



Hauptversammlung der KSB SE & Co. KGaA

8. Mai 2024

Stephan Timmermann



All Rights Reserved
Confidential

Disclaimer

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 viel mehr von einer Vielzahl von Faktoren abhängig; sie beinhalten verschiedene **Risiken und Unwägbarkeiten** und beruhen auf Annahmen, die sich möglicherweise als nicht zutreffend erweisen.

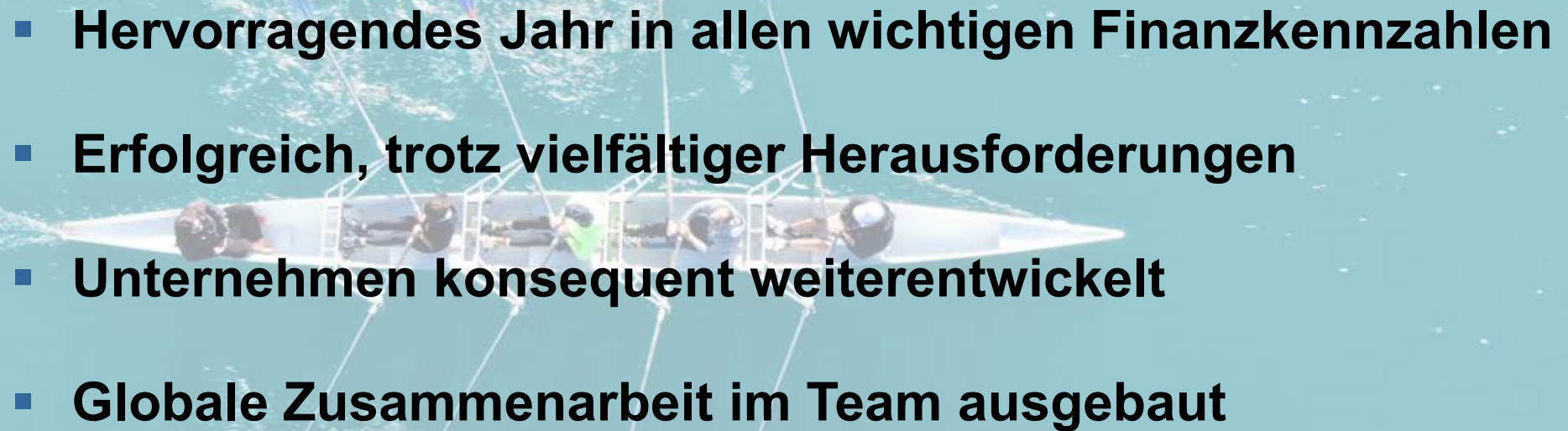
Agenda

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



Das Geschäftsjahr 2023

Zusammenfassung

- 
- A rowing team of five people is shown from an aerial perspective, rowing a long, narrow boat on a body of blue water. The water is bright blue with white ripples from the oars. The boat is white and has a long, narrow hull. The rowers are wearing dark clothing and are all using blue oars. The background is a clear blue sky with some light clouds.
- **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



