



Augmented-Reality-Inhalte
im Bericht und auf dem Titel

Informationen im Umschlag



AUF NEUEN WEGEN NACH MORGEN

Geschäftsbericht 2016
INDUS Holding AG

[INDUS]



Dieser Bericht ist mit virtuellen Inhalten (Augmented Reality) angereichert, die Sie mithilfe der INDUS-App auf Ihrem Smartphone oder Tablet aufrufen können.

Die App der INDUS Holding AG können Sie aus den App Stores von Apple (iOS) und Google (Google Play) herunterladen.

Wählen Sie dann den Menüpunkt „Augmented Reality“ innerhalb der App und scannen den Titel sowie die entsprechend markierten Seiten (siehe Symbol) des Berichts.

Ohne WLAN-Verbindung können Gebühren für die Nutzung von mobilem Datenvolumen erhoben werden. Informationen dazu erhalten Sie über Ihren Mobilfunkanbieter.



Direktlink zur App: Scannen Sie den QR-Code.

AUF NEUEN WEGEN NACH MORGEN

Der eine nutzt sie zur Erweiterung der Entfaltungsmöglichkeiten. Für den anderen zählt sie zum Alltagsgeschäft. Und der Dritte braucht sie zur Sicherung seines Unternehmensbestands, denn für ihn haben sich die Rahmenbedingungen grundlegend geändert. Allen dreien öffnet das Thema

INNOVATION

die Tür zur Zukunft.

Innovation ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Aber sie ist lösbar, wenn man weiß, worauf es ankommt: loslassen, offen sein, sinnvoll neu verknüpfen. INDUS unterstützt ihre Beteiligungen dabei, neue Wege zu gehen – als kritischer Sparringspartner, durch eine systematische Beratung und mit Kapital.

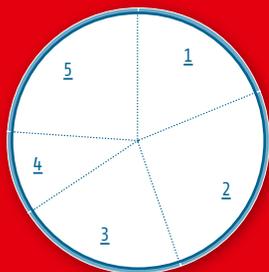
FINANZKENNZAHLEN 2016

KENNZAHLEN (in Mio. EUR)

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

* Vorbehaltlich der Zustimmung der HV am 24. Mai 2017

UMSATZVERTEILUNG 2016 NACH SEGMENTEN (in Mio. EUR)



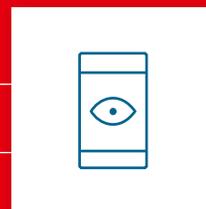
1. BAU/INFRASTRUKTUR
274,5 (19,0 %)

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

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

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

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



ERWEITERTE
INFORMATIONEN:

UMSATZ
EBIT
EBIT-RENDITE
EK-QUOTE

PROFIL

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

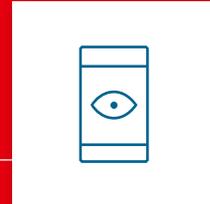
UNSERE ZIELE

**EIN AUSGEWOGENES
PORTFOLIO AUS
ZUKUNFTSFÄHIGEN
UNTERNEHMEN**

WERTENTWICKLUNG

WACHSTUM

AUDIO:
NACHHALTIGKEIT
BEI INDUS



WERTSCHÖPFUNG

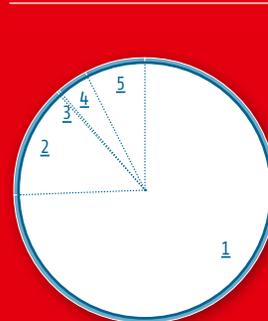
UNTERNEHMENSLEISTUNG (in Mio. EUR)	2016	2015
Umsatzerlöse	1.444,3	1.388,9
Sonstige betriebliche Erträge	20,2	19,9
Aktivierete Eigenleistungen	6,2	5,7
Bestandsveränderung	11,1	7,0
Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen	1,0	0,7
Finanzergebnis	0,5	0,2
Zinserträge	0,5	0,6
Unternehmensleistung	1.483,8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

ENTWICKLUNG DER WERTSCHÖPFUNG (in Mio. EUR)



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

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



1 MITARBEITER
74,7 / 430,2

2 AKTIONÄRE*
13,9 / 80,0

3 ANDERE GESELLSCHAFTER
0,1 / 0,4

4 DARLEHENSGEBER
3,8 / 22,1

5 STAAT
7,5 / 43,0

* Ausschüttung und Thesaurierung

INHALT

**AUF
NEUEN
WEGEN
NACH
MORGEN**



NEUE FRAGEN

4

**KANN IHR STRUMPF
SPRECHEN?**



NEUE BLICKWINKEL

10

**WIE WERDEN WIR MORGEN
BAHN FAHREN?**





NACHHALTIGKEIT BEI INDUS

–
28

16

NEUE KULTUR

KANN LOSLASSEN GUT SEIN?



22

NEUE FORMATE

AN WELCHER STELLE WOLLEN WIR EINSTEIGEN?

INDUS FINANZ- BERICHT 2016

UNTERNEHMEN UND
AKTIONÄRE

–
46

ZUSAMMENGEFASSTER
LAGEBERICHT

–
66

KONZERNABSCHLUSS

–
126

WEITERE
INFORMATIONEN

–
180

NEUE
FRAGEN

**KANN
IHR
STRUMPF
SPRECHEN?**

DR. HARTWIG FRINKE

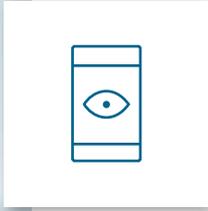
Geschäftsführer der OFA-Bamberg Gruppe

RAINER KLIEWE

Geschäftsbereichsleiter Apotheke, Bamberg

ROB MÜLLER

Geschäftsführer NEA International, Maastricht



VIDEO:
DIE OFA-GRUPPE
SUCHT MIT IHREM
INNOVATIONSTEAM
NEUE PRODUKT-
LÖSUNGEN.



Die digitale Transformation bringt den Beteiligungen von INDUS vielfältige Chancen. So können die Unternehmen ihr Produkt mit der Zusatzleistung „Information“ verknüpfen – und damit den Kunden weiteren Mehrwert liefern. Manchen öffnet sie sogar die Tür zu ganz neuen Marktfeldern. Der Spezialist für Kompressionsstrümpfe OFA denkt zum Beispiel darüber nach, wie man über die Anbindung an die digitale Welt in Zukunft neue Nutzenkategorien erschließen kann. Und der Münchner Glovebox-System-Anbieter M. BRAUN geht mit seiner Produkt-App bereits in die nächste Entwicklungsstufe.

DIGITALE VERNETZUNG – DER SCHLÜSSEL ZU NEUER WERTSCHÖPFUNG

„Der industrielle Kern Deutschlands und Europas steht am Beginn einer grundlegenden Veränderung.“ Mit diesem Satz brachte der CEO von Roland Berger Strategy Consultants, Charles-Edouard Bouée, die Studienergebnisse auf den Punkt, die seine Berater Anfang 2015 zum Thema „Digitale Transformation der Industrie“ zusammengetragen hatten.

Inzwischen sind zwei Jahre vergangen, und es lässt sich leicht erkennen: Die Worte waren in ihrer Dramatik nicht übertrieben gewählt. Die digitale Beschleunigung ist in der Wirtschaft mit Wucht angekommen. Noch nicht in allen Branchen und auch nicht innerhalb der Branchen gleichermaßen. Aber auch das haben die Experten vorhergesagt: Die Transformation wird die Industrien in Wellen erreichen. Von der ersten Welle werden die Automobilindustrie und die Logistik erfasst, später dann folgen schrittweise der Maschinen- und Anlagenbau oder die Medizintechnik (vgl. Grafik rechte Seite unten).

Ob dieser Wandel für die Industrien und ihre Unternehmen eine Gefahr oder eine Chance bedeutet, hängt davon ab, wie entschlossen sie sich auf

die neuen Bedingungen einstellen. Die wirtschaftlichen Implikationen der möglichen Szenarien haben die Roland Berger Strategy Consultants auch in Zahlen gefasst: Im Negativszenario ergibt sich für die EU-17-Länder* bis 2025 ein Verlustpotenzial von 605 Mrd. Euro. Im Positivszenario könnte allein Deutschland in diesem Zeitraum ein zusätzliches Wertschöpfungspotenzial von 425 Mrd. Euro heben. Alleine im Jahr 2025 könnte die europäische Industrie zusätzliche 250 Mrd. Euro erwirtschaften. Dazu müsste sie allerdings 35 Mrd. Euro Investitionen in die digitale Transformation des „industriellen Herzens“ stecken. Im Klartext heißt dies: Wer eine Chance haben will, an der zukünftigen Wertschöpfung zu partizipieren, muss bereit sein, in Innovation zu investieren.

TRÜGERISCHE ENTSPANNUNG

Wenn man das wirtschaftliche Potenzial betrachtet, müssten sich Unternehmen mit dem Schritt in die vernetzte Welt leichttun. Dass es in der Praxis vielfach anders ist, hat einen einfachen Grund: Mit der digitalen Vernetzung sind die Unternehmen nicht selten gezwungen, ihre Geschäftsmodelle infrage zu stellen und am Ende grundlegend zu verändern. Das ist aufwändig. Hinzu kommt, dass viele Unternehmen die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs

noch nicht erkennen. Denn das Alltagsgeschäft funktioniert ja noch.

Die rasanten Umwälzungen in anderen Branchen, so zum Beispiel bei den Banken, zeigen: Diese Entspannung wäre trügerisch. Deshalb haben auch viele Unternehmen der INDUS inzwischen die Chancen aus der digitalen Transformation auf der Tagesordnung.

OFA: DIE MODERNE IST ERSCHLOSSEN

Eine INDUS-Beteiligung, die sich regelmäßig mit dem Thema „neue Wege zu Wachstum“ beschäftigt, ist OFA aus dem oberfränkischen Bamberg. Der Hersteller von medizinischen Kompressionsstrümpfen, Bandagen und Orthesen hat die vergangenen Jahre erfolgreich genutzt, um seine Produkte aus der Seniorenecke zu holen und modisch aufzufrischen: Denn Kompressionsstrümpfe werden heute längst nicht mehr nur von alten Menschen getragen oder aus rein medizinischer Notwendigkeit. Auch immer mehr jüngere Menschen nutzen sie zur Schmerzprävention (etwa im Flugzeug oder bei langen Reisen) oder, um ihre sportliche Fitness zu unterstützen (zum Beispiel beim Laufen oder im Mannschaftssport). Heute bietet OFA seinen Kunden

* EU-15-LÄNDER ZZGL. TÜRKEI UND NORWEGEN



EINE EIGENS DAFÜR ETABLIERTE INNOVATIONS-GRUPPE DENKT DARÜBER NACH, WIE SICH DIE OFA-GRUPPE MITHILFE DIGITALISierter PROZESSE ERFOLGREICH WEITERENTWICKELN KANN.

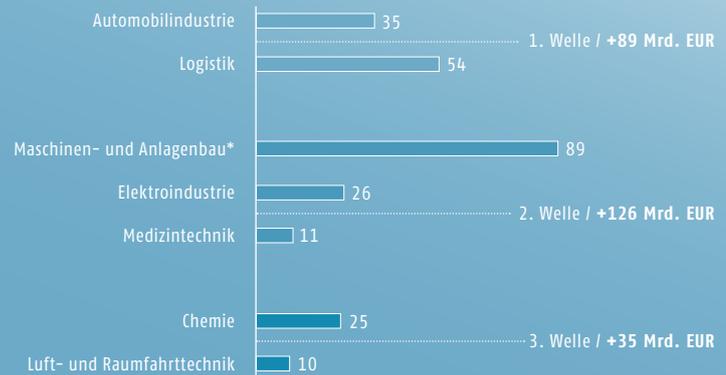


SPITZENATHLETEN MACHEN ES VOR. SPORTLER MIT KOMPRESSIONSSTRÜMPFEN WERDEN IMMER HÄUFIGER GESICHTET. SO WIE HIER DIE TRIATHLETEN PER BITTNER UND YVONNE VAN VLERKEN



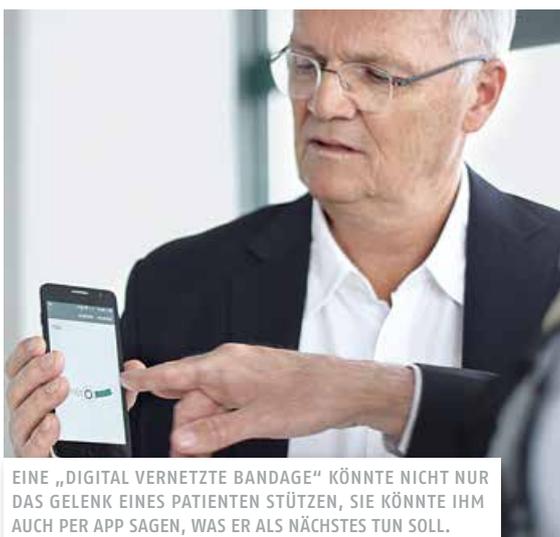
DIGITALE TRANSFORMATION ERÖFFNET DER EUROPÄISCHEN INDUSTRIE EIN ZUSÄTZLICHES WERTSCHÖPFUNGSPOTENZIAL VON 250 MRD. EUR P. A.

ZUSÄTZLICHES WERTSCHÖPFUNGSPOTENZIAL IM JAHR 2025 – BRANCHENÜBERSICHT (IN MRD. EUR)



* Energietechnik inkludiert

Quelle: Roland Berger



EINE „DIGITAL VERNETZTE BANDAGE“ KÖNNTE NICHT NUR DAS GELENK EINES PATIENTEN STÜTZEN, SIE KÖNNTE IHM AUCH PER APP SAGEN, WAS ER ALS NÄCHSTES TUN SOLL.



DER OFA 3D SCAN
ERMÖGLICHT EINE
MASSGESCHNEIDERTE
PRODUKT -HERSTELLUNG

„ICH BIN DAVON
ÜBERZEUGT, DASS
NEA MIT SEINEM
TECHNOLOGISCHEN
VORWÄRTSDRANG
OFA SEHR GUT
UNTERSTÜTZEN
KANN.“

[Rob Müller](#)

über den Fachhandel und Apotheken eine breite Farbpalette von modernen Produkten an, die vielfach nicht einmal mehr nach Kompressionsstrümpfen oder Bandagen aussehen.

Zudem fertigt OFA längst Made to Measure: Dazu übermittelt ein 3D-Scan die individuellen Maße des Auftrags an einen Strickcomputer, der das Produkt passgenau herstellt. Und das wettbewerbsfähig und Made in Germany. Bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse ist OFA bereits sehr weit vorangeschritten. Als das Unternehmen 2015 mit Unterstützung von INDUS-Mitteln im sächsischen Glauchau eine Produktion übernahm, wurde diese gleich zukunftsfähig ausgebaut.

DAS IST HEUTE, ABER WAS IST MORGEN? Wearables sind in aller Munde, und der Wettbewerb im Markt für medizinische Produkte ist groß. Deshalb macht sich

OFA schon heute Gedanken darüber, mit welchem Mehrwert das Unternehmen morgen und übermorgen seine Vorsprünge sichern kann – mit der Weiterentwicklung der bestehenden Produktpalette, aber auch mit Produkten, die es in der Form heute noch nicht gibt.

Hier kommt den Bambergern zugute, dass sie – ebenfalls mit Unterstützung von INDUS – 2015 die niederländische NEA International b.v. erworben haben. Der bisherige Vertriebspartner vervollständigt mit seinen orthopädischen Premiumbandagen und Orthesen nicht nur das Produktspektrum von OFA, sondern bringt auch eine hohe technische Innovationskompetenz in die OFA-Gruppe ein.

Für NEA-Geschäftsführer Rob Müller zählt es zum Alltagsgeschäft, regelmäßig und kontinuierlich Neues zu erschließen: „Unser Unternehmens-

name NEA drückt ja bereits aus, dass Innovation für uns quasi Programm ist. Ich bin davon überzeugt, dass wir die OFA-Gruppe mit unserem Vorwärtsschub sehr gut unterstützen können.“ Und so bringt der Niederländer sich gern und mit Leidenschaft in die Arbeitsgruppe ein, die OFA-Geschäftsführer Dr. Hartwig Frinke zur Erschließung von Innovationen gebildet hat.

Nicht alle Ideen werden morgen schon Realität sein. Aber viele von ihnen haben das Zeug dazu – auch, weil sie in vergleichbaren Anwendungsbereichen bereits genutzt werden. So zum Beispiel die Idee vom sprechenden Strumpf: „Wenn es heute bereits zum Alltag gehört, dass ein Chip im Schuh dem Läufer sagt, wie schnell und wie weit er gelaufen ist, oder ein Armband verrät, wie hoch sein Puls dabei war – dann muss es auch möglich sein, einen Strumpf so zu präparieren, dass

er dem Nutzer über eine App wichtige Gesundheits- oder Nutzungsinformationen übermittelt.“

„Bitte über den Arzt eine neue Bandage bestellen; die Funktionsfähigkeit lässt nach“ oder „Die Kontraktionswerte Ihrer Muskeln befinden sich im kritischen Bereich; bitte reduzieren Sie Ihre Belastung“ – noch sind diese Nachrichten für die Nutzer von OFA-Produkten Zukunftsmusik. Aber der Wettbewerb schläft nicht. Und oft sind es die Kunden höchstpersönlich, die die Unternehmen heute auf eine höhere Entwicklungsgeschwindigkeit bringen. Umso wichtiger ist es OFA, sich laufend und frühzeitig mit den neuen Chancen auseinanderzusetzen – egal, wie weit sie manchmal auch entfernt zu sein scheinen.

M. BRAUN: AUF DEM WEG ZUR „MY MBRAUN-APP NEXT LEVEL“

M. BRAUN aus dem bayerischen Garching hat die Vernetzung des Produkts mit einer App bereits erfolgreich realisiert. Das Unternehmen produziert und vertreibt weltweit Glovebox-Systeme.

Die Apparaturen schaffen kontrollierte Atmosphären für die Durchführung von Versuchen und Produktionsprozessen in Universitätslabors, Forschungslabors und Hightech-Produktionen. Sie sind somit ein wichtiges Arbeitsgerät für die Forscher, die jederzeit und überall über den Zustand ihrer Experimentieranlagen und den Stand ihrer Versuche informiert werden wollen.

Deshalb hat M. BRAUN ihre Gloveboxen mit der myMBRAUN-App zum Sprechen gebracht. Mit der App wird der Benutzer über sein Smartphone oder Tablet kontinuierlich über die wesentlichen Anlagenparameter und eventuelle Probleme informiert.

Während die App erfolgreich eingeführt ist, macht sich M. BRAUN bereits Gedanken über das Morgen: Welcher zusätzliche Kundennutzen lässt sich über die myMBRAUN-App generieren? Wie lässt sich mithilfe der App die Kundenbindung erhöhen? Geschäftsführer Dr. Thomas Bultmann: „Bei breiter Anwendung der App erhalten



FÜR DEN GLOBAL PLAYER M. BRAUN KOMMT DER ENTWICKLUNGSDRUCK AUS VIELEN MÄRKTEN GLEICHZEITIG.

die Nutzer eine stabile Datenbasis über typische Betriebszustände der Anlagen. Wir arbeiten daran, dass unsere Kunden mit der myMBRAUN-App zukünftig bei der Wartung ihrer Anlagen auch die wirtschaftlichen Aspekte noch besser berücksichtigen können.“

Was auch immer die Unternehmen der INDUS-Gruppe vorhaben, um das nächste Entwicklungslevel zu erreichen: INDUS unterstützt die Ambitionen ausdrücklich.



AKTUELL WIRD VON NEA DIE INTELLIGENTE KNEEBANDAGE „SMART BRACE“ ENTWICKELT. SIE ERMÖGLICHT EIN POSTOPERATIVES Kniegelenkstraining NACH MASS: DAZU ERHÄLT DER PATIENT ONLINE PER APP INDIVIDUELLE TRAININGSINSTRUKTIONEN.

NEUE
BLICKWINKEL

**WIE
WERDEN
WIR MORGEN
BAHN
FAHREN?**

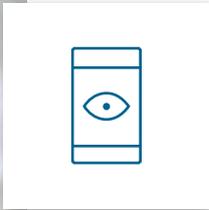
ERIKA DORDEVIC

Studentin EBS, Bogotá (Kolumbien)

–

MARTIN HEUSCHKEL

CEO BACHER AG, Reinach (Schweiz)



VIDEO: DIE STUDENTEN DER EBS BUSINESS SCHOOL ERLÄUTERN IHRE PROJEKT-ERFAHRUNGEN.



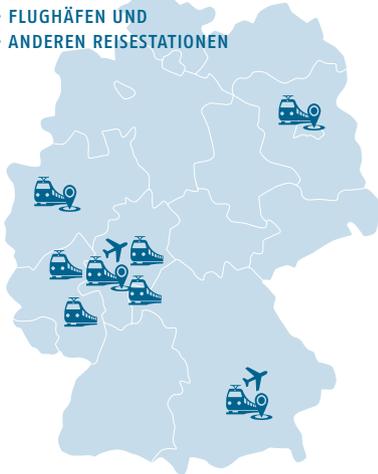


WO DIE REISENDEN BEI DER BAHN POTENZIALE SEHEN

	KOMFORT	DIGITALES ANGEBOT	GESUNDHEIT & HYGIENE	SICHERHEIT
	Beinfreiheit, Platz für Fahrräder, Kinderwagen, bequemere Sitze	Mehr digitale Informationen, funktionierende Wifi-Verbindung	Erhöhte Sauberkeit und erleichtertes Einsteigen	Lösungen für mehr Sicherheit
Nahverkehr				
Mittelstrecke				
Langstrecke				

Interviews in 5 Bundesländern

- AN:
 – BAHNHÖFEN
 – FLUGHÄFEN UND
 – ANDEREN REISESTATIONEN



Innovationsfelder aus Sicht der Hersteller

N=8; MULTIPLE ANTWORTEN ERLAUBT



FÜR DEN ULTIMATIVEN REISEKOMFORT ARBEITET BACHER AN MASSGESCHNEIDERTEN AIR-CONDITIONING-LÖSUNGEN

Zur Weiterentwicklung ihrer Produkte und Leistungen nutzen die INDUS-Unternehmen auch die Zusammenarbeit mit Hochschulen. Ein Beispiel ist BACHER: Der Ausrüster von Zügen konnte gerade in Kooperation mit der EBS Business School in Oestrich-Winkel eine Feldstudie abschließen, in der sich die Studenten eingehend mit den Erwartungen an das Reisen der Zukunft auseinandergesetzt haben. Die Ergebnisse liefern BACHER wertvolle Erkenntnisse für die Entwicklung neuer Lösungen.

BACHER sitzt im schweizerischen Reinach. Das Unternehmen mit seinen 140 Mitarbeitern beschäftigt sich mit der Entwicklung und Herstellung von Innenraumelementen für Züge. Schwerpunkt sind komplette Deckensysteme mit Lüftungskanälen und Beleuchtung. Aber auch andere Themen – wie zum Beispiel die Tische in den Fahrgasträumen – nimmt der Ausstattungsspezialist aus dem Kanton Basel regelmäßig auf seine Agenda. Dabei steht stets die Frage im Mittelpunkt: Wie lässt sich das Reisen mit der Bahn komfortabler gestalten?

Angesichts der zunehmenden Mobilität wird das Thema Reisekomfort immer wichtiger. Längst gehört das Unterwegssein fest zu unserem Alltag: Wir pendeln täglich zwischen dem Zuhause und dem Arbeitsplatz, begehen uns regelmäßig auf Geschäftsreisen zu unseren Kunden und besuchen am Wochenende spontan unsere Freunde. Die zunehmende Geschwindigkeit der Verkehrsmittel wird unseren Mobilitätsradius in Zukunft zusätzlich erweitern. Denn mit ihr reduziert sich die zeitliche Distanz zu unseren Zielen – und damit fällt die Entscheidung für einen Reiseantritt deutlich leichter.

DER ANSATZ: DIE KUNDEN WISSEN AM BESTEN, WAS SIE WOLLEN

Der Markt für Bahnzulieferer ist umkämpft und Neuentwicklungen kos-

ten Geld. Deshalb ist BACHER umso mehr darauf bedacht, bei seinen Innovationen an der richtigen Stelle anzusetzen. Dabei helfen auch die Resultate aus den beiden Projekten, die BACHER in Kooperation mit der EBS Business School durchgeführt hat – eine Zusammenarbeit, die durch das INDUS-Netzwerk ermöglicht wurde.

Im Rahmen zweier aufeinander aufbauender Feldstudien führten die EBS-Master-Studenten zahlreiche Interviews mit dem Ziel, die gegenwärtigen Kundenbedürfnisse zu erfahren sowie die zukünftigen Trends zu identifizieren. In Gesprächen mit Reisenden, Bahnpersonal und Branchenexperten konnten die Studenten in der ersten Feldstudie die zentralen Mechanismen der Industrie analysieren und Themen herausarbeiten, die für die Schienenfahrzeughersteller in Zukunft von besonderer Bedeutung sein werden.

Im zweiten Projekt erarbeiteten die Studierenden darüber hinaus Ideen und Ansätze, über die sich BACHER zukünftig erfolgreich Wettbewerbsvorteile schaffen kann. Dabei half, dass bei der zweiten Interview-Stichprobe verstärkt die jüngeren Altersgruppen befragt wurden. Eine „mobile Generation“ also, die für die Zukunft entsprechend hohe Erwartungen an das Reiseumfeld hat. Teil des Projektes war auch ein mehrtägiger Besuch der Leitmesse

Innotrans, bei dem Gespräche mit einer Vielzahl von relevanten Marktteilnehmern geführt wurden.

BAHNFahrER WOLLEN RAUM UND DIGITALEN ANSCHLUSS

Die Befragung der Reisenden ergab, dass für sie vor allem vier Themen von Bedeutung sind: Komfort, digitales Angebot, Gesundheit & Hygiene sowie Sicherheit. Die Qualität dieser Kriterien ist in den heutigen Verkehrsmitteln je nach Reisedistanz sehr unterschiedlich. Dabei hat der Bus manchmal sogar gegenüber der Bahn die Nase vorn. Ein weiterer Punkt für Reisende ist die Wahrung der Privatsphäre, wenn sie zum Beispiel unterwegs ihr Notebook aufschlagen wollen, um zu arbeiten.

Bei allen vier Themen finden sich Ansatzpunkte, an denen sich die Zulieferunternehmen mit neuen Lösungen beteiligen können. So auch BACHER.

DIE BAHNBETREIBER WOLLEN QUALITÄT, DIE HERSTELLER INNOVATIVE PARTNER

Die Bahnbetreiber haben die steigenden Bedürfnisse der Kunden im Blick und geben es als Aufgabe an die Hersteller weiter, diese Bedürfnisse zu erfüllen. Im Bereich der Digitalisierung ist ihnen wichtig, dass die Bahnkunden über Informationssysteme sicher geführt werden. Das erhöht den Service und sorgt für eine verlässliche Orientierung.

Wenn es um die konkrete Umsetzung neuer Ideen geht, achten die Bahnbetreiber vor allem auf Qualität. Aber auch Preis und Wartungsaufwand sind für sie relevant, denn die Bahn als Verkehrsträger sieht sich heute einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt.

Die Hersteller (OEMs) reagieren auf die steigenden Anforderungen der Betreiber derzeit mit einer grundlegenden Prüfung ihres Geschäftsmodells. Die Betreiber erwarten integrierte Lösungen, die bezahlbar sind und aktuell bleiben. Daher gehen die Hersteller zum

Beispiel dazu über, den Betreibern die Züge nicht mehr zu verkaufen, sondern sie per Leasing für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung zu stellen.

Wenn es um neue und integrierte Lösungen geht, spielen die Impulse der Zulieferer eine wichtige Rolle. Es gehört in der Fahrzeugbranche ohnehin bereits zum Alltag, dass die Zulieferunternehmen Produktinnovationen initiieren oder im Rahmen gemeinsamer Projekte mit den Betreibern an der Entwicklung neuer Lösungen mitarbeiten.

KONSEQUENZ FÜR BACHER: WEITERER AUSBAU DER SYSTEM- KOMPETENZ

Die Umfrageergebnisse machten deutlich, dass die Hersteller von ihren Zulieferern zunehmend Systemkompetenz erwarten: Sie wünschen sich im besten Fall Komplettlösungen, die bei Bedarf mit entsprechenden Service- bzw. Wartungsangeboten vervollständigt werden.

BACHER ist ein Unternehmen, das diesen Systemansatz bereits verfolgt. Die Studienergebnisse belegen, dass das Unternehmen damit genau an der richtigen Stelle ansetzt. Gleichzeitig zeigen sie, dass sich hier für die Zulieferer noch viel Potenzial heben lässt: Denn mit den steigenden Anforderungen der Bahnbetreiber wird sich der Innovationsdruck bei den Herstellern in den nächsten Jahren weiter erhöhen. Als kompetenter Systempartner kann BACHER für die Hersteller immer wertvoller werden – nicht nur, wenn es um Beiträge für neue Lösungen geht, sondern auch, wenn bestehende Fahrzeuge mit aktualisierten Systemmodulen nachgerüstet werden.

**„INDUS HAT
UNS DURCH DIE
ZUSAMMEN-
ARBEIT MIT DER
EBS GEHOLFEN,
DIESEN PFAD
HIN ZU MEHR
INNOVATION ZU
GEHEN. WIR
HABEN IN SEHR
KURZER ZEIT EIN
SEHR GUTES ER-
GEBNIS ERZIELT.“**

Martin Heuschkel

GESCHÄFTSIDEEN		
Klassifizierung der Geschäftsideen:		
Sitz Paket	Decken Paket	Smart Paket
Ratingverfahren:		
Kundenrelevanz	Industrierelevanz	
1. Komfort	1. Durchführbarkeit	
2. Digitalisierung	2. Störungsanfälligkeit	
3. Gesundheit	3. Effizienz	
4. Sicherheit	4. Ertragspotenzial	
Top 3-Star-Ideen:		
Smarte Decken	Smarte Tische	Digitale Abfallbehälter

NACHWUCHSEXPERTEN ALS ERFOLG- REICHE UNTERNEHMENSBERATER

Aufbauend auf ihren Analysen entwickelten die Nachwuchsexperten zahlreiche Ideen, an denen BACHER bei dem weiteren Ausbau seiner Systemkompetenz anknüpfen kann. Der Blick von außen und die systematische Einbeziehung der Kundenbedürfnisse haben dazu beitragen, dass sich einige Ideen in unserem zukünftigen Alltag wiederfinden werden. Dass bei den Lösungen die neuen Möglichkeiten der digitalen Welt eine zentrale Rolle spielen, ist dabei ein offenes Geheimnis.

NACH DEM PROJEKT IST VOR DEM PROJEKT

Als die 16 EBS-Master-Studenten im vergangenen Dezember ihre Ergebnisse zu BACHER vor Hochschul- und Unternehmensvertretern präsentierten, war eine andere EBS-Gruppe aus 14 Studentinnen und Studenten bereits

mit dem nächsten Projekt auf dem Weg: einer Studie für die INDUS-Beteiligung SELZER.

Für SELZER stellen sich ähnliche und doch andere Fragen: Der Spezialist für Komponenten in der Fahrzeugtechnik fertigt unter anderem Produkte für Autogetriebe. Bauteile, die in einem elektrobetriebenen Auto nicht mehr gebraucht werden. Wo liegen für SELZER damit die Chancen in der Zukunft? Wie lässt sich das Know-how – die optimale Kraftübertragung in einem Verbrennungsmotor – auf neue Felder übertragen? Mit Produkten für Motorsägen stellt sich SELZER schon heute diversifiziert auf. Doch sind bereits alle Möglichkeiten ausgeschöpft? Mit Unterstützung der Consulting Field Study der EBS will SELZER Antworten auf diese Fragen finden.



EBS-STUDENTEN NUTZEN DEN BACHER-MESSESTAND AUF DER INNOTRANS IN BERLIN FÜR WEITERFÜHRENDE RECHERCHEN

BACHER TÜFTELT AN TISCHEN MIT ANWENDUNGSSPEZIFISCHEN EIGENSCHAFTEN, INNOVATIVEN DECKENSYSTEMEN UND SICHEREN, BELEUCHTETEN STUFEN



NEUE
KULTUR

KANN
LOSLASSEN
GUT
SEIN?

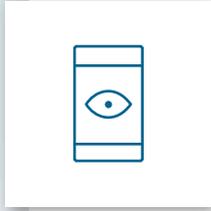
PROF. CLAUDIA PEUS

Professorin für Forschungs- und Wissen-
schaftsmanagement, TU München

–

BERNHARD KRAUS

Managing Director des Executive
Education Center, TU München



VIDEO:
FÜR PROF. CLAUDIA
PEUS IST KLAR:
INNOVATION GEHT
NUR MIT EINER
FÜHRUNG, DIE
OFFENHEIT ZULÄSST.



Der Entwicklungsdruck der Märkte verändert auch die Anforderungen an die Unternehmenskultur. Wirken geschlossene Strukturen und bewährte Muster vor einigen Jahren noch vor allem stabilisierend, sind sie heute zunehmend Barrieren, die Unternehmen den notwendigen Wandel verpassen lassen. Für Prof. Claudia Peus von der Technischen Universität München brauchen innovative Unternehmen vor allem Offenheit – in den Strukturen und in den Köpfen der Menschen.

Aus Sicht von INDUS steht die Innovationskraft eines Unternehmens in engem Zusammenhang mit seiner Unternehmenskultur: Es gibt Kulturen, in denen Ideen gedeihen, und es gibt ein Umfeld, in denen sie bereits im Keim erstickt werden. Viele Unternehmen des Mittelstands zeichnen sich durch eine nachhaltige und zugleich dynamische Kultur aus, was sie oft in die Spitzengruppe ihrer Branche führt.

DIE DREI SÄULEN EINER INNOVATIONSKULTUR

Aber warum ist das so? Was genau macht eine innovationsfreundliche Unternehmenskultur aus? Claudia Peus ist Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement an der TU München und beschäftigt sich eingehend mit der Frage, unter welchen Bedingungen Innovation in Unternehmen die besten Chancen hat.

Für sie sind drei Faktoren entscheidend: Zuerst braucht ein Unternehmen eine klare Vision, an der sich alle Mitglieder ausrichten können. Claudia Peus: „Ein Mitarbeiter, der weiß, wohin es gehen soll, wird sich im Alltag nicht verlaufen. Er wird auch dann zur Zielerreichung beitragen, wenn sein Chef nicht da ist, und er allein nach der Lösung suchen muss.“

Der zweite Punkt besteht nach Angaben der Wissenschaftlerin in anspruchsvol-

len Zielen: „Bei Innovation geht es ja immer um etwas, das es so noch nicht gibt bzw. für das es noch keine Lösung gibt. Hohe Leistungsziele fordern Innovation heraus. Kleine Ziele lassen sich in der Regel über vertraute Lösungen erreichen.“

Und der dritte Erfolgsfaktor für Innovation ist ein Mentor, der die Kreativität fördert. Hinter dem Begriff des Mentors verbirgt sich in einem Unternehmen zumeist der Chef. Er steckt den Rahmen ab für den Spielraum, innerhalb dessen sich die Menschen bewegen können. Dazu stellt Claudia Peus fest: „Ein mittelständisches Unternehmen, das von den richtigen Personen geführt wird, motiviert die Menschen zu absoluten Höchstleistungen, ermöglicht ihnen sogar, über sich hinauszuwachsen. Und dies, ohne dass die Chefs dafür einen einzigen Euro investieren müssen.“

HIDDEN CHAMPIONS SIND REPRÄSENTANTEN DER INNOVATIONSKULTUR

Wenn man erfolgreiche mittelständische Unternehmen auf diese drei Erfolgsfaktoren hin betrachtet, kann man feststellen, dass sie bei ihnen sehr ausgeprägt sind: Eine klare Vision der Inhaber, anspruchsvolle Ziele, die „von oben verordnete“ ständige Unzufriedenheit mit dem Bestehenden – das macht sie zu den berühmten und vom Wettbewerb gefürchteten Hidden Champions.

„EIN MITTELSTÄNDISCHES UNTERNEHMEN, DAS VON DEN RICHTIGEN PERSONEN GEFÜHRT WIRD, MOTIVIERT DIE MENSCHEN ZU ABSOLUTEN HÖCHSTLEISTUNGEN.“

[Prof. Claudia Peus](#)

INDUS sucht für ihr Portfolio genau solche Gesellschaften. Und weil der Vorstand den sogenannten Mentor als Dreh- und Angelpunkt für den Entwicklungsdrang eines Unternehmens betrachtet, achtet er beim Unternehmenskauf sehr genau darauf, wer die Gesellschaft führt. Am liebsten ist es ihm, wenn der Inhaber und Visionär auch nach dem Verkauf zumindest



BEVOR PROF. CLAUDIA PEUS 2011 AN IHREN PROMOTIONSORT ZURÜCKKEHRTE, WAR SIE IN DEN USA AN DER HARVARD UNIVERSITY TÄTIG.



DIE INSTITUTE DER TU MÜNCHEN PFLEGEN EINEN ENGEN KONTAKT ZUR PRAXIS. DAVON PROFITIEREN WISSENSCHAFT UND UNTERNEHMEN.



für eine Übergangszeit an Bord bleibt. Später ist es dann der Geschäftsführer, der von INDUS den Generalauftrag für eine nach vorn gewandte Führung des Unternehmens erhält.

OFFENHEIT, STUFE 1: FEHLER ZULASSEN

Auf einen Begriff zusammengeführt zeichnet sich eine erfolgreiche Innovationskultur für Prof. Claudia Peus vor allem durch Offenheit aus: „Die Freiheit bzw. das Wissen darum, Fehler machen zu dürfen, ermutigt die Mitarbeiter, aktiv an der Entwicklung ihres Unternehmens mitzuarbeiten.“ Das ist in Organisationen nicht selbst-

verständlich, sondern braucht ein Umfeld, das die Harvard-Professorin Amy Edmondson organisationspsychologisch mit dem Begriff „psychologische Sicherheit“ beschreibt. Dieser meint ein Klima, bei dem Gruppenmitglieder sich gewiss sein können, auch ungewöhnliche Ideen einbringen zu dürfen, ohne dass andere sie gleich als abwegig verwerfen. Oder dass man Fehler machen kann, ohne innerhalb des Teams als inkompetent dargestellt zu werden. Psychologische Sicherheit erzeugt eine größere Bereitschaft, Risiken einzugehen, und erhöht die Kreativität.

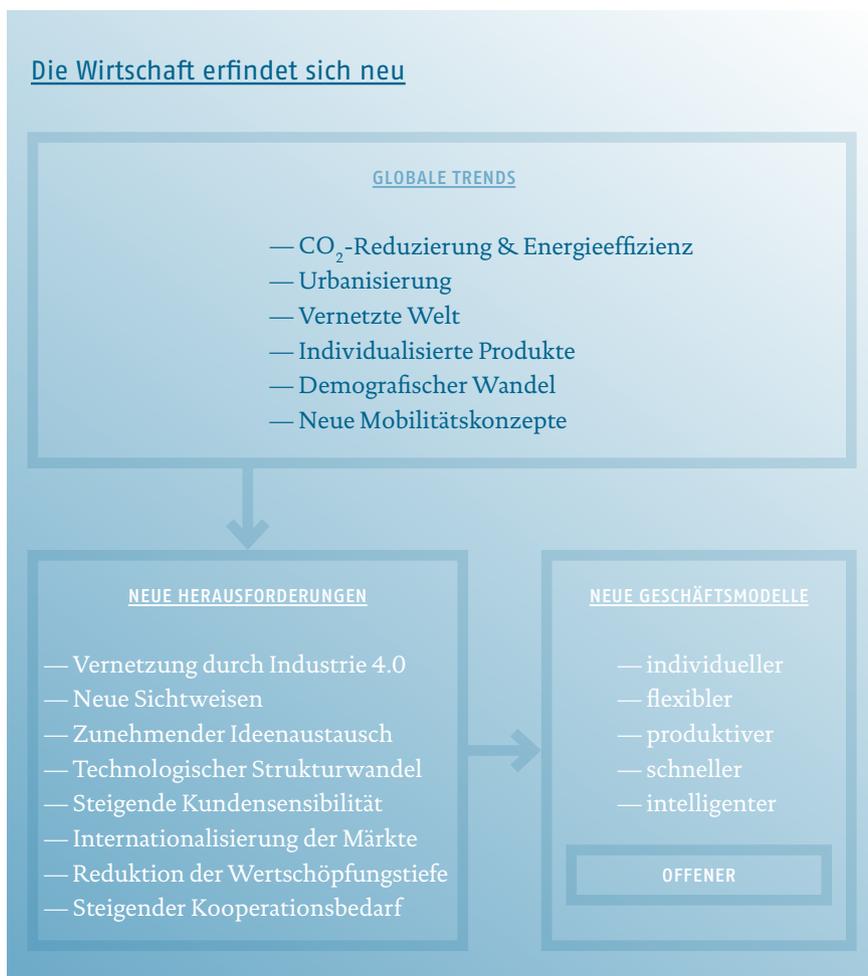
INDUS begrüßt dieses Klima in den Unternehmen der Gruppe ausdrücklich. Das drückt sich unter anderem darin aus, dass die Holding einem Beteiligungsunternehmen für sein Innovationsprojekt im Zweifel erheblich mehr Mittel zur Verfügung stellt, als es eine Bank für dasselbe Projekt tun würde. Mit anderen Worten: INDUS geht über ihren Mitteleinsatz bewusst stärker mit ins Risiko. Abgesehen davon hält die Holding für ihre Beteiligungen inzwischen ein breites Beratungsangebot zum Thema Innovation vor, das diese bei Bedarf jederzeit abrufen können (vgl. S. 24 ff.).

OFFENHEIT, STUFE 2: SPIELRÄUME ERHALTEN UND BESCHÜTZEN

Für Prof. Claudia Peus ist INDUS ein exzellentes Beispiel dafür, wie man es schafft, viele sehr unterschiedliche Unternehmen mit ihren individuellen Ansätzen erfolgreich nebeneinander gedeihen zu lassen. Das kann sie mit einer bestimmten Gewissheit sagen, weil sie gemeinsam mit Kollegen von anderen Lehrstühlen bereits an verschiedenen Stellen mit INDUS zusammenarbeitet und damit das Grundkonzept der Gruppe gut kennt.

Im Mittelpunkt dieses Konzepts steht die Souveränität der einzelnen Gesellschaften in ihrer operativen Geschäftstätigkeit. Sie sorgt dafür, dass die Unternehmen auch unter dem gemeinsamen Dach der Finanzholding stets ihren ganz eigenen Weg gehen können.

Und sollen. Für INDUS-Vorstand Dr. Johannes Schmidt – ihm ist das Thema Innovation in der Holding zugeordnet – ist dieser Aspekt sehr wichtig: „Wir wollen und können als INDUS nicht selber Innovation machen. Aber



wir können den Gesellschaften sagen, welche Art von Unternehmen wir uns für unsere Gruppe wünschen. Dabei geben wir unseren Unternehmen die Sicherheit, mit uns einen Partner an der Seite zu haben, der alles in seinen Möglichkeiten stehende tut, sie bei der Erschließung neuer Felder konstruktiv zu begleiten.“

OFFENHEIT, STUFE 3: VERNETZEN UND IMPULSE IMPORTIEREN

Die Zusammenarbeit von INDUS mit der TU München ist ein Ausdruck dafür, dass die INDUS Holding es mit ihrem Begleitungsangebot sehr ernst nimmt. Die Kooperation mit den Lehrstühlen der TUM und auch anderer Universitäten dient dazu, Wissen und Kompetenzen zu erwerben, mit denen das Team der Holding den Beteiligungsunternehmen weiterhelfen kann. Damit der Mehrwert möglichst hoch ist, vernetzt sich INDUS dabei gezielt mit den besten Universitäten. Diese haben nicht nur einen guten Ruf, sondern forschen auch unmittelbar an der Schnittstelle zur Praxis.

Bei einem aktuellen Kooperations-Projekt mit der TU München geht es beispielsweise um die Erarbeitung einer „Konstruktionsrichtlinie“ für digitale Geschäftsmodelle im Rahmen von Industrie 4.0. Das Thema Industrie 4.0 ist zwar in aller Munde, aber in der Praxis fehlt es noch an dem Wissen, den Übergang zur Industrie 4.0 in bezahlbaren und rentablen Schritten umzusetzen. Als Antwort auf diese Situation hat die TU München im vergangenen Herbst das „Kompetenzzentrum Digitalisierung/Industrie 4.0“ gegründet.

An diesem Projekt beteiligen sich neben INDUS auch andere Industrieunter-

„WIR BETRACHTEN ES ALS EINE GROSSE CHANCE, ÜBER DEN UNMITTELBAREN AUSTAUSCH MIT ANDEREN UNTERNEHMEN VON DEREN ERFAHRUNGEN ZU PROFITIEREN.“

[Dr. Johannes Schmidt](#)

nehmen wie Audi, Osram, Kuka und Knorr-Bremse. Aus der gemeinsamen Arbeit an den praxisorientierten Fragestellungen erwarten sich die Beteiligten wichtige Erkenntnisse und konkrete Hilfestellung. Dr. Johannes Schmidt: „Wir betrachten es als eine große Chance, über den unmittelbaren Austausch mit anderen Unternehmen von deren Erfahrungen zu profitieren. Dies erfordert gegenseitige Offenheit. Aber diese bringen wir gerne mit.“

LOSLASSEN IST GUT!

Ein offener inhaltlicher Austausch zwischen Unternehmen und mit Hochschulen mag auf den ersten Blick nicht ohne Risiken sein. Denn es geht ja beim erfolgreichen Wirtschaften immer auch

um Wissensvorsprünge. Aber wer das Neue will, muss das Neue suchen. Und das bedeutet in unserer vernetzten Welt Austausch: Formulieren von Hypothesen, Prüfen von Hypothesen und Ableiten notwendiger Schlussfolgerungen gelingen besser und schneller im Dialog mit anderen.

Insbesondere große Industrieunternehmen stehen in technologischen Fragen deshalb schon längst in einem regelmäßigen Austausch miteinander. Die speziellen Kompetenzen der Hidden Champions bleiben ja trotzdem im jeweiligen Unternehmen, werden durch die Vernetzung aber wirkungsvoller und schneller weiterentwickelt. Und darum geht es bei Innovation.

NEUE
FORMATE

**AN WELCHER
STELLE
WOLLEN WIR
EINSTEIGEN?**

DR. FABIAN BOHNEN

INDUS-Mitarbeiter Bereich Innovation,
Bergisch Gladbach

–

DR. MICHAEL SEIBOLD

Geschäftsführer HAUFF-TECHNIK,
Hermaringen



VIDEO:
DR. FABIAN BOHNEN
IST IM AUFTRAG
VON INDUS IN DER
GRUPPE UNTER-
WEGS.



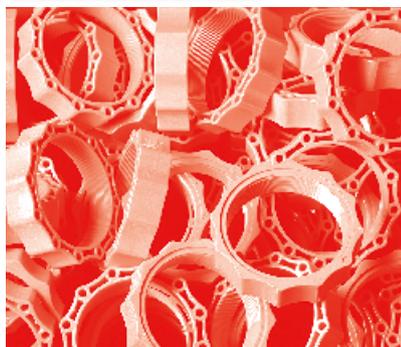
INDUS-Toolbox:
Das Bausteinprinzip macht sie sehr praktikabel



DIE BETEILIGUNGEN RUFEN BEI INDUS VIEL UNTERSTÜTZUNG AB. DA IST DER REGELMÄSSIGE AUSTAUSCH IN DER HOLDING SEHR WICHTIG.



AUF DER HAUFF-WEBSITE KOMMT DER KUNDE MIT WENIGEN KLICKS VON SEINEM PROJEKT ZUM EXAKT PASSENDEN PRODUKT.



Haus der Innovation

Mit dem Haus der Innovation bietet die INDUS Holding ihren Beteiligungen ein Begleitangebot, das nahezu alle Ebenen eines Innovationsprojekts umfasst.



Innovation zählt für INDUS zu den wesentlichen unternehmerischen Werttreibern. Um sie in den Beteiligungen zu fördern, hat die Holding ein Beratungs- und Begleitangebot entwickelt, auf das die Unternehmen dem Bedarf entsprechend zugreifen können. Die Angebotsformate reichen von Grundlagenworkshops zu Innovationsstrategie und Innovationsmanagement über die Vermittlung von Innovationsinstrumenten bis hin zum Coaching bei konkreten Innovationsvorhaben. Dies unterlegt INDUS mit dem „Förderbankmodell“, über das die Beteiligungen Finanzmittel für ihre konkreten Innovationsvorhaben erhalten können.

EIN BERATUNGSANGEBOT FÜR DEN WANDEL

Für jedes der inzwischen 45 Unternehmen der INDUS ist Innovation naturgemäß wichtig. Gleichzeitig bedeutet Innovation für jede Beteiligung etwas anderes. Wie kann INDUS in ihrer Rolle als begleitende Finanzholding ihre Beteiligungen auf diesem Feld trotzdem wirksam unterstützen? Das Management hat sich in den vergangenen Jahren mit dieser Frage auseinandergesetzt – und eine Antwort gefunden, die sich in der Praxis der Gruppe inzwischen sehr gut bewährt:

Fabian Bohnen ist promovierter Ingenieur und kam 2013 zu INDUS. Zu seinen Aufgaben zählte es, den Vorstand beim Aufbau des internen Beratungsangebots zu unterstützen. Inzwischen ist der 34-Jährige – zum Teil mit externer Unterstützung – mehr als 26 Wochen im Jahr in der INDUS-Gruppe unterwegs, um die Beteiligungen in den Fragen der nachhaltigen Unternehmensentwicklung mit Rat und Tat zu begleiten. Das Thema Innovationsmanagement spielt dabei eine zentrale Rolle.

Mit seiner Arbeit liefert er einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung eines Konzepts, dem INDUS den Namen „Haus der Innovation“ gegeben hat. Es

besteht aus sechs Bausteinen, über die INDUS seinen Beteiligungen bei Bedarf in unterschiedlicher Weise bei ihren Entwicklungsbestrebungen zur Seite steht.

VON „BEFÄHIGEN“ BIS „TREIBEN“

Der erste und grundlegende Baustein ist dabei die Innovationsstrategie der Holding selbst: Diese definiert Ziele, Aufgaben, Instrumente und Maßnahmen auf Holdingebene. Kernelement dieser Innovationsstrategie ist die Definition der fünf strategischen Zukunftsfelder der Holding: GreenTech, Industrie 4.0/Digitalisierung, Medizintechnik für die alternde Gesellschaft, innovative Bautechnik sowie öffentliche und private Sicherheit. Diese Zukunftsfelder wurden vom Vorstand als zentral für die weitere Unternehmensentwicklung ausgewählt und werden das zukünftige Handeln der Holding zum Beispiel bei Unternehmenserwerben auf Holdingebene bestimmen. Daneben sind in dieser Strategie die Kernelemente des Beratungsangebotes für die Beteiligungen definiert.

Aus der Innovationsstrategie der Holding können die Beteiligungen das Innovationsverständnis des Vorstands entnehmen, aus dem heraus die Holding ihr Angebot an die Beteiligungen gestaltet. Mit einem Wort ausgedrückt,

versteht sich INDUS als Enabler, also als jemand, der die Beteiligungen in die Lage versetzen will, neue Leistungs- und damit neue Wachstumsfelder zu erschließen.

Hinsichtlich der Ausgangslage sieht der Vorstand die Gruppenunternehmen an sehr unterschiedlichen Stellen. Einige Unternehmen haben das Thema Innovation bisher noch nicht wirklich auf ihrer Agenda. Bei ihnen sieht INDUS die Möglichkeit, die Beteiligungen mit grundsätzlichen „Aufbruch- und Innovationsimpulsen“ zu begleiten. Der Vorstand nennt es „zur Innovation befähigen“. Für andere Unternehmen ist Innovation ein fester Teil des Alltags; sie nutzen sie bereits intensiv für die Erschließung neuer Leistungs- und Absatzfelder. Hier sieht INDUS die Möglichkeit, die Aktivitäten der Unternehmen zu verstärken, „den Wandel zu treiben“.

Gleichzeitig können die Beteiligungen in der Innovationsstrategie sehen – und hier wird es dann sehr konkret –, auf welchen Wegen die Holding die Unternehmen bei ihren Innovationsaktivitäten unterstützt. Das sind grundsätzlich drei Ansätze:

1. über die Vermittlung von Wissen und Methoden,

„DIE KERN- AUFGABE VON INNOVATION IST, ZUSÄTZLICHES WACHSTUM ZU GENERIEREN.“

Dr. Johannes Schmidt

2. über die Unterstützung beim Netzwerkaufbau (intern und extern) und
3. über die Finanzierung von Innovationsvorhaben.

PRAXISNAH UND ANWENDER- FREUNDLICH: DIE INNOVATION TOOLBOX

Intuition ist für erfolgreiche Innovation förderlich. Sie ist aber nicht das Wichtigste. Vor allem die Bedeutung des Handwerkszeugs wird in mittelständischen Unternehmen oft unterschätzt. Mit der Innovation Toolbox hat INDUS einen praktischen Baukasten mit Methodenwissen und Instrumenten zusammengestellt, den die Beteiligungen ihrem Bedarf entsprechend nutzen können. Wie entwickelt man eine Innovationsstrategie? Wie baut man Innovationsstrukturen auf und organisiert die Prozesse? Welche Wege gibt es, um das Thema Innovation in der Unternehmenskultur zu verankern? Antworten darauf finden sich in der Innovation Toolbox.

Die Nutzung der Innovation Toolbox ist für die Beteiligungen kostenfrei. Und

wenn sie mögen, können sie dazu auch noch den „Trainer“ buchen, der ihnen hilft, den Umgang mit den Hilfsmitteln zu lernen. Und hier kommt wieder Dr. Fabian Bohnen ins Spiel: Seine hohe Mobilität während des Jahres zeigt, dass die Beteiligungen das Angebot der INDUS gerne annehmen.

Wenn es um strategische und managementbezogene Themen geht, ist aus der Chefetage zumeist auch Dr. Johannes Schmidt mit vor Ort. Er schaut sich die Innovationsbestrebungen vor allem aus unternehmerischer Sicht an. Denn INDUS unterstützt diese Themen nicht einfach um des Neuen willen, sondern vor allem darum, weil sie den Beteiligungsunternehmen helfen will, neue Märkte zu erschließen und Wachstum zu generieren.

EINE INTERNE FÖRDERBANK, DIE FACHLICH PRÜFT

Um die Portfoliounternehmen optimal zu begleiten, schaut sich das INDUS-Management jedes der 45 Unternehmen regelmäßig genau auf seine Potenziale hin an. Dabei ergän-

zen sich die Talente der drei Vorstände sehr gut. Jürgen Abromeit übernimmt bevorzugt die Rolle des Visionärs, der den Status quo bewusst infrage stellt und bei der Suche nach den Chancen erst mit dem bisher noch nicht Gedachten zufrieden ist.

Steht ein Innovationsthema im Raum, kann Dr. Johannes Schmidt als promovierter Ingenieur mit seinem Fach- und Methodenwissen besonders gut einschätzen, ob die Umsetzung realistisch ist, und welche Hürden voraussichtlich von dem Unternehmen genommen werden müssen. Dies ist für die inhaltliche Risikoeinschätzung des Innovationsvorhabens wichtig.

Genauso wie für die wirtschaftliche Risikoeinschätzung. Diese hat für INDUS auch deshalb eine sehr hohe Bedeutung, weil die Holding den Beteiligungen gegebenenfalls auch die finanziellen Mittel für die Umsetzung des Innovationsprojekts zur Verfügung stellt. Den Rahmen dafür hat Rudolf Weichert im Blick. Seine Einschätzung der wirtschaftlichen Lage der Beteili-

MIT SEINEN FUGEN-
PROFILIEN IST MIGUA
ÜBERALL DORT, WO ES
UM ANSPRUCHSVOLLE
VERBINDUNGEN UND
ÜBERGÄNGE GEHT.



„INNOVATION BEDEUTET IMMER AUCH GUTE KOMMUNIKATION.“

Dr. Michael Seibold

ALS INGENIEURE FINDEN SICH DR. JOHANNES SCHMIDT UND DR. FABIAN BOHNEN SEHR SCHNELL IN DIE TECHNISCHE ZUSAMMENHÄNGE EIN.



gung liefert die Grundlage dafür, ob und wie viele Mittel sie abfordern kann.

Das „Förderbank-Modell“ ist für die Beteiligungen mehr als eine klassische Finanzierungsoption. Es bietet ihnen die Chance, auch größere Investitionen zu stemmen, solche, die auch disruptive, also ganz neue und risikobehaftete Entwicklungen ermöglichen. Über die strukturierte und ganzheitliche Prüfung durch INDUS gewinnen die Beteiligungen dabei noch eine zusätzliche Sicherheit, dass sie auf dem richtigen Weg sind.

IM HINTERGRUND

Zu den inzwischen zahlreichen Beteiligungen, die das Angebot von INDUS nutzen, zählt HAUFF-TECHNIK. Das Unternehmen aus dem baden-württembergischen Hermaringen ist einer der großen europäischen Hersteller von Kabel-, Rohr- und Leitungsdurchführungen. Die Produkte stammen aus einem Technologie-Baukasten und werden für immer mehr Applikationen in immer kürzeren Zyklen an die Kundenbedürfnisse angepasst.

HAUFF-Geschäftsführer Dr. Michael Seibold hat daraus geschlossen, dass es wichtig ist, die Qualität der Kommunikation, aber auch der Prozesse mithilfe der digitalen Möglichkeiten zu erhöhen.

Inzwischen hat das Unternehmen seine Website zum digitalen Verkaufstool weiterentwickelt. Wer als Kunde ein Anliegen hat, wird über eine „Solutions World“ eingefangen und zielsicher zur Ausschreibungsvorlage oder auch zur Produktlösung geführt. Die digitale Auftragsabwicklung verbessert für die Kunden den Komfort, beschleunigt die Prozesse und bringt HAUFF sowohl auf der Kosten- als auch auf der Vertriebsseite Wettbewerbsvorteile.

Ein anderes Beispiel ist MIGUA. Auch der Anbieter für die Konstruktion, die Herstellung und den Einbau von Fugenprofilsystemen wird in Zukunft das Potenzial der IT stärker nutzen: Hier hat das neue Instrument den Namen „BIM – Building Information Modeling“. Dahinter verbirgt sich ein intelligenter, modellbasierter Prozess,

mit dem sich Bestandsobjekte und Neubauten effizienter, kostengünstiger und umweltfreundlicher planen, bauen und betreiben lassen. In diesem Fall ist der Innovationstreiber das Bundesministerium für Bau und Infrastruktur, das mit der Verabschiedung einer digitalen Agenda neue Anforderungen auch an MIGUA stellt. MIGUA erweitert dabei die Pflicht noch durch eine Kür, indem es das neue System zukünftig mit den anderen IT-Plattformen im Unternehmen verknüpft.

So wie HAUFF und MIGUA sind zurzeit zahlreiche Beteiligungen von INDUS unterwegs zu neuen Ufern. Viele von ihnen greifen dabei auch auf das „Haus der Innovation“ der Holding zurück. Entscheiden und ihre Projekte umsetzen müssen die Unternehmen immer allein. Aber wenn sie wollen, haben sie im Hintergrund jemanden, der ihnen auf ihrem Weg Sicherheit gibt – und, wenn nötig, die wirtschaftliche Kraft.



NACH- HALTIGKEIT BEI INDUS

GRUNDLAGEN

–
30

FORTSCHRITTE

2016
–
34

KENNZAHLEN

–
44

GRUNDLAGEN

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

NACHHALTIGKEIT: FÜR INDUS NICHTS NEUES

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

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

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

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

GRUNDLAGEN DER BERICHTERSTATTUNG

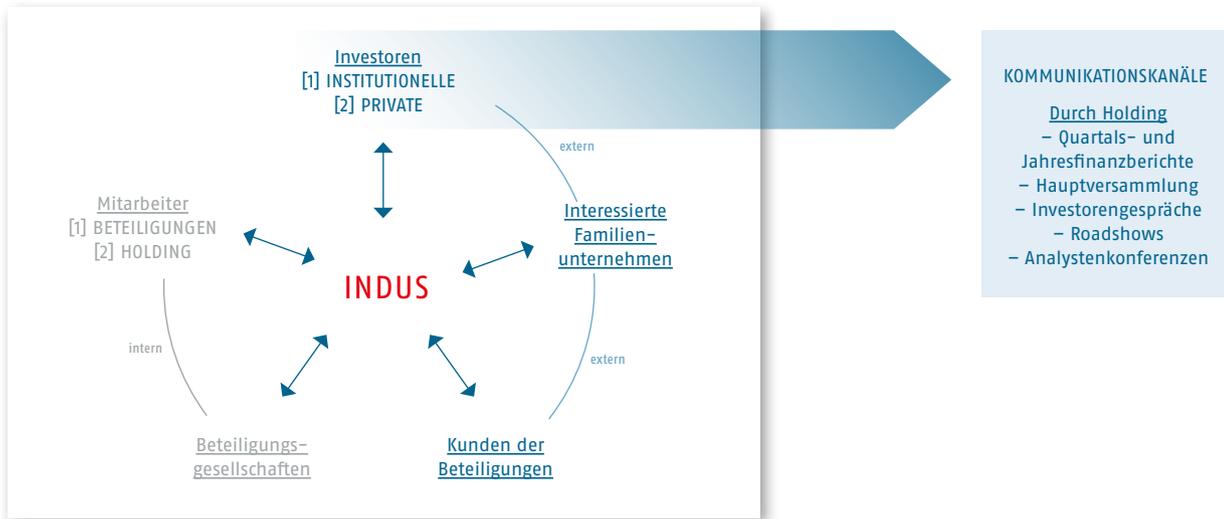
Wir orientieren uns bei unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung an den G4-Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) sowie an den Kriterien, die der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) formuliert. Die Treibhausgasemissionen berichten wir nach den Vorgaben des Greenhouse Gas Protocols (GHG Proto-

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

STAKEHOLDER: INTERESSEN KENNEN, DIALOG PFLEGEN

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

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



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

KERNTHEMEN: DREI PLUS VIER

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

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

wortung für gesellschaftliche Aufgaben seitens der Beteiligungsgesellschaften

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

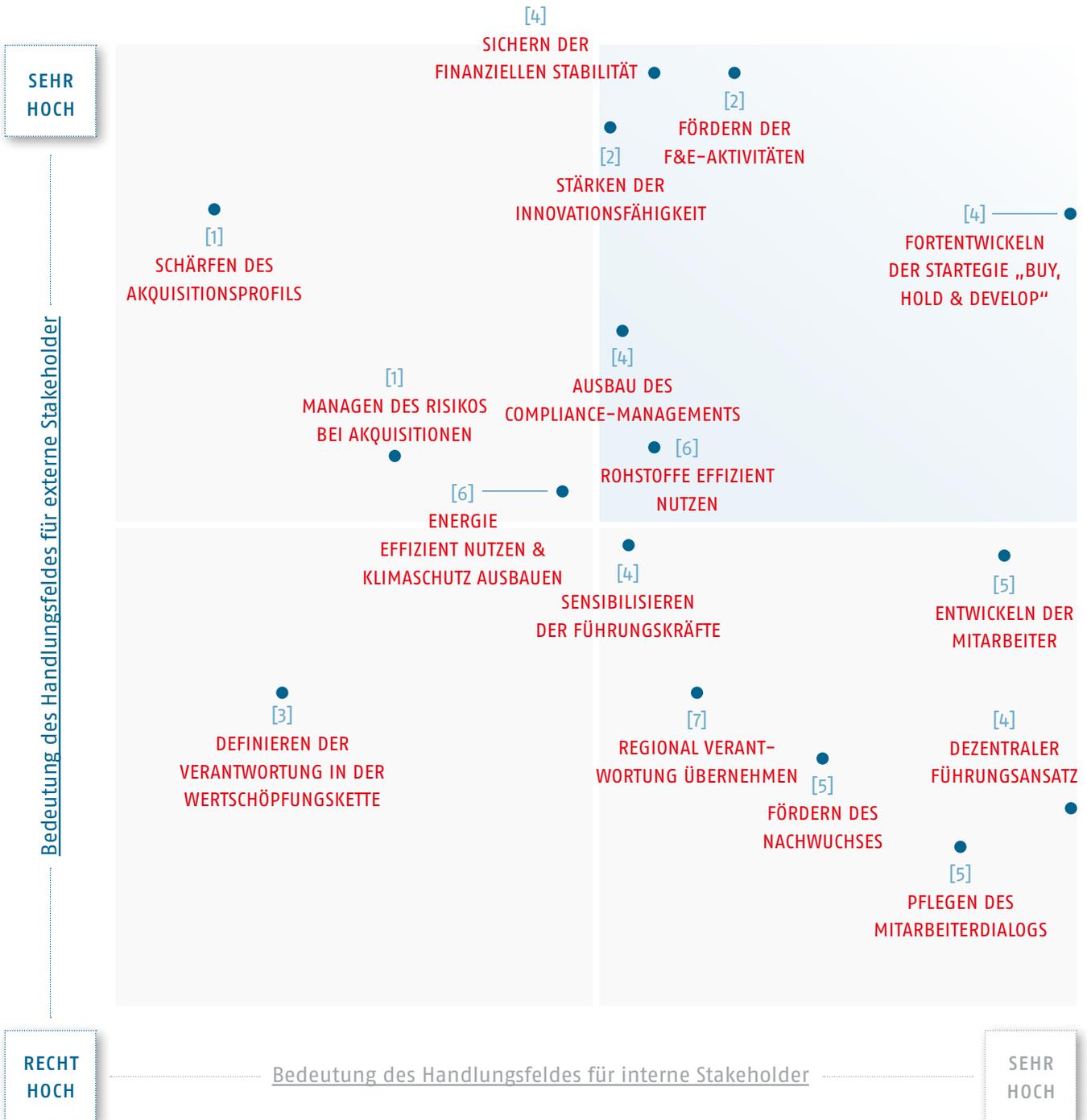
Die drei Kernthemen Investition, Innovation und Internationalisierung stehen aktuell im strategischen Fokus der Holding und können für den Erfolg der Einzelgesellschaft wie auch für den Erfolg der Gruppe als Ganzes eine große Hebelwirkung entfalten. Die vier übrigen Themen beziehen sich auf ebenso wichtige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

WESENTLICHKEITSMATRIX MIT KONKRETEN HANDLUNGSFELDERN

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

NICHTFINANZIELLE ERKLÄRUNG

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



[1] Investitionen

[3] Internationalisierung

[5] Personal

[7] Soziales Engagement

[2] Innovation

[4] Gesellschafterrolle

[6] Ressourceneffizienz



INFORMATIONSGRAFIK:
WESENTLICHKEITSMATRIX
MIT INTERAKTIVER
FILTERFUNKTION NACH
KERNTHEMEN

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

RISIKO- UND CHANCENMANAGEMENT

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

UMWELTSCHUTZ

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

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

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

SOZIALBELANGE

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

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

ARBEITNEHMERBELANGE UND ACHTUNG DER MENSCHENRECHTE

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

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

BEKÄMPFUNG VON KORRUPTION UND BESTECHUNG

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

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

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

FORTSCHRITTE 2016

INVESTITIONEN

DIE GRUPPE UND DIE BETEILIGUNGEN DURCH ZUKÄUFE STÄRKEN

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

STATUS QUO UND ZIELE

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

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

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

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

AUSBLICK

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



PROJEKTHIGHLIGHTS

MIKROP
findet mit IN-SITU einen perfekten Komplementär.

