

# Bilanzpressekonferenz der KSB SE & Co. KGaA

Geschäftsjahr 2023

Geschäftsführende Direktoren  
26. März 2024

All Rights Reserved  
Confidential



# Herzlich Willkommen im Namen der Geschäftsführung



Alle Rechte vorbehalten  
Confidential

# Agenda

1. Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023
2. Geschäftsentwicklung 2023 in Zahlen
3. Erfolgsfaktor Organisation
4. Einordnung Geschäftsjahr 2024
5. Zusammenfassung

Dieser Bericht enthält **zukunftsgerichtete Aussagen**. Diese Aussagen basieren auf den **gegenwärtigen Einschätzungen und Prognosen** der Geschäftsführenden Direktoren sowie den ihnen derzeit verfügbaren Informationen. Die zukunftsgerichteten Aussagen sind **nicht als Garantien** der darin genannten zukünftigen Entwicklungen und Ergebnisse zu verstehen. Diese sind vielmehr von einer Vielzahl von Faktoren abhängig; sie beinhalten verschiedene **Risiken und Unwägbarkeiten** und beruhen auf Annahmen, die sich möglicherweise als nicht zutreffend erweisen.

Der **Geschäftsbericht** steht ab heute (12 Uhr) auf unserer Homepage als **Download** bereit.



# Das Geschäftsjahr 2023

- **Hervorragendes Jahr in allen wichtigen Finanzkennzahlen**
- **Erfolgreich, trotz vielfältiger Herausforderungen**
- **Unternehmen konsequent weiterentwickelt**
- **Globale Zusammenarbeit im Team ausgebaut**

# Rückblick 2023: Im chinesischen Kalender das Jahr des Hasen

## Symbolik

Der Hase steht als Zeichen für Langlebigkeit, Frieden und Zuversicht.

**Erwartung: Ein Jahr der Hoffnung!**

# Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023

## Rahmenbedingungen 2023

- Covid
- Russland-Ukraine-Krieg
- Schwache europäische Konjunktur
- Inflation
- Nicht einschätzbare Zinsentwicklung
- China-Taiwan-Konflikt
- Konjunkturelle Abkühlung in China
- Israel-Hamas-Krieg



**Welt / Weltordnung in Bewegung**



# Einordnung

## 2021

- Covid
- Lockdowns



## 2022

- Russland-Ukraine-Krieg
- Cyberattacke
- Lieferengpässe
- Gasmangellage



## 2023

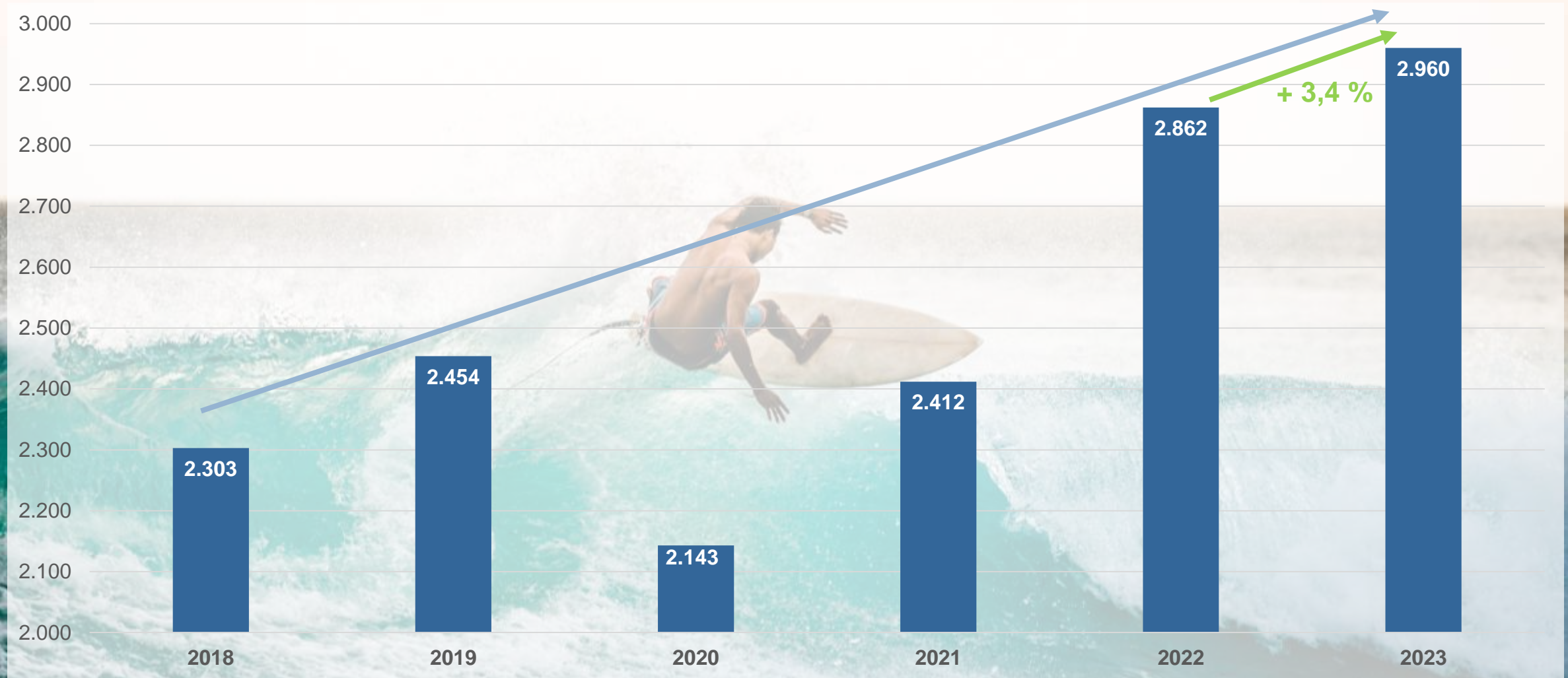
- Inflation
- Stagnation
- Decoupling
- Friend-shoring



