

# KONZERN- LAGE- BERICHT

- 56 Grundlagen des Konzerns
  - 56 Geschäftsmodell des Konzerns
  - 58 Steuerungssystem
  - 58 Forschung und Entwicklung
- 59 Wirtschaftsbericht
  - 59 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
  - 60 Geschäftsverlauf und Ertragslage
  - 64 Finanz- und Vermögenslage
  - 68 Gesamtaussage zur Entwicklung des Geschäftsjahres
- 68 Abhängigkeitsbericht
- 69 Prognosebericht
- 72 Chancen- und Risikobericht
- 84 Übernahmerelevante Angaben
- 86 Erklärung zur Unternehmensführung (§ 315d HGB i.V.m. § 289f HGB)
- 87 Erklärung zum nichtfinanziellen Bericht (§§ 315b, 315c i.V.m. 289b bis 289e HGB)
- 88 Vergütung des Vorstands (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 73 ausländische Gesellschaften voll konsolidiert; 6 weitere Gesellschaften erfassen wir nach der Equity-Methode. 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),
- KSB Pumps Limited, Pimpri (Pune, Indien),
- GIW Industries, Inc., Grovetown/Georgia (USA),
- KSB Service GmbH, Frankenthal,
- KSB BRASIL LTDA., Várzea Paulista (Brasilien),
- KSB Italia S.p.A., Mailand (Italien).

Unser grundlegendes Geschäftsmodell haben wir im Berichtsjahr nicht verändert. Externe wirtschaftliche und politische Veränderungen haben sich allerdings partiell auf unsere Geschäftstätigkeit ausgewirkt. Sie sind – soweit für KSB relevant und wesentlich – in den nachfolgenden Kapiteln beschrieben.

#### ORGANISATION, LEITUNG UND KONTROLLE

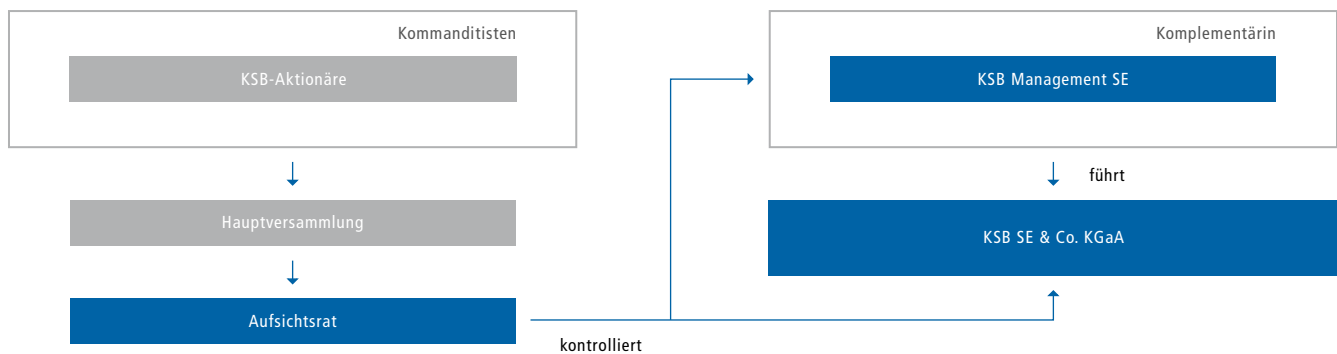
Die Leitung und Kontrolle des KSB Konzerns erfolgte im Berichtsjahr durch den Vorstand der KSB Aktiengesellschaft. Dieses satzungsgemäß aus mindestens zwei Personen gebildete Gremium wurde bei operativen Entscheidungen von einem Führungsteam Leitender Angestellter unterstützt. Strategie und Handlungsanweisungen des Vorstands setzten Führungs-

kräfte 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 sichert. Die Geschäftsführung 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 die Industrie (verarbeitendes Gewerbe, Chemie/Petrochemie, Transport), die Energieversorgung, der Wassertransport und die Abwasserreinigung, das Baugewerbe sowie der hydraulische 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 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.

Die KSB AG ist nach dem Bilanzstichtag, 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 Manage-

**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.

ment 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, in der vier Geschäftsführende Direktoren und ein aus fünf Mitgliedern bestehender Verwaltungsrat tätig sind.

**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 Kompaktanlagen mit Pumpen und Armaturen.

Der am besten erschlossene Absatzmarkt für diese Produkte ist Europa; hier unterhält KSB seine wichtigsten Fertigungsstätten 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 den USA.

Insgesamt fertigt KSB Produkte und Komponenten in 16 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 Marktgebiete waren auch 2017 die Industrie und die Energieversorgung.

Um unsere Produkte kostengünstig anbieten zu können, bündeln wir den Beschaffungsbedarf des Konzerns und suchen weltweit nach günstigen Lieferanten, die unsere Qualitätsanforderungen erfüllen. Im Fokus stehen dabei derzeit asiatische Unternehmen. Unsere Marktstellung als einer der führenden Pumpen- und Armaturenhersteller können wir aufgrund guter und langfristiger Beziehungen zu unseren Kunden und Lieferanten behaupten. Hierfür sind hervorragend ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sowie ein hohes Qualitätsniveau unserer Produkte Grundvoraussetzungen.

## STEUERUNGSSYSTEM

Basierend auf unserer Matrixorganisation ermitteln wir unsere wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren wie folgt:

Management-Entscheidungen treffen wir vorrangig auf Grundlage der für die Segmente Pumpen, Armaturen und Service ermittelten Kennzahlen: Auftragseingang, Umsatz sowie das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT). Im Jahr 2016 war anstatt letztgenannter Steuerungsgröße noch das operative Ergebnis (EBIT ohne die Effekte aus der Bewertung von Fertigungsaufträgen nach IAS 11) relevant. Durch eine Umstellung in der internen Berichterstattung werden seit Januar 2017 auch die Umsatzerlöse sowie Ergebniseffekte aus Fertigungsaufträgen nach IAS 11 auf Segmentebene berichtet. Als Folge wurden im aktuellen Berichtsjahr der Umsatz als auch das EBIT inklusive dieser Effekte an das Management weitergegeben und Entscheidungen auf dieser Basis getroffen.

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

Für die Steuerung des gesamten Konzerns verwenden wir die Kennzahlen Auftragseingang, Umsatz, Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT), Umsatzrendite vor Ertragsteuern (Return on Sales) sowie die Nettofinanzposition und zusätzlich ab dem Geschäftsjahr 2018 das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT). Die Umsatzrendite vor Ertragsteuern kennzeichnet das Verhältnis zwischen dem Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) und dem Umsatz; der Saldo aus Finanzschulden und verzinslichen Geldwerten (Wertpapiere des kurz- und langfristigen Vermögens, zinstragende Ausleihungen, Zahlungsmittel und

Zahlungsmitteläquivalente, Forderungen aus Geldanlagen) ergibt die Nettofinanzposition. In der Vorgabe und Bewertung solcher Kennzahlen orientieren wir uns einerseits an der Entwicklung des Marktes sowie andererseits an der unserer wichtigsten Wettbewerber.

Wir ziehen keine nichtfinanziellen Leistungsindikatoren zur primären Steuerung des Konzerns und somit zur Entscheidung von Managementfragen heran.

## FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

Innovationen sind ein Grundpfeiler unserer Aktivitäten und gehören zu den Kernelementen unserer Strategie. Wir definieren sie als Lösungen, die einen Mehrwert für die Kunden schaffen und in neue Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle münden.

Mit unseren Pumpen und Armaturen bedienen wir ein großes technisches Anwendungsspektrum. Die Verknüpfung hydraulischer und elektronischer Systeme ist ein Schwerpunkt unserer Aktivitäten. Da viele unserer Produkte Kontakt mit Flüssigkeiten haben, die mehr oder weniger korrosiv oder abrasiv sind, ist auch die Werkstoffforschung ein zentrales Betätigungsfeld unserer Entwickler.

In diesen Aktivitäten stützen wir uns vornehmlich auf unsere starken Forschungs- und Entwicklungskompetenzen in Europa sowie in Indien. Darüber hinaus kooperieren wir mit externen Instituten und Forschungseinrichtungen. Insgesamt wendeten wir für den Bereich F&E im Berichtsjahr rund 47 Mio. € auf. Dies entspricht einer Quote von circa 2 % des Umsatzes.

**47** Mio. €

**Aufwendungen für Forschung  
und Entwicklung 2017**

Grundlagen des Konzerns

Steuerungssystem

Forschung und Entwicklung

Wirtschaftsbericht

Gesamtwirtschaftliche und

branchenbezogene Rahmenbedingungen

# WIRTSCHAFTSBERICHT

## GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Das Wachstum der globalen Wirtschaft hat sich im Berichtsjahr beschleunigt und mit +3,7 % leicht besser entwickelt als vom Internationalen Währungsfonds (IWF) (+3,4 %) prognostiziert. Die Vorschauzahlen des IWF berücksichtigen wir regelmäßig in unserer jährlichen Wachstumsplanung. Der ökonomische Aufschwung erfasste 2017 im Unterschied zu den Vorjahren nahezu alle für die globale Ökonomie wichtigen Länder.

Unter den fortgeschrittenen Volkswirtschaften zeigten vor allem die Staaten der Eurozone (+2,4 %) sowie die USA (+2,3 %) eine gute Progression. Die Entwicklung in unserem europäischen Heimatmarkt war dabei weiterhin von einem schwachen Euro begünstigt, der die Exportindustrie stützte, sowie von niedrigen Zinsen. Diese erleichterten die Finanzierung von Investitionen in Industrie und Bauwirtschaft, die sich partiell auch auf unsere Branche auswirkten. Die deutsche Wirtschaft hat sich in diesem Umfeld mit einem Anstieg des Bruttoinlandsproduktes um 2,5 % besser entwickelt als erwartet. Dabei erhöhte sich die hiesige Industrieproduktion überproportional.

Die Wirtschaft in den Schwellenländern war, verglichen mit dem Vorjahr, tendenziell expansiver. Dabei profitierten die Exportländer für Rohstoffe und Energieträger von spürbar anziehenden Preisen. China und Indien als die beiden für KSB wichtigsten Märkte Asiens zeigten eine unterschiedliche Entwicklung: Während China seinen Aufschwung fortsetzte und mit 6,8 % die Wachstumsrate des Vorjahres leicht übertraf, verhinderten in Indien die Bargeldreform sowie die Einführung einer nationalen Mehrwertsteuer eine ähnliche Steigerung wie 2016. Allerdings blieb das indische Wirtschaftswachstum mit 6,7 % weiterhin auf hohem Niveau. In Brasilien, wo KSB unverändert führender Pumpenanbieter ist, zog nach einer dreijährigen Rezession die Nachfrage nach Industriegütern wieder an. Die Produktion in Russland zeigte gleichfalls einen Aufwärtstrend, allerdings bremsten die Sanktionen der westlichen Länder weiter die wirtschaftliche Entwicklung.

## ANSTIEGENDE NACHFRAGE IN WICHTIGEN ABSATZBRANCHEN

Aufgrund der verbesserten Marktbedingungen holten Unternehmen Maßnahmen nach, um ihre technischen Anlagen zu erneuern oder zu erweitern. Dabei spielten Vorhaben zur Effizienzsteigerung und zur Erhöhung der Anlagensicherheit eine zentrale Rolle. Bei Anlagen zum Flüssigkeitstransport, die wir mit Pumpen und Armaturen ausrüsten, setzte sich der Trend zur Automatisierung fort.

In dem für unser Geschäft besonders wichtigen Industriemarkt stieg die Nachfrage insbesondere im verarbeitenden Gewerbe sowie in der Chemie und Petrochemie. Speziell in petrochemischen Unternehmen waren Nachholeffekte die Ursache verstärkter Investitionen.

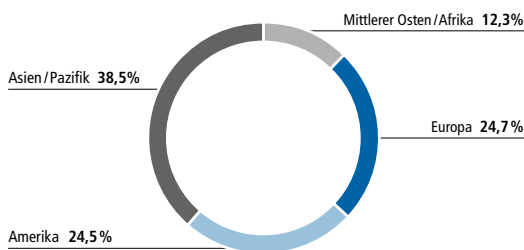
Neben der Industrie bildete die Wasser- und Abwasserwirtschaft unseren zweiten Vertriebschwerpunkt. In dieser Branche trafen unsere Verkäufer auf einen Markt mit einer deutlichen Nachfragebelebung im kommunalen Bereich; zudem führte die Inangriffnahme größerer Projekte der Wasserversorgung und Abwasserreinigung in China und Indien zu entsprechenden Auftragsvergaben.

Infolge der Erholung der Rohstoffpreise nahmen Bergbauunternehmen längere Zeit aufgeschobene Investitionen zur Modernisierung ihrer Anlagen vor. In Nordamerika kam die Gewinnung von Rohstoffen aus Ölsandvorkommen wieder in Fahrt. Diese ist für unser Geschäft mit Feststoffpumpen aus den USA relevant, die beim hydraulischen Transport des Rohmaterials sowie der Rückstände zum Einsatz kommen.

Unternehmen, die sich mit der Verflüssigung von Erdgas und dessen Verschiffung befassen, verzichteten wegen ihrer Überkapazitäten trotz ebenfalls anziehender Gaspreise noch weitgehend auf Investitionen. Dies erschwerte den Absatz unserer Hochleistungsklappen für Tieftemperaturbereiche.

In der Energiewirtschaft setzte sich der Trend zum Ausstieg aus der Kohle fort. Demgegenüber hatten Betreiber von Gas- und Dampf-Kraftwerken, aber auch von Nuklearkraftwerken Bedarf an Ausrüstungsgütern und Serviceleistungen.

### Weltmarkt für Kreiselpumpen und Armaturen



Quelle: KSB-Schätzung (Februar 2018), European Industrial Forecasting

In der Bauwirtschaft, die von dem niedrigen Zinsniveau profitierte, stieg die Nachfrage nach gebäudetechnischen Ausrüstungsgütern weiter an. Dies war allerdings stärker im Wohnungsbau der Fall als bei der Ausrüstung gewerblicher und öffentlicher Bauten, in denen unsere Produkte schwerpunktmäßig zum Einsatz kommen.