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

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

Prof. Hartmut Ernst,
Gründer von IN-SITU

PROJEKTHIGHLIGHTS

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

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

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

Guido Heitz,
Geschäftsführer von H. HEITZ



INNOVATION

DIE INNOVATIONSFÄHIGKEIT DER BETEILIGUNGEN FÖRDERN

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

STATUS QUO UND ZIELE

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

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

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

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

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

AUSBLICK

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



PROJEKTHIGHLIGHTS

AURORA

arbeitet an zukunftsweisender Wärmepumpentechnologie für Nutzfahrzeuge.

„Efficiency for Comfort“ – unter diesem Schlagwort entwickelt AURORA innovative Komponenten und Systeme für effizienten Lüftungs- und Klimatisierungskomfort in Premium-Nutzfahrzeugen (Busse, Land- und Baumaschinen). Fokus mehrerer Projekte ist derzeit das Thermomanagement für Stadtbusse mit alternativen Antrieben. AURORA setzt hier auf Wärmepumpentechnologie, die Wärmerückgewinnung und eine alle Wärmequellen und -senken integrierende Regelung und Steuerung umfasst. Diese Technologie bietet signifikante Energieeffizienzvorteile ohne Komforteinbußen. Ein erster Prototyp wurde in Kooperation mit VDL für einen Elektrobus entwickelt und 2016 der Öffentlichkeit vorgestellt. Darauf aufbauend arbeitet AURORA derzeit mit Partnern innerhalb und außerhalb der INDUS-Gruppe an der nächsten Generation. Dabei greift AURORA auch auf Finanzmittel von INDUS zurück. Neben der zur Wärme- und Kälteerzeugung eingesetzten Technologie sind auch klimafreundliche Kältemittel wie CO₂ oder Propan Gegenstand der Betrachtung.

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

[Hannes Wolf](#),
Geschäftsführer von AURORA

PROJEKTHIGHLIGHTS

ELTHERM

erschließt mit Innovation neue Anwendungsfelder.

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

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

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



INTERNATIONALISIERUNG

DEN WEG ZU WEITEREM WACHSTUM EBNEN

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

STATUS QUO UND ZIELE

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

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

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

AUSBLICK

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

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

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



PROJEKTHIGHLIGHTS

M. BRAUN

bietet faire Arbeitsbedingungen und erreicht auch im Ausland niedrige Fluktuationsraten.

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

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

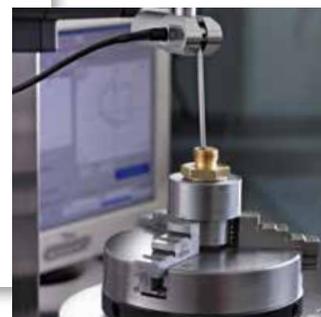
[Bruno Hirtz,](#)
[Geschäftsführer BILSTEIN & SIEKERMANN](#)

PROJEKTHIGHLIGHTS

BILSTEIN & SIEKERMANN

setzt auch in China hohe Arbeits- und Umweltstandards.

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



GESELLSCHAFTERROLLE

DIE INTERESSEN DER EIGENTÜMER AKTIV VERTRETEN



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

STATUS QUO UND ZIELE

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

**14,3
JAHRE**

2016

durchschnittliche Zugehörigkeit
der Beteiligungen zur INDUS-Gruppe

**13,7
JAHRE**

2015

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

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

AUSBLICK

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

PERSONAL

DIE ZENTRALE UNTERNEHMENS- RESSOURCE SICHERN

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

STATUS QUO UND ZIELE

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

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

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

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

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

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

AUSBLICK

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

248,0
FTE
2016

Auszubildende

231,5
FTE
2015

SOZIALES ENGAGEMENT

EINEN ANGEMESSENEN GESELLSCHAFTLICHEN NUTZEN LEISTEN

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

STATUS QUO UND ZIELE

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

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

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

seine Mitarbeiter und unterstützt Kindergärten und den lokalen Fußballverein.

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

AUSBLICK

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

214,9
TEUR
2016

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

154,0
TEUR
2015

RESSOURCENEFFIZIENZ

SCHONEND UND BEWUSST MIT RESSOURCEN UMGEHEN



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

STATUS QUO UND ZIELE

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

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

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

Die spezifischen Emissionen der Gruppe konnten um rund 3,6% gesenkt werden (Scope 1 & 2 der Beteiligungen, bezogen auf das Vorjahr). Die Emissionen der Holding sanken sogar um 15,8% (155 to CO₂e im Jahr 2016 ggü. 184 to CO₂e im Jahr 2014) durch den erstmaligen Bezug von Ökostrom. Die Holding hat zudem 2016 erstmalig ihre verbleibenden Emissionen durch die Investition in Emissionsminderungsprojekte kompensiert. Die Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen erfolgt in vielfältiger Form in dezentraler Verantwortung der Beteiligungen und zum Teil auch im Kontext zertifizierter Managementsysteme. So konnte beispielsweise BETEK durch die Installation einer neuen Edelgasversorgung ein erhebliches Energieeinsparpotenzial erschließen. INDUS unterstützt die Beteiligungen bei Bedarf, unter anderem durch kostenlose Energieberatung und über Hilfestellung bei der Durchführung von Energieaudits. INDUS beantwortet seit 2011 den CDP-Klimawandelfragebogen und berichtet transparent über ihr Klima-Management. Hierfür wurde die Gruppe 2016 mit einer Spitzenbewertung ausgezeichnet.

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

AUSBLICK

Auch 2017 wird die Gruppe intensiv an der Erhöhung der Ressourceneffizienz arbeiten. Die Holding bietet 2017 den Beteiligungen erstmals Unterstützung bei der Kompensation ihrer CO₂-Emissionen an. In den Folgejahren wird sich die Gruppe darüber hinaus auch mit den sich aus internationalen und nationalen Klimaschutzplänen ergebenden Anforderungen auseinandersetzen.

122,9
T CO₂E/MIO. EUR
WERTSCHÖPFUNG

2016

Emissionsintensität der Beteiligungen
(Scope 1 & 2)

127,5
T CO₂E/MIO. EUR
WERTSCHÖPFUNG

2015

KENNZAHLEN

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

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

Berichtsgrenzen/Konsolidierungskreis:

1 Konsolidierungskreis IFRS Konzernabschluss

2 INDUS Holding AG (ohne Beteiligungen)

3 Konsolidierungskreis Nachhaltigkeit exkl. INDUS Holding AG

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

5 In die Berechnung werden neben CO₂ auch Lachgasr N₂O, Methan (CH₄) und teilfluorierte Kohlenwasserstoffe (F-Gase) einbezogen.

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





UNTERNEHMEN & AKTIONÄRE

BRIEF DES VORSTANDS

–
48

ORGANE

–
53

BERICHT DES
AUFSICHTSRATS

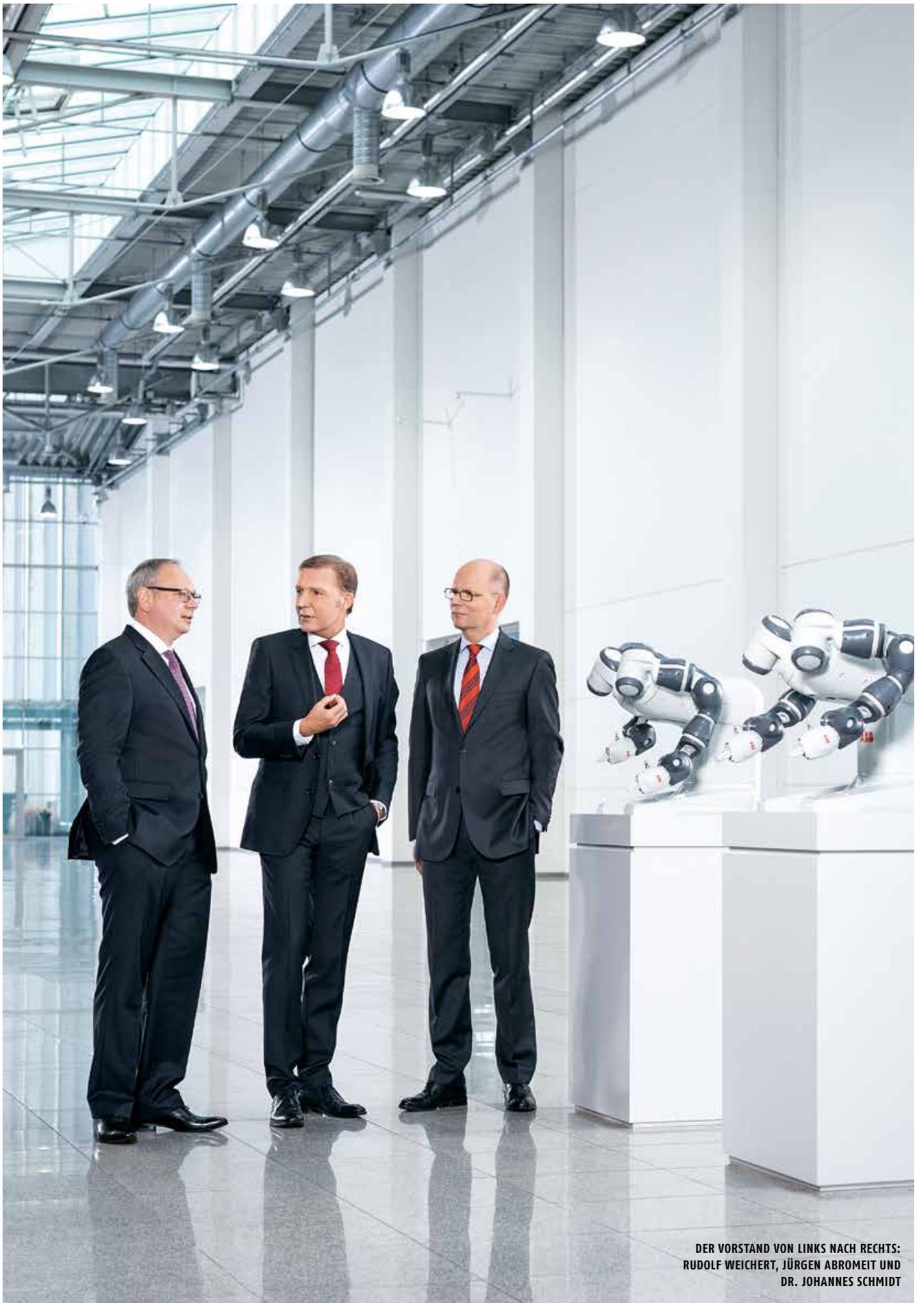
–
56

INDUS-AKTIE

–
60

KOMPASS 2020:
STATUS REPORT

–
64



DER VORSTAND VON LINKS NACH RECHTS:
RUDOLF WEICHERT, JÜRGEN ABROMEIT UND
DR. JOHANNES SCHMIDT

BRIEF DES VORSTANDS

LIEBE AKTIONÄRINNEN UND AKTIONÄRE,
SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

wir blicken mit INDUS erneut auf ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr zurück: Unsere Beteiligungen konnten 2016 ihren guten Weg weit überwiegend fortsetzen. Gleichzeitig hat unsere Gruppe durch einen Zukauf auf erster Ebene und sieben Erwerbungen auf zweiter Ebene wichtige mittelständische Mitspieler gewonnen, die unsere Beteiligungen, aber auch INDUS als Ganzes weiter stärken. In der Summe führt dies dazu, dass wir zum vierten Mal in Folge ein Rekordjahr verzeichnen können.

Dank der erfolgreichen Umsetzung unseres Develop-Konzepts verliefen die vergangenen Jahre insgesamt sehr gut: Der Börsenwert unserer Gruppe hat sich zwischen November 2013 und Anfang dieses Jahres auf 1,4 Mrd. Euro verdoppelt. Der Umsatz hat sich seit 2011 um ein Viertel auf 1,4 Mrd. Euro erhöht, und auf der Ergebnisseite sind wir an unsere Orientierungsgröße „10% plus x“-Ebit-Marge regelmäßig herangekommen bzw. konnten diese überschreiten.

IST DAMIT ALLES IN ORDNUNG?

Die Antwort lautet: „Nein!“ Auf der Hauptversammlung im vergangenen Juni haben wir Ihnen, unseren Aktionärinnen und Aktionären gegenüber deutlich unsere Einschätzung zum Ausdruck gebracht, dass wir unruhige Zeiten auf die Wirtschaft zukommen sehen. Die Entwicklungen der vergangenen Monate haben diese Einschätzung ein großes Stück weit bestätigt. Dabei hat sich die Verschärfung an einer Stelle eingestellt, die auch wir so nicht erwartet hatten: Waren es in der jüngeren Zeit vor allem einige wichtige Schwellenländer, die uns Sorgen bereiteten, ist es jetzt auch der Kurs einiger etablierter Nationen.

Wie erfolgreich unsere Beteiligungsunternehmen morgen Geschäfte machen können, hängt nicht nur von der Gesundheit der Finanz- und Wirtschaftsmärkte ab, sondern auch von der Stabilität im internationalen Staatenverbund. Gerade Deutschland als Exportnation lebt von der politischen Ver-

bindlichkeit der Länder und von ihrem Bekenntnis zum freien Handel. Genau hier aber ergeben sich für uns zurzeit zahlreiche Fragezeichen.

Wir wissen noch nicht, was die Konsequenzen der Brexit-Entscheidung oder der sich andeutenden neuen US-Politik sind. Wir können nur schwer einschätzen, was die vielen Krisenherde in Europa auf Dauer für die Europäische Union bedeuten. Das Einzige, was wir sagen können, ist, dass unsere Beteiligungen gut beraten sind, weiter intensiv an ihrer Zukunftsfähigkeit zu arbeiten.

Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit bedeutet aber nicht nur das Streben nach Effizienz und die Sicherung von Marktanteilen. Für unsere Beteiligungen beinhaltet sie vor allem das proaktive Ergreifen von Maßnahmen zur Erschließung neuer Marktchancen. Als aufmerksamer Begleiter unserer Unternehmen schauen wir täglich in zahlreiche Branchen. Und überall lesen wir dieselbe Kernbotschaft heraus: Der Schlüssel, der den Unternehmen das Tor zu einer erfolgreichen Zukunft öffnet, heißt Innovation.

Der zentrale Innovationstreiber ist digitale Transformation. Die Möglichkeit, industrielle Prozesse durch innovative digitale Verknüpfungen ganz neu zu denken, hat das Potenzial, auch bewährte Geschäftsmodelle innerhalb kürzester Zeit zu sprengen. Die digitale Transformation in der Industrie hat

„WIR HABEN UNSEREN STRATEGISCHEN FAHRPLAN NOCH EINMAL GESTRAFFT.“

Jürgen Abromeit

längst begonnen – und wird die Unternehmen, die den Zeitpunkt zum Aufbruch verpasst haben, rechts überholen.

Damit die Beteiligungen der INDUS nicht dazugehören, sensibilisieren wir unsere Beteiligungen in den regelmäßigen Informationsgesprächen für die Bedeutung dieses Themas und bieten ihnen bei ihren Entwicklungsanstrengungen Unterstützung an – sei es über Innovationsberatung oder über das Zurverfügungstellen finanzieller Mittel.

Aus den allgemeinen Umfeldentwicklungen haben wir in der Holding auch strategische Konsequenzen gezogen. Der KOMPASS 2020, mit dem wir seit vier Jahren unterwegs sind, hat sich bestens bewährt. Die Halbzeitbilanz ist positiv, sodass wir unseren Kurs vom Grundsatz her weiterverfolgen können: Wir werden unsere Unternehmen in ihrer Entwicklung im Rahmen unserer Möglichkeiten unterstützen, und wir werden das Wachstum der Gruppe über Zukäufe vorantreiben. Dabei werden wir die Themen Innovation und Internationalisierung in Zukunft aber noch stärker als bisher fördern und – sofern es sich ergibt – auch größere Akquisitonsprojekte realisieren.

Außerdem haben wir die vier definierten Zukunftsbranchen, die wir bei den Akquisitionsbestrebungen besonders im Blick haben, um eine fünfte erweitert: Neben den Feldern Technik für Infrastruktur und Logistik, Energie und Umwelttechnik,

Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik sowie Medizin- und Gesundheitstechnik beziehen wir inzwischen auch das Feld Bau- und Sicherheitstechnik in unseren Akquisitionsfokus ein. Die Perspektiven dieses Sektors – in dem uns ausschließlich die privat und wirtschaftlich ausgerichteten Bereiche interessieren – betrachten wir angesichts der zunehmenden Bedeutung von Sicherheitsthemen als äußerst gut.

Bevor wir einen Blick auf das bereits laufende Geschäftsjahr werfen, schauen wir noch einmal kurz auf das vergangene: Wie einleitend bereits festgestellt, verlief das Geschäftsjahr 2016 für INDUS sehr erfolgreich. Mit einem Umsatz von rund 1,44 Mrd. Euro und einem operativen Ergebnis von rund 145 Mio. Euro haben wir sowohl das angestrebte Wachstum als auch unser Margenziel „10% plus x“ erreicht. Bis auf das Segment Fahrzeugtechnik wiesen alle operativen Segmente verbesserte operative Ergebnisse aus.

Dies darf uns aber nicht den Blick dafür vernebeln, dass einige unserer Gruppenunternehmen zurzeit auch mit Herausforderungen kämpfen: So waren in den Bereichen Fahrzeugtechnik und Metalltechnik einige Gesellschaften parallel zu ihrem operativen Geschäft weiterhin mit ihrer strategischen Neuausrichtung beschäftigt. Während ein Teil von ihnen den Reorganisationsprozess erfolgreich abschließen konnte, hatte ein anderer Teil auch Rückschläge zu verkraften. Selbst dort, wo sich die Situation zum Jahresende hin wirtschaftlich

**„WIR WERDEN
INNOVATION
UND INTERNATIO-
NALISIERUNG
NOCH STÄRKER
FÖRDERN.“**

Dr.-Ing. Johannes Schmidt

verbesserte, nehmen die Gesellschaften gewichtige Aufgaben mit in das neue Jahr.

Einen guten Schritt weitergekommen sind wir bei unseren Bestrebungen, unsere Gruppe durch Zukäufe zu stärken: So erwarben wir mit der HEITZ-Gruppe Mitte des Jahres einen international sehr gut aufgestellten Nischenmarktführer im Bereich Furnierkanten und Ummantelungsfurniere aus Echtholz. H.HEITZ verstärkt seit Juni 2016 das Segment Bau/Infrastruktur.

Darüber hinaus konnten wir im vergangenen Jahr die Verhandlungen mit einem zweiten Unternehmen so weit vorantreiben, dass es mit Wirkung zum 1. Januar 2017 ebenfalls Teil unserer Gruppe ist: Die M+P INTERNATIONAL Mess- und Rechnertechnik ist Anbieter von Mess- und Testsystemen zur Schwingungsprüfung und -analyse und verstärkt das Segment Maschinen- und Anlagenbau. Beide Unternehmen arbeiten mit hoher internationaler Ausrichtung und versprechen für die kommenden Jahre eine gute Entwicklung.

Auf Beteiligungsebene realisierte unsere Gruppe 2016 insgesamt sieben (Enkel-)Erwerbe. Die strategischen Ergänzungen erweitern die Kompetenzen der jeweiligen Unternehmen und eröffnen ihnen Möglichkeiten zur Erschließung neuer Geschäftsfelder. Und im Sinne des KOMPASS 2020 stärken sie die internationale Marktpräsenz in Asien (für

BILSTEIN & SIEKERMANN, SELZER), Lateinamerika (für WIESAUPLAST) und Europa (u. a. für OBUK).

An der guten Entwicklung sollen Sie als unsere Aktionärinnen und Aktionäre auch in diesem Jahr wieder angemessen partizipieren: Nachdem in den vergangenen beiden Jahren jeweils eine Dividende von 1,20 Euro je Aktie ausgeschüttet wurde, haben wir gemeinsam mit dem Aufsichtsrat beschlossen, der Hauptversammlung in diesem Jahr eine Erhöhung auf 1,35 Euro je Aktie vorzuschlagen. Damit hätte sich die Dividende je Aktie seit 2012 sukzessive erhöht und läge nun um 35 % über dem Wert von vier Jahren. Gleichzeitig bleiben wir mit dem Vorschlag innerhalb des Dividendenkorridors, der eine Ausschüttungsquote zwischen 40 und 50 % vom Bilanzgewinn vorsieht.

Die ausgewogene Dividendenpolitik trägt mit dazu bei, dass unsere Gesellschaft wirtschaftlich grundsolide aufgestellt ist: Die Eigenkapitalquote hat sich gegenüber dem Vorjahr noch einmal leicht auf 42,4 % erhöht. Dies und unsere traditionell gute Liquidität liefern die wichtige Basis dafür, dass wir mit INDUS über ausreichend Kraft verfügen, um das Wachstum der Gruppe weiter voranzutreiben – und damit auch eine langfristig positive Entwicklung der Dividende.

**„UNSERE
WIRTSCHAFTLICHE
GRUNDLAGE
FÜR WEITERE
ZUKÄUFE IST
SEHR GUT.“**

Rudolf Weichert

WIE GEHT ES 2017 WEITER?

Unter dem Dach der INDUS versammeln sich inzwischen 45 Beteiligungsunternehmen mit rund 75 Enkelgesellschaften. Gemeinsam vertreten sie den modernen deutschen Mittelstand, der auch in Zukunft unsere Wirtschaft prägen soll. Aus unserer schlank aufgestellten Holding heraus werden wir sie auch im laufenden Jahr dabei so gut wie möglich unterstützen.

In vielen deutschsprachigen Familienunternehmen fehlt es an Nachfolgern. Wir sind zuversichtlich, dass wir auch in diesem Jahr wieder attraktive Zukäufe verzeichnen werden, über direkte Wachstumsakquisitionen, aber auch über mittelbare Zukäufe.

Die Rahmenbedingungen werden immer komplexer, und das Konjunkturumfeld ist zurzeit mit hohen Risiken behaftet. Dies hält uns nicht davon ab, für 2017 als Umsatzziel das Überschreiten der 1,5-Mrd.-Euro-Schwelle und einen Aus-

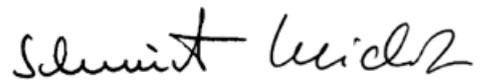
bau des Ergebnisses vorzugeben. Dabei sind Zukäufe noch nicht berücksichtigt. Unsere Zuversicht basiert auf der insgesamt starken Performance der Gruppenunternehmen und ihren erfolgreichen Anstrengungen auf den Feldern Innovation, Internationalisierung und Investition.

Bevor Sie nun in die vertiefende Lektüre zu unserer Unternehmensentwicklung einsteigen, möchten wir Ihnen als Vorstand für Ihr fortgesetztes Vertrauen danken. Als Aktionärinnen und Aktionäre geben Sie uns mit Ihrem Eigenkapital die Grundlage dafür, dass wir unser Mittelstandsmodell Jahr für Jahr erfolgreich umsetzen und weiterentwickeln können. Und als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Beteiligungen füllen Sie unser Mittelstandsmodell Tag für Tag mit Leben. Deshalb danken wir auch Ihnen, den Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Unternehmensebenen in den Gesellschaften, aber auch in der Holding, ausdrücklich für Ihren hohen Einsatz.

BERGISCH GLADBACH IM MÄRZ 2017



JÜRGEN ABROMEIT



DR. JOHANNES SCHMIDT

RUDOLF WEICHERT

ORGANE

DER INDUS-VORSTAND*



JÜRGEN ABROMEIT

Vorstandsvorsitzender (CEO)

Jürgen Abromeit (geb. 1960) ist seit 2008 Vorstand der INDUS Holding AG. Im Juli 2012 übernahm er den Vorstandsvorsitz. Nach seiner Ausbildung durchlief der Bankmanager mehrere Stationen bei der Dresdner Bank und der Commerzbank im Firmenkundengeschäft und im Investmentbanking, bis er 1998 als Leiter Finanzen zum Stahlkonzern Georgsmarienhütte Holding (GMH) wechselte. Während seiner 11-jährigen Tätigkeit für GMH wirkte er bei einer Vielzahl von Unternehmensakquisitionen mit. Dabei übernahm er während der Integrationsphase bei diversen Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau die operative Geschäftsführung. Zuletzt verantwortete er als Bereichsvorstand die Sparte Stahl-, Maschinen- und Anlagenbau in der Unternehmensgruppe GMH.



DR.-ING. JOHANNES SCHMIDT

Vorstand (CTO)

Dr. Johannes Schmidt (geb. 1961) ist seit 2006 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 ebm-papst Landshut GmbH, einem Hersteller von Lüftungsmotoren und Ventilatoren. Hier trieb er unter anderem die Entwicklung neuer Produktplattformen und die Internationalisierung der Produktionsstandorte voran.



RUDOLF WEICHERT

Vorstand (CFO)

Rudolf Weichert (geb. 1963) ist seit Juni 2012 Vorstand der INDUS Holding AG. Vor seinem Wechsel in den INDUS-Vorstand war er neun Jahre als Partner für die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG tätig. Hiervon verbrachte er knapp drei Jahre in Detroit/USA und betreute dort im Wesentlichen Unternehmen der Automobilindustrie, des Maschinen- und Anlagenbaus und des Werkstoffhandels. Insgesamt arbeitete der studierte Kaufmann rund 20 Jahre für KPMG, vornehmlich am Standort Düsseldorf, und betreute dort vor allem international agierende Unternehmen und Konzerne aus dem industriellen Sektor. Weitere Branchenschwerpunkte seiner Arbeit waren die Sektoren Biotechnologie/Life Science sowie Erneuerbare Energien.

* DETAILS ZU DEN LEBENSÄUFEN DER VORSTÄNDE FINDEN SICH AUF UNSERER INTERNETSEITE. ANGABEN ZU WEITEREN MITGLIEDSCHAFTEN IN AUFSICHTSGREMIEN SIEHE SEITE 185.

DER INDUS-AUFSICHTSRAT*



HELMUT SPÄTH

Aufsichtsratsvorsitzender

Helmut Späth (geb. 1952) ist Kaufmann (ehemals Wirtschaftsprüfer sowie Steuerberater) und als stellvertretender Vorstandsvorsitzender der Versicherungskammer Bayern, München, im Vorstand zuständig für die Ressorts Finanzen und Rechnungswesen. Er ist seit Juli 2012 Mitglied des Aufsichtsrats der INDUS Holding AG.



DR. JÜRGEN ALLERKAMP

Stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender

Dr. Jürgen Allerkamp (geb. 1956) ist Jurist. Seit Januar 2015 ist er Vorsitzender des Vorstands der Investitionsbank Berlin. Zuvor war er Vorstandsvorsitzender der Deutsche Hypothekenbank (Actien-Gesellschaft), Hannover und von 1997 bis 2010 Mitglied des Vorstands der Nord/LB. Er wurde 2007 erstmals in den Aufsichtsrat der INDUS Holding AG gewählt.

Die Aufsichtsratsmitglieder werden für eine Dauer von fünf Jahren bestellt; eine Wiederwahl ist zulässig. Bei ihrer Wahl bzw. Wiederwahl dürfen die Kandidaten nicht älter als 70 Jahre sein. Die Amtszeiten der Mitglieder Helmut Späth, Dr. Jürgen Allerkamp, Dr. Ralf Bartsch und Hans Joachim Selzer enden mit Ablauf der Hauptversammlung 2017, die von Frau Dr. Dorothee Becker mit Ablauf der Hauptversammlung 2019 und die von Herrn Carl Martin Welcker mit Ablauf der Hauptversammlung 2020. Eine erneute Kandidatur von Herrn Selzer ist aufgrund der satzungsmäßigen Altersgrenze 2017 nicht mehr möglich.

* DETAILS ZU DEN LEBENSLÄUFEN DER AUFSICHTSRATSMITGLIEDER FINDEN SICH AUF UNSERER INTERNETSEITE. ANGABEN ZU WEITEREN MITGLIEDSCHAFTEN IN AUFSICHTSGREMIEN SIEHE SEITE 185.



DR. RALF BARTSCH

Dr. Ralf Bartsch (geb. 1959) ist Volljurist und Betriebswirt. Er ist seit 2003 Sprecher der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe SCHLAU/HAMMER, Porta Westfalica. Zuvor war Dr. Bartsch für die NORD Holding, Hannover sowie für eine internationale Anwaltskanzlei im Kapitalmarkt- und Gesellschaftsrecht tätig. Seit 2007 ist er Mitglied des Aufsichtsrats der INDUS Holding AG.



DR. DOROTHEE BECKER

Dr. Dorothee Becker (geb. 1966) ist Ökonomin. Sie ist Geschäftsführerin und Gesellschafterin des mittelständischen Unternehmens Gebr. Becker GmbH, Wuppertal. Seit Juni 2014 ist sie Mitglied des Aufsichtsrats der INDUS Holding AG.



HANS JOACHIM SELZER

Hans Joachim Selzer (geb. 1943) ist Diplom-Wirtschaftsingenieur, selbstständiger Unternehmer und ehemaliger Eigentümer der Selzer Fertigungstechnik GmbH in Driedorf, einer Beteiligung der INDUS Holding AG. Er ist seit Juli 2012 Mitglied des Aufsichtsrats der INDUS Holding AG.



CARL MARTIN WELCKER

Carl Martin Welcker (geb. 1960) ist geschäftsführender Gesellschafter des mittelständischen Maschinenbauunternehmens Alfred H. Schütte GmbH & Co. KG, Köln. Er ist seit Februar 2010 Mitglied des Aufsichtsrats.

PERSONAL- UND NOMINIERUNGS-AUSSCHUSS

Helmut Späth (Vorsitz) / Dr. Jürgen Allerkamp / Hans-Joachim Selzer

PRÜFUNGS-AUSSCHUSS

Dr. Jürgen Allerkamp (Vorsitz, Financial Expert) / Dr. Ralf Bartsch

BERICHT DES AUF SICHTSRATS



SEHR GEEHRTE DAMEN UND HERREN,

[im Folgenden möchte ich Sie über die Arbeit des Aufsichtsrats im vergangenen Geschäftsjahr informieren.](#)

ZUSAMMENARBEIT VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Im Berichtsjahr hat der Aufsichtsrat sämtliche Aufgaben wahrgenommen, die ihm nach Gesetz und Satzung obliegen. Er hat den Vorstand kontinuierlich beraten, ihn bei der Leitung des Unternehmens überwacht und sich dabei stets von deren Recht-, Zweck- und Ordnungsmäßigkeit überzeugt. Der Vorstand ist seinen Informationspflichten jederzeit nachgekommen und hat den Aufsichtsrat regelmäßig, zeitnah und umfassend in schriftlicher und mündlicher Form über alle für die Gesellschaft und den Konzern relevanten Fragen der Strategie, der Planung, der Geschäftsentwicklung, der Risikolage, der Risikoentwicklung und der Compliance unterrichtet. Dies beinhaltete auch Informationen über Abweichungen der tatsächlichen Entwicklung von früher berichteten Zielen sowie Abweichungen des tatsächlichen Geschäftsverlaufs von der Planung.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats hatten stets ausreichend Gelegenheit, sich in den Ausschüssen und den Präsenzsitzungen mit den vorgelegten Berichten und Beschlussvorschlägen des Vorstands kritisch auseinanderzusetzen und eigene Anregungen einzubringen. Auf diese Weise erhielten sie laufend Einblick in die jeweils aktuelle Geschäfts- und Vermögens-

entwicklung. Neben der Geschäfts-, Investitions- und Finanzplanung galt die Aufmerksamkeit des Aufsichtsrats der Risikolage und dem Risikomanagement. In Einzelfällen hat der Aufsichtsrat seine Zustimmung zu einzelnen Geschäftsvorgängen erteilt, soweit dies nach Gesetz, Satzung oder Geschäftsordnung erforderlich war. Der Aufsichtsratsvorsitzende und der Vorsitzende des Prüfungsausschusses standen auch zwischen den Gremiensitzungen in einem intensiven Informations- und Gedankenaustausch mit dem Vorstand und haben sich über wesentliche Entwicklungen der Gesellschaft informiert.

SITZUNGSHÄUFIGKEIT UND SITZUNGSTEILNAHME

Im Geschäftsjahr 2016 fanden vier ordentliche Sitzungen im Beisein des Vorstands statt. Darüber hinaus wurde eine zusätzliche Sitzung im Rahmen einer Telefonkonferenz durchgeführt. Der Aufsichtsrat sieht es als Teil guter Corporate Governance an, die Teilnahme an Sitzungen des Aufsichtsratsplenums sowie der Aufsichtsratsausschüsse individualisiert offenzulegen. An sämtlichen Sitzungen des Aufsichtsrats sowie der Ausschüsse haben jeweils alle Mitglieder des Aufsichtsrats und des Vorstands teilgenommen.

Auch außerhalb der regelmäßigen Sitzungen wurden die für die Gesellschaft bedeutenden Geschäftsvorgänge mit dem Aufsichtsrat erörtert, sodass dieser stets in grundlegende Entscheidungen eingebunden war. Anhaltspunkte für Inte-

ressenkonflikte von Aufsichtsrats- und Vorstandsmitgliedern, die dem Aufsichtsrat gegenüber unverzüglich offenzulegen sind und über die die Hauptversammlung informiert werden soll, hat es nicht gegeben.

THEMENSCHWERPUNKTE DER SITZUNGEN

Den Schwerpunkt der **ersten Sitzung am 8. April 2016** bildete die Vorlage und Erläuterung des Jahresabschlusses 2015 der AG und des Konzerns und die Beschlussfassung hierzu. Der Prüfungsausschuss beschäftigte sich unter anderem und schwerpunktmäßig mit den Auswirkungen a) der Kaufpreisallokation der Akquisitionen und b) der Investitionen auf den Einzel- und Konzernabschluss, c) der Höhe der Steuerquote sowie d) der Risikoanalyse im Bereich Fahrzeugtechnik. Nach intensiver Erörterung mit dem Abschlussprüfer und auf Empfehlung des Prüfungsausschusses billigte der Aufsichtsrat den Konzernabschluss und stellte den Jahresabschluss für das Geschäftsjahr 2015 fest. Weiterhin informierte der Vorstand über die Investitionsschwerpunkte im abgelaufenen Jahr und erläuterte ausführlich die Jahresberichte zum Risikomanagement und zur Compliance. Im Anschluss präsentierte der Vorstand die wirtschaftliche Lage der INDUS-Gruppe per Februar 2016.

Der Aufsichtsrat stimmte über die Vorstandsvorlage zum hundertprozentigen Erwerb der CAETEC GmbH ab. Der Spezialist für Datenlogger und Messmodule in der Automobilentwicklung wurde für die INDUS-Beteiligung IPETRONIK Baden-Baden erworben. Das Signing erfolgte am 2. Mai 2016, das Closing am 30. Mai 2016. Der Vorstand informierte zudem über die geplanten Ergänzungsakquisitionen von CREAPHYS durch M. BRAUN sowie von IN-SITU durch MIKROP, zwei Ergänzungsakquisitionen auf Enkelebene zur strategischen Abrundung der Kompetenzen der beiden vorgenannten Tochtergesellschaften.

Abzustimmen waren weiterhin der Dividendenvorschlag des Vorstands und die Tagesordnung der Hauptversammlung 2016.

In der im Rahmen einer Telefonkonferenz durchgeführten **zusätzlichen Sitzung am 23. Mai 2016** erläuterte der Vorstand ausführlich den geplanten Erwerb der H. HEITZ Furnierkantenwerk GmbH & Co. KG, den der Aufsichtsrat billigte. Die HEITZ-Gruppe stellt Furnierkanten und Ummantelungsfurniere aus Echtholz her und ist in dieser

speziellen Branche einer der größten Anbieter weltweit. Der Kaufvertrag wurde am 7. Juni 2016 unterzeichnet. Das Closing erfolgte am 30. Juni 2016.

Am Tag vor der Hauptversammlung **am 8. Juni 2016** kam der Aufsichtsrat zu seiner **zweiten regulären Sitzung** zusammen, in der sich die Mitglieder auf den aktuellen Stand der Antragslage vorbereiteten. Da keine Gegenanträge vorlagen, befasste sich der Aufsichtsrat ausführlich mit dem Bericht über den Geschäftsverlauf der Monate Januar bis April 2016. Der Vorstand berichtete zudem über Budgetabweichungen aus den Segmenten Metall- und Fahrzeugtechnik, wies aber darauf hin, dass die kommunizierte Ergebnisplanung in Summe weiterhin absolut erreichbar sei. Dies wurde durch den auf Basis der Ergebnisse per April 2016 erstellten Forecast I der Beteiligungsunternehmen unterlegt.

Weiterhin stimmte der Aufsichtsrat über die Vorstandsvorlage zum Erwerb von 50% der Anteile an der ZweiCom GmbH, einem Spezialisten für die Entwicklung und Produktion von passiven Komponenten für die Glasfaserinfrastruktur, durch die HAUFF-TECHNIK ab. Nach erfolgter Information und Diskussion der zum 1. Juli 2016 in Kraft getretenen Änderungen des Kapitalmarktrechts durch die EU-Marktmisbrauchsverordnung verabschiedete der Aufsichtsrat die neue Insider Trading Policy der INDUS Holding AG, die die bisherige ersetzt.

Die **dritte reguläre Sitzung** fand am **21. September 2016** statt. Zu Beginn informierte der Vorstand über die wirtschaftliche Entwicklung der INDUS-Gruppe der ersten acht Monate des Geschäftsjahres 2016. Detailliert berichtet wurde über die Gründe der Planunterschreitungen im Segment Fahrzeugtechnik. Der Vorstand bestätigte mit Blick auf den aktuellen Forecast II der Beteiligungsunternehmen die Gesamtjahresprognose und erläuterte die gute Entwicklung der Segmente Bau/Infrastruktur sowie Maschinen- und Anlagenbau. Weiterhin informierte der Vorstand den Aufsichtsrat über die erfolgreich und planmäßig abgeschlossenen Akquisitionen H. HEITZ, ZWEICOM und IN-SITU. Ausführlich erläuterte der Vorstand die weiterhin gut gefüllte M&A-Projekt-Pipeline mit weiteren Akquisitionskandidaten in den Jahren 2016 und 2017, was möglicherweise einen zusätzlichen genehmigten Rahmen erfordere.

Gegenstand dieser Sitzung war auch die Vorstellung eines Strategiereports zum Umsetzungsstand der Strategie

KOMPASS 2020 durch den Vorstand. Schwerpunkt war das Themenfeld „Entwickeln“. Dabei berichtete der Vorstand über den aktuellen Arbeitsstand bei der Entwicklung der Innovationsstrategie sowie der Einführung des Innovationsmanagements in der Gruppe. Der Vorstand erläuterte unter diesem Aspekt die mehrjährigen Entwicklungen bei ausgewählten Tochtergesellschaften. Zudem gab der Vorstand einen Ausblick auf die Erweiterung des KOMPASS 2020 mit den drei Themenfeldern „Wachsen“, „Entwickeln“ und „Repositionieren“. Der Aufsichtsrat signalisierte seine volle Unterstützung für die Strategie des Vorstands im Hinblick auf die avisierte Portfolioentwicklung.

Die **letzte Sitzung des Jahres am 14. Dezember 2016** galt dem aktualisierten Ausblick für das Geschäftsjahr 2016 auf Basis der Ergebnisse bis Oktober 2016 sowie der Planung 2017. Weiterhin gab der Vorstand einen Statusbericht zur Finanzierung der INDUS-Gruppe ab. Im Anschluss informierte er den Aufsichtsrat in Sonderberichten über aktuelle Entwicklungen bei den Unternehmen BETOMAX, MEWESTA, SELZER und FICHTHORN.

Der Vorstand erläuterte die Unternehmensplanung für das Geschäftsjahr 2017 einschließlich der Investitions- und Finanzierungsplanung. In der anschließenden Diskussion erörterte der Vorstand Details des Planungsprozesses. Der Aufsichtsrat verabschiedete die gesamte Jahresplanung ohne Korrektur.

Im Anschluss berichtete der Vorstand über den geplanten mehrheitlichen Erwerb der M+P INTERNATIONAL Mess- und Rechnertechnik GmbH. Dabei handelt es sich um einen innovativen und international agierenden Entwickler für Mess- und Testsysteme zur Schwingungsprüfung und -analyse. Die Anwendungsbereiche der Mess- und Testsysteme reichen von der Luft- und Raumfahrttechnik bis hin zur Energie- und Umwelttechnik. Der Aufsichtsrat genehmigte die Akquisition. Das Signing erfolgte am 30. Januar 2017 und somit erst im neuen Geschäftsjahr.

Der Aufsichtsratsvorsitzende informierte über die Ergebnisse der Personalausschusssitzung vom gleichen Tage. Im Nachgang hierzu stellte der Vorstand das Verfahren zur Findung eines geeigneten Kandidaten für die Nachfolge des frei werdenden Aufsichtsratsmandats von Herrn Selzer, der gemäß Satzung altersbedingt nicht erneut zur Wahl steht, vor.

Weiterer Gegenstand der Beratungen war das laufende Statusverfahren, in dem das Landgericht Köln auf Antrag eines privaten Aktionärs die aktienrechtskonforme Zusammensetzung des Aufsichtsrats überprüft. Der Vorstand hatte kurz nach der öffentlichen Bekanntmachung den Aufsichtsrat über die Einleitung des Statusverfahrens telefonisch informiert.

Der Vorstand berichtete kurz über die Themen der Sitzung des Prüfungsausschusses am gleichen Tage, an der als Vertreter des Konzernabschlussprüfers Ebner Stolz Mönning Bachem Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte Partnerschaft, Köln, Herr Dr. Holzmayer sowie Herr Lauten teilnahmen.

Die Mitglieder des Aufsichtsrats haben sich auch im Berichtsjahr mit der Anwendung des Deutschen Corporate Governance Kodex beschäftigt. Vorstand und Aufsichtsrat gaben eine aktualisierte Entsprechenserklärung nach § 161 AktG ab, die auf der Internetseite der Gesellschaft zur Verfügung steht.

ARBEIT DER AUSSCHÜSSE

Die zwei Ausschüsse des Aufsichtsrats haben primär die Aufgabe, Entscheidungen und Themen für die Sitzungen des Plenums vorzubereiten. Dabei können Entscheidungsbefugnisse auf die Ausschüsse übertragen werden, sofern dies gesetzlich zulässig ist. Die Vorsitzenden der Ausschüsse berichteten dem Aufsichtsrat regelmäßig und ausführlich über die Ausschussarbeit. Der Aufsichtsratsvorsitzende hat den Vorsitz im Personal- und Nominierungsausschuss inne, nicht aber den Vorsitz im Prüfungsausschuss. Die personelle Zusammensetzung der beiden Ausschüsse ist unter der Rubrik Organe im Geschäftsbericht dargestellt.

Der **Prüfungsausschuss** ist im Geschäftsjahr 2016 zu **zwei Sitzungen am 8. April und 14. Dezember 2016** zusammengekommen. Neben Mitgliedern des Vorstands nahmen auch Vertreter von Ebner Stolz Mönning Bachem Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte Partnerschaft, Köln, an den Sitzungen teil. Der Abschlussprüfer hat gegenüber dem Prüfungsausschuss erklärt, dass keine Umstände vorliegen, die Anlass geben, seine Befangenheit anzunehmen. Der Prüfungsausschuss hat die erforderliche Unabhängigkeitserklärung des Abschlussprüfers eingeholt, dessen Qualifikation überprüft und die Honorarvereinbarung abgeschlossen sowie den Prüfungsschwerpunkt festgelegt. Hauptthemen der Beratungen waren der Abschluss 2015, die Überprüfung des Risikomanagement- und Compliance-

Berichts sowie die Erarbeitung einer Abschlussprüfer-Richtlinie.

Der **Personal- und Nominierungsausschuss** bereitete im Geschäftsjahr 2016 in **drei Sitzungen am 8. April, 21. September und 14. Dezember 2016** die Personalentscheidungen des Aufsichtsrats vor. Soweit erforderlich, wurden Beschlüsse gefasst oder dem Aufsichtsrat Empfehlungen zur Beschlussfassung gegeben. Gegenstand der Sitzung waren die Ausgestaltung des Vergütungssystems sowie Vorschläge zur Festsetzung von Tantieme und Bonus für die Mitglieder des Vorstands und Vertragsangelegenheiten. Einzelheiten zur Vorstandsvergütung können dem Vergütungsbericht entnommen werden.

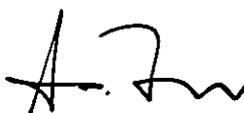
BERATUNG DER JAHRESABSCHLÜSSE UND DIVIDENDENVORSCHLAG

Die durch Beschluss der Hauptversammlung vom 9. Juni 2016 zum Abschlussprüfer und Konzernabschlussprüfer bestellte Ebner Stolz Mönning Bachem Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte Partnerschaft, Köln, 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, der erstmalig erstellte Nachhaltigkeitsbericht sowie die Prüfungsberichte wurden allen Mitgliedern des Aufsichtsrats rechtzeitig vorgelegt. Sie wurden in der bilanzfeststellenden Aufsichtsratssitzung am 22. März 2017 detailliert erörtert. An dieser Sitzung nahm auch der Abschlussprüfer Ebner Stolz Mönning Bachem Wirtschaftsprüfer Steuerberater Rechtsanwälte Partnerschaft, Köln, 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 und der Empfehlung des Prüfungsausschusses 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 Vorstandsmitgliedern und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Beteiligungsunternehmen und der INDUS Holding AG für ihr außerordentliches Engagement im vergangenen Geschäftsjahr.

Bergisch Gladbach, den 22. März 2017



FÜR DEN AUFSICHTSRAT
HELMUT SPÄTH
VORSITZENDER

SITZUNGEN DES AUFSICHTSRATS UND DER AUSSCHÜSSE IM GESCHÄFTSJAHR 2016

	TEILNAHME	IN %		TEILNAHME	IN %
Aufsichtsrat			Personal- und Nominierungsausschuss		
Helmut Späth	5/5	100	Helmut Späth	3/3	100
Dr. Jürgen Allerkamp	5/5	100	Dr. Jürgen Allerkamp	3/3	100
Dr. Ralf Bartsch	5/5	100	Hans Joachim Selzer	3/3	100
Dr. Dorothee Becker	5/5	100	Prüfungsausschuss		
Hans Joachim Selzer	5/5	100	Dr. Jürgen Allerkamp	2/2	100
Carl Martin Welcker	5/5	100	Dr. Ralf Bartsch	2/2	100

INDUS-AKTIE

KENNZAHLEN ZUR AKTIE (IN EUR)

	2016	2015	2014
Ergebnis je Aktie Konzern	3,27	2,78	2,74
Cashflow je Aktie Konzern	4,69	5,36	3,56
Dividende je Aktie ¹	1,35 ¹	1,20	1,20
Dividendenrendite in %	2,6 ²	2,7	3,1
Ausschüttungssumme in Mio. EUR	33,0	29,3	29,3
Jahreshöchstkurs	54,15	50,12	40,90
Jahrestiefstkurs	36,75	36,37	28,00
Jahresschlusskurs ²	51,64	44,51	38,11
Marktkapitalisierung am 31.12. in Mio. EUR ³	1.262,6	1.088,3	931,8
Durchschnittlicher Tagesumsatz in Stück	35.578	53.308	53.935

¹ Vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 24. Mai 2017

² Basis: Schlusskurse XETRA-Handel zum Bilanzstichtag 2016

³ Bezogen auf das vollständige Grundkapital von 24.450.509 Aktien

AKTIENKURS: STARKE KURSENTWICKLUNG IN UNRUHIGEN ZEITEN

Mit Ablauf des Geschäftsjahres 2015 hatte die INDUS-Aktie mit einem guten Plus von rund 17 % im Mittelfeld der Indizes DAX und SDAX abgeschnitten (DAX +10%, SDAX +27%). Im vergangenen Geschäftsjahr 2016 benötigte die INDUS-Aktie noch etwas Anlauf, um sich schließlich ab Mitte des Jahres in einem sehr volatil geprägten Marktumfeld überdurchschnittlich stark zu entwickeln. Zum Ende des Jahres hin und darüber hinaus blieb der Kurs auf einem hohen Niveau.

Nach einem Gleichauf des INDUS-Werts mit der SDAX-Performance im 1. Quartal 2016 konnte sich das INDUS-Papier im 2. Quartal über einen kurzen Zeitraum hinweg aus dem Schatten des verhaltenen Jahresauftaktes herausbewegen. Insbesondere die Vorlage der guten Geschäftszahlen für 2015 sorgte bei den Anlegern für eine erhöhte Nachfrage und ließ den Kurs stark ansteigen. Ende Mai wurde diese Entwicklung vor dem Hintergrund der zunehmenden globalen Unsicherheiten und erneut unter Druck geratener Aktienmärkte gebremst.

Im zweiten Halbjahr sorgten ein erfreuliches Rekordergebnis für das 2. Quartal, die Bestätigung des Ausblicks für die INDUS-Gruppe für das Gesamtjahr und das Vermelden wei-

terer erfolgreicher Akquisitionen für eine überdurchschnittliche Aufwärtsbewegung der INDUS-Aktie. Der Kurs konnte seine Vergleichsparameter deutlich überflügeln. Robuste Arbeitsmarktberichte und verbesserte Konjunkturdaten stützten die Entwicklung zusätzlich. Am 24. Oktober 2016 erreichte der Aktienkurs ein Allzeithoch von 54,15 EUR.

Wieder aufflammende Sorgen im Bankensektor, die Leitzins-erhöhung der US-Notenbank, Anschläge und Unruhen in einigen europäischen Ländern und die politischen Unsicherheiten in Verbindung mit der Brexit-Entscheidung und den US-Präsidentenwahlen wirkten auch auf den INDUS-Wert im letzten Quartal dämpfend. Dennoch konnte sich die Notierung zum Jahresende bei über 50,00 EUR behaupten. Zum Ende des Geschäftsjahres 2016 schloss die Aktie mit einem Jahreszuwachs von rund 21 % deutlich über den Indizes SDAX und DAX (SDAX +6,5 %, DAX +11,7 %).

LIQUIDITÄT DER AKTIE: BÖRSENTÄGLICHER UMSATZ EHER ZURÜCKHALTEND BEI RUND 36.000 STÜCK

Anders als in den Vorjahren führte die gute Kursperformance 2016 zu einer überwiegend hohen Nachfrage, der jedoch ein eher zurückhaltendes Angebot entgegenstand. Durchschnittlich wurden im Geschäftsjahr nach den Statistiken der Deutschen Börse 35.578 Aktien pro Tag auf XETRA und an den deutschen Regionalbörsen gehandelt; insgesamt waren es



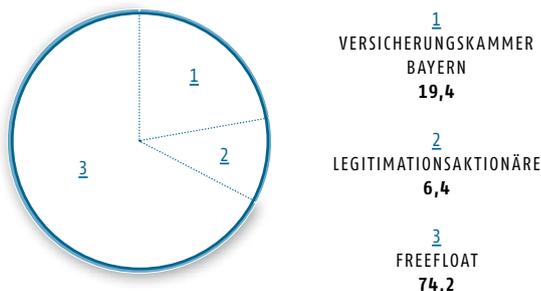
KURSENTWICKLUNG DER INDUS-AKTIE 2016 INKL. DIVIDENDE (IN %)



mehr als 9 Mio. Aktien im Jahr 2016. Hinzu kamen größere Umsätze außerhalb der Börsen: Gemäß Bloomberg wurden weitere rund 7,3 Mio. Aktien direkt zwischen Käufer und Verkäufer bzw. über alternative Handelsplattformen gehandelt. Die auf XETRA und über Regionalbörsen ausgewiesenen Umsätze entsprachen laut Bloomberg rund 55 %

des gehandelten Aktienvolumens. Am Rückgang des durchschnittlichen Tagesumsatzes im Geschäftsjahr 2016 ist abzulesen, dass es die Anleger in unsicheren Zeiten bevorzugen, in robuste Werte zu investieren bzw. an diesen festzuhalten.

AKTIONÄRSSTRUKTUR DER INDUS HOLDING AG ZUM 31.12.2016 (IN %)

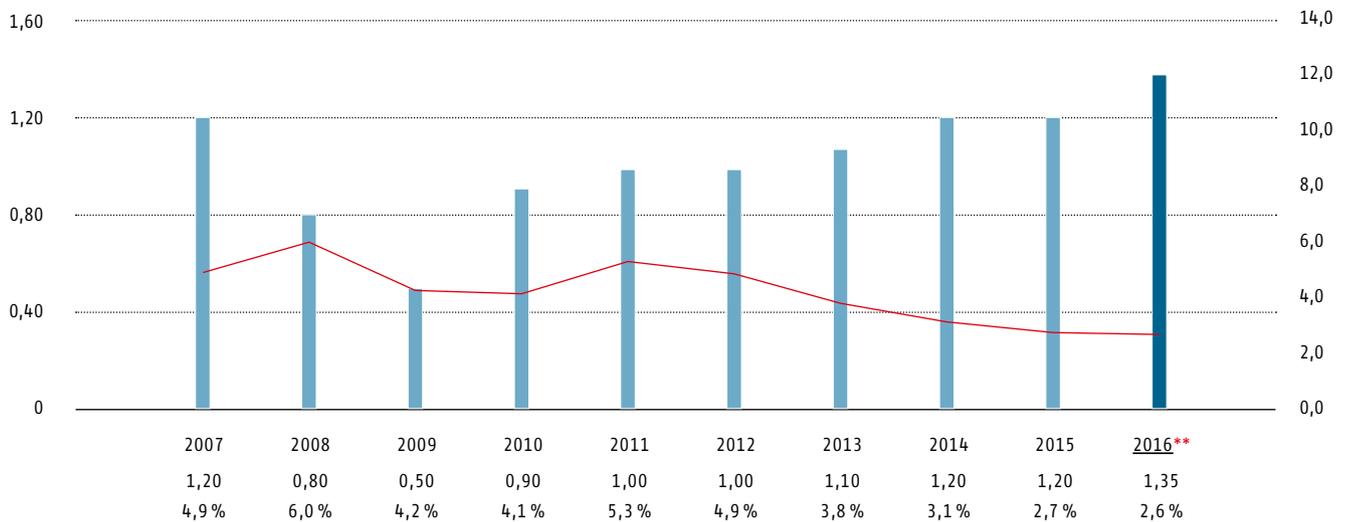


Quelle: Unternehmensangaben

STABILE AKTIONÄRSSTRUKTUR MIT VIELEN INSTITUTIONELLEN INVESTOREN

Größter Aktionär der INDUS Holding AG ist unverändert die Versicherungskammer Bayern in München. Sie hält im Rahmen ihrer langfristig ausgerichteten Kapitalanlagestrategie 19,4% des Grundkapitals (nach Kenntnis des Vorstands). Hinzu kommt ein Kreis aus mehreren Privataktionären, die 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 rund 6,4% der INDUS-Anteile. Das weitere Aktienkapital der Gesellschaft ist breit gestreut. Aktuell besitzt die INDUS Holding AG keine eigenen Aktien.

DIVIDENDE JE AKTIE* MIT DIVIDENDENRENDITE 2007 BIS 2016 (IN EUR/IN %)



* Dividendenzahlung für das jeweilige Geschäftsjahr

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

— Dividendenrendite

AUSSCHÜTTUNG: DIVIDENDENVORSCHLAG VON 1,35 EUR JE AKTIE

INDUS verfolgt eine nachhaltige Dividendenpolitik: Das Unternehmen beteiligt seine Aktionäre mit einer regelmäßigen Dividendenausschüttung am Geschäftserfolg. Sie orientiert sich vom Grundsatz her am Jahreserfolg und soll auch in schwachen Jahren – sofern wirtschaftlich vertretbar – nicht ausfallen. Die Ausschüttungspolitik sieht vor, gut 50% der Gewinne zur Stärkung der Gesellschaft zu thesaurieren und bis zu 50% der Gewinne auszuschütten. Notwendige Voraussetzung dafür ist, dass der Jahresabschluss der INDUS Holding AG einen Bilanzgewinn ausweist. Der Bilanzgewinn der AG zum 31. Dezember 2016 beträgt 77,2 Mio. EUR. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher der Hauptversammlung die Zahlung einer Dividende von 1,35 EUR je Aktie vor. Das entspricht einer Ausschüttungssumme von 33,0 Mio. EUR.

AKTIENANALYSEN ZUR INDUS HOLDING AG

- Bankhaus Lampe — Februar 2017
— Kaufen, Kursziel 65 EUR
- Commerzbank — Februar 2017
— Kaufen, Kursziel 53* EUR

- Deutsche Bank — Februar 2017
— Kaufen, Kursziel 68 EUR
- HSBC — Februar 2017
— Kaufen, Kursziel 67 EUR
- LBBW — Februar 2017
— Halten, Kursziel 59 EUR
- M.M. Warburg — Februar 2017
— Kaufen, Kursziel 57 EUR
- Independent Research — Februar 2017
— Kaufen, Kursziel 68 EUR

Im März 2015 nahm HSBC das Research zur INDUS-Aktie zuletzt neu auf. Damit beobachten mittlerweile sieben Banken bzw. Investmenthäuser das Unternehmen. Ihre aktuellen Kursziele für die Aktie liegen zwischen 53* und 68 Euro. Bis auf die LBBW empfehlen alle Analysten die Aktie zum Kauf. Die Einschätzungen von Research-Häusern veröffentlicht INDUS regelmäßig auf seiner Homepage unter der Rubrik „Investor Relations“.

* Update der Analyse folgt nach Veröffentlichung der Geschäftszahlen für 2016

ZIELGERICHTETE UND TRANSPARENTE INVESTOR-RELATIONS-ARBEIT

Zentrales Thema im Dialog mit dem Kapitalmarkt war 2016 die Information über den aktuellen Geschäftsverlauf und die weiteren Schritte zur Umsetzung der Strategie KOMPASS 2020. Im Berichtszeitraum suchte der Vorstand den kontinuierlichen Austausch mit bereits investierten und potenziellen Anlegern. Dazu nutzte er Kapitalmarktveranstaltungen, Konferenzen und Roadshows im In- und Ausland.

ROADSHOW-AKTIVITÄTEN UND KAPITALMARKT-AKTIVITÄTEN DER INDUS HOLDING AG 2016

- Januar — Roadshow Düsseldorf
- Februar — German Equity Forum, London
- März — Roadshow Köln
- April — Analystenkonferenz zum Geschäftsjahr 2015
— Deutschland Konferenz, Baden-Baden
- Juni — Roadshow Hannover
— Warburg Highlights, Hamburg
- September — Roadshow Stuttgart
— Zürcher Kapitalmarkt Konferenz, Zürich
- Oktober — Roadshow Paris
— Roadshow Frankfurt

Neben der regelmäßigen Veröffentlichung aktueller Informationen zu INDUS führte der Vorstand regelmäßig Einzelgespräche und Interviews mit Multiplikatoren wie Analysten und Wirtschaftsjournalisten. Den Dialog mit den Privatan-

legern pflegt INDUS über die Hauptversammlung und den persönlichen Kontakt. Interessierte Anleger können sich auch aktiv durch den INDUS-Newsletter und die INDUS-App über aktuelle Ereignisse informieren lassen. Über die aktive Kapitalmarktarbeit unterstreicht INDUS ihr Interesse an einer transparenten und kontinuierlichen Kommunikation. Seit 2009 ist INDUS Mitglied im Deutschen Investor Relations Verband e. V. (DIRK). Der Finanzkalender im Umschlag des Geschäftsberichts liefert eine Übersicht der wichtigsten Termine im laufenden Geschäftsjahr. Er wird regelmäßig aktualisiert und ist zudem auf der Website der Gesellschaft veröffentlicht.

[Ihr Kontakt zum Bereich Investor Relations:](#)
Telefon: +49 (0)2204 / 40 00-66

E-Mail:
Investor.relations@Indus.de

[Die geplanten Termine 2017 sowie weitere IR-Informationen finden Sie auf:](#)
www.indus.de/Investor-Relations

STAMMDATEN ZUR INDUS-AKTIE

WKN/ISIN	620010 / DE0006200108
Börsenkürzel	INH.DE
Aktiengattung	Nennwertlose Inhaber-Stückaktien
Handelsplätze	XETRA, Düsseldorf, Frankfurt (Regulierter Markt) Tradegate Exchange, Berlin, Hamburg, Hannover, München, Stuttgart (Freiverkehr)
Marktsegment/Index	Prime Standard/SDAX
Designated Sponsors	Commerzbank, Bankhaus Lampe
Grundkapital	63.571.323,62
Anzahl der Aktien zum 31.12.	24.450.509
Erstnotiz	13. September 1995
Letzte Kapitalerhöhung	2. Dezember 2013

KOMPASS 2020: STATUS REPORT

Die erste Halbzeit unseres Strategieprogramms auf Holdingebene haben wir erfolgreich absolviert. Einen wichtigen Beitrag dazu leistete auch die gute Entwicklung im Geschäftsjahr 2016: Auf Portfolioebene und auch über unsere Beteiligungen konnten insgesamt acht neue Unternehmen akquiriert werden. Mit diesem Portfolio erwirtschaftete unsere Gruppe abermals ein Ergebnis über dem des Vorjahres.

Ein weiterer Schwerpunkt im Rahmen von KOMPASS 2020 lag 2016 auf der weiteren Internationalisierung unseres Portfolios: Unsere Beteiligungen konnten durch die Gründung neuer Auslandsgesellschaften neue Zielgruppen und zusätzliche Auslandsmärkte erschließen.