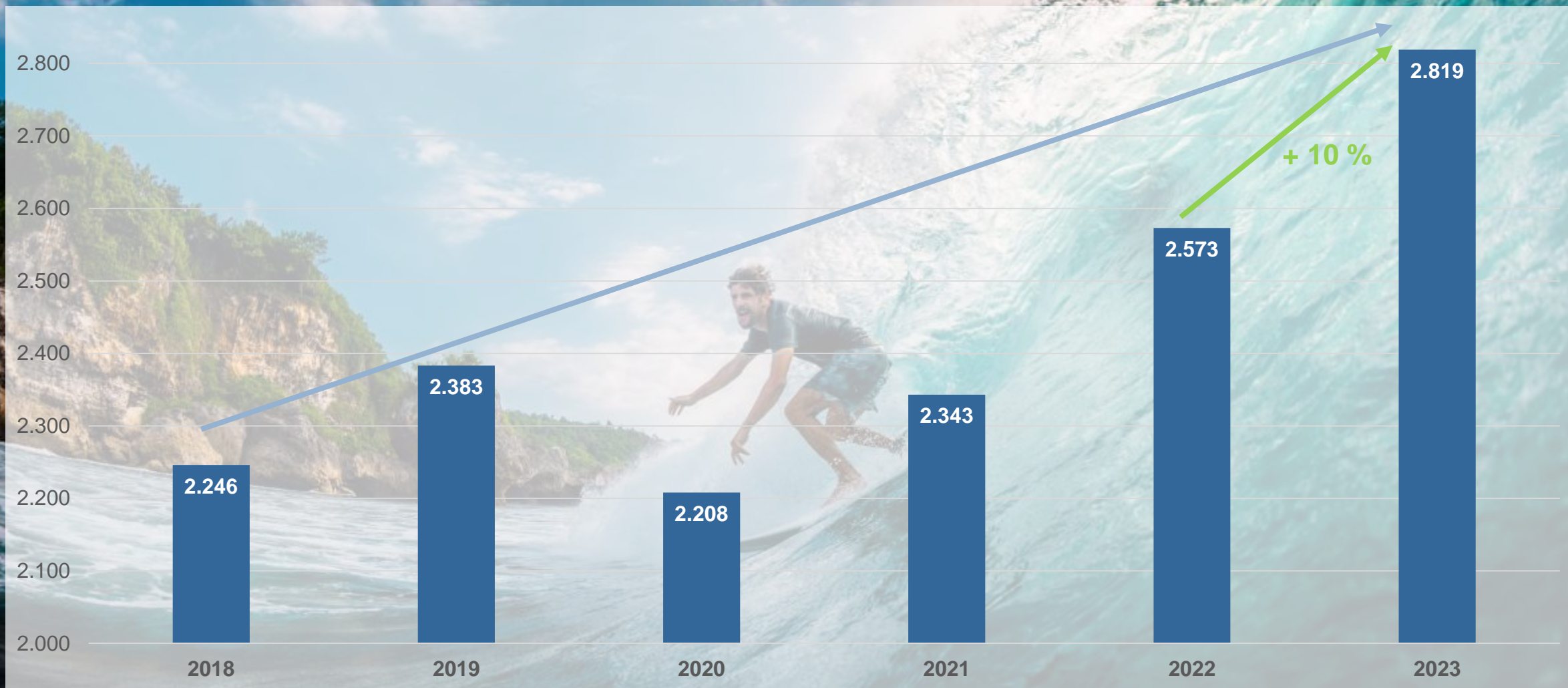
**Führen im Ungewissen!**

# Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023

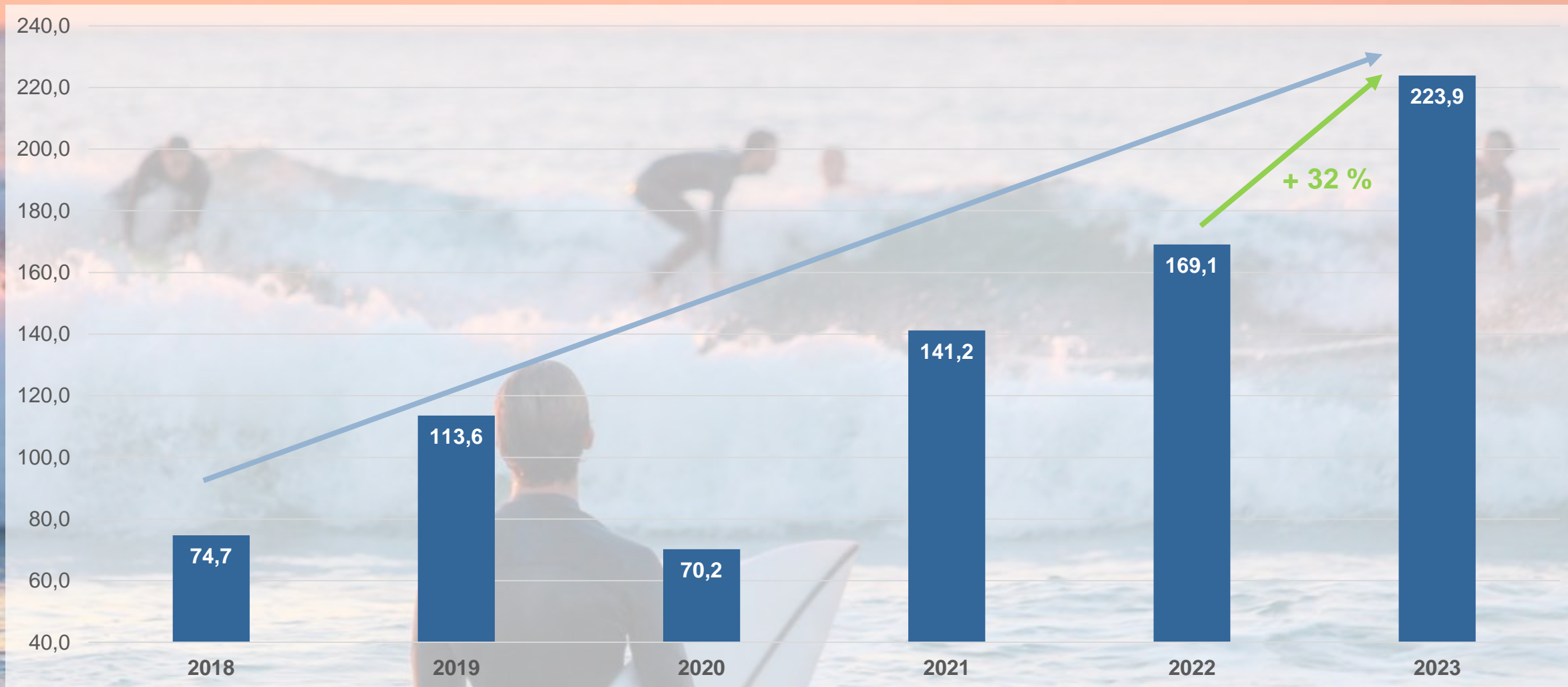
## Auftragseingang



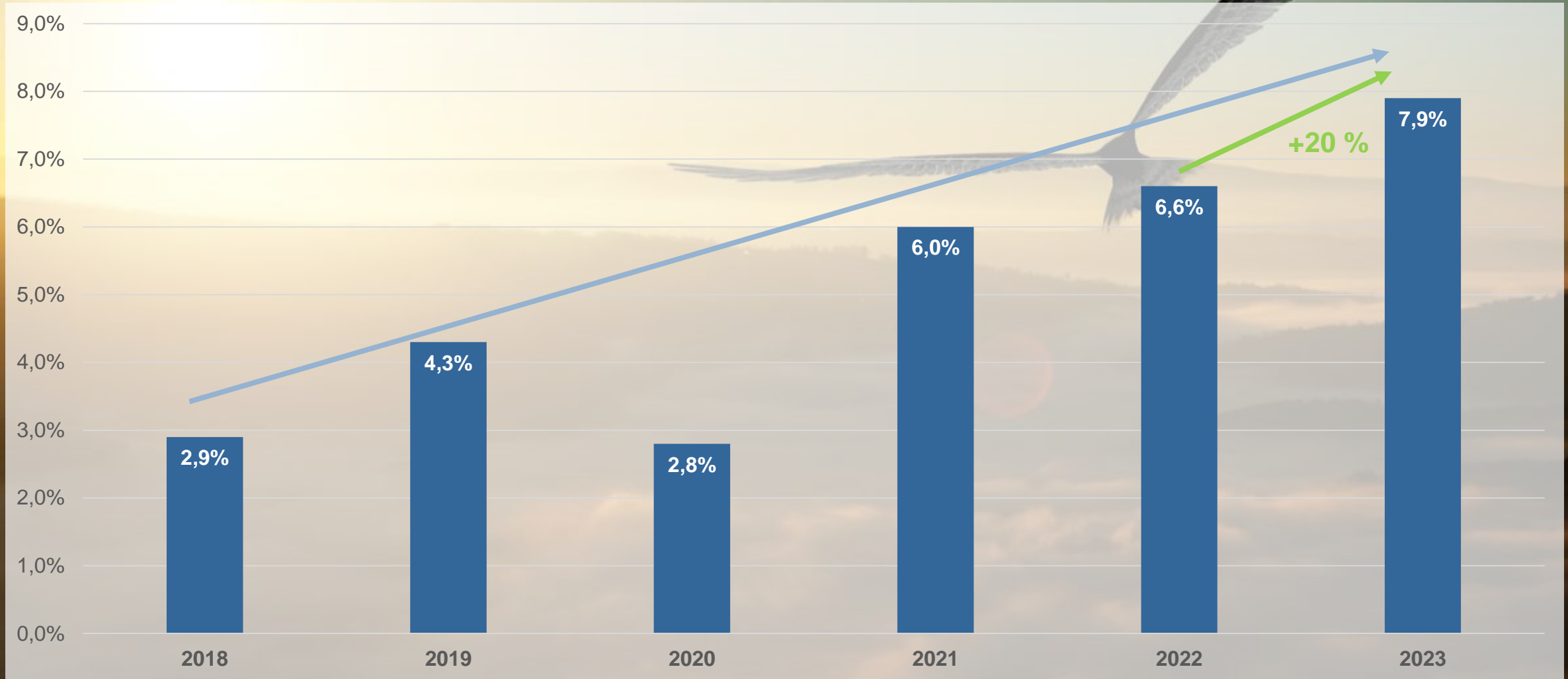
# Umsatz



# EBIT



# Umsatzrendite





# Erfolgstreiber

## Erfolgstreiber

- Unternehmensorganisation mit Fokus auf Märkte
- Schwerpunkt auf Aftermarket: KSB SupremeServ
- Kostentransparenz / -kontrolle
- Weniger Fehler / Schnelle Reaktion
- Denken in Deckungsbeitrag  
(intelligente Preisfindung & kostenorientierte Beschaffung)
- Ausgezeichnete globale Zusammenarbeit
- Glück und harte Arbeit

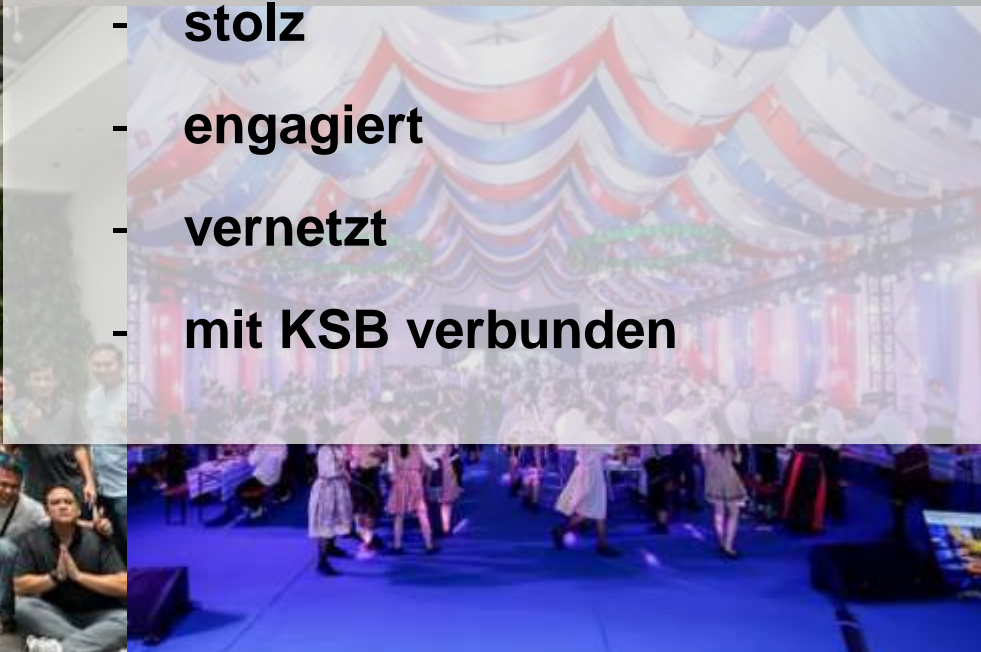
# Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023

