik. Das Leistungsspektrum umfasst die Bereiche Messtechnik, Consulting/Engineering für Fahrzeugausrüstung, Test und Erprobung. Ein Großteil der Mitarbeiter arbeitet in der Entwicklung. Die Vertriebspartner und Vertriebsbüros befinden sich weltweit an allen wichtigen Entwicklungsstandorten der Automobilindustrie.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	30,5
Mitarbeiter	147
Gründung	1989
Bei INDUS seit	1999
Standorte	Baden-Baden, Livonia (USA),

[www.ipetronik.com](http://www.ipetronik.com)**KIEBACK**

GmbH &amp; Co. KG, Osnabrück

**Prototypenteile für Nischen- und Spezialfahrzeuge**

KIEBACK ist Spezialist für die Herstellung von Prototypenteilen und die Fertigung von Kleinserien für Nischen- und Spezialfahrzeuge. Für die Planung der Blech- und Kunststoffteile exakt nach Kundenvorgaben nutzt die Konstruktionsabteilung modernste Computertechnik. Zum Kundenkreis zählen große Automobil-, Nutzfahrzeug- und Landmaschinen-Hersteller. Das Unternehmen zeichnet sich im Markt durch Flexibilität und Kompetenz aus.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	8,5
Mitarbeiter	77
Gründung	1985
Bei INDUS seit	1998
Standort	Osnabrück

[www.kieback.de](http://www.kieback.de)**REBOPLASTIC**

GmbH &amp; Co. KG, Kalletal

**Vakuumgeformte Kunststoffteile und Systemlösungen**

REBOPLASTIC produziert großflächige thermogeformte Kunststoffteile und Systemlösungen, u. a. für die Automobil- und Zulieferindustrie, den Maschinen- und Apparatebau und die Elektroindustrie. Zu den Standardprodukten zählen Palettensysteme für den innerbetrieblichen Transport. Ein großer Teil der Produkte wird kundenspezifisch entwickelt. Konstruktion und Umsetzung erfolgen mittels CAD/CAM im eigenen Modell- und Werkzeugbau. REBOPLASTIC besitzt diverse Patente für Europa und die USA.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	7,9
Mitarbeiter	51
Gründung	1969
Bei INDUS seit	1985
Standort	Kalletal

[www.reboplastic.de](http://www.reboplastic.de)**Konrad SCHÄFER**

GmbH, Osnabrück

**Moderner Formen- und Modellbau**

Die Firmengruppe Konrad SCHÄFER zählt zu den hoch qualifizierten Formen- und Modellbauern und ist ein wichtiger Entwicklungspartner für die Automobil- und Luftfahrtindustrie. Neben dem Bau von Prüflehren, Beleuchtungsmodellen und Scheinwerfersystemen fertigt das Unternehmen komplette Prüf- und Funktionscubings der Außenhaut sowie der Innenausstattung von Fahrzeugen. Im Sinne der Kunden strebt SCHÄFER geringe Entwicklungskosten und kurze Entwicklungszeiten an.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	15,4
Mitarbeiter	134
Gründung	1901
Bei INDUS seit	2002
Standorte	Osnabrück, Mühlhausen

[www.konrad-schaefer.de](http://www.konrad-schaefer.de)



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

**SELZER**  
**Fertigungstechnik**

GmbH & Co. KG, Driedorf



**Präzisionstechnik für die Fertigung**

SELZER ist Entwickler und Hersteller von einbaufertigen Komponenten und Baugruppen aus Metall in Getrieben, Bremsen und Motoren sowie Industrieanwendungen. Das Unternehmen ist ein etablierter Partner der Automobil- und Elektroindustrie und zeichnet sich bei den Kunden durch hohe Zuverlässigkeit und Qualität aus. Durch regelmäßige Investitionen in modernste Technologien sichert SELZER seinen hohen Präzisionsanspruch ab.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	89,4
Mitarbeiter	671
Gründung	1923
Bei INDUS seit	2005
Standorte	Driedorf, Vinhedo (BR)

[www.selzer-automotive.de](http://www.selzer-automotive.de)

**SITEK-Spikes**

GmbH & Co. KG, Aichhalden



**Fahrzeugspikes und Hartmetallwerkzeuge**

SITEK ist Hersteller von Spikes für Autoreifen und Hartmetall-Fräslamellen. Bei der Produktion von Spikes ist SITEK Weltmarktführer. Die Fräslamellen werden auf Fräsmaschinen eingesetzt, die Beläge wie Fahrbahnmarkierungen entfernen sowie Böden aufräumen und reinigen. Sie sind verschleißbeständig und auf wirtschaftlichen Einsatz abgestimmt. SITEK besitzt eine eigene Hartmetallproduktion. Ständige Qualitätskontrollen in allen Produktionsphasen sichern eine konstant hohe Produktqualität.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	20,5
Mitarbeiter	52
Gründung	1970
Bei INDUS seit	1992
Standort	Aichhalden

[www.sitek.de](http://www.sitek.de)

**S.M.A. Metalltechnik**

GmbH & Co. KG, Backnang



**Leitungen für die automobilen Klima- und Servotechnik**

S.M.A. stellt Leitungen für Fahrzeuge her und konzentriert sich dabei auf die Konstruktion und Produktion von Klima-, Heiz-, Kühl-, Servokühlungs- und Schmierölrücklauf-Leitungen. Für die unterschiedlichen Werkstoffe kommen anspruchsvolle Fertigungs- und Lötverfahren zum Einsatz. Hauptkunden sind deutsche Premiumhersteller, v. a. Audi, BMW, Mercedes, VW und Porsche. Entgegen dem Outsourcingtrend werden Entwicklung und Herstellung hoch automatisiert vor Ort durchgeführt.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	74,7
Mitarbeiter	1.212
Gründung	1990
Bei INDUS seit	2000
Standorte	Backnang, Halle, East London (ZA)

[www.sma-metalltechnik.de](http://www.sma-metalltechnik.de)

**WIESAUPLAST**

**Kunststoff und Formenbau**

GmbH & Co. KG, Wiesau



**Spritzgussformenbau aus Kunststoff**

Kunststoff WIESAUPLAST konzentriert sich auf die Fertigung von Kunststoffteilen für den Einsatz in der Automobiltechnik. Der Kunststoffverarbeiter mit Werken in Deutschland und Mexiko verfügt über einen eigenen Formenbau und produziert Prototypen nach individuellen Kundenvorgaben. Mit innovativen Sonderverfahren der Spritzgießtechnik fertigt WIESAUPLAST wirtschaftlich, funktional und höchste Qualität. Auch die Veredelung der Produkte bis hin zur Fertigung von Komplettgeräten gehört zur Kompetenz.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	49,3
Mitarbeiter	469
Gründung	1958
Bei INDUS seit	1997
Standorte	Wiesau, San José Iturbide (MEX)

[www.wiesauplast.de](http://www.wiesauplast.de)



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

**ASS Maschinenbau**

GmbH, Overath

**Roboterhandsysteme für Produktionsbetriebe**

ASS ist Automationspezialist und Entwicklungspartner der Zulieferindustrie mit 28 Standorten in Europa und den USA. Das Unternehmen entwickelt innovative funktions- und kostenoptimierte Produktions- und Handhabungseinrichtungen. Neben Roboterhandsystemen fertigt ASS auch komplette Peripheriesysteme. Zu den Kunden zählen u. a. Kunststoffverarbeiter und Automobilhersteller. Mehr als 6.000 Anwendungen stehen für die branchenübergreifende Lösungskompetenz.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	12,8
Mitarbeiter	87
Gründung	1983
Bei INDUS seit	2002
Standorte	Overath, Livonia (USA)

[www.ass-automation.com](http://www.ass-automation.com)

**GSR Ventiltechnik**

GmbH &amp; Co. KG, Vlotho

**Innovative Ventiltechnik**

GSR entwickelt und produziert automatisch gesteuerte Ventile für flüssige und gasförmige Stoffe. Seit der Unternehmensgründung in den 70er Jahren hat das Unternehmen seine Produktpalette auf 3.000 Spezialventile ausgebaut. Heute arbeiten hoch qualifizierte Fachkräfte im Rahmen eines weltweiten Vertriebsnetzes an maßgeschneiderten Lösungen. Gemeinsam mit den Kunden werden Spezifikationen ausgearbeitet, die GSR technisch umsetzt.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	19,5
Mitarbeiter	148
Gründung	1971
Bei INDUS seit	1999
Standort	Vlotho

[www.ventiltechnik.de](http://www.ventiltechnik.de)

**M. BRAUN Inertgas-Systeme**

GmbH, Garching

**Glovebox-Systeme für die Industrie**

M. BRAUN stellt Inertgas-Glovebox-Systeme und Gasreinigungsanlagen her. Die Produkte finden Einsatz bei der Herstellung von Flachbildschirmen, Xenon-Fahrzeuglampen, Lithium-Ionen-Batterien und pharmazeutischen Erzeugnissen. Die Kunden sind Maschinen- und Anlagenbauer und Automobilhersteller. Die Mitarbeiter arbeiten an fünf Standorten in Deutschland, der Schweiz, Großbritannien, China und den USA. Über enge und langjährige Kooperation mit der Wissenschaft pflegt M. BRAUN seine hohe Technologiekompetenz.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	80,9
Mitarbeiter	238
Gründung	1974
Bei INDUS seit	2002
Standorte	Garching, Shanghai (RC), Stratham (USA), Wittenbach (CH), Mansfield (GB), Seoul (ROK)

[www.mbraun.de](http://www.mbraun.de)

**HORN**GmbH & Co. KG,  
Flensburg**Betankungstechnik und Werkstattlösungen**

Das Traditionsunternehmen entwickelt und fertigt Betankungssysteme und Ölmanagementsysteme für die Mineralölindustrie und technische Komponenten für die Werkstätten von Kraft- und Nutzfahrzeugen. Unter anderem im Bereich der Füllstandsmessung bietet HORN eine hohe Kompetenz in der elektronischen Weiterverarbeitung der spezifischen Daten für seine Kunden. Neben dem Seriengeschäft bietet HORN auch innovative Spezialanwendungen.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	16,6
Mitarbeiter	183
Gründung	1944
Bei INDUS seit	1991
Standort	Flensburg, Sheffield (GB) Mumbai (IND), Shanghai (RC)

[www.tecalemit.de](http://www.tecalemit.de)



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

**NISTERHAMMER****Maschinenbau**

GmbH &amp; Co. KG, Nister

**Sondermaschinen für die Bandreinigung**

Nisterhammer entwickelt und fertigt Bandreinigungsanlagen und Komponenten zur nasschemischen Behandlung von Metalloberflächen. Die Kunden kommen aus der internationalen Stahl- und NE-Industrie. Die Anlagen zeichnen sich durch chemische, elektrolytische und mechanische Verfahren zur Reinigung von Metalloberflächen im Durchlaufverfahren aus und werden in Veredelungslinien, Lackieranlagen, Schmelztauchlinien und Kontinglühn eingesetzt.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	7,7
Mitarbeiter	65
Gründung	1725/1956
Bei INDUS seit	1997
Standort	Nister

[www.nisterhammer.de](http://www.nisterhammer.de)**SEMET Maschinenbau**

GmbH &amp; Co. KG, Brackenheim

**Automatisierungs- und Fördertechnik**

SEMET fertigt fördertechnische Einrichtungen, Automatisierungslösungen und Sonderkonstruktionen u. a. für die Porenbeton-, Ziegel-, Metall- und Kalksandsteinindustrie. Das Unternehmen positioniert sich als globaler Anbieter von Maschinen und kompletten Anlagen – mit eigenständiger Entwicklung, Konstruktion, Produktion und Inbetriebnahme. Aufgrund der hohen Fertigungstiefe bietet SEMET seinen Kunden eine hohe Sicherheit in der Projektumsetzung.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	8,9
Mitarbeiter	68
Gründung	1978
Bei INDUS seit	1994
Standort	Brackenheim, Mauer

[www.semet-gmbh.de](http://www.semet-gmbh.de)**TSN Turmbau Steffens & Nölle**

GmbH, Berlin

**Internationale Errichtung von Türmen**

TSN Turmbau Steffens & Nölle ist ein in Deutschland führender Spezialist für den Bau von freistehenden Stahltürmen, Masten und Sonderbauwerken. Die Bauwerke erreichen Höhen von bis zu 370 Metern und werden für Kunden aus den Bereichen Rundfunk, Fernsehen und Telekommunikation gefertigt; sie stehen in fast allen Teilen der Erde. Das Leistungsspektrum umfasst Projektplanung, Fundamentbau, Stahllieferung und die Montage.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	9,3
Mitarbeiter	53
Gründung	1893
Bei INDUS seit	2004
Standort	Berlin

[www.turmbau-berlin.de](http://www.turmbau-berlin.de)**IMECO****Einwegprodukte**

GmbH &amp; Co. KG Vliesstoffvertrieb, Hösbach

**Vliesstoffe**

IMECO produziert und vertreibt unterschiedlichste Vliesstoff- und Einwegprodukte für die Bereiche Medizin, Hygiene, Kosmetik, Reinigung und Pflege. Die Leistungen umfassen die Felder Produktkonzeption, Designfindung, Verpackungsentwicklung und Fertigung auf Spezialmaschinen. Der Vertrieb erfolgt über Handelsmarken und Markenartikler. Bei Airbag-Verpackungen ist IMECO ein weltweit bekannter Lieferant mit einer Exportquote von 50 Prozent. Ein leistungsfähiger Maschinenpark sichert IMECO eine hohe Qualität und Termintreue.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	26,5
Mitarbeiter	188
Gründung	1984
Bei INDUS seit	1999
Standorte	Hösbach, Königswalde, Lubań (PL)

[www.imeco.de](http://www.imeco.de)



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

**MIKROP**

AG, Wittenbach/Schweiz

**Miniaturisierte Hochpräzisionsoptik**

MIKROP konzentriert sich auf die anspruchsvolle Entwicklung, Produktion und Montage von Linsensystemen mit Durchmessern bis unter einem Millimeter. Zu den wesentlichen Kunden zählen Unternehmen u. a. aus den Branchen Medizintechnik, Automotive, Forschung und Telekommunikation. MIKROP verfügt über einen eigenen Optik-Entwicklungsbereich, über den das Unternehmen sein Nischen-Know-how weiter ausbaut. MIKROP besitzt eine gute Marktposition in einem Markt mit einer hohen Zutrittsschwelle.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	12,8
Mitarbeiter	117
Gründung	1981
Bei INDUS seit	2000
Standorte	Wittenbach (CH)

www.mikrop.ch

**OFA Bamberg**

GmbH, Bamberg

**Kompressionsstrümpfe und Bandagen**

Ofa Bamberg ist ein Hersteller von medizinischen Kompressionsstrümpfen, Bandagen und Orthesen sowie von vorbeugenden Gesundheitsprodukten wie Stütz- und Reisestrümpfen. Weitere Produkte sind spezielle Strümpfe für Sportler und Diabetiker. Das Unternehmen bedient seine Kundengruppen gezielt über unterschiedliche Kanäle; zu ihnen zählen insbesondere der medizinische Fachhandel und Apotheken. OFA vertreibt seine Produkte weltweit in über 40 Länder.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	51,2
Mitarbeiter	393
Gründung	1928
Bei INDUS seit	2000
Standorte	Bamberg

www.ofa.de

**BACHER**

AG, Reinach/Schweiz

**Baugruppen aus Stahl und Aluminium**

BACHER ist ein Systemlieferant von Baugruppen aus Stahl, Edelstahl und Aluminium. Einen Schwerpunkt bildet die Herstellung von kompletten Deckensystemen mit Lüftungskanälen und Beleuchtung für Züge. Zu den wichtigsten Kundengruppen gehören der europäische Schienenverkehr, die Verkehrs- und Medizintechnik, die Labortechnik und der Maschinenbau. Die hohen Qualitätsansprüche untermauert BACHER durch den Ausweis verschiedener Branchen- und DIN-Zertifizierungen.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	24,5
Mitarbeiter	123
Gründung	1919
Bei INDUS seit	2000
Standorte	Reinach (CH)

www.bacherag.ch

**BETEK**

GmbH &amp; Co. KG, Aichhalden

**Hartmetallbestückte Verschleißwerkzeuge**

BETEK zählt zu den weltweit führenden Herstellern von hartmetallbestückten Verschleißwerkzeugen. Das Produktionsprogramm bietet Werkzeugsysteme für unterschiedliche industrielle Anwendungsbereiche. Schwerpunkte bilden der Straßenbau, der Spezialtiefbau, die Recyclingindustrie sowie der Berg- und Tunnelbau. Darüber hinaus entwickelt das Unternehmen Hartmetalllösungen für den Verschleißschutz. Über zahlreiche Patente sichert sich BETEK seine technische Vorreiterrolle.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	144,3
Mitarbeiter	257
Gründung	1981
Bei INDUS seit	1992
Standort	Aichhalden, Atlanta (USA)

www.betek.de



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

**HAKAMA**

AG, Bättwil bei Basel/Schweiz

**Feinblechtechnik**

HAKAMA ist spezialisiert auf die Fertigung von hochwertigen Gehäusen und Baugruppen aus Aluminium, Stahl und Edelstahl, schwerpunktmäßig für medizintechnische Systeme wie Analyse- und Diagnosegeräte. Das Unternehmen beliefert Abnehmer u. a. aus der Kommunikationstechnologie, der Mess- und Regeltechnik, der Medizintechnik sowie Gerätehersteller für Labore, Analytik, Praxen und Chirurgie. Die Hälfte der Produkte geht an Kunden ins Ausland. Indirekt liegt der Exportanteil der HAKAMA-Gehäuse bei weit über 80 Prozent.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	24,9
Mitarbeiter	167
Gründung	1972
Bei INDUS seit	2010
Standort	Bättwil/Basel (CH)

[www.hakama.ch](http://www.hakama.ch)**MEWESTA Hydraulik**

GmbH &amp; Co. KG, Münsingen

**Hydraulische Komponenten und Systeme**

MEWESTA zählt zu den führenden Unternehmen im Bereich Konstruktion und Fertigung von Hydrauliksteuerblöcken sowie Hydraulikaggregaten und Hydraulikkomponenten in nahezu jeder Größenordnung. Das Unternehmen übernimmt die komplette Montage und Prüfung von Hydrauliksteuerungen und zeichnet sich durch ein breites Standard-Produktprogramm und innovative Lösungen bei Sonderanfertigungen aus. Abnehmer sind Hersteller aus den Bereichen Kunststoff, Bau, Werkzeugmaschinen und Fördertechnik.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	8,7
Mitarbeiter	56
Gründung	1970
Bei INDUS seit	1997
Standort	Münsingen

[www.mewesta.de](http://www.mewesta.de)**KÖSTER**

&amp; Co. GmbH, Ennepetal

**Verbindungselemente für Bolzenschweißtechnik**

Die KÖSTER-Gruppe produziert als Systemanbieter Verbindungselemente für die Bolzenschweißtechnik inklusive der dazugehörigen Bolzenschweißmaschinen. Bolzenschweißen ist eine sichere und effiziente Verbindungstechnik, die insbesondere im Infrastrukturbereich stark an Bedeutung gewinnt. Hohe Produktqualität und ein weltweit gut ausgebautes Vertriebsnetz in über 80 Ländern verschaffen KÖSTER eine ausgezeichnete Marktstellung.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	20,7
Mitarbeiter	93
Gründung	1952
Bei INDUS seit	2008
Standorte	Ennepetal, Žacléř (CZ)

[www.koeco.net](http://www.koeco.net)**PLANETROLL**

GmbH &amp; Co. KG, Munderkingen

**Antriebstechnik, Rührtechnik, Anlagenbau**

PLANETROLL ist ein innovationsgetriebenes Unternehmen im Maschinen- und Anlagenbau. Neben der Herstellung von Planetengetrieben und der Entwicklung von Soft- und Hardware-Lösungen ist PLANETROLL Marktführer bei explosionsgeschützten Regelgetrieben für die Antriebstechnik. In der Rührtechnik produziert das Unternehmen ein breites Spektrum – von explosionsgeschützten Laborrührwerken bis zu industriellen Rührwerksanlagen. Eine Produktabstimmung im „Baukastensystem“ erlaubt eine hohe Kundenausrichtung.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	5,6
Mitarbeiter	43
Gründung	1976
Bei INDUS seit	1998
Standort	Munderkingen

[www.planetroll.de](http://www.planetroll.de)



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

**Helmut RÜBSAMEN**

GmbH & Co. KG,  
Metalldrückerei-Umformtechnik,  
Bad Marienberg

**Metallverarbeitung und Umformtechnik**

RÜBSAMEN ist ein Spezialanbieter von Drück-, Stanz-, Zieh- und Pressteilen aus verformbaren Metallen, Laserzuschnitten und verschweißten Baugruppen aus den Materialien Stahlblech, Edelstahl, Aluminium und Buntmetall. Die Kunden sind deutsche und internationale Hersteller vornehmlich aus der Eisen, Stahl- und Hüttenindustrie, der Heizungs- und Klimatechnik und des Anlagenbaus. RÜBSAMEN nutzt sein Produktions-Know-how durch eine frühzeitige Einbindung in die Konstruktionsprozesse bei den Kunden.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	40,0
Mitarbeiter	257
Gründung	1960
Bei INDUS seit	2003
Standort	Bad Marienberg

[www.helmut-ruebsamen.de](http://www.helmut-ruebsamen.de)

**Karl SIMON**

GmbH & Co. KG, Aichhalden

**Metall- und Kunststoffproduktion**

SIMON ist eine internationale Unternehmensgruppe und verbindet über verschiedene Geschäftsbereiche die Produktionsfelder Beschlagtechnik, Galvanotechnik, Sintertechnik und Werkzeugbau. Hochautomatisierte Produktionsabläufe der Technologiefelder Sinter- und Hartmetalltechnik, Kunststoffspritzguss, galvanische Veredelung und Montage in Kombination mit einem leistungsfähigen eigenen Werkzeugbau und Werkstofflabor sichern dem Unternehmen wettbewerbsfähige, technisch herausragende Produkte.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	45,5
Mitarbeiter	212
Gründung	1918
Bei INDUS seit	1992
Standort	Aichhalden

[www.simon.de](http://www.simon.de)

**VULKAN INOX**

GmbH, Hattingen

**Granulate für Oberflächenbehandlung**

VULKAN INOX zählt zu den führenden Herstellern von granulierten Edelstahlstrahlmitteln für die Behandlung unterschiedlichster Oberflächen. Die Strahlmittel sind durch Zusatz von Nickel und Chrom rostbeständig. Die Herstellung der Granulate erfolgt über ein patentgeschütztes Verfahren. VULKAN INOX vertreibt die Produkte weltweit, zum Teil über eigene Tochtergesellschaften, mit einer Exportquote von ca. 70 Prozent.

Umsatz 2011 in Mio. EUR	21,8
Mitarbeiter	46
Gründung	1984
Bei INDUS seit	2002
Standort	Hattingen

[www.vulkan-inox.de](http://www.vulkan-inox.de)



Bau/Infrastruktur



Fahrzeugkomp./Engineering



Maschinen- und Anlagenbau



Medizintechnik/Life Science



Metall/Metallverarbeitung

## Unsere Beteiligungen im Überblick

Segmente und Umsätze

### Metall/Metallverarbeitung

**304,8 Mio. EUR**

BACHER AG  
 BETEK  
 HAKAMA AG  
 Anneliese KÖSTER  
 MEWESTA Hydraulik  
 PLANETROLL  
 Helmut RÜBSAMEN  
 Karl SIMON  
 VULKAN INOX

### Bau/Infrastruktur

**234,6 Mio. EUR**

BETOMAX  
 FS Kunststofftechnologie  
 HAUFF-TECHNIK  
 MIGUA Fugensysteme  
 OBUK Haustürfüllungen  
 REMKO  
 Max SCHUSTER  
 WEIGAND  
 WEINISCH

### Medizintechnik/Life Science

**84,8 Mio. EUR**

IMECO Einwegprodukte  
 MIKROP AG  
 OFA Bamberg

**1,104,716**  
 Mio. EUR

### Fahrzeugkomponenten/ Engineering

**334,7 Mio. EUR**

AURORA Konrad G. Schulz  
 BILSTEIN & SIEKERMANN  
 Emil FICHTHORN Metallwarenfabrik  
 IPETRONIK  
 KIEBACK  
 REBOPLASTIC  
 Konrad SCHÄFER  
 SELZER Fertigungstechnik  
 SITEK-Spikes  
 S.M.A.Metalltechnik  
 WIESAUPLAST

### Maschinen- und Anlagenbau

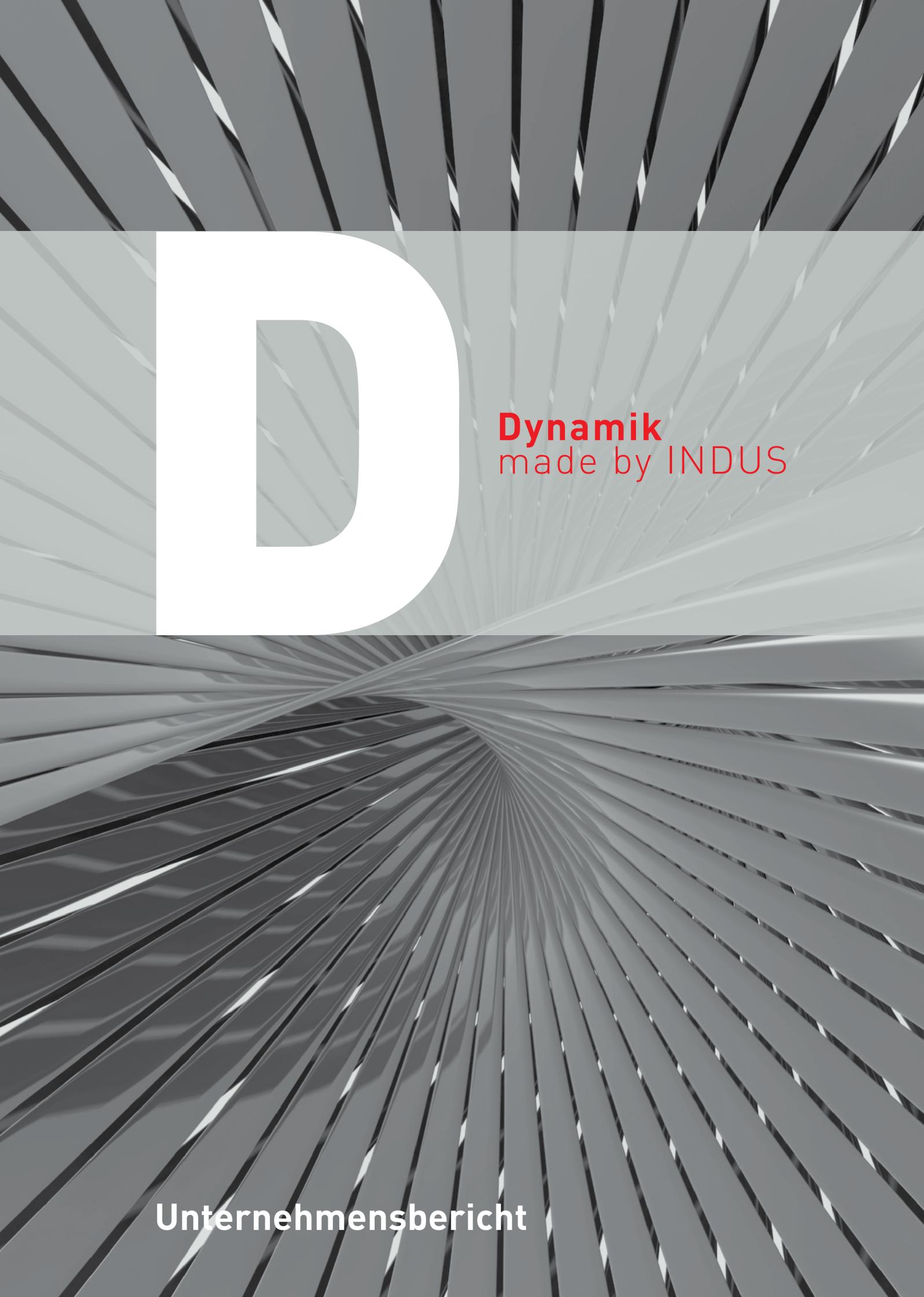
**145,6 Mio. EUR**

ASS Maschinenbau  
 M. BRAUN Inertgas-Systeme  
 GSR Ventiltechnik  
 HORN  
 NISTERHAMMER Maschinenbau  
 SEMET Maschinenbau  
 TSN Turmbau Steffens & Nölle

# Länder und Standorte der INDUS-Gruppe







**D**

**Dynamik**  
made by INDUS

**Unternehmensbericht**



Finanzbericht  
2011

**[INDUS]**  
H O L D I N G A G



## Kennzahlen

TEUR	2009	2010	2011
Umsatz	766,4	971,6	1.104,7
EBITDA	102,8	145,0	160,5
EBIT	57,1	101,4	111,6
EBT	29,5	74,0	88,6
Jahresüberschuss	11,4	46,9	55,6
Bilanzsumme	913,5	973,1	1.040,2
Konzerneigenkapital	241,7	309,5	382,1
Nettoverschuldung	408,3	379,4	311,2
Eigenkapitalquote im Konzern (in %)	26,5	31,8	36,7
Eigenkapital der AG	484,5	503,2	568,7
Eigenkapitalquote der AG (in %)	53,0	54,6	56,4
Operativer Cashflow	106,6	81,9	130,2
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	77,1	54,3	106,2
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-32,7	-38,4	-56,9
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-39,1	-13,9	-23,3
Liquide Mittel zum 31.12.	93,5	96,8	123,1
Ergebnis je Aktie (in EUR)	0,89	2,59	2,70
Cashflow je Aktie (in EUR)	4,20	2,69	4,78
Dividende je Aktie (in EUR)	0,50	0,90	1,00*
Mitarbeiter	5.371	6.036	6.733
Beteiligungen (Anzahl zum 31.12.)	40	40	39

\* Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 3. Juli 2012

# PROFIL

INDUS ist der führende Spezialist für nachhaltige Unternehmensbeteiligung und -entwicklung im deutschsprachigen Mittelstand.

Wir erwerben überwiegend inhabergeführte Gesellschaften und unterstützen ihre Geschäftsentwicklung unternehmerisch und mit langfristiger Ausrichtung. Unsere Töchter zeichnen sich besonders durch ihre starke Stellung in speziellen Nischenmärkten aus. Unser Ziel ist eine nachhaltig gesunde und maßvolle Wertentwicklung unseres Portfolios. Dies erreichen wir über eine diversifizierte Beteiligungsstruktur und eine auf stabile Erträge ausgerichtete Unternehmenspolitik.

Leitlinie aller Entscheidungen ist die langfristige Weiterentwicklung jedes einzelnen Unternehmens. Wir geben unseren Unternehmen verlässliche Perspektiven und lassen ihnen unternehmerischen Spielraum.

2011 erwirtschafteten die rund 6.700 Mitarbeiter unserer Gruppe bei einem Umsatz von 1.105 Mio. EUR ein EBIT von rund 112 Mio. EUR.

## Inhalt

### **2 Unternehmen und Aktionäre**

- 2 Brief an die Aktionäre
- 6 Organe
- 8 Bericht des Aufsichtsrats

### **12 Konzernlagebericht**

- 13 Unternehmen
- 34 Rahmenbedingungen
- 37 Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
- 53 Nachtragsbericht
- 54 Chancen- und Risikobericht
- 63 Prognosebericht

### **68 Konzernabschluss**

### **120 Weitere Informationen**

- 120 Versicherung der gesetzlichen Vertreter
- 120 Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns
- 121 Bestätigungsvermerk
- 122 Anteilsbesitz
- 124 Kennzahlen der letzten 7 Jahre im Überblick
- 126 Kontakt/Impressum
- 127 Finanzkalender

# BRIEF

# AN DIE AKTIONÄRE



von links:

Dr. Wolfgang Höper

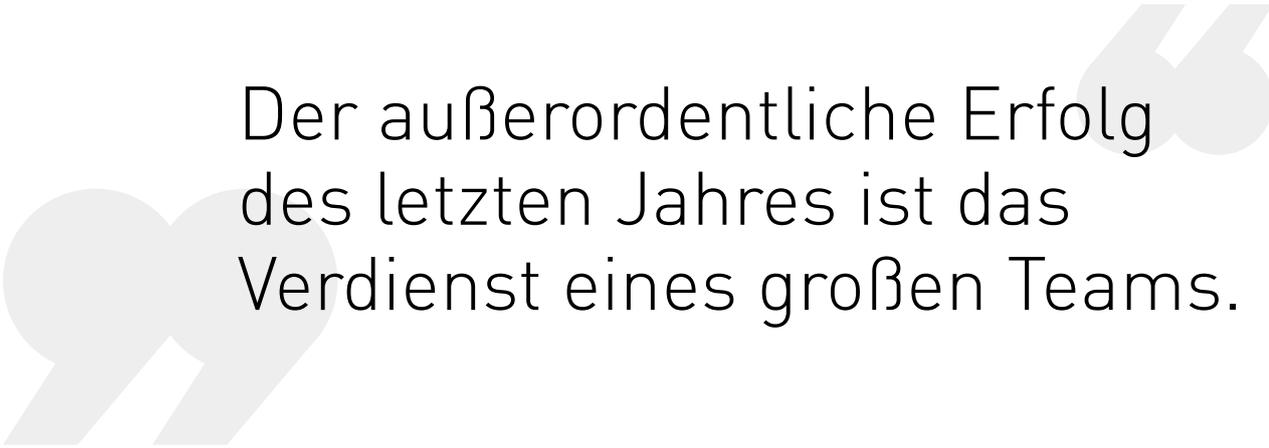
Helmut Ruwisch

Dr. Johannes Schmidt

Jürgen Abromeit

Sehr geehrte Damen und Herren,

das vergangene Geschäftsjahr war eines der erfolgreichsten Jahre seit Bestehen der INDUS Holding AG. Mit einem Gruppenumsatz von über 1,1 Milliarden EUR und einem operativen Ergebnis von rund 112 Millionen EUR haben wir mit unserer Gruppe neue Bestmarken erzielt. Dabei kam uns auch die Umfeldsituation zugute: Nach einer rasanten wirtschaftlichen Aufholjagd 2010 entwickelte sich die Wirtschaft auch über weite Teile des vergangenen Jahres ungemein dynamisch. Die abermals starke Konjunktur insbesondere in Deutschland hat viele überrascht, denn 2011 war ein an Krisen nicht gerade armes Jahr: Fukushima und seine Folgen, die Unruhen in Nordafrika und die Schuldenkrisen in den USA und Europa hätten ohne Weiteres Anlass für einen schwächeren Wirtschaftsverlauf gegeben.



# Der außerordentliche Erfolg des letzten Jahres ist das Verdienst eines großen Teams.

Einmal mehr konnten die mittelständischen Nischenanbieter der INDUS-Gruppe von der besonderen Dynamik der Märkte profitieren. In allen fünf Segmenten entwickelten sich die Beteiligungen positiv. Besonders erfolgreich war im vergangenen Geschäftsjahr der Bereich Bau/Infrastruktur. Nachdem die in der Wirtschaftskrise aufgelegten Konjunkturprogramme ausliefen, zog nahtlos die Nachfrage in den Branchenzweigen Wirtschaftsbau und Wohnungsbau an – Letzterer war stimuliert durch die in Deutschland zunehmende Inflationsangst. Ebenfalls überdurchschnittlich profitabel entwickelte sich erneut das Segment Medizintechnik/Life Science. Gut verlief auch die Konjunktur in den Bereichen Maschinen- und Anlagenbau sowie Metall; bei diesen beiden Branchen war im letzten Quartal 2011 bereits eine Konjunkturberuhigung zu erkennen. Gleiches gilt für den Bereich Fahrzeugbau/Engineering.

Die starken Umsatz- und Ergebniszuwächse für das Geschäftsjahr 2011 haben wir allein aus dem bestehenden Portfolio erwirtschaftet. Für größere Einzelakquisitionen erschien uns im vergangenen Jahr vielerorts das Preisniveau noch nicht angemessen. Anders auf der Ebene der Beteiligungsgesellschaften: Hier haben wir vier strategische Akquisitionen vorgenommen, um die gute Marktposition einzelner Unternehmen abzusichern beziehungsweise weiter auszubauen. Die Neuerwerbe wurden bei bestehenden Beteiligungen integriert und erhöhen die Kompetenz in den Bereichen Mess- und Regeltechnik, Prototypendesign und Anlagenbau.

Die operativen Erfolge von INDUS wurden 2011 auch von Seiten unserer Investoren honoriert: Die Versicherungskammer Bayern, die als Ankeraktionär bereits über knapp 10% Anteilsbesitz verfügte, hat 2011 die Möglichkeit einer Kapitalerhöhung genutzt und ihren Anteil weiter ausgebaut. Sie hält nunmehr einen Anteil von rund 17%. Die VKB als institutioneller Investor unterstützt unverändert die langfristige Ausrichtung unseres Geschäftsmodells. Dieser nochmalige Vertrauensbeweis freut uns sehr.

Auch wenn das konjunkturelle Umfeld derzeit schwieriger wird, haben wir uns für 2012 anspruchsvolle Ziele gesetzt. In der Gruppe strebt INDUS erneut ein Umsatzniveau von über 1 Milliarde EUR an. Im derzeitigen Umfeld erscheint allerdings die INDUS-Zielmarke von 10% EBIT-Marge anspruchsvoll. Parallel dazu wollen wir unser hohes Investitionsniveau beibehalten. Für das Realisieren dieser Werte spricht der hohe Auftragsbestand zum Jahresanfang. Derzeit beurteilt der Vorstand die Perspektiven für das Geschäft der Gruppe immer noch als überwiegend positiv. Die Erwartungen zur gesamt- und branchenwirtschaftlichen Entwicklung für 2012 sind aber mit Unsicherheiten verbunden. Insbesondere für die Industrieländer hat sich das Risiko einer weiteren konjunkturellen Abschwächung erhöht, nachdem sich das Wirtschaftsklima im vierten Quartal 2011 bereits leicht eingetrübt hat. Grund dafür sind die anhaltenden Turbulenzen auf den Finanzmärkten und die Folgen der Staatsschuldenkrisen. Andererseits zeigen die meisten Schwellenländer noch eine relativ solide Wachstumsdynamik, die das Risiko einer globalen Rezession begrenzt.

Weiterhin nehmen wir für 2012 gezielt Zukäufe von weiteren Hidden Champions aus industriellen Wachstumsmärkten in den Blick. Interessante Investitionschancen sehen wir in den Geschäftsfeldern Infrastruktur, Logistik und Verkehr, Medizin- und Gesundheitstechnik, Energie- und Umwelttechnik sowie Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik. Die Identifikation von „Marktführern in entsprechenden Nischen“ sieht der Vorstand als seine wesentlichste strategische Aufgabe. Um hier jederzeit rasch handeln zu können, haben wir zum Jahresende gezielt eine hohe Vorhalteliquidität aufgebaut, die zusätzlich das hohe Investitionsvolumen absichert.

Der diesjährigen Hauptversammlung am 3. Juli schlagen Vorstand und Aufsichtsrat eine Dividende von 1,00 EUR pro Aktie vor. Der Vorschlag bedeutet gegenüber dem Vorjahr eine Erhöhung der Dividende um mehr als 10%. Damit bleiben wir unserer Dividendenpolitik treu, nach der wir stets rund 50% der AG-Erlöse zur Ausschüttung bringen wollen und gleichzeitig die Interessen von Aktionären, Unternehmen und kreditgebenden Banken berücksichtigt.

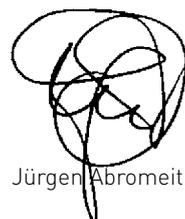
Der außerordentliche Erfolg des letzten Jahres ist das Verdienst eines großen Teams. Der Vorstand der INDUS Holding AG dankt daher nicht nur seinen Führungskräften, sondern auch allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf der Ebene der Beteiligungen für ihren außerordentlichen Einsatz. Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre, danken wir für Ihr Vertrauen und Ihre Unterstützung.

Bergisch Gladbach, im April 2012

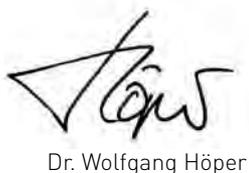
Der Vorstand



Helmut Ruwisch



Jürgen Abromeit



Dr. Wolfgang Höper



Dr. Johannes Schmidt

### Vorstand

---



#### **Helmut Ruwisch**

Vorstandsvorsitzender  
Strategie, Banken/Finanzen,  
Kommunikation, Personal,  
Beteiligungsmanagement

Helmut Ruwisch (geb. 1947) übernahm nach mehr als 25 Jahren in verantwortlicher Position bei verschiedenen Banken 2002 den Vorstandsvorsitz der INDUS

Holding AG. Nach seinem betriebswirtschaftlichen Studium absolvierte er Stationen bei den Instituten WestLB, IKB und WGZ. Bei der Westdeutschen Genossenschaftszentralbank (WGZ) verantwortete er insgesamt zehn Jahre lang als Generalbevollmächtigter das Firmen- und Beteiligungsgeschäft und anschließend als Vorstand das Geld-, Devisen- sowie Renten- und Aktiengeschäft inklusive Treasury. Bis 2002 war er Mitglied der Geschäftsleitung beim Bankhaus Lampe.



#### **Jürgen Abromeit**

M+A-Koordination, IT/Services,  
Compliance/Corporate Governance,  
Reengineeringprozesse,  
Beteiligungsmanagement

Jürgen Abromeit (geb. 1960) ist seit 2008 Vorstand der INDUS Holding AG. Nach seiner Ausbildung durchlief der Bankmanager mehrere Stationen bei der

Dresdner Bank und der Commerzbank im mittelständischen Firmenkundengeschäft, bis er 1998 als Leiter Finanzen zur Georgsmarienhütte (GMH) wechselte. Während seiner 11-jährigen Tätigkeit für GMH übernahm Abromeit die Geschäftsführung mehrerer Tochterunternehmen und verantwortete als Bereichsvorstand die von ihm aufgebaute Sparte Stahl, Maschinen- und Anlagenbau in der Unternehmensgruppe GMH.



#### **Dr. Wolfgang Höper**

Rechnungslegung,  
Treasury, Steuern,  
Beteiligungsmanagement

Dr. Wolfgang Höper (geb. 1966) ist seit 2006 Vorstand der INDUS Holding AG. Im Rahmen seiner Offiziersausbildung schloss er 1988 das Studium der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften

ab. Später promovierte er an der Technischen Universität Cottbus. Nach Erfahrungen in der Finanzwirtschaft bei der Aachener und Münchener Beteiligungs AG war Dr. Höper in den folgenden 15 Jahren in operativen Führungspositionen mittelständisch agierender Industrieunternehmen tätig; zunächst neun Jahre für den Baustoffproduzenten Readymix als Regionalgeschäftsführer sowie danach als Spartenleiter. Anschließend verantwortete er für den südafrikanisch-britischen Verpackungsspezialisten Mondi als Geschäftsführer die Aktivitäten in Deutschland, zuletzt als Mitglied des internationalen Operational Committee des Nordeuropa-Geschäfts.



#### **Dr.-Ing. Johannes Schmidt**

Technik, Forschung & Entwicklung,  
Investitionen, Risikomanagement,  
Beteiligungsmanagement

Dr. Johannes Schmidt (geb. 1961) ist seit 2005 als Vorstand für die INDUS Holding AG tätig. Nach seinem Studium der Angewandten Mathematik und der Promotion zum Dr.-Ing. im Fachbereich

Mechanik übernahm er bei der Richard Bergner GmbH, einem Hersteller von Elektroarmaturen aus Schwabach, zunächst Entwicklungsaufgaben und stieg im Rahmen seiner 12-jährigen Tätigkeit zum Geschäftsführer auf. Im Jahr 2000 wechselte er als Alleingeschäftsführer zur Landshuter ebm-papst GmbH, einem Hersteller von Lüftungsmotoren und Ventilatoren. Hier trieb er unter anderem die Entwicklung neuer Produktplattformen und die Internationalisierung der Produktionsstandorte voran.

## Aufsichtsrat

---

### **Burkhard Rosenfeld**

Aufsichtsratsvorsitzender

Burkhard Rosenfeld ist Diplom-Ingenieur und war von 1990 bis 2005 Vorstandsmitglied der INDUS Holding AG. Seit Ende 2008 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der INDUS Holding AG, im Dezember 2009 wurde er zum Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt.

### **Dr. Jürgen Allerkamp**

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Jürgen Allerkamp ist Jurist und Politikwissenschaftler. Seit Februar 2010 ist er Vorstandsvorsitzender der Deutsche Hypo AG in Hannover, zuvor war Dr. Allerkamp von 1998 bis 2010 Mitglied des Vorstands der Nord/LB. Er wurde 2007 in den Aufsichtsrat der INDUS Holding AG gewählt.

### **Dr. Ralf Bartsch**

Dr. Ralf Bartsch ist Kaufmann und Sprecher der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe SCHLAU/HAMMER, Porta Westfalica. Seit 2007 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der INDUS Holding AG.

### **Dr. Uwe Jens Petersen**

Dr. Uwe Jens Petersen ist Jurist und Rechtsanwalt in Hamburg. Seit 2002 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der INDUS Holding AG.

### **Dr. Egon Schlütter**

Dr. Egon Schlütter ist Jurist und Mitinhaber der Kanzlei Schlütter Bornheim Seitz in Köln. Seit 1991 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der INDUS Holding AG bzw. der Vorgängergesellschaft.

### **Carl Martin Welcker**

Carl Martin Welcker ist geschäftsführender Gesellschafter des mittelständischen Maschinenbauunternehmens Alfred H. Schütte GmbH & Co. KG, Köln. Er ist seit Februar 2010 Mitglied des Aufsichtsrats.

## Personalausschuss

**Burkhard Rosenfeld**

**Dr. Jürgen Allerkamp**

**Dr. Egon Schlütter**



# Bericht des Aufsichtsrats

---

Sehr geehrte Damen und Herren,

das breite Portfolio der INDUS Holding AG und die gute Positionierung der mittelständischen Beteiligungsunternehmen in ihren jeweiligen Märkten haben sich 2011 besonders ausgezahlt: Die INDUS-Gruppe blickt auf ein äußerst erfolgreiches Geschäftsjahr zurück.

Im Berichtsjahr hat der Aufsichtsrat alle Aufgaben wahrgenommen, die ihm nach Gesetz und Satzung obliegen. Er hat den Vorstand kontinuierlich beraten und die Leitung des Unternehmens überwacht. Dabei wurde er durch den Vorstand regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Lage des Unternehmens sowie über alle wesentlichen Geschäftsvorgänge informiert. Auf diese Weise erhielt er laufend einen Einblick in die Geschäfts- und Vermögensentwicklung. Neben der Finanz-, Investitions- und Personalplanung galt die Aufmerksamkeit des Aufsichtsrats der Risikolage und dem Risikomanagement. Alle Informationen wurden mit der strategischen Planung des Unternehmens abgeglichen.

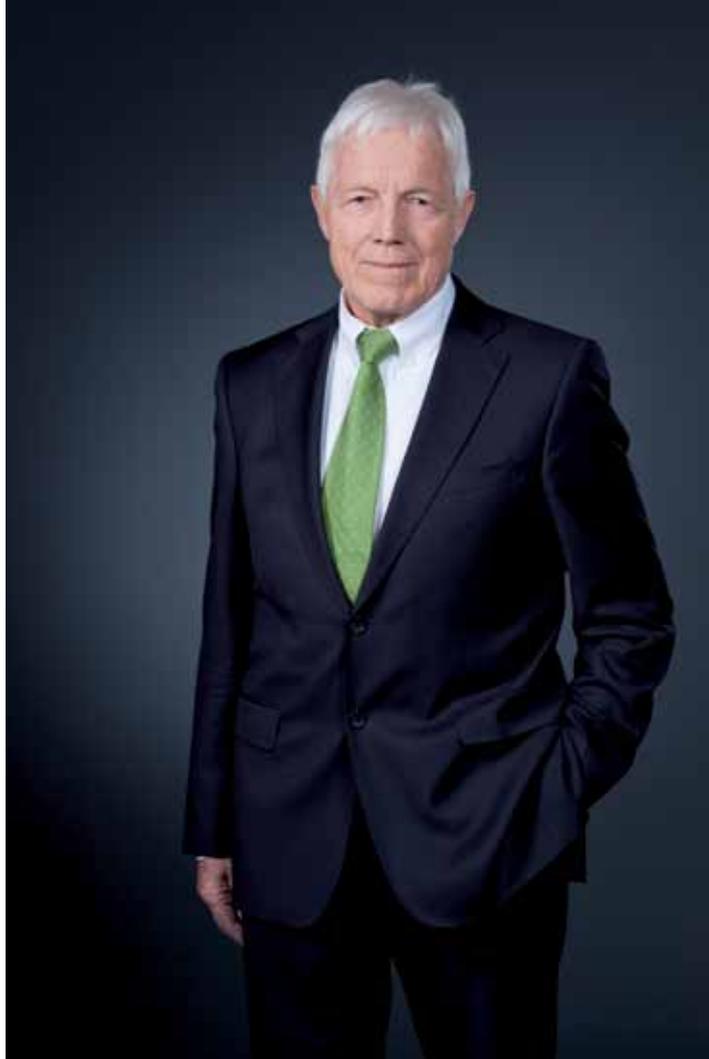
Auch außerhalb der turnusgemäßen Sitzungen wurden die für die INDUS Holding AG bedeutenden Geschäftsvorgänge mit dem Aufsichtsrat erörtert, sodass dieser stets in grundlegende Entscheidungen eingebunden war. Im Jahr 2011 haben vier turnusmäßige und eine außerordentliche Aufsichtsratssitzung stattgefunden; drei Beschlussfassungen erfolgten im schriftlichen Umlaufverfahren. An allen Sitzungen haben die Mitglieder des Vorstands wie auch des Aufsichtsrats vollständig teilgenommen. Die Ausschüsse tagten ebenfalls vollzählig.

## **Themenschwerpunkte der Sitzungen**

Den Schwerpunkt der ersten Sitzung am 14. April bildeten die Vorlage und Erläuterung des Jahresabschlusses 2011 und die Beschlussfassung hierzu. Der Vorstand berichtete über das Risikomanagement- und Kontrollsystem der Gesellschaft. Weiterhin wurden die Ergebnisse der Effizienzprüfung der Aufsichtsratsarbeit vorgestellt und diskutiert.