Mit der Fokusverstärkung im Bereich Innovation erreichten wir 2016 die nächste Entwicklungsstufe des Strategie-

programms der INDUS Holding: Wenn es um die Erschließung neuer Technologien und Märkte, die Förderung des Beteiligungsnetzwerks und der Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen oder die Akquisition jüngerer Unternehmen auf zweiter Beteiligungsebene geht, steht INDUS seinen Beteiligungen als zuverlässiger Ansprechpartner beratend zur Seite. Darüber hinaus unterstützen wir den Innovationsprozess unserer Beteiligungen durch die Bereitstellung von Mitteln für F&E-Aktivitäten, durch die Zurverfügungstellung geeigneter F&E-Instrumente und als Sparringpartner.

2017 werden wir mit INDUS den dargestellten Entwicklungskurs fortsetzen. Auch im laufenden Jahr streben wir auf Portfolioebene und auch unsere Beteiligungen weitere Zukäufe an. Darüber hinaus werden wir unser Strategieprogramm weiter schärfen.

2016

01/2016

ERGÄNZUNGSAKQUISITION

BUDE verstärkt sich mit der COMPUTEC AG mit Sitz in Murrhardt um einen Spezialisten für Automatisierungstechnik, Elektronik und Programmierung von Steuerungssoftware für (Förder-)Anlagen.

Maschinen- und Anlagenbau



03/2016

INTERNATIONALISIERUNG

BILSTEIN & SIEKERMANN startet ihre Aktivitäten in China über die neu gegründete Landesgesellschaft in Taicang.

Fahrzeugtechnik

03/2016

ERGÄNZUNGSAKQUISITION

ANCOTECH verstärkt sich mit dem Erwerb der MBH SOLUTIONS AG mit Sitz in Dielsdorf (Schweiz) um einen Softwarespezialisten für Listenprogramme und Zeichnungseditoren.

Bau/Infrastruktur



06/2016

WACHSTUMSAKQUISITION

INDUS erwirbt mit der HEITZ-Gruppe mit Stammsitz in Melle, einem Zweigwerk im ungarischen Pusztaszabolcs und einer Niederlassung im US-amerikanischen Heath (Ohio) einen Weltmarktführer sowie internationalen Spezialisten für hochwertige Echtholz furnierkanten.

Bau/Infrastruktur

Neuzugang 2016



06/2016

HAUPTVERSAMMLUNG

Die Hauptversammlung bestätigt den Kurs des INDUS-Vorstands und beschließt eine Dividende von 1,20 EUR.

Kapitalmarkt

Dividende 1,20 EUR je Aktie

07/2016

ERGÄNZUNGSAKQUISITION

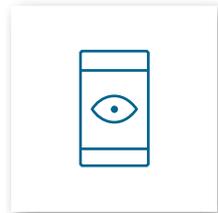
MIKROP erwirbt mit der in Sauerlach ansässigen IN-SITU GmbH einen Spezialisten für digitale Bildbearbeitung sowie 2D- und 3D-Messtechnik.

Medizin- und Gesundheitstechnik



ANIMATION:
AKQUISITIONSHISTORIE





BUY & HOLD & DEVELOP/GROW

PORTFOLIOSTÄRKUNG

INDUS BEGLEITET IHRE UNTERNEHMEN ALS ANSPRECHPARTNER BEIM AUSBAU IHRER LEISTUNGSFÄHIGKEIT („DEVELOP“).

INTERNATIONALISIERUNG

INDUS BEGLEITET IHRE UNTERNEHMEN ALS ANSPRECHPARTNER BEIM AUSBAU IHRER INTERNATIONALEN AKTIVITÄTEN („DEVELOP/GROW“).

WACHSTUMSAKQUISITIONEN

INDUS WÄCHST DURCH EXTERNE ZUKÄUFE IN IHREN DEFINIERTEN BESTANDS- UND ZUKUNFTSBRANCHEN („BUY/GROW“).

- HALBZEIT ERREICHT
- ZWEITE PHASE EINGELEITET

04/2016

ERGÄNZUNGS-AKQUISITION

M. BRAUN erwirbt mit der in Dresden ansässigen CREAPHYS GmbH ein junges Unternehmen, das im Bereich der organischen Elektronik aus der TU Dresden heraus gegründet wurde.

Maschinen- und Anlagenbau



04/2016

NEUGRÜNDUNG

AURORA erschließt das Geschäftsfeld für Konvektoren im Nutzfahrzeubbereich mit der neu gegründeten AFK GmbH aus Oettingen.

Fahrzeugtechnik

05/2016

ERGÄNZUNGS-AKQUISITION

INDUS tätigt mit dem Erwerb der CAETEC GmbH mit Sitz in Olching einen strategischen Zukauf für IPETRONIK in den Bereichen Antriebsstrang und Thermomanagement.

Fahrzeugtechnik



08/2016

ERGÄNZUNGS-AKQUISITION

HAUFF beteiligt sich mit 50 % an der ZWEICOM GmbH, Jagstzell, einem Spezialisten für die Entwicklung und Produktion von passiven Komponenten für Glasfaserinfrastruktur.

Bau/Infrastruktur



10/2016

AKTIENKURS

Die INDUS-Aktie erreicht ihren Höchstkurs bei EUR 54,15.

Kapitalmarkt

Historischer Höchstkurs

12/2016

INTERNATIONALISIERUNG

OBUK übernimmt den Bereich Haustürrfüllungen für den französischen Markt vom Türenhersteller Noblesse, Berg/Pfalz, und verstärkt damit ihre Präsenz in Frankreich.

Bau/Infrastruktur

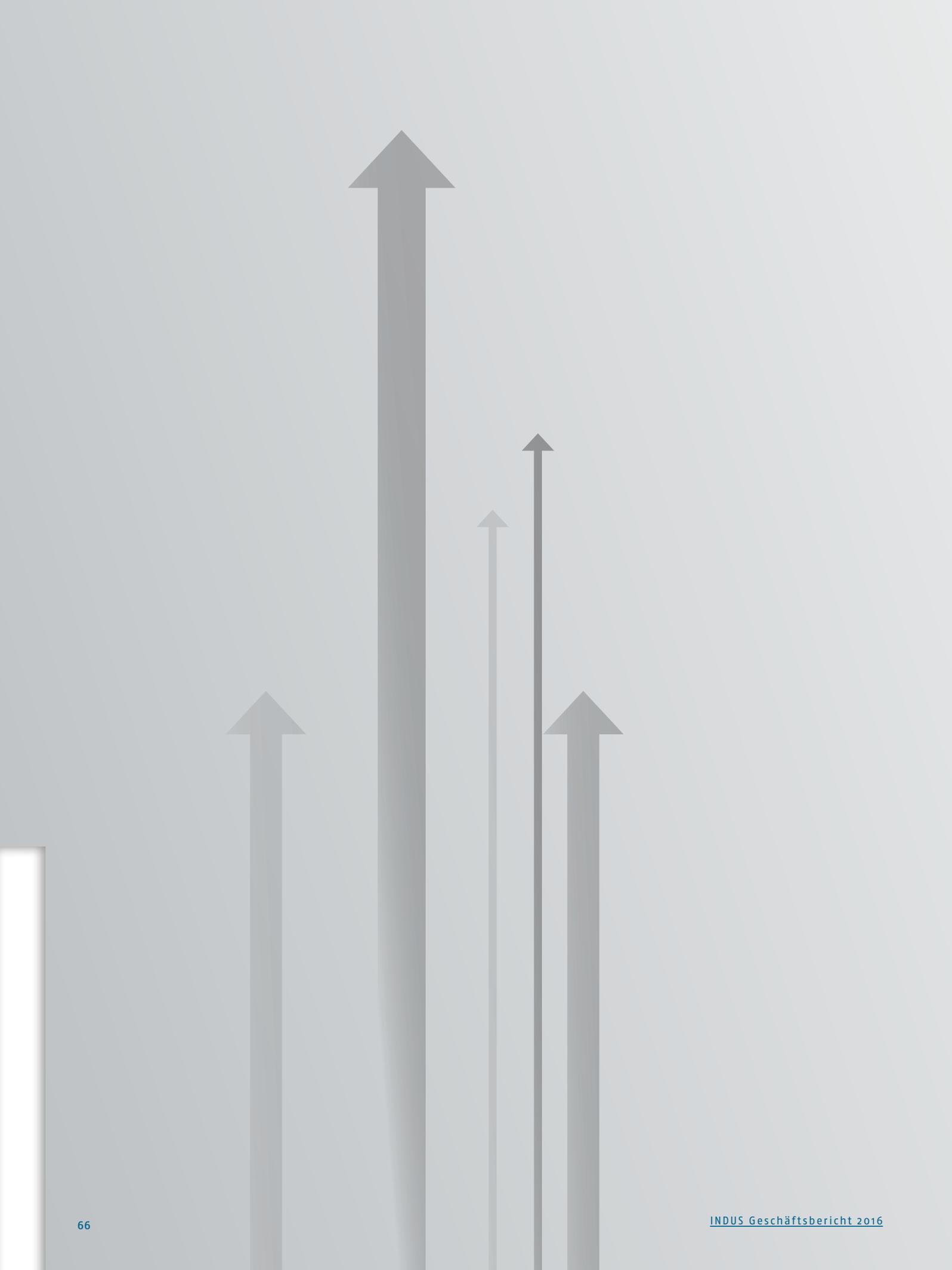
12/2016

ERGÄNZUNGS-AKQUISITION/ INTERNATIONALISIERUNG

WIESAUPLAST erwirbt die verbliebenen 55 % der Anteile an der Vertriebsgesellschaft WIESAUPLAST-PMC de México von ihrem bisherigen Partner PMC und hält damit 100 %.

Fahrzeugtechnik

→ 2017



ZUSAMMEN- GEFASSTER LAGEBERICHT

GRUNDLAGEN
DES KONZERNS
–
68

WIRTSCHAFTS-
BERICHT
–
81

NACHTRAGS-
BERICHT
–
104

WEITERE
RECHTLICHE
ANGABEN
–
104

CHANCEN
UND RISIKEN
–
111

PROGNOSEBERICHT
–
120

GRUNDLAGEN DES KONZERNS

INDUS ist eine mittelstandsorientierte Finanzholding für industrielle Schlüsselbranchen im deutschsprachigen Raum: Als Spezialist für nachhaltige Unternehmensbeteiligung und -entwicklung erwerben wir überwiegend inhabergeführte Unternehmen und begleiten sie mit langfristiger Ausrichtung in ihrer unternehmerischen Weiterentwicklung. Über gezielte Zukäufe neuer Hidden Champions in Wachstumsmärkten soll unser Portfolio in den kommenden Jahren weiter wachsen.

Das Unternehmen

AUFSTELLUNG UND GESCHÄFTSMODELL

FÜHRENDE GESELLSCHAFT FÜR MITTELSTANDS-BETEILIGUNG IN DEUTSCHLAND

Die INDUS Holding AG (im Folgenden: INDUS) zählt zu den führenden Spezialisten für die Übernahme und langfristige Begleitung mittelständischer Produktionsunternehmen im deutschsprachigen Europa. Als langfristige Investorin richtet sich ihr Investitionsschwerpunkt auf den erfolgreichen Mittelstand.

Seit Gründung des Unternehmens im Jahr 1989 ist die Zahl der Beteiligungen sukzessive gewachsen. Zum Bilanzstichtag umfasste das Portfolio 44 Unternehmen (Vorjahr: 44). Der Zugang durch die Akquisition der HEITZ-Gruppe wurde durch die vollständige Abwicklung des Geschäftsbetriebs der SEMET ausgeglichen. Insgesamt gehören zur INDUS-Gruppe 173 vollkonsolidierte Unternehmen (Vorjahr: 158) (vgl. Konzernabschluss-Kapitel „[4] Konsolidierungskreis“).

Alle direkten INDUS-Beteiligungen haben ihren Sitz in Deutschland (40) bzw. der Schweiz (4). Über Enkelgesellschaften, Niederlassungen, Beteiligungen und Repräsentanzen ist die INDUS-Gruppe weltweit in 29 Ländern auf fünf Kontinenten präsent. Sämtliche Auslandsgesellschaften außer den vier direkten Beteiligungen in der Schweiz werden von den Beteiligungen direkt geführt. Details zu den Beteiligungen finden sich in der Anteilsbesitzliste.

INDUS ist seit 1995 börsennotiert. Die Aktie wird an den Börsenplätzen Frankfurt und Düsseldorf im regulierten Markt und in Berlin, Hamburg, Hannover, München und Stuttgart im Freiverkehr gehandelt. Die INDUS-Aktie wird im Börsenindex SDAX geführt. In der Berichterstattung folgt INDUS den Transparenzanforderungen des Prime Standard. Im Verlauf des Jahres 2016 stieg der Kurs um rund 16 % auf 51,64 EUR.

Im **Wettbewerbsumfeld** positioniert sich INDUS als langfristig orientierter Investor nach dem Prinzip „Buy and Hold“. Damit grenzt sich das Unternehmen insbesondere von den Buy-and-Sell- sowie Turn-Around-Investoren ab, die ihr wirtschaftliches Engagement in der Regel auf kurze Zeiträume begrenzen. Unter den börsennotierten wie auch nicht-börsennotierten deutschen Unternehmen sieht sich INDUS als eine der führenden Beteiligungsgesellschaften.

Unternehmenssitz von INDUS ist Bergisch Gladbach in Nordrhein-Westfalen. Die Holding wird von einem Vorstand geführt, der 2016 – wie im Vorjahr – aus den drei Mitgliedern Jürgen Abromeit (Vorsitzender), Dr. Johannes Schmidt und Rudolf Weichert bestand. Die Zahl der Mitarbeiter exklusive dem Vorstand betrug zum Stichtag 26 (Vorjahr: 24). Die Mitarbeiter berichten unmittelbar an den Vorstand. Alle Mitarbeiter sind in der INDUS Holding AG angestellt und am Sitz des Unternehmens beschäftigt.

GESCHÄFTSMODELL: BUY & HOLD & DEVELOP

INDUS geht ausschließlich mehrheitliche Beteiligungen ein. Die Unternehmen – Neuzugänge sowie Bestandsunternehmen – sind wirtschaftlich gesund, kommen ausschließlich aus dem Produktionssektor des deutschsprachigen Mittelstands und verfügen über gute langfristige Entwicklungsperspektiven. Mit ihrer Kernkompetenz besetzen sie in der Regel eine interessante Marktnische, in der sie eine führende Position einnehmen. Im Idealfall erfüllt eine INDUS-Beteiligung alle Kriterien eines „Hidden Champions“.

Das Geschäftsmodell von INDUS gibt vor, dass die Unternehmen in unterschiedlichen Geschäfts- und Technologiefeldern, Absatzmärkten und Branchenzyklen aktiv sind, sodass sich ein hoher Diversifizierungsgrad für das Portfolio ergibt.

Im Rahmen ihrer Möglichkeiten als Mehrheitsgesellschafter und als Finanzholding unterstützt INDUS ihre Beteiligungen auf zwei Wegen: als „Förderbank“ und als „Beraterin“. Als Förderbank stellt INDUS den Beteiligungen Kapital zur Verfügung – für Sachinvestitionen und für Entwicklungsvorhaben, die starkes künftiges Wachstum bei den Tochtergesellschaften ermöglichen. Dazu fördert INDUS insbesondere Investitionen in Innovation und Unternehmenszukaufe (Zukäufe auf zweiter bzw. Enkelebene). Im Rahmen seiner Gesellschaftervertreter- und Beraterrolle bietet der Vorstand den Geschäftsführungen in den Beteiligungen ein strategisches Sparring an, um zu beraten und bei Bedarf auch durch Vernetzungen innerhalb der Gruppe einen Wissenstransfer (best practice) zu ermöglichen.

Parallel zum organischen Wachstum bei den Tochtergesellschaften setzt INDUS auf Wachstum über den Zukauf neuer Beteiligungen. Diese Portfolio-Erweiterungen verbessern die Entwicklungsperspektiven der ganzen Gruppe und stellen sicher, dass das Portfolio im Zeitverlauf einen aktuellen Querschnitt der relevanten zukunftssträchtigen Industrien abbildet.

In Summe lässt sich das Geschäftsmodell von INDUS zusammenfassend als „Buy & Hold & Develop“ beschreiben. Es impliziert ein langfristiges Halteversprechen bei gleichzeitiger Entwicklungsunterstützung an die Unternehmen.

Für die Beteiligungsunternehmen ist von Vorteil, dass sie sich an der Seite eines finanzstarken Partners langfristig und unter Wahrung der mittelständischen Eigenidentität entwickeln können. Die Aktionäre von INDUS können sich mit ihrer Aktienanlage am ansonsten wenig zugänglichen Geschäftsfeld „Mittelstand“ werthaltig beteiligen und profitieren von einer kontinuierlichen Dividende.

EXTERNE EINFLUSSFAKTOREN

Als überwiegend klassische Industrieunternehmen bewegen sich die Beteiligungen der INDUS-Gruppe unter dem Einfluss der allgemeinen Konjunktur – in Deutschland, in Europa und auch auf den Weltmärkten. Dabei unterliegen die Einzelgesellschaften bewusst und gesteuert individuellen Branchenzyklen. Über die gesamte Gruppe gesehen ergibt sich über die diversifizierte Aufstellung eine konjunkturelle Risikostreuung, die das Portfolio als Ganzes ausbalanciert. Im Vergleich zu nicht diversifiziert aufgestellten Beteiligungsgesellschaften ist dies auf längere Sicht ein Wettbewerbsvorteil.

Wichtig für den Erfolg der Beteiligungen sind auch die Kostenfaktoren. Im Zuge der zunehmenden Globalisierung stehen die mittelständischen Unternehmen in einem unmittelbaren Preiswettbewerb mit ausländischen Wettbewerbern, die unter wirtschaftlich günstigeren Bedingungen produzieren können. Besonders relevante Kosteneinflussgrößen sind Material, Energie und Personal. INDUS stellt sich darauf ein, indem sie die Beteiligungen fallweise dabei berät und unterstützt, sich auch organisatorisch international optimiert aufzustellen.

Ein weiterer relevanter Einflussfaktor ist die allgemeine technologische Weiterentwicklung. Zudem fordert die digitale Transformation von den Produktionsunternehmen gegenwärtig einen zusätzlichen intensiven Entwicklungsprozess. Dieser führt unter Umständen zu Geschäftsmodellanpassungen und einem spürbar erhöhten Investitionsbedarf. Aufgrund der hohen Bedeutung dieses externen Faktors widmet INDUS dem Thema „Investition in Innovation“ eine erhöhte Aufmerksamkeit.

Wichtig für den Unternehmenserfolg von INDUS ist auch die Entwicklung auf den Kapitalmärkten: Die Situation an den Börsen und auch die allgemeine Zinsentwicklung bestimmen darüber, zu welchen Konditionen INDUS Eigen- und Fremdkapital beschaffen kann. Aufgrund der Größe, eines breiten Kapitalmarktzugangs sowie der sehr soliden Bonität (Investment Grade) ist die Gesellschaft auf Schwankungen auf den Kapitalmärkten grundsätzlich gut vorbereitet.

PORTFOLIO

44 UNTERNEHMEN IN FÜNF SEGMENTEN

Das Portfolio der Gruppe umfasste zum Bilanzstichtag 44 Beteiligungen, die fünf Segmenten zugeordnet werden: Bau/Infrastruktur, Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Metalltechnik. Diese Unternehmensbereiche bildeten im Geschäftsjahr 2016 unverändert die berichtspflichtigen Segmente nach IFRS.

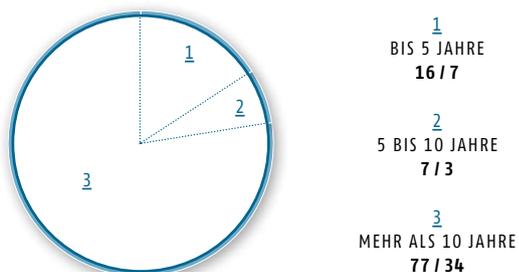
SEGMENTE BASISDATEN (IN MIO. EUR)

	BAU/INFRASTRUKTUR	FAHRZEUGTECHNIK	MASCHINEN- UND ANLAGENBAU	MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK	METALLTECHNIK
Umsatz	274,5	372,2	305,9	147,0	344,4
Ergebnis (EBIT)	39,2	20,3	41,4	20,2	29,9
Unternehmen	11	10	9	5	9
Mitarbeiter	1.466	3.454	1.585	1.480	1.439

PORTFOLIOSTRUKTUR NACH JAHREN DER GRUPPENZUGEHÖRIGKEIT

Drei Viertel der Beteiligungen gehören der INDUS-Gruppe länger als zehn Jahre an. Durch die klare Wachstumsstrategie gemäß KOMPASS 2020, gestartet im Herbst 2012, stieg in den vergangenen Jahren der Anteil der jüngeren Beteiligungsunternehmen.

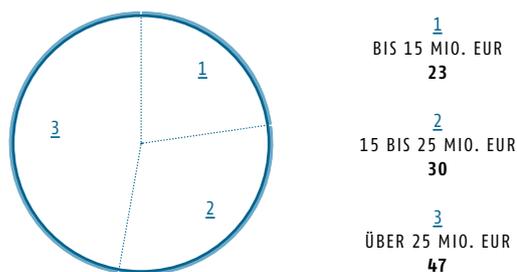
PORTFOLIOSTRUKTUR NACH JAHREN (in %/Anzahl der Beteiligungen)



PORTFOLIOSTRUKTUR NACH UMSATZ

Die jährliche Umsatzgröße der Beteiligungen liegt in einer Bandbreite von knapp unter 10 Mio. EUR bis über 100 Mio. EUR. Rund die Hälfte der Beteiligungen erzielt einen Jahresumsatz von mindestens 25 Mio. EUR. Knapp ein Viertel liegt unter 15 Mio. EUR.

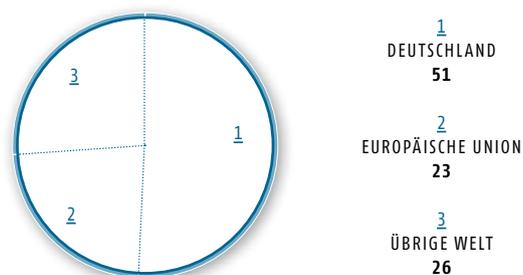
PORTFOLIOSTRUKTUR NACH UMSATZ (in %)



ABSATZMÄRKTE AUF FÜNF KONTINENTEN

Regional gesehen konzentrieren sich alle Portfoliounternehmen auf Absatzgebiete mit politisch und wirtschaftlich stabilem Hintergrund. Größter Absatz- und damit Umsatzmarkt der Beteiligungen ist gegenwärtig Deutschland mit 51 %. In der EU ohne Deutschland setzen die Unternehmen 23 % um und im übrigen Ausland werden 26 % der Umsatzerlöse erwirtschaftet. Gemäß der KOMPASS 2020-Strategie soll der Auslandsumsatzanteil in den kommenden Jahren weiter steigen.

UMSATZ NACH REGIONEN (in %)



PORTFOLIOVERÄNDERUNGEN 2016

Im vergangenen Geschäftsjahr tätigte INDUS erneut eine direkte Wachstumsakquisition; die Beteiligungsunternehmen haben ihrerseits sieben Akquisitionen durchgeführt.

Wachstumsakquisitionen:

Im Juni 2016 nahm INDUS die **H. HEITZ** Furnierkantenwerk GmbH & Co. KG, Melle, in das Portfolio auf. Die neue Beteiligung wurde dem Segment Bau/Infrastruktur zugeordnet. Die HEITZ-Gruppe produziert Furnierkanten und Ummantelungsfurniere aus Echtholz für die Möbel- und Bauindustrie und ist weltweit einer der größten Anbieter in dieser speziellen Nische. Die Produktion erfolgt am Stammsitz in Melle und in einem Zweigwerk im ungarischen Pusztaszabolcs. Zur HEITZ-Gruppe gehört außerdem eine Niederlassung in den USA. Der Furnierkantenmarkt ist international, die Exportquote von H. HEITZ liegt derzeit bei rund 70 %. Im vergangenen Geschäftsjahr erzielte die Gruppe mit rund 300 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 28 Mio. EUR. Die Kundenbasis ist breit, darunter sind Möbelhersteller, Kunden aus Handel und Handwerk

sowie Unternehmen aus der Ummantelungs-, Türen- und Fensterindustrie.

Erwerbe auf zweiter (Enkel-)Ebene:

Zum Jahresbeginn übernahm die INDUS-Beteiligung **BUDDE** Fördertechnik zur eigenen Kompetenzerweiterung die **COMPUTEC AG** aus Murrhardt. COMPUTEC ist ein Spezialist für Automatisierungstechnik und deckt von der Elektronik bis zur Programmierung der Steuerungssoftware von (Förder-)Anlagen ein breites Spektrum ab. Die Software ist bei einigen von der **BUDDE**-Gruppe konzeptionierten Paketverteilzentren bereits im Einsatz.

Zur eigenen Technologieerweiterung erwarb **M. BRAUN** im April 2016 das Unternehmen **CREAPHYS**, einen Spezialisten im Bereich der organischen Elektronik. Die 1999 aus der TU Dresden heraus gegründete Gesellschaft konstruiert und baut Hoch-Vakuumsysteme und Komponenten für das Aufbringen dünner organischer und sonstiger Schichten, Vakuum-Sublimationssysteme und thermische Verdampfer. Zu den Kunden von **CREAPHYS** gehören viele Forschungseinrichtungen in diesem Bereich sowie multinationale Chemie- und Elektronikhersteller.

Im Mai 2016 übernahm **IPETRONIK** das Unternehmen **CAETEC**. Die Gesellschaft entwickelt Messtechnik, die im Rahmen der Fahrzeugprüfung zum Einsatz kommt, vornehmlich für die Bereiche Fahrerassistenz, Busanalyse und Bordnetz. Mit dem Erwerb ergänzt **IPETRONIK** sein Know-how in den Bereichen Antriebsstrang und Thermomanagement.

Im Juni 2016 übernahm **ANCOTECH** einen bisherigen Partner und Lieferanten, die Softwaregesellschaft **MBH Solutions AG**, Dielsdorf, Schweiz.

Zur Technologieerweiterung erwarb **MIKROP** im Juli 2016 die **IN-SITU GmbH**, Sauerlach. **IN-SITU** entwickelt optische Prüfsysteme und setzt auf hochpräzise und schnelle Prüftechniken, um die Produktqualität zu überwachen. Anwendungsbeispiele sind ein Dot Scan zum Erkennen von Lackpickeln auf Spritzgießteilen oder Kratzern auf Metallteilen, ein System zur Qualitätskontrolle von Blindenschrift auf Pharmaverpackungen, eine Autovermessung für einen Waschanlagenhersteller sowie eine optische Verschleißmessung für Pkw-Bremsbeläge.

Im Oktober 2016 beteiligte sich HAUFF-TECHNIK aus marktstrategischen Gründen mit 50% an der **ZweiCom** GmbH, Jagstzell. Das Unternehmen ist Spezialist für die Entwicklung und Produktion von passiven (ohne Strom arbeitenden) Komponenten für Glasfaserinfrastruktur. Die von ZweiCom entwickelten Produkte zeichnen sich durch eine sehr hohe Packungsdichte für Glasfaser sowie eine einfache Installation aus, was den Aufbau einer Glasfasernetzinfrastruktur deutlich vereinfacht.

Weiterhin hat die INDUS-Beteiligung WIESAUPLAST 55% der Anteile an der Vertriebsgesellschaft **Wiesauplast-PMC de México** von ihrem bisherigen Joint-Venture-Partner PMC erworben und hält damit nun 100%. Das Unternehmen bleibt, wie bisher, zuständig für den Verkauf der Wiesauplast-Produkte in den NAFTA-Raum (North American Free Trade Agreement).

Unternehmensabgaben oder Geschäftsaufgaben fanden im Geschäftsjahr nicht statt.

Ziele und Strategie

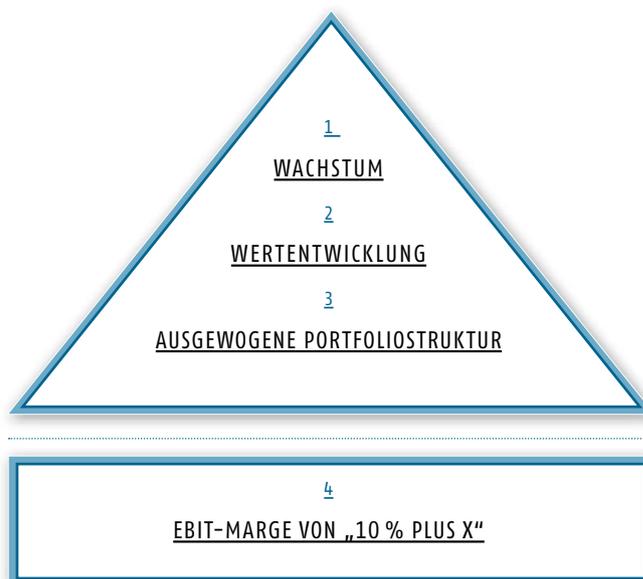
ZIELE

WACHSTUM, WERTSTEIGERUNG UND AUSGEWOGENE PORTFOLIOSTRUKTUR

Die INDUS-Gruppe wächst aus der operativen Kraft der Beteiligungsunternehmen. Im Durchschnitt der letzten Jahre hat die Gruppe eine nachhaltige EBIT-Marge von „10% plus x“ erwirtschaftet. Ein großer Teil der erwirtschafteten Erträge steht den Beteiligungen für weiteres Wachstum auch weiterhin zur Verfügung.

Mit dem Wachstum soll sich auch der Wert möglichst jeder einzelnen Beteiligung und damit der ganzen Gruppe entwickeln. Um diesen Prozess zu fördern, stellt INDUS ihren Beteiligungsunternehmen gezielt Kapital zur Verfügung, das sie für ihre Weiterentwicklung nutzen können. Bei der Kapitalunterstützung geht INDUS nach den Prinzipien einer Förderbank vor, die ihre Mittel bevorzugt für bestimmte Zwecke einsetzt. Die von INDUS besonders geförderten Projekte sind Investitionen in Innovationen, Investitionen in Internationalisierung sowie Investitionen in strategisch interessante Unternehmenszukäufe für die Beteiligungen. In diesem

INDUS-ZIELE



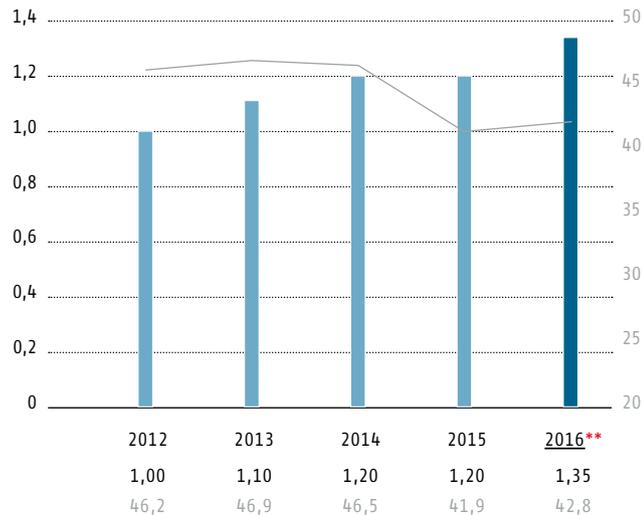
besonderen Umfeld geht die Initiative vom Beteiligungsunternehmen aus.

Eine weitere Möglichkeit für Wachstum sieht INDUS in direkten Wachstumsakquisitionen: Dazu prüft INDUS laufend Kaufoptionen für weitere profitable mittelständische Industrieunternehmen. Für das Portfolio interessant sind Unternehmen, die in zukunftsorientierten industriellen Nischenmärkten aktiv und innerhalb ihrer Märkte führend sind. Über den Fokus auf Unternehmen, die in Zukunftsmärkten aktiv sind, will INDUS sicherstellen, dass die Gruppe auch in Zukunft eine ausgewogene – und damit stabile – Struktur aufweist (vgl. Kapitel „Strategie“)

BERECHENBARE PARTIZIPATION DER AKTIONÄRE AM UNTERNEHMENSERFOLG

Die Aktionäre als Eigentümer sollen über berechenbare Ausschüttungen am Erfolg ihrer Unternehmen teilhaben. Dazu sieht INDUS die regelmäßige Auszahlung einer Dividende vor. Der durchschnittliche Zielwert des Dividendenvorschlags von Vorstand und Aufsichtsrat liegt zwischen 40% und 50% vom Bilanzgewinn.

DIVIDENDE JE AKTIE* MIT AUSSCHÜTTUNGSQUOTE 2012 BIS 2016 (IN EUR/IN %)



* Dividendenzahlung für das jeweilige Geschäftsjahr

** Vorbehaltlich der Zustimmung der HV am 24. Mai 2017 – Ausschüttungsquote

SICHERUNG UND FÖRDERUNG DES MODELLS „MITTELSTAND“

Faktoren wie Globalisierung, Konzentrationsprozesse in den Branchen und zunehmende Engpässe bei Nachfolgeregelungen erschweren vielen Mittelstandsunternehmen die erfolgreiche Weiterentwicklung. Mit dem Angebot der Aufnahme in die Gruppe will INDUS aussichtsreichen Mittelstandsunternehmen die Möglichkeit geben, ihren Weg in einem wirtschaftlich starken Rahmen – und unter Wahrung ihrer mittelständischen Identität – fortzuführen.

GRUNDKRITERIEN FÜR ZUKÄUFE: HIDDEN CHAMPIONS AUS DEM DEUTSCHSPRACHIGEN RAUM

Bei dem Erwerb von Unternehmen legt INDUS feste Investment-Kriterien an: Im Fokus liegen auch weiterhin ausschließlich erfolgreiche Produktionsunternehmen im deutschsprachigen Mittelstand, die über ein stabiles Geschäftsmodell mit wachstumsstarken Produkten verfügen. Die Unternehmen erzielen jährlich einen Umsatz zwischen 20 und 100 Mio. EUR und erwirtschaften eine nachhaltige Umsatzrendite (EBIT-Marge) von 10% und mehr. Sie bewegen sich in einem attraktiven Nischenmarkt, der auch in Zukunft noch Entwicklungspotenzial besitzt – auch international. Sie sind frei

von wirtschaftlichen Altlasten und sind auch unter Nachhaltigkeitsaspekten vorbildlich aufgestellt.

Bei den Zukäufen schaut INDUS vor allem auf Nachfolgeregelungen in Unternehmerfamilien. In Einzelfällen sind auch Ausgliederungen aus einem Konzern für INDUS interessant – sofern diese sich später als selbstständige und nach mittelständischen Prinzipien agierende Unternehmen am Markt etablieren können.

Bei ihren Akquisitionen ist die Mehrheitsübernahme der Anteile durchaus wesentlicher Faktor. Dabei legt die Gesellschaft Wert auf eine enge Bindung der geschäftsführenden Unternehmer sowie der Führungskräfte an die jeweilige Beteiligungsgesellschaft über den Kaufzeitpunkt hinaus. Diese Bindung kann durch individuelle Teilnehmungsmodelle gezielt unterstützt werden.

Den direkten Erwerb von Start-up-Unternehmen oder Restrukturierungsfällen schließt INDUS aus. Gleiches gilt für „überreife“ Unternehmen, die sich bereits in einer Abschwungphase befinden. Ausgeschlossen sind zudem Engagements in subventionierten Branchen sowie Investitionen in kriegstechnologische und waffenproduzierende Bereiche.

Exit-Strategien spielen zum Zeitpunkt der Kaufentscheidungen von INDUS keine Rolle, da das Prinzip „hold“ zentraler Bestandteil der Unternehmensphilosophie ist. Um die stabile Performance zu sichern und die angestrebten Einzel- und Gruppenwachstumsziele zu erreichen, ist im Ausnahmefall allerdings auch eine Trennung möglich – etwa, wenn sich die ursprünglichen Rahmen- und Marktbedingungen für ein Portfoliounternehmen gravierend ändern und eine wirtschaftliche Fortführung in der Gruppe nicht mehr sinnvoll wäre.

Die Investmentstrategien der Beteiligungen bezüglich des Erwerbs von strategischen Ergänzungen auf Enkeltochterebene sind individuell und gekoppelt an die Beteiligungsgesellschaft.

STRATEGIE

KOMPASS 2020 LIEFERT EINEN KONKRETEN FAHRPLAN

Für die gemeinsame Zukunft hat der Vorstand von INDUS im Herbst 2012 das Strategieprogramm KOMPASS 2020 aufgesetzt. Es hat eine Laufzeit von acht Jahren. Nach Ablauf der ersten Hälfte ist die Gruppe voll im Fahrplan.

Die Strategie setzt im Wesentlichen an drei Hebeln an:

1. Direktinvestitionen
2. Wirtschaftliche Förderung (Investition in Innovation und Internationalisierung)
3. Kontrolle und strategische Begleitung im Sinne der Gesellschafterverantwortung

INVESTITIONEN IN NEUE PORTFOLIOUNTERNEHMEN

Zur „Modernisierung“ der Portfoliostruktur bzw. um sicherzustellen, dass INDUS auch in Zukunft einen Querschnitt der für die Gruppe relevanten Zukunftsindustrien abbildet, mit dem die angestrebte Rentabilität zu erreichen ist, hat der Vorstand fünf Zukunftsbranchen definiert, die bei Zukäufen bevorzugt im Fokus stehen:

DIE BEVORZUGTEN FÜNF ZUKUNFTSBRANCHEN FÜR UNTERNEHMENSZUKÄUFE

- 1
TECHNIK FÜR INFRASTRUKTUR/LOGISTIK
 - 2
ENERGIE- UND UMWELTECHNIK
 - 3
AUTOMATISIERUNGS-, MESS- UND REGELTECHNIK
 - 4
MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK
 - 5
BAU- UND SICHERHEITSTECHNIK
-

Alle fünf Branchen verfügen gemäß einschlägigen Experteneinschätzungen über überdurchschnittliche bis sehr gute Entwicklungsaussichten. Der KOMPASS 2020 sieht vor, dass INDUS in den acht Jahren jährlich ein bis zwei Unternehmenszukäufe tätigt. Die Investmentstrategien der Beteiligungen bezüglich des Erwerbs von strategischen Ergänzungen auf Enkeltochterebene sind individuell und gekoppelt an die Beteiligungsgesellschaft.

UNTERSTÜTZUNG VON INNOVATION

Die digitale Transformation in der Wirtschaft legt auch für die Geschäftsmodelle der INDUS-Beteiligungen eine Überprüfung nahe. Als Spezialisten und Marktführer in ihren Nischen sind insbesondere die Portfoliounternehmen mit Innovationspotenzial aufgefordert, ihre Chancen frühzeitig zu ergreifen, sodass sie ihre Marktposition behaupten bzw. ausbauen sowie neue Märkte erschließen können.

Im Rahmen von KOMPASS 2020 unterstützt INDUS die Beteiligungen auf diesem Feld auf dreierlei Weise:

Fördermittel: INDUS unterstützt aussichtsreiche Innovationsprojekte finanziell und vergibt diese Mittel im Sinne einer Förderbank. Dafür hält die Holding jährlich ein Budget von bis zu 1,5 % des Konzern-EBITs vor.

Vermittlung von Methodenwissen: INDUS unterstützt die Beteiligungen gezielt bei der Entwicklung ihrer Innovationsstrategien bzw. der systematischen Erschließung von Innovationsfeldern. Dazu steht die Holding ihren Beteiligungen beratend zur Seite. Das Beratungsangebot zielt darauf ab, das Innovationsmanagement der Beteiligungen weiter zu professionalisieren. Gleichzeitig stellt die Holding Methodenwissen bereit, um die Beteiligungen auf Herausforderungen wie die digitale Transformation von Geschäftsmodellen vorzubereiten.

Know-how-Transfer und Vernetzung: INDUS stellt den Unternehmen Erfahrungen, Trendeinschätzungen und Wissen zur Verfügung. Darüber stellt sie für die Beteiligungen Verbindungen zu anderen Gruppenunternehmen sowie externen Institutionen und Einrichtungen her, die ihnen bei Fragen der grundsätzlichen Erschließung von Innovationsfeldern oder im Rahmen von Kooperationen bei konkreten Innovationsprojekten weiterhelfen.

UNTERSTÜTZUNG DER INTERNATIONALISIERUNG

Die Märkte sind heute auch für den Mittelstand global. Dies erfordert bei einigen Beteiligungen der INDUS-Gruppe eine stärkere Entwicklung ihrer internationalen Aktivitäten.

Aufgrund der Globalisierung und Veränderung der Stärke einzelner Länder, Regionen bzw. Märkte ist es erforderlich, dass die Beteiligungen – und damit auch die Gruppe – den Auslandsanteil ihres Umsatzes mittelfristig signifikant ausbauen. Dazu unterstützt INDUS die Beteiligungen insbesondere über folgende Wege:

Zukauf von Unternehmen auf zweiter Ebene: INDUS stellt den Beteiligungen Kapital für den Erwerb strategischer Ergänzungen zur Verfügung. Der KOMPASS geht von jährlich drei bis vier Akquisitionen aus.

Finanzmittel für den Vertriebsausbau: INDUS stellt den Beteiligungen Finanzmittel für den Aus- und Aufbau internationaler Produktions- und Vertriebsstätten zur Verfügung.

Begleitung bei der Internationalisierung: INDUS bietet den Beteiligungen eine enge Unterstützung bei ihren Internationalisierungsmaßnahmen an. Dazu zählen das Klären und Abwickeln rechtlicher Themen, der Aufbau von Netzwerken sowie die Etablierung lokaler Organisationsstrukturen.

WAHRNEHMUNG DER EIGENTÜMERINTERESSEN

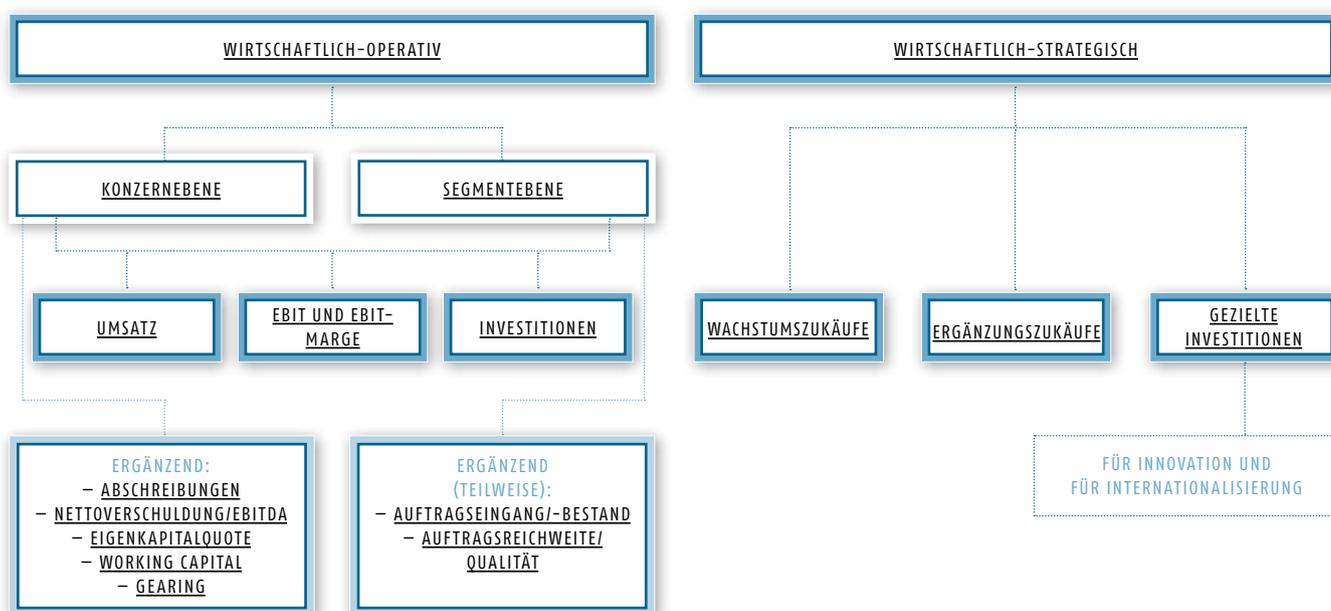
Die Beteiligungsgesellschaften verfolgen ihre individuellen internationalen Strategien. Darüber tauscht sich INDUS in einem verstärkten informativen Dialog mit den Geschäftsführungen regelmäßig aus. In diesem Austausch besprechen Vorstand und Geschäftsführungen offen und konstruktiv die Möglichkeiten, die für die erfolgreichen Weiterentwicklungen der Beteiligungen bestehen.

Unternehmenssteuerung

KEINE DIREKTIVEN, ABER GEZIELTE BERATUNG UND AKTIVE VERTRETUNG DER EIGENTÜMERINTERESSEN

Als Finanzholding greift INDUS nicht unmittelbar in die operative oder strategische Steuerung der Beteiligungen ein. Gleichwohl nutzt sie gegenüber ihren Beteiligungen die ihr zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, ihre Interessen als Eigentümerin wirksam zu vertreten. Insbesondere auch um zu kontrollieren, um Auswüchse und Schäden für die Gruppe

INFORMATIONEN- UND STEUERUNGSGRUNDLAGE



zu verhindern sowie das Vermögen zu sichern und langfristig zu entwickeln.

INDUS wird von den Beteiligungen laufend über die wirtschaftliche Entwicklung in den Unternehmen informiert. Dazu übermitteln diese monatliche Berichte über ihre wirtschaftliche Situation. Parallel dazu erhält INDUS gezielte Informationen zu spezifischen Themen. Auf dieser Grundlage macht sich das Management der Holding ein Bild von der Situation der Beteiligungen und der Gesamtsituation der Gruppe.

Die in der Holding zur Bewertung der Situation herangezogenen wirtschaftlichen Kenngrößen entsprechen den für Produktionsunternehmen üblichen **wirtschaftlich-operativen** Kennzahlen. Sie werden ergänzt um **wirtschaftlich-strategische** Kennzahlen für die direkten Investitionsentscheidungen.

Auf Grundlage der Monatszahlen verfolgt INDUS die Entwicklung der Unternehmen im Vergleich zum jeweiligen Budget. Das Controlling-System liefert bei Planabweichungen frühzeitig Hinweise. Die Tochtergesellschaften haben eigene individuelle Steuerungsmechanismen und aufgrund der Individualität auch eigene Kennzahlen, die bei den Beteiligungen effektiv und sinnvoll zum Einsatz kommen. Darüber hinaus beobachten und analysieren die Geschäftsführer der Beteiligungen ihre jeweiligen Märkte und ihr spezifisches Wettbewerbsumfeld und berichten über wesentliche Veränderungen.

Der Soll-Ist-Abgleich, der sich für INDUS im Rahmen der regelmäßigen Finanzberichterstattung für das vergangene Geschäftsjahr ergibt, findet sich im Wirtschaftsbericht.

REGELMÄSSIGER MANAGEMENTDIALOG/ KLARE ZIELSETZUNGEN

Parallel zu den obligatorischen Informationsflüssen für die Konsolidierung tauschen sich Vorstand und Geschäftsführungen informell und kontinuierlich sowie mindestens einmal im Jahr formell (Eigentümergegespräche) zu den Entwicklungen aus. Aus diesen Informationen aus allen Unternehmen gewinnt INDUS ein Gesamtbild der Erwartungen und Planungen, das sie zum einen für die Planung der erforderlichen Finanzierungsmittel nutzt und zum anderen an ihre Eigen- wie Fremdkapitalgeber kommuniziert. Ausgangspunkt für

die unternehmerischen Zielsetzungen der INDUS Holding AG sind somit im Wesentlichen die jährlichen Planungen der Unternehmen.

Nicht finanzielle Leistungsindikatoren

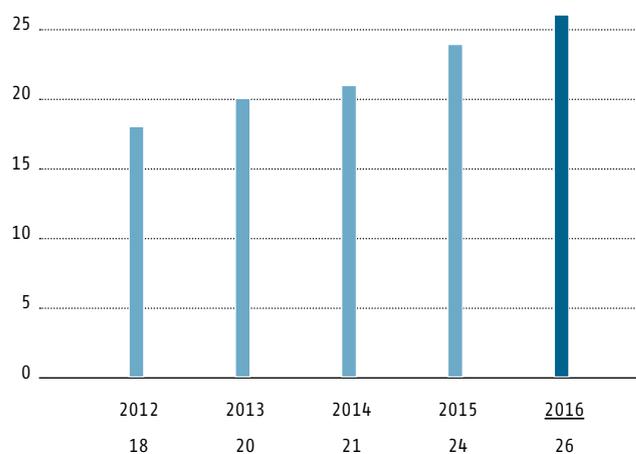
MITARBEITER

IN DER FINANZHOLDING: TEAM AUS SPEZIALISTEN FÜR EINE EFFIZIENTE BEGLEITUNG DER BETEILIGUNGEN

INDUS setzt auf ein Team aus spezialisierten Mitarbeitern, das mit festen Aufgabenzuordnungen ausschließlich die Zentralfunktionen in der Holding wahrnimmt. Die beiden grundlegenden Aufgaben des Teams liegen darin, die Interessen von INDUS als Gesellschafterin zu wahren und die Gruppenunternehmen im Rahmen der Möglichkeiten einer Finanzholding optimal zu beraten und bei Bedarf zu unterstützen.

Wichtige mittelständische Merkmale der dezentralen Unternehmenskultur sind kurze Entscheidungswege, eine starke Teamorientierung und flache Hierarchien. Der Vorstand steht im regelmäßigen Kontakt mit allen Mitarbeitern. INDUS legt großen Wert auf einen respektvollen Umgang – untereinander und mit den Geschäftspartnern. Im Alltag achten alle

MITARBEITER IN DER HOLDING



Teammitglieder auf eine hohe Professionalität und stabile Prozesse. INDUS hat einen Verhaltenskodex für ihre Mitarbeiter formuliert, der verantwortungsvolle mittelständische Prinzipien formuliert, die für alle Mitarbeiter der Holding verbindlich sind.

Zum Ende des Geschäftsjahrs 2016 beschäftigte die Holding ohne die Mitglieder des Vorstands 26 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Vorjahr: 24). Es liegt im Interesse von INDUS, die Leistungskraft der Mitarbeiter zu bewahren und sie langfristig an das Unternehmen zu binden. Dazu bietet INDUS ihren Mitarbeitern in den Bereichen Gesundheit, Weiterbildung und Einkommen die Rahmenbedingungen eines modernen, attraktiven Arbeitgebers.

IN DER GRUPPE: PFLEGE EINER MITTELSTÄNDISCH GEPRÄGTEN KULTUR

In den Tochterunternehmen waren zum Stichtag 9.451 Mitarbeiter beschäftigt (Vorjahr: 8.334). Die Führung der Mitarbeiter in den Gruppenunternehmen liegt dabei allein in der Verantwortung der Geschäftsleitungen der Beteiligungen. Dementsprechend steuern die Beteiligungsunternehmen ihre Personalarbeit quantitativ wie auch qualitativ eigenständig. Mittelständische Unternehmen nehmen eine starke Verantwortung im Bereich der Ausbildung wahr; dies gilt besonders

für die Unternehmen der INDUS-Gruppe. 2016 waren in der gesamten Gruppe 365 Auszubildende beschäftigt; das entspricht einer Ausbildungsquote von 3,9%.

Die Geschäftsleitungen führen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren Unternehmen nach verantwortungsvollen mittelständischen Prinzipien. Um zu unterstreichen, dass die Beteiligungen die Prinzipien ebenfalls langfristig teilen, hat jede Beteiligungsgesellschaft einen unternehmensspezifischen Verhaltenskodex formuliert.

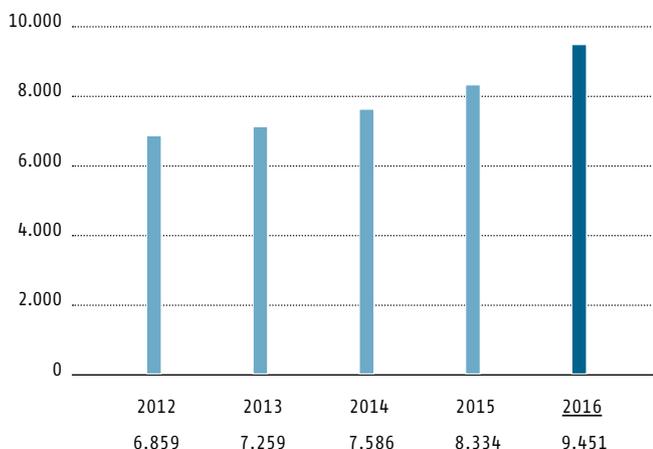
Zur Sicherung und Förderung von fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter betreiben die Beteiligungen ein auf ihre Bedürfnisse individuell zugeschnittenes Personalmanagement: Im Rahmen dessen bieten sie ihren Mitarbeitern Weiterbildungen, Gesundheitsleistungen sowie weitere individuelle Leistungen an. Ziel der Unternehmen ist es, die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu fördern und ihre Attraktivität als wichtiger und anerkannter Arbeitgeber vor Ort zu sichern bzw. auszubauen.

INDUS SENSIBILISIERT FÜR KOMPETENZ-, LEISTUNG- UND KAPAZITÄTSTHEMEN

Trotz aller Automatisierung bleibt der Mensch auch zukünftig zentraler unternehmerischer Erfolgsfaktor. Die demografische Entwicklung führt insbesondere in Deutschland bereits heute in zahlreichen Branchen zu einem spürbaren Fachkräftemangel. In diesem Umfeld stehen Mittelständler zudem in einem zunehmenden Wettbewerb mit Großunternehmen. Dabei spielen für die Unternehmen nicht nur Verfügbarkeit und Leistungsfähigkeit eine Rolle, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit auf der Kostenseite.

Die Geschäftsführer der Beteiligungen beobachten diese Entwicklungen auf der „Humankapitalseite“ aufmerksam und nutzen die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten, die individuellen Gegebenheiten zu verbessern.

MITARBEITER IN DEN EINZELGESELLSCHAFTEN DER GRUPPE



ENTWICKLUNG UND INNOVATION

F&E-UNTERSTÜTZUNG DER BETEILIGUNGEN IM RAHMEN DER MÖGLICHKEITEN EINES FINANZINVESTORS

Als reiner Finanzinvestor betreibt INDUS keine Forschung und Entwicklungsarbeit im klassischen Sinne. Alle Aktivitäten und die Verantwortung dafür, dass die Beteiligungen mit ihren Produkten technologisch am Puls der Zeit und strategisch gut auf ihre Märkte eingestellt sind, liegen in den Händen der Tochterunternehmen.

INDUS hat ein hohes Interesse am langfristigen wirtschaftlichen Erfolg der Beteiligungen. Gleichzeitig betrachtet der INDUS-Vorstand das Thema Innovation als einen der zentralen Schlüssel für eine gesunde Weiterentwicklung der Unternehmen. Deshalb hat der Vorstand in den vergangenen Jahren verstärkt Angebote initiiert, auf die die Beteiligungen zurückgreifen können. Diese sind:

Finanzmittel für digitale Transformation: Die digitale Transformation verändert die industriellen Rahmenbedingungen gerade grundlegend. Daraus erwachsen für die Unternehmen neben Risiken auch Chancen. INDUS hält für ihre Beteiligungen umfassende Mittel bereit, die diese für das Vortreiben neuer Ideen nutzen können. Dabei fördert INDUS speziell sogenannte disruptive Innovationsaktivitäten. Diese zielen auf die Erschließung grundlegend neuer, im Branchen- und Marktumfeld noch nicht genutzter Technologien ab. Disruptive Innovationen versprechen tendenziell überdurchschnittliche Ertragschancen.

Gruppeninterne Wissensplattform: Viele der INDUS-Beteiligungen fokussieren ihre Entwicklungsressourcen auf die laufende (inkrementelle) Weiterentwicklung ihrer bestehenden Produktprogramme. Auf diese Weise sichern sie sich ihre bestehenden Marktpositionen und erschließen sich weiteres Ertragspotenzial. Um diese wichtige Säule der Entwicklungsarbeit zu stützen, pflegt INDUS eine Wissensplattform zum Innovations- und Technologiemanagement. Auf diese können die Beteiligungsgesellschaften ihrem individuellen Bedarf entsprechend zurückgreifen.

Sensibilisierung: Das Management der Holding beobachtet die Trends und Entwicklungen der Märkte branchenübergreifend und trägt das Wissen im Rahmen eines aktiven Dialogs mit den jeweiligen Geschäftsführungen in die Gruppenunternehmen.

Methodische Unterstützung: Innovation kann man lernen. Seit dem Geschäftsjahr 2016 bietet INDUS ihren Beteiligungen eine sogenannte „Tool Box“ an. Dahinter verbirgt sich das Konzept einer methodischen Begleitung beim Aufspüren von Innovationschancen.

Vernetzung: Im Rahmen dieser methodischen Unterstützung stellt INDUS für ihre Beteiligungen hilfreiche Verbindungen zu Forschung und Wirtschaft her.

Um die Unternehmen auf dem Feld Forschung und Entwicklung auch perspektivisch gut begleiten zu können, sucht die Holding laufend die Zusammenarbeit mit Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft.

In Zahlen bilden sich die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten der INDUS-Gruppe wie folgt ab: Die ausgewiesenen Aufwendungen im Konzernabschluss der INDUS-Gruppe für F&E-Aktivitäten lagen 2016 bei 14,6 Mio. EUR (Vorjahr: 12,0 Mio. EUR). Damit steigt der Mitteleinsatz für dieses Feld kontinuierlich, was sich auch in den kommenden Jahren so fortsetzen soll.

Dies ist auch deshalb besonders wichtig, weil ein zunehmender Anteil der Beteiligungsgesellschaften sich als Systemlieferanten und Entwicklungspartner am Markt positioniert. Dies bedingt neben einer größeren Wertschöpfungstiefe auch ein wachsendes Maß an eigener, individueller F&E-Kompetenz.

Mit ihrem eigenen Potenzial sind die Beteiligungen gegenwärtig gut aufgestellt: Es bestehen sowohl kunden- wie auch lieferantenseitig erfolgreiche Entwicklungspartnerschaften. Außerdem werden in Verbindung mit den Entwicklungsaktivitäten bei den Gesellschaften auch die Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen weiter ausgebaut. Schon heute arbeitet ein Teil der Gesellschaften intensiv mit namhaften Einrichtungen zusammen. Die Formen der Zusammenarbeit erstrecken sich von klassischen Kunden-Lieferanten-Beziehungen über die Auftragsforschung bis hin zur Mitarbeit einzelner Gesellschaften in öffentlich geförderten Forschungsvorhaben.

NACHHALTIGKEIT

NACHHALTIGKEIT IST INTEGRALER BAUSTEIN DES INDUS-GESCHÄFTSMODELLS

Entsprechend ihrer langfristigen Ausrichtung legen sämtliche Tochterunternehmen und damit die INDUS-Gruppe großen Wert auf eine nachhaltig ausgerichtete Unternehmensführung. Dies bezieht neben dem Bereich Wirtschaft auch die Themen Soziales, Umwelt und Verantwortung im weiteren Sinne ein. Nach gemeinsamer Überzeugung fördert nachhaltiges Verhalten direkt und indirekt den Unternehmenserfolg:

- Ökonomisch vernünftiges Verhalten stabilisiert langfristig.
- Soziale Fairness fördert die Kooperation.
- Die Berücksichtigung von Umweltfaktoren vermeidet Folgekosten.
- Das Einhalten von Vereinbarungen und Regeln stärkt das Vertrauen.

Wirtschaftlich orientiert sich INDUS an klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und damit bewusst an konservativen/stabilitätsorientierten Maßstäben. Ziel ist es, den Unternehmenserfolg im Sinne der Gruppe, der Aktionäre sowie der übrigen Stakeholder dauerhaft zu sichern. Dazu sorgt die Holding für eine stabile Bilanz, ein adäquates Liquiditätspolster und eine flexible Finanzierungsbasis. **Sozial** orientieren sich alle Mitglieder der INDUS-Gruppe

an den Maßstäben des klassischen Mittelstands. In dessen Zentrum steht das Prinzip „Verantwortung“ – für den Unternehmensbestand, aber vor allem auch für die Menschen, mit denen dieser gesichert wird. Demensprechend teilen die Holding und die Beteiligungen einen gemeinsamen Wertekanon. Dieser findet seinen Ausdruck in entsprechenden Verpflichtungen im Rahmen von unternehmensspezifischen Verhaltenskodizes sowie in konkreten Maßnahmen zur Pflege und Verbesserung sozialer Aspekte. **Ökologisch** baut INDUS seit einigen Jahren Schritt für Schritt die Transparenz aus und unterstützt die Beteiligungen bei ihrem Engagement zum Schutz von Ressourcen etwa ganz konkret durch die Bereitstellung von Investitionsmitteln für Effizienzmaßnahmen. Im Rahmen der Beteiligung am Carbon Disclosure Project (CDP) seit 2009, einer im Auftrag institutioneller Anleger jährlich durchgeführten Erhebung zu Fragen des Klimawandels (www.cdp.net), berichtet INDUS über Chancen und Risiken infolge des Klimawandels, legt ihre Treibhausgasemissionen offen und stellt Maßnahmen zur Emissionsreduzierung dar. Beim aktuellen Rating des CDP Climate Scorings wurde INDUS im Oktober 2016 mit der Spitzen-Note „A“ ausgezeichnet. Diese Bewertung erreichten neben INDUS lediglich acht weitere deutsche Unternehmen. Darüber hinaus erhielt unsere Gruppe den Status Sector Leader (Top 4 % in der DACH-Region) sowie Index/Country Leader (Top 1 % in der DACH-Region) in den Kategorien „Industrials“ und „Andere deutsche Unternehmen“.

Hinsichtlich der Themen **Governance und Compliance** fühlen sich Vorstand und Aufsichtsrat seit jeher einer verantwortungsvollen, transparenten und nachhaltigen Wertschöpfung verpflichtet. So erkennen sie seit Einführung des Deutschen Corporate Governance Kodex die Empfehlungen und Anregungen des Kodex nahezu vollständig an und folgen damit den Regeln einer guten Unternehmensführung und -überwachung.

NACHHALTIGKEITSARBEIT DER HOLDING

Die INDUS Holding AG beachtet die sogenannten ESG-Prinzipien („Environmental, Social and Governance“, d. h. Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) und sichert die Regeltreue im geschäftlichen Umgang. Die Mitarbeiter der INDUS Holding AG sind dem Grundsatz verpflichtet, gesetzliche Regelungen und ethische Standards verbindlich einzuhalten.

Transparenz für Stakeholder und Informationsarbeit für die Gruppe:

Die Holding leistet umfassende Informationsarbeit, indem sie nachhaltigkeitsbezogene Daten erhebt und diese im Rahmen eines Benchmarkings in die Gruppenunternehmen hineinragt. In Verbindung damit gibt INDUS ihren Beteiligungen auch Impulse, an welchen Stellen die Beteiligungen ihre „Nachhaltigkeitsbilanz“ wirksam verbessern können. Bei dem für Investoren relevanten Nachhaltigkeitsrating der **oekom research AG** hat INDUS im Herbst 2015 als Einstiegsbewertung auf Anhieb die gute Note C+ erreicht. Ab einer Bewertung von C wird in dieser Vergleichsgruppe ein Unternehmen mit dem „Prime“-Status ausgezeichnet. Damit hält INDUS auch hier ihre Spitzenposition in der internationalen Vergleichsgruppe (Financials/Multi-Sector Holdings).

Nachhaltigkeitskriterien im Investitionsprozess: INDUS analysiert potenzielle Portfoliounternehmen auch nach Nachhaltigkeitsaspekten. Investitionen in bestimmte Branchen und Unternehmen (u. a. Waffen, Militär) schließt die Holding aus. INDUS-Beteiligungen agieren im Einklang mit ihrem sozialen Umfeld und legen daher großen Wert darauf, soziale und ethische Grundsätze zu beachten sowie negative Einflüsse auf die Natur zu minimieren.

NACHHALTIGKEITSARBEIT IN DEN BETEILIGUNGEN

Die Unternehmen der INDUS-Gruppe nehmen ihre Verantwortung für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensentwicklung eigenständig wahr. Die Unternehmen stehen dazu in einem grundsätzlichen Austausch mit INDUS. Die Unterstützung bezieht sich im Wesentlichen auf die Themen Investitionen, Innovation, Ressourceneffizienz und Entwicklung ressourcenschonender Produkte.