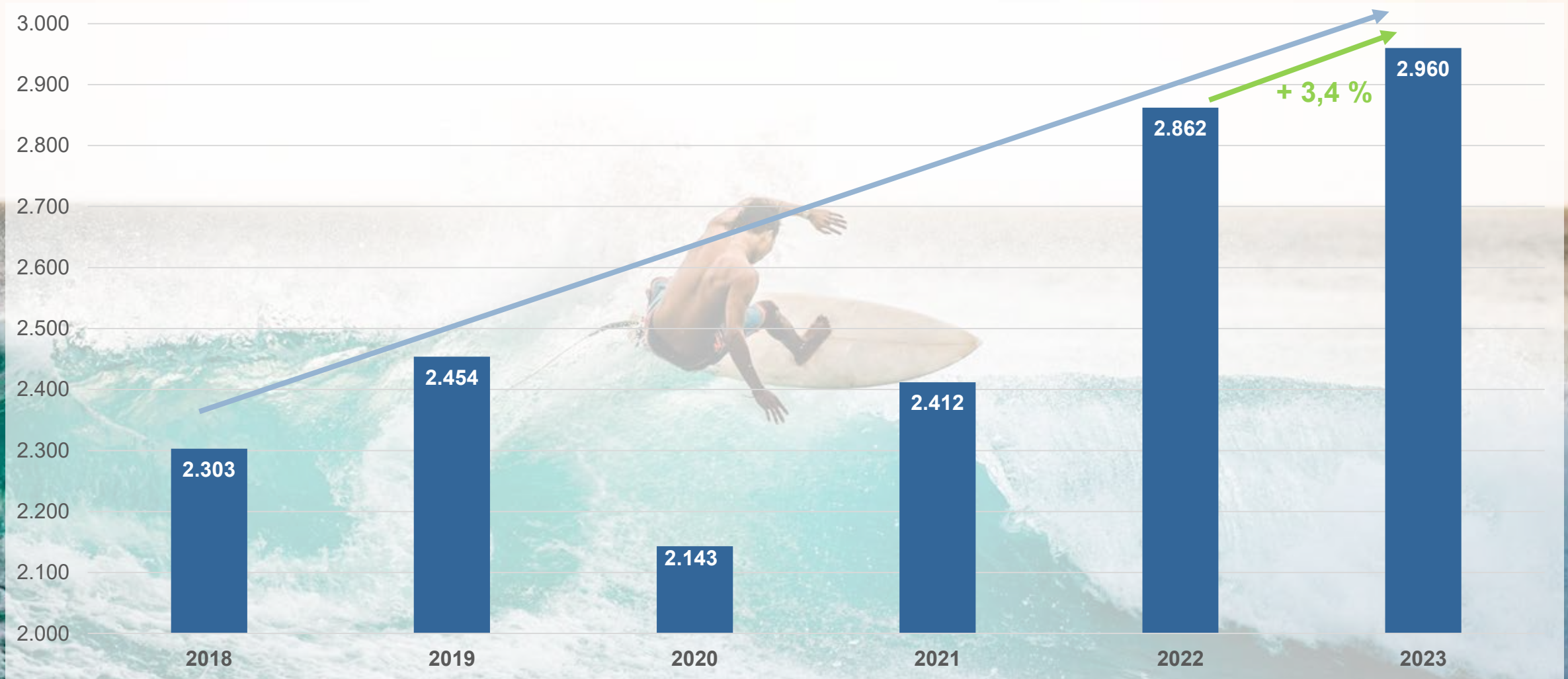
2023

- Inflation
- Stagnation
- Decoupling