Die zweite Sitzung am 26. Mai konzentrierte sich auf die Geschäftsentwicklung im ersten Quartal. Zudem stellte der Vorstand den Entwurf einer Verhaltensrichtlinie für die INDUS-Gruppe vor, welche billigend zur Kenntnis genommen wurde. Die Tagesordnung der Hauptversammlung im Juli 2011 wurde beraten und beschlossen.

Per 30. Juni erfolgte eine schriftliche Beschlussfassung im Umlaufverfahren über zustimmungspflichtige Geschäfte des Vorstands.



Burkhard Rosenfeld

In der Sitzung am 5. Juli gab der Vorstand eine aktualisierte Vorschau auf die Geschäftsentwicklung des Gesamtjahres. Darüber hinaus hatte der Aufsichtsrat über einen kurzfristig vorgelegten Gegenantrag zur Tagesordnung der Hauptversammlung am gleichen Tag zu beraten.

Per 4. Oktober genehmigte der Aufsichtsrat in schriftlicher Beschlussfassung im Umlaufverfahren den strategischen Erwerb der englischen Gesellschaft PCL durch die Beteiligungsfirma Horn GmbH & Co. KG.

Zur vierten Sitzung am 12. Oktober legte der Vorstand eine aktualisierte Hochrechnung für das Gesamtjahr 2011 vor. Einen weiteren Schwerpunkt bildeten die Beratung und Diskussion des Prüfungskonzeptes der INDUS Holding AG.

Am 3. November stimmte der Aufsichtsrat im schriftlichen Umlaufverfahren einer Barkapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts und den erforderlichen Satzungsänderungen zu.

Die letzte Sitzung des Jahres am 8. Dezember beschäftigte sich mit den aktualisierten Eckdaten des Geschäftsjahrs 2011 sowie der zukünftigen Geschäftsentwicklung. Der Aufsichtsrat genehmigte die Unternehmensplanung für das Geschäftsjahr 2012 und nahm die mittelfristige Planung zur Kenntnis. Zudem unterzeichneten der Aufsichtsratsvorsitzende sowie der Vorstandsvorsitzende und das für die Corporate Governance zuständige Mitglied des Vorstands die aktuelle Entsprechenserklärung gemäß § 161 Aktiengesetz. Die Entsprechenserklärung wurde mit der anschließenden Veröffentlichung auf der Internetseite der Gesellschaft der Öffentlichkeit dauerhaft zugänglich gemacht und ist Bestandteil des Corporate-Governance-Berichts für das Geschäftsjahr.

---

### **Arbeit der Ausschüsse**

Der Aufsichtsrat hat seit Jahren einen Personalausschuss. Dieser trat im Geschäftsjahr drei Mal zusammen. Gegenstand der Beratungen waren Maßnahmen in Bezug auf den geplanten Personalwechsel im Vorstand. Schließlich beriet der Personalausschuss über die anstehenden Neuwahlen von Aufsichtsratsmitgliedern in der Hauptversammlung 2012.

### **Beratung der Jahresabschlüsse und Dividendenvorschlag**

Die durch Beschluss der Hauptversammlung vom 5. Juli 2011 zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer bestellte Treuhand- und Revisions-Aktiengesellschaft Niederrhein, Krefeld, hat gemäß Auftrag des Aufsichtsrats den Jahresabschluss und den Lagebericht des INDUS-Holding-Konzerns und der INDUS Holding AG geprüft. Der Konzernabschluss wurde nach den International Financial Reporting Standards (IFRS) aufgestellt. Der Abschlussprüfer hat den Jahresabschluss mit dem uneingeschränkten Bestätigungsvermerk versehen. Darüber hinaus hat er festgestellt, dass das Risikomanagementsystem den gesetzlichen Vorschriften entspricht und bestandsgefährdende Risiken nicht erkennbar sind. Eine prüferische Durchsicht von Zwischenfinanzberichten wurde nicht durchgeführt.

Konzernabschluss und Konzernlagebericht, Jahresabschluss und Lagebericht sowie die Prüfungsberichte wurden allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vorgelegt. Sie wurden in der bilanzfeststellenden Aufsichtsratssitzung am 19. April 2012 detailliert erörtert. An diesen Erörterungen nahm auch der Abschlussprüfer teil, der über die wesentlichen Ergebnisse der Prüfung berichtete und für zusätzliche Fragen zur Verfügung stand. Der Aufsichtsrat hat sämtliche Vorlagen und Prüfungsberichte eingehend erörtert.

Nach dem abschließenden Ergebnis der eigenen Prüfung der vorgelegten Unterlagen erhebt der Aufsichtsrat keine Einwände und schließt sich dem Ergebnis des Abschlussprüfers an. Er stellt den vom Vorstand aufgestellten Jahresabschluss fest und billigt den Konzernabschluss. Dem Gewinnverwendungsvorschlag des Vorstands schließt sich der Aufsichtsrat an.

---

Der Aufsichtsrat dankt den Mitgliedern des Vorstands und allen Geschäftsführern der Beteiligungsunternehmen für Ihre Arbeit und Ihr Engagement im vergangenen Geschäftsjahr. Der Erfolg von INDUS ist das Ergebnis von Teamarbeit: Die Geschäftsführer vor Ort führen das operative Geschäft als Unternehmer und legen so die Basis für den Erfolg. Der Vorstand der INDUS Holding AG sorgt für die Wertsteigerung des Portfolios durch strategische Weiterentwicklung der Beteiligungen und weitere Zukäufe. Nicht zuletzt danken wir auch unseren Aktionären für Ihr Vertrauen in unser Unternehmen.

Bergisch Gladbach, im April 2012

Für den Aufsichtsrat



Burkhard Rosenfeld  
Vorsitzender



# ZUSAMMENGEFASSTER **KONZERNLAGEBERICHT**

13	Unternehmen
13	Struktur und Geschäftstätigkeit
18	Unternehmenssteuerung, Ziele und Strategie
20	Nicht finanzielle Leistungsindikatoren
22	Corporate Governance
28	INDUS-Aktie
34	Rahmenbedingungen
34	Gesamtaussage des Vorstands zu den Rahmenbedingungen 2011
34	Wirtschaftliche Rahmenbedingungen
35	Branchenspezifische Rahmenbedingungen
37	Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage
37	Zusammenfassende Bewertung des Vorstands zur wirtschaftlichen Entwicklung und Zielerfüllung
38	Umsatz- und Ertragslage
41	Segmentbericht
45	Finanz- und Vermögenslage
51	Jahresabschluss der INDUS Holding AG (Kurzform)
53	Nachtragsbericht
54	Chancen- und Risikobericht
54	Chancen und Risikomanagement
57	Erläuterung der Einzelrisiken
62	Gesamteinschätzung des Vorstands zur Chancen- und Risikosituation
63	Prognosebericht
63	Künftige Rahmenbedingungen
65	Gesamtaussage des Vorstands zur künftigen Geschäftsentwicklung

# Unternehmen

INDUS hält als Finanzinvestor ein Portfolio aus 39 erfolgreichen Unternehmen. Sie bilden ein Portfolio aus den wichtigen Schlüsselbranchen des deutschsprachigen Mittelstands. Ziel von INDUS ist es, dieses Portfolio in den kommenden Jahren kontinuierlich weiterzuentwickeln.

## Struktur und Geschäftstätigkeit

### **Aufstellung: INDUS – die börsennotierte Beteiligungsgesellschaft mit Fokus Mittelstand**

Die INDUS Holding AG ist ein langfristig orientierter Finanzinvestor. Seit ihrer Gründung 1985 hat sich INDUS als Spezialist für die Übernahme mittelständischer Produktionsunternehmen im deutschsprachigen Europa etabliert. Die AG ist seit 1995 an der Frankfurter Börse notiert. Die Aktie wird im Marktsegment Prime Standard gehandelt und ist Teil des Index SDAX. Darüber hinaus wird das Wertpapier im Freiverkehr auch an den Regionalbörsen von Stuttgart und Düsseldorf gehandelt. Die operativen Unternehmen sind fünf Unternehmensbereichen zugeordnet: Bau/Infrastruktur, Fahrzeugkomponenten/Engineering, Maschinen- und Anlagenbau, Medizintechnik/Life Science und Metall/Metallverarbeitung. Diese Unternehmensbereiche bildeten im Geschäftsjahr 2011 auch die berichtspflichtigen Segmente nach IFRS.

Die Gesellschaft wird von einem vierköpfigen Vorstand geführt. Die AG beschäftigt zum Stichtag 19 Personen mit Dienstsitz Bergisch Gladbach. Der Aufsichtsrat besteht aus sechs Personen. Er berät und beaufsichtigt den Vorstand in der Leitung des Unternehmens. Der Aufsichtsrat hat einen Personalausschuss gebildet. Weitere Einzelheiten zur Zusammenarbeit von Vorstand und Aufsichtsrat und zur Corporate Governance der INDUS Holding AG finden sich im Bericht des Aufsichtsrats und im Kapitel Corporate Governance.

Bericht des Aufsichtsrats  
→ S. 8

Corporate Governance  
→ S. 22

### **Rechtliche Struktur: Holding hält Mehrheitsbeteiligungen an mittelständischen Unternehmen**

INDUS hält direkte Beteiligungen an 39 mittelständischen Produktionsunternehmen. Alle Gesellschaften haben ihren Unternehmenssitz in Deutschland beziehungsweise in der Schweiz. Der rechtliche Firmensitz der INDUS Holding AG ist Bergisch Gladbach. Zwischen den Unternehmen und der Holding besteht eine dezentral ausgerichtete Aufgabenverteilung. Die Verantwortung für die operative Entwicklung liegt vollständig bei den Geschäftsführern der einzelnen Gesellschaften. Das umfasst die zentralen Bereiche Produktion und Vertrieb, Marketing und Verwaltung sowie Forschung und Entwicklung. Die Führungsgesellschaft konzentriert sich auf das Wahrnehmen von Querschnittsfunktionen wie Finanzierung, Controlling und Bilanzierung. Die strategischen Ziele und Meilensteine der operativen Entwicklung werden im Rahmen der Jahresplanung zwischen den verantwortlichen Geschäftsführern vor Ort und den Experten der Holding festgelegt. Für Details zur Organisation der Leitung und Kontrolle in der AG wird auf die Erklärung zur Unternehmensführung verwiesen.

Erklärung zur  
Unternehmensführung  
→ S. 22

Anteilsbesitzliste  
→ S. 122

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen  
→ S. 34

Segmentbericht  
→ S. 111

Unternehmenszusammenschlüsse  
→ S. 82

### **Organisationsstruktur: Gruppe ist dezentral aufgestellt**

Die Tochtergesellschaften handeln operativ selbstständig und finanzieren ihr operatives Geschäft aus eigenen Mitteln und gegebenenfalls mit Unterstützung der Holding. Die Holding begleitet strategische und langfristige Investitionen und übernimmt im Wesentlichen eine Coachingfunktion gegenüber der lokalen Geschäftsführung. Für die komplette Übersicht der zur Gruppe gehörenden Unternehmen wird auf die Anteilsbesitzliste im Anhang verwiesen.

### **Geschäftsfelder und Wettbewerbspositionen: Diversifizierte Aktivitäten**

INDUS beteiligt sich an wirtschaftlich gesunden Produktionsunternehmen mit guten Entwicklungsperspektiven für einen langfristigen Zeitraum. Die Unternehmen der Gruppe sind in sehr unterschiedlichen Geschäftsfeldern und Absatzmärkten aktiv. Das ist Teil der Strategie der INDUS-Gruppe. Durch Investments in unterschiedliche Aktivitäten soll eine größtmögliche Risikostreuung erreicht werden. Wesentliche Informationen zu den Unternehmen bzw. den Unternehmensbereichen, denen sie zugeordnet werden, und zu den einzelnen Branchenentwicklungen werden in den Kapiteln Wirtschaftliche Rahmenbedingungen und im Segmentbericht gegeben.

Regional betrachtet spielt der inländische Markt für die meisten Beteiligungsunternehmen nach wie vor eine bedeutende Rolle. Dank zunehmender Exporte erreichte der Auslandsanteil am Umsatz der gesamten INDUS-Gruppe im Berichtsjahr 2011 inzwischen 45,7% (2010: 44,7%). Entsprechend der dezentralen Aufstellung der Gruppe sind die Standorte der selbstständigen Beteiligungen über das ganze Bundesgebiet, die Schweiz und vornehmlich Westeuropa verteilt. Im Zuge ihrer Internationalisierung haben einige Beteiligungsunternehmen auch außereuropäische Auslandsstandorte aufgebaut. Wichtige Produktionsstätten befinden sich in Brasilien, Südafrika, China, Indien, Nordamerika und Mexiko.

### **Akquisitionen: Im Berichtsjahr strategische Ergänzungserwerbe mit Gesamtumsatz von ca. 17 Mio. EUR getätigt**

2011 hat die INDUS Holding AG keine größeren Einzelakquisitionen zur Portfolioerweiterung vorgenommen, da die Preisvorstellungen für interessante Objekte nicht akzeptabel waren. Anders auf der Ebene der Tochtergesellschaften: Hier wurden insgesamt vier strategische Akquisitionen getätigt, um die gute Position der Beteiligungsunternehmen abzusichern bzw. weiter auszubauen. Die hier akquirierten Geschäftsfelder erhöhen die Kompetenz in den Bereichen Mess- und Regeltechnik, Prototypendesign und Anlagenbau. Die von den INDUS-Beteiligungen HORN, SCHÄFER und SEMET erworbenen Gesellschaften repräsentieren einen Gesamtumsatz von rund 17 Mio. EUR. Einzelheiten zu den Akquisitionen finden sich im Konzernanhang im Kapitel Unternehmenszusammenschlüsse.

### **Rechtliche und wirtschaftliche Einflussfaktoren:**

#### **Diversifikation sorgt für Risikostreuung**

Der Erfolg der INDUS-Unternehmen hängt aufgrund der breiten Gruppenstruktur von vielfältigen Faktoren ab. Aufgrund der hohen Exportquote vieler Tochterunternehmen spielen die Emerging Markets, und hier insbesondere die BRIC-Staaten, eine zunehmend wichtigere Rolle für deren Geschäft. Auch das Wachstumstempo der Weltwirtschaft ist ein relevanter Einflussfaktor. Mit einem Anteil von nahezu 50% am Umsatz kommt den Kosten für verschiedenste Ausgangsmaterialien eine sehr wesentliche Bedeutung zu. Auf der Kostenseite übt auch die Entwicklung von Löhnen und Gehältern großen Einfluss auf die Unternehmen der INDUS-Gruppe aus. Kostensteigerungen resultieren in der Regel aus Tarifabschlüssen und der Anpassung der Gehälter an die allgemeine Marktentwicklung.

## Strategie

### Stärkung des Portfolios

- Aktive Begleitung und Unterstützung
- Investitionen in Innovationen

### Ausbau des Portfolios durch gezielte Akquisitionen

- in bestehenden Geschäftsfeldern zur Abrundung
- in zusätzlichen Geschäftsfeldern mit Perspektive
- in attraktiven Zukunftsfeldern von morgen

 **Organisches  
Wachstum**

+

 **Externes  
Wachstum**

=

**Nachhaltiger  
wirtschaftlicher  
Erfolg**

### **Angaben nach 315 Abs. 4 HGB: Grundkapital, Stimmrechte und Übertragung von Aktien**

Das Grundkapital der INDUS Holding AG betrug zum 31. Dezember 2011 insgesamt 57.792.116,42 EUR. Es ist eingeteilt in 22.227.737 nennwertlose Inhaber-Stammaktien. Dabei gewährt jede Aktie eine Stimme. Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen, sind dem Vorstand nicht bekannt.

### **Beteiligungen von mehr als 10%**

Seit November 2011 hält die Versicherungskammer Bayern, Versicherungskammer des öffentlichen Rechts, München, 17,36 % der Stimmrechte an der INDUS Holding AG.

### **Sonderrechte und Stimmrechtskontrolle**

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

### **Ernennung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern**

Die Mitglieder des Vorstands werden nach den gesetzlichen Vorschriften, geregelt in den §§ 84, 85 AktG, bestellt und abberufen. Die Satzung enthält hierzu keine Sonderregelungen. Der Aufsichtsrat bestellt die Vorstandsmitglieder auf höchstens fünf Jahre, wobei eine wiederholte Bestellung durch den Aufsichtsrat zulässig ist. Nach Punkt 5.1 der Satzung besteht der Vorstand aus einer oder mehreren Personen. Der Aufsichtsrat kann nach Punkt 5.2 der Satzung ein Vorstandsmitglied zum Vorsitzenden oder Sprecher des Vorstands und ein weiteres Mitglied zum stellvertretenden Vorsitzenden bestellen.

### **Satzungsänderungen**

Satzungsänderungen erfolgen gemäß § 179 AktG durch Beschluss der Hauptversammlung. Grundsätzlich ist für eine Satzungsänderung die Zustimmung von mindestens drei Vierteln des bei der Beschlussfassung vertretenen Grundkapitals notwendig. Der Aufsichtsrat ist gemäß Punkt 7.12 der Satzung dazu ermächtigt, Änderungen der Satzung, die lediglich die Fassung betreffen, vorzunehmen sowie gemäß Punkt 4.5 der Satzung den Wortlaut der Satzung entsprechend der jeweiligen Ausnutzung des genehmigten Kapitals zu ändern.

### **Befugnisse des Vorstands zu Aktienaussgabe und Aktienrückkauf**

Der Vorstand ist gemäß Punkt 4.3 der Satzung ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 30. Juni 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bareinlagen einmalig oder mehrmals um bis zu insgesamt 14.328.626,00 EUR zu erhöhen (Genehmigtes Kapital I). Den Aktionären ist bei der Kapitalerhöhung ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Der Vorstand ist weiterhin ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung festzulegen.

Der Vorstand ist gemäß Punkt 4.4 der Satzung ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis einschließlich zum 4. Juli 2016 mit Zustimmung des Aufsichtsrats zusätzlich um bis zu 11.940.519,61 EUR durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bareinlagen und/oder Sacheinlagen zu erhöhen (Genehmigtes

Kapital II). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung festzulegen und das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen. Diese Ermächtigung wird in Punkt 4.4 der Satzung geregelt. Gemäß Ad-hoc-Mitteilung vom 3. November 2011 hat der Vorstand von dieser Ermächtigung Gebrauch gemacht und eine Barkapitalerhöhung um 5.253.825,20 EUR unter Ausschluss des Bezugsrechts durchgeführt (nähere Erläuterungen dazu finden sich im Kapitel Finanz- und Vermögenslage). Das Genehmigte Kapital II beträgt somit noch 6.686.694,41 EUR

Des Weiteren hat die Hauptversammlung vom 1. Juli 2010 die Gesellschaft ermächtigt, gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG bis zum 30. Juni 2015 eigene Aktien bis zu einer Anzahl von 1.837.003 Stück, was einem Anteil von 8,3% der derzeitigen Zahl der Stückaktien und damit einem Anteil von 8,3% des derzeitigen Grundkapitals entspricht, zu erwerben. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen sowie einmal oder mehrmals ausgeübt werden. Insgesamt dürfen jedoch auf die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Aktien nicht mehr als 10% des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals entfallen, wobei andere Aktien der Gesellschaft, welche die Gesellschaft bereits erworben hat und besitzt, sowie Aktien, die der Gesellschaft nach §§ 71d Satz 3 und 71e Abs. 1 Satz 1 AktG zugerechnet werden, anzurechnen sind.

Darüber hinaus ist das Grundkapital um bis zu 26.269.145,61 EUR, eingeteilt in 10.103.517 auf den Inhaber oder, sofern die Satzung der Gesellschaft im Zeitpunkt der Anleihebegebung auch die Ausgabe von Namensaktien zulässt, auf den Namen lautende Stückaktien bedingt erhöht (Bedingtes Kapital). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie Options- oder Wandelanleihen aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der Hauptversammlung vom 5. Juli 2011 bis zum 4. Juli 2016 ausgegeben bzw. garantiert werden und die Inhaber von Options- oder Wandlungsrechten von ihrem Recht zur Wandlung Gebrauch machen bzw. die zur Wandlung/Optionsausübung Verpflichteten ihre Verpflichtung erfüllen.

Zu den Details der Ermächtigungen wird auch auf die Satzung der Gesellschaft, die auf der Website der INDUS Holding AG dauerhaft verfügbar ist, verwiesen.

#### **Wesentliche Vereinbarungen bei Kontrollwechsel**

Für den Fall, dass sich die Zusammensetzung des Aufsichtsrats und das unternehmerische Konzept der Gesellschaft wesentlich verändern (Change of Control), sind die Vorstandsmitglieder innerhalb eines Jahres zur außerordentlichen Kündigung des Anstellungsvertrages berechtigt. In diesem Fall zahlt die Gesellschaft dem Vorstandsmitglied eine Abfindung in Höhe der Gesamtvergütung, die das Vorstandsmitglied bis zum vorgesehenen Beendigungszeitpunkt erhalten hätte, mindestens jedoch die Gesamtvergütung von einem Geschäftsjahr, einschließlich aller festen und variablen Vergütungsbestandteile und geldwerten Vorteile. Erfolgt eine Abberufung des Vorstands innerhalb eines Jahres nach dem Change of Control, ohne dass ein wichtiger Grund im Sinne des § 626 BGB vorliegt, zahlt die Gesellschaft dem Vorstandsmitglied eine Abfindung in Höhe der Gesamtvergütung, die das Vorstandsmitglied bis zum vorgesehenen Beendigungszeitpunkt erhalten hätte, mindestens jedoch die Gesamtvergütung von zwei Geschäftsjahren, einschließlich aller festen und variablen Vergütungsbestandteile und geldwerten Vorteile.

## Unternehmenssteuerung, Ziele und Strategie

### Unternehmensinternes Steuerungssystem:

#### Weitgehende Eigenverantwortung der Einzelgesellschaften

Das Steuerungssystem der INDUS Holding AG basiert auf regelmäßigen strategischen Diskussionen auf Basis einer mehrjährigen Perspektive innerhalb des Vorstands sowie mit den Geschäftsführern der Gesellschaften. Darüber hinaus führen der Vorstand und die einzelnen Geschäftsführer unterjährig detaillierte Budget- und Planungsgespräche. In diesen Gesprächen werden auf Basis fortgeschriebener Einzelstrategien kurz- und mittelfristige Planungsszenarien inklusive individueller Rentabilitätsziele vereinbart. Basis für die unternehmerischen Zielsetzungen der INDUS Holding AG ist somit im Wesentlichen die jährliche Planung der einzelnen Unternehmen. In einem Bottom-up-Prozess wird aus den Einzelplanungen der Beteiligungen die Gesamtplanung der Gruppe aggregiert.

Auf der Grundlage der Monatszahlen verfolgt INDUS die Entwicklung des jeweiligen Unternehmens im Vergleich zum Budget. Dabei werden weitere Kennzahlen einbezogen wie Auftragseingang und Auftragsbestand. Ein effizientes Controllingssystem überprüft die Einhaltung dieser Szenarien und Ziele, sodass Planabweichungen frühzeitig erkannt und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen mit den Geschäftsführern vor Ort erörtert werden können. Darüber hinaus beobachten und analysieren die Geschäftsführer der Beteiligungen ihre jeweiligen Märkte und ihr spezifisches Wettbewerbsumfeld und berichten dem Vorstand über wesentliche Veränderungen.

Zentrale Kennzahlen für die Holding zur Steuerung der AG sind vor allem die EBIT-Marge, Umsatz-, Eigenkapital- und Gesamtkapitalrendite sowie der Netto-Cashflow.

#### Ziele und Strategie: Aufbau eines werthaltigen Portfolios durch Investition in industrielle Hidden Champions

INDUS investiert langfristig in mittelständische Produktionsunternehmen. Dabei wird vor allem in Branchen investiert, in denen INDUS ein hohes Maß an Erfahrung besitzt. Ziel ist es, den Wert des Beteiligungsportfolios kontinuierlich zu steigern und dauerhaft eine angemessene Rendite zu erzielen. In Krisenzeiten sorgen die breit diversifizierten Aktivitäten für einen Risikoausgleich. Die Grundlage bilden der mehrheitliche Erwerb von erfolgreichen mittelständischen Industrieunternehmen und deren kontinuierliche Weiterentwicklung. INDUS kauft ausschließlich Unternehmen, die in interessanten Nischenmärkten aktiv und innerhalb ihrer Märkte führend sind. Die Gesellschaft betrachtet sich als führenden Ansprechpartner für Nachfolgeregelungen im deutschsprachigen Mittelstand.

Im Fokus der Akquisitionen liegen Unternehmen, die beweisen können, dass sie als erfolgreiche Produktionsunternehmen über ein stabiles Geschäftsmodell mit wachstumsstarken Produkten verfügen. Dementsprechend schließt INDUS den Erwerb von Start-up-Unternehmen und ein Engagement in Restrukturierungsfällen, aber auch „reife“ Unternehmen, die sich bereits in der Abschwungphase befinden, aus ihren Überlegungen aus.

Exit-Strategien spielen bei den Kaufentscheidungen keine Rolle, da das Prinzip „buy and hold“ zentraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und -philosophie ist. Zu den Geschäftszielen von INDUS gehört aber auch das Erzielen einer möglichst konstanten Portfolioperformance. Daher ist in begründeten Einzelfällen eine spätere Trennung denkbar – zum Beispiel, wenn sich die ursprünglichen Rahmen- und Marktbedingungen für ein Portfoliounternehmen nach erfolgreichen Jahren gravierend ändern und eine wirtschaftliche Fortführung nicht mehr sinnvoll wäre.

INDUS strebt eine größtmögliche Diversifikation innerhalb ihrer aktuell fünf Segmente an. Auf diese Weise werden Risiken minimiert. Wenn INDUS sich an Unternehmen aus der gleichen Industrie beteiligt, achtet die Gesellschaft darauf, dass diese Unternehmen unterschiedliche Märkte bedienen bzw. unterschiedliche Kunden beliefern.

### **Investitionskriterien und Portfoliozusammensetzung: Identifizieren von Hidden Champions**

Die Entscheidung für eine Investition in ein neues Unternehmen trifft der Vorstand nach einer detaillierten quantitativen und qualitativen Analyse. Für INDUS haben Unternehmen, die Umsätze zwischen 20 und 100 Mio. EUR jährlich erzielen und dabei ein Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) zwischen 2 und 10 Mio. EUR erwirtschaften, die optimale Größe. Damit wird gewährleistet, dass innerhalb des Beteiligungsportfolios keine Klumpenrisiken entstehen und das ausgewogene Chancen-Risiko-Profil nicht beeinträchtigt wird.

Bei einem Kauf eines Unternehmens analysiert INDUS die jeweilige Branchensituation mit besonderer Aufmerksamkeit. Entscheidend ist die nachhaltige Stabilität des Geschäftsmodells. Innerhalb einer attraktiven Nische sollten sowohl das jeweilige Unternehmen als auch die Branche über langfristiges Wachstumspotenzial verfügen. INDUS verfolgt bei ihren Akquisitionen stets das Ziel, die Mehrheit der Anteile zu halten. Gleichzeitig legt die Gesellschaft Wert auf eine enge Bindung der geschäftsführenden Unternehmer über den Kaufzeitpunkt hinaus, um den kontinuierlichen Geschäftserfolg zu wahren. Diese Bindung kann durch entsprechende Beteiligungsmodelle für einzelne Geschäftsführer unterstützt werden.

#### **Akquisitionskriterien der INDUS Holding AG**

- **Stabiles Geschäftsmodell mit erfolgreichem Produktprogramm**
- **Breite Abnehmerstruktur**
- **Nischenpositionierung**
- **Umsatz zwischen 20 und 100 Mio. EUR**
- **EBIT-Marge von rd. 10 % und mehr**
- **Nachweislich positiver Netto-Cashflow**
- **Eigenkapitalquote über 30 %**
- **Geringe Bankverbindlichkeiten**

INDUS-Aktionäre investieren in ein breit gestreutes Unternehmensportfolio, das kaum anfällig ist für Marktschwankungen. Auf dieser Grundlage strebt INDUS ein nachhaltiges Wachstum, eine regelmäßige EBIT-Marge zwischen 10 und 12 % und die Steigerung des Unternehmenswerts an. Den operativen Erfolg ihrer Unternehmen gibt INDUS regelmäßig über die Auszahlung einer Dividende (Zielwert: 50 % des AG-Gewinns) an ihre Anleger weiter.

#### **Unternehmenssteuerung: INDUS setzt auf internes und externes Wachstum**

Das erklärte Ziel von INDUS ist es, weiter zu wachsen. Dazu setzt die Gesellschaft zum einen auf internes organisches Wachstum aus dem bestehenden Portfolio. INDUS begleitet ihre Beteiligungen bei deren unternehmerischer Entwicklung und unterstützt deren Wachstumspläne, sei es durch Erschließen neuer Märkte als auch neuer Zielgruppen. Um die Positionen der Tochtergesellschaften weiter nachhaltig auszubauen, unternimmt INDUS zusätzlich Investitions- bzw. Akquisitionsanstrengungen über strategische Ergänzungskäufe auf Ebene der Enkelgesellschaften.

Zum anderen nimmt die Gesellschaft gezielt Zukäufe von weiteren sogenannten Hidden Champions aus industriellen Wachstumsmärkten in den Blick. Interessante Investitionschancen sieht INDUS in den Geschäftsfeldern Infrastruktur, Logistik und Verkehr, Medizin- und Gesundheitstechnik, Energie- und Umwelttechnik sowie Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik. Die Identifikation solcher „Marktführer in der Nische“ sieht der Vorstand von INDUS als seine wesentlichste strategische Aufgabe.

Die INDUS-Gruppe hat sich in ihrer über 20-jährigen Unternehmensgeschichte ein breites Netzwerk aufgebaut. Ihre Kontakte zu Banken, Versicherungen, M&A-Häusern, Beratungsgesellschaften, Rechtsanwälten und Wirtschaftsprüfern sichern einen steten Zufluss an potenziellen Akquisitionsobjekten. INDUS legt sehr viel Wert auf eine gute Reputation. Die Gesellschaft genießt als Finanzinvestor im industriellen Mittelstand ein hohes Ansehen, da sie ihre Beteiligungen als verlässlicher Partner langfristig begleitet und entwickelt.

## **Nicht finanzielle Leistungsindikatoren**

Für den geschäftlichen Erfolg spielen nicht finanzielle Leistungsindikatoren eine große Rolle. Insbesondere die Vertrauenswürdigkeit als Geschäftspartner ist dabei enorm wichtig. Mittelständische Unternehmensgründer, die einen langfristig orientierten Käufer für ihr Unternehmen suchen, vertrauen INDUS, die aufgrund ihres über 25-jährigen Bestehens die Geschäftsstrategie des Kaufens, Haltens und Entwickelns von mittelständischen Hidden Champions unter Beweis gestellt hat. Ebenso ist INDUS als verlässlicher Partner bei ihren Kapitalgebern bekannt. Diese schätzen zudem die hohe Transparenz von INDUS, die aufgrund der Notierung im Prime Standard SDAX der Deutschen Börse besteht. Das Managementteam verfügt über langjährige Erfahrungen durch das Ausüben von Führungsfunktionen in der Industrie und im Bankwesen. So ist INDUS in der Lage, die Geschäftsentwicklungen in den für sie relevanten Branchen mit eigener Expertise beurteilen zu können und für die Geschäftsführer vor Ort als Sparringspartner zu fungieren.

## **Forschung und Entwicklung**

### **Töchter betreiben F&E eigenständig**

Da INDUS als Finanzinvestor selbst keine F&E-Aktivitäten betreibt und die Einzelunternehmen der INDUS-Gruppe in sehr unterschiedlichen Märkten und Branchen agieren, ist ein Bericht über die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit der gesamten Gruppe wenig zielführend. Kontinuierliche Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten sind aber natürlich die Basis für die gute Marktposition der Beteiligungsgesellschaften in ihren jeweiligen Nischenmärkten.

Ziel der von den einzelnen Beteiligungsgesellschaften eigenständig gesteuerten F&E-Aktivitäten ist es, die vorhandenen Produkte weiterzuentwickeln, innovative Produkte bis zur Marktreife zu führen und erfolgreich im Markt zu platzieren sowie die Produktionsprozesse zu optimieren. Sämtliche eingesetzten Verfahren werden kontinuierlich weiterentwickelt. Neue Technologien und Materialien werden auf Verbesserungspotenziale für die Prozesskette geprüft. Im Mittelpunkt der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten stehen sowohl die Frage des Mehrwertes der einzelnen Produkte für den Kunden als auch ökologische Aspekte.

Die ausgewiesenen Aufwendungen in der Konzernrechnungslegung der INDUS-Gruppe für F&E-Investitionen lagen 2011 bei 7,7 Mio. EUR (Vorjahr: 7,1 Mio. EUR).

## Nachhaltigkeit

### Code of Conduct verabschiedet

INDUS bekennt sich zu den Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens: Die Führungsgesellschaft und die Portfoliounternehmen pflegen einen fairen und respektvollen Umgang mit Mitarbeitern, Lieferanten und Geschäftspartnern. Sie unterstützen den Schutz von Umwelt und Ressourcen und nehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr. Die Mitarbeiter sind dem Grundsatz verpflichtet, gesetzliche Regelungen und ethische Standards unbedingt einzuhalten. Anfang 2011 hat INDUS daher erstmals einen Code of Conduct für die Gruppe verabschiedet. Er unterstützt die Mitarbeiter der AG und der Beteiligungsunternehmen mit ethischen Leitlinien in ihrem Handeln. Die Richtlinie findet sich auf der Unternehmenswebseite von INDUS ([www.indus.de/investoren\\_und\\_presse-corporate\\_governance.html](http://www.indus.de/investoren_und_presse-corporate_governance.html)).

[www.indus.de/investoren\\_und\\_presse-corporate\\_governance.html](http://www.indus.de/investoren_und_presse-corporate_governance.html)

Eine verantwortungsvolle Unternehmensführung besitzt für die INDUS Holding AG einen hohen Stellenwert. Sie ist Teil des Selbstverständnisses. Auch hier orientiert sich INDUS an den wirtschaftsethischen Grundsätzen der Stetigkeit und Nachhaltigkeit. Die Beteiligungen von INDUS nehmen ihre Verantwortung als Teil der Gesellschaft eigenständig wahr – aktiv und mit Bezug zu ihrem regionalen Kontext. Sie unterstützen mit ihrem Engagement kulturelle und soziale Projekte in der Nachbarschaft.

Auch der verantwortungsvolle Umgang mit den natürlichen Ressourcen ist für INDUS zentral. Grundlagen für das Handeln sind detaillierte Regelungen und Maßnahmen, die von den Geschäftsführern der einzelnen Beteiligungsgesellschaften mit Blick auf das spezifische Umfeld im Einklang mit der Unternehmensphilosophie entwickelt und umgesetzt werden.

### Ziel für CO<sub>2</sub>-Reduktion formuliert

Für das Berichtsjahr 2011 wird sich INDUS erneut am von den großen institutionellen Investoren initiierten **Carbon Disclosure Project (CDP 2012)** beteiligen ([www.cdproject.net/](http://www.cdproject.net/)). Im Rahmen des CDP-Projekts erfolgt eine systematische Auseinandersetzung mit den Chancen und Risiken infolge des Klimawandels und den daraus abgeleiteten konkreten Maßnahmen, die sich für die berichtenden Unternehmen aus den Folgen des Klimawandels ergeben. Außerdem wird die Gesamtmenge von global emittiertem CO<sub>2</sub> bilanziert (CO<sub>2</sub>-Footprint). Nachdem für die Geschäftsjahre 2009 und 2010 lediglich die CO<sub>2</sub>-Emissionen der INDUS-Gruppe bilanziert wurden, wurde für das Jahr 2011 und die Folgejahre erstmals ein konkretes jährliches Einsparziel von 2% für die spezifischen CO<sub>2</sub>-Emissionen der INDUS-Gruppe (gemessen in Tonnen CO<sub>2</sub> pro Mio. EUR Rohertrag) formuliert. Daten zur Zielerreichung 2011 wird das CDP 2012 liefern, dessen Auswertung allerdings erst zur Jahresmitte 2012 vorliegen wird.

[www.cdproject.net/](http://www.cdproject.net/)

## Mitarbeiter

### Hohe Identifikation, flache Hierarchien und schnelle Verantwortungsübernahme

Der Erfolg der INDUS Holding AG hängt maßgeblich ab von den fachlichen und persönlichen Qualifikationen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aufgrund des kleinen Teams sind daher fächerübergreifende Qualifikationen und Teamorientierung sehr wichtig. INDUS überträgt frühzeitig Verantwortung und Kompetenzen an ihre Mitarbeiter. Kurze Entscheidungswege und flache Hierarchien kennzeichnen die Struktur. Zum Ende des Geschäftsjahrs beschäftigte die INDUS Holding AG (ohne die Mitglieder des Vorstands) 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Von den Angestellten waren 12 Personen in Vollzeit und drei in Teilzeit beschäftigt.

### **Förderung der Mitarbeiterkompetenzen wird in den Unternehmen gepflegt**

Die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital eines Unternehmens. Zur Förderung dieses Kapitals bieten die Beteiligungsgesellschaften eine Reihe von Weiterbildungsmaßnahmen an; sie sind abgestimmt auf die individuellen Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter. Die dezentrale Organisation des Weiterbildungsprogramms durch die einzelnen Beteiligungsgesellschaften in Zusammenarbeit mit lokalen Partnern gewährleistet einen eng an den spezifischen Anforderungen ausgerichteten Ausbau des Know-hows.

Die Beteiligungsunternehmen steuern ihre Personalarbeit quantitativ wie auch qualitativ eigenständig. Im Rahmen der allgemeinen Planung zwischen INDUS und den Portfoliounternehmen achtet INDUS allein darauf, dass – in Abhängigkeit vom jeweiligen Unternehmen – Flexibilität in den Produktions- und Personalkosten erhalten bleibt. Durchschnittlich sollten die Unternehmen flexible Kapazitäten von ca. 20% vorhalten.

Im Jahresdurchschnitt waren bei den Unternehmen aus dem INDUS-Portfolio 6.733 Mitarbeiter (Vorjahr: 6.036) beschäftigt.

## **Corporate Governance**

### **Vorstand und Aufsichtsrat verpflichten sich den Prinzipien, vier begründete Abweichungen**

Die Prinzipien verantwortungsbewusster und guter Unternehmensführung bestimmen das Handeln der Leitungs- und Kontrollgremien der INDUS Holding AG. Der Vorstand berichtet in dieser Erklärung – zugleich auch für den Aufsichtsrat – gemäß Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie gemäß § 289a Abs. 1 HGB über die Unternehmensführung.

Das Handeln von INDUS ist auf nachhaltigen Erfolg ausgelegt. Diese Verhaltensmaxime prägt INDUS seit ihrer Gründung. Die Unternehmens- und Portfoliostrategie ist darauf ausgerichtet. Der Deutsche Corporate Governance Kodex dokumentiert die Grundsätze für eine wertorientierte, transparente Unternehmensführung und -kontrolle. Auch diese sind auf eine nachhaltige Wertschöpfung ausgerichtet. Vorstand und Aufsichtsrat der INDUS Holding AG folgen bereits seit Jahren den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex. Sie haben im Dezember 2011 gemeinsam die nach § 161 AktG erforderliche Entsprechenserklärung abgegeben und den Aktionären auf der Internetpräsenz unter [www.indus.de](http://www.indus.de) dauerhaft zugänglich gemacht. In der Entsprechenserklärung wird erläutert, warum INDUS in vier Einzelfällen von den Empfehlungen abweicht.

### **Entsprechenserklärung**

Vorstand und Aufsichtsrat erklären, dass das Unternehmen den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK) in der Fassung vom 26. Mai 2010 in wesentlichen Punkten entspricht und in der Vergangenheit entsprochen hat. Auch in Zukunft beabsichtigen Vorstand und Aufsichtsrat, die Empfehlungen zu beachten. Dabei gelten folgende Ausnahmen:

### **Kodex Ziffer 3.8**

#### **Für die Mitglieder des Aufsichtsrats wurde und wird beim Abschluss einer D&O-Versicherung kein Selbstbehalt vereinbart.**

Der Kodex empfiehlt, bei Abschluss von Haftpflichtversicherungen für Aufsichtsratsmitglieder (sogenannte Directors and Officers Liability Insurance – D&O-Versicherung) einen Selbstbehalt vorzusehen, während der Selbstbehalt bei Abschluss einer D&O-Versicherung für Vorstandsmitglieder gesetzlich vorgeschrieben ist. Die INDUS Holding AG ist der Auffassung, dass die Vereinbarung eines Selbsthalts nicht geeignet wäre, die Motivation und Verantwortungsbereitschaft zu verbessern, mit denen die Mitglieder des Aufsichtsrats die ihnen übertragenen Aufgaben und Funktionen wahrnehmen.

### **Kodex Ziffer 5.3.2:**

#### **Ein Prüfungsausschuss im Aufsichtsrat bestand und besteht nicht.**

Die bisherige Praxis, dass sich der gesamte Aufsichtsrat mit allen sechs Mitgliedern möglichst mit allen Themen befasst, soll beibehalten werden. Dies gilt auch hinsichtlich der Einrichtung eines Prüfungsausschusses (Audit Committee). Ein spezielles Audit Committee ist nicht eingerichtet worden, da sich der gesamte Aufsichtsrat in einer eigenen Sitzung mit dem Prüfungsbericht über den Jahresabschluss befasst.

### **Kodex Ziffer 5.4.6:**

#### **Die Mitglieder des Aufsichtsrats sollen neben einer festen eine erfolgsorientierte Vergütung erhalten. Die erfolgsorientierte Vergütung sollte auch auf den langfristigen Unternehmenserfolg orientierte Bestandteile enthalten.**

Unserer Auffassung nach ist die Qualität der Arbeit der Aufsichtsräte unabhängig vom Geschäftserfolg zu sehen. Daher enthält die Aufsichtsratsvergütung einen angemessenen fixen Part und einen aufwandsbezogenen variablen Part. Gerade in schwierigen Zeiten entsteht bei der Wahrnehmung einer intensiven Aufsichtsrats Tätigkeit erheblicher Mehraufwand; diesen Mehraufwand vergütet INDUS in Form eines Sitzungsgeldes.

### **Kodex Ziffer 7.1.2:**

#### **Eine Veröffentlichung des Konzernabschluss binnen 90 Tagen nach Geschäftsjahresende und des Zwischenberichts 45 Tage nach Ende des Berichtszeitraums war und ist mit der notwendigen Sorgfalt nicht durchführbar.**

Wir halten uns an die gesetzlichen Regeln bzw. die Regeln der Frankfurter Wertpapierbörse, wonach der Konzernabschluss binnen vier Monaten nach Ablauf des Geschäftsjahres bzw. Zwischenberichte binnen zwei Monaten nach dem Ende des Berichtszeitraums öffentlich zugänglich sein sollen. Vor dem Hintergrund des Geschäftsmodells der INDUS Holding AG ist insbesondere zur abgesicherten und qualifizierten Ermittlung der Abschlüsse aller Tochter- und Enkelgesellschaften ein entsprechender Zeitkorridor erforderlich. Eine frühere Abschlusspublizität würde zu Lasten der Qualität der Abschlüsse gehen.

### **Aufsichtsrat**

Der Aufsichtsrat der INDUS Holding AG bestellt den Vorstand, berät ihn bei der Leitung des Unternehmens und überwacht dessen Geschäftsführung. Informationen über die Schwerpunkte der Aufsichtsrats Tätigkeit im vergangenen Jahr sind im Bericht des Aufsichtsrats abgedruckt. Der Aufsichtsrat bestand im Berichtsjahr aus sechs Personen. Der nächste Wahltermin für vier Mitglieder des Aufsichtsrats ist die Hauptversammlung im Jahr 2012, in der über die Entlastung für das Geschäftsjahr 2011 beschlossen wird.

Kein Aufsichtsratsmitglied übte und übt Organfunktionen oder Beratungsaufgaben bei wesentlichen Wettbewerbern von INDUS aus. Beachtet ist zudem die Empfehlung aus dem Kodex, dass dem Aufsichtsrat nicht mehr als zwei ehemalige Vorstandsmitglieder angehören sollen; im Aufsichtsrat ist mit Herrn Burkhard Rosenfeld als Aufsichtsratsvorsitzender derzeit ein ehemaliges Vorstandsmitglied vertreten. Er schied 2005 aus dem Vorstand aus und wurde 2008 in den Aufsichtsrat berufen.

Gemäß aktuellem Corporate Governance Kodex soll sich der Aufsichtsrat für seine Zusammensetzung konkrete Ziele setzen und diese Ziele bei künftigen Wahlvorschlägen berücksichtigen. Diese Ziele sollen die internationale Tätigkeit des Unternehmens, potenzielle Interessenkonflikte, eine Altersgrenze und die angemessene Beteiligung von Frauen berücksichtigen. Der Aufsichtsrat von INDUS hat sich daher folgende Ziele hinsichtlich seiner künftigen Zusammensetzung gesetzt:

**Altersgrenze:** Bei der Bestellung von Aufsichtsratsmitgliedern besteht eine Regelaltersgrenze von 70 Jahren.

**Potenzielle Interessenkonflikte:** Bei Vorschlägen des Aufsichtsrats an die zuständigen Wahlgremien wird besonders darauf geachtet, potenzielle Interessenkonflikte zu vermeiden. Dies betrifft insbesondere Kandidaten, die für Wettbewerber tätig waren oder sind oder die in einer Geschäftsbeziehung mit der INDUS Holding AG standen oder stehen.

**Internationale Tätigkeit:** Die INDUS Holding AG vereint derzeit ausschließlich Gesellschaften mit Sitz im deutschsprachigen Raum unter dem Dach der Holding; diese Gesellschaften verfügen zum Teil über Auslandstöchter und dort sind mehrheitlich nationale Führungskräfte beschäftigt. Für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats besteht derzeit unter Verweis auf dieses Geschäftsmodell der INDUS Holding AG kein Handlungsbedarf in Richtung Internationalisierung.

**Diversity, angemessene Beteiligung von Frauen:** Bei den Vorschlägen zur Wahl von Aufsichtsratsmitgliedern wird auf die zur Wahrnehmung der Aufgaben erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen sowie auf Vielfalt bei der Zusammensetzung (Diversity) geachtet und dieses im Unternehmensinteresse abgewogen. Der Aufsichtsrat begrüßt die Zielsetzung der DCGK-Kommission zur Förderung von Frauen in Führungspositionen und Aufsichtsräten und hat sich zum Ziel gesetzt, mehr qualifizierte Frauen für diese Positionen zu gewinnen. Der Aufsichtsrat verpflichtet sich, bei künftigen Wahlvorschlägen stets explizit nach geeigneten Kandidatinnen zu suchen. Grundsätzlich achtet der Aufsichtsrat auf die fachliche Mischung, auf die Mischung aus Vertretern aus Industrie und Finanzkreisen und auf die Mischung verschiedener Altersgruppen in seinem Kreis.

#### **Arbeitsweise und Zusammensetzung des Aufsichtsrats und der Ausschüsse**

Vom Aufsichtsrat der INDUS Holding AG wurde der Personalausschuss gebildet. Dieser Ausschuss besteht aus drei Mitgliedern. Seine Aufgaben bestehen darin, Vorstandspersonalien, insbesondere die Anstellungsverträge und sonstige Verträge mit Vorstandsmitgliedern, sowie Zustimmungen zur Ausübung von Nebentätigkeiten durch Mitglieder des Vorstands zu behandeln. Entscheidungen werden nur dann delegiert, wenn das Gesamtgremium des Aufsichtsrats kraft Gesetzes zuständig ist. Dies gilt besonders für die Entscheidungen des Aufsichtsrats zur Struktur der Vergütungen für Vorstandsmitglieder und, seit Inkrafttreten des VorstAG, auch für die Festsetzung der Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder. Der Ausschuss hat hierzu Vorschläge zu erarbeiten und dem Gesamtplenium zur Beratung und Beschlussfassung zu unterbreiten.

Sitzungen des Ausschusses finden regelmäßig als Präsenzsitzungen statt. Außerhalb von Sitzungen sind Beschlussfassungen schriftlich zulässig, sofern der Vorsitzende des Aufsichtsrats dies anordnet. Wie auch im Aufsichtsrat bedürfen Beschlüsse des Ausschusses, soweit gesetzlich nicht anderweitig geregelt, der einfachen Mehrheit. Der Vollzug von Beschlüssen des Aufsichtsrats und seines Ausschusses obliegt dem Aufsichtsratsvorsitzenden.

### **Vorstand**

Der Vorstand der INDUS Holding AG leitet das Unternehmen und führt dessen Geschäfte. Er entwickelt die strategische Ausrichtung des Unternehmens, stimmt diese mit dem Aufsichtsrat ab und sorgt für ihre Umsetzung. Darüber hinaus bestimmt der Vorstand die unternehmerischen Ziele, die Jahres- und Mehrjahresplanung, das interne Kontroll- und Risikomanagementsystem und das Controlling der einzelnen Beteiligungsgesellschaften. Eine weitere Pflicht des Vorstands liegt in der Aufstellung der Quartals-, Halbjahres- und Konzernabschlüsse. Der Vorstand bestand im Berichtsjahr aus vier Personen. Unverändert gehörten ihm Helmut Ruwisch (Vorstandsvorsitzender), Jürgen Abromeit, Dr. Wolfgang E. Höper und Dr.-Ing. Johannes Schmidt an. Die vom Aufsichtsrat getroffene Festlegung zur Altersgrenze für Vorstandsmitglieder, die eine Beendigung des Mandats mit Vollendung des 67. Lebensjahrs vorsieht, wurde eingehalten.

### **Zusammenwirken von Vorstand und Aufsichtsrat**

Die Zusammensetzung des Vorstands und des Aufsichtsrats sowie des Personalausschusses ist in der Rubrik Organe dargestellt. Zur Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat wird auf den Corporate-Governance-Bericht (s. o.) verwiesen. Ausschüsse des Vorstands bestehen nicht. Der Vorstand informiert den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend insbesondere über sämtliche relevanten Fragen zur Unternehmensplanung, Strategieentwicklung, Ertrags- und Finanzlage sowie Risikolage, das Risikomanagement und die Compliance. Der Vorstand leitet dem Aufsichtsrat die Halbjahres- und Quartalsberichte zu, um diese vor der Veröffentlichung zu erörtern. Insbesondere werden auch Ziel- und Planabweichungen des Geschäftsverlaufs sowie die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung der Gruppe erläutert. Entscheidungen, die für den Konzern wesentlich sind, bedürfen nach den Bestimmungen der Geschäftsordnung der Zustimmung des Aufsichtsrats.