## Basis des Erfolgs



**16.000 tolle KSB Mitarbeiter!**

- stolz
- engagiert
- vernetzt
- mit KSB verbunden





# Zusammenfassung des Geschäftsjahres 2023

## **Ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr!**

- **KSB entwickelt sich**
- **KSB entwickelt sich mit Grund**
- **KSB entwickelt sich nachhaltig**

# Agenda

1. Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023
- 2. Geschäftsentwicklung 2023 in Zahlen**
3. Erfolgsfaktor Organisation
4. Einordnung Geschäftsjahr 2024
5. Zusammenfassung

# Abschluss 2023 im Überblick

**Umsatzerlöse** von 2,8 Mrd. €

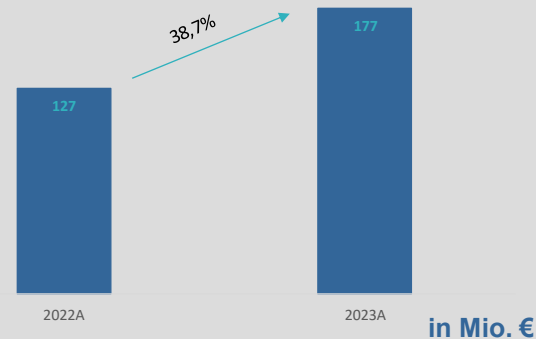
sowie

**EBIT** i.H. von 223,9 Mio. €

erreichen Höchstwerte in der Unternehmensgeschichte.

**ROS** von 7,9 % erreicht nahezu das für 2025 geplante Zielniveau von 8,0 %.

**Ergebnis nach Ertragsteuern** beläuft sich auf 176,6 Mio. €. Anstieg um 39 % gegenüber dem Vorjahr.



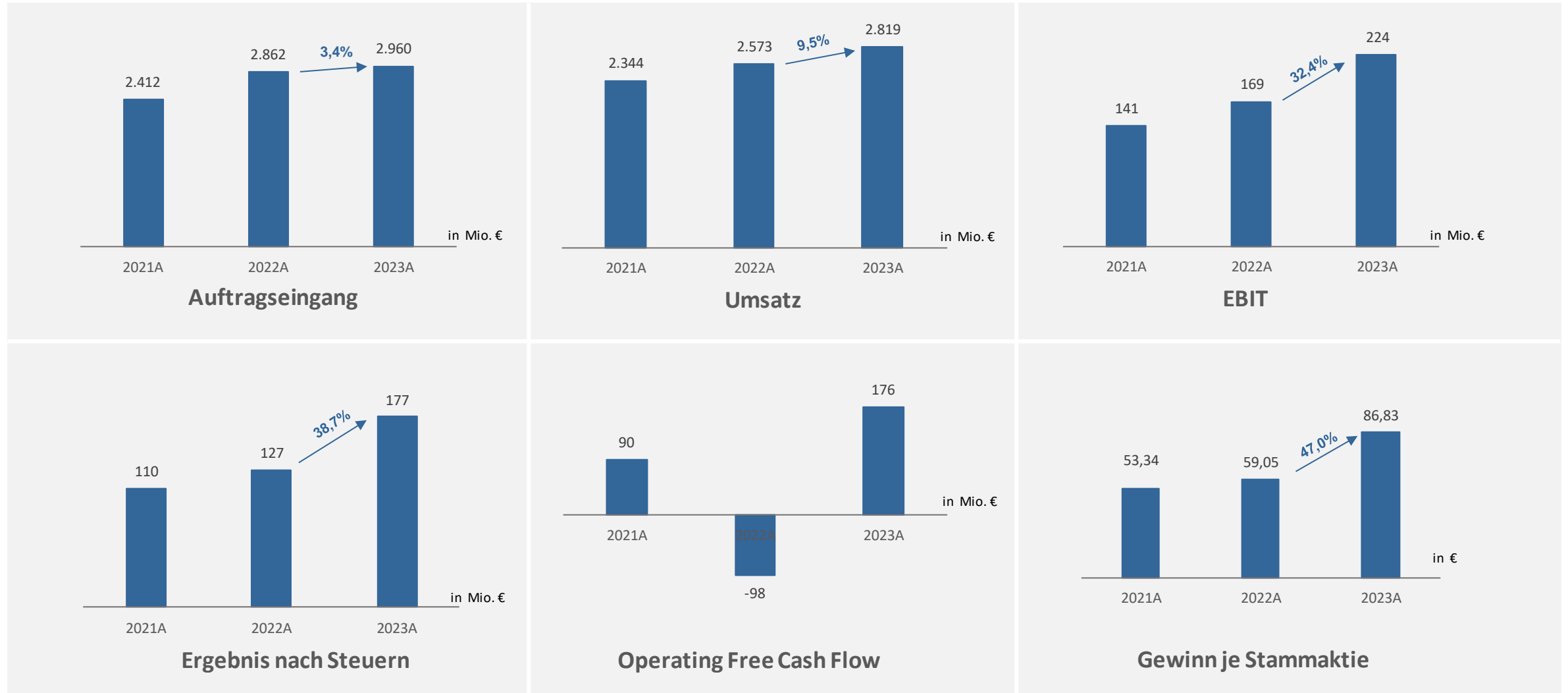
Anstieg des **Eigenkapitals** um 91 Mio. €

**EK-Quote** steigt aufgrund Bilanzverlängerung leicht von 45,4 % auf 45,6 %.

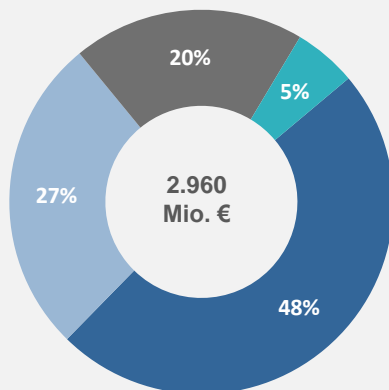
Aufnahme in den **SDAX** im Dezember 2023

Notiert im **Prime Standard** seit Februar 2024

# Entwicklung wichtiger KPIs der KSB von 2021 - 2023

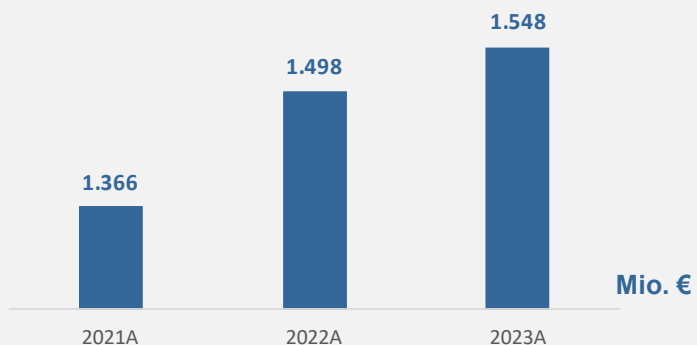


## Auftragseingang



- Europa
- Asien/Pazifik
- Amerika
- Mittlerer Osten/Afrika/Russland

## Auftragsbestand



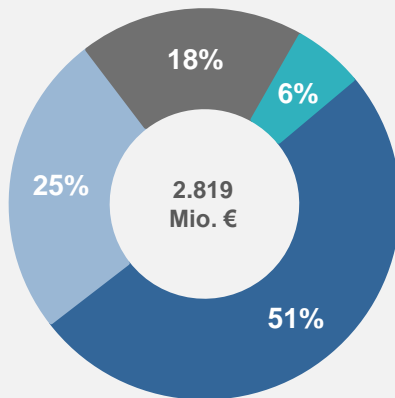
# Auftragseingang an der Schwelle zu 3 Mrd. €

## Auftragseingang

in Mio. €	1. Halbjahr 2023	2. Halbjahr 2023	2023	2022	Veränderung (in %)
<b>KSB Konzern</b>	<b>1.608</b>	<b>1.352</b>	<b>2.960</b>	<b>2.862</b>	<b>3,4%</b>
Pumpen	875	702	1.577	1.585	-0,5%
Armaturen	221	172	393	360	9,0%
KSB SupremeServ	513	478	990	917	8,0%

# Umsatzerlöse erreichen neuen Höchstwert

## Umsatzerlöse 2023



- Europa
- Asien/Pazifik
- Amerika
- Mittlerer Osten/Afrika/Russland

Umsatzerlöse					
in Mio. €	1. Halbjahr 2023	2. Halbjahr 2023	2023	2022	Veränderung (in %)
<b>KSB Konzern</b>	<b>1.387</b>	<b>1.432</b>	<b>2.819</b>	<b>2.573</b>	<b>9,5%</b>
Pumpen	746	768	1.514	1.390	8,9%
Armaturen	184	178	361	333	8,5%
KSB SupremeServ	457	487	944	850	11,0%

