

# Konzern- lagebericht

76	Grundlagen des Konzerns
76	Geschäftsmodell des Konzerns
77	Steuerungssystem
78	Forschung und Entwicklung
79	Wirtschaftsbericht
79	Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
81	Geschäftsverlauf und Ertragslage
84	Finanz- und Vermögenslage
88	Gesamtaussage zur Entwicklung des Geschäftsjahres
89	Abhängigkeitsbericht
90	Prognosebericht
93	Chancen- und Risikobericht
104	Übernahmerelevante Angaben
106	Erklärung zur Unternehmensführung (§ 315d HGB i.V.m. § 289f HGB)
107	Erklärung zum nichtfinanziellen Bericht (§§ 315b, 315c i.V.m. 289b bis 289e HGB)
108	Vergütungsbericht

# Grundlagen des Konzerns

## Geschäftsmodell des Konzerns

Der KSB Konzern hat es sich zur Aufgabe gemacht, Kunden weltweit mit qualitativ hochwertigen Pumpen und Armaturen sowie zugehörigen Systemen zu versorgen. Den Anwendern dieser Produkte steht darüber hinaus ein breites Serviceangebot zur Verfügung.

Die KSB SE & Co. KGaA (bis 17. Januar 2018: KSB Aktiengesellschaft), Frankenthal/Pfalz, hält als Muttergesellschaft direkt oder indirekt die Anteile an den zum Konzern gehörenden Unternehmen. Neben ihr werden 9 in- und 74 ausländische Gesellschaften vollkonsolidiert; 6 weitere Gesellschaften werden nach der Equity-Methode erfasst. KSB ist aktuell in über 40 Ländern mit eigenen Tochtergesellschaften vertreten.

Die umsatzstärksten Gesellschaften des KSB Konzerns sind neben der KSB SE & Co. KGaA die

- KSB S.A.S., Gennevilliers (Paris, Frankreich),
- KSB Shanghai Pump Co., Ltd., Shanghai (China),
- GIW Industries, Inc., Grovetown/Georgia (USA),
- KSB Limited, Pimpri (Pune, Indien),
- KSB Service GmbH, Frankenthal,
- KSB BRASIL LTDA., Várzea Paulista (Brasilien),
- KSB Italia S.p.A., Mailand (Italien).

Das grundlegende Geschäftsmodell wurde im Berichtsjahr nicht verändert. Externe wirtschaftliche und politische Veränderungen haben sich allerdings partiell auf die Geschäftstätigkeit ausgewirkt. Sie sind – soweit für KSB relevant und wesentlich – in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

### ORGANISATION, LEITUNG UND KONTROLLE

Die KSB AG ist mit Eintragung in das Handelsregister am 17. Januar 2018 in die Rechtsform der SE & Co. KGaA gewechselt. Die Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) ist eine in Deutschland für Unternehmen mit familien- und stiftungsgeprägter Eigentümerstruktur verbreitete Rechtsform. Die Hauptversammlung der KSB AG hat am 10. Mai 2017 den angekündigten Rechtsformwechsel der Gesellschaft beschlossen. Komplementärin ist die KSB Management SE, eine Europäische Aktiengesellschaft. Die Anteile dieser Gesellschaft gehören zu 100 % der Klein, Schanzlin & Becker GmbH, einer Tochtergesellschaft der gemeinnützigen KSB Stiftung und der Kühborth-Stiftung GmbH. Die KSB SE & Co. KGaA und damit der KSB Konzern werden aus der KSB Management SE heraus

geleitet, diese setzt sich zusammen aus vier Geschäftsführenden Direktoren und einem aus fünf Mitgliedern bestehenden Verwaltungsrat.

Strategie und Handlungsanweisungen der Geschäftsführenden Direktoren setzen Führungskräfte und Mitarbeiter in einer Organisation um, die nach den Zuständigkeiten für Produktgruppen sowie für Zentralfunktionen und Regionen gegliedert ist.

Alle Organisationseinheiten im KSB Konzern zielen in ihrem Handeln auf ein nachhaltig profitables Wachstum, das mittel- und langfristig die Zukunft und finanzielle Unabhängigkeit von KSB sichern soll. Die KSB wird von einem aus zwölf Mitgliedern bestehenden Aufsichtsrat kontrolliert. Sechs Ratsmitglieder wählt die Hauptversammlung der Aktionäre, die übrigen sechs Mitglieder entsenden die Arbeitnehmer nach den Maßgaben des Mitbestimmungsgesetzes.

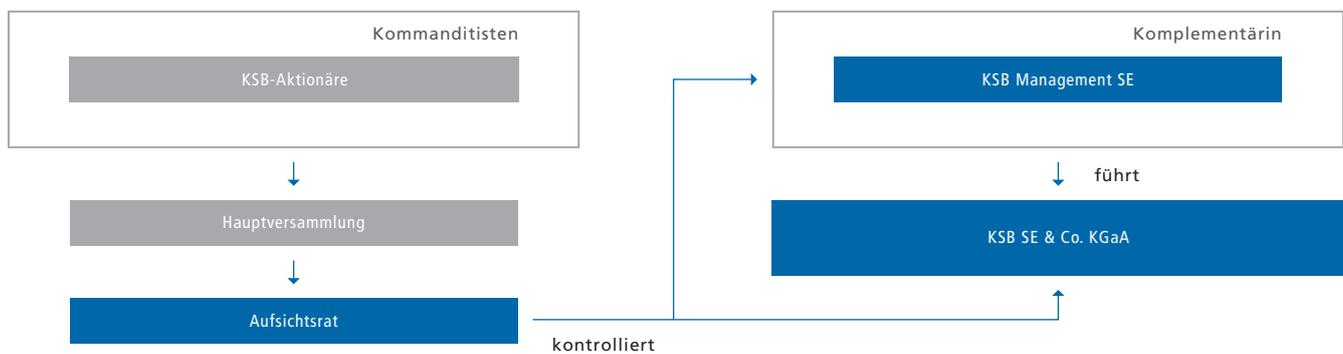
Der KSB Konzern gliedert seine Geschäftsaktivitäten nach den Produktgruppen Pumpen, Armaturen und Service in drei Segmente. Das Segment Pumpen umfasst ein- und mehrstufige Pumpen sowie die zugehörigen Regel- und Antriebssysteme. Einsatzgebiete sind Industrie (verarbeitendes Gewerbe, Chemie/Petrochemie, Transport), Energieversorgung, Wassertransport und Abwasserreinigung, Baugewerbe sowie hydraulischer Feststofftransport im Bergbau. Im Segment Armaturen sind Absperrklappen, Ventile, Schieber, Regel- und Membranventile sowie Kugelhähne zusammengefasst. Die zugehörigen Antriebe und Regelungen sind ebenfalls enthalten. Die Einsatzgebiete für diese Produkte sind im Wesentlichen mit denen für Pumpen identisch. Das Segment Service, für das KSB im Mai dieses Jahres die eigene Marke KSB SupremeServ einführte, umfasst für alle diese Anwendungsfelder die Montage, Inbetriebnahme, Inspektion, Wartung und Reparatur von Pumpen, artverwandten Systemen sowie Armaturen, ebenso modulare Servicekonzepte und Systemanalysen für komplette Anlagen.

### MÄRKTE UND STANDORTE

Im KSB Konzern machen Kreiselpumpen rund zwei Drittel des Umsatzes aus. Sie werden ebenso wie Absperrarmaturen an Anlagenbauer, Erstausrüster und Endkunden verkauft sowie teilweise über Händler in den Markt gebracht. Gleiches gilt für Steuerungs-, Regelungs- und Überwachungssysteme sowie für Kompaktanlagen mit Pumpen und Armaturen.

Der größte und am besten erschlossene Absatzmarkt für diese Produkte ist Europa; hier unterhält KSB seine wichtigsten Fer-

## Organe / Struktur



Die frühere KSB AG wird heute in der Rechtsform einer Kommanditgesellschaft auf Aktien (KGaA) geführt. Die Geschäftsführung obliegt dabei der persönlich haftenden Gesellschafterin, der KSB Management SE. Die Aufgabenverteilung der Organe ist durch Gesetz und Satzung geregelt. Sie bildet die Basis für eine effiziente Corporate Governance, die zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung beiträgt.

tigungsstätten in Deutschland und Frankreich. Das Stammwerk der heutigen KSB SE & Co. KGaA in Frankenthal ist das größte europäische Werk vor den Produktionsstandorten in Pegnitz (Bayern), Halle (Sachsen-Anhalt) und La Roche-Chalais (Frankreich).

Den zweitwichtigsten Markt finden KSB-Produkte in der Region Asien/Pazifik, gefolgt von Amerika und der Region Mittlerer Osten/Afrika. Im außereuropäischen Raum liegen die größten KSB-Werke in Brasilien, China, Indien und in den USA.

Insgesamt fertigt KSB Produkte und Komponenten in 17 Ländern; der Vertrieb erfolgt über eigene Gesellschaften und Vertretungen in mehr als 100 Staaten. Mit ihren Erzeugnissen bedienen die Konzerngesellschaften Kunden in der Industrie einschließlich der Chemie und Petrochemie, in der Energieversorgung, im Baugewerbe, in der Herstellung und dem Betrieb von Transportmitteln (beispielsweise Schiffe und Schienenfahrzeuge), in der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung sowie im Bergbau. Umsatzstärkste Märkte waren auch 2018 Industrie und Energieversorgung.

Um Produkte kostengünstig anbieten zu können, wird der Beschaffungsbedarf des Konzerns gebündelt und weltweit nach günstigen Lieferanten, die die entsprechenden Qualitätsanforderungen erfüllen, gesucht. Im Fokus stehen dabei derzeit asia-

tische Unternehmen. Die Marktstellung als einer der führenden Pumpen- und Armaturenhersteller kann der KSB Konzern aufgrund guter und langfristiger Beziehungen zu Kunden und Lieferanten behaupten. Hierfür sind hervorragend ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sowie ein hohes Qualitätsniveau seiner Produkte Grundvoraussetzungen.

## Steuerungssystem

Basierend auf einer Matrixorganisation ermittelt KSB die wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren wie folgt:

Management-Entscheidungen werden vorrangig auf Grundlage der für die Segmente Pumpen, Armaturen und Service ermittelten Kennzahlen Auftragseingang, Umsatz sowie EBIT getroffen. Das EBIT wird als Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern definiert. Die Definition dieser Ergebniskennzahl hat sich im Geschäftsjahr 2018 geändert. Bis zum Jahresende 2017 war das EBIT als Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern definiert. In den Ausführungen dieses Konzernabschlusses gilt die neue Definition der Kennzahl, auch Vorjahreszahlen wurden entsprechend angeglichen.

Weitere Informationen zu diesen Kennzahlen finden Sie im Konzernanhang im Kapitel „VIII. Segmentberichterstattung“.

Für die Steuerung des gesamten Konzerns werden die Kennzahlen Auftragseingang, Umsatz, Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT), Umsatzrendite vor Ertragsteuern (Return on Sales) sowie die Nettofinanzposition und seit dem Geschäftsjahr 2018 das EBIT verwendet. Die Umsatzrendite vor Ertragsteuern kennzeichnet das Verhältnis zwischen dem Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) und dem Umsatz; die Nettofinanzposition ergibt sich aus dem Saldo aus zinstragenden Finanzverbindlichkeiten und den verzinslichen Geldwerten (Wertpapiere des kurz- und langfristigen Vermögens, zinstragende Ausleihungen an Unternehmen, die nach der Equity-Methode bilanziert sind, sowie an aufgrund von Unwesentlichkeit nicht bilanzierte Beteiligungen, Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Geldanlagen). Ab dem Geschäftsjahr 2019 werden die Kennzahlen Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT), Umsatzrendite vor Ertragsteuern (Return on Sales) sowie die Nettofinanzposition nicht mehr verwendet. In der Vorgabe und Bewertung solcher Kennzahlen orientiert sich KSB einerseits an der Entwicklung des Marktes sowie andererseits an der der wichtigsten Wettbewerber.

Es werden keine nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zur primären Steuerung des Konzerns und somit zur Entscheidung von Managementfragen herangezogen.

## Forschung und Entwicklung

Innovationen sind ein Grundpfeiler der Aktivitäten von KSB und gehören zu den Kernelementen der Strategie. Sie werden als Lösungen, die einen Mehrwert für die Kunden schaffen und in neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle münden, definiert.

Kreative Lösungen zu finden, gelingt dort am besten, wo Entwickler in der Wahl der Ansätze und Methoden über hohe Freiheitsgrade verfügen. Um mit diesem Ziel die traditionellen Wege von Forschung und Entwicklung zu verlassen, hat KSB das

„Business Innovation Lab“<sup>2</sup> außerhalb der Werke eingerichtet. In diesem Thinktank kümmern sich „Digital Natives“ gemeinsam mit erfahrenen Spezialisten um die „Digitale Transformation“ in der Produktion sowie in der Vermarktung von Pumpen, Armaturen und hydraulischen Systemen.

Über diese Innovationsansätze hinaus ist die Verknüpfung hydraulischer und elektronischer Systeme ein Schwerpunkt der Aktivitäten. Sie öffnet den Zugang zu neuen Geschäftsmodellen. Da viele der Produktkomponenten Kontakt mit Flüssigkeiten haben, die korrosiv oder abrasiv wirken, ist die Werkstoffforschung ebenfalls ein zentrales Betätigungsfeld der Entwickler.

# 49,2

Aufwendungen für Forschung  
und Entwicklung in Mio. Euro

In diesen Aktivitäten stützt sich der KSB Konzern vornehmlich auf seine starken Forschungs- und Entwicklungskompetenzen in Europa sowie in Indien. Darüber hinaus kooperiert er mit externen Instituten und Forschungseinrichtungen. Insgesamt wendete der Konzern für den Bereich Forschung und Entwicklung im Berichtsjahr rund 49 Mio. € auf. Dies entspricht einer Quote von circa 2 % des Umsatzes. Ein Großteil der Entwicklungsarbeiten erfolgt dabei für Kundenprojekte.

## Wirtschaftsbericht

### Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen

Die Entwicklung der Weltkonjunktur hat im Verlauf des Geschäftsjahres 2018 an Dynamik verloren. Der Internationale Währungsfonds (IWF), dessen Zahlen für die Planung genutzt werden, ging zu Jahresbeginn von einem Wachstum von 3,9 % aus. Die tatsächliche Entwicklung blieb mit +3,7 % hinter dieser Prognose zurück. Ursächlich waren neben handelspolitischen Beschränkungen des Warenverkehrs vor allem die zunehmenden Schwierigkeiten einer Reihe von Schwellen- und Entwicklungsländern. Diese hatten mit der Verteuerung von Krediten und Energieträgern zu kämpfen; hinzu kamen, vornehmlich im Nahen und Mittleren Osten, politische Spannungen. Sie bremsten öffentliche wie private Investitionen.

Europa war auch 2018 für das KSB-Geschäft von primärer Bedeutung. Im „Heimatmarkt“ schwächte sich allerdings das Wachstum der Wirtschaft – auf Basis der IWF-Prognose – stärker ab als in der Globalbetrachtung. Es erreichte dennoch mit +1,8 % gleichwohl ein befriedigendes Niveau. In Deutschland ließ das Exportgeschäft nach. Verbunden mit einer geringeren Industrieproduktion führte dies dazu, dass die Wirtschaft mit +1,5 % deutlich hinter den Prognosewerten zurücklag. Auch Frankreich, Italien und Großbritannien blieben unter den Erwartungen, wengleich aus unterschiedlichen Gründen. In Spanien ist die Wirtschaft hingegen überdurchschnittlich gewachsen, was für den dortigen Vertrieb sowie für Produktion und Service die Rahmenbedingungen verbesserte.

Unter den traditionellen Industriestaaten erreichten die USA wegen der Steuersenkungspolitik und der günstigen finanzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein mit +2,9 % stärkeres Wachstum als erwartet. In diesem Land fertigt der KSB Konzern Feststoffpumpen und hat 2018 sein Service- und Ersatzteilgeschäft weiter ausgebaut.

Von den aufstrebenden Ländern Asiens haben sich 2018 vor allem China und Indien mit Wachstumsraten von 6,6 % und 7,3 % gut behauptet. Während die chinesische Wirtschaft, zuletzt wegen des Handelsstreits mit den USA, allerdings das Vorjahreswachstum nicht erreichte, übertraf in Indien die wirtschaftliche Expansion jene von 2017. Den Hintergrund dieser Entwicklung bildete, neben dem höheren Privatkonsum, eine verstärkte Investitionstätigkeit, von der Maschinenbauer mit eigener Fertigungsbasis wie KSB direkt profitierten.

Auch die fünf ökonomisch bedeutendsten Länder Südostasiens – Indonesien, Malaysia, Philippinen, Thailand und Vietnam – zeigten mit einer Zuwachsrate von insgesamt 5,2 % eine gute Entwicklung. Auch hier ist KSB mit eigenen Gesellschaften vertreten.

Deutlich schwächer blieb mit einem Wachstum von +1,1 % die Region Südamerika mit den für KSB wichtigen Märkten in Argentinien, Brasilien und Chile. In Argentinien schränkte die Wirtschafts- und Währungs Krise die Nachfrage stark ein; auch der Markt in Brasilien erholte sich nur langsam.

Die wirtschaftliche Entwicklung der Länder in der Region Mittlerer Osten/Afrika war vor allem durch die internationalen Spannungen im Umfeld des Syrienkriegs, des amerikanischen Iran-Embargos und der politischen Krisen in Katar, im Jemen und in Saudi-Arabien geprägt. In Südafrika, wo KSB ein Fertigungswerk in Johannesburg betreibt, sorgten die anstehenden Wahlen für Unruhen und für ein von Unsicherheit geprägtes Investitionsklima. Dieses setzte den vor Ort tätigen Unternehmen enge Wachstumsgrenzen. KSB Südafrika bediente aber darüber hinaus weitere Länder südlich der Sahara mit einer teils stärkeren wirtschaftlichen Entwicklung.

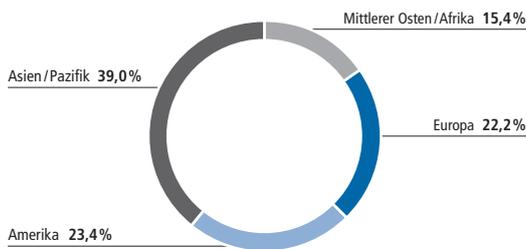
Für Russland zeichnete sich aufgrund der anhaltenden Sanktionen und des Fehlens ausländischer Investitionen noch keine gesamtökonomische Besserung ab. Wegen der bevorzugten Nutzung inländischer Bezugsquellen war es für ausländische Konzerne wichtig, ihre Fertigungsbasis im Lande zu verbreitern, was KSB mit dem Aufbau eines neuen Produktions- und Servicestandorts gelungen ist.

