

**Rede anlässlich der Hauptversammlung der INDUS Holding AG  
Köln, 29. Mai 2019**

**Vorsitzender des Vorstands Dr. Johannes Schmidt**

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,  
sehr geehrter Aufsichtsrat,  
liebe Mitarbeiter und Freunde von INDUS,

Im Namen des gesamten Vorstands begrüße ich Sie ganz herzlich hier in Köln. Es ist das erste Mal, dass ich vor Ihnen stehe, um in meiner neuen Funktion als Vorsitzender des Vorstands über die Entwicklung von INDUS im vergangenen Jahr zu berichten. In unserem Film geht es um einen ganz besonderen Sport. Das Ziel ist es, möglichst effizient von Punkt A zu Punkt B zu gelangen. Der Parkour-Läufer bestimmt seinen Weg selbst, unabhängig und unkonventionell. Mögliche Hindernisse werden geschickt überwunden. Komplette aus eigener Kraft. Parkour wird deshalb auch als „Kunst der effizienten Fortbewegung“ bezeichnet.

Aber was hat diese Sportart nun mit unserer INDUS zu tun? Wir haben unser neues Strategieprogramm „PARKOUR“ genannt, weil die Hindernisse auf dem Weg hin zu mehr Innovationskraft und Effizienz für unsere Beteiligungen immer komplexer werden. Unser Portfolio besteht aktuell aus 45 Beteiligungsunternehmen aus dem deutschsprachigen Mittelstand. Rechnen wir die Enkeltöchter dazu, gehören heute 189 vollkonsolidierte Unternehmen zur Gruppe. Jede der operativ eigenständigen Beteiligungen steht vor vielseitigen Herausforderungen, die es bis zum Jahr 2025 erfolgreich zu meistern gilt. Dabei wird die INDUS-Welt nicht stillstehen: Über Zukäufe neuer Hidden Champions wollen wir das Portfolio in den kommenden Jahren weiter ausbauen.

Wir müssen uns in hohem Tempo für den richtigen Weg entscheiden. Wenig ist langfristig planbar: Wird es weitere Zölle geben oder nicht? Kommt der Brexit oder kommt er nicht? Bauen die Automobilhersteller bald nur noch Elektroautos? Oder setzen sie am Ende doch auf den Wasserstoffantrieb? Die politisch Verantwortlichen verlassen sich in diesem schwierigen Umfeld in geradezu naiver Weise auf die Leistungsfähigkeit der Wirtschaft. Die Regelungswut beginnend auf europäischer Ebene ist ungebrochen. Den Unternehmen werden immer neue Regularien auferlegt. Und gleichzeitig wird viel zu wenig in Infrastruktur und Zukunftstechnologien wie Digitalisierung und künstliche Intelligenz investiert. Diese Rahmenbedingungen machen Planungen schwierig. Es ist also nicht verwunderlich, dass viele Unternehmen bei Entscheidungen zögern.

Meine Damen und Herren, klagen hilft nicht. Das wissen wir. Wir können und müssen uns selbst helfen. So wie der Parkour-Läufer komplett aus eigener Kraft. Dafür muss man die Welt auch mal aus einem neuen Blickwinkel betrachten und Ziele nachjustieren. Möglicherweise lohnt es sich auch, völlig neue Wege auszuprobieren. In einem solchen Umfeld müssen wir uns noch mehr auf die Tugenden konzentrieren, die den Mittelstand so erfolgreich machen: Mut, Kreativität und Verlässlichkeit. Diese Tugenden fördern wir im Rahmen unseres neuen Strategieprogramms PARKOUR weiter mit Nachdruck.

Um bei den sportlichen Bildern zu bleiben – wir begleiten unsere Unternehmen als „Mental- und Fitnesstrainer“. Wir vermitteln ihnen Zukunftswissen. Wir unterstützen sie dabei, Kompetenzen aufzubauen. Und wenn sie für ihren zukünftigen Erfolg neue Wege beschreiten, stellen wir ihnen dafür noch mehr Mittel als bisher zur Verfügung. Nur, dass wir uns nicht falsch verstehen: Wir bleiben bei unserer bisherigen Philosophie. Jedes INDUS-Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden. Wir befähigen nur. Damit jede Beteiligung wie ein gut trainierter Parkour-Läufer so rasch wie möglich ihre Ziele erreicht.