EINSTIEG IN DIE NACHHALTIGKEITSBERICHTERSTATTUNG

Zur Unterstreichung der Bedeutung der Nachhaltigkeitsaspekte für den Unternehmenserfolg der Gruppe hat die Holding im vergangenen Jahr in einem strukturierten Prozess erstmalig eine Nachhaltigkeitsberichterstattung initiiert. Diese beinhaltet eine Stakeholderanalyse, die Konkretisierung wesentlicher Themen und Handlungsfelder, die Aufnahme eines Status sowie die Erfassung entsprechender Kennzahlen. Details dazu finden sich in einem gesonderten Teil des Geschäftsberichts.

Corporate Governance

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Vorstand und Aufsichtsrat von INDUS bekennen sich umfassend zu den Prinzipien einer guten Corporate Governance. Dazu geben die beiden Leitungs- und Kontrollgremien jährlich eine entsprechende „Erklärung zur Unternehmensführung“ ab. Die aktuelle Erklärung – sie ist integraler Bestandteil des Zusammengefassten Lageberichts 2016 – ist im vollständigen Wortlaut auf der INDUS-Website unter der Rubrik „Verantwortung“ einsehbar. Die Angaben entsprechen den Anforderungen aus Ziffer 3.10 des Deutschen Corporate Governance Kodex und § 289a Abs. 2 HGB.

Teil der Erklärung zur Unternehmensführung ist die jährlich abzulegende Entsprechenserklärung gemäß § 161 AktG. Diese haben Vorstand und Aufsichtsrat am 14. Dezember 2016 abgegeben. Darin stellen sie fest, dass die INDUS Holding AG bis auf eine Ausnahme sämtlichen Empfehlungen der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex entspricht. Die Ausnahme bezieht sich auf die geforderte Benennung konkreter Ziele bezüglich der Zusammensetzung des Aufsichtsrats sowie die Begrenzung der Amtsperioden der Aufsichtsräte.

WIRTSCHAFTS- BERICHT

Auch für 2016 kann INDUS ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr abschließen. Die Gruppe setzte ihr Wachstum fort und erzielte im vierten Jahr hintereinander ein Rekordergebnis: Der Umsatz stieg um 4,0 % auf 1,44 Mrd. EUR und das EBIT kletterte um 6,3 % auf 144,9 Mio. EUR. Damit erreichte die Gruppe auch ihr operatives Renditeziel, eine EBIT-Marge von 10 %. In unterschiedlicher Ausprägung trugen alle Segmente zum Gruppenerfolg bei. Diese gute Entwicklung ist auch deshalb sehr erfreulich, weil sich das wirtschaftliche Umfeld im vergangenen Jahr durchaus herausfordernd präsentierte. Darüber hinaus hatten vereinzelte Beteiligungen parallel zum operativen Geschäft auch Ausrichtungsaufgaben zu bewältigen.

Entwicklung des wirtschaftlichen Umfelds

ENTWICKLUNG DER GESAMTWIRTSCHAFT

WELTKONJUNKTUR 2016 MIT WENIG SCHWUNG

Die Expansion der Weltwirtschaft blieb 2016 hinter den Erwartungen zurück. Das Wachstum betrug nach Angaben des Instituts für Weltwirtschaft IfW über das Jahr gesehen 3,1 % und blieb damit ein weiteres Mal hinter dem Vorjahr zurück (2015: 3,2 %). In der zweiten Jahreshälfte profitierte die Wirtschaft jedoch von einem spürbar nach oben gerichteten Trend: Mit einer Rate von 0,9 % war die Zuwachsrate im dritten Quartal sogar die höchste seit zweieinhalb Jahren.

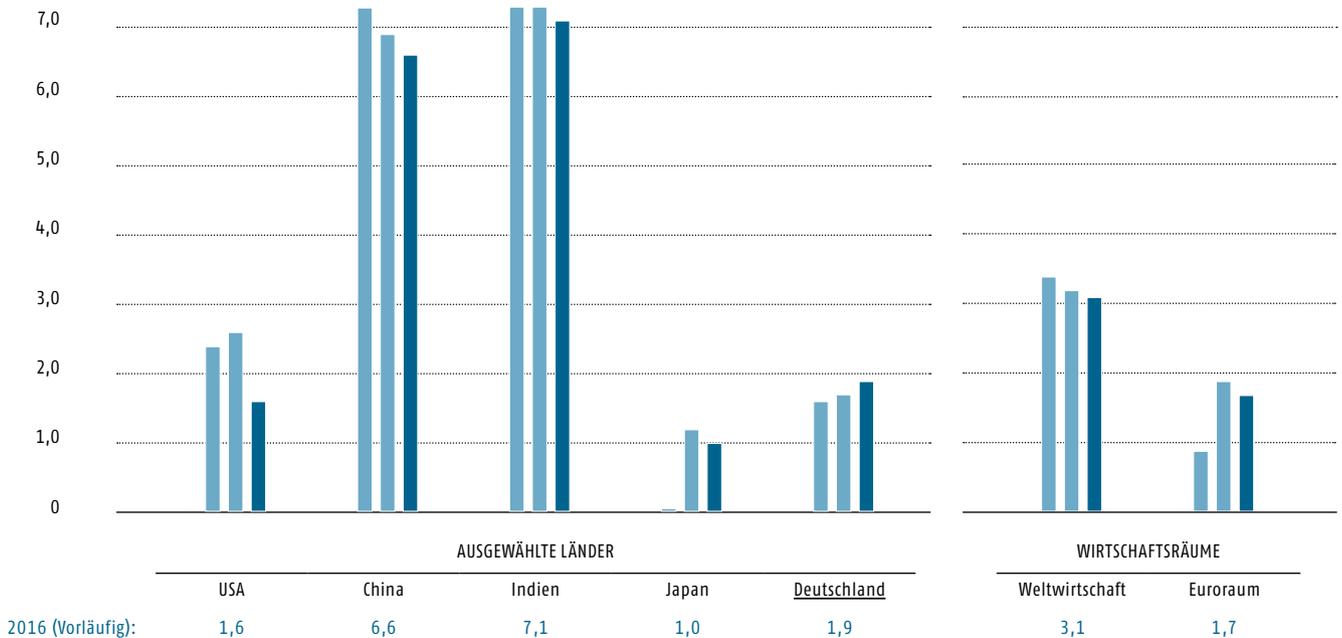
Vor allem die Wirtschaft in den Schwellenländern expandierte 2016 wieder stärker, wobei in einzelnen Ländern die Probleme nach wie vor groß sind: In China, Indien und weiteren Ländern Südostasiens nahm die Produktion – zum Teil gestützt durch eine expansive Finanz- und Wirtschaftspolitik – mit dem Sommerhalbjahr deutlich zu. In Lateinamerika konnten sich vor allem Mexiko und die Andenstaaten diesem Trend anschließen. Brasilien, Argentinien und Venezuela verharren dagegen weiter in einer Rezession. In Russland konnte sich die Produktion nach einem schwachen Frühjahr wieder stabilisieren. Infolge der politischen Turbulenzen im Sommer ist die wirtschaftliche Aktivität in der Türkei regelrecht eingebrochen.

In den fortgeschrittenen Volkswirtschaften blieb die konjunkturelle Dynamik lediglich stabil, wenngleich sich die Produktion ab dem Sommer deutlich belebte. Zu den Impulsgebern zählten die USA, wo nach einem schwachen ersten Halbjahr die Lagerinvestitionen und die Exporte wieder deutlich anzogen. In Japan zog die gesamtwirtschaftliche Produktion exportgestützt leicht an. Die Wirtschaft im Euroraum setzte ihre seit drei Jahren andauernde moderate konjunkturelle Expansion 2016 fort. Sie wurde durch den privaten und öffentlichen Konsum gestützt und stand regional auf einer breiten Basis.

DEUTSCHE WIRTSCHAFT MIT MODERATEM AUFWÄRTSTREND

Die deutsche Wirtschaft konnte 2016 ihren Expansionskurs halten. Das Wachstum stieg gegenüber dem Vorjahr noch einmal leicht um 0,2 Prozentpunkte auf 1,9 %. Die politischen Unsicherheiten im internationalen Umfeld führten dazu, dass die Investitionsbereitschaft der Unternehmen im Sommerhalbjahr deutlich nachließ. Zum Jahresende hin war die Konjunktur aber wieder deutlich aufwärts gerichtet. Maßgeblichen Anteil an der positiven Wirtschaftsentwicklung hatte erneut der private Konsum. Er profitierte von einer guten Beschäftigungssituation, steigenden Reallöhnen und einem noch immer relativ niedrigen Rohölpreis. Die niedrigen Zinsen regten die Ausgaben der privaten Haushalte weiter an. Aber auch die deutschen Ausfuhren konnten eine zwischenzeitliche Schwächephase überwinden und legten über das Jahr gesehen um 2,5 % zu. Dabei stiegen auch die Auftragsein-

KONJUNKTURTENDENZEN: ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDPRODUKTS (BIP), JÄHRLICHES WACHSTUM (2014-2016) (IN %)



Quelle: Institut für Weltwirtschaft, Kiel

gänge in der Industrie aus den Ländern außerhalb des Euro-raums in den letzten Monaten kräftig an.

KAPITALMÄRKTE BLIEBEN IN UNRUHIGEM UMFELD STABIL

2016 zeigte sich das globale Finanzsystem weiterhin robust, obwohl zahlreiche Ereignisse Anlass zur Besorgnis gaben: So löste gleich im Januar ein Kurseinbruch in China auf den Kapitalmärkten Verunsicherung aus. Dies umso mehr, als das Land seiner Rolle als globaler Wachstumsmotor bereits 2015 nur schwer gerecht wurde. Später, im Juni, führte das Brexit-Votum die Finanzmärkte zwischenzeitlich in Turbulenzen. Aber auch hier beruhigten sich die Märkte wieder. Für Unruhe an den Finanzmärkten sorgten 2016 auch die Schwierigkeiten bei italienischen Banken und die nach wie vor schwierige Situation in Portugal und Griechenland.

Nachdem die amerikanische Notenbank Fed Mitte Dezember 2015 den Leitzins auf eine Spanne von 0,25 % bis 0,5 % angehoben hatte, folgte im Dezember 2016 eine weitere Erhöhung auf 0,5 % bis 0,75 %. Dies wird von zahlreichen

Marktteilnehmern als Signal gewertet, dass sich die Phase des günstigen Geldes langsam dem Ende zuneigt. Währenddessen hielt Europa an der Niedrigzinspolitik fest. Die Aktienmärkte waren 2016 von einer hohen Volatilität gekennzeichnet. Der deutsche Leitindex DAX schwankte unterjährig um rund 2.700 Punkte, stieg aber über das Jahr gesehen um 6,87 %. Das Verhältnis des Euro zum US-Dollar war ebenfalls wechselhaft und schwankte zwischen EUR/USD 1,1617 im Mai und EUR/USD 1,0352 im Dezember.

ENTWICKLUNG DES BRANCHENUMFELDS

DEUTSCHE INDUSTRIEPRODUKTION MIT INSGESAM LEICHEM PLUS

Das Verarbeitende Gewerbe in Deutschland startete mit einem guten 1. Quartal in das Jahr 2016. Seitdem entwickelte sich die Industrieproduktion uneinheitlich und lag nach den ersten acht Monaten real um gut 1 % über dem Vorjahresniveau (Gesamtjahr 2015: +1,1 %). Die Auftragseingänge entwickelten sich bis dahin weniger volatil. Insgesamt war bei

der Industriekonjunktur nach wie vor kein stabiler Trend auszumachen. Die Research-Experten der Deutschen Bank prognostizieren für das Jahr 2016 ein Plus von 1 %, womit das industrieinduzierte Wachstum erneut hinter dem erwarteten Anstieg der inländischen Bruttowertschöpfung zurückbleiben würde.

BAU UND INFRASTRUKTUR: BRANCHE ENTWICKELT SICH BESSER ALS DIE PROGNOSEN

Das Baugewerbe entwickelte sich 2016 deutlich über den Erwartungen. Statt der prognostizierten 3 % wuchs das Geschäft laut dem Zentralverband Deutsches Baugewerbe ZDB 2016 um deutlich über 5 %. Dabei waren die Auftragsbücher zum Teil so gut gefüllt wie seit 16 Jahren nicht mehr. Dies gilt insbesondere für den Wohnungsbau, der derzeit von der guten Arbeitsmarktentwicklung, den weiter sehr günstigen Finanzierungsbedingungen und dem erhöhten Bedarf an Wohnraum für die nach Deutschland gekommenen Migranten profitiert. Auch der Wirtschaftsbau verzeichnete eine hohe Auslastung: Die Zahl der Baugenehmigungen für Handels- und Bürogebäude lag über dem Vorjahr, und der Tiefbau profitierte von einem gestiegenen Investitionsbudget der Deutschen Bahn. Eine deutlich höhere Investitionsbereitschaft zeigte auch der Öffentliche Bau: Er konnte mit 5 % das höchste Umsatzwachstum seit 2011 verbuchen. Dazu trug vor allem der von der Politik initiierte Investitionshochlauf für die Straßeninfrastruktur von ca. einer Milliarde Euro bei. Aber auch die erhöhten Investitionen der Länder und Kommunen in Kitas, Schulen und Flüchtlingsunterkünfte hoben die Umsätze spürbar an. Obwohl sich nach Branchenangaben die Ertragslage nicht in einem gleich guten Maß entwickelt wie die Konjunktur, war die Gesamtsituation der Branche zum Jahresende positiv.

FAHRZEUGMARKT: INSGESAMT GUTE ABSATZ-ENTWICKLUNG, RÜCKGÄNGE IN LÄNDERN MIT KONJUNKTURSCHWÄCHE

Der Fahrzeugmarkt entwickelte sich 2016 insgesamt gut, national wie international: In Deutschland wurden nach Angaben des Verbands der Automobilindustrie VDA zwischen Januar und Dezember knapp 3,4 Mio. Pkw zugelassen. Das entspricht einem Zuwachs von 5 %. Der Auftragseingang aus dem Inland lag für das Gesamtjahr leicht unter dem Vorjahr (-1 %); dafür konnten die Bestellungen aus dem Ausland deutlich zulegen (+3 %). Die inländische Pkw-Produktion stieg leicht um 1 % auf 5,7 Mio. Fahrzeuge an, wovon 4,4 Mio.

ins Ausland gingen. Auch der deutsche Nutzfahrzeugmarkt entwickelte sich 2016 stark: Die Neuzulassungen erreichten mit einem Plus von 7 % einen neuen Rekordwert. Bei der Bewertung der Zahlen ist insgesamt zu berücksichtigen, dass Volkswagen als einer der weltweit führenden Kraftfahrzeughersteller im Zuge der derzeit schwierigen Unternehmenssituation 2016 einen deutlichen Absatzrückgang von mehr als 4 % hinnehmen musste. International brachte das vergangene Geschäftsjahr vor allem den USA und China Absatzhöchststände. Aber auch Westeuropa legte kräftig zu und erreichte den besten Wert seit 2007. Allein in diesen drei Regionen wuchs der Pkw-Absatz um insgesamt 4,5 Mio. auf 55,1 Mio. Neufahrzeuge. Dabei profitierte der Zuwachs in China von deutlichen Steuervergünstigungen. Auch im Wachstumsmarkt Indien wurden mit knapp 3 Mio. deutlich mehr Fahrzeuge verkauft als im Vorjahr. Rückläufig war der Fahrzeugabsatz in Japan (4,1 Mio.), Brasilien (2,0 Mio.) und Russland (1,4 Mio.).

MASCHINEN- UND ANLAGENBAU: BRANCHENENTWICKLUNG VERHARRT AUF VORJAHRESNIVEAU

Im deutschen Maschinenbau setzte sich die bereits seit vier Jahren andauernde Stagnation 2016 fort. Nach elf Monaten lag die Produktion mit plus 0,1 % minimal über dem Vorjahreswert. Gestützt wurde die Branche im Inland vor allem durch die Automobilindustrie und die Bauwirtschaft. Das Auslandsgeschäft entwickelte sich dagegen schwächer, vor allem in der ersten Jahreshälfte bis in den Sommer hinein: Nicht zuletzt beeinflusst durch Unsicherheiten in wichtigen Absatzmärkten wie Großbritannien oder der Türkei sank der Maschinenexport aus Deutschland im Zeitraum Januar bis Juli 2016 gegenüber dem Vorjahr real um 3,4 %. In der zweiten Jahreshälfte konnte sich das Exportklima wieder deutlich erholen. Über das Gesamtjahr gesehen gingen die Ausfuhren unter anderem in die USA sowie nach Japan und Russland zurück. Hinzu kamen weitere Lieferrückgänge in Rohstoffländern wie Saudi-Arabien und Brasilien. Stabiler zeigte sich dafür das Exportgeschäft in die EU, insbesondere in die Eurozone. Auch das Geschäft nach China entwickelte sich positiv.

MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK: WACHSTUMSKURS SETZT SICH LEICHT VERMINDERT FORT

Nach Angaben des BVMed (Bundesverband Medizintechnologie) konnten die inländischen Unternehmen der Medizintechnik ihren Umsatz 2016 erfolgreich ausbauen: Sie erzielten im deutschen Markt ein Wachstum von 4,0 % (Vorjahr: 4,3 %).

Damit stieg der Inlandsumsatz auf einem guten, wenn auch leicht rückläufigen Niveau. Gestützt wurde die Entwicklung sowohl durch Mengensteigerungen als auch durch Umsatz in Verbindung mit neuen Behandlungsmethoden. International stieg der Umsatz um 5,9% (Vorjahr: 6,8%). Daraus ergibt sich, dass die MedTech-Unternehmen weiterhin im Ausland deutlich stärker wachsen als in Deutschland. Von ihrem Gesamtumsatz erwirtschaften die deutschen Medizintechnikunternehmen weiterhin etwa zwei Drittel über den Export. Betrachtet man die weltweite Produktion medizinischer Güter (2014: 310 Mrd. USD), liegt Deutschland mit einem Anteil von 10,2% hinter den USA (39,6%) und China (11,1%), aber deutlich vor Japan (6,1%) oder der Schweiz (5,3%) an dritter Stelle.

METALLTECHNIK: BRANCHE LEGT IN SCHWIERIGEM UMFELD DEUTLICHER ALS ERWARTET ZU

Nach einem schwachen Abschlussquartal 2015 startete die Metallindustrie mit einem Fertigungsunterhang in das Jahr 2016. Die Metallproduktion zog aber zum Jahresbeginn an, was Hoffnung auf ein besseres Jahr weckte. Ein Bremsfaktor für die Branche blieb zunächst auch das Auslandsgeschäft: Da Europa mit einem Exportanteil von drei Vierteln der dominante Auslandskunde der Metallerzeuger ist, bremste das verhaltene europäische Wirtschaftswachstum den Auslandsabsatz besonders. Hinzu kam, dass China aufgrund signifikanter Stahlüberkapazitäten vermehrt Stahl zu sehr niedrigen Preisen in die Märkte leitete. Die relativ materialintensiven Stahlproduzenten belasteten 2016 auch die weltweit gestiegenen Eisenerzpreise; die deutschen Einfuhrpreise für Eisenerz sind seit Jahresanfang um ca. 25% gestiegen, wenngleich auf niedrigem Niveau. Für die Metallerzeuger blieb die Inlandsnachfrage dank guter Bau- aber nur verhaltener Industriekonjunktur relativ stabil. Insgesamt erwartet der Branchenverband M+E-Industrie für 2016 aufgrund einer guten Entwicklung in der zweiten Jahreshälfte ein Wachstum von 1,5%. Die Beschäftigung liegt inzwischen deutlich über dem Vorkrisenniveau mit Tendenz nach oben.

Entwicklung der INDUS-Gruppe

GESAMTBEWERTUNG DES VORSTANDS

ZIELE VOLL ERREICHT

Das Geschäftsjahr 2016 war für die INDUS-Gruppe erneut

sehr erfolgreich. Mit einem Umsatz von 1,44 Mrd. EUR und einem operativen Ergebnis von 144,9 Mio. EUR wurden sowohl das angestrebte Wachstum als auch das Margenziel „10% plus x“ erreicht und dies, obwohl sich sowohl das wirtschaftliche als auch das politische Umfeld teilweise sehr herausfordernd präsentierten. Bis auf das Segment Fahrzeugtechnik weisen alle operativen Segmente verbesserte operative Ergebnisse aus.

Auch im Bereich der Akquisition war die Gruppe erfolgreich unterwegs: Mit der HEITZ-Gruppe konnte INDUS Mitte des Jahres einen international sehr gut aufgestellten Nischenmarktführer im Bereich Furnierkanten und Ummantelungsfurniere aus Echtholz erwerben. Seit Juni 2016 verstärkt das Unternehmen das Segment Bau/Infrastruktur. Mit Wirkung 1. Januar 2017 kam mit M+P INTERNATIONAL Mess- und Rechnerntechnik GmbH ein Anbieter von Mess- und Testsystemen zur Schwingungsprüfung und -analyse mit Sitz in Hannover hinzu. Das Unternehmen wird ab 2017 das Segment Maschinen- und Anlagenbau verstärken. Auch M+P arbeitet mit hoher internationaler Ausrichtung und verspricht für die kommenden Jahre eine gute Entwicklung.

Auf Beteiligungsebene realisierte die Gruppe 2016 insgesamt sieben (Enkel-)Erwerbe. Die strategischen Ergänzungen erweitern bzw. ergänzen die Kompetenzen der jeweiligen Unternehmen, stärken deren internationale Aufstellung und eröffnen Möglichkeiten zur Erschließung neuer Geschäfts- und damit Ertragsfelder.

Ein Teil der Unternehmen war auch im vergangenen Jahr (und im Jahr davor) parallel zum operativen Geschäft auch mit der strategischen Neuausrichtung ihres Geschäfts beschäftigt. Neue Produkt- und Technologieanläufe, aber auch der hohe Wettbewerbsdruck in einigen Branchen machten dies erforderlich. Davon betroffen sind zurzeit Unternehmen im Bereich Fahrzeugtechnik und Metalltechnik. Ein Teil der Unternehmen konnte ihren Reorganisationsprozess bereits erfolgreich abschließen.

Die wirtschaftliche Aufstellung des Unternehmens blieb auch 2016 sehr stabil. Die Eigenkapitalquote ist mit über 42% sogar leicht gestiegen. Die traditionell gute Liquidität lieferte INDUS zu jeder Zeit ausreichend wirtschaftliche Kraft, den durgeführten bzw. intendierten Kapitaleinsatz vorzunehmen.

Insgesamt ist der Vorstand mit der Entwicklung der Gruppe im vergangenen Geschäftsjahr sehr zufrieden. Die Aufstel-

lung der Unternehmen ist gut, sodass die Voraussetzungen für eine weitere erfolgreiche Entwicklung gegeben sind.

SOLL-IST-VERGLEICH

	IST 2015	PLAN 2016	IST 2016	ERREICHUNGSGRAD
KONZERN				
Zukäufe	Zukauf von 2 Unternehmen, 3 strategische Ergänzungen	Zukauf von 2 Unternehmen, bis zu 3 strategische Ergänzungen	Zukauf von 1 Unternehmen, 7 strategische Ergänzungen	in Summe erreicht
Umsatz	1.388,9 Mio. EUR (+ 10,6 %, davon 4,6 % organisch)	mehr als 1,4 Mrd. EUR (davon mehr als 1,7 % organisch)	1.444,3 Mio. EUR (+ 4 %, davon 0,1 % organisch)	voll erreicht (organisch: unter Zielwert)
EBIT	136,3 Mio. EUR	134-138 Mio. EUR	144,9 Mio. EUR	voll erreicht
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	73,0 Mio. EUR	bis zu 75 Mio. EUR	70,0 Mio. EUR	erreicht
Eigenkapitalquote (in %)	41,9%	> 40 %	42,4 %	voll erreicht
Nettoverschuldung/EBITDA	1,9 Jahre	zwischen 2 und 2,5 Jahre	1,9 Jahre	voll erreicht
SEGMENTE				
Bau/Infrastruktur				
Umsatz	235,5 Mio. EUR	Wachstum im einstelligen Prozentbereich	274,5 Mio. EUR	voll erreicht
EBIT	33,5 Mio. EUR	EBIT auf Vorjahresniveau	39,2 Mio. EUR	voll erreicht
EBIT-Marge (in %)	14,2 %	Marge auf Vorjahresniveau	14,3 %	erreicht
Fahrzeugtechnik				
Umsatz	367,7 Mio. EUR	moderates Umsatzwachstum	372,2 Mio. EUR	schwach erreicht
EBIT	21,4 Mio. EUR	spürbare Ergebnisverbesserung	20,3 Mio. EUR	nicht erreicht
EBIT-Marge (in %)	5,8 %	Marge über Vorjahresniveau	5,4 %	nicht erreicht
Maschinen- und Anlagenbau				
Umsatz	293,2 Mio. EUR	deutlicher Umsatzanstieg	305,9 Mio. EUR	erreicht
EBIT	39,0 Mio. EUR	unterproportionaler Ergebniszuwachs	41,4 Mio. EUR	besser als erwartet
EBIT-Marge (in %)	13,3 %	Marge unter Vorjahresniveau	13,5 %	besser als erwartet
Medizin- und Gesundheitstechnik				
Umsatz	132,3 Mio. EUR	leicht steigender Umsatz	147,0 Mio. EUR	voll erreicht
EBIT	19,7 Mio. EUR	leicht steigendes EBIT	20,2 Mio. EUR	erreicht
EBIT-Marge (in %)	14,9 %	Marge auf Vorjahresniveau	13,7 %	leicht unter Zielwert
Metalltechnik				
Umsatz	359,9 Mio. EUR	Umsatz auf Vorjahresniveau	344,4 Mio. EUR	unter Zielwert
EBIT	28,6 Mio. EUR	Ergebnis auf Vorjahresniveau	29,9 Mio. EUR	besser als erwartet
EBIT-Marge (in %)	7,9 %	Marge unverändert	8,7 %	besser als erwartet

ERTRAGSENTWICKLUNG DES KONZERNS

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Umsatz	1.444,3	1.388,9	1.255,7	55,4	4,0
Sonstige betriebliche Erträge	20,2	19,9	21,9	0,3	1,5
Aktivierete Eigenleistungen	6,2	5,7	7,4	0,5	8,8
Bestandsveränderung	11,1	7,0	9,5	4,1	58,6
Gesamtleistung	1.481,8	1.421,5	1.294,5	60,3	4,2
Materialaufwand	-648,7	-651,6	-598,2	2,9	-0,4
Personalaufwand	-430,2	-392,0	-349,0	-38,2	9,7
Sonstiger betrieblicher Aufwand	-203,5	-192,4	-173,7	-11,1	5,8
Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen	1,0	0,7	1,4	0,3	42,9
Übriges Finanzergebnis	0,5	0,2	0,2	0,3	150,0
EBITDA	200,9	186,4	175,2	14,5	7,8
Abschreibungen	-56,0	-50,1	-48,0	-5,9	11,8
Operatives Ergebnis (EBIT)	144,9	136,3	127,2	8,6	6,3
Zinsergebnis	-21,5	-27,0	-26,5	5,5	-20,4
Ergebnis vor Steuern (EBT)	123,4	109,3	100,7	14,1	12,9
Steuern	-43,0	-41,0	-33,4	-2,0	4,9
Ergebnis aufgebener Geschäftsbereiche	0,0	0,0	-4,0	0,0	0,0
Ergebnis nach Steuern	80,4	68,3	63,3	12,1	17,7
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	0,4	0,4	0,2	0,0	0,0
davon Anteile der INDUS-Aktionäre	80,0	67,9	63,1	12,1	17,8

UMSATZ UND ERGEBNIS: ZUKÄUFE UND STABILE GESCHÄFTSENTWICKLUNG BRINGEN WEITEREN ZUWACHS

Der **Umsatz** der INDUS-Gruppe stieg im Geschäftsjahr um 4,0% auf 1.444,3 Mio. EUR. Das Wachstum wurde getragen von einer insgesamt stabilen Umsatzentwicklung der Beteiligungsunternehmen und durch den Ausbau der Gruppe über weitere Akquisitionen auf erster und zweiter Ebene.

Der Materialaufwand entwickelte sich unterproportional und sank gegenüber dem Vorjahr leicht um 0,4% auf 648,7 Mio. EUR (Vorjahr: 651,6 Mio. EUR). Ursache hierfür sind insbesondere gesunkene Einstandspreise für Rohstoffe. Darüber hinaus blieben die Energiekosten auch 2016 auf einem niedrigen Niveau. Die **Materialaufwandsquote** ging daher für das Geschäftsjahr um 2,0 Prozentpunkte auf 44,9% (Vorjahr: 46,9%) zurück.

Deutlich gestiegen ist der Personalaufwand: Er kletterte um 9,7% auf 430,2 Mio. EUR. Dies liegt im Wesentlichen in den Zukäufen begründet. Ein Teil ergibt sich aber auch aus Lohnanpassungen in den Einzelgesellschaften. Dementsprechend erhöhte sich die **Personalaufwandsquote** um 1,6 Prozentpunkte auf 29,8% (Vorjahr: 28,2%).

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen um 5,8% im Vergleich zu 2015 an. Durch das Wachstum der Gruppe haben sich die Aufwendungen für gemietete Flächen und Gebäude leicht erhöht. Das höhere Geschäftsvolumen wirkte sich auch insbesondere bei den Fracht- und Verpackungsaufwendungen aus. Ebenfalls angestiegen ist der Aufwand für weitere vertriebliche Aktivitäten wie Messen und Werbung. Die Einführung neuer EDV-Systeme und die Weiterentwicklung bestehender Systeme hat sich ebenfalls bemerkbar gemacht.

Nach Abzug der Aufwandpositionen ergibt sich bis hierher ein operatives Ergebnis vor Abschreibungen (EBITDA) von 200,9 Mio. EUR. Gegenüber dem Vorjahr stieg das EBITDA um 14,5 Mio. EUR (7,8%). Die **Abschreibungen** lagen mit 56,0 Mio. EUR um 11,8% über dem Vorjahr. Der höhere Abschreibungsbedarf geht auf die Einbeziehung der neuen Gesellschaften und die damit einhergehenden Abschreibungen auf aufgedeckte Mehrwerte im Rahmen der Kaufpreisallokation sowie auf die anhaltend hohen Investitionen zurück.

Daraus ergibt sich für 2016 ein operatives Ergebnis bzw. **EBIT**, das im Vergleich zum Umsatz leicht überproportional um 6,3% auf 144,9 Mio. EUR ansteigt. Dies entspricht einer EBIT-Marge von 10,0%. Damit erreichte INDUS 2016 die langfristig geltende Zielmarke von „10% plus x“.

Das Zinsergebnis verbesserte sich um 5,5 Mio. EUR von -27,0 Mio. EUR auf -21,5 Mio. EUR. Dies ist zum einen auf geringere Zinsaufwendungen für Finanzschulden zurückzuführen. Durch das ausgewogene Fälligkeitsprofil der Finanzschulden mit revolvingierenden Tilgungen und Neuaufnahmen sinkt der Zinssatz kontinuierlich. Der Bereich „Zinsen operatives Geschäft“ hat sich demzufolge um 1,8 Mio. EUR verbessert. Zum anderen enthält das Zinsergebnis im Bereich „Zinsen Sonstige“ die Ergebnisauswirkungen aus der Folgebewertung der bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten sowie der Nachsteuerergebnisse, die Konzernfremden aus Anteilen an Personengesellschaften sowie Kapitalgesellschaften mit Call-Put-Optionen zustehen. In diesem Bereich sanken die Aufwendungen um 3,8 Mio. EUR. Veränderungen der Marktwerte von Zinsderivaten hatten keine wesentliche Auswirkung.

Das Ergebnis vor Steuern (EBT) verbesserte sich damit auf 123,4 Mio. EUR (Vorjahr: 109,3 Mio. EUR). Der Steueraufwand ist absolut um 2,0 Mio. EUR gestiegen. Die Steuerquote hingegen sank von 37,5% im Vorjahr auf 34,8%. Die gesunkene Steuerquote steht auch im Zusammenhang mit dem Rückgang der steuerlich nicht abzugsfähigen „Zinsen Sonstige“.

Das Ergebnis nach Steuern erreichte 80,4 Mio. EUR (Vorjahr: 68,3 Mio. EUR). Dies entspricht einem Anstieg von 17,7% gegenüber dem Vorjahr. Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter sind mit 0,4 Mio. EUR unverändert. Das Ergebnis nach Steuern der INDUS-Aktionäre beträgt 80,0 Mio. EUR. Hieraus errechnet sich ein Ergebnis je Aktie von 3,27 EUR im Vergleich zu 2,78 EUR im Vorjahr.

BEREINIGTES EBIT: MARGE VERBESSERT SICH AUF 10,8 %

Zur besseren Transparenz hinsichtlich der operativen Leistungen weist INDUS auch ein bereinigtes EBIT aus. Hintergrund ist, dass der Wachstumskurs von INDUS, und in Verbindung damit die regelmäßigen Akquisitionen, zu nicht

operativen Ergebnisbelastungen führen. Das um diese Effekte bereinigte EBIT (nach Effekten aus Unternehmenserwerben) stieg um 6,6 % auf 155,4 Mio. EUR. Dies führt zu einer Marge für das bereinigte EBIT von 10,8 % (Vorjahr: 10,5 %).

ÜBERLEITUNG (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Operatives Ergebnis (EBIT)	144,9	136,3	127,2	8,6	6,3
Planmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte aus Fair-Value-Anpassungen aus Erstkonsolidierungen*	6,4	5,0	3,5	1,4	28,0
Belastungen aus Fair Value Anpassungen im Vorratsvermögen/Auftragsbestand aus Erstkonsolidierungen und Anschaffungsnebenkosten**	4,1	4,5	4,5	-0,4	-8,9
Bereinigtes operatives Ergebnis (EBIT)	155,4	145,8	135,2	9,6	6,6

* Die Abschreibungen der Fair-Value-Anpassungen beziehen sich auf identifizierte Vermögenswerte zu Zeitwerten im Zusammenhang mit den Akquisitionen der INDUS-Gruppe.

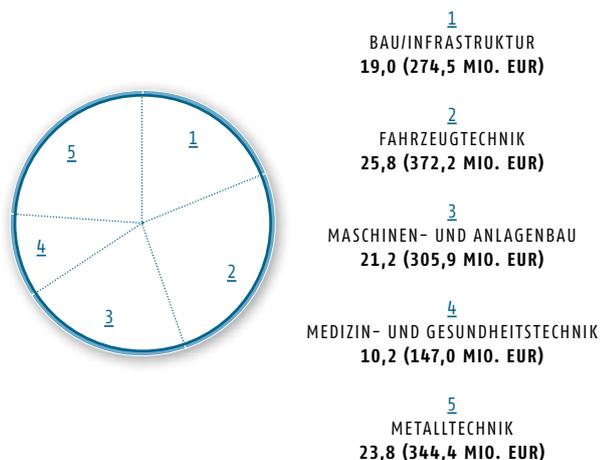
** Die Belastungen aus Fair Value Anpassungen im Vorratsvermögen/Auftragsbestand beziehen sich auf identifizierte Mehrwerte, die im Rahmen der Kaufpreisallokation angesetzt werden und nach der Erstkonsolidierung aufwandswirksam werden.

ERTRAGSBEITRÄGE DER SEGMENTE: KEINE GRUNDLEGENDEN VERÄNDERUNGEN

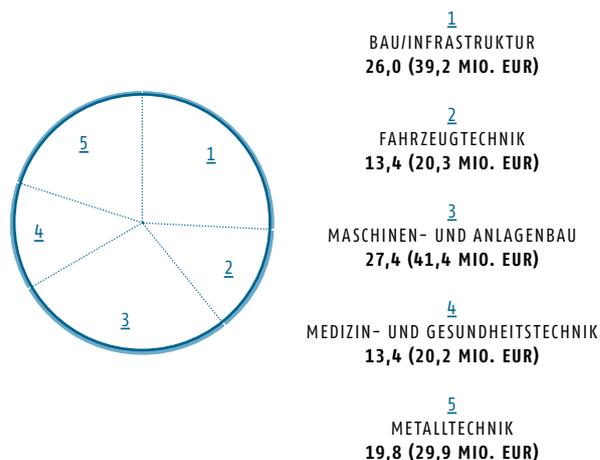
Die Umsatz- und Ergebnisbeiträge der Segmente haben sich in ihren Relationen nur unwesentlich verändert. Mit einem Anteil von 25,8 % (Vorjahr: 26,5 %) nach wie vor den stärksten Umsatzbeitrag liefert das Segment **Fahrzeugtechnik**. Auch die **Metalltechnik** ist mit einem Umsatzbeitrag von 23,8 % (Vorjahr: 25,9 %) weiter sehr stark. Beide Segmente haben aber im Vergleich zum Vorjahr Teile abgegeben. Gewachsen ist der Umsatzbeitrag der Segmente **Bau/Infrastruktur** mit 19,0 % (Vorjahr: 17,0 %) und **Medizin- und Gesundheitstechnik** mit 10,2 % (Vorjahr: 9,5 %). Der Umsatzbeitrag des Segments **Maschinen- und Anlagenbau** blieb mit 21,2 % annähernd auf Vorjahresniveau (21,1 %).

Auf Ergebnisebene sind vor allem die Segmente Maschinen- und Anlagenbau sowie Bau/Infrastruktur stark. Das Segment Maschinen- und Anlagenbau konnte seinen hohen Ergebnisbeitrag des Vorjahres mit 27,4 % bestätigen. Das Segment Bau/Infrastruktur nutzte die gute Branchenkonjunktur und erhöhte seinen Anteil auf 26,0 % (Vorjahr: 23,6 %), wobei das Segment durch die HEITZ-Gruppe zur Mitte des Jahres Verstärkung erhielt. Stärker ließ das Segment Fahrzeugtechnik nach, mit einem Ergebnisbeitrag von 13,4 % (Vorjahr: 15,0 %). Bei den Segmenten Medizin- und Gesundheitstechnik und Metalltechnik lag die Ergebnis-Beitragsquote mit 13,4 % (Vorjahr: 13,9 %) bzw. 19,8 % (Vorjahr: 20,1 %) leicht unter dem Vorjahr.

UMSATZVERTEILUNG NACH SEGMENTEN (in %)



EBIT-VERTEILUNG NACH SEGMENTEN (in %)

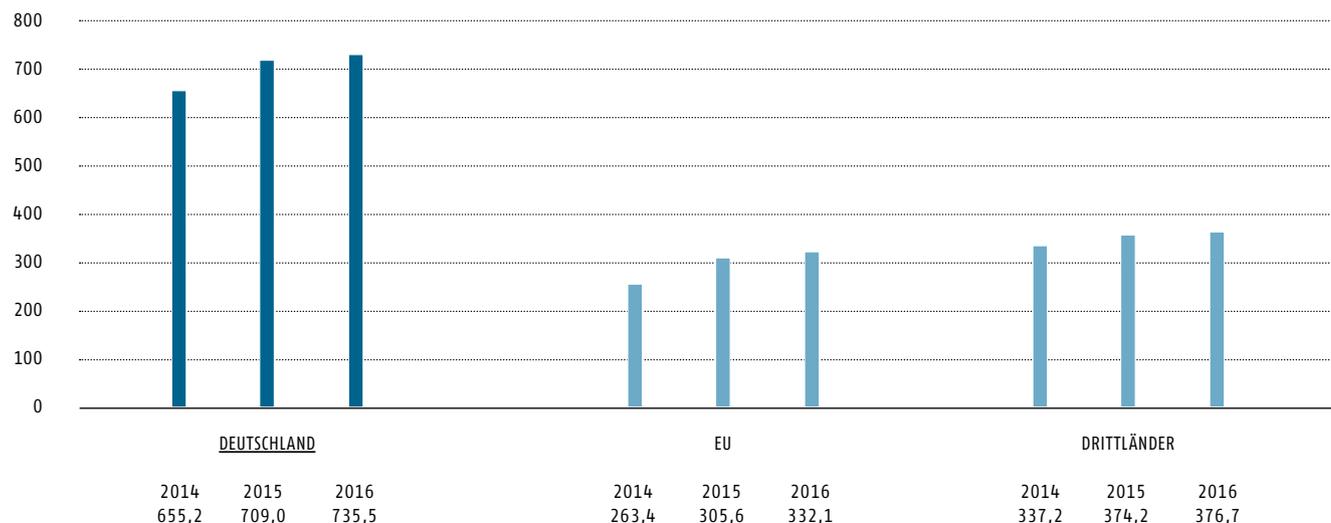


ERTRAGSBEITRÄGE DER REGIONEN

Die Umsatzzuwächse der INDUS-Gruppe verteilen sich nahezu paritätisch auf das In- und Ausland. Relativ betrachtet erhöhte sich der Auslandsumsatzanteil gegenüber dem Vorjahr nur marginal um 0,1 Prozentpunkte auf 49,1% (Vorjahr: 49,0%).

Der Inlandsumsatz stieg gegenüber dem Vorjahr um 3,7% auf 735,5 Mio. EUR. Der Auslandsumsatz nahm um 4,3% auf 708,8 Mio. EUR zu; dabei kam der Zuwachs vor allem über Umsätze in der EU (+8,6%). Der Umsatz in den Drittländern stieg nur leicht um 0,7%.

UMSATZ 2014 – 2016 NACH ABSATZREGIONEN (IN MIO. EUR)



ERTRAGSENTWICKLUNG IN DEN SEGMENTEN

BAU/INFRASTRUKTUR

Segmentbeschreibung

Das Segment Bau/Infrastruktur umfasst elf (Vorjahr: zehn) Einheiten. Die Unternehmen sind in verschiedenen Bereichen der Bauwirtschaft aktiv. Das Leistungsspektrum reicht von Bewehrung über Baustoffe, Klima- und Wärmetechnik bis hin zu Zubehör für den privaten Wohnungsbau. Klassische Bauunternehmen des Hoch- oder Tiefbaus befinden sich nicht im INDUS-Portfolio. Das Segment ist weiterhin überdurchschnittlich profitabel. Strategisch zielt INDUS deshalb hier auf die weitere Stärkung durch den Zukauf von weiteren Unternehmen sowohl auf Portfolioebene als auch durch strategische Ergänzungen (Enkelebene).

Segmententwicklung: Stärkung durch Zukäufe, weiterhin hohe Marge

Gestützt durch den allgemeinen Bauboom sowie durch eine erhöhte öffentliche Investitionsneigung hielt die starke Nachfrage in der Branche Bau/Infrastruktur unvermindert an. Davon profitierten auch die INDUS-Unternehmen: Der Segmentumsatz kletterte im Jahresvergleich um 16,6% auf 274,5 Mio. EUR (Vorjahr: +4,6%). Dabei ist zu berücksich-

tigen, dass das Segment mit der HEITZ-Gruppe seit Juni einen zusätzlichen potenten Umsatzbeiträger hat. Ohne die HEITZ-Gruppe stieg der Umsatz im Jahresvergleich um 9,5%. Zu der überaus guten Geschäftsentwicklung trugen nahezu alle Segmentunternehmen bei. Insbesondere in den Bereichen Energie und Bautechnik stieg die Nachfrage überproportional.

Die starke Auslastung und der Beteiligungszukauf führten das operative Ergebnis (EBIT) auf einen Wert von 39,2 Mio. EUR. Das entspricht einem Wachstum von 17,0%. Die EBIT-Marge konnte mit 14,3% den sehr guten Vorjahreswert (14,2%) noch einmal leicht übertreffen. Aufgrund des Erwerbs der HEITZ-Gruppe und der Investition von HAUFF-TECHNIK in eine 50%-Beteiligung an ZWEICOM erreichten die Segmentinvestitionen ein erhöhtes Niveau von 35,4 Mio. EUR. WEIGAND konnte als Spezialist für Kabelleitungsbau einen Großauftrag zum Ausbau des Glasfasernetzes in Nord-Hessen mit einem Volumen von mehr als 130 Mio. EUR akquirieren.

KENNZAHLEN BAU/INFRASTRUKTUR (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	274,5	235,5	225,1	39,0	16,6
EBITDA	46,7	39,8	38,9	6,9	17,3
Abschreibungen	-7,5	-6,3	-5,9	-1,2	19,0
EBIT	39,2	33,5	33,0	5,7	17,0
EBIT-Marge in %	14,3	14,2	14,7	0,1	0,7
Investitionen	35,4	8,9	11,0	26,5	>100
Mitarbeiter	1.466	1.183	1.104	283	23,9

FAHRZEUGTECHNIK

Segmentbeschreibung

Das Segment Fahrzeugtechnik umfasst wie im Vorjahr zehn Einheiten, die mit ihren Lösungen die gesamte Wertschöpfungskette in der Automobilindustrie abbilden: vom Design und der Entwicklung sowie dem Modell- und Prototypenbau, über Vor- und Kleinserienfertigung, Test- und Messlösungen bis hin zu Lösungen für Spezialfahrzeuge und der Serienfertigung von Bauteilen für große Fahrzeughersteller von Automobilen, Nutz- und Sonderfahrzeugen.

Die Segmentunternehmen bewegen sich in einem ausgesprochen wettbewerbsintensiven Umfeld, das sensibel auf die Entwicklungen auf dem Fahrzeugmarkt reagiert. Für die marginstarken Unternehmen, die ihre Leistungen vor der Serie, d.h. in den Bereichen Design, Entwicklung und Prototypen, Mess- und Testlösungen erbringen, strebt INDUS Ergänzungsakquisitionen an.

Segmententwicklung: Verbesserungen zum Jahresende, Ertragslage insgesamt nahe Vorjahresniveau

Die Unternehmen der Fahrzeugtechnik waren 2016 einem Mix aus positiven und negativen Effekten ausgesetzt. Sie führten in Summe dazu, dass die Wachstumsziele des Segments auf der Ertragsseite nicht erreicht wurden. Der Umsatz stieg zwar leicht um 1,2% auf 372,2 Mio. EUR; dies ist aber im Wesentlichen auf einen Zukauf auf zweiter Ebene, CAETEC durch IPETRONIK, zurückzuführen. Zu den negativen Effekten zählten der Nachfrageeinbruch bei Spikes; der Markt

kam durch den russischen (Gegen-)Boycott für europäische Waren nahezu zum Erliegen. Aber auch die Folgen des VW-Abgasskandals, die Schwäche der Schwellenländer und eine schwache Dynamik in China und in den USA hemmten die Entwicklung einiger Unternehmen spürbar. Stockend entwickelte sich auch das Geschäft mit der Land- und Baumaschinenindustrie. Last but not least gestaltet sich die zum Jahresbeginn 2016 gestartete Repositionierung bei einer Beteiligung langwieriger als erwartet. Positive Effekte lieferten hohe Abrufzahlen bei den Serienteilen sowie die gute Konjunktur bei den Premium-OEMs.

Das EBIT sank im Vergleich zum Vorjahr um 5,1% auf 20,3 Mio. EUR. Das entspricht einer EBIT-Marge von 5,4% (Vorjahr: 5,8%). Damit liegt der Wert unterhalb des angestrebten Margenkorridors von 6 bis 8%. Dabei kann allerdings zum Jahresende hin ein Turnaround festgestellt werden: Nachdem die EBIT-Marge nach neun Monaten noch bei 4,6% lag, kletterte sie im Schlussquartal infolge merklicher Fortschritte bei der Produkt- und Prozessoptimierung einzelner Beteiligungen spürbar um 0,8 Prozentpunkte. Die Segmentinvestitionen erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr deutlich: Sie stiegen gegenüber dem Vorjahr um 37% auf 36,9 Mio. EUR und flossen unter anderem in den Aufbau einer Produktionsstätte in Taicang, China (BILSTEIN & SIEKERMANN) sowie in Anteils- bzw. Unternehmenserwerbe für WIESAUPLAST (WIESAUPLAST-PMC de México) und IPETRONIK (CAETEC).

KENNZAHLEN FAHRZEUGTECHNIK (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	372,2	367,7	351,7	4,5	1,2
EBITDA	39,9	39,6	43,1	0,3	0,8
Abschreibungen	-19,6	-18,2	-19,9	-1,4	7,7
Zuschreibungen	0,0	0,0	1,1	0,0	0,0
EBIT	20,3	21,4	24,3	-1,1	-5,1
EBIT-Marge in %	5,4	5,8	6,9	-0,4	-6,9
Investitionen	36,9	26,9	27,6	10,0	37,2
Mitarbeiter	3.454	3.285	3.160	169	5,1

MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

Segmentbeschreibung

Das Segment Maschinen- und Anlagenbau umfasst neun Einheiten (Vorjahr: zehn Einheiten). Die Unternehmen des Segments entwickeln komplette Förderanlagen und Robotergreifsysteme, produzieren Ventiltechnik, Automatisierungskomponenten, auch für die Fahrzeugendmontagen, sowie Anlagen für Reinraumsysteme und konzeptionieren elektrische Begleitheizungssysteme.

Das Segment stellt eine der Säulen der mittelständischen Industrie mit guten Perspektiven dar. Die hohe technische Kompetenz und die Qualität von Ingenieursleistungen Made in Germany versprechen aus Sicht von INDUS auch künftiges Wachstum in den Teilfeldern Automatisierung, Mess- und Regeltechnik; hier will INDUS weiter zukaufen.

Segmententwicklung: gute Auftragslage, weiterhin sehr hohes Ertragsniveau

Die Beteiligungen im Segment Maschinen- und Anlagenbau entwickelten sich trotz eines insgesamt schwierigen Branchen Umfelds weiterhin sehr gut. Der Segmentumsatz stieg gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 4,3 % auf 305,9 Mio. EUR.

Die Geschäftstätigkeit von IEF-Werner ist darin erstmals über den gesamten Berichtszeitraum enthalten (im Vorjahr: Einbeziehung über fünf Monate). Insgesamt konnten die Bestandsbeteiligungen damit das außerordentlich hohe Niveau des Vorjahrs halten, was auch an einem insgesamt sehr guten Schlussquartal lag. Untermauert wurde die gute Ertragslage 2016 im Segment Maschinen- und Anlagenbau durch eine sehr gute und solide Auftragslage.

Das EBIT lag mit 41,4 Mio. EUR wie erwartet nur leicht über dem Vorjahr. Im Vergleich zum Umsatz stieg es leicht überproportional um 6,2%. Dementsprechend verbesserte sich auch die EBIT-Marge leicht auf 13,5% (Vorjahr: 13,3%). Damit lag sie weiter im mittelfristig budgetierten Korridor von 12 bis 14%. Die Segmentinvestitionen lagen mit 9,7 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahr, was darin begründet liegt, dass in den Vorjahresinvestitionen auch der Erwerb von IEF-WERNER enthalten ist. Die Investitionen 2016 enthalten Erwerbe für BUDE (COMPUTEC) und für M.BRAUN (CREAPHYS).

KENNZAHLEN MASCHINEN- UND ANLAGENBAU (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	305,9	293,2	221,2	12,7	4,3
EBITDA	49,7	46,3	32,8	3,4	7,3
Abschreibungen	-8,3	-7,3	-6,4	-1,0	13,7
EBIT	41,4	39,0	26,4	2,4	6,2
EBIT-Marge in %	13,5	13,3	11,9	0,2	1,5
Investitionen	9,7	16,8	16,9	-7,1	-42,3
Mitarbeiter	1.585	1.436	1.150	149	10,4

MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK

Segmentbeschreibung

Das Segment Medizin- und Gesundheitstechnik umfasst wie im Vorjahr fünf Einheiten. Die Unternehmen fertigen Orthesen und medizinische Kompressionsstrümpfe, entwickeln Linsen und Optiken, produzieren Operationszubehör, Rehabilitationstechnik sowie Hygieneprodukte sowohl für medizinische Anwendungen als auch für den Haushalt.

Das Segment steht für INDUS in einem besonderen strategischen Fokus. Es repräsentiert eine der fünf Zukunftsbranchen, in denen sich der Vorstand trotz eines erhöhten Kostendrucks in der Gesundheitsbranche auch in Zukunft Wachstumschancen und überdurchschnittliche Margen verspricht.

Segmententwicklung: erfolgreiche Integrationen, ertragsseitig weiter stark

Gestützt durch ein gutes Konsumklima insbesondere wegen des demografischen Wandels in Deutschland erzielten die Unternehmen des Segments Medizin- und Gesundheitstechnik auch 2016 stabile Zuwächse. Der Segmentumsatz kletterte gegenüber dem Vorjahr um 11,1 %. Der deutliche Anstieg liegt vornehmlich an der erstmaligen Einbeziehung von RAGUSE. Der Hersteller von individualisierten OP-Abdecksystemen und Artikeln für die klinische Anwendung wurde im vergangenen Jahr mit einem Monat in den Abschluss einbezogen. Ebenso wurde NEA als strategische Ergänzung zu OFA erstmalig für ein volles Geschäftsjahr in den Abschluss

einbezogen. Ohne Berücksichtigung von RAGUSE und NEA stieg der Segmentumsatz um 2,1 %. Abgesehen von den konsolidierungsbedingten Zuwachseffekten legte im Segment insbesondere das Geschäft mit Kompressionstrümpfen und Bandagen deutlich zu. Etwas schwächer entwickelte sich das Geschäft mit Linsen und Optiken.

Das EBIT verbesserte sich um 2,5 % auf 20,2 Mio. EUR, was zu einer EBIT-Marge von 13,7 % führte (Vorjahr: 14,9 %). Ein Grund für den Margenrückgang im Segment ist die Kursentwicklung des Schweizer Franken. Er bringt für unsere schweizerische Beteiligung MIKROP Wettbewerbsnachteile. Dem steuert die Beteiligung zurzeit mit dem Ausbau einer osteuropäischen Fertigungsstätte entgegen. Die Einmaleffekte aus der erstmaligen Einbeziehung von NEA (einem Zukauf für den Kompressionsspezialisten OFA) und dem Neuanlauf einer neuen Produktionsstätte (ebenfalls bei OFA) konnten im Verlauf des Jahres vollständig kompensiert werden, belasteten aber ebenfalls die Marge. Die Investitionen lagen 2016 mit 6,2 Mio. EUR deutlich unter dem Vorjahr. Dabei gab es 2016 mit dem Erwerb des Spezialisten von optischen Prüfsystemen IN-SITU (für MIKROP) nur einen kleineren Segmentzuwachs auf Tochterebene. In die Vorjahresinvestitionen fielen der Kauf von RAGUSE und NEA International und der Erwerb des Werks in Glauchau.

KENNZAHLEN MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	147,0	132,3	114,4	14,7	11,1
EBITDA	26,8	24,9	22,3	1,9	7,6
Abschreibungen	-6,6	-5,2	-3,5	-1,4	26,9
EBIT	20,2	19,7	18,8	0,5	2,5
EBIT-Marge in %	13,7	14,9	16,4	-1,2	-8,1
Investitionen	6,2	32,3	23,8	-26,1	-80,8
Mitarbeiter	1.480	1.010	759	470	46,5

METALLTECHNIK

Segmentbeschreibung

Das Segment umfasst wie im Vorjahr neun Einheiten und bedient viele Spezialkunden. Die Bandbreite der Lösungen ist groß und beinhaltet die Zulieferung für Bahntechnik, die Fertigung von Hartmetallwerkzeugen für Straßen- und Bergbau, den Gehäusebau für die Labordiagnostik, die Herstellung von Strahlmitteln für die Stahlindustrie und die Bolzenschweißtechnik beispielsweise für Brückenbauwerkerverbindungen.

Das Segment ist insgesamt heterogen aufgestellt. Zur Stärkung bestimmter Bereiche strebt INDUS hier Wachstum durch Zukäufe und verstärkte Internationalisierung an. Andere Teilbereiche stehen im Fokus weiterer Optimierung.

Segmententwicklung: Restrukturierungen zeigen erste Erfolge, Marge weiter erhöht

Das Segment Metalltechnik verzeichnete gegenüber dem Vorjahr einen Umsatzrückgang um 4,3 % auf 344,4 Mio. EUR. Dies lässt sich im Wesentlichen auf drei Gründe zurückführen: Der erste sind gesunkene Materialpreise; der damit verbundene Kostenvorteil wurde an die Kunden weitergegeben. Der zweite Grund ist eine nachlassende Nachfrage nach Hartmetallwerkzeugen, insbesondere im Geschäftsfeld Bergbau.

Der dritte Grund sind laufende Restrukturierungsprojekte bei den beiden schweizerischen Metalltechnikunternehmen. Bei der einen Beteiligung begannen die Maßnahmen bereits zu greifen, sodass sich die Ertragslage 2016 deutlich verbesserte. Die zweite Beteiligung befand sich im Geschäftsjahr noch mitten im Reorganisationsprozess. Erfreulich entwickelten sich die Maßnahmen im Bereich Galvanik und Sintertechnik: Die Bereiche verbuchten gegenüber dem Vorjahr deutliche Ergebnisverbesserungen.

So konnte das Segment-EBIT trotz des Umsatzrückgangs im Jahresvergleich um 4,5 % auf 29,9 Mio. EUR steigen. Damit stieg die EBIT-Marge auf einen Wert von 8,7 % (Vorjahr: 7,9 %). Die Investitionen betragen 14,5 Mio. EUR und flossen im Wesentlichen in Sachanlagen. Der Investitionswert für das Vorjahr lag deutlich darüber, was vor allem in einer zusätzlichen Mittelverwendung für den Ausbau eines Produktionsstandortes inklusive der Erweiterung der Infrastruktur in Deutschland und dem Aufbau eines chinesischen Standorts durch BETEK begründet liegt.

KENNZAHLEN METALLTECHNIK (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Umsatzerlöse mit externen Dritten	344,4	359,9	342,9	-15,5	-4,3
EBITDA	43,1	41,0	42,6	2,1	5,1
Abschreibungen	-13,2	-12,4	-11,6	-0,8	6,5
Zuschreibungen	0,0	0,0	0,4	0,0	0,0
EBIT	29,9	28,6	31,4	1,3	4,5
EBIT-Marge in %	8,7	7,9	9,2	0,8	10,1
Investitionen	14,5	21,8	17,6	-7,3	-33,5
Mitarbeiter	1.439	1.395	1.323	44	3,2

Finanz- und Vermögenslage

FINANZ- UND LIQUIDITÄTSMANAGEMENT

GRUNDSÄTZE UND ZIELE

Das Finanzmanagement der INDUS Holding AG konzentriert sich auf die Beschaffung von Eigen- und Fremdkapital sowie das Management von Zins- und Währungsrisiken. Als vermögensverwaltende Finanzholding betreibt INDUS eine mit den Beteiligungen abgestimmte Liquiditätssteuerung ohne zentrales Cash-Pooling. Im Rahmen des Finanzmanagements setzt INDUS im Wesentlichen auf lang laufende Bankkredite und Schuldscheindarlehen.

Jede einzelne Beteiligung verfügt über ihr solitäres Finanz- und Liquiditätsmanagement, wobei INDUS hier beratend und koordinierend zur Verfügung steht.

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

Das gemeinsame Finanz- und Liquiditätsmanagement verfolgt drei Ziele: Sicherung ausreichender Liquiditätsreserven, Risikobegrenzung und eine Ertrags- und Kostenoptimierung. Die Liquiditätssicherung besitzt dabei einen besonders hohen Stellenwert, da die Liquidität nicht nur die Voraussetzung dafür ist, dass INDUS jederzeit ihren Zahlungsverpflichtungen nachkommen kann, sondern auch dafür, dass INDUS in der Lage bleibt, ihre Akquisitionschancen so weit wie möglich bankenunabhängig zu erschließen.

Die Aktivitäten zur Risikobegrenzung konzentrieren sich vor allem auf die Absicherung der finanzwirtschaftlichen Risiken, die den Bestand von INDUS gefährden könnten. Die wichtigsten Finanzierungsquellen sind die Mittelzuflüsse aus der laufenden Geschäftstätigkeit (operativer Cashflow). Der Bereich Konzern-Treasury überwacht die Verwendung der

Mittel gegenüber den Beteiligungsgesellschaften sowie die Anlage der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente sorgfältig.

Ein weiteres Ziel des individuellen und auch gemeinsamen Finanz- und Liquiditätsmanagements ist die Optimierung des Nettoumlaufvermögens (Working Capital). Dadurch werden flüssige Mittel freigesetzt, wird die Verschuldung gering gehalten und werden Kennzahlen zur Bilanzstruktur (z.B. Eigenkapitalquote) und Kapitalrentabilität optimiert. INDUS unterstützt die Gesellschaften hinsichtlich ihres jeweiligen Working-Capital-Managements. Dabei bleibt die Verantwortung vollständig bei den Unternehmen.

INDUS verzichtet auf eine Beurteilung ihrer Bonität durch Ratingagenturen, da die Vorlage solcher Ratings für die Kreditgeber bisher nicht relevant ist. Zudem entfallen durch den Verzicht erhebliche Kosten und zeitlicher Aufwand. Die von den Hausbanken der INDUS vorgenommenen Beurteilungen lauten „Investment Grade“.

Finanzierungsanalyse 2016

INDUS deckte ihren Kapitalbedarf auch 2016 aus dem operativen Cashflow und der Aufnahme von langfristigen Finanzierungsmitteln. Die wesentlichen Bestandteile waren nach wie vor lang laufende unbesicherte Kreditverträge, Schuldscheindarlehen sowie in geringerem Umfang außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente wie Operating Leasing. Diese Instrumente stehen bei INDUS in einem angemessenen Verhältnis zum Geschäftsvolumen.

Insgesamt haben sich die außerbilanziellen Finanzierungsinstrumente und Verpflichtungen im Jahr 2016 wenig verändert. Als außerbilanzielle Finanzierungsformen nutzen die Beteiligungen vor allem Miet- und Pachtleasing, insbesondere auch für EDV-Zubehör und Firmenfahrzeuge. Die zukünftigen Operating-Leasing-Verpflichtungen lagen zum 31. Dezember 2016 bei 68,3 Mio. EUR (Vorjahr: 71,5 Mio. EUR).

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten belaufen sich zum Bilanzstichtag auf 386,6 Mio. EUR (Vorjahr: 388,2 Mio. EUR); überwiegend (zu 99%) sind sie in Euro abgeschlossen. Das Volumen an Krediten in weiteren Fremdwährungen ist gering und besteht ausschließlich aus Schweizer Franken. Es umfasst zum Jahresende Verbindlichkeiten über 2,7 Mio. EUR (Vorjahr: 3,2 Mio. EUR). Unter den Finanzschulden werden Verbindlichkeiten in Höhe von 8,1 Mio. EUR (Vorjahr: 10,3 Mio. EUR) aus Finanzierungsleasing betreffend Immobilien und Maschinen ausgewiesen, die im Wesentlichen im Rahmen des als Asset Deal erfolgten Erwerbs von HAKAMA im Jahr 2010 entstanden sind. Es

bestehen Schuldscheindarlehen über insgesamt 109,0 Mio. EUR (Vorjahr: 90,0 Mio. EUR). Darüber hinaus existieren nicht ausgenutzte Kreditlinien in Höhe von 28,7 Mio. EUR (Vorjahr: 38,2 Mio. EUR).

Im Rahmen von Kreditverträgen ist INDUS Verpflichtungen zur Einhaltung einer Mindest-Eigenkapitalquote in der AG eingegangen; die geforderte Quote wurde auch im abgelaufenen Geschäftsjahr deutlich übertroffen. Die Kreditgeber besitzen ein Sonderkündigungsrecht im Falle eines Kontrollwechsels. Für ein Schuldscheindarlehen sind bestimmte Kennzahlen definiert.

FINANZLAGE

KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG, VERKÜRZT (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014
Operativer Cashflow	137,9	157,3	104,4
Zinsen	-23,4	-26,4	-17,4
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	114,5	130,9	87,0
Auszahlungen für Investitionen	-108,1	-118,4	-98,1
Einzahlungen aus Abgängen von Vermögenswerten	3,7	5,6	2,8
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-104,4	-112,8	-95,3
Auszahlungen Dividende	-29,3	-29,3	-26,9
Auszahlungen Minderheitsgesellschafter	-0,4	0,0	-0,1
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	132,3	126,9	158,3
Auszahlung aus der Tilgung von Krediten	-117,5	-100,7	-123,1
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-14,9	-3,1	8,2
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	-4,8	15,0	-0,1
Wechselkursbedingte Änderung der liquiden Mittel	-0,2	0,7	0,7
Liquide Mittel am Anfang der Periode	132,2	116,5	155,9
Liquide Mittel am Ende der Periode	127,2	132,2	116,5

HOHER OPERATIVER CASHFLOW UND HOHE INVESTITIONSTÄTIGKEIT MIT LIQUIDITÄT AUF VORJAHRESNIVEAU

Auf Basis der fortgeführten Aktivitäten stieg das Ergebnis nach Steuern 2016 deutlich um 12,1 Mio. EUR auf 80,4 Mio. EUR an (Vorjahr: 68,3 Mio. EUR). Liquiditätsmindernd wirkten dabei die Zunahme des Vorratsvermögens und der Anstieg der Forderungen: Die gute Auftragslage zum Jahresende führte bei vielen Beteiligungen zu einer im Vergleich zum Vorjahr höheren Mittelbindung. Durch die Zunahme der Vorräte, Forderungen und anderer Aktiva in Höhe von 28,8 Mio. EUR ging der operative Cashflow 2016 mit 137,9 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr um 19,4 Mio. EUR zurück (Vorjahr: 157,3 Mio. EUR); dadurch wurde der deutliche Anstieg des Ergebnisses nach Steuern überkompensiert.