#### INSGESAMT POSITIVE NACHFRAGEENTWICKLUNG

Die zu Jahresbeginn noch optimistischeren Prognosen zur Konjunktur veranlassten Unternehmen zunächst neue, zum Teil länger aufgeschobene Projekte in Industrie und Infrastruktur in Angriff zu nehmen. Hiervon profitierten in verschiedenen Branchen die jeweiligen Zulieferbetriebe einschließlich KSB. Die über das Jahr deutlicher werdenden Risiken für den internationalen Handel dämpften aber zunehmend die Investitionsbereitschaft, speziell in solchen Regionen, die von Handelsbeschränkungen einschließlich Sanktionen oder politischen Spannungen betroffen waren.

Im für KSB wichtigen Markt Industrie zeigte sich dennoch eine insgesamt positive Entwicklung der Nachfrage. Im Bereich der Chemie und Petrochemie war dies besonders ausgeprägt. Neben

### Weltmarkt für Kreiselpumpen und Armaturen



Quelle: KSB-Schätzung (Februar 2019), European Industrial Forecasting

Instandhaltungsinvestitionen kam es in der ölverarbeitenden Industrie wieder zu einer steigenden Zahl neuer Raffinerieprojekte.

In der Wasser- und Abwasserwirtschaft, die – ähnlich dem Markt Industrie – strategisch priorisiert wird, war die Nachfrageentwicklung regional sehr unterschiedlich. Eine Reihe von Schwellenländern und das Wachstumsland China setzten den Ausbau ihrer Infrastrukturen fort. Auch in Nordamerika stieg die Nachfrage nach Produkten und Leistungen für eine sichere Trinkwasserversorgung und zuverlässige Abwasserentsorgung. Demgegenüber projektierten vor allem die Länder des Nahen und Mittleren Ostens sowie Nordafrikas für diese Zwecke deutlich weniger neue Anlagen. Hier wirkten die politisch unsicheren Verhältnisse als Investitionsbremse.

Als unverändert schwieriger Markt erwies sich für alle Lieferanten und Dienstleister die Energieversorgung. Der Rückgang der Nachfrage nach Ausrüstungsgegenständen und Serviceleistungen für Kohlekraftwerke setzte sich fort. Alternative geschäftliche Optionen, wie sie zum Beispiel die Belieferung von Gas- und Dampf-Kraftwerken bot, konnten diese strukturell bedingten Einbußen nicht ausgleichen.

Im Bergbau war mit dem Anstieg der Rohstoffpreise in einigen Ländern eine rege Investitionstätigkeit verbunden. Dies galt beispielsweise für Kupferminen in Südamerika sowie für den Abbau von Gold und Lithium in Asien und Australien. Neben bislang aufgeschobenen Ersatzinvestitionen entschieden sich Minenbetreiber in einigen Ländern dafür, ihre Anlagen zu erweitern, was die Nachfrage nach Ausrüstungsgütern stärkte.

Die Bauwirtschaft entwickelte sich insgesamt gut. Dies galt in Westeuropa unverändert sowohl für den Wohnungs- als auch den Wirtschaftsbau. Dabei erwies sich das in vielen Ländern noch immer sehr niedrige Zinsniveau als förderlich. Auch in mehreren Ländern Asiens, wie in China und Indien, blieb die Investitionstätigkeit auf hohem Niveau. Dabei lag ein Schwerpunkt auf der Errichtung gewerblicher Bauten, in denen gebäude-technische KSB-Produkte vorrangig zum Einsatz kommen.

Der Markt der Schiffsneubauten inklusive LNG Carrier verzeichnete gemäß Macquarie Research lediglich eine geringfügige Steigerung. Den größten Anteil haben Containerschiffe, Schüttgutfrachter und Tanker. LNG und LPG Carrier folgen mit deutlichem Abstand.

### MASCHINENBAU WEITER IM AUFWIND

Nach Angaben des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) stieg der weltweite Umsatz im Maschinenbau zum zweiten Mal in Folge um 3 % (preisbereinigt). Überdurchschnittlich gut hat sich der Maschinenbau in der Schweiz, Österreich, Niederlande, Deutschland, Schweden sowie im Vereinigten Königreich entwickelt. Das Umsatzwachstum lag 2018 zwischen 4 % und 7 %, wobei die Schweiz, Schweden und die Niederlande besonders positive Umsatzentwicklungen von 7 % verzeichneten. In den Niederlanden entwickelte sich das Geschäft mit Halbleiter-Produktionsmitteln ausgesprochen gut, und in Schweden investierte der öffentliche Sektor verstärkt in Smart-City-Projekte.

In Deutschland wurde das Vorjahresniveau um knapp 5 % übertroffen. Zurückzuführen ist dies auf eine gute Auftragslage.

In China kämpfen die Unternehmen mit rückläufigen Exportaufträgen aufgrund des Handelskonfliktes mit den USA. Dies führte 2018 zu einem Umsatzwachstum von lediglich 2 %. In Indien hingegen war das Wachstum mit ca. 10 % unerwartet stark. In Lateinamerika zog die Maschinennachfrage kräftig an, was sich in einem Anstieg des Umsatzes um preisbereinigt 5 % widerspiegelte.

Im Bereich Flüssigkeitspumpen verzeichnete der VDMA ein reales Umsatzwachstum deutscher Pumpenhersteller von 5 %. Auch die Industriearmaturen verbuchten eine positive Umsatzentwicklung in Höhe von 6 %, wohingegen der Auftragseingang um 1 % zurückging.

## Segmentbericht

in T €	Auftragseingang		Umsatz		EBIT	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017 (angepasst)
Segment Pumpen	1.506.248	1.473.628	1.469.443	1.444.392	90.563	79.284
Segment Armaturen	355.618	343.505	340.771	338.849	-37.373	51
Segment Service	441.670	448.179	435.734	421.717	21.512	37.020
<b>Gesamt</b>	<b>2.303.536</b>	<b>2.265.312</b>	<b>2.245.948</b>	<b>2.204.958</b>	<b>74.702</b>	<b>116.355</b>
				Finanzergebnis	-9.141	-12.175
			<b>Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT)</b>		<b>65.561</b>	<b>104.180</b>

## Geschäftsverlauf und Ertragslage

Die geschäftliche Ausgangslage hat sich aufgrund der verstärkten Investitionstätigkeit der Kunden in wichtigen Absatzmärkten weiter verbessert. Dies war insbesondere in den Märkten Industrie und Transport sowie im Baugewerbe der Fall.

Die Chancen der Märkte nahm KSB über die globale KSB-Verkaufsorganisation wahr, gestützt auf ihren weltweiten Fertigungsverbund und ihre Serviceorganisation sowie auf nationale Händlernetze.

Translatorische Wechselkurseffekte haben sich im Geschäftsjahr 2018 signifikant negativ ausgewirkt.

## AUFTRAGSEINGANG

Das Volumen der verbuchten Auftragseingänge konnte im Geschäftsjahr um 38,2 Mio. € (+1,7 %) auf 2.303,5 Mio. € gesteigert werden. Das genannte Wachstum ist mit einem Wechselkurseffekt in Höhe von -96,8 Mio. € gegenüber dem Vorjahr belastet. Bereinigt um Währungseinflüsse beträgt das Wachstum 6 %.

Nennenswerte Anstiege konnten insbesondere mit Kunden in den Märkten Verarbeitende Industrie mit +58,3 Mio. € – und hier vor allem im Segment Pumpen – sowie Transport mit +19,9 Mio. € verzeichnet werden. Von der Entwicklung im Marktbereich Transport entfielen allein 14,7 Mio. € auf das Segment Armaturen. Darüber hinaus steigerte sich der Auftragseingang in den Märkten Baugewerbe um +9,9 Mio. € und Chemie/Petrochemie um +9,6 Mio. €. Dies entspricht einem Wachstum von 4 %.

Regional konnten vor allem die Gesellschaften der Regionen Asien/Pazifik mit +35,8 Mio. € (+7,5 %) maßgeblich zum Wachstum beitragen. Herausragend war hier die Entwicklung in Indien mit +32,1 Mio. € (+21,9 %). Getragen ist dieses Wachstum durch ein indisches Großkraftwerk im Markt Energieversorgung mit +22,9 Mio. € im Segment Pumpen. Auch die Gesellschaften in Europa konnten leicht zulegen (+1,3 %). Allerdings zeigte die KSB SE & Co. KGaA im Auftragseingang einen Rückgang in Höhe von -15,1 Mio. €. Im Vergleich zum Vorjahr wirkte sich hier vor allem ein geringeres Projektvolumen insbesondere im projektgetriebenen Energiemarkt signifikant aus. Die Gesellschaften in Amerika schlossen das Geschäftsjahr stabil zur Vorperiode ab, wobei das komplette Wachstum durch einen negativen Währungseffekt in Höhe von -45,7 Mio. € kompensiert wurde. Gleiches gilt für die Gesellschaften der Region Mittlerer Osten/Afrika, deren moderates Wachstum ebenfalls währungsbedingt um -14,0 Mio. € unter dem Vorjahr lag. Des Weiteren wurde das Wachstum der Region durch das eingeschränkte Iran-Geschäft stark negativ beeinflusst.

## Pumpen

Im Segment Pumpen konnte der Auftragseingang um +32,6 Mio. € (+2,2 %) auf 1.506,2 Mio. € gesteigert werden. Wesentlicher Treiber war das zweistellige Wachstum im Markt Allgemeine Industrie mit +47,1 Mio. € (+11,6 %), vor allem in den europäischen Gesellschaften. Gemeinsam mit dem Wachstum in der Gebäudetechnik in Höhe von +8,9 Mio. € (+5,5 %) und im Transport mit +3,5 Mio. € (+18,5 %) wurde der deutliche Rückgang im Markt Energieversorgung in Höhe von -14,2 Mio. € vor allem in den europäischen Gesellschaften überkompensiert. Der Markt Bergbau lag stabil auf Vorjahresniveau, während die Kunden in den Märkten Wasser/Abwasser und Chemie verhaltener bestellt hatten.

### Armaturen

Im Segment Armaturen konnte der Auftragseingang um 12,1 Mio. € (+3,5 %) auf 355,6 Mio. € gesteigert werden. Dies ist mit einem Wachstum von 14,7 Mio. € maßgeblich auf die Wiedererstarkung im Marktbereich Transport zurückzuführen. Die Märkte Bergbau mit +3,6 Mio. € (+42,4 %) und Chemie/Petrochemie mit +3,0 Mio. € (+7,7 %) sind ebenfalls signifikant gewachsen. Auch im Segment Armaturen schlug sich die geringere Nachfrage aus dem Energiesektor mit –16,4 Mio. € nieder. Ursache dafür war eine deutlich gebremste Aktivität im Bereich der größeren Projekte.

### Service

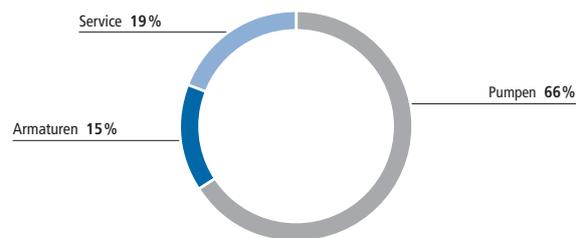
Der Auftragseingang im Segment Service lag mit 441,7 Mio. € (–1,5 %) leicht unter dem Vorjahr. Auch hier zeigt sich ein maßgeblicher Rückgang im Markt Energieversorgung in Höhe von –21,9 Mio. € (–16,2 %), welcher vorwiegend in den europäischen Gesellschaften wirkt. Starke Zuwächse konnten in den Märkten Allgemeine Industrie mit +10,9 Mio. € (+10,2 %) und Chemie/Petrochemie mit +8,3 Mio. € (+12,4 %) verbucht werden.

### UMSATZ

Der Konzernumsatz stieg um +40,9 Mio. € (+1,9 %) auf 2.245,9 Mio. €. Auch hier war das Wachstum durch Währungseffekte in Höhe von –92,6 Mio. € signifikant belastet. Ohne den Effekt aus dem Wechselkurs läge der Anstieg bei 133,5 Mio. € (+6,1 %).

Europa bleibt mit 56 % weiterhin die umsatzstärkste Region des Konzerns. Der Umsatz der europäischen Gesellschaften reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um –0,6 %. Der Rückgang in Höhe von –18,8 Mio. € auf 762,0 Mio. € in der größten Einheit KSB SE & Co. KGaA, die sowohl den europäischen als auch den außereuropäischen Markt bedient, konnte zum Großteil durch Zuwächse in anderen Teilen Europas, insbesondere Europa West, kompensiert werden. Den größten Zuwachs verzeichneten die Gesellschaften in Asien/Pazifik mit einem Anstieg in Höhe von +29,7 Mio. € (+6,6 %), gefolgt von den legalen Einheiten in Amerika mit einem Plus von 18,9 Mio. € (+5,8 %). Die Gesellschaften der Region Mittlerer Osten/Afrika lagen mit –0,5 Mio. €, im Wesentlichen aufgrund der negativen Währungseffekte, leicht unter dem Vorjahr.

### Umsatz nach Segmenten



### Pumpen

Der Umsatz im Segment Pumpen erhöhte sich um 25,1 Mio. € (+1,7 %) auf 1.469,4 Mio. €. Deutliches Wachstum gegenüber dem Vorjahr zeigten die Regionen Amerika mit +18,9 Mio. € und Asien/Pazifik mit +14,8 Mio. €. In der Region Amerika wurde das Wachstum vor allem in der US-Gesellschaft GIW mit Hauptgeschäft im Markt Bergbau getragen. In Asien/Pazifik war der Zuwachs auf mehrere Einheiten verteilt. Die Umsätze der europäischen Gesellschaften blieben mit –10,3 Mio. € hinter dem Vorjahr zurück.

### Armaturen

Im Segment Armaturen konnte das Wachstum aus dem Auftragseingang noch nicht in gleicher Höhe in Umsatz gewandelt werden. Hier stand ein Zuwachs von 2,0 Mio. € (+0,6 %) zu Buche. Das Geschäftsjahr wurde mit einem Umsatzvolumen in Höhe von 340,8 Mio. € abgeschlossen. Während die Gesellschaften der Regionen Asien/Pazifik mit +3,1 Mio. € und Amerika mit +2,0 Mio. € trotz signifikanter Währungseffekte einen Zuwachs verbuchten, lagen die Gesellschaften in Europa mit –2,1 Mio. € und im Mittleren Osten/Afrika mit –1,0 Mio. € hinter dem Vorjahr zurück.

### Service

Das Segment Service hat mit 3,3 % den größten relativen Zuwachs erzielt und schloss das Jahr mit einem Plus von 14,0 Mio. € auf 435,7 Mio. € ab. Im Service haben die Regionen Asien/Pazifik sowie Europa gegenüber dem Vorjahr einen Zuwachs verzeichnet. Der größte absolute Zuwachs zeigte sich in den Gesellschaften in Asien/Pazifik mit +11,8 Mio. €. Dem entgegen stand ein Rückgang in den Regionen Mittlerer Osten/Afrika sowie Amerika mit insgesamt –3,0 Mio. €.

## ERGEBNIS VOR FINANZERGEBNIS UND ERTRAGSTEUERN (EBIT)

Der KSB Konzern erwirtschaftete ein Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT) von 74,7 Mio. € (Vorjahr 116,4 Mio. €). Das Segment Pumpen trägt hierzu 90,6 Mio. €, das Segment Armaturen –37,4 Mio. € und das Segment Service 21,5 Mio. € bei.

Die Prognosen des Vorjahres bezogen sich auf das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern, daher werden im Folgenden auch die Vergleichswerte im Berichtsjahr nach der Definition des Vorjahres dargestellt. Das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern beträgt 76,4 Mio. € (Vorjahr 117,2 Mio. €). Positiv wirkte sich die Entwicklung des Ergebnisses vor Zinsen und Ertragsteuern im Segment Pumpen mit 85,8 Mio. € (Vorjahr 79,9 Mio. €) aus. Damit ist die im Vorjahresbericht gestellte Prognose (beträchtlicher Anstieg) mit einem Plus von 7,4 % eingetroffen. Wie bereits zum Halbjahr berichtet, war das EBIT durch Aufwendungen aus einer zusätzlichen Vorsorge für ein Altprojekt in Großbritannien in Höhe von 25 Mio. € belastet. Die Pensionspläne deutscher Gesellschaften, die vor dem Jahr 2009 abgeschlossen wurden, sahen bei Eintritt in den Ruhestand ausschließlich die Auszahlung der angesammelten Beträge in Form einer lebenslangen, monatlichen Rente vor. Im Dezember 2018 wurde für diese Pläne ein Kapitalwahlrecht eingeführt. Demnach ist jeder Mitarbeiter berechtigt, jederzeit während des laufenden Arbeitsverhältnisses, die Auszahlung als Kapital, entweder als Einmalzahlung oder in zehn jährlichen Raten, zu beantragen. Aus der Berücksichtigung der Ausübung dieses Kapitaloptionsrechts ergeben sich einmalig Erträge aus nachzuverrechnendem Dienstzeitaufwand in Höhe von insgesamt 46,4 Mio. €, die zu einer Minderung der Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen führen. Auf das Segment Pumpen entfallen Erträge aus dem Kapitaloptionsrecht in Höhe von 32,4 Mio. €. Im Segment Armaturen ist das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern, entgegen der Prognose einer stabilen Entwicklung, von 0,1 Mio. € im Vorjahr, auf –37,1 Mio. € im Berichtsjahr gesun-

ken. Ursache hierfür stellt unter anderem die Wertminderung des Geschäfts- oder Firmenwertes der KSB Seil Co., Ltd., Korea in Höhe von 20,6 Mio. € dar. Grund hierfür ist die allgemein begrenzte Geschäftsentwicklung der Gesellschaft infolge der konjunkturellen Entwicklung der langzyklischen Schiffbauindustrie. Ebenfalls belasteten außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen der französischen Produktionsgesellschaft KSB S.A.S. in Höhe von 10,6 Mio. € das Ergebnis. Die Abschreibungen betreffen zwei Armaturenbaureihen, aus denen keine nachhaltigen Mittelzuflüsse mehr erwartet werden. Gegenläufig wirkten Erträge aus dem Kapitalwahlrecht in Höhe von 5,9 Mio. €. Für das EBIT des Segments Service wurde ein deutlicher Zuwachs prognostiziert, während jedoch ein Rückgang um 25,7 % auf 27,7 Mio. € eingetreten ist. Hier wirkte sich vor allem die Wertminderung der Geschäfts- oder Firmenwerte von zwei französischen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten in Höhe von 7,6 Mio. € aufgrund der Abhängigkeit von einem einzelnen Großkunden negativ aus. Erträge aus der Einräumung des Kapitalwahlrechts sind in Höhe von 8,1 Mio. € enthalten.