Wenn wir die Zukunft betrachten, ist es wichtig, das Hier und Jetzt richtig einzuordnen. Die Unternehmen der INDUS-Gruppe stehen in einem harten Wettbewerb. Sie behaupten sich dort außerordentlich gut. Natürlich gehen wir aber mit offenen Augen und Ohren durch die Welt. Wenn mehrere Experten die Verlangsamung der Konjunkturdynamik prognostizieren, geht das in unsere Planungen ein. Die letzten Jahre haben uns alle verwöhnt. Das Wachstum kannte kaum Grenzen. Das hat auch maßgeblich die Erwartungen beeinflusst. Jetzt sehen wir hier und da eine Eintrübung. Das ist auf diesem hohen Niveau aber normal und kein Grund zur Panik.

Es kann nach so vielen sehr guten Jahren nicht weiterhin jedes Jahr Absatz- und Ergebnisrekorde geben. Wir müssen nicht Alarm schlagen: Die Auftragsbücher sind voll. Ein Sonderfall ist hier sicher das Segment Fahrzeugtechnik, aber dazu später mehr. Die Wachstumsdynamik soll sich im Jahr 2019 abschwächen. Trotzdem werden die meisten unserer Unternehmen weiterwachsen. Vielleicht nicht mehr so rasant wie bisher, aber immer noch ordentlich. Die Gehälter werden steigen, die Rohstoffe werden teurer. Das bedeutet, dass die Margen etwas sinken. Aber auch sie werden wieder ein gutes Niveau erreichen.

Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick auf das letzte Geschäftsjahr werfen. Im Detail finden Sie das Zahlenwerk und die Kommentierungen in unserem Geschäftsbericht. Ich werde mich auf die wesentlichen Fakten konzentrieren. Die 45 Unternehmen der INDUS-Gruppe steigerten im Geschäftsjahr 2018 den Umsatz auf 1,71 Mrd. EUR. Damit lagen wir leicht über

unserer Prognose. Das bedeutet ein Wachstum von 4,3 % gegenüber dem Vorjahr. Rein organisch wuchs die Gruppe um 3,2 %. Damit können wir zufrieden sein. Die Preise steigen, wenn die Ressourcen knapp sind – beim Material genauso wie bei den Fachkräften. Das zeigen leicht angestiegene Material- und Personalquoten.

Zum Ende des Jahres 2018 beschäftigte die Holding – ohne die Mitglieder des Vorstands – 31 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In den Tochterunternehmen waren es im Jahresdurchschnitt rund 10.700. Die INDUS-Familie wächst auch mit den Auszubildenden. Unsere inländische Ausbildungsquote liegt bei guten 5,3 %. Ich möchte all unseren Mitarbeitern an dieser Stelle von ganzem Herzen dafür danken, dass sie mit ihrem Einsatz wieder maßgeblich zum Wachstum und Erfolg der Gruppe beigetragen haben.

Nach Abzug der Aufwandpositionen ergibt sich ein operatives Ergebnis vor Abschreibungen – das EBITDA – von rund 218 Mio. EUR. Gegenüber dem Vorjahr stieg das EBITDA um 3,1 Mio. EUR. Unser EBIT lag mit rund 151 Mio. EUR vor Wertminderungen leicht unter dem Vorjahreswert von rund 153 Mio. EUR. Dass wir uns das anders vorgestellt hatten, können Sie an unserer Prognose erkennen. Da waren wir von 154 bis 160 Mio. EUR ausgegangen. Hauptursache – und das ist keine Überraschung – ist die Schwäche bei den Serienzulieferern in der Automobilbranche. Dass wir keine höhere Abweichung zu verzeichnen hatten, lag an der Stärke der anderen Segmente. Wir haben ja eine komfortable Situation: Bei 45 Hidden Champions sorgt der Großteil erfolgreicher Unternehmen für das Wachstum. Zwei, drei Sorgenkinder gibt es immer. Hier müssen wir auch mit Repositionierungen dafür sorgen, dass die Unternehmen mit den Marktbedingungen klarkommen.