- Friend-shoring

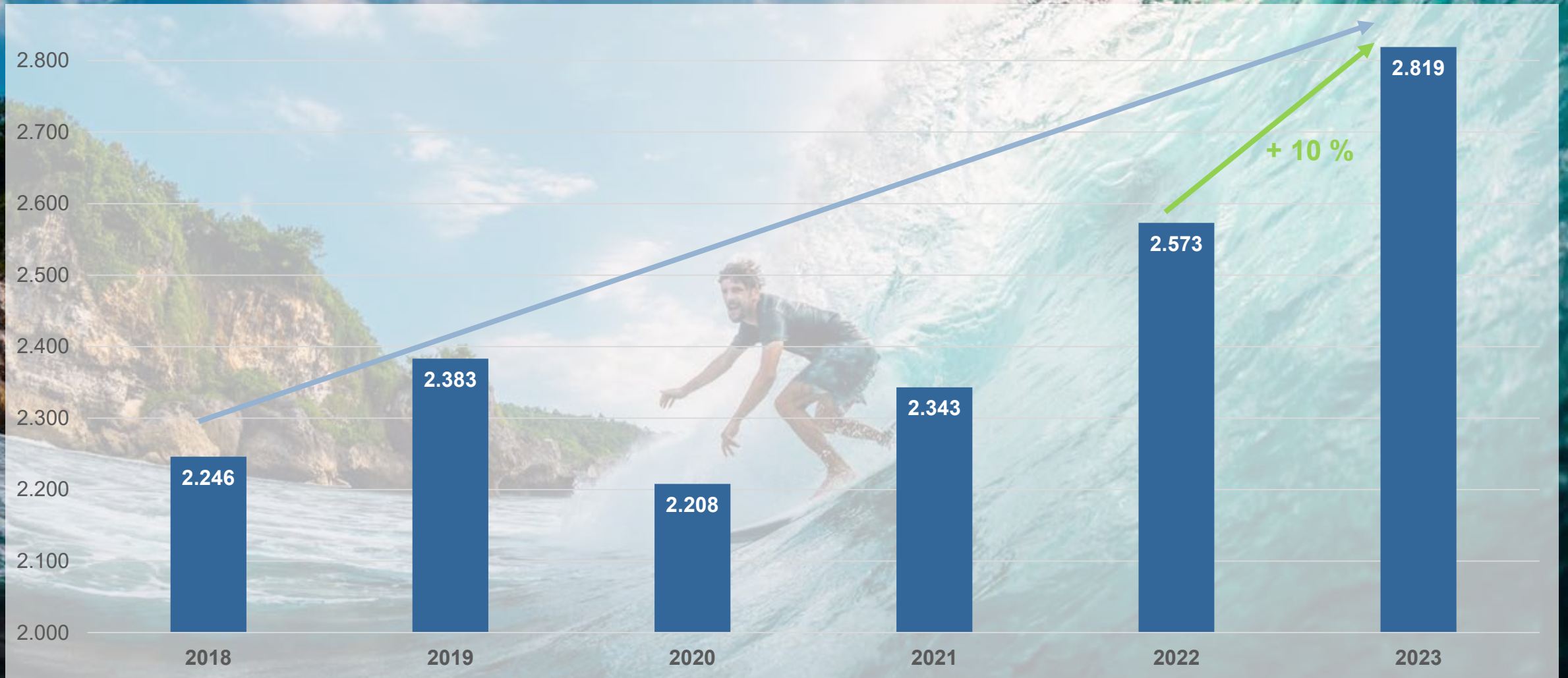


Führen im Ungewissen!