## GESAMTLEISTUNG

Der zuvor erwähnte Umsatzanstieg zeigt sich auch in einer höheren Gesamtleistung. Sie betrug 2.275,8 Mio. €, nach 2.210,5 Mio. € im Vorjahr. Der Bestand an Unfertigen und Fertigen Erzeugnissen hat sich um 22,6 Mio. € erhöht. Die Anderen aktivierten Eigenleistungen belaufen sich auf 7,3 Mio. € und sind somit gegenüber dem Vorjahr um 30,4 % gestiegen.

## ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die Sonstigen Erträge sind von 69,2 Mio. € auf 33,1 Mio. € gesunken. Dies resultiert im Wesentlichen aus den im Vorjahr enthaltenen hohen Versicherungsentschädigungen sowie aus niedrigeren Erträgen aus Anlagenabgängen.

Der Materialaufwand hat sich im Vergleich zu der Gesamtleistung stärker erhöht, wodurch die Materialaufwandsquote von 40,2 % im Vorjahr auf 41,1 % im Berichtsjahr gestiegen ist. Insgesamt ist der Materialaufwand auf 934,5 Mio. €, gegenüber 887,8 Mio. € im Vorjahr, gestiegen. Ursache hierfür sind unter anderem Fremdvergaben.

Der Personalaufwand veränderte sich um –3,9 % auf 765,5 Mio. €. In Relation zur Gesamtleistung ist der Personalaufwand um 2 Prozentpunkte gesunken. Wesentliche Einflussgröße waren Erträge aus dem Kapitalwahlrecht in den Pensionsplänen der

# 2,2

Konzernumsatz in Mrd. Euro

deutschen Gesellschaften in Höhe von 46,4 Mio. €. Die Belegschaft hat sich bis zum Ende des Berichtsjahres gegenüber 2017 um 258 Beschäftigte auf 15.713 erhöht. Den stärksten Anstieg verzeichneten dabei die nordamerikanischen Gesellschaften mit 159 Personen, was unter anderem auf den Erwerb der Vermögenswerte und Schulden der Dubric-Gruppe zurückzuführen ist. Die größten Rückgänge entfielen auf die französischen und die südamerikanischen Standorte. Der KSB Konzern beschäftigte im Jahresdurchschnitt 90 Mitarbeiter mehr als im Vorjahr. Aufgrund der um 3,0 % höheren Gesamtleistung, bei gleichzeitig steigender Beschäftigtenzahl, hat sich die durchschnittliche Leistung je Mitarbeiter gegenüber dem vorangegangenen Wirtschaftsjahr von 142 T€ auf 146 T€ erhöht.

Die Anderen Aufwendungen sind, gemessen an der Gesamtleistung, von 17,8 % auf 18,3 % gestiegen. In absoluten Zahlen ist dies eine Veränderung von 392,4 Mio. € auf 416,9 Mio. €. Ursächlich waren höhere Aufwendungen für Gewährleistungen und Pönalen (+20,4 Mio. €) aufgrund der bereits erwähnten Vorsorge für ein Altprojekt in Großbritannien sowie gestiegene Aufwendungen für Reparaturen, Instandhaltungen und Fremdleistungen (+22,0 Mio. €). Gegenläufig sind die Sonstigen Personalaufwendungen um 12,5 Mio. € gesunken.

Das Finanzergebnis hat sich um 3,0 Mio. € verbessert. Hier spiegelt sich das gestiegene Ergebnis aus Beteiligungen, die nach der Equity-Methode bilanziert werden, sowie gesunkene Finanzaufwendungen, insbesondere Zinsaufwendungen, wider.

#### ERGEBNIS

Der KSB Konzern erwirtschaftete ein Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) von 65,6 Mio. €, nach 104,2 Mio. € im Jahr 2017. Damit ist die Vorjahresprognose eines stark ansteigenden Ergebnisses aufgrund der bereits beschriebenen Sondereffekte nicht eingetreten. Die Umsatzrendite vor Ertragsteuern verrin-

gerte sich entsprechend von 4,7 % im Vorjahr auf 2,9 % und bleibt damit ebenfalls hinter den im Vorjahr geäußerten Erwartungen zurück. Die Ertragsteuerquote ist erheblich angestiegen und beträgt nun 63,5 % nach 50,0 % im Vorjahr. Die Ursache für diesen Anstieg sind deutlich höhere latente Steueraufwendungen. Bereinigt um die Effekte aus den nicht aktivierbaren latenten Steuern auf Verlustvorträge und den Abschreibungen auf die Geschäfts- und Firmenwerte der Gesellschaft KSB Seil Co., Ltd., Korea und der französischen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten ergibt sich eine bereinigte Ertragsteuerquote von 31,8 %. Das Ergebnis nach Ertragsteuern von 23,9 Mio. € (Vorjahr 52,1 Mio. €) ist mit 54,1 % stärker gesunken als das Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) (-37,0 %).

Das auf die nicht beherrschenden Anteile entfallende Ergebnis ist im Vergleich zum Vorjahr mit 12,6 Mio. € um 2,3 Mio. € gesunken. Die Relation zum Ergebnis nach Ertragsteuern veränderte sich daher von 28,6 % auf 52,7 %.

Die Ergebnisanteile der Aktionäre der KSB SE & Co. KGaA (11,3 Mio. €) lagen um 25,9 Mio. € unter denen des Vorjahres (37,2 Mio. €).

Das Ergebnis je Aktie betrug für die Stammaktien 6,26 €, nach 21,10 € im Vorjahr, und für die Vorzugsaktien 6,64 €, nach 21,36 € im Jahr 2017.

## Finanz- und Vermögenslage

#### FINANZLAGE

Die Finanzlage des KSB Konzerns zeigt sich aufgrund von Sondereffekten unverändert gut, was sich in einer konstant hohen Eigenkapitalquote von 38,2 % (Vorjahr 39,3 %) ausdrückt.

#### Liquidität

Aus betrieblichen Tätigkeiten erzielte KSB einen Cashflow von 61,4 Mio. €. Dieser war 59,3 Mio. € geringer als im Vorjahr. Ausschlaggebend war eine höhere Mittelbindung in den Vorräten. Dem entgegen standen höhere Verbindlichkeiten.

Die Abflüsse aus der Investitionstätigkeit sind gegenüber 2017 um 82,3 Mio. € gestiegen. Während im Vorjahr die Rückführung der Festgelder und Commercial Papers den Cashflow deutlich erhöhte, führte eine Zuführung von Festgeldern sowie Aus-

# 65,6

Konzernergebnis (EBT) in Mio. Euro

zahlungen für den Erwerb von konsolidierten Unternehmen im Berichtsjahr zu einem Rückgang des Cashflows. Entsprechend hat sich der Cashflow aus Investitionstätigkeiten von –8,2 Mio. € im Vorjahr auf –90,5 Mio. € im Berichtsjahr verändert.

Der negative Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten hat sich stark reduziert. Er betrug –9,4 Mio. € nach –106,0 Mio. € im Vorjahr. Grund sind geringere Auszahlungen für Finanzverbindlichkeiten, da – anders als im Vorjahr – im Berichtsjahr keine Teil-Tilgung des Schuldscheindarlehens erfolgte.

In Summe aller Cashflows haben sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente von 289,5 Mio. € auf 255,5 Mio. € stark reduziert. Dabei spielten Wechselkursänderungen in Höhe von +4,6 Mio. € (Vorjahr –6,8 Mio. €) eine bedeutende Rolle.

Der KSB Konzern geht davon aus, den vollen Umfang an Zahlungsausgängen auch künftig weitgehend aus dem operativen Cashflow bestreiten zu können. Damit erreicht das Finanzmanagement aus heutiger Sicht das Ziel, jederzeit die Liquidität im Wesentlichen ohne zusätzliche externe Finanzierungsmaßnahmen sicherzustellen. Daneben besteht seit Dezember 2018 ein Konsortialkreditvertrag der KSB SE & Co. KGaA und der KSB Finanz S.A., um das Liquiditätsrisiko abzusichern sowie den Bedarf an Bankgarantien des KSB Konzerns zu decken. Die Kreditlinie kann jederzeit in Anspruch genommen werden und hat eine feste Laufzeit von fünf Jahren mit der Option der zweimaligen Verlängerung um jeweils ein Jahr.

Weitere Informationen zum Liquiditätsmanagement (beispielsweise Kreditlinien) finden sich im Kapitel „Risikobericht über die Verwendung von Finanzinstrumenten“ an anderer Stelle in diesem Konzernlagebericht.

### Investitionen

Die Zugänge bei den Immateriellen Vermögenswerten in Höhe von 13,0 Mio. € (Vorjahr 12,5 Mio. €) betrafen vor allem Selbst geschaffene immaterielle Vermögenswerte. Geleistete Anzahlungen für eine neue Software zum Einsatz im Vertrieb wurden im Berichtsjahr in diese Bilanzposition umgegliedert.

Die Investitionen in Sachanlagen sind im Berichtsjahr mit 66,6 Mio. € deutlich niedriger als im Vorjahr mit 89,4 Mio. €. Die höchsten Zugangswerte entfielen mit 21,5 Mio. € auf Technische Anlagen und Maschinen (Vorjahr 29,0 Mio. €).

# 255

Nettofinanzposition in Mio. Euro

Weitere 20,3 Mio. € betrafen Andere Anlagen sowie Betriebs- und Geschäftsausstattung (Vorjahr 21,8 Mio. €). Schwerpunkt der Investitionstätigkeit war wie 2017 die Region Europa, hier hauptsächlich Deutschland und Frankreich. Außerhalb Europas wiesen die Werke in den USA, in Indien und in China die höchsten Zugänge aus. Die Grundsätze für die Bemessung der Abschreibungen wurden im Berichtsjahr beibehalten.

### Nettofinanzposition

Wegen rückläufiger Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente ist die Nettofinanzposition mit 255,0 Mio. €, nach 288,0 Mio. € im Vorjahr, niedriger als vor zwölf Monaten vorhergesehen (deutlich über Vorjahr). Diese Entwicklung ist im Wesentlichen bedingt durch den Bestandsaufbau des Vorratsvermögens und höhere Auszahlungen für Material.

### Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die außerbilanziellen Haftungsverhältnisse des KSB Konzerns betragen zum Bilanzstichtag 10,7 Mio. € (Vorjahr 7,2 Mio. €). Dabei handelt es sich hauptsächlich um Gewährleistungsverträge.

Sonstige über den Bilanzstichtag hinausreichende finanzielle Verpflichtungen mit außerordentlichem Charakter bestehen nicht. Lediglich aus langfristigen Miet-, Leasing- und Dienstleistungsverträgen (insbesondere Informationstechnologie und Telekommunikation), die für den Geschäftfortgang notwendig sind, sowie dem Bestellobligo in Höhe von 12,4 Mio. € (Vorjahr 12,2 Mio. €) resultieren weitere finanzielle Verpflichtungen im üblichen Rahmen.

# 38,2

Eigenkapitalquote in Prozent

## VERMÖGENSLAGE

Im Anlagevermögen sind 27,5 % der Mittel gebunden (im Vorjahr 28,5 %). Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen mit Anschaffungswerten von 1.476,2 Mio. € (Vorjahr 1.424,3 Mio. €) stehen mit 587,7 Mio. € (Vorjahr 614,3 Mio. €) zu Buche. In den Immateriellen Vermögenswerten wirken sich die Abschreibungen auf die Geschäfts- und Firmenwerte der Gesellschaft KSB Seil Co., Ltd., Korea, mit 20,6 Mio. € sowie der französischen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten mit 7,6 Mio. € vermindernd aus. Die Geleisteten Anzahlungen haben sich im Jahresvergleich um 24,5 Mio. € verringert und die Selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerte sind um 30,2 Mio. € gestiegen. Diese Entwicklung resultiert im Wesentlichen aus der Umgliederung einer Auslegungssoftware für das Standardpumpenprogramm sowie eines Projekts, dessen Ziel die Einführung eines End-to-End e-Sales Prozesses ist. Die zuvor in den Geleisteten Anzahlungen enthaltenen Beträge für diese beiden Projekte werden im Berichtsjahr in den Selbst geschaffenen immateriellen Vermögenswerten ausgewiesen. Die Immateriellen Vermögenswerte sind in Summe aufgrund der erwähnten Abschreibungen von Firmenwerten von 108,1 Mio. € auf 91,1 Mio. € gesunken. Durch die Investitionen in das Sachanlagevermögen (66,6 Mio. €), die dieses Jahr unter den Abschreibungen (71,2 Mio. €) lagen, hat sich diese Bilanzposition um 9,6 Mio. € verringert. Der Bilanzwert der Finanziellen Vermögenswerte, der nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen sowie der langfristigen Sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerte ist insgesamt um 0,2 Mio. € auf 28,5 Mio. € gestiegen. Dabei wirkten sich die nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen mit +1,7 Mio. € aus. Die Aktiven latenten Steuern sind auf 80,4 Mio. € (Vorjahr 91,7 Mio. €) zurückgegangen.

Vorräte wurden in Höhe von 544,4 Mio. € bilanziert. Das sind 82,6 Mio. € mehr als zum Ende des Jahres 2017. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Unfertige Erzeugnisse als auch Fertige Erzeugnisse und Waren sind gestiegen. Der Zuwachs resultierte

im Wesentlichen aus der gestiegenen Bevorratung von Unfertigen Erzeugnissen für bestehende Aufträge (+ 15,6 Mio. €) sowie gestiegenen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen (+ 19,6 Mio. €) und dem Effekt aus der Erstanwendung des IFRS 15 auf die ausgewiesenen Vorräte (+ 42,2 Mio. €). Die Vorräte haben 24 % (Vorjahr 20 %) der Mittel gebunden.

Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich von 613,3 Mio. € zum Vorjahresende auf 518,1 Mio. €. Dieser Rückgang resultierte im Wesentlichen aus den in der Berichtsperiode nicht mehr erfassten Forderungen aus PoC. Die im letzten Jahr erfassten Forderungen aus PoC korrespondieren mit den Vertragsvermögenswerten aus der Anwendung des IFRS 15, die im Berichtsjahr als gesonderte Position ausgewiesen werden. Die Vertragsvermögenswerte betragen 74,5 Mio. €. Insgesamt entfallen – unter Berücksichtigung der Veränderung der Bilanzsumme – auf diese Bilanzposition rund 23 % (Vorjahr 27 %) der gesamten Aktiva.

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte sind von 117,0 Mio. € auf 103,4 Mio. € gesunken. Im Wesentlichen ergibt sich diese Veränderung aus reduzierten Anderen Forderungen und sonstigen Vermögenswerten (–8,9 Mio. €).

Demgegenüber steht ein Anstieg um 12,1 Mio. € in den Sonstigen nicht finanziellen Vermögenswerten. Hier erhöhten sich die Steuererstattungsansprüche, im Wesentlichen in Frankreich, Deutschland und den USA, um 9,3 Mio. € auf 40,1 Mio. €.

Rund 11 % des Vermögens betreffen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente. Sie sind mit 255,5 Mio. € (Vorjahr 289,5 Mio. €) bilanziert.

Die Bilanzsumme verringerte sich um 0,5 % auf 2.242,2 Mio. €. Sowohl im langfristigen Vermögen als auch im kurzfristigen Vermögen zeigten sich deutliche Rückgänge. Die Ausnahme bildeten die Vorräte im kurzfristigen Vermögen, die einen drastischen Anstieg verzeichneten.

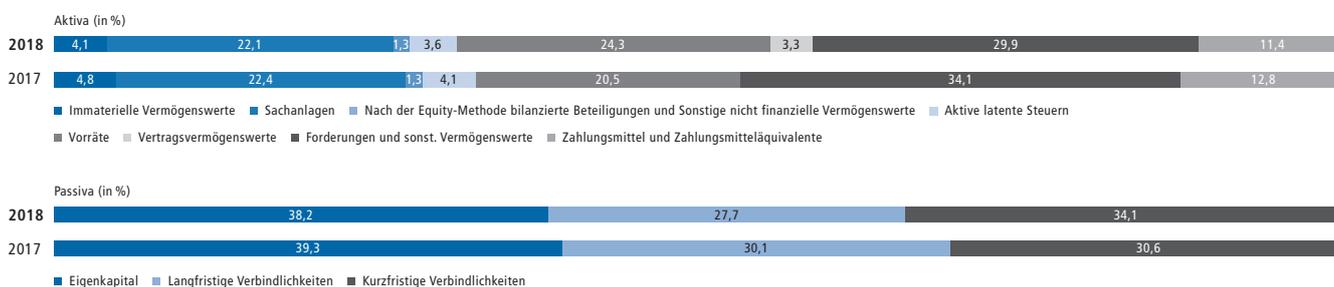
## Eigenkapital

Der KSB Konzern ist mit einem Eigenkapital von 856,8 Mio. € (Vorjahr 885,4 Mio. €) ausgestattet. Darin enthalten ist wie im Vorjahr das Gezeichnete Kapital der KSB SE & Co. KGaA mit 44,8 Mio. €. Die Kapitalrücklage beträgt unverändert 66,7 Mio. €. Die Gewinnrücklagen reduzierten sich im Wesentlichen aufgrund der Umstellungseffekte aus IFRS 15 und IFRS 9 sowie negativen Währungsumrechnungsdifferenzen auf 577,8 Mio. €

## Aufwendungen Gesamtergebnisrechnung



## Bilanzstruktur



(Vorjahr 611,9 Mio. €); hierin sind die Anteile der Aktionäre der KSB SE & Co. KGaA am Ergebnis nach Ertragsteuern mit 11,3 Mio. € (Vorjahr 37,2 Mio. €) enthalten. Auf die nicht beherrschenden Anteile anderer Gesellschafter entfallen 167,6 Mio. € (Vorjahr 162,1 Mio. €). Aufgrund dieser Entwicklungen ist die Eigenkapitalquote, trotz der gegenüber dem Vorjahr um 0,5 % geringeren Bilanzsumme, auf 38,2 % gesunken (im Vorjahr 39,3 %).

Die nicht beherrschenden Anteile anderer Gesellschafter resultieren im Wesentlichen aus den Gesellschaften KSB Limited/Indien und KSB Shanghai Pump Co., Ltd./China sowie dem Teilkonzern PAB. Letzterer besteht aus der Pumpen- und Armaturen-Beteiligungsgesellschaft mbH, Frankenthal, und ihren US-amerikanischen Tochtergesellschaften.