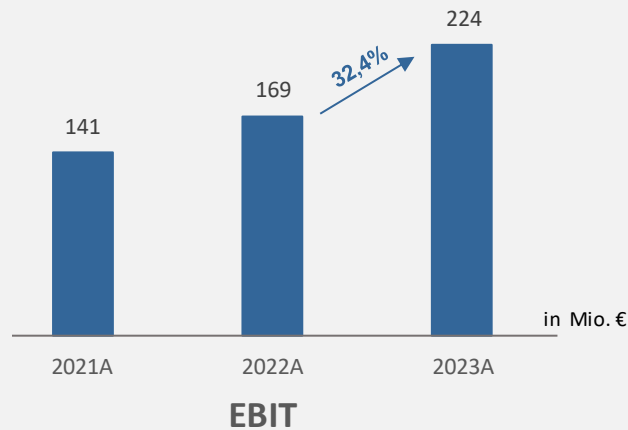
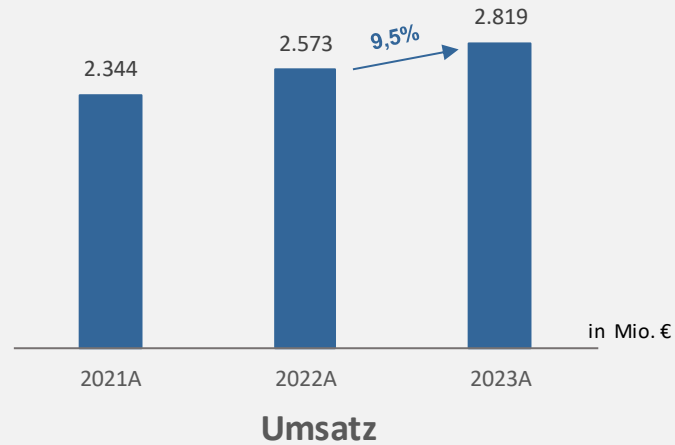


## EBIT Marge von 7,9 % nahe am 2025-Target von 8 %

EBIT					
in Mio. €	1. Halbjahr 2023	2. Halbjahr 2023	2023	2022	Veränderung (abs.)
<b>KSB Konzern</b>	<b>112,2</b>	<b>111,7</b>	<b>223,9</b>	<b>169,1</b>	<b>32,4%</b>
Return on Sales	8,1%	7,8%	7,9%	6,6%	
Pumpen	19,2	33,1	52,3	27,7	88,8%
Armaturen	4,4*	-11,9	-7,5	-4,6	-63,0%
KSB SupremeServ	88,6	90,5	179,1	146,0	22,7%

\* Beinhaltet eine einmalige Versicherungsentschädigung von 10,2 Mio. €

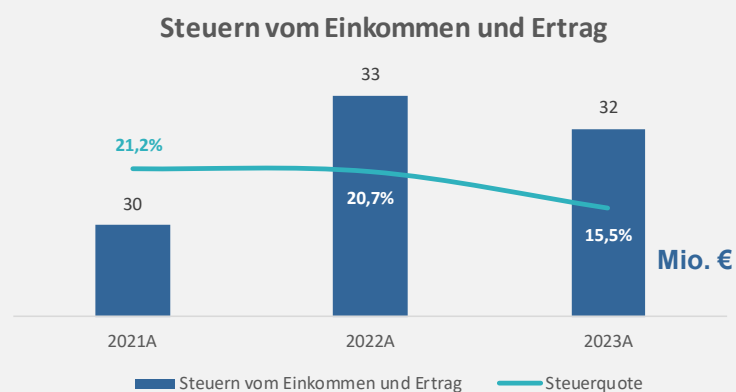
## EBIT auf historischem Höchststand



in Mio. €	2023	2022	2021
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>2.819</b>	<b>2.573</b>	<b>2.344</b>
Materialaufwendungen	<b>1.154</b>	<b>1.156</b>	<b>975</b>
in % der Umsatzerlöse	41%	45%	42%
Personalaufwendungen	<b>961</b>	<b>902</b>	<b>837</b>
in % der Umsatzerlöse	34%	35%	36%
Andere Aufwendungen	<b>463</b>	<b>392</b>	<b>353</b>
in % der Umsatzerlöse	16%	15%	15%
<b>EBITDA</b>	<b>312</b>	<b>260</b>	<b>222</b>
<b>EBIT</b>	<b>223,9</b>	<b>169,1</b>	<b>141,2</b>
in % der Umsatzerlöse	7,9%	6,6%	6,0%



## 177 Mio. € Ergebnis nach Steuern – Sondereffekt reduziert Steuerquote auf 15%



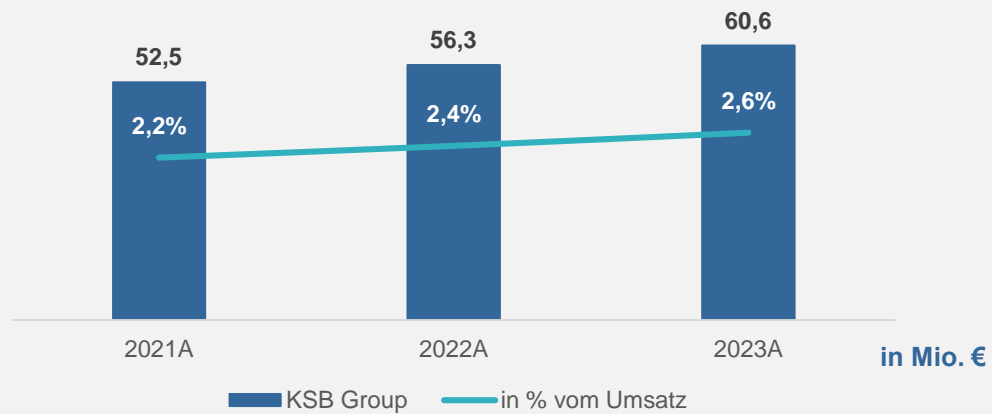
in Mio. €

	2023	2022	2021
<b>EBIT</b>	223,9	169,1	141,2
Finanzergebnis	-15	-8	-1
<b>EBT</b>	209	161	140
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-32	-33	-30
Steuerquote	15%	21%	21%
<b>Ergebnis nach Ertragssteuern</b>	177	127	110

# Konstanter Anteil der F&E-Aufwendungen am Umsatz

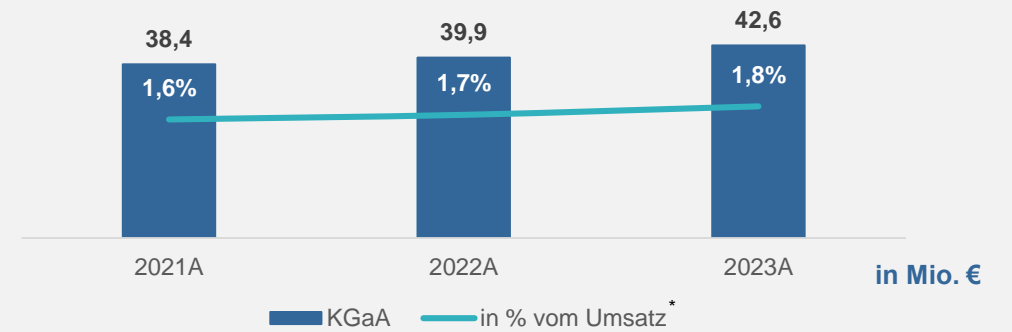
## KSB Konzern

Forschung und Entwicklung



## KSB SE & Co. KGaA

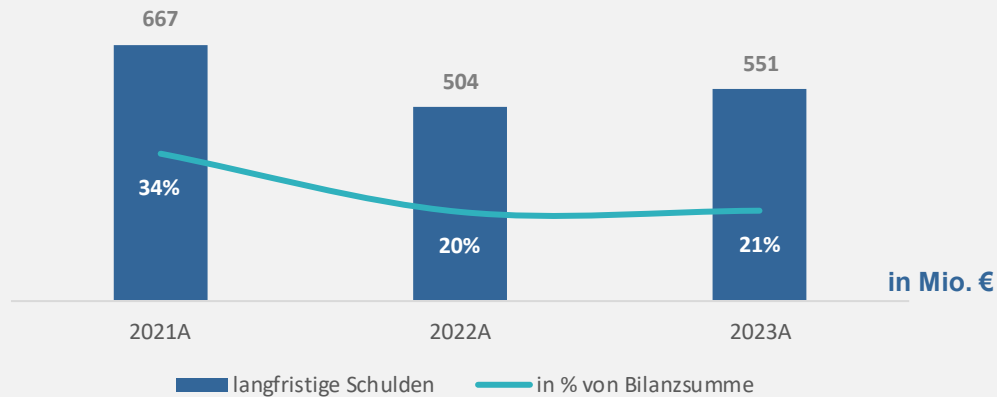
Forschung und Entwicklung



\* Konzernumsatz

# Entwicklung langfristiger und kurzfristiger Schulden

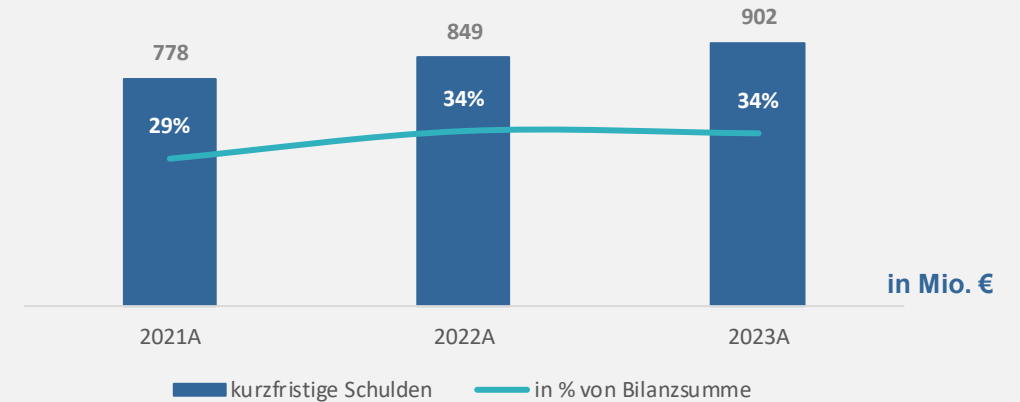
## Langfristige Schulden



- Pensionen 496 Mio. € (Vj: 452 Mio. €\*)
- Finanzverbindlichkeiten 29 Mio. € (Vj: 24 Mio. €)