Im letzten Jahr waren vier unserer fünf Segmente gut aufgestellt. Die Hausaufgaben, die wir intern identifiziert haben, arbeiten wir konsequent ab. Auf die externen Bedingungen im Fahrzeugsektor versuchen wir uns bestmöglich einzustellen. Wir passen unsere Produkte auf die Nachfrage für neue Modelle und Technologien an. Aufgrund der veränderten Zukunftsaussichten einzelner Beteiligungen mussten wir im vierten Quartal nicht zahlungswirksame Wertminderungen in Höhe von 16,1 Mio. EUR buchen. Davon entfielen 9,5 Mio. EUR auf das Segment Fahrzeugtechnik und 6,6 Mio. EUR auf das Segment Metalltechnik. Damit lag das operative EBIT nach Wertminderungen bei knapp 135 Mio. EUR. Die EBIT-Marge vor Wertminderungen lag bei 8,8 %, nach Wertminderungen waren es 7,9 %. Das Ergebnis je Aktie beläuft sich auf 2,90 im Vergleich zu 3,37 EUR im Vorjahr.

Lassen Sie uns nun kurz die Segmente betrachten:

Der Boom im Segment Bau/Infrastruktur setzt sich fort. Alle 11 Beteiligungen arbeiten an ihren Kapazitätsgrenzen. Der Segmentumsatz kletterte im Jahresvergleich um 8,6 % auf rund 359 Mio. EUR. Erfreulicherweise konnten nahezu alle Unternehmen ihr Umsatzniveau aus dem Vorjahr nochmals steigern. Das Fachpersonal ist zwar knapp und teuer, die Rohstoffpreise steigen auch hier. Dennoch konnten die Segmentunternehmen ihr operatives Ergebnis auf knapp 50 Mio. EUR ausbauen. Auf Enkeltochterebene haben wir einen Anbieter von Klimageräten erworben. Wenn wir für dieses Segment geeignete Unternehmen finden, werden wir weiter zukaufen.

Für das Segment Fahrzeugtechnik mit seinen neun Beteiligungen war das Geschäftsjahr 2018 sehr schwierig. Der Technologie-wandel hin zu E-Mobilität und der Abgasskandal verstärkten den ohnehin hohen Margendruck. Die neuen Messverfahren für Abgasemissionen und die damit verbundenen Absatzausfälle haben das Leben der Serienzulieferer zusätzlich erschwert. Geringere Abrufmengen waren und sind die Folge. Der Umsatz im Segment Fahrzeugtechnik sank auf 391 Mio. EUR. Die Unternehmen erwirtschafteten vor Wertminderungen ein operatives Ergebnis in Höhe von 5,2 Mio. EUR. Das sind 9,5 Mio. EUR weniger als im Vorjahr. Die bekannte Repositionierung einer Beteiligung verläuft planmäßig. Sie konnte wegen der mehrjährigen Serienanläufe aber noch keine Ergebnisverbesserungen liefern. Bei einem zweiten Serienzulieferer kam es in der zweiten Jahreshälfte zu einem hohen Ergebniseinbruch. Dieser macht nun ebenfalls eine Repositionierung notwendig, an der wir bereits intensiv arbeiten. Vor dem Hintergrund der schwierigen Ausgangslage für die Serienzulieferer prüfen wir, inwieweit sich punktuell unter einem anderen Eigentümer bessere Perspektiven ergeben. Wir verkaufen hier erst, wenn auch die Rahmenbedingungen stimmen. Nicht nur wirtschaftlich für INDUS. Auch die Perspektive für die Unternehmen muss gut sein. Das war bisher nicht der Fall. Die Segmentinvestitionen enthalten den Kauf der ELECTRONIC EQUIPMENT durch unsere AURORA. AURORA profitiert maßgeblich von der Elektromobilität. Mit ihren innovativen Systemen für die Heizung und Klimatisierung von Elektrobussen und Nutzfahrzeugen hat sie sich eine starke Marktstellung erarbeitet.

Die 11 Beteiligungen im Segment Maschinen- und Anlagenbau zeichnen sich durch hohe technische Kompetenz und ihre gute Produktqualität aus. Sie werden uns auch künftig Wachstum beschern. Das gilt insbesondere für die Bereiche Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik. Hier wollen wir ebenfalls weiter zukaufen. Der Segmentumsatz stieg um knapp 12 Mio. EUR auf 387 Mio. EUR. Das EBIT erreichte mit mehr als 52 Mio. EUR einen guten Wert, auch wenn dieser leicht unter dem Vorjahr lag.