### BELEBUNG IM MASCHINENBAU

Nach einem 2016 noch stagnierenden globalen Maschinenumsatz registrierte das Forschungsinstitut Oxford Economics 2017 wieder einen Zuwachs um real 6 %. Dabei stiegen die Umsätze in den europäischen Kernländern Deutschland, Frankreich und Italien mit rund 2 bis 3 % moderat, während die Entwicklung in den Niederlanden, Großbritannien und mehreren osteuropäischen Staaten vergleichsweise kräftiger ausfiel.

In China erhöhte sich der Umsatz um 8 %, in Indien, trotz des schwächeren Wirtschaftswachstums, um 9 %. In Lateinamerika blieb die Entwicklung nach Überwindung der Rezession in Brasilien und Argentinien mit einem Zuwachs um nur etwa 1 % auf schwachem Niveau.

Konträr zum Aufschwung im Maschinenbau insgesamt entwickelten sich die weltweiten Umsätze deutscher Werke zur Herstellung von Flüssigkeitspumpen. Diese verringerten sich laut VDMA <sup>2</sup>-Zahlen um 0,6 %. Die Umsätze von Industriearmaturen blieben mit einem Plus von 2,3 % ebenfalls hinter der Entwicklung der Gesamtbranche zurück.

## GESCHÄFTSVERLAUF UND ERTRAGSLAGE

Mit der verstärkten Investitionstätigkeit unserer Kunden verbesserte sich unsere geschäftliche Ausgangslage gegenüber dem Vorjahr. Dies war besonders in der Industrie sowie in der Wasser- und Abwasserwirtschaft der Fall, den für uns strategisch wichtigsten Absatzmärkten. Darüber hinaus holten die Unternehmen im Bergbau in größerem Umfang bislang verschobene Investitionen nach.

Die Chancen der Märkte nahmen wir über die globale KSB-Verkaufsorganisation wahr, gestützt auf unseren weltweiten Fertigungsverbund und unsere Serviceorganisation sowie auf nationale Händlernetze.

### AUFTRAGSEINGANG

Das Volumen der von KSB verbuchten Bestellungen vergrößerte sich im Berichtsjahr um 108,8 Mio. € auf 2.265,3 Mio. €. Diese Steigerung um 5,0 % entspricht unserer Erwartung einer „deutlichen Verbesserung“ des Auftragseingangs. Sie ist vor allem auf die Entwicklung unseres Geschäfts in der Wasser- und Abwasserwirtschaft, in der Industrie sowie im Bergbau zurückzuführen. Steigerungen erzielten wir aber auch mit Produkten und Dienstleistungen im Kraftwerksgeschäft sowie im Service für die Gebäudetechnik. Wechselkursänderungen stellten – anders in den Vorjahren – mit –7,3 Mio. € nur eine geringe Einflussgröße dar.

Einen regionalen Schwerpunkt des Auftragseingangs bildete die Region Asien/Pazifik (+13,8 %). Die dort eingegangenen Bestellungen machten etwa die Hälfte des Zuwachses aus. Auch die Gesellschaften in den Regionen Europa und Amerika haben sich positiv entwickelt, wobei die amerikanischen Unternehmen (+9,0 %) prozentual stärker gewachsen sind als die Unternehmen in unserem europäischen „Heimatmarkt“ (+2,8 %). Die Orderentwicklung in der KSB AG (heute KSB SE & Co. KGaA) war mit +3,8 % auf 780,0 Mio. € überdurchschnittlich; hier gaben Projektaufträge für die Belieferung von Kraftwerken und Industriebetrieben den Ausschlag. Die Unternehmen in der Region Mittlerer Osten/Afrika verzeichneten im Auftragseingang einen Rückgang um 7,7 %, unter anderem da einzelne Großkunden ihre Bestellungen direkt bei europäischen KSB-Unternehmen platzierten.

Wirtschaftsbericht  
Gesamtwirtschaftliche und  
branchenbezogene Rahmenbedingungen  
Geschäftsverlauf und Ertragslage

## Pumpen

Der Auftragseingang im Segment Pumpen übertraf mit 1.473,6 Mio. € den Vorjahreswert um 87,0 Mio. €, was gemäß unserer Erwartung einer Steigerung um 6,3 % entspricht. Das durch vertriebliche Initiativen und die Einführung neuer Produkte intensivierte Pumpengeschäft profitierte dabei von der Erholung des Industriemarkts sowie der anhaltend guten Entwicklung der Wasser- und Abwasserwirtschaft. Im Bereich des Transports und der Reinigung verschmutzten Wassers konnte unser Vertrieb mit einer weiterentwickelten, besonders betriebssicheren Abwasserpumpen-Baureihe überzeugen. Für die Wasserwirtschaft nahmen wir neue Hochdruck- und Unterwassermotorpumpen ins Programm. Darüber hinaus wirkte sich die Verbreiterung unseres Angebots eigengefertigter Gleitringdichtungen positiv auf den Auftragseingang aus.

Die wieder steigenden Rohstoffpreise stärkten die Nachfrage aus dem Bergbau, den wir vor allem mit US-amerikanischen Feststoffpumpen bedienen. Hier verzeichneten wir mit einer Steigerung um 35,5 % die höchste Zuwachsrate im Segment Pumpen. Dabei standen kundenseitig Ersatzinvestitionen im Vordergrund; nur wenige Minenbetreiber nahmen Erweiterungsprojekte in Angriff. Unverändert schwierig blieb die Nachfragesituation im konventionellen Kraftwerksgeschäft; dort gingen die Auftragseingänge für Kesselspeise-, Kondensat- und Kühlwasserpumpen weiter zurück.

## Armaturen

Im Segment Armaturen erzielten wir einen um 3,7 % höheren Auftragseingang; dieser stieg um 12,3 Mio. € auf 343,5 Mio. €. Unsere Erwartung einer deutlichen Verbesserung ist somit eingetreten. Den Schwerpunkt der Bestellungen für Ventile, Schieber und Klappen bildeten die Orders der Industrie. Dabei gingen auch von Unternehmen aus der Chemie und Petrochemie wieder vermehrt Aufträge ein. Gegenläufig wirkte sich der Verkauf des Armaturengeschäfts unserer US-Tochter KSB AMRI, Inc. aus, die sich in der Produktion und im Vertrieb von Chemieklappen engagiert hatte.

Die stärkste Steigerungsrate erzielten wir bei Aufträgen für energietechnische Ventile, Schieber und Klappen, darunter auch hochsichere Armaturen für Nuklearkraftwerke in Europa

und Asien. Noch keine Besserung zeigte sich aus den genannten Gründen im Geschäft mit Tieftemperaturklappen für Flüssig-gastanker und Verladestationen.

## Service

Der Auftragseingang für Serviceleistungen stieg um 9,4 Mio. € auf 448,2 Mio. €. Dieser leichte Zuwachs um 2,1 % entsprach unserer Prognose eines gegenüber Pumpen und Armaturen schwächeren Wachstums im Service. Gegenläufig wirkten sich erwartungsgemäß der Verkauf einer französischen Servicegesellschaft Ende 2016 aus sowie die Integration mehrerer Serviceunternehmen in größere Einheiten in den USA und Frankreich. Im Süden der USA waren außerdem 2017 gleich drei Servicestandorte von den Auswirkungen des tropischen Wirbelsturms Harvey betroffen.

Die insgesamt deutlichsten Auftragszuwächse erzielten wir in der Wasser- und Abwasserwirtschaft sowie im Kraftwerkssektor. Insbesondere Energieversorger in China und Indien nahmen unsere Dienstleistungen vermehrt in Anspruch. Auch die Serviceaufträge aus dem Bergbau und der Gebäudetechnik stiegen an, lediglich die Industrieaufträge blieben leicht unter Vorjahr.

Regional besonders erfolgreich waren wir 2017 in Asien. Dort weiten wir unsere Servicestrukturen kontinuierlich aus und gewinnen so neue Kunden. 2017 gehörte dazu die Eröffnung eines Servicezentrums im Süden Chinas.

## UMSATZ

Unser Konzernumsatz hat sich gegenüber dem Vorjahr um 39,3 Mio. € auf 2.205,0 Mio. € verbessert. Diese Steigerung um 1,8 % hat unsere Erwartung, den Vorjahreswert wieder zu erreichen, leicht übertroffen. Positiver Faktor war die Intensivierung unseres Installed-Base-Geschäfts [□](#), das einen höheren Anteil kurzzyklisch umsatzwirksamer Aufträge zur Folge hatte. Die Änderung der Wechselkurse hatte mit –5,8 Mio. € nur einen geringen Einfluss auf die Umsatzhöhe.

Umsatzstärkste Region war mit einem Anteil von rund 57 % weiterhin Europa, wo insbesondere die KSB AG (heute KSB SE & Co. KGaA) und die KSB S.A.S. auch Aufträge aus außer-



europäischen Ländern abwickelten. Insgesamt stieg der Umsatz der europäischen Gesellschaften um 1,4 %. Dabei steigerte sich die KSB AG mit einem Plus von 2,7 % auf 780,8 Mio. € (Vorjahr 760,6 Mio. €). Die stärkste Aufwärtsentwicklung zeigten die asiatischen Gesellschaften mit einem Zuwachs um 13,0 %. Rückläufig war dagegen die Umsatzentwicklung in Amerika (-6,8 %) sowie in der Region Mittlerer Osten/ Afrika (-3,6 %).

Da, wie oben bereits beschrieben, die Effekte aus Fertigungsaufträgen im Geschäftsjahr 2017 auch auf Segmentebene dargestellt werden können, ist der Vergleich mit den Zahlen des Vorjahres leicht eingeschränkt.

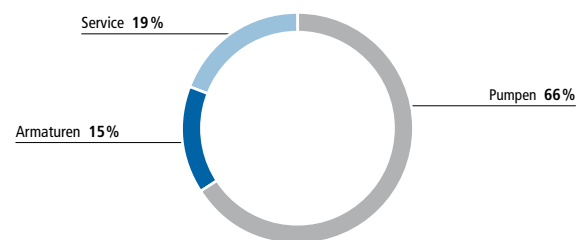
### Pumpen

Der Umsatz mit Pumpen erhöhte sich um 15,9 Mio. €, gleich 1,1 %, auf 1.444,4 Mio. €. Wachstumstreiber waren in erster Linie unsere Gesellschaften in Asien, wobei mehrere dortige Unternehmen auch Großaufträge fakturierten. Aufgrund der geringeren Anzahl an Projektaufträgen aus den Vorjahren bildeten aber das Breitengeschäft mit Standardprodukten sowie das Installed-Base-Geschäft [□](#) die Basis unseres Pumpenumsatzes. Wichtige Wachstumsbranchen waren die Wasser- und Abwasserwirtschaft sowie der Bergbau, dem wir wieder in größerem Umfang Austauschpumpen und Ersatzteile lieferten. Unsere Erwartung eines deutlichen Rückgangs ist daher nicht eingetreten.

### Armaturen

Der Anstieg im Auftragseingang hat sich im Berichtsjahr noch nicht auf den Umsatz ausgewirkt. Die im Projektgeschäft in den Vorjahren entstandene Auftragslücke konnten die Entwicklungen im Breiten- und im Installed-Base-Geschäft nicht kompensieren. Daher ging der Umsatz, anders als prognostiziert, noch einmal zurück. Er verringerte sich um 21,9 Mio. € und damit um 6,1 % auf 338,8 Mio. €. Hierbei wirkte sich auch der erwähnte Verkauf des Geschäfts unserer US-Armaturentochter KSB AMRI Inc. mit rund 7,5 Mio. € umsatzmindernd aus.

### Umsatz nach Segmenten



### Service

Der Umsatz mit Serviceleistungen entsprach unseren Erwartungen einer stabilen Entwicklung. Gingen wir zu Jahresbeginn davon aus, die anhaltend schwierige Auftragslage in der Energiewirtschaft sowie in der Öl- und Gasindustrie würde nur einen Umsatz auf Vorjahresniveau erlauben, verzeichneten wir im Jahresverlauf einen Zuwachs um 5,2 Mio. €. Das Umsatzvolumen stieg damit um 1,2 % auf 421,7 Mio. €. Insbesondere in der Region Asien/Pazifik konnten wir dabei auch von der Leistung unserer neuen Servicezentren profitieren.

### ERGEBNIS VOR ZINSEN UND ERTRAGSTEUERN (EBIT)

Der KSB Konzern erwirtschaftete ein Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT) von 117,2 Mio. € (Vorjahr 88,2 Mio. €). Hierzu hat das Segment Pumpen mit einem EBIT von 79,9 Mio. € (Vorjahr 60,9 Mio. €) beigetragen. Damit ist die im Vorjahresbericht gestellte Prognose (deutlicher Anstieg) übertroffen worden. Im Segment Armaturen ist das EBIT, entgegen der Prognose eines erheblichen Zuwachses, nicht eingetreten, stattdessen ist das EBIT auf 0,1 Mio. € (Vorjahr 8,8 Mio. €) gesunken. Ursache hierfür stellt die Abschreibung des Geschäfts- und Firmenwertes der KSB Seil Co., Ltd., Korea dar. Das EBIT des Segments Service ist kräftig auf 37,3 Mio. € (Vorjahr 33,3 Mio. €) gestiegen, was unsere Prognose bestätigt hat.



Im Jahr 2016 bezog sich der vorangehende Abschnitt noch auf das operative Ergebnis (EBIT ohne die Effekte aus der Bewertung von Fertigungsaufträgen nach IAS 11). Eine Anpassung der Vorjahreszahlen konnte nicht erfolgen, da die Effekte aus den Fertigungsaufträgen nicht auf Segmentebene ermittelbar waren. Weitere Informationen entnehmen Sie bitte dem Kapitel „I. Grundlagen des Konzerns – Steuerungssystem“.

#### GESAMTLEISTUNG

Der zuvor erwähnte Umsatzanstieg zeigt sich auch in einer höheren Gesamtleistung. Sie betrug 2.210,5 Mio. €, nach 2.174,2 Mio. € im Vorjahr. Der Bestand an Unfertigen und Fertigen Erzeugnissen blieb nahezu konstant. Die Anderen aktivierten Eigenleistungen belaufen sich auf 5,6 Mio. € und sind damit gegenüber dem Vorjahr unverändert.

#### ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die Sonstigen Erträge sind von 47,2 Mio. € auf 69,2 Mio. € gewachsen, unter anderem wegen der gestiegenen Erträge aus Anlagenabgängen und hohen Versicherungsentschädigungen.

Der Materialaufwand hat sich entsprechend der Gesamtleistung erhöht, wodurch die Materialaufwandsquote mit 40,2 % gegenüber dem Vorjahr konstant geblieben ist. Insgesamt hat der Materialaufwand auf 887,8 Mio. €, gegenüber 874,2 Mio. € im Vorjahr, zugenommen.

Der Personalaufwand veränderte sich um –0,3 % auf 796,7 Mio. €. In Relation zur Gesamtleistung ist der Personalaufwand um 0,7 Prozentpunkte gefallen. Wesentliche Einflussgröße war die weiter sinkende Beschäftigtenzahl. Die Belegschaft hat sich bis zum Ende des Berichtsjahres gegenüber 2016 um 117 Beschäftigte auf 15.455 verringert. Den stärksten Rückgang verzeichneten dabei die europäischen Gesellschaften mit 249 Personen. Die größten Rückgänge entfielen auf die französischen und die deutschen Standorte. Eine nennenswerte Verringerung der Mitarbeiterzahl erfolgte auch in Amerika; dort waren zum Stichtag 134 Personen weniger tätig als Ende Dezember 2016. Diese Entwicklung ist die Folge von Maßnahmen, mit denen wir unsere Kostenstrukturen an veränderte Marktbedingungen anpassen. Der KSB Konzern beschäftigte im Jahresdurchschnitt 392 Mitarbeiter weniger als im Vorjahr. Aufgrund der moderat höheren Gesamtleistung bei weiterhin rückläufiger Beschäftigtenzahl hat sich die durchschnittliche Leistung je Mitarbeiter gegenüber dem vorangegangenen Wirtschaftsjahr von 137 T€ auf 142 T€ erhöht.

Die Anderen Aufwendungen sind, gemessen an der Gesamtleistung, von 17,1 % auf 17,8 % gestiegen. In absoluten Zahlen ist dies eine Veränderung von 372,4 Mio. € auf 392,4 Mio. €. Ursächlich waren höhere Reparaturen, Fremdleistungen und sonstige Personalaufwendungen, die geringere Vertriebskosten nicht kompensieren konnten.

Das Finanzergebnis hat sich um 3,2 Mio. € verbessert. Hier spiegelt sich vor allem das stark gestiegene Ergebnis aus Beteiligungen wider, die wir nach der Equity-Methode bilanzieren. Aufgrund des Ergebnisanteils unseres dort enthaltenen chinesischen Gemeinschaftsunternehmens haben wir Erträge von insgesamt 1,5 Mio. € ausgewiesen, im Vorjahr waren noch Aufwendungen in Höhe von 1,3 Mio. € zu berichten.

**2,2** Mrd. €

Konzernumsatz 2017

## ERGEBNIS

Der KSB Konzern erwirtschaftete ein Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) von 104,2 Mio. €, nach 74,6 Mio. € im Jahr 2016. Damit ist unsere Vorjahresprognose eines erheblich ansteigenden Ergebnisses eingetreten. Die Umsatzrendite vor Ertragsteuern verbesserte sich entsprechend von 3,5 % im Vorjahr auf 4,7 % und bestätigt damit ebenfalls unsere im Vorjahr geäußerten Erwartungen. Die Ertragsteuerquote ist gegenüber dem Vorjahr erheblich angestiegen und beträgt nun 50,0 % nach 36,0 % im Vorjahr. Die Ursache für diesen Anstieg sind deutlich höhere latente Steueraufwendungen. Bereinigt um die Effekte aus der Wertminderung der latenten Steuern auf Verlustvorträge, der Steuersatzänderung in den USA und der Abschreibung auf den Geschäfts- und Firmenwert unserer Gesellschaft KSB Seil Co., Ltd., Korea ergibt sich eine bereinigte Ertragsteuerquote von 37,4 %. Das Ergebnis nach Ertragsteuern von 52,1 Mio. € (Vorjahr 47,8 Mio. €) ist daher mit 9,0 % nicht so stark gestiegen wie das Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) (39,6 %).

Das auf die nicht beherrschenden Anteile entfallende Ergebnis blieb im Vergleich zum Vorjahr mit 14,9 Mio. € unverändert. Die Relation zum Ergebnis nach Ertragsteuern veränderte sich daher von 31,0 % auf 28,6 %.

Die Ergebnisanteile der Aktionäre der KSB AG (37,2 Mio. €) lagen um 4,3 Mio. € über denen des Vorjahres (32,9 Mio. €).

Das Ergebnis je Aktie betrug für die Stammaktien 21,10 €, nach 18,68 € im Vorjahr, und für die Vorzugsaktien 21,36 €, nach 18,94 € im Jahr 2016.

# 104,2 Mio. €

Konzernergebnis (EBT) 2017

## FINANZ- UND VERMÖGENSLAGE

### FINANZLAGE

Die Finanzlage des KSB Konzerns zeigt sich unverändert gut, was sich in einer konstant hohen Eigenkapitalquote ausdrückt.

### Eigenkapital

Der KSB Konzern ist mit einem Eigenkapital von 885,4 Mio. € (Vorjahr 890,3 Mio. €) ausgestattet. Darin enthalten ist wie im Vorjahr das Gezeichnete Kapital der KSB AG mit 44,8 Mio. €. Die Kapitalrücklage beträgt unverändert 66,7 Mio. €. Unsere Gewinnrücklagen belaufen sich auf 611,9 Mio. € (Vorjahr 614,2 Mio. €); hierin sind die Anteile der Aktionäre der KSB AG am Ergebnis nach Ertragsteuern mit 37,2 Mio. € (Vorjahr 32,9 Mio. €) enthalten. Auf die nicht beherrschenden Anteile anderer Gesellschafter entfallen 162,1 Mio. € (Vorjahr 164,6 Mio. €). Aufgrund der gegenüber dem Vorjahr um 4,1 % geringeren Bilanzsumme ist die Eigenkapitalquote auf 39,3 % leicht angestiegen (im Vorjahr 37,9 %).

Die nicht beherrschenden Anteile anderer Gesellschafter resultieren im Wesentlichen aus den Gesellschaften KSB Pumps Limited/Indien, GIW Industries, Inc./USA, KSB America Corporation/USA und KSB Shanghai Pump Co., Ltd./China.

### Schulden

Größter Posten der Schulden sind weiterhin die Rückstellungen für Leistungen an Arbeitnehmer und darin wiederum die Pensionsrückstellungen, die sich nur unwesentlich um 2,6 Mio. € von 589,5 Mio. € auf 586,9 Mio. € verändert haben. Eine Vielzahl der im KSB Konzern vorhandenen Pensionspläne sind leistungsbezogene Modelle. Die damit verbundenen Risiken wie demografischer Wandel, Inflation und Gehaltssteigerungen reduzieren wir, indem wir beispielsweise für neues Personal vermehrt beitragsorientierte Pläne einsetzen.

Für aktuelle Rentenempfänger und unverfallbare Anwartschaften ausgeschiedener Mitarbeiter betragen unsere Verpflichtungen ungefähr 40 % des Bilanzansatzes. Der Rest sind Anwartschaften unserer aktiven Mitarbeiter.

# 39,3 %

## Eigenkapitalquote 2017

Die übrigen Rückstellungen für Leistungen an Arbeitnehmer, die mehrheitlich kurzfristigen Charakter haben, sind auf 101,5 Mio. € (Vorjahr 86,9 Mio. €) gestiegen.

Auch bei den Sonstigen Rückstellungen, die wir nahezu ausschließlich für kurzfristige ungewisse Verbindlichkeiten gebildet hatten, zeigt sich ein stabiles Bild (99,8 Mio. € nach 99,6 Mio. € im Jahr 2016). Einen Anstieg bei den Rückstellungen für Garantieverpflichtungen und Pönalien sowie Rückstellungen für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften haben rückläufige Rückstellungen für Restrukturierungsmaßnahmen sowie Rückstellungen für übrige Verpflichtungen kompensiert.

Die langfristigen Finanzschulden haben sich um 3,7 Mio. € auf 54,3 Mio. € verringert, was auf den Abbau von Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten zurückzuführen ist. Das Schuldscheindarlehen, das noch 48,0 Mio. € beträgt, wird voraussichtlich in den Jahren 2019 und 2021 zurückgezahlt.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten haben sich insgesamt um 102,7 Mio. € vermindert (510,8 Mio. €, nach 613,5 Mio. € zum Jahresende 2016). Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind trotz des gestiegenen Geschäftsvolumens nur wenig auf 212,0 Mio. € (im Vorjahr 210,8 Mio. €) gestiegen. Die Sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten erhöhten sich (+7,2 Mio. €), jedoch verringerten sich die Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten in gleichem Maße (-7,9 Mio. €). Der Abbau bei den kurzfristigen Finanzschulden um 98,0

Mio. € erklärt sich mit der bereits erwähnten planmäßigen Rückführung des Schuldscheindarlehens. Berücksichtigt man den Rückgang der Bilanzsumme, beträgt der Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten am Gesamtkapital 22,7 % (Vorjahr 26,1 %).

### Investitionen

Die Zugänge bei den Immateriellen Vermögenswerten in Höhe von 12,5 Mio. € (Vorjahr 10,0 Mio. €) betrafen wie im Vorjahr vor allem Geleistete Anzahlungen und aktivierte Eigenleistungen für eine neue Software zum Einsatz im Vertrieb.

Die Sachanlageninvestitionen sind im Berichtsjahr mit 89,4 Mio. € deutlich höher als im vorangegangenen Jahr mit 72,2 Mio. €. Die höchsten Zugangswerte entfielen mit 29,0 Mio. € auf Technische Anlagen und Maschinen (Vorjahr 21,1 Mio. €). Weitere 20,4 Mio. € betrafen Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau (Vorjahr 23,6 Mio. €). Schwerpunkt unserer Investitionstätigkeit war wie 2016 die Region Europa, hier hauptsächlich Deutschland und Frankreich. Außerhalb Europas wiesen unsere Werke in Indien (hier insbesondere das neue Werk in Shirwal), in Pakistan, den USA und in China die höchsten Zugänge aus. Die Grundsätze für die Bemessung der Abschreibungen haben wir im Berichtsjahr beibehalten.

### Nettofinanzposition

Wegen rückläufiger Forderungen aus Lieferungen und Leistungen hat sich die Nettofinanzposition mit 288,0 Mio. €, nach 259,5 Mio. € im Vorjahr, erheblich günstiger entwickelt als vor zwölf Monaten vorhergesehen (240 bis 260 Mio. €).

### Liquidität

Aus betrieblichen Tätigkeiten erzielten wir einen Cashflow von 120,7 Mio. €. Dieser war 13,8 Mio. € geringer als im Vorjahr. Ausschlaggebend war eine höhere Mittelbindung bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und anderen Aktiva und den Vorräten (im Vorjahr Mittelfreisetzung). Dem entgegen standen vor allem höhere erhaltene Anzahlungen und Rückstellungen, welche die Mittelbindung nicht kompensieren konnten.

# 288

Mio. €

## Nettofinanzposition 2017

Die Abflüsse aus unserer Investitionstätigkeit waren gegenüber 2016 um 105,8 Mio. € geringer. Die Rückführung der Festgelder und Commercial Papers erhöhte den Cashflow deutlich. Entsprechend ist ein erheblich gesteigener Cashflow aus Investitionstätigkeiten von –8,2 Mio. € (Vorjahr –114,0 Mio. €) zu berücksichtigen.

Der negative Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten hat sich stark erhöht. Er betrug –106,0 Mio. € nach –9,6 Mio. € im Vorjahr. Grund sind die planmäßigen Tilgungen des Schuldscheindarlehens.

In Summe aller Cashflows haben sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente von 288,9 Mio. € auf 289,5 Mio. € kaum verändert. Dabei spielten Wechselkursänderungen in Höhe von –6,8 Mio. € (Vorjahr +4,3 Mio. €) eine bedeutende Rolle.

Wir gehen davon aus, den vollen Umfang an Zahlungsausgängen auch künftig weitgehend aus dem operativen Cashflow bestreiten zu können. Damit erreicht unser Finanzmanagement aus heutiger Sicht das Ziel, jederzeit unsere Liquidität im Wesentlichen ohne zusätzliche externe Finanzierungsmaßnahmen sicherzustellen. Weitere Informationen zum Liquiditätsmanagement (beispielsweise Kreditlinien) finden sich im Kapitel „Risikobericht über die Verwendung von Finanzinstrumenten“ an anderer Stelle in diesem Konzernlagebericht.

## Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die außerbilanziellen Haftungsverhältnisse des KSB Konzerns betragen zum Bilanzstichtag 16,1 Mio. € (Vorjahr 15,9 Mio. €). Dabei handelt es sich hauptsächlich um Besicherungsgarantien und 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 Geschäftsfortgang notwendig sind, sowie dem Bestellobligo in Höhe von 12,2 Mio. € (Vorjahr 17,9 Mio. €) resultieren weitere finanzielle Verpflichtungen im üblichen Rahmen.