### **Vermeidung von Interessenkonflikten**

Berater- und sonstige Dienstleistungs- und Werkverträge zwischen einzelnen Aufsichtsratsmitgliedern und der Gesellschaft bestanden im vergangenen Berichtsjahr nicht. Interessenkonflikte von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind, traten im Berichtsjahr nicht auf.

### **Vergütungsbericht**

Der nachfolgende Vergütungsbericht ist gleichzeitig Bestandteil des Konzernabschlusses und Konzernlageberichts. Das Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (VorstOG) sieht die individualisierte Veröffentlichung der Bezüge der Vorstandsmitglieder vor. Diese sollen nach erfolgsunabhängigen und erfolgsbezogenen Komponenten sowie Komponenten mit langfristiger Anreizwirkung aufgeschlüsselt werden.

### **Vergütungssystem entspricht seit 2010 dem Gesetz über die Offenlegung der Vorstandsvergütungen (VorstAG)**

Das Vergütungssystem für den Vorstand wurde im Jahr 2009 überprüft und auf der Hauptversammlung 2010 durch den Aufsichtsrat vorgestellt. Die Neuerungen beinhalten nun auch eine Nachhaltigkeitskomponente. Für 2010 wurde das neue Vergütungssystem für alle Vorstandsverträge bereits angewendet. Das System enthält keine zusätzlichen Pensionszusagen. Das Vergütungssystem besteht nun gesetzeskonform aus drei Elementen: Festgehalt, Short Term Incentive und Long Term Incentive. Die variablen Anteile machen zusammen rund 40 % der Bezüge aus; Komponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage und kurzfristige variable Elemente sind angemessen gewichtet. Mit einer höheren Grundvergütung wurde zudem ein marktübliches Vergütungsniveau erreicht und ein Ausgleich für eine fehlende arbeitgeberfinanzierte betriebliche Altersversorgung geschaffen.

Das **Short Term Incentive** bemisst sich am Konzern-EBIT (Ergebnis vor Steuern und Zinsen). Die Zielmarke wird jährlich im Rahmen der Unternehmensplanung festgelegt. Bei einer 100%igen Zielerreichung entspricht der Bonusfaktor ebenfalls 100%. Liegt die Zielerreichung unter 50%, ergibt sich für den Bonusfaktor ein Wert von 0. Bei einer Zielerreichung zwischen 50% und 125% erhöht sich der Bonusfaktor um 2 Prozentpunkte je Prozentpunkt Zuwachs. Ab einer Zielerreichung von über 125% besteht ein Cap (maximale Obergrenze).

Das **Long Term Incentive** besteht aus sogenannten virtuellen Aktienoptionen (Stock Appreciation Rights). Dazu wird zum Ausgabezeitpunkt ein Basispreis der Wertsteigerungsrechte festgestellt. Auf Basis des vertraglich vereinbarten Zielwertes ergibt sich die Anzahl der virtuellen Aktienoptionen. Eine Auszahlung kann nur erfolgen, wenn der Aktienkurs im Ausübungszeitraum über diesem Basispreis liegt und definierte Erfolgshürden erreicht wurden (Mindestkurssteigerung von 12%). Der frühestmögliche Zeitpunkt der Auszahlung wird von einer Sperrfrist (4 Jahre) abhängig gemacht; es besteht eine Obergrenze (Cap) bei Erreichen von 200% des Zielbonus. Im Geschäftsjahr 2011 wurden insgesamt 116.475 Stock Appreciation Rights (SAR) zum Basispreis von jeweils 23,35 EUR gewährt (Tranche 2011). Die Auszahlungsansprüche aller Berechtigten aus dieser Tranche sind auf insgesamt 630 TEUR begrenzt. Zum Zeitpunkt ihrer Gewährung betrug der beizulegende Zeitwert der SAR insgesamt 350 TEUR. Der ermittelte zeitanteilige beizulegende Zeitwert der gewährten SAR betrug zum Bilanzstichtag 326 TEUR (Vorjahr: 136 TEUR) und ist unter Berücksichtigung der Abzinsung in den Personalaufwendungen enthalten.

Die Vorstandsmitglieder erhielten im Berichtsjahr 2011 folgende direkte Vergütungen:

TEUR	Feste Vergütung	Variable Vergütung	virtuelle Aktienoptionen	Gesamt
Helmut Ruwisch	522	448	114	1.084
Jürgen Abromeit	330	303	40	673
Dr. Wolfgang Höper	261	253	40	554
Dr. Johannes Schmidt	327	303	40	670
<b>Gesamt</b>	<b>1.440</b>	<b>1.307</b>	<b>234</b>	<b>2.981</b>
Vorjahr	1.379	1.480	136	2.995

Durch Gehaltsumwandlung wurden 54 TEUR zur Gewährung von Pensionsansprüchen verwendet (Vorjahr: 54 TEUR). Sonstige irgendwie geartete Leistungs- oder Pensionszusagen bestanden und bestehen nicht; die feste Vergütung beinhaltet auch die steuerpflichtigen geldwerten Vorteile. Es existieren keine Pensionsverpflichtungen für ehemalige Organmitglieder oder deren Hinterbliebene.

### Aufsichtsrat

Die Vergütung des Aufsichtsrats ist in Punkt 6.16 der Satzung geregelt. Jedes Aufsichtsratsmitglied erhält außer dem Ersatz seiner Auslagen für seine Tätigkeit im jeweils abgelaufenen Geschäftsjahr eine Grundvergütung in Höhe von 30.000 EUR sowie ein Sitzungsgeld von 3.000 EUR pro Sitzung. Der Vorsitzende erhält das Doppelte der beiden vorgenannten Beträge, der Stellvertreter das Eineinhalbfache. Den Aufsichtsratsmitgliedern wird die Mehrwertsteuer erstattet, soweit sie bei der Gesellschaft als Vorsteuer abzugsfähig ist. Für den Aufsichtsrat bestehen keine Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder belief sich im Geschäftsjahr 2011 insgesamt auf 374 TEUR (Vorjahr: 212 TEUR). Für persönlich erbrachte Beratungsleistungen an Konzerngesellschaften erhielten Aufsichtsratsmitglieder im Berichtsjahr 0 TEUR (Vorjahr: 7 TEUR).

Die Aufsichtsratsmitglieder erhielten im Berichtsjahr 2011 folgende Vergütungen:

EUR	Fixe Vergütung	Sitzungsgeld	MWst	Gesamt
Burkhard Rosenfeld	60.000	48.000	20.520	128.520
Dr. Jürgen Allerkamp	45.000	31.500	14.535	91.035
Dr. Ralf Bartsch	30.000	15.000	8.550	53.550
Dr. Uwe Jens Petersen	30.000	15.000	8.550	53.550
Dr. Egon Schlütter	30.000	24.000	10.260	64.260
Carl Martin Welcker	30.000	15.000	8.550	53.550
<b>Gesamt</b>	<b>225.000</b>	<b>148.500</b>	<b>70.965</b>	<b>444.465</b>

### Meldepflichtige Wertpapiergeschäfte

Meldungen über Geschäfte von Führungspersonen (Directors' Dealings) gemäß § 15a WpHG lagen 2011 nicht vor. Sofern entsprechende Ereignisse eintreten, werden sie über zeitnahe Meldungen auf der Internetseite der Gesellschaft veröffentlicht. Der direkte und indirekte Besitz von Aktien oder sich auf Aktien beziehenden Derivaten von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern hat nach den vorliegenden Meldungen in keinem Einzelfall und auch nicht in der Summe den Schwellenwert von 1 % der ausgegebenen Aktien überschritten.

### Transparenz

INDUS informiert Aktionäre, Aktionärsvereinigungen, Analysten, Medien und die interessierte Öffentlichkeit regelmäßig und zeitnah über die aktuelle Geschäftsentwicklung und die Lage des Unternehmens. Die Gesellschaft behandelt die verschiedenen Personengruppen gleichzeitig und gleichberechtigt. Aus diesem Grund werden alle wesentlichen Informationen, insbesondere Geschäfts- und Quartalsberichte, Presse- und Ad-hoc-Mitteilungen, Analysteneinschätzungen und ein Finanzkalender auf der Internetseite des Unternehmens veröffentlicht. Um eine Erstellung des Konzernabschlusses und der Quartalsberichte mit der notwendigen Sorgfalt zu gewährleisten, werden der Geschäftsbericht vier Monate nach Ende des Geschäftsjahres und die Quartalsberichte jeweils zwei Monate nach Quartalsende veröffentlicht. Im Berichtsjahr veröffentlichte INDUS zwei Ad-hoc-Mitteilungen gemäß § 15 WpHG. Sie betrafen die Ankündigung einer Kapitalerhöhung. Wichtige Neuigkeiten über das Unternehmen wurden über aktuelle Pressemitteilungen verbreitet.

### **Aktionäre und Hauptversammlung**

Aktionäre und potenzielle Anleger können sich jederzeit im Internet über die aktuelle Lage des Unternehmens informieren. Die Aktionäre nehmen zudem ihre Rechte in der Hauptversammlung wahr und üben dort ihr Stimmrecht aus. Jede Aktie besitzt eine Stimme. Sämtliche für die Entscheidungsfindung notwendigen Unterlagen veröffentlicht INDUS rechtzeitig auf ihrer Internetseite. INDUS unterstützt die Aktionäre bei der Wahrnehmung ihres Stimmrechts durch die Benennung eines Stimmrechtsvertreters, der auf der Hauptversammlung gemäß den Weisungen der Aktionäre abstimmt. Im vergangenen Jahr fand die Hauptversammlung mit rund 500 Teilnehmern am 5. Juli 2011 in Köln statt.

### **Rechnungslegung und Abschlussprüfung**

Der Konzernabschluss wird seit Beginn des Jahres 2005 nach den Grundsätzen der International Financial Reporting Standards (IFRS) erstellt. Auf den Einzelabschluss der INDUS Holding AG finden unverändert die Vorschriften des HGB Anwendung. Die Abschlussprüfung wurde für den Konzern und den Einzelabschluss von der Treuhand- und Revisions AG Niederrhein, Krefeld, durchgeführt. Die entsprechende Unabhängigkeitserklärung gemäß Ziffer 7.2.1 des Deutschen Corporate Governance Kodex wurde vom Aufsichtsrat eingeholt. Die Erteilung des Prüfungsauftrags für den Einzel- und Konzernabschluss erfolgt durch den Aufsichtsrat im Anschluss an den Beschluss der Hauptversammlung. Der Aufsichtsrat vereinbarte mit dem Abschlussprüfer, dass der Aufsichtsratsvorsitzende unverzüglich über Ausschluss- und Befangenheitsgründe während der Prüfung unterrichtet wird. Darüber hinaus soll der Abschlussprüfer über alle für die Aufgaben des Aufsichtsrats wesentlichen Feststellungen und Vorkommnisse umgehend berichten.

## **INDUS-Aktie**

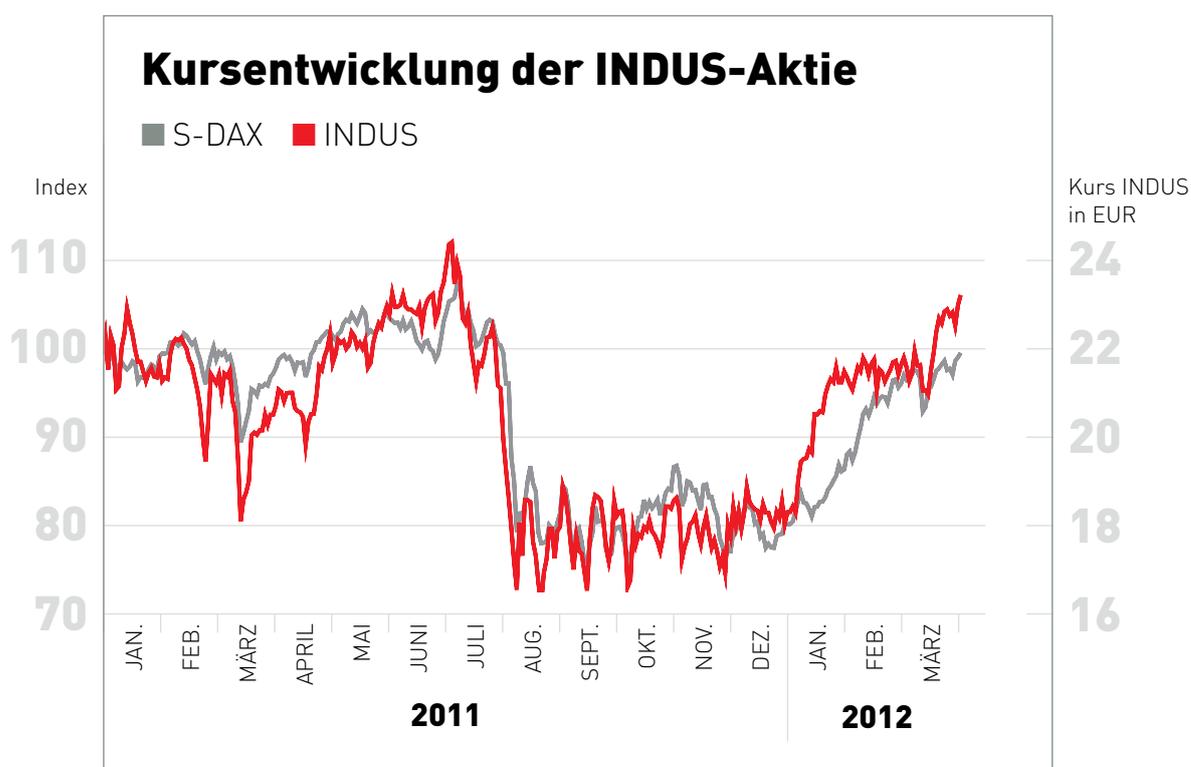
Die Kursentwicklung der INDUS-Aktie verlief im vergangenen Geschäftsjahr nahezu parallel zu den Vergleichsindizes SDAX und DAX. Trotz eines sehr guten Geschäftsjahres und der Anhebung der Umsatz- und Ergebnisprognose zur Jahresmitte verzeichnete die INDUS-Aktie 2011 insgesamt ein Kursminus von 15,8% (DAX -15,6%, SDAX -15,7%).

### **Aktienkurs: Volatiler Kursverlauf aufgrund politischer Unruhen und Eurokrise**

Das Jahr 2011 war durch eine Reihe von Krisen gekennzeichnet. Bestimmten im ersten Halbjahr noch die möglichen Folgen der japanischen Atomkatastrophe und die politischen Unruhen in Nordafrika die Kapitalmärkte, so wurde ab Sommer 2011 die Schuldenkrise im Euroraum zum beherrschenden Thema. Infolge dieser Ereignisse reagierten die Kapitalmärkte mit Kursabschlägen auf breiter Front. Den Kurseinbruch aufgrund der japanischen Tsunami-katastrophe im ersten Halbjahr 2011 machte die INDUS-Aktie zur Jahresmitte wieder wett und erreichte zum 5. Juli den Jahreshöchststand von 24,90 EUR. Hier dürften die zuversichtlichen Aussagen auf der Hauptversammlung über den Verlauf des Geschäftsjahrs und die Bestätigung der Umsatz- und Gewinnprognosen kursstimulierend gewirkt haben. Infolge der Verunsicherung der Märkte durch die europäische Schuldenkrise gaben die allgemeinen Kurse im zweiten Halbjahr erneut nach. Auch INDUS konnte sich dieser Entwicklung nicht entziehen trotz der Bekräftigung ihrer positiven wirtschaftlichen Prognose. Zum Jahresende 2011 lag der Kurs bei 18,86 EUR.

### Liquidität der Aktie: Rund 2,6 Mio. Aktien über Regionalbörsen und OTC gehandelt

Der Börsenhandel in der INDUS-Aktie entwickelte sich 2011 wieder leicht nach oben. Durchschnittlich wurden im Geschäftsjahr 40.168 Aktien pro Tag gehandelt (Jahresdurchschnitt 2010: 38.479 Stück). Für den Börsenhandel sind die deutschen Regionalbörsen nach wie vor wichtig: Rund 14 % der Umsätze (das entspricht rund 1,5 Mio. Aktien im Jahr 2011) liefen über diese Plattformen. Darüber hinaus fanden weitere Umsätze auch außerhalb der Börsen statt. Laut dem Informationssystem Bloomberg wurden neben den rund 9,4 Mio. über die Börsen gehandelte Aktien weitere rund 1,1 Mio. Aktien direkt zwischen Käufer und Verkäufer gehandelt. Im gemeinsamen Ranking von SDAX und MDAX der Deutschen Börse Frankfurt liegt die Aktie zum Stichtag bei der freien Marktkapitalisierung auf Platz 58 und beim Börsenumsatz auf Platz 67 (Vorjahr: Plätze 56 und 70). Die Marktkapitalisierung der INDUS Holding AG zum Jahresende 2011 erreichte 419,2 Mio. EUR (Vorjahr: 444,35 Mio. EUR).



### Kapitalmaßnahmen: Kapitalerhöhung von 10% durchgeführt

Am 3. November 2011 beschlossen Vorstand und Aufsichtsrat eine Kapitalerhöhung von 10% des Grundkapitals unter Ausschluss des Bezugsrechts und veröffentlichten die entsprechenden Beschlüsse per Ad-hoc-Meldung. Grundlage für diese Erhöhung war ein Hauptversammlungsbeschluss von 2011. Der Bezugspreis der rund 2 Mio. neuen Aktien ergab sich aus dem gewichteten Durchschnittskurs der letzten fünf Handelstage vor der Ad-hoc-Meldung und einem darauf gewährten Paketabschlag von 2,5%. Im Gegenzug dazu verpflichtete sich die Versicherungskammer Bayern (VKB), alle neuen Aktien zu einem Ausgabebetrag von 18,40 EUR je Aktie zu zeichnen. Die neuen Aktien sind für das Geschäftsjahr 2011 voll gewinnberechtigt und wurden prospektfrei zum Handel im regulierten Markt (Prime Standard) der Frankfurter Wertpapierbörse und der Börse Düsseldorf zugelassen. Einzelheiten der Kapitalerhöhung finden sich auch im Kapitel Vermögenslage.

Vermögenslage  
 → S. 48

### **Aktionärsstruktur: Ankeraktionär VKB stockt Anteilsbesitz über Kapitalerhöhung auf**

Mit der Zeichnung der neuen Aktien im Rahmen ihrer langfristig orientierten Kapitalanlagestrategie erhöhte die VKB ihren Anteil an der INDUS Holding AG von rund 9,1 % auf nunmehr rund 17,4 %. Der Vorstand ist überzeugt, dass die mit der Kapitalerhöhung vorgenommene Stärkung der Eigenkapital- und Liquiditätsbasis die weitere Unternehmensentwicklung fördert. Das eröffnet der INDUS Holding AG zusätzliche Chancen für die Akquisition neuer Beteiligungsunternehmen.

Zum Bilanzstichtag lag neben der Meldung der Versicherungskammer Bayern eine weitere Meldung eines Investors vor, der eine meldepflichtige Schwelle überschritten hatte. Vorstand und Aufsichtsrat der INDUS Holding AG wurden am 3. März 2011 darüber unterrichtet, dass mehrere Privataktionäre ihre gegenseitige Vertretung in einer Gruppe beschlossen haben. Für den Kreis dieser sogenannten Legitimationsaktionäre spricht Hans Joachim Selzer, Driedorf. Der Kreis hält nach eigenen Angaben bezogen auf das aktuelle Eigenkapital rund 7,8% der INDUS-Anteile.

Inklusive der neuen Aktien sind nunmehr 22.227.737 Aktien im Umlauf. Der Freefloat der Aktie beträgt zum Jahresende rund 74,8%; die Aktien sind breit gestreut und liegen nach Kenntnisstand zu 45% bei privaten und zu 55% bei institutionellen Anlegern.

### **Kennzahlen zur Aktie**

in EUR	2009	2010	2011
Ergebnis je Aktie Konzern	0,89	2,59	2,70
Cashflow je Aktie Konzern	4,20	2,69	4,78
Dividende je Aktie	0,50	0,90	1,00 *
Dividendenrendite in %	4,2	4,1	5,3**
Ausschüttungssumme in Mio. EUR	9,2	18,2	22,2
Jahreshöchstkurs	13,54	24,39	24,90
Jahrestiefstkurs	7,90	11,98	16,85
Jahresschlusskurs	12,00	21,99	18,86
Marktkapitalisierung am 31.12. in Mio. EUR	220,44	444,35	419,22
Durchschnittlicher Tagesumsatz in Stück	39.282	38.479	40.168
Freefloat-Kapitalisierung in %	100	90,9	74,8

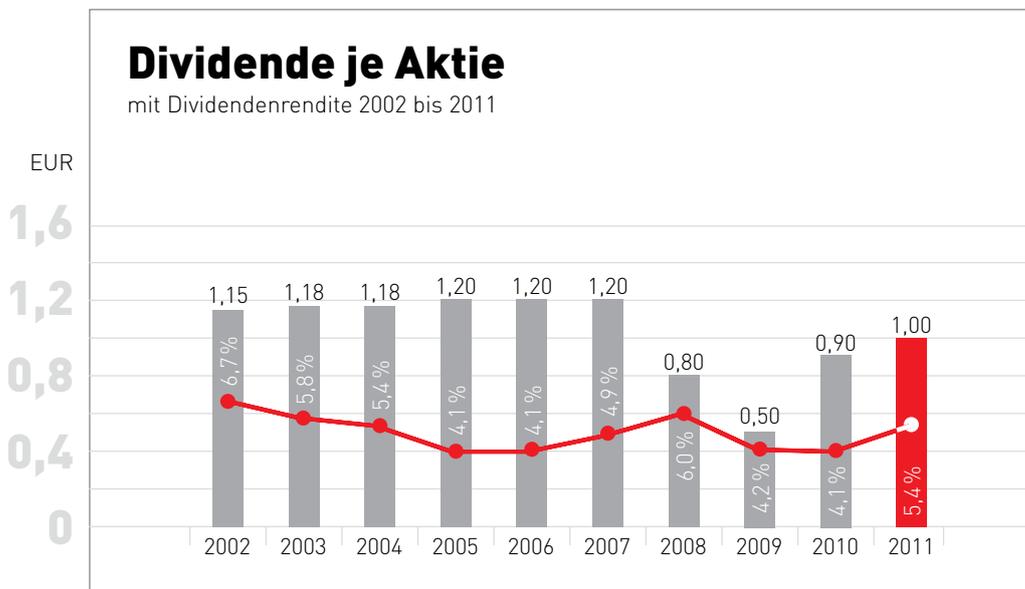
\* Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 3. Juli 2012

\*\* Basis: Schlusskurse XETRA-Handel zum Bilanzstichtag 2011

### Ausschüttung: Dividendenvorschlag von 1,00 EUR je Aktie

Für die Ausschüttung einer Dividende ist der nach HGB ermittelte Bilanzgewinn der INDUS Holding AG maßgeblich. Der Bilanzgewinn der AG zum 31. Dezember 2011 beträgt 47,6 Mio. EUR und ermöglicht somit die Ausschüttung einer Dividende. INDUS verfolgt eine nachhaltige Dividendenpolitik; das Unternehmen will seine Aktionäre mit einer möglichst kontinuierlichen Dividendenausschüttung am Geschäftserfolg angemessen beteiligen. Die Ausschüttungspolitik sieht vor, in der Regel 50% der Gewinne an die Aktionäre auszuschütten und 50% zu thesaurieren. Auch in diesem Jahr folgt INDUS mit dem Ausschüttungsvorschlag an die Hauptversammlung dieser Regel, sodass die Ausschüttungssumme voraussichtlich bei 22,2 Mio. EUR liegt.

Vorstand und Aufsichtsrat schlagen der Hauptversammlung eine Dividende von 1,00 EUR je Aktie vor. Mit der Anhebung um 0,10 Cent (plus 11% gegenüber Vorjahr) tragen Vorstand und Aufsichtsrat der sehr guten Ertragsentwicklung Rechnung. Die Dividendenrendite liegt erneut im langjährigen Niveaudurchschnitt von 4 bis 6%.



### Research: Analysten empfehlen INDUS-Aktie zum Kauf

Die zurzeit fünf Banken bzw. Investmenthäuser, die die INDUS-Aktie regelmäßig beobachten, empfehlen die Aktie im Verlauf des gesamten Jahres durchweg zum Kauf. Zum Jahresende lauteten alle Empfehlungen auf „Buy“ oder „Add“. Das Kursziel nach der Veröffentlichung der vorläufigen Ergebnisse zu 2011 im März 2012 lag in einer Bandbreite von 24 EUR bis 27 EUR. Damit beurteilen alle Analysten die Aussichten positiv. Die aktuelle Bewertung zum Geschäftsjahr 2011 finden Investoren und die interessierte Öffentlichkeit auf der Investor-Relations-Internetseite der INDUS Holding AG.

[www.indus.de/investoren\\_und\\_presse.html](http://www.indus.de/investoren_und_presse.html)

### Analysten-Coverage der INDUS Holding AG

<b>Bankhaus Lampe</b>	März 2012	→ Kaufen, Kursziel 24 EUR
<b>Commerzbank</b>	März 2012	→ Add, Kursziel 25 EUR
<b>Independent Research</b>	März 2012	→ Kaufen, Kursziel 27 EUR
<b>West LB</b>	März 2012	→ Kaufen, Kursziel 26 EUR
<b>WGZ</b>	März 2012	→ Kaufen, Kursziel 27 EUR

### Dialog mit dem Kapitalmarkt: Umfangreiche Investor-Relations-Aktivitäten

Das Ziel der Investor-Relations-Aktivitäten der INDUS Holding AG ist eine transparente, zeitnahe und umfassende Information der Adressaten über alle kapitalmarktrelevanten Ereignisse des Unternehmens. Die Dialogbemühungen richten sich vor allem an die Aktionäre, Analysten, Wirtschaftsjournalisten und Aktionärsvereinigungen. Im Berichtszeitraum suchte der Vorstand den kontinuierlichen Austausch mit bereits investierten und potenziellen Anlegern im In- und Ausland. Zu diesem Zweck war die INDUS Holding AG auch auf ausgewählten Roadshows in den europäischen Finanzzentren präsent.

2011	Kapitalmarktveranstaltungen
13. Januar	Roadshow Wien
17. März	Roadshow Frankfurt am Main
22. März	Roadshow Zürich
29. März	Roadshow Frankfurt am Main
12. April	Roadshow Düsseldorf
29. April	Bilanzpressekonferenz Vorlage des Geschäftsberichts 2010, Düsseldorf
3. Mai	Analystenkonferenz, Frankfurt am Main
10. und 11. Mai	Roadshow Hamburg, München
6. September	Züricher Kapitalmarktkonferenz
16. November	West LB Deutschlandkonferenz, Frankfurt am Main
22. November	Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt am Main
24. November	Roadshow Wien
28. November	Kölner Anlegerforum
30. November	Roadshow Köln
1. und 2. Dezember	Roadshow Stuttgart und Zürich

Neben der regelmäßigen Veröffentlichung aktueller Informationen zu INDUS – unter anderem über die Zwischenberichterstattung – führte der Vorstand eine Vielzahl von Einzelgesprächen. Zudem stand er regelmäßig bei der Veröffentlichung der Quartalsabschlüsse für Interviews und Anfragen zur Verfügung.

Zentrales Dialogforum mit den Privatanlegern war auch im vergangenen Jahr wieder die Hauptversammlung in Köln. Darüber hinaus beantwortete die Investor-Relations-Abteilung zahlreiche schriftliche und mündliche Anfragen.

Interessierte Anleger können sich neben den Pflichtveröffentlichungen auch mittels eines elektronischen Newsletters über die aktuellen Ereignisse informieren lassen.

Seit 2009 ist INDUS Mitglied im Deutschen Investor Relations Verband e.V. (DIRK) und unterstreicht damit ihr Interesse an einer transparenten und kontinuierlichen Kommunikation. Der Finanzkalender im Umschlag des Geschäftsberichts liefert eine Übersicht der wichtigsten Termine im laufenden Geschäftsjahr 2012.

Stammdaten zur INDUS-Aktie

WKN / ISIN	620010 / DE0006200108
Börsenkürzel	INH.DE
Aktiengattung	Nennwertlose Inhaber-Stückaktien
Handelsplätze	XETRA, Frankfurt (Regulierter Markt), Düsseldorf (Freiverkehr), Stuttgart (Freiverkehr)
Marktsegment	Prime Standard
Indizes	SDAX, DAX International Mid 100, DAXsector Financial Services, DAXsubsector Diversified Financial Services, Classic All Share, Prime All Share, CDAX
Designated Sponsors	Commerzbank, WestLB
Grundkapital	57.792.116,42 EUR
Anzahl der Aktien 31.12.	22.227.737
Erstnotiz	13. September 1995
Letzte Kapitalerhöhung	3. November 2011

# Rahmenbedingungen

Nur zwei Jahre nach der großen Wirtschaftskrise hat sich die deutsche Wirtschaft 2011 in nahezu allen Bereichen wieder auf Vorkrisenniveau gesteigert. Aber angesichts der Zuspitzung der europäischen und US-amerikanischen Schuldenkrise fürchten viele Unternehmen für 2012 einen erneuten Einbruch.

## Gesamtaussage des Vorstands zu den Rahmenbedingungen 2011

Die Erholung der Weltwirtschaft setzte sich im Kalenderjahr 2011 fort. Allerdings ließ die Wachstumsdynamik im Jahresverlauf nach, besonders spürbar im vierten Quartal. Diese Abschwächung war zum einen zyklisch bedingt, also eine normale Reaktion auf den kräftigen Aufholprozess im vergangenen Jahr. Zum anderen ist sie dem eingeschlagenen Spar- und Konsolidierungskurs in den meisten Industrieländern geschuldet. Die zunehmende Verunsicherung durch die sich ausweitende Staatsschuldenkrise in einer Reihe von Industrienationen sowie mögliche Auswirkungen auf den Bankensektor haben sich Ende 2011 bereits dämpfend ausgewirkt.

## Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

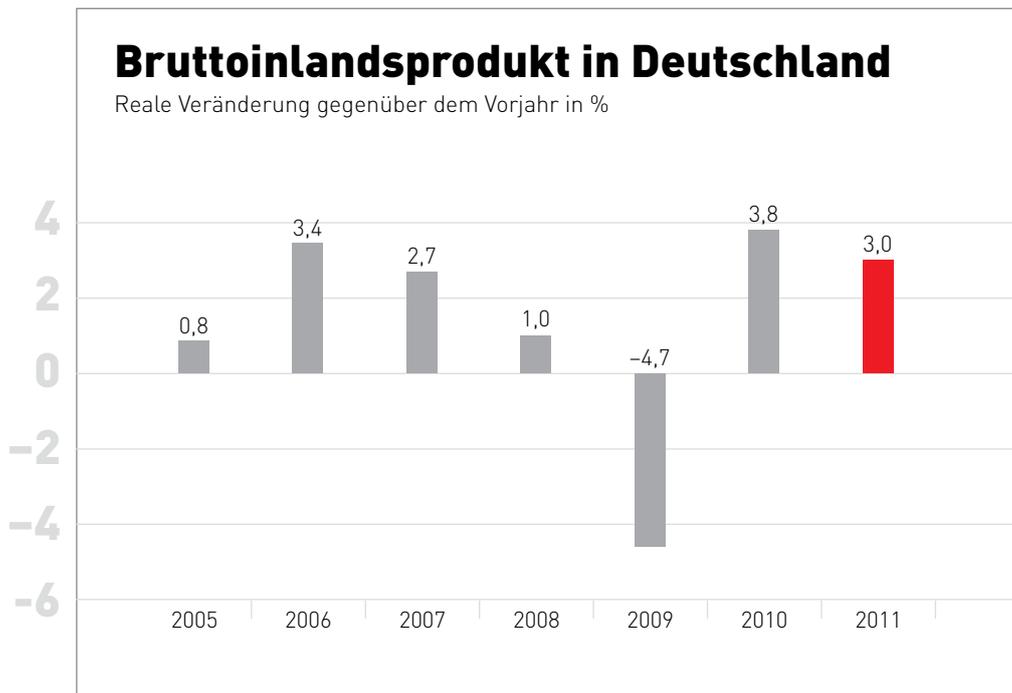
### Realwirtschaft entwickelte sich 2011 insgesamt positiv

Die positive weltweite Konjunkturdynamik ließ im Verlauf des Jahres 2011 nach. Der Rückgang ist vor allem auf das langsamere Wachstum in den Industrieländern zurückzuführen. Dagegen zeigen die meisten Schwellenländer nach wie vor ein relativ solides Wachstum. Laut der europaweiten Expertengruppe European Economic Advisory Group at CESifo (EEAG) wuchs das Welt-Bruttoinlandsprodukt 2011 um 3,8%.

Im Euroraum lag der BIP-Zuwachs im Jahresdurchschnitt 2011 bei 1,6%. Während zu Beginn des Jahres kräftige Unternehmensinvestitionen noch ein hohes Plus mit sich brachten, schwächte sich die Konjunktur im weiteren Jahresverlauf deutlich ab.

In den USA zeigte sich die Konjunktur abgekühlt: Die anhaltend schwierige Lage auf dem Arbeitsmarkt, der weiterhin schwache Immobiliensektor sowie die Konsolidierungszwänge bei den öffentlichen Haushalten belasteten die wirtschaftliche Entwicklung spürbar. 2011 lag das Wachstum lediglich bei 1,7%. Die Entwicklung in Japan war deutlich von der Naturkatastrophe und deren Folgen gezeichnet. Die BRIC-Länder dagegen wiesen auch 2011 überwiegend ein hohes Wachstum aus.

Im Vergleich zum Euroraum oder zu den USA wuchs die deutsche Wirtschaft 2011 laut Statistischem Bundesamt mit 3,0% deutlich stärker. Hierzu trug vor allem die gute Auftragslage in der Industrie bei. Die deutschen Industrieunternehmen profitierten maßgeblich von der starken Auslandsnachfrage; sie wurde zudem flankiert von einer stabilen Binnenkonjunktur. Die Unsicherheiten auf den Finanzmärkten dürften aber auch in Deutschland das Konsum- und Investitionsverhalten beeinträchtigt und damit den Ausweis noch besserer Werte verhindert haben.



#### Finanzmärkte: Große Verunsicherung durch Verschärfung der Schuldenkrise

Im August 2011 brachen die Aktienkurse weltweit ein und das Bankensystem geriet nach der Krise Ende 2008 abermals unter Druck. Die Verschärfung der weltweiten Staatsschuldenkrise führt seitdem zu einer anhaltenden Verunsicherung des Kapitalmarkts. Nachdem auf einige Staatsanleihen in der Folge hohe Abschreibungen vorgenommen werden mussten, litt das Eigenkapital der Banken. Infolgedessen sank das Kreditangebot und die Kreditvergabe wurde wieder restriktiver gehandhabt.

Der deutsche Beteiligungsmarkt zeigte sich trotz dieser Turbulenzen stabil. Die sehr gute wirtschaftliche Verfassung der mittelständischen Unternehmen, die bei INDUS im Zielfokus stehen, führte aber zu einem aus Sicht von INDUS recht hohen Preisniveau. Daher wurden 2011 nur vereinzelt einige kleinere strategische Kaufchancen genutzt, die sich auf der Ebene der Töchter ergaben.

#### Branchenspezifische Rahmenbedingungen

In den für INDUS relevanten Branchen verlief die wirtschaftliche Entwicklung über alle Geschäftsbereiche positiv, wenn auch in Abstufungen: Am stärksten wirkte die Dynamik in der Bauwirtschaft gefolgt von der Metallbranche.

#### Bau/Infrastruktur: Hohe Nachfrage nach Wohn- und Gewerbeimmobilien

Die deutsche Bauwirtschaft entwickelte sich 2011 weiterhin sehr erfreulich. Für das Gesamtjahr ergibt sich laut Hauptverband ein Umsatzplus von nominal 12,5% – das ist das beste Ergebnis seit Anfang der 90er Jahre. Ausnehmend positiv entwickelten sich die Aufträge im Wirtschafts- und vor allem im Wohnungsbau; die Lage im öffentlichen Bau war schwächer (2011: Umsatz +5,8%, Auftragseingang -3,9%). Der Wohnungsbau profitierte von der Unsicherheit auf den Finanzmärkten. Unterstützt von den niedrigen Zinsen ziehen es die Anleger

weiterhin vor, ihr Kapital in Sachwerte anzulegen. Sowohl der baugewerbliche Umsatz als auch der Auftragseingang legten kräftig zu (2011: 17,7% bzw. 20,9%). Auch im Wirtschaftsbau wurde weiter investiert: Umsatz und Auftragseingang verzeichneten ein starkes Plus (2011: 13,9% bzw. 13,0%).

### **Fahrzeugkomponenten/Engineering: Automobilbau lief weltweit hoch**

Die weltweite Automobilproduktion stieg 2011 insgesamt um 6% auf mehr als 65 Mio. Einheiten. In den USA, China, Russland und Brasilien wuchs der Markt teilweise sogar mit zweistelligen Zuwachsraten. In Westeuropa entwickelte sich der Markt nahezu stabil und ging nur leicht um 1% auf 12,8 Mio. Einheiten zurück. Der weltweite Zuwachs geht zum größten Teil auf das Konto der deutschen Automobilhersteller, die mit einer Stückzahl von 5,9 Mio. Fahrzeugen die Vorjahresproduktion nochmals um 6% übertrafen. Sie profitierten dabei von gestiegenen Exporten und höheren Neuzulassungen.

### **Maschinen- und Anlagenbau: Wieder nahezu das Vorkrisenniveau erreicht**

Im Maschinenbau führten 2011 gestiegene Ausrüstungsinvestitionen nahezu weltweit zu hohen Wachstumsraten. Lediglich in Japan dürfte die Produktion wegen der Naturkatastrophe und deren Folgen leicht zurückgehen. In China stieg die Produktion voraussichtlich um 15% und in den USA um 13%. Die deutschen Maschinenbauer erzielten 2011 hohe Auftragseingänge. Die Bestellungen aus dem In- und Ausland zogen zunächst kräftig, seit den Sommermonaten etwas leichter an. Insgesamt nahm die Maschinenbauproduktion 2011 um 12% zu; die ursprüngliche Prognose von 14% Wachstum wurde aufgrund eines schwachen Dezembers verfehlt. Die Kapazitätsauslastung lag zuletzt wieder über dem langfristigen Durchschnitt. Auch die Lage beim deutschen Großanlagenbau hat sich verbessert.

### **Medizintechnik/Life Sciences: Konsumgüternachfrage**

Das Umsatzwachstum in der Medizintechnik lag nach einer Umfrage des Branchenverbandes BVmed bei seinen Mitgliedern 2011 bei stabilen 5,3%. Die Branchenentwicklung in diesem Bereich ist stark von der gesetzlichen Gesundheitspolitik und der demografischen Entwicklung beeinflusst, aber gerade im nicht verschreibungspflichtigen Bereich auch von der allgemeinen Konsumneigung. Die Konsumausgaben in Deutschland stiegen 2011 preisbereinigt um 1,4% (Vorjahr: +0,6%). Hierzu trug allerdings insbesondere auch die starke Nachfrage nach Kraftfahrzeugen bei. Ge- und Verbrauchsgüter konnten nur in bescheidenem Maße profitieren. Die Verbraucherstimmung war somit weitgehend intakt, insbesondere aufgrund des guten Arbeitsmarktes und der positiven gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. Das verfügbare Einkommen stieg im letzten Jahr um 3,3%. Die Sparquote sank nach vorläufigen Ergebnissen von 11,3% des verfügbaren Einkommens auf 10,9% im Jahr 2011. Auch der Handel bestätigt die positive Verbraucherstimmung: Für das Jahr 2011 meldet der Hauptverband des deutschen Einzelhandels ein Umsatzplus von 2,4% im Vergleich zum Vorjahr.

### **Metall/Metallverarbeitung:**

Das Wachstum der Metall- und Elektro-Industrie hat zum Jahresende 2011 spürbar an Schwung verloren. Laut Arbeitgeberverband Gesamtmetall sank die Produktion im vierten Quartal 2011 sogar um 2,9% gegenüber dem dritten Quartal. Für das Gesamtjahr 2011 ergibt sich nach Angaben von Gesamtmetall damit ein Produktionszuwachs von 13,2%, nach 15,3% im Jahr 2010. Die Unternehmen stockten ihre Stammbeschaften weiter kräftig auf: Bis Dezember waren 196.000 Stammarbeitsplätze von verlorenen 216.000 zurückgewonnen. Auch die Erträge verbesserten sich 2011 spürbar, haben das Vorkrisenniveau aber noch nicht erreicht.

## Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage

INDUS ist 2011 im operativen Geschäft aus eigener Kraft stark gewachsen. Der Umsatz stieg um rund 14 % auf 1,1 Mrd. EUR. Nahezu proportional zum Umsatz wuchs auch der Ertrag. Das EBIT legte um rund 10 Mio. EUR und damit um 10 % zu und erhöhte sich auf 111,6 Mio. EUR. Das Ziel, erneut eine EBIT-Rendite von mehr als 10 % zu erwirtschaften, hat INDUS erreicht.

### Zusammenfassende Bewertung des Vorstands zur wirtschaftlichen Entwicklung und Zielerfüllung

Die gute Konjunktur in für INDUS wichtigen Branchen und Märkten sowie die effiziente Aufstellung ihrer Beteiligungen nach der Wirtschaftskrise waren die Basis für eine Fortsetzung der sehr guten operativen Entwicklung im Berichtsjahr 2011. Die Gesamtleistung, der Umsatz und das EBIT der INDUS Holding AG sind mit zweistelligen Raten gewachsen. Parallel dazu wurde die Bilanzstruktur weiter deutlich verbessert. Die Nettoverschuldung sank auf 311,2 Mio. EUR; zum Ende des Vorjahrs betrug sie noch 379,4 Mio. EUR. Das Eigenkapital stieg um 72,9 Mio. EUR auf 382,1 Mio. EUR. Damit wurde die Eigenkapitalquote, wie bereits in den Vorjahren, noch einmal ausgebaut und erreicht mit 36,7 % (Vorjahr: 31,8 %) einen neuen Höchststand.

Einen weiteren Nachweis der Stärke und Stabilität von INDUS liefert die Kapitalflussrechnung: Der operative Cashflow stieg 2011 gegenüber dem Vorjahr um nahezu 50 Mio. EUR von 81,9 Mio. EUR auf 130,2 Mio. EUR. Noch stärker stieg der Cashflow aus Geschäftstätigkeit: Er hat sich von 54,3 Mio. EUR im Jahr 2010 auf 106,2 Mio. EUR nahezu verdoppelt.

Die INDUS-Gruppe hat damit die Ziele, die sie sich für das Jahr 2011 gesetzt hatte, nicht nur erreicht, sondern übertroffen. Im Wesentlichen misst INDUS ihren Erfolg an finanziellen Zielen. Daher sind Ertrag und Cashflow des Portfolios für den Vorstand wesentlich zur Bestimmung des Geschäftserfolgs. Die operativen Kennzahlen, die 2011 dem Kapitalmarkt kommuniziert wurden, konnten zu den Pflichtveröffentlichungen im Jahresverlauf mehrfach bestätigt bzw. sogar leicht nach oben korrigiert werden. Die Prognose, den Umsatz in der Gruppe über dem Wert von 1 Mrd. EUR zu verstetigen, wurde 2011 umgesetzt. Die EBIT-Marge soll im Gruppendurchschnitt dauerhaft im Zielkorridor von 10 bis 12 % liegen. Auch dieses Ziel wurde 2011 erreicht.

Der Vorstand achtete darauf, dass die Gruppe operativ wettbewerbsfähig aufgestellt bleibt. Deshalb hat INDUS 2011 einige strategische Investitionen auf Ebene der Beteiligungsgesellschaften getätigt, um Wachstumschancen im Portfolio zu nutzen. Über diese Zukäufe konnte die Gruppe einen zusätzlichen Umsatz von rund 17 Mio. EUR akquirieren.

Diesen Gesamtkurs wird der Vorstand – unter dem Vorbehalt der erheblichen Unsicherheiten bezüglich der weiteren deutschen als auch der weltweiten Konjunktorentwicklung – auch 2012 fortsetzen.

### Hinweis zur Bilanzierung bzw. zu den ausgewiesenen Finanzdaten

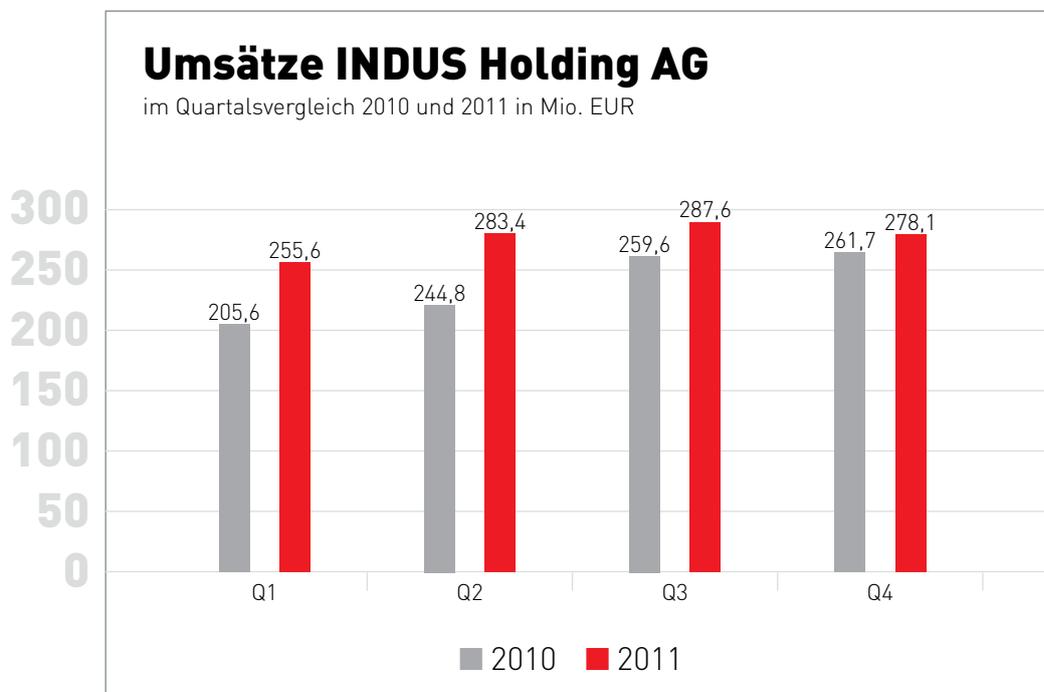
Sämtliche Geschäftszahlen in diesem Lagebericht sind auch im Zeitverlauf vollständig miteinander vergleichbar. Das EBIT versteht sich als Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern. Die Grafiken und Tabellen zeigen IFRS-Werte für die Jahre 2010 und 2011. Die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden blieben seit 2004 im Wesentlichen unverändert und wurden lediglich der jeweils aktuellen Rechtslage angepasst. In den Abschluss einbezogen sind 118 vollkonsolidierte Tochterunternehmen und 2 at-Equity-bewertete Unternehmen.

Änderungen der IFRS hatten keinen wesentlichen Einfluss auf die Darstellung der wirtschaftlichen Lage. Die IFRS räumen vergleichsweise wenige Wahlrechte ein, ihre Nutzung hat nur geringen Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage bei INDUS. Bei wichtigen Bilanzpositionen nimmt INDUS Wahlrechte so wahr, dass größtmögliche Bewertungskontinuität gewährleistet ist. Im Geschäftsjahr 2011 wurden sämtliche Wahlrechte unverändert wahrgenommen, sodass ein vollständiger Periodenvergleich möglich ist. Zu den Konsolidierungsgrundsätzen finden sich weitere Ausführungen im Konzernanhang.

## Umsatz- und Ertragslage

### Umsatz

Das Geschäft der INDUS Holding AG hat sich 2011 überaus gut entwickelt. In den ersten drei Quartalen 2011 stiegen durch die ungebrochen hohe Nachfrage die Umsätze kräftig an: von 255,6 Mio. EUR im ersten Quartal auf 283,4 Mio. EUR im zweiten Quartal und auf 287,6 Mio. EUR im dritten Quartal 2011. Im vierten Quartal wurde, analog zur abnehmenden Konjunkturdynamik, mit 278,1 Mio. EUR ein etwas schwächerer Umsatz erzielt.



Der Konzernumsatz der INDUS Holding AG stieg 2011 um rund 14% auf 1.104,7 Mio. EUR (Vorjahr: 971,6 Mio. EUR). Mit dem Überschreiten der Umsatzmilliarde hat INDUS ihre zum Jahresbeginn kommunizierte Prognose für das Geschäftsjahr 2011 erreicht. Die Auslandsumsätze stiegen auf 504,8 Mio. EUR (Vorjahr: 433,9 Mio. EUR), die Inlandsumsätze beliefen sich auf 599,9 Mio. EUR (Vorjahr: 537,7 Mio. EUR). Demzufolge betrug der Auslandsanteil am Umsatz im Berichtsjahr 45,7% (Vorjahr: 44,7%).