Die fünf Beteiligungen des Segments Medizin- und Gesundheitstechnik verzeichneten einen leichten Umsatzrückgang auf rund 154 Mio. EUR. Das operative Ergebnis lag mit etwas mehr als 17 Mio. EUR ebenfalls unter dem Vorjahr. Insbesondere in den Bereichen „Vliesstoffe und OP-Sets“ ist die Wettbewerbsintensität hoch. Einige Kunden haben sich für andere Anbieter entschieden. Die Lohnkosten sind an den ausländischen Standorten stark gestiegen. Verschärft wurden die Rahmenbedingungen außerdem durch die neue EU-Medizinprodukteverordnung. Das Segment gehört weiter zu unseren Zukunftsbranchen. Hier versprechen wir uns zukünftig Wachstumschancen und hohe Margen – trotz regulatorischer Vorgaben und erhöhtem Kostendruck.

Die neun Beteiligungen im Segment Metalltechnik entwickelten sich überwiegend so, wie wir das erwartet haben. Der Umsatz stieg auf 420 Mio. EUR. Das EBIT vor Wertminderungen lag mit rund 35 Mio. EUR deutlich über dem Vorjahreswert. Das ist sehr gut. Im zweiten Halbjahr sank allerdings die EBIT-Marge, weil Materialpreise stark anstiegen. Das konnte durch erhöhte Verkaufspreise noch nicht kompensiert werden. Aufgrund veränderter Zukunftserwartungen bei zwei Beteiligungen haben wir Wertminderungen in Höhe von 6,6 Mio. EUR vorgenommen. Das operative Ergebnis nach Wertminderungen betrug rund 28 Mio. EUR. Es lag damit aber immer noch mehr als 4 Mio. EUR über dem Vorjahresergebnis. Das Segment Metalltechnik ist stark gewachsen. Deshalb wollen wir hier in der nächsten Zeit erst einmal verstärkt optimieren.

Ich möchte zusammenfassen:

Das Gesamtergebnis der INDUS-Gruppe wurde von den negativen Entwicklungen im Segment Fahrzeugtechnik belastet. Die anderen vier Segmente, also der weitaus überwiegende Teil unserer Beteiligungen, stehen gut bis sehr gut dar. Diese Unternehmen sind bestens für eine erfolgreiche, nachhaltige Entwicklung im Jahr 2019 gerüstet.

Die INDUS-Gruppe ist insgesamt gut aufgestellt: Wir haben stabile Bilanzrelationen und eine starke Eigenkapitalbasis. Unsere Finanzausstattung und umfassende Bankzusagen ermöglichen uns Flexibilität bei Investitionen. Ich schaue einmal dankbar zu meinem Kollegen Herrn Weichert. Er hat nach dem Ausscheiden von Herrn Abromeit seinen Aufgabenbereich erweitert und ist jetzt als „klassischer CFO“ auch für die Finanzierung der INDUS-Gruppe verantwortlich. Die Bilanzsumme betrug zum Stichtag 1,72 Mrd. EUR. Sie lag damit um 4 % über dem Vorjahreswert. Das Eigenkapital erhöhte sich um 5,3 % auf knapp 710 Mio. EUR. Mit 41,3 % lag die Eigenkapitalquote deutlich über der definierten Zielmarke von 40 %.

Die Nettoverschuldung stieg von rund 399 Mio. EUR auf 483 Mio. EUR. Der Anstieg ist auf den Aufbau des Working Capital sowie auf die Ablösung von bedingten Kaufpreisverbindlichkeiten zurückzuführen. Die Entschuldungsdauer von 2,2 Jahren bewegt sich innerhalb des Zielkorridors von 2 bis 2,5 Jahren. Die traditionell gute Liquidität lieferte INDUS zu jeder Zeit ausreichend wirtschaftliche Kraft, alle wichtigen Vorhaben umzusetzen. Die liquiden Mittel lagen zum Stichtag bei sehr ordentlichen 110 Mio. EUR.

Mit rund 91 Mio. EUR haben die INDUS-Beteiligungen im vergangenen Jahr so viel in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte investiert wie noch nie. Für 11,5 Mio. EUR haben wir die zwei bereits genannten Enkeltochterunternehmen gekauft. Außerdem hat unsere Tochter OFA aus Bamberg ein Handelsunternehmen für medizinische Hilfsmittel übernommen. In Summe lagen die Investitionen bei rund 102 Mio. EUR.

Sehr geehrte Damen und Herren,

wir hätten 2018 sicherlich mehr in den Kauf von direkten Beteiligungen investieren können. Aufgrund von unvernünftig hohen Preisen haben wir – auch in Ihrem Interesse – davon Abstand genommen. Dass sich die Lage mittlerweile aber deutlich verbessert hat, werden Sie gleich erfahren.