Bedingt durch die höheren Ergebnisse stiegen die gezahlten Ertragsteuern in Höhe von 48,4 Mio. EUR gegenüber dem Vorjahr um 9,4 Mio. EUR an. Die gezahlten Zinsen (einschließlich der variablen Verzinsung der Kaufpreisverpflichtungen gegenüber Minderheitsgesellschaftern) liegen mit -23,9 Mio. EUR unter dem Vorjahr (2015: -27,0 EUR). Darin spiegelt sich der weiterhin sinkende Zinsaufwand durch die rollierende Tilgung von langfristigen, höher verzinsten Finanzschulden und Neuaufnahme zu besseren Konditionen wider.

Der Mittelzufluss aus Geschäftstätigkeit (Cashflow aus Geschäftstätigkeit) erreichte demzufolge 114,5 Mio. EUR und hat sich insbesondere aufgrund der höheren Mittelbindung im Vorratsvermögen um 16,4 Mio. EUR gegenüber der Vergleichsperiode verringert.

Der Mittelabfluss aus Investitionstätigkeit (Cashflow aus Investitionstätigkeit) betrug zum Ende des Geschäftsjahres -104,4 Mio. EUR (Vorjahr: -112,8 Mio. EUR); in dieser Position sind die Zukäufe H.HEITZ, COMPUTEC, MBH SOLUTIONS, CREAPHYS, CAETEC, IN-SITU und WIESAUPLAST PMC sowie die Beteiligung an der ZWEICOM enthalten.

Der Mittelabfluss aus Finanzierungstätigkeit (Cashflow aus Finanzierungstätigkeit) stieg von -3,1 Mio. EUR auf -14,9 Mio. EUR an. Wesentlicher Grund ist eine im Vergleich zum Vorjahr niedrigere Nettokreditaufnahme. Innerhalb der Gesamtfinanzierung verfügte INDUS zum Jahresende 2016 trotz der Zukäufe weiterhin über eine hohe Liquidität. Der Bestand an liquiden Mitteln zum Bilanzstichtag betrug 127,2 Mio. EUR (Vorjahr: 132,2 Mio. EUR). Die ausführliche Cashflow-Rechnung findet sich im Konzernabschluss.

VERMÖGENSLAGE

KONZERNBILANZ, VERKÜRZT (IN MIO. EUR)

	31.12.2016	31.12.2015	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
			ABSOLUT	IN %
AKTIVA				
Langfristige Vermögenswerte	885,8	827,9	57,9	7,0
Anlagevermögen	880,5	821,7	58,8	7,2
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	5,3	6,2	-0,9	-14,5
Kurzfristige Vermögenswerte	635,8	591,9	43,9	7,4
Vorräte	308,7	281,6	27,1	9,6
Forderungen und sonstige Vermögenswerte	199,9	178,1	21,8	12,2
Liquide Mittel	127,2	132,2	-5,0	-3,8
Bilanzsumme	1.521,6	1.419,8	101,8	7,2
PASSIVA				
Langfristige Finanzierungsmittel	1.150,9	1.091,6	59,3	5,4
Eigenkapital	644,6	595,4	49,2	8,3
Fremdkapital	506,3	496,2	10,1	2,0
davon Rückstellungen	31,2	30,0	1,2	4,0
davon Verbindlichkeiten und latente Steuern	475,1	466,2	8,9	1,9
Kurzfristige Finanzierungsmittel	370,7	328,2	42,5	12,9
davon Rückstellungen	65,6	62,3	3,3	5,3
davon Verbindlichkeiten	305,1	265,9	39,2	14,7
Bilanzsumme	1.521,6	1.419,8	101,8	7,2

Die Bilanzsumme der INDUS-Gruppe betrug zum Stichtag 1.521,6 Mio. EUR und stieg damit gegenüber dem Vorjahresstichtag um 7,2 % an. Der Anstieg ist im Wesentlichen auf die Zukäufe zurückzuführen; aber auch die gestiegene Geschäftstätigkeit trug einen Teil zur Erhöhung der Bilanzsumme bei.

AKTIVA: ANLAGEVERMÖGEN UND FORDERUNGEN STARK GESTIEGEN

Die **langfristigen Vermögenswerte** stiegen im Stichtagsvergleich um 57,9 Mio. EUR bzw. 7,0 % auf 885,8 Mio. EUR. Der Anstieg betrifft im Wesentlichen das Anlagevermögen. Die Geschäfts- und Firmenwerte stiegen um 13,9 Mio. EUR (+3,5 %), die immateriellen Vermögenswerte um 15,5 Mio. EUR (+26,3 %). Für den Anstieg beider Positionen liefert die Akquisition der HEITZ-Gruppe den wesentlichen Einflussfaktor.

Das Sachanlagevermögen stieg im Jahresvergleich um 34,5 Mio. EUR. Ausschlaggebend für den Anstieg ist neben dem Zugang der neuen Unternehmen die weiter gestiegene Investitionstätigkeit in Sachanlagen. Der Wert für die at-Equity-bewerteten Beteiligungen lag zum 31. Dezember mit 10,5 Mio. EUR um 2,5 Mio. EUR höher als ein Jahr zuvor. Hier wurde der Abgang zweier bisher als at-Equity bilanzierter Gesellschaften durch den Zugang der ZWEICOM überkompensiert.

Die **kurzfristigen Vermögenwerte** nahmen im Stichtagsvergleich um 43,9 Mio. EUR oder 7,4% auf 635,8 Mio. EUR zu. Dabei stiegen die Vorräte und Forderungen mit 9,6% bzw. 10,5% überproportional an. Der Aufbau der Vorräte um 27,1 Mio. EUR geht auf Neuerwerbungen und den Vorratsaufbau bei einzelnen Beteiligungen zurück. Der Aufbau der Forderungen um 16,9 Mio. EUR ist auf den gestiegenen Umsatz im vierten Quartal 2016 zurückzuführen. Die liquiden Mittel reduzierten sich um 5,0 Mio. EUR und befinden sich weiterhin auf einem eher hohen Niveau.

PASSIVA: EIGENKAPITALQUOTE KONNTE AUF 42,4 % GESTEIGERT WERDEN

Das **Eigenkapital** erhöhte sich unter anderem aufgrund des hohen Jahresergebnisses um 8,3% auf 644,6 Mio. EUR. Der Abfluss der Dividende wurde durch die laufenden Ergebnisse überkompensiert. Damit stieg die Eigenkapitalquote im Stichtagsvergleich von 41,9% auf erfreuliche 42,4%. Damit bleibt die Eigenkapitalquote weiter über der als Zielgröße festgelegten Untergrenze von 40%.

Die **langfristigen Schulden** lagen mit 506,3 Mio. EUR lediglich um 2,0% über dem Vorjahreswert. Trotz der Akquisitionen des Geschäftsjahres und der Ausweitung der Geschäftstätigkeit hielt sich die Neuverschuldung damit sehr in Grenzen. Die langfristigen Finanzschulden stiegen um 12,8 Mio. EUR. Gegenläufig entwickelten sich die langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten, die um 4,0 Mio. EUR gesunken sind. Der Zugang bedingter Kaufpreisverbindlichkeiten aus Unternehmenserwerben wurde durch fälligkeitsbedingte Umgliederungen in den kurzfristigen Bereich überkompensiert. Die latenten Steuern blieben mit 37,6 Mio. EUR auf dem Vorjahresniveau.

Bei den **kurzfristigen Schulden** war ein Anstieg von 12,9% zu verzeichnen. Dies entspricht 42,5 Mio. EUR. Die kurzfristigen Finanzschulden stiegen dabei lediglich um 2,4 Mio. EUR auf 114,0 Mio. EUR an. Deutlich erhöht hingegen haben sich infolge des Bestandsaufbaus die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen (+8,7 Mio. EUR) und die sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten (+28,4 Mio. EUR). Der Anstieg der sonstigen kurzfristigen Verbindlichkeiten ist im Wesentlichen auf höhere erhaltene Anzahlungen, Fertigungsaufträge mit passivischem Saldo und fälligkeitsbedingte Umgliederungen bedingter Kaufpreisverbindlichkeiten in den kurzfristigen Bereich zurückzuführen.

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 und der Fertigungsaufträge mit passivischem Saldo. Zum 31. Dezember 2016

lag das Working Capital bei 372,5 Mio. EUR. Es erhöhte sich damit relativ zum Vorjahresstichtag um 4,7 %, bezogen auf die Gesamtleistung blieb es nahezu konstant bei 25,1 % (Vorjahr: 25,0 %).

WORKING CAPITAL (IN MIO. EUR)

	31.12.2016	31.12.2015	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
			ABSOLUT	IN %
Vorräte	308,7	281,6	27,1	9,6
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	177,6	160,7	16,9	10,5
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	-55,4	-46,7	-8,7	18,6
Erhaltene Anzahlungen	-20,5	-9,1	-11,4	125,3
Fertigungsaufträge mit passivischem Saldo	-37,9	-30,8	-7,1	23,1
Working Capital	372,5	355,7	16,8	4,7

Die Nettoverschuldung berechnet INDUS aus der Differenz von lang- und kurzfristigen Finanzschulden zu den liquiden Mitteln. Zum 31. Dezember 2016 betrug sie 376,6 Mio. EUR, was gegenüber dem Bilanzstichtag des Vorjahrs einem Anstieg von 5,7 % entspricht. Das Verhältnis von Nettover-

schuldung zum Eigenkapital (Gearing) beträgt 58 % (Vorjahr: 60 %), das Verhältnis Nettoverschuldung/EBITDA beträgt 1,9 (Vorjahr: 1,9). Damit liegt die Entschuldungsdauer unterhalb des Zielkorridors von 2 bis 2,5 Jahren.

NETTOFINANZVERBINDLICHKEITEN (IN MIO. EUR)

	31.12.2016	31.12.2015	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
			ABSOLUT	IN %
Langfristige Finanzschulden	389,8	376,9	12,9	3,4
Kurzfristige Finanzschulden	114,0	111,6	2,4	2,2
Liquide Mittel	-127,2	-132,2	5,0	-3,8
Nettofinanzverbindlichkeiten	376,6	356,3	20,3	5,7

INVESTITIONEN UND ABSCHREIBUNGEN (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Investitionen	103,9	107,3	97,2	-3,4	-3,2
davon in:					
Unternehmenserwerbe	29,9	34,3	31,4	-4,4	-12,8
At-Equity-Beteiligungen	4,0	0,0	0,0	4,0	-
Immaterielle Vermögenswerte	10,3	8,7	7,5	1,6	18,4
Sachanlagen	59,7	64,3	58,3	-4,6	-7,2
davon in:					
Grundstücke und Gebäude	3,3	15,2	7,8	-11,9	-78,3
Technische Anlagen und Maschinen	24,5	19,0	21,7	5,5	28,9
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	17,3	16,0	12,3	1,3	8,1
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	14,6	14,1	16,5	0,5	3,5
Abschreibungen	-56,0	-50,1	-48,0	-5,9	11,8

Die Investitionen lagen im Berichtsjahr leicht um 3,2% unter dem Vorjahr und erreichten 103,9 Mio. EUR. Dabei entfielen 29,9 Mio. EUR auf Unternehmenserwerbe (-12,8%), 59,7 Mio. EUR auf Investitionen in Sachanlagen (-7,2%) sowie 10,3 Mio. EUR auf Investitionen in immaterielles Anlagevermögen (+18,4%). Die **Investitionen in Unternehmenserwerbe** bewegten sich auf dem hohen Niveau der vorausgegangenen drei Jahre; dabei wurde allerdings anders als im Jahr zuvor nur eine statt zwei Wachstumsbeteiligungen erworben.

Den Schwerpunkt der Investitionen bildeten weiterhin **Investitionen in Sachanlagen**. Die hier eingesetzten Mittel sollen Wertschöpfungsprozesse der Beteiligungen verbessern und helfen, die Wettbewerbsposition der Unternehmen zu stärken. In den Investitionsprojekten sind verschiedene Einzelmaßnahmen enthalten.

Größere einzelne Investitionen in technische Anlagen waren 2016 bei SELZER die Anschaffung einer Maschine für den Bau von Doppelkupplungsgetrieben (2,7 Mio. EUR), bei KIEBACK der Erwerb einer Presse (1,4 Mio. EUR), bei IPETRONIK der Kauf eines neuen Klimaprüfstandes (1,3 Mio. EUR) und bei SCHÄFER die Anschaffung von Fräsmaschinen (0,8 Mio. EUR).

Die geleisteten Anzahlungen stiegen leicht um 3,5% auf 14,6 Mio. EUR an. Sie betrafen unter anderem Bauvorhaben bei INDUS und ELTHERM, bei INDUS für die Erweiterung des Firmengebäudes (1,5 Mio. EUR) und bei ELTHERM für den Neubau einer Produktionshalle (1,4 Mio. EUR).

Die Investitionen in immaterielle Vermögenswerte verzeichneten mit 10,3 Mio. EUR einen deutlichen Anstieg zum Vorjahr (+18,4%). Er ist auf die erfolgreiche Umsetzung von KOMPASS 2020 und der Unterstützung von Innovationen in den Beteiligungen zurückzuführen – zum Beispiel durch das 2016 neu eingeführte Förderbankmodell.

Die **Abschreibungen** stiegen aufgrund der weiterhin hohen Investitionstätigkeit planmäßig um 11,8% auf 56,0 Mio. EUR.

Wirtschaftliche Entwicklung der AG

Der Jahresabschluss der INDUS Holding AG wird nach HGB aufgestellt und in Kurzform in den nachfolgenden

Tabellen dargestellt. Der vollständige Jahresabschluss liegt separat vor.

GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER INDUS HOLDING AG (IN MIO. EUR)

	2016	2015	2014	DIFFERENZ 2016 ZU 2015	
				ABSOLUT	IN %
Umsatz	5,3	6,3	5,7	-1,0	-15,9
Sonstige betriebliche Erträge	4,5	5,3	12,3	-0,8	-15,1
Personalaufwand	-5,7	-6,0	-4,7	0,3	-5,0
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-7,3	-6,1	-6,0	-1,2	19,7
Erträge aus Beteiligungen	67,7	55,4	40,3	12,3	22,2
Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens	46,5	43,7	42,3	2,8	6,4
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge	7,4	10,4	8,8	-3,0	-28,8
Abschreibungen auf immaterielle Gegenstände des Anlagevermögens und Sachanlagen	-0,5	-0,6	-0,5	0,1	-16,7
Abschreibungen auf Finanzanlagen	-12,5	-5,0	-9,0	-7,5	150,0
Aufwendungen aus Verlustübernahme	-9,5	-12,6	-3,4	3,1	-24,6
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-12,5	-14,3	-15,1	1,8	-12,6
Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit	83,4	76,5	70,7	6,9	9,0
Steuern	-8,4	-8,1	-8,6	-0,3	3,7
Jahresüberschuss	75,0	68,4	62,1	6,6	9,6
Gewinnvortrag	2,2	1,7	1,0	0,5	29,4
Bilanzgewinn	77,2	70,1	63,1	7,1	10,1

Das Ergebnis der INDUS Holding AG ist im Wesentlichen durch die Erträge aus Beteiligungen und die Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens bestimmt.

Die Umsatzerlöse umfassen von der Gesellschaft in ihrer Aufgabe als vermögensverwaltende Holding erbrachte Dienstleistungen für die Beteiligungsgesellschaften. Diese lagen mit 5,3 Mio. EUR um 1,0 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert.

Die sonstigen betrieblichen Erträge gingen vor allem aufgrund geringerer Erträge aus der Währungsumrechnung von 5,3 Mio. EUR auf 4,5 Mio. EUR zurück. Die Zuschreibungen auf Finanzanlagen liegen mit 3,3 Mio. EUR annähernd auf dem Niveau des Vorjahres (3,0 Mio. EUR). Der Personalaufwand sank von 6,0 Mio. EUR in 2015 auf 5,7 Mio. EUR leicht ab. Im Vorjahr erfolgte eine einmalige Zeitwertanpassung der

langfristigen variablen Vergütung. Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen stiegen um 1,2 Mio. EUR auf 7,3 Mio. EUR an.

Die Erträge aus Beteiligungen stiegen aufgrund der guten Ergebnisse in den Tochterunternehmen um 12,3 Mio. EUR auf 67,7 Mio. EUR. Die Erträge aus Ausleihungen des Finanzanlagevermögens stiegen ebenfalls um 2,8 Mio. EUR an und erreichten 46,5 Mio. EUR. Die Zinserträge lagen mit 7,4 Mio. EUR unter dem Vorjahresniveau.

Die Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen blieben auf Vorjahresniveau. Die Abschreibungen auf Finanzanlagen betreffen Wertminderungen, die sich infolge der Überprüfung der Werthaltigkeit der Beteiligungsbuchwerte ergaben. Im Berichtsjahr wurden 12,5 Mio. EUR Beteiligungsbuchwerte an Tochtergesellschaften aus

den Bereichen Fahrzeugtechnik und Metalltechnik abgeschrieben. Die Aufwendungen aus Verlustübernahme konnten hingegen von 12,6 Mio. EUR auf 9,5 Mio. EUR gesenkt werden und betreffen u. a. Verluste aus strukturellen Anpassungen der Gesellschaftsstruktur im Bereich Bau/Infrastruktur.

Die Zinsaufwendungen in Höhe 12,5 Mio. EUR lagen um 1,8 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert.

Insgesamt verbesserte sich damit das Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit auf 83,4 Mio. EUR.

BILANZ DER INDUS HOLDING AG (IN MIO. EUR)

	<u>31.12.2016</u>	31.12.2015
AKTIVA		
Immaterielle Vermögensgegenstände	0,2	0,2
Sachanlagen	4,0	2,9
Finanzanlagen	1.046,7	994,5
Anlagevermögen	1.050,9	997,6
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	287,4	267,4
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten	21,6	8,9
Umlaufvermögen	309,0	276,3
Rechnungsabgrenzungsposten	0,3	0,3
Bilanzsumme	1.360,2	1.274,2
PASSIVA		
Eigenkapital	806,9	761,2
Rückstellungen	5,5	5,6
Verbindlichkeiten	503,7	463,2
Passive latente Steuern	44,1	44,2
Bilanzsumme	1.360,2	1.274,2

Die Bilanz der Holding ist auf der Aktivseite geprägt durch die Buchwerte der Beteiligungen sowie lang- und kurzfristige Ausleihungen an die Beteiligungen. Die Bilanzsumme der INDUS Holding AG hat sich aufgrund der Unternehmenszukäufe erhöht und beträgt zum 31. Dezember 2016 1.360,2 Mio. EUR.

Das Finanzanlagevermögen stieg insbesondere durch die Zukäufe im Jahr 2016 um 52,2 Mio. EUR an. Das Umlaufvermögen stieg um 32,7 Mio. EUR auf 309,0 Mio. EUR an. Dies ist zum einen auf erhöhte Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände (+20,0 Mio. EUR) und zum anderen auf erhöhte liquide Mittel (+12,7 Mio. EUR) zurückzuführen.

Das Eigenkapital der INDUS Holding AG konnte im Berichtszeitraum um 45,7 Mio. EUR auf 806,9 Mio. EUR gesteigert werden. Die Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2016 beträgt 59,3 % und lag nur geringfügig unterhalb der Eigenkapitalquote zum 31. Dezember 2015 (59,7 %). Die Verbindlichkeiten sind mit 503,7 Mio. EUR zum 31. Dezember 2016 um 40,5 Mio. EUR höher als zum 31. Dezember 2015. Dies betrifft vorrangig die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten.

INDUS beschäftigte zum 31. Dezember 2016 insgesamt 26 Mitarbeiter ohne Vorstand (Vorjahr: 24 Mitarbeiter).

NACHTRAGS- BERICHT

Mit Vertrag vom 31. Januar 2017 hat die INDUS Holding AG 76% der Anteile an der M+P INTERNATIONAL Mess- und Rechnertechnik GmbH, Hannover erworben. Die M+P-Gruppe ist ein Anbieter von Mess- und Testsystemen zur

Schwingungsprüfung und -analyse, beschäftigt 63 Mitarbeiter und hat 2016 einen vorläufigen Umsatz von 12 Mio. EUR erzielt.

WEITERE RECHTLICHE ANGABEN

Vergütungsbericht

VORBEMERKUNGEN

Der Vergütungsbericht beschreibt die Grundsätze des Vergütungssystems für die Mitglieder des Vorstands der INDUS Holding AG und erläutert die Struktur sowie die Höhe der individuellen Vorstandseinkommen. Ferner enthält der Vergütungsbericht Angaben zu den Grundsätzen und der Höhe der Vergütung für die Mitglieder des Aufsichtsrats.

Der Vergütungsbericht berücksichtigt in seiner Berichterstattung die geltenden Regelungen des Handelsgesetzbuches (HGB), der deutschen Rechnungslegungsstandards (DRS 17), der Gesetze über die Offenlegung und Angemessenheit der Vorstandsvergütung (VorstAG, VorstOG) sowie die Grundsätze des Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK).

VERGÜTUNG DES VORSTANDS

Das Vergütungssystem für den Vorstand wurde 2009 überprüft und auf der Hauptversammlung 2010 vorgestellt. Das Vergütungssystem besteht gesetzeskonform aus drei Elementen: Festgehalt, Short Term Incentive und Long Term Incentive. Die variablen Anteile machen zusammen mehr als 40% der Bezüge aus; Komponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage und kurzfristig variable Elemente sind angemessen gewichtet. Für das Geschäftsjahr 2016 wurde erstmals eine Nachhaltigkeitskomponente eingeführt.

Der **Short Term Incentive** bemisst sich am Ergebnis vor Steuern und Zinsen des Konzerns (Konzern-EBIT vor Wertminderung für einen Geschäfts- oder Firmenwert). Die Zielmarke wird jährlich im Rahmen der Unternehmensplanung mit dem Aufsichtsrat 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% beträgt der Bonusfaktor das Zweifache der über 50% hinausgehenden Zielerreichung. Ab einer Zielerreichung von über 125% besteht ein Cap (maximale Obergrenze).

Der **Long Term Incentive** besteht aus sogenannten virtuellen Aktienoptionen (SAR, 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. Dem Vorstand werden in jährlichen

Tranchen virtuelle Aktienoptionen gewährt, deren Stückzahl durch den Optionspreis im Ausgabezeitpunkt und den vertraglich bestimmten Zielwert bestimmt wird. Die Optionen sind ab ihrer Gewährung unverfallbar.

Im Geschäftsjahr 2016 wurden 40.241 SAR (Vorjahr: 65.636) ausgegeben. Zum Zeitpunkt ihrer Gewährung betrug der beizulegende Zeitwert der SAR insgesamt 280 TEUR (Vorjahr: 280 TEUR). Der ermittelte beizulegende Zeitwert der bisher insgesamt gewährten SAR betrug zum Bilanzstichtag 1.974 TEUR (Vorjahr: 2.248 TEUR). In dieser Höhe wurde im Jahresabschluss eine Rückstellung gebildet. Im Personalaufwand ist die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts vor Abzinsung mit 567 TEUR (Vorjahr: 1.486 TEUR) enthalten. Die Zeitwertermittlung erfolgte mit einem anerkannten finanzmathematischen Optionspreismodell unter Berücksichtigung der Deckelung der Auszahlungsansprüche.

Der Ausweis der Vergütung des Vorstands in individualisierter Form erfolgt für die Geschäftsjahre 2015 und 2016 auf Grundlage der im Deutschen Corporate Governance Kodex empfohlenen einheitlichen Mustertabellen.

Die Nebenleistungen beinhalten die steuerpflichtigen geldwerten Vorteile, im Wesentlichen die Gewährung von Dienstwagen. Durch Gehaltsumwandlung wurden von einem ehemaligen Vorstandsmitglied Altersversorgungsansprüche erworben; sie sind durch wertkongruente Rückdeckungsversicherungen gedeckt.

Gemäß der Empfehlung in Ziff. 4.2.3 Abs. 2 des Deutschen Corporate Governance Kodex soll die Vergütung des Vorstands insgesamt und hinsichtlich ihrer variablen Vergütungsteile betragsmäßige Höchstgrenzen aufweisen. Die maximale Vergütung für den Vorstand kann der Tabelle „Gewährte Zuwendungen“ entnommen werden.

VORSTANDSBZÜGE – GEWÄHRTE ZUWENDUNGEN (IN TEUR)

	JÜRGEN ABROMEIT VORSTANDSVORSITZENDER (SEIT 2012; SEIT 2008 VORSTAND)				DR. JOHANNES SCHMIDT VORSTAND (SEIT 2006)				RUDOLF WEICHERT VORSTAND (SEIT 2012)			
	2015	2016	2016 (MIN.)	2016 (MAX.)	2015	2016	2016 (MIN.)	2016 (MAX.)	2015	2016	2016 (MIN.)	2016 (MAX.)
Festvergütung	539	550	550	550	370	370	370	370	320	340	340	340
Nebenleistungen	19	20	20	20	17	18	18	18	31	32	32	32
Summe	558	570	570	570	387	388	388	388	351	372	372	372
Einjährige variable Vergütung	270	270	0	405	170	170	0	255	170	170	0	255
Mehrjährige variable Vergütung												
Tranche 2015*	140	0	0	0	70	0	0	0	70	0	0	0
Tranche 2016**	0	140	0	280	0	70	0	140	0	70	0	140
Summe	410	410	0	685	240	240	0	395	240	240	0	395
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gesamtvergütung	968	980	570	1.255	627	628	388	783	591	612	372	767

* Tranche 2015: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2015–31.12.2020)

** Tranche 2016: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2016–31.12.2021)

VORSTANDSBEZÜGE – ZUFLUSS IM BERICHTSJAHR (IN TEUR)

	JÜRGEN ABROMEIT VORSTANDSVORSITZENDER (SEIT 2012; SEIT 2008 VORSTAND)		DR. JOHANNES SCHMIDT VORSTAND (SEIT 2006)		RUDOLF WEICHERT VORSTAND (SEIT 2012)	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Festvergütung	539	550	370	370	320	340
Nebenleistungen	19	20	17	18	31	32
Summe	558	570	387	388	351	372
Einjährige variable Vergütung	330	377	209	240	209	240
Mehrfährige variable Vergütung						
Tranche 2011*	140	0	140	0	0	0
Tranche 2012**	0	210	0	140	0	93
Summe	470	587	349	380	209	333
Versorgungsaufwand	0	0	0	0	0	0
Gesamtvergütung	1.028	1.157	736	768	560	705

* Tranche 2011: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2011-31.12.2016)

** Tranche 2012: Virtuelle Aktienoptionen (1.1.2012-31.12.2017)

VERGÜTUNG DES AUFSICHTSRATS

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 TEUR sowie ein Sitzungsgeld von 3 TEUR pro Sitzung. Der Vorsitzende erhält das Doppelte der beiden vorgenannten Beträge, der Stellvertreter das Eineinhalbfache. Sitzungen von Ausschüssen, die am gleichen Tag wie Aufsichtsratssitzungen stattfinden, werden für die Ausschussmitglieder nicht eigens vergütet. Auch Beschlussfassungen im Umlaufverfahren führen nicht zu einem Sitzungsgeld. Der Vorsitz beziehungsweise stellvertretende Vorsitz im Nominierungsausschuss und Prüfungsausschuss wird nicht eigens vergütet. Aufsichtsratsmitglieder, die nur einen Teil des Geschäftsjahrs dem Aufsichtsrat angehören, erhalten eine im Verhältnis geringere Vergütung. Nimmt ein Aufsichtsratsmitglied an einer Sitzung des Plenums

oder einer Ausschusssitzung nicht teil, reduziert sich die Vergütung für die Aufsichtsrats- bzw. Ausschusstätigkeit anteilig.

Den Aufsichtsratsmitgliedern wurden wie in den Vorjahren weder Kredite noch Vorschüsse gewährt, noch wurden zu ihren Gunsten Haftungsverhältnisse eingegangen.

Für den Aufsichtsrat bestehen keine Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme. Die Vergütung der Aufsichtsratsmitglieder belief sich im Geschäftsjahr 2016 insgesamt auf 338 TEUR (Vorjahr: 322 TEUR). Vergütungen für persönlich erbrachte Beratungsleistungen an Konzerngesellschaften erhielt kein Aufsichtsratsmitglied (Vorjahr: 0 TEUR). Mandate in gesetzlich zu bildenden Aufsichtsräten bzw. vergleichbaren in- und ausländischen Kontrollgremien von Wirtschaftsunternehmen, die von den Vorstands- und den Aufsichtsratsmitgliedern wahrgenommen werden, können den gleichnamigen Kapi-

teln unter „Weitere Informationen“ entnommen werden. Die Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen sind im Anhang des Konzernabschlusses dargestellt.

Die Aufsichtsratsmitglieder erhielten im Berichtsjahr folgende Vergütungen:

AUFSICHTSRATVERGÜTUNG (IN TEUR)

	FIXE VERGÜTUNG		SITZUNGSGELD		GESAMT	
	2015	2016	2015	2016	2015	2016
Helmut Späth	60	60	24	30	84	90
Dr. Jürgen Allerkamp	45	45	22	23	67	68
Dr. Ralf Bartsch	30	30	15	15	45	45
Dr. Dorothee Becker	30	30	12	15	42	45
Hans Joachim Selzer	30	30	12	15	42	45
Carl Martin Welcker	30	30	12	15	42	45
Gesamt	225	225	97	113	322	338

Übernahmerelevante Angaben

ANGABEN GEM. HGB §§ 289 ABS. 4 UND 315 ABS. 4: GRUNDKAPITAL, STIMMRECHTE UND ÜBERTRAGUNG VON AKTIEN

Das Grundkapital der INDUS Holding AG betrug zum 31. Dezember 2016 insgesamt 63.571.323,62 EUR. Es ist eingeteilt in 24.450.509 nennwertlose Inhaber-Stammaktien. Dabei gewährt jede Stückaktie eine Stimme. Es bestehen keine unterschiedlichen Aktiengattungen. Mit allen Aktien sind die gleichen Rechte und Pflichten verbunden. Die mit den Aktien verbundenen Rechte und Pflichten ergeben sich aus den gesetzlichen Vorschriften.

BETEILIGUNGEN VON MEHR ALS 10 %

Nach aktuellen Informationen von INDUS hält die Versicherungskammer Bayern, Versicherungskammer des öffentlichen Rechts, München, zum Stichtag 19,4 % der Aktien.

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 diese ihre Kontrollrechte nicht unmittelbar ausüben, ist dem Vorstand nicht bekannt.

ERNENNUNG UND ABBERUFUNG VON VORSTANDS-MITGLIEDERN

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 für 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 Vor-

stands und ein weiteres Mitglied zum stellvertretenden Vorsitzenden bestellen.

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 Anstellungsvertrags berechtigt. Im Fall der außerordentlichen Kündigung oder bei 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. Diese bemisst sich nach der Gesamtvergütung, einschließlich aller festen und variablen Vergütungsbestandteile und geldwerten Vorteile. Die Abfindung wird maximal für den Zeitraum bis zum vorgesehenen Beendigungszeitpunkt oder einer Laufzeit von zwei Jahren gezahlt, soweit der reguläre Beendigungszeitraum davon abweicht.

SATZUNGSÄNDERUNG

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 ZUR AKTIENAUSGABE UND AKTIENRÜCKKAUF

BEDINGTES KAPITAL

Das Grundkapital der Gesellschaft ist um bis zu 11.700.000,04 EUR, eingeteilt in bis zu 4.500.000 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 2013). Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber bzw. Gläubiger von Wandelschuldverschreibungen oder

von Optionsscheinen aus Optionsschuldverschreibungen (oder einer Kombination dieser Instrumente), die von der Gesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Juni 2013 bis zum 23. Juni 2018 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihrem Wandlungs- bzw. Optionsrecht Gebrauch machen oder die aus von der Gesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Juni 2013 bis zum 23. Juni 2018 ausgegebenen oder garantierten Wandel- oder Optionsschuldverschreibungen (oder einer Kombination dieser Instrumente) Verpflichteten ihre Wandlungs- bzw. Optionspflicht erfüllen und das Bedingte Kapital nach Maßgabe der Bedingungen der Wandel- bzw. Optionsschuldverschreibungen benötigt wird.

Die neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahrs, in dem sie durch Ausübung von Options- oder Wandlungsrechten oder durch Erfüllung von Options- bzw. Wandlungspflichten entstehen, am Gewinn teil. Der Aufsichtsrat ist ermächtigt, den Wortlaut der Satzung entsprechend der jeweiligen Inanspruchnahme des Bedingten Kapitals und nach Ablauf sämtlicher Options- bzw. Wandlungsfristen zu ändern.

GENEHMIGTES KAPITAL

Der Vorstand ist gemäß Punkt 4.3 der Satzung ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 10. Juni 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats einmalig oder mehrmalig um bis zu insgesamt 31.785.660,51 EUR gegen Bar- und/oder Sacheinlagen (einschließlich sogenannter gemischter Sacheinlagen) zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2014) und dabei einem vom Gesetz abweichenden Beginn der Gewinnbeteiligung, auch rückwirkend auf ein bereits abgelaufenes Geschäftsjahr, soweit über den Gewinn dieses abgelaufenen Geschäftsjahrs noch kein Beschluss gefasst wurde, zu bestimmen. Den Aktionären ist grundsätzlich ein Bezugsrecht einzuräumen. Die neuen Aktien können auch von einem oder mehreren durch den Vorstand bestimmten Kreditinstituten mit der Verpflichtung übernommen werden, sie den Aktionären anzubieten (mittelbares Bezugsrecht). Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre in folgenden Fällen auszuschließen: zur Vermeidung von Spitzenbeträgen; bei einer Kapitalerhöhung gegen Bareinlagen, wenn der Ausgabebetrag der unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen neuen Aktien den

Börsenpreis nicht wesentlich unterschreitet und die unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegebenen neuen Aktien insgesamt 10 % des Grundkapitals nicht überschreiten und zwar weder zum Zeitpunkt des Wirksamwerdens noch zum Zeitpunkt der Ausübung dieser Ermächtigung. Auf diese Begrenzung sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen in unmittelbarer oder entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind; bei einer Kapitalerhöhung gegen Sacheinlagen, insbesondere zum Zweck des Erwerbs eines Unternehmens, von Unternehmensteilen, einer Beteiligung an einem Unternehmen oder sonstigen wesentlichen Betriebsmitteln; sowie um den Inhabern von Wandlungs- oder Optionsrechten auf Aktien der Gesellschaft bzw. entsprechender Wandlungs- oder Optionspflichten zum Ausgleich von Verwässerungen ein Bezugsrecht in dem Umfang einzuräumen, wie es ihnen nach Ausübung dieser Rechte bzw. Erfüllung dieser Pflichten als Aktionär zustehen würde.

Die Gesamtzahl der unter Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund einer dieser Ermächtigungen auszugebenden und ausgegebenen Aktien darf 10 % des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung nicht überschreiten; dabei sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder ausgegeben wurden bzw. auszugeben sind. Der Vorstand ist ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats die weiteren Einzelheiten der Kapitalerhöhung und ihrer Durchführung, insbesondere den Inhalt der Aktienrechte und die Bedingungen der Aktienausgabe einschließlich des Ausgabebetrags, festzulegen. Der Aufsichtsrat wird ermächtigt, die Fassung der Satzung entsprechend dem Umfang der jeweiligen Kapitalerhöhung aus genehmigtem Kapital zu ändern.

AKTIENRÜCKKAUF

Des Weiteren hat die Hauptversammlung vom 3. Juni 2015 den Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats eigene Aktien der Gesellschaft bis zu 10 % des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bestehenden Grundkapitals der Gesellschaft zu erwerben. Die Ermächtigung wurde mit Ablauf der ordentlichen Hauptversammlung am 3. Juni 2015 wirksam und gilt bis zum 2. Juni 2020. Die Ermächtigung kann ganz

oder in Teilbeträgen sowie einmal oder mehrmals ausgeübt werden.

Auf die erworbenen Aktien dürfen zusammen mit anderen eigenen Aktien, die sich im Besitz der Gesellschaft befinden oder ihr nach den §§ 71a ff. AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft entfallen. Die Gesellschaft darf die Ermächtigung nicht zum Zwecke des Handels in eigenen Aktien ausnutzen.

Der Erwerb darf nach Maßgabe der folgenden Bestimmungen über die Börse oder mittels eines an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Kaufangebots erfolgen:

- Erfolgt der Erwerb der eigenen Aktien über die Börse, so darf der von der Gesellschaft gezahlte Gegenwert je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den Mittelwert der Aktienkurse (Schlussauktionspreise im „Xetra“-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main bzw. in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an drei Tagen vor dem Erwerb oder der Verpflichtung zum Erwerb um nicht mehr als 10 % über- oder unterschreiten.
- Erfolgt der Erwerb über ein öffentliches Kaufangebot an alle Aktionäre der Gesellschaft, dürfen der gebotene Kaufpreis oder die Grenzwerte der gebotenen Kaufpreisspanne je Aktie (ohne Erwerbsnebenkosten) den Mittelwert der Aktienkurse (Schlussauktionspreise im „Xetra“-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main bzw. in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an drei Tagen vor dem Tag der Veröffentlichung des Angebots um nicht mehr als 10 % über- oder unterschreiten. Das Volumen des Angebots kann begrenzt werden. Sofern die gesamte Zeichnung des Angebots dieses Volumen überschreitet, muss die Annahme im Verhältnis der jeweils angebotenen Aktien erfolgen. Eine bevorrechtigte Annahme geringerer Stückzahlen bis zu 50 Stück zum Erwerb angebotener Aktien der Gesellschaft je Aktionär sowie eine Rundung nach kaufmännischen Grundsätzen zur Vermeidung rechnerischer Bruchteile von Aktien kann vorgesehen werden. Ein etwaiges weitergehendes Andienungsrecht der Aktionäre ist ausgeschlossen.

Der Vorstand wird ermächtigt, die aufgrund der vorliegenden oder aufgrund einer früher erteilten Ermächtigung erworbenen Aktien der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats ganz oder in Teilbeträgen, einmal oder mehrmals,

aufgrund einzelner oder mehrerer Ermächtigungen unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre wie folgt zu verwenden:

- zur Veräußerung der erworbenen Aktien in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre, soweit dies gegen Sachleistung und zu dem Zweck erfolgt, Unternehmen, Unternehmensteile oder Beteiligungen an Unternehmen (einschließlich der Erhöhung bestehender Beteiligungen) zu erwerben oder Unternehmenszusammenschlüsse durchzuführen;
- zur Veräußerung der erworbenen Aktien in anderer Weise als über die Börse oder durch Angebot an alle Aktionäre gegen Barzahlung, wenn der Kaufpreis den Börsenpreis der Aktien zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet.

Diese Ermächtigung beschränkt sich auf insgesamt höchstens 10 % des Grundkapitals der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung oder – falls dieser Wert geringer ist – auf 10 % des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Veräußerung der Aktien. Das Ermächtigungsvolumen verringert sich um den anteiligen Betrag am Grundkapital der Gesellschaft, der auf Aktien entfällt oder auf den sich Wandlungs- und/oder Optionsrechte bzw. -pflichten aus Schuldverschreibungen beziehen, die seit Erteilung dieser Ermächtigung unter Bezugsrechtsausschluss in unmittelbarer, entsprechender oder sinngemäßer Anwendung von § 186 Absatz 3 Satz 4 AktG ausgegeben oder veräußert worden sind.

Der Preis, zu dem Aktien gemäß dieser Ermächtigung an Dritte abgegeben werden, darf den Mittelwert der Aktienkurse (Schlussauktionspreise im „Xetra“-Handel der Deutschen Börse AG in Frankfurt am Main bzw. in einem vergleichbaren Nachfolgesystem) an den letzten drei Tagen vor Begründung der Verpflichtung zur Veräußerung bzw. dem Tag der Börseneinführung nicht um mehr als 5 % unterschreiten;

- zur Ausgabe von Aktien an Arbeitnehmer und Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft und an Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführungen der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen, soweit sie zur Bedienung von Arbeitnehmern und Mitgliedern des Vorstands der Gesellschaft oder Arbeitnehmern und Mitgliedern der Geschäftsführung der mit der Gesellschaft verbundenen

Unternehmen eingeräumten Options- bzw. Erwerbsrechten oder Erwerbspflichten auf Aktien der Gesellschaft verwendet werden sollen;

- zur Erfüllung der Verpflichtungen aus Wertpapierdarlehen/Wertpapierleihen, die zum Zweck der Ausgabe von Aktien an Arbeitnehmer und Mitglieder des Vorstands der Gesellschaft und an Arbeitnehmer und Mitglieder der Geschäftsführungen der mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen entsprechend vorstehendem Absatz aufgenommen wurden;
- zur Erfüllung von Umtauschrechten oder -pflichten aus von der Gesellschaft oder von mit der Gesellschaft verbundenen Unternehmen begebenen Wandel-, Options- und/oder Gewinnschuldverschreibungen oder Zertifikaten; und/oder zur Gewährung eines Bezugsrechts auf eigene Aktien für Inhaber oder Gläubiger der von der Gesellschaft oder ihren Konzerngesellschaften ausgegebenen Options- und/oder Wandelschuldverschreibungen in dem Umfang, wie es ihnen nach Ausübung der ihnen eingeräumten Options- oder Wandlungsrechte als Aktionär zustehen würde und nach näherer Maßgabe der Anleihe- bzw. Optionsbedingungen zum Zwecke des Verwässerungsschutzes angeboten werden kann;
- für Spitzenbeträge im Fall der Veräußerung eigener Aktien im Rahmen eines Verkaufsangebots an alle Aktionäre.

Der Vorstand wird ferner ermächtigt, alle oder einen Teil der eigenen Aktien der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats einzuziehen, ohne dass die Einziehung oder ihre Durchführung eines weiteren Hauptversammlungsbeschlusses bedarf. Von der Ermächtigung zur Einziehung kann mehrfach Gebrauch gemacht werden. Die eigenen Aktien können auch nach § 237 Absatz 3 Nr. 3 AktG im vereinfachten Verfahren ohne Kapitalherabsetzung durch Anpassung des auf eine Aktie entfallenden anteiligen Betrags des Grundkapitals eingezogen werden. Der Vorstand ist in diesem Fall zur Anpassung der Zahl der Stückaktien in der Satzung ermächtigt.

CHANCEN UND RISIKEN

INDUS betreibt ein professionelles Chancen- und Risikomanagement. Es unterstützt die Führung von INDUS dabei, die Unternehmensziele zu erreichen. Zentrale Aufgabe des Systems ist es, Chancen frühzeitig zu erkennen und nach angemessener Chancen-Risiko-Abwägung nutzen zu können. Gleichzeitig soll es sicherstellen, dass das Unternehmen bei Eintritt ungeplanter Ereignisse angemessen und sicher reagieren kann.

Chancenmanagement

IDENTIFIZIERUNG VON POTENZIALEN IM STRATEGISCHEN DIALOG UND MARKTBEOBACHTUNG

INDUS fördert und unterstützt die unternehmerischen Potenziale in der Gruppe. Dazu nutzt der Vorstand unter anderem das Instrument des „Strategischen Dialogs“ mit den Geschäftsführungen: Im Rahmen der Begleitung der Beteiligungen erörtert der Vorstand mindestens einmal pro Jahr gemeinsam mit den jeweiligen Geschäftsführungen die Markt- und Technikrends. Dabei diskutieren die Beteiligten „auf Augenhöhe“ insbesondere über die Chancen, die sich für die jeweilige Beteiligung daraus ergeben.

Auch beteiligungsunabhängig setzt sich der Vorstand laufend mit den Möglichkeiten der strategischen Weiterentwicklung der Gruppe auseinander. Dazu beschäftigt er sich im Besonderen mit den globalen Wachstumstreibern wie Digitalisierung, Mobilität, Infrastruktur, Gesundheit und Sicherheit. Der Vorstand geht davon aus, dass sich auf diesen Feldern für die Gruppenunternehmen besondere Entwicklungschancen und für die Holding attraktive Zukaufchancen ergeben werden.

AUSWERTUNG DER REGELMÄSSIGEN INFORMATIONENFLÜSSE

Unabhängig vom strategischen Austausch des Vorstands mit den Geschäftsführungen erfassen alle Unternehmen in ihrer operativen Planung und im monatlichen Informationsaustausch Chancen und Risiken, um die aktuelle Ergebnis- und Liquiditätssituation der einzelnen Geschäfte noch besser einschätzen und beurteilen zu können. Daraus erwachsen den Gesellschaften im gegebenen Fall auch kurzfristig ergriffene Maßnahmen, mit denen die Chancen erschlossen werden.

SUCHE NACH STRATEGISCHEN ERGÄNZUNGEN

Die Holding unterstützt die Beteiligungen bei der Erschließung der Chancen durch Beratung und das Bereitstellen von Finanzmitteln, zum Beispiel für strategische Ergänzungen auf Gesellschaftsebene. Die Chancen aus den potenziellen Zukäufen werden durch die jeweils verantwortlichen Vorstandsmitglieder gemeinsam mit der jeweiligen Geschäftsführung beurteilt.

Auf operativer Ebene werden die Chancen von den Geschäftsführern vor Ort analysiert und erschlossen. Grundlage hierfür sind Analysen der relevanten Märkte und Wettbewerber sowie unterschiedliche Entwicklungsszenarien zu entscheidenden Kostentreibern und Erfolgsfaktoren.

SYSTEMATISCHES INNOVATIONSMANAGEMENT IN DEN BETEILIGUNGEN

Chancen ergeben sich für die Gruppenunternehmen insbesondere durch die regelmäßige Entwicklung neuer Produkte. Innovationen helfen den Unternehmen, ihre Marktstellung in ihren Nischenmärkten zu behaupten und auszubauen. Die Beteiligungen analysieren im Dialog mit ihren Kunden und Lieferanten, welche neuen Einsatzmöglichkeiten sich kurz-, mittel- und langfristig für ihre Technologien eröffnen. Wichtiger Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung ihres Geschäfts sind dabei die Produktinnovationen der Kunden selbst. Häufig erfordern neue Produkte auch innovative Produktionsprozesse, bei denen die Beteiligungen ihr Wissen einbringen können.

FÖRDERUNG DES CHANCENMANAGEMENTS AUS DER HOLDING HERAUS

INDUS unterstützt und berät das Chancenmanagement der Beteiligungsunternehmen und bietet Lösungsmöglichkeiten an, auf die die Beteiligungsgesellschaften individuell zugreifen können. Eine detaillierte Darstellung dieser Fördermaßnahmen findet sich im Kapitel Entwicklung und Innovation.

Erläuterung der Chancen

STRATEGISCHE CHANCEN FÜR DIE GRUPPE

Die Geschäftspolitik von INDUS ist darauf ausgerichtet, möglichst den Wert jeder einzelnen Beteiligung und damit den Wert des Portfolios zu steigern. Die wesentlichen strategischen Chancen ergeben sich daher aus dem Erwerb, dem Halten und der Finanzierung von Entwicklungsmöglichkeiten der Beteiligungen. Damit kommt den M&A-Aktivitäten von INDUS eine zentrale Bedeutung zu. Um Akquisitionschancen systematisch zu nutzen, hat INDUS in ihrem Strategieprogramm KOMPASS 2020 Zielmärkte definiert, in denen durch aktive Suche potenzielle neue Beteiligungen gefunden werden sollen. Das Investitionsteam der INDUS Holding AG identifiziert dazu permanent potenzielle Zielunternehmen und analysiert sie sorgfältig. Zusätzlich zu ihren fünf Segmentmärkten untersucht INDUS verstärkt die Bereiche Infrastruktur, Verkehr und Logistik, Energie- und Umwelttechnik, Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik sowie den Bereich Sicherheitstechnik, um weitere interessante Akquisitionsmöglichkeiten zu finden.

Zur Wahrnehmung dieser Chancen setzt INDUS sowohl auf einen kontinuierlichen Ausbau ihres Netzwerks als auch verstärkt auf externe Branchenexperten, da der Markt für mittelständische Unternehmen in der Umsatzgrößenklasse <100 Mio. EUR Jahresumsatz sehr diversifiziert ist; diese Berater arbeiten exklusiv für INDUS und identifizieren passende Portfolioergänzungen nach einem klaren Anforderungsprofil.

INDUS sieht sich aufgrund ihrer Positionierung als langjährige Käuferin von mittelständischen Hidden Champions in einer besonderen Marktposition. Da INDUS Unternehmen erwirbt, um sie langfristig zu erhalten und in ihrer unternehmerischen Weiterentwicklung zu unterstützen, und nicht, um sie zu veräußern, 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 der langjährig gewachsenen Erfolgsgeschichte, des stetigen Geschäftsverlaufs und der soliden Finanzierungs politik verfügt INDUS jederzeit bankenunabhängig über die erforderlichen Finanzierungsmittel zum Kauf neuer Unternehmen. Dies und ein bewährter und zügiger Akquisitionsablauf versetzt die Gruppe in die Lage, sich im Akquisitionsmarkt bietende Chancen effektiv zu nutzen und Verkaufsverhandlungen ohne die Beteiligung Dritter in wenigen Wochen abzuschließen.

OPERATIVE CHANCEN DER BETEILIGUNGSUNTERNEHMEN

Die Unternehmen im INDUS-Portfolio profitieren in erster Linie von einer positiven Entwicklung der Gesamtkonjunktur in der produzierenden Industrie. Wesentliche Wachstumsimpulse dürften, trotz politischer Unsicherheiten, aktueller Schwächen in Teilen Asiens und einigen Schwellenländern, künftig hauptsächlich China, die USA und die Schwellenländer 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.

Die Hidden Champions in der INDUS-Gruppe verfügen über eine hohe Entwicklungskompetenz. 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 derzeit insbesondere für die Unternehmen aus den Segmenten Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau und Metalltechnik nutzbare Chancen.

Das Segment Bau/Infrastruktur wird sowohl kurz- als auch mittelfristig von der starken inländischen Baunachfrage profitieren, ausgelöst durch Inflationsängste, die vermehrte Investitionsneigung in Immobilieneigentum und verstärkter öffentlicher Investitionen in Infrastruktur.

Für den Bereich Medizin- und Gesundheitstechnik sieht INDUS mittel- und langfristig kontinuierlich gute Wachstumschancen aufgrund der demografischen Entwicklung und des anhaltend hohen Bedarfs an Medizin- und Gesundheitstechnik und deren Anwendungen.

Aufgrund der geopolitischen Entwicklung sowie den Folgen der zunehmenden Mobilität und des weltweiten Austausches von Gütern und Informationen entsteht ein wachsender Bedarf an Lösungen im Bereich Sicherheitstechnik.

Risikomanagement

STRUKTUR UND INSTRUMENTE

Die INDUS Holding AG und ihre Beteiligungsgesellschaften sind im Rahmen ihrer internationalen Aktivitäten einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt. 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. Dieses Risikomanagementsystem setzt auf die individuellen und eigenständigen Risikomanagementsysteme der Beteiligungen in enger Abstimmung mit dem Gesellschafter INDUS auf.

Das Risikomanagementsystem ist als integraler Bestandteil der Geschäfts-, Planungs-, Rechnungslegungs- und Kontrollprozesse in das Informations- und Kommunikationssystem der INDUS Holding AG eingebunden. 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 zu seiner Verbesserung werden einmal jährlich im Risikomanagement-Jahresbericht der Gesellschaft dokumentiert.

INTERNES KONTROLL- UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

(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 wird zudem durch die Abschlussprüfer der Konzerngesellschaften geprüft. Für die INDUS Holding AG selbst obliegt die Prüfung der Funktionsfähigkeit und Wirksamkeit des IKS direkt dem Vorstand.

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 dahingehend liefern, dass Fehlaussagen in der Rechnungslegung vermieden oder aufgedeckt werden.

Die Prozesse zur Konzernrechnungslegung (im Folgenden verkürzt „Rechnungslegung“) und Lageberichterstellung 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 für Konsolidierungszwecke („Reporting Packages“) 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 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 gültigen Richtlinien und Verfahren zum Rechnungslegungsprozess eingehalten werden. Weiterhin stellen sie den ordnungsgemäßen und zeitgerechten Ablauf ihrer rechnungslegungsbezogenen Prozesse und Systeme sicher.

Erläuterung der Einzelrisiken

Die Beteiligungsgesellschaften und die INDUS Holding AG identifizieren und bewerten Risiken zunächst im Rahmen eines Bottom-up Ansatzes dezentral. Dieser Prozess wird durch den Risikobeauftragten der INDUS Holding AG unterstützt. Die Risiken werden anhand der möglichen Auswirkung und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet. Die Eintrittswahrscheinlichkeit bezieht sich auf den Prognosezeitraum. Die Gesamtbeurteilung der Risikolage des Konzerns umfasst die Aggregation der Einzelrisiken je Risikokategorie. Zur Darstellung der möglichen Auswirkung aus Konzernsicht wurde auf die Summe der Erwartungswerte der Bruttoreisiken, d.h. zunächst ohne Berücksichtigung implementierter risikominimierender Maßnahmen, abgestellt.

UNTERNEHMENSRISENEN (NACH EINSCHÄTZUNG DES VORSTANDS)	MÖGLICHE FINANZIELLE AUSWIRKUNG (ERWARTUNGSWERT DER BRUTTOREISENIKEN)	RISIKOLAGE FÜR 2017 IM VERGLEICH ZUM VORJAHR
Umfeld- und Branchenrisiken	bedeutsam	gleich
Unternehmensstrategische Risiken	bedeutsam	gleich
Leistungswirtschaftliche Risiken	bedeutsam	gleich
Personalrisiken	gering	gleich
Informationstechnische Risiken	bedeutsam	angestiegen
Finanzwirtschaftliche Risiken	gering	gleich
Rechtliche Risiken	bedeutsam	gleich
Sonstige Risiken	gering	gleich

Ausprägung der möglichen finanziellen Auswirkung auf das Konzernergebnis oder Konzern-EBIT: gering (<5 Mio. EUR), bedeutsam (von 5 bis 20 Mio. EUR), kritisch (>20 Mio. EUR)

UMFELD- UND BRANCHENRISENEN

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 Gesellschaften und der Gruppe dar. Mit einem ausgewogenen Beteiligungsportfolio, bestehend aus fünf Segmenten, vermeidet INDUS eine überproportionale 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 ist von Natur aus nicht zu vermeiden.

INDUS konzentriert sich auf den Erwerb von mittelständischen Produktionsunternehmen in Deutschland und im deutschsprachigen Ausland. Derzeit werden 51 % der Gesamtumsätze im Inland erzielt (Vorjahr: 51 %). Somit ist

die Entwicklung des Konzerns noch 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 stark gesunken. Diese regionale Diversifikation des operativen Geschäfts streut das Geschäftsrisiko für INDUS. Im Zuge der weiteren Internationalisierung wird die Fokussierung auf das Inland sukzessive abnehmen.

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 neuer Portfoliounternehmen und der Entwicklung des Beteiligungsportfolios ab. Um Risiken auf dem Feld „unternehmensstrategische Risiken“ zu minimieren, setzt die Führungsgesellschaft auf eine umfangreiche Marktanalyse der jeweiligen Branche sowie eigene Analysen. Diese eigenen Analysen werden zudem einer externen, unabhängigen Begutachtung unterzogen. Die Entscheidung für eine Neuakquisition wird nach intensiver Prüfung und durch einstimmigen Beschluss des Vorstands getroffen.

Den möglichen Risiken aus Fehleinschätzungen in der strategischen Positionierung der Beteiligungsunternehmen begegnet INDUS durch eigene intensive Markt- und Wettbewerbsbeobachtungen und regelmäßige Informationsgespräche mit den Geschäftsführern der Beteiligungsgesellschaften. Sämtliche Beteiligungsunternehmen stellen monatlich Daten über ihre aktuelle Geschäftsentwicklung und die individuelle Risikolage zur Verfügung. Ihre kurz- und mittelfristigen Planungen werden auf Ebene der Führungsgesellschaft aggregiert. Dies gewährleistet, dass INDUS als Eigentümerin stets einen umfassenden Überblick über die Risikolage des einzelnen Unternehmens und des Konzerns hat.

LEISTUNGSWIRTSCHAFTLICHE RISIKEN

Neben den unternehmensstrategischen Risiken bestehen für INDUS und die Beteiligungsunternehmen leistungswirtschaftliche Risiken. Dazu zählen 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 Beschaffungsrisiken im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Konzern von untergeordneter Bedeutung. Grundsätzlich sind die Unternehmen bestrebt, die Lieferung von wichtigen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen durch langfristige Kontrakte abzusichern. Die Einkaufspreise für Rohstoffe und Energieträger können stark schwanken. Abhängig von der jeweiligen Marktsituation ist es den Beteiligungsgesellschaften daher 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 reagieren. Zusätzlich begrenzen die Beteiligungsunternehmen, wo notwendig, mit dem Abschluss von Rohstoffsicherungen das Risiko. Produktions- und Absatzrisiken sind aufgrund der breiten Diversifikation innerhalb des Gesamtportfolios von INDUS im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Konzern von untergeordneter Bedeutung. INDUS analysiert dazu regelmäßig die Kundenstruktur in der Gruppe; es existieren weder einzelne Produkt- oder Dienstleistungsgruppen noch einzelne Kunden, die einen Anteil von mehr als 10 % am Umsatz erreichen.

Auch aufgrund von Tarifabschlüssen ergeben sich weitere leistungswirtschaftliche Risiken, da die Belastungen oft nicht vollumfänglich an die Kunden weitergegeben werden können, sondern durch Produktivitätserhöhungen kompensiert werden müssen.

PERSONALRISIKEN

Der langfristige Erfolg von INDUS hängt maßgeblich vom Wissen 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 zielgerichtete Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sowie eine leistungsgerechte Vergütung. Die Mitarbeiter schätzen die positive Unternehmenskultur. Ausdruck dieser Wertschätzung ist eine geringe Fluktuation. Die Gesamtheit aller Maßnahmen macht die Gesellschaft zu einem attraktiven Arbeitgeber, sodass den Risiken aus Fluktuation, demografischer Entwicklung und Kompetenzverlust aktiv begegnet wird.

Die Unternehmen der INDUS-Gruppe betreiben ihre Personalarbeit eigenständig; sie sind in vielen Branchen und Regionen angesiedelt, sodass die Risiken der Personalbeschaffung und Personalentwicklung breit gestreut sind. Im Rahmen ihrer Berichte an INDUS erfassen sie monatlich ihre personellen Kapazitäten und planen Reserven, um Flexibilität in den Produktions- und Personalkosten nutzen zu können.

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 die Gesellschaft mit regelmäßigen Investitionen in Hard- und Software, dem Einsatz von Virenscantern und Firewall-Systemen sowie effektiven Zugangs- und Zugriffskontrollen. Eine permanente Kontrolle dieser Maßnahmen erfolgt durch interne und externe Experten.

Die Unternehmen der Gruppe sind in zunehmendem Maße von der Funktionalität und Stabilität der verschiedenen individuellen IT-Systeme abhängig. Störungen oder Ausfälle würden unmittelbar zu finanziellen Belastungen führen. Weitere Risiken bestehen im Verlust von Daten bzw. Know-how und Datenmanipulationen. Die Unternehmen der Gruppe setzen je nach individueller Risikolage verschiedene Instrumente zur

Risikosteuerung ein. Dies reicht von Notfall- und Datensicherungsprozessen, Einsatz moderner Antiviren und Firewall Soft- und Hardware, Zugriffs- und Zutrittskontrollen und weitere präventive Schutzmaßnahmen wie Sensibilisierung der Mitarbeiter und Schulungen. In zunehmendem Maße ist festzustellen, dass Maßnahmen zur Prävention, Aufdeckung und Behandlung von Cyber-Angriffen relevant werden.

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 unterstützt INDUS die Beteiligungsgesellschaften bei der Finanzierung und stellt bei Bedarf Finanzmittel zur Verfügung. Um die jederzeitige Handlungsfähigkeit der Führungsgesellschaft sowie eine ausreichende Finanzierung der Beteiligungsgesellschaften sicherzustellen, verfügt die Führungsgesellschaft über entsprechende Liquiditätsreserven.

Eine breit diversifizierte Finanzierungsstruktur, verteilt auf neun Kernbanken, verhindert eine Abhängigkeit von einzelnen Kreditgebern, sodass aus heutiger Sicht bankenseitige Ausfallrisiken begrenzt sind. Das größte Einzelobligo liegt bei rund 11 %. Die Finanzierung des langfristig ausgerichteten Beteiligungsportfolios erfolgt durch eine revolvingende, langfristige Mittelaufnahme der Führungsgesellschaft. 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; letztere wird teilweise per Zinsswaps besichert. 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 2016 insgesamt 99,7 Mio. EUR (Vorjahr: 144,2 Mio. EUR).

Das debitorenseitige Ausfallrisiko ist durch das 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, schließen nach eigenem Ermessen Warenkreditversicherungen ab und berichten der Führungsgesellschaft monatlich über etwaige Risiken.

Aufgrund der zunehmenden internationalen Aktivitäten der Beteiligungsgesellschaften bestehen Währungsrisiken. Diesen begegnet INDUS mit der kongruenten Absicherung der Geschäftsvorfälle durch Devisentermingeschäfte und geeignete Optionsgeschäfte. Das Nominalvolumen der Währungsabsicherungen betrug zum 31. Dezember 2016 insgesamt 27,0 Mio. EUR (Vorjahr: 19,3 Mio. EUR); es lag im Wesentlichen bei den Beteiligungen. Weitere Erläuterungen zur Finanzierung finden sich im Konzernanhang unter den Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten.

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, Außenwirtschafts- und Zollrecht 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. Vonseiten der Führungsgesellschaft werden die Unternehmen im Segment Fahrzeugtechnik durch ein entsprechendes Beratungsangebot zum Vertragsmanagement unterstützt. Zur ausreichenden Risikoversorgung wurden 2016 Rückstellungen in Höhe von 67,8 Mio. EUR bilanziert (Vorjahr: 64,2 Mio. EUR). In den Rückstellungen sind Gewährleistungen für Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung, Verpflichtungen für Kundenboni und Erlösschmälerungen, geschätzte Werte für erwartete Rechnungen sowie Rückstellungen für Kosten der Belegschaft und übrige Rückstellungen enthalten.

Rechtliche Risiken können sich aus Ansprüchen und Klagen gegen Beteiligungsunternehmen sowie behördlichen Verfahren ergeben. Geltend gemachte Ansprüche Dritter prüfen INDUS bzw. die Beteiligung eigenständig und sorgfältig auf ihre Begründetheit. Gerichtliche und außergerichtliche Rechtsstreitigkeiten werden bei Bedarf von externen Anwälten begleitet. Die in diesem Bereich identifizierten Einzelrisiken sind gering oder mittel ausgeprägt. INDUS bildet Rückstellungen, sofern Zahlungsverpflichtungen als wahrscheinlich angesehen werden und die jeweilige Höhe zuverlässig geschätzt werden kann.

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 dahingehend 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 Führungsgesellschaft 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 408,7 Mio. EUR bilanziert (Vorjahr: 394,8 Mio. EUR). Diese müssen gemäß IAS 36 mindestens einmal jährlich einem Werthaltigkeitstest unterzogen werden. Sollten dabei Wertminderungen festgestellt werden, sind die entsprechenden Firmenwerte außerplanmäßig abzuschreiben. Im Berichtsjahr wurden keine außerplanmäßige Abschreibungen vorgenommen (Vorjahr: 0 Mio. EUR).

Gesamteinschätzung des Vorstands

KEINE BESTANDSGEFÄHRDENDEN RISIKEN ERKENNBAR, CHANCE AUF LEICHTES ORGANISCHES WACHSTUM PLUS WACHSTUM DURCH AKQUISITIONEN FÜR 2017

Im Geschäftsjahr 2016 hat INDUS ihre langfristig ausgerichtete Unternehmensstrategie fortgesetzt. Die weiterhin sehr gute Liquiditätssituation wurde genutzt, um eine direkte Beteiligung und sieben strategische Ergänzungen durch die Beteiligungen zu erwerben. Für 2017 strebt INDUS weitere Verstärkungen durch Zukäufe an; ein Schwerpunkt wird die Mess- und Regeltechnik sowie die Bereiche Automatisierung, Energie und Umwelt, sowie Gesundheit und Sicherheit bilden. Der Vorstand sieht in möglichen Zukäufen sowohl auf Portfolioebene als auch auf Ebene der Beteiligungsunternehmen die größten Wachstumschancen für 2017.