## Ertragslage

### Gewinn- und Verlustrechnung der INDUS Holding AG

in Mio. EUR	2011	2010
<b>Umsatz</b>	<b>1.104,7</b>	<b>971,6</b>
Sonstige betriebliche Erträge	20,4	19,6
Aktivierete Eigenleistungen	5,2	3,0
Bestandsveränderungen	21,2	18,3
Materialaufwand	-548,4	-462,0
Personalaufwand	-294,5	-265,1
Abschreibungen	-48,9	-43,6
Sonstiger betrieblicher Aufwand	-149,8	-140,0
Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen	0,2	0,2
Übriges Finanzergebnis	1,5	-0,4
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>	<b>111,6</b>	<b>101,4</b>
Zinsergebnis	-23,0	-27,4
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>	<b>88,6</b>	<b>74,0</b>
Steuern	-33,0	-25,3
Ergebnis aufgegebener Geschäftsbereiche	0	-1,8
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>55,6</b>	<b>46,9</b>
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	-0,2	-0,3
davon Anteile der INDUS-Aktionäre	55,4	46,6

Zum Berichtsjahr entwickelte sich die Ertragslage wie folgt: Die sonstigen betrieblichen Erträge blieben mit 20,4 Mio. EUR auf dem gleichen Niveau wie 2010 (19,6 Mio. EUR). Dieser Posten setzt sich im Wesentlichen aus Erträgen aus der Auflösung von Rückstellungen, Währungsumrechnungen, Auflösung von Wertberichtigungen, erhaltenen Versicherungsleistungen sowie Erträgen aus Mieten und Pachten zusammen. Die aktivierten Eigenleistungen erreichten 5,2 Mio. EUR (Vorjahr: 3,0 Mio. EUR). Die leicht erhöhte Bestandsveränderung folgte mit 21,2 Mio. EUR (Vorjahr: 18,3 Mio. EUR) dem im Vergleich zu 2010 höheren Geschäftsvolumen.

Der Materialaufwand stieg mit der Auftragslage erneut an und erreichte 548,4 Mio. EUR (Vorjahr: 462,0 Mio. EUR). Die Materialaufwandsquote (Materialaufwand/Gesamtumsatz) liegt mit 49,6 % (Vorjahr: 47,6 %) über dem Vorjahreswert, im Wesentlichen eine Folge stark gestiegener Rohstoffpreise. Diese Position enthält auch bezogene Leistungen – unter anderem Zeitarbeit – in Höhe von 76,1 Mio. EUR (Vorjahr: 62,0 Mio. EUR). Der Personalaufwand wuchs zwar absolut um 29,4 Mio. EUR von 265,1 Mio. EUR auf 294,5 Mio. EUR, die Personalaufwandsquote (Personalaufwand/Gesamtumsatz) war aber mit 26,7% (Vorjahr: 27,3%) rückläufig. Das zeigt, dass die Beteiligungen nach der Krise weiterhin konsequent auf ihre Personalfixkosten achten.

Das EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation) betrug im Gesamtjahr 160,5 Mio. EUR (Vorjahr: 145,0 Mio. EUR).

Die Abschreibungen beliefen sich auf 48,9 Mio. EUR (Vorjahr: 43,6 Mio. EUR). Darin enthalten sind außerplanmäßige Abschreibungen infolge der Impairment-Tests von 7,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1,7 Mio. EUR). Sie betreffen das Segment Fahrzeugkomponenten/Engineering. Der sonstige betriebliche Aufwand legte um 6,9 % auf 149,7 Mio. EUR zu (Vorjahr: 140,0 Mio. EUR), im Wesentlichen bedingt durch variable umsatzabhängige Aufwände wie Verpackungs- und Lieferkosten.

Das operative Ergebnis (Earnings Before Interest and Taxes, EBIT) stieg insgesamt um 10 % auf 111,6 Mio. EUR (Vorjahr: 101,4 Mio. EUR). Die auf Basis des Umsatzes ermittelte Ergebnismarge (EBIT/Gesamtumsatz) betrug 10,1 % (Vorjahr: 10,4 %).

Das Zinsergebnis hat sich 2011 deutlich verbessert und betrug –23,0 Mio. EUR nach –27,4 Mio. EUR für 2010; die darin enthaltenen tatsächlich gezahlten Zinsen (entsprechen der Position „Zinsen operatives Geschäft“) sanken abermals: von –26,9 Mio. EUR in 2010 auf –22,9 Mio. EUR in 2011. Ursächlich ist hierfür zum einen die reduzierte Verschuldung, zum anderen die in den letzten Jahren erarbeitete gute Bonität von INDUS. Dies ermöglichte langfristig vereinbarte günstigen Kreditzinsen. Die Position „Zinsen IFRS“ zeigt nicht cash-wirksame Marktbewertungen von Zinsswaps und Minderheitsanteilen (zu den Details siehe Ziffer 9 im Konzernanhang).

Zinsergebnis  
→ S. 89

Als Folge des verbesserten operativen Ergebnisses sowie des ebenfalls deutlich erhöhten Finanzergebnisses wurde das Ergebnis vor Steuern (Earnings Before Taxes, EBT) um rund 20 % auf 88,6 Mio. EUR gesteigert (Vorjahr: 74,0 Mio. EUR).

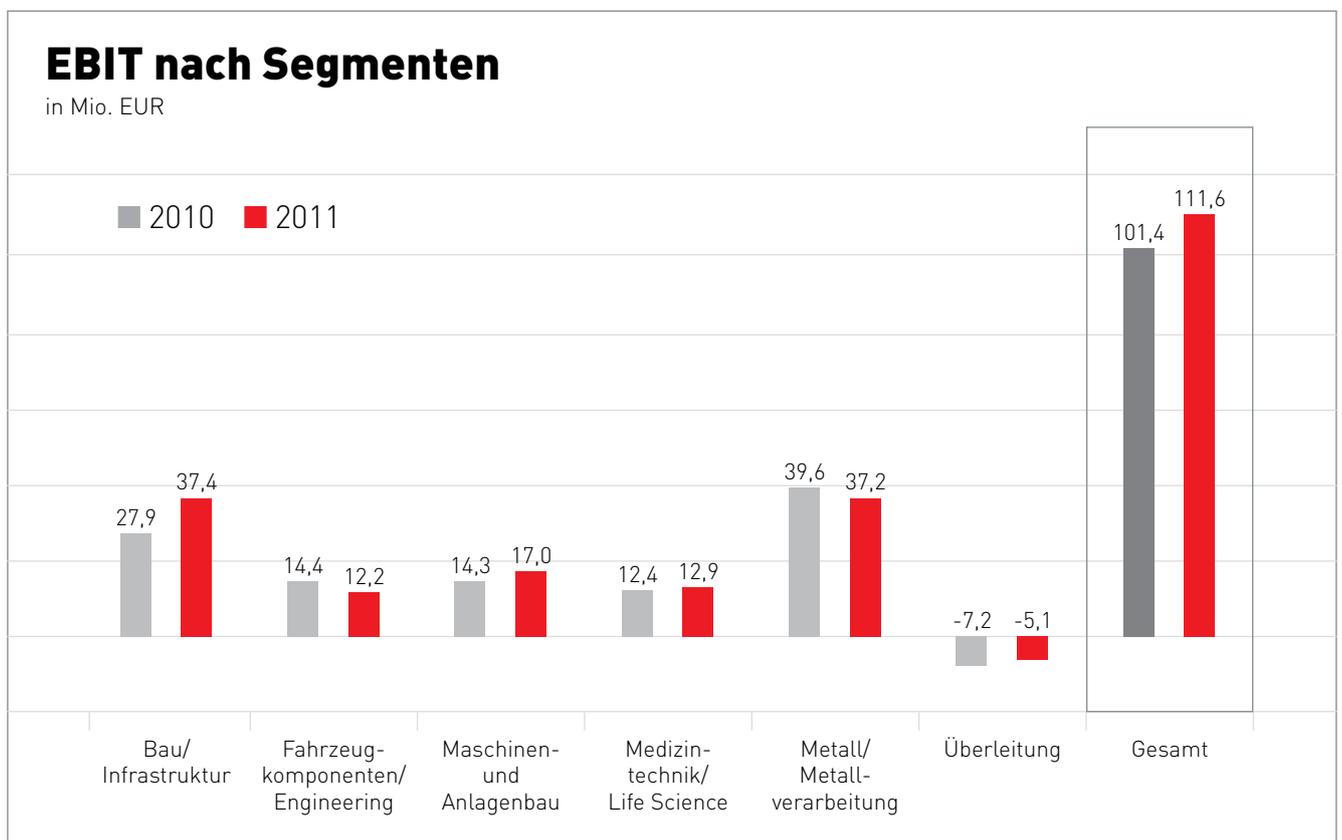
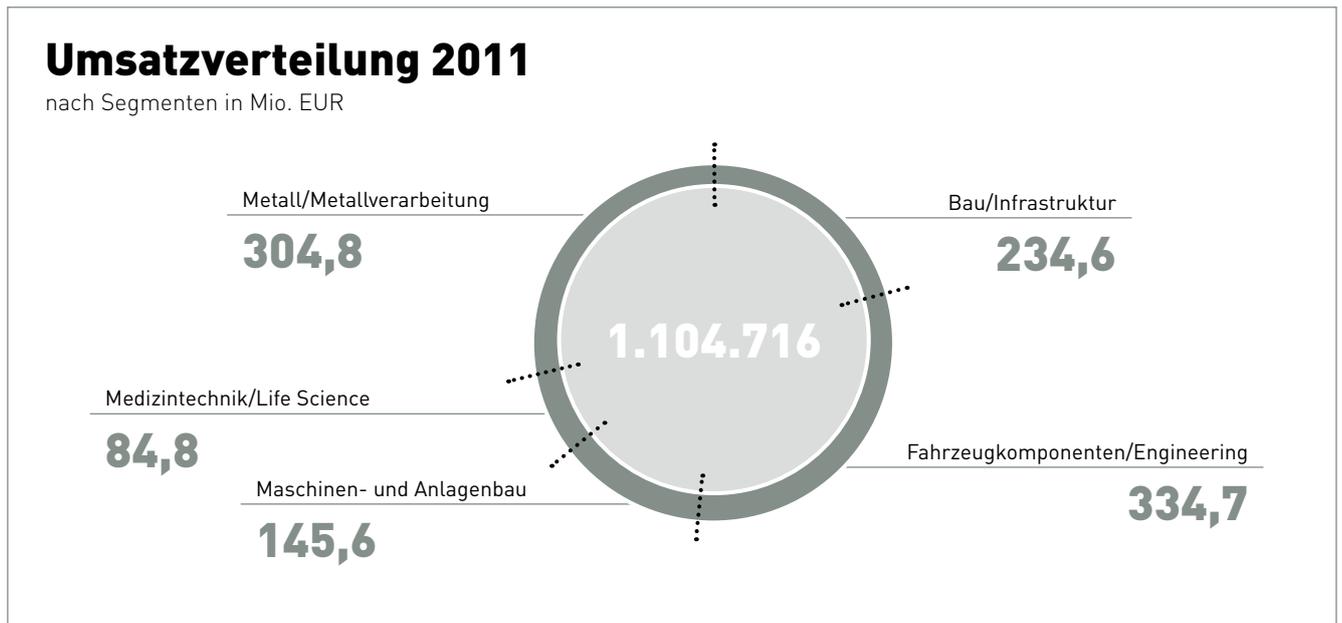
Die Steuerquote betrug inklusive aperiodischer und latenter Steuern 37,1 % (Vorjahr: 34,2 %), der absolute Steueraufwand lag bei 32,9 Mio. EUR (Vorjahr: 25,3 Mio. EUR). Die Quote der entrichteten laufenden Steuern blieb mit 32,7 % (entspricht 29,0 Mio. EUR) nahezu auf dem Vorjahresniveau mit 31,9 % (entsprach 23,6 Mio. EUR). Zu den steuerlichen Besonderheiten und Details zum tatsächlichen Steueraufwand finden sich weitere Erläuterungen im Konzernanhang unter Ziffer 10.

Steuern  
→ S. 89

Das Konzernergebnis nach Steuern stieg um rund 19 % von 46,9 Mio. EUR in 2010 auf 55,6 Mio. EUR. Davon stehen den Aktionären der INDUS Holding AG 55,4 Mio. EUR (Vorjahr: 46,6 Mio. EUR) zu. Das Ergebnis je Aktie verbesserte sich auf 2,70 EUR (Vorjahr: 2,59 EUR).

## Segmentbericht

Das Portfolio der INDUS Holding AG gliedert sich in die fünf Segmente Bau/Infrastruktur, Fahrzeugkomponenten/Engineering, Maschinen- und Anlagenbau, Medizintechnik/Life Science, Metall/Metallverarbeitung. Details zur wirtschaftlichen Entwicklung in den einzelnen Branchen finden sich im Kapitel Wirtschaftliche Rahmenbedingungen.



## Bau/Infrastruktur

Mio. EUR	2011	2010
Umsatz	234,6	205,5
EBIT	37,4	27,9
EBIT-Marge (in %)	15,9	13,6
Abschreibungen	5,2	5,0

### Privater Wohnungsbau und öffentlicher Bau bleiben Treiber

Das Segment umfasst neun operative Einheiten; sie repräsentieren die große Bandbreite an Zuliefererbetrieben für die Bauwirtschaft – ob Bewehrung, Baustoffe, Klima- und Wärmetechnik oder Zubehör für den privaten Wohnungsbau. Klassische Bauunternehmen sind nicht vertreten.

Die INDUS-Beteiligungen im Segment Bau konnten dank ihrer guten Positionierung bei ihren Kunden und der sehr guten Baukonjunktur in Deutschland beim Umsatz deutlich zulegen; sie erzielten 234,6 Mio. EUR und damit rund 14 % mehr als im Vorjahreszeitraum (205,5 Mio. EUR). Alle Segmentunternehmen steigerten ihre Erlöse. Auch der schon zur Jahresmitte erkennbare Trend der Margenverbesserung hielt weiter an: Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) verbesserte sich um 34 % von 27,9 Mio. EUR in 2010 auf aktuell 37,4 Mio. EUR. Die EBIT-Marge im Segment erreicht 2011 den absoluten Spitzenwert von 15,9 % nach 13,6 % in 2010. Dieses sehr gute Ergebnis ist aber teilweise auch durch Einmaleffekte aufgrund der Abrechnung einiger Großprojekte beeinflusst.

## Fahrzeugkomponenten/Engineering

Mio. EUR	2011	2010
Umsatz	334,7	284,8
EBIT	12,2	14,4
EBIT-Marge (in %)	3,6	5,1
Abschreibungen	28,3	23,0

### Hohe Auftragslage und viele Neuprojekte

Das Segment umfasst elf operative Einheiten, die mit ihren Lösungen die gesamte Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie abbilden: Von der Designentwicklung und dem Modellbau über Vor- und Kleinserienfertigung, Test- und Messlösungen hin zu Lösungen für Spezialfahrzeuge und der Serienfertigung von Bauteilen für große deutsche Automobilhersteller, unter anderem mit drei großen Auslandsstandorten.

Die Unternehmen des Segments Fahrzeugkomponenten/Engineering profitierten im vergangenen Jahr von der anhaltend hohen Nachfrage nach deutschen Premiummarken sowie von deren Exportstärke und konnten ihre Umsätze steigern. Alle Beteiligungen setzten nach 284,8 Mio. EUR im Jahr 2010 im Berichtsjahr zusammen 334,7 Mio. EUR um. Dieser starke Anstieg ist sowohl das Ergebnis vieler neuer Projekte im Rahmen der Auftragsvergabe zur Entwicklung umweltfreundlicherer Autos als auch das Ergebnis der weltweit hohen Nachfrage.

Dies führte zum einen zu hohen Anlaufkosten, zum anderen verursachte die teilweise Überauslastung einiger Unternehmen Zusatzkosten und Qualitätsprobleme. Aufgrund einer zurückhaltenden Beurteilung zukünftiger Ertragsserwartungen in diesem Segment hat INDUS hier vorsorglich außerplanmäßige Impairment-Abschreibungen in Höhe von 7,6 Mio. EUR (Vorjahr: 1,7 Mio. EUR) vorgenommen. Diese Abschreibungen betreffen neben dem Goodwill auch Wertminderungsaufwendungen bei Sachanlagen infolge gesunkener zukünftig geplanter Ertragskraft bei der Beteiligung WIESAUPLAST. Demzufolge ist das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) mit 12,2 Mio. EUR rückläufig (Vorjahr: 14,4 Mio. EUR). Die EBIT-Marge sinkt gegenüber dem Vorjahreszeitraum von 5,1% auf 3,6%. Ohne die Berücksichtigung der ergebnismindernden Impairments hätte das EBIT 19,8 Mio. EUR betragen und die operative EBIT-Marge hätte 5,9% erreicht.

## Maschinen- und Anlagenbau

Mio. EUR	2011	2010
Umsatz	145,6	129,0
EBIT	17,0	14,3
EBIT-Marge (in %)	11,7	11,1
Abschreibungen	2,2	1,9

### Höhepunkt der wirtschaftlichen Entwicklung zum Jahresende erreicht

Das Segment umfasst sieben operative Einheiten, die in sehr verschiedenen Teilmärkten aktiv sind: ob Entwicklung von Robotergreifsystemen, Ventiltechnik, Anlagen für Reinraumsysteme oder die Errichtung von Funktürmen.

Das Segment Maschinen- und Anlagenbau entwickelte sich 2011 analog zum Trend in der Gesamtindustrie. Das Geschäft zog in den ersten drei Quartalen deutlich an, ließ aber zum Jahresende bereits eine leichte Nachfrageschwäche erkennen. Insgesamt wuchs der Umsatz gegenüber 2010 aber nochmals deutlich um rund 13% auf 145,6 Mio. EUR (Vorjahr: 129,0 Mio. EUR). Auch das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) legte zu und wuchs überproportional um 19% auf 17,0 Mio. EUR (Vorjahreszeitraum: 14,3 Mio. EUR). Die EBIT-Rendite verbesserte sich auf 11,7% (Vorjahr: 11,1%).

## Medizintechnik/Life Science

Mio. EUR	2011	2010
Umsatz	84,8	81,6
EBIT	12,9	12,4
EBIT-Marge (in %)	15,2	15,2
Abschreibungen	2,8	3,1

### Stabile Entwicklung dank eines guten Konsumklimas

Der Geschäftsbereich Medizintechnik/Life Science wird durch drei Unternehmen gebildet. Sie fertigen Orthesen und medizinische Kompressionsstrümpfe, entwickeln Linsen und Optiken und vertreiben Vliesstoffprodukte für den OP-Bereich.

Das Segment Medizintechnik/Life Science erzielte dank des guten Konsumklimas mit 84,8 Mio. EUR 2011 einen um rund 4 % erhöhten Umsatz gegenüber dem Vergleichszeitraum (Vorjahr: 81,6 Mio. EUR). Beim Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) erreichten die Segmentunternehmen mit 12,9 Mio. EUR ein Plus von ebenfalls 4 % gegenüber 12,4 Mio. EUR im Vorjahr. Die EBIT-Marge erreichte 2011 mit 15,2 % exakt das Niveau des Vorjahres.

## Metall/Metallverarbeitung

Mio. EUR	2011	2010
Umsatz	304,8	270,6
EBIT	37,2	39,6
EBIT-Marge (in %)	12,2	14,6
Abschreibungen	10,1	10,3

### Hohe Auslastung produziert stabile Erträge

Das Segment umfasst neun operative Einheiten und bedient viele Spezialkunden. Ob Zulieferung für Bahntechnik, Fertigung von Hartmetallwerkzeugen für Straßen- und Bergbau, Gehäusebau für die Labordiagnostik, Strahlmittel für die Stahlindustrie oder Bolzenschweißtechnik für beispielsweise Brückenverbindungen, die Spannweite der Lösungen ist sehr groß.

Die Segmentunternehmen im Bereich Metall/Metallverarbeitung entwickelten sich 2011 zunächst sehr erfolgreich, spürten aber bereits im vierten Quartal 2011 die nachlassende Dynamik. Der Umsatz im Geschäftsjahr 2011 wuchs gegenüber dem Vergleichszeitraum um rund 13 % auf 304,8 Mio. EUR (Vorjahr: 270,6 Mio. EUR). Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT) entwickelte sich allerdings rückläufig und lag mit 37,2 Mio. EUR um 6 % unter dem Vorjahreswert von 39,6 Mio. EUR. Die EBIT-Marge erreichte 12,2%; sie liegt damit immer noch oberhalb des INDUS-Zielkorridors von 10 bis 12 %, aber erreicht nicht mehr das außerordentlich starke Niveau von 2010 mit 14,6 %. Die Ertragssituation zeigt auch Auswirkungen der seit Jahresanfang stark gestiegenen Einkaufspreise für Rohstoffe.

## Finanz- und Vermögenslage

### Grundsätze und Ziele des Finanz- und Liquiditätsmanagements

Die Steuerung des Finanzmanagements innerhalb der INDUS-Gruppe erfolgt zentral durch die Führungsgesellschaft. Das Finanzmanagement umfasst primär die Liquiditätssteuerung, die Beschaffung von Fremdkapital sowie das Management von Zins- und Währungsrisiken. Sowohl bei der Auswahl der Finanzinstrumente als auch bei der Zusammenarbeit mit Finanzinstituten setzt die Holding auf eine breite Verteilung. Auf diese Weise werden Risiken gestreut und Kosten optimiert. Als Verbund unabhängiger Unternehmen betreibt INDUS kein Cash-Pooling.

Im Rahmen des Finanzmanagements setzt die Gruppe unter Führung der Holding unterschiedliche Instrumente wie lang laufende Bankkredite, Schuldscheindarlehen, ABS-Programme (Asset Backed Securities) und Forderungsverkäufe ein. Diese sind auf diverse Institute verteilt.

Auf Basis einer komfortablen Liquiditätsausstattung im Zusammenspiel mit Finanzierungszusagen der Banken kann INDUS jederzeit flexibel investieren. Bei der Finanzierung nutzt INDUS die langjährige, partnerschaftliche Verbindung zu einer Reihe solider deutscher Finanzinstitute. Stabilisierende Faktoren bei der langfristigen Finanzierung der Gruppe sind eine breite Verteilung des Kreditvolumens sowie eine ausgewogene Tilgungsstruktur bei gleichzeitiger Nutzung eines möglichst breiten Fächers alternativer Finanzierungsinstrumente. Zur Steuerung der Marktpreisrisiken setzt die Gruppe Zins- und Währungsderivate ein, die ausschließlich der Risikosicherung dienen.

Das Finanz- und Liquiditätsmanagement verfolgt drei Ziele: Ertrags- und Kostenoptimierung, Risikobegrenzung und Sicherung ausreichender Liquiditätsreserven. Die Liquiditätssicherung besitzt dabei einen besonderen Stellenwert: Sie ist die Voraussetzung dafür, dass die Gruppe jederzeit ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen und zugleich bankenunabhängig Akquisitionschancen ergreifen kann (siehe auch Kapitel Risikobericht).

Risikobericht  
→ S. 55

Die Risikobegrenzung erstreckt sich über alle finanzwirtschaftlichen Risiken, die den Bestand von INDUS gefährden könnten. Die wichtigste Finanzierungsquelle sind die Mittelzuflüsse aus der laufenden Geschäftstätigkeit, also der operative Cashflow. Fremdmittel werden grundsätzlich nur von der INDUS Holding AG aufgenommen. Das Konzern-Treasury steuert die Verwendung der Mittel gegenüber den Tochtergesellschaften sowie die Anlage der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sorgfältig.

Ein weiteres wichtiges Ziel des Finanz- und Liquiditätsmanagements ist die Optimierung des Nettoumlaufvermögens (Working Capital). Dadurch werden flüssige Mittel freigesetzt, die die Verschuldung gering halten und Kennzahlen wie die Bilanzstruktur und die Kapitalrentabilität optimiert. Bei allen Bemühungen zur Working-Capital-Optimierung in den Beteiligungsgesellschaften stellt INDUS sicher, dass das operative Geschäft nicht beeinträchtigt wird. Die INDUS Holding AG formuliert mit den einzelnen Gesellschaften unternehmensindividuelle Vorgaben und berät die Beteiligungsunternehmen bei der Zielerreichung. Die operative Umsetzung und das Management des Working Capital obliegen den Portfoliounternehmen.

## **Finanzierungsanalyse**

INDUS deckt ihren Kapitalbedarf aus dem operativen Cashflow und der Aufnahme von kurz- und langfristigen Finanzierungsmitteln. Die wesentlichen Bestandteile sind lang laufende unbesicherte Kreditverträge, Schuldscheindarlehen sowie Forderungsverkaufsprogramme. Ferner nutzt die Gruppe in geringerem Umfang außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente wie Operating Leases. Ihr Gesamtumfang steht bei INDUS in einem angemessenen Verhältnis zum Geschäftsvolumen.

Insgesamt haben sich die außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente und Verpflichtungen im Jahr 2011 nur geringfügig verändert. Als außerbilanzielle Finanzierungsformen nutzt INDUS vor allem Miet- und Pachtleasing sowie Finanzleasing für EDV-Zubehör und Firmenfahrzeuge. Die Leasingverpflichtungen lagen zum 31. Dezember 2011 bei 80,3 Mio. EUR (Vorjahr: 75,8 Mio. EUR).

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten belaufen sich zum Bilanzstichtag 31.12. auf 404,6 Mio. EUR (Vorjahr: 395,6 Mio. EUR); überwiegend (zu rund 95%) sind sie in Euro abgeschlossen. Rund 3% des Kreditvolumens entfallen auf Kredite in Schweizer Franken. Das Volumen an Krediten in weiteren Fremdwährungen ist gering und besteht vornehmlich aus US-Dollar; es umfasst zum Jahresende Verbindlichkeiten von über 5,3 Mio. EUR (Vorjahr: 5,6 Mio. EUR). Unter den Finanzschulden werden Verträge in Höhe von 12,7 Mio. EUR (Vorjahr: 13,8 Mio. EUR) zum Finanzierungsleasing betreffend Immobilien und Maschinen ausgewiesen, die im Wesentlichen im Rahmen des als Asset Deal erfolgten Erwerbs von HAKAMA entstanden sind.

Im Bereich der Finanzschulden führt INDUS zur breiteren Diversifizierung der Finanzierungsinstrumente rollierende Verkäufe von Forderungen durch. Das mit der WestLB vereinbarte Vertragswerk ist im April 2011 ausgelaufen, daher sind die Finanzschulden aus ABS-Finanzierung von 43,9 Mio. EUR im Vorjahr auf 0 EUR gesunken. Ein neues Instrument mit ähnlichen Bedingungen ist in 2012 mit der Helaba angelaufen. Zum Ultimo wurde zeitlich begrenzt ein gesonderter Forderungsverkauf mit einem Volumen von 23,6 Mio. EUR durchgeführt, der aufgrund der Bewertung von Chancen und Risiken zu einer Off-Balance-Bilanzierung führte.

Weiterhin bestehen Schuldscheindarlehen über insgesamt 17,0 Mio. EUR, die jährlich in gleichmäßigen Tranchen von rund 6,5 Mio. EUR fällig werden. Darüber hinaus existieren nicht ausgenutzte Kreditlinien in Höhe von 27,3 Mio. EUR (Vorjahr: 22,4 Mio. EUR).

Im Rahmen von Kreditverträgen ist INDUS Verpflichtungen zur Einhaltung einer Mindest-Eigenkapitalquote in der AG eingegangen; die geforderte Quote wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich übertroffen.

## **Rating**

Die INDUS Holding AG verzichtet auf eine Beurteilung ihrer Bonität durch Ratingagenturen wie Standard & Poor's und Moody's. Bis dato war die Vorlage solcher Ratings für die Kreditgeber nicht relevant. Zudem entfallen durch den Verzicht erhebliche Kosten und zeitlicher Aufwand. Die deutliche Mehrheit der finanzierenden Banken bewertet INDUS mit „Investment Grade“.

## Kapitalflussrechnung

### Kapitalflussrechnung der INDUS Holding AG

Mio. EUR	2011	2010
<b>Operativer Cashflow</b>	<b>130,2</b>	<b>81,9</b>
Zinsen	-24,0	-27,6
<b>Cashflow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>106,2</b>	<b>54,3</b>
Auszahlungen für Investitionen	-59,0	-44,0
Einzahlungen aus dem Abgang von Vermögenswerten	2,1	5,6
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-56,9</b>	<b>-38,4</b>
Einzahlungen Kapital	37,1	33,4
Auszahlungen Dividende	-18,2	-9,2
Auszahlungen Minderheitsgesellschafter	-0,3	-0,4
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	96,8	60,0
Auszahlungen aus der Tilgung von Krediten	-138,7	-97,7
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-23,3</b>	<b>-13,9</b>
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	26,0	2,0
Wechselkursbedingte Veränderung der liquiden Mittel	0,3	1,3
Liquide Mittel zum Anfang der Periode	96,8	93,5
<b>Liquide Mittel am Ende der Periode</b>	<b>123,1</b>	<b>96,8</b>

#### Operativer Cashflow steigt um 60 %, Cashflow aus Geschäftstätigkeit um 95 %

Die Finanzlage der Gruppe entwickelte sich im Berichtsjahr sehr positiv. Ausgehend von dem Ergebnis nach Steuern der fortgeführten Geschäftsbereiche von 55,6 Mio. EUR (Vorjahr: 48,8 Mio. EUR) stieg der Cashflow insbesondere infolge des starken Ergebnisses und eines dazu unterproportional gestiegenen Umlaufvermögens deutlich an. Der Zahlungsmittelzufluss aus Abschreibungen nahm von 44,3 Mio. EUR auf 48,9 Mio. EUR in 2011 zu. Die Finanzierung von zusätzlichem Umlaufvermögen erforderte 2011 nur noch 26,6 Mio. EUR an flüssigen Mitteln, im Vorjahr waren es noch 51,9 Mio. EUR. Dieser reduzierte Anstieg der Mittelbindung verbunden mit einem gestiegenen Volumen an Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen von 19,2 Mio. EUR (Vorjahr: 4,2 Mio. EUR) wirkte sich positiv auf den operativen Cashflow aus: Er belief sich auf 130,2 Mio. EUR nach 81,9 Mio. EUR in 2010 und verbesserte sich somit um rund 60 %. Der Aufwand für gezahlte Zinsen verminderte sich 2011 erneut. Er lag bei 25,5 Mio. EUR (Vorjahr: 29,5 Mio. EUR); die erhaltenen Zinsen beliefen sich auf 1,5 Mio. EUR (Vorjahr: 1,9 Mio. EUR).

Demzufolge erreichte der Cashflow aus Geschäftstätigkeit (Mittelzufluss) im Berichtsjahr mit 106,2 Mio. EUR einen Bestwert (Vorjahr: 54,3 Mio. EUR).

Der Cashflow aus Investitionstätigkeit (Mittelabfluss) stieg um 18,5 Mio. EUR auf -56,9 Mio. EUR (Vorjahr: -38,4 Mio. EUR), insbesondere aufgrund vermehrter Investitionen in Sachanlagen und des Erwerbs einiger kleinerer Enkelgesellschaften. Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte lagen nahezu unverändert bei 3,9 Mio. EUR (Vorjahr: 5,2 Mio. EUR), die in Sachanlagen erreichten 40,9 Mio. EUR (Vorjahr: 34,2 Mio. EUR); für

Investitionen  
→ S. 50

Finanzanlagen wurden 1,0 Mio. EUR verwendet nach 0,5 Mio. EUR im Vorjahr. In den Erwerb von Anteilen flossen 13,2 Mio. (Vorjahr: 4,2 Mio. EUR). Weitere Einzelheiten dazu finden sich im Kapitel Investitionen.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeit (Mittelabfluss) lag bei –23,3 Mio. EUR (Vorjahr: –13,9 Mio. EUR) und ergab sich im Wesentlichen aus einer erhöhten Rückführung von Finanzverbindlichkeiten von –138,7 Mio. EUR (Vorjahr: –97,7 Mio. EUR) und der Dividendenausschüttung im Geschäftsjahr 2011 (–18,2 Mio. EUR in 2011, –9,2 Mio. EUR in 2010).

Kapitalflussrechnung  
→ S. 71

Innerhalb der Gesamtfinanzierung verfügt INDUS zum Jahresende 2011 über eine hohe Liquidität. Der Bestand an flüssigen Mitteln betrug 123,1 Mio. EUR (Vorjahr: 96,8 Mio. EUR). Die ausführliche Kapitalflussrechnung findet sich im Konzernabschluss.

## Vermögenslage

### Konzernbilanz

Mio. EUR	31.12.2011	31.12.2010
<b>AKTIVA</b>		
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>	<b>575,3</b>	<b>565,1</b>
Anlagevermögen	570,1	560,9
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	5,2	4,2
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>	<b>464,8</b>	<b>407,9</b>
Liquide Mittel	123,1	96,8
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	118,9	132,3
Vorräte	222,8	178,8
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.040,2</b>	<b>973,1</b>
<b>PASSIVA</b>		
<b>Langfristige Finanzierungsmittel</b>	<b>755,2</b>	<b>684,8</b>
Eigenkapital	382,1	309,5
Fremdkapital	373,1	375,3
davon Rückstellungen	18,5	18,3
davon Verbindlichkeiten und latente Steuern	354,6	357,0
<b>Kurzfristige Finanzierungsmittel</b>	<b>284,9</b>	<b>288,3</b>
davon Rückstellungen	47,0	43,9
davon Verbindlichkeiten	237,9	244,4
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.040,2</b>	<b>973,1</b>

Die Vermögens- und Kapitalstruktur der INDUS-Gruppe hat sich 2011 erneut deutlich zugunsten des Eigenkapitals verändert. Die Bilanzsumme erhöhte sich auf 1.040,2 Mio. EUR (Vorjahr: 973,1 Mio. EUR). Die wesentliche Veränderung auf der Aktivseite ergibt sich aus dem konjunkturbedingten Anstieg der Vorräte (+44 Mio. EUR) und den erhöhten liquiden Mitteln (+26,3 Mio. EUR). Auf der Passivseite spiegelt sich die Ausweitung der Bilanzsumme fast vollständig im Eigenkapital (+72,6 Mio. EUR) wider.

### **Aktiva: Hoher Bestand an liquiden Mitteln und Vorräten**

Die langfristigen Vermögenswerte lagen zum Stichtag 2011 um 10,2 Mio. EUR höher als im Vorjahr, bedingt durch den um 5,2 Mio. EUR erhöhten Goodwill und erhöhte immaterielle Vermögenswerte (+2,0 Mio. EUR) aufgrund der 2011 vorgenommenen Zukäufe. Die Sachanlagen blieben mit 245,5 Mio. EUR nahezu auf dem Vorjahresniveau von 244,5 Mio. EUR. Leicht erhöht haben sich die Finanzanlagen (+0,7 Mio. EUR). Die at-Equity-bewerteten Anteile nahmen etwas zu (+0,2 Mio. EUR). Auch die sonstigen langfristigen Vermögenswerte veränderten sich nur unwesentlich (+0,9 Mio. EUR), wie auch die latenten Steuern (+0,2 Mio. EUR).

Die kurzfristigen Vermögenswerte legten insgesamt um 56,9 Mio. EUR zu. Der starke Anstieg ist vor allem durch vermehrte liquide Mittel (+26,3 Mio. EUR) und höhere Vorräte (+44,0 Mio. EUR) bedingt. Die Forderungen gingen von 117,6 Mio. EUR auf 108,4 Mio. EUR zurück, ein Zeichen für die im vierten Quartal teilweise einsetzende Nachfrageberuhigung. Die sonstigen kurzfristigen Vermögenswerte bleiben mit 7,1 Mio. EUR nahezu unverändert (Vorjahr: 7,9 Mio. EUR), die Forderungen aus laufenden Ertragsteuern lagen bei 3,4 Mio. EUR (Vorjahr: 6,8 Mio. EUR).

### **Passiva: Eigenkapitalquote steigt auf historischen Höchstwert von 36,7%**

Auf der Passivseite erhöhte sich das Eigenkapital um 72,6 Mio. EUR beziehungsweise rund 24% auf 382,1 Mio. EUR (Vorjahr: 309,5 Mio. EUR). Die Eigenkapitalquote verbesserte sich damit zum siebten mal in Folge auf nunmehr 36,7% (Vorjahr: 31,8%). Zu dieser Entwicklung trug neben dem guten Jahresergebnis auch die Kapitalmaßnahme im Herbst 2011 bei.

Mit Wirkung vom 3. November 2011 beschloss der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats eine Barkapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital unter Ausschluss des Bezugsrechts der Altaktionäre. Ausgegeben wurden 2.020.702 neue auf den Inhaber lautende Stückaktien mit einem rechnerischen Anteil am Grundkapital von gerundet 2,60 EUR je Aktie zu einem Ausgabebetrag von 18,40 EUR je Aktie. Damit wurde das Grundkapital der Gesellschaft von 52.538.291,22 EUR um 5.253.825,20 EUR auf 57.792.116,42 EUR erhöht. Die neuen Aktien sind für das Geschäftsjahr 2011 voll dividendenberechtigt. Aus dieser Kapitalerhöhung flossen der INDUS Holding AG 37,1 Mio. EUR zu. Die neuen Aktien wurden komplett von der Versicherungskammer Bayern Versicherungsanstalt des öffentlichen Rechts übernommen, die die Anteile im Rahmen ihrer langfristig orientierten Kapitalanlagestrategie zeichnete.

Die langfristigen Schulden sanken 2011 in Summe leicht von 375,3 Mio. EUR auf 373,1 Mio. EUR. Die kurzfristigen Schulden verminderten sich ebenfalls von 288,3 Mio. EUR auf 284,9 Mio. EUR. Zwar gingen die kurzfristigen Finanzschulden zum Stichtag 2011 deutlich auf 111,7 Mio. EUR zurück (Vorjahr: 149,8 Mio. EUR), aber dieser positive Effekt von rund 38 Mio. EUR wurde von den Entwicklungen bei den weiteren Verbindlichkeiten größtenteils kompensiert. Dies verteilt sich wie folgt: höhere Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (+10,0 Mio. EUR), höhere kurzfristige Rückstellungen (+3,1 Mio. EUR), gestiegene sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten (+19,1 Mio. EUR) und erhöhte laufende Ertragsteuern (+2,4 Mio. Mio. EUR)

### **Weitere Bilanzkennzahlen: Nettoverschuldung um rund 68 Mio. EUR abgebaut**

Das Working Capital ermittelt INDUS aus den Vorräten zuzüglich der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen abzüglich der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sowie der erhaltenen Anzahlungen inklusive der Fertigungsaufträge mit passivem Saldo. Zum 31. Dezember 2011 lag das Working Capital bei 268,5 Mio. EUR (Vorjahr: 253,1 Mio. EUR).

Die Nettoverschuldung, berechnet aus der Differenz von lang- und kurzfristigen Finanzschulden zu den liquiden Mitteln, lag zum 31. Dezember 2011 bei 311,2 Mio. EUR und somit um 68,2 Mio. EUR unter dem Vorjahr (31.12.2010: 379,4 Mio. EUR). Bei 11,7 Mio. EUR handelt es sich im Wesentlichen um einen langfristigen Miet-Kauf-Vertrag für Immobilien, der gemäß den Rechnungslegungsvorschriften als Finanzierungsleasing-Vertrag zu klassifizieren ist.

Das Verhältnis von Nettoverschuldung zum Eigenkapital (Gearing) hat sich auf 81% verbessert (Vorjahr: 122%). INDUS hat damit, trotz eines vermehrten Kapitalbedarfs infolge der guten Auftragslage und trotz der Zukäufe in der Gruppe, ihre Bilanzrelationen verbessern können.

Das Verhältnis Nettoverschuldung/EBITDA beträgt 1,9 (Vorjahr: 2,6).

### Investitionen

Die Investitionen betragen im Berichtsjahr 58,3 Mio. EUR (Vorjahr: 52,0 Mio. EUR). Hiervon entfielen 12,0 Mio. EUR auf Unternehmenserwerbe, 41,9 Mio. EUR auf Investitionen in Sachanlagen und 4,4 Mio. EUR auf Investitionen in immaterielles Anlagevermögen. Trotz einer im Jahresverlauf nachlassenden Wachstumsdynamik hat INDUS ihr zum Jahresbeginn angekündigtes Investitionsprogramm zu großen Teilen umgesetzt.

Den Schwerpunkt der Investitionen bildeten Investitionen in Sachanlagen. Sie betrafen insbesondere technische Anlagen und Maschinen mit 19,3 Mio. EUR, andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung mit 10,0 Mio. EUR sowie Grundstücke und Gebäude mit 4,1 Mio. EUR.

Die Abschreibungen lagen insgesamt bei 48,9 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr mit 43,6 Mio. EUR. Dabei stiegen die Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände aufgrund der gesteigerten Investitionstätigkeit auf 38,0 Mio. EUR nach 37,1 Mio. EUR im Vorjahr.

Mio. EUR	2011	2010
<b>Investitionen</b>	<b>58,3</b>	<b>52,0</b>
davon in:		
<b>Unternehmenserwerbe</b>	<b>12,0</b>	<b>14,1</b>
<b>Investition in immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>4,4</b>	<b>4,6</b>
<b>Investition in Sachanlagen</b>	<b>41,9</b>	<b>33,3</b>
davon in:		
Grundstücke und Gebäude	4,1	2,8
Technische Anlagen und Maschinen	19,3	18,2
Andere Anlagen, Betriebs- u. Geschäftsausstattung	10,0	8,1
Geleistete Anzahlungen u. Anlagen im Bau	8,5	4,2
<b>Abschreibungen</b>	<b>48,9</b>	<b>43,6</b>
davon in:		
Planmäßige Abschreibungen auf Mehrwerte	3,3	4,8
Außerplanmäßige Abschreibungen auf Mehrwerte	7,6	1,7
Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	38,0	37,1

## Jahresabschluss der INDUS Holding AG (Kurzform)

Der Jahresabschluss der INDUS Holding AG ist als Kurzform in den nachfolgenden Tabellen dargestellt. Der vollständige Jahresabschluss einschließlich Lagebericht liegt als separater Bericht vor.

### Ertragslage

#### Gewinn- und Verlustrechnung der INDUS Holding AG (verkürzt)

Mio. EUR	2011	2010
Umsatz	4,3	4,3
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	2,9	-2,3
Personalaufwand	-4,8	-4,7
Erträge aus Beteiligungen	43,3	43,7
Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	54,2	49,1
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	8,0	5,6
Abschreibungen auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-0,3	-0,3
Abschreibungen auf Finanzanlagen	-30,3	-28,7
Aufwendungen aus Verlustübernahme	-3,4	-4,0
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-19,5	-22,4
<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>	<b>54,5</b>	<b>40,1</b>
Steuern	-8,0	-7,7
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>46,5</b>	<b>32,4</b>
Gewinnvortrag	1,1	0,8
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>47,6</b>	<b>33,2</b>

Das Ergebnis der INDUS Holding AG ist im Wesentlichen bestimmt von den Erträgen aus den Finanzanlagen und den Ausleihungen des Finanzanlagevermögens.

Die Umsatzerlöse erreichten in der AG 2011 mit 4,3 Mio. EUR den gleichen Wert wie im Vorjahr. Sie umfassen ausschließlich von der Führungsgesellschaft erbrachte Beratungsleistungen für einzelne Beteiligungsgesellschaften. Geschäftsbeziehungen mit außen stehenden Dritten bestanden wie in den Vorjahren nicht. Der Saldo der sonstigen betrieblichen Erträge und Aufwendungen stieg von -2,3 Mio. EUR auf 2,9 Mio. EUR. In dieser Position sind auch Zuschreibungen aus Wertaufholungen infolge der jährlich vorzunehmenden Impairment-Tests enthalten. Der Personalaufwand war mit 4,8 Mio. EUR leicht erhöht gegenüber 2010 infolge höherer leistungsbezogener Vergütungen.

Die Erträge aus Beteiligungen blieben mit 43,3 Mio. EUR stabil (Vorjahr: 43,7 Mio. EUR). Die Erträge aus Ausleihungen des Finanzvermögens entwickelten sich stärker und erreichten 54,2 Mio. EUR nach 49,1 Mio. EUR im Vorjahr. Auch die Zinserträge lagen mit 8,0 Mio. EUR über dem Vorjahresniveau von 5,6 Mio. EUR.

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände des Anlagevermögens und auf Sachanlagen blieben unverändert bei 0,3 Mio. EUR (Vorjahr: 0,3 Mio. EUR). Die Abschreibungen auf Finanzanlagen waren mit 30,3 Mio. EUR leicht erhöht gegenüber 2010 mit 28,7 Mio. EUR. In dieser Position sind die Wertminderungen aus Impairment-Tests enthalten. Die Aufwendungen aus Verlustübernahme reduzierten sich auf 3,4 Mio. EUR (Vorjahr: 4,0 Mio. EUR). Die Zinsaufwendungen gingen von 22,4 Mio. EUR auf 19,5 Mio. EUR nochmals deutlich zurück.

Insgesamt verbesserte sich damit das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit um rund 36% von 40,1 Mio. EUR auf 54,5 Mio. EUR. Nach Steuern führt die Gewinn- und Verlustrechnung daher zu einem Gewinn von 46,5 Mio. EUR (Vorjahr: 32,4 Mio. EUR). Dies entspricht einem gewichteten Ergebnis je Aktie von 2,26 EUR (Vorjahr: 1,74 EUR).

## Finanz- und Vermögenslage

### Bilanz der INDUS Holding AG (verkürzt)

Mio. EUR	31.12.2011	31.12.2010
<b>AKTIVA</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	0,2	0,0
Sachanlagen	2,4	2,7
Finanzanlagen	753,0	757,3
<b>Anlagevermögen</b>	<b>755,6</b>	<b>760,0</b>
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	224,7	140,7
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	28,6	21,6
<b>Umlaufvermögen</b>	<b>253,3</b>	<b>162,3</b>
Rechnungsabgrenzungsposten	0,1	0,1
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.009,0</b>	<b>922,4</b>
<b>PASSIVA</b>		
Eigenkapital	568,7	503,2
Rückstellungen	5,0	8,1
Verbindlichkeiten	395,3	371,2
Passive latente Steuern	40,0	39,9
<b>Bilanzsumme</b>	<b>1.009,0</b>	<b>922,4</b>

Die Bilanzsumme der INDUS Holding AG stieg um 86,6 Mio. EUR auf 1.009,0 Mio. EUR (Vorjahr: 922,4 Mio. EUR). Das Anlagevermögen reduzierte sich um 4,4 Mio. EUR auf 755,6 Mio. EUR (Vorjahr: 760,0 Mio. EUR) aufgrund vorgenommener Abschreibungen im Sach- und Finanzanlagevermögen. Innerhalb des Umlaufvermögens stiegen die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände um 84 Mio. EUR auf 224,7 Mio. EUR (Vorjahr: 140,7 Mio. EUR). Im Wesentlichen ist der Anstieg durch erhöhte Forderungen an verbundene Unternehmen verursacht. Die liquiden Mittel betrugen 28,6 Mio. EUR (Vorjahr: 21,6 Mio. EUR). Damit lag das Umlaufvermögen mit 253,3 Mio. EUR insgesamt um 91,0 Mio. EUR über dem entsprechenden Vorjahresniveau von 162,3 Mio. EUR.

Das Eigenkapital betrug 568,7 Mio. EUR (Vorjahr: 503,2 Mio. EUR). Damit verfügt INDUS über eine nochmals stark verbesserte Eigenkapitalquote von 56,4% (Vorjahr: 54,6%), die einen langjährigen Höchststand erreicht. Die Verbindlichkeiten stiegen auf 395,3 Mio. EUR (Vorjahr: 371,2 Mio. EUR).

#### **Mitarbeiter**

In der AG beschäftigte INDUS zum 31. Dezember 2011 insgesamt 19 Mitarbeiter (Vorjahr: 18 Mitarbeiter).

## **Nachtragsbericht**

#### **Wesentliche Ereignisse nach Bilanzstichtag**

Nach Ablauf des Geschäftsjahres 2011 sind keine weiteren Ereignisse eingetreten, die für die Ertrags-, Finanz- und Vermögenslage der INDUS Holding AG von wesentlicher Bedeutung sind.

# Chancen- und Risikobericht

Über ein professionelles Chancen- und Risikomanagement strebt INDUS an, die Chancen frühzeitig zu erkennen und zu nutzen, ohne die Risiken außer Acht zu lassen. Ein systematisches Chancen- und Risikomanagement ist seit Jahren fester Bestandteil der Unternehmensführung von INDUS.

## Chancen- und Risikomanagement

### **Chancenmanagement: Holding unterstützt Portfoliounternehmen durch Einbringen von Know-how**

Die Geschäftspolitik der INDUS Holding AG ist vorrangig darauf ausgerichtet, durch die Akquisition sogenannter Hidden Champions und deren Weiterentwicklung den Wert des Portfolios kontinuierlich zu steigern. Die Gesellschaft nutzt Chancen zum Kauf von profitablen Unternehmen mit Zukunft. Zur Wahrnehmung dieser Chancen setzt INDUS ein effektives Chancenmanagement ein und beobachtet kontinuierlich die für sie relevanten bzw. interessanten Märkte und analysiert ihre Wachstumsmöglichkeiten. Besonderes Augenmerk legt INDUS auf die Erweiterung des Portfolios um wachstumsstarke und renditestabile Unternehmen in Zukunftsmärkten.

Auf operativer Ebene werden die Chancen von den Geschäftsführern der einzelnen Beteiligungsgesellschaften analysiert und gesteuert. Grundlage hierfür sind umfangreiche Analysen der relevanten Märkte und Wettbewerber sowie unterschiedlicher Entwicklungsszenarien von entscheidenden Kostentreibern und Erfolgsfaktoren. Chancen ergeben sich insbesondere durch die stetige Entwicklung von neuen Produkten. Das hilft den Unternehmen, ihre starke Marktstellung in den jeweiligen Nischenmärkten auszubauen. Sie analysieren im Dialog mit Kunden und Lieferanten, welche neuen Einsatzmöglichkeiten sich kurz-, mittel- und langfristig für ihre Technologien eröffnen. Wichtiger Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung ihres Geschäfts sind dabei Produktinnovationen ihrer Kunden. Häufig erfordern neue Produkte auch innovative Produktionsprozesse, bei denen die Beteiligungen ihr Know-how einbringen können.

Als Holding-Gesellschaft unterstützt die INDUS Holding AG das Chancenmanagement der Beteiligungsunternehmen in zweifacher Hinsicht: Gemeinsam mit den Geschäftsführern analysiert und definiert sie jährlich neue Geschäftschancen im Rahmen der strategischen Jahresplanung; zudem sichert sie die Finanzierung für die Wahrnehmung der identifizierten Chancen.