### Inflation und Wechselkurseinflüsse

Von den konsolidierten Gesellschaften des Konzerns war lediglich der Jahresabschluss einer argentinischen Gesellschaft um Inflationsauswirkungen zu bereinigen. Hieraus haben sich jedoch mit 0,3 Mio. € keine wesentlichen Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage ergeben.

Die Währungsumrechnung der nicht in Euro aufgestellten Jahresabschlüsse der einbezogenen Konzerngesellschaften hat zu einem Differenzbetrag von –13,8 Mio. € (Vorjahr

–54,1 Mio. €) geführt. Die Summe der Währungsumrechnungsdifferenzen wurde ergebnisneutral in das Eigenkapital eingestellt.

### Schulden

Größter Posten der Schulden sind weiterhin die Rückstellungen für Leistungen an Arbeitnehmer und darin wiederum die Pensionsrückstellungen, die sich um 33,3 Mio. € von 586,9 Mio. € auf 553,6 Mio. € verringert haben. Diese Entwicklung resultiert primär aus dem seit 2018 gültigen Kapitalwahlrecht in den Pensionsplänen der deutschen Gesellschaften. Details sowie die Auswirkung auf das EBIT sind im Kapitel „Geschäftsverlauf und Ertragslage“ zu finden.

Die Heubeck AG hat am 2. Oktober 2018 die neuen Heubeck-Richttafeln 2018 G veröffentlicht. Diese berücksichtigen die neuesten Statistiken der gesetzlichen Rentenversicherung und des Statistischen Bundesamtes und spiegeln die jüngsten Entwicklungen bei der Sterblichkeits-, Invalidisierungs-, Verheirats- und Fluktuationswahrscheinlichkeit wider.

Die neuen Richttafeln berücksichtigen nun den statistisch nachweisbaren Zusammenhang zwischen der Lebenserwartung und der Höhe der gezahlten Rente. Dies erfolgt durch einen pauschalen Abschlag auf die Sterbewahrscheinlichkeiten. Darüber hinaus berücksichtigen die neuen Richttafeln geänderte Invali-

disierungswahrscheinlichkeiten, da sich seit mehr als zehn Jahren im Altersbereich ab 58 Jahren ein Rückgang abzeichnet.

Als Effekt aus der erstmaligen Anwendung der neuen Richttafeln erfolgte in der Bilanz eine Zuführung von 4,8 Mio. €; der Endbestand der Pensionsrückstellungen im Berichtsjahr beträgt 553,6 Mio. €.

Für aktuelle Rentenempfänger und unverfallbare Anwartschaften ausgeschiedener Mitarbeiter betragen die Verpflichtungen ungefähr 45 % des Bilanzansatzes. Der Rest sind Anwartschaften von aktiven Mitarbeitern.

Für das Verständnis der nachfolgenden Ausführungen zu Rückstellungen und Verbindlichkeiten ist im Vergleich zum Vorjahr zu beachten, dass ab dem Geschäftsjahr 2018 die Bilanzierungsgrundsätze dahingehend geändert wurden, dass einige Sachverhalte, die zuvor den Rückstellungen zugeordnet waren, nunmehr als Verbindlichkeiten klassifiziert werden. Ein Ergebniseffekt ergab sich daraus nicht. Diese Umgliederung wurde retrospektiv für die Bilanzzahlen des vergangenen Geschäftsjahres vorgenommen. Nähere Informationen über die Auswirkungen auf einzelne Bilanzpositionen können den Ausführungen im Anhang entnommen werden.

Die langfristigen Finanzverbindlichkeiten sind um 24,2 Mio. € auf 30,1 Mio. € gesunken, was auf die Umgliederung der im Jahr 2019 fälligen Tranche des Schuldscheindarlehens in die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten zurückzuführen ist. Das Schuldscheindarlehen, das noch 48,0 Mio. € beträgt, wird voraussichtlich in den Jahren 2019 und 2021 zurückgezahlt.

Die kurzfristigen Schulden haben sich insgesamt um 74,3 Mio. € auf 765,0 Mio. € erhöht nach 690,7 Mio. € zum Jahresende 2017.

Die übrigen Rückstellungen für Leistungen an Arbeitnehmer sind auf 34,4 Mio. € (Vorjahr 28,0 Mio. €) gestiegen.

Auch bei den Sonstigen Rückstellungen zeigt sich ein Aufbau von 70,2 Mio. € im Jahr 2017 auf 84,9 Mio. €. Während sich die Rückstellungen für Garantieverpflichtungen und Pönalen als auch Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen verringerten, stiegen die Rückstellungen für übrige Verpflichtungen

um 20,7 Mio. € an. Dies ist im Wesentlichen bedingt durch die bereits erwähnte Zuführung zu Rückstellungen für ein Altprojekt in Großbritannien in Höhe von 25 Mio. €.

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind auf 270,2 Mio. € (im Vorjahr 241,6 Mio. €) gestiegen. Die Sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten verminderten sich um 108,9 Mio. €. Die erhaltenen Anzahlungen auf Bestellungen, die im Vorjahr mit 97,7 Mio. € noch in dieser Position ausgewiesen wurden, werden im Berichtsjahr in den Vertragsverbindlichkeiten gezeigt. Auch die Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten sind um 48,7 Mio. € gesunken. Im Vorjahr waren in dieser Position noch die Erhaltenen Anzahlungen aus PoC in Höhe von 49,4 Mio. € enthalten, die im Berichtsjahr ebenfalls unter den Vertragsverbindlichkeiten ausgewiesen werden. Die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich um 26,8 Mio. €. Ursächlich ist die im Jahr 2019 fällige Tranche des Schuldscheindarlehens, die im Berichtsjahr aus den langfristigen Finanzverbindlichkeiten in die kurzfristigen Finanzverbindlichkeiten umgegliedert wurde. Berücksichtigt man den Rückgang der Bilanzsumme, beträgt der Anteil der kurzfristigen Schulden am Gesamtkapital 34,1 % (Vorjahr 30,7 %).

## Gesamtaussage zur Entwicklung des Geschäftsjahres

Die im Vorjahr prognostizierte spürbare Verbesserung des Auftragseingangs konnte nicht erreicht werden. Grund hierfür sind im Wesentlichen die bereits beschriebenen negativen Währungseffekte. Insbesondere belasteten die indische Rupie, der brasilianische Real und der argentinische Peso den Auftragseingang, sodass im Segment Pumpen statt eines starken Anstiegs lediglich ein leichtes Wachstum verzeichnet werden konnte. Für die übrigen Segmente können, trotz der Belastung durch Umrechnungseffekte, die Vorjahresprognosen bestätigt werden. Für das Segment Armaturen stieg der Auftragseingang deutlich an, im Segment Service blieb er stabil.

Die Entwicklung der Umsatzerlöse entsprach der des Auftragseingangs. Währungsbereinigt hätte sich die prognostizierte spürbare Steigerung ergeben. Die aktuellen Wechselkurse führten jedoch lediglich zu einem mäßigen Anstieg. Der Umsatz im Segment Pumpen ist leicht statt wie erwartet spürbar gestiegen,

genauso blieb das Segment Armaturen mit einer stabilen Entwicklung hinter dem prognostizierten leichten Anstieg zurück. Im Segment Service bestätigte sich die Prognose eines spürbaren Wachstums.

Die im Vorjahr genannte spürbare Verbesserung des EBIT ist aufgrund unvorhergesehener Ereignisse nicht eingetreten. Für das Segment Pumpen wurde ein beträchtlicher Anstieg erwartet, der wie prognostiziert eingetreten ist. Dieser Anstieg war aber nicht operativ bedingt. Ausschlaggebend hierfür waren zum einen Erträge aus dem Rückgang der Pensionsrückstellungen infolge der Einführung eines Kapitalwahlrechts in den Pensionsplänen der deutschen Gesellschaften und zum anderen die im ersten Halbjahr getätigte Vorsorge für ein Altprojekt in Großbritannien. Im Segment Armaturen hingegen ist die Erwartung einer stabilen Entwicklung nicht eingetreten. Aufwendungen für die Wertminderung des Geschäfts- und Firmenwerts einer koreanischen Gesellschaft sowie Wertminderungen auf Sachanlagen in einer Produktionsstätte in Frankreich belasteten das EBIT für das Segment Armaturen, so dass dieses einen beträchtlichen Rückgang verzeichnen musste. Auch für das Segment Service, für das deutliche Zuwächse vorhergesagt wurden, haben sich die Annahmen nicht bestätigt. Ursächlich hierfür ist unter anderem die Wertminderung der Geschäfts- und Firmenwerte von zwei französischen zahlungsmittelgenerierenden Einheiten. Stattdessen musste ein starker Rückgang in diesem Segment hingenommen werden. Ebenso wie die oben dargestellte starke Verringerung des EBIT sind auch das Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) und die Umsatzrendite infolge der oben beschriebenen Effekte entgegen der Erwartung einer starken Steigerung erheblich gesunken. Die Nettofinanzposition ist mit 255,0 Mio. €, nach 288,0 Mio. € im Vorjahr, aufgrund gestiegener Bevorratungen ebenfalls erheblich gesunken und somit geringer ausgefallen als vor zwölf Monaten geplant (deutlich über Vorjahr).

Die Geschäftsentwicklung bezüglich Auftragseingang und Umsatz entsprach demnach, abgesehen von den negativen Wechselkurseinflüssen, den Erwartungen.

Bei den Ergebnisgrößen haben sich die Erwartungen für den Konzern insgesamt aufgrund von negativen Sondereffekten nicht erfüllt.

Insgesamt zeigt sich ein Bild, das bereits im August 2018 seitens KSB angekündigt wurde. Für die beiden Kennzahlen Auftragseingang und Umsatz wurde die korrigierte Prognose einer moderaten Steigerung erreicht. Genauso erfüllte sich die korrigierte Prognose eines erheblichen Rückgangs für das EBIT.

KSB verfügt unverändert über eine gesunde finanzielle Basis für die Zukunft.

## Abhängigkeitsbericht

Die gesetzliche Vertreterin hat dem Aufsichtsrat den Abhängigkeitsbericht vorgelegt. Dieser schließt mit folgender Erklärung: „Wir erklären gemäß § 312 Abs. 3 AktG, dass unsere Gesellschaft bei den im Bericht über die Beziehungen zu verbundenen Unternehmen aufgeführten Rechtsgeschäften nach den Umständen, die uns in dem Zeitpunkt bekannt waren, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat. Es sind keine berichtspflichtigen Maßnahmen auf Veranlassung oder im Interesse der Johannes und Jacob Klein GmbH oder eines mit ihr verbundenen Unternehmens getroffen oder unterlassen worden.“

## Prognosebericht

Der Internationale Währungsfonds hat seine Wachstumsprognose für die globale Wirtschaft im Jahr 2019 auf real 3,5 % abgesenkt. Das Wachstum der vergangenen Jahre wird sich demzufolge leicht abschwächen. Diese Entwicklung ist unter anderem auf die negativen Folgen des Handelsstreits zwischen den USA und China zurückzuführen. Darüber hinaus sollen wachstumshemmende Effekte in Europa aus der zweiten Jahreshälfte 2018, darunter die Risiken im Finanzsektor Italiens, nachlassende Konsumausgaben in Deutschland sowie politische Unsicherheiten in Frankreich, auch im Jahr 2019 nachwirken. Insbesondere für Großbritannien ist die Prognose von ca. 1,5 % angesichts der mit dem Brexit verbundenen Unsicherheiten mit hohen Risiken behaftet. Das Wachstum im Euro-Raum wird sich insgesamt den Erwartungen nach auf 1,6 % abschwächen.

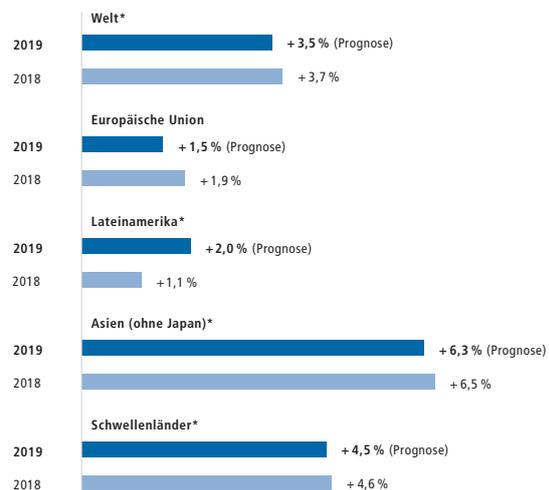
Die Prognosen des IWF <sup>2</sup> sehen für die USA eine Verlangsamung der Wachstumsdynamik auf 2,5 % vor. Negativ auf das Wirtschaftswachstum wirkt sich auch die Haushaltssperre zu Beginn des Jahres aus. Eine weiterhin starke Konsumnachfrage angesichts der fiskalpolitischen Anreize ist jedoch trotzdem zu erwarten, davon werden auch die Importe profitieren.

Für die Schwellen- und Entwicklungsländer rechnet der IWF <sup>2</sup> mit einer Wachstumsrate von 4,5 %, die somit nur leicht unter dem Vorjahresniveau liegt. Für die europäischen Schwellenländer wird trotz einer guten wirtschaftlichen Entwicklung in Mittel- und Osteuropa insgesamt ein Rückgang der Wachstumsrate auf 0,7 % prognostiziert, was ausschließlich auf die Währungskrise in der Türkei zurückzuführen ist.

Für Asien erwartet der IWF <sup>2</sup> ein Wirtschaftswachstum von 6,3 %, das insbesondere auf die abgeschwächte Dynamik in China von 6,2 % zurückzuführen ist. Ein Anstieg des Bruttoinlandsprodukts (BIP) um 7,5 % wird hingegen für Indien erwartet, das von geringeren Ölpreisen und einer weniger restriktiven Geldpolitik profitiert. Für die ASEAN-Länder, zu denen ebenfalls wichtige Absatzländer von KSB gehören, wird ein Wachstum von 5,1 % prognostiziert.

Das Wachstum in Lateinamerika soll 2,0 % erreichen. Die Erholung von der Rezession in den Jahren 2015 und 2016 in Brasilien setzt sich fort und soll im laufenden Jahr zu einem Anstieg des BIP um 2,5 % führen.

### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts



\* Quelle: Internationaler Währungsfonds (Januar 2019)

Trotz der langsamer wachsenden Weltwirtschaft erwartet der IWF <sup>2</sup> weltweit ein weiterhin hohes Wachstum der Bruttoinvestitionen. Für die deutschen Maschinenbauunternehmen erwartet der VDMA <sup>2</sup> positive Impulse für den Auftragseingang u.a. aus den beiden größten Absatzmärkten USA und China.

Bei den Herstellern von Flüssigkeitspumpen in Deutschland rechnet der VDMA <sup>2</sup> im laufenden Jahr mit einem Umsatzwachstum von 1 %, bei Industriearmaturen geht der Verband von einer Steigerung um 2 % aus.

Für den weltweiten Maschinenbau erwartet der VDMA <sup>2</sup> ein ähnliches, leicht abgeschwächtes Wirtschaftswachstum. Auch beim deutschen Maschinenbau geht der VDMA <sup>2</sup> von einem dritten Aufschwungjahr in Folge und einem preisbereinigten Anstieg um + 2 % aus, das damit ebenfalls leicht unter dem Vorjahr liegt.

Bei Flüssigkeitspumpen in Deutschland rechnet der VDMA <sup>2</sup> im laufenden Jahr mit einem Umsatzwachstum von preisbereinigt + 2 % und bei Industriearmaturen mit einer Steigerung um nominal 2 %.

Bei den Schiffsneubauten geht Macquarie Research nach einem leichten Anstieg im Berichtsjahr für 2019 wieder von einem leichten Rückgang aus und erwartet für die kommenden Jahre lediglich eine stabile Entwicklung auf dem Niveau von 2019.

#### GESAMTAUSSAGE VORAUSSICHTLICHE ENTWICKLUNG

Trotz des abgeschwächten globalen Wirtschaftswachstums wird prinzipiell von guten Rahmenbedingungen für eine Ausweitung des Geschäfts in Europa und Übersee ausgegangen. Insgesamt sieht der KSB Konzern im laufenden Jahr einem erneuten Wachstum des Auftragseingangs entgegen, da er in der Regel dem Wirtschaftszyklus etwas verzögert folgt. Wesentliche Treiber des Geschäfts werden Standardprodukte sowie Serviceleistungen und Ersatzteile sein. Aufgrund der weiterhin hohen Investitionsbereitschaft der Kunden werden vermehrt Großprojekte, für die neben Standardpumpen und -armaturen auftragspezifisch konstruierte Produkte geliefert werden, erwartet. Insgesamt wird beim Auftragseingang mit einer Steigerung auf 2.350 Mio. € bis 2.500 Mio. € und beim Umsatz mit einer Steigerung auf 2.300 Mio. € bis 2.450 Mio. € gerechnet. Insgesamt wird für das Geschäftsjahr 2019 aufgrund des mit Einmaleffekten belasteten Ergebnisses des laufenden Geschäftsjahres ein Wachstum des EBIT auf 95 Mio. € bis 115 Mio. € erwartet.

#### Pumpen

Der Auftragseingang im Segment Pumpen wird im Laufe des Jahres erheblich steigen, obwohl sich neben der unverändert kritischen Situation im Bereich konventioneller Kraftwerke auch in der Industrie und im Bergbau eine Dämpfung der Nachfrage nach Pumpen abzeichnet. Dafür ist mit einem deutlichen Anstieg des Auftragseingangs aus der Wasser- und Abwasserwirtschaft sowie aus der Gebäudetechnik zu rechnen. In der Öl- und Gasindustrie kann die Erweiterung des Produktprogramms neue Impulse für Kundenaufträge geben. Der Umsatz mit Pumpen wird 2019 ebenfalls erheblich zunehmen; hierzu wird die Fakturierung von Projektaufträgen aus dem Jahr 2018 und den Vorjahren beitragen. Trotz des erwarteten erheblichen Umsatzanstiegs rechnet KSB aufgrund der diesjährigen Einmaleffekte in Höhe von insgesamt +7,4 Mio. € mit einem leichten Rückgang des EBIT für dieses Segment im Jahr 2019.