Durch eine stärkere Internationalisierung der bestehenden Aktivitäten bieten sich ebenfalls Wachstumschancen im Portfolio, die durch geplante Investitionen (in Sachanlagen als auch Unternehmenskäufe) von insgesamt rund 125 Mio. EUR genutzt werden sollen. Durch die stärkere Förderung des Innovationsmanagements in den Beteiligungen sollen die Chancen durch Produktinnovationen deutlich erhöht werden.

Risiken für die Entwicklung in 2017 ergeben sich insbesondere aus der konjunkturellen Entwicklung, geprägt durch die großen geopolitischen Konflikte und die instabile Lage in vielen Ländern. Auch die Entwicklung in Europa ist durch zahlreiche Unsicherheiten gekennzeichnet, Russland-Embargo, Ukraine-Konflikt, Schuldenkrise in Griechenland, finanzielle Unwägbarkeiten im Bankensektor und nicht zuletzt Auswirkungen der Wahlen in einigen europäischen Ländern können deutliche konjunkturelle Auswirkungen haben.

Die Gesamtrisikosituation der INDUS setzt sich aus den aggregierten Einzelrisiken aller Risikokategorien zusammen. Aufgrund des diversifizierten und breit aufgestellten Portfolios findet ein teilweiser Risikoausgleich innerhalb der Gruppe statt.

Der Vorstand hat die Gesamtrisikolage beurteilt und im Rahmen der Erläuterungen zu den Einzelrisiken dargestellt. 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.

PROGNOSE- BERICHT

Die Gesamtsituation bleibt schwer einschätzbar. Deshalb stehen die nachfolgenden Ausführungen zur erwarteten Entwicklung des Konzerns unter dem Vorbehalt, dass sich sowohl die allgemeinen politischen als auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht wesentlich ändern. Grundsätzlich aber bietet das wirtschaftliche Umfeld der INDUS-Gruppe die Chance, ihren in den vergangenen vier Jahren beschrittenen Entwicklungsweg erfolgreich fortzusetzen. Die Zielsetzungen des Vorstands sehen ebendies vor.

Erwartete Rahmenbedingungen

WELTWIRTSCHAFT: LEICHTER WACHSTUMSANSTIEG ERWARTET, ALLGEMEINE UNSICHERHEIT NIMMT ZU

Für 2017 erwarten die Konjunktexperten eine leichte Verstärkung der wirtschaftlichen Dynamik: Das Institut für Weltwirtschaft IfW geht in seiner Prognose zum Jahreswechsel davon aus, dass die Weltwirtschaft 2017 um 3,6% wachsen wird, und damit 0,5 Prozentpunkte stärker als 2016.

Der Aufschwung in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften wird sich leicht verstärken. Das Wachstum wird weiter gestützt durch eine weiterhin expansive Geldpolitik, finanzpolitische Anregungen und eine wieder etwas kräftiger steigende Nachfrage in den Entwicklungs- und Schwellenländern. Während China seine Wachstumsraten voraussichtlich nicht mehr ganz halten kann, wird sich die Expansion in den übrigen Schwellenländern wieder beschleunigen. Dazu dürfte auch die jüngste Erholung bei den Rohstoffpreisen beitragen. In Russland wird die Produktion voraussichtlich wieder steigen. In Brasilien wird die konjunkturelle Erholung dagegen noch auf sich warten lassen.

Die konjunkturellen Risiken der vergangenen Jahre bleiben bestehen und haben sich mit dem Regierungswechsel in den USA eher noch einmal erhöht: Die neue Regierung hat zahlreiche Veränderungen angekündigt, was wirtschaftlich und politisch hohe Unwägbarkeiten mit sich bringt. Zudem stehen in mehreren großen europäischen Ländern Wahlen an, aus denen sich grundlegende politische Verschiebungen mit wirtschaftlichen Folgen ergeben können. Unklar bleibt

bislang auch der Austrittsmodus Großbritanniens aus der Europäischen Union. Abgesehen davon stößt die Geldpolitik mit ihrer Niedrigzinspolitik inzwischen an ihre Grenzen. So werden insbesondere im Finanzsektor die negativen Nebenwirkungen der extrem niedrigen Zinsen spürbar.

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS BIP (IN %)

	2016 (VORLÄUFIG)	2017 (PROGNOSE)	2018 (PROGNOSE)
Wirtschaftsräume			
Weltwirtschaft	3,1	3,5	3,6
Euroraum	1,7	1,7	1,7
Ausgewählte Länder			
USA	1,6	2,5	2,7
China	6,6	6,4	5,9
Indien	7,1	6,8	7,2
Japan	1,0	1,2	0,7
Deutschland	1,9	1,7	2,0

DEUTSCHE WIRTSCHAFT: FORTSETZUNG DES AUFSCHWUNGS ERWARTET

Auch wenn die gesamtwirtschaftliche Aufwärtsbewegung im zweiten Halbjahr 2016 vorübergehend schwächer ausfiel, befindet sich die deutsche Wirtschaft in einem soliden Aufschwung. Wesentliche Stütze bleibt die lebhaftere Binnennachfrage, die von einer günstigen Arbeitsmarktlage und steigenden Einkommen der privaten Haushalte profitiert. Für 2017 erwartet die Bundesbank in ihrem Monatsbericht ein Wachstumsplus von 1,8% mit leicht abnehmender Tendenz für die folgenden Jahre.

Vor dem Hintergrund knapper werdender Produktionskapazitäten, weiterhin vorteilhafter Finanzierungsbedingungen und einem erwarteten Anziehen der Exporte sind die Voraussetzungen für deutlich steigende Unternehmensinvestitionen gut.

Auch die Beschäftigungssituation bleibt günstig. Die allgemein hohe Auslastung geht mit steigenden Engpässen am Arbeitsmarkt einher und dürfte von Lohnzuwächsen begleitet werden. Nach Prognose der Bundesbank wird die Arbeitslosenquote weiter um 0,2 Prozentpunkte auf 5,9% sinken.

FINANZ- UND KAPITALMÄRKTE: PREISANSTIEG ERWARTET BEI WEITER NIEDRIGEN LEITZINSEN

Nachdem die Teuerung 2016 insbesondere aufgrund der niedrigen Energiepreise noch gedämpft war (0,5%), wird sie nach Einschätzung der Experten der Bundesbank im laufenden Jahr auf 1,5% steigen, mit steigender Tendenz für die Folgejahre. Damit tendiert die Inflationsrate wieder in Richtung der EZB-Orientierungsmarke von 2,0%.

Während die US-Notenbank zu Zinserhöhungen tendiert, wird die EZB die Leitzinsen im Euroraum voraussichtlich und bis auf weiteres auf einem niedrigen Niveau halten. Die Europäische Zentralbank EZB hat im Dezember 2016 beschlossen, das bis März 2017 laufende Anleihekaufprogramm um neun Monate zu verlängern. Dabei setzte es das Monatsvolumen von 80 auf 60 Milliarden Euro herab. Insgesamt beläuft sich das Volumen des Programms auf 2,3 Billionen Euro. Gleichzeitig werden inzwischen Diskussionen über das Zurückführen der expansiven Geldpolitik („Tapering“) geführt. Nach der jüngsten EZB-Entscheidung ist davon auszugehen, dass

die Zinsen und damit die Renditen 2017 weiterhin auf einem insgesamt niedrigen Niveau bleiben werden.

INDUSTRIEPRODUKTION: INSGESAM LEICHTES WACHSTUM ERWARTET

Im laufenden Jahr dürfte das Wachstumstempo der deutschen Industrieproduktion marginal um 0,5% steigen. Gründe sind der weiter schwache Welthandel sowie die geringe Dynamik bei den Ausrüstungsinvestitionen. In diesem Umfeld dürften nach Einschätzung des Research der Deutschen Bank die Nachfrageimpulse für die exportintensiven deutschen Industriesektoren nicht groß genug ausfallen, um ein spürbar höheres Produktionswachstum zu erzielen. Dies gilt unter anderem für den Maschinenbau und große Teile der Elektrotechnik. In wichtigen Automärkten dürfte die Pkw-Nachfrage 2017 weniger stark wachsen als 2016 (China) bzw. auf hohem Niveau in etwa stagnieren (USA). Gleichzeitig ist die Gefahr einer Rezession eher gering, zumal die Kapazitätsauslastung im 3. und 4. Quartal zunahm und sich die Auftragseingänge dynamisch entwickelten.

Die deutsche **Bauwirtschaft** geht mit positiven Erwartungen in das Jahr 2017. Der Zentralverband Deutsches Baugewerbe ZDB geht für 2017 von einem deutlichen Branchenwachstum von 5% aus. Damit wird der Umsatz voraussichtlich den höchsten Wert seit 20 Jahren erreichen. Wie im Vorjahr wird der stärkste Entwicklungstreiber der Wohnungsbau sein, der dem ausgesprochen hohen Bedarf insbesondere in den Ballungsräumen nur schwer nachkommen kann: Erwartet wird die Fertigstellung von bis zu 320.000 Wohnungen; zur Deckung des Bedarfs erforderlich sind mindestens 350.000. Der öffentliche Bau wird die gute Entwicklung des Vorjahrs fortschreiben können. Mit den hohen Steuereinnahmen steigt die Bereitschaft des Bundes, in Infrastruktur, Schulen und Kindertagesstätten zu investieren. Nicht ganz so stark wird voraussichtlich der Wirtschaftsbau wachsen. Die hohe Kapazitätsauslastung im verarbeitenden Gewerbe und steigende Baugenehmigungszahlen weisen darauf hin, dass sich hier vor allem der Fabrik- und Werkstattgebäudebau gut entwickeln wird.

Trotz einiger erschwerender Rahmenbedingungen blicken die internationalen **Fahrzeughersteller** grundsätzlich optimistisch in das laufende Geschäftsjahr: Der Verband der Automobilindustrie VDA erwartet, dass der Pkw-Weltmarkt auf 85 Mio. abgesetzte Fahrzeuge steigen wird. Angeführt wird die gute Entwicklung weiter von China, wobei der Wachstumsbeitrag nach dem Wegfall der Steuererleichterungen im Herbst 2016 nicht mehr ganz so groß sein wird. In Deutschland geht man nach den sehr guten Verkaufszahlen des vergangenen Jahres von einem leichten Plus aus. Wichtig für den deutschen Markt werden die Entwicklungen in Großbritannien und den USA sein. Die Vernetzung der deutschen Automobilindustrie mit beiden Märkten ist eng: So ist Großbritannien zurzeit der wichtigste Exportmarkt für die deutsche Automobilindustrie. Sollten sich in den beiden Ländern die Rahmenbedingungen an grundlegenden Stellen ändern, hätte das spürbare Auswirkungen. Weitere Herausforderungen ergeben sich aus den Antriebsfragen: Bis 2020 plant die deutsche Automobilindustrie Investitionen von über 40 Mrd. Euro in die Weiterentwicklung alternativer Antriebe. Das Angebot an Elektroautos soll derzeit von 30 auf 100 Modelle erhöht werden. Darauf werden sich die Zulieferer einstellen müssen.

Der deutsche **Maschinen- und Anlagenbau** wird sich 2017 weiterhin mit gegenläufigen Trends auseinandersetzen müssen, die sich per Saldo ausgleichen dürften: Ein wichtiges Arbeitsfeld für die Branche wird die vernetzte Fertigung (Stichwort Industrie 4.0) bleiben. Bedeutsame Maschinenbaukunden wie die drei großen deutschen Autobauer haben sich für eine rasche Expansion ins neue globale Zukunftsfeld Elektromobilität entschieden. Einige der dafür erforderlichen Neuinvestitionen zur Adjustierung der Fertigung werden auch den Maschinenbauern zugutekommen. Weitere Aufträge versprechen die gute inländische Baukonjunktur, anstehende Infrastrukturinvestitionen sowie der fortgesetzte Umbau der heimischen Energiewirtschaft. Dagegen bleibt das Auslandsgeschäft angesichts der verhaltenen Weltkonjunktur und der zahlreichen politischen Krisenherde eher herausfordernd. Weiterhin nach oben gerichtet bleiben die Absatzaussichten unter anderem nach China. Indikatoren dafür, dass die Branche aber perspektivisch wieder einen aufsteigenden Kurs einschlagen wird, sind der Beschäftigungsaufbau der letzten Jahre sowie die zunehmenden Kooperationen ausländischer Unternehmen mit deutschen Maschinenbauspezialisten.

Für die kommenden Jahre geht der Branchenverband der Medizintechnik BVMed davon aus, dass die Nachfrage im Bereich **Medizin- und Gesundheitstechnik** im Zuge der demografischen Entwicklung und des medizintechnischen Fortschritts weiter zunehmen wird. Dabei unterscheiden die Unternehmen derzeit deutlich zwischen In- und Ausland, zumindest kurzfristig: Während die Unternehmen für das Inland im laufenden Jahr lediglich ein leichtes Plus erwarten, gehen sie im Ausland weiter von deutlichen Wachstumsraten aus. Als Gründe für die zurückhaltenden Erwartungen im Inland sieht die Branche regulatorische Hemmnisse, das niedrige Preisniveau und zum Teil langwierige Entscheidungsprozesse an. Als für den Standort Deutschland ausbaufähig wird auch die Verbesserung des Innovationsklimas gesehen, wobei die Infrastruktur im internationalen Vergleich mehr als wettbewerbsfähig ist. Die gleichwohl insgesamt positive Perspektive für die Branche spiegelt sich auch darin wider, dass im vergangenen Jahr zwei Drittel der Medizintechnikunternehmen neue Jobs geschaffen haben.

Zum Jahresende stieg der Auftragseingang in der **Metall- und Elektroindustrie** spürbar an und weckte Erwartungen nach einem weiteren Produktionsplus. Die Zuwächse kamen sowohl aus dem In- als auch aus dem Ausland. Die Kapazitätsauslastung lag nach Branchenangaben im Januar 2017 weiter über dem langjährigen Durchschnitt. Unabhängig davon bleibt das Umfeld weiter schwierig: Die inländische Konsumkonjunktur geht zum großen Teil an M+E vorbei, und ein Aufschwung im Exportgeschäft muss sich erst noch bestätigen. Hier hängt auch einiges von der zukünftigen amerikanischen Handelspolitik ab, da die USA der wichtigste Abnehmer von M+E-Produkten sind. Auch die Entwicklung in Großbritannien hat auf die Branche signifikanten Einfluss. Unabhängig von den Unwägbarkeiten kann die Wachstumsrate 2017 an das Vorjahresniveau herankommen (+1,5%). Dabei wird das Inlandsgeschäft weiter durch die Bauwirtschaft gestützt, nicht nur durch den Wohnungsbau, sondern auch durch den Tiefbau (im Zuge der Infrastrukturinvestitionen). Eine stabile Nachfrage ist von wichtigen Industriekunden wie der Elektrotechnik, dem Maschinenbau und dem Fahrzeugbau zu erwarten.

Erwartete Entwicklung des Konzerns

STRATEGIE: FORTSETZUNG DES ENTWICKLUNGSKURSES, SCHÄRFUNG DES KOMPASS 2020

Entsprechend der strategischen Zielsetzungen wird INDUS den in den vergangenen Jahren verfolgten Kurs auch 2017 und 2018 fortsetzen. Dabei orientiert sich die Holding an den drei grundlegenden Zielen: Wachstum, Wertsteigerung und Sicherung einer hinsichtlich Branche, Marktzyklik und Marktchancen ausgewogenen Portfoliostruktur.

Um diese Ziele zu erreichen, setzt INDUS die bewährten (Unterstützungs-)Maßnahmen fort: Sie hält Ausschau nach passenden Zukäufen, stellt den Beteiligungsunternehmen Kapital für die Umsetzung ihrer Vorhaben zur Verfügung und unterstützt die Beteiligungen mit Netzwerk und Wissen.

Nach dem erfolgreichen Greifen der Strategie (KOMPASS 2020) in den vergangenen vier Jahren wird INDUS ihren Kurs im laufenden Jahr weiter schärfen. Schwerpunkte bleiben für die Holding weiter die definierten fünf Zukunftsbranchen (Medizin- und Gesundheitstechnik, Infrastruktur und Logistik, Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik, Energie- und Umwelttechnik sowie Bau- und Sicherheitstechnik), wobei der Vorstand im laufenden Jahr besonders die Branchen Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik, Bau- und Sicherheitstechnik im Blick hat. Um das Wachstum potenziell beschleunigen zu können, zieht der Vorstand nunmehr auch größere Unternehmenskäufe in Betracht (Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 50 Mio. EUR). Ebenfalls eine Option sind jetzt jüngere etablierte Unternehmen, die sich in einer früheren operativen Erfolgsphase befinden. Voraussetzung bleibt aber immer, dass die potenziellen Zukäufe den Kernkriterien der Gruppe entsprechen. Auf der ersten Ebene blickt INDUS weiter auf Unternehmen in der DACH-Region, auf zweiter Ebene unterstützt die Holding insbesondere internationale Zukäufe, etwa in Europa, Asien oder Nordamerika. Parallel zu den Zukäufen sind auch Portfoliobereinigungen nicht auszuschließen.

Bei der wirtschaftlichen Förderung der Beteiligungen im Rahmen des Förderbankkonzepts unterstützt die Holding bei den Beteiligungen bevorzugt Investitionen, die auf die Themen Innovation und Internationalisierung abzielen, da diese beiden Felder sowohl für das weitere Wachstum als auch für die

weitere Wertentwicklung der Beteiligungen am förderlichsten sind.

Auch in einem zurzeit schwer abschätzbaren und mit hohen Risiken behafteten Konjunkturmilieu geht der Vorstand davon aus, dass INDUS ihre Ertragskraft 2017 weiter ausbauen kann: So soll der Umsatz die 1,5 Mrd.-Euro-Schwelle erreichen und überschreiten und das Ergebnis soll den Wert des vergangenen Jahres übertreffen. Bei diesen Zielgrößen unberücksichtigt sind die angestrebten Neuerwerbungen auf erster und zweiter Ebene. Die insgesamt gute Aufstellung der einzelnen Gruppenunternehmen liefert für das Erreichen dieses Wachstumsziels eine stabile Grundlage.

Die Preise auf den Rohstoff- und Energiemärkten werden voraussichtlich im Verlauf des Jahres ansteigen, sodass die Rohermarge zurückgehen wird. Für die übrigen Positionen der Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung erwartet der Vorstand lediglich Veränderungen im üblichen Rahmen. Das Erreichen einer Gesamt-EBIT-Marge von 10% bleibt weiterhin die Messgröße, auf die sich alle Aktivitäten von INDUS im Rahmen ihrer Möglichkeiten als Finanzholding ausrichten.

Der operative Cashflow wird auch 2017 sein hohes Niveau halten und zusammen mit der hohen Liquidität eine gute Grundlage für die weitere Umsetzung der Wachstumsstrategie liefern. Wie in den Vorjahren orientiert sich der Vorstand bei den Zukäufen an den Zielwerten von zwei Wachstumsakquisitionen für die Stärkung der Segmente und vier Erwerbungen für weitere (indirekte) Stärkungen auf der Ebene der Gruppenunternehmen.

Das Investitionsbudget (exklusive Zukäufe) für das Jahr liegt bei 75 Mio. EUR und steht neben Rationalisierungs- und Erweiterungsmaßnahmen vor allem für die Realisierung von Innovationsprojekten und Internationalisierungsbestrebungen zur Verfügung. Mit der neuen Option, zukünftig unter Umständen auch größere Akquisitionsprojekte zu realisieren (s. o.), wird das Investitionsbudget für Zukäufe in Höhen von 50 Mio. EUR unter Umständen nach oben geöffnet. Bei den Finanzierungen strebt INDUS nach wie vor an, diese so weit wie möglich bankenunabhängig zu realisieren.

Bei allen Wachstumsambitionen behält INDUS auch den Erhalt der wirtschaftlichen Stabilität im Blick. Das meint sowohl die langfristige Sicherung der Liquidität als auch die Wahrung der Stabilität. Die Sachinvestitionen und Dividendenzahlungen sollen weiterhin aus dem laufenden Cashflow beziehungsweise aus der bereitstehenden Liquidität finan-

ziert werden. Die Eigenkapitalquote der INDUS-Gruppe soll, so wie in den vergangenen Jahren, 40 % nicht unterschreiten. Sollte es erforderlich sein, wird INDUS auch Fremdkapital aufnehmen. Die Entschuldungsdauer auf EBITDA-Basis soll auch 2017 einen Korridor von 2,0 bis 2,5 Jahren erreichen.

ERTRAGSLAGE: WEITERES WACHSTUM

SOLL-IST-VERGLEICH

KONZERN	IST 2016	PLAN 2017
Zukäufe	Zukauf von 1 Wachstumsakquisition und 7 strategischen Beteiligungen	2 Wachstumsakquisitionen
Umsatz	1.444,3 Mio. EUR	> 1,5 Mrd. EUR
EBIT	144,9 Mio. EUR	145-150 Mio. EUR
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte	70,0 Mio. EUR	75 Mio. EUR
Eigenkapitalquote (in %)	42,4 %	> 40 %
Nettoverschuldung/EBITDA	1,9 Jahre	zwischen 2,0 und 2,5
SEGMENTE		
Bau/Infrastruktur		
Umsatz	274,5 Mio. EUR	organisches Wachstum im einstelligen Bereich
EBIT	39,2 Mio. EUR	proportionale Ergebnissteigerung
EBIT-Marge (in%)	14,3 %	12-14 %
Fahrzeugtechnik		
Umsatz	372,2 Mio. EUR	leichter Umsatzanstieg
EBIT	20,3 Mio. EUR	leichter Ergebnisanstieg
EBIT-Marge (in%)	5,4 %	6-8 %
Maschinen- und Anlagenbau		
Umsatz	305,9 Mio. EUR	moderater Umsatzanstieg
EBIT	41,4 Mio. EUR	leichter Ergebnisanstieg
EBIT-Marge (in%)	13,5 %	12-14 %
Medizin- und Gesundheitstechnik		
Umsatz	147,0 Mio. EUR	leichter Umsatzanstieg
EBIT	20,2 Mio. EUR	leichter Ergebnisanstieg
EBIT-Marge (in%)	13,7 %	13-15 %
Metalltechnik		
Umsatz	344,4 Mio. EUR	leichter Umsatzanstieg
EBIT	29,9 Mio. EUR	auf Vorjahresniveau
EBIT-Marge (in%)	8,7 %	8-10 %

Für das Segment **Bau/Infrastruktur** geht der Vorstand davon aus, dass die Beteiligungen auch 2017 weiter von der guten Konjunktur in der Branche profitieren und dadurch ein organisches Wachstum im einstelligen Prozentbereich erzielen werden. Dazu wird auch die ganzjährige Einbeziehung der HEITZ-Gruppe beitragen, die im abgelaufenen Jahr erst mit dem Monat Juni in die Konsolidierung einfließt. Ferner wird ein 2016 akquirierter Großauftrag im Bereich der digitalen Infrastruktur seine Wirkung entfalten. Dementsprechend wird insgesamt das Ergebnis steigen, sodass die EBIT-Marge ihr Rekordniveau grundsätzlich halten kann. Angestrebt wird eine EBIT-Marge im Bereich zwischen 12 und 14 %.

Die Unternehmen des Segments **Fahrzeugtechnik** gehen mit einer verbesserten Ausgangslage in das laufende Geschäftsjahr und sind damit grundsätzlich positiv gestimmt: Die Branche erwartet leichte Absatzsteigerungen und auch die Auftragslage hat sich verbessert, sodass die Segmentbeteiligungen insgesamt steigende Umsätze bei verbesserten Margen erwarten. Dies allerdings auf geringem Niveau. Eine Beteiligung befindet sich in einem Repositionierungsprozess. Dieser soll zielstrebig fortgesetzt werden, sodass die EBIT-Marge im Erfolgsfall, und davon wird ausgegangen, 2017 den Zielkorridor von 6 bis 8 % wieder erreichen wird. Unsicherheiten für das Erreichen der Ziele ergeben sich aus möglichen protektionistischen Maßnahmen der neuen US-Regierung gegen im Ausland gebaute Autos. Dies betrifft Mexiko, aber auch die europäischen Länder.

Auch für das Segment **Maschinen- und Anlagenbau** verspricht der Branchenausblick eine grundsätzlich aufwärtsgerichtete Tendenz. Für die Beteiligungen von INDUS sieht der Vorstand insbesondere im Bereich Automotive Chancen, wobei die herausragenden Margen des vergangenen Jahres voraussichtlich nicht gehalten werden können. Für den Segmentumsatz wird ein moderates Wachstum erwartet. Mit dem Ziel, im besten Fall die Rekordmarge des Vorjahres erneut zu erreichen, hebt INDUS den EBIT-Margenkorridor leicht auf 12 bis 14 % an.

Für das Segment **Medizin- und Gesundheitstechnik** bleibt das Branchenumfeld für 2017 positiv. Auch die Beteiligungen sind auf einem guten Weg, sodass die Beteiligungen ihr stabiles Wachstum fortsetzen können. Dabei werden aufgrund des Wettbewerbsdrucks, aber auch durch den anhaltenden Sparkurs im Gesundheitswesen die Margen leicht sinken. Als Korridor für die EBIT-Marge definiert INDUS weiter den Raum zwischen 13 und 15 %.

Verhaltener ist der Ausblick für das Segment **Metalltechnik** – auch wenn einige Segmentbeteiligungen in den vergangenen Jahren gegen den Branchentrend sehr erfolgreich waren. Das schwierige Marktumfeld führt tendenziell zu sinkenden Ergebnismargen. Die im Vorjahr in den beiden schweizerischen Gesellschaften eingeleiteten Repositionierungsmaßnahmen entfalten zwar Erfolge; aber der Weg zurück auf ein angemessenes Ertragsniveau muss 2017 fortgesetzt werden. In der Summe bedeutet das für Erwartungen zum Ertragsniveau 2017 eine Bestätigung der Werte von 2016.





KONZERN- ABSCHLUSS

KONZERN-
GEWINN- UND
VERLUSTRECHNUNG

–
128

KONZERN-
EIGENKAPITALVERÄN-
DERUNGSRECHNUNG

–
131

KONZERN-GESAMT-
ERGEBNISRECHNUNG

–
129

KONZERN-
KAPITALFLUSSRECHNUNG

–
132

KONZERN-BILANZ

–
130

KONZERNANHANG

–
133

KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

IN TEUR	ANHANG	2016	2015
UMSATZERLÖSE	[6]	1.444.270	1.388.857
Sonstige betriebliche Erträge	[7]	20.246	19.900
Aktivierete Eigenleistungen	[8]	6.218	5.714
Bestandsveränderung	[9]	11.113	7.037
Materialaufwand	[10]	-648.685	-651.562
Personalaufwand	[11]	-430.230	-392.012
Abschreibungen	[12]	-55.976	-50.103
Sonstiger betrieblicher Aufwand	[13]	-203.507	-192.461
Ergebnis aus at-Equity-bewerteten Anteilen		965	691
Finanzergebnis	[14]	520	244
OPERATIVES ERGEBNIS (EBIT)		144.934	136.305
Zinserträge		516	583
Zinsaufwendungen		-22.072	-27.593
ZINSERGEBNIS	[15]	-21.556	-27.010
ERGEBNIS VOR STEUERN		123.378	109.295
Steuern	[16]	-42.960	-41.008
ERGEBNIS NACH STEUERN		80.418	68.287
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter		377	355
davon Anteile der INDUS-Aktionäre		80.041	67.932
Ergebnis je Aktie unverwässert in EUR	[17]	3,27	2,78
Ergebnis je Aktie verwässert in EUR		3,27	2,78

KONZERN- GESAMTERGEBNISRECHNUNG

IN TEUR	2016	2015
ERGEBNIS NACH STEUERN	80.418	68.287
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	-960	-683
Latente Steuern	284	282
Posten, die nicht in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden	-676	-401
Unterschiedsbetrag aus der Währungsumrechnung	-2.191	4.608
Veränderung der Marktwerte von Sicherungsinstrumenten (Cash Flow Hedge)	1.575	2.454
Latente Steuern	-249	-388
Posten, die in den Gewinn oder Verlust umgegliedert werden	-865	6.674
SONSTIGES ERGEBNIS	-1.541	6.273
GESAMTERGEBNIS	78.877	74.560
davon Anteile nicht beherrschender Gesellschafter	377	355
davon Anteile der INDUS-Aktionäre	78.500	74.205

KONZERN-BILANZ

IN TEUR	ANHANG	31.12.2016	31.12.2015
AKTIVA			
Geschäfts- und Firmenwert	[18]	408.702	394.802
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	[19]	74.306	58.828
Sachanlagen	[19]	369.331	334.846
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	[19]	5.412	5.924
Finanzanlagen	[20]	12.214	19.272
At-Equity-bewertete Anteile	[21]	10.497	8.036
Sonstige langfristige Vermögenswerte	[22]	3.029	3.484
Latente Steuern	[23]	2.258	2.671
Langfristige Vermögenswerte		885.749	827.863
Vorräte	[24]	308.697	281.612
Forderungen	[25]	177.626	160.744
Sonstige kurzfristige Vermögenswerte	[22]	16.424	14.952
Laufende Ertragsteuern	[23]	5.928	2.412
Liquide Mittel		127.180	132.195
Kurzfristige Vermögenswerte		635.855	591.915
BILANZSUMME		1.521.604	1.419.778
PASSIVA			
Gezeichnetes Kapital		63.571	63.571
Kapitalrücklage		239.833	239.833
Übrige Rücklagen		338.534	289.375
Eigenkapital der INDUS-Aktionäre		641.938	592.779
Anteile nicht beherrschender Gesellschafter am Eigenkapital		2.630	2.651
Eigenkapital	[26]	644.568	595.430
Pensionsrückstellungen	[27]	29.020	28.055
Sonstige langfristige Rückstellungen	[28]	2.217	1.917
Langfristige Finanzschulden	[29]	389.757	376.935
Sonstige langfristige Verbindlichkeiten	[30]	47.729	51.772
Latente Steuern	[23]	37.595	37.449
Langfristige Schulden		506.318	496.128
Sonstige kurzfristige Rückstellungen	[28]	65.578	62.263
Kurzfristige Finanzschulden	[29]	113.974	111.616
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen		55.409	46.748
Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten	[30]	127.505	99.064
Laufende Ertragsteuern	[23]	8.252	8.529
Kurzfristige Schulden		370.718	328.220
BILANZSUMME		1.521.604	1.419.778

KONZERN-EIGENKAPITAL- VERÄNDERUNGSRECHNUNG

IN TEUR	GEZEICHNETES KAPITAL	KAPITAL- RÜCKLAGE	GEWINN- RÜCKLAGE	SONSTIGE RÜCKLAGEN	EIGENKAPITAL DER INDUS-AKTIONÄRE	ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER	EIGENKAPITAL DES KONZERNS
STAND AM 31.12.2014	63.571	239.833	252.270	-7.759	547.915	1.957	549.872
Ergebnis nach Steuern			67.932		67.932	355	68.287
Sonstiges Ergebnis				6.273	6.273		6.273
Gesamtergebnis			67.932	6.273	74.205	355	74.560
Kapitalerhöhung						48	48
Dividendenzahlung			-29.341		-29.341	-90	-29.431
Veränderung Konsolidierungskreis						381	381
STAND AM 31.12.2015	63.571	239.833	290.861	-1.486	592.779	2.651	595.430
STAND AM 31.12.2015	63.571	239.833	290.861	-1.486	592.779	2.651	595.430
Ergebnis nach Steuern			80.041		80.041	377	80.418
Sonstiges Ergebnis				-1.541	-1.541		-1.541
Gesamtergebnis			80.041	-1.541	78.500	377	78.877
Dividendenzahlung			-29.341		-29.341	-398	-29.739
STAND AM 31.12.2016	63.571	239.833	341.561	-3.027	641.938	2.630	644.568

KONZERN- KAPITALFLUSSRECHNUNG

IN TEUR	2016	2015
Ergebnis nach Steuern	80.418	68.287
Abschreibungen/Zuschreibungen auf langfristige Vermögenswerte (ohne latente Steuern)	55.976	50.103
Gewinne (-) bzw. Verluste (+) aus dem Abgang von Anlagevermögen	-657	-117
Steuern	42.960	41.008
Zinsergebnis	21.556	27.010
Ergebnis aus at-Equity-bilanzierten Unternehmen	-965	-691
Sonstige zahlungsunwirksame Vorgänge	-2.043	-793
Veränderungen der Rückstellungen	2.540	8.314
Zunahme (-)/Abnahme (+) der Vorräte, der Forderungen sowie anderer Aktiva	-28.783	1.118
Zunahme (+)/Abnahme (-) der Verbindlichkeiten und anderer Passiva	15.309	2.146
Erhaltene/gezahlte Ertragsteuern	-48.433	-39.063
Erhaltene Dividenden	67	19
Operativer Cashflow	137.945	157.341
Gezahlte Zinsen	-23.897	-26.982
Erhaltene Zinsen	516	583
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	114.564	130.942
Auszahlungen für Investitionen in		
immaterielle Vermögenswerte	-10.240	-8.740
Sachanlagen	-59.724	-64.314
Finanzanlagen und at-Equity-bewertete Anteile	-8.272	-10.973
Anteile vollkonsolidierter Gesellschaften	-29.889	-34.326
Einzahlungen aus Abgängen von sonstigen Anlagen	3.671	5.585
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-104.454	-112.768
Einzahlungen Minderheitsgesellschafter	0	48
Auszahlung Dividende	-29.341	-29.341
Auszahlungen Minderheitsgesellschafter	-397	-90
Einzahlungen aus der Aufnahme von Krediten	132.270	126.891
Auszahlung aus der Tilgung von Krediten	-117.470	-100.657
Cashflow aus Finanzierungstätigkeit	-14.938	-3.149
Zahlungswirksame Veränderung der liquiden Mittel	-4.828	15.025
Wechselkursbedingte Änderung der liquiden Mittel	-187	679
Liquide Mittel am Anfang der Periode	132.195	116.491
Liquide Mittel am Ende der Periode	127.180	132.195

KONZERNANHANG

GRUNDLAGEN DES KONZERNABSCHLUSSES

[1] Allgemeines

Die INDUS Holding Aktiengesellschaft mit Sitz in der Kölner Straße 32 in 51429 Bergisch Gladbach, Deutschland, ist im Handelsregister Köln unter HRB 46360 eingetragen. INDUS ist ein langfristig orientierter Finanzinvestor, der sich als Spezialist für die Übernahme mittelständischer Produktionsunternehmen im deutschsprachigen Europa etabliert hat. Die operativen Unternehmen sind fünf Unternehmensbereichen (Segmenten) zugeordnet: Bau/Infrastruktur, Fahrzeugtechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Gesundheitstechnik sowie Metalltechnik.

Die INDUS Holding AG hat ihren Konzernabschluss für das vom 1. Januar 2016 bis zum 31. Dezember 2016 dauernde Geschäftsjahr 2016 in Übereinstimmung mit den International Financial Reporting Standards (IFRS) und deren Auslegungen durch das International Financial Reporting Standards Interpretations Committee (IFRS IC), wie sie in der Europäischen Union (EU) anzuwenden sind, erstellt.

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist nach dem Gesamtkostenverfahren aufgestellt. Die Bilanzgliederung erfolgt nach Fristigkeiten der Vermögenswerte bzw. Schulden.

Der Konzernabschluss ist in Euro aufgestellt. Sofern nicht anders vermerkt, werden alle Beträge in Tausend Euro (TEUR) angegeben. Alle Beträge sind für sich kaufmännisch gerundet; das kann bei der Addition zu geringfügigen Abweichungen führen.

Der Konzernabschluss ist grundsätzlich auf der Basis historischer Anschaffungs- bzw. Herstellungskosten erstellt, mit Ausnahme der Bilanzierung von Bilanzpositionen, bei denen eine Bewertung zum beizulegenden Zeitwert 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 2017 durch den Vorstand aufgestellt. Der Aufsichtsrat billigte den Konzernabschluss in seiner Sitzung am 22. März 2017.

[2] Anwendung und Auswirkung von neuen und geänderten Standards

Alle zum 31. Dezember 2016 verpflichtend anzuwendenden Standards wurden berücksichtigt. Von der Möglichkeit, zukünftig verpflichtende Standards vorzeitig anzuwenden, wurde kein Gebrauch gemacht.

IM GESCHÄFTSJAHR 2016 ERSTMALS VERPFLICHTEND ANZUWENDEnde STANDARDS UND INTERPRETATIONEN

Aus folgendem Standard ergeben sich Änderungen für den vorliegenden Abschluss:

— **IAS 1 „Angabeninitiative“**: Durch die Änderungen des IAS 1 ergeben sich insbesondere Klarstellungen hinsichtlich der Wesentlichkeit von Anhangangaben und der Darstellung von Abschlussposten.

Aus der erstmaligen Anwendung von IAS 1 ergeben sich insgesamt Auswirkungen auf die Anhangangaben. Es ergeben sich keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der INDUS. Auch aus der erstmaligen Anwendung der weiteren geänderten Standards ergeben sich keine Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der INDUS.

BIS ZUM 31. DEZEMBER 2016 VERÖFFENTLICHTE STANDARDS, DIE IM VORLIEGENDEN ABSCHLUSS NICHT VORZEITIG ANGEWENDET WURDEN

— **IFRS 15 „Erträge aus Erlösen mit Kunden“** wird erstmalig zum 1. Januar 2018 angewendet. Der neue Standard zur Erlösrealisierung enthält neue Regelungen, insbesondere aus folgenden Bereichen:

- Umsatzrealisierung bei Kontrollübergang: Maßgeblich für den Zeitpunkt bzw. den Zeitraum der Umsatzrealisierung ist der Übergang der Kontrolle, anstatt wie bisher die Chancen und Risiken
- Regelungen zu Mehrkomponentengeschäften
- Neue Regelungen zur Umsatzrealisierung über den Zeitraum

INDUS ist insbesondere von der zeitraumbezogenen Umsatzrealisierung betroffen. Bislang gehen wir davon aus, dass der Umfang der zeitraumbezogenen Umsatzrealisierung nicht wesentlich von der bisherigen PoC-Bilanzierung abweicht. Zum 31. Dezember 2016 weist INDUS einen Auftragsbestand von 247.580 TEUR als kundenspezifische Fertigungsaufträge gem. IAS 11 aus. Die anderen Themengebiete werden INDUS voraussichtlich nicht im wesentlichen Umfang betreffen.

— **IFRS 9 „Finanzinstrumente“** wird erstmalig zum 1. Januar 2018 bei INDUS angewendet. IFRS 9 ist der Nachfolgestandard zu IAS 39 und soll die bestehenden Regelungen vereinfachen:

- Einheitlicher Ansatz zur Klassifizierung und Bewertung von finanziellen Vermögenswerten
- Neues Wertminderungsmodell, das die erwarteten Kreditausfälle zugrunde legt
- Vereinfachte Regelungen zum Hedge Accounting und Erweiterung des Anwendungsbereichs von Grundgeschäften im Sicherungszusammenhang

Aus der Klassifizierung und Bewertungsanpassungen werden sich Änderungen der Bilanzgliederung und der Anhangangaben ergeben. INDUS prüft derzeit die Auswirkungen aufgrund des Wertminderungsmodells oder der neuen Regelungen im Zusammenhang mit Hedge Accounting.

— **IFRS 16 „Leasing“** wird erstmalig zum 1. Januar 2019 angewandt. Der neue Standard zur Leasingbilanzierung wird IAS 17 ersetzen. Gemäß IFRS 16 werden alle Lea-

singverhältnisse in der Bilanz ausgewiesen. Die Unterscheidung in Operating Leasing und Finanzierungsleasing entfällt beim Leasingnehmer. Auf der Aktivseite wird ein Nutzungsrecht für den Vermögenswert und auf der Passivseite eine Finanzverbindlichkeit bilanziert.

Der neue Standard wird eine wesentliche Auswirkung auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der INDUS haben. Die Bilanzsumme steigt ebenso an wie die immateriellen Vermögenswerte und die Finanzschulden. Die bisher im sonstigen betrieblichen Aufwand ausgewiesenen Leasingaufwendungen werden künftig unter den Abschreibungen bzw. den Zinsaufwendungen ausgewiesen. Zum 31. Dezember 2016 werden 68.265 TEUR Operating-Leasing-Verpflichtungen im Anhang angegeben.

— **Änderungen an IAS 7 „Kapitalflussrechnung“** werden erstmalig zum 1. Januar 2017 angewendet. Die Änderungen des Standards betreffen die Darstellung von Angaben zu Schulden aus der Finanzierungstätigkeit. Hieraus soll eine Überleitung der Finanzschulden von der Bilanz zur Kapitalflussrechnung ermöglicht werden.

Ob und inwieweit sich Anpassungen aus den weiteren zukünftig anzuwendenden neuen/geänderten Standards bzw. Interpretationen auf die Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage der INDUS ergeben werden, wird derzeit geprüft.

[3] Grundsätze der Rechnungslegung

KONSOLIDIERUNGSGRUNDSÄTZE

Die Kapitalkonsolidierung erfolgt nach der Erwerbsmethode. Bei Unternehmenszusammenschlüssen sind Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden mit ihrem beizulegenden Zeitwert zum Erwerbszeitpunkt zu bewerten. Der Geschäfts- und Firmenwert wird ermittelt als Differenz zwischen den Anschaffungskosten des Unternehmenszusammenschlusses und dem Anteil des Erwerbers an den beizulegenden Zeitwerten der erworbenen Vermögenswerte, Schulden und Eventualschulden. Ein positiver Geschäfts- und Firmenwert wird nicht planmäßig abgeschrieben, sondern mindestens jährlich auf Wertminderungen geprüft. Eine negative Differenz wird sofort ergebniswirksam erfasst. Ein Geschäfts- und Firmenwert wird in der funktionalen Währung der erworbenen Beteiligung/Gruppe geführt.

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 beizulegenden Zeitwert bewertet, wenn ihr Eintritt wahrscheinlich ist und verlässlich geschätzt werden kann. 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 beizulegenden Zeitwert als Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert.

Forderungen und Verbindlichkeiten sowie Aufwendungen und Erträge zwischen konsolidierten Unternehmen werden gegeneinander aufgerechnet. Vorräte und Anlagevermögen wer-

den um Zwischenergebnisse bereinigt. Auf ergebniswirksame Konsolidierungsvorgänge werden latente Steuern angesetzt.

WÄHRUNGSUMRECHNUNG

In den Einzelabschlüssen werden Fremdwährungsgeschäfte mit den Kursen zum Zeitpunkt der Geschäftsvorfälle in die funktionale Währung der Einzelgesellschaft umgerechnet. Am Bilanzstichtag erfolgt für monetäre Posten eine ergebniswirksame Bewertung zum beizulegenden 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 bis zum Abgang der Tochtergesellschaft ergebnisneutral weiterentwickelt. Die verwendeten Kurse ergeben sich aus folgender Tabelle:

	1 EUR =	STICHTAGSKURS		DURCHSCHNITTSKURS	
		31.12.2016	31.12.2015	2016	2015
Vereinigte Arabische Emirate	AED	3,863	3,988	4,050	4,059
Brasilien	BRL	3,431	4,312	3,837	3,639
Kanada	CAD	1,419	1,512	1,465	1,416
Schweiz	CHF	1,074	1,084	1,090	1,067
China	CNY	7,320	7,061	7,348	6,969
Tschechien	CZK	27,021	27,023	27,034	27,283
Dänemark	DKK	7,343	7,463	7,445	7,459
Großbritannien	GBP	0,856	0,734	0,816	0,726
Ungarn	HUF	309,830	315,400	311,432	309,885
Südkorea	KRW	1.269,360	1.280,780	1.283,433	1.254,234
Marokko	MAD	10,650	10,751	10,806	10,818
Mexiko	MXN	21,772	18,915	20,627	17,560
Polen	PLN	4,410	4,264	4,363	4,182
Rumänien	RON	4,539	4,524	4,491	4,445
Serbien	RSD	123,260	121,913	122,695	120,352
Singapur	SGD	1,523	1,542	1,527	1,524
Türkei	TRY	3,707	3,177	3,337	3,009
USA	USD	1,054	1,089	1,106	1,109
Südafrika	ZAR	14,457	16,953	16,208	14,077

In der Darstellung der Entwicklung des Anlagevermögens, 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

Der **Geschäfts- und Firmenwert** wird aufgrund seiner unbestimmten Nutzungsdauer nicht planmäßig abgeschrieben. Die Überprüfung auf Werthaltigkeit erfolgt mindestens einmal jährlich. Dabei wird grundsätzlich der erzielbare Betrag als höherer Wert aus Nutzungswert und beizulegendem Zeitwert abzüglich Veräußerungskosten mit dem Buchwert der zugehörigen zahlungsmittelgenerierenden Einheit verglichen.

Die Überprüfung der Werthaltigkeit des Geschäfts- und Firmenwerts erfolgt auf der Ebene, auf der unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine Zuordnung sinnvoll möglich ist. In den meisten Fällen wird der Geschäfts- und Firmenwert der Beteiligungsgesellschaft einschließlich ihrer Tochtergesellschaften zugeordnet (Cash Generating Units). 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 Geschäfts- und Firmenwerts auf dieser Basis überprüft.

Der im Rahmen der Kaufpreisallokation entstandene Geschäfts- und Firmenwert verteilt sich auf 42 (Vorjahr: 42) Cash Generating Units. Dadurch ist kein einzelner Geschäfts- und Firmenwert im Sinne des IAS 36.134 signifikant.

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, ansonsten werden die Aufwendungen im Jahr ihrer Entstehung ergebniswirksam erfasst. Die Abschreibung erfolgt mit dem Beginn der Nutzung linear über fünf bis fünfzehn Jahre.

Sachanlagen werden zu Anschaffungs- oder Herstellungskosten, vermindert um planmäßige und gegebenenfalls auch außerplanmäßige Abschreibungen, bewertet. Entsprechend dem tatsächlichen Nutzungsverlauf kommt die lineare Abschreibungsmethode zur Anwendung. 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

Außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen werden gemäß IAS 36 vorgenommen, wenn der erzielbare Betrag des betreffenden Vermögenswerts unter den Buchwert gesunken ist. Bei Wegfall der Gründe für eine in der Vergangenheit durchgeführte außerplanmäßige Abschreibung wird eine Wertaufholung vorgenommen, maximal bis zu dem bei planmäßigem Abschreibungsverlauf anzusetzenden Buchwert.

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 beizulegenden 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.

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 nach der Durchschnittsmethode bewertet.

Fertigungsaufträge werden nach ihrem Leistungsfortschritt gemäß der „Percentage of Completion“-Methode (PoC) bilanziert. Die Auftrags Erlöse und das Auftragsergebnis werden nicht erst bei Risikoübergang realisiert, sondern mit dem Grad der Fertigstellung. Grundlage sind die mit dem Kunden vereinbarten Auftrags Erlöse und die erwarteten Auftragskosten. Der Grad der Fertigstellung errechnet sich aus dem Anteil der angefallenen Kosten an den gesamten Auftragskosten.

Erwartete Verluste aus Fertigungsaufträgen werden bei Feststellung sofort als Aufwand erfasst. Dazu werden zunächst Vermögenswerte wertberichtigt und gegebenenfalls darüber hinaus Rückstellungen gebildet. Sofern das Ergebnis eines 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 werden. Die Folgebewertung von Vermögenswerten ist entsprechend der vier Kategorien „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“, „gehalten bis zur Endfälligkeit“, „ausgereichte Kredite und Forderungen“ und „zur Veräußerung verfügbar“ vorzunehmen. Finanzielle Schulden sind in den zwei Kategorien „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ oder „zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet“ zu bilanzieren. Die Fair-Value-Option wird nicht angewendet.

Die Marktwerte von Finanzschulden 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.

Die im **Finanzanlagevermögen** ausgewiesenen Beteiligungen werden regelmäßig 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 ausübt (in der Regel bei einem Stimmrechtsanteil zwischen 20% und 50%), 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 zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert; bei kurzfristigen Forderungen entspricht dieser Ansatz grundsätzlich dem Nennbetrag. Einzelrisiken werden durch angemessene Wertberichtigungen berücksichtigt. Allgemeine Kreditrisiken werden durch portfoliobasierte 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 Zinsswaps oder Fremdwährungstermingeschäfte. 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. Im Falle der Absicherung von Zahlungsströmen („Cash Flow Hedge“) wird die Änderung des beizulegenden Zeitwerts unter Berücksichtigung latenter Steuern ergebnisneutral im Eigenkapital fortgeführt. Bei der Bewertung der oben beschriebenen Sicherungsinstrumente wurden in beiden Geschäftsjahren ausschließlich marktbezogene Bewertungsverfahren herangezogen. Das entspricht den Verfahren der Stufe 2. Als Inputfaktor zur Bewertung der Zinsswaps wird der stichtagsbezogene Marktzinssatz verwendet.

Darüber hinaus werden Call-/Put-Optionen aus dem Erwerb von Unternehmen als bedingte Kaufpreisverbindlichkeit zum beizulegenden Zeitwert bilanziert.

Bei der Bewertung der Call-/Put-Optionen zum **beizulegenden Zeitwert** wurden marktbezogene beobachtbare Inputfaktoren (Stufe 2) und unternehmenseigene Daten (Stufe 3) herangezogen. Als Inputfaktor zur Bewertung des beizulegenden Zeitwertes der bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten werden der stichtagsbezogene Marktzinssatz, vertraglich festgelegte EBIT-Multiples und die individuellen Planungen der erworbenen Unternehmen verwendet. Insgesamt sind die Call-/Put-Optionen der Stufe 3 zuzuordnen.

Die **Altersvorsorgeverpflichtungen** basieren auf beitrags- sowie leistungsorientierten Versorgungsplänen in unterschiedlicher Ausgestaltung.

Der 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 Obligation“) werden Pensionen und andere Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren berechnet („Projected Unit Credit Method“). Der für die Abzinsung der künftigen Leistungsansprüche verwendete Zinssatz ist der Marktzinssatz für risikoadäquate langfristige Anlagen mit einer vergleichbaren Laufzeit. Für jeden Pensionsplan wird der Anwartschaftsbarwert um den beizulegenden Zeitwert eines qualifizierten Planvermögens vermindert. Bei Abweichungen zwischen den versicherungsmathematischen Annahmen und der tatsächlichen Entwicklung der zugrunde gelegten Parameter zur Berechnung der Anwartschaftsbarwerte und der beizulegenden Zeitwerte des Planvermögens entstehen versicherungsmathematische Gewinne oder Verluste. Diese versicherungsmathematischen Gewinne oder Verluste werden unter Berücksichtigung latenter Steuern erfolgsneutral über die Entwicklung des Konzerneigenkapitals und die Gesamtergebnisrechnung erfasst und in den Pensionsrückstellungen ausgewiesen.

Sonstige Rückstellungen werden berechnet für gegenwärtige rechtliche oder faktische Verpflichtungen gegenüber Dritten, resultierend aus einem Ereignis der Vergangenheit, welches wahrscheinlich zu einem Ressourcenabfluss führen wird, 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. Gewährleistungsrückstellungen werden für den gewährleistungsbehafteten Umsatz und den relevanten Gewährleistungszeitraum auf der Basis von gesicherten Erfahrungswerten berechnet. Für bekannte Schäden werden Einzelrückstellungen gebildet. Rückstellungen für ausstehende Rechnungen, drohende Verluste aus Aufträgen und übrige Verpflichtungen aus dem Absatzgeschäft sind auf der Basis der zu erbringenden Leistungen berechnet. Für nicht sichere Verpflichtungen gegenüber den nationalen Steuerbehörden werden Steuerrückstellungen auf Basis angemessener Schätzungen gebildet.

Eventualschulden sind mögliche Verpflichtungen gegenüber Dritten oder bereits bestehende Verpflichtungen, die wahrscheinlich nicht zu einem Ressourcenabfluss führen oder in ihrer Höhe nicht verlässlich bestimmt werden können. Sofern eine Eventualschuld vorliegt, werden hierzu Angaben im Anhang 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 Geschäfts- und Firmenwert 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 Geschäfts- und Firmenwerts, zum Beispiel 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 ein 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 mit zukünftig ausreichendem zu versteuerndem Einkommen verrechenbar sind.

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. In Deutschland gilt ein Körperschaftsteuersatz von 15 %. Unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Gewerbesteuer-Hebesatzes von 395 % sowie des Solidaritätszuschlags von 5,5 % errechnet sich für inländische Unternehmen ein Ertragsteuersatz von 29,6 %

(Vorjahr: 29,6%). Die ausländischen Steuersätze liegen unverändert zwischen 16 % und 39 %.

Im Rahmen der **Ertragsrealisierung** erfolgt die Erfassung von Umsatzerlösen, wenn die Leistungen erbracht beziehungsweise 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. Umsätze aus Dienstleistungen werden bei Vorliegen der entsprechenden Voraussetzungen nach dem Leistungsfortschritt erfasst. Bei Fertigungsaufträgen erfolgt die Gewinnrealisierung entsprechend dem Fertigstellungsgrad. Dividendenerträge aus Anteilen werden mit Entstehung des Rechtsanspruchs auf Zahlung erfasst.

Die im Rahmen des Long-Term-Incentive-Programms gewährten virtuellen Aktienoptionen („Stock Appreciation Rights“) sind als „anteilsbasierte Vergütungen mit Barausgleich“ klassifiziert. Für diese werden mit dem beizulegenden Zeitwert der eingegangenen Verpflichtungen bewertete Rückstellungen gebildet.

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.

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

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

Systembedingte Unsicherheiten resultieren aus Bilanzposten, bei denen erwartete zukünftige Zahlungsreihen diskontiert werden. Der Verlauf der Zahlungsreihen ist von zukünftigen Ereignissen abhängig, über deren Entwicklung Annahmen getroffen werden müssen. Weiterhin kann die Höhe der zukünftigen Zinssätze einen berechneten Cashflow erheblich beeinflussen. Das ist insbesondere der Fall bei der Prüfung von Vermögenswerten und zahlungsmittelgenerierenden Einheiten auf Wertminderungen sowie der Berechnung der Pensionsrückstellungen nach dem versicherungsmathematischen Anwartschaftsbarwertverfahren. Auch die Beurteilung der Werthaltigkeit aktiver latenter Steuern basiert auf der Prognose zukünftiger Cashflows.

Relevante Unsicherheiten resultieren auch aus Posten, die aus einer Bandbreite möglicher zukünftiger Ausprägungen zu ermitteln sind, und betreffen insbesondere die sonstigen Rückstellungen und vergleichbare Verpflichtungen. Auch hier ist langjährige Erfahrung bei der Bilanzierung von erheblicher Bedeutung; trotzdem sind regelmäßig Über- oder Unterdotierungen von Rückstellungen in den folgenden Abschlüssen anzupassen.

Bei der Ermittlung von beizulegenden Zeitwerten fehlen oft aktive Märkte mit beobachtbaren Werten. Bei der Bilanzierung von Unternehmenszusammenschlüssen muss der beizulegende Zeitwert der erworbenen Bilanzposten dann durch übliche Bewertungsmodelle ermittelt werden, die wiederum Annahmen über direkt beobachtbare und gegebenenfalls nicht beobachtbare Bewertungsprämissen erfordern.

Dem aktuellen Abschluss liegen Schätzungen und Annahmen zugrunde, die auf dem letzten Kenntnisstand des Managements beruhen. Da sich eine Vielzahl relevanter Bewertungsparameter aber der Kontrolle des Managements entziehen, lassen sich auch größere Buchwertanpassungen in der Zukunft nicht ausschließen.

Für das Geschäftsjahr 2017 rechnet INDUS insgesamt mit einer stabilen Entwicklung, die den Ansatz der Bilanzposten entsprechend dem aktuellen Abschluss nicht wesentlich gefährdet. Die zugrunde liegenden Annahmen zur generellen konjunkturellen Entwicklung und der Entwicklung der relevanten Märkte im Speziellen werden ausführlich im Prognosebericht des Lageberichts erläutert.

[4] Konsolidierungskreis

Im Konzernabschluss werden alle Tochterunternehmen vollkonsolidiert, bei denen die INDUS Holding AG mittelbar oder unmittelbar über die Möglichkeit verfügt, deren Finanz- und Geschäftspolitik zum Nutzen der INDUS-Gruppe zu beherrschen. Beherrschung liegt vor, wenn eine Gesellschaft Verfügungsmacht über die Tochterunternehmen ausüben kann, variablen Rückflüssen ausgesetzt ist und die Möglichkeit hat, ihre Verfügungsmacht zu nutzen, um die Höhe der Rückflüsse zu beeinflussen. 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.

GRUNDLAGEN DES KONZERNABSCHLUSSES

[1] Allgemeines

[2] Anwendung und Auswirkung von neuen und geänderten Standards

[3] Grundsätze der Rechnungslegung

[4] Konsolidierungskreis

[5] Unternehmenszusammenschlüsse

VOLLKONSOLIDIERTE TOCHTERUNTERNEHMEN

	INLAND	AUSLAND	GESAMT	DAVON ANTEILSBESITZ UNTER 100 %
31.12.2016				
Bau/Infrastruktur	26	10	36	2
Fahrzeugtechnik	33	14	47	10
Maschinen- und Anlagenbau	22	17	39	15
Medizin- und Gesundheitstechnik	7	9	16	9
Metalltechnik	16	9	25	3
Sonstige	10	0	10	1
Summe	114	59	173	40
31.12.2015				
Bau/Infrastruktur	25	6	31	2
Fahrzeugtechnik	30	11	41	9
Maschinen- und Anlagenbau	23	17	40	11
Medizin- und Gesundheitstechnik	6	9	15	7
Metalltechnik	15	8	23	3
Sonstige	8	0	8	1
Summe	107	51	158	33

Die wesentlichen operativen Tochtergesellschaften werden unter „Weitere Informationen“ dargestellt. Die vollständige Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß § 313 HGB, die Bestandteil des Konzernanhangs ist, wird mit dem Konzernabschluss im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht.

Der Buchwert der Anteile nicht beherrschender Gesellschafter beträgt 2.630 TEUR (Vorjahr: 2.651 TEUR). Keiner der nicht beherrschenden Anteile ist für sich genommen wesentlich.

Soweit zum Zeitpunkt der Erstkonsolidierung Minderheitsgesellschafter ein Andienungsrecht haben, dem sich INDUS nicht entziehen kann, und eine Kombination mit einer Call-Option für INDUS gegeben ist, liegt das wirtschaftliche Eigentum bei INDUS und die betreffenden Anteile werden in vollem Umfang konsolidiert und mit ihrem beizulegenden Zeitwert als bedingte Kaufpreisverbindlichkeit bilanziert. Zum Stichtag sind Kaufpreisverbindlichkeiten aus Minderheitenanteilen mit Andienungsrecht in Höhe von 54.899 TEUR (Vorjahr: 49.611 TEUR) bilanziert. In allen wesentlichen Fällen existieren Kaufpreismodelle, die unter Berücksichtigung der gesellschaftsspezifischen Risikostruktur eine objektivierte Bewertung der Anteile zulassen, die einen Austausch der nicht beherrschenden Anteile zum beizulegenden Zeitwert gewährleistet. Die Ausübung der Rechte ist in der Regel durch beide Vertragsparteien zu vertraglich festgelegten Ausübungszeitpunkten möglich.

Im Konsolidierungskreis sind zum 31. Dezember 2016 34 Komplementär-GmbHs, die mit der zugehörigen KG eine Einheitsgesellschaft bilden (31. Dezember 2015: 34 Komplementär-GmbHs), enthalten.

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

Abgänge aus dem Konsolidierungskreis resultieren aus der Verschmelzung von Beteiligungen.

Acht (Vorjahr: sechs) Tochterunternehmen, 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 beizulegenden Zeitwerte nicht mit vertretbarem Aufwand ermitteln lassen.

[5] Unternehmenszusammenschlüsse

ANGABEN ZUR ERSTKONSOLIDIERUNG FÜR DAS AKTUELLE GESCHÄFTSJAHR

H. HEITZ

Mit Kaufvertrag vom 7. Juni 2016 hat INDUS die H. HEITZ Furnierkantenwerk GmbH & Co. KG, Melle, zu 100% erworben. Die HEITZ-Gruppe produziert Furnierkanten und Ummantelungsfurniere aus Echtholz für die Möbel- und Bauindustrie. H. HEITZ ist weltweit einer der größten Anbieter in diesem Segment. Die Produktion erfolgt im Stammsitz in Melle und im Zweigwerk im ungarischen Pusztaszabolcs. Zur HEITZ-Gruppe gehört außerdem die US-amerikanische Niederlassung in Heath, Ohio. H. HEITZ wird dem Segment Bau/Infrastruktur zugeordnet.

Der beizulegende Zeitwert der gesamten Gegenleistung betrug 32.314 TEUR zum Erwerbszeitpunkt. Dieser setzt sich zusammen aus einer Barkomponente in Höhe von 23.710 TEUR und einer bedingten Kaufpreiszahlung in Höhe von 8.604 TEUR, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurde und aus einer Earn-Out-Klausel resultiert. Die Ermittlung der Höhe der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit erfolgt auf Basis von EBIT-Multiples und einer Prognose über das zukünftig relevante EBIT.

Der im Rahmen der Kaufpreisallokation ermittelte Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 8.706 TEUR ist steuerlich zum Teil nicht abzugsfähig. Der Geschäfts- und Firmenwert repräsentiert nicht separierbare Werte wie das Know-how der Belegschaft sowie positive Ertragserwartungen für die Zukunft und Synergien aus Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Marketing.

In der Kaufpreisallokation wurden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden wie folgt ermittelt:

NEUERWERB: H. HEITZ (IN TEUR)	BUCHWERTE IM ZUGANGSZEITPUNKT	NEUBEWERTUNG	ZUGANG KONZERNBILANZ
Geschäfts- und Firmenwert	0	8.706	8.706
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	86	10.722	10.808
Sachanlagen	5.976	959	6.935
Finanzanlagen	135	0	135
Vorräte	5.424	1.214	6.638
Forderungen	1.686	0	1.686
Sonstige Aktiva*	1.011	0	1.011
Liquide Mittel	4.006	0	4.006
Summe Vermögenswerte	18.324	21.601	39.925
Sonstige Rückstellungen	1.293	0	1.293
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	1.369	0	1.369
Sonstige Passiva**	4.949	0	4.949
Summe Schulden	7.611	0	7.611

* Sonstige Aktiva: Sonstige langfristige Vermögenswerte, Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, Latente Steuern, Laufende Ertragsteuern

** Sonstige Passiva: Sonstige langfristige Verbindlichkeiten, Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten, Latente Steuern, Laufende Ertragsteuern

Die Erstkonsolidierung der H. HEITZ erfolgte im Juni 2016. Zum Ergebnis des Geschäftsjahres 2016 trägt H. HEITZ einen Umsatz in Höhe von 16.731 TEUR und ein operatives Ergebnis (EBIT) in Höhe von 1.573 TEUR bei. Wäre H. HEITZ bereits am 1. Januar 2016 einbezogen worden, beliefen sich die Umsatzerlöse auf 27.908 TEUR und das EBIT auf 3.246 TEUR.

Die ertragswirksamen Aufwendungen aus der Erstkonsolidierung belasten das operative Ergebnis (EBIT) in Höhe von 1.839 TEUR. Die Anschaffungsnebenkosten des Erwerbs wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

Übrige Erwerbe

Die INDUS-Beteiligung BUDDE hat zum Jahresbeginn 2016 die COMPUTEC AG, Murrhardt, erworben. Die COMPUTEC AG ist ein Spezialist für Verfahrenstechnik und deckt von der Elektronik bis zur Programmierung der Steuerungssoftware von (Förder-)Anlagen ein breites Spektrum ab. COMPUTEC wird dem Segment Maschinen- und Anlagenbau zugeordnet.

Am 23. März 2016 hat die ANCOTECH die MBH SOLUTIONS AG, Drielsdorf, Schweiz erworben. Die MBH ist in der Softwareentwicklung tätig und wird dem Segment Bau/Infrastruktur zugeordnet.