### **Gesamtwirtschaftliche Chancen: Emerging Markets von hoher Bedeutung**

Die Unternehmen im INDUS-Portfolio profitieren in erster Linie von einer positiven Entwicklung der Gesamtkonjunktur in der produzierenden Industrie. Da die Beteiligungen im Wesentlichen Investitionsgüter herstellen, ist die private Nachfrage von nachrangiger Bedeutung. Angesichts des gruppenweiten Exportanteils von 45,7% sind zwar die Umsätze in den

Inlandsmärkten noch etwas stärker zu gewichten, wesentliche Wachstumsimpulse dürften aber künftig vor allem die Emerging Markets liefern. Die globale Präsenz der Unternehmen im INDUS-Portfolio bzw. deren Verstärkung tragen zur Nutzung dieser Chancen in den relevanten Märkten bei. Dabei gehen die Unternehmen teilweise bei der Erschließung neuer regionaler Märkte auch gemeinsam vor.

### **Branchenspezifische Chancen: Themen wie Nachhaltigkeit und demografischer Wandel öffnen Unternehmen neue Potenziale**

Die Hidden Champions in der INDUS-Gruppe verfügen über eine hohe Entwicklungskompetenz und ein breites Service-Level. Die Zukunftsthemen Umweltschutz und Energieeffizienz sind in allen industriellen Branchen relevant. Energiepreise und Umweltstandards werden langfristig weiter steigen. Daher erwartet INDUS verstärkte Investitionen in nachhaltige und energiesparende Produktionsprozesse. Hier sieht INDUS insbesondere für die Unternehmen aus den Segmenten Fahrzeugkomponenten/Engineering, Maschinen- und Anlagenbau und Metallverarbeitung nutzbare Chancen. Das Segment Bau/Infrastruktur wird auch mittelfristig von einer starken inländischen Baunachfrage profitieren, ausgelöst durch Inflationsängste und einer vermehrten Investitionsneigung in Immobilieneigentum. In Deutschland besitzen im internationalen Vergleich wenig Bürger Wohneigentum, sodass hier mit einem deutlichen und langjährig anhaltenden Nachholeffekt zu rechnen ist. Für den Bereich Medizintechnik/Life Science sieht INDUS mittel- und langfristig kontinuierlich gute Wachstumschancen aufgrund der demografischen Entwicklung und der anhaltend hohen Nachfrage der Menschen nach Gesundheitsprodukten.

### **Unternehmensstrategische Chancen: INDUS nimmt auch neue industrielle Bereiche in die Beobachtung auf**

Die wesentlichen strategischen Chancen für das Geschäft von INDUS ergeben sich aus dem Erwerb und dem Halten von Beteiligungen. Das Investment-Team der INDUS Holding AG identifiziert dazu permanent potenzielle Investments und analysiert sie sorgfältig. Zusätzlich zu ihren fünf Segmenten analysiert INDUS verstärkt die Bereiche Infrastruktur, Logistik und Verkehr, Medizin- und Gesundheitstechnik, Energie- und Umwelttechnik sowie Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik, um für uns zusätzlich zu den bestehenden Märkten interessante Akquisitionsmöglichkeiten zu identifizieren.

INDUS sieht sich aufgrund ihrer Positionierung als langjähriger Käufer von mittelständischen Hidden Champions in einer besonderen Marktposition. Da INDUS Unternehmen kauft, um sie zu entwickeln, und nicht exit-getrieben ist, verfügt die Gesellschaft über einen ausgezeichneten Ruf in der mittelständischen Industrie. Potenzielle Verkäufer wenden sich oftmals exklusiv an INDUS, um ihr Unternehmen in eine zukunftsfeste Nachfolge zu überführen.

Aufgrund des langjährig gewachsenen Track Records, des stetigen Geschäftsverlaufs und der soliden Finanzierungspolitik verfügt INDUS zuverlässig und bankenunabhängig über die erforderlichen Finanzierungsmittel zum Kauf neuer Unternehmen. Das versetzt die Gruppe in die Lage, sich im Akquisitionsmarkt bietende Chancen zu nutzen und Verkaufsverhandlungen ohne die Beteiligung Dritter in wenigen Wochen abzuschließen. Zu weiteren Details zu der Finanzierungspolitik wird auf das Kapitel Finanzlage verwiesen.

### **Risikomanagementsystem: Von INDUS laufend gepflegt und weiterentwickelt**

Die INDUS Holding AG und ihre Beteiligungsgesellschaften sind im Rahmen ihrer internationalen Aktivitäten einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. Unternehmerisches Handeln ist untrennbar mit dem Eingehen von Risiken verbunden. Es ermöglicht aber auch das Ergreifen neuer Chancen, um damit die Sicherung und den Ausbau der Marktposition des Unternehmens und der Beteiligungsgesellschaften zu gewährleisten. Der Eintritt von Risiken könnte nachteilige Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit sowie auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben. Die INDUS Holding AG hat daher in Übereinstimmung mit branchenüblichen Standards und gesetzlichen Bestimmungen ein Risikomanagementsystem eingerichtet, um potenzielle Risiken zu erkennen und über alle Funktionen hinweg beobachten und beurteilen zu können.

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

Ziel des Risikomanagementsystems ist es, Risiken systematisch zu identifizieren, zu inventarisieren, zu analysieren, zu bewerten, zu steuern und zu überwachen. Der Vorstand überprüft und überarbeitet dazu im regelmäßigen Turnus sowie anlassbezogen das Risikokataster der Gesellschaft. Auf dieser Basis werden die erforderlichen Maßnahmen zur Risikosteuerung definiert, dokumentiert und deren Wirksamkeit ebenfalls mit dem Risikokataster überwacht. Der Aufsichtsrat wird regelmäßig über die Risikolage der Gesellschaft informiert.

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

### **Berichtsprozesse: Enge Verzahnung mit den Beteiligungsgesellschaften**

Zu den Grundelementen des Risikomanagementsystems zählen die organisatorische Einbindung der Chancen- und Risikoprozesse in das operative Tagesgeschäft, eine adäquate Managementstruktur, ein abgestimmtes Planungssystem sowie detaillierte Berichts- und Informationssysteme. Dementsprechend berichten die Beteiligungsgesellschaften im Rahmen des Risikomanagementsystems den Status und die Veränderung bedeutender Risiken an die Holding. Dies führt zu einer regelmäßigen Neubewertung der Chancen- und Risikosituation durch den Vorstand von INDUS. Dabei werden sowohl unternehmensspezifische als auch externe Ereignisse und Entwicklungen analysiert und bewertet. Unabhängig von den normalen Berichtswegen werden kurzfristig auftretende Risiken mit Bedeutung für den Gesamtkonzern direkt von den einzelnen Geschäftsführern der Beteiligungsgesellschaften an den entsprechenden Verantwortlichen in der Holding kommuniziert.

### Versicherungen: Professionelles Management durch die Holding

Risiken in den Bereichen von Elementarschäden, Betriebsunterbrechungen, Haftpflicht, Produkthaftung und Transportschäden werden zentral von der Holding für alle Beteiligungsunternehmen durch den Abschluss entsprechender Verträge abgesichert. Das zentrale Management dieser Versicherungen garantiert den Unternehmen niedrige Prämien bei großen Versicherungsumfängen.

## Erläuterung der Einzelrisiken

### Überblick

Unternehmensrisiken (nach Einschätzung des Vorstands)	Eintritts- wahrschein- lichkeit	mögliche finanzielle Auswirkung	Risikolage für 2012 im Vergleich zum Vorjahr
Umfeld- und Branchenrisiken	wahrscheinlich	bedeutsam	schlechter
Unternehmensstrategische Risiken	möglich	bedeutsam	gleich
Leistungswirtschaftliche Risiken	möglich	bedeutsam	gleich
Personalrisiken	möglich	moderat	besser
Informationstechnische Risiken	möglich	moderat	gleich
Finanzwirtschaftliche Risiken	möglich	bedeutsam	schlechter
Rechtliche Risiken	möglich	moderat	gleich
Sonstige Risiken	möglich	bedeutsam	gleich

### Umfeld- und Branchenrisiken

Die Geschäftstätigkeit der Beteiligungen bedingt vom Grundsatz her einen engen Zusammenhang zwischen der Geschäftsentwicklung und der Entwicklung des gesamtwirtschaftlichen Umfelds. Neben den konjunkturellen Risiken stellen Erhöhungen der Energie- und Rohstoffpreise Risiken für die Entwicklung der einzelnen Beteiligungsgesellschaften und der Gruppe dar. Mit einem ausgewogenen Beteiligungsportfolio, bestehend aus fünf Segmenten, vermeidet INDUS die Abhängigkeit von einzelnen Branchen. Durch eine hohe Spezialisierung und eine starke Position innerhalb einer attraktiven Marktnische werden sowohl das Branchenrisiko als auch das allgemeine konjunkturelle Risiko für die Beteiligungsunternehmen gemindert. Ein grundsätzliches konjunkturelles und branchenspezifisches Risiko verbleibt natürlich in Extremsituationen.

INDUS konzentriert sich auf den Erwerb von mittelständischen Produktionsunternehmen in Deutschland und dem deutschsprachigen Ausland. 54,3% der Gesamtumsätze werden dabei im Inland erzielt (Vorjahr: 55,3%). Somit ist die Entwicklung des Konzerns stark durch die konjunkturelle Entwicklung in Deutschland beeinflusst. Die Abhängigkeit vom deutschen Markt ist in den vergangenen Jahren aufgrund des strategischen Ausbaus des internationalen Geschäfts leicht gesunken. Die regionale Diversifikation des operativen Geschäfts streut das Geschäftsrisiko für INDUS also zusätzlich.

### **Unternehmensstrategische Risiken**

Unternehmensstrategische Risiken bestehen hauptsächlich in der Fehleinschätzung der künftigen Markt- bzw. Geschäftsentwicklung der akquirierten Beteiligungsgesellschaften. Der langfristige Erfolg von INDUS hängt im Wesentlichen von der sorgfältigen Analyse potenzieller Akquisitionsunternehmen und der Steuerung des Beteiligungsportfolios der Holding ab. Um mögliche unternehmensstrategische Risiken zu minimieren, setzt die Holding auf umfangreiche Instrumente zur Marktanalyse der jeweiligen Branche sowie eigene quantitative Analysetools.

Den möglichen Risiken aus Fehleinschätzungen in der strategischen Positionierung der Beteiligungsunternehmen begegnet INDUS durch eigene intensive Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen und regelmäßige Strategiegespräche mit den Geschäftsführern der Beteiligungsgesellschaften. Sämtliche Beteiligungsunternehmen berichten standardisiert auf monatlicher Basis über ihre aktuelle Geschäftsentwicklung und die individuelle Risikolage. Die kurz- und mittelfristigen Planungen für jedes Beteiligungsunternehmen und aggregiert für die Holding gewährleisten so stets einen umfassenden Überblick über die Risikolage des einzelnen Unternehmens und des Konzerns. Reengineering-Maßnahmen bei den Tochtergesellschaften werden durch die Holding begleitet und unterstützt.

### **Leistungswirtschaftliche Risiken**

Neben den unternehmensstrategischen Risiken bestehen für INDUS und die Tochterunternehmen leistungswirtschaftliche Risiken, wie insbesondere Beschaffungsrisiken, Produktionsrisiken und Absatzrisiken. Die Beteiligungsunternehmen benötigen für die Herstellung ihrer Produkte Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, die von unterschiedlichen Lieferanten bezogen werden. Aufgrund der breiten Diversifikation innerhalb des Gesamtportfolios von INDUS sind Lieferrisiken im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Konzern von untergeordneter Bedeutung. Die Einkaufspreise für Rohstoffe und Energieträger können stark schwanken. Abhängig von der jeweiligen Marktsituation ist es den Beteiligungsgesellschaften nicht immer möglich, die daraus entstehenden Belastungen an die Kunden zeitnah und vollumfänglich weiterzugeben. Die operativ Verantwortlichen stehen im kontinuierlichen Kontakt mit Lieferanten und Kunden. So können sie frühzeitig auf eventuell auftretende Preis- und Mengenrisiken auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten reagieren. Zusätzlich begrenzt INDUS mit dem Abschluss von Rohstoffsicherungen das Risiko. Das Nominalvolumen der Rohstoffsicherungen betrug zum 31. Dezember 2011 insgesamt 1,4 Mio. EUR (Vorjahr: 1,8 Mio. EUR).

Die Produktionsanlagen der Beteiligungsgesellschaften werden in einem permanenten Prozess optimiert. Hierzu setzt INDUS vielfältige Überwachungs- und Kontrollsysteme ein. Auf diesem Weg können mögliche Produktionsrisiken frühzeitig erkannt und es kann entsprechend reagiert werden. Strategisches Ziel von INDUS ist es, die Produktion auf Basis einer Kosten-Nutzen-Analyse zu internationalisieren und damit mögliche weitere Kostenvorteile zu nutzen.

### **Personalrisiken**

Der langfristige Erfolg von INDUS hängt maßgeblich vom Know-how und von der Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter ab. Mögliche Risiken ergeben sich im Wesentlichen bei der Personalbeschaffung und Personalentwicklung sowie durch die Fluktuation von Mitarbeitern in Schlüsselpositionen. INDUS begrenzt diese Risiken durch ein umfassendes Angebot von zielgerichteten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine leistungsgerechte Vergütung. Das überschaubare Team von 15 Mitarbeitern erlaubt es INDUS, Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten auf die jeweiligen Bedürfnisse individuell zuzuschneiden. Die Gesellschaft bietet den Mitarbeitern flexible Arbeitszeitmodelle und die Möglichkeit von Home-Office-Arbeitsplätzen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Die Mitarbeiter schätzen diese positive Unternehmenskultur. Ausdruck dieser Wertschätzung ist die hohe durchschnittliche Betriebszugehörigkeit, in der AG lag sie zum Stichtag bei über acht Jahren. Die Gesamtheit aller Maßnahmen macht INDUS zu einem attraktiven Arbeitgeber, sodass den Risiken aus Fluktuation, demografischer Entwicklung und Kompetenzverlust aktiv begegnet wird.

### **Informationstechnische Risiken**

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

### **Finanzwirtschaftliche Risiken**

Zu den finanzwirtschaftlichen Risiken zählen vor allem das Liquiditätsrisiko, das Zinsrisiko und das Währungsrisiko sowie das Ausfallrisiko. Grundsätzlich finanzieren sich die einzelnen Beteiligungsgesellschaften selbst aus ihren operativen Ergebnissen. Je nach Liquiditätssituation erfolgen Transfers zur oder von der Holding. Um die jederzeitige Handlungsfähigkeit der Holding sowie eine ausreichende Finanzierung der Beteiligungsgesellschaften sicherzustellen, verfügt die Holding über entsprechende Liquiditätsreserven.

Eine breit diversifizierte Finanzierungsstruktur, verteilt auf über 10 Kreditinstitute, verhindert eine Abhängigkeit von einzelnen Kreditgebern, sodass aus heutiger Sicht bankseitige Ausfallrisiken trotz der weiter anhaltenden Verwerfungen im Bankensektor begrenzt sind. Das größte Einzelobligo liegt bei rund 13%. Die Finanzierung des langfristig ausgerichteten Beteiligungsportfolios erfolgt fristenkongruent durch die Holding durch revolvingende Mittelaufnahme. Kreditbesicherungen bestehen nicht. Die vereinbarten Covenants stellen aus heutiger Sicht kein wirtschaftliches Risiko dar. Bei der Finanzierung setzt INDUS auf einen Mix aus festverzinslicher und variabler Finanzierung, die per Zinsswaps als vollwirksame Microhedges wirtschaftlich in festverzinsliche Finanzierungen transferiert werden. Eine Veränderung des Zinsniveaus hätte durch die damit fast vollständig abgesicherten Zinsänderungsrisiken während der Laufzeit keine Auswirkungen auf die Ertragslage, da sich die Veränderungen des Zinsniveaus bei variabel verzinslichen Finanzschulden und derivativen Finanzinstrumenten kompensieren. Das Nominalvolumen der Zinsabsicherungen betrug zum 31. Dezember 2011 insgesamt 196,3 Mio. EUR (Vorjahr: 191,7 Mio. EUR).

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

Aufgrund der zunehmenden internationalen Aktivitäten der Beteiligungsgesellschaften sowie aufgrund von Finanztransaktionen mit den schweizerischen Beteiligungsgesellschaften bestehen verstärkt Währungsrisiken. Diesen begegnet INDUS mit der kongruenten Absicherung der Geschäftsvorfälle durch Devisentermingeschäfte und geeignete Optionsgeschäfte. Das Nominalvolumen der Währungsabsicherungen betrug zum 31. Dezember 2011 insgesamt 14,8 Mio. EUR (Vorjahr: 13,0 Mio. EUR); es lag im Wesentlichen bei den Beteiligungen. Nähere Erläuterungen zu den Sicherungsbeziehungen finden sich im Konzernanhang.

### **Rechtliche Risiken**

Die INDUS Holding AG und ihre Beteiligungsunternehmen sind einer Vielzahl von rechtlichen Risiken ausgesetzt. Diese Risiken ergeben sich insbesondere in den Bereichen Wettbewerbs- und Kartellrecht sowie Steuerrecht. Aus dem operativen Geschäft der einzelnen Beteiligungsgesellschaften resultieren darüber hinaus Risiken aus Gewährleistungs- und Produkthaftungsansprüchen aufgrund von Kundenreklamationen. Ein effizientes Vertrags- und Qualitätsmanagement minimiert dieses Risiko zwar, kann aber keinen grundsätzlichen Ausschluss garantieren. Von Seiten der Holding werden die Unternehmen im Segment Fahrzeugbau/Engineering durch ein entsprechendes Beratungsangebot zum Vertragsmanagement unterstützt. Zur ausreichenden Risikovorsorge wurden 2011 Rückstellungen für Gewährleistungen für Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung, Verpflichtung für Kundenboni und Erlösschmälerungen sowie geschätzte Werte für erwartete Rechnungen in Höhe von 20,8 Mio. EUR bilanziert (Vorjahr: 16,3 Mio. EUR).

Risiken aus dem Ausgang von Gerichts- oder Schiedsverfahren, die nach heutiger Einschätzung einen erheblichen nachteiligen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage der Gruppe haben könnten, bestehen weder für die INDUS Holding AG noch für die einzelnen Beteiligungsgesellschaften.

### **Sonstige Risiken**

Eine wichtige Rolle für die INDUS Holding AG spielt der verantwortungsbewusste Umgang mit den natürlichen Ressourcen. Die Produktionsprozesse in den einzelnen Beteiligungsunternehmen werden kontinuierlich auch dahin gehend optimiert, die Belastung für die Umwelt und hier insbesondere den Energieverbrauch zu minimieren. Darüber hinaus sind sämtliche Mitarbeiter der Gruppe dazu angehalten, in ihrem Bereich die entsprechenden Bestimmungen des Umweltschutzes zu beachten und Verbesserungsvorschläge, die über die etablierten Normen hinausgehen, einzureichen. Eventuelle Schäden aus potenziell eintretenden Umweltrisiken sind durch eine Versicherung in ausreichender Höhe abgedeckt. Aktuell sind weder in der Holding noch in den einzelnen Beteiligungsgesellschaften Umweltrisiken erkennbar.

Der Konzern hat aufgrund seiner Unternehmensstrategie, die Diversifikation durch einen kontinuierlichen Ausbau des Beteiligungsportfolios voranzutreiben, Firmenwerte in Höhe von 294,8 Mio. EUR bilanziert (Vorjahr: 289,6 Mio. EUR). Diese müssen gemäß IAS 36 mindestens einmal jährlich einem Werthaltigkeitstest (Impairment) unterzogen werden. Sollten Wertminderungen festgestellt werden, sind die entsprechenden Firmenwerte außerplanmäßig abzuschreiben. Im Berichtsjahr wurden außerplanmäßige Abschreibungen in Höhe von 7,6 Mio. EUR vorgenommen (Vorjahr: 1,7 Mio. EUR).

### **Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem bezogen auf den (Konzern-) Rechnungslegungsprozess (Bericht gemäß §§ 289 Abs. 5, 315 Abs. 2 Nr. 5 HGB)**

Umfang und Ausgestaltung des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems (IKS) der INDUS Holding AG liegen im Ermessen und in der Verantwortung des Vorstands. Der Aufsichtsrat überwacht den Rechnungslegungsprozess und die Wirksamkeit des IKS.

Die Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS bei den Beteiligungsgesellschaften werden durch das Controlling bei der INDUS Holding AG und die Abschlussprüfer der Konzerngesellschaften geprüft. Für die INDUS Holding AG selbst obliegt die Prüfung der Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS direkt dem Vorstand. Die jeweils Prüfenden haben dazu umfassende Informations-, Prüf- und Eintrittsrechte.

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

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

Die Beteiligungsgesellschaften erstellen ihre Abschlüsse gemäß den Vorgaben der Konzern-Bilanzierungsrichtlinie. Die Reporting- und Konsolidierungsprozesse erfolgen für alle Beteiligungsgesellschaften über ein einheitliches IT-System, das zentral von der INDUS Holding AG zur Verfügung gestellt wird. Verfahrensanweisungen und standardisierte Meldeformate unterstützen dabei den Prozess der einheitlichen und ordnungsgemäßen Konzernrechnungslegung. Teilweise werden zusätzlich externe Dienstleister, z.B. für die Bewertung von Pensionsverpflichtungen, beauftragt.

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

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

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

## **Gesamteinschätzung des Vorstands zur Chancen- und Risikosituation**

### **Keine bestandsgefährdenden Risiken erkennbar, Wachstumschancen für 2012**

Im Geschäftsjahr 2011 hat INDUS ihre langfristig ausgerichtete und bewährte Unternehmensstrategie fortgesetzt. Die sehr gute Liquiditätssituation sowie die bestehenden Finanzierungszusagen verschiedener Banken sollen 2012 verstärkt genutzt werden, um das Portfolio weiter auszubauen. Im bestehenden Portfolio bieten sich attraktive Wachstumschancen, die durch geplante Investitionen von rund 60 Mio. EUR in die gehaltenen Beteiligungen im Jahr 2012 aktiv genutzt werden sollen. Darüber hinaus plant INDUS ergänzende und zielgerichtete Akquisitionen in den von ihr definierten Zielmärkten.

Die Umsatzerlöse lagen im Berichtsjahr mit 1.104,7 Mrd. EUR deutlich über dem Vorjahr. Infolgedessen erzielte die Gruppe eine operative EBIT-Marge von 10,1% und lag im angestrebten Zielkorridor von 10% bis 12%. Zugleich hat sich die Finanzierungsstruktur erheblich verbessert: INDUS hat ihre Nettoverschuldung erheblich reduziert, von 379,4 Mio. EUR auf 311,2 Mio. EUR Ende 2011. Die Eigenkapitalquote im Konzern beträgt zum Stichtag 36,7% (Vorjahr: 31,8%), in der AG 56,4% (Vorjahr: 54,6%). Insgesamt beurteilt der Vorstand die Geschäftssituation für 2012 als stabil.

Die Gesamtrisikosituation des Konzerns setzt sich aus den aggregierten Einzelrisiken aller Risikokategorien zusammen. Zu den wesentlichen potenziellen Risiken der zukünftigen Entwicklung der INDUS Holding AG gehören insbesondere die Risiken aufgrund einer schwierigen konjunkturellen Gesamtentwicklung, die gleichzeitig viele der Beteiligungsunternehmen betreffen könnten, sowie finanzwirtschaftliche Risiken durch eventuell mögliche weitere Probleme im Branchensektor. Für den Konzern waren im abgelaufenen Geschäftsjahr aus Sicht des Vorstands keine Risiken erkennbar, die einzeln oder in Kombination mit anderen Risiken einen wesentlichen Einfluss auf den Fortbestand des Unternehmens haben könnten. Diese drohen aus heutiger Sicht auch in absehbarer Zukunft nicht. Auch mittelfristig stehen INDUS sämtliche Möglichkeiten offen, die sich bietenden Chancen in einem konjunkturell guten Umfeld zu nutzen.

# Prognosebericht

INDUS ist zuversichtlich im aktuellen Geschäftsjahr. Auch wenn das konjunkturelle Umfeld schwieriger wird und mit Unsicherheiten behaftet ist, will INDUS 2012 den Umsatz aller Beteiligungen möglichst auf dem Niveau des Vorjahrs halten. Auch der Ausbau des Portfolios soll weiter vorangetrieben werden.

## Künftige Rahmenbedingungen

### Gesamtwirtschaft entwickelt sich 2012 voraussichtlich weitgehend stabil

Die Erwartungen zur gesamt- und branchenwirtschaftlichen Entwicklung für 2012 sind mit hohen Unsicherheiten verbunden. Insbesondere für die Industrieländer hat sich das Risiko einer weiteren konjunkturellen Abschwächung erhöht, nachdem das konjunkturelle Klima im vierten Quartal 2011 bereits leicht nachgelassen hat. Ausschlaggebend dafür sind die anhaltenden Turbulenzen auf den Finanzmärkten und die Folgen der Staatsschuldenkrise. Andererseits zeigen die meisten Schwellenländer trotz mittlerweile spürbarer Abschwächungstendenzen noch eine relativ solide Wachstumsdynamik, was das Risiko einer globalen Rezession begrenzt.

Laut einer Schätzung der Weltbank soll das globale BIP im Jahr 2012 um 2,5% wachsen. Nach wie vor herrscht Einigkeit darüber, dass der Großteil des Weltwirtschaftswachstums auch künftig in den Schwellenländern, insbesondere in Asien, erzielt werden wird. Das BIP im Euroraum dürfte 2012 leicht rückläufig sein; hier wirken sich der Konsolidierungszwang der öffentlichen Haushalte und die zurückhaltenden Unternehmensinvestitionen aus. Für Deutschland erwartet INDUS 2012 lediglich ein Plus von 0,5 %; dabei kann es im 1. Quartal auch zu negativen Wachstumsraten kommen. Die Bundesregierung rechnet noch mit einem Plus von 0,7%. In den USA könnte sich das gesamtwirtschaftliche Wachstum 2012 leicht erhöhen. Die Industriekonjunktur zeigt sich weiterhin relativ robust, und vom Arbeitsmarkt kommen erste positive Signale, die dem privaten Verbrauch verstärkt Impulse verleihen könnten. Wachstumstützen der Weltwirtschaft bleiben auch 2012 die Schwellenländer. Für China wird ein BIP-Zuwachs von 8,4% erwartet. Auch die übrigen BRIC-Länder werden voraussichtlich solide Zuwachsraten aufweisen.

### Erwartete Entwicklung der für INDUS relevanten Branchen: Gemischtes Bild in der deutschen Industrie

Die einzelnen Branchenverbände prognostizieren für die INDUS-relevanten Teilmärkte teilweise unterschiedliche Dynamikgrade; insgesamt aber rechnen sie mit einer positiven Entwicklung: Die deutsche **Bauwirtschaft**, in die die Beteiligungen aus dem Segment Bau/Infrastruktur überwiegend liefert, wird sich auch 2012 in sehr guter Verfassung präsentieren. Der Hauptverband der deutschen Bauindustrie erwartet für 2012 ein Umsatzplus von 2,5%.

Der globale **Automobilmarkt** wird 2012 auf moderatem Wachstumskurs bleiben können. Weltweit rechnet man mit einer leicht steigenden Produktion von Personen- und leichten Nutzfahrzeugen. In den USA könnte die Produktion leicht zulegen, und in Japan wird aufgrund des Nachholbedarfs eine überdurchschnittliche Expansionsrate erwartet. In China begrenzen staatliche Dämpfungsmaßnahmen das Wachstum. Die westeuropäische und die deutsche Automobilindustrie werden wahrscheinlich auf dem Produktionsniveau von 2011 stagnieren.

Der **Maschinen- und Anlagenbau** startete mit sehr guten Erwartungen in das Jahr 2011, verfehlte aber die Prognosen. Dieser zufolge sollte die Produktion um 14% wachsen, es wurden aber lediglich 12,1%. Das Volumen stieg um 24 Mrd. auf 187 Mrd. EUR. Ursachen sind neben einer schwächeren Nachfrage die Unsicherheit in Europa und die abflachende Konjunktur in China. Bereits im Dezember 2011 war die Produktion um 1,9% gesunken. Zuletzt war die Nachfrage im Sog der Schuldenkrise merklich zurückgegangen. Getrübt wird sie aber auch in China, mit Abstand größter Auslandsmarkt der Zukunft. Damit ist nicht zu ignorieren, dass der Maschinenbau nach einem beispiellosen Aufholprozess Ende 2011 seinen zyklischen Höhepunkt erreicht hat. Dieser Entwicklung tragen auch die Branchenvertreter Rechnung; sie gehen von einem Nullwachstum für 2012 aus. Allerdings werten sie die aktuelle Situation eher als Verschnaufpause und nicht als zyklischen Abschwung.

Der Markt für **medizintechnische Produkte und Life Science** wird von den Branchenvertretern vorsichtig optimistisch eingeschätzt. Der Demographiewandel schreitet voran, und der Trend zu einer immer besseren gesundheitlichen Versorgung in den westlichen Ländern stützt diese Erwartung. Angesichts der Entwicklung des Konsumklimas in den ersten Monaten 2012 scheint diese Erwartung realistisch. Die Verbraucherstimmung zeigte sich im Februar 2012 im Großen und Ganzen stabil. Während die Konjunkturerwartung sowie die Anschaffungsneigung leichte Einbußen hinnehmen mussten, legte die Einkommenserwartung spürbar zu. In einer kürzlich veröffentlichten Jahresprognose geht die Gesellschaft für Konsumforschung davon aus, dass der Konsum real in diesem Jahr um ein Prozent zunehmen wird.

Für 2012 erwarten die Unternehmen der **Metall- und Elektrobranche**, dass sich das Wachstum der Produktion deutlich abschwächt und höchstens bis zu 4% betragen wird. Bereits das vierte Quartal 2011 fiel um 2,9% schwächer aus als das dritte Quartal. Die hohen Material- und Energiepreise drückten zusätzlich auf das Ergebnis. Die Preise wichtiger Stahlsorten lagen im Jahresdurchschnitt 2011 um 5 bis 18% über dem Niveau von 2010. Allerdings zeichnete sich aufgrund der nachlassenden Konjunktur zuletzt im vierten Quartal 2011 eine Entspannung für 2012 bei den Stahlpreisen ab. Ungebremst hingegen steigen die Energiepreise: Heizöl war im vierten Quartal um 28% teurer als vor einem Jahr, Erdgas um knapp 18% und Strom um knapp 8%.

## Gesamtaussage des Vorstands zur künftigen Geschäftsentwicklung

### Ziele und Ausrichtung 2012 und 2013: Fortsetzen des bestehenden Kurses

In den Geschäftsjahren 2012 und 2013 verfolgt INDUS im Wesentlichen zwei Ziele: Zum einen soll die geschäftliche Entwicklung der Beteiligungen weiter unterstützt werden, zum anderen soll, gute Angebote vorausgesetzt, die Gruppe durch den Zukauf neuer Gesellschaften weiter ausgebaut werden. Dabei positioniert sich INDUS im Beteiligungsmarkt weiter als das führende Unternehmen für Mittelstandsbeteiligungen im deutschsprachigen Raum.

Die operative und wirtschaftliche Geschäftsentwicklung der INDUS Holding AG wird 2012 in wesentlichem Maße von den möglichen Auswirkungen der Finanzkrise auf die Kernmärkte in Europa und den Schwellenländern abhängen. Wie diese genau sein werden, lässt sich derzeit nicht verlässlich abschätzen. Auch eine Prognose bezüglich der konjunkturellen Entwicklung 2013 ist daher kaum verlässlich zu erstellen. Diese unsicheren Rahmenbedingungen berücksichtigt INDUS in den nachfolgenden Aussagen.

### Erwartete Geschäftslage: Anspruchsvolles Ziel gesetzt mit Halten des hohen Niveaus von 2011

Der Vorstand beurteilt die Perspektiven für das Geschäft der mittelständischen Unternehmen in der Gruppe derzeit immer noch überwiegend positiv. Vor allem in den strategisch wichtigen Auslandsmärkten in Asien und den Schwellenländern ist 2012 und 2013 mit einer guten Nachfrage nach Investitionsgütern zu rechnen. Von der konjunkturellen Dynamik in den Emerging Markets dürfte INDUS auch mittel- und langfristig profitieren. Die deutsche Konjunktur hat aber bereits Ende 2011 merklich abgebremst; im vierten Quartal waren in einigen Teilbranchen bereits rückläufige Tendenzen erkennbar. Vor allem in den Bereichen Automobilbau und Metallverarbeitung hat sich die Nachfrage spürbar beruhigt. Für das erste Halbjahr 2012 geht INDUS in Deutschland von einem leichten konjunkturellen Rückgang aus, rechnet aber zur Jahresmitte bereits wieder mit einer leichten Erholung, sodass Deutschland beim Wirtschaftswachstum 2012 insgesamt nur gering wachsen dürfte.

In der Gruppe strebt INDUS (ohne Akquisitionen) abermals das Umsatzniveau von 2011 mit rund 1,1 Mrd. EUR an. Für das Realisieren dieses Werts spricht der hohe Auftragsbestand zum Jahresanfang. Der Materialaufwand dürfte weiter hoch bleiben, insbesondere aufgrund der immer noch steigenden Energiepreise; die Preise für Rohstoffe sollten zwar aufgrund der etwas nachlassenden Nachfrage leicht sinken, insgesamt geht INDUS aber weiter von einer Materialaufwandsquote von nahezu 50% aus. Zusätzlich erwartet die Gesellschaft, dass aufgrund der aktuellen Lohnforderungen für 2012 die Personalkosten deutlich steigen. Das wird für 2012 wie auch 2013 Auswirkungen zeigen. INDUS geht derzeit davon aus, die nach ihrer Einschätzung um 2 bis 3 Prozentpunkte höhere Personalaufwandsquote teilweise in der Gruppe mit weiteren Rationalisierungen auffangen zu können.

Die Abschreibungen werden für 2012 voraussichtlich leicht über dem Niveau von 2011 liegen. Aufgrund des größeren Kostendrucks und einer nachlassenden Konjunktur erscheint die INDUS-Zielmarke von 10% EBIT-Marge anspruchsvoll. Dieses Szenario unterstellt INDUS auch für 2013.

Dies ist aus Sicht der INDUS Holding AG ein Best-case-Szenario. Hierbei unterstellt der Vorstand, dass es zu keinen gravierenden Verwerfungen an den Kapitalmärkten durch die Staatsschuldenkrise kommt. Der wirtschaftliche Verlauf der ersten Monate 2012 stützt bisher diese Planung. Angesichts der unsicheren Prognosen bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung des Euroraums im Jahresverlauf bleibt aber der Verlauf des zweiten Halbjahres ungewiss. Einige Wirtschaftsinstitute gehen inzwischen sogar von einer leichten Rezession in Deutschland für 2012 aus; sollte diese eintreten, müsste INDUS seine Prognose anpassen.

#### **Erwartete Entwicklung der Segmente 2012: Weitgehend stabile Geschäftserwartungen**

Bei Umsatz und Ergebnis des Segments **Bau/Infrastruktur** erwartet INDUS 2012 keine Veränderung. Zwar sind die margenstarken Aufträge aus den Konjunkturprogrammen ausgelaufen und der öffentliche Bau läuft verhalten. Dafür boomt aber der Wohnungsbau. Daher erwartet INDUS Umsatzerlöse und EBIT auf dem hohen Niveau von 2011.

Für das Segment **Fahrzeugkomponenten/Engineering** ist 2012 von einem leichten Rückgang beim Umsatz auszugehen, auch nimmt der Preisdruck weiterhin zu. Insgesamt wird aber mit einer operativen EBIT-Rendite (ohne Impairments) auf Vorjahresniveau gerechnet. Das Segmentergebnis von 2011 sollte knapp erreichbar sein.

Im Bereich **Maschinen- und Anlagenbau** erwartet INDUS angesichts der Entwicklungen im letzten Quartal 2011 für das Gesamtjahr 2012 keinen weiteren Rückgang bei Umsatz und Ergebnis. Die Materialpreise dürften 2012 stabil bleiben bzw. leicht nachgeben, eventuell steigt der Aufwand für Löhne und Gehälter.

Für das Segment **Medizintechnik/Life Science** geht INDUS im Gegenzug von einer leicht steigenden Nachfrage aufgrund der demografischen Entwicklung aus. Hier sollte das gute Ergebnis leicht zu steigern sein, und beim Umsatz dürften die Segmentunternehmen in der Größenordnung von 2011 wachsen.

Im Segment **Metall/Metallverarbeitung** erwartet INDUS für 2012 eine leichte Beruhigung der Nachfrage. Die Auftragslage zum Jahresbeginn signalisiert aber weiterhin ein gutes Umsatz- und Ertragsniveau.

Zur weiteren Entwicklung der einzelnen Segmente über das laufende Geschäftsjahr hinaus lassen sich nur bedingt zuverlässige Prognosen treffen. Grundsätzlich aber sind alle Segmente gesund aufgestellt, sodass die Unternehmen auch bei Eintreten von schwierigeren Rahmenbedingungen ertragreich wirtschaften können.

### Erwartete Finanz- und Vermögenslage: Weiterhin sehr stabile Eckdaten

Für 2012 rechnet INDUS auf Basis stabiler Einnahmen und Erträge mit einem guten operativen Cashflow. Das Geschäftsvolumen wird leicht abnehmen, weshalb Vorräte abgebaut werden könnten. Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte sollen 2012 rund 60 Mio. EUR betragen (ohne Akquisitionen). Die Mittel werden größtenteils für Innovations- und Rationalisierungsinvestitionen verwendet. Dieses Niveau plant INDUS auch mittelfristig in den Folgejahren beizubehalten. Darüber hinaus hält die Gesellschaft weiter nach interessanten Akquisitionsmöglichkeiten Ausschau, um das Portfolio ausbauen und weitere Zukunftssegmente erschließen zu können.

Dazu wurde zum Ende des Geschäftsjahres 2011 bewusst eine hohe Vorhalteliquidität geschaffen, die nunmehr, auch infolge der Kapitalerhöhung im November 2011, bei 123,1 Mio. EUR liegt. Die Eigenkapitalquote soll 2012 und 2013 stabil bleiben (derzeit 36,7%). Die beabsichtigten Akquisitionen, die Erhaltungsinvestitionen und die Zukäufe strategisch interessanter Aktivitäten auf Ebene der Beteiligungen sollen aus dem laufenden Cashflow beziehungsweise aus den vorhandenen liquiden Mitteln finanziert werden.

Die im Jahresverlauf anstehenden Tilgungen sind bereits heute durch kontrahierte Neukredite mit einem Volumen von 60 bis 70 Mio. EUR abgedeckt; alle Kredite sind mit ausschließlich lang laufenden Verträgen (d. h. im Mittel sechs bis acht Jahre Laufzeit) abgeschlossen. INDUS beabsichtigt, langfristig die aktuellen Bilanzrelationen beizubehalten. Eine gesunde Bilanzstruktur erhöht die Flexibilität hinsichtlich der Realisierung wertschaffender mittel- und langfristiger Chancen im Interesse der Aktionäre.

Bergisch Gladbach, den 19. April 2012  
INDUS Holding AG

Der Vorstand



Helmut Ruwisch



Jürgen Abromeit



Dr. Wolfgang Höper



Dr. Johannes Schmidt



# KONZERN **ABSCHLUSS**

- 69 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 69 Gesamtergebnisrechnung
- 70 Konzernbilanz
- 71 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 72 Entwicklung des Konzerneigenkapitals
- 73 Konzernanhang

## Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung

TEUR	Anhang	2011	2010
<b>Umsatzerlöse</b>	[1]	<b>1.104.716</b>	<b>971.585</b>
Sonstige betriebliche Erträge	[2]	20.366	19.598
Aktivierete Eigenleistungen	[3]	5.160	2.959
Bestandsveränderung		21.198	18.254
Materialaufwand	[4]	-548.386	-461.988
Personalaufwand	[5]	-294.522	-265.128
Abschreibungen	[6]	-48.876	-43.596
Sonstiger betrieblicher Aufwand	[7]	-149.729	-139.971
Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen		184	155
Finanzergebnis	[8]	1.501	-432
<b>Operatives Ergebnis (EBIT)</b>		<b>111.612</b>	<b>101.436</b>
Zinserträge		1.506	1.890
Zinsaufwendungen		-24.541	-29.279
Zinsergebnis	[9]	-23.035	-27.389
<b>Ergebnis vor Steuern</b>		<b>88.577</b>	<b>74.047</b>
Steuern	[10]	-32.942	-25.254
Ergebnis aufgegebenen Geschäftsbereiche	[11]	0	-1.850
<b>Ergebnis nach Steuern</b>		<b>55.635</b>	<b>46.943</b>
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		-216	-343
davon Anteile der INDUS-Aktionäre		55.419	46.600
Ergebnis je Aktie unverwässert in EUR		2,70	2,59
Ergebnis je Aktie verwässert in EUR		2,70	2,59

## Gesamtergebnisrechnung

TEUR	2011	2010
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	<b>55.635</b>	<b>46.943</b>
Unterschiedsbetrag aus Währungsumrechnung	54	-3.412
Veränderung der Marktwerte derivativer Finanzinstrumente	-1.999	514
Abgrenzung latenter Steuern	316	-81
<b>Direkt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen</b>	<b>-1.629</b>	<b>-2.979</b>
<b>Insgesamt im Eigenkapital erfasste Erträge und Aufwendungen</b>	<b>54.006</b>	<b>43.964</b>
davon Anteile anderer nicht beherrschender Gesellschafter	216	343
davon Anteile der INDUS-Aktionäre	53.790	43.621

Die Abgrenzung latenter Steuern im Eigenkapital betrifft ausschließlich die Veränderung der Marktwerte derivativer Finanzinstrumente.

# Konzernbilanz

TEUR	Anhang	31.12.2011	31.12.2010
<b>AKTIVA</b>			
Geschäftswert/Goodwill	(13)	294.831	289.573
Immaterielle Vermögenswerte	(13)	19.046	17.071
Sachanlagen	(13)	245.453	244.460
Finanzanlagen	(14)	9.268	8.552
At-Equity-bewertete Anteile	(14)	1.508	1.324
Sonstige langfristige Vermögenswerte	(15)	2.276	1.415
Latente Steuern	(16)	2.956	2.747
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		<b>575.338</b>	<b>565.142</b>
Liquide Mittel		123.107	96.840
Forderungen	(17)	108.422	117.617
Vorräte	(18)	222.778	178.756
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	(15)	7.148	7.944
Laufende Ertragsteuern	(16)	3.374	6.790
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		<b>464.829</b>	<b>407.947</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>1.040.167</b>	<b>973.089</b>
<b>PASSIVA</b>			
Eingezahltes Kapital		243.464	206.329
Erwirtschaftetes Kapital		137.088	101.484
Eigenkapital der INDUS-Aktionäre		380.552	307.813
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter am Kapital		1.543	1.676
<b>Eigenkapital des Konzerns</b>	(19)	<b>382.095</b>	<b>309.489</b>
Langfristige Finanzschulden	(20)	322.604	326.417
Pensionsrückstellungen	(21)	16.281	15.541
Sonstige langfristige Rückstellungen	(22)	2.256	2.788
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	(23)	12.899	14.784
Latente Steuern	(16)	19.106	15.743
<b>Langfristige Schulden</b>		<b>373.146</b>	<b>375.273</b>
Kurzfristige Finanzschulden	(20)	111.679	149.814
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		46.056	36.053
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	(22)	47.015	43.882
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	(23)	70.336	51.225
Laufende Ertragsteuern	(16)	9.840	7.353
<b>Kurzfristige Schulden</b>		<b>284.926</b>	<b>288.327</b>
<b>Bilanzsumme</b>		<b>1.040.167</b>	<b>973.089</b>

# Konzern-Kapitalflussrechnung

TEUR	2011	2010
<b>Ergebnis nach Steuern der fortgeführten Geschäftsbereiche</b>	<b>55.635</b>	<b>48.793</b>
Abschreibungen/Zuschreibungen		
auf langfristige Vermögensgegenstände (ohne latente Steuern)	48.876	44.309
aufgrund von Gewinnen (-) bzw. Verlusten (+) aus dem Abgang von Anlagevermögen	-268	347
Steuern	32.942	25.254
Zinsergebnis	23.035	27.389
Cash Earnings aufgebener Geschäftsbereiche	0	-1.481
Ergebnis aus at-Equity-bilanzierten Unternehmen	-184	-155
Sonstige zahlungsunwirksame Vorgänge	188	-3.819
Veränderungen der Rückstellungen	2.157	14.383
Zunahme (-)/Abnahme (+) der Vorräte, der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie anderer Aktiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	-26.598	-51.875
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten und anderer Passiva, die nicht der Investitions- oder Finanzierungstätigkeit zuzuordnen sind	19.151	4.183
Erhaltene/gezahlte Ertragsteuern	-24.733	-25.995
Erhaltene Dividenden	31	570
<b>Operativer Cashflow</b>	<b>130.232</b>	<b>81.903</b>
Gezahlte Zinsen	-25.500	-29.496
Erhaltene Zinsen	1.506	1.890
<b>Cashflow aus Geschäftstätigkeit</b>	<b>106.238</b>	<b>54.297</b>
Auszahlungen für Investitionen in		
immaterielle Vermögenswerte	-3.948	-5.169
Sachanlagen	-40.863	-34.159
Finanzanlagen	-988	-456
Anteile vollkonsolidierter Gesellschaften	-13.180	-4.199
Einzahlungen aus Abgängen von		
Anteilen vollkonsolidierter Gesellschaften	0	239
sonstigen Anlagen	2.050	5.325
Investitionstätigkeit aufgebener Geschäftsbereiche	0	-6
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>	<b>-56.929</b>	<b>-38.425</b>
Einzahlungen Kapital (Erhöhung)	37.135	33.399
Auszahlungen Dividende	-18.186	-9.185
Auszahlungen Minderheitsgesellschafter	-349	-403
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	96.757	60.025
Auszahlung für die Tilgung von Krediten	-138.706	-97.724
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>	<b>-23.349</b>	<b>-13.888</b>
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	25.960	1.984
Wechselkursbedingte Änderung der liquiden Mittel	307	1.350
Liquide Mittel am Anfang der Periode	96.840	93.506
<b>Liquide Mittel am Ende der Periode</b>	<b>123.107</b>	<b>96.840</b>
Zahlungswirksame Vorgänge aus Veräußerung von Beteiligungen	0	600
zzgl. veräußerte Finanzschulden	0	0
abzgl. veräußerte Finanzmittel	0	-361
<b>Nettoveräußerungserlös</b>	<b>0</b>	<b>239</b>
Zahlungswirksame Vorgänge aus Neuerwerben von Beteiligungen	-13.514	-4.199
zzgl. übernommene Finanzschulden	-54	0
abzgl. erworbene Finanzmittel	388	0
<b>Nettokaufpreis</b>	<b>-13.180</b>	<b>-4.199</b>

Die liquiden Mittel enthalten ein Konto mit eingeschränkter Verfügungsmacht in Höhe von 442 TEUR (Vorjahr: 436 TEUR). Investitions- und Finanzierungsvorgänge in Höhe von 935 TEUR (Vorjahr: -886 TEUR), welche nicht zu einer Veränderung der liquiden Mittel führten, sind nicht Bestandteil der Kapitalflussrechnung.

# Entwicklung des Konzerneigenkapitals

1.1.-31.12.2011	Anfangs- bestand 1.1.2011	Dividenden- ausschüttung	Erfasste Aufwendungen und Erträge	Kapital- erhöhung	Endbestand 31.12.2011
TEUR					
Gezeichnetes Kapital	52.538	0	0	5.254	57.792
Kapitalrücklage	153.791	0	0	31.881	185.672
<b>Eingezahltes Kapital</b>	<b>206.329</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37.135</b>	<b>243.464</b>
Angesammelte Gewinne	106.969	-18.186	55.419	0	144.202
Rücklage für Währungsumrechnung	-1.332	0	54	0	-1.278
Rücklage für Marktbewertung von Finanzinstrumenten	-4.153	0	-1.683	0	-5.836
<b>Erwirtschaftetes Kapital</b>	<b>101.484</b>	<b>-18.186</b>	<b>53.790</b>	<b>0</b>	<b>137.088</b>
<b>Eigenkapital der INDUS-Aktionäre</b>	<b>307.813</b>	<b>-18.186</b>	<b>53.790</b>	<b>37.135</b>	<b>380.552</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	1.676	-349	216	0	1.543
<b>Eigenkapital des Konzerns</b>	<b>309.489</b>	<b>-18.535</b>	<b>54.006</b>	<b>37.135</b>	<b>382.095</b>
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	20.207.035	0	0	2.020.702	22.227.737

1.1.-31.12.2010	Anfangs- bestand 1.1.2010	Dividenden- ausschüttung	Erfasste Aufwendungen und Erträge	Kapital- erhöhung	Endbestand 31.12.2010
TEUR					
Gezeichnetes Kapital	47.762	0	0	4.776	52.538
Kapitalrücklage	125.168	0	0	28.623	153.791
<b>Eingezahltes Kapital</b>	<b>172.930</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>33.399</b>	<b>206.329</b>
Angesammelte Gewinne	69.554	-9.185	46.600	0	106.969
Rücklage für Währungsumrechnung	2.080	0	-3.412	0	-1.332
Rücklage für Marktbewertung von Finanzinstrumenten	-4.586	0	433	0	-4.153
<b>Erwirtschaftetes Kapital</b>	<b>67.048</b>	<b>-9.185</b>	<b>43.621</b>	<b>0</b>	<b>101.484</b>
<b>Eigenkapital der INDUS-Aktionäre</b>	<b>239.978</b>	<b>-9.185</b>	<b>43.621</b>	<b>33.399</b>	<b>307.813</b>
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	1.736	-403	343	0	1.676
<b>Eigenkapital des Konzerns</b>	<b>241.714</b>	<b>-9.588</b>	<b>43.964</b>	<b>33.399</b>	<b>309.489</b>
Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien	18.370.033	0	0	1.837.002	20.207.035

Zu den Einzelheiten der Kapitalerhöhung verweisen wir auf [19]. Die im Rahmen der Kapitalerhöhung angefallenen Kapitalbeschaffungskosten in Höhe von 46 TEUR (Vorjahr: 41 TEUR) wurden erfolgsneutral als Abzug von der Kapitalrücklage behandelt.

Die Dividendenausschüttung basiert auf einer Dividende von 0,90 EUR je Stückaktie mit WKN 620010/ISIN DE 0006200108 (20.207.035 Aktien).