Nach dem Blick zurück nun den Blick nach vorn. Unter dem Strategieprogramm KOMPASS 2020 konnte sich die INDUS-Gruppe sehr gut weiterentwickeln. Die Kernstrategie „Kaufen, halten und entwickeln“ bewährt sich. PARKOUR nimmt die erfolgreichen Elemente auf und richtet den Blick auf die weitere Entwicklung unserer INDUS bis zum Jahr 2025.

Wie Sie in unserem Film schon kurz gesehen haben, sind drei Hebel zentral für PARKOUR:

**Wir stärken die Portfoliostruktur.**

**Wir treiben Innovation.**

**Wir steigern die Leistung.**

Warum tun wir das? In unserem Geschäftsbericht haben wir dem Thema „Ziele“ besonderen Raum eingeräumt. Im Jahr 2025 wollen wir Ihnen 55 bis 60 Beteiligungsunternehmen präsentieren. Der Gesamtumsatz soll auf 2,5 Mrd. EUR wachsen. Die EBIT-Marge soll wieder bei mehr als 10 Prozent liegen. Für die Zukäufe haben wir sechs technologiestarke Zukunftsbranchen definiert. Sie sehen diese hier hinter mir aufgelistet.

*In der Präsentation abgebildet:*

*Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik,*

*Bautechnik,*

*Sicherheitstechnik,*

*Medizin- und Gesundheitstechnik,*

*Technik für Infrastruktur und Logistik sowie*

*Energie- und Umwelttechnik.*

Auf erster Ebene werden wir jährlich zwei bis drei Unternehmen kaufen. Außerdem sieht PARKOUR den Erwerb von drei bis vier strategischen Ergänzungen auf Beteiligungsebene vor. Dabei unterstützen wir auch Zukäufe jüngerer Technologieunternehmen.

Meine Damen und Herren,

ich freue mich außerordentlich, Ihnen an dieser Stelle die erste Akquisition eines Tochterunternehmens seit fast zwei Jahren vorstellen zu können. Am vergangenen Samstag haben wir den Kaufvertrag für den Erwerb von 89,9 % der Anteile an der MESUTRONIC unterzeichnet. Unsere neue Beteiligung ist Spezialist für die Herstellung von Inspektionssystemen zur Metall- und Fremdkörperdetektion. Sie passt hervorragend in die Zukunftsbranche Automatisierungs-, Mess- und Regeltechnik. Die Anlagen dienen zum einen dem Schutz von Produktionsanlagen vor Metallteilen und anderen Fremdkörpern – zum Beispiel in der Holz- und der Kunststoffindustrie. Zum anderen inspizieren sie hergestellte Produkte auf Metallfreiheit und andere Verunreinigungen. So werden sie in der Nahrungsmittel- und der Pharmaindustrie eingesetzt. Die vier Altgesellschafter werden das Unternehmen weiterführen und teilweise auch beteiligt bleiben. Sie sind heute hier. Ich möchte Sie bitten, einmal kurz aufzustehen, damit wir sie in der INDUS-Familie begrüßen können. Den Geschäftsführer und Mitgesellschafter des Unternehmens, Herrn Karl-Heinz Dürmeier, möchte ich einmal zu mir auf die Bühne bitten.

*Gespräch mit Herrn Dürmeier auf der Bühne*

Meine Damen und Herren, Sie sehen: INDUS kann und INDUS wird weiter Unternehmen kaufen! So werden wir den Hebel „Portfoliostruktur stärken“ mit Leben füllen. Ich bin zuversichtlich, dass der Erwerb von MESUTRONIC nicht der letzte Kauf im Jahr 2019 bleiben wird.

Lassen Sie mich nun zum zweiten Hebel „Innovation treiben“ kommen. Der rasante Technologiewandel und die digitale Transformation sind zentrale Herausforderungen der

heutigen Zeit. Unsere Hidden Champions sind Spezialisten und Marktführer in ihren Nischen. Aber auch sie sind aufgefordert, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. In diesem Wandel liegen gerade für unsere Mittelständler große Chancen. Deshalb unterstützen wir Innovationsprojekte noch intensiver als bisher. Finanziell helfen wir unseren Unternehmen bei der Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Prozesse mit unserer Förderbank. Die Fördermittel umfassen 50 bis 80 % des jeweiligen Projektvolumens. Dafür werden wir das jährliche Budget auf bis zu 3 % des Konzern-EBITs verdoppeln.

Ein Beispiel: Unsere Beteiligung **HORNGroup** ist Spezialist für Betankungstechnik. Sie hat in dem Innovationsprojekt „**mytecalemit**“ **Cloud Solution** eine digitale Plattform entwickelt. In einem ersten Schritt bindet die HORNGroup die Tankautomaten nicht-öffentlicher Tankstellen an. Damit können die Abgabedaten der Zapfsäulen in Echtzeit über die Cloud ausgelesen werden. In einem zweiten Schritt soll auch der Füllstand der Tanks übermittelt werden. Perspektivisch kann die Nachbestellung von Treibstoff dann vollautomatisch erfolgen. In einem dritten Schritt plant die HORNGroup Werkstätten anzubinden, um das Motor- und Getriebeölmanagement zu erleichtern. INDUS hat dieses Projekt mit der Förderbank unterstützt. Zukünftig kann die so entstandene IoT-Plattform auch von anderen Beteiligungen eingesetzt werden.

Ein anderes Beispiel ist die **Ipetronik IPECloud**. Mit dieser Lösung werden Messdaten großer Fahrzeugflotten oder von Prüfständen strukturiert, verarbeitet und ausgewertet. Das Ziel ist es, zukünftig auch sehr große Datenmengen verarbeiten zu können, wie sie etwa beim autonomen Fahren anfallen.

Mit der **Innovation Toolbox** unterstützen wir unsere Beteiligungen mit unserem Beratungs- und Schulungsangebot. Für die digitale Transformation von Geschäftsmodellen halten wir Methodenwissen bereit. Bei der Digitalisierung geht es uns nicht immer nur um Rocket Science oder komplexe Innovationsprojekte. Es geht vor allem auch darum, Routineprozesse im Tagesgeschäft mit IT-Lösungen zu unterstützen. Schauen Sie sich dazu gern einmal die Webseite unserer Beteiligung HAUFF an. Hier finden Sie ein Planungstool, mit dem Bauherren und Architekten, aber auch Privatpersonen, passende Abdichtungen konfigurieren und bestellen können. Das ist wegen der hohen Varianz der praktischen Anwendungsfälle keinesfalls trivial. Das Planungstool führt schrittweise zum richtigen Produkt und stellt auch gleich entsprechende Ausschreibungstexte zur Verfügung. Selbstverständlich kann der Benutzer auch online ein Angebot für die konfigurierten Produkte anfordern.



Ein anderer Erfolgsfaktor für Innovation ist der Auf-und Ausbau von **Netzwerken**. Hier sind unsere Beteiligungen schon gut aufgestellt: Es bestehen erfolgreiche Entwicklungspartnerschaften zwischen Beteiligungen, aber auch mit Lieferanten und Kunden. Zudem werden Kooperationen mit Forschungseinrichtungen und Hochschulen weiter ausgebaut.

Schauen wir uns jetzt gemeinsam im Film ein Beispiel für die erfolgreiche Innovationsförderung in unserer Gruppe an. Das Thema additive Fertigung ist Ihnen ja auch schon im Foyer begegnet...

## *Film*

Wie ich finde, ein gutes Beispiel dafür, wie Innovationen in unserem Netzwerk wachsen können. Um den so wichtigen Innovationsbereich zu stärken, haben wir zu Jahresbeginn Herrn Dr. Jörn Großmann in den Vorstand geholt. Sie sehen ihn hier heute zum ersten Mal auf unserer Hauptversammlung. Da drüben sitzt er. Seit dem 1. Januar ist er für das Vorstandsressort „Technologie und Innovation“ verantwortlich. Wie Sie sich vorstellen können, habe ich diese Aufgabe schweren Herzens abgegeben. Ich weiß sie aber bei Herr Dr. Großmann in besten Händen.

Meinen Kollegen, Herrn Axel Meyer, kennen Sie ja schon aus dem vergangenen Jahr. Er ist im Vorstand verantwortlich für das Ressort „Produktion und Investition“. Und damit federführend für den dritten Hebel unserer Strategie PARKOUR – den Ausbau der operativen Exzellenz. Die Rahmenbedingungen machen es erforderlich, dass jede Beteiligung ihre wertschöpfenden Kernprozesse – von der Auftragsentstehung bis zur Auftragsabwicklung – hinterfragt und kontinuierlich verbessert. Bei der Auftragsentstehung wollen wir unsere Beteiligungen im strategischen Marketing und beim Pricing begleiten. Konkret heißt das: Wir unterstützen methodisch bei der Erarbeitung von Marketingstrategien, der Erstellung von Markt- und Wettbewerbsanalysen und beraten bei der Optimierung der Preisstrategie für Produkte und Dienstleistungen. Bei der Auftragsabwicklung unterstützen wir unsere Beteiligungen dabei, Produktivitätspotenziale in den Bereichen Beschaffung, Produktion und Logistik zu heben. Lean Management ist hier das Zauberwort. Lean Management hilft, schlanke Unternehmensprozesse aufzusetzen, um Verschwendung systematisch zu vermeiden. Im Rahmen von Audits identifizieren wir gemeinsam mit den Geschäftsführern Verbesserungspotenziale. Diese werden dann in konkrete Maßnahmenpläne aufgenommen. Bei der Umsetzung unterstützen wir durch Begleitung von Projekten, aber auch durch ein mehrstufiges Schulungsprogramm für Lean-Experten und individuelle Workshops für spezifisches Methodenwissen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, wie passt das alles nun zu unserem Prinzip der operativ eigenständig handelnden Beteiligungen? Unser Erfolgsmodell bewährt sich, das tasten wir nicht an. Aber wir bieten Hilfe zur Selbsthilfe. Unsere aktuellen Repositionierungen haben uns zudem gelehrt, dass wir früher unterstützen müssen, um die Unternehmen wieder in die Spur zu bringen. Ich bin ein großer Liebhaber der klassischen Musik. Es fasziniert mich besonders, wie ein guter Dirigent ein großes Orchester steuert. Hier sitzen Künstler, die oft eine erfolgreiche eigene Solistenkarriere machen. Jeder für sich einer der besten seines Fachs. Und dennoch brauchen Sie den Dirigenten für eine erfolgreiche Aufführung. Er hört genau, wenn etwas nicht klappt oder Stimmgruppen auseinanderdriften. Er greift dann unmittelbar ein, damit wieder Harmonie entsteht. Nur dann wird die Aufführung erfolgreich sein. Bei INDUS ist das ganz ähnlich. Es gilt für uns Vorstände, die Geschäftsführer mit ihrem Können selbstständig und eigenverantwortlich agieren zu lassen – und die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass sich jedes Unternehmen ideal entfalten kann. Aber wir greifen ein, wenn wir Misstöne hören. All das auf Augenhöhe und mit hohem Respekt. Das ist legitim, und das können Sie als unsere Aktionäre zu Recht von uns erwarten.

Kommen wir also nun zu Ihnen, sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre. Alles, was wir tun, ist ja nicht Selbstzweck. Aber wo fließt das Geld aus unserer Wertschöpfung eigentlich hin? Die Netto-Wertschöpfung der INDUS-Gruppe betrug im letzten Jahr rund 642 Mio. EUR. Der größte Teil davon, nämlich 79 %, ging an die Mitarbeiter. Mehr als 43 Mio. EUR hat der Staat bekommen. 3,2 % gingen an unsere Darlehensgeber und 0,1 % an unsere Mitgesellschafter in den Beteiligungen. 11 % verbleiben im Konzern für Sie, unsere Aktionärinnen und Aktionäre. Am 31. Dezember 2018 betrug der Bilanzgewinn der INDUS Holding AG 76,3 Mio. EUR. Vorstand und Aufsichtsrat schlagen daher der Hauptversammlung die Zahlung einer Dividende von 1,50 EUR je Aktie vor. Das entspricht einer Ausschüttungssumme von 36,7 Mio. EUR und einer Ausschüttungsquote von 48,0 %. Die verbleibenden 52 % thesaurieren wir. Dieser Vorschlag stellt einen ausgewogenen Ausgleich zwischen dem Interesse des Unternehmens an einer dynamischen Weiterentwicklung und dem Interesse der Aktionäre an einer angemessenen Beteiligung am Geschäftserfolg her. Diese Politik wollen wir auch in den kommenden Jahren beibehalten. Wann werden Sie Ihr Geld auf dem Konto haben? Die Dividende wird – bedingt durch den Feiertag zu Christi Himmelfahrt – am vierten Juni gezahlt. Ich möchte die Gelegenheit nutzen und Ihnen an dieser Stelle für Ihre – mitunter schon jahrzehntelange – Unterstützung und für Ihr Vertrauen ganz herzlich danken.

Die weiteren Tagesordnungspunkte konnten Sie im Detail der Einladung entnehmen. Neben den obligatorischen Beschlussfassungen zu den Gremien und der Wahl der Abschlussprüfer schlagen wir in diesem Jahr vor, mit der Beschlussfassung unter Punkt 6 über die Aufhebung

des bisherigen Genehmigten Kapitals 2014 und die Schaffung eines neuen Genehmigten Kapitals 2019 und die entsprechende Satzungsänderung abzustimmen. Notwendig wird das, weil die Ermächtigung zum bisherigen Genehmigten Kapital bis zum 10. Juni 2019 befristet ist. Den Aktionären wird auch für die Zukunft grundsätzlich ein Bezugsrecht eingeräumt. Nachvollziehbare Ausnahmen haben wir Ihnen in der Tagesordnung erläutert. Meine sehr geehrten Damen und Herren, ich bitte Sie auch bei diesem Tagesordnungspunkt um Ihre Unterstützung. Der Vorstand braucht im Akquisitionsgeschäft diese Flexibilität, auch größere attraktive Projekte flexibel umzusetzen. Das verschafft uns einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Sehr geehrte Damen und Herren, ich komme jetzt zum Schluss und möchte Sie natürlich zuversichtlich gestimmt in den weiteren Tag schicken. Mit PARKOUR haben wir die richtigen Weichen gestellt. Angesichts der guten Perspektiven in vier von fünf Segmenten blicken wir in Summe optimistisch auf das laufende Geschäftsjahr. Wie sind wir nun ins Jahr 2019 gestartet? Der Konzernumsatz stieg im 1. Quartal um 7,2 Prozent auf rund 438 Mio. EUR.

Und das zum größten Teil organisch, also aus eigener Kraft. Das Ergebnis lag mit rund 34 Mio. EUR aufgrund der Schwäche der Fahrzeugtechnik leicht unter dem Vorjahreswert. Für das Gesamtjahr 2019 erwarten wir weiterhin einen Umsatz zwischen 1,72 bis 1,77 Mrd. EUR. Das operative Ergebnis soll auf 156 bis 162 Mio. EUR steigen. Für das Segment Fahrzeugtechnik können wir die weitere Entwicklung aktuell aber schwer vorhersagen. Die Hersteller passen die Abrufe kurzfristig an. Da kann es Einbrüche geben wie im Februar und März. Zugleich prognostizieren die großen Hersteller in Ihren Berichten zum ersten Quartal stabile bis leicht steigende Absätze für das Gesamtjahr. Wir müssen davon ausgehen, dass sich die Probleme der Branche fortsetzen und wir weiter „auf Sicht fahren müssen“. Das Erreichen des unteren Endes unserer EBIT-Prognose erscheint uns heute deshalb als sehr ambitioniert.

In unseren Beteiligungsunternehmen wollen wir rund 89 Mio. EUR investieren. Schwerpunkt ist die Förderung der Operativen Exzellenz. Darüber hinaus verdoppeln wir unser finanzielles Engagement in unserem Förderbankmodell. Für Unternehmenskäufe haben wir 50 Mio. EUR eingeplant. Eine erste Akquisition habe ich Ihnen gerade eben vorgestellt. Nach dem angespannten M&A-Markt 2018 stieg das Angebot an attraktiven Targets in den letzten Monaten merklich an. So bin ich zuversichtlich, dass wir unser Ziel von zwei Wachstumsakquisitionen auf erster Ebene im Jahr 2019 erreichen werden.

Wie Sie sehen, haben wir uns sportliche Ziele gesetzt. Für dieses Jahr und für die nächsten fünf Jahre. Ich persönlich werde mich weiter vom Parkour-Sport faszinieren lassen... allerdings aus der Ferne. Wenn Sie selbst mal einen Parkour probieren wollen – durch

Nachbars Garten oder an Häuserwänden entlang – trainieren Sie vorher gut und machen sich fit. Setzen Sie sich realistische Ziele. Es könnte sonst weh tun und zu Enttäuschungen führen.

Herr Abromeit, Sie als Sportler können das gut beurteilen. Das Wort gehört nun wieder Ihnen. Meine Damen und Herren, haben Sie vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.