M. BRAUN hat am 20. April 2016 die CREAPHYS GmbH, Dresden, erworben. CREAPHYS wurde 1999 aus der TU Dresden heraus gegründet und ist im Bereich der organischen Elektronik tätig. Die Gesellschaft konstruiert und baut Hoch-Vakuumsysteme und Komponenten für das Aufbringen dünner organischer und sonstiger Schichten, Vakuum-Sublimationssysteme und thermische Verdampfer. CREAPHYS wird dem Segment Maschinen- und Anlagenbau zugeordnet.

Mit Vertrag vom 2. Mai 2016 wurde die CAETEC GmbH, Olching, für IPETRONIK erworben. CAETEC entwickelt Messtechnik für die Fahrzeugerprobung, vornehmlich die Fahrerassistenz, Busanalyse und Bordnetz und ergänzt damit IPETRONIK im Bereich Antriebsstrang und Thermomanagement. CAETEC wird dem Bereich Fahrzeugtechnik zugeordnet.

Am 22. Juli 2016 hat die INDUS-Beteiligung MIKROP das in Sauerlach ansässige Unternehmen IN-SITU GmbH erworben. IN-SITU entwickelt optische Prüfsysteme. Anwendungsbeispiele sind ein 3D-formerfassendes Inspektions- und Lesesystem zur Qualitätskontrolle von Blindenschriften auf Verpackungen. Die Gesellschaft wird dem Segment Medizin- und Gesundheitstechnik zugeordnet.

Am 30. Dezember 2016 hat die WIESAUPLAST GmbH & Co. KG die restlichen 55 % Anteile an der WIESAUPLAST PMC RL, Mexico erworben. Der bisherige 45 %-Anteil an der WIESAUPLAST PMC RL wurde bis zum 30. Dezember 2016 nach der Equity-Methode in den INDUS-Konzernabschluss einbezogen. WIESAUPLAST PMC RL wird dem Bereich Fahrzeugtechnik zugeordnet.

Der beizulegende Zeitwert der gesamten Gegenleistung für die übrigen Erwerbe betrug zum Erwerbszeitpunkt 13.427 TEUR. Dieser Betrag setzt sich aus Barzahlungen in Höhe von 12.455 TEUR sowie einer bedingten Kaufpreiszahlung in Höhe von 972 TEUR zusammen. Die Ermittlung der Höhe der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit erfolgt auf Basis von EBIT-Multiples und einer Prognose über das zukünftig relevante EBIT.

Der im Rahmen der Kaufpreisallokationen ermittelte Geschäfts- und Firmenwert in Höhe von 6.008 TEUR ist steuerlich nicht abzugsfähig. Der Geschäfts- und Firmenwert repräsentiert nicht separierbare Werte wie das Know-how der Belegschaft sowie positive Ertragserwartungen für die Zukunft und Synergien aus Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Marketing.

In der Kaufpreisallokation wurden die erworbenen Vermögenswerte und Schulden wie folgt ermittelt:

NEUERWERB: ÜBRIGE (IN TEUR)	BUCHWERTE IM ZUGANGSZEITPUNKT	NEUBEWERTUNG	ZUGANG KONZERNBILANZ
Geschäfts- und Firmenwert	0	6.008	6.008
Sonstige immaterielle Vermögenswerte	191	5.371	5.562
Sachanlagen	1.553	0	1.553
Vorräte	4.785	314	5.099
Forderungen	4.025	0	4.025
Sonstige Aktiva*	848	0	848
Liquide Mittel	2.215	0	2.215
Summe Vermögenswerte	13.617	11.693	25.310
Sonstige Rückstellungen	749	0	749
Finanzschulden	347	0	347
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	4.050	0	4.050
Sonstige Passiva**	5.125	1.689	6.814
Summe Schulden	10.271	1.689	11.960

* Sonstige Aktiva: Sonstige langfristige Vermögenswerte, Sonstige kurzfristige Vermögenswerte, Latente Steuern, Laufende Ertragsteuern

** Sonstige Passiva: Sonstige langfristige Verbindlichkeiten, Sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten, Latente Steuern, Laufende Ertragsteuern

Die Erstkonsolidierung der übrigen Erwerbe erfolgte zwischen Januar und Dezember 2016. Zum Jahresergebnis 2016 tragen die übrigen Neuerwerbe einen Umsatz in Höhe von 7.277 TEUR und ein operatives Ergebnis (EBIT) in Höhe von 1.576 TEUR bei. Wären die übrigen Gesellschaften bereits zum 1. Januar 2016 einbezogen worden, beliefen sich die Umsatzerlöse 2016 auf 11.065 TEUR und das operative Ergebnis (EBIT) auf 447 TEUR.

Die ertragswirksamen Posten aus der Erstkonsolidierung der übrigen Erwerbe belasten das operative Ergebnis (EBIT) in Höhe von 840 TEUR. Die Anschaffungsnebenkosten des Erwerbs wurden in der Gewinn- und Verlustrechnung erfasst.

ANGABEN ZU UNTERNEHMENSERWERBEN NACH DEM BILANZSTICHTAG

M+P INTERNATIONAL

Mit Vertrag vom 31. Januar 2017 hat die INDUS Holding AG 76 % der Anteile an der M+P INTERNATIONAL Mess- und

Rechnertechnik GmbH, Hannover, erworben. Die M+P-Gruppe ist ein Anbieter von Mess- und Testsystemen zur Schwingungsprüfung und -analyse, beschäftigt 63 Mitarbeiter und hat 2016 einen vorläufigen Umsatz von 12 Mio. EUR erzielt. Die M+P wird dem Segment Maschinen- und Anlagenbau zugerechnet. Die Kaufpreisallokation ist derzeit noch nicht fertiggestellt. Der beizulegende Zeitwert der gesamten Gegenleistung setzt sich zusammen aus einer Barkomponente in Höhe von 14.697 TEUR und einer bedingten Kaufpreiszahlung in Höhe von 4.587 TEUR, die zum beizulegenden Zeitwert bewertet wurde und die aus einer symmetrischen Call-/Put-Option über die 24 % Minderheitsanteile resultiert. Die Ermittlung der Höhe der bedingten Kaufpreisverbindlichkeit erfolgt auf Basis von EBIT-Multiples und einer Prognose über das zukünftige EBIT.

- [6] Umsatzerlöse
- [7] Sonstige betriebliche Erträge
- [8] Aktivierte Eigenleistungen
- [9] Bestandsveränderung
- [10] Materialaufwand
- [11] Personalaufwand
- [12] Abschreibungen
- [13] Sonstiger betrieblicher Aufwand
- [14] Finanzergebnis
- [15] Zinsergebnis
- [16] Steuern
- [17] Ergebnis je Aktie

ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

[6] Umsatzerlöse

In den Umsatzerlösen sind Umsatzerlöse aus Fertigungsaufträgen in Höhe von 177.320 TEUR enthalten (Vorjahr: 171.840 TEUR). Weiterhin sind Erlöse für Dienstleistungen in Höhe von 15.180 TEUR (Vorjahr: 16.645 TEUR) enthalten.

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

[7] Sonstige betriebliche Erträge

IN TEUR	2016	2015
Erträge aus der Auflösung von Rückstellungen	4.133	4.059
Auflösung von Wertberichtigungen	2.522	2.295
Ertragszuschüsse/Auflösung passiver Abgrenzung	584	774
Versicherungsentschädigungen	2.800	1.103
Erträge aus Mieten und Pachten	783	768
Erträge aus der Währungsumrechnung	3.737	5.092
Erträge aus Anlagenabgängen	1.360	392
Übrige sonstige betriebliche Erträge	4.327	5.417
Summe	20.246	19.900

Den Erträgen aus der Währungsumrechnung von 3.737 TEUR (Vorjahr: 5.092 TEUR) stehen Aufwendungen in Höhe von -1.127 TEUR gegenüber (Vorjahr: -3.064 TEUR).

Der Betrag der Währungsumrechnungsdifferenzen, die im Ergebnis erfasst sind, beträgt somit 2.610 TEUR (Vorjahr: 2.028 TEUR).

[8] Aktivierte Eigenleistungen

IN TEUR	2016	2015
Andere aktivierte Eigenleistungen	3.295	3.375
Aktivierte Eigenleistungen nach IAS 38	2.923	2.339
Summe	6.218	5.714

Weiterhin wurden Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen in Höhe von 14.614 TEUR (Vorjahr: 11.977 TEUR) im Periodenaufwand erfasst.

[9] Bestandsveränderung

IN TEUR	2016	2015
Unfertige Erzeugnisse	-8.866	-5.261
Fertige Erzeugnisse	19.979	12.298
Summe	11.113	7.037

[10] Materialaufwand

IN TEUR	2016	2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe und bezogene Waren	-532.795	-535.787
Bezogene Leistungen	-115.890	-115.775
Summe	-648.685	-651.562

[12] Abschreibungen

IN TEUR	2016	2015
Planmäßige Abschreibungen	-55.976	-50.103
Außerplanmäßige Abschreibungen	0	0
Summe	-55.976	-50.103

[11] Personalaufwand

IN TEUR	2016	2015
Löhne und Gehälter	-363.129	-330.617
Soziale Abgaben	-62.918	-57.071
Aufwendungen für Altersversorgung	-4.183	-4.324
Summe	-430.230	-392.012

[13] Sonstiger betrieblicher Aufwand

IN TEUR	2016	2015
Vertriebsaufwendungen	-84.131	-78.441
Betriebsaufwendungen	-70.560	-66.246
Verwaltungsaufwendungen	-42.528	-39.195
Übrige Aufwendungen	-6.288	-8.579
Summe	-203.507	-192.461

Der Personalaufwand enthält nicht den Zinsanteil aus der Zuführung zu Pensionsrückstellungen. Dieser ist mit -680 TEUR im Zinsergebnis erfasst (Vorjahr: -701 TEUR).

ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

- [6] Umsatzerlöse
- [7] Sonstige betriebliche Erträge
- [8] Aktivierte Eigenleistungen
- [9] Bestandsveränderung
- [10] Materialaufwand
- [11] Personalaufwand
- [12] Abschreibungen
- [13] Sonstiger betrieblicher Aufwand
- [14] Finanzergebnis
- [15] Zinsergebnis
- [16] Steuern
- [17] Ergebnis je Aktie

VERTRIEBSAUFWENDUNGEN

IN TEUR	2016	2015
Frachten, Verpackung, Provision	-38.940	-37.052
KFZ, Reisen und Bewirtung	-19.185	-17.973
Werbung & Messen	-12.846	-11.117
Forderungen & Garantien	-10.823	-9.916
Übrige Vertriebsaufwendungen	-2.337	-2.383
Summe	-84.131	-78.441

ÜBRIGE AUFWENDUNGEN

IN TEUR	2016	2015
Aufwand aus der Währungsumrechnung	-1.127	-3.064
Anlagenabgänge	-702	-275
Zuführung zu Rückstellungen	-226	-73
Sonstige	-4.233	-5.167
Summe	-6.288	-8.579

BETRIEBSAUFWENDUNGEN

IN TEUR	2016	2015
Maschinen und Anlagen: Miete und Instandhaltung	-25.309	-24.411
Grundstücke und Gebäude: Miete und Raumkosten	-21.271	-19.284
Energie, Betriebsstoffe und Werkzeuge	-15.177	-14.535
Übrige Betriebsaufwendungen	-8.803	-8.016
Summe	-70.560	-66.246

[14] Finanzergebnis

IN TEUR	2016	2015
Erträge Finanzanlagen	539	244
Abschreibungen auf Finanzanlagen	-19	0
Summe	520	244

VERWALTUNGSAUFWENDUNGEN

IN TEUR	2016	2015
EDV, Büro und Kommunikation	-13.415	-12.546
Beratung & Gebühren	-14.940	-14.508
Versicherung	-4.439	-4.087
Personalverwaltung und Fortbildung	-5.610	-4.681
Übrige Verwaltungsaufwendungen	-4.124	-3.373
Summe	-42.528	-39.195

[15] Zinsergebnis

IN TEUR	2016	2015
Zinsen und ähnliche Erträge	516	583
Zinsen und ähnliche Aufwendungen	-15.536	-17.349
Zinsen operatives Geschäft	-15.020	-16.766
Sonstige: Marktwerte Zinsswaps	91	219
Sonstige: Minderheitsanteile	-6.627	-10.463
Zinsen Sonstige	-6.536	-10.244
Summe	-21.556	-27.010

Die Position „Sonstige: Minderheitsanteile“ beinhaltet die Ergebnisauswirkung aus der Folgebewertung der bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten (Call-/Put-Optionen) in Höhe von -419 TEUR (Vorjahr: -4.564 TEUR) sowie die Nachsteuerergebnisse, die Konzernfremden aus Anteilen an Personengesellschaften sowie Kapitalgesellschaften mit Call-/Put-Optionen zustehen. Der Ausweis erfolgt aus Konsistenzgründen im Zinsergebnis.

[16] Steuern

IN TEUR	2016	2015
Aperiodische Steuern	-355	-618
Laufende Steuern	-43.872	-40.284
Latente Steuern	1.267	-106
Summe	-42.960	-41.008

Die aperiodischen Steuern resultieren im Wesentlichen aus Änderungen aufgrund von steuerlichen Außenprüfungen.

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 in der Vergangenheit 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 AG – 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 Verlustvorräte erfolgt im Konzern nur, wenn im Fünf-Jahres-Planungszeitraum ausreichendes zu versteuerndes Einkommen unterstellt werden kann.

ERLÄUTERUNGEN ZUR GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG

- [6] Umsatzerlöse
- [7] Sonstige betriebliche Erträge
- [8] Aktivierte Eigenleistungen
- [9] Bestandsveränderung
- [10] Materialaufwand
- [11] Personalaufwand
- [12] Abschreibungen
- [13] Sonstiger betrieblicher Aufwand
- [14] Finanzergebnis
- [15] Zinsergebnis
- [16] Steuern
- [17] Ergebnis je Aktie

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

Bei einem Körperschaftsteuersatz von 15 % (Vorjahr: 15 %) errechnet sich für inländische Unternehmen unter Berücksichtigung eines durchschnittlichen Gewerbesteuer-Hebesatzes von 395 % (Vorjahr: 395 %) sowie des Solidaritätszuschlags von unverändert 5,5 % ein Ertragsteuersatz von 29,6 % (Vorjahr: 29,6 %).

[17] Ergebnis je Aktie

Das Ergebnis beträgt 3,27 EUR je Aktie (Vorjahr: 2,78 EUR je Aktie). Die gewichtete durchschnittliche Anzahl der im Umlauf befindlichen Aktien betrug im aktuellen Jahr unverändert 24.450.509 Stück. Zu weiteren Details wird auf Textziffer [26] verwiesen.

ÜBERLEITUNG VOM ERWARTETEN ZUM TATSÄCHLICHEN STEUERAUFWAND (IN TEUR)		
	<u>2016</u>	2015
Ergebnis vor Ertragsteuern	123.378	109.295
Erwarteter Steueraufwand 29,6 % (Vorjahr: 29,6 %)	36.520	32.351
Überleitung		
Aperiodische Steuern	355	618
Auswirkungen von Steuersatzänderungen	0	954
At-Equity-Bewertung von assoziierten Unternehmen	-286	-204
Struktureffekte aus:		
abweichenden lokalen Steuersätzen	33	-26
abweichenden nationalen Steuersätzen	-263	234
Anschaffungsnebenkosten aus Unternehmenserwerben	187	331
Aktivierung oder Wertberichtigung von Verlustvorträgen latenter Steuern	1.267	-60
Nutzung tatsächlicher steuerlicher Verlustvorträge	-1.370	-576
Keine Ergebnisverrechnung aufgrund eigenständiger Tochtergesellschaften	2.730	2.157
Ergebnisanteil anderer Gesellschafter	1.962	3.097
Auswirkungen der Zinsschranke bei der INDUS Holding AG	420	464
Sonstige nicht abzugsfähige Aufwendungen oder steuerfreie Erträge	1.405	1.668
Tatsächlicher Steueraufwand	42.960	41.008
in % vom Ergebnis	34,8	37,5

IN TEUR	<u>2016</u>	2015
Ergebnis der INDUS-Aktionäre	80.041	67.932
Gewichteter Durchschnitt der im Umlauf befindlichen Aktien (in Tsd. Stück)	24.451	24.451
Ergebnis je Aktie (in EUR)	3,27	2,78

Das zugrunde gelegte Ergebnis ermittelt sich aus dem Ergebnis der INDUS-Aktionäre. Im Falle der Inanspruchnahme des bedingten/genehmigten Kapitals können in Zukunft Verwässerungen eintreten.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

[18] Geschäfts- und Firmenwert

Die auf Segmentebene zusammengefassten individuellen Geschäfts- und Firmenwerte stellen sich wie folgt dar:

ANLAGESPIEGEL – GESCHÄFTS- UND FIRMIENWERT

	<u>BUCHWERT</u> <u>1.1.2016</u>	<u>ÄNDERUNGEN</u> <u>KONSOLIDIE-</u> <u>RUNGSKREIS</u>	<u>ZUGANG</u>	<u>ABGANG</u>	<u>IMPAIRMENT</u>	<u>WÄHRUNGS-</u> <u>DIFFERENZ</u>	<u>BUCHWERT</u> <u>31.12.2016</u>
Bau/Infrastruktur	103.074	9.145	0	0	0	76	112.295
Fahrzeugtechnik	71.499	3.833	0	0	0	88	75.420
Maschinen- und Anlagenbau	121.305	1.574	0	0	0	-977	121.902
Medizin- und Gesundheitstechnik	69.477	162	0	0	0	0	69.639
Metalltechnik	29.447	0	0	0	0	-1	29.446
Summe Geschäfts- und Firmenwert	394.802	14.714	0	0	0	-814	408.702

	<u>BUCHWERT</u> <u>1.1.2015</u>	<u>ÄNDERUNGEN</u> <u>KONSOLIDIE-</u> <u>RUNGSKREIS</u>	<u>ZUGANG</u>	<u>ABGANG</u>	<u>IMPAIRMENT</u>	<u>WÄHRUNGS-</u> <u>DIFFERENZ</u>	<u>BUCHWERT</u> <u>31.12.2015</u>
Bau/Infrastruktur	101.601	828	0	0	0	645	103.074
Fahrzeugtechnik	71.284	0	315	0	0	-100	71.499
Maschinen- und Anlagenbau	110.342	9.765	743	0	0	455	121.305
Medizin- und Gesundheitstechnik	55.565	13.912	0	0	0	0	69.477
Metalltechnik	29.447	0	0	0	0	0	29.447
Summe Geschäfts- und Firmenwert	368.239	24.505	1.058	0	0	1.000	394.802

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

[18] Geschäfts- und Firmenwert

[19] Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, des Sachanlagevermögens und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien

[20] Finanzanlagen

[21] At-Equity-bewertete Anteile

[22] Sonstige Vermögenswerte

[23] Latente Steuern und laufende Ertragsteuern

[24] Vorräte

[25] Forderungen

[26] Eigenkapital

[27] Pensionen

[28] Sonstige Rückstellungen

[29] Finanzschulden

[30] Sonstige Verbindlichkeiten

WERTHALTIGKEIT DER GESCHÄFTS- UND FIRMIENWERTE

Der Werthaltigkeitstest auf die Geschäfts- und Firmenwerte wurde auf Ebene der Cash Generating Units (in der Regel die Beteiligungsgesellschaften inkl. deren Tochterunternehmen) durchgeführt.

Beim Werthaltigkeitstest wird der erzielbare Betrag der CGU mit dem Buchwert inklusive des zugeordneten Geschäfts- und Firmenwertes verglichen. Für den erzielbaren Betrag wird bei INDUS der Nutzungswert herangezogen.

Der Nutzungswert basiert auf der vom Management erstellten aktuellen Planung. In die Planungsprämissen fließen sowohl aktuelle Erkenntnisse als auch historische Entwicklungen ein. Nach dem detaillierten Planungszeitraum von drei Jahren werden die zukünftigen Cashflows mit einer globalen Wachstumsrate von 1,0% (Vorjahr: 1,0%) hochgerechnet. Die so ermittelten Zahlungsreihen werden mit Kapitalkostensätzen abgezinst. Diese basieren auf einem risikolosen Zinssatz in Höhe von 0,5% (Vorjahr: 1,5%), einer Marktrisikoprämie von 7,00% (Vorjahr: 6,75%) sowie auf segmentspezifischen Betafaktoren, die von einer Peer Group abgeleitet wurden, und Fremdkapitalverschuldungssätzen. Es wurden folgende segmentspezifische Vorsteuer-Kapitalkostensätze verwendet: Bau/Infrastruktur 6,4% (Vorjahr: 7,7%), Fahrzeugtechnik 8,6% (Vorjahr: 9,3%), Maschinen- und Anlagenbau 6,6% (Vorjahr: 8,4%), Medizin- und Gesundheitstechnik 4,8% (Vorjahr: 6,4%) und Metalltechnik 6,9% (Vorjahr: 8,1%).

Im Geschäftsjahr 2016 sind wie im Vorjahr alle Geschäfts- und Firmenwerte werthaltig.

Bei einer Erhöhung des Vorsteuerkapitalkostensatzes um 0,5 Prozentpunkte würde es wie im Vorjahr zu keiner außerplanmäßigen Geschäfts- und Firmenwert-Abschreibung kommen.

[19] Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, des Sachanlagevermögens und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien

ANSCHAFFUNGS-/HERSTELLUNGSKOSTEN 2016 (IN TEUR)

	ANFANGS- BESTAND 1.1.2016	ÄNDERUNGEN KONSOLIDIE- RUNGSKREIS	ZUGANG	ABGANG	UM- BUCHUNGEN	WÄHRUNGS- DIFFERENZ	END- BESTAND 31.12.2016
Geschäfts- und Firmenwert	434.871	14.714	0	0	0	-838	448.747
Aktiviere Entwicklungskosten	26.863	156	4.161	0	79	15	31.274
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	148.847	16.214	6.140	-1.348	71	-282	169.642
Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte	175.710	16.370	10.301	-1.348	150	-267	200.916
Grundstücke und Gebäude	259.519	6.100	16.847	-2.592	1.176	-69	280.981
Technische Anlagen und Maschinen	386.271	1.253	24.532	-8.222	7.993	209	412.036
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	147.708	1.096	17.481	-6.136	504	17	160.670
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	10.212	39	14.574	-1.351	-9.823	-55	13.596
Summe Sachanlagen	803.710	8.488	73.434	-18.301	-150	102	867.283
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	7.891	0	0	-918	0	0	6.973

ABSCHREIBUNGEN 2016 (IN TEUR)

	ANFANGS- BESTAND 1.1.2016	ÄNDERUNGEN KONSOLIDIE- RUNGSKREIS	ZUGANG	ABGANG UND UMBUCHUNG	WERT- AUFHOLUNG	WÄHRUNGS- DIFFERENZ	END- BESTAND 31.12.2016
Geschäfts- und Firmenwert	40.069	0	0	0	0	-24	40.045
Aktiviere Entwicklungskosten	15.673	0	2.987	0	0	8	18.668
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	101.209	0	8.226	-1.318	0	-175	107.942
Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte	116.882	0	11.213	-1.318	0	-167	126.610
Grundstücke und Gebäude	79.535	0	7.979	-1.863	0	37	85.688
Technische Anlagen und Maschinen	289.353	0	22.492	-7.756	0	584	304.673
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	99.976	0	13.459	-5.929	0	85	107.591
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0	0	0	0	0	0	0
Summe Sachanlagen	468.864	0	43.930	-15.548	0	706	497.952
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	1.967	0	190	-596	0	0	1.561

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

[18] Geschäfts- und Firmenwert

[19] Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, des Sachanlagevermögens und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien

[20] Finanzanlagen

[21] At-Equity-bewertete Anteile

[22] Sonstige Vermögenswerte

[23] Latente Steuern und laufende Ertragsteuern

[24] Vorräte

[25] Forderungen

[26] Eigenkapital

[27] Pensionen

[28] Sonstige Rückstellungen

[29] Finanzschulden

[30] Sonstige Verbindlichkeiten

ANSCHAFFUNGS-/HERSTELLUNGSKOSTEN 2015 (IN TEUR)

	ANFANGS- BESTAND 1.1.2015	ÄNDERUNGEN KONSOLIDIE- RUNGSKREIS	ZUGANG	ABGANG	UM- BUCHUNGEN	WÄHRUNGS- DIFFERENZ	END- BESTAND 31.12.2015
Geschäfts- und Firmenwert	409.146	24.505	1.058	-115	0	277	434.871
Aktivierete Entwicklungskosten	22.743	577	3.447	0	0	96	26.863
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	130.327	15.245	4.235	-1.254	6	288	148.847
Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte	153.070	15.822	7.682	-1.254	6	384	175.710
Grundstücke und Gebäude	239.586	2.182	15.206	-805	601	2.749	259.519
Technische Anlagen und Maschinen	356.871	1.515	18.950	-2.806	10.399	1.342	386.271
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	133.496	1.216	16.087	-4.947	704	1.152	147.708
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	9.970	449	14.104	-2.573	-11.710	-28	10.212
Summe Sachanlagen	739.923	5.362	64.347	-11.131	-6	5.215	803.710
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	7.891	0	0	0	0	0	7.891

ABSCHREIBUNGEN 2015 (IN TEUR)

	ANFANGS- BESTAND 1.1.2015	ÄNDERUNGEN KONSOLIDIE- RUNGSKREIS	ZUGANG	ABGANG UND UMBUCHUNG	WERT- AUFHOLUNG	WÄHRUNGS- DIFFERENZ	END- BESTAND 31.12.2015
Geschäfts- und Firmenwert	40.907	0	0	-115	0	-723	40.069
Aktivierete Entwicklungskosten	13.242	0	2.434	0	0	-3	15.673
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	95.799	0	6.403	-1.214	0	221	101.209
Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte	109.041	0	8.837	-1.214	0	218	116.882
Grundstücke und Gebäude	72.108	0	7.313	-450	0	564	79.535
Technische Anlagen und Maschinen	268.795	0	22.076	-2.398	0	880	289.353
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	92.202	0	11.670	-4.732	0	836	99.976
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	0	0	0	0	0	0	0
Summe Sachanlagen	433.105	0	41.059	-7.580	0	2.280	468.864
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	1.760	0	207	0	0	0	1.967

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

Der Restbuchwert aktivierter Finanzierungsleasingverhältnisse beträgt bei Grundstücken und Gebäuden 14.408 TEUR

(Vorjahr: 15.400 TEUR) und bei technischen Anlagen und Maschinen 1.044 TEUR (Vorjahr: 1.361 TEUR).

Die Restbuchwerte der immateriellen Vermögenswerte, Sachanlagen und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien betragen zum Bilanzstichtag:

RESTBUCHWERTE DES ANLAGEVERMÖGENS (IN TEUR)		
	31.12.2016	31.12.2015
Geschäfts- und Firmenwert	408.702	394.802
Aktivierte Entwicklungskosten	12.606	11.190
Schutzrechte, Konzessionen, sonstige immaterielle Vermögenswerte	61.700	47.638
Summe sonstige immaterielle Vermögenswerte	74.306	58.828
Grundstücke und Gebäude	195.293	179.984
Technische Anlagen und Maschinen	107.363	96.918
Andere Anlagen, Betriebs- und Geschäftsausstattung	53.079	47.732
Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau	13.596	10.212
Sachanlagen	369.331	334.846
Als Finanzinvestition gehaltene Immobilien	5.412	5.924

[20] Finanzanlagen

IN TEUR	31.12.2016	31.12.2015
Andere Beteiligungen	2.518	310
Sonstige Ausleihungen	9.696	18.962
Summe	12.214	19.272

Die Ausleihungen betreffen selbst ausgereichte Darlehen, die zu fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden. Die Ausleihungen werden teilweise unverzinslich, überwiegend mit fristadäquaten Zinssätzen und mit langfristiger Zins-

bindung abgerechnet. Leistungsstörungen traten in beiden Geschäftsjahren nicht auf.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

[18] Geschäfts- und Firmenwert

[19] Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, des Sachanlagevermögens und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien

[20] Finanzanlagen

[21] At-Equity-bewertete Anteile

[22] Sonstige Vermögenswerte

[23] Latente Steuern und laufende Ertragsteuern

[24] Vorräte

[25] Forderungen

[26] Eigenkapital

[27] Pensionen

[28] Sonstige Rückstellungen

[29] Finanzschulden

[30] Sonstige Verbindlichkeiten

[21] At-Equity-bewertete Anteile

Die Buchwerte der at-Equity-bewerteten Anteile betragen zum 31. Dezember 2016 10.497 TEUR (Vorjahr: 8.036 TEUR).

Die folgende Übersicht enthält weitere Angaben zu den at-Equity-bewerteten Unternehmen:

IN TEUR	2016	2015
Anschaffungskosten der assoziierten Unternehmen	8.408	4.447
Vereinnahmtes Ergebnis	849	691
Eckdaten der assoziierten Unternehmen:		
Vermögen	38.284	47.988
Schulden	22.602	26.915
Kapital	15.682	21.073
Erlöse	26.599	58.439
Ergebnis	1.715	2.147

[22] Sonstige Vermögenswerte

IN TEUR	31.12.2016	31.12.2015
Abgrenzung periodenfremder Zahlungen	5.526	3.850
Übrige Steuererstattungsansprüche	4.272	3.045
Langfristige Forderungen	9	132
Deckungskapital Rückdeckungsversicherung	1.184	1.166
Darlehen und andere Forderungen	490	581
Positive Marktwerte von Derivaten	860	461
Übrige Vermögenswerte	7.112	9.201
Summe	19.453	18.436
davon kurzfristig	16.424	14.952
davon langfristig	3.029	3.484

[23] Latente Steuern und Laufende Ertragsteuern

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

2016 (IN TEUR)	AKTIV	PASSIV	SALDO
Geschäfts- und Firmenwert Personengesellschaften	2.696	-27.119	-24.423
Immaterielle Vermögenswerte	0	-17.907	-17.907
Sachanlagen	2.433	-5.155	-2.722
Forderungen und Vorräte	577	-3.535	-2.958
Sonstige kurzfristige Aktiva	12	-146	-134
Langfristige Rückstellungen	5.553	-26	5.527
Sonstige kurzfristige Passiva	3.575	0	3.575
Aktivierete Verlustvorträge	3.705	0	3.705
Saldierungen	-16.293	16.293	0
Latente Steuern	2.258	-37.595	-35.337

2015 (IN TEUR)	AKTIV	PASSIV	SALDO
Geschäfts- und Firmenwert Personengesellschaften	378	-26.066	-25.688
Immaterielle Vermögenswerte	0	-14.330	-14.330
Sachanlagen	1.900	-6.121	-4.221
Sonstige langfristige Aktiva	36	0	36
Forderungen und Vorräte	648	-4.341	-3.693
Sonstige kurzfristige Aktiva	10	-133	-123
Langfristige Rückstellungen	5.437	-28	5.409
Sonstige kurzfristige Passiva	4.669	0	4.669
Aktivierete Verlustvorträge	3.163	0	3.163
Saldierungen	-13.570	13.570	0
Latente Steuern	2.671	-37.449	-34.778

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 Geschäfts- und Firmenwert von Personengesellschaften. Zu

steuerlichen Zwecken erfolgt bei Personengesellschaften eine IFRS-ähnliche Kaufpreisallokation; die entstehenden Mehrwerte – auch der steuerliche Geschäfts- und Firmenwert – sind steuerlich abzugsfähig. Da der Geschäfts- und Firmenwert nach IFRS nicht planmäßig abgeschrieben wird, sind nach den Voraussetzungen des IAS 12.21B in der Folge mit der Abschreibung des steuerlichen Geschäfts- und Firmenwerts latente Steuern zu bilden. Die latenten Steuern müssen bis zur Veräußerung der Gesellschaft bilanziert werden.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

- [18] Geschäfts- und Firmenwert
 [19] Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, des Sachanlagevermögens und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien
 [20] Finanzanlagen
 [21] At-Equity-Bewertete Anteile
 [22] Sonstige Vermögenswerte
[23] Latente Steuern und laufende Ertragsteuern
 [24] Vorräte
 [25] Forderungen
 [26] Eigenkapital
 [27] Pensionen
 [28] Sonstige Rückstellungen
 [29] Finanzschulden
 [30] Sonstige Verbindlichkeiten

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

ENTWICKLUNG DER LATENTEN STEUERN (IN TEUR)

	<u>1.1.2016</u>	<u>GUV</u>	<u>ÜBRIGE</u>	<u>31.12.2016</u>
Gewerbesteuer	2.617	524	0	3.141
Körperschaftsteuer	546	18	0	564
Aktivierete Verlustvorträge	3.163	542	0	3.705
Übrige latente Steuern	-37.941	725	-1.826	-39.042
Latente Steuern	-34.778	1.267	-1.826	-35.337

	<u>1.1.2015</u>	<u>GUV</u>	<u>ÜBRIGE</u>	<u>31.12.2015</u>
Gewerbesteuer	2.737	-120	0	2.617
Körperschaftsteuer	201	345	0	546
Aktivierete Verlustvorträge	2.938	225	0	3.163
Übrige latente Steuern	-32.621	-331	-4.989	-37.941
Latente Steuern	-29.683	-106	-4.989	-34.778

Die übrigen Veränderungen der latenten Steuern setzen sich wie folgt zusammen:

IN TEUR	<u>2016</u>	2015
Rücklage für Marktbewertung von Sicherungsinstrumenten (Cash Flow Hedge)	-249	-388
Rücklage für Währungsumrechnung	-143	-152
Rücklage für Pensionen (versicherungsmathematische Gewinne/Verluste)	284	282
Veränderung Konsolidierungskreis	-1.718	-4.731
Summe	-1.826	-4.989

Den aktivierten latenten Steuern liegen gewerbesteuerliche und körperschaftsteuerliche Verlustvorträge in Höhe von 25.453 TEUR (Vorjahr: 21.681 TEUR) zugrunde.

Weitere inländische Verlustvorträge in Höhe von zusammen 165.241 TEUR (Vorjahr: 165.293 TEUR), bei denen die Realisierungsmöglichkeit in den nächsten fünf Jahren unwahrscheinlich ist, wurden nicht aktiviert. Es handelt sich zum überwiegenden Teil um gewerbesteuerliche Verlustvorträge, resultierend aus den steuerlichen Besonderheiten der INDUS-Gruppe, wie sie unter Ziffer [16] erläutert wurden. Zukünftige potenzielle Realisierungsmöglichkeiten sind dementsprechend durch den dann geltenden Gewerbesteuerersatz 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 139 TEUR nicht angesetzt (Vorjahr: 151 TEUR). Aktive latente Steuern in Höhe von 945 TEUR (Vorjahr: 1.679 TEUR) wurden bei Gesellschaften, die aktuell steuerliche Verluste erlitten haben, über die entsprechenden passiven latenten Steuern hinaus bilanziert.

[24] Vorräte

IN TEUR	31.12.2016	31.12.2015
Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	98.941	89.815
In Arbeit befindliche Erzeugnisse	85.419	83.939
Fertige Erzeugnisse und Waren	102.772	91.352
Geleistete Anzahlungen	21.565	16.506
Summe	308.697	281.612

Die Buchwerte der Vorräte enthalten Abwertungen in Höhe von 15.982 TEUR (Vorjahr: 15.054 TEUR).

[25] Forderungen

IN TEUR	31.12.2016	31.12.2015
Forderungen an Kunden	163.257	147.480
Forderungen aus Fertigungsaufträgen	12.689	5.585
Forderungen an assoziierte Unternehmen	1.680	7.679
Summe	177.626	160.744

Im aktuellen Berichtsjahr sind 75 TEUR an Forderungen an Kunden mit einem Zahlungsziel von mehr als einem Jahr ausgewiesen (Vorjahr: 228 TEUR).

Weitere Angaben zur Auftragsfertigung enthält die folgende Tabelle:

IN TEUR	2016	2015
Angefallene Kosten zuzüglich anteiliger Ergebnisse	71.782	70.795
Erhaltene Anzahlungen	96.986	96.013
Fertigungsaufträge mit aktivem Saldo	12.689	5.585
Fertigungsaufträge mit passivem Saldo	37.893	30.803

Die Fertigungsaufträge mit passivem Saldo betreffen Fertigungsaufträge, die einen verrechneten Überhang an erhaltenen Anzahlungen aufweisen. In der Bilanz werden diese unter den sonstigen Verbindlichkeiten ausgewiesen.

Die Forderungen enthalten Wertberichtigungen in Höhe von 7.011 TEUR (Vorjahr: 6.278 TEUR). Die Entwicklung wird im Folgenden dargestellt:

IN TEUR	2016	2015
Stand Wertberichtigungen am 1.1.	6.278	6.101
Währungsdifferenz	-12	32
Veränderung Konsolidierungskreis	137	113
Zuführungen	2.922	2.678
Verbrauch	-368	-1.008
Auflösungen	-1.946	-1.638
Stand Wertberichtigungen am 31.12.	7.011	6.278

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

- [18] Geschäfts- und Firmenwert
- [19] Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, des Sachanlagevermögens und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien
- [20] Finanzanlagen
- [21] At-Equity-Bewertete Anteile
- [22] Sonstige Vermögenswerte
- [23] Latente Steuern und laufende Ertragsteuern
- [24] Vorräte
- [25] Forderungen
- [26] Eigenkapital
- [27] Pensionen
- [28] Sonstige Rückstellungen
- [29] Finanzschulden
- [30] Sonstige Verbindlichkeiten

[26] Eigenkapital

GEZEICHNETES KAPITAL

Das Grundkapital beträgt zum Bilanzstichtag 63.571.323,62 EUR. Das Grundkapital ist eingeteilt in 24.450.509 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 ermächtigt, das Grundkapital der Gesellschaft bis zum 10. Juni 2019 mit Zustimmung des Aufsichtsrats durch Ausgabe von bis zu 12.225.254 neuer, auf den Inhaber lautender Stückaktien gegen Bar- und/oder Sacheinlagen einmalig oder mehrmals um bis zu insgesamt EUR 31.785.660,51 zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2014). Den Aktionären ist bei der Kapitalerhöhung ein Bezugsrecht einzuräumen. Der Vorstand ist jedoch ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats in bestimmten Fällen das Bezugsrecht der Aktionäre auszuschließen.

Die Gesamtzahl der unter Ausschluss des Bezugsrechts aufgrund einer dieser Ermächtigungen auszugebender und ausgegebenen Aktien darf 10% des Grundkapitals zum Zeitpunkt der Ausübung der Ermächtigung nicht überschreiten; dabei sind Aktien anzurechnen, die während der Laufzeit dieser Ermächtigung aufgrund anderer Ermächtigungen unter Bezugsrechtsausschluss veräußert oder abgegeben bzw. auszugeben sind.

Auf der Hauptversammlung am 24. Juni 2013 wurde das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 11.700.000,04 EUR, eingeteilt in 4.500.000 auf den Inhaber oder – sofern die Satzung der Gesellschaft zum Zeitpunkt der Anleihebegebung auch die Ausgabe von Namensaktien zulässt – auf den Namen lautende neue Stückaktien, bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2013).

Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie

- die Inhaber bzw. Gläubiger von Wandelschuldverschreibungen oder von Optionsscheinen aus Optionsschuldverschreibungen (oder einer Kombination dieser

Instrumente), die von der Gesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Juni 2013 bis zum 23. Juni 2018 ausgegeben bzw. garantiert werden, von ihrem Wandlungs- bzw. Optionsrecht Gebrauch machen oder

- die aus von der Gesellschaft oder deren Konzerngesellschaften aufgrund der Ermächtigung des Vorstands durch die ordentliche Hauptversammlung vom 24. Juni 2013 bis zum 23. Juni 2018 ausgegebenen oder garantierten Wandel- oder Optionsschuldverschreibungen Verpflichteten ihre Wandlungs- bzw. Optionspflicht erfüllen und
- das Bedingte Kapital nach Maßgabe der Bedingungen der Wandel- bzw. Optionsschuldverschreibungen benötigt wird.

RÜCKLAGEN UND KONZERNBILANZGEWINN

Die Entwicklung der Rücklagen ist in der Eigenkapitalveränderungsrechnung dargestellt und beinhaltet die Kapitalrücklage der INDUS Holding AG. Für den Bilanzstichtag ergibt sich eine Eigenkapitalquote von 42,4% (Vorjahr: 41,9%).

ANTEILE NICHT BEHERRSCHENDER GESELLSCHAFTER

Die Anteile nicht beherrschender Gesellschafter umfassen im Wesentlichen die Minderheitsanteile an den Kapitalgesellschaften WEIGAND Bau GmbH und Tochtergesellschaften der ROLKO-Kohlgrüber GmbH. Die Minderheitsanteile 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 [30].

GEWINNVERWENDUNG

Der Vorstand wird der Hauptversammlung folgende Dividendenzahlungen aus dem Bilanzgewinn der INDUS Holding AG vorschlagen:

Zahlung einer Dividende von 1,35 EUR je Stückaktie (Vorjahr: 1,20 EUR je Stückaktie). Dies entspricht bei 24.450.509 Aktien (Vorjahr: 24.450.509 Aktien) einer Zahlung von 33.008.187,15 EUR (Vorjahr: 29.340.610,80 EUR). Der

vollständige Gewinnverwendungsvorschlag ist separat veröffentlicht. Die vorgeschlagene Dividende wurde bilanziell

nicht erfasst und es ergeben sich keine steuerlichen Konsequenzen.

SONSTIGE RÜCKLAGEN

ENTWICKLUNG DER SONSTIGEN RÜCKLAGEN (IN TEUR)

	1.1.2015	SONSTIGE ERGESSE 2015	31.12.2015	SONSTIGE ERGESSE 2016	31.12.2016
Rücklage für Währungsumrechnung	5.500	4.608	10.108	-2.191	7.917
Rücklage für Pensionen (versicherungsmathematische Gewinne/Verluste)	-9.851	-683	-10.534	-960	-11.494
Latente Steuern für Pensionen	2.837	282	3.119	284	3.403
Rücklage für Cash Flow Hedges	-7.414	2.454	-4.960	1.575	-3.385
Latente Steuern für Cash Flow Hedges	1.169	-388	781	-249	532
Summe sonstige Rücklagen	-7.759	6.273	-1.486	-1.541	-3.027

Die Rücklage für die Währungsumrechnung und die Rücklage für Cash Flow Hedges enthalten noch nicht realisierte Gewinne und Verluste. Die Veränderung der Rücklage für die Cash Flow Hedges resultiert ausschließlich aus laufender Veränderung der Marktbewertung. Auswirkungen aus Umklassifizierungen existieren nicht.

KAPITALMANAGEMENT

Die INDUS Holding AG steuert ihr Kapital mit dem Ziel, die Kapitalrendite zu erhöhen sowie die Liquidität und Kreditwürdigkeit der INDUS-Gruppe sicherzustellen. 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 405.571 TEUR (Vorjahr: 384.411 TEUR). Unter Berücksichtigung des bilanziellen Eigenkapitals ergibt sich das Gesamtkapital in Höhe von 1.050.139 TEUR (Vorjahr: 979.841 TEUR). Bezogen auf das eingesetzte verzinsliche Gesamtkapital beträgt der Anteil des Eigenkapitals 61,4% (Vorjahr: 60,8%).

Der Anstieg des Gesamtkapitals um 70.298 TEUR (Vorjahr: 56.970 TEUR) resultiert aus einem Anstieg des Eigenkapitals um 49.138 TEUR (Vorjahr: 45.559 TEUR) und einer Erhöhung des Fremdkapitals um 21.160 TEUR (Vorjahr: Erhöhung um 11.411 TEUR). Das thesaurierte Eigenkapital steigert die solide Kapitalausstattung von INDUS.

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. Die Kreditgeber besitzen Sonderkündigungsrechte im Falle eines Kontrollwechsels. Für Schuldscheindarlehen sind bestimmte Kennzahlen definiert.

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

- [18] Geschäfts- und Firmenwert
 [19] Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, des Sachanlagevermögens und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien
 [20] Finanzanlagen
 [21] At-Equity-Bewertete Anteile
 [22] Sonstige Vermögenswerte
 [23] Latente Steuern und laufende Ertragsteuern
 [24] Vorräte
 [25] Forderungen
 [26] Eigenkapital
 [27] Pensionen
 [28] Sonstige Rückstellungen
 [29] Finanzschulden
 [30] Sonstige Verbindlichkeiten

[27] Pensionen
GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG (IN TEUR)

	<u>2016</u>	2015	VERÄNDERUNG
Laufender Dienstzeitaufwand	401	422	-21
Zinsaufwand	680	701	-21
Erträge aus Planvermögen	-62	-75	13
Aufwand für DBO-Versorgungszusagen	1.019	1.048	-29
+ Aufwand aus beitragsorientierten Plänen	3.564	3.749	-185
= GuV-Periodenaufwand für Pensionszusagen	4.583	4.797	-214

BILANZANSATZ (IN TEUR)

	<u>2016</u>	2015	VERÄNDERUNG
Barwert der rückstellungsfinanzierten Versorgungsansprüche	29.020	28.055	965
Barwert der fondsfinanzierten Versorgungsansprüche	2.864	2.799	65
DBO: Anwartschaftsbarwert der Versorgungszusagen	31.884	30.854	1.030
Fondsvermögen zu Marktwerten	-2.864	-2.799	-65
Nettoverpflichtungen = Rückstellung	29.020	28.055	965
Versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	-11.494	-10.534	-960
Anfangsbestand:			
Bilanzwert zum 1.1.	28.055	27.174	881
Aufwendungen aus Pensionsverpflichtungen	1.019	1.048	-29
Rentenzahlungen	-1.014	-872	-142
Im Eigenkapital realisierte versicherungsmathematische Gewinne/Verluste	960	683	277
Veränderung Konsolidierungskreis/Saldierungen	0	22	-22
Endbestand:			
Bilanzwert zum 31.12	29.020	28.055	965
Zugrunde liegende Annahmen in Prozent:			
Abzinsungsfaktor	2,00	2,25	
Gehaltstrend	2,50	2,50	
Rententrend	1,75	1,75	
Erwartete Erträge aus Planvermögen	2,00	2,25	

Der Zinsaufwand ist unter der Position Zinsergebnis erfasst. Die erwarteten Erträge aus Planvermögen entsprechen im Wesentlichen den tatsächlichen Erträgen.

Die leistungsorientierten Pläne sind mit versicherungsmathematischen Risiken, wie beispielsweise dem Langlebkeitsrisiko und dem Zinsrisiko, belastet. Eine Erhöhung oder Verminderung des Abzinsungsfaktors um 0,5 Prozentpunkte würde die Nettoverpflichtung um 2.150 TEUR (Vorjahr: 2.188 TEUR) reduzieren bzw. um 2.418 TEUR (Vorjahr: 2.271 TEUR) erhöhen.

Im Zusammenhang mit Pensionsleistungen werden für 2017 Zahlungen in Höhe von 1.254 TEUR (im Jahr 2015 für 2016: 1.184 TEUR) erwartet.

Das Fondsvermögen besteht ausschließlich aus Rückdeckungsversicherungen. Die Entwicklung des Fondsvermögens stellt sich folgendermaßen dar:

IN TEUR	2016	2015
Vermögenswerte zum 1.1.	2.799	2.297
Erwartete Erträge des Planvermögens	62	75
Laufende Beiträge durch die Anbieter	52	52
Pensionszahlungen	-148	-146
Änderung des Konsolidierungskreises	0	461
Saldierungen/Sonstiges	99	60
Vermögenswerte zum 31.12.	2.864	2.799

Darüber hinaus sind in der Bilanz weitere Erstattungsfordernungen in Höhe von 1.184 TEUR (Vorjahr: 1.166 TEUR) bilanziert.

[28] Sonstige Rückstellungen

In den sonstigen Rückstellungen sind Zinsen in Höhe von 83 TEUR berücksichtigt worden (Vorjahr: 64 TEUR).

RÜCKSTELLUNGEN 2016 (IN TEUR)							
	ANFANGS- BESTAND 1.1.2016	VER- ÄNDERUNG KONSOLIDIE- RUNGSKREIS	VER- BRAUCH	AUF- LÖSUNG	ZUFÜHRUNG/ NEUBILDUNG	WÄH- RUNGS- DIFFERENZ	ENDBESTAND 31.12.2016
Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung	28.205	876	18.722	2.513	22.683	-64	30.465
Kosten der Belegschaft	20.573	875	16.545	547	18.414	7	22.777
Übrige Rückstellungen	15.402	291	11.038	1.647	11.981	-436	14.553
Summe	64.180	2.042	46.305	4.707	53.078	-493	67.795

Die Verpflichtungen aus Absatz und Beschaffung enthalten Rückstellungen für Gewährleistungen aufgrund rechtlicher oder faktischer Verpflichtungen, Verpflichtungen für Kun-

denboni und Erlösschmälerungen sowie geschätzte Werte für erwartete Rechnungen. Die Kosten der Belegschaft werden gebildet für Zeitguthaben der Belegschaft, Jubiläen, Altersteil-

ERLÄUTERUNGEN ZUR KONZERNBILANZ

- [18] Geschäfts- und Firmenwert
- [19] Entwicklung der immateriellen Vermögenswerte, des Sachanlagevermögens und der als Finanzinvestition gehaltenen Immobilien
- [20] Finanzanlagen
- [21] At-Equity-Bewertete Anteile
- [22] Sonstige Vermögenswerte
- [23] Latente Steuern und laufende Ertragsteuern
- [24] Vorräte
- [25] Forderungen
- [26] Eigenkapital
- [27] Pensionen
- [28] Sonstige Rückstellungen
- [29] Finanzschulden
- [30] Sonstige Verbindlichkeiten

zeit, Abfindungen und ähnliche Verpflichtungen. Die übrigen Rückstellungen betreffen eine Vielzahl von möglichen Einzelrisiken, die hinsichtlich ihres wahrscheinlichen Eintritts

bewertet wurden. Nennswerte zu erwartende Erstattungen im Zusammenhang mit nach IAS 37 bilanzierten Verpflichtungen liegen nicht vor.

[29] Finanzschulden

FINANZSCHULDEN/DERIVATE (IN TEUR)				
	31.12.2016 BUCHWERT BERICHTS- PERIODE	RÜCKZAHLungsverPFLICHTUNG		
		1 JAHR	ÜBER 1 BIS 5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten				
in Konzernwährung Euro	383.907	102.034	253.783	28.090
in Schweizer Franken	2.695	1.730	965	0
in übrigen Währungen	0	0	0	0
Finanzierungsleasing	8.140	2.414	5.726	0
Schuldscheindarlehen	108.989	7.796	81.186	20.007
Sonstige Finanzschulden	0	0	0	0
Summe Finanzschulden	503.731	113.974	341.660	48.097
Derivate/Zinsswaps Nennwerte	99.652	34.570	64.827	255

FINANZSCHULDEN/DERIVATE (IN TEUR)				
	31.12.2015 BUCHWERT BERICHTS- PERIODE	RÜCKZAHLungsverPFLICHTUNG		
		1 JAHR	ÜBER 1 BIS 5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE
Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten				
in Konzernwährung Euro	383.848	102.511	239.294	42.043
in Schweizer Franken	3.196	1.820	1.376	0
in übrigen Währungen	0	0	0	0
Finanzierungsleasing	10.305	2.362	7.943	0
Schuldscheindarlehen	90.000	4.225	41.900	43.875
Sonstige Finanzschulden	1.202	698	504	0
Summe Finanzschulden	488.551	111.616	291.017	85.918
Derivate/Zinsswaps Nennwerte	144.183	44.531	93.064	6.588

[30] Sonstige Verbindlichkeiten

IN TEUR	31.12.2016	KURZFRISTIG	LANGFRISTIG	31.12.2015	KURZFRISTIG	LANGFRISTIG
Verbindlichkeiten gegen Fremdgesellschafter	72.758	32.543	40.215	65.949	18.258	47.691
Verbindlichkeiten aus dem Personalbereich	15.802	15.799	3	13.746	13.738	8
Derivative Finanzinstrumente	3.487	3.487	0	5.077	5.077	0
Erhaltene Anzahlungen	20.517	17.008	3.509	9.057	9.057	0
Fertigungsaufträge mit passivem Saldo	37.892	37.892	0	30.803	30.803	0
Sonstige Steuerverbindlichkeiten	9.913	9.913	0	11.757	11.207	550
Abgrenzung periodenfremder Zahlungen	1.891	1.429	462	2.478	2.026	452
Investitionszuschüsse	2.545	0	2.545	2.900	0	2.900
Kundengutschriften	5.953	5.953	0	6.382	6.382	0
Übrige sonstige Verbindlichkeiten	4.476	3.481	995	2.687	2.516	171
Summe	175.234	127.505	47.729	150.836	99.064	51.772

Die Verbindlichkeiten gegen Fremdgesellschafter beinhalten mit 54.889 TEUR (Vorjahr: 49.611 TEUR) bedingte Kaufpreisverbindlichkeiten, bewertet zum beizulegenden Zeitwert, soweit die Minderheitsgesellschafter durch Kündigung des Gesellschaftsvertrags oder aufgrund von Optionsvereinbarungen ihre Anteile INDUS andienen können. Im Geschäftsjahr sind 9.576 TEUR Kaufpreisverbindlichkeiten neu zugegangen, 98 TEUR sind als Ertrag erfasst worden und 4.190 TEUR sind im Wesentlichen durch Auszahlungen an

die Fremdgesellschafter abgegangen. Die Kaufpreisverbindlichkeiten schwanken entsprechend der prozentualen Veränderung im operativen Ergebnis (EBIT), teilweise begrenzt durch Ober- und Untergrenzen.

SONSTIGE ANGABEN

[31] Informationen zur Kapitalflussrechnung

[32] Segmentberichterstattung

[33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten

[34] Gestellte Sicherheiten

[35] Eventualschulden

[36] Sonstige finanzielle Verpflichtungen

[37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

[38] Mitarbeiter

[39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung

[40] Deutscher Corporate Governance Kodex

[41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B Hgb

[42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

SONSTIGE ANGABEN

[31] Informationen zur Kapitalflussrechnung

Für den Neuerwerb von Beteiligungen wurden folgende Kaufpreise gezahlt:

IN TEUR	2016	2015
Zahlungswirksame Vorgänge aus Neuerwerben von Beteiligungen	-36.110	-46.454
abzgl. erworbene Finanzmittel	6.221	12.128
Nettokaufpreis	-29.889	-34.326

Die liquiden Mittel enthalten Konten mit eingeschränkter Verfügungsmacht in Höhe von 55 TEUR (Vorjahr: 89 TEUR). Investitions- und Finanzierungsvorgänge in Höhe von 3.004 TEUR (Vorjahr: 2.693 TEUR), welche nicht zu einer

Veränderung der liquiden Mittel führten, sind nicht Bestandteil der Kapitalflussrechnung.

[32] Segmentberichterstattung

SEGMENTINFORMATIONEN FÜR DIE GESCHÄFTSBEREICHE

SEGMENTBERICHT NACH IFRS 8 (IN TEUR)

	<u>BAU/ INFRA- STRUKTUR</u>	<u>FAHRZEUG- TECHNIK</u>	<u>MASCHINEN- UND ANLAGENBAU</u>	<u>MEDIZIN- UND GESUNDHEITS- TECHNIK</u>	<u>METALL- TECHNIK</u>	<u>SUMME SEGMENTE</u>	<u>ÜBERLEITUNG</u>	<u>KONZERN- ABSCHLUSS</u>
2016								
Umsatzerlöse mit externen Dritten	274.542	372.164	305.878	147.026	344.363	1.443.973	297	1.444.270
Umsatzerlöse mit Konzern- gesellschaften	25.677	41.980	49.282	15.890	37.857	170.686	-170.686	0
Umsatzerlöse	300.219	414.144	355.160	162.916	382.220	1.614.659	-170.389	1.444.270
Segmentergebnis (EBIT)	39.235	20.271	41.387	20.153	29.917	150.963	-6.029	144.934
Ergebnis aus Equity-Bewertung	173	559	233	0	0	965	0	965
Abschreibungen	-7.455	-19.611	-8.318	-6.596	-13.225	-55.205	-771	-55.976
davon planmäßig	-7.455	-19.611	-8.318	-6.596	-13.225	-55.205	-771	-55.976
davon außerplanmäßig	0	0	0	0	0	0	0	0
Segment-EBITDA	46.690	39.882	49.705	26.749	43.142	206.168	-5.258	200.910
Investitionen	35.350	36.902	9.659	6.199	14.491	102.601	1.282	103.883
davon Unternehmenserwerbe	20.120	8.137	1.318	314	0	29.889	0	29.889
davon at Equity	4.030	0	0	0	0	4.030	0	4.030
31.12.2016								
At-Equity-bewertete Anteile	4.203	4.371	1.923	0	0	10.497	0	10.497
Geschäfts- und Firmenwert	112.295	75.420	121.902	69.639	29.446	408.702	0	408.702

SONSTIGE ANGABEN

[31] Informationen zur Kapitalflussrechnung

[32] Segmentberichterstattung

[33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten

[34] Gestellte Sicherheiten

[35] Eventualschulden

[36] Sonstige finanzielle Verpflichtungen

[37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

[38] Mitarbeiter

[39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung

[40] Deutscher Corporate Governance Kodex

[41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B Hgb

[42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

SEGMENTBERICHT NACH IFRS 8 (IN TEUR)

	BAU/ INFRA- STRUKTUR	FAHRZEUG- TECHNIK	MASCHINEN- UND ANLAGENBAU	MEDIZIN- UND GESUNDHEITS- TECHNIK	METALL- TECHNIK	SUMME SEGMENTE	ÜBERLEITUNG	KONZERN- ABSCHLUSS
2015								
Umsatzerlöse mit externen Dritten	235.460	367.665	293.237	132.348	359.894	1.388.604	253	1.388.857
Umsatzerlöse mit Konzern- gesellschaften	11.486	39.042	48.263	11.527	40.790	151.108	-151.108	0
Umsatzerlöse	246.946	406.707	341.500	143.875	400.684	1.539.712	-150.855	1.388.857
Segmentergebnis (EBIT)	33.534	21.428	38.962	19.654	28.634	142.212	-5.907	136.305
Ergebnis aus Equity-Bewertung	0	487	204	0	0	691	0	691
Abschreibungen	-6.310	-18.162	-7.250	-5.228	-12.384	-49.334	-769	-50.103
davon planmäßig	-6.310	-18.162	-7.250	-5.228	-12.384	-49.334	-769	-50.103
davon außerplanmäßig	0	0	0	0	0	0	0	0
Segment-EBITDA	39.844	39.590	46.212	24.882	41.018	191.546	-5.138	186.408
Investitionen	8.942	26.891	16.826	32.331	21.778	106.768	612	107.380
davon Unternehmenserwerbe	2.446	0	7.995	23.885	0	34.326	0	34.326
31.12.2015								
At-Equity-bewertete Anteile	2.215	4.132	1.689	0	0	8.036	0	8.036
Geschäfts- und Firmenwert	103.074	71.499	121.305	69.477	29.447	394.802	0	394.802

ÜBERLEITUNGSRECHNUNG (IN TEUR)

	<u>2016</u>	2015
Segmentergebnis (EBIT)	150.963	142.212
Nicht zugeordnete Bereiche inkl. AG	-6.266	-5.891
Konsolidierungen	237	-16
Zinsergebnis	-21.556	-27.010
Ergebnis vor Steuern	123.378	109.295

Die Gliederung der Segmente entspricht unverändert 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 diesem Marktumfeld abgesetzt wird (Fahrzeugtechnik, Medizin- und Gesundheitstechnik). Sonst wird auf gemeinsame Merkmale der Produktionsstruktur abgestellt (Bau/Infrastruktur, Maschinen- und Anlagenbau, Metalltechnik). Die Überleitungen enthalten die Werte der Holding, nicht operativer Einheiten ohne Segmentzuordnung sowie die Konsolidierungen. Hinsichtlich der den Segmentumsätzen zugrunde liegenden Produkte und Dienstleistungen verweisen wir auf die entsprechenden Ausführungen im Lagebericht.

Die zentrale Steuerungsgröße der Segmente ist 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.

SEGMENTINFORMATIONEN FÜR DIE 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 Finanzinstrumente, beziehen sich auf den Sitz der Gesellschaften. Eine weitere Differenzierung ist ebenfalls nicht sinnvoll, da sich der Sitz der Gesellschaften überwiegend in Deutschland befindet.

Aufgrund der Diversifikationspolitik von INDUS existieren weder einzelne Produkt- oder Dienstleistungsgruppen noch einzelne Kunden, die einen Anteil von mehr als 10% am Umsatz erreichen.

IN TEUR	KONZERN	INLAND	EU	DRITTLAND
2016				
Umsatzerlöse mit externen Dritten	1.444.270	735.486	332.049	376.735
31.12.2016				
Langfristige Vermögenswerte abzüglich latenter Steuern und Finanzinstrumente	868.248	732.990	41.190	94.068
2015				
Umsatzerlöse mit externen Dritten	1.388.857	708.993	305.621	374.243
31.12.2015				
Langfristige Vermögenswerte abzüglich latenter Steuern und Finanzinstrumente	802.436	685.471	40.947	76.018

SONSTIGE ANGABEN

[31] Informationen zur Kapitalflussrechnung

[32] Segmentberichterstattung

[33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten

[34] Gestellte Sicherheiten

[35] Eventualschulden

[36] Sonstige finanzielle Verpflichtungen

[37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

[38] Mitarbeiter

[39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung

[40] Deutscher Corporate Governance Kodex

[41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B Hgb

[42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

[33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten
FINANZINSTRUMENTE 31.12.2016 (IN TEUR)

	<u>BILANZANSATZ</u>	<u>NICHT IM ANWENDUNGSBEREICH DES IFRS 7</u>	<u>FINANZINSTRUMENTE IFRS 7</u>	<u>DAVON ZUM BEIZULEGEN-DEN ZEITWERT BEWERTET</u>	<u>DAVON ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET</u>
Finanzanlagen	12.214	0	12.214	0	12.214
Liquide Mittel	127.180	0	127.180	0	127.180
Forderungen	177.626	12.689	164.937	0	164.937
Sonstige Vermögenswerte	19.453	9.798	9.655	860	8.795
Finanzinstrumente: Aktiva	336.473	22.487	313.986	860	313.126
Finanzschulden	503.731	0	503.731	0	503.731
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	55.409	0	55.409	0	55.409
Sonstige Verbindlichkeiten	175.234	74.313	100.921	49.531	51.390
Finanzinstrumente: Passiva	734.374	74.313	660.061	49.531	610.530

FINANZINSTRUMENTE 31.12.2015 (IN TEUR)

	<u>BILANZANSATZ</u>	<u>NICHT IM ANWENDUNGSBEREICH DES IFRS 7</u>	<u>FINANZINSTRUMENTE IFRS 7</u>	<u>DAVON ZUM BEIZULEGEN-DEN ZEITWERT BEWERTET</u>	<u>DAVON ZU FORTGEFÜHRTEN ANSCHAFFUNGSKOSTEN BEWERTET</u>
Finanzanlagen	19.272	0	19.272	0	19.272
Liquide Mittel	132.195	0	132.195	0	132.195
Forderungen	160.744	5.585	155.159	0	155.159
Sonstige Vermögenswerte	18.436	3.045	15.391	461	14.930
Finanzinstrumente: Aktiva	330.647	8.630	322.017	461	321.556
Finanzschulden	488.551	0	488.551	0	488.551
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	46.748	0	46.748	0	46.748
Sonstige Verbindlichkeiten	150.836	58.695	92.141	51.688	40.453
Finanzinstrumente: Passiva	686.135	58.695	627.440	51.688	575.752

Der beizulegende Zeitwert der Finanzschulden beträgt 511.100 TEUR (Vorjahr: 498.142 TEUR). Der beizulegende Zeitwert aller weiteren Finanzinstrumente, die zu fortgeführten

Anschaftungskosten bewertet wurden, entspricht den fortgeführten Anschaffungskosten oder weicht nur unwesentlich davon ab.

FINANZINSTRUMENTE NACH BEWERTUNGSKATEGORIEN DES IAS 39 (IN TEUR)

	BUCHWERTE		NETTOWINNE/-VERLUSTE	
	31.12.2016	31.12.2015	2016	2015
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet				
zu Handelszwecken	860	461	399	-125
designiertes Instrument	0	0	0	0
Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen	0	0	0	0
Kredite und Forderungen	310.608	321.246	786	326
Zur Veräußerung verfügbare Finanzinstrumente	2.518	310	67	19
Finanzinstrumente: Aktiva	313.986	322.017	1.252	220
Erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet				
zu Handelszwecken	49.531	51.688	-22	-1
designiertes Instrument	0	0	0	0
Finanzielle Verbindlichkeiten zum Restbuchwert	610.530	575.752	692	469
Finanzinstrumente: Passiva	660.061	627.440	670	468

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 mit Anschaffungskosten bewertet.