Die Rücklagen für die Währungsumrechnung und die Marktbewertung von Finanzinstrumenten enthalten noch nicht realisierte Gewinne und Verluste. Die Veränderung der Rücklage für die Marktbewertung von Finanzinstrumenten resultiert ausschließlich aus laufender Veränderung der Marktbewertung. Auswirkungen aus Umklassifizierungen existieren nicht.

# Konzernanhang

## Allgemeines

Die INDUS Holding Aktiengesellschaft mit Sitz in Bergisch Gladbach, Deutschland, eingetragen im Handelsregister Köln unter HRB 46360, hat ihren Konzernabschluss für das vom 1. Januar 2011 bis zum 31. Dezember 2011 dauernde Geschäftsjahr 2011 in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und deren Auslegungen durch das International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, erstellt.

Der Konzernabschluss ist in Euro aufgestellt. Sofern nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in Tausend Euro (TEUR) angegeben. Der Konzernabschluss ist grundsätzlich auf der Basis historischer Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten erstellt, mit Ausnahme der Bilanzierung von Finanzinstrumenten, bei denen eine Bewertung zum Marktwert verpflichtend ist. Die Jahresabschlüsse der einbezogenen Unternehmen sind auf den Bilanzstichtag der INDUS Holding AG erstellt und basieren auf einheitlichen Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden. Gemäß § 315a HGB ist die INDUS Holding AG verpflichtet, den Konzernabschluss nach IFRS-Standards zu erstellen. Grundlage ist die Verordnung Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates über die Anwendung Internationaler Rechnungslegungsstandards in der Europäischen Union. Nach HGB erforderliche Anhangangaben, die über die nach IFRS erforderlichen Angaben hinausgehen, werden ebenfalls im Konzernanhang dargestellt. Der Abschluss wurde am 15. März 2012 durch den Vorstand aufgestellt. Die Genehmigung durch den Aufsichtsrat erfolgte am 19. April 2012.

## Anwendung und Auswirkung von neuen und geänderten Standards

Alle zum 31. Dezember 2011 verpflichtend anzuwendenden Standards wurden berücksichtigt. Von der Möglichkeit, zukünftig verpflichtende Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht.

## Im Geschäftsjahr 2011 erstmals verpflichtend anzuwendende Standards und Interpretationen

Erstmals anzuwenden im Geschäftsjahr 2011 waren folgende Standards und Interpretationen:

- Verbesserungen der International Financial Reporting Standards 2010: Geringfügige Änderungen zu einer Vielzahl an IFRS (IFRS 1, IFRS 3, IFRS 7, IAS 1, IAS 18, IAS 27, IAS 34, IFRIC 13) und sich daraus ergebende Folgeänderungen (EU Verordnung: EU 149/2011)
- IFRS 1: Begrenzte Befreiung erstmaliger Anwender von Vergleichsangaben nach IFRS (EU 574/2010)
- IAS 24: Änderungen im Hinblick auf International Accounting Standard (IAS) 24 und International Financial Reporting Standard (IFRS) 8 (EU 632/2010)
- IAS 32: Finanzinstrumente: Darstellung (EU 1293/2009)
- IFRIC 14: Vorauszahlungen im Rahmen von Mindestdotierungsverpflichtungen (EU 633/2010)
- IFRIC 19: Tilgung finanzieller Verbindlichkeiten durch Eigenkapitalinstrumente (EU 662/2010)

Die im Geschäftsjahr 2011 erstmalig anzuwendenden Vorschriften haben für den Konzernabschluss der INDUS keinen nennenswerten Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

**Bis zum 31.12.2011 durch die EU übernommene Standards, die im vorliegenden Abschluss nicht vorzeitig angewendet wurden:**

Im Jahr 2011 sind IASB-Verlautbarungen durch die EU in europäisches Recht übernommen worden, die verpflichtend in folgenden Abschlüssen anzuwenden sind. Die Auswirkungen auf den INDUS-Konzernabschluss werden zur Zeit noch ermittelt. Wesentliche Auswirkungen auf den INDUS-Konzernabschluss sind daraus nicht zu erwarten.

Relevante Änderungen könnten sich aus den anstehenden, aber noch nicht durch die EU übernommenen Änderungen an IAS 19, Leistungen an Arbeitnehmer, ergeben. Die Änderungen führen voraussichtlich ab dem Geschäftsjahr 2013 u. a. zum Wegfall der sogenannten „Korridormethode“; die versicherungsmathematischen Gewinne und Verluste sind dann ergebnisneutral innerhalb des Eigenkapitals zu erfassen. Die Höhe der Auswirkung hängt wesentlich vom Marktzins zum Zeitpunkt der Erstellung des Konzernabschlusses ab. Grundsätzlich verändert sich die Höhe der Pensionsrückstellungen auf den unter [21] „Nettoverpflichtungen“ genannten Wert, während sich das Eigenkapital um die unter [21] aufgeführte Position „nicht erfasstes versicherungsmathematisches Ergebnis“ unter Berücksichtigung der zuzurechnenden latenten Steuern verändert.

## **Konsolidierungsgrundsätze**

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Bei Unternehmenszusammenschlüssen sind Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden mit ihrem Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt zu bewerten. Der Goodwill wird ermittelt als Differenz zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses und dem Anteil des Erwerbers an den Zeitwerten der erworbenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden. Ein positiver Goodwill wird nicht planmäßig abgeschrieben, sondern mindestens jährlich auf Wertminderungen geprüft. Eine negative Differenz ist sofort ergebniswirksam zu erfassen.

Bei der erstmaligen Einbeziehung von erworbenen Gesellschaften in den Konsolidierungskreis werden deren Beteiligungsbuchwerte bei der Muttergesellschaft gegen die Vermögenswerte und Schulden verrechnet. In den Folgeperioden wird der Beteiligungsbuchwert der Muttergesellschaft gegen das fortgeführte Eigenkapital der Tochtergesellschaften aufgerechnet.

Bedingte Kaufpreisbestandteile werden im Erwerbszeitpunkt mit ihrem Zeitwert bewertet. Wertänderungen dieser Bestandteile werden in den Folgeperioden ergebniswirksam erfasst. Anschaffungsnebenkosten des Beteiligungserwerbs werden nicht in die Kaufpreisallokation einbezogen, sondern in der Periode des Erwerbs aufwandswirksam verrechnet.

Soweit zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung Minderheitsgesellschafter ein Andienungsrecht haben, dem sich INDUS nicht entziehen kann, werden die betreffenden Anteile nicht beherrschender Gesellschafter mit ihrem Zeitwert als Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert.

Forderungen und Verbindlichkeiten sowie Aufwendungen und Erträge zwischen konsolidierten Unternehmen werden gegeneinander aufgerechnet. Vorräte und Anlagevermögen werden um Zwischenergebnisse bereinigt. Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge werden latente Steuern abgegrenzt.

## Währungsumrechnung

In den Einzelabschlüssen werden Fremdwährungsgeschäfte mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle umgerechnet. Am Bilanzstichtag erfolgt für monetäre Posten eine ergebniswirksame Bewertung zum Zeitwert mit dem Devisenkassamittelkurs.

Nach dem Konzept der funktionalen Währung erstellen die Gesellschaften außerhalb des Euroraums ihre Abschlüsse in der jeweiligen Landeswährung. Die Umrechnung dieser Abschlüsse in Euro erfolgt für Vermögenspositionen und Schulden mit dem Stichtagskurs. Das Eigenkapital wird mit Ausnahme der direkt im Eigenkapital erfassten Positionen zu historischen Kursen geführt. Die Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung werden mit Durchschnittskursen umgerechnet und die sich hieraus ergebenden Währungsdifferenzen werden ergebnisneutral weiterentwickelt. Die verwendeten Kurse ergeben sich aus folgender Tabelle:

	1 EUR=	Stichtagskurs		Durchschnittskurs	
		2011	2010	2011	2010
Brasilien	BRL	2,416	2,218	2,327	2,331
Kanada	CAD	1,322	1,332	1,376	1,365
Schweiz	CHF	1,216	1,250	1,233	1,380
China	CNY	8,159	8,822	8,996	8,971
Tschechien	CZK	25,788	25,061	24,590	25,284
Grossbritannien	GBP	0,835	0,861	0,868	0,858
Mexiko	MXN	18,051	16,548	17,288	16,737
Polen	PLN	4,458	3,975	4,121	3,995
Serbien	RSD	105,070	106,089	102,434	103,520
Türkei	TRY	2,443	2,069	2,338	1,997
USA	USD	1,294	1,336	1,392	1,326
Südafrika	ZAR	10,483	8,863	10,097	9,698

In der Darstellung der Entwicklung der Sachanlagen, der Rückstellungen und des Eigenkapitals werden die Anfangs- und Endbestände mit Stichtagskursen umgerechnet, die innerjährlichen Bewegungen mit dem Durchschnittskurs. Daraus resultierende Währungsdifferenzen werden gesondert ausgewiesen und erfolgsneutral behandelt.

## Bilanzierung und Bewertung

**Goodwill** wird aufgrund seiner unbestimmten Nutzungsdauer nicht planmäßig abgeschrieben, sondern mindestens einmal jährlich auf Werthaltigkeit geprüft. Dabei wird grundsätzlich der Nutzungswert herangezogen, basierend auf der vom Management erstellten aktuellen Planung. In die Planungsprämissen fließen sowohl aktuelle Erkenntnisse als auch historische Entwicklungen ein. Nach dem Planungszeitraum von drei Jahren werden die zukünftigen Cashflows mit einer Wachstumsrate von 1,0 % hochgerechnet. Die so ermittelten Zahlungsreihen werden mit einem Vorsteuer-Kapitalkostensatz von 8,0% abgezinst (Vorjahr: 8,0%). Die Überprüfung der Werthaltigkeit des Goodwills erfolgt auf der Ebene, auf der unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine Zuordnung sinnvoll möglich ist. In den

meisten Fällen wird der Goodwill der Beteiligungsgesellschaft einschließlich ihrer Tochtergesellschaften zugeordnet. Das entspricht den operativen Gesellschaften, wie sie im Anhang aufgelistet sind. In den wenigen Fällen, in denen eine enge Liefer- und Leistungsverknüpfung zwischen diesen Gesellschaften besteht, werden diese zu operativen Einheiten zusammengefasst und die Werthaltigkeit des Goodwills auf dieser Basis überprüft.

Entgeltlich erworbene **immaterielle Vermögenswerte** werden zu Anschaffungskosten bewertet und – sofern bestimmbar – linear über ihre wirtschaftliche Nutzungsdauer von drei bis zehn Jahren abgeschrieben. Selbst erstellte immaterielle Vermögenswerte, die die Ansatzkriterien des IAS 38 erfüllen, werden zu Herstellungskosten aktiviert, sonst werden die Aufwendungen im Jahr ihrer Entstehung ergebniswirksam erfasst. Die Abschreibung erfolgt mit dem Beginn der Nutzung linear über fünf bis zehn Jahre.

**Sachanlagen** werden bewertet zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige und gegebenenfalls auch außerplanmäßige Abschreibungen. In Abhängigkeit vom tatsächlichen Nutzungsverlauf kommen sowohl die lineare als auch die degressive Methode zur Anwendung. Bei Wegfall der Gründe für eine in der Vergangenheit durchgeführte außerplanmäßige Abschreibung wird eine Wertaufholung vorgenommen. Investitionszuschüsse werden passiviert und über die wirtschaftliche Nutzungsdauer aufgelöst. Die Herstellungskosten selbst erstellter Sachanlagen umfassen Einzelkosten und anteilige Gemeinkosten, Zinsen werden nach IAS 23 einbezogen. Aufwendungen für Instandhaltungen und Reparaturen werden ergebniswirksam erfasst, soweit sie nicht aktivierungspflichtig sind. Den planmäßigen Abschreibungen liegen hauptsächlich folgende Nutzungsdauern zugrunde.

	Jahre
Gebäude	20 bis 50
Grundstückseinrichtungen	8 bis 20
Maschinen und technische Anlagen	5 bis 15
Betriebs- und Geschäftsausstattung	3 bis 15

Abhängig von der Verteilung der wesentlichen Chancen und Risiken werden **Leasingverträge** als Operating-Leasing oder Finanzierungsleasing klassifiziert, mit der Folge, dass Finanzierungsleasing als Vermögenswert zu bilanzieren ist. Im Rahmen des Finanzierungsleasings gemietetes Anlagevermögen wird zum Zeitwert oder zum niedrigeren Barwert der Mindestleasingzahlungen aktiviert und planmäßig über die Nutzungsdauer oder die kürzere Vertragslaufzeit abgeschrieben. Die aus den künftigen Leasingraten resultierenden Zahlungsverpflichtungen werden diskontiert unter den Finanzschulden ausgewiesen.

Bei Sale-and-lease-back-Transaktionen ist das Ergebnis aus der Transaktion differenziert zu behandeln. Das Ergebnis wird über die Laufzeit verteilt, wenn das Grundgeschäft ein Finanzierungsleasing darstellt oder wenn bei einem Operating-Leasing der Verkaufswert über dem Marktwert liegt.

**Fremdkapitalkosten** werden seit dem 1. Januar 2009 ausschließlich auf qualifizierte Vermögenswerte aktiviert. Qualifizierte Vermögenswerte liegen vor, wenn für deren Herstellung mindestens ein Jahr erforderlich ist.

**Vorräte** werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten oder zum niedrigeren Nettoveräußerungswert bewertet. Die Herstellungskosten umfassen Einzelkosten und anteilige Gemeinkosten. Die zugerechneten Gemeinkosten werden überwiegend auf der Basis der Ist-Beschäftigung ermittelt, wenn diese im Wesentlichen der Normalauslastung entspricht.

Rohstoffe und Handelswaren werden zu durchschnittlichen Anschaffungskosten bewertet. Bei erhöhter Lagerdauer oder geminderter Verwertbarkeit werden Vorräte auf den niedrigeren Nettoveräußerungswert abgewertet.

Kundenspezifische **Fertigungsaufträge** werden nach ihrem Leistungsfortschritt nach der Methode „Percentage of Completion“ (POC) bilanziert. Die Umsatzerlöse werden nach dem Leistungsfortschritt erfasst. Das Auftragsergebnis wird nicht erst bei Risikoübergang realisiert, sondern mit dem Grad der Fertigstellung. Grundlage sind die mit dem Kunden vereinbarten Auftragslöse und die erwarteten Auftragskosten. Der Grad der Fertigstellung errechnet sich aus dem Anteil der angefallenen Kosten an den gesamten Auftragskosten.

Erwartete Verluste aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen werden bei Feststellung sofort als Aufwand erfasst. Sofern das Ergebnis eines kundenspezifischen Fertigungsauftrags noch nicht hinreichend sicher ist, wird der Erlös nur in Höhe der angefallenen Auftragskosten erfasst.

**Finanzinstrumente** sind Verträge, die gleichzeitig bei einem Unternehmen zu einem finanziellen Vermögenswert und bei einem anderen Unternehmen zu einer finanziellen Verbindlichkeit oder zu einem Eigenkapitalinstrument führen. Bei einem üblichen Kauf erfolgt die Bilanzierung von Finanzinstrumenten zum Erfüllungstag. Die erstmalige Bewertung erfolgt zum Zeitwert. Die Folgebewertung von Vermögenswerten ist in den vier Kategorien „erfolgswirksam zum Zeitwert bewertet“, „gehalten bis zur Endfälligkeit“, „ausgereichte Kredite und Forderungen“ und „zur Veräußerung verfügbar“ vorzunehmen. Finanzielle Schulden sind in den zwei Kategorien „erfolgswirksam zum Zeitwert bewertet“ oder „zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet“ zu bilanzieren. Die Fair-Value-Option wird nicht angewendet.

Die Marktwerte von Finanzinstrumenten werden anhand der am Bilanzstichtag vorhandenen Marktinformationen oder durch anerkannte Bewertungsverfahren, z. B. Discounted-Cashflow-Methoden, ermittelt und durch Bestätigungen der Banken, die die Geschäfte abwickeln, überprüft. Die Zinssätze sind der Laufzeit und dem Risiko des zugrunde liegenden Finanzinstruments angepasst.

**Originäre Finanzinstrumente:** Ausgereichte Kredite, Forderungen und Verbindlichkeiten sowie bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen werden zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte werden zum Zeitwert angesetzt. Die Änderung des Zeitwerts wird in der Folge unter Berücksichtigung latenter Steuern ergebnisneutral im Eigenkapital abgebildet. Änderungen des Zeitwerts von Finanzinstrumenten, die als „erfolgswirksam zum Zeitwert bewertet“ designiert sind, beeinflussen direkt das Periodenergebnis.

Die im **Finanzanlagevermögen** ausgewiesenen Beteiligungen werden zu Anschaffungskosten bewertet, da für sie kein notierter Marktpreis auf einem aktiven Markt existiert und ein beizulegender Zeitwert mit vertretbarem Aufwand nicht verlässlich bestimmt werden kann. Assoziierte Unternehmen, auf die die INDUS-Gruppe einen maßgeblichen Einfluss (in der Regel bei einem Stimmrechtsanteil zwischen 20 % und 50 %) ausübt, werden nach der Equity-Methode bilanziert. Die erstmalige Bewertung erfolgt zu Anschaffungskosten. In der Folgebewertung wird der Buchwert um die anteiligen Veränderungen des Eigenkapitals des assoziierten Unternehmens fortgeschrieben.

**Forderungen** und sonstige Vermögenswerte werden zum Nennwert bilanziert. Einzelrisiken werden durch angemessene Wertberichtigungen berücksichtigt. Allgemeine Kreditrisiken werden durch Wertberichtigungen auf den Forderungsbestand berücksichtigt, die auf Erfahrungswerten der Vergangenheit oder aktuelleren Erkenntnissen beruhen. Wertberichtigungen auf Forderungen werden grundsätzlich auf separaten Konten erfasst.

Bei kurzfristigen Forderungen und Verbindlichkeiten entsprechen die fortgeführten Anschaffungskosten grundsätzlich dem Nennbetrag bzw. dem Erfüllungsbetrag.

**Derivative Finanzinstrumente** werden bei INDUS zur Absicherung von auf zukünftigen Zahlungsströmen basierenden Grundgeschäften eingesetzt. Bei den als Sicherungsinstrumente eingesetzten Derivaten handelt es sich überwiegend um Swaps, aber auch um Termingeschäfte und geeignete Optionsgeschäfte. Voraussetzung für eine Bilanzierung als Sicherungsbeziehung ist, dass die Sicherung zwischen Grundgeschäft und Sicherungsinstrument effektiv ist und dies dokumentiert und laufend überwacht wird.

Die Bilanzierung dokumentierter Sicherungsbeziehungen ist abhängig von der Art der Beziehung. Grundgeschäft und Sicherungsgeschäft werden bei Absicherungen des Zeitwerts von Bilanzpositionen („Fair Value Hedge“) mit gegenläufigen Effekten ergebniswirksam erfasst. Im Falle der Absicherung von Zahlungsströmen („Cash Flow Hedge“) wird die Änderung des Zeitwerts unter Berücksichtigung latenter Steuern ergebnisneutral im Eigenkapital fortgeführt. Eine ergebniswirksame Auflösung dieser Position erfolgt entweder mit Realisierung des Grundgeschäfts oder mit Feststellung einer Ineffektivität der Sicherung.

Zur **Veräußerung gehaltene langfristige Vermögenswerte** werden als solche klassifiziert, wenn der zugehörige Buchwert überwiegend durch Veräußerung und nicht durch fortgesetzte Nutzung realisiert werden soll. Dies ist dann der Fall, wenn die Veräußerung hoch wahrscheinlich ist und durch objektive Merkmale bereits konkretisiert ist. Die Bilanzierung erfolgt zum niedrigeren Ansatz aus Buchwert und Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten. Planmäßige Abschreibungen werden nicht weiter vorgenommen.

Bei einem **aufgegebenen Geschäftsbereich** handelt es sich um abgrenzbare Geschäftsbereiche, die entweder bereits veräußert wurden oder zur Veräußerung vorgesehen sind. Bis zum Abschluss des Verkaufs werden Vermögen und Schulden in der Bilanz als zum Verkauf stehende Aktiva und Passiva umgegliedert. Die Bewertung erfolgt nach den gleichen Prinzipien, wie bei den zur Veräußerung gehaltenen langfristigen Vermögenswerten. Das Ergebnis dieser Bewertung, das laufende Ergebnis und das Veräußerungsergebnis werden in der Gewinn- und Verlustrechnung als „Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche“ ausgewiesen. Die Vorjahreswerte der Gewinn- und Verlustrechnung werden entsprechend angepasst.

**Pensionen:** Es existieren mehrere Versorgungspläne in unterschiedlicher Ausgestaltung, teilweise für ehemalige Gesellschafter. Alle bilanzierten Versorgungspläne sind geschlossen.

Aufwand aus beitragsorientierten Plänen („Defined Contribution Plans“) betrifft Zahlungen von INDUS an externe Einrichtungen, ohne mit der Zahlung eine darüber hinausgehende Verpflichtung gegenüber dem Begünstigten einzugehen.

Bei leistungsorientierten Versorgungsplänen („Defined Benefit Obligations“) werden Pensionen und andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren berechnet („Projected Unit Credit Method“). Die künftigen Verpflichtungen werden auf der Grundlage der zum Bilanzstichtag anteilig erworbenen Leistungsansprüche bewertet und zeigen somit den Teil der Versorgungsverpflichtungen, der bis zum Bilanzstichtag erfolgswirksam erfasst wurde. Die Bewertung berücksichtigt Annahmen über die zukünftige Entwicklung verschiedener Parameter, insbesondere Steigerungen der Gehälter und Renten.

Für jeden Pensionsplan wird der Anwartschaftsbarwert um den Zeitwert eines qualifizierten Planvermögens vermindert. Versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste werden nicht erfasst, wenn sich die kumulierten Werte innerhalb eines sogenannten „Korridors“ bewegen. Dieser Korridor wird pro Pensionsplan ermittelt als 10% des höheren Betrages aus leistungsorientierter Verpflichtung oder Zeitwert des qualifizierten Planvermögens. Die versicherungsmathematischen Gewinne oder Verluste, die außerhalb des Korridors liegen, werden prospektiv über die erwartete durchschnittliche Restlebensarbeitszeit der vom Plan erfassten Arbeitnehmer erfolgswirksam verteilt. Dabei kommen Zeiträume von 1 bis 15 Jahren zur Anwendung.

**Sonstige Rückstellungen** werden berechnet für gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtungen gegenüber Dritten, resultierend aus einem Ereignis der Vergangenheit, die wahrscheinlich zu einem Ressourcenabfluss führen und deren Höhe verlässlich geschätzt werden kann. Der Erfüllungsbetrag wird auf Basis einer bestmöglichen Schätzung berechnet. Rückstellungen werden abgezinst, wenn der Ressourcenabfluss als langfristig klassifiziert wird und der Effekt hieraus wesentlich ist. Für bekannte Schäden werden Einzelrückstellungen gebildet. Gewährleistungsrückstellungen werden für den gewährleistungsbehafteten Umsatz und den relevanten Gewährleistungszeitraum auf der Basis von gesicherten Erfahrungswerten berechnet. Rückstellungen für ausstehende Kosten, drohende Verluste aus Aufträgen und übrige Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft sind auf der Basis der zu erbringenden Leistungen berechnet.

Erfolgsunsicherheiten (**Eventualschulden und -forderungen**) sind im Wesentlichen mögliche Verpflichtungen oder Vermögenswerte, die aus Ereignissen der Vergangenheit resultieren und deren Existenz durch unsichere künftige Ereignisse begründet wird, die nicht vollständig von INDUS beeinflusst werden können. Sofern ein Abfluss von wirtschaftlichem Nutzen nicht völlig unwahrscheinlich ist, werden im Anhang Angaben zu Eventualschulden gemacht.

**Latente Steuern** werden auf alle temporären Unterschiede zwischen dem Wertansatz in der IFRS-Bilanz und dem entsprechenden steuerlichen Wert nach dem bilanzorientierten Konzept ermittelt. Temporäre Differenzen entstehen, wenn die Realisierung des Vermögenswerts oder die Erfüllung der Schuld zu steuerlich abweichenden Erträgen oder Aufwendungen führt. Latente Steuern auf einen Goodwill werden nur in dem Maße, in dem dieser steuerlich abzugsfähig ist, gebildet. Das ist bei deutschen Personengesellschaften grundsätzlich der Fall. Latente Steuern müssen auch dann berechnet werden, wenn die Realisierung dieses Goodwills, z. B. über die Veräußerung der zugehörigen Personengesellschaft, nicht geplant ist. Dies führt zu einem dauerhaften Aufbau an passiven latenten Steuern bei INDUS.

Aktive latente Steuern werden angesetzt, sofern es wahrscheinlich ist, dass ausreichendes zu versteuerndes Ergebnis verfügbar sein wird, gegen das die abzugsfähige temporäre Differenz verrechnet werden kann. Bei steuerlichen Verlustvorträgen ist das der Fall, wenn es entweder wahrscheinlich ist, dass in einem Planungshorizont von fünf Jahren ausreichend zu versteuerndes Ergebnis verfügbar ist oder in entsprechender Höhe saldierungsfähige passive latente Steuern existieren.

Latente Steuern sind mit dem Steuersatz zu bewerten, der in der Periode, in der sich die Differenzen voraussichtlich umkehren werden, gültig sein wird. Unabhängig von der Fristigkeit sind latente Steuern nicht abzuzinsen. Die latenten Steuern werden auf Basis der Steuersätze gebildet, die nach der derzeitigen Rechtslage in den verschiedenen Ländern gültig bzw. verabschiedet sind. Aufgrund des überwiegend langfristigen Charakters der latenten Steuern bei INDUS werden kurzfristige vorübergehende Änderungen von Steuersätzen nicht berücksichtigt. Mit der Unternehmenssteuerreform 2008 gilt in Deutschland ein Körperschaftsteuersatz von 15%. Unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Gewerbesteuer-Hebesatzes von 370% sowie des Solidaritätszuschlags von 5,5% errechnet sich für inländische Unternehmen ein Ertragsteuersatz von 28,8% für alle Berichtsperioden. Die ausländischen Steuersätze liegen zwischen 10% und 40%.

**Aufwands- und Ertragsrealisierung:** Die Erfassung von Umsatzerlösen erfolgt – mit Ausnahme der Erlöse aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen (s.o.) –, wenn die Leistungen erbracht bzw. die Waren oder Erzeugnisse geliefert worden sind und somit der Gefahrenübergang an den Kunden stattgefunden hat. Umsatzerlöse sind gekürzt um Erlösschmälerungen. Allgemeine Voraussetzung ist, dass die Höhe der Erträge verlässlich bestimmbar ist und eine hinreichende Wahrscheinlichkeit besteht, dass INDUS ein wirtschaftlicher Nutzen hieraus zufließen wird. Die Erfassung aller Ertrags- und Aufwandspositionen erfolgt in Übereinstimmung mit dem Prinzip der Periodenabgrenzung im IAS-Rahmenkonzept.

**Anteilsbasierte Vergütungen:** Die im Rahmen des Long-Term-Incentive-Programms gewährten virtuellen Aktienoptionen (Stock Appreciation Rights) sind als „anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich“ klassifiziert. Für diese werden ratierte, mit dem beizulegenden Zeitwert der eingegangenen Verpflichtungen bewertete Rückstellungen gebildet. Der ratierte Aufbau der Rückstellungen erfolgt erfolgswirksam als Personalaufwand über die jeweilige Laufzeit bis zum voraussichtlichen Ausübungszeitpunkt.

**Die Kapitalflussrechnung** ist in Übereinstimmung mit den Bestimmungen des IAS 7 in die Bereiche Cashflow aus Geschäftstätigkeit, aus Investitionstätigkeit und aus Finanzierungstätigkeit aufgeteilt. Zinsen und erhaltene Dividenden sind dem Cashflow aus Geschäftstätigkeit zugeordnet. Der Finanzmittelbestand entspricht der Bilanzposition liquide Mittel und enthält Guthaben bei Kreditinstituten und Kassenbestände. Die Ermittlung des Cashflows aus Geschäftstätigkeit erfolgt nach der indirekten Methode. Im Cashflow aus Geschäftstätigkeit sind die nicht zahlungswirksamen operativen Aufwendungen und Erträge eliminiert.

**Schätzungen und Annahmen:** Die Erstellung des Konzernabschlusses ist beeinflusst von Ansatz- und Bewertungsmethoden sowie Annahmen und Schätzungen, die sich auf Höhe und Ausweis der bilanzierten Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden sowie Aufwendungen und Erträge auswirken. Wenn Zukunftserwartungen abgebildet sind, können die tatsächlichen Werte von den Schätzungen abweichen. Verändert sich die ursprüngliche Schätzungsgrundlage, so wird die Bilanzierung der entsprechenden Positionen erfolgswirksam angepasst.

Die Realisierung von Bilanzpositionen kann durch zukünftige Ereignisse, die nicht kontrolliert werden können, beeinflusst werden. Dies kann Forderungsausfälle, Nutzungsdauern von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen oder ähnliche Sachverhalte betreffen sowie Risiken, die grundsätzlich eng mit unternehmerischer Tätigkeit verbunden sind. Die Bilanzierung solcher Positionen beruht auf langjähriger Erfahrung und der Beurteilung des aktuellen Umfelds.

Systembedingte Unsicherheiten resultieren aus Bilanzpositionen, bei denen erwartete zukünftige Zahlungsreihen diskontiert werden. Der Verlauf der Zahlungsreihen ist von zukünftigen Ereignissen abhängig, über deren Entwicklung Annahmen getroffen werden müssen. Das ist insbesondere der Fall bei der Prüfung auf Wertminderungen von Vermögenswerten und zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mittels Nutzungswert sowie der Berechnung der Pensionsrückstellungen nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren.

Relevante Unsicherheiten resultieren auch aus Positionen, die aus einer Bandbreite möglicher zukünftiger Ausprägungen zu ermitteln sind, und betreffen insbesondere die sonstigen Rückstellungen und vergleichbare Verpflichtungen.

Mit der nachhaltigen Erholung der Weltwirtschaft und der weiterhin verhalten optimistischen Konjunkturprognose sinkt die Unsicherheit der Prognosen im Vergleich zu den Vorjahren. Zum Zeitpunkt der Aufstellung des Konzernabschlusses lagen beim Management keine signifikanten neueren Erkenntnisse vor, die zu einer wesentlich geänderten Bewertung von Bilanzpositionen führen würden.

## Konsolidierung und Konsolidierungskreis

Im Konzernabschluss werden alle Tochterunternehmen vollkonsolidiert, bei denen die INDUS-Gruppe mittelbar oder unmittelbar über die Möglichkeit verfügt, deren Finanz- und Geschäftspolitik zum Nutzen der INDUS-Gruppe zu bestimmen. Das ist grundsätzlich der Fall, wenn mehr als 50% der Stimmrechte an einer Beteiligung von der INDUS-Gruppe gehalten werden oder aufgrund sonstiger vertraglicher Konstruktionen alle wesentlichen Chancen und Risiken an der Gesellschaft in der INDUS-Gruppe verbleiben. Assoziierte Unternehmen, auf deren Finanz- und Geschäftspolitik ein maßgeblicher Einfluss ausgeübt werden kann, werden nach der Equity-Methode einbezogen. Gesellschaften, die im Laufe des Geschäftsjahres erworben wurden, sind ab dem Zeitpunkt des Übergangs der Kontrolle über die Finanz- und Geschäftspolitik einbezogen. Gesellschaften, die abgehen, sind ab dem Zeitpunkt des wirtschaftlichen Übergangs nicht mehr einbezogen. Ab dem Zeitpunkt des Beschlusses zur Veräußerung werden die Gesellschaften als „zur Veräußerung gehalten“ klassifiziert.

Anzahl der einbezogenen Unternehmen	Inland	Ausland	Gesamt
<b>Vollkonsolidierte Tochterunternehmen</b>			
1. Januar 2010	<b>93</b>	<b>23</b>	<b>116</b>
Zugänge	1	2	3
Abgänge	3	1	4
31. Dezember 2010	<b>91</b>	<b>24</b>	<b>115</b>
Zugänge	2	2	4
Abgänge	0	2	2
31. Dezember 2011	<b>93</b>	<b>24</b>	<b>117</b>
<b>At-Equity-bewertete Unternehmen</b>			
1. Januar 2010	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Zugänge	0	0	0
Abgänge	1	0	1
31. Dezember 2010	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
Zugänge	0	0	0
Abgänge	0	0	0
31. Dezember 2011	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Diese Angaben enthalten am 31. Dezember 2011 33 Komplementär-GmbHs, die mit der zugehörigen KG eine Einheitsgesellschaft bilden (31. Dezember 2010: 33 Komplementär-GmbHs).

Zugänge zum Konsolidierungskreis resultieren aus dem Erwerb oder aus der Neugründung von Unternehmungen oder der Aufnahme des operativen Geschäfts von bisher nicht konsolidierten Beteiligungen.

Abgänge aus dem Konsolidierungskreis resultieren aus konzerninternen Verschmelzungen sowie im Vorjahr außerdem aus der Veräußerung von Beteiligungen.

Acht Tochterunternehmen und ein assoziiertes Unternehmen, die wegen geringer Größe oder geringfügiger wirtschaftlicher Aktivität für den Konzernabschluss von untergeordneter Bedeutung sind, wurden gemäß IAS 39 (Finanzinstrumente: Ansatz und Bewertung) mit den fortgeführten Anschaffungskosten angesetzt, da kein aktiver Markt existiert und sich die Zeitwerte nicht mit vertretbarem Aufwand ermitteln lassen. Bei Einbeziehung dieser Gesellschaften in den Konzernabschluss würden sich sowohl Umsatz als auch Ergebnis um weniger als 0,5% ändern.

Die wesentlichen operativen Gesellschaften sind im Anhang dargestellt. Die vollständige Anteilsbesitzliste wird beim Betreiber des elektronischen Bundesanzeigers eingereicht.

Bezüglich der Minderheitsanteile an vollkonsolidierten Gesellschaften existieren teilweise Call- und/oder Put-Optionen. In allen wesentlichen Fällen existieren Kaufpreismodelle, die unter Berücksichtigung der gesellschaftsspezifischen Risikostruktur eine objektivierte Bewertung der Anteile zulassen, die einen Austausch der Minderheitsanteile zum Fair Value gewährleistet. Die Ausübung der Rechte ist in der Regel durch beide Vertragsparteien möglich. In einigen Fällen existieren Regelungen zum erstmaligen Ausübungszeitpunkt der Call- und/oder Put-Option.

## **Unternehmenszusammenschlüsse**

### **Angaben zur Erstkonsolidierung für das aktuelle Geschäftsjahr**

Mit Wirkung zum 1. Oktober 2011 hat die HORN GmbH & Co. KG 100% der Anteile der Pneumatic Components Limited (PCL) mit Sitz in Sheffield, Großbritannien, sowie deren drei Tochtergesellschaften übernommen. Die PCL wurde per Oktober 2011 erstmalig in den Konzernabschluss einbezogen.

PCL ist weltweit Marktführer bei analogen und digitalen Systemen in der Reifenfülltechnik und in angrenzenden Gebieten; neben der Unternehmenszentrale in Sheffield existieren weitere Niederlassungen in den USA, Indien und China. Die Einheiten werden künftig unter dem Dach von HORN mit Sitz in Flensburg geführt. Der Standort Sheffield bleibt unverändert erhalten. PCL und HORN ergänzen sich hinsichtlich Produktprogramm, Marktauftritt und Marktzugang. Weitere erhebliche Potenziale ergeben sich zudem in den Bereichen Entwicklung, Einkauf sowie Produktionsoptimierung.

Die Anschaffungskosten betragen 11.842 TEUR und wurden in Barmitteln beglichen. Dabei wurden Finanzmittel in Höhe von 279 TEUR übernommen. Die langfristigen Vermögenswerte enthalten einen Goodwill von 5.982 TEUR, der steuerlich nicht abzugsfähig ist. Der Goodwill repräsentiert nicht separierbare Werte, wie das Know-how der Belegschaft, sowie positive Ertragserwartungen in der Zukunft und Synergieeffekte aus den oben beschriebenen Potenzialen. Im Geschäftsjahr 2011 trug die PCL mit einem Umsatz von 2.631 TEUR und einem Ergebnis von 133 TEUR zum Konzernumsatz bzw. -ergebnis bei. Wäre die Erstkonsolidierung bereits zum 1. Januar 2011 erfolgt, wäre die PCL mit einem Umsatz von 10.906 TEUR und einem Ergebnis von 1.884 TEUR in den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2011 eingegangen. Der Bruttowert der übernommenen vertraglichen Forderungen entspricht im Wesentlichen dem beizulegenden Zeitwert der Forderungen und beträgt 1.673 TEUR.

Weitere Details zur Erstkonsolidierung enthält die folgende Tabelle:

Neuerwerbe: Pneumatic Components Ltd. TEUR	Buchwerte im Zugangszeitpunkt	Mehrwerte aus Erstkonsolidierung	Zugang Konzernbilanz
Langfristige Vermögenswerte	1.647	9.641	11.288
Kurzfristige Vermögenswerte	4.128	120	4.248
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>5.775</b>	<b>9.761</b>	<b>15.536</b>
Langfristige Schulden	0	-1.058	-1.058
Kurzfristige Schulden	-2.636	0	-2.636
<b>Summe Schulden</b>	<b>-2.636</b>	<b>-1.058</b>	<b>-3.694</b>

Weiterhin wurden zur Abrundung des Portfolios mehrere kleinere Einheiten von Tochtergesellschaften jeweils vollständig erworben. Mit Wirkung zum 1. Juni 2011 hat die Semet Maschinenbau GmbH & Co. KG die RI MAC Maschinen & Anlagen GmbH (RI MAC) mit Sitz in Mauer erworben. Beim Erwerb der Gesellschaft spielten bei grundsätzlich anderen Absatzmärkten überwiegend Synergien im Konstruktions- und Produktionsbereich eine Rolle. Zum 1. Dezember erwarb HORN den Geschäftsbereich Tankwagenmesstechnik der Bonndorfer Hectronic GmbH. Dieser Geschäftsbereich ergänzt das Produktportfolio um Systeme zur eichgenauen, temperaturkompensierten Abgabe von flüssigen Stoffen aus Tankwagen. Zum 1. Juli 2011 hat die Kieback-Schäfer Gruppe zudem das Designstudio Pollmann erworben, um die Designkompetenz der Gruppe weiter zu stärken.

Die Anschaffungskosten betragen zusammen 1.671 TEUR und wurden in Barmitteln beglichen. Dabei wurden Finanzmittel in Höhe von 109 TEUR übernommen. Die langfristigen Vermögenswerte enthalten einen Goodwill von 850 TEUR, der steuerlich nicht abzugsfähig ist. Der Goodwill repräsentiert nicht separierbare Werte, wie das Know-how der Belegschaft, sowie positive Ertragserwartungen in der Zukunft und Synergien aus Konstruktion und Produktion. Im Geschäftsjahr 2011 trugen diese Einheiten mit einem Umsatz von 3.495 TEUR und einem Ergebnis von -382 TEUR zum Konzernumsatz bzw. -ergebnis bei. Wäre die Erstkonsolidierung bereits zum 1. Januar 2011 erfolgt, wären die Gesellschaften mit einem Umsatz von 5.226 TEUR und einem Ergebnis von -574 TEUR in den Konzernabschluss zum 31. Dezember 2011 eingegangen. Der Bruttowert der übernommenen vertraglichen Forderungen entspricht im Wesentlichen dem beizulegenden Zeitwert der Forderungen und beträgt 533 TEUR.

Übrige Neuerwerbe TEUR	Buchwerte im Zugangszeitpunkt	Mehrwerte aus Erstkonsolidierung	Zugang Konzernbilanz
Langfristige Vermögenswerte	225	1.394	1.619
Kurzfristige Vermögenswerte	1.059	201	1.260
<b>Summe Vermögenswerte</b>	<b>1.284</b>	<b>1.595</b>	<b>2.879</b>
Langfristige Schulden	0	-58	-58
Kurzfristige Schulden	-1.107	0	-1.107
<b>Summe Schulden</b>	<b>-1.107</b>	<b>-58</b>	<b>-1.165</b>

### **Angaben zum Vorjahr**

Mit Wirkung zum 1. Januar 2010 hat sich die INDUS Holding AG mit 60% Kapital- und Stimmrechtsanteil an der HAKAMA AG in Bättwil bei Basel/Schweiz beteiligt und hat damit ihre Geschäftsaktivitäten in der Schweiz ausgebaut. Die bisherigen Eigentümer bleiben mit 40% Anteilsbesitz weiterhin als Geschäftsführer der HAKAMA AG tätig. Im Zusammenhang mit dem Kauf der 60% Anteile an der HAKAMA AG wurden wechselseitige Call-/Put-Optionsvereinbarungen über die restlichen 40% der Anteile zu für beide Seiten im Wesentlichen gleichen Ausübungsbedingungen geschlossen. Die Optionen können beiderseits erstmalig zum 31. Dezember 2014 bzw. im Falle eines früheren Ausscheidens der Minderheitsgesellschafter aus der Geschäftsführung zum Zeitpunkt des Ausscheidens ausgeübt werden. Die Kombination beider Optionen führte zu einem sofortigen Übergang des wirtschaftlichen Eigentums an den optionsgegenständlichen Anteilen. Der Unternehmenserwerb wurde dementsprechend so dargestellt, als seien 100% der Anteile übernommen worden.

Der beizulegende Zeitwert der gesamten übertragenen Gegenleistung für den Erwerb der HAKAMA AG betrug zum Erwerbszeitpunkt 5.631 TEUR, wovon 4.199 TEUR auf Zahlungsmittel und 1.432 TEUR auf bedingte Kaufpreisverbindlichkeiten entfallen. Letztere resultieren aus den oben beschriebenen wechselseitigen Call-/Put-Optionsvereinbarungen. Die Bewertung der bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten erfolgte zum Barwert des zu zahlenden Optionspreises, der zu einem wesentlichen Teil aus einer Festpreiskomponente besteht.

Der Unternehmenserwerb umfasste langfristige Vermögenswerte von 14.749 TEUR und kurzfristige Vermögenswerte von 3.559 TEUR. Finanzmittel wurden dabei nicht übernommen. Die bei dem Unternehmenserwerb übernommenen langfristigen Schulden betragen 10.822 TEUR und die übernommenen kurzfristigen Schulden 1.855 TEUR. Die langfristigen Schulden betreffen überwiegend Finanzierungsleasing.

Die bedingte Kaufpreisverbindlichkeit wurde nach dem Erwerbszeitpunkt entsprechend der Optionspreisregelung an die aktuellen Verhältnisse angepasst und zum Bilanzstichtag um 769 TEUR erhöht. Zum Konzernabschluss trug die HAKAMA AG im gesamten Geschäftsjahr mit einem Umsatz von 20.607 TEUR und einem positiven Ergebnis von 1.886 TEUR bei.

## Unternehmensabgänge

Im **Vorjahr** hat INDUS das operative Geschäft der Maschinenfabrik BERNER GmbH & Co. KG mit Wirkung zum 1. Mai 2010 veräußert. Die Gesellschaft war dem Segment Maschinen- und Anlagenbau zugeordnet.

Die Erlöse und Aufwendungen der aufgegebenen Geschäftsbereiche betragen in den Geschäftsjahren 2011 und 2010 wie folgt:

TEUR	2011	2010
Umsatzerlöse	0	1.052
Aufwendungen und sonstige Erlöse	0	-1.370
<b>Operatives Ergebnis</b>	<b>0</b>	<b>-318</b>
Zinsergebnis	0	0
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>0</b>	<b>-318</b>
Steuern	0	50
Ergebnis nach Steuern, laufender Betrieb	0	-268
Ergebnis der Entkonsolidierung	0	-1.582
<b>Ergebnis aufgegebenener Geschäftsbereiche</b>	<b>0</b>	<b>-1.850</b>
Steueraufwand (+) / -ertrag (-) aus der Veräußerung	0	-274

## Erläuterungen zur Gewinn- und Verlustrechnung

### [1] Umsatzerlöse

In den Umsatzerlösen enthalten sind Erlöse für Dienstleistungen von 2.835 TEUR (Vorjahr: 4.948 TEUR) sowie Nutzungsentgelte von 285 TEUR (Vorjahr: 346 TEUR). Weiterhin sind in den Umsatzerlösen 81.043 TEUR Umsätze aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen enthalten (Vorjahr: 69.418 TEUR).

Eine erweiterte Darstellung der Umsatzerlöse findet sich im Bereich der Segmentberichterstattung.

### [2] Sonstige Erträge

TEUR	2011	2010
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	7.517	3.356
Erträge aus der Währungsumrechnung	1.504	2.391
Auflösung von Wertberichtigungen	1.419	1.226
Versicherungsentschädigungen	620	1.726
Erträge aus Mieten und Pachten	791	852
Erträge aus Anlagenabgängen	560	813
Ertragszuschüsse / Auflösung passiver Abgrenzung	518	570
Erträge aus der Folgebewertung von Minderheitsanteilen	1.047	333
Übrige sonstige betriebliche Erträge	6.390	8.331
<b>Summe</b>	<b>20.366</b>	<b>19.598</b>

Den Erträgen aus Währungsumrechnung von 1.504 TEUR (Vorjahr: 2.391 TEUR) stehen Aufwendungen in Höhe von –1.134 TEUR gegenüber (Vorjahr: –2.164 TEUR). Der Betrag der Währungsumrechnungsdifferenzen, die im Ergebnis erfasst sind, beträgt somit 370 TEUR (Vorjahr: 227 TEUR). Den Erträgen aus der Folgebewertung von unter den Verbindlichkeiten ausgewiesenen Minderheitsanteilen stehen entsprechende Aufwendungen in Höhe von 0 TEUR gegenüber (Vorjahr: –414 TEUR).

### [3] Aktivierte Eigenleistungen

TEUR	2011	2010
Andere aktivierte Eigenleistungen	4.149	1.715
Aktivierte Eigenleistungen nach IAS 38	1.011	1.244
<b>Summe</b>	<b>5.160</b>	<b>2.959</b>

Weiterhin wurden Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen in Höhe von 7.747 TEUR im Periodenaufwand erfasst (Vorjahr: 7.103 TEUR).

### Bestandsveränderung

TEUR	2011	2010
Unfertige Erzeugnisse	14.580	14.128
Fertige Erzeugnisse	6.618	4.126
<b>Summe</b>	<b>21.198</b>	<b>18.254</b>

### [4] Materialaufwand

TEUR	2011	2010
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	–472.310	–399.958
Bezogene Leistungen	–76.076	–62.030
<b>Summe</b>	<b>–548.386</b>	<b>–461.988</b>

### [5] Personalaufwand

TEUR	2011	2010
Löhne und Gehälter	–247.127	–222.308
Soziale Abgaben	–44.301	–39.697
Aufwendungen für Altersversorgung	–3.094	–3.123
<b>Summe</b>	<b>–294.522</b>	<b>–265.128</b>

Der Personalaufwand enthält nicht den Zinsanteil der Zuführung zu den Pensionsrückstellungen. Dieser ist mit -868 TEUR im Zinsergebnis enthalten (Vorjahr: -888 TEUR).

#### [6] Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände

TEUR	2011	2010
Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögensgegenstände	-38.010	-37.095
Planmäßige Abschreibungen aus Erstkonsolidierung	-3.255	-4.843
Außerplanmäßige Abschreibungen aus Erstkonsolidierung	-7.611	-1.658
<b>Summe</b>	<b>-48.876</b>	<b>-43.596</b>

Aufgrund gesunkener Ertragskraft waren außerplanmäßige Abschreibungen bei zahlungsmittelgenerierenden Einheiten im Segment Fahrzeugkomponenten/-engineering vorzunehmen (WIESAUPLAST-Gruppe, FICHTHORN und REBOPLASTIC, Vorjahr: WIESAUPLAST-Gruppe). Die Abschreibungen betreffen zum einen Wertminderungsaufwendungen bei Sachanlagen in Höhe von -6.037 TEUR (Vorjahr: -1.658 TEUR) und im Übrigen Goodwill-Abschreibungen.

#### [7] Sonstiger betrieblicher Aufwand

TEUR	2011	2010
Betriebsaufwendungen	-50.992	-46.191
Vertriebsaufwendungen	-60.798	-55.462
Verwaltungsaufwendungen	-29.252	-26.783
Übrige Aufwendungen	-8.687	-11.535
<b>Summe</b>	<b>-149.729</b>	<b>-139.971</b>

#### Betriebsaufwendungen

TEUR	2011	2010
Grundstücke und Gebäude: Miete und Raumkosten	-16.661	-16.496
Maschinen und Anlagen: Mieten und Instandhaltung	-17.418	-14.607
Energie, Betriebsstoffe, Werkzeuge	-11.119	-9.716
Übrige Betriebsaufwendungen	-5.794	-5.372
<b>Summe</b>	<b>-50.992</b>	<b>-46.191</b>

### Vertriebsaufwendungen

TEUR	2011	2010
Frachten, Verpackung, Provisionen	-30.375	-25.934
KFZ, Reisen und Bewirtung	-12.881	-11.430
Werbung und Messen	-8.642	-9.250
Forderungen und Garantien	-7.104	-7.268
Übrige Vertriebsaufwendungen	-1.796	-1.580
<b>Summe</b>	<b>-60.798</b>	<b>-55.462</b>

### Verwaltungsaufwendungen

TEUR	2011	2010
Beratung und Gebühren	-9.326	-9.482
EDV, Büro und Kommunikation	-9.739	-8.606
Versicherung	-3.696	-3.453
Personal	-3.512	-2.670
Übrige Verwaltungsaufwendungen	-2.979	-2.572
<b>Summe</b>	<b>-29.252</b>	<b>-26.783</b>

### Übrige Aufwendungen

TEUR	2011	2010
Aufwand aus der Währungsumrechnung	-1.134	-2.164
Zuführung zu Rückstellungen	-1.998	-2.502
Folgebewertung Kaufpreis Personengesellschaften	0	-414
Anlagenabgänge	-292	-1.160
Sonstige	-5.263	-5.295
<b>Summe</b>	<b>-8.687</b>	<b>-11.535</b>

### [8] Finanzergebnis

TEUR	2011	2010
Abschreibungen auf Finanzanlagen	0	-713
Erträge Finanzanlagen	1.501	281
<b>Summe</b>	<b>1.501</b>	<b>-432</b>

## [9] Zinsergebnis

TEUR	2011	2010
Zinsen und ähnliche Erträge	1.506	1.890
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-24.449	-28.754
<b>Zinsen operatives Geschäft</b>	<b>-22.943</b>	<b>-26.864</b>
Zinsen IFRS: Marktwerte Zinsswaps	336	839
Zinsen IFRS: Minderheitsanteile	-428	-1.364
<b>Zinsen IFRS</b>	<b>-92</b>	<b>-525</b>
<b>Summe</b>	<b>-23.035</b>	<b>-27.389</b>

Obwohl bei einigen Zinsderivaten wirtschaftlich betrachtet eine hochgradig wirksame Sicherungsbeziehung existiert, werden diese aus rein formalen Gründen nicht als Sicherungsbeziehung bilanziert. In der Folge wird die Veränderung der Marktwerte dieser Zinsderivate ergebniswirksam in der Position „Zinsen IFRS: Marktwerte Zinsswaps“ angepasst.