## VERMÖGENSLAGE

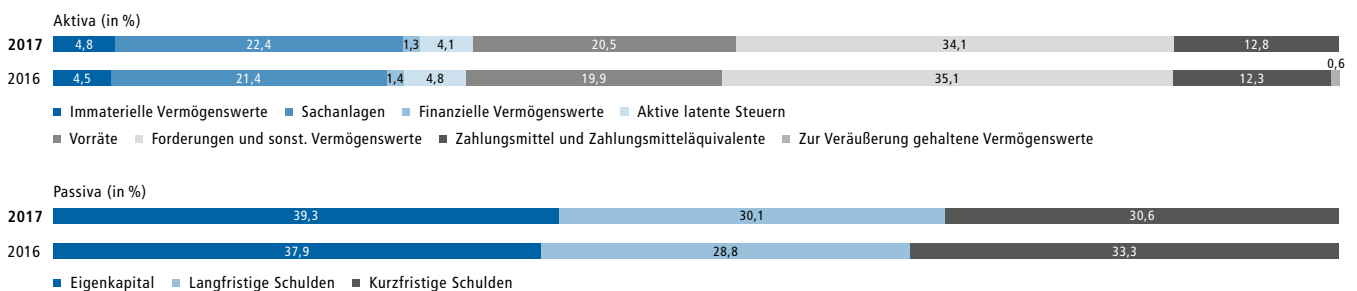
Unsere Bilanzsumme verringerte sich um 4,1 % auf 2.253,4 Mio. €. Sowohl im langfristigen Vermögen (insbesondere bei Aktiven Latenten Steuern) als auch bei sonstigen finanziellen Vermögenswerten zeigten sich deutliche Rückgänge. Lediglich im Sachanlagevermögen und bei den Immateriellen Vermögenswerten sowie in den sonstigen nichtfinanziellen Vermögenswerten war ein Zuwachs zu verzeichnen.

Im Anlagevermögen sind 28,5 % der Mittel gebunden (im Vorjahr 27,3%). Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen mit Anschaffungswerten von 1.424,3 Mio. € (Vorjahr 1.393,1 Mio. €) stehen mit 614,3 Mio. € (Vorjahr 608,2 Mio. €) zu Buche. In den Immateriellen Vermögenswerten wirkte sich die bereits erwähnte Abschreibung auf den Geschäfts- und Firmenwert unserer Gesellschaft KSB Seil Co., Ltd., Korea mit 5,6 Mio. € vermindern aus. Dies wurde durch Zugänge in den Geleisteten Anzahlungen auf immaterielle Vermögenswerte mehr als kompensiert, sodass die Immateriellen Vermögenswerte von 106,7 Mio. € auf 108,1 Mio. € gestiegen sind. Durch die Investitionen in das Sachanlagevermögen (89,4 Mio. €), die wie im Vorjahr über den Abschreibungen (60,9 Mio. €) lagen, hat sich diese Bilanzposition um 4,6 Mio. € erhöht. Der Bilanzwert der Finanziellen Vermögenswerte und der nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen ist insgesamt um

## Aufwendungen Gesamtergebnisrechnung



## Bilanzstruktur



4,7 Mio. € auf 28,3 Mio. € gesunken. Dabei wirkten sich die nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen mit –2,3 Mio. € aus. Die Aktiven Latenten Steuern sind auf 91,7 Mio. € (Vorjahr 112,2 Mio.€) zurückgegangen.

Vorräte bilanzierten wir in Höhe von 461,9 Mio. €. Das sind 5,5 Mio. € weniger als zum Ende des Jahres 2016. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Unfertige Erzeugnisse verringerten sich, wohingegen Fertige Erzeugnisse und Waren angestiegen sind. Die Vorräte haben unverändert rund 20 % unserer Mittel gebunden.

Trotz des gestiegenen Geschäftsvolumens konnten die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und PoC um 1,0 Mio. € gegenüber dem Vorjahresultimowert zurückgefahren werden. Insgesamt entfallen – unter Berücksichtigung der Veränderung der Bilanzsumme – auf diese Bilanzposition rund 27 % (Vorjahr 26 %) der gesamten Aktiva.

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte sind von 187,0 Mio. € auf 117,0 Mio. € gesunken, da wir die mit einer Laufzeit von 3 bis zu 12 Monaten angelegten Festgelder und Commercial Papers aufgelöst haben. Demgegenüber steht ein Anstieg

der Steuererstattungsansprüche von 18,1 Mio. € auf 30,8 Mio. €. Es handelt sich bei diesem Anstieg um erhöhte Forderungen aus indirekten Steuern in Asien.

Rund 13 % des Vermögens betreffen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente. Sie sind mit 289,5 Mio. € (Vorjahr 288,9 Mio. €) bilanziert.

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte sind im Geschäftsjahr weggefallen, da der Verkauf des Armaturengeschäfts unserer US-Tochter KSB AMRI, Inc. sowie einer chinesischen Gesellschaft erfolgten.

### Inflation und Wechselkurseinflüsse

Zum Konsolidierungskreis gehörten keine Gesellschaften, deren Jahresabschlüsse um Inflationsauswirkungen zu bereinigen gewesen wären.

Die Währungsumrechnung der nicht in Euro aufgestellten Jahresabschlüsse der einbezogenen Konzerngesellschaften hat zu einem Differenzbetrag von –54,1 Mio. € (Vorjahr +20,2 Mio. €) geführt. Diesen haben wir ergebnisneutral in das Eigenkapital eingestellt.

## GESAMTAUSSAGE ZUR ENTWICKLUNG DES GESCHÄFTSJAHRES

Die im Vorjahresbericht erstellten Prognosen haben sich aufgrund der zuvor dargestellten Sachverhalte weitgehend bestätigt.

Von der verstärkten Investitionstätigkeit unserer Kunden in der Industrie sowie der Wasser- und Abwasserwirtschaft konnten wir profitieren. Auch im Bergbau holten unsere Kunden verschobene Investitionen nach, die sich positiv auf den Auftragseingang ausgewirkt haben, sodass die im Vorjahr vorausgesehene deutliche Verbesserung des Auftragseingangs eingetreten ist. Dabei übertrafen die Zuwächse der Segmente Pumpen und Armaturen wie erwartet den Zuwachs beim Service.

Die im Vorjahr prognostizierten stabilen Umsatzerlöse haben wir leicht übertroffen, wobei sich die Prognosen zur Umsatzentwicklung nicht in allen Segmenten erfüllt haben. So sind im Segment Pumpen die Umsätze geringfügig gestiegen (im Vorjahr prognostiziert: deutlicher Rückgang). Im Segment Armaturen ergab sich entgegen unserer Erwartung eines leichten Anstiegs ein spürbarer Rückgang. Im Segment Service hingegen hat sich unsere Prognose eines stabilen Umsatzes bestätigt.

Die im Vorjahr genannte erhebliche Verbesserung des EBIT ist wie erwartet eingetreten. Dabei lag der Anstieg in dem Segment Pumpen über unserer Prognose eines deutlichen Anstiegs, für das Segment Service hat sich die vorhergesagte erhebliche Verbesserung bestätigt. Im Segment Armaturen hingegen ist unsere Erwartung eines erheblichen Anstiegs nicht eingetreten. Stattdessen ist das EBIT aufgrund der Abschreibung des

Geschäfts- und Firmenwertes unserer Gesellschaft KSB Seil, Korea erheblich gesunken. Ebenso wie die oben dargestellte erhebliche Verbesserung des EBIT sind auch das Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) und die Umsatzrendite wie erwartet gestiegen. Das Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) ist noch mit Einmalkosten in Höhe der erwarteten rund 50 Mio. € belastet. Die Nettofinanzposition hat sich mit 288,0 Mio. €, nach 259,5 Mio. € im Vorjahr, besser entwickelt als vor zwölf Monaten geplant.

Die Geschäftsentwicklung stellte sich somit im Berichtsjahr bei Auftragseingang und Umsatz insgesamt etwas besser dar als erwartet. Bei den Ergebnisgrößen haben sich unsere Erwartungen für den Konzern insgesamt voll erfüllt. Dies gilt auch für die Nettofinanzposition.

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

## ABHÄNGIGKEITSBERICHT

Der Vorstand 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, nicht bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhalten hat. Der Ausgleich der Nachteile ist während des Geschäftsjahres tatsächlich erfolgt. Berichtspflichtige Maßnahmen haben im Berichtszeitraum nicht vorgelegen.“

## PROGNOSEBERICHT

Für 2018 erwartet der Internationale Währungsfonds ein Wachstum der globalen Wirtschaft von real 3,9 %. Demzufolge wird sich die dynamische Entwicklung des abgelaufenen Jahres fortsetzen und womöglich leicht beschleunigen. Dabei gehen der IWF wie auch andere Institute von einem synchronen Konjunkturverlauf aus, der alle wichtigen Wirtschaftsräume einschließt.

In den Industriestaaten wird sich die Entwicklung bei einem erwarteten Zuwachs von 2,3 % in vergleichbarem Wachstumstempo wie 2017 fortsetzen. Die dort ansässigen Unternehmen können neben einer guten Binnenkonjunktur auch von einer wachsenden Nachfrage aus den Schwellenländern profitieren. Im Euroraum, der für unser Geschäft von zentraler Bedeutung ist, begünstigen die vorteilhaften Finanzierungsmöglichkeiten weiter den Konjunkturaufschwung. Dieser soll, IWF-Zahlen zufolge, zu einem um 2,2 % höheren Bruttoinlandsprodukt führen. Wo dies mit einer intensiveren Investitionstätigkeit einhergeht, wird sich das auf die Pumpen- und Armaturenbranche positiv auswirken. Begünstigt durch die Steuerreform steht auch in den USA das Wachstumssignal auf Grün. Dort werden die Investitionen voraussichtlich zunehmen, was für die dortigen KSB-Unternehmen günstigere Rahmenbedingungen schafft.

Den Schwellen- und Entwicklungsländern wird insgesamt eine leicht beschleunigte Dynamik der Wirtschaft prognostiziert, die zu einem Zuwachs von 4,9 % führen kann. In den für unser globales Geschäft wichtigen Ländern in Asien und Lateinamerika sind die ökonomischen Perspektiven vielversprechend. In Indien rechnen Ökonomen mit einem 7,4-prozentigen BIP-Wachstum. Dies geht mit der Erwartung einher, dass die Wirtschaft die durch Bargeld- und Steuerreform verursachte Unsicherheit überwindet. Mit unserer starken Fertigungsbasis können wir vor Ort außerdem von der „Make in India“-Kampagne profitieren. In China ist damit zu rechnen, dass sich die Expansionsdynamik auf 6,6 % verringert, bedingt durch den politisch gewollten Wandel zu einer dienstleistungsorientierten und nachhaltigen Wirtschaft. Dieser geht mit Maßnahmen zur Eindämmung des Schuldenwachstums

einher. Das Land bleibt, trotz der leichten Abschwächung, für Ausrüstungsgüter wie Pumpen und Armaturen ein wichtiger Wachstumsmarkt.

Argentinien, Brasilien, Chile und Peru werden ebenso wie Russland weiter von der Erholung der Rohstoffpreise profitieren. Besonders für unsere Gesellschaften in Südamerika erweitern sich damit die Chancen, ihr Geschäft mit Pumpen, Armaturen und Serviceleistungen auszubauen. In Russland können wir im laufenden Jahr ein neues Montage- und Servicewerk für die Bedienung des sich belebenden Marktes nutzen.

An der globalen Konjunktorentwicklung kann der Maschinenbau nach Einschätzung des VDMA adäquat partizipieren. Die Organisation erwartet im globalen Rahmen eine Steigerung von real 4 %; ihre Prognose für den deutschen Maschinenbau fällt dabei mit +3,0 % nur leicht schwächer aus.

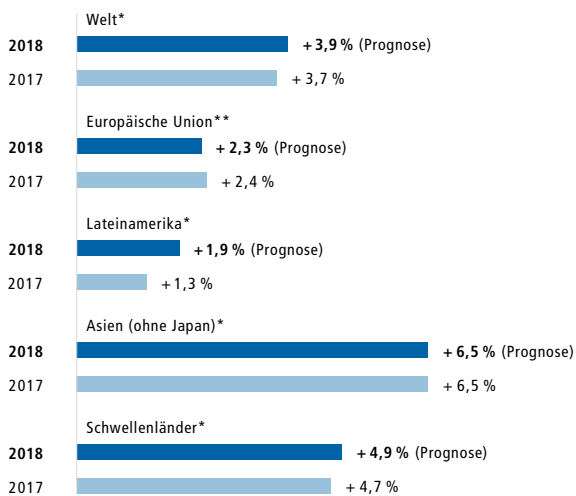
Bei den Herstellern von Flüssigkeitspumpen in Deutschland rechnet der VDMA im laufenden Jahr mit einem Umsatzwachstum von real 3 %; bei Industriearmaturen geht der Verband von einer Steigerung um 2 % aus.

### PERSPEKTIVEN IM AUFTRAGSEINGANG UND IM UMSATZ

Die angekündigte Fortsetzung des globalen Wirtschaftswachstums schafft prinzipiell gute Rahmenbedingungen für eine Ausweitung unseres Geschäfts in Europa und Übersee. Insgesamt sehen wir im laufenden Jahr einem erneuten Wachstum unseres Auftragseingangs entgegen. Dieses wird sich wesentlich auf den Ausbau unseres Geschäfts mit Standardprodukten, Serviceleistungen und Ersatzteilen stützen. Darüber hinaus lässt die steigende Investitionsbereitschaft der Kunden erwarten, dass sie vermehrt auch Großprojekte in Angriff nehmen. Für diese können wir neben Standardpumpen und -armaturen auftragspezifisch konstruierte Produkte liefern. Insgesamt erwarten wir sowohl beim Auftragseingang als auch beim Umsatz eine spürbare Steigerung.



### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts



\* Quelle: Internationaler Währungsfonds (Januar 2018)

\*\* Quelle: EU-Kommission (Februar 2018); Zusatzinfo: Eurozone + 2,4 % (2017), + 2,2 % (2018)

### Pumpen

Im Segment Pumpen rechnen wir mit einem stark ansteigenden Auftragseingang; der Umsatz wird voraussichtlich spürbar zunehmen. Dabei erwarten wir, dass sich der Aufwärtstrend im Industriemarkt und in der Wasser- und Abwasserwirtschaft fortsetzt. Um in diesen strategisch vorrangigen Märkten zu wachsen, werden wir unser Produktportfolio optimieren und zugleich die Anstrengungen intensivieren, unsere renommierten Standardpumpen für die industrielle und kommunale Wasserversorgung global zu vertreiben. Hierzu haben wir einerseits unsere Fertigungsbasis verbreitert und andererseits die elektronische Auswahl und Bestellung unserer Normpumpen vereinfacht. Weiterhin legen wir einen Fokus auf die Betreuung von Großkunden. Diese können wir aufgrund der Breite unseres Angebots, das von gebäudetechnischen Pumpen bis zu spezialisierten Hochdruckaggregaten reicht, umfassend betreuen.