Die Gesamtzinserträge und Gesamtzinsaufwendungen für Finanzinstrumente, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, betragen -14.466 TEUR (Vorjahr: -16.239 TEUR).

ART UND AUSMASS VON RISIKEN, DIE SICH AUS FINANZINSTRUMENTEN ERGEBEN

Grundsätze des finanziellen Risikomanagements

Entsprechend der Philosophie der INDUS Holding AG liegen die Einschätzung und das Management der operativen

Risiken in der Verantwortung der einzelnen Gesellschaften und ihrer Geschäftsführer. Auf Basis der lokalen Risikoeinschätzung und der Investitions- und Finanzpläne der jeweiligen Beteiligung ermittelt und überwacht die Holding den gesamten Finanzbedarf. 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, dessen Schwerpunkt auf den substanzialen Problemstellungen eines diversifizierten Beteiligungsportfolios beruht. Darin eingebettet sind die spezifischen Fragestellungen des finanziellen Risikomanagements gemäß der Definition nach

SONSTIGE ANGABEN

- [31] Informationen zur Kapitalflussrechnung
- [32] Segmentberichterstattung
- [33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten
- [34] Gestellte Sicherheiten
- [35] Eventualschulden
- [36] Sonstige finanzielle Verpflichtungen
- [37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen
- [38] Mitarbeiter
- [39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung
- [40] Deutscher Corporate Governance Kodex
- [41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B Hgb
- [42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

IFRS 7. Die Grundzüge der Finanzpolitik werden jährlich vom Vorstand festgelegt und vom Aufsichtsrat überwacht. Hinsichtlich weiterer Details wird auf die Ausführungen im Lagebericht verwiesen.

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, die die Handlungsfähigkeit zu jedem Zeitpunkt sicherstellen (2016: 127.180 TEUR, Vorjahr: 132.195 TEUR). Darüber hinaus existieren nicht ausgenutzte Kreditlinien in Höhe von 28.701 TEUR (Vorjahr: 38.181 TEUR).

Die breit diversifizierte Fremdfinanzierung verhindert eine Abhängigkeit von einzelnen Kreditgebern. Durch vorhandene Liquidität und feste Finanzierungszusagen können sich bietende Chancen jederzeit wahrgenommen werden. Die langfristige 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 (in TEUR)

	31.12.2016			31.12.2015		
	1 JAHR	ÜBER 1 BIS 5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE	1 JAHR	ÜBER 1 BIS 5 JAHRE	ÜBER 5 JAHRE
Zinsderivate	1.852	2.397	9	2.567	3.781	112
Summe derivative Finanzinstrumente	1.852	2.397	9	2.567	3.781	112
Finanzschulden	124.944	360.664	49.316	121.777	310.657	88.442
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	55.409	0	0	46.748	0	0
Sonstige Verbindlichkeiten	127.505	45.184	2.545	99.064	48.872	2.900
Summe Finanzinstrumente	307.858	405.848	51.861	267.589	359.529	91.342

Die Zahlungsströme bestehen aus Tilgungszahlungen und den entsprechenden Zinsen. Im Vorjahr enthalten sie auch Zinszahlungen von Derivaten mit positivem Marktwert, die in einer wirtschaftlichen Sicherungsbeziehung 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 ihrer positiven 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 Fahrzeugtechnik. Bezogen auf den Gesamtbestand der Forderungen aus Lieferungen und Leistungen existieren 11 Kunden (Vorjahr: 7) mit einem Anteil von jeweils mehr als 1 %. Das entspricht einem Anteil von ca. 32 % an den Offenen Posten im Konzernabschluss (Vorjahr: ca. 25 %). Der Umsatzanteil der TOP-10-Kunden betrug ca. 29 % vom Konzernumsatz (Vorjahr: ca. 31 %).

Weiterhin bestehen Forderungen gegen 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 (IN TEUR)

	2016	2015
Buchwert Bilanz*	164.937	155.159
+ darin enthaltene Wertberichtigungen	7.011	6.278
= Bruttowert der Forderungen vor Wertberichtigungen	171.948	161.437
davon zum Abschlussstichtag		
weder einzelwertgemindert noch überfällig	132.060	119.313
nicht einzelwertgemindert und in folgenden Zeitbändern überfällig		
weniger als 3 Monate	30.607	32.583
zwischen 3 und 6 Monaten	1.758	1.295
zwischen 6 und 9 Monaten	1.047	594
zwischen 9 und 12 Monaten	284	766
mehr als 12 Monate	1.516	1.227

* 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. 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.

SONSTIGE ANGABEN

[31] Informationen zur Kapitalflussrechnung

[32] Segmentberichterstattung

[33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten

[34] Gestellte Sicherheiten

[35] Eventualschulden

[36] Sonstige finanzielle Verpflichtungen

[37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

[38] Mitarbeiter

[39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung

[40] Deutscher Corporate Governance Kodex

[41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B Hgb

[42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Die folgende Tabelle zeigt die Zinssensitivität bei einer parallelen Verschiebung der Zinsstrukturkurve um 100 Basispunkte (BP):

	31.12.2016		31.12.2015	
	+ 100 BP	- 100 BP	+ 100 BP	- 100 BP
Marktwerte Derivate	1.593	-1.662	2.695	-2.825
davon Eigenkapital/ Hedges	1.586	-1.655	2.670	-2.799
davon GuV-Zins- aufwand	7	-7	25	-26
Marktwerte Kredite	12.225	-12.864	11.117	-11.742
Summe Marktwerte	13.818	-14.526	13.812	-14.567

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 sich das Nettoergebnis aus der Währungsumrechnung nicht wesentlich verändern.

BILANZIERUNG VON SICHERUNGSGESCHÄFTEN

Sicherungsmaßnahmen

Zum Abschlussstichtag liegen Währungssicherungen mit einem Nominalvolumen von 27.027 TEUR (Vorjahr: 19.339 TEUR) vor. Im Wesentlichen betreffen die Währungsabsicherungen Geschäfte in US-Dollar, Schweizer Franken und Chinesischen Renminbi (Vorjahr: US-Dollar und Schweizer Franken). Die Sicherungskontrakte weisen einen Marktwert von 795 TEUR (Vorjahr: 455 TEUR) auf.

Zinssicherungen existieren mit einem Nominalvolumen von 99.652 TEUR (Vorjahr: 144.184 TEUR). Die Marktwerte betragen -3.412 TEUR (Vorjahr: -5.076 TEUR). Weitere Details zu Fälligkeiten und Laufzeiten finden sich bei der Berichterstattung zu den Finanzschulden.

[34] Gestellte Sicherheiten

Gestellte Sicherheiten für Finanzschulden sind in der folgenden Tabelle dargestellt:

VERPFÄNDETE VERMÖGENSWERTE (IN TEUR)		
	2016	2015
Grundsschulden	22.255	25.788
Sicherungsübereignung	1.705	1.705
Sonstige Sicherungen	620	243
Summe Sicherungen	24.580	27.736

[35] Eventualschulden

Verpflichtungen aus Bürgschaften existieren in Höhe von 14.806 TEUR (Vorjahr: 10.547 TEUR). Dabei handelt es sich 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.

[36] 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:

IN TEUR	2016	2015
Bis 1 Jahr	15.063	15.218
Zwischen 1 und 5 Jahren	31.784	33.660
Über 5 Jahre	21.418	22.582
Summe	68.265	71.460

Die Operating-Leasing-Zahlungen des aktuellen Jahres betragen 15.879 TEUR (Vorjahr: 15.681 TEUR).

Die Verpflichtungen aus dem Bestellobligo für das Anlagevermögen belaufen sich auf 20.543 TEUR (Vorjahr: 6.831 TEUR), davon für Sachanlagen 20.431 TEUR (Vorjahr: 6.603 TEUR) und für immaterielle Vermögenswerte 112 TEUR (Vorjahr: 228 TEUR).

Immobilienleasingverträge werden mit Mietanpassungsklauseln, die auf der Entwicklung von Preisindizes beruhen, abgeschlossen. Die Verträge beinhalten regelmäßig Kaufoptionen.

Zukünftig fällige Zahlungen aus Finanzierungsleasing zeigt die folgende Übersicht:

IN TEUR	BIS 1 JAHR	ZWISCHEN 1 UND 5 JAHREN	ÜBER 5 JAHRE	SUMME
2016				
Leasingzahlungen	2.622	5.996	0	8.618
Zinsanteil	209	271	0	480
Buchwert/Barwert	2.413	5.725	0	8.138
2015				
Leasingzahlungen	2.659	8.417	1	11.077
Zinsanteil	297	474	0	771
Buchwert/Barwert	2.362	7.943	1	10.306

Für die entsprechenden Vermögenswerte 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 unverändert zwischen 2,5 % und 7,5 %. Es existieren weder Eventualmietzahlungen noch Mietzahlungen aus Untermietverhältnissen.

SONSTIGE ANGABEN

[31] Informationen zur Kapitalflussrechnung

[32] Segmentberichterstattung

[33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten

[34] Gestellte Sicherheiten

[35] Eventualschulden

[36] Sonstige finanzielle Verpflichtungen

[37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen

[38] Mitarbeiter

[39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung

[40] Deutscher Corporate Governance Kodex

[41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B Hgb

[42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

[37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen**MITGLIEDER DES MANAGEMENTS IN SCHLÜSSEL-POSITIONEN UND NAHESTEHENDE PERSONEN**

Entsprechend der Struktur der INDUS-Gruppe zählen zu den Mitgliedern des Managements in Schlüsselpositionen der Aufsichtsrat (2016: 6 Mitglieder, Vorjahr: 6 Mitglieder), der Vorstand der INDUS Holding AG (2016: 3 Personen, Vorjahr: 3 Personen) sowie die Geschäftsführer der operativen Einheiten (2016: 112 Personen, Vorjahr: 109 Personen).

Bilanzierungspflichtige Pensionszusagen der INDUS Holding AG für Mitglieder des Vorstands existieren nicht.

ÜBERSICHT VERGÜTUNGEN (IN TEUR)

	<u>AUFWAND DER PERIODE</u>	<u>DAVON GEHÄLTER</u>	<u>DAVON SAR*</u>	<u>DAVON ABFINDUNG</u>	<u>DAVON PENSIONEN</u>
2016					
INDUS Holding AG					
Aufsichtsrat	338	338	0	0	0
Vorstand**	2.220	1.940	280	0	0
Tochterunternehmen					
Geschäftsführer	20.295	19.589	0	364	342
Familienmitglieder	304	304	0	0	0
Summe	23.157	22.171	280	364	342
2015					
INDUS Holding AG					
Aufsichtsrat	322	322	0	0	0
Vorstand**	2.186	1.906	280	0	0
Tochterunternehmen					
Geschäftsführer	18.375	17.621	0	480	274
Familienmitglieder	671	671	0	0	0
Summe	21.554	20.520	280	480	274

* SAR = Stock Appreciation Rights = virtuelle Aktienoptionen

** Für den Vorstand sind die gewährten Zuwendungen angegeben

In 2016 waren 11 Familienmitglieder von Gesellschaftern oder Geschäftsführern in den operativen Beteiligungsgesellschaften beschäftigt (Vorjahr: 13 Personen).

VERGÜTUNG 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 TEUR sowie ein Sitzungsgeld von 3 TEUR pro Sitzung. Der Vorsitzende erhält das Doppelte der beiden vorgenannten Beträge, der Stellvertreter das Eineinhalbfache. Für den Aufsichtsrat bestehen keine Aktienoptionsprogramme und ähnliche wertpapierorientierte Anreizsysteme. Der Aufsichtsrat tagte 2016 fünfmal und 2015 viermal.

VERGÜTUNG 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 war die INDUS Holding AG gehalten, die variablen Vergütungsanteile für die Mitglieder des Vorstands neu zu regeln.

Ab dem 1. Januar 2010 besteht das Long-Term-Incentive-Programm als langfristige Anreizwirkung in Form 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 20 Handelstage vor dem Zeitpunkt der Ausgabe der Option. Nach den Optionsbedingungen ist die Zahlung des Wertzuwachses für den Berechtigten nach oben begrenzt (Deckelung). Die SAR können nur ausgeübt werden, wenn der Aktienkurs zum Zeitpunkt der Ausübung, gemessen am Basispreis der Option, um einen bestimmten Prozentsatz gestiegen ist (Erfolgshürde). Wird die Erfolgshürde nicht überschritten, kommt es zu keiner

Auszahlung an die Vorstandsmitglieder. Die SAR unterliegen einer Sperrfrist von vier Jahren ab dem Tag der Zuteilung der Tranche. Innerhalb der Sperrfrist ist eine Ausübung nicht möglich. Die sich an die Sperrfrist anschließende Ausübungszeit beträgt zwei Jahre.

Dem Vorstand werden in jährlichen Tranchen virtuelle Aktienoptionen gewährt, deren Stückzahl durch den Optionspreis im Ausgabezeitpunkt und den vertraglich bestimmten Zielwert bestimmt wird. Im Geschäftsjahr 2016 wurden 40.241 SAR (Vorjahr: 65.636) ausgegeben. Zum Zeitpunkt ihrer Gewährung betrug der beizulegende Zeitwert der SAR insgesamt 280 TEUR (Vorjahr: 280 TEUR). Der Bestand der bis zum 31. Dezember 2016 insgesamt gewährten SAR beträgt 277.152 Stück (Vorjahr: 393.775). Der ermittelte beizulegende Zeitwert der bisher insgesamt gewährten und noch nicht ausgeübten SAR betrug zum Bilanzstichtag 1.974 TEUR (Vorjahr: 2.248 TEUR). In dieser Höhe wurde im Jahresabschluss eine Rückstellung gebildet. Im Personalaufwand ist die Veränderung des beizulegenden Zeitwerts vor Abzinsung mit 567 TEUR (Vorjahr: 1.486 TEUR) enthalten. Die Zeitwertermittlung erfolgte mit dem Optionspreismodell von Black/Scholes und einer angemessenen Volatilität für INDUS sowie einem risikolosen Zinssatz unter Berücksichtigung der Deckelung der Auszahlungsansprüche.

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 Anstellungsvertrags berechtigt. Im Falle der außerordentlichen Kündigung oder bei 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. Diese bemisst sich nach der Gesamtvergütung einschließlich aller festen und variablen Vergütungsbestandteile und geldwerten Vorteile. Die Abfindung wird maximal für den Zeitraum bis zum vorgesehenen Beendigungszeitpunkt oder einer Laufzeit von zwei Jahren gezahlt, soweit der reguläre Beendigungszeitraum davon abweicht.

Die gewährten Gesamtbezüge der Mitglieder des Vorstands der INDUS Holding AG setzen sich für das Geschäftsjahr 2016 sowie das Geschäftsjahr 2015 aus dem festen Grundgehalt (einschließlich steuerpflichtiger geldwerter Vorteile),

SONSTIGE ANGABEN

- [31] Informationen zur Kapitalflussrechnung
- [32] Segmentberichterstattung
- [33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten
- [34] Gestellte Sicherheiten
- [35] Eventualschulden
- [36] Sonstige finanzielle Verpflichtungen
- [37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen
- [38] Mitarbeiter
- [39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung
- [40] Deutscher Corporate Governance Kodex
- [41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B Hgb
- [42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

der ergebnisabhängigen variablen Vergütung (Short-Term-Incentive-Programm) und der aktienorientierten Vergütung in Form von virtuellen Aktienoptionen (Long-Term-Incentive-Programm) zusammen.

Insgesamt sind den Vorständen 2.220 TEUR (Vorjahr: 2.186 TEUR) gewährt worden. Hiervon entfallen 1.330 TEUR auf die feste Vergütung (Vorjahr: 1.296 TEUR), 610 TEUR auf die kurzfristige variable Vergütung (Vorjahr: 610 TEUR) und 280 TEUR auf die virtuellen Aktienoptionen (Vorjahr: 280 TEUR). Zu den individualisierten Vorstandsvergütungen verweisen wir auf die Ausführungen zum Corporate Governance Kodex innerhalb des Lageberichtes.

SONSTIGE BEZIEHUNGEN

Geschäfte der INDUS-Gruppe mit Personen oder Unternehmen, die die INDUS-Gruppe beherrschen oder von ihr beherrscht werden, müssen angegeben werden, soweit sie nicht bereits als konsolidiertes Unternehmen in den Konzernabschluss einbezogen wurden. Nahestehende assoziierte Unternehmen sind die im Konzernabschluss nach der Equity-Methode bilanzierten Gesellschaften. Die weiteren Kategorien betreffen die Mitglieder des Managements in Schlüsselpositionen und deren Familienmitglieder. In beiden Geschäftsjahren lagen keine Geschäftsbeziehungen zu Vorständen sowie deren Familienmitgliedern vor.

BEZIEHUNGEN ZU NAHESTEHENDEN UNTERNEHMEN UND PERSONEN (IN TEUR)

	<u>UMSATZ UND SONST. BETRIEBL. ERTRÄGE</u>	<u>WARENBEZUG</u>	<u>SONSTIGER BEZUG*</u>	<u>OFFENE POSTEN</u>	<u>GEWÄHRTE DARLEHEN</u>
2016					
Nahestehende Unternehmen	2.722	18	456	1.675	5.880
Familienmitglieder von Geschäftsführern und Gesellschaftern	0	0	38	0	0
Nicht beherrschende Gesellschafter	0	0	447	0	0
Geschäftsführer von Beteiligungen	1.484	1.006	2.092	28	0
Summe nahestehende Unternehmen und Personen	4.206	1.024	3.033	1.703	5.880
2015					
Nahestehende Unternehmen	21.923	27	472	7.656	2.254
Familienmitglieder von Geschäftsführern und Gesellschaftern	0	0	38	0	0
Nicht beherrschende Gesellschafter	2	0	373	2	2
Geschäftsführer von Beteiligungen	1.491	579	2.119	1	0
Summe nahestehende Unternehmen und Personen	23.416	606	3.002	7.659	2.256

* Zinsen, Mieten, Beratungsleistungen

[38] Mitarbeiter

MITARBEITER IM DURCHSCHNITT DES GESCHÄFTSJAHRES

	2016	2015
Mitarbeiter nach Regionen		
Deutschland	6.999	6.447
Europa (EU & Schweiz)	1.277	856
Übrige Welt	1.175	1.031
Gesamt	9.451	8.334
Mitarbeiter nach Segmenten		
Bau/Infrastruktur	1.466	1.183
Fahrzeugtechnik	3.454	3.285
Maschinen- und Anlagenbau	1.585	1.436
Medizin- und Gesundheitstechnik	1.480	1.010
Metalltechnik	1.439	1.395
Übrige	27	25
Gesamt	9.451	8.334

[39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung

Das Honorar des Prüfers des Konzernabschlusses, Ebner Stolz GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft betrug für die Abschlussprüfungen 243 TEUR (Vorjahr: 224 TEUR), davon für Vorjahre 18 TEUR, für sonstige Bestätigungen oder Bewertungsleistungen 5 TEUR (Vorjahr: 5 TEUR) und für sonstige Leistungen 4 TEUR (Vorjahr: 6 TEUR).

[40] Deutscher Corporate Governance Kodex

Der Vorstand und der Aufsichtsrat haben im Dezember 2016 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.

[41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B HGB

In der beim elektronischen Handelsregister hinterlegten Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß § 313 HGB, die Bestandteil des Konzernanhangs ist, sind die Tochtergesellschaften bezeichnet, die die Befreiung von der Offenlegungspflicht nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264b HGB zum 31. Dezember 2016 in Anspruch nehmen.

SONSTIGE ANGABEN

- [31] Informationen zur Kapitalflussrechnung
- [32] Segmentberichterstattung
- [33] Informationen zur Bedeutung von Finanzinstrumenten
- [34] Gestellte Sicherheiten
- [35] Eventualschulden
- [36] Sonstige finanzielle Verpflichtungen
- [37] Beziehungen zu nahestehenden Unternehmen und Personen
- [38] Mitarbeiter
- [39] Kosten der Jahresabschluss- und Konzernabschlussprüfung
- [40] Deutscher Corporate Governance Kodex
- [41] Inanspruchnahme der Erleichterungen nach § 264 Abs. 3 bzw. § 264B Hgb
- [42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

[42] Ereignisse nach dem Bilanzstichtag

Mit Vertrag vom 31. Januar 2017 hat die INDUS Holding AG 76% der Anteile an der M+P INTERNATIONAL Mess- und Rechnertechnik GmbH, Hannover, erworben. Die M+P-Gruppe ist ein Anbieter von Mess- und Testsystemen zur Schwingungsprüfung und -analyse, beschäftigt 63 Mitarbeiter und hat 2016 einen vorläufigen Umsatz von 12 Mio. EUR erzielt.

Bergisch Gladbach, den 21. März 2017

INDUS Holding AG
Der Vorstand



Jürgen Abromeit



Dr. Johannes Schmidt



Rudolf Weichert

WEITERE INFORMATIONEN

VERSICHERUNG DER
GESETZLICHEN VERTRETER

–
182

ANTEILSBESITZ

–
186

VORSCHLAG FÜR DIE VERWEN-
DUNG DES BILANZGEWINNS

–
183

KENNZAHLEN

–
188

BESTÄTIGUNGSVERMERK

–
184

KONTAKT/FINANZKALENDER/
IMPRESSUM

–
190

WEITERE ANGABEN
ZU DEN ORGANEN

–
185

VERSICHERUNG DER GESETZLICHEN VERTRETER

Wir versichern nach bestem Wissen, dass gemäß den anzuwendenden Rechnungslegungsgrundsätzen der Konzernabschluss zum 31. Dezember 2016 ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns vermittelt und im Lagebericht für das Geschäftsjahr 2016 der Geschäftsverlauf einschließ-

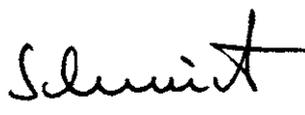
lich des Geschäftsergebnisses und die Lage des Konzerns so dargestellt sind, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird sowie wesentliche Chancen und Risiken der voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns beschrieben sind.

Bergisch Gladbach, den 21. März 2017

Der Vorstand



Jürgen Abromeit



Dr. Johannes Schmidt



Rudolf Weichert

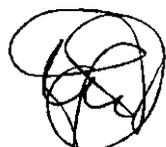
VORSCHLAG FÜR DIE VERWENDUNG DES BILANZGEWINNS

Der Hauptversammlung wird vorgeschlagen, den Bilanzgewinn des Geschäftsjahres 2016 in Höhe von EUR 77.251.142,37 wie folgt zu verwenden:

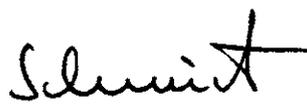
Zahlung einer Dividende von EUR 1,35 je Stückaktie (24.450.509) auf das Grundkapital von 63.571.323,62 EUR	33.008.187,15
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	42.500.000,00
Gewinnvortrag	1.742.955,22
Bilanzgewinn	77.251.142,37

Bergisch Gladbach, den 21. März 2017

Der Vorstand



Jürgen Abromeit



Dr. Johannes Schmidt



Rudolf Weichert

BESTÄTIGUNGS- VERMERK

Wir haben den von der **INDUS Holding Aktiengesellschaft, Bergisch Gladbach**, aufgestellten Konzernabschluss – bestehend aus Konzern Gewinn und Verlustrechnung, Konzern Gesamtergebnisrechnung, Konzern Bilanz, Konzern Eigenkapitalveränderungsrechnung, Konzern Kapitalflussrechnung und Konzernanhang – sowie den zusammengefassten Lagebericht zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns, für das Geschäftsjahr vom 1. Januar bis zum 31. Dezember 2016 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 zusammengefasste Lagebericht zur Lage der Gesellschaft und des Konzerns steht in Einklang mit dem Konzernabschluss, entspricht den gesetzlichen Vorschriften, vermittelt insgesamt ein zutreffendes Bild von der Lage des Konzerns und stellt die Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung zutreffend dar.

Köln, 22. März 2017

Ebner Stolz GmbH & Co. KG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft

Dr. Werner Holzmayer
Wirtschaftsprüfer

Marcus Lauten
Wirtschaftsprüfer

WEITERE ANGABEN ZU DEN ORGANEN

Aufsichtsrat der INDUS Holding AG

HELMUT SPÄTH

Kaufmann (Dipl.-Kfm.), Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands der Versicherungskammer Bayern Versicherungsanstalt des öffentlichen Rechts, München

VORSITZENDER

Weitere Mandate im Sinne des § 125 Abs. 1 Satz 5 AktG:

- ifb AG, Köln, Vorsitzender des Aufsichtsrats
- Bayerische Beamtenkasse AG, München*, Vorsitzender des Aufsichtsrates
- Saarland Feuerversicherung AG, Saarbrücken*
- Saarland Lebensversicherung AG, Saarbrücken*

* Diese Mandate sind Konzerngesellschaften der Versicherungskammer Bayern

DR. JÜRGEN ALLERKAMP

Volljurist, Vorsitzender des Vorstands Investitionsbank Berlin, Berlin

STELLVERTRETENDER VORSITZENDER

Weitere Mandate im Sinne des § 125 Abs. 1 Satz 5 AktG:

- Neue Dorint GmbH, Köln, Vorsitzender des Aufsichtsrats (bis 31.12.2016)
- BPWT Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie GmbH, Berlin, stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats
- IBB Beteiligungsgesellschaft mbH, Berlin**

** Dieses Mandat ist eine Konzerngesellschaft der Investitionsbank Berlin

DR. RALF BARTSCH

Volljurist, Sprecher der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe Brüder Schlaw, Porta Westfalica

DR. DOROTHEE BECKER

Diplom-Ökonomin, Sprecherin der Geschäftsführung der Unternehmensgruppe Gebrüder Becker, Wuppertal

HANS JOACHIM SELZER

Ingenieur (Dipl.-Wirtschafts-Ing.), Driedorf
Weitere Mandate im Sinne des § 125 Abs. 1 Satz 5 AktG:
— Herborner Pumpenfabrik J.H. Hoffmann GmbH & Co. KG, Herborn (bis 5.11.2016)

CARL MARTIN WELCKER

Ingenieur (Dipl.-Ing), geschäftsführender Gesellschafter der Alfred H. Schütte GmbH & Co. KG, Köln

Vorstand der INDUS Holding AG

JÜRGEN ABROMEIT

Georgsmarienhütte

VORSTANDSVORSITZENDER

Weitere Mandate in Beratungsgremien:

- Wirtschaftsbeirat NORD/LB, Hannover
- Börsenrat Börse Düsseldorf (bis 31.12.2016)
- Initiativkreis Mittelstand, DZ Bank, Frankfurt/Düsseldorf
- Regionalbeirat West, Commerzbank, Frankfurt

DR.-ING. JOHANNES SCHMIDT

Bergisch Gladbach

RUDOLF WEICHERT

Diplom-Kaufmann, Erkrath
Weitere Mandate in Beratungsgremien:
— Börsenrat Börse Düsseldorf (ab 1.1.2017)

ANTEILSBESITZ

NACH SEGMENTEN	KAPITAL (IN MIO. EUR)	BETEILIGUNGS- QUOTE (IN %)
Bau/Infrastruktur		
ANCOTECH AG, Dielsdorf/Schweiz*	4,12**	100
BETOMAX systems GmbH & Co. KG, Neuss	2,03	100
FS-BF GmbH & Co. KG, Reichshof-Hahn*	0,67	100
HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG, Hermaringen*	1,62	100
H. HEITZ Furnierkantenwerk GmbH & Co. KG, Melle*	4,39	100
MIGUA Fugensysteme GmbH, Wülfrath*	1,69	100
OBUK Haustürrfüllungen GmbH & Co. KG, Oelde*	0,52	100
REMKO GmbH & Co. KG Klima- und Wärmetechnik, Lage	1,56	100
SCHUSTER Klima Lüftung GmbH & Co. KG, Friedberg	1,05	100
WEIGAND Bau GmbH, Bad Königshofen i. Grabfeld	1,00	80
WEINISCH GmbH & Co. KG, Oberviechtach	0,53	100
Fahrzeugtechnik		
AURORA Konrad G. Schulz GmbH & Co. KG, Mudau*	3,40	100
BILSTEIN & SIEKERMANN GmbH + Co. KG, Hillesheim*	3,11	100
FICHTHORN GmbH & Co. KG, Schwelm	0,65	100
IPETRONIK GmbH & Co. KG, Baden-Baden*	2,54	100
KIEBACK GmbH & Co. KG, Osnabrück*	0,21	100
Konrad SCHÄFER GmbH, Osnabrück*	1,53	100
SELZER Fertigungstechnik GmbH & Co. KG, Driedorf*	7,56	85
SITEK-Spikes GmbH & Co. KG, Aichhalden	1,05	100
S.M.A. Metalltechnik GmbH & Co. KG, Backnang*	2,60	100
WIESAUPLAST Deutschland GmbH & Co. KG, Wiesau*	13,47	100
Maschinen- und Anlagenbau		
ASS Maschinenbau GmbH, Overath*	0,57	100
M. BRAUN Inertgas-Systeme GmbH, Garching b. München*	1,92	100
BUDDE Fördertechnik GmbH, Bielefeld*	0,39	75
ELTHERM GmbH, Burbach*	1,01	100
GSR Ventiltechnik GmbH & Co. KG, Vlotho*	0,57	100
HORN GmbH & Co. KG, Flensburg*	6,13	100
IEF-Werner GmbH, Furtwangen im Schwarzwald	1,28	75
MBN – Maschinenbaubetriebe Neugersdorf GmbH, Ebersbach-Neugersdorf*	0,74	75
TSN Turmbau Steffens & Nölle GmbH, Berlin	0,50	100

NACH SEGMENTEN	KAPITAL (IN MIO. EUR)	BETEILIGUNGS- QUOTE (IN %)
Medizin- und Gesundheitstechnik		
IMECO GmbH & Co. KG, Hösbach*	0,75	100
MIKROP AG, Wittenbach/Schweiz*	1,13**	100
OFA Bamberg GmbH, Bamberg*	1,55	100
RAGUSE Gesellschaft für medizinische Produkte mbH, Ascheberg*	0,89	70
ROLKO Kohlgrüber GmbH, Borgholzhausen*	0,36	75
Metalltechnik		
BACHER AG, Reinach/Schweiz	3,20**	100
BETEK GmbH & Co. KG, Aichhalden*	6,08	100
HAKAMA AG, Bättwil/Schweiz	5,00**	100
Anneliese KÖSTER GmbH & Co. KG, Ennepetal*	2,47	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	90
Karl SIMON GmbH & Co. KG, Aichhalden*	5,08	100
VULKAN INOX GmbH, Hattingen*	1,07	100

* Einschließlich Tochtergesellschaften

** Mio. CHF

Die vollständige Aufstellung des Anteilsbesitzes gemäß § 313 HGB, die Bestandteil des Konzernanhangs ist, wird mit dem Konzernabschluss im elektronischen Bundesanzeiger veröffentlicht.

KENNZAHLEN

IN TEUR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Gewinn- und Verlustrechnung								
Umsatz	766.399	971.585	1.097.125	1.105.271	1.186.785	1.255.723	1.388.857	1.444.270
davon Inland	448.573	537.708	592.907	569.488	611.191	655.198	708.993	735.486
davon Ausland	317.826	433.877	504.218	535.783	55.594	600.525	679.864	708.784
Personalaufwand	227.753	265.128	292.129	306.240	322.628	349.010	392.012	430.230
Personalaufwandsquote (Personalaufwand in % des Umsatzes)	29,7	27,3	26,6	27,7	27,2	27,8	28,2	29,8
Materialaufwand	336.985	461.988	544.840	523.555	562.789	598.204	651.562	648.685
Materialaufwandsquote (Materialaufwand in % des Umsatzes)	44,0	47,5	49,7	47,4	47,4	47,6	46,9	44,9
EBITDA	102.837	145.032	159.972	151.778	162.270	175.156	186.408	200.910
Abschreibungen	45.780	43.596	46.759	45.818	43.685	47.970	50.103	55.976
EBIT	57.057	101.436	113.213	105.960	118.585	127.186	136.305	144.934
EBIT-Rendite (EBIT in % des Umsatzes)	7,4	10,4	10,3	9,6	10,0	10,1	9,8	10,0
Zinsen	27.575	27.390	22.961	21.093	19.889	26.481	27.010	21.556
EBT	29.481	74.047	90.252	84.867	98.696	100.705	109.295	123.378
Konzern-Jahresüberschuss (Ergebnis nach Steuern)	11.410	46.943	55.635	52.481	63.974	63.314	68.287	80.418
Ergebnis je Aktie unverwässert nach IFRS (in EUR)	0,89	2,59	2,75	2,47	3,02	2,74	2,78	3,27
Bilanz								
Aktiva								
Immaterielle Vermögenswerte	306.689	306.644	313.877	310.706	360.493	412.268	453.630	483.008
Sachanlagen	238.888	244.460	245.453	253.917	271.833	306.818	334.846	369.331
Vorräte	143.102	178.756	222.778	219.058	236.056	265.690	281.612	308.697
Forderungen	99.267	117.617	108.422	137.054	156.218	162.091	160.744	177.626
Übrige Aktiva	32.027	28.772	26.530	41.333	40.383	45.029	56.752	55.762
Liquide Mittel	93.506	96.840	123.107	98.710	115.921	116.491	132.195	127.180
Passiva								
Eigenkapital	241.714	309.489	382.095	414.138	515.330	549.872	595.430	644.568
Rückstellungen	47.994	62.211	65.552	68.229	74.566	80.750	92.235	96.815
Finanzschulden	501.846	476.231	434.283	440.497	423.529	462.315	488.550	503.731
Übrige Passiva	121.925	125.158	158.237	137.914	167.479	215.450	243.563	276.490
Bilanzsumme	913.479	973.089	1.040.167	1.060.778	1.180.904	1.308.387	1.419.778	1.521.604

IN TEUR	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	<u>2016</u>
Eigenkapitalquote im Konzern (Eigenkapital/Bilanzsumme) in %	26,5	31,8	36,7	39,0	43,6	42,0	41,9	42,4
Langfristige Finanzschulden	363.501	326.417	322.604	331.146	304.769	367.935	376.935	389.757
Kurzfristige Finanzschulden	138.345	149.814	111.679	109.351	118.760	94.381	111.616	113.974
Nettoverschuldung (langfristige und kurzfristige Finanzschulden – liquide Mittel)	408.340	379.391	311.176	341.787	307.608	345.824	356.356	376.551
Nettoverschuldung/EBITDA	4,0	2,6	1,9	2,3	1,9	2,0	1,9	1,9
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	28.019	36.053	46.056	37.313	45.543	47.942	46.749	55.409
Erhaltene Anzahlungen und Fertigungsaufträge mit passivem Saldo	4.988	7.207	16.694	16.016	21.983	30.263	39.860	58.409
Working Capital (Vorräte + Forderungen aus Lieferungen und Leistungen – Verbindlich- keiten aus Lieferungen und Leistungen – Anzahlungen – Fertigungsaufträge mit passivem Saldo)	209.362	253.113	268.450	302.783	324.748	349.576	355.746	372.505
Gearing (Nettoverschuldung/ Eigenkapital)	1,7	1,2	0,8	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6
Eigenkapitalrendite (Ergebnis nach Steuern/Eigenkapital) in %	4,7	15,2	14,6	12,7	12,4	11,5	11,5	12,5
Investitionen	34.694	52.042	58.259	53.926	100.895	97.156	107.380	103.884
Kapitalflussrechnung								
Operativer Cashflow	106.595	81.903	130.158	68.428	117.411	104.385	157.341	137.945
Cashflow aus Geschäftstätigkeit	77.091	54.297	106.238	45.919	97.522	86.961	130.942	114.564
Cashflow aus Investitionstätigkeit	-32.709	-38.425	-56.929	-53.525	-99.625	-95.234	-112.768	-104.454
Cashflow aus Finanzierungs- tätigkeit	-39.126	-13.888	-23.349	-16.523	19.977	8.195	-3.149	-14.938
Cashflow je Aktie (in EUR)	4,20	2,91	5,17	2,07	4,35	3,56	5,36	4,69
Sonstige Kennzahlen								
Jahresschlusskurs XETRA (in EUR)	12,00	21,99	18,86	20,26	29,20	38,11	44,51	51,64
Durchschnitt Anzahl der Aktien (Stck.)	18.370.033	18.676.200	20.543.819	22.227.737	22.410.431	24.450.509	24.450.509	24.450.509
Anzahl der Aktien zum Jahresende (Stck.)	18.370.033	20.207.035	22.227.737	22.227.737	24.450.509	24.450.509	24.450.509	24.450.509
Marktkapitalisierung	220.440	444.353	419.215	450.334	713.955	931.809	1.088.292	1.262.624
Dividendensumme (in Mio. EUR)	9.185	18.186	22.228	22.228	26.896	29.341	29.341	33.008
Dividende je Aktie (in EUR)	0,50	0,90	1,00	1,00	1,10	1,20	1,20	1,35
Anzahl Beteiligungen	40	40	39	38	40	42	44	44

* Dividendensumme und Dividende je Aktie für das jeweilige Geschäftsjahr; Dividendenvorschlag für das Geschäftsjahr 2016 – vorbehaltlich der Zustimmung der Hauptversammlung am 24. Mai 2017

KONTAKT

ANSPRECHPARTNERINNEN FÜR ÖFFENTLICHKEITS- ARBEIT UND INVESTOR RELATIONS

Nina Wolf

Telefon: +49 (0)2204/40 0066/73

Julia Pschribülla

Telefon: +49 (0)2204/40 0066/66

Telefax: +49 (0)2204/40 0020

E-Mail: presse@indus.de

E-Mail: investor.relations@indus.de

INDUS HOLDING AG

Kölner Straße 32

51429 Bergisch Gladbach

Postfach 10 03 53

51403 Bergisch Gladbach

Telefon: +49(0)2204/40 000

Telefax: +49 (0)2204/40 0020

E-Mail: indus@indus.de

www.indus.de

FINANZKALENDER IMPRESSUM

27. März 2017	Veröffentlichung Jahresabschluss 2016, Bilanzpressekonferenz, Düsseldorf
28. März 2017	Analystenkonferenz zum Geschäftsjahr 2016, Frankfurt/Main
15. Mai 2017	Zwischenbericht Q1 2017
24. Mai 2017	Hauptversammlung 2017, Köln
14. August 2017	Halbjahresbericht Q2/H1 2017
14. November 2017	Zwischenbericht Q3 2017

VERANTWORTLICHES VORSTANDSMITGLIED

Jürgen Abromeit

DATUM DER VERÖFFENTLICHUNG

27. März 2017

HERAUSGEBER

INDUS Holding AG, Bergisch Gladbach

KONZEPT/GESTALTUNG

Berichtsmanufaktur GmbH, Hamburg

FOTOS

Catrin Moritz, INDUS-Gruppe

VIDEOS

Videograph GmbH, Bielefeld

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.



—
300 MIO. EUR
—

**GEPLANTE INVESTITIONEN
IN INNOVATION & DEVELOPMENT
FÜR DIE INDUS-GRUPPE
BIS 2020**

[INDUS]

INDUS
BEGLEITET IHRE
BETEILIGUNGEN

ALS FÖRDERBANK

- FÜR INNOVATION
- FÜR ZUKÄUFE

ALS BERATER

- ÜBER CONSULTING
- ÜBER VERNETZUNG

IM INNOVATIONSMODUS

Die Veränderungen in den Märkten und neue technologische Möglichkeiten bieten den Beteiligungsunternehmen der INDUS Chancen zu Wachstum und Weiterentwicklung. Um sie zu erschließen, müssen sie bereit sein, neue Wege zu gehen.

Mit unserem „Haus der Innovation“ haben wir für die INDUS-Beteiligungen ein umfassendes Angebot zur Unterstützung entwickelt, auf das sie jederzeit zugreifen können. Es beinhaltet Know-how zu Methoden und Prozessen (s. S. 24 im Geschäftsbericht), Wissen zu Märkten, Technologien und Kundengruppen, den Zugang zu Netzwerken und Innovationspartnern sowie die wirtschaftliche Unterstützung als „Förderbank“. 2016 haben zahlreiche Unternehmen von diesem Angebot Gebrauch gemacht:

AURORA // BACHER // GSR // HAKAMA //
HAUFF-TECHNIK // IEF-Werner // IMECO
// IPETRONIK // SELZER // MIGUA //
SIMON-Gruppe

SELZER
Systemorientierte Präzisionstechnik

YOU FIRST. MIGUA®

BACHER
Unterwegs in die Zukunft

AURORA 
Advanced HVAC Solutions

GSR
Ventiltechnik

IEF
WERNER

**hauff-
technik**

HAKAMA
DAS BESTE AUS FEINBLECH

IPETRONIK

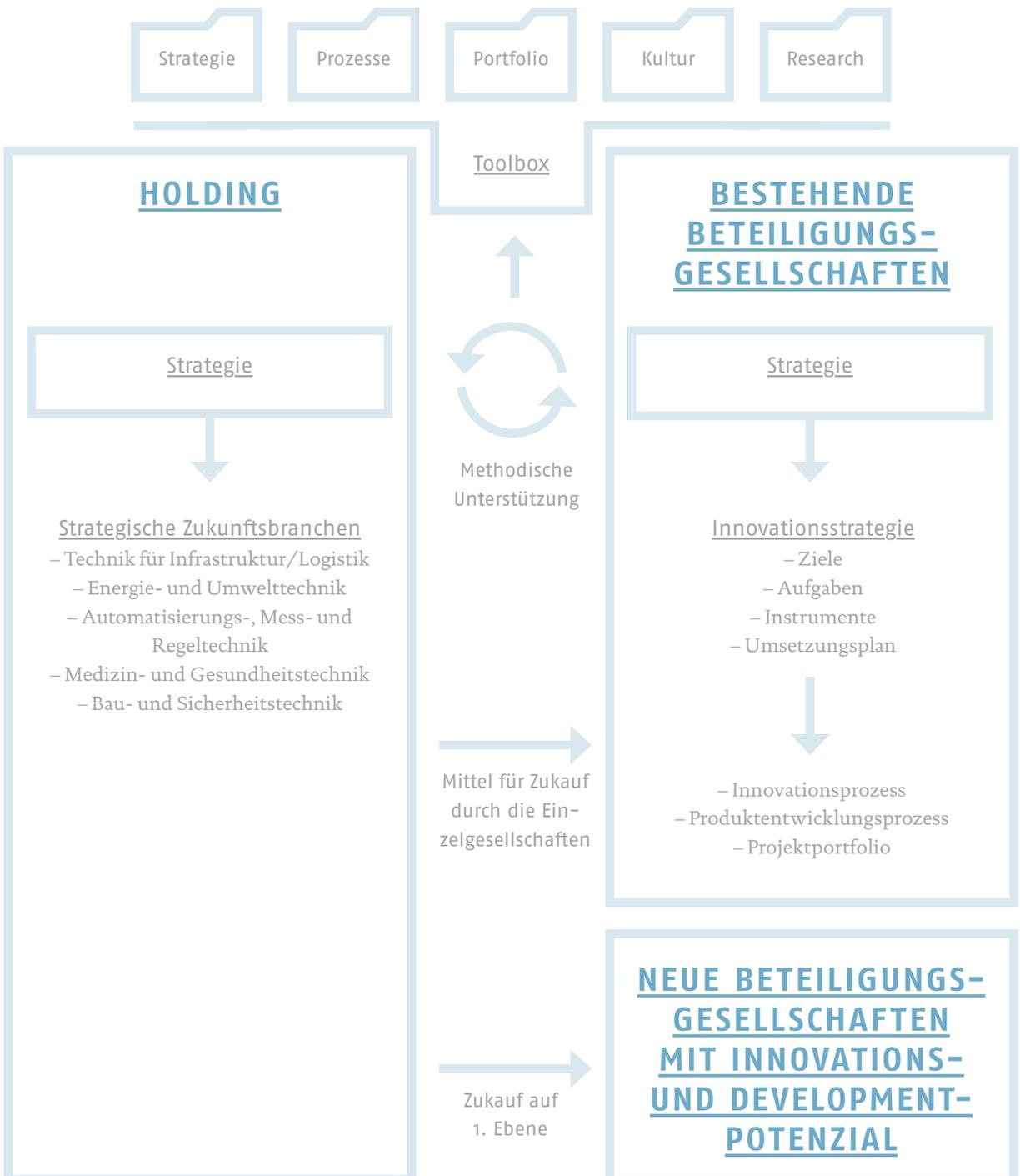
imeco

SIMON
Firmengruppe

UNSER ZIEL:

AUSBAU DER INNOVATIONSKRAFT IN DER GRUPPE UND FÖRDERUNG EINER INNOVATIONSKULTUR IN UNSEREN BETEILIGUNGS- UNTERNEHMEN

In der INDUS-Gruppe ist kein Unternehmen wie das andere. Und jede Beteiligung geht ihren eigenen Weg. Was alle miteinander teilen, ist das Bestreben, erfolgreich zu sein. Das ist für uns als Holding ein idealer Anknüpfungspunkt, denn hier überschneiden sich unsere Interessen. INDUS ist erfolgreich, wenn ihre Beteiligungen erfolgreich sind. Mit unserem Begleitangebot können wir sie auch aus der Holding heraus exzellent unterstützen.



BAU/INFRASTRUKTUR



DIREKTLINKS ZU DEN
INDUS-BETEILIGUNGEN

19,0 %

274,5 Mio. EUR
vom Gesamtumsatz

Die Unternehmen des Segments sind in verschiedenen Bereichen der Bauwirtschaft aktiv. Das Leistungsspektrum reicht von Bewehrung über Baustoffe, Klima- und Wärmetechnik bis hin zu Zubehör für den privaten Wohnungsbau.

ANCOTECH AG, Dielsdorf
SPEZIALBEWEHRUNGEN UND
TRANSPORTANKERSYSTEME
Umsatz 2016: **34,9 Mio. EUR**
www.ancotech.com

BETOMAX systems GmbH & Co. KG,
Neuss
LÖSUNGEN IM BETONBAU
Umsatz 2016: **15,4 Mio. EUR**
www.betomax.de

FS-BF GmbH & Co. KG,
Reichshof/Hahn
DICHTSTOFFE AUS SILIKON UND ACRYL
Umsatz 2016: **38,0 Mio. EUR**
www.fsbf.com

NEUZUGANG 2016

**H. HEITZ Furnierkantenwerk
GmbH & Co. KG**, Melle
FURNIERKANTEN UND
UMMANTELUNGSFURNIERE FÜR DIE
MÖBEL- UND BAUINDUSTRIE
Umsatz 2016: **16,7 Mio. EUR***
www.h-heitz.de

HAUFF-TECHNIK GmbH & Co. KG,
Hermaringen
INNOVATIVE DICHTUNGSSYSTEME
FÜR KABEL UND ROHRE
Umsatz 2016: **49,8 Mio. EUR**
www.hauff-technik.de

MIGUA Fugensysteme GmbH,
Wülfrath
PROFILKONSTRUKTIONEN FÜR
DEHNUNGSFUGEN
Umsatz 2016: **12,7 Mio. EUR**
www.migua.de

**OBUK Haustürfüllungen GmbH &
Co. KG**, Oelde
INDIVIDUELLE HAUSTÜRFÜLLUNGEN
Umsatz 2016: **26,4 Mio. EUR**
www.obuk.de

REMKO GmbH & Co. KG, Lage
WIRTSCHAFTLICHE WÄRMETECHNIK
Umsatz 2016: **39,8 Mio. EUR**
www.remko.de

**SCHUSTER Klima Lüftung GmbH &
Co. KG**, Friedberg
ENERGIEEFFIZIENTE LÜFTUNGS-
UND KLIMATECHNIK
Umsatz 2016: **12,3 Mio. EUR**
www.klima-schuster.de

WEIGAND Bau GmbH,
Bad Königshofen im Grabfeld
MODERNER ROHR- UND
KABELLEITUNGSBAU
Umsatz 2016: **23,4 Mio. EUR**
www.weigandbau.de

WEINISCH GmbH & Co. KG,
Oberviechtach
HOCHWERTIGE PULVERBESCHICH-
TUNG VON METALLEN
Umsatz 2016: **5,2 Mio. EUR**
www.weinisch.de

FAHRZEUGTECHNIK



25,8 %

372,2 Mio. EUR
vom Gesamtumsatz

Die Segmentunternehmen bedienen ein breites Leistungsspektrum für die Automobilindustrie: von Design über Modell- und Prototypenbau, Vor- und Kleinserienfertigung, Test- und Messlösungen, Spezialfahrzeuglösungen bis hin zu Bauteilserienfertigung für Automobil-, Nutz- und Sonderfahrzeuge.

AURORA Konrad G. Schulz GmbH & Co. KG, Mudau

HEIZ- UND KLIMASYSTEME FÜR
NUTZFAHRZEUGE

Umsatz 2016: **44,7 Mio. EUR**

www.aurora-eos.com

BILSTEIN & SIEKERMANN GmbH & Co. KG, Hillesheim

INNOVATIVE KALTFLIESSPRESS-
TEILE, DREHTEILE UND VERSCHLUSS-
SCHRAUBEN

Umsatz 2016: **16,3 Mio. EUR**

www.bsh-vs.com

**Emil FICHTHORN Metallwaren-
fabrik GmbH & Co. KG, Schwelm**

METALLUMFORMUNG UND MONTAGE
FÜR DIE SERIE

Umsatz 2016: **8,2 Mio. EUR**

www.fichthorn.de

**IPETRONIK GmbH & Co. KG,
Baden-Baden**

MESSSYSTEME UND
DIENSTLEISTUNGEN FÜR DIE
FAHRZEUGENTWICKLUNG

Umsatz 2016: **38,0 Mio. EUR**

www.ipetronik.com

**KIEBACK GmbH & Co. KG,
Osnabrück**

PROTOTYPENTEILE UND KLEINSERIEN
FÜR DIE AUTOMOBILINDUSTRIE

Umsatz 2016: **11,2 Mio. EUR**

www.kieback.de

**Konrad SCHÄFER GmbH,
Osnabrück**

DESIGNMODELLE UND LEHREN
FÜR DIE AUTOMOBIL- UND LUFT-
FAHRTINDUSTRIE

Umsatz 2016: **24,6 Mio. EUR**

www.konrad-schaefer.de

SELZER Fertigungstechnik GmbH & Co. KG, Driedorf

PRÄZISIONSTECHNIK AUS
METALL FÜR DIE AUTOMOBILE
SERIENFERTIGUNG

Umsatz 2016: **79,2 Mio. EUR**

www.selzer-automotive.de

**SITEK-Spikes GmbH & Co. KG,
Aichhalden**

SPIKES UND HARTMETALL-
WERKZEUGE

Umsatz 2016: **16,8 Mio. EUR**

www.sitek.de

**S.M.A. Metalltechnik GmbH & Co.
KG, Backnang**

LEITUNGSSYSTEME FÜR DIE AUTO-
MOBILE KLIMA- UND SERVOTECHNIK

Umsatz 2016: **81,7 Mio. EUR**

www.sma-metalltechnik.de

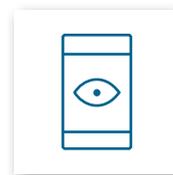
**WIESAUPLAST GmbH & Co. KG,
Wiesau**

PRÄZISION IN KUNSTSTOFF

Umsatz 2016: **51,5 Mio. EUR**

www.wiesauplast.de

MASCHINEN- UND ANLAGENBAU



DIREKTLINKS ZU DEN
INDUS-BETEILIGUNGEN



21,2 %

305,9 Mio. EUR
vom Gesamtumsatz

Die Unternehmen des Segments entwickeln komplette Förderanlagen, Robotergriffsysteme, produzieren Ventiltechnik, Automatisierungskomponenten auch für die Fahrzeugendmontagen sowie Anlagen für Reinraumsysteme und konzeptionieren elektrische Begleitheizungssysteme.

ASS Maschinenbau GmbH,
Overath
ROBOTERHÄNDE UND AUTOMATIONSANLAGEN FÜR PRODUKTIONSUNTERNEHMEN
Umsatz 2016: **19,0 Mio. EUR**
www.ass-automation.com

BUDE Fördertechnik GmbH,
Bielefeld
SPEZIALIST FÜR LOGISTIK UND MATERIALFLUSS
Umsatz 2016: **51,3 Mio. EUR**
www.budde-foerdertechnik.de

ELTHERM GmbH, Burbach
SPEZIALIST FÜR ELEKTRISCHE BEGLEITHEIZUNGSSYSTEME
Umsatz 2016: **27,2 Mio. EUR**
www.eltherm.com

GSR Ventiltechnik GmbH & Co. KG,
Vlotho
INNOVATIVE VENTILTECHNIK FÜR ANSPRUCHSVOLLEN INDUSTRIELLEN EINSATZ
Umsatz 2016: **20,8 Mio. EUR**
www.ventiltechnik.de

HORN TECALEMIT GmbH & Co. KG,
Flensburg
BETANKUNGSTECHNIK UND WERKSTÄTTLÖSUNGEN WELTWEIT
Umsatz 2016: **28,5 Mio. EUR**
www.tecalemit.de

IEF-Werner GmbH, Furtwangen
KOMPONENTEN UND SYSTEME FÜR DIE AUTOMATISIERUNG
Umsatz 2016: **22,1 Mio. EUR**
www.ief-werner.de

MBN Maschinenbaubetriebe Neugersdorf GmbH,
Ebersbach-Neugersdorf
ANSPRUCHSVOLLE LÖSUNGEN FÜR SONDERMASCHINEN UND ANLAGENTECHNIK
Umsatz 2016: **63,4 Mio. EUR**
www.mbn-gmbh.de

M. BRAUN Inertgas-Systeme GmbH & Co. KG, Garching
INERTGAS-GLOVEBOX-SYSTEME FÜR INDUSTRIE UND FORSCHUNG
Umsatz 2016: **63,0 Mio. EUR**
www.mbraun.de

NEUZUGANG 2017

M+P INTERNATIONAL Mess- und Rechner-technik GmbH, Hannover
MESS- UND TESTSYSTEME ZUR SCHWINGUNGSPRÜFUNG UND -ANALYSE
Umsatz 2016: **rd. 12 Mio. EUR**
www.mpihome.com

TSN Turmbau Steffens & Nölle GmbH, Berlin
INTERNATIONALE ERRICHTUNG VON TÜRME
Umsatz 2016: **10,2 Mio. EUR**
www.turmbau-berlin.de

MEDIZIN- UND GESUNDHEITSTECHNIK



10,2 %

147,0 Mio. EUR
vom Gesamtumsatz

Die Unternehmen des Segments fertigen Orthesen und medizinische Kompressionsstrümpfe, entwickeln Linsen und Optiken, produzieren Operationszubehör, Rehabilitationstechnik sowie Hygieneprodukte sowohl für medizinische Anwendungen als auch für den Haushalt.

IMECO GmbH & Co. KG, Hösbach
PRODUKTE AUS VLIESTOFF –
„MORE THAN NONWOVEN“
Umsatz 2016: **28,4 Mio. EUR**
www.imeco.de

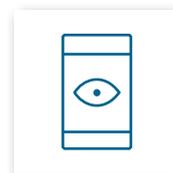
OFA Bamberg GmbH, Bamberg
KOMPRESSIONSSTRÜMPFE UND
BANDAGEN
Umsatz 2016: **70,5 Mio. EUR**
www.ofa.de

ROLKO Kohlgrüber GmbH,
Borgholzhausen
REHABILITATIONSZUBEHÖR
Umsatz 2016: **23,7 Mio. EUR**
www.rolko.de

MIKROP AG, Wittenbach (CH)
MINIATURISIERTE
HOCHPRÄZISIONSOPTIK
Umsatz 2016: **12,9 Mio. EUR**
www.mikrop.ch

RAGUSE Gesellschaft für
medizinische Produkte mbH,
Ascheberg-Herbern
INDIKATIONSSPEZIFISCHE FERTIGUNG
VON OP-ABDECKSYSTEMEN
Umsatz 2016: **11,5 Mio. EUR**
www.raguse.de

METALLTECHNIK



DIREKTLINKS ZU DEN
INDUS-BETEILIGUNGEN

23,8 %

344,4 Mio. EUR
vom Gesamtumsatz

Die Leistungen der Segmentunternehmen umfassen Lösungen für die Bahntechnik, die Fertigung von Hartmetallwerkzeugen für Straßen- und Bergbau, den Gehäusebau für die Labordiagnostik, die Herstellung von Strahlmitteln für die Stahlindustrie und die Bolzenschweißtechnik u. a. für Brücken.

BACHER AG, Reinach (CH)
BAUGRUPPEN AUS STAHL UND
ALUMINIUM
Umsatz 2016: **22,2 Mio. EUR**
www.bacherag.ch

BETEK GmbH & Co. KG, Aichhalden
HARTMETALLBESTÜCKTE
VERSCHLEISSWERKZEUGE
Umsatz 2016: **163,7 Mio. EUR**
www.betek.de

HAKAMA AG, Bättwil bei Basel (CH)
FEINBLECHTECHNIK
Umsatz 2016: **23,2 Mio. EUR**
www.hakama.ch

KÖSTER & Co. GmbH, Ennepetal
KALTUMFORMTEILE UND
BOLZENSCHWEISSTECHNIK
Umsatz 2016: **16,3 Mio. EUR**
www.koeco.net

MEWESTA Hydraulik GmbH & Co. KG, Münsingen
HYDRAULIKSTEUERBLÖCKE UND
-SYSTEME
Umsatz 2016: **7,4 Mio. EUR**
www.mewesta.de

PLANETROLL GmbH & Co. KG, Munderkingen
RÜHRTECHNIK UND
ANTRIEBSTECHNIK
Umsatz 2016: **5,4 Mio. EUR**
www.planetroll.de

Helmut RÜBSAMEN GmbH & Co. KG, Bad Marienberg
METALLVERARBEITUNG UND
UMFORMTECHNIK
Umsatz 2016: **43,7 Mio. EUR**
www.helmut-ruebsamen.de

Karl SIMON GmbH & Co. KG, Aichhalden
KOMPONENTEN UND BAUGRUPPEN
AUS METALL UND KUNSTSTOFF
Umsatz 2016: **39,2 Mio. EUR**
www.simon.de

VULKAN INOX GmbH, Hattingen
GRANULATE FÜR DIE OBERFLÄCHEN-
BEHANDLUNG
Umsatz 2016: **23,5 Mio. EUR**
www.vulkan-inox.de

DIE INDUS-WELT



DIREKTLINK ZUR
INTERAKTIVEN
STANDORTKARTE



45

BETEILIGUNGEN IN DEUTSCHLAND UND DER SCHWEIZ

BAU/INFRASTRUKTUR

- 1 ANCOTECH
- 2 BETOMAX
- 3 FS-BF
- 4 HAUFF-TECHNIK
- 5 H. HEITZ
- 6 MIGUA
- 7 OBUK
- 8 REMKO
- 9 SCHUSTER
- 10 WEIGAND
- 11 WEINISCH

FAHRZEUGTECHNIK

- 12 AURORA
- 13 BILSTEIN & SIEKERMANN
- 14 FICHTHORN
- 15 IPETRONIK
- 16 KIEBACK
- 17 SCHÄFER
- 18 SELZER
- 19 SITEK
- 20 S.M.A.
- 21 WIESAUPLAST

MASCHINEN- UND ANLAGENBAU

- 22 ASS
- 23 BUDDE
- 24 ELTHERM
- 25 GSR
- 26 HORN
- 27 IEF-WERNER
- 28 MBN
- 29 M. BRAUN
- 30 M+P
- 31 TSN

MEDIZIN- UND GESUND- HEITSTECHNIK

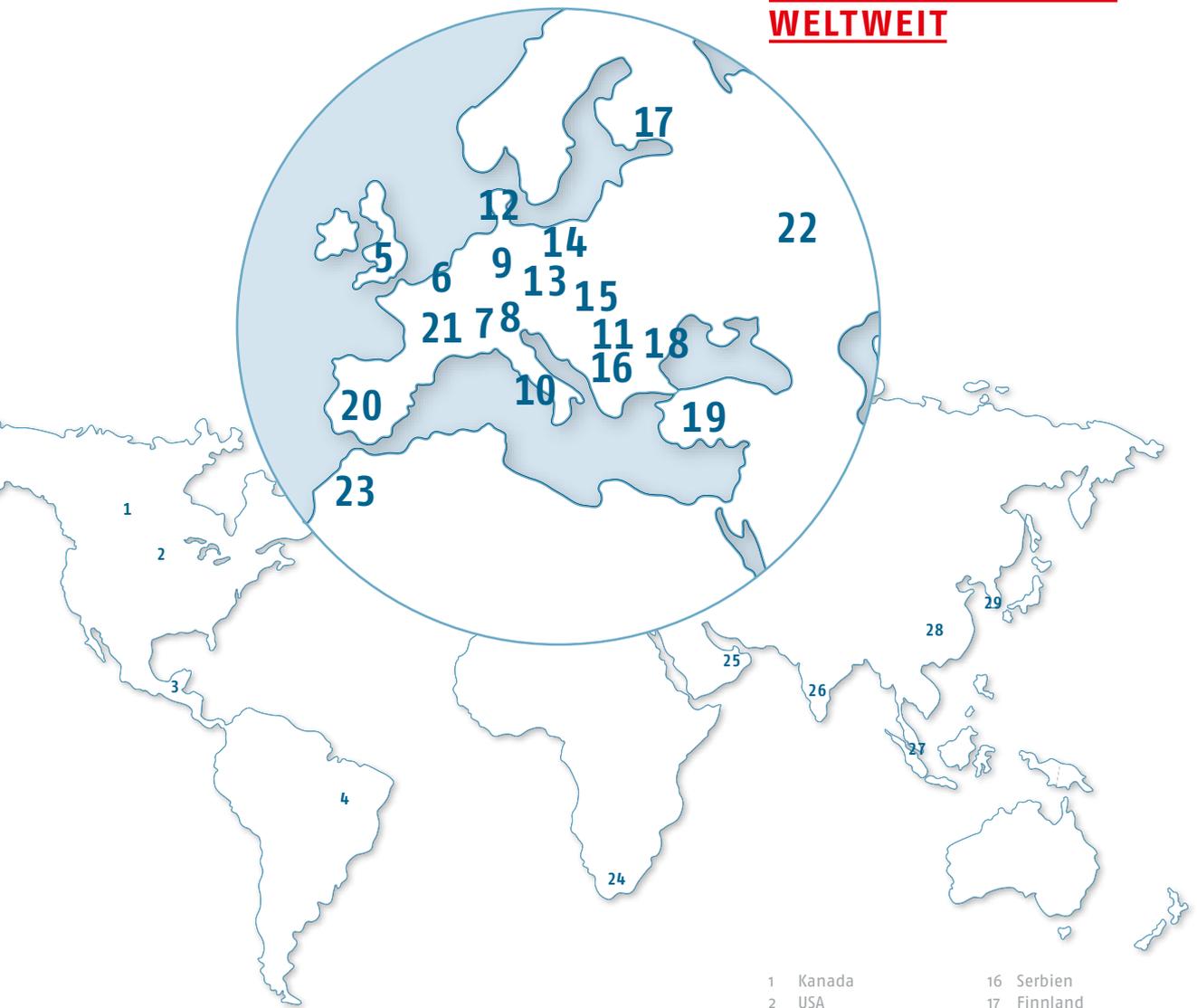
- 32 IMECO
- 33 MIKROP
- 34 OFA
- 35 RAGUSE
- 36 ROLKO

METALLTECHNIK

- 37 BACHER
- 38 BETEK
- 39 HAKAMA
- 40 KÖSTER
- 41 MEWESTA
- 42 PLANETROLL
- 43 RÜBSAMEN
- 44 SIMON
- 45 VULKAN INOX

29

STANDORTE DER INDUS-GRUPPE WELTWEIT



- | | |
|------------------|---------------------------------|
| 1 Kanada | 16 Serbien |
| 2 USA | 17 Finnland |
| 3 Mexiko | 18 Rumänien |
| 4 Brasilien | 19 Türkei |
| 5 Großbritannien | 20 Spanien |
| 6 Niederlande | 21 Frankreich |
| 7 Schweiz | 22 Russland |
| 8 Österreich | 23 Marokko |
| 9 Deutschland | 24 Südafrika |
| 10 Italien | 25 Vereinigte Arabische Emirate |
| 11 Ungarn | 26 Indien |
| 12 Dänemark | 27 Singapur |
| 13 Tschechien | 28 China |
| 14 Polen | 29 Südkorea |
| 15 Slowakei | |

WWW.INDUS.DE

DIE INDUS-APP:
kostenloser Download
im App Store oder direkt
über nebenstehenden
QR-Code