\* Aufgrund einer Vorjahresanpassung

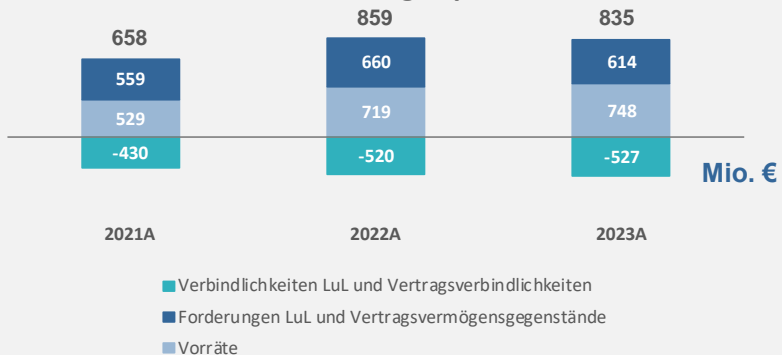
## Kurzfristige Schulden



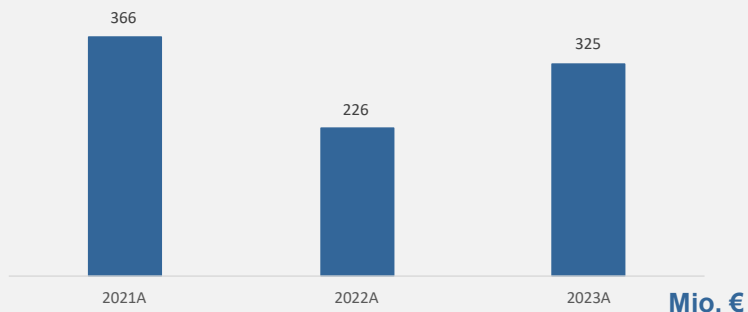
- Sonstige Rückstellungen 121 Mio. € (Vj: 99 Mio. €)
- Vertragsverbindlichkeiten 203 Mio. € (Vj: 186 Mio. €)
- Verbindlichkeiten aus LuL 325 Mio. € (Vj: 333 Mio. €)
- Sonstige nicht finanzielle Verbindlichkeiten 182 Mio. € (Vj: 165 Mio. €\*)

# Starker operativer Cash Flow in 2023

Trade Working Capital

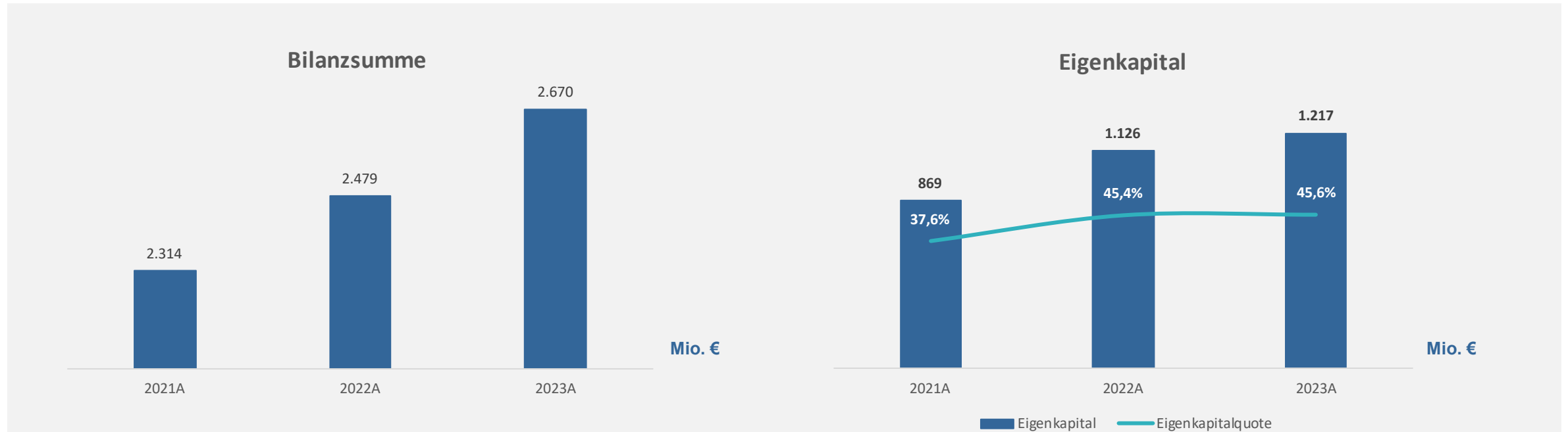


Nettofinanzposition



Mio. €	31.12.2023	31.12.2022	zu Vj.
<b>Cash Flow</b>			
aus betrieblichen Tätigkeiten	280	2	278
<b>Cash Flow</b>			
aus Investitionstätigkeiten	-104	-89	-15
<b>Free Cash Flow</b>	177	-87	264
<b>Nettofinanzposition</b>	325	226	99

# Entwicklung von Eigenkapital und Bilanzsumme



## Wesentliche Treiber für die Veränderung des Eigenkapitals:

- Jahresüberschuss von 177 Mio. €
- Dividendenzahlung von 41 Mio. € im Jahr 2023 für das Jahr 2022
- OCI Ergebnis inkl. Währungseffekte von - 45 Mio. €

# Kapitalflussrechnung – starker operativer Cash Flow in 2023

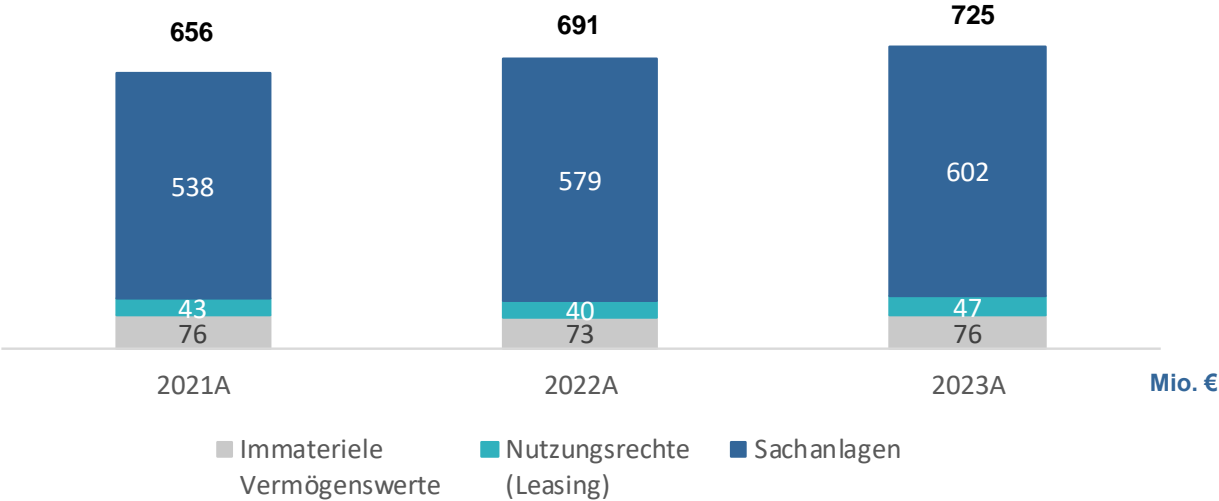
in Mio. €	31.12.2023	31.12.2022
<b>Cash Flow aus betrieblichen Tätigkeiten</b>	<b>280,3</b>	<b>2,1</b>
<b>Cash Flow aus Investitionstätigkeiten</b>	<b>-103,5</b>	<b>-89,0</b>
davon Einzahlungen/Auszahlungen aus/für Geldanlagen	1,3	10,6
<b>Cash Flow aus Finanzierungstätigkeiten</b>	<b>-63,5</b>	<b>-75,8</b>
Veränderung Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	<b>113,3</b>	-162,8
Einfluss Wechselkursänderungen auf Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	-3,0	4,3
Einfluss Konsolidierungskreisänderungen	1,6	0,4
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am Anfang der Periode	<b>228,6</b>	<b>386,7</b>
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am Ende der Periode *</b>	<b>340,4</b>	<b>228,6</b>