#### Armaturen

Im Segment Armaturen ist im laufenden Jahr mit einer spürbaren Steigerung im Auftragseingang zu rechnen. Vermehrte Aufträge werden aus der Industrie, insbesondere der Chemie und

#### Voraussichtliche Entwicklung

	IST 2018	Prognose 2019
<b>Auftragseingang</b>	<b>2.303,5 Mio. €</b>	<b>2.350 Mio. € – 2.500 Mio. €</b>
Pumpen	1.506,2 Mio. €	Erheblicher Anstieg
Armaturen	355,6 Mio. €	Spürbarer Anstieg
Service	441,7 Mio. €	Erheblicher Anstieg
<b>Umsatz</b>	<b>2.245,9 Mio. €</b>	<b>2.300 Mio. € – 2.450 Mio. €</b>
Pumpen	1.469,4 Mio. €	Erheblicher Anstieg
Armaturen	340,8 Mio. €	Erheblicher Anstieg
Service	435,7 Mio. €	Spürbarer Anstieg
<b>EBIT</b>	<b>74,7 Mio. €</b>	<b>95 Mio. € – 115 Mio. €</b>
Pumpen	90,6 Mio. €	Leichter Rückgang
Armaturen	-37,4 Mio. €	Erheblicher Anstieg
Service	21,5 Mio. €	Erheblicher Anstieg

Petrochemie, sowie aus dem Marktbereich Transport, erwartet. In der Bauwirtschaft und in der Industrie kann sich das geplante Wachstum auf neue Produkte und in der Wasser- und Abwasserwirtschaft auf eine verbesserte Nachfrage aus Ost- und Südostasien stützen. Hingegen muss von einem weiteren Rückgang der Nachfrage nach Ventilen, Klappen und Schiebern für die Energietechnik ausgegangen werden. Der Umsatz folgt dem Auftragseingang für Armaturen zeitversetzt und wird darum im Jahr 2019 voraussichtlich gegenüber 2018 ein erhebliches Wachstum zeigen. Für das Segment Armaturen erwartet KSB entsprechend einen erheblichen Anstieg des EBIT.

#### Service

Der Ausbau des Servicegeschäfts steht im Fokus der Wachstumsstrategie. Entsprechend wurde für das laufende Jahr ein erhebliches Wachstum des Auftragseingangs für Dienstleistungen und Ersatzteile geplant, mit einem Schwerpunkt im Bereich Industrie. Die Ersatzteillager in Deutschland, Brasilien und Südafrika werden mit einer neuen Software ausgestattet, um die Abläufe schneller und reibungsloser zu gestalten. Außerdem werden neue Komponentenlager in China, Indien und Südostasien errichtet. Speziell in China wird außerdem der Bau eines Ersatzteilwerks in Angriff genommen, um die Lieferzeiten deutlich zu reduzieren. Vertriebliche Initiativen werden dazu beitragen, das Dienstleistungsangebot in Wachstumsmärkten stärker zu kommunizieren und neue Kunden zu gewinnen. Dies gilt auch für Serviceleistungen, die im Zuge der digitalen Transformation neu

entwickelt und offeriert werden. Für den Umsatz im Segment Service rechnet der Konzern mit einem spürbaren Wachstum und für das EBIT mit einem erheblichen Anstieg im Jahr 2019. Grundlage für diese Annahme ist der weitere Ausbau des Servicegeschäfts unter der neuen Marke KSB SupremeServ.

Der Prognosezeitraum für die vorangehenden Ausführungen umfasst das Geschäftsjahr 2019.

#### **ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN**

Soweit dieser Bericht zukunftsbezogene Aussagen und Informationen enthält, beruhen diese auf Annahmen der Geschäftsleitung. Sie drücken die aktuellen Prognosen und Erwartungen im Hinblick auf künftige Ereignisse aus. Folglich sind diese zukunftsbezogenen Aussagen und Informationen mit Risiken und Unsicherheiten behaftet, die außerhalb des Einflussbereichs der Geschäftsleitung liegen. KSB weist darauf hin, dass die tatsächlichen Ereignisse oder Ergebnisse wesentlich von den dargestellten zukunftsbezogenen Aussagen und Informationen abweichen können, wenn eine oder mehrere der nachfolgend genannten oder aber andere Chancen beziehungsweise Risiken und Unsicherheiten eintreten oder sich die den Aussagen zugrunde liegenden Annahmen als unzutreffend erweisen.

## Chancen- und Risikobericht

Als weltweit tätige Unternehmensgruppe ist der KSB Konzern gesamtwirtschaftlichen, branchentypischen, finanzwirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Risiken ausgesetzt. Die Risikopolitik wird darauf ausgerichtet, nachhaltig und profitabel zu wachsen. Hierzu strebt der KSB Konzern an, die mit seiner Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken zu mindern und wo möglich zu vermeiden. Gleichzeitig bieten die globale Ausrichtung und das breite Produktspektrum eine Fülle von Chancen. Hierzu zählen insbesondere solche, die auf Basis der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten entstehen, aber ebenso diejenigen, die sich mit der Qualität und Wirtschaftlichkeit der Produkte verbinden. Auch die Optimierung des weltweiten Vertriebs- und Produktionsnetzes stärkt die Wettbewerbsposition von KSB. Dabei werden stets Möglichkeiten, die globale Präsenz weiter zu erhöhen, überprüft. Das erreicht KSB einerseits durch Neugründungen, andererseits durch Akquisitionsprojekte.

Chancen sowie Risiken versteht der Konzern als mögliche künftige Entwicklungen oder Ereignisse, die zu einer Prognose- oder Zielabweichung führen können. Dies gilt in positiver wie negativer Hinsicht. Um die vielfältigen Chancen und Risiken kompetent und effizient zu managen, richtet er sein Handeln entsprechend aus und orientiert sich bei der Auswahl der Verantwortlichen am jeweiligen Sachverhalt. Wichtige Überwachungsaufgaben übernehmen dabei das Controlling, das Finanz- und Rechnungswesen sowie die Interne Revision.

### RISIKOMANAGEMENT-SYSTEM

KSB hat ein konzernweites Risikomanagement-System implementiert, um relevante Risiken zu erfassen, zu bewerten und an die Konzernzentrale zu melden. Der Risikomanagement-Prozess des KSB Konzerns besteht aus den aufeinanderfolgenden Phasen der Identifikation, Bewertung, Steuerung, Kontrolle, Erfassung und Kommunikation von Risiken. Die sechs Phasen bilden einen kontinuierlichen und IT-gestützten Regelkreislauf. Dieser ist im Risikomanagement-Handbuch der KSB ebenso dokumentiert wie die Verantwortung des Managements und die Beschreibung aller relevanten Aufgaben.

Die Verantwortlichen sind angehalten, rechtzeitig Maßnahmen zu definieren und durchzuführen, um Schäden, wie sie aus dem Eintreten riskanter Ereignisse resultieren können, zu vermeiden oder zu begrenzen. Alle Funktional- und Zentralbereiche sowie Beteiligungsgesellschaften, somit auch die Gruppengesellschaften, die nicht zum Konsolidierungskreis gehören, sind in das Risikomanagement-System eingebunden. Die jeweils Verant-

wortlichen sind verpflichtet, monatlich ihre Geschäfts- und Finanzkennzahlen bereitzustellen. Neben der quartalsweisen Vorschau zur Geschäftsentwicklung melden sie zweimal jährlich alle erkannten Risiken für die nächsten 24 Monate ab Meldestichtag für die Kategorien Markt- und Wettbewerbsrisiken, Technologische Risiken, Projekt- und produktbezogene Risiken, Finanzwirtschaftliche Risiken sowie Beschaffungsrisiken. Andere unternehmensspezifische Risiken (Umwelt, Personal, etc.) werden ebenfalls in diesem Turnus an die Risikomanagement-Beauftragten der Konzernzentrale berichtet. Dabei werden qualitative und quantitative Risiken ohne Berücksichtigung getroffener und geplanter Gegenmaßnahmen unterschieden:

Bei qualitativen Risiken handelt es sich um langfristige Entwicklungen, die sich negativ auf die KSB-Gruppe auswirken könnten und die sich aufgrund ihrer unkonkreten Informationsslage nicht oder bislang noch nicht fundiert quantifizieren lassen. Um sie dennoch bewerten zu können, werden Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite anhand definierter Bewertungsklassen eingeschätzt. Bei der Eintrittswahrscheinlichkeit ist zu beurteilen, wie detailliert die Informationen sind, die auf das potenzielle Risiko hinweisen.

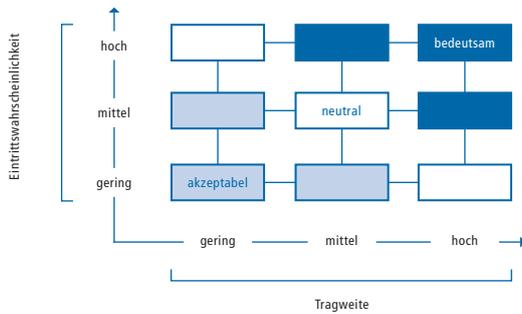
Bei quantitativen Risiken handelt es sich um solche mit einem möglichen monetären Einfluss auf das Ergebnis des KSB Konzerns oder der jeweiligen Gruppengesellschaft. Ihre Bewertung berücksichtigt in jedem Einzelfall die konkret ermittelte Eintrittswahrscheinlichkeit in Kombination mit der potenziellen Schadenshöhe.

Die Tragweite bzw. Schadenshöhe beschreibt den möglichen Einfluss des Einzelrisikos auf die neu definierte Kennzahl Ergebnis vor Finanzergebnis und Ertragsteuern (EBIT) des KSB Konzerns oder der betreffenden Gruppengesellschaft, wobei eine Betrachtung ohne Berücksichtigung getroffener und geplanter Gegenmaßnahmen erfolgt.

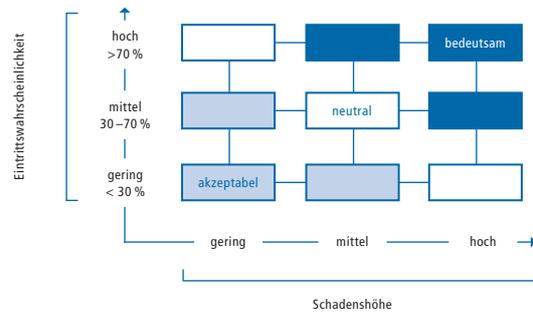
Um zu beurteilen, ob qualitative und quantitative Einzelrisiken für KSB wesentlich sind, werden diese als akzeptable, neutrale oder bedeutsame Risiken eingestuft. Als wesentlich für die KSB-Gruppe werden alle als neutral oder bedeutsam kategorisierten Einzelrisiken, die im Kapitel „Chancen und Risiken in der Einzelbetrachtung“ beschrieben sind, erachtet. Den folgenden Matrizen ist die jeweilige Einstufung zu entnehmen:

→ **Qualitative Risiken – Quantitative Risiken**

**Qualitative Risiken**



**Quantitative Risiken**



**Kategorisierung der Schadenshöhe**

Größenordnung	Umsatz	Schadenshöhe in T €		
		gering	mittel	hoch
kleine Gesellschaften	bis 20 Mio. €	50 – 125	125 – 250	> 250
mittlere Gesellschaften	20 bis 80 Mio. €	75 – 250	250 – 500	> 500
große Gesellschaften, Holdings, Organisationseinheiten	ab 80 Mio. €	100 – 500	500 – 1.000	> 1.000

Bei der Bewertung der Schadenshöhe beschränkt KSB sich auf drei mögliche Einstufungen: gering, mittel und hoch. Es gelten dabei folgende Kriterien:

→ **Kategorisierung der Schadenshöhe**

Diese Vorgehensweise bietet die notwendige Transparenz, um Risiken gesamthaft zu erkennen und sie wirksam, wirtschaftlich verantwortungsvoll und kompetent zu steuern.

Die Aufgabenträger, denen spezielle Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Berichtsjahr im Risikomanagement-System der KSB-Gruppe zugewiesen waren, sind in nachfolgender Abbildung dargestellt und erläutert.

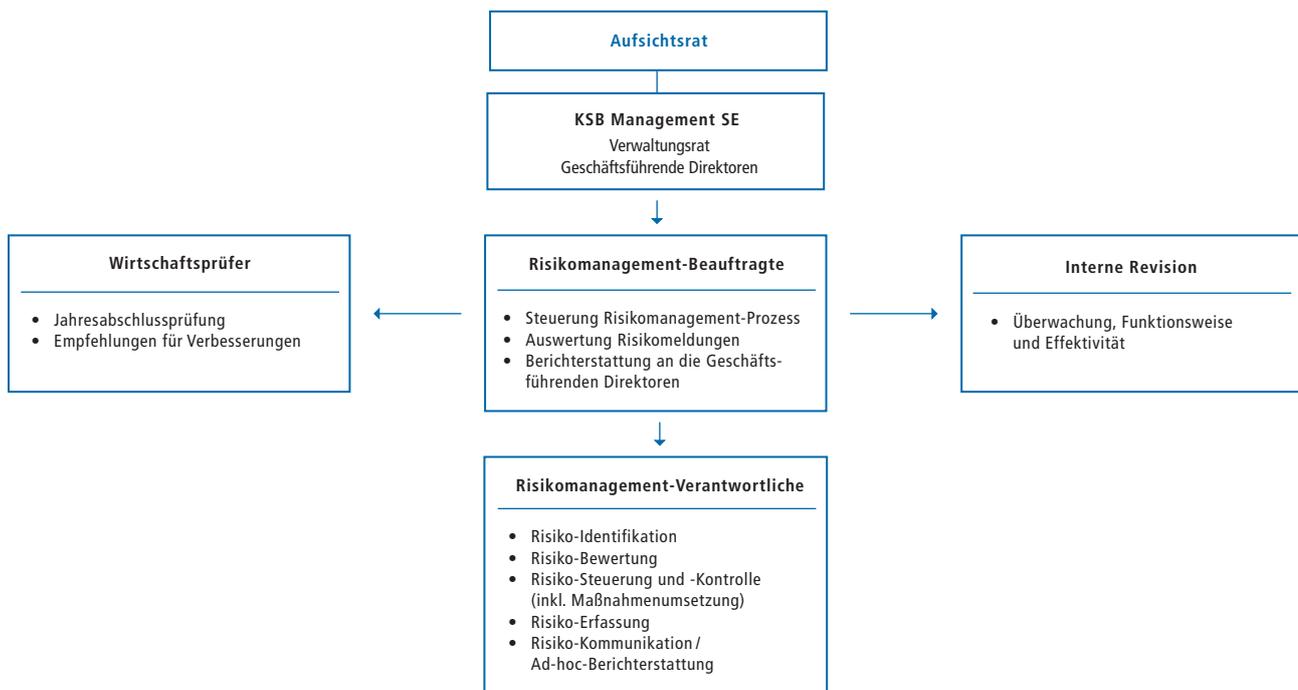
→ **Risikomanagementsystem im KSB Konzern**

Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement trägt die KSB Management SE als gesetzliche Vertreterin. Die KSB Management SE berichtet durch die Geschäftsführenden Direktoren an den Aufsichtsrat der KSB SE & Co. KGaA im Rahmen regelmäßiger Sitzungen des Prüfungsausschusses und wird von ihm wiederum überwacht. Die Geschäftsführenden Direktoren werden unterstützt durch den Chief Compliance Officer sowie das Konzernfinanz und -rechnungswesen der KSB SE & Co.

KGaA. Letzteres koordiniert den Risikomanagement-Prozess auf Gruppenebene und prüft alle gemeldeten Risiken daraufhin, ob sie für die Abschlusserstellung relevant sind. Dies stellt eine systematische Verknüpfung mit dem Prozess der Konzernrechnungslegung sicher. Geschäftsführende Direktoren und Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats erhalten mindestens zweimal pro Geschäftsjahr einen Risikobericht mit allen als bedeutsam oder neutral eingestuften Risiken, die im Vorfeld definierte Schwellenwerte – ohne Berücksichtigung getroffener und geplanter Gegenmaßnahmen (Bruttorisiken) – einzeln oder kumulativ überschreiten. Besonders kritische Themen sind von den verantwortlichen Managern ad hoc zu melden. Chancen werden im bestehenden Risikomanagementsystem der KSB hingegen nicht berücksichtigt. Sie werden separat von Segmentleitern und Regionalverantwortlichen rein qualitativ ohne weitere Quantifizierung berichtet.

Hinsichtlich der finanzwirtschaftlichen Risiken bedient sich KSB außerdem einer zusätzlichen Risikoidentifikation, -bewertung, -steuerung und -kommunikation. Diese Aufgabe obliegt dem zentralen Finanzwesen und ist an anderer Stelle in diesem Kapitel detailliert beschrieben.

## Risikomanagement-System im KSB Konzern



Der Compliance-Risiken nimmt sich der Chief Compliance Officer an; er ist der Stabsstelle „Recht & Compliance, Patente & Marken“ zugeordnet. Ihn unterstützen die Mitglieder des Compliance Committees und die Compliance-Verantwortlichen der einzelnen Gesellschaften.

Die Interne Revision ist als Teil des internen Kontrollsystems in das Risikomanagement-System eingebunden. In ihrer Planung priorisiert sie Themen nach Risikopotenzialen und erhält sämtliche dazu notwendigen Informationen. Die Revisoren stellen sicher, dass alle geprüften Einheiten die gültigen Richtlinien beachten, aktiv am Risikomanagement-System teilhaben und ihre Risiken steuern oder vermeiden. Die Informationen der Internen Revision über erkannte Risiken sowie eingeleitete Gegenmaßnahmen sind integraler Bestandteil der Berichterstattung an die Geschäftsführenden Direktoren und an den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates.

Das Risikomanagement-System wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf, beispielsweise bei relevanten gesetzlichen oder organisatorischen Änderungen, zeitnah aktualisiert. Außerdem widmet sich der Wirtschaftsprüfer in der Jahresabschlussprüfung dem Risikofrüherkennungs-System, dessen Vorhandensein er feststellt und dessen Eignung er untersucht.

## INTERNES KONTROLLSYSTEM UND RISIKO-MANAGEMENT-SYSTEM BEZOGEN AUF DEN KONZERNRECHNUNGSLEGUNGSPROZESS

Das rechnungslegungsbezogene interne Kontrollsystem (IKS) trägt dazu bei, eine ordnungsgemäße Finanzberichterstattung sicherzustellen. Ziel ist es zu gewährleisten, dass Konzernabschluss und Konzernlagebericht mit allen einschlägigen Vorschriften übereinstimmen. Zentrale Elemente des IKS sind – neben dem zuvor dargestellten Risikomanagement-System – Richtlinien und Regelwerke, die einheitliche Bilanzierungs- und Bewertungsvorgaben beinhalten. Sie sind von allen Konzerngesellschaften vollständig anzuwenden. Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip werden dabei beachtet. Dies stellen Prüfungen der Internen Revision sicher.