### Armaturen

Beim Auftragseingang für Armaturen erwarten wir ein deutliches Wachstum, gespeist insbesondere von der Nachfrage aus der Industrie. Dort werden vornehmlich Kunden im Öl- und Gassektor bislang verschobene Investitionen nachholen. Zugleich rechnen wir damit, dass wir im Wassertransport Chancen zum Verkauf von Pipelineklappen nutzen können und uns auch das Baugewerbe in Asien Absatzchancen bietet.

Demgegenüber wird die Nachfrage nach Flüssiggasarmaturen für Tankschiffe und Verladestationen voraussichtlich erst gegen Jahresende wieder ansteigen. Einen tendenziell rückläufigen Auftragseingang erwarten wir im Energiesektor, wo sich im Bau und in der Modernisierung von Kohlekraftwerken, außer in Asien, kaum geschäftliche Chancen auftun. Der Umsatz mit Armaturen wird aus heutiger Sicht leicht steigen.

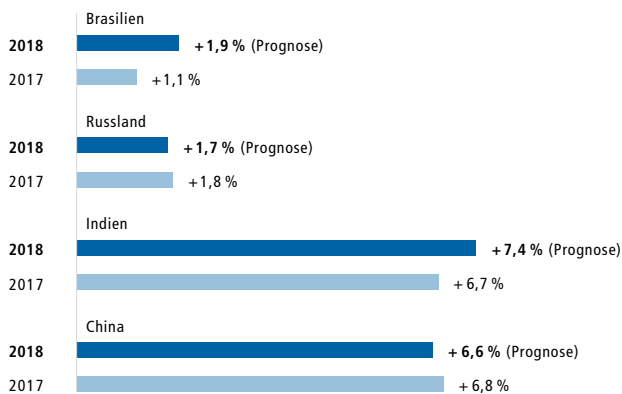
### Service

Im Service haben wir uns für die kommenden Jahre ein starkes Wachstum zum Ziel gesetzt. 2018 sind dabei noch gegenläufige Effekte zu beachten, die aus einer Bereinigung unserer Strukturen in Deutschland und Frankreich resultieren. Gleichwohl rechnen wir für das laufende Jahr mit einem stabilen Auftragseingang, während der Umsatz voraussichtlich spürbar wachsen wird.

Dazu werden wir nicht zuletzt unseren Armaturenservice verstärken, für den wir 2017 auch neue Rahmenverträge eingegangen sind. Ebenso beabsichtigen wir, unser Angebot an Engineering-Dienstleistungen zu erweitern. Um das Netz unseres Kundendienstes enger zu knüpfen, ist die Schaffung neuer Servicezentren in Süd- und Osteuropa, dem Mittleren Osten, China und den USA vorgesehen. Hierfür kommen auch Akquisitionen in Betracht.

Darüber hinaus folgen wir mit unserem Serviceangebot der Einführung neuer Produkte. Dies geschieht beispielsweise durch die Einrichtung von Hygiene Arbeitsplätzen zur Wartung und Reparatur von Pumpen für die sterile Verfahrenstechnik. Das technische und organisatorische Know-how unserer Fachkräfte wollen wir 2018 in einer neu ins Leben gerufenen internationalen Serviceakademie festigen und ausbauen.

### Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts der BRIC-Staaten



Quelle: Internationaler Währungsfonds (Januar 2018)

### GESAMTAUSSAGE ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Für die aktuelle Geschäftsperiode erwarten wir, wie oben ausgeführt, eine spürbare Verbesserung des Auftragseingangs. Hierzu werden auch Großaufträge beitragen, unter anderem in Indien, wo wir unsere Kapazitäten erweitert haben. Dabei erwarten wir in dem Segment Pumpen einen starken Anstieg. Etwas schwächer wird sich das Segment Armaturen entwickeln, bei dem wir immer noch einen deutlichen Anstieg des Auftragseingangs erwarten. Beim Segment Service rechnen wir hingegen mit einem stabilen Auftragseingang.

Auch beim Umsatz nehmen wir an, dass er insgesamt spürbar steigen wird. Dabei erwarten wir im Segment Pumpen und im Segment Service eine deutliche Zunahme, im Segment Armaturen gehen wir von einer leichten Steigerung aus.

Die in den Vorjahren eingeleiteten Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung unserer Ertragssituation, die auf die Senkung von Material-, Personal- und Sachkosten zielen, werden wir fortführen. Wir erwarten dadurch Einsparungen, die sich positiv auf die zukünftigen Ergebnisse auswirken werden. Für das Jahr 2018 planen wir auf Konzernebene mit einem

Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT), das spürbar über dem des Vorjahres liegen sollte. Hierzu soll das EBIT im Segment Pumpen beträchtlich ansteigen. Im Segment Service gehen wir von deutlichen Zuwächsen aus, während wir für das Segment Armaturen lediglich mit einem stabilen Ergebnisbeitrag rechnen. Unter anderem wirken sich einmalige Entwicklungsaufwendungen für Großkraftwerksarmaturen, für die wir bereits erste Aufträge im Haus haben, sowie die sich weiter verzögernde Wiederbelebung des Geschäfts mit Flüssiggasarmaturen belastend aus.

Beim Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) und bei der Umsatzrendite ist unsere Erwartung, dass beide Kennzahlen stark steigen werden.

Bei der Nettofinanzposition planen wir mit einem Wert, der deutlich über dem Vorjahr liegt.

Der Prognosezeitraum für die vorangehenden Ausführungen umfasst das Geschäftsjahr 2018. Über diesen Zeitraum hinausgehende wesentliche Sondereinflüsse können sich aus unseren Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung unserer Ertragssituation ergeben.

### ZUKUNFTSBEZOGENE AUSSAGEN

Soweit dieser Bericht zukunftsbezogene Aussagen und Informationen enthält, beruhen diese auf Annahmen der Geschäftsleitung. Sie drücken unsere 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. Wir weisen 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. Unsere Risikopolitik richten wir darauf aus, nachhaltig und profitabel zu wachsen. Hierzu streben wir an, die mit unserer Geschäftstätigkeit verbundenen Risiken zu mindern und wo möglich zu vermeiden. Gleichzeitig bieten unsere globale Ausrichtung und unser breites Produktspektrum eine Fülle von Chancen. Hierzu zählen wir insbesondere solche, die auf Basis der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten entstehen, aber ebenso diejenigen, die sich mit der Qualität und Wirtschaftlichkeit unserer Produkte verbinden. Auch die Optimierung unseres weltweiten Vertriebs- und Produktionsnetzes stärkt unsere Wettbewerbsposition. Dabei überprüfen wir stets Möglichkeiten, unsere globale Präsenz weiter zu erhöhen; das erreichen wir einerseits durch Neugründungen, andererseits durch Akquisitionsprojekte.

Chancen sowie Risiken verstehen wir als mögliche zukünftige 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, richten wir unser Handeln entsprechend aus und orientieren uns bei der Auswahl der Verantwortlichen am jeweiligen Sachverhalt. Wichtige Überwachungsaufgaben übernehmen dabei das Controlling, das Finanz- und Rechnungswesen sowie die Interne Revision.

### RISIKOMANAGEMENTSYSTEM

KSB hat ein konzernweites Risikomanagementsystem 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 in unserem Risikomanagement-Handbuch 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 ver-

meiden oder zu begrenzen. Alle Funktional- und Zentralbereiche sowie Beteiligungsgesellschaften, somit auch die Gruppengesellschaften, die nicht zum Konsolidierungskreis gehören, sind in das Risikomanagementsystem eingebunden. Die jeweils Verantwortlichen 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 unterscheiden wir qualitative und quantitative Risiken:

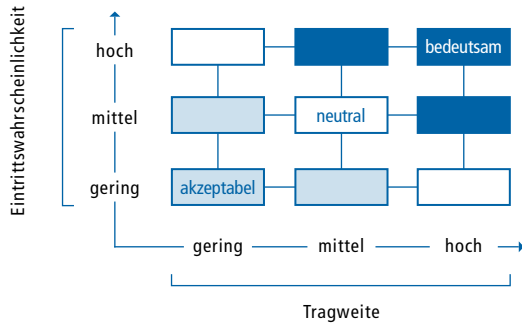
Bei qualitativen Risiken handelt es sich um langfristige Entwicklungen, die sich negativ auf die KSB-Gruppe auswirken könnten und die sich aufgrund ihrer unkonkreten Informationsslage nicht oder noch nicht fundiert quantifizieren lassen. Um sie dennoch bewerten zu können, schätzen wir Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite ein. Bei der Eintrittswahrscheinlichkeit ist zu beurteilen, wie detailliert die Informationen sind, die auf das potenzielle Risiko hinweisen. Die Tragweite beschreibt den möglichen Einfluss des Einzelrisikos auf das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT) des KSB Konzerns oder der betreffenden Gruppengesellschaft.

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 Eintrittswahrscheinlichkeit in Kombination mit der potenziellen Schadenshöhe.

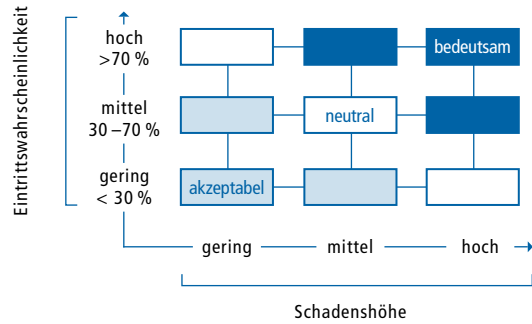
Um zu beurteilen, ob qualitative und quantitative Einzelrisiken für uns wesentlich sind, stufen wir diese als akzeptable, neutrale oder bedeutsame Risiken ein. Als wesentlich für die KSB-Gruppe erachten wir alle als neutral oder bedeutsam kategorisierten Einzelrisiken, die wir im Kapitel „Chancen und Risiken in der Einzelbetrachtung“ beschreiben. Den folgen den 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 beschränken wir uns auf drei mögliche Einstufungen: gering, mittel und hoch. Es gelten dabei folgende Kriterien:

→ **Kategorisierung der Schadenshöhe**

Diese Vorgehensweise bietet uns 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 Risikomanagementsystem der KSB-Gruppe zugewiesen waren, haben wir in nachfolgender Abbildung dargestellt und erläutert.

→ **Risikomanagementsystem im KSB Konzern**

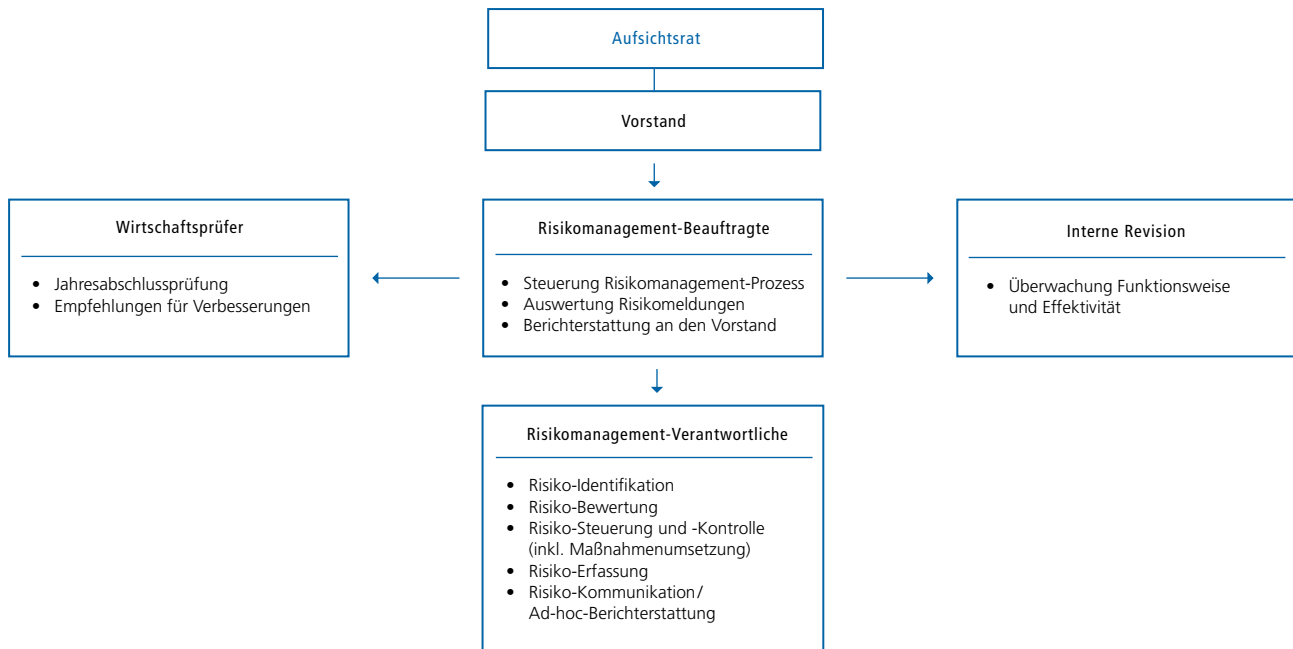
Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement trug der Vorstand der KSB AG. Dieser berichtete an den Aufsichtsrat im Rahmen regelmäßiger Sitzungen des Prüfungsausschusses und wird von ihm wiederum überwacht. Den Vorstand unterstützten der Chief Compliance Officer sowie das Konzernfinanz- und Rechnungswesen. 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. Vorstand und Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats erhielten mindestens zweimal pro Geschäftsjahr einen Risikobericht mit allen als bedeutsam oder neutral eingestuften Risiken, die im Vorfeld definierte Schwellenwerte – ohne Berücksichtigung getroffener Gegenmaßnahmen – einzeln oder kumulativ überschreiten. Besonders kritische Themen sind von den verantwortlichen Managern ad hoc zu melden. Chancen werden in diesem System hingegen nicht berücksichtigt, sondern separat bei Segmentleitern und Regionalverantwortlichen mit einer abweichenden Bewertungssystematik abgefragt.

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

Der Compliance-Risiken nimmt sich der Chief Compliance Officer an; er ist der Stabsstelle „Recht & Compliance, Patente

### Risikomanagementsystem im KSB Konzern



& Marken“ zugeordnet. Ihn unterstützen die Mitglieder des Compliance Committees und die Compliance-Verantwortlichen der einzelnen Gesellschaften.