\* Investitionen in Termineinlagen > 3 Monate sind nicht enthalten



# KSB investiert seit Jahren in die Zukunft

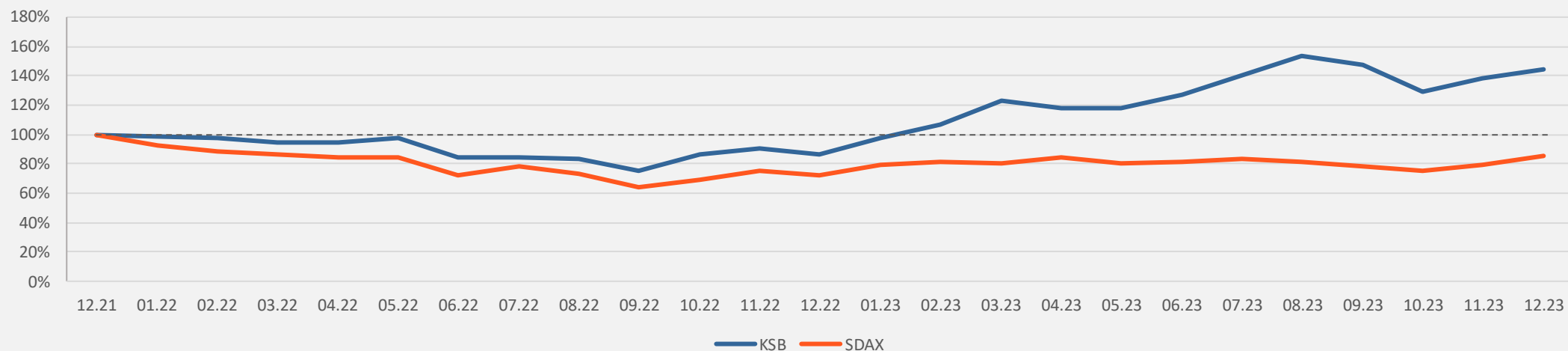
## Anlagevermögen



**Investitionen 2023: 136 Mio. € (4,8 % vom Umsatz)**  
 Investitionen 2022: 122 Mio. € (4,7 % vom Umsatz)  
 Investitionen 2021: 104 Mio. € (4,4 % vom Umsatz)

# Entwicklung der Stammaktie der KSB SE & Co. KGaA

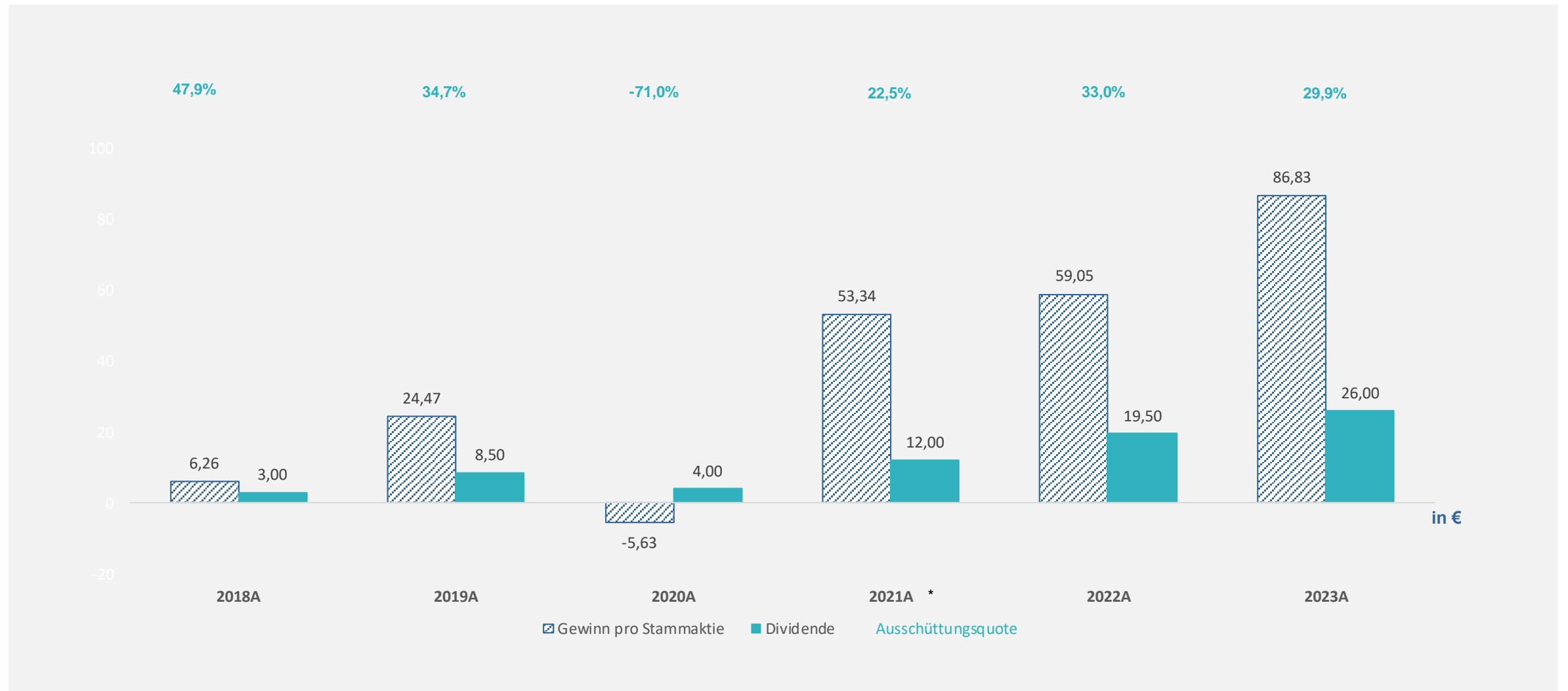
KSB Stammaktien vs. SDAX



	2021	2022	2023
Ergebnis pro Stammaktie in €	53,34	59,05	86,83
Aktienkurs pro Stammaktie am 31.12. in €	462	400	665
Marktkapitalisierung 31.12. in Mio. €	728	644	1.093
Eigenkapital der Aktionäre der KGaA am 31.12. in Mio. €	675	916	1.000



# Gewinn pro Aktie und Dividende der Stammaktie 2018 - 2023



\* 2021 inkl. Jubiläumsdividende von 3 €

# Agenda

1. Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023
2. Geschäftsentwicklung 2023 in Zahlen
- 3. Erfolgsfaktor Organisation**
4. Einordnung Geschäftsjahr 2024
5. Zusammenfassung

# Zusammenfassung des Geschäftsjahres 2023

**Ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr!**

- **KSB entwickelt sich**
  - **KSB entwickelt sich mit Grund**
  - **KSB entwickelt sich nachhaltig**

# Meilensteine der Unternehmensentwicklung



# Erfolgsfaktor Organisation



# Unternehmensausrichtung vor ClimB 21: das Produkt



# Unternehmensausrichtung nach Climb 21: die Kundengruppen



# Unternehmensausrichtung Climb 21: die Kundengruppen

- **Kenntnis der Sprache der Kundengruppen**
- **Verständnis der Interessen**
- **Erkennen der Potenziale**
- **Differenzierung im Wettbewerb**



# Unternehmensorganisation

Die Kundengruppe

Der Geschäftstyp

Alle Rechte vorbehalten  
Confidential

# Gestern



**Jede Speise ein Unikat**

# Heute: 3 Geschäftstypen

- das Projektgeschäft
- das Standardgeschäft
- das Aftermarket-Geschäft



# Die Geschäftstypen – der Vertriebsansatz



**Projektgeschäft**



**Standardgeschäft**



**Aftermarket**

# Die Geschäftstypen – unternehmerische Kompetenzen

## Projektgeschäft



- Konstruktiv angepasste Produkte
- Risiko- / Zeit- / Kostenmanagement
- Globale Kundenkontakte

## Standardgeschäft



- Standardisierte Produkte
- Digitalisierte Abläufe
- Händlermanagement

## Aftermarket



- Lieferfähigkeit
- Verlässlichkeit
- Personelle Präsenz

# Erfolgsfaktor Organisation

KSB

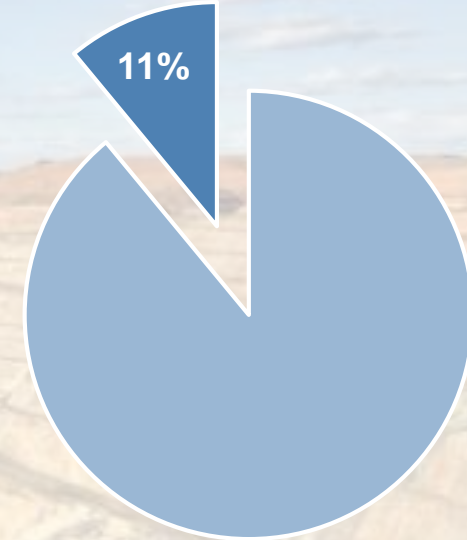


**Gestern:**

- Hardrock mining  
(Kupfer / Gold)
- Oilsands
- Phospate

**Umsatz**

**Steigerung gegenüber  
2022: + 13%\***



\*Zahlen inkl. Ersatzteilgeschäft

**Heute:**

- Softrock mining
- Dredging
- Wasserhaushalt der Minen
- Rohstoffmärkte der Energiewende  
(Lithium / Nickel)

### Gestern:

- Kraftwerke
  - nuklear
  - konventionell

### Umsatz

Steigerung gegenüber  
2022: + 12%\*

\*Zahlen inkl. Ersatzteilgeschäft

10%



### Heute:

- Modulare Reaktoren (Gen III + IV)
- Nachhaltige Energie (Waste to Energy, Biomasse)
- Dekarbonisierung
- Entschwefelung
- Carbon Capture Storage