Die Position „Zinsen IFRS: Minderheitsanteile“ beinhaltet die Nachsteuerergebnisse, die konzernfremden Gesellschaftern von Personengesellschaften zustehen, deren Anteile nach IAS 32 zum Fair Value unter den Verbindlichkeiten bilanziert werden. Der Ausweis des Ergebnisanteils der nicht beherrschenden Gesellschafter erfolgt aus Konsistenzgründen im Zinsergebnis.

Im aktuellen Geschäftsjahr wurde der Zinsaufwand um aktivierte Fremdkapitalkosten in Höhe von 315 TEUR verringert (Vorjahr: 241 TEUR). Dabei wurde ein durchschnittlicher Finanzierungskostensatz von 5% zugrunde gelegt.

## [10] Steuern

TEUR	2011	2010
Aperiodische Steuern	-1.666	-3.790
Laufende Steuern	-28.971	-23.599
Latente Steuern	-2.305	2.135
<b>Summe</b>	<b>-32.942</b>	<b>-25.254</b>

Die aperiodischen Steuern resultieren im Wesentlichen aus Betriebsprüfungen. Die latenten Steuern enthalten -866 TEUR für aktivierte Verlustvorträge (Vorjahr: -1.582 TEUR) und -1.439 TEUR aus temporären Differenzen (Vorjahr: 3.717 TEUR).

Die temporären Differenzen des Jahres 2010 enthalten in Höhe von 3.418 TEUR Folgeänderungen aus den steuerlichen Betriebsprüfungen (im Wesentlichen durch Verlängerung der steuerlichen Nutzungsdauern für die Mehrwerte in den Ergänzungsbilanzen), die die aperiodischen Steuern nahezu kompensieren.

### Steuerliche Besonderheiten

Das Geschäftsmodell der INDUS Holding AG beruht auf der Bündelung mittelständischer Nischenanbieter, die eine führende Position in ihrem jeweiligen Markt besitzen. Synergien spielen beim Erwerb von Tochtergesellschaften durch die INDUS Holding AG eine untergeordnete Rolle. Jede Gesellschaft steht eigenständig für ihren Erfolg ein, bedarfsweise unterstützt durch Ressourcen der Holding.

Erworben wurden insbesondere deutsche Personengesellschaften. Der Erwerb einer Personengesellschaft führt zu folgenden steuerlichen Konsequenzen:

Die Mehrwerte aus der steuerlichen Kaufpreisallokation sind in Form von Abschreibungen aus Ergänzungsbilanzen, verteilt auf die jeweilige Nutzungsdauer, abzugsfähig. Dies führt zu einer um die Abschreibungen geminderten steuerlichen Bemessungsgrundlage und kann auch bei ertragsstarken Gesellschaften dazu führen, dass ein steuerlicher Verlust mit entsprechenden Steuerersparnissen – Gewerbesteuer bei der Personengesellschaft und Körperschaftsteuer bei der INDUS Holding – entsteht. Positive Ergebniseffekte entstehen durch die Bilanzierung von latenten Steuern nach dem bilanzorientierten Temporary-Konzept nach IFRS nicht mehr. Eine Aktivierung von latenten Steuern auf steuerliche Verlustvorträge erfolgt nur, wenn im Fünf-Jahres-Planungszeitraum ausreichendes zu versteuerndes Einkommen unterstellt werden kann.

Gewerbesteuer fällt auf Ebene der Personengesellschaft an. Eine Ergebnisverrechnung steuerlicher Gewinne und Verluste für die Gewerbesteuer ist zwischen Personengesellschaften nicht möglich. Die steuerlichen Ergebnisse nach Gewerbesteuer werden der INDUS Holding AG zugerechnet und in Summe der Körperschaftsteuer unterworfen. Steuerliche Organschaftsverträge mit Kapitalgesellschaften existieren nicht für die operativen Gesellschaften. Diese Sachverhalte drücken sich in der nachfolgenden Übersicht in der Position „keine Ergebnisverrechnung aufgrund eigenständiger Tochtergesellschaften“ aus.

### Überleitung vom erwarteten zum tatsächlichen Steueraufwand

TEUR		2011	2010
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>		<b>88.577</b>	<b>74.047</b>
Erwarteter Steueraufwand	28,8%	25.510	21.326
<b>Überleitung</b>			
Aktivierung oder Wertberichtigung von Verlustvorträgen latenter Steuern		867	1.477
Aperiodische tatsächliche und latente Steuern		1.665	372
Equity-Bewertung von assoziierten Unternehmen		-53	-45
Struktureffekte aus:			
abweichenden lokalen Steuersätzen		-156	-307
abweichenden nationalen Steuersätzen		166	144
Steuerliche Verluste INDUS Holding AG		-198	-1.332
Keine Ergebnisverrechnung aufgrund eigenständiger Tochtergesellschaften		2.558	2.214
Ausländische Quellensteuer auf steuerfreie Dividenden		0	0
Auswirkung der Zinsschranke bei der INDUS Holding AG		1.027	1.356
Sonstige nicht abzugsfähige Aufwendungen oder steuerfreie Erträge		2.322	736
Tatsächliche Nutzung steuerlicher Verlustvorträge		-766	-687
<b>Tatsächlicher Steueraufwand</b>		<b>32.942</b>	<b>25.254</b>
in % vom Ergebnis		37,2	34,1

Bei einem Körperschaftsteuersatz von 15% errechnet sich für inländische Unternehmen unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Gewerbesteuer-Hebesatzes von 370% sowie des Solidaritätszuschlags von 5,5% ein Ertragsteuersatz von 28,8%.

#### **[11] Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche**

Das Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche enthält im Vorjahr das der zum 1. Mai 2010 veräußerten Maschinenfabrik BERNER GmbH & Co. KG zuzurechnende Ergebnis.

#### **[12] Ergebnis je Aktie**

Das Ergebnis je Aktie beträgt 2,70 EUR je Aktie (Vorjahr: 2,59 EUR je Aktie). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der Aktien betrug im aktuellen Jahr 20.543.819 Stück (Vorjahr: 18.676.200 Stück). Zu weiteren Details verweisen wir auf Textziffer [19].

TEUR	2011	2010
Ergebnis der INDUS Aktionäre	55.419	46.600
- Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	0	-1.850
<b>Ergebnis der fortgeführten Geschäftsbereiche</b>	<b>55.419</b>	<b>48.450</b>
Im Umlauf befindliche Aktien (in Tsd. Stück)	20.544	18.676
Ergebnis je Aktie fortgeführte Geschäftsbereiche (in EUR)	2,70	2,59
Ergebnis je Aktie aufgegebene Geschäftsbereiche (in EUR)	-	0,10

Das zugrunde gelegte Ergebnis ermittelt sich aus dem Ergebnis der INDUS-Aktionäre, bereinigt um das Ergebnis der aufgegebenen Geschäftsbereiche. Im Falle der Inanspruchnahme des bedingten/genehmigten Kapitals werden in Zukunft Verwässerungen eintreten.

## Erläuterungen zur Konzernbilanz

### [13] Entwicklung des immateriellen und des Sachanlagevermögens

Anschaffungs-/ Herstellungskosten 2011 TEUR	Anfangs- bestand 1.1.2011	Zugänge Konsolidie- rungskreis	Zugang	Abgang	Um- buchung	Wäh- rungsdif- ferenz	End- bestand 31.12.2011
<b>Geschäftswert/Goodwill</b>	<b>326.621</b>	<b>6.832</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>333.453</b>
Aktivierete Entwicklungskosten	14.084	0	1.165	0	0	0	15.249
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	92.660	2.068	3.218	-554	35	0	97.427
<b>Summe immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>106.744</b>	<b>2.068</b>	<b>4.383</b>	<b>-554</b>	<b>35</b>	<b>0</b>	<b>112.676</b>
Grundstücke und Gebäude	175.738	1.452	4.098	-1.024	635	0	180.899
Technische Anlagen und Maschinen	296.412	1.275	19.286	-4.861	1.593	0	313.705
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	100.897	408	10.004	-3.845	313	0	107.777
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	3.295	0	8.453	-567	-2.576	0	8.605
<b>Summe Sachanlagen</b>	<b>576.342</b>	<b>3.135</b>	<b>41.841</b>	<b>-10.297</b>	<b>-35</b>	<b>0</b>	<b>610.986</b>

Anschaffungs-/ Herstellungskosten 2010 TEUR	Anfangs- bestand 1.1.2010	Zugänge Konsolidie- rungskreis	Abgänge Konsolidie- rungskreis	Zugang	Abgang	Um- buchung	Wäh- rungs- differenz	End- bestand 31.12.2010
<b>Geschäftswert/Goodwill</b>	<b>328.851</b>	<b>0</b>	<b>-2.230</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>326.621</b>
Aktivierete Entwicklungskosten	12.638	0	0	1.446	0	0	0	14.084
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	86.623	540	-442	3.183	-456	3.212	0	92.660
<b>Summe immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>99.261</b>	<b>540</b>	<b>-442</b>	<b>4.629</b>	<b>-456</b>	<b>3.212</b>	<b>0</b>	<b>106.744</b>
Grundstücke und Gebäude	162.592	10.751	-2.509	2.761	-470	2.613	0	175.738
Technische Anlagen und Maschinen	286.844	2.650	-7.820	18.158	-5.001	1.581	0	296.412
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	98.106	997	-1.935	8.104	-2.267	-2.108	0	100.897
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	4.472	0	0	4.251	-278	-5.298	148	3.295
<b>Summe Sachanlagen</b>	<b>552.014</b>	<b>14.398</b>	<b>-12.264</b>	<b>33.274</b>	<b>8.016</b>	<b>3.212</b>	<b>148</b>	<b>576.342</b>

Abschreibungen 2011	Anfangs- bestand 1.1.2011	Zugang	Abgang und Um- buchung	Wert- aufholung	Währungs- differenz	End- bestand 31.12.2011
TEUR						
<b>Geschäftswert/Goodwill</b>	<b>37.048</b>	<b>1.574</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>38.622</b>
Aktivierete Entwicklungskosten	4.204	1.725	0	0	0	5.929
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	85.469	2.900	-554	-104	-10	87.701
<b>Summe immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>89.673</b>	<b>4.625</b>	<b>-554</b>	<b>-104</b>	<b>-10</b>	<b>93.630</b>
Grundstücke und Gebäude	49.398	10.641	-753	-15	-109	59.162
Technische Anlagen und Maschinen	209.938	22.957	-4.529	0	-38	228.328
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	72.546	8.995	-3.460	-6	-32	78.043
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0	84	-84	0	0	0
<b>Summe Sachanlagen</b>	<b>331.882</b>	<b>42.677</b>	<b>-8.826</b>	<b>-21</b>	<b>-179</b>	<b>365.533</b>

Abschreibungen 2010	Anfangs- bestand 1.1.2010	Abgänge Konsolidie- rungskreis	Zugang	Abgang und Um- buchung	Wert- aufholung	Währungs- differenz	End- bestand 31.12.2010
TEUR							
<b>Geschäftswert/Goodwill</b>	<b>39.278</b>	<b>-2.230</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>37.048</b>
Aktivierete Entwicklungskosten	2.815	0	1.389	0	0	0	4.204
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	79.330	-441	3.860	2.751	-11	-20	85.469
<b>Summe immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>82.145</b>	<b>-441</b>	<b>5.249</b>	<b>2.751</b>	<b>-11</b>	<b>-20</b>	<b>89.673</b>
Grundstücke und Gebäude	44.126	-1.394	7.189	-318	-174	-31	49.398
Technische Anlagen und Maschinen	198.602	-7.339	22.589	-4.192	0	278	209.938
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	70.398	-1.840	8.569	-4.577	0	-4	72.546
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0	0	0	0	0	0	0
<b>Summe Sachanlagen</b>	<b>313.126</b>	<b>10.573</b>	<b>38.347</b>	<b>9.087</b>	<b>-174</b>	<b>243</b>	<b>331.882</b>

Die immateriellen Wirtschaftsgüter haben bestimmbare Nutzungsdauern. Die Veränderung des Konsolidierungskreises betrifft Zugänge nach IFRS 3 und Abgänge nach IFRS 5.

Der Restbuchwert aktivierter Finanzierungsleasingverhältnisse beträgt bei Grundstücken und Gebäuden 10.330 TEUR (Vorjahr: 10.540 TEUR) und bei technischen Anlagen und Maschinen 870 TEUR (Vorjahr: 1.180 TEUR).

Die **Restbuchwerte** des Anlagevermögens entwickelten sich wie folgt:

TEUR	31.12.2011	31.12.2010	31.12.2009
<b>Geschäftswert/ Goodwill</b>	<b>294.831</b>	<b>289.573</b>	<b>289.573</b>
Aktivierete Entwicklungskosten	9.320	9.880	9.823
Schutzrechte, Konzessionen, sonst. immaterielle Vermögenswerte	9.726	7.191	7.293
<b>Summe immaterielle Vermögenswerte</b>	<b>19.046</b>	<b>17.071</b>	<b>17.116</b>
Grundstücke und Gebäude	121.737	126.340	118.466
Technische Anlagen und Maschinen	85.377	86.474	88.242
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	29.734	28.351	27.708
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	8.605	3.295	4.472
<b>Sachanlagen</b>	<b>245.453</b>	<b>244.460</b>	<b>238.888</b>

#### [14] Finanzanlagen und at-Equity-bewertete Anteile

TEUR	31.12.2011	31.12.2010
Andere Beteiligungen	648	200
Sonstige Ausleihungen	8.620	8.352
At-Equity-bewertete Anteile	1.508	1.324
<b>Summe</b>	<b>10.776</b>	<b>9.876</b>

Die Ausleihungen betreffen selbst ausgereichte Darlehen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden. Die Ausleihungen werden teilweise unverzinslich, überwiegend mit fristadäquaten Zinssätzen und mit langfristiger Zinsbindung abgerechnet. Leistungsstörungen traten in beiden Geschäftsjahren nicht auf.

Weitere Angaben zu assoziierten Unternehmen enthält die folgende Übersicht:

TEUR	2011	2010
Anschaffungskosten der assoziierten Unternehmen	17	17
Vereinnahmtes Ergebnis	184	155
<b>Eckdaten der assoziierten Unternehmen:</b>		
Vermögen	10.066	7.154
Schulden	5.949	3.559
Kapital	4.117	3.595
Erlöse	17.915	14.081
Ergebnis	885	394
<b>Beziehungen zu assoziierten Unternehmen:</b>		
Forderungen	452	511
Umsatz	1.215	1.048
Warenbezug	0	0

Wertberichtigungen auf Forderungen gegen at-Equity-bewertete Unternehmen liegen nicht vor.

### [15] Sonstige Vermögenswerte

TEUR	31.12.2011	31.12.2010
Übrige Steuererstattungsansprüche	1.614	1.450
Abgrenzung periodenfremder Zahlungen	2.149	2.281
Deckungskapital Rückdeckungsversicherung	1.025	896
Darlehen und andere Forderungen	272	247
Positive Marktwerte von Derivaten	215	871
Übrige Vermögenswerte	4.149	3.614
<b>Summe</b>	<b>9.424</b>	<b>9.359</b>
davon kurzfristig	7.148	7.944
davon langfristig	2.276	1.415

### [16] Laufende Ertragsteuern

Die aktiven laufenden Ertragsteuern sind zu 411 TEUR langfristig (Vorjahr: 482 TEUR) und resultieren im Wesentlichen aus aktivierten Körperschaftsteuerguthaben. Von den passiven laufenden Ertragsteuern entfallen 703 TEUR auf Verbindlichkeiten aus Ertragsteuern (Vorjahr: 731 TEUR) und 9.136 TEUR auf Rückstellungen für Ertragsteuern (Vorjahr: 6.622 TEUR).

Die Herkunft der aktiven und passiven **latenten Steuern** nach Bilanzpositionen wird im Folgenden erläutert:

2011 TEUR	Aktiv	Passiv	Saldo
Goodwill Personengesellschaften	3.808	-22.503	-18.695
Immaterielle Vermögenswerte	399	-3.369	-2.970
Sachanlagen	4.633	-4.851	-218
Sonstige langfristige Aktiva	526	-947	-421
Forderungen und Vorräte	1.092	-421	671
Sonstige kurzfristige Aktiva	35	-62	-27
Langfristige Rückstellung	2.590	-254	2.336
Sonstige kurzfristige Passiva	1.737	-1.807	-70
Aktivierter Verlustvorträge	3.244	0	3.244
Saldierungen	-15.108	15.108	0
<b>Latente Steuern</b>	<b>2.956</b>	<b>-19.106</b>	<b>-16.150</b>

2010 TEUR	Aktiv	Passiv	Saldo
Goodwill Personengesellschaften	1.839	-21.092	-19.253
Immaterielle Vermögenswerte	236	-2.401	-2.165
Sachanlagen	2.027	-1.309	718
Sonstige langfristige Aktiva	651	0	651
Forderungen und Vorräte	1.299	-1.016	283
Sonstige kurzfristige Aktiva	23	-251	-228
Langfristige Rückstellung	2.858	-288	2.570
Sonstige kurzfristige Passiva	1.932	-1.461	471
Aktivierete Verlustvorträge	3.957	0	3.957
Saldierungen	-12.075	12.075	0
<b>Latente Steuern</b>	<b>2.747</b>	<b>-15.743</b>	<b>-12.996</b>

Die Saldierung erfolgt bei Ertragsteuern, die von derselben Steuerbehörde erhoben werden. Im Wesentlichen betrifft das die Körperschaftsteuer der INDUS Holding AG und ihrer deutschen Tochtergesellschaften in der Rechtsform der Kapitalgesellschaft.

Die passiven latenten Steuern resultieren überwiegend aus der Berechnung latenter Steuern auf den steuerlich abzugsfähigen Goodwill von Personengesellschaften. Zu steuerlichen Zwecken erfolgt bei Personengesellschaften eine IFRS-ähnliche Kaufpreisallokation; die entstehenden Mehrwerte – auch der steuerliche Goodwill – sind steuerlich abzugsfähig. Da der steuerliche Goodwill nach IFRS nicht planmäßig abgeschrieben wird, sind nach den Voraussetzungen des IAS 12.21B in der Folge mit der Abschreibung des steuerlichen Goodwills latente Steuern zu bilden. Die latenten Steuern müssen bis zur Veräußerung der Gesellschaft bilanziert werden. Da INDUS Tochterunternehmen grundsätzlich dauerhaft hält, wird diese Position permanent aufgebaut.

Die Veränderung des Saldos der latenten Steuern wird in den folgenden Tabellen erläutert:

#### Entwicklung der latenten Steuern

TEUR	1.1.2011	GUV	Neutral	31.12.2011
Gewerbesteuer	3.738	-706	0	3.032
Körperschaftsteuer	219	-7	0	212
<b>Aktivierete Verlustvorträge</b>	<b>3.957</b>	<b>-713</b>	<b>0</b>	<b>3.244</b>
Übrige latente Steuern	-16.953	-1.592	-849	-19.394
<b>Latente Steuern</b>	<b>-12.996</b>	<b>-2.305</b>	<b>-849</b>	<b>-16.150</b>

TEUR	1.1.2010	GUV	Neutral	31.12.2010
Gewerbesteuer	4.208	-470	0	3.738
Körperschaftsteuer	1.226	-1.007	0	219
<b>Aktivierete Verlustvorträge</b>	<b>5.434</b>	<b>-1.477</b>	<b>0</b>	<b>3.957</b>
Übrige latente Steuern	-20.344	3.612	-221	-16.953
<b>Latente Steuern</b>	<b>-14.910</b>	<b>2.135</b>	<b>-221</b>	<b>-12.996</b>

### Neutrale Veränderungen der latenten Steuern

TEUR	2011	2010
Rücklage für Marktbewertung von Finanzinstrumenten	316	-81
Rücklage für Währungsumrechnung	-88	-120
Veränderung Konsolidierungskreis	-1.077	-20
<b>Summe</b>	<b>-849</b>	<b>-221</b>

Den aktivierten latenten Steuern liegen gewerbesteuerliche und körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 24.375 TEUR (Vorjahr: 28.513 TEUR) zugrunde.

Weitere Verlustvorträge in Höhe von zusammen 128.885 TEUR (Vorjahr: 114.307 TEUR), bei denen die Realisierungsmöglichkeit in den nächsten fünf Jahren unwahrscheinlich ist, wurden nicht aktiviert. Es handelt sich zum ganz überwiegenden Teil um gewerbesteuerliche Verlustvorträge, resultierend aus den steuerlichen Besonderheiten der INDUS-Gruppe, wie sie unter [10] erläutert wurden. Zukünftige potenzielle Realisierungsmöglichkeiten sind dementsprechend durch den dann geltenden Gewerbesteuersatz bestimmt. Größte Einzelposition ist der gewerbesteuerliche Verlustvortrag der Holding. Die Verwertung dieser Verlustvorträge unterliegt keinen zeitlichen Beschränkungen.

Aufgrund geringer Realisierungsmöglichkeit wurden aktive latente Steuern in Höhe von 950 TEUR nicht angesetzt (Vorjahr: 136 TEUR). Aktive latente Steuern in Höhe von 1.036 TEUR (Vorjahr: 1.216 TEUR) wurden bei Gesellschaften, die aktuell steuerliche Verluste erlitten haben, über die entsprechenden passiven latenten Steuern hinaus bilanziert.

### [17] Forderungen

TEUR	31.12.2011	31.12.2010
Forderungen an Kunden	101.573	112.172
Zukünftige Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen	6.397	4.934
Forderungen an assoziierte Unternehmen	452	511
<b>Summe</b>	<b>108.422</b>	<b>117.617</b>

Im aktuellen Berichtsjahr sind weiterhin 299 TEUR an Forderungen an Kunden aufgrund eines Zahlungsziels von mehr als einem Jahr in den langfristigen Vermögensgegenständen ausgewiesen (Vorjahr: 287 TEUR).

Die zukünftigen Forderungen aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen sind in Höhe von 181 TEUR langfristig fällig (Vorjahr: 138 TEUR). Weitere Angaben zur Auftragsfertigung enthält die folgende Tabelle:

TEUR	2011	2010
Angefallene Kosten zuzüglich anteiliger Ergebnisse	29.363	30.361
Erhaltene Anzahlungen	33.713	29.441
Fertigungsaufträge mit aktivem Saldo	6.397	4.934
Fertigungsaufträge mit passivem Saldo	10.747	4.014

Die Fertigungsaufträge mit passivem Saldo werden unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen. Wesentliche Sicherheitseinbehalte existieren nicht.

Die Forderungen enthalten Wertberichtigungen in Höhe von –4.637 TEUR (Vorjahr: –5.508 TEUR). Die Entwicklung wird im Folgenden dargestellt:

TEUR	2011	2010
<b>Stand Wertberichtigungen am 1. Januar</b>	<b>5.508</b>	<b>4.884</b>
Währungsdifferenz	–1	31
Veränderung Konsolidierungskreis	65	–20
Zuführungen	2.351	2.144
Verbrauch	–1.867	–304
Auflösungen	–1.419	–1.227
<b>Stand Wertberichtigungen am 31. Dezember</b>	<b>4.637</b>	<b>5.508</b>

### **[18] Vorräte**

TEUR	31.12.2011	31.12.2010
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	83.076	63.455
In Arbeit befindliche Erzeugnisse	67.770	57.100
Fertige Erzeugnisse und Waren	69.668	56.488
Geleistete Anzahlungen	2.264	1.713
<b>Summe</b>	<b>222.778</b>	<b>178.756</b>

Die Buchwerte der Vorräte enthalten Abwertungen in Höhe von 14.297 TEUR (Vorjahr: 12.046 TEUR), davon fallen 5.998 TEUR auf den beizulegenden Zeitwert (Vorjahr: 5.393 TEUR). Es wurden keine Vorräte als Sicherheiten für Verbindlichkeiten verpfändet.

## **[19] Eigenkapital des Konzerns**

### **Gezeichnetes Kapital**

Das Grundkapital beträgt zum Bilanzstichtag 57.792.116,42 EUR. Das Grundkapital ist eingeteilt in 22.227.737 nennwertlose Stückaktien. Die Aktien lauten auf den Inhaber und gewähren in der Hauptversammlung jeweils eine Stimme. Die Aktien sind in Düsseldorf und Frankfurt zum Geregelteten Markt und in Berlin, Hamburg und Stuttgart zum Freiverkehr zugelassen.

Der Vorstand ist nach Ziffer 4.3 der Satzung ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 30. Juni 2014 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bareinlage einmalig oder mehrmals um bis zu insgesamt 14.328.626,00 EUR zu erhöhen (Genehmigtes Kapital I). Den Aktionären ist bei der Kapitalerhöhung ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats Spitzenbeträge von dem Bezugsrecht der Aktionäre auszunehmen. Der Vorstand ist weiterhin ermächtigt, die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung festzulegen.

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 5. Juli 2011 ist der Vorstand nach Ziffer 4.4 der Satzung ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 4. Juli 2016 (einschließlich) mit Zustimmung des Aufsichtsrats um bis zu 11.940.519,61 EUR durch einmalige oder mehrmalige Ausgabe neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bareinlage und/oder Sacheinlage zu erhöhen (Genehmigtes Kapital II). Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung festzulegen und das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen:

- wenn der Ausgabebetrag der neuen Aktien den Börsenpreis von Aktien der Gesellschaft gleicher Ausstattung im Zeitpunkt der Festlegung des Ausgabebetrags nicht wesentlich im Sinne von § 203 Abs. 1 und 2, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unterschreitet. Die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 203 Abs. 1, § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG aufgrund dieser Ermächtigung ausgegebenen Aktien dürfen insgesamt 10% des Grundkapitals der Gesellschaft im Zeitpunkt des Wirksamwerdens oder – falls dieser Wert geringer ist – im Zeitpunkt der Ausübung der vorliegenden Ermächtigung nicht überschreiten. Auf diesen Höchstbetrag für einen Bezugsrechtsausschluss ist der anteilige Betrag am Grundkapital von Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung in unmittelbarer oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Bezugsrechtsausschluss ausgegeben oder veräußert werden; ebenfalls anzurechnen sind die während der Laufzeit dieser Ermächtigung ausgegebenen Schuldverschreibungen mit Wandlungsrechten, soweit dies in unmittelbarer oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG geschieht.
- bei einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen zum Erwerb von Unternehmen, Unternehmensteilen oder Beteiligungen an Unternehmen. Die unter Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund dieser Ermächtigung ausgegebenen Aktien dürfen insgesamt 10% des Grundkapitals der Gesellschaft im Zeitpunkt des Wirksamwerdens oder – falls dieser Wert geringer ist – im Zeitpunkt der Ausübung der vorliegenden Ermächtigung nicht überschreiten.
- um Spitzenbeträge vom Bezugsrecht auszuschließen.

Unter teilweiser Ausnutzung des Genehmigten Kapitals II hat der Vorstand am 3. November 2011 beschlossen, das Grundkapital unter Ausschluss des Bezugsrechts um 5.253.825,20 EUR auf 57.792.116,42 EUR durch Ausgabe von 2.020.702 auf den Inhaber lautenden Stückaktien zu einem Ausgabebetrag von 18,40 EUR je Aktie zu erhöhen. Der Aufsichtsrat hat mit Beschluss vom 3. November 2011 zugestimmt. Die Kapitalerhöhung ist durchgeführt und wurde am 11. November 2012 in das Handelsregister eingetragen. Durch Beschluss des Aufsichtsrats vom 3. November 2011 ist Ziffer 4 (Grundkapital und Aktien) der Satzung entsprechend geändert.

Das Genehmigte Kapital II beträgt somit noch EUR 6.686.694,41.

Des Weiteren hat die Hauptversammlung vom 1. Juli 2010 die Gesellschaft ermächtigt, gemäß § 71 Abs. 1 Nr. 8 AktG bis zum 30. Juni 2015 eigene Aktien bis zu einer Anzahl von 1.837.003 Stück, was einem Anteil von annähernd 10 % der derzeitigen Zahl der Stückaktien und damit einem Anteil von annähernd 10 % des derzeitigen Grundkapitals entspricht, zu erwerben. Die Ermächtigung kann ganz oder in Teilbeträgen sowie einmal oder mehrmals ausgeübt werden. Insgesamt dürfen jedoch auf die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen Aktien nicht mehr als 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals entfallen, wobei andere Aktien der Gesellschaft, welche die Gesellschaft bereits erworben hat und besitzt, sowie Aktien, die der Gesellschaft nach §§ 71d Satz 3 und 71e Abs. 1 Satz 1 AktG zugerechnet werden, anzurechnen sind.

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 26.269.145,61 EUR, eingeteilt in 10.103.517 auf den Inhaber oder, sofern die Satzung der Gesellschaft im Zeitpunkt der Anleihebegebung auch die Ausgabe von Namensaktien zulässt, auf den Namen lautende neue Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber von Optionsscheinen aus Optionsschuldverschreibungen oder Wandelschuldverschreibungen, die von INDUS Holding Aktiengesellschaft oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der ordentlichen Hauptversammlung vom 5. Juli 2011 bis zum 4. Juli 2016 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihren Options- bzw. Wandlungsrechten Gebrauch machen oder die aus von der INDUS Holding Aktiengesellschaft oder deren unmittelbaren oder mittelbaren Mehrheitsbeteiligungsgesellschaften aufgrund des Ermächtigungsbeschlusses der ordentlichen Hauptversammlung vom 5. Juli 2011 bis zum 4. Juli 2016 ausgegebenen oder garantierten Options- oder Wandelschuldverschreibungen Verpflichteten ihre Options- bzw. Wandlungspflicht erfüllen und das Bedingte Kapital nach Maßgabe der Bedingungen der Options- bzw. Wandelschuldverschreibungen benötigt wird.

### **Rücklagen und Konzernbilanzgewinn**

Die Entwicklung der Rücklagen ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt und beinhaltet die Kapitalrücklage der INDUS Holding Aktiengesellschaft. Für den Bilanzstichtag ergibt sich eine Eigenkapitalquote von 36,7% (Vorjahr: 31,8%).

### **Anteile nicht beherrschender Gesellschafter**

Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter umfassen im Wesentlichen die Minderheitsanteile an den Kapitalgesellschaften WEIGAND Bau GmbH sowie SELZER Automotiva do Brasil. Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter von Personengesellschaften sowie von Kapitalgesellschaften, bei denen aufgrund wechselseitiger Optionsvereinbarungen bereits zum Erwerbszeitpunkt der Übergang des wirtschaftlichen Eigentums der betreffenden Minderheitsanteile vorlag, werden unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen [23]. Dies betrifft im Wesentlichen die SELZER Fertigungstechnik GmbH & Co. KG, die Helmut Rübsamen GmbH & Co. KG und die HAKAMA AG.

### **Gewinnverwendung**

Der Vorstand wird der Hauptversammlung folgende Dividendenzahlungen vorschlagen:

Zahlung einer Dividende von 1,00 EUR je Stückaktie. Dies entspricht bei 22.227.737 Aktien einer Zahlung von 22.227.737 EUR. Der vollständige Gewinnverwendungsvorschlag ist separat veröffentlicht.

### **Kapitalmanagement**

Die INDUS Holding AG steuert ihr Kapital mit dem Ziel, die Kapitalrendite zu erhöhen. In diesem Zusammenhang steht auch die fortlaufende Optimierung des Verhältnisses von Eigenkapital zum verzinslichen Gesamtkapital, bestehend aus verzinslichem Fremdkapital und Eigenkapital. Das verzinsliche Fremdkapital umfasst die Pensionsrückstellungen und die Finanzschulden vermindert um die liquiden Mittel und beträgt 327.457 TEUR (Vorjahr:

394.932 TEUR). Unter Berücksichtigung des bilanziellen Eigenkapitals ergibt sich das Gesamtkapital in Höhe von 709.552 TEUR (Vorjahr: 704.421 TEUR). Bezogen auf das eingesetzte verzinsliche Gesamtkapital beträgt der Anteil des Eigenkapitals 53,9% (Vorjahr: 43,9%).

Die INDUS Holding AG unterliegt mit Ausnahme der aktienrechtlichen Regelungen zum Mindestkapital keinen weiteren rechtlich vorgegebenen Kapitalerfordernissen. Darüber hinaus ist die INDUS Holding AG im Rahmen von Kreditverträgen Verpflichtungen zur Einhaltung einer Mindest-Eigenkapitalquote in der AG eingegangen, um damit weiterhin Finanzmittel zu angemessenen Konditionen erhalten zu können. Die geforderte Mindest-Eigenkapitalquote wurde im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich übertroffen.

## [20] Finanzschulden

Angaben zu Finanzschulden und zugeordneten Derivaten enthalten die folgenden Tabellen:

Angaben zu vertraglichen Tilgungsvereinbarungen/ Restlaufzeiten TEUR	31.12.2011 Buchwert Berichts- periode	Rückzahlungsverpflichtung		
		1 Jahr	über ein bis 5 Jahre	über 5 Jahre
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten				
in Konzernwährung Euro	386.146	95.085	227.713	63.348
in Schweizer Franken	13.127	8.148	3.307	1.672
in übrigen Währungen	5.285	331	4.677	277
Finanzierungsleasing*	12.725	1.615	5.434	5.676
ABS-Finanzierung	0	0	0	0
Schuldscheindarlehen	17.000	6.500	10.500	0
<b>Summe Finanzschulden</b>	<b>434.283</b>	<b>111.679</b>	<b>251.631</b>	<b>70.973</b>
Derivate/Zinsswaps – Nennwerte	196.269	36.324	129.685	30.260

Angaben zu vertraglichen Tilgungsvereinbarungen/ Restlaufzeiten TEUR	31.12.2010 Buchwert Berichts- periode	Rückzahlungsverpflichtung		
		1 Jahr	über ein bis 5 Jahre	über 5 Jahre
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten				
in Konzernwährung Euro	378.247	93.498	221.496	63.253
in Schweizer Franken	11.182	3.972	5.544	1.666
in übrigen Währungen	5.593	308	4.561	724
Finanzierungsleasing*	13.817	1.644	4.952	7.221
ABS-Finanzierung	43.892	43.892	0	0
Schuldscheindarlehen	23.500	6.500	17.000	0
<b>Summe Finanzschulden</b>	<b>476.231</b>	<b>149.814</b>	<b>253.553</b>	<b>72.864</b>
Derivate/Zinsswaps – Nennwerte	191.684	37.624	121.725	32.335

\*Unter den Finanzschulden werden auch Finanzierungsleasingverträge betreffend Immobilien und Maschinen ausgewiesen, die im Wesentlichen im Rahmen des als Asset Deal erfolgten Erwerbs von HAKAMA entstanden sind.

Restzins- bindungsfrist	Risikoloser Marktzins	Auf Basis des Buch- werts ge- wichteter Zinssatz	Finanzschulden			Derivate: Zinsswaps	
			Nominal- volumen/ historische AHK	Buchwert zum 31.12.2011	Buchwert zum 31.12.2010	Nennwert zum 31.12.2011	Nennwert zum 31.12.2010
TEUR							
< 1 Jahr	0,00 %	3,06 %	361.936	227.885	252.571	3.692	33.418
1 bis < 2 Jahre	0,14 %	5,51 %	60.196	20.303	28.957	7.983	4.405
2 bis < 3 Jahre	0,36 %	5,38 %	82.208	43.645	27.001	20.888	10.700
3 bis < 4 Jahre	0,61 %	4,27 %	28.407	12.908	53.522	19.783	24.710
4 bis < 5 Jahre	0,87 %	4,86 %	37.113	26.151	14.912	59.036	24.717
> 5 Jahre	1,99 %	4,76 %	126.614	103.391	99.268	84.887	93.734
<b>Summe</b>			<b>696.474</b>	<b>434.283</b>	<b>476.231</b>	<b>196.269</b>	<b>191.684</b>
<b>Marktwerte</b> der originären und derivativen Finanzinstrumente				413.310	456.978	-10.251	-9.378

Im Rahmen der ABS-Finanzierung wurden zum Stichtag Forderungen in Höhe von 0 TEUR transferiert (Vorjahr: 49.251 TEUR), die wegen eines verbleibenden Ausfallrisikos nicht für eine Ausbuchung infrage kommen. In diesem Zusammenhang wurden Finanzierungen von 0 TEUR (Vorjahr: 43.892 TEUR) bilanziert, die im Konzernabschluss als besicherter Kredit eingestuft wurden.

Der Finanzmittelzufluss aus dem Forderungsverkauf wird in den Finanzschulden mit kurzfristiger Fälligkeit und Zinsanpassung ausgewiesen.

### [21] Angaben nach IAS 19: Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung

Gewinn- und Verlustrechnung TEUR	2011	2010	Veränderung
Laufender Dienstzeitaufwand	287	238	49
Zinsaufwand	868	888	-20
Erträge aus Planvermögen	-89	-70	-19
Erfasster versicherungsmathematischer Gewinn oder Verlust	91	98	-7
Nachzuverrechnender Dienstzeitaufwand	0	0	0
<b>Aufwand für DBO-Versorgungszusagen</b>	<b>1.157</b>	<b>1.154</b>	<b>3</b>
+ Aufwand aus beitragsorientierten Plänen	2.805	2.676	129
= GuV-Periodenaufwand für Pensionszusagen	3.962	3.830	132

<b>Bilanzansatz</b> TEUR	2011	2010	Veränderung
Barwert der rückstellungsfinanzierten Versorgungsansprüche	17.120	17.273	-153
Barwert der fondsfinanzierten Versorgungsansprüche	1.996	2.451	-455
<b>DBO: Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen</b>	<b>19.116</b>	<b>19.724</b>	<b>-608</b>
Fondsvermögen zu Marktwerten	-1.996	-2.451	455
<b>Nettoverpflichtungen</b>	<b>17.120</b>	<b>17.273</b>	<b>-153</b>
Nicht erfasstes versicherungsmathematisches Ergebnis	-839	-1.732	893
<b>Endbestand: Bilanzwert zum 31.12.</b>	<b>16.281</b>	<b>15.541</b>	<b>740</b>
Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen	1.157	1.154	3
Rentenzahlungen	-872	-743	-129
Veränderung Konsolidierungskreis/Saldierungen	455	-864	1.319
<b>Anfangsbestand: Bilanzwert zum 1.1.</b>	<b>15.541</b>	<b>15.994</b>	
<b>Zugrunde liegende Annahmen:</b>			
Abzinsungsfaktor	5,00 %	4,50 %	
Gehaltstrend	2,50 %	2,00 %	
Rententrend	1,75 %	1,50 %	
Erwartete Erträge aus Planvermögen	4,00 %	4,00 %	

Der Zinsaufwand ist unter der Position Zinsergebnis erfasst. Die erwarteten Erträge aus Planvermögen entsprechen im Wesentlichen den tatsächlichen Erträgen.

Die Veränderungen aus Saldierungen resultieren aus Verpfändungen von Rückdeckungsversicherungen bzw. gegenläufig dem Verzicht von Berechtigten zugunsten der Gesellschaft.

Das Fondsvermögen besteht ausschließlich aus Rückdeckungsversicherungen. Die Entwicklung des Fondsvermögens stellt sich folgendermaßen dar:

TEUR	2011	2010
<b>Vermögenswerte zum 1. Januar</b>	<b>2.451</b>	<b>1.587</b>
Erwartete Erträge des Planvermögens	89	70
Laufende Beiträge durch die Arbeitgeber	46	238
Pensionszahlungen	-139	-176
Saldierungen/Sonstiges	-451	732
<b>Vermögenswerte zum 31. Dezember</b>	<b>1.996</b>	<b>2.451</b>

Darüber hinaus sind in der Bilanz weitere Erstattungsforderungen in Höhe von 1.025 TEUR (Vorjahr: 740 TEUR) bilanziert. Aufgrund der Begrenzung des IAS 19.58(b) wurden 543 TEUR nicht als Vermögenswert angesetzt (Vorjahr: 508 TEUR).

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Entwicklung der Beträge für das laufende Jahr und die vier Vorjahre für Pensionsverpflichtungen, den beizulegenden Zeitwert des Planvermögens und die das Vermögen übersteigende Leistungsverpflichtung. Wesentliche erfahrungsbedingte Anpassungen von Pensionsverpflichtungen und Vermögenswerten, die nicht aus einer Änderung der versicherungsmathematischen Prämissen resultieren, existieren nicht.

### Entwicklung der Eckzahlen

TEUR	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Pensionsverpflichtungen (DBO)	19.116	19.724	17.352	17.776	16.497	16.565
Fondsvermögen zu Marktwerten	-1.996	-2.451	-1.587	-1.565	-1.587	-1.375
Leistungsverpflichtung	17.120	17.273	15.765	16.211	14.910	15.190
Nicht erfasstes versicherungsmathematisches Ergebnis	-839	-1.732	229	-47	214	-397
<b>Endbestand: Bilanzwert zum 31. Dezember</b>	<b>16.281</b>	<b>15.541</b>	<b>15.994</b>	<b>16.164</b>	<b>15.124</b>	<b>14.793</b>

### [22] Rückstellungen

2011	Anfangsbestand 1.1.2011	Veränderung Konsolidierungskreis	Verbrauch	Auflösung	Zuführung/Neubildung	Währungsdifferenz	Endbestand 31.12.2011
TEUR							
Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung	16.289	229	-11.165	-2.432	17.863	31	20.815
Kosten der Belegschaft	12.528	193	-9.406	-269	10.843	31	13.920
Übrige Rückstellungen	17.853	183	-8.551	-4.865	9.955	-39	14.536
<b>Summe</b>	<b>46.670</b>	<b>605</b>	<b>-29.122</b>	<b>-7.566</b>	<b>38.661</b>	<b>23</b>	<b>49.271</b>

2010	Anfangsbestand 1.1.2010	Veränderung Konsolidierungskreis	Verbrauch	Auflösung	Zuführung/Neubildung	Währungsdifferenz	Endbestand 31.12.2010
TEUR							
Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung	10.676	-5	-7.114	-1.330	13.940	122	16.289
Kosten der Belegschaft	9.545	316	-7.489	-217	10.207	166	12.528
Übrige Rückstellungen	11.779	-926	-5.667	-1.875	14.486	56	17.853
<b>Summe</b>	<b>32.000</b>	<b>-615</b>	<b>-20.270</b>	<b>-3.422</b>	<b>38.633</b>	<b>344</b>	<b>46.670</b>

Die Zuführung zu den Pensionsrückstellungen [21] enthält Aufzinsungen von 868 TEUR (Vorjahr: 888 TEUR). Darüber hinaus sind 405 TEUR an Zinsen in den Rückstellungen berücksichtigt worden (Vorjahr: 561 TEUR).

Die Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung enthalten Rückstellungen für Gewährleistungen aufgrund rechtlicher oder faktischer Verpflichtungen, Verpflichtungen für Kundenboni und Erlösschmälerungen sowie geschätzte Werte für erwartete Rechnungen. Die Kosten der Belegschaft werden gebildet für Zeitguthaben der Belegschaft, Jubiläen, Altersteilzeit, Abfindungen und ähnliche Verpflichtungen. Die übrigen Rückstellungen betreffen eine Vielzahl von möglichen Einzelrisiken, die hinsichtlich ihres wahrscheinlichen Eintritts bewertet wurden. Nennenswerte zu erwartende Erstattungen im Zusammenhang mit nach IAS 37 bilanzierten Verpflichtungen liegen nicht vor.

### [23] Sonstige Verbindlichkeiten

TEUR	31.12.2011	kurzfristig	langfristig	31.12.2010	kurzfristig	langfristig
Verbindlichkeiten gegen Fremdgesellschafter	13.043	4.994	8.049	13.567	4.534	9.033
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	12.450	12.450		10.729	10.729	
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	7.946	7.946		5.788	5.788	
Abgrenzung periodenfremder Zahlungen	4.058	2.570	1.488	5.453	2.974	2.479
Erhaltene Anzahlungen	5.947	5.947		3.193	3.193	
Fertigungsaufträge mit passivem Saldo	10.747	10.747		4.014	4.014	
Investitionszuschüsse	3.016	270	2.746	2.536	282	2.254
Derivative Finanzinstrumente	10.153	10.153		8.029	8.029	
Kundengutschriften	4.608	4.608		3.231	3.231	
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	11.267	10.651	616	9.469	8.451	1.018
<b>Summe</b>	<b>83.235</b>	<b>70.336</b>	<b>12.899</b>	<b>66.009</b>	<b>51.225</b>	<b>14.784</b>

Die Verbindlichkeiten gegen Fremdgesellschafter beinhalten mit 8.049 TEUR (Vorjahr: 9.033 TEUR) Abfindungsansprüche nicht beherrschender Gesellschafter, die durch Kündigung des Gesellschaftsvertrags oder aufgrund von Optionsvereinbarungen ihre Anteile INDUS andienen können.

## Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten

### Finanzinstrumente: AKTIVA

TEUR	2011	bewertet nach anderen Standards*	Finanz- instrumente IFRS 7	2010	bewertet nach anderen Standards*	Finanz- instrumente IFRS 7
Finanzanlagen	9.268		9.268	8.552		8.552
Liquide Mittel	123.107		123.107	96.840		96.840
Forderungen	108.422	6.229	102.193	117.617	4.934	112.683
Sonstige Vermögenswerte	9.424	1.614	7.810	9.359	1.450	7.909
<b>Summe</b>			<b>242.378</b>			<b>225.984</b>

\* IAS 11, IAS 12

### Finanzinstrumente: PASSIVA

TEUR	2011	bewertet nach anderen Standards*	Finanz- instrumente IFRS 7	2010	bewertet nach anderen Standards*	Finanz- instrumente IFRS 7
Finanzschulden	434.283		434.283	476.231		476.231
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	46.056		46.056	36.053		36.053
Sonstige Verbindlichkeiten	83.235	21.709	61.526	66.009	12.338	53.671
<b>Summe</b>			<b>541.865</b>			<b>565.955</b>

\* IAS 11, IAS 12 und IAS 20

### Finanzinstrumente nach Bewertungskategorien

2011	Buchwert	Marktwert	Netto- gewinne/ -verluste
TEUR			
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet			
zu Handelszwecken	215	215	-656
Designiertes Instrument	-	-	-
Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen	-	-	-
Kredite und Forderungen	241.515	242.872	-1.165
Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente	648	648	1.282
<b>Finanzinstrumente: AKTIVA</b>	<b>242.378</b>	<b>243.735</b>	<b>-539</b>
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet			
zu Handelszwecken	10.153	10.153	-2.124
Designiertes Instrument	-	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten zum Restbuchwert	531.712	510.727	115
<b>Finanzinstrumente: PASSIVA</b>	<b>541.865</b>	<b>520.880</b>	<b>-2.009</b>

2010			
TEUR	Buchwert	Marktwert	Netto- gewinne/ -verluste
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet			
zu Handelszwecken	871	871	100
Designiertes Instrument	-	-	-
Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen			
Kredite und Forderungen	224.913	225.259	-1.377
Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente	200	200	-672
<b>Finanzinstrumente: AKTIVA</b>	<b>225.984</b>	<b>226.330</b>	<b>-1.949</b>
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet			
zu Handelszwecken	8.029	8.029	-1.102
Designiertes Instrument	-	-	-
Finanzielle Verbindlichkeiten zum Restbuchwert			
	557.926	538.453	55
<b>Finanzinstrumente: PASSIVA</b>	<b>565.955</b>	<b>546.482</b>	<b>-1.047</b>

Die zur Veräußerung verfügbaren Finanzinstrumente betreffen grundsätzlich langfristig gehaltene Finanzbeteiligungen, für die kein auf einem aktiven Markt notierter Preis vorliegt und deren beizulegender Zeitwert nicht verlässlich ermittelt werden kann. Diese werden nach IAS 39.46c mit Anschaffungskosten bewertet.

Nettogewinne und -verluste von Krediten und Forderungen sowie finanzielle Verbindlichkeiten zum Restbuchwert resultieren im Wesentlichen aus Wertberichtigungen (-1.640 TEUR; Vorjahr: -1.789 TEUR), Erträgen aus Zahlungseingängen und Währungsumrechnungen. Nettogewinne und -verluste von zur Veräußerung verfügbaren Finanzinstrumenten entsprechen dem Beitrag dieser Finanzbeteiligungen zum Konzern-Ergebnis.

Nettogewinne und -verluste von erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Finanzinstrumenten enthalten die Veränderung der Marktwerte von Zins- und Währungs- und Rohstoffsicherungen, für die die formalen Voraussetzungen des Hedge Accounting nicht erfüllt sind.

Bei der Berechnung der Marktwerte von erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewerteten Derivaten wurden in beiden Geschäftsjahren ausschließlich marktbezogene Bewertungsverfahren herangezogen. Das entspricht den Verfahren der Stufe 2 nach IFRS 7.27A.b. Auswirkungen aus dem Wechsel von Bewertungsverfahren nach Stufe 1 (Marktpreise) oder Stufe 3 (Bewertungsverfahren ohne beobachtbare Marktdaten) existieren daher nicht.

Die Gesamtzinserträge und Gesamtzinsaufwendungen für Finanzinstrumente, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, betragen -21.986 TEUR (Vorjahr: -26.073 TEUR).

## Art und Ausmaß von Risiken, die sich aus Finanzinstrumenten ergeben

### Grundsätze des finanziellen Risikomanagements

Entsprechend der Philosophie der INDUS Holding AG wird die Finanzierung der Gesellschaften zentral gesteuert, während die Einschätzung und das Management der operativen Risiken in der Verantwortung der einzelnen Gesellschaften und ihrer Geschäftsführer liegen. Grundsätzlich werden die Risiken besichert, die Auswirkungen auf den Cashflow des Konzerns haben. Die Sicherung erfolgt durch originäre und derivative Finanzinstrumente; letztere werden ausschließlich zu Sicherungszwecken abgeschlossen.