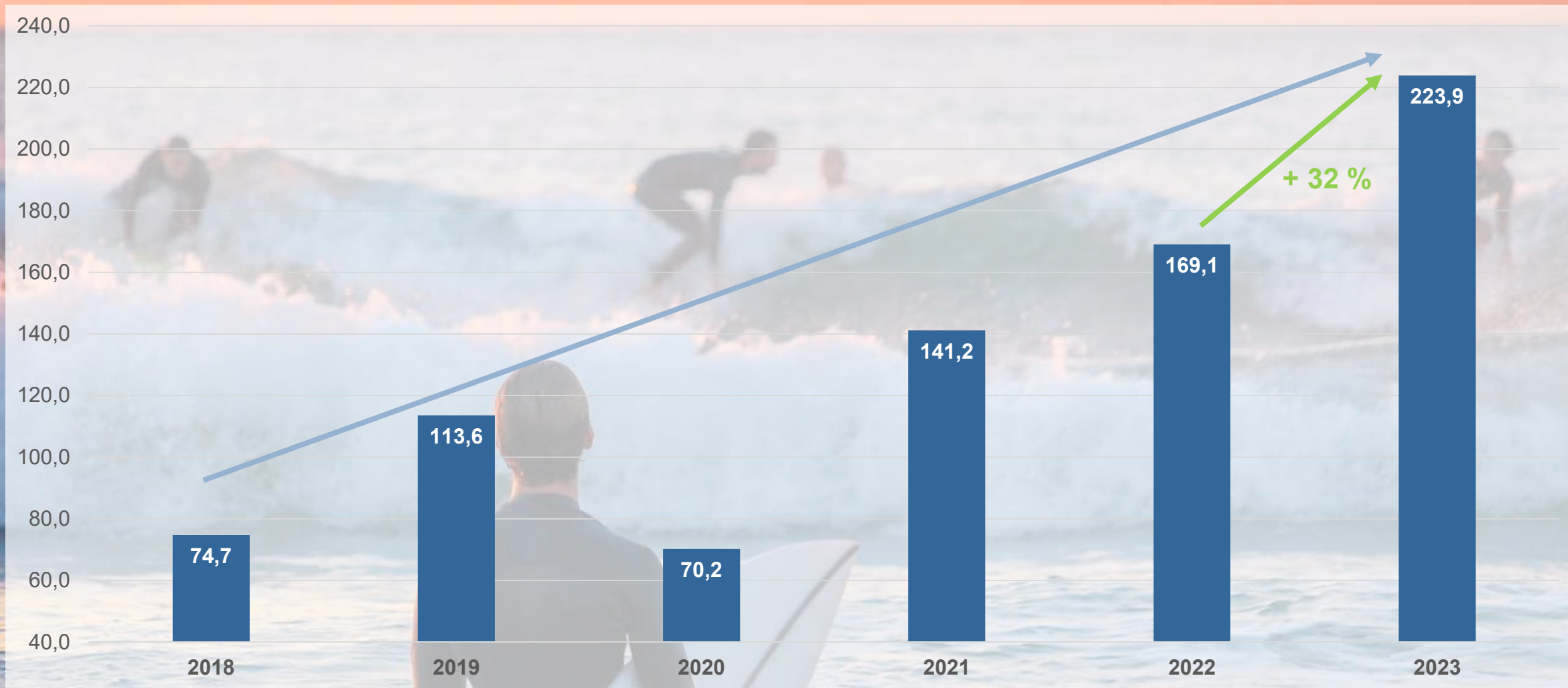
Auftragseingang



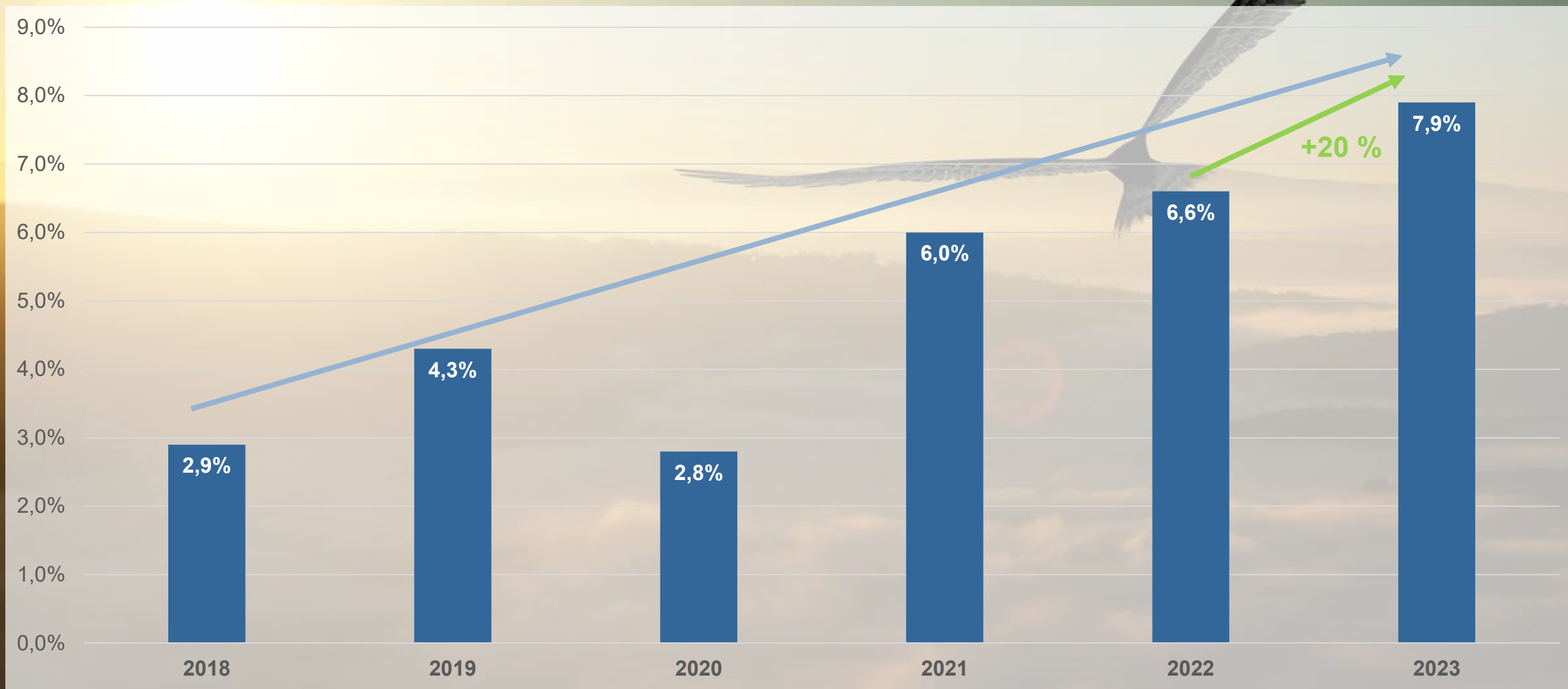
Umsatz



EBIT



Umsatzrendite



Eintagsfliege?