Zusätzlich validiert das Rechnungswesen regelmäßig und analytisch die Plausibilität von Zeitreihen sowie von Plan-Ist-Abweichungen. Somit erkennt KSB frühzeitig signifikante Veränderungen, die dann auf Bilanzierungs- oder Bewertungsunstimmigkeiten untersucht werden. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden im Anschluss auf Managementebene diskutiert.

Die Verantwortung für die Konzernrechnungslegung liegt bei den Mitarbeitern des zentralen Konzernrechnungswesens. Für

bestimmte Kalkulationen im Rahmen der Rechnungslegung (beispielsweise für die Berechnung komplexer versicherungsmathematischer Pensionsverpflichtungen) werden qualifizierte externe Gutachter hinzugezogen.

Für das Rechnungswesen des KSB Konzerns und das jeweilige Rechnungswesen der einzelnen Tochtergesellschaften gelten verbindliche Terminpläne sowie Richtlinien. Die zur Aufstellung des Konzernabschlusses anzuwendenden Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden sind in einem Handbuch schriftlich fixiert, das fortlaufend aktualisiert und weiterentwickelt wird. Dieses umfasst auch die Richtlinie für die Verbuchung konzerninterner Vorgänge. Neue Rechnungslegungsvorschriften und andere offizielle Verlautbarungen werden kontinuierlich im Hinblick auf ihre Relevanz und ihre Auswirkungen auf den Konzernabschluss analysiert. Bei Bedarf werden Richtlinien sowie das Handbuch entsprechend angepasst und unverzüglich an die Gesellschaften kommuniziert. Die Einhaltung dieser Maßgaben überwacht ebenfalls das Konzernrechnungswesen. Damit wird das Risiko, dass der Abschluss nicht sachgerecht aufgestellt oder nicht fristgerecht veröffentlicht werden kann, reduziert.

Die Abschlussinformationen aller Konzernunternehmen werden automatisiert mittels einer zertifizierten und geprüften Konsolidierungsstandard-Software verarbeitet. Diese Daten werden mithilfe systemtechnischer Kontrollen validiert. Dabei auftretende Warnmeldungen klären die Mitarbeiter des Konzernrechnungswesens, bevor sie diese Daten verwenden. Die Nutzung des Konsolidierungsmonitors innerhalb des IT-Systems gibt die Reihenfolge der Bearbeitungsschritte strikt vor. Somit ist die fehlerfreie Verarbeitung der Daten gewährleistet.

Damit der Prozess der Rechnungslegung reibungslos und korrekt erfolgt, werden hieran ausschließlich Mitarbeiter mit dem entsprechenden fachspezifischen Know-how beteiligt. Um das Expertenwissen dieser Mitarbeiter aktuell zu halten, werden sie regelmäßig geschult. Außerdem wird der Prozess seit dem Berichtsjahr durch einen konzerneinheitlichen Kontenplan unterstützt.

Für das rechnungslegungsbezogene IT-System werden Zugriffsberechtigungen definiert. So werden Daten vor nicht genehmigtem Zugriff sowie unzulässiger Verwendung und Veränderung geschützt. Darüber hinaus stellen die vielfältigen Prüfschritte die Qualität der Verarbeitung sicher. Sie tragen ebenso dazu bei, operationelle Risiken zu begrenzen wie regelmäßige Systemprüfungen durch den Abschlussprüfer.

## CHANCEN UND RISIKEN IN DER EINZELBETRACHTUNG

Die nachfolgend dargestellten Kategorien beinhalten die als bedeutsam oder neutral eingestuftes qualitativen und quantitativen Bruttoisiken sowie die wesentlichen Chancen für die Geschäftsentwicklung zum 31. Dezember 2018. Sofern Risiken nicht als bedeutsam gekennzeichnet sind, wurden diese als neutrale Risiken eingestuft.

### Märkte / Wettbewerb

#### ■ Risiken

Auch im aktuellen Berichtsjahr beeinflussen Veränderungen der ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen die geschäftlichen Möglichkeiten von KSB. Dem bedeutsamen Risiko von Konjunktur- und Nachfrageschwankungen begegnet der Konzern, indem er in mehreren Märkten und Branchen mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen aktiv ist. Außerdem beobachtet KSB die Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Märkte. Falls erforderlich, werden Kapazitäten angepasst, Produktionseinrichtungen verlagert und Einsparmaßnahmen umgesetzt.

Asien gilt unverändert als wichtigster Absatzmarkt für kraftwerkstechnische Ausrüstungsgüter einschließlich Pumpen und Armaturen. Die Wettbewerbssituation in China hat sich im Vergleich zum Vorjahr noch nicht entspannt. Der damit verbundene erhöhte Preisdruck stellt somit ebenfalls im aktuellen Geschäftsjahr ein „bedeutsames“ Risiko dar. Auch politische Entscheidungen, wie die Verschiebung oder gar Aufgabe von Energieprojekten in mehreren chinesischen Provinzen, belasten die Geschäftsentwicklung. Um den asiatischen Markt breiter zu erschließen, hat KSB mit einem langjährigen Partner, der chinesischen SEC-Gruppe, Ende 2015 eine strategische Allianz vereinbart. Sie zielt auf eine engere Kooperation, um auch bei asiatischen Kraftwerksprojekten außerhalb Chinas erfolgreich zu sein.

Das Risiko aus der politischen Lage in verschiedenen Teilen dieser Welt hat jedoch im Vorjahresvergleich wieder an Bedeutung zugenommen. Am wesentlichsten ist hierbei die Entwicklung der Beziehung zwischen den Vereinigten Staaten und dem Iran. Aufgrund der US-Sanktionen gegenüber dem Iran bietet sich keine Möglichkeit mehr laufende Projekte im Iran weiterzuführen. Folglich besteht das Risiko, die für dortige Projekte bereits angefallenen Kosten ohne eine entsprechende Gegenleistung tragen zu müssen. Auch die protektionistische Zollpolitik der Vereinigten Staaten belastet das Geschäft durch den damit einhergehenden weltweiten Nachfragerückgang. Die Verschär-

fung des Konflikts im Nahen Osten, insbesondere in den Ländern Saudi-Arabien, Katar, Iran und Israel, kann sich genauso wie die Entwicklung der politischen Lage in der Türkei negativ auf das Geschäft auswirken. Die aufgrund der politischen Differenzen Russlands mit den USA und den meisten europäischen Staaten stark belasteten Ost-West-Beziehungen sind ebenfalls weiterhin von Bedeutung. Dies zeigt sich auch im Importsubstitutions-Programm der russischen Regierung. Russische Unternehmen sollen vermehrt Produkte ordern, die im Lande selbst hergestellt sind oder aber einen hohen Anteil an lokaler Wertschöpfung aufweisen. Auf diese Entwicklung hat die KSB-Gesellschaft in Moskau reagiert, indem sie in angemieteten Hallen eine lokale Montage für industrie- und wassertechnische Pumpen eingerichtet hat. Darüber hinaus wurde der Aufbau einer eigenen Fertigungsstätte abgeschlossen. Diese wird im Jahr 2019 in Betrieb gehen.

Der Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union birgt Risiken sowohl für die dort ansässige Vertriebs- und Service-Niederlassung als auch für alle übrigen Einheiten, die dort Geschäftspartner haben. Grundsätzlich herrscht aktuell noch Unklarheit über die künftigen Bestimmungen, jedoch können sich beispielsweise Verzögerungen im Warenhandel durch verstärkte Grenzkontrollen ergeben. Insgesamt entfallen 1,2 % der Umsätze im Konzern auf Großbritannien.

#### ■ Chancen

In den beiden asiatischen Wachstumsländern China und Indien stehen 2019 größere Vergaben für Infrastrukturprojekte an. Aufgrund der starken Präsenz in diesen Staaten bestehen gute Chancen, als Lieferant von Pumpen, Armaturen und Dienstleistungen hieran beteiligt zu werden. Der Ausbau der Kernenergie setzt sich in China und Indien fort, wofür die Anlagenbauer vor Ort hochsichere Pumpen und Armaturen benötigen. Darüber hinaus rechnet KSB aufgrund der gezielten Aktivitäten im Servicemarkt damit, insbesondere in China mehr Dienstleistungen und Ersatzteile verkaufen zu können.

Mit der Verbreiterung des Portfolios für Pumpen nach der API [API](#)-Norm hat der KSB Konzern seine Position im Markt der ölverarbeitenden Industrie seit 2016 kontinuierlich verbessert. Hier wird eine gegenüber 2018 verbesserte Auftragslage erwartet.

Ab 2020 gilt ferner eine neue Regelung der Internationalen Schifffahrts-Organisation IMO [IMO](#). Gemäß dieser UN-Sonderorganisation sollen dann alle Schiffe auf hoher See einen Kraftstoff mit deutlich reduziertem Schwefelanteil verwenden, um die

Luftschadstoff-Emissionen weltweit zu reduzieren. Für die Verfahren zur Herstellung dieses Kraftstoffs werden die Raffinerien in entsprechende Technik investieren. Dies dürfte die Nachfrage nach Raffineriepumpen erhöhen. Darüber hinaus werden Schiffe, die weiterhin Treibstoff mit hohem Schwefelanteil einsetzen, mit Abgasentschwefelungsanlagen nachgerüstet. Das würde sich entsprechend positiv auf den Auftragseingang auswirken.

#### Projekte / Produkte

##### ■ Risiken

Die Anforderungen der Märkte an die Produkte des KSB Konzerns ändern sich ständig. Erfolg hat der Konzern nur dann, wenn Lieferzeiten eingehalten und technisch hochwertige Produkte in einer guten Qualität zu adäquaten Preisen angeboten werden. Um das Risiko des Lieferverzugs zu minimieren, der zu einer verschlechterten Reputation beim Kunden wie auch zu Pönalezahlungen führen kann, kontrolliert KSB ständig die Verkaufs- und Fertigungsabläufe. Wird dabei festgestellt, dass eine Erneuerung des Maschinenparks oder eine Erweiterung der Kapazitäten notwendig ist, werden diese Investitionsvorhaben im Rahmen eines schrittweisen Genehmigungsprozesses überprüft. Damit begegnet KSB dem als „bedeutsam“ eingestuften Risiko von Termin- und Kostenüberschreitungen.

Eine regelmäßige Marktanalyse und -beobachtung minimiert die Gefahr, dass Produkte technisch veralten oder sie zu nicht marktgerechten Preisen angeboten werden. Zugleich ist KSB dem Risiko ausgesetzt, dass Billigprodukte aus Osteuropa und vor allem aus Asien mit dem KSB-Angebot konkurrieren. Dies erfordert ein stetiges Qualitätsmanagement, das konzernweit verzahnt ist.

In dem Geschäft von KSB ergeben sich besondere Anforderungen an die Abwicklung von Großprojekten mit längeren Laufzeiten. Damit sind stets auch Risiken verbunden. So kann es gerade hier zu Kostenüberschreitungen, verschärften Importbestimmungen, personellen Engpässen, technischen Schwierigkeiten oder Qualitätsproblemen kommen, die – einschließlich möglicher Vertragsstrafen – die Margen verringern. Deshalb werden die Mitarbeiter im Projektmanagement geschult und ihnen werden spezielle Kenntnisse vermittelt. Diese ermöglichen es, Gefahren im Zusammenhang mit länger laufenden Aufträgen frühzeitig zu erkennen. Zudem sind die Projektleiter mit entsprechenden Management-Werkzeugen ausgestattet. Entscheidungen verbinden sich mit klar strukturierten Genehmigungsprozessen.

Auch bei Aufträgen mit neu konstruierten Produkten werden sowohl technische als auch kommerzielle Risiken eingegangen. Die erstgenannten Risiken werden insoweit eingegrenzt, dass bei Entwicklungsarbeiten Zwischenschritte definiert und Teillösungen einer Prüfung unterzogen werden. Dies gilt auch für Pumpen, die im Rahmen eines über mehrere Jahre laufenden Großauftrages für den Bau eines neuen Kraftwerkstyps in China bereitgestellt werden. Kommerzielle Risiken werden durch entsprechende Gestaltung der Verträge minimiert. Es wird darauf geachtet, dass Anzahlungen in der Regel die anfallenden Kosten decken. Für das Gewährleistungs- und Pönalerisiko werden entsprechende Rückstellungen gebildet. Im Konzernabschluss 2018 waren es 46 Mio. €, im Jahr zuvor 51 Mio. €; darüber hinaus sieht KSB kein weiteres wesentliches Restrisiko (Nettorisiko).

#### ■ Chancen

Der Einsatz von Unterwassermotor-Pumpen, wie sie auf Brunnenfeldern, im Bergbau und auf Bohrplattformen benötigt werden, erfolgt zunehmend in höheren Leistungsbereichen. Entsprechend hat KSB das Portfolio um Pumpen erweitert, die – mit Antriebsleistungen bis 5 MW – Fördermengen von bis zu 5.000 m<sup>3</sup> in der Stunde realisieren. Für Förderhöhen bis zu 1.500 m bietet KSB als einer von weltweit nur zwei Herstellern seit Oktober 2018 auch doppelflutige Unterwassermotor-Pumpen an, die eine vergleichsweise höhere Sicherheit gegen Ausfälle bieten. Dieser Wettbewerbsvorteil verbessert die Position als Anbieter bei größeren und technisch aufwendigen Projekten.

Auf der Industriemesse Achema 2018 hat KSB neue digitale Produkte vorgestellt, die für Serviceaktivitäten genutzt werden. Hierzu gehört der Einsatz eines Kontrollsystems, das Zustandswerte von Pumpen in einer Anlage erfasst. Es zeigt dem Kunden – oder auch KSB direkt – an, wenn ein Serviceeinsatz notwendig ist. Bei Inbetriebnahmen oder Reparaturen vor Ort kann KSB mittels der Technik des Augmented Reality Service [AR](#) den lokalen Fachkräften aus der Ferne unmittelbare und passende Hilfestellungen geben, ohne dass Spezialisten extra anreisen müssen. Dies spart den Kunden Zeit und Geld. Mit diesen und weiteren innovativen Dienstleistungen kann der KSB Konzern seine Marktposition festigen und die Auftragschancen verbessern.

## Finanzen/Liquidität

#### ■ Risiken

Als weltweit agierender Konzern ist KSB vielfältigen Währungsrisiken ausgesetzt. Diesem bedeutsamen Risiko wird mit Kursicherungsgeschäften begegnet. Allerdings bietet das globale Produktionsnetz auch die Chance, von Währungseffekten zu profitieren und diese gegebenenfalls im Wettbewerb mit anderen Herstellern zu nutzen. Neben Währungsunsicherheiten spielen die Zinsentwicklungen an den Kapitalmärkten eine Rolle. Bei variabel verzinsten Bankdarlehen begegnete KSB dem Zinsänderungsrisiko in wesentlichen Einzelfällen der Vergangenheit durch eine entsprechende Absicherung der künftigen Zinszahlungsströme. Im aktuellen Geschäftsjahr sah KSB keine Notwendigkeit einer solchen Absicherung.

Die neben dem Euro wichtigsten Währungen für den KSB Konzern sind der US-Dollar, die indische Rupie, der brasilianische Real und der chinesische Yuan. Sollte der jeweilige Wechselkurs von den Planannahmen abweichen, hätte dies positive oder negative Effekte auf das Geschäftsvolumen und auf die Ergebnissituation. Durch ein striktes Forderungsmanagement und den Einsatz von Warenkreditversicherungen vermeidet KSB es, Forderungen gegenüber Kunden nicht einbringen zu können.

Risiken hinsichtlich Margen und Liquidität sind typisch für das Projektgeschäft. Neben dem anhaltenden Druck auf die Verkaufspreise, der die Gewinnspannen verkleinert, gehören dazu ungünstige Vertragskonditionen wie reduzierte Anzahlungen und schärfere Pönalebedingungen. Da KSB die Genehmigungsprozesse in der Angebotsphase genau beachtet, wird dieses Risiko minimiert. Dies versetzt KSB zugleich in die Lage, Liquiditätsengpässe zu erkennen und zu vermeiden. Gegebenenfalls wird ausreichende Liquidität gesichert, indem frühzeitig entsprechende Kreditlinien vereinbart werden.

Anhaltende Rezessionen oder neu aufkommende Krisenherde können die Finanzsituation der Kunden beeinträchtigen. Hieraus resultierende Zahlungsverzögerungen sowie Forderungsausfälle, die im Geschäftsjahr als „bedeutsam“ bewertet wurden, würden die Ertragslage belasten. Der gleiche Effekt entstünde, wenn sich Devisenbestimmungen einzelner Länder verschärften. Diesem begegnet KSB durch ein striktes Forderungsmanagement und intensive Kundenkontakte.

Sich ändernde Marktgegebenheiten machen es immer wieder erforderlich, bestehende Geschäftsmodelle grundsätzlich zu überprüfen und gegebenenfalls das Produktprogramm entsprechend anzupassen. Eine weitere mögliche Folge anhaltend belastender Marktentwicklungen ist der Verlust der Werthaltigkeit von Firmen- und Vermögenswerten. Ergibt sich aus der Werthaltigkeitsprüfung gemäß IAS 36 ein Wertminderungsbedarf, erfasst KSB einen entsprechenden Aufwand im Geschäftsjahr. Darüber hinaus besteht ein Restrisiko in Bezug auf die Entwicklung nicht steuerbarer Prämissen, auf denen die Ergebnisse beruhen. Im aktuellen Geschäftsjahr ergab sich ein Wertminderungsbedarf bezüglich des Firmenwertes der koreanischen Gesellschaft KSB Seil Co., Ltd. in Höhe von 20,6 Mio. €. Nach aktuellen Einschätzungen besteht für die Zukunft ein Restrisiko in Höhe von 0,8 Mio. €. Für übrige Gesellschaften mit Geschäfts- oder Firmenwerten haben wir die Risikoeinschätzung der Werthaltigkeit im Rahmen von Sensitivitätsanalysen berücksichtigt. Weitere Informationen hierzu finden Sie im Konzernanhang im Kapitel „IV. Erläuterungen zur Bilanz“ unter dem Punkt „Immaterielle Vermögenswerte“.

Bei Steuersachverhalten ist die weltweite Ausrichtung der Aktivitäten des KSB Konzerns zu berücksichtigen. Aufgrund der operativen Tätigkeit in einer Vielzahl von Ländern mit unterschiedlichen Steuergesetzen und Verwaltungsauffassungen ist es erforderlich, die Bemessung der Steuerverbindlichkeiten differenziert zu beurteilen. Unsicherheiten bestehen möglicherweise aufgrund der unterschiedlichen Interpretation von Sachverhalten durch Steuerpflichtige einerseits und lokale Finanzbehörden andererseits. Diese können bei Betriebsprüfungen zutage treten. Durch eine enge Zusammenarbeit mit externen lokalen Steuerspezialisten begegnet KSB dem Risiko steuerlicher Nachzahlungen. Da unklare Sachverhalte fortlaufend kontrolliert werden, kann regelmäßig eine entsprechende Einstufung der Eintrittswahrscheinlichkeit vorgenommen werden. Sollte sich daraus ein Nachzahlungsbedarf ergeben, werden rechtzeitig entsprechende Rückstellungen gebildet. Im Konzernabschluss 2018 sind für solche Sachverhalte, die als bedeutsames oder neutrales Risiko eingestuft werden, wie im Vorjahr keine berücksichtigt; darüber hinaus bestehen Eventualschulden von voraussichtlich 1,5 Mio. € (Vorjahr 1,6 Mio. €).