# Erfolgsfaktor Organisation

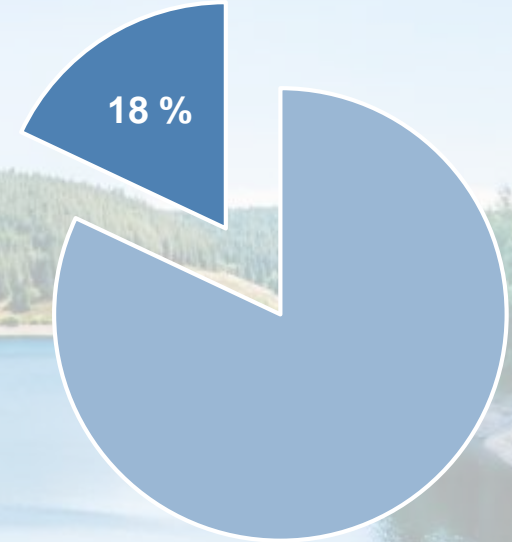
## Marktbereich Wasser

### Gestern:

- Europa und Mittlerer Osten
- Projektgetrieben

### Umsatz

**Steigerung gegenüber  
2022: + 14%\***



\*Zahlen inkl. Ersatzteilgeschäft

### Heute:

- Wachstum in den Regionen Amerika und China
- Ausbau standardisierter Produkte
- Infrastrukturprojekte wegen Klimawandel
  - Fokus auf Flutprävention
  - Wiederverwendung von Wasser
  - Intelligente Pumpen

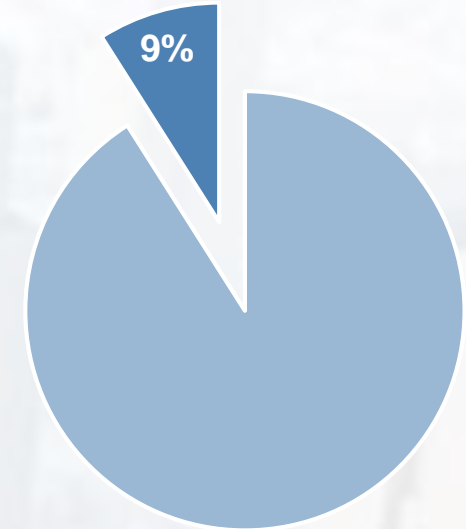
## Gestern:

- Gebäude / Klimatisierung
- Gebäudeentwässerung

## Umsatz

Steigerung gegenüber  
2022: + 6%\*

\*Zahlen inkl. Ersatzteilgeschäft



## Heute:

- Produkte für die Energiewende
- Brandschutz

# Erfolgsfaktor Organisation

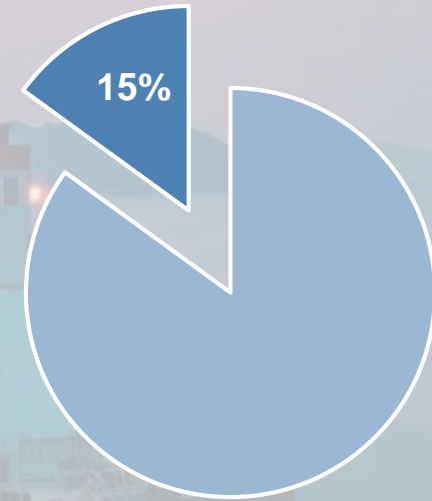
## Segment Armatur

### Gestern:

- Stromgenerierung (konventionelle Energie)
- Wassermanagement
- Gebäudetechnik

### Umsatz

Steigerung gegenüber  
2022: + 10%\*



\*Zahlen inkl. Ersatzteilgeschäft

### Heute:

- Wasserstoff/ Kohlenstoffabscheidung
- Abfall zu Energie
- Kleine modulare Reaktoren (SMR)
- Batterieherstellung
- Pharmaapplikationen

# Segment KSB SupremeServ – Technischer Service

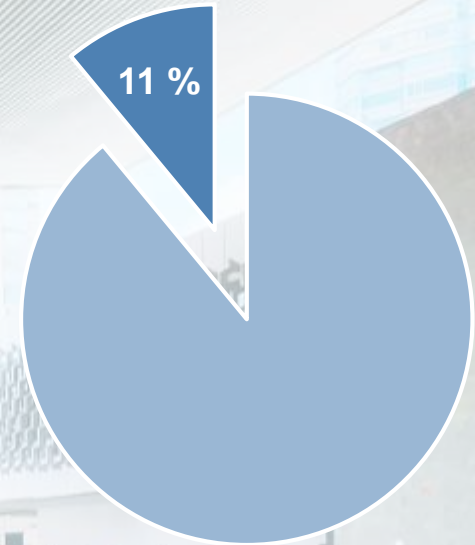
## Gestern:

- Technischer Service

## Umsatz

Steigerung gegenüber  
2022: + 3%\*

\*Zahlen ohne Ersatzteilgeschäft



## Heute:

**KSB SupremeServ** Efficiency Consulting

**KSB SupremeServ** Monitoring

**KSB SupremeServ** ReEngineering

**KSB SupremeServ** Academy

**KSB SupremeServ** Logistics

A lighthouse with a white body and a red band stands on a grassy hill. The sky is filled with soft, golden clouds from a setting or rising sun. The foreground is dominated by tall, golden grasses.

# Rückenwind: Megatrends

# Megatrends

- Bevölkerungswachstum
- Urbanisierung
- Bedarf an Strom
- Bedarf an Nahrungsmitteln / Konsumgütern
- Bedarf an Wasser
- Bedarf an Schutz  
(Brandschutz bis Überflutungsschutz)

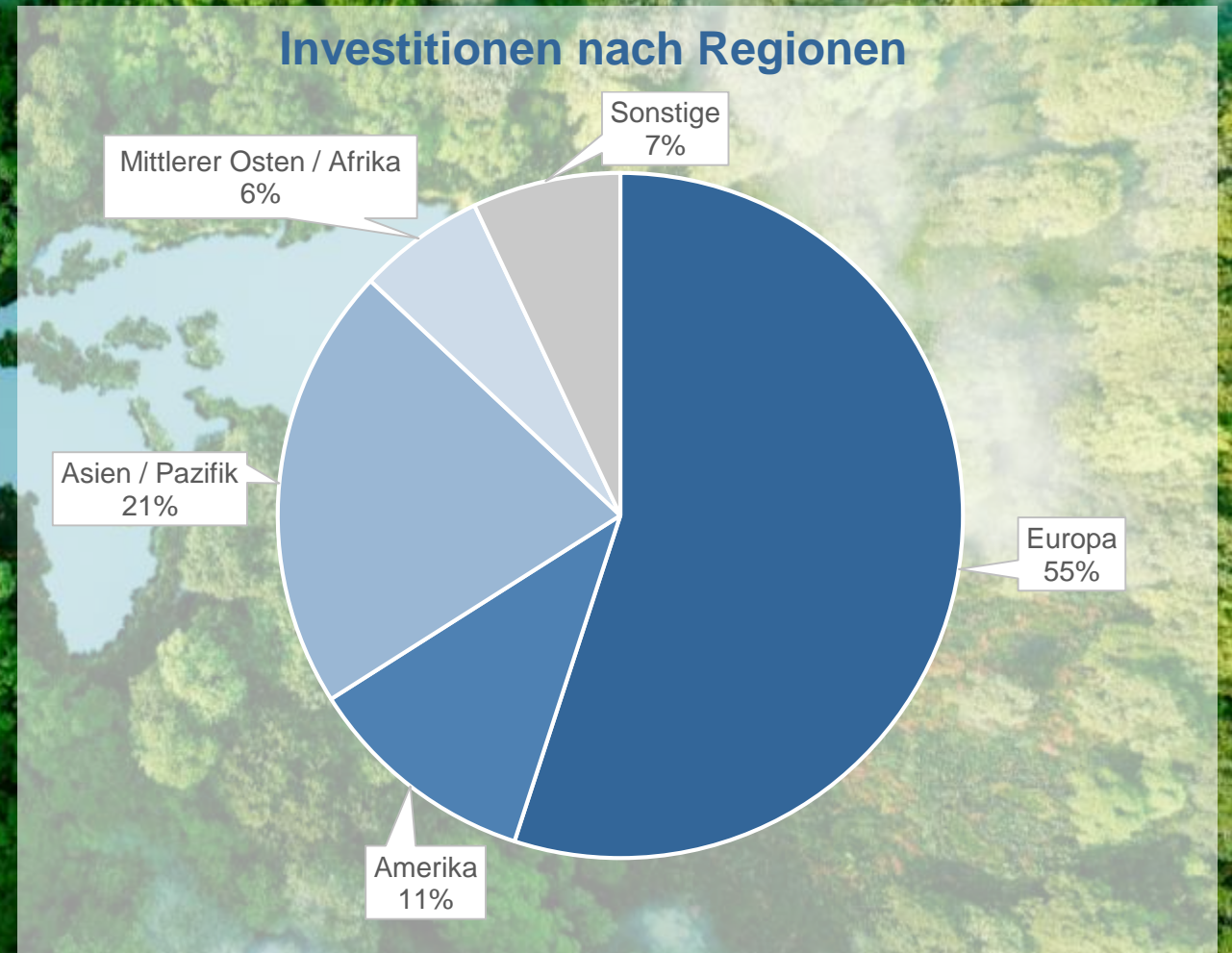
Investitionen 2023

**Ausbau der  
Organisation weltweit  
- 136 Mio. € -**

All Rights Reserved  
Confidential

# Investitionen 2023: 136 Mio. €

- **Kapazitätserweiterung**  
36 Mio. €
- **IT / Digitalisierung**  
11 Mio. €
- **Produktivitätssteigerung**  
83 Mio. €
- **Nachhaltigkeit**  
6 Mio. €