Erfolg mit System

Erfolgstreiber

- Unternehmensorganisation
- Schwerpunkt KSB SupremeServ
- Fehlerkultur
- Unternehmertum
- Güte der Betriebswirtschaft
- Glück und harte Arbeit
- Globale Zusammenarbeit

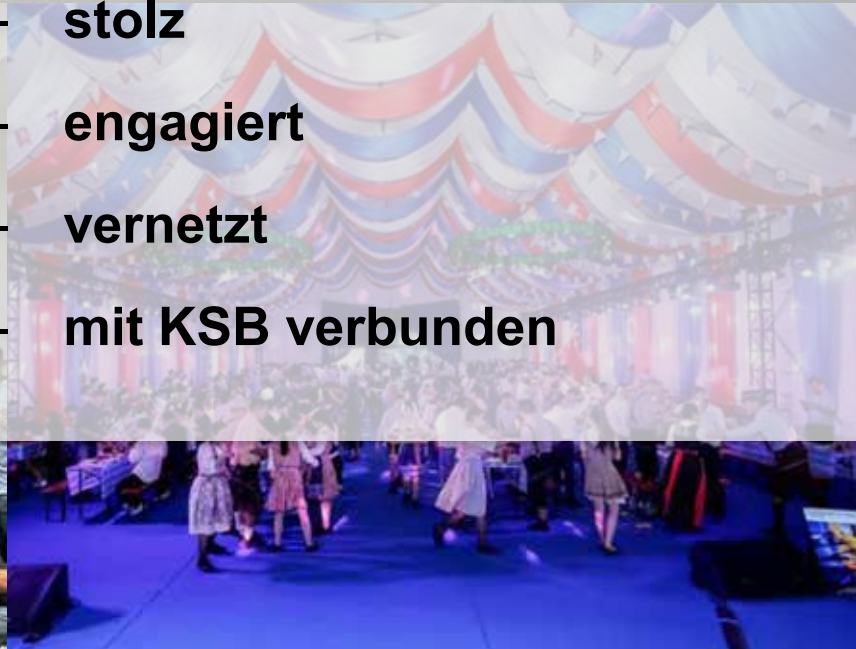
Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023

Basis des Erfolgs



16.000 tolle KSB Mitarbeiter!

- stolz
- engagiert
- vernetzt
- mit KSB verbunden



Zusammenfassung des Geschäftsjahres 2023

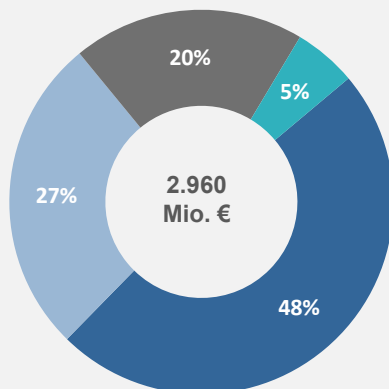
Ein sehr erfolgreiches Geschäftsjahr!

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

Agenda

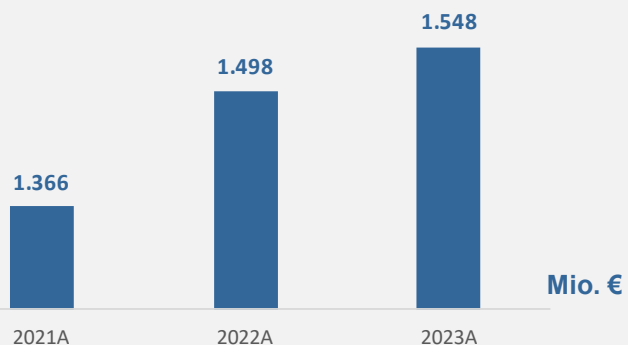
1. Reflektion: Das Geschäftsjahr 2023
- 2. Geschäftsentwicklung 2023 in Zahlen**
3. Erfolgsfaktor Organisation
4. Einordnung Geschäftsjahr 2024
5. Zusammenfassung

Auftragseingang



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

Auftragsbestand



Auftragseingang an der Schwelle zu 3 Mrd. €

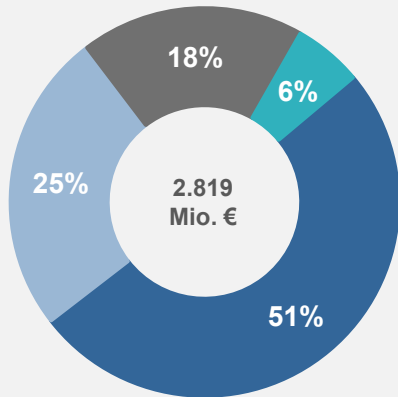
Auftragseingang

in Mio. €	1. Halbjahr 2023	2. Halbjahr 2023	2023	2022	Veränderung (in %)
KSB Konzern	1.608	1.352	2.960	2.862	3,4%
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 Höchstwert: 2,8 Mrd. €