### Risikomanagement und Finanzderivate

Die INDUS-Gruppe unterhält ein leistungsfähiges Risikomanagementsystem zur Früherkennung wirtschaftlicher Risiken, deren Schwerpunkt auf den substanziellen Problemstellungen eines diversifizierten Beteiligungsportfolios beruht. Darin eingebettet sind die spezifischen Fragestellungen des finanziellen Risikomanagements gemäß der Definition nach IFRS 7. Die Grundzüge der Finanzpolitik werden jährlich vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat überwacht.

### Liquiditätsrisiko

Die einzelnen Beteiligungen finanzieren sich grundsätzlich selbst aus ihren operativen Ergebnissen. Je nach Liquiditätssituation erfolgen Transfers zwischen der INDUS Holding AG und den Beteiligungen. Die INDUS-Gruppe verfügt über ausreichende liquide Mittel als strategische Reserve, die die Handlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt sicherstellt (aktuelles Jahr: 123,1 Mio. EUR, Vorjahr: 96,8 Mio. EUR). Darüber hinaus existieren nicht ausgenutzte Kreditlinien in Höhe von 27,3 Mio. EUR (Vorjahr: 22,4 Mio. EUR).

Die breit diversifizierte Fremdfinanzierung verhindert eine Abhängigkeit von einzelnen Kreditgebern. Durch vorhandene Liquidität und feste Finanzierungszusagen können sich bietende Chancen jederzeit wahrgenommen werden. Die langfristig und in Tranchen angelegte Finanzierung mit revolvingender Neufinanzierung begrenzt das Finanzierungsrisiko.

Unter Berücksichtigung der am Abschlussstichtag fixierten Konditionen für Finanzinstrumente wurden folgende Zahlungsmittelabflüsse ermittelt, die in die langfristig angelegte Finanzplanung der INDUS-Gruppe eingehen:

### Zahlungsmittelabfluss

TEUR	1 Jahr	über 1 bis 5 Jahre	über 5 Jahre
Finanzschulden	131.301	316.662	109.496
Zinsderivate	3.454	6.457	782
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	46.056	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	59.913	10.153	0
<b>Summe Finanzinstrumente</b>	<b>240.724</b>	<b>333.272</b>	<b>110.278</b>

Die Zahlungsströme bestehen aus Tilgungszahlungen und den entsprechenden Zinsen. Sie enthalten auch Zinszahlungen von Derivaten mit positivem Marktwert, die in einer wirtschaftlichen Sicherheitsbeziehung zu den Finanzschulden stehen. Die summierten Zahlungsströme von Finanzschulden und Zinsderivaten ergeben den Zahlungsstrom von entsprechenden Festzinskrediten.

### Ausfallrisiko

Im Finanzierungsbereich werden nur Kontrakte mit Kontrahenten erster Bonität abgeschlossen. Im operativen Bereich erfolgt eine dezentrale laufende Überwachung durch die Beteiligungen. Ausfallrisiken wird durch adäquate Wertberichtigungen Rechnung getragen. Das maximale Ausfallrisiko entspricht dem Bilanzansatz der selbst ausgereichten Kredite und Forderungen, bei Derivaten der Summe deren positiver Marktwerte.

Durch die Eigenständigkeit der Unternehmen der INDUS-Gruppe, die ihre Aktivitäten auf verschiedenen Märkten und mit unterschiedlichen Produkten entfalten, wird eine breite Streuung des unternehmerischen Risikos erreicht.

Eine Konzentration von Ausfallrisiken aus Geschäftsbeziehungen resultiert aus der oligopolistischen Struktur der Kunden im Segment Fahrzeugkomponenten/Engineering. Bezogen auf den Gesamtbestand der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen existieren 12 Kunden (Vorjahr: 8) mit einem Anteil von jeweils mehr als 1 %. Das entspricht einem Anteil von ca. 40 % an den Offenen Posten im Konzernabschluss (Vorjahr: 30 %). Der Umsatzanteil der TOP-10-Kunden betrug ca. 27 % am Konzernumsatz. (Vorjahr: 30 %)

Weiterhin bestehen Forderungen an Kunden und assoziierte Unternehmen, die überfällig sind, aber nicht einzeln wertberichtigt wurden. Im Laufzeitband bis drei Monate treten in der Regel keine wesentlichen Zahlungsausfälle ein, da die Überfälligkeiten überwiegend auf zeitlichen Buchungsunterschieden beruhen. Hinsichtlich des weder wertgeminderten noch in Zahlungsverzug befindlichen Bestands an Forderungen aus Lieferungen und Leistungen deuten am Abschlussstichtag keine Anzeichen darauf hin, dass die Schuldner ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen werden.

### Forderungen an Kunden und assoziierte Unternehmen

TEUR	2011	2010
Buchwert Bilanz*	102.324	112.969
+ darin enthaltene Wertberichtigungen	4.637	5.508
= Bruttowert der Forderungen vor Wertberichtigungen	106.961	118.477
Davon zum Abschlussstichtag		
- weder wertgemindert noch überfällig	75.894	87.203
- nicht wertgemindert und in folgenden Zeitbändern überfällig:		
weniger als 3 Monate	20.768	21.896
zwischen 3 und 6 Monaten	1.866	1.380
zwischen 6 und 9 Monaten	1.267	614
zwischen 9 und 12 Monaten	382	599
mehr als 12 Monate	773	520

\* ohne Forderungen aus Fertigungsaufträgen nach IAS 11

### Zinsrisiko

Die INDUS Holding AG sichert und koordiniert die Finanzierung und Liquidität der Gruppe. Im Vordergrund steht die Finanzierung des langfristig ausgerichteten Beteiligungsportfolios. Dementsprechend wird mit dem Erwerb von Beteiligungen eine fristenadäquate Finanzierung abgeschlossen. Zum Einsatz gelangen festverzinsliche Finanzierungen oder variabel verzinsliche Finanzierungen, die per Zinsswaps in festverzinsliche Finanzierungen transferiert werden.

Änderungen der Zinssätze könnten Marktwert und Cashflow von Finanzinstrumenten beeinflussen. Die Berechnung dieser Auswirkungen erfolgt durch eine Sensitivitätsanalyse, bei der die relevanten Zinsstrukturkurven jeweils um 100 Basispunkte parallel verschoben werden. Die Auswirkungen werden ermittelt für die fixierten Konditionen des am Abschlussstichtag vorliegenden Bestands an Finanzinstrumenten.

Die Veränderung von Marktwerten hat Einfluss auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage, abhängig von den Bewertungskategorien der zugrunde liegenden Finanzinstrumente. Mit Veränderung des Zinsniveaus um +/- 100 Basispunkte verändern sich die Marktwerte aller Finanzinstrumente um ca. +15,5 bzw. -7,9 Mio. EUR. (Vorjahr: +/-11,9 Mio. EUR). Die Marktwerte der Zinsderivate verändern sich um ca. +/-5,6 Mio. EUR (Vorjahr: +/-4,0 Mio. EUR), davon würden aufgrund geschlossener Sicherungsbeziehungen +/-4,6 Mio. EUR (Vorjahr: +/-1,4 Mio. EUR) erfolgsneutral im Eigenkapital verarbeitet. Die Auswirkung auf das Zinsergebnis würde +/-1,0 Mio. EUR (Vorjahr: +/-2,6 Mio. EUR) betragen. Die Auswirkungen auf Ergebnis und Eigenkapital kehren sich in Folgeperioden bis zur Endfälligkeit der Derivate um.

Da wirtschaftlich betrachtet die Zinsänderungsrisiken fast vollständig abgesichert sind, würden sich Veränderungen des Zinsniveaus bei variabel verzinslichen Finanzschulden und derivativen Finanzinstrumenten kompensieren. Wesentliche Auswirkungen auf den zukünftigen Cashflow existieren somit nicht.

### **Währungsrisiko**

Die Währungsrisiken resultieren im Wesentlichen aus der operativen Tätigkeit der Konzernunternehmen sowie aus Finanztransaktionen zwischen den ausländischen Beteiligungsunternehmen und der jeweiligen Muttergesellschaft. Die Risikoanalyse erfolgt auf Nettobasis, die Absicherung entsprechend der unternehmerischen Eigenverantwortung fallweise durch die Beteiligungen. Als Instrumente werden Devisentermingeschäfte und geeignete Optionsgeschäfte eingesetzt.

Auswirkungen von Währungsrisiken auf die Darstellung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage entstehen, wenn Finanzinstrumente in einer anderen Währung als der funktionalen Währung der jeweiligen Konzerngesellschaft notieren. Wechselkursbedingte Risiken aus der Umrechnung von Abschlüssen in die Konzernwährung bleiben unberücksichtigt. Da Währungssicherungen nicht formal als Sicherungsbeziehungen bilanziert werden, ergeben sich hieraus keine Auswirkungen auf die Rücklagen für Marktbewertungen von Finanzinstrumenten.

Unter der Annahme, dass am Abschlussstichtag die Umrechnungskurse aller Fremdwährungen gegenüber dem Euro um 10 % höher lägen, würde das Nettoergebnis aus der Währungsumrechnung um 0,6 Mio. EUR steigen (Vorjahr: +3,1 Mio. EUR). Hauptursache sind in Schweizer Franken aufgenommene Darlehen bei der INDUS Holding AG mit +0,5 Mio. EUR (Vorjahr: +2,3 Mio. EUR) sowie die Termingeschäfte in US-Dollar mit +0,1 Mio. EUR (Vorjahr: +0,4 Mio. EUR).

## Bilanzierung von Sicherungsgeschäften

### Sicherungsmaßnahmen

Zu den Abschlussstichtagen liegen Währungssicherungen, fast ausschließlich auf USD und CHF, mit einem Nominalvolumen von 17,6 Mio. EUR vor (Vorjahr: 13,0 Mio. EUR). Diese Sicherungskontrakte weisen einen Marktwert von -95 TEUR auf (Vorjahr: +139 TEUR).

Rohstoffsicherungen liegen mit einem Nominalvolumen von 1,4 Mio. EUR vor (Vorjahr: 1,8 Mio. EUR). Diese Sicherungskontrakte weisen einen Marktwert von - 254 TEUR auf (Vorjahr: +665 TEUR).

Zinssicherungen existieren mit einem Nominalvolumen von 196.269 TEUR (Vorjahr: 191.684 TEUR). Die Marktwerte betragen -10.251 TEUR (Vorjahr: -9.378 TEUR). Weitere Details zu Fälligkeiten und Laufzeiten finden sich bei der Berichterstattung zu Finanzschulden.

## Segmentberichterstattung

Die Gliederung der Segmente entspricht dem aktuellen Stand der internen Berichterstattung. Die Informationen beziehen sich auf die fortgeführten Aktivitäten.

Die Zuordnung der Gesellschaften zu den Segmenten wird durch deren Absatzmärkte bestimmt, wenn der ganz überwiegende Sortimentsanteil in dem Marktumfeld abgesetzt wird (Fahrzeugkomponenten/Engineering, Medizintechnik/Life Science). Sonst wird auf gemeinsame Merkmale der Produktionsstruktur abgestellt (Bau/Infrastruktur, Maschinen- und Anlagenbau, Metall/Metallverarbeitung). Die Überleitungen enthalten die Werte der Holding, der nicht operativen Einheiten ohne Segmentzuordnung sowie die Konsolidierungen.

Die zentrale Steuerungsgröße der Segmente bleibt das operative Ergebnis (EBIT), entsprechend der Definition im Konzernabschluss. Die Segmentinformationen sind in Übereinstimmung mit den Ausweis- und Bewertungsmethoden, die bei der Aufstellung des Konzernabschlusses angewandt wurden, ermittelt.

Die Verrechnungspreise zwischen den Segmenten beruhen auf Marktpreisen, soweit diese verlässlich bestimmbar sind, und werden im Übrigen auf Basis der Kostenzuschlagsmethode ermittelt.

### Primäres Berichtsformat: nach Geschäftsbereichen

Segmentbericht nach IFRS 8 2011 TEUR	Fahrzeug- komp./En- gineering	Medizin- technik/Life Science	Bau/ Infra- struktur	Maschinen- u. Anlagen- bau	Metall/ Metallver- arbeitung	Summe Segmente	Über- leitung	Konzern- abschluss
Umsatzerlöse mit externen Dritten	334.683	84.810	234.644	145.595	304.825	1.104.557	159	1.104.716
Umsatzerlöse mit Konzerngesellschaften	32.436	3.681	8.462	7.405	28.841	80.825	-80.825	0
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>367.119</b>	<b>88.491</b>	<b>243.106</b>	<b>153.000</b>	<b>333.666</b>	<b>1.185.382</b>	<b>-80.666</b>	<b>1.104.716</b>
<b>Segmentergebnis (EBIT)</b>	<b>12.188</b>	<b>12.926</b>	<b>37.372</b>	<b>17.016</b>	<b>37.170</b>	<b>116.672</b>	<b>-5.060</b>	<b>111.612</b>
Ergebnis aus Equity-Bewertung	0	0	184	0	0	184	0	184
<b>Abschreibungen</b>	<b>-28.296</b>	<b>-2.765</b>	<b>-5.230</b>	<b>-2.211</b>	<b>-10.104</b>	<b>-48.606</b>	<b>-270</b>	<b>-48.876</b>
davon planmäßige AFA aus Erstkonsolidierung	-2.265	-56	-451	-172	-311	-3.255	0	-3.255
davon außerplanmäßige AFA aus Erstkonsolidierung	-7.611	0	0	0	0	-7.611	0	-7.611
<b>Investitionen</b>	<b>19.706</b>	<b>3.262</b>	<b>5.901</b>	<b>14.499</b>	<b>14.488</b>	<b>57.856</b>	<b>403</b>	<b>58.259</b>
davon Unternehmenserwerbe	0	0	0	12.035	0	12.035	0	12.035
At-Equity-bewertete Anteile	0	0	1.508	0	0	1.508	0	1.508
Zusätzliche Information: EBITDA	40.484	15.691	42.602	19.227	47.274	165.278	-4.790	160.488
Zusätzliche Information: Goodwill	68.180	43.485	100.246	50.985	31.935	294.831	0	294.831

Segmentbericht nach IFRS 8 2010 TEUR	Fahrzeug- komp./En- gineering	Medizin- technik/Life Science	Bau/ Infra- struktur	Maschinen- u. Anlagen- bau	Metall/ Metallver- arbeitung	Summe Segmente	Über- leitung	Konzern- abschluss
Umsatzerlöse mit externen Dritten	284.766	81.570	205.472	128.956	270.582	971.346	239	971.585
Umsatzerlöse mit Konzerngesellschaften	22.492	3.568	7.740	7.076	23.663	64.539	-64.539	0
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>307.258</b>	<b>85.138</b>	<b>213.212</b>	<b>136.032</b>	<b>294.245</b>	<b>1.035.885</b>	<b>-64.300</b>	<b>971.585</b>
<b>Segmentergebnis (EBIT)</b>	<b>14.355</b>	<b>12.395</b>	<b>27.870</b>	<b>14.310</b>	<b>39.640</b>	<b>108.570</b>	<b>-7.134</b>	<b>101.436</b>
Ergebnis aus Equity-Bewertung	0	0	155	0	0	155	0	155
<b>Abschreibungen</b>	<b>-22.951</b>	<b>-3.100</b>	<b>-4.977</b>	<b>-1.930</b>	<b>-10.336</b>	<b>-43.294</b>	<b>-302</b>	<b>-43.596</b>
davon planmäßige AFA aus Erstkonsolidierung	-3.198	-50	-740	-31	-823	-4.842	0	-4.842
davon außerplanmäßige AFA aus Erstkonsolidierung	-1.658	0	0	0	0	-1.658	0	-1.658
<b>Investitionen</b>	<b>19.164</b>	<b>2.359</b>	<b>6.276</b>	<b>1.145</b>	<b>23.015</b>	<b>51.959</b>	<b>83</b>	<b>52.042</b>
davon Unternehmenserwerbe	0	0	0	0	14.139	14.139	0	14.139
At-Equity-bewertete Anteile	0	0	1.324	0	0	1.324	0	1.324
Zusätzliche Information: EBITDA	37.306	15.495	32.847	16.240	49.976	151.864	-6.832	145.032
Zusätzliche Information: Goodwill	69.638	43.485	100.246	44.269	31.935	289.573	0	289.573

## Überleitungsrechnung

TEUR	2011	2010
<b>Segmentergebnis (EBIT)</b>	<b>116.672</b>	<b>108.570</b>
Nicht zugeordnete Bereiche inklusive AG	-4.526	-6.991
Konsolidierungen	-534	-143
Zinsergebnis	-23.035	-27.389
<b>Ergebnis vor Steuern</b>	<b>88.577</b>	<b>74.047</b>

### Sekundäres Berichtsformat: nach Regionen

Die Regionalisierung des Umsatzes bezieht sich auf die Absatzmärkte. Aufgrund der vielfältigen Auslandsaktivitäten ist eine weitere Aufgliederung nach Ländern nicht sinnvoll, da außerhalb von Deutschland kein Land 10% des Konzernumsatzes erreicht.

Die langfristigen Vermögenswerte, abzüglich latenter Steuern und Finanzinstrumenten, beziehen sich auf den Sitz der Gesellschaften. Eine weitere Differenzierung ist ebenfalls nicht sinnvoll, da sich der Sitz der Gesellschaften überwiegend in Deutschland befindet.

2011 TEUR	Inland	Ausland	Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	599.894	504.822	1.104.716
Langfristige Vermögenswerte, abzüglich latenter Steuern und Finanzinstrumenten	482.127	78.711	560.838

2010 TEUR	Inland	Ausland	Konzern
Umsatzerlöse mit externen Dritten	537.708	433.877	971.585
Langfristige Vermögenswerte, abzüglich latenter Steuern und Finanzinstrumenten	485.758	66.669	552.427

Aufgrund der Diversifikationspolitik von INDUS existieren weder einzelne Produkt- oder Dienstleistungsgruppen noch einzelne Kunden, die einen Anteil von größer als 10% am Umsatz erreichen.

## Sonstige Angaben

Haftungsverhältnisse aus kundenspezifischen Fertigungsaufträgen sind gesondert im Bereich Forderungen und Vorräte aufgeführt. Gestellte Sicherheiten für Finanzschulden sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

### Verpfändete Vermögenswerte

TEUR	2011	2010
Grundsschulden	34.735	32.377
Verpfändete Forderungen (ABS-Finanzierung)	0	49.251
Sonstige Sicherungen	1.094	387
<b>Summe Sicherungen</b>	<b>35.829</b>	<b>82.015</b>

### Eventualverbindlichkeiten

Verpflichtungen aus Bürgschaften existieren in Höhe von 15.422 TEUR (Vorjahr: 14.577 TEUR). Dabei handelt es sich überwiegend um Außenverpflichtungen der INDUS Holding AG, die diese im Zusammenhang mit den Geschäftsaktivitäten der Beteiligungen übernommen hat. Eine Inanspruchnahme der Bürgschaften durch die Begünstigten ist aus aktueller Sicht sehr unwahrscheinlich.

### Sonstige finanzielle Verpflichtungen

Sonstige finanzielle Verpflichtungen aus Miet-, Pacht- und Operating-Leasing-Verträgen werden mit der Summe der Beträge ausgewiesen, die bis zum frühesten Kündigungstermin anfallen:

TEUR	2011	2010
Bis 1 Jahr	13.698	11.113
Zwischen 1 und 5 Jahren	32.645	26.707
Über 5 Jahre	34.004	37.933
<b>Summe</b>	<b>80.347</b>	<b>75.753</b>

Die Verpflichtungen aus dem Bestellobligo für das Anlagevermögen belaufen sich auf 13.320 TEUR (Vorjahr: 6.459 TEUR), davon für Sachanlagen 13.230 TEUR (Vorjahr: 5.969 TEUR) und für immaterielle Vermögenswerte auf 90 TEUR (Vorjahr: 490 TEUR).

Immobilienleasingverträge werden mit Mietanpassungsklauseln, die auf der Entwicklung von Preisindizes beruhen, abgeschlossen. Die Verträge beinhalten regelmäßig Kaufoptionen. Der Ausübungspreis der Option am Ende der Laufzeit des Leasingverhältnisses liegt erwartungsgemäß nicht deutlich niedriger als der Marktwert.

Die **Operating**-Leasing-Zahlungen des aktuellen Jahres betragen 14.578 TEUR (Vorjahr: 13.113 TEUR).

Zukünftig fällige Zahlungen aus **Finanzierungsleasing** zeigt die folgende Übersicht.

2011 TEUR	bis 1 Jahr	zwischen 1 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Summe
Leasingzahlungen	1.950	6.283	6.185	14.418
Zinsanteil	350	965	372	1.687
Buchwert/Barwert	1.600	5.318	5.813	12.731

2010 TEUR	bis 1 Jahr	zwischen 1 und 5 Jahren	Über 5 Jahre	Summe
Leasingzahlungen	1.895	6.475	7.480	15.850
Zinsanteil	393	1.096	544	2.033
Buchwert/Barwert	1.502	5.379	6.936	13.817

Für die entsprechenden Vermögenswerte (Sachanlagen) bestehen in der Regel günstige Kaufoptionen, die nach heutigem Kenntnisstand auch ausgeübt werden. Die Kaufpreise sind fixiert, Preisanpassungsklauseln existieren nicht. Die den Verträgen zugrunde liegenden Zinssätze liegen zwischen 2,5% und 5,8%. Es existieren weder Eventualmietzahlungen noch Mietzahlungen aus Untermietverhältnissen.

#### Mitarbeiter im Durchschnitt des Geschäftsjahres

Region	2011	2010
Inland	5.330	4.775
Ausland	1.403	1.261
<b>Gesamt</b>	<b>6.733</b>	<b>6.036</b>

Bereich	2011	2010
Gewerbliche	4.646	4.141
Angestellte	2.087	1.895
<b>Gesamt</b>	<b>6.733</b>	<b>6.036</b>

## Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

### Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen und nahestehende Personen

Entsprechend der Struktur der INDUS-Gruppe zählen zu den Mitgliedern des Managements in Schlüsselpositionen der Aufsichtsrat (6 Mitglieder in 2011 und 6 Mitglieder in 2010), der Vorstand der INDUS Holding AG (2011: 4 Personen, Vorjahr: 4 Personen) sowie die Geschäftsführer der operativen Einheiten (2011: 64 Personen, Vorjahr: 57 Personen). In 2011 besitzen 7 Geschäftsführer Minderheitsanteile an der entsprechenden Gesellschaft (Vorjahr: 5). Diese Ergebnisbestandteile sind im Anteil von Minderheitsgesellschaftern am Ergebnis enthalten.

Bilanzierungspflichtige Pensionszusagen der INDUS Holding AG für Mitglieder des Vorstands existieren nicht. Im Rahmen eines beitragsorientierten Versorgungsplans für Mitglieder des Vorstands wurden im Geschäftsjahr Beiträge von 54 TEUR geleistet (Vorjahr: 54 TEUR).

### Übersicht Vergütungen

2011 TEUR	Aufwand der Periode	davon Gehälter	davon SAR*	davon Abfindung	davon Pensionen
INDUS Holding AG					
Aufsichtsrat	374	374	0	0	0
Vorstand	2.981	2.747	234	0	0
Tochterunternehmen	0	0	0	0	0
Geschäftsführer	11.839	11.828	0	11	0
Familienmitglieder	558	558	0	0	0
<b>Summe</b>	<b>15.752</b>	<b>15.507</b>	<b>234</b>	<b>11</b>	<b>0</b>

2010 TEUR	Aufwand der Periode	davon Gehälter	davon SAR*	davon Abfindung	davon Pensionen
INDUS Holding AG					
Aufsichtsrat	212	212		0	0
Vorstand	2.995	2.859	136	0	0
Tochterunternehmen					
Geschäftsführer	11.146	10.840		306	0
Familienmitglieder	314	254		0	60
<b>Summe</b>	<b>14.667</b>	<b>14.165</b>	<b>136</b>	<b>306</b>	<b>60</b>

\* SAR = stock appreciation rights = virtuelle Aktienoptionen

In 2011 waren 10 Familienmitglieder von Gesellschaftern oder Geschäftsführern in den operativen Beteiligungsgesellschaften beschäftigt (Vorjahr: 6 Personen).

### **Vergütungen des Aufsichtsrats**

Die Vergütung des Aufsichtsrats wurde von der Hauptversammlung der INDUS Holding AG im Juli 2010 neu festgelegt. Sie ist in Punkt 6.16 der Satzung geregelt. Jedes Aufsichtsratsmitglied erhält außer dem Ersatz seiner Auslagen für seine Tätigkeit im jeweils abgelaufenen Geschäftsjahr eine Grundvergütung in Höhe von 30.000 EUR sowie ein Sitzungsgeld von 3.000 EUR pro Sitzung. Der Vorsitzende erhält das Doppelte der beiden vorgenannten Beträge, der Stellvertreter das Eineinhalbfache. Den Aufsichtsratsmitgliedern wird die Mehrwertsteuer erstattet, soweit sie bei der Gesellschaft als Vorsteuer abzugsfähig ist. Für den Aufsichtsrat bestehen keine Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme. Der Aufsichtsrat tagte in 2011 fünf Mal und in 2010 vier Mal.

### **Vergütungen des Vorstands**

Durch die Einführung des Vorstandsvergütungsgesetzes im August 2009 sollen von börsennotierten Gesellschaften bei der Festsetzung der Vergütung von Vorständen künftig verstärkt Anreize für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung gesetzt werden. Hierdurch ist die INDUS Holding AG gehalten, die variablen Vergütungsanteile für die Mitglieder des Vorstands neu zu regeln. Ab dem 1. Januar 2010 wurde daher das Long-Term-Incentive-Programm als langfristige Anreizwirkung in Form von virtuellen Aktienoptionen aufgelegt. Die Mitglieder des Vorstands erhalten auf Grundlage eines festgelegten Zielwertes jährlich eine bestimmte Anzahl von virtuellen Aktienoptionen (Stock Appreciation Rights). Als Stock Appreciation Right (SAR) wird die Zusage der INDUS Holding AG bezeichnet, den Berechtigten eine Zahlung zu leisten, deren Höhe sich nach der Differenz zwischen dem Basispreis und dem aktuellen Börsenkurs bei Ausübung der Option bemisst. Der Basispreis der SAR entspricht dem Mittelwert der Schlusskurse im Xetra-Handel für die Aktie der Gesellschaft während der letzten zwanzig Handelstage vor dem Zeitpunkt der Ausgabe der Option. Die Ausübungshürde beträgt 112% des Basispreises. Die Zahlung des Wertzuwachses für den Berechtigten ist gleichzeitig bei maximal dem Zweifachen des ursprünglich vereinbarten Zielwertes begrenzt (Deckelung). Die SAR unterliegen der gesetzlichen Sperrfrist von vier Jahren ab dem Zeitpunkt der Zuteilung der Tranche. Der Ausübungszeitraum beträgt für jede Tranche ab dem ersten Jahr nach Ablauf der Sperrfrist maximal zwei Jahre.

Im Geschäftsjahr 2011 wurden 116.475 SAR (Vorjahr: 169.160) mit einem Basispreis von jeweils 23,35 EUR (Vorjahr: 12,13 EUR) ausgegeben. Die Auszahlungsansprüche aller Berechtigten aus dieser Tranche sind auf den Betrag von insgesamt 630 TEUR begrenzt (Vorjahr: 630 TEUR). Zum Zeitpunkt ihrer Gewährung betrug der beizulegende Zeitwert der SAR insgesamt 350 TEUR (Vorjahr: 350 TEUR). Der ermittelte zeitanteilige beizulegende Zeitwert der bisher insgesamt gewährten SAR betrug zum Bilanzstichtag 326 TEUR (Vorjahr: 136 TEUR). In dieser Höhe wurde im Jahresabschluss eine Rückstellung gebildet. Im Personalaufwand ist die Veränderung des Zeitwertes vor Abzinsung mit 234 TEUR enthalten (Vorjahr: 136 TEUR). Die Zeitwertermittlung erfolgte mit einem anerkannten finanzmathematischen Optionspreismodell unter Berücksichtigung der Deckelung der Auszahlungsansprüche. Ein SAR entspricht einem virtuellem Bezugsrecht auf eine Aktie der INDUS Holding AG, ist aber kein Anteilsrecht und somit keine (echte) Option auf den Erwerb von Aktien der INDUS Holding AG.

Die gewährten Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands der INDUS Holding AG setzen sich für das Geschäftsjahr 2011 aus dem festen Grundgehalt (einschließlich steuerpflichtiger geldwerter Vorteile), der ergebnisabhängigen variablen Vergütung (Short-Term-Incentive-Programm) und der aktienorientierten Vergütung in Form von virtuellen Aktienoptionen (Long-Term-Incentive-Programm) zusammen. Dabei entfallen folgende Beträge auf die einzelnen Vorstandsmitglieder.

TEUR	festе Vergütung	variable Vergütung	virtuelle Aktienoptionen	Gesamtbetrag
Helmut Ruwisch	522	448	114	1.084
Jürgen Abromeit	330	303	40	673
Dr. Wolfgang Höper	261	253	40	554
Dr. Johannes Schmidt	327	303	40	670
<b>Gesamtbetrag</b>	<b>1.440</b>	<b>1.307</b>	<b>234</b>	<b>2.981</b>
Vorjahr	1.379	1.480	136	2.995

### Sonstige Beziehungen

An Mitglieder des Aufsichtsrats wurden im Geschäftsjahr 2011 für persönlich erbrachte Beratungsleistungen an Konzerngesellschaften Zahlungen in Höhe von 0 TEUR (Vorjahr: 7 TEUR) geleistet.

Es bestanden Geschäftsbeziehungen zu Minderheitsgesellschaftern und deren Angehörigen hinsichtlich Beratung (111 TEUR, Vorjahr: 200 TEUR), Miete von Grundstücken und Gebäuden (112 TEUR, Vorjahr: 112 TEUR) sowie aus Warenlieferungen und Dienstleistungen (3.753 TEUR, Vorjahr: 2.671 TEUR). Zum Bilanzstichtag bestanden offene Forderungen gegen nahestehende Unternehmen in Höhe von 529 TEUR (Vorjahr: 272 TEUR). Weiterhin existieren Ausleihungen in Höhe von 294 TEUR (Vorjahr: 450 TEUR), die marktüblich verzinst werden. Minderheitsgesellschafter bezogen Zinsen in Höhe von 409 TEUR (Vorjahr: 582 TEUR).

Die Angaben zu Geschäftsvorgängen mit assoziierten Unternehmen erfolgen aus Gründen der Übersichtlichkeit im Bereich der entsprechenden Eckdaten [14, 17].

### Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung

Das Honorar der Treuhand- und Revisions-AG Niederrhein für die Abschlussprüfungen betrug 210 TEUR (Vorjahr: 187 TEUR), für sonstige Bestätigungen oder Bewertungsleistungen 5 TEUR (Vorjahr: 5 TEUR), für Steuerberatungsleistungen 22 TEUR (Vorjahr: 5 TEUR) und für sonstige Leistungen 45 TEUR (Vorjahr: 9 TEUR).

### Deutscher Corporate Governance Kodex

Der Vorstand und der Aufsichtsrat haben im Dezember 2011 gemäß § 161 AktG eine Erklärung zum Deutschen Corporate Governance Kodex abgegeben und diese den Aktionären auf der Webseite der INDUS Holding Aktiengesellschaft (<http://www.indus.de>) zugänglich gemacht.

### Meldungen nach § 21 Abs. 1 WpHG

Herr Hans Joachim Selzer, Deutschland, hat gemäß § 21 Abs.1 WpHG am 1. März 2011 mitgeteilt, dass sein Stimmrechtsanteil an der INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach, Deutschland, am 28. Februar 2011 die Schwellen von 3% und 5% der Stimmrechte überschritten und zu diesem Tag 8,53% (das entspricht 1.723.808 Stimmrechten) betragen hat. Davon sind ihm 8,53% (das entspricht 1.723.808 Stimmrechten) gemäß § 22 Abs. 1 Nr. 6 WpHG zuzurechnen. Von diesen Stimmrechten sind ihm zudem 1,83% (das entspricht 370.033 Stimmrechten) ebenfalls nach § 22 Abs.1 Nr. 1 WpHG zuzurechnen.

Die Versicherungskammer Bayern Versicherungsanstalt des öffentlichen Rechts, München, Deutschland, hat gemäß § 21 Abs. 1 WpHG am 21. November 2011 mitgeteilt, dass ihr Stimmrechtsanteil an der INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach, Deutschland, am 11. November 2011 die Schwelle von 10% und 15% der Stimmrechte überschritten und an diesem Tag 17,36% (das entspricht 3.857.704 Stimmrechten) betragen hat.

Von diesen Stimmrechten waren gemäß der Mitteilung der Bayerischen Versicherungsverband Versicherungsaktiengesellschaft, München, Deutschland, vom 30.11.2011 am 25.11.2011 2,34% der Stimmrechte (das entspricht 520.702 Stimmrechten) dieser Gesellschaft zuzurechnen.

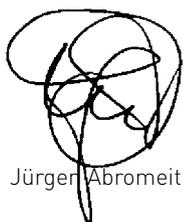
### **Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264b HGB**

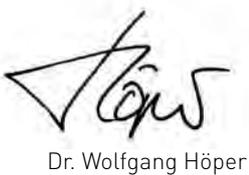
In der beim elektronischen Handelsregister hinterlegten Aufstellung des Anteilsbesitzes sind die Tochtergesellschaften bezeichnet, die die Befreiung von der Offenlegungspflicht nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264b HGB zum 31. Dezember 2011 in Anspruch nehmen.

Bergisch Gladbach, den 19. April 2012  
INDUS Holding AG

Der Vorstand

  
Helmut Ruwisch

  
Jürgen Abromeit

  
Dr. Wolfgang Höper

  
Dr. Johannes Schmidt



# WEITERE INFORMATIONEN

## Versicherung der gesetzlichen Vertreter (Bilanzzeit)

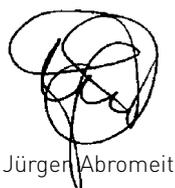
Nach bestem Wissen versichern wir, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2011 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Lagebericht für das Geschäftsjahr 2011 der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird, sowie wesentliche Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Bergisch Gladbach, den 19. April 2012  
INDUS Holding AG

Der Vorstand



Helmut Ruwisch



Jürgen Abromeit



Dr. Wolfgang E. Höpe



Dr.-Ing. Johannes Schmidt

## Vorschlag für die Verwendung des Bilanzgewinns

Der Hauptversammlung wird vorgeschlagen, den Bilanzgewinn des Geschäftsjahrs 2011 in Höhe von 41.630.896,51 EUR wie folgt zu verwenden:

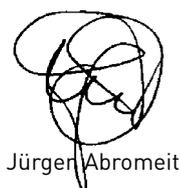
Zahlung einer Dividende von 1,00 EUR je Stückaktie (22.227.737) auf das Grundkapital von 57.792.116,42 EUR	22.227.737,00 EUR
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	23.500.000,00 EUR
Gewinnvortrag	1.903.159,51 EUR
Bilanzgewinn	47.630.896,51 EUR

Bergisch Gladbach, den 19. April 2012

Der Vorstand



Helmut Ruwisch



Jürgen Abromeit



Dr. Wolfgang E. Höpe



Dr.-Ing. Johannes Schmidt

# Bestätigungsvermerk

Wir haben den von der INDUS Holding Aktiengesellschaft, Bergisch Gladbach, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung, Überleitung zum Gesamtergebnis, Konzernbilanz, Konzern-Kapitalflussrechnung, Entwicklung des Konzerneigenkapitals, und Konzernanhang – sowie den Konzernlagebericht, der mit dem Lagebericht zum Jahresabschluss zusammengefasst ist, für das Geschäftsjahr vom 01. Januar bis 31. Dezember 2011 geprüft. Die Aufstellung von Konzernabschluss und Konzernlagebericht nach den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung liegt in der Verantwortung der gesetzlichen Vertreter der Gesellschaft. Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage der von uns durchgeführten Prüfung eine Beurteilung über den Konzernabschluss und den Konzernlagebericht abzugeben.

Wir haben unsere Konzernabschlussprüfung nach § 317 HGB unter Beachtung der vom Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) festgestellten deutschen Grundsätze ordnungsmäßiger Abschlussprüfung vorgenommen. Danach ist die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass Unrichtigkeiten und Verstöße, die sich auf die Darstellung des durch den Konzernabschluss unter Beachtung der anzuwendenden Rechnungslegungsvorschriften und durch den Konzernlagebericht vermittelten Bildes der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage wesentlich auswirken, mit hinreichender Sicherheit erkannt werden. Bei der Festlegung der Prüfungshandlungen werden die Kenntnisse über die Geschäftstätigkeit und über das wirtschaftliche und rechtliche Umfeld des Konzerns sowie die Erwartungen über mögliche Fehler berücksichtigt. Im Rahmen der Prüfung werden die Wirksamkeit des rechnungslegungsbezogenen internen Kontrollsystems sowie Nachweise für die Angaben im Konzernabschluss und Konzernlagebericht überwiegend auf der Basis von Stichproben beurteilt. Die Prüfung umfasst die Beurteilung der Jahresabschlüsse der in den Konzernabschluss einbezogenen Unternehmen, der Abgrenzung des Konsolidierungskreises, der angewandten Bilanzierungs- und Konsolidierungsgrundsätze und der wesentlichen Einschätzungen der gesetzlichen Vertreter sowie die Würdigung der Gesamtdarstellung des Konzernabschlusses und des Konzernlageberichts. Wir sind der Auffassung, dass unsere Prüfung eine hinreichend sichere Grundlage für unsere Beurteilung bildet.

Unsere Prüfung hat zu keinen Einwendungen geführt.

Nach unserer Beurteilung aufgrund der bei der Prüfung gewonnenen Erkenntnisse entspricht der Konzernabschluss den IFRS, wie sie in der EU anzuwenden sind, und den ergänzend nach § 315a Abs. 1 HGB anzuwendenden handelsrechtlichen Vorschriften sowie den ergänzenden Bestimmungen der Satzung und vermittelt unter Beachtung dieser Vorschriften ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns. Der Konzernlagebericht steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Krefeld, den 19. April 2012

Treuhand- und Revisions-Aktiengesellschaft  
Niederrhein  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
Steuerberatungsgesellschaft

(Kuntze)  
Wirtschaftsprüfer

(ppa. Oymanns)  
Wirtschaftsprüfer

# Anteilsbesitz

Nach Segmenten	Kapital Mio. EUR	Beteiligungsquote in %
<b>Bau/Infrastruktur</b>		
BETOMAX GmbH & Co. KG, Neuss*	3,21	100
FS Kunststofftechnologie GmbH & Co. KG, Reichshof/Hahn*	0,72	100
HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG, Herbrechtingen	1,58	100
MIGUA Fugensysteme GmbH & Co. KG, Wülfrath*	1,82	100
OBUK Haustürfüllungen GmbH & Co. KG, Oelde*	0,29	100
REMKO GmbH & Co. KG Klima- und Wärmetechnik, Lage	1,56	100
Max SCHUSTER Wärme • Kälte • Klima GmbH & Co. KG, Neusäß	1,05	100
WEIGAND Bau GmbH, Bad Königshofen	1,00	80
WEINISCH GmbH & Co. KG, Oberviechtach	0,53	100
<b>Fahrzeugkomponenten/Engineering</b>		
AURORA Konrad G. Schulz GmbH & Co. KG, Mudau*	3,04	100
BILSTEIN & SIEKERMANN GmbH + Co. KG, Hillesheim	1,03	100
Emil FICHTHORN Metallwarenfabrik GmbH & Co. KG, Hattingen	0,65	100
IPETRONIK GmbH & Co. KG, Baden-Baden*	0,56	100
KIEBACK GmbH & Co. KG, Osnabrück	0,57	100
REBOPLASTIC GmbH & Co. KG, Kalletal	0,80	100
Konrad SCHÄFER GmbH, Osnabrück*	1,50	100
SELZER Fertigungstechnik GmbH & Co. KG, Driedorf-Roth*	7,75	85
SITEK-Spikes GmbH & Co. KG, Aichhalden	1,05	100
S.M.A.Metalltechnik GmbH & Co. KG, Backnang*	1,03	100
WIESAUPLAST Kunststoff und Formenbau GmbH & Co. KG, Wiesau	1,75	100
<b>Maschinen- und Anlagenbau</b>		
ASS Maschinenbau GmbH, Overath*	0,54	100
M. BRAUN Inertgas-Systeme GmbH, Garching*	1,38	100
GSR Ventiltechnik GmbH & Co. KG, Vlotho*	0,57	100
HORN GmbH & Co. KG, Flensburg*	4,13	100
NISTERHAMMER Maschinenbau GmbH & Co. KG, Nister	0,80	100
SEMET Maschinenbau GmbH & Co. KG, Meimsheim*	0,83	100
TSN Turmbau Steffens & Nölle GmbH, Berlin*	0,53	100

Nach Segmenten	Kapital Mio. EUR	Beteiligungsquote in %
<b>Medizintechnik/Life Science</b>		
IMECO Einwegprodukte GmbH & Co. KG Vliesstoffvertrieb, Hösbach*	0,85	100
MIKROP AG, Wittenbach/Schweiz*	0,87**	100
OFA Bamberg GmbH, Bamberg	1,50	100
<b>Metall/Metallverarbeitung</b>		
BACHER AG, Reinach/Schweiz*	3,20**	100
BETEK GmbH & Co. KG, Aichhalden	1,56	100
HAKAMA AG, Bättwil/Schweiz	5,00**	60
Anneliese KÖSTER GmbH & Co. KG, Ennepetal*	0,60	100
MEWESTA Hydraulik GmbH & Co. KG, Münsingen	0,54	100
PLANETROLL GmbH & Co. KG, Munderkingen	0,54	100
Helmut RÜBSAMEN GmbH & Co. KG, Metalldruckerei · Umformtechnik, Bad Marienberg	0,53	89
Karl SIMON GmbH & Co. KG, Aichhalden	2,90	100
VULKAN INOX GmbH, Hattingen*	1,15	100

\*einschließlich Tochtergesellschaften

\*\*Mio. CHF

# Kennzahlen der letzten 7 Jahre im Überblick

TEUR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Gewinn - und Verlustrechnung</b>							
Umsatz	731.886	846.015	915.031	920.100	766.399	971.585	1.104.716
davon Inland	468.939	524.403	551.313	541.295	448.573	537.708	599.894
davon Ausland	262.947	321.612	363.718	378.805	317.826	433.877	504.822
Personalaufwand	200.937	225.213	236.922	241.793	227.753	265.128	294.522
Personalaufwandsquote (Personalaufwand in % des Umsatzes)	27,5	26,6	25,9	26,3	29,7	27,3	26,7
Materialaufwand	326.376	393.279	433.032	441.067	336.985	461.988	548.386
Materialaufwandsquote (Materialaufwand in % des Umsatzes)	44,6	46,5	47,3	47,9	44,0	47,5	49,6
EBITDA	125.036	146.745	143.091	133.412	102.837	145.032	160.488
Abschreibungen	42.698	61.168	40.685	43.086	45.780	43.596	48.876
EBIT	82.338	85.577	102.406	90.326	57.057	101.436	111.612
EBIT-Rendite (EBIT in % des Umsatzes)	11,3	10,1	11,2	9,8	7,4	10,4	10,1
EBT	45.319	61.810	77.409	59.982	29.481	74.047	88.577
Jahresüberschuss (Ergebnis nach Steuern)	22.264	29.109	50.943	27.865	11.410	46.943	55.635
Ergebnis je Aktie, unverwässert nach IFRS (in Euro)	1,24	1,73	2,74	1,78	0,89	2,59	2,70
<b>Bilanz</b>							
<b>Aktiva</b>							
Immaterielle Vermögenswerte	290.926	282.241	303.753	313.334	306.689	306.644	313.877
Sachanlagen	215.776	226.791	239.381	250.663	238.888	244.460	245.453
Liquide Mittel	133.564	92.664	77.617	87.791	93.506	96.840	123.107
Vorräte	137.250	158.437	161.351	172.047	143.102	178.756	222.778
Forderungen	109.501	108.129	115.543	104.546	99.267	117.617	108.422
Übrige Aktiva	34.377	32.161	33.668	37.164	32.027	28.772	26.530
<b>Passiva</b>							
Eigenkapital	197.011	204.560	234.130	246.373	241.714	309.489	382.095
Rückstellungen	54.521	47.368	50.862	52.743	47.994	62.211	65.552
Finanzschulden	544.740	519.549	517.978	526.254	501.846	476.231	434.283
Übrige Passiva	125.122	128.946	128.343	140.175	121.925	125.158	158.237
Bilanzsumme	921.394	900.423	931.313	965.545	913.479	973.089	1.040.167

TEUR	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Eigenkapitalquote im Konzern (EK/Bilanzsumme) in %	21,4	22,7	24,7	25,5	26,5	31,8	36,7
Langfristige Finanzschulden	362.359	419.924	386.568	378.413	363.501	326.417	322.604
Kurzfristige Finanzschulden	182.381	99.625	131.410	147.841	138.345	149.814	111.679
Nettoverschuldung (Langfristige und kurzfristige Finanzschulden – liquide Mittel)	411.176	426.885	440.361	438.463	408.340	379.391	311.176
Nettoverschuldung/EBITDA	3,3	2,9	3,1	3,3	4,0	2,6	1,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	26.185	33.908	33.286	28.109	28.019	36.053	46.056
Erhaltene Anzahlungen und Fertigungsaufträge mit passivem Saldo	9.724	6.511	8.925	7.209	4.988	7.207	16.694
Working Capital (Vorräte + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Verbindlichkei- ten aus Lieferungen und Leistungen – Anzah- lungen – Fertigungsaufträge mit passivem Saldo)	210.842	226.147	234.683	241.275	209.362	253.113	268.450
Gearing (Nettoverschuldung /Eigenkapital)	2,1	2,1	1,9	1,8	1,7	1,2	0,8
Investitionen	114.906	66.199	77.804	56.275	34.694	52.042	58.259
<b>Kapitalflussrechnung</b>							
Operativer Cashflow	81.013	86.549	108.047	107.309	106.595	81.903	130.232
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	53.179	61.314	82.136	80.667	77.091	54.297	106.238
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-99.061	-53.297	-73.410	-55.507	-32.709	-38.425	-56.929
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-29.267	-48.419	-23.615	-14.853	-39.126	-13.888	-23.349
Cashflow je Aktie (in Euro)	2,96	3,41	4,52	4,39	4,20	2,69	4,78
<b>Sonstige Kennzahlen</b>							
Jahresendkurs XETRA (in Euro)	29,45	29,60	24,25	13,37	12,00	21,99	18,86
Durchschnitt Anzahl der Aktien (Stck.)	18.000.000	18.000.000	18.154.180	18.370.033	18.370.033	18.676.200	20.543.819
Anzahl der Aktien zum Jahresende (Stck.)	18.000.000	18.000.000	18.370.033	18.370.033	18.370.033	20.207.035	22.227.737
Marktkapitalisierung	530.100	532.800	445.473	245.607	220.440	444.353	419.215
Dividendensumme	21.240	21.600	21.600	21.785	14.696	9.185	18.186
Dividende je Aktie (in Euro)	1,20	1,20	1,20	0,80	0,50	0,90	1,00
Anzahl Beteiligungen	42	41	42	41	40	40	39

# Kontakt

## **INDUS Holding AG**

Kölner Straße 32  
51429 Bergisch Gladbach  
Postfach 10 03 53  
51403 Bergisch Gladbach  
Telefon: +49 (0)2204/40 00-0  
Telefax: +49 (0)2204/40 00-20  
Internet: [www.indus.de](http://www.indus.de)  
E-Mail: [indus@indus.de](mailto:indus@indus.de)

## **Verantwortliches Vorstandsmitglied:**

Jürgen Abromeit

## **Ansprechpartnerin für Öffentlichkeitsarbeit & Investor Relations:**

Regina Wolter  
Telefon: +49 (0)2204/40 00-70  
Telefax: +49 (0)2204/40 00-20  
E-Mail: [wolter@indus.de](mailto:wolter@indus.de)

## **Datum der Veröffentlichung:**

24.4.2012

## **Herausgeber:**

INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach

Konzept/Gestaltung:

Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg

## **Fotos:**

Catrin Moritz, Essen  
INDUS-Gruppe

## Finanzkalender

24. April 2012	Veröffentlichung Jahresabschluss und Bilanzpressekonferenz, Düsseldorf
25. April 2012	Analystenkonferenz, Frankfurt/Main
24. Mai 2012	Zwischenbericht zum 31.03.2012
3. Juli 2012	Hauptversammlung 2012, 10:30 Uhr, Köln/Messe
4. Juli 2012	Dividenden-Ausschüttung
30. August 2012	Halbjahresbericht 2012
13. November 2012	Deutsches Eigenkapitalforum, Frankfurt/Main
29. November 2012	Zwischenbericht zum 30.09.2012

Dieser Geschäftsbericht ist auch in englischer Sprache erhältlich. Im Zweifelsfall ist die deutsche Version maßgeblich.

### Wichtiger Hinweis:

Dieser Geschäftsbericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen, die auf Annahmen und Schätzungen des Vorstands der INDUS Holding AG beruhen. Auch wenn der Vorstand der Ansicht ist, dass diese Annahmen und Schätzungen zutreffend sind, unterliegen sie gewissen Risiken und Unsicherheiten. Die künftigen tatsächlichen Ergebnisse können aufgrund vielfältiger Faktoren erheblich von diesen Annahmen und Schätzungen abweichen. Zu diesen Faktoren gehören unter anderem Veränderungen der gesamtwirtschaftlichen Lage, der Geschäfts-, Wirtschafts- und Wettbewerbssituation, der Wechselkurse und Zinssätze sowie der Gesetzeslage. Die INDUS Holding AG übernimmt keinerlei Gewährleistung und Haftung dafür, dass die künftige Entwicklung und die künftigen tatsächlichen Ergebnisse mit den in diesem Geschäftsbericht geäußerten Annahmen und Schätzungen übereinstimmen. Die in diesem Bericht getroffenen Annahmen und Schätzungen werden nicht aktualisiert.

[www.indus.de](http://www.indus.de)