Die Interne Revision ist als Teil unseres internen Kontrollsystems in das Risikomanagementsystem 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 Risikomanagementsystem teilhaben und ihre Risiken steuern oder vermeiden. Die Informationen der Internen Revision über erkannte Risiken sowie eingeleitete Gegenmaßnahmen sind integraler Bestandteil der Berichterstattung an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrates.

Unser Risikomanagementsystem wird regelmäßig überprüft und bei Bedarf, beispielsweise bei relevanten gesetzlichen oder organisatorischen Änderungen, zeitnah aktualisiert. Außerdem widmet sich unser Wirtschaftsprüfer in der Jahresabschlussprüfung dem Risikofrüherkennungssystem, dessen Vorhandensein er feststellt und dessen Eignung er untersucht.

### INTERNES KONTROLLSYSTEM UND RISIKOMANAGEMENTSYSTEM 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 Risikomanagementsystem – Richtlinien und Regelwerke, die einheitliche Bilanzierungs- und Bewertungsvorgaben beinhalten. Sie sind von all unseren Konzerngesellschaften vollständig anzuwenden. Funktionstrennung und das Vier-Augen-Prinzip werden dabei beachtet; dies stellen Prüfungen unserer Internen Revision sicher.

Zusätzlich validiert das Rechnungswesen regelmäßig und analytisch die Plausibilität von Zeitreihen sowie von Plan-Ist-Abweichungen. Somit erkennen wir frühzeitig signifikante Veränderungen, die wir dann auf Bilanzierungs- oder Bewertungsunstimmigkeiten untersuchen. 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) ziehen wir qualifizierte externe Gutachter hinzu.

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 wir fortlaufend aktualisieren und weiterentwickeln. Dieses umfasst auch die Richtlinie für die Verbuchung konzerninterner Vorgänge. Neue Rechnungslegungsvorschriften und andere offizielle Verlautbarungen analysieren wir kontinuierlich im Hinblick auf ihre Relevanz und ihre Auswirkungen auf den Konzernabschluss. Bei Bedarf passen wir unsere Richtlinien sowie das Handbuch entsprechend an und kommunizieren dies unverzüglich an unsere Gesellschaften. Die Einhaltung dieser Maßgaben überwacht ebenfalls das Konzernrechnungswesen. Damit reduzieren wir das Risiko, dass wir den Abschluss nicht sachgerecht aufstellen oder nicht fristgerecht veröffentlichen.

Die Abschlussinformationen aller Konzernunternehmen verarbeiten wir automatisiert mittels einer zertifizierten und geprüften Konsolidierungsstandardsoftware. Diese Daten validieren wir mithilfe systemtechnischer Kontrollen. Dabei auftretende Warnmeldungen klären die Mitarbeiter des Konzernrechnungswesens, bevor sie diese Daten verwenden. Die Nutzung des Konsolidierungsmonitors innerhalb unseres 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, beteiligen wir hieran ausschließlich Mitarbeiter mit dem entsprechenden fachspezifischen Know-how. Um das Expertenwissen dieser Mitarbeiter aktuell zu halten, werden sie regelmäßig geschult.

Für das rechnungslegungsbezogene IT-System haben wir Zugriffsberechtigungen definiert. So schützen wir die Daten

vor nicht genehmigtem Zugriff sowie unzulässiger Verwendung und Veränderung. 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 – sofern nicht anders gekennzeichnet – als bedeutsam eingestuften qualitativen und quantitativen Brutorisiken sowie die wesentlichen Chancen für unsere Geschäftsentwicklung. Bedeutendste Einflussgröße ist unverändert die konjunkturelle Entwicklung, alle übrigen Chancen und Risiken bewerten wir als nachrangig.

#### Märkte / Wettbewerb

##### ▪ Risiken

Auch im aktuellen Berichtsjahr beeinflussen Veränderungen in den ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen unsere geschäftlichen Möglichkeiten.

Dem Risiko von Konjunktur- und Nachfrageschwankungen begegnen wir dadurch, dass wir in mehreren Marktsegmenten und Branchen mit unterschiedlichen Konjunkturzyklen aktiv sind. Außerdem beobachten wir die Entwicklung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen für unsere Marktsegmente. Falls erforderlich, passen wir Kapazitäten an, verlagern Produktionseinrichtungen und setzen Einsparmaßnahmen um.

Asien gilt unverändert als wichtigster Absatzmarkt für kraftwerkstechnische Ausrüstungsgüter einschließlich Pumpen und Armaturen. Allerdings hat sich der Wettbewerb in China nochmals verstärkt. Dies hat für den KSB Konzern einen erhöhten Preisdruck zur Folge und stellt somit ein „bedeutendes“ Risiko dar. Auch politische Entscheidungen, wie die Verschiebung oder gar Aufgabe von Energieprojekten in mehreren chinesischen Provinzen, belasten unsere Geschäftsentwicklung. Um den asiatischen Markt breiter zu erschließen, haben wir mit unserem 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 etwas an Bedeutung abgenommen. Gemäß unserer Einschätzung stellen die Rahmenbedingungen in den Ländern der Region Mittlerer Osten/Afrika, die im Geschäftsbericht 2016 noch als Risiko dargestellt wurden, im Geschäftsjahr keine wesentlichen Risiken mehr dar. Die aufgrund der politischen Differenzen Russlands mit den USA und den meisten europäischen Staaten stark belasteten Ost-West-Beziehungen sind hingegen weiterhin von Bedeutung. Dies zeigt sich auch im Importsubstitutions-Programm der russischen Regierung, welches ein „bedeutsames“ Risiko darstellt. 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 unsere KSB-Gesellschaft in Moskau reagiert, indem sie in angemieteten Hallen eine lokale Montage für industrie- und wassertechnische Pumpen eingerichtet hat. Darüber hinaus ist der Aufbau einer eigenen Fertigungsstätte im Gange, die nach unseren Planungen 2018 in Betrieb gehen wird. Im Berichtsjahr konnte unsere Gesellschaft den inländischen Wertschöpfungsanteil bereits nahezu verdoppeln.

Das Risiko eines Nachfragerückgangs in der petrochemischen Industrie in China haben wir in unserer Verkaufsstrategie berücksichtigt. Es ist insofern für unseren voraussichtlichen Geschäftsverlauf – im Unterschied zum Vorjahr – nicht mehr wesentlich.

#### ■ Chancen

Während das Geschäft im Bereich der fossilen Energiegewinnung schwach bleibt, wächst tendenziell der technische Bedarf von Energieunternehmen, die Strom aus Kernkraftwerken gewinnen. Hier bieten sich KSB als Anbieter hochsicherer Komponenten Möglichkeiten, an der Ausrüstung zu partizipieren, aber auch mit entsprechend geschultem Personal Aufträge zur Wartung und Instandhaltung solcher Anlagen zu übernehmen.

In China ergeben sich geschäftliche Perspektiven im Retrofit<sup>2</sup> existierender Kohlekraftwerke, die im Zuge ihrer Modernisierung effizienter und umweltverträglicher werden sollen. Darüber hinaus kann sich die KSB Shanghai Pump Co., Ltd. in den Bau konventioneller Kraftwerke einbringen, die chinesische

Anlagenbauer im Rahmen der Politik des „One Road, One Belt“<sup>2</sup> in ausgewählten Ländern planen und errichten.

In China und Indien mit hohem Nachholbedarf im Umweltschutz bieten laufende Maßnahmenprogramme gute Chancen für Abwasserpumpen, die in Kläranlagen und der zuzuführenden Infrastruktur benötigt werden. Speziell in Indien, das unter einer starken Luftverschmutzung leidet, kann mit der Ursachenbekämpfung auch die Nachfrage nach Rauchgas-Entschwefelungspumpen aus unserem Programm ansteigen.

#### Projekte / Produkte

##### ■ Risiken

Die Anforderungen der Märkte an unsere Produkte ändern sich ständig. Erfolg haben wir nur dann, wenn wir unsere Lieferzeiten einhalten und technisch hochwertige Produkte in einer guten Qualität zu adäquaten Preisen anbieten. Um das Risiko des Lieferverzugs zu minimieren, der zu einer verschlechterten Reputation beim Kunden wie auch zu Pönalezahlungen führen kann, kontrollieren wir ständig unsere Verkaufs- und Fertigungsabläufe. Stellen wir dabei fest, dass eine Erneuerung des Maschinenparks oder eine Erweiterung der Kapazitäten notwendig ist, überprüfen wir diese Investitionsvorhaben im Rahmen eines schrittweisen Genehmigungsprozesses. Damit begegnen wir dem als „bedeutsam“ eingestuften Risiko von Termin- und Kostenüberschreitungen.

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

In unserem Geschäft ergeben sich besondere Anforderungen an die Abwicklung von Großprojekten mit längeren Laufzeiten. Mit dieser 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 – unsere Margen verringern. Deshalb schulen wir unsere Mitarbeiter im Projektmanagement und



vermitteln ihnen spezielle Kenntnisse. Diese ermöglichen es, Gefahren im Zusammenhang mit länger laufenden Aufträgen frühzeitig zu erkennen. Dazu sind unsere Projektleiter außerdem mit entsprechenden Management-Werkzeugen ausgestattet. Entscheidungen verbinden sich mit klar strukturierten Genehmigungsprozessen.

Auch bei Aufträgen mit neu konstruierten Produkten gehen wir sowohl technische als auch finanzielle Risiken ein. Die erstgenannten Risiken grenzen wir insoweit ein, als wir bei Entwicklungsarbeiten Zwischenschritte definieren und Teillösungen einer Prüfung unterziehen. Dies gilt auch für Pumpen, die wir im Rahmen eines über mehrere Jahre laufenden Großauftrages für den Bau eines neuen Kraftwerkstyps in China bereitstellen. Finanzielle Risiken minimieren wir durch entsprechende Gestaltung der Verträge. Wir achten darauf, dass Anzahlungen unsere anfallenden Kosten decken. Für das Gewährleistungs- und Pönalerisiko bilden wir entsprechende Rückstellungen. Im Konzernabschluss 2017 waren es 51 Mio. €, im Jahr zuvor 50 Mio. €; darüber hinaus besteht kein weiteres wesentliches Restrisiko (Nettorisiko).

Grundsätzlich gewinnt auch der Schutz intellektuellen Eigentums in unserer zunehmend vernetzten Welt an Bedeutung. Einer wachsenden Gefährdung begegnen wir, indem wir frühzeitig Patente anmelden, Internet-Plattformen zum Verkauf von Pumpen und Armaturen überwachen sowie gegen etwaige Verletzer unserer Rechte juristisch vorgehen.

#### ■ Chancen

Im Zuge der digitalen Transformation wird es möglich, mit neuen Produkten und Dienstleistungen Kundenanforderungen besser zu erfüllen und somit Wettbewerbsvorteile zu generieren. Diesem Zweck dient ein neues System zur Pumpenüberwachung, das wir im laufenden Jahr in den Markt bringen. Es übermittelt per Sensor erlangte Messwerte zur Auswertung in eine Cloud und erhöht für den Betreiber die Transparenz seines Maschinenbetriebs. Dies erlaubt es, Beeinträchtigungen und Schäden frühzeitig zu erkennen und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Das kann mittelfristig zu einer höheren Zahl an Serviceaufträgen führen. Die Einführung der neuen Cloudsoftware SAP C4C<sup>®</sup> versetzt uns außerdem in die Lage, Serviceprozesse besser zu steuern und Montageeinsätze exakt zu planen.

Darüber hinaus bestehen gute Chancen, dass unsere Kunden 2017 neu eingeführte Produkte wie Hochdruckpumpen und Druckerhöhungsanlagen, Ölpumpen nach API<sup>®</sup>-Standard, Abwasserpumpen mit hohen Wirkungsgraden sowie Unterwassermotorpumpen verstärkt nachfragen. Dies gilt ebenso für neue Armaturen zum Einsatz in Wasserpipelines, ANSI<sup>®</sup>-Armaturen für Kraftwerke und Membranventile mit verbesserten Druckluftantrieben.

Der KSB BRASIL LTDA. eröffnen neue, hocheffiziente Abwasserpumpen die Chance, ihre Marktposition im Abwassermarkt gegenüber den Wettbewerbern zu verbessern.

Die Erweiterung unseres Programms an Gleitringdichtungen auf mehr als 30 Baureihen bietet die Möglichkeit, Pumpen für unterschiedlichste Anwendungen mit dieser Kernkomponente auszurüsten oder solche Dichtungen als Ersatzteile zur Verfügung zu stellen. Mit dem verstärkten Vertrieb dieser eigengefertigten Bauteile erhöhen wir die Wertschöpfungstiefe und damit den Ertrag unseres Pumpengeschäfts.

#### Finanzen / Liquidität

##### ■ Risiken

Als weltweit agierender Konzern sind wir vielfältigen Währungsrisiken ausgesetzt. Diesen begegnen wir mit Kurssicherungsgeschäften. Allerdings bietet unser globales Produktionsnetz auch die Chance, von Währungseffekten zu profitieren und diese gegebenenfalls im Wettbewerb mit anderen Herstellern zu nutzen. Neben Währungsunsicherheiten spielen für uns die Zinsentwicklungen an den Kapitalmärkten eine Rolle. Bei variabel verzinsten Bankdarlehen begegnen wir dem Zinsänderungsrisiko durch eine entsprechende Absicherung unserer künftigen Zinszahlungsströme.

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 unseren Planannahmen abweichen, hätte dies positive oder negative Effekte auf unser Geschäftsvolumen und auf unsere Ergebnissituation. Durch ein striktes Forderungsmanagement und den Einsatz von Warenkreditversicherungen vermeiden wir es, Forderungen gegenüber unseren Kunden nicht einbringen zu können.

Risiken hinsichtlich Margen und Liquidität sind typisch für das Projektgeschäft. Neben dem anhaltenden Druck auf unsere Verkaufspreise, der die Gewinnspannen verkleinert, gehören dazu ungünstige Vertragskonditionen wie reduzierte Anzahlungen und schärfere Pönalebedingungen. Da wir unsere Genehmigungsprozesse in der Angebotsphase genau beachten, minimieren wir dieses Risiko. Dies versetzt uns zugleich in die Lage, Liquiditätsengpässe zu erkennen und zu vermeiden. Gegebenenfalls sichern wir ausreichende Liquidität, indem wir frühzeitig entsprechende Kreditlinien vereinbaren.

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

Sich ändernde Marktgegebenheiten machen es immer wieder erforderlich, bestehende Geschäftsmodelle grundsätzlich zu überprüfen. Dies kann auch dazu führen, dass wir unser Produktprogramm entsprechend anpassen.

Bei Steuersachverhalten ist die weltweite Ausrichtung unserer Aktivitäten zu berücksichtigen. Aufgrund unserer operativen Tätigkeit in einer Vielzahl von Ländern mit unterschiedlichen Steuergesetzen und Verwaltungsauffassungen ist es erforderlich, die Bemessung unserer 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 begegnen wir diesem als „bedeutsam“ eingestuften Risiko steuerlicher Nachzahlungen. Da wir unklare Sachverhalte fortlaufend kontrollieren, können wir regelmäßig eine entsprechende Einstufung der Eintrittswahrscheinlichkeit vornehmen. Sollte sich daraus ein Nachzahlungsbedarf ergeben, bilden wir rechtzeitig entsprechende Rückstellungen. Im Konzernabschluss 2017 sind für solche Sachverhalte, die als

bedeutsames oder neutrales Risiko eingestuft werden, 0 Mio. € (Vorjahr 1,3 Mio. €) berücksichtigt; darüber hinaus bestehen Eventualschulden von voraussichtlich 1,6 Mio. € (Vorjahr 7,4 Mio. €).

## Beschaffung

### ■ Risiken

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

Im Rahmen unserer Beschaffungsstrategie achten wir auch darauf, Abhängigkeiten von Lieferanten zu vermeiden und so dem Risiko eines Lieferantenausfalls entgegenzuwirken. Sollten die lokalen Gegebenheiten keine ausreichende Lieferantendiversifizierung ermöglichen, greifen wir auf zusätzliche ausländische Geschäftspartner zurück. In ausgewählten Fällen verlagern wir auch externe Fachkompetenz in das eigene Unternehmen, nicht zuletzt, um unsere Kapazitäten bestmöglich zu nutzen.

Auch unsere Zulieferer entwickeln ihr Produktspektrum weiter. Dies verbindet sich fallweise mit einer geänderten Beschaffenheit der von uns benötigten Materialien. Hier prüfen wir eventuelle Auswirkungen auf die Qualität unserer Produkte. Ergeben sich Risiken, reservieren wir, soweit möglich, höhere Stückzahlen in der ursprünglichen Materialzusammensetzung und evaluieren alternative Bezugsquellen.

### ■ Chancen

Prozessverbesserungen und neue Formen des globalen Einkaufs von Materialien und Dienstleistungen sind wesentliche Elemente unseres Effizienzsteigerungsprogramms. Der Verringerung der Kosten dienen dabei zunehmend Online-Auktionen,

in denen sich aufgrund des starken Konkurrenzdrucks günstige Einkaufspreise erzielen lassen. Die mit vergleichsweise geringem Personalaufwand steuerbaren Prozesse verringern die indirekten Beschaffungskosten und bieten die Chance einer hohen Transparenz der Lieferantenauswahl, in die wir so eine große Zahl von Anbietern einbinden.

### Technologie / Forschung und Entwicklung

#### ■ Risiken

Für unsere erfolgreiche Zukunft ist es essenziell, über ein Produkt- und Leistungsprogramm zu verfügen, das in Technik, Preis und Lieferzeit marktgerecht ist. Die sich ändernden Bedürfnisse unserer Kunden wie auch neue Normen und Vorschriften – gerade in zukunftssträchtigen Märkten wie China – erfordern es, unsere Erzeugnisse sowie unsere 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 langfristiger erfolgreicher Einsatz garantiert ist.

Um negative Auswirkungen auf die Ertragslage zu vermeiden, ist es wichtig, die marktbedingten oder technischen Risiken frühzeitig zu erkennen. Hierfür aktualisieren wir ständig unseren 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

In unserem „Business Innovation Lab“<sup>2</sup> entwickeln wir auf Basis digitaler Technologien neue Geschäftsmodelle. Ziel ist es, den Kunden mittels anlagenbezogener Daten intelligente Problemlösungen im Flüssigkeitstransport zu bieten und zugleich für eine hohe Sicherheit und Transparenz ihrer Prozesse zu sorgen. In einer Testphase überprüfen wir diese Modelle auf ihre funktionsgerechte Technik und Marktreife hin, um neue geschäftliche Chancen zu erschließen.

Unter anderem befassen wir uns mit Anwendungssoftware („Apps“) zur Fernbedienung unserer Produkte, der elektronischen Veränderung von Festdrehzahlen – als Alternative zu mechanischen Anpassungen – sowie der Miniaturisierung der Leistungselektronik und deren Integration in den Motor. Speziell diesem Zweck dienen neuartige Kühlkonzepte und verlustreduzierte Halbleiter. Erstmals bringen wir im laufenden Jahr ein cloudbasiertes System zur Pumpenüberwachung auf den Markt, das den Nutzern strukturierte Informationen und frühzeitige Warnhinweise zur Verfügung stellt. Wir sehen Chancen, für diese Neuentwicklung bereits 2018 in nennenswertem Umfang Aufträge zu erhalten.

Zur Bedienung unserer Kunden in der Öl- und Gasindustrie haben wir 2017 einen Schwerpunkt auf die Entwicklung von Pumpen nach dem Standard API 610<sup>2</sup> gelegt und unser Downstream<sup>2</sup>-Programm weiter ergänzt. Dies eröffnet uns die Möglichkeit, zusätzliche Aufträge zu gewinnen. Erste Auftragserfolge für neue API<sup>2</sup>-Pumpen verzeichneten wir bereits 2017.

Bei Pumpen für die Energietechnik lag 2017 ein Fokus unserer Entwicklungsarbeit auf Produktanpassungen, um Gas- und Dampf-Kraftwerke in Nordamerika mit der gewünschten Technik zu bedienen. Hierzu haben wir unser Programm um neue Varianten von Speise- und Kondensatpumpen erweitert. Auf Basis dieser technischen Entwicklungen rechnen wir damit, den Absatz in diesem Einsatzbereich zu erhöhen.

Zur Bereitstellung großer Rohrgehäusepumpen in den gewünschten Spezifikationen haben wir eine eigene Entwicklungsmannschaft aufgebaut. Sie ermöglicht es, im Projektgeschäft auch kundenspezifische Varianten dieses Produktes in engen Zeitrahmen herzustellen. Aufträge für diesen Pumpentyp erreichten uns 2017 außer zur Kühlwasserversorgung auch für den Hochwasserschutz. Dieser wird mit der Klimaerwärmung an Bedeutung zunehmen. Um das Geschäft mit Rohrgehäusepumpen auszubauen, treiben wir aktuell die Entwicklung „fischfreundlicher“ Propeller voran. Sie werden die Einsatzmöglichkeit dieser Pumpen erweitern.

„Rapid Manufacturing“ wird die Verfügbarkeit von Bauteilen verändern. Mit vorhandenen CAD-Daten ist es heute möglich, die Komponenten von Pumpen und Armaturen an jedem Ort der Welt herzustellen. Wir haben in der Nutzung additiver Fertigungsverfahren 2017 weitere Fortschritte erzielt und werden im laufenden Jahr eine große Edelstahl-Pulverbett-3D-Anlage installieren. Der Einsatz dieser Technologie macht es möglich, Kunden neue Fertigungsalternativen anzubieten und entsprechende Aufträge zu erhalten.

#### Andere unternehmensspezifische Risiken – Umwelt

##### ■ Risiken

Unsere Geschäftstätigkeit 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, die teilweise über die vorgegebenen Umweltstandards hinausgehen. Stellen wir Belastungen fest, bilden wir Rückstellungen, um Verpflichtungen für notwendige Sanierungen gerecht zu werden. Im Konzernabschluss 2017 betragen diese knapp 0,2 Mio. € für bedeutsame oder neutrale Risiken.

Bei Akquisitionsprojekten überprüfen wir Liegenschaften vor einem Kauf auf mögliche Altlasten. Kritische Sachverhalte berücksichtigen wir mittels entsprechender vertraglicher Regelungen mit dem Verkäufer und leiten in Absprache mit diesem entsprechende Maßnahmen ein.

In Märkten mit sich verschärfenden umweltrechtlichen Regulierungen gibt es grundsätzlich die Gefahr, dass es durch unsere Produkte und eigene oder zugekaufte Dienstleistungen zu Verstößen kommt, durch die wir die für diese Geschäfte notwendige Genehmigung verlieren und unsere Reputation schädigen. Auch veränderte Haftungsregelungen im Umweltschutz können die Risiken für unseren Geschäftserfolg erhöhen. Über sich anbahnende umweltrechtliche Neuerungen informieren

wir uns daher frühzeitig als Mitglied in nationalen und internationalen Fachverbänden. Ferner existieren in unseren Landeseinheiten sogenannte Rechtskataster, die wir permanent pflegen. So stellen wir sicher, dass sich unsere Mitarbeiter an das jeweils geltende Recht halten. Im Rahmen der Managementzertifizierungen überwachen dies außerdem externe Auditoren.

##### ■ Chancen

Umweltbewusstes Handeln verbindet sich bei KSB mit einem aktiven und vorausschauenden Handeln sowie betriebsinternen Prozessen, die dauerhafte Kostensenkungen ermöglichen. Dies gilt beispielsweise für alle Maßnahmen, den Energieverbrauch in der Produktion, im Service und in den Verwaltungsbereichen zu verringern. Umgekehrt bieten wir den Anwendern unserer 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. Unser globales Umweltmanagementsystem bietet uns die Chance, diese Risiken frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Schutzmaßnahmen einzuleiten. Damit beugen wir nicht nur Umweltschäden, sondern auch deren finanziellen Folgen vor.

Mit einem funktionierenden und zertifizierten Umweltmanagementsystem erfüllen wir 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 wir unsere Produktions- und Servicewerke durch Auditoren überprüfen und nach internationalen Normen zertifizieren lassen, erhalten sowohl wir als auch unsere Kunden eine hohe Gewissheit, dass die KSB-Betriebe umweltgerecht handeln. Unsere Mitgliedschaft im UN Global Compact entspricht ebenfalls den Erwartungen auf Kundenseite und verbessert unsere Auftragschancen 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 unsere Geschäftsziele zu erreichen, benötigen wir an allen unseren 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 in Phasen eines wirtschaftlichen Aufschwungs noch verschärfen. Wir begegnen diesem Risiko mit bedarfsorientierten Maßnahmenplänen, einer systematischen Personalplanung und internationalen Rekrutierungsprozessen.

Sich ändernde Marktbedingungen können einen negativen Einfluss auf den Finanzierungsstatus unserer 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, validieren wir alternative Modelle.

Wie alle Unternehmen muss KSB sich auf neue Marktgegebenheiten einstellen. Aktuell führen wir deshalb ein globales Effizienzsteigerungsprogramm durch, das auch einen Personalabbau beinhaltet. Indem wir in den betroffenen Bereichen nach sozialverträglichen Lösungen suchen und die Mitarbeiter über alle Schritte zeitnah informieren, wollen wir die Motivation der Belegschaft erhalten und den Weggang von Mitarbeitern aus Schlüsselpositionen verhindern.

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 unserer Mitarbeiter können prinzipiell auch ein 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 beugen wir diesen Risiken vor und sichern die Reputation bei unseren Kunden.

Instandhaltungsrisiken, die zu Produktionsausfällen oder gesundheitlichen Schäden für Personen führen könnten, begegnen wir, indem wir diese ständig überwachen und sobald sich hieraus notwendige Sanierungsarbeiten ergeben, setzen wir diese zeitnah um. So überarbeiten wir aktuell unsere Heizungsanlagen und planen Baumaßnahmen für unsere Dachflächen am Standort Frankenthal.

Im Rahmen unserer Geschäftstätigkeit lassen sich Rechtsstreitigkeiten nicht immer vermeiden. Dabei handelt es sich üblicherweise um Streitfälle aus dem operativen Geschäft, in der Regel bei unklaren Gewährleistungsfragen. Erwarten wir aus diesen Sachverhalten negative Auswirkungen auf unseren Geschäftserfolg, bilden wir entsprechende Rückstellungen, die neben der zu erwartenden Schadenshöhe auch die Prozesskosten beinhalten. Um ein Nettorisiko auszuschließen, sind im Konzernabschluss 2017 für solche als bedeutsame oder neutrale Risiken eingestuften Fälle rund 1 Mio. € (Vorjahr 3 Mio. €) berücksichtigt. Weiterhin haben wir Rückstellungen für Streitfälle mit Behörden und für Personalangelegenheiten von insgesamt nochmals knapp 3 Mio. € (Vorjahr 2 Mio. €) gebildet, sofern wir sie im Sinne unserer Risikobewertung als bedeutsam oder neutral einschätzen. Insgesamt stufen wir das Risiko aus Rechtsstreitigkeiten im Geschäftsjahr als bedeutsam ein.

Schwerwiegende geschäftliche Nachteile können infolge der Manipulation und des Verlusts elektronischer Daten entstehen. Wir begrenzen dieses Risiko durch adäquate Sicherungssysteme und Zugangsverfahren. Eine verstärkte Zentralisierung der IT-Systeme unserer verschiedenen Geschäftseinheiten hilft uns hierbei. Damit setzen wir hohe Sicherheitsstandards und verringern so das Risiko für Datenverluste oder -beschädigungen.

### ■ Chancen

Um erfolgreich zu bleiben, müssen wir kontinuierlich nach Chancen suchen, unsere Leistungen für die Kunden zu optimieren, Prozesse zu vereinfachen und Kosten zu senken. Hier geben Ideen und Verbesserungsvorschläge der Mitarbeiter wichtige Impulse. Damit aus solchen Ideen Innovationen werden, haben wir 2017 ein internetbasiertes Portal zum Ideenmanagement ins Leben gerufen. Dessen Ziel ist es, mehr Mitarbeiterideen zu generieren und durch andere Nutzer des Portals kommentieren und erweitern zu lassen. Das zunächst in Deutschland eingeführte Instrument werden wir globalisieren und auf diesem Weg das Ideenpotenzial unserer Beschäftigten weltweit nutzen.

### 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 für uns von Bedeutung. Wesentlich für Pumpen und Armaturen sowie in abgemilderter Form für den Service sind Unsicherheiten hinsichtlich des politischen Risikos. Im Vergleich zum Vorjahr schätzen wir die politische Lage in einigen Ländern der Welt als nicht mehr wesentlich für das Geschäft des KSB Konzerns ein, jedoch bleiben politische Entscheidungen in China bezüglich der Energieprojekte und die weiterhin stark belasteten Ost-West-Beziehungen für uns bedeutsame Risiken. Auch ein sich verschlechterndes Zahlungsverhalten birgt entsprechendes Risikopotenzial für künftige Geschäfte. Für unsere bedeutsamste Einflussgröße, die konjunkturelle Entwicklung, hat sich unsere Risikoeinschätzung gegenüber dem Vorjahr insoweit verändert, dass die Entwicklung des Ölpreises kein wesentliches Risiko mehr für den KSB Konzern darstellt. Mittlerweile gehen wir davon aus, dass sich der Ölpreis auch in den nächsten Jahren nicht vollständig erholen wird, und haben diese Entwicklung in unsere Strategie implementiert. Ein sich besser als erwartet entwickelnder Ölpreis hätte jedoch voraussichtlich positive Auswirkungen auf unser Geschäft. Die konjunkturelle Entwicklung im Allgemeinen bleibt weiterhin aufgrund der schweren Einschätzbarkeit das für uns wesentlichste Risiko. Im Gegenzug erhoffen wir uns auch weiterhin von unseren wachstumsfördernden Maßnahmen, dass diese das Errei-

chen unserer Ziele wesentlich unterstützen. Rezessionen und einen verschärften Wettbewerb spüren oftmals auch unsere Kunden, was deren Zahlungsfähigkeit in Einzelfällen beeinträchtigen kann.

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

### RISIKOBERICHT ÜBER DIE VERWENDUNG VON FINANZINSTRUMENTEN

Das zentrale Finanzmanagement des KSB Konzerns erfüllt seine Aufgaben innerhalb des vom Vorstand vorgegebenen Handlungsrahmens. Wir richten unsere finanziellen Transaktionen in Art und Umfang strikt auf die Erfordernisse unseres Geschäftes aus; dabei tätigen wir keine Geschäfte mit spekulativem Charakter. Ziel ist es, jederzeit die Liquidität sicherzustellen und unsere Aktivitäten zu optimalen Bedingungen zu finanzieren. Exportgeschäfte tätigen wir unter bestmöglicher Absicherung der Währungs- und Bonitätsrisiken. Unser Forderungsmanagement arbeitet mit ständig verbesserten Methoden daran, unsere Außenstände termingerecht einzubringen.

Aufgrund unseres Geschäftes müssen wir uns mit folgenden finanzwirtschaftlichen Risiken auseinandersetzen:

Einerseits unterliegen wir dem sogenannten Kreditrisiko. Hierunter verstehen wir den möglichen Ausfall oder verspäteten Eingang vertraglich vereinbarter Zahlungen. Darüber hinaus besteht ein Liquiditätsrisiko. Dies zeigt sich darin, dass ein Unternehmen seine finanziellen Verpflichtungen nicht oder nicht vollständig erfüllen kann. Ferner sind wir dem sogenannten Marktpreisrisiko ausgesetzt. Währungs- oder Zinsänderungen können einen negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns haben. Risiken von Wertpapier-Kursschwankungen sind für uns nicht wesentlich.

Um Risiken aus Geschäften mit unterschiedlichen Währungen zu verringern, ergreifen wir Maßnahmen zur Kurssicherung. Dafür nutzen wir in erster Linie Devisenterminkontrakte so-



wohl 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 276,5 Mio. € (Vorjahr 269,8 Mio. €). Überwiegend sind Fremdwährungspositionen in US-Dollar gesichert. In dem wir unsere Produktionsstandorte weltweit stärken, können wir eine „natürliche“ Währungssicherung bei weiter volatilen Devisenmärkten realisieren.

Um Zinsänderungsrisiken zu minimieren, haben wir Zinsswaps abgeschlossen, mit denen wir Zahlungsströme aus Grundgeschäften in Höhe von 0,0 Mio. € (Vorjahr 39,5 Mio. €) absichern. Grund- und Sicherungsgeschäfte stimmen hinsichtlich ihrer variablen Zinsbindung und Fälligkeit (1 Jahr) überein.

All diese Risiken begrenzen wir mittels eines adäquaten Risikomanagementsystems. Durch Richtlinien und Arbeitsanweisungen regeln wir den Umgang mit diesen Risiken. Darüber hinaus überwachen wir ständig die aktuellen Risikoausprägungen und geben die gewonnenen Erkenntnisse in Form standardisierter Berichte sowie individueller Analysen an Vorstand und Aufsichtsrat weiter.

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 hat sich im Vergleich zum Vorjahr etwas reduziert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass wir den Ölpreis nicht mehr als wesentliches Risiko einschätzen. Insgesamt gehen wir für das nächste Jahr von einer Konjunktur-entwicklung analog der IWF<sup>2</sup>-Prognose aus. Unsere Strukturmaßnahmen werden uns bei der Erreichung unserer Ziele zusätzlich unterstützen. Eine nachlassende Konjunkturdynamik in den Wachstumsmärkten sowie politische Entwicklungen

stellen allerdings, wie bereits in der Risikosituation nach Segmenten beschrieben, weiterhin Risiken dar. Gleiches gilt für geopolitische Instabilitäten, Entscheidungen über Sanktionen und volatile Währungen. Die genannten Sachverhalte hätten sowohl negative Effekte auf unser Geschäftsvolumen als auch auf das geplante Ergebnis.

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 für uns eine solide finanzielle Position sowie effiziente Kostenstrukturen von zentraler Bedeutung. Wir sind überzeugt, dass wir die sich aus den oben genannten Risiken ergebenden Herausforderungen weiterhin erfolgreich meistern können.

Das vorhandene Risikomanagementsystem sowie die damit im Zusammenhang stehenden organisatorischen Maßnahmen erlauben es dem Vorstand, Risiken zeitnah zu erkennen und adäquate Maßnahmen einzuleiten. Der Fokus der Aktivitäten im Jahr 2018 wird angesichts der teilweise unsicheren Entwicklung unverändert auf dem Management der Marktrisiken liegen. Der Vorstand stellt auf Basis des vom KSB Konzern etablierten Risikomanagementsystems wiederum fest, dass zum jetzigen Zeitpunkt keine 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 AG (seit 17. Januar KSB SE & Co. KGaA) zutreffend sind. Im Folgenden wird nur noch der Terminus KSB AG verwendet.

Das Grundkapital der KSB AG 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 AG 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 eine Veräußerung unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre vorzunehmen, 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 Auf-

sichtsrats 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 Kapitalherabsetzung durch Anpassung des anteiligen Betrags der übrigen Stückaktien am Grundkapital der Gesellschaft erfolgen. Der Vorstand wird in diesem Fall zur Anpassung der Zahl der Stückaktien in der Satzung ermächtigt. Von der Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien hat die KSB AG bisher keinen Gebrauch gemacht.

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

Die KSB AG wurde 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 den vier Geschäftsführenden Direktoren.

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 21. März 2018 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 Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Zusammensetzung und Arbeitsweise der gebildeten Ausschüsse des Aufsichtsrats beschrieben.

Erklärung zur Unternehmensführung

(§ 315d HGB i.V.m. § 289f HGB)

Erklärung zum nichtfinanziellen Bericht

(§§ 315b, 315c i.V.m. 289b bis 289e HGB)

## **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.nichtfinanziellerbericht2017.ksb.com](http://www.nichtfinanziellerbericht2017.ksb.com)

## VERGÜTUNG DES VORSTANDS (VERGÜTUNGSBERICHT)

Der Vergütungsbericht fasst diejenigen Grundsätze zusammen, die auf die Festlegung der Vergütung des Vorstands der KSB AG Anwendung finden. Er richtet sich nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex (Ziffer 4.2.5) und erläutert das Vergütungssystem für die Vorstandsmitglieder. Dieses ist auf eine nachhaltige Unternehmensentwicklung ausgerichtet. Es wird vom Aufsichtsratsplenum auf Vorschlag des Personalausschusses beschlossen und regelmäßig überprüft. Gleiches gilt für die Höhe der individuellen Vorstandsbezüge.

Bei der Festlegung des Vergütungssystems für den Vorstand wurde auf eine möglichst transparente und verständliche Ausgestaltung geachtet. Die Gesamtvergütung der einzelnen Vorstandsmitglieder erfolgte auf der Grundlage unterschiedlicher Parameter. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bildeten sowohl die Aufgaben des einzelnen Vorstandsmitglieds, seine persönliche Leistung, die wirtschaftliche Lage, der Erfolg und die Zukunftsaussichten des Unternehmens als auch die Üblichkeit der Vergütung unter Berücksichtigung des Vergleichsumfelds und der Vergütungsstruktur, welche ansonsten in der Gesellschaft gilt.

Die Vergütung des Vorstands bestand aus festen und variablen Komponenten. Die Festbezüge wurden erfolgsunabhängig gewährt und bestanden aus Fixum, Nebenleistungen sowie Pensionszusagen (Alters-, Berufsunfähigkeits-, Witwen- und Waisenrente). Das Fixum betrug 60 % des maximalen Jahresgehalts und wurde als monatliche Grundvergütung ausgezahlt. Die zugehörigen Nebenleistungen standen allen Vorstandsmitgliedern in gleicher Weise zu und umfassten die private Nutzung von Dienstwagen, die Übernahme von Versicherungsprämien sowie etwaige Zahlungen für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot. Kredite oder Vorschüsse wurden Vorstandsmitgliedern im Berichtsjahr nicht gewährt.

Um die Nachhaltigkeit des Vergütungscharakters zu gewährleisten, bestand der variable Vergütungsbestandteil hauptsächlich aus zukunftsbezogenen Komponenten mit mehrjähri-

ger Bemessungsgrundlage. Diese orientierten sich zum einen (60 %) am Umsetzungsgrad der Unternehmensstrategie und deren tatsächlichem Erfolg im Markt. Zum anderen (20 %) wurde der Verlauf der Kapitalrendite nach dem „Economic Value Added“-Verfahren an einem vergangenheitsbezogenen Durchschnittswert über einen mittelfristigen Zeitraum gespiegelt. Der kurzfristig ausgerichtete Anteil (20 %) richtete sich nach der Entwicklung der Nettofinanzposition im jeweiligen Geschäftsjahr im Verhältnis zur Planung. Die Höhe der variablen Vergütungsbestandteile war 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 Aufsichtsrats gestellten Prämienzahlung in Höhe von jeweils maximal drei Monatsgehältern pro Geschäftsjahr, um besonderen individuellen Leistungen der Vorstandsmitglieder im Einzelfall Rechnung zu tragen. Hierüber wird nur unregelmäßig befunden, das heißt nicht notwendigerweise jährlich.

Im Dezember 2017 beriet und beschloss der Aufsichtsrat eine Anpassung der Bemessungsgrundlagen für die variable Vergütung ab 2018. Die Ermittlung der langfristigen Komponente erfolgt nunmehr auf Basis des Nettogewinns zuzüglich der ordentlichen Abschreibungen gewichtet für 3 Jahre. Der kurzfristig ausgerichtete Anteil bemisst sich zu gleichen Teilen nach der Entwicklung der jährlichen EBIT-Rendite, dem Umsatz und dem Erfolg bei der Erfüllung eines persönlichen Zieles.

Beim Abschluss von Vorstandsverträgen wird im Übrigen vereinbart, dass Zahlungen an ein Vorstandsmitglied bei vorzeitiger Beendigung der Vorstandstätigkeit ohne wichtigen Grund den Wert von zwei Jahresvergütungen einschließlich Nebenleistungen nicht überschreiten (Abfindungs-Cap gemäß Ziffer 4.2.3 des Deutschen Corporate Governance Kodex). Weitere Leistungen für den Fall der Beendigung der Tätigkeit wurden keinem Vorstandsmitglied zugesagt, auch keine Entschädi-

gungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots. Wird der Anstellungsvertrag aus einem vom Vorstandsmitglied zu vertretenden wichtigen Grund beendet, erfolgen keine Abfindungszahlungen des Unternehmens. Die ordentliche Hauptversammlung hat am 6. Mai 2015 – in Anwendung der gesetzlich eingeräumten Möglichkeiten – erneut auf eine individualisierte Offenlegung der Vorstandsvergütung für die Dauer von fünf Jahren verzichtet.

Insgesamt betragen die kurzfristig fälligen Leistungen (Gesamtbezüge) der Vorstandsmitglieder für deren Tätigkeit im letzten Geschäftsjahr 1.858 T€ (Vorjahr 1.250 T€), die Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses 1.422 T€ (Vorjahr 1.388 T€). Für Pensionsverpflichtungen gegenüber aktiven Vorstandsmitgliedern sind 2.934 T€ (Vorjahr 5.255 T€) zurückgestellt, gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebenen sind es 42.202 T€ (Vorjahr 39.309 T€); deren Gesamtbezüge betragen im abgelaufenen Geschäftsjahr 2.422 T€ (Vorjahr 2.244 T€). Aktienoptionen oder andere aktienbasierte Vergütungen werden den Mitgliedern des Vorstands nicht gewährt.

Für das Geschäftsjahr 2017 betragen die kurzfristig fälligen Leistungen der Mitglieder des Aufsichtsrats 834 T€ (Vorjahr 716 T€). Informationen über die Ausgestaltung des Vergütungssystems des Aufsichtsrats sind in der „Erklärung zur Unternehmensführung“ gemäß § 289f HGB enthalten.

Frankenthal, den 21. März 2018

KSB Management SE  
Die Geschäftsführenden Direktoren