Umsatzerlöse 2023



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

Umsatzerlöse

in Mio. €	1. Halbjahr 2023	2. Halbjahr 2023	2023	2022	Veränderung (in %)
KSB Konzern	1.387	1.432	2.819	2.573	9,5%
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: von 169,1 Mio. € auf 223,9 Mio. €
- EBIT Rendite von 6,6 % auf 7,9 %

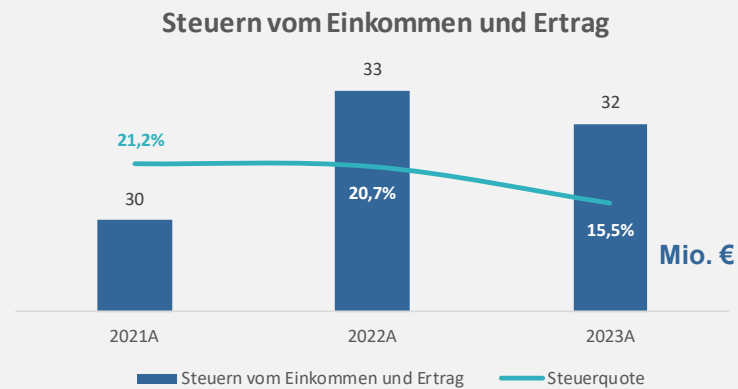
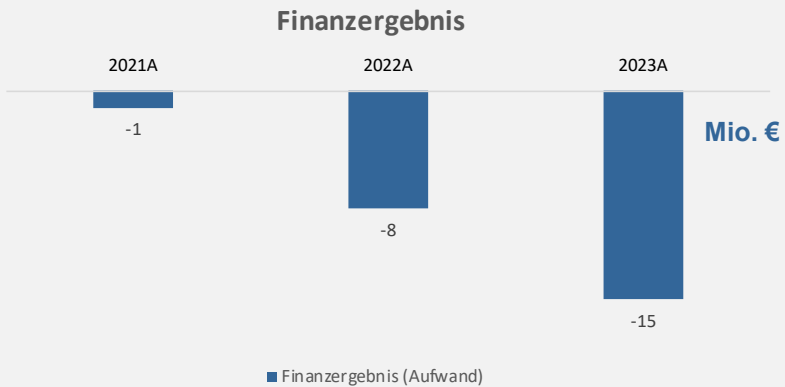
EBIT					
in Mio. €	1. Halbjahr 2023	2. Halbjahr 2023	2023	2022	Veränderung (abs.)
KSB Konzern	112,2	111,7	223,9	169,1	32,4%
Return on Sales	8,1%	7,8%	7,9%	6,6%	
Pumpen	19,2	33,1	52,3	27,7	88,8% ↑↑
Armaturen	4,4 *	-11,9	-7,5	-4,6	-63,0% ↓
KSB SupremeServ	88,6	90,5	179,1	146,0	22,7% ↑

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

- Ergebnis nach Steuern: 177 Mio. €

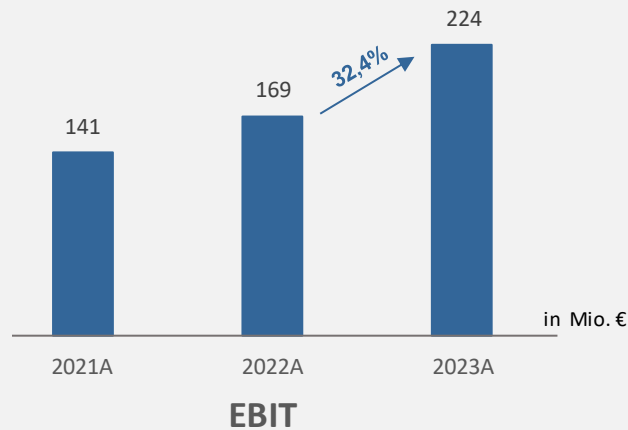