Die Konzentration auf wenige Kunden führt zu Abhängigkeiten, die im Fall eines Kundenverlusts für einige französische Servicegesellschaften zu einem wesentlichen Auftragseingangs- und

Umsatzeinbruch und damit zu einer Ergebnisbelastung führen können. Der damit verbundene Druck, den einzelne Kunden auf das Unternehmen ausüben können, erhöht sich und resultiert darin, dass vermehrt Zugeständnisse seitens des Anbieters gemacht werden müssen. Geraten einzelne Einheiten des Konzerns in solch eine Lage, werden Verluste teilweise durch deren Muttergesellschaft ausgeglichen. Hält die Situation an, erwägt KSB Neuorganisationen oder die Überarbeitung des Geschäftsmodells der betroffenen Gesellschaft.

## Beschaffung

### ■ Risiken

Rohstoffpreise und Beschaffungszeiten unterliegen starken marktbedingten Schwankungen. Dies kann die Ergebnissituation dann negativ beeinflussen, wenn es nicht gelingt, Kostensteigerungen zu kompensieren oder an Kunden weiterzugeben. Auch Verzögerungen oder Engpässe in der Versorgungskette für Rohstoffe und Komponenten können die geschäftlichen Aktivitäten von KSB beeinträchtigen. Wenn nicht zeitnah von sinkenden Beschaffungspreisen profitiert wird, würde sich, bei anhaltendem Druck auf die Verkaufspreise der Produkte, die Ertragslage verschlechtern.

Im Rahmen der Beschaffungsstrategie achtet KSB auch darauf, Abhängigkeiten von Lieferanten zu vermeiden und so dem Risiko eines Lieferantenausfalls entgegenzuwirken. Sollten die lokalen Gegebenheiten keine ausreichende Lieferantendiversifizierung ermöglichen, wird auf zusätzliche ausländische Geschäftspartner zurückgegriffen. In ausgewählten Fällen wird auch externe Fachkompetenz in das eigene Unternehmen, nicht zuletzt, um die Kapazitäten bestmöglich zu nutzen, verlagert.

### ■ Chancen

Durch eine Neuorganisation des globalen Einkaufs und erneute Prozessverbesserungen hat KSB 2018 die Effizienz der Arbeit in diesem Bereich gesteigert. Dies gilt ebenso für die vermehrte Zahl an Onlineaktionen, mittels derer KSB mit geringem Aufwand die Einkaufskonditionen für Waren und Dienstleistungen global vergleicht. Von diesen Maßnahmen wird der Konzern im laufenden Jahr profitieren.

Die Veränderungen unterstützen die Wettbewerbsfähigkeit von KSB und bilden gleichzeitig das Fundament, den Einkauf erfolgreich zu digitalisieren. Damit sichert sich KSB die Chance eines

dauerhaften Zugangs zu den besten Lieferanten. Sie erhöhen außerdem die Attraktivität für talentierte Einkäufer, die helfen, die Unternehmensziele von KSB zu verwirklichen.

## Technologie / Forschung und Entwicklung

### ■ Risiken

Für eine erfolgreiche Zukunft ist es essentiell, über ein Produkt- und Leistungsprogramm zu verfügen, das in Technik, Preis und Lieferzeit marktgerecht ist. Die sich ändernden Bedürfnisse der Kunden wie auch neue Normen und Vorschriften – gerade in zukunftssträchtigen Märkten wie China – erfordern es, Erzeugnisse sowie Leistungen kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. Die für Anpassungen nötige Forschung und Entwicklung verbrauchen erhebliche finanzielle Mittel und personelle Ressourcen, ohne dass ein mittel- und langfristig erfolgreicher Einsatz garantiert ist.

Um negative Auswirkungen auf die Ertragslage zu vermeiden, ist es wichtig, die marktbedingten oder technischen Risiken frühzeitig zu erkennen. Hierfür aktualisiert der KSB Konzern ständig seinen Entwicklungsprozess, zu dem verschiedene Kontrollstufen gehören. Da in diesen Prozess regelmäßig Mitarbeiter aus dem Verkauf eingebunden sind, können Risiken, die aus zwischenzeitlichen Veränderungen in den Märkten oder Anwendungsbereichen resultieren, rechtzeitig in die Beurteilung einfließen.

### ■ Chancen

Im „Business Innovation Lab“ arbeitet KSB in interdisziplinären Teams an neuen Geschäftsmodellen auf der Basis digitaler Technologien. Durch das Einbeziehen anlagenbezogener Daten kann KSB den Kunden Lösungen anbieten, ihre Technik zum Flüssigkeitstransport sowohl sicherer als auch effizienter zu machen und für eine höhere Transparenz ihrer Prozesse zu sorgen. Mehrere dieser Modelle werden derzeit im Hinblick auf funktionsgerechte Technik und ihre Marktreife getestet. Entsprechend den Geschäftschancen werden diese zur Anwendung gebracht.

Mit dem Ansatz der digitalen Transformation rückt die permanente externe Überwachung und Kommunikation von Geräten stärker in den Vordergrund als bisher. Sensoren und Kommunikationsmodule werden integraler Bestandteil dieser neuen Klasse an Geräten. Das neue, cloudbasierte System zur kontinuierlichen Pumpenüberwachung erlaubt den Kunden vor Eintritt von Störungen, rechtzeitig Serviceleistungen zu ordern, von denen KSB letztlich geschäftlich profitiert. Des Weiteren befasst

sich der Konzern mit Ansätzen zu selbstlernender Steuerungssoftware, mit der elektronischen Veränderung von Festdrehzahlen – als Alternative zu mechanischen Anpassungen – sowie mit der Miniaturisierung der Leistungselektronik und deren Integration in den Motor.

Ein besonderer Fokus der Entwicklungstätigkeit galt in den vergangenen Jahren Pumpen für die Öl- und Gasindustrie, die dem API <sup>2</sup>-Standard entsprechen. Das im Jahre 2016 gestartete Programm wurde im Berichtsjahr fortgeführt und das Portfolio um weitere Größen und zusätzliche Varianten erweitert, was die Chancen für Auftragserfolge erhöht.

## Andere unternehmensspezifische Risiken – Umwelt

### ■ Risiken

Die Geschäftstätigkeit von KSB unterliegt vor allem im Bereich der Produktion zahlreichen Umweltschutzgesetzen und -vorschriften. Durch Umweltschäden jeglicher Art (beispielsweise Grundwasserverschmutzungen, Sanierungsbedarf wegen veralteter Baustoffe oder Geruchsbelästigungen bei dem Einsatz von Chemikalien) können Verluste entstehen, die nicht durch eine Versicherung gedeckt sind. Daher überwachen Beauftragte an allen Standorten die Einhaltung der Gesetze und Vorschriften sowie der KSB-internen Regeln. Werden Belastungen festgestellt, bildet KSB Rückstellungen, um Verpflichtungen für notwendige Sanierungen gerecht zu werden. Im Konzernabschluss 2018 betragen diese wie im Vorjahr knapp 0,2 Mio. € für bedeutsame oder neutrale Risiken.

Bei Akquisitionsprojekten überprüft KSB Liegenschaften vor einem Kauf auf mögliche Altlasten. Kritische Sachverhalte werden mittels entsprechender vertraglicher Regelungen mit dem Verkäufer berücksichtigt und in Absprache mit diesem werden entsprechende Maßnahmen eingeleitet.

In Märkten mit sich verschärfenden umweltrechtlichen Regulierungen gibt es grundsätzlich die Gefahr, dass es durch KSB-Produkte und eigene oder zugekaufte Dienstleistungen zu Verstößen kommt, durch die die für diese Geschäfte notwendige Genehmigung verloren wird und die Reputation von KSB geschädigt wird. Auch veränderte Haftungsregelungen im Umweltschutz können die Risiken für den Geschäftserfolg erhöhen. Über sich anbahnende umweltrechtliche Neuerungen informiert sich der Konzern daher frühzeitig als Mitglied in nationalen und internationalen Fachverbänden. Ferner existieren in den Landeseinheiten sogenannte Rechtskataster, die permanent gepflegt werden. So stellt KSB sicher, dass sich die

Mitarbeiter an das jeweils geltende Recht halten. Im Rahmen der Managementzertifizierungen überwachen dies außerdem externe Auditoren.

#### ■ Chancen

Umweltbewusstes Management verbindet sich bei KSB mit einem aktiven und vorausschauenden Handeln sowie mit betriebsinternen Prozessen, die dauerhafte Kostensenkungen ermöglichen. Dies gilt beispielsweise für alle Maßnahmen, die den Energieverbrauch in der Produktion, im Service und in den Verwaltungsbereichen verringern. Umgekehrt bietet der KSB Konzern den Anwendern seiner Produkte die Chance, ihre Stromkosten zu reduzieren, indem sie energieeffiziente KSB-Produkte wählen.

Von den Herstell- und Verarbeitungsverfahren produzierender Unternehmen können grundsätzlich Gefahren für Mensch und Natur ausgehen. Das globale Umweltmanagement-System bietet die Chance, diese Risiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Schutzmaßnahmen einzuleiten. Damit wird nicht nur Umweltschäden, sondern auch deren finanziellen Folgen vorgebeugt.

Mit einem funktionierenden und zertifizierten Umweltmanagement-System erfüllt KSB darüber hinaus eine Forderung zahlreicher öffentlicher Auftraggeber, großer Unternehmen und ganzer Branchen wie der Automobilindustrie. Für diese ist der Nachweis eines Umweltmanagements ein zunehmend wichtigeres Kriterium bei der Auswahl ihrer Lieferanten. Indem Produktions- und Servicestandorte durch Auditoren überprüft und nach internationalen Normen zertifiziert werden, erhalten sowohl der KSB Konzern als auch seine Kunden eine hohe Gewissheit, dass die KSB-Betriebe umweltgerecht handeln. Die Mitgliedschaft im UN Global Compact [\[Logo\]](#) entspricht ebenfalls den Erwartungen auf Kundenseite und verbessert die bei Unternehmen, die ihre Lieferanten unter anderem im Hinblick auf ihre Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft aussuchen.

#### Andere unternehmensspezifische Risiken – Personal, Recht und IT

##### ■ Risiken

Um die Geschäftsziele zu erreichen, benötigt KSB an allen Standorten qualifizierte Mitarbeiter, zu denen beispielsweise technische Spezialisten gehören. Aufgrund des demografischen Wandels in einigen Ländern nimmt der Wettbewerb um diese und andere hochqualifizierte Fachkräfte zu. Er wird sich im

Rahmen des wirtschaftlichen Aufschwungs noch verschärfen. KSB begegnet diesem Risiko mit bedarfsorientierten Maßnahmenplänen, einer systematischen Personalplanung und internationalen Rekrutierungsprozessen.

Sich ändernde Marktbedingungen können einen negativen Einfluss auf den Finanzierungsstatus der Pensionsverpflichtungen haben. Gerade starke Schwankungen der zur Bewertung heranzuziehenden Kapitalmarktzinsen können sich auf das Jahresergebnis sowie das bilanzielle Eigenkapital erheblich auswirken. Um dieses Risiko zu begrenzen, werden alternative Modelle validiert.

Änderungen von Prozessen und der Aufbauorganisation, wie die Einführung von Shared-Service-Centern, erfordern klare Projektverantwortlichkeiten und valide Projektpläne sowie die Auswahl qualifizierter externer Partner. So lassen sich Startschwierigkeiten bei der Organisations- und Prozessumstellung vermeiden, die ansonsten die erwarteten Kostenvorteile verringern könnten.

Zu den Risiken im Zusammenhang mit der Tätigkeit der Mitarbeiter von KSB können prinzipiell auch unredliches Verhalten oder Verstöße gegen Rechtsvorschriften gehören. Diese wären geeignet, das Ansehen von KSB zu schädigen. Durch wiederholte Compliance-Schulungen und gezielte Einzelmaßnahmen in kritischen Regionen beugt der KSB Konzern diesen Risiken vor und sichert die Reputation bei seinen Kunden.

Im Rahmen der Geschäftstätigkeit lassen sich Rechtsstreitigkeiten nicht immer vermeiden. Dabei handelt es sich üblicherweise um Streitfälle aus dem operativen Geschäft, in der Regel bei unklaren Gewährleistungsfragen. Erwartet KSB aus diesen Sachverhalten negative Auswirkungen auf den Geschäftserfolg, werden entsprechende Rückstellungen, die neben der zu erwartenden Schadenshöhe auch die Prozesskosten beinhalten, gebildet. Um ein Nettorisiko auszuschließen, sind im Konzernabschluss 2018 für solche als bedeutsame oder neutrale Risiken eingestuft Fälle rund 2 Mio. € (Vorjahr 1 Mio. €) berücksichtigt. Weiterhin wurden Rückstellungen für Streitfälle mit Behörden und für Personalangelegenheiten von insgesamt nochmals knapp 2 Mio. € (Vorjahr 3 Mio. €) gebildet, sofern sie im Sinne der Risikobewertung als bedeutsam oder neutral eingeschätzt wurden. Insgesamt wird das Risiko aus Rechtsstreitigkeiten im Geschäftsjahr als bedeutsam eingestuft.

Staatliche Entscheidungen, wie beispielsweise die Kostenbeteiligung an Projekten zum Ausbau der Infrastruktur im Bereich

der Liegenschaften von KSB, können ebenfalls die Ergebnissituation belasten.

Schwerwiegende geschäftliche Nachteile können infolge der Manipulation und des Verlusts elektronischer Daten entstehen. KSB verstärkt die Bemühungen, dieses Risiko durch adäquate Sicherungssysteme und Zugangsverfahren zu begrenzen. Eine verstärkte Zentralisierung der IT-Systeme der verschiedenen Geschäftseinheiten hilft hierbei. Damit werden hohe Sicherheitsstandards gesetzt und so das Risiko für Datenverluste oder -beschädigungen verringert.

Verstärkten externen Fraud-Aktivitäten versuchen wir durch eine Verschärfung des Bewusstseins für solche zu begegnen. Gleichzeitig erhöhen wir unsere Compliance-Anforderungen.

#### ▪ Chancen

2018 erfolgte der Start eines Programms, mit dem die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert und die Chancen, für zukunftsrelevante Positionen die jeweils richtigen Mitarbeiter zu finden und an sich zu binden, verbessert wurden. Dies gilt beispielsweise für junge Talente, die helfen, die digitale Transformation des Unternehmens zu gestalten. Für diese und andere Fachkräfte wurden zielgruppengerechte Recruitingprozesse entwickelt, in denen die klassischen Wege der Personalgewinnung teilweise verlassen wurden.

Darüber hinaus wird die Einführung eines globalen HR-Management-Systems vorbereitet, das die Basis für eine strategische Personalplanung bildet. Die höhere Transparenz mitarbeiterbezogener Daten wird es ermöglichen, die Menschen bei KSB entsprechend ihren individuellen Kenntnissen und Fähigkeiten optimal einzusetzen und ihnen auch über Ländergrenzen hinweg neue Karrierechancen zu eröffnen.

### WESENTLICHE CHANCEN UND RISIKEN NACH SEGMENTEN

Die Chancen und Risiken für die Segmente Pumpen, Armaturen und Service werden, wie bereits im Vorjahr, am stärksten durch die konjunkturelle Entwicklung beeinflusst. Nach wie vor ist die künftige Entwicklung in China von Bedeutung. Wesentlich für Pumpen und Armaturen sowie in abgemilderter Form für den Service sind noch immer Unsicherheiten hinsichtlich des politischen Risikos, die im Vergleich zum Vorjahr in einigen Ländern der Welt wieder an Bedeutung zugenommen haben.

Bedeutsame Risiken für das Geschäft des KSB Konzerns bleiben politische Entscheidungen in China bezüglich der Energieprojekte und die weiterhin stark belasteten Ost-West-Beziehungen, seit diesem Jahr auch insbesondere das Verhältnis der Vereinigten Staaten zum Iran. Die Strategie passte KSB dahingehend an und stellte das Geschäft mit dem Iran ein. Jedoch besteht ein Risiko hinsichtlich bereits begonnener Projekte und damit verbundenen ausstehenden Zahlungen. Auch ein sich verschlechterndes Zahlungsverhalten birgt entsprechendes Risikopotenzial für künftige Geschäfte. Für die konjunkturelle Entwicklung hat sich die Risikoeinschätzung gegenüber dem Vorjahr insoweit verändert, dass der Konflikt im Nahen Osten zu einer Ölkrise führen könnte und somit ein wesentliches Risiko für den KSB Konzern darstellt. Die konjunkturelle Entwicklung im Allgemeinen bleibt weiterhin aufgrund der schweren Einschätzbarkeit das wesentlichste Risiko. Der KSB Konzern erhofft sich auch weiterhin von seinen wachstumsfördernden Maßnahmen, dass diese das Erreichen seiner Ziele wesentlich unterstützen. Rezessionen und einen verschärften Wettbewerb spüren oftmals auch die Kunden von KSB, was deren Zahlungsfähigkeit in Einzelfällen beeinträchtigen kann.

Negative Währungsveränderungen in Wachstumsländern könnten die Exporte, insbesondere die aus den europäischen Werken, gefährden. Dies würde es aber auch ermöglichen, dass die Produktionsstätten in den betroffenen Ländern von solchen Entwicklungen profitieren und ihrerseits verstärkt exportieren.

Die Tragweite der Chancen hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verändert.

### RISIKOBERICHT ÜBER DIE VERWENDUNG VON FINANZINSTRUMENTEN

Das zentrale Finanzmanagement des KSB Konzerns erfüllt seine Aufgaben innerhalb des von der KSB Management SE als gesetzliche Vertreterin vorgegebenen Handlungsrahmens. Der KSB Konzern richtet seine finanziellen Transaktionen in Art und Umfang strikt auf die Erfordernisse seines Geschäftes aus. Dabei tätigt er keine Geschäfte mit spekulativem Charakter. Ziel ist es, jederzeit die Liquidität sicherzustellen und die Aktivitäten zu optimalen Bedingungen zu finanzieren. Exportgeschäfte werden unter bestmöglicher Absicherung der Währungs- und Bonitätsrisiken getätigt. Das Forderungsmanagement arbeitet mit ständig verbesserten Methoden daran, die Außenstände termingerecht einzubringen.

Aufgrund des Geschäftes muss KSB sich mit folgenden finanzwirtschaftlichen Risiken auseinandersetzen:

Einerseits unterliegt KSB dem sogenannten Kreditrisiko. Hierunter wird der mögliche Ausfall oder der verspätete Eingang vertraglich vereinbarter Zahlungen verstanden. Darüber hinaus besteht ein Liquiditätsrisiko. Dies zeigt sich darin, dass ein Unternehmen seine finanziellen Verpflichtungen nicht oder nicht vollständig erfüllen kann. Ferner ist KSB dem sogenannten Marktpreisrisiko ausgesetzt. Währungs- oder Zinsänderungen können einen negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns haben. Risiken von Wertpapier-Kursschwankungen sind nicht wesentlich.

Um Risiken aus Geschäften mit unterschiedlichen Währungen zu verringern, werden Maßnahmen zur Kurssicherung ergriffen. Dafür nutzt KSB in erster Linie Devisenterminkontrakte, sowohl für bereits bilanzierte Geschäfte als auch für zukünftige Zahlungsströme aus noch abzuwickelnden Aufträgen. Zur Abdeckung der Währungsrisiken bestehen zum Jahresende Devisentermingeschäfte mit einem Nominalvolumen von insgesamt 238,3 Mio. € (Vorjahr 276,5 Mio. €). Überwiegend sind Fremdwährungspositionen in US-Dollar gesichert. Indem Produktionsstandorte weltweit gestärkt werden, kann eine „natürliche“ Währungssicherung bei weiter volatilen Devisenmärkten realisiert werden.

Um Zinsänderungsrisiken zu minimieren, werden in wesentlichen Einzelfällen Zinsswaps abgeschlossen, mit denen Zahlungsströme aus Grundgeschäften abgesichert werden. Im laufenden Geschäftsjahr wurden keine Absicherungen durch Zinsswaps vorgenommen.

All diese Risiken werden mittels eines adäquaten Risikomanagement-Systems begrenzt. Durch Richtlinien und Arbeitsanweisungen wird der Umgang mit diesen Risiken geregelt. Darüber hinaus werden ständig die aktuellen Risikoausprägungen überwacht und die gewonnenen Erkenntnisse werden in Form standardisierter Berichte sowie individueller Analysen an die Geschäftsführenden Direktoren und den Aufsichtsrat weitergegeben.

Weitere Informationen zu den drei Risikobereichen und der bilanziellen Auswirkung finden Sie im Konzernanhang im Kapitel „VI. Zusätzliche Angaben zu den Finanzinstrumenten“.

## GESAMTBEURTEILUNG DER CHANCEN UND RISIKEN

Die Chancen und Risiken des KSB Konzerns werden ganz wesentlich von gesamtwirtschaftlichen Einflussfaktoren und deren Effekten auf die weltweiten Maschinenbaumärkte und den Wettbewerb geprägt.

Die gesamte Risikolage zum Bilanzstichtag 31. Dezember 2018 hat sich im Vergleich zum Vorjahr wieder verschärft. Dies ist auf die bereits in der Risikosituation nach Segmenten beschriebene politische Entwicklung und deren Auswirkung auf die Märkte zurückzuführen. Außerdem hätten geopolitische Instabilitäten, Entscheidungen über Sanktionen und volatile Währungen sowohl negative Effekte auf das Geschäftsvolumen als auch auf das geplante Ergebnis. Insgesamt geht KSB für das nächste Jahr von einer Konjunkturentwicklung analog der IWF [Q](#)-Prognose aus.

Der KSB Konzern baut in diesem Umfeld weiter auf seine Fähigkeit, Kapazitäten und Ressourcen flexibel den sich ändernden Marktbedingungen anzupassen. Um im Wettbewerb dauerhaft zu bestehen, sind eine solide finanzielle Position sowie effiziente Kostenstrukturen von zentraler Bedeutung. KSB ist überzeugt, dass die sich aus den oben genannten Risiken ergebenden Herausforderungen weiterhin erfolgreich gemeistert werden können.

Die Tragweite der Chancen hat sich im Vergleich zum Vorjahr nicht wesentlich verändert.

Das vorhandene Risikomanagement-System sowie die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Maßnahmen erlauben es der KSB Management SE als gesetzliche Vertreterin, Risiken zeitnah zu erkennen und adäquate Maßnahmen einzuleiten. Der Fokus der Aktivitäten im Jahr 2019 wird angesichts der teilweise unsicheren Entwicklung unverändert auf dem Management der Marktrisiken liegen. Die gesetzliche Vertreterin stellt auf Basis des vom KSB Konzern etablierten Risikomanagement-Systems wiederum fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine bestandsgefährdenden Risiken erkennbar sind, die zu einer dauerhaften und wesentlichen Beeinträchtigung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des KSB Konzerns führen könnten.

## Übernahmerelevante Angaben

Nachfolgend sind unsere übernahmerelevanten Angaben gemäß § 315a HGB aufgeführt und zugleich gemäß §§ 175 Abs. 2, 176 Abs. 1 AktG erläutert; dabei sind Angaben nur insoweit gemacht, wie diese für die KSB SE & Co. KGaA (bis 17. Januar 2018 KSB AG) zutreffend sind. Im Folgenden wird nur noch der Terminus KSB SE & Co. KGaA verwendet.

Das Grundkapital der KSB SE & Co. KGaA beträgt 44,8 Mio. €. Davon entfallen 22,7 Mio. € auf 886.615 Stamm-Stückaktien und 22,1 Mio. € auf 864.712 Vorzugs-Stückaktien. Jede Stückaktie ist am Grundkapital in gleichem Umfang beteiligt. Die Aktien lauten auf den Inhaber. Sie sind zum regulierten Markt zugelassen und werden im Segment „General Standard“ der Frankfurter Wertpapierbörse gehandelt.

In der Hauptversammlung der KSB SE & Co. KGaA gewährt jede Stammaktie eine Stimme. Rund 84 % der Stammaktien hält die Johannes und Jacob Klein GmbH, Frankenthal (bis 04.05.2017 firmierte die Gesellschaft als Klein Pumpen GmbH), deren Geschäftsanteile mehrheitlich der KSB Stiftung, Stuttgart, gehören. Die Vorzugsaktien sind mit einem nachzuzahlenden selbstständigen Vorzugsgewinnanteil und einem Anspruch auf eine gestaffelte Mehrdividende ausgestattet. Detaillierte Informationen zu Grundkapital und Aktionären mit mehr als 10 % Anteilsbesitz sind im Konzernanhang enthalten. Den Besitzern von Vorzugsaktien steht das Stimmrecht nur in den vom Gesetz vorgeschriebenen Fällen zu. Die Ausgabe weiterer Stammaktien bedarf nicht der Zustimmung der Vorzugsaktionäre. Gleiches gilt für die Ausgabe zusätzlicher Vorzugsaktien, soweit nicht das Bezugsrecht auf vor- oder gleichrangige, neu auszugebende Vorzugsaktien ausgeschlossen ist.

Die Gesellschaft ist durch Beschluss der Hauptversammlung vom 6. Mai 2015 ermächtigt, bis zum 5. Mai 2020 Aktien der Gesellschaft gleich welcher Gattung, in Höhe von insgesamt bis zu 10 % des derzeitigen Grundkapitals, oder, falls dieser Wert

geringer ist, des zum Zeitpunkt der Ausübung der vorliegenden Ermächtigung bestehenden Grundkapitals, zu erwerben. Der Vorstand ist ermächtigt, (1) Aktien der Gesellschaft, die aufgrund dieser Ermächtigung erworben wurden, über die Börse oder in anderer, das Gebot der Gleichbehandlung aller Aktionäre wahrer Weise, beispielsweise durch Angebot an alle Aktionäre der Gesellschaft, zu veräußern; (2) die erworbenen Aktien der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre zu veräußern, wenn die Aktien gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den Börsenpreis der Aktien der Gesellschaft gleicher Gattung und mit gleicher Ausstattung zum Zeitpunkt der Veräußerung nicht wesentlich unterschreitet. Diese Ermächtigung ist beschränkt auf die Veräußerung von Aktien, auf die insgesamt ein anteiliger Betrag von höchstens 10 % des im Zeitpunkt des Wirksamwerdens, oder, falls dieser Betrag niedriger ist, des im Zeitpunkt der Verwendung dieser Ermächtigung vorhandenen Grundkapitals entfällt. Die Höchstgrenze von 10 % vermindert sich um den anteiligen Betrag des Grundkapitals, der auf Aktien entfällt, die (i) während der Laufzeit dieser Ermächtigung im Rahmen einer Kapitalerhöhung unter Ausschluss des Bezugsrechts gemäß § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden oder die (ii) zur Bedienung von Options- oder Wandelschuldverschreibungen höchstens auszugeben sind, soweit die Schuldverschreibungen während der Laufzeit dieser Ermächtigung unter Ausschluss des Bezugsrechts in entsprechender Anwendung des § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben werden; (3) die erworbenen Aktien der Gesellschaft mit Zustimmung des Aufsichtsrats unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre an Dritte zu veräußern, soweit dies zum Zweck des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen und/oder Beteiligungen an Unternehmen oder im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erfolgt oder (4) die erworbenen Aktien der Gesellschaft ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss ganz oder zum Teil, auch in mehreren Teilschritten, einzuziehen. Die Einziehung kann auch ohne Kapitalherabset-

zung durch Anpassung des anteiligen Betrags der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft erfolgen. Die gesetzliche Vertreterin wird in diesem Fall zur Anpassung der Zahl der Stückaktien in der Satzung ermächtigt. Von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien hat die KSB SE & Co. KGaA bisher keinen Gebrauch gemacht.

Beschlüsse, die der gesetzlichen Vertreterin der Gesellschaft eine Kapitalerhöhung (genehmigtes Kapital) ermöglichen, liegen nicht vor.

Die KSB SE & Co. KGaA wurde bis zum 17. Januar 2018 satzungsgemäß von mindestens zwei Vorständen geleitet. Über die Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern entschied der Aufsichtsrat entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen. Seit 17. Januar 2018 führt die KSB Management SE die Geschäfte der KSB SE & Co. KGaA. Die Geschäftsführung der KSB SE & Co. KGaA obliegt satzungsgemäß der gesetzlichen Vertreterin, die durch die vier Geschäftsführenden Direktoren handelt.

Änderungen der Satzung der Gesellschaft beschließt die Hauptversammlung. Sofern diese nur die sprachliche Form der Satzung betreffen, können sie vom Aufsichtsrat, der nach den Regelungen des Mitbestimmungsgesetzes arbeitet und gebildet wird, vorgenommen werden.

## Erklärung zur Unternehmensführung (§ 315d HGB i.V.m. § 289f HGB)

Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289f HGB i.V.m. § 315d HGB vom 13. März 2019 ist auf der Website [www.ksb.com](http://www.ksb.com) in der Rubrik „Investor Relations“ im Unterpunkt „Corporate Governance/Erklärung zur Unternehmensführung“ öffentlich zugänglich gemacht.

Die Erklärung zur Unternehmensführung enthält neben dem Corporate-Governance-Bericht (einschließlich der Entsprechenserklärung gemäß § 161 des Aktiengesetzes) relevante Angaben zu Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus bei der KSB SE & Co. KGaA angewandt werden. Weiterhin sind die Arbeitsweise von der KSB Management SE als Komplementärin und dem Aufsichtsrat sowie die Zusammensetzung und Arbeitsweise der gebildeten Ausschüsse des Aufsichtsrats beschrieben.

## **Erklärung zum nichtfinanziellen Bericht (§§ 315b, 315c i.V.m. 289b bis 289e HGB)**

Der zusammengefasste gesonderte nichtfinanzielle Bericht wird nach den §§ 315b, 315c i.V.m. 289b bis 289e HGB aufgestellt und nach § 325 HGB zusammen mit dem Konzernlagebericht offengelegt. Der Bericht ist unter folgender Adresse einsehbar:  
[www.nichtfinanziellerbericht2018.ksb.com](http://www.nichtfinanziellerbericht2018.ksb.com)

# Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht informiert über die Grundzüge des Vergütungssystems für die persönlich haftende Gesellschafterin (KSB Management SE), einschließlich ihrer Geschäftsführenden Direktoren und ihres Verwaltungsrats. Dabei orientiert er sich an den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (Ziffer 4.2.5).

## 1. VERGÜTUNG DER PERSÖNLICH HAFTENDEN GESELLSCHAFTERIN

Gemäß der Satzung der KSB SE & Co. KGaA (die „Gesellschaft“) erhält die persönlich haftende Gesellschafterin für die Geschäftsführung und Übernahme der persönlichen Haftung eine gewinn- und verlustunabhängige jährliche Vergütung in Höhe von 4 % ihres Grundkapitals. Dementsprechend hat die KSB SE & Co. KGaA im Geschäftsjahr 2018 hierfür 20 T€ aufgewendet.

Satzungsgemäß erstattet die Gesellschaft der persönlich haftenden Gesellschafterin darüber hinaus alle Aufwendungen im Zusammenhang mit der Führung der Geschäfte; dies betrifft insbesondere die Vergütung der Organmitglieder der persönlich haftenden Gesellschafterin.

## 2. VERGÜTUNG DER GESCHÄFTSFÜHRENDEN DIREKTOREN

Die Geschäftsführung der Gesellschaft obliegt der persönlich haftenden Gesellschafterin. Der Verwaltungsrat der KSB Management SE ernannt deren Geschäftsführende Direktoren und ist für die Dienstverträge mit den Geschäftsführenden Direktoren zuständig. Diese Zuständigkeit beinhaltet die Ausgestaltung des Vergütungssystems, die Höhe der Bezüge sowie deren regelmäßige Überprüfung.

Bei der Festlegung des Vergütungssystems für die Geschäftsführenden Direktoren wurde auf eine möglichst transparente Ausgestaltung geachtet. Die Gesamtvergütung der einzelnen Geschäftsführenden Direktoren erfolgt auf der Grundlage unterschiedlicher Parameter. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden sowohl die Aufgaben des jeweiligen Geschäftsführenden Direktors, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage und der Erfolg des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, welche ansonsten in der Gesellschaft gilt.

Die Vergütung der Geschäftsführenden Direktoren besteht aus festen und variablen Komponenten. Die Festbezüge werden erfolgsunabhängig gewährt und setzen sich aus Fixum, Nebenleistungen sowie Pensionszusagen (Alters-, Berufsunfähigkeits-, Witwen- und Waisenrente) zusammen. Das Fixum beträgt 60 % des regulären Jahresgehalts und wird als monatliche Grundvergütung ausgezahlt. Die zugehörigen Nebenleistungen stehen allen Geschäftsführenden Direktoren in gleicher Weise zu und umfassen die private Nutzung von Dienstwagen, die Übernahme von Versicherungsprämien sowie etwaige Zahlungen für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot. Kredite oder Vorschüsse wurden Geschäftsführenden Direktoren im abgelaufenen Geschäftsjahr nicht gewährt.

Um die Nachhaltigkeit des Vergütungscharakters zu gewährleisten, beinhaltet die variable Vergütung eine langfristige Komponente. Auf diese entfallen ca. 2/3 der variablen Vergütung. Sie bemisst sich am Nettogewinn des KSB-Konzerns zuzüglich ordentlicher Abschreibungen. Bei deren Berechnung in Form eines rollierenden, gewichteten Dreijahres-Durchschnitts wirken sich über die Vertragslaufzeit hinweg im Wesentlichen die zukünftigen Geschäftsjahre aus. Der kurzfristige variable Anteil an den Bezügen ist zu gleichen Teilen an drei Richtwerte gekoppelt. Neben den Konzernkennzahlen EBIT-Rendite und Umsatz sind persönliche Ziele der Geschäftsführenden Direktoren Grundlage für die Berechnung. Diese Ziele sind so ausgestaltet, dass ihre Erfüllung sich über das Berichtsjahr hinaus positiv auf den jeweiligen Leistungsbereich auswirkt.

Die Höhe der variablen Vergütungsbestandteile ist insgesamt begrenzt, um außergewöhnlichen, nicht vorhergesehenen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

In die vorstehenden Gewichtungen nicht eingeflossen ist die zusätzliche Möglichkeit einer in das Ermessen des Verwaltungsrats gestellten Prämienzahlung in Höhe von jeweils maximal drei Monatsgehältern pro Geschäftsjahr, um besonderen individuellen Leistungen der Geschäftsführenden Direktoren im Einzelfall Rechnung zu tragen. Hierüber wird nur unregelmäßig befunden, das heißt nicht notwendigerweise jährlich.

Beim Abschluss von Dienstverträgen wird im Übrigen gemäß Ziffer 4.2.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex darauf geachtet, dass Zahlungen an einen Geschäftsführenden Direktor bei vorzeitiger Beendigung der Dienstzeit ohne wichtigen Grund den Wert von zwei Jahresvergütungen einschließlich Nebenleistungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap) und nicht mehr als die Restlaufzeit des Anstellungsvertrages vergüten. Weitere Leistungen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit sind keinem Geschäftsführenden Direktor zugesagt, auch keine Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots. Wird der Anstellungsvertrag aus einem von einem Geschäftsführenden Direktor zu vertretenden wichtigen Grund beendet, erfolgen keine Abfindungszahlungen des Unternehmens. Die ordentliche Hauptversammlung hat am 6. Mai 2015 – in Anwendung der gesetzlich eingeräumten Möglichkeiten – auf eine individualisierte Offenlegung der Vergütung für die Dauer von fünf Jahren verzichtet.

### 3. VERGÜTUNG DES VERWALTUNGSRATS

Über die Bezüge des Verwaltungsrats beschließt die Gesellschafterin der KSB Management SE, die Klein, Schanzlin & Becker GmbH. Die Bezüge bestehen im Wesentlichen aus einem Fixum, das den zeitlichen Aufwand für die Teilnahme an bis zu 15 Sitzungen des Verwaltungsrats abdeckt. Für darüber hinausgehenden zeitlichen Mehraufwand ist ein marktüblicher Tages- und Stundensatz vereinbart. Nebenleistungen an den Verwaltungsrat sind nicht vereinbart und werden nicht gewährt. Allerdings sind dessen Mitglieder in eine von der Gesellschaft zugunsten des Verwaltungsrats zu marktüblichen Bedingungen abgeschlossene Vermögensschaden-Haftpflichtversicherung einbezogen.

Frankenthal, den 13. März 2019

KSB Management SE

Die Geschäftsführenden Direktoren

4