# Investition in den Regionen weltweit

Norwegen



Luxemburg



Indien



Südafrika



Deutschland

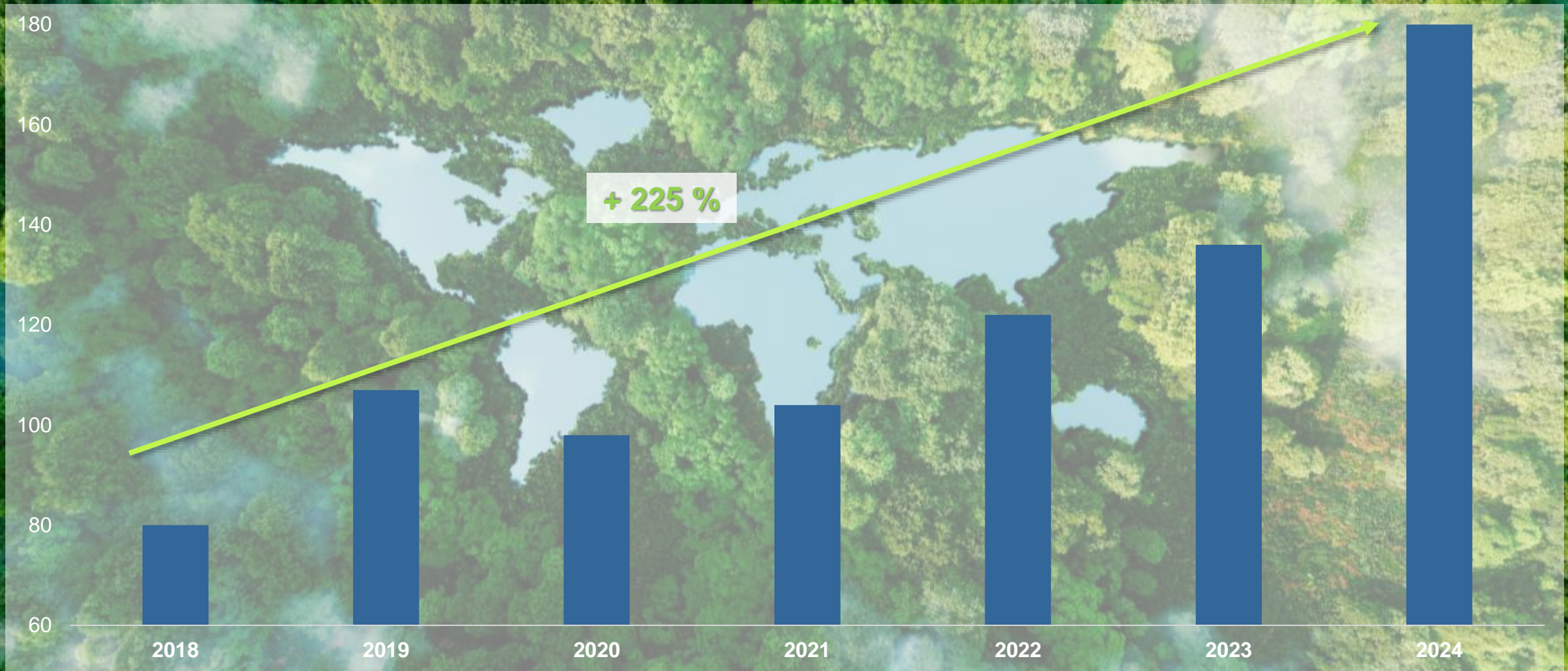


China



Alle Rechte vorbehalten  
Confidential

# Investitionsvolumen



# KSB ist ein Unternehmen im Wandel

# Kundengruppe



# Geschäftstyp

# Differenzierung



# Meilensteine der Unternehmensentwicklung



# Differenzierung: strategische Schwerpunkte

Qualifikation

Nachhaltigkeit

Digitalisierung

Technologieführerschaft

Service-Orientierung

Qualität

## KSB

**Fluid-handling  
Know-how  
Champion**

Qualifikation

**Best-in-class  
digitised  
customer  
experience**

Digitalisierung

**Aftermarket  
Champion**

KSB SupremeServ

**Sustainability  
Champion**

Nachhaltigkeit

**Technological  
Leadership**

Technologie-  
führerschaft

**Quality  
Leadership**

Qualität

Wasser

Bergbau

Energie

Petrochemie /  
Chemie

Allgemeine  
Industrie

Gebäude-  
technik

Armaturen

KSB  
SupremeServ

**Operational needs**



# Umsetzung mit einem neuen Selbstverständnis





GLOBAL CHAMPION

**GLOBAL  
KNOW-HOW**



GLOBAL CHAMPION

**GLOBAL  
SUSTAINABILITY**



GLOBAL CHAMPION

**GLOBAL  
TECHNOLOGY**



GLOBAL CHAMPION

**GLOBAL  
QUALITY**



GLOBAL CHAMPION

**Global Champion**

**GLOBAL  
PRESENCE**

**KSB SupremeServ**

Alle Rechte vorbehalten  
Copyright

A hidden champion

... wird sichtbar



# Meilensteine der Unternehmensentwicklung

2023

**KSB  
next  
Level**

2021

**MissionTen30**

Neupositionierung  
der Marke

**Exzellenz**

2020

**Back to profit  
Projekte**

Unternehmertum



**Climb 21**

Kundenzentrierung

2019

**KSB VOICE**

**KSB Voice**

Mitarbeiterzufriedenheit

2018

**KSB SupremeServ**

Service-Orientierung

Alle Rechte vorbehalten  
Confidential

# Neupositionierung der Marke

1920



1914



1910



1978



1962



1961



1996



# Schwerpunkte bisher





Produktzentritizität

Technische Expertise

Bereitstellung von Gütern



**6 Märkte / Armaturen**

Projekt

Standard

Service



# Schwerpunkte heute

Kundenzentritizität

Ganzheitliche Lösungen

Durchführung von Dienstleistungen

Alle Rechte vorbehalten  
Confidential

# Eine neue Balance

**Produkt  
und Technik**



**Kundenorientierte Lösungen,  
die das Leben der Menschen  
erleichtern.**

**Bisheriger Claim**

- **Unsere Technik. Ihr Erfolg.**
- **Technik, die Zeichen setzt**



Neuer Claim

# Solutions. For Life.

# Das bisherige Logo



# Das neue Logo



The image features a scenic background of a lake, forested mountains, and a winding road at sunset. The KSB logo is prominently displayed in the center, with the 'K' and 'S' in blue and the 'B' in silver. Below the logo, the tagline 'Solutions. For Life.' is written in white. In the bottom right corner, there is a small vertical label 'All Rights Reserved Confirmed' and the KSB logo again.

# KSB

Solutions. For Life.

# Neupositionierung

- **zuversichtlich**
- **stark**
- **stolz**



# Agenda

1. Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023
2. Geschäftsentwicklung 2023 in Zahlen
3. Erfolgsfaktor Organisation
4. **Einordnung Geschäftsjahr 2024**
5. Zusammenfassung

# Einordnung im chinesischen Kalender

## Leitgedanke

Der Drache steht für  
Selbstbewusstsein und Selbstbestimmtheit

Symbol für Energie, Macht und Glück  
Wachstum & Bewusstsein

## Ein erneut herausforderndes Jahr:

→ Kurzfristige Treiber für globales Wachstum nicht sichtbar

→ Fragile Weltordnung:

- weltweite Wahlen
- unsichere wirtschaftliche Entwicklung in Europa, China, USA
- Auswirkungen der weltweiten Pandemie weiterhin spürbar:
  - Konsum
  - Investitionsverhalten (Zinsen)
- Fragiler Weltfrieden



# Rahmenbedingungen Deutschland

Hohe Energiekosten

Niedrige Arbeitszeit

Hohe Lohnkosten

Hohe Unternehmenssteuern

Fachkräftemangel

Veränderte  
Leistungsbereitschaft

Kündigungsschutz

Kein Masterplan

## 2024: Prognosekorridor



**Auftragseingang:** 2.800 – 3.150 Mio. €

**Umsatz:** 2.700 – 3.050 Mio. €

**EBIT:** 210 – 245 Mio. €

**➔ Zuversicht: KSB bleibt auf Wachstumskurs**



# Batten the hatches!

Schließt die Luken!



## Maßnahmen 2024: Batten the hatches

- Intensivieren des Vertriebs – insbesondere Fokus auf Standardgeschäft
- Ausbau KSB SupremeServ
- Kostenbewusstsein
- Kapazitätsanpassung
- Sicherung der Margen
- Energie in die Unternehmenskultur / Engagement
- Fleiß und Fortune

# Agenda

1. Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023
2. Geschäftsentwicklung 2023 in Zahlen
3. Erfolgsfaktor Organisation
4. Einordnung Geschäftsjahr 2024
5. **Zusammenfassung**

# Zusammenfassung

- Ein sehr erfolgreiches Jahr 2023
- Ein anspruchsvolles Jahr 2024
- Der Plan zur Weiterentwicklung von KSB steht, wird konsequent verfolgt und stetig verfeinert
- Wir werden KSB zum Global Champion machen!

A bald eagle is shown in flight against a clear blue sky. The eagle's wings are fully extended, and its tail feathers are visible. The eagle's head is turned to the right, and its yellow beak and talons are clearly visible. The text "Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit" is overlaid on the eagle's body in a large, white, sans-serif font.

**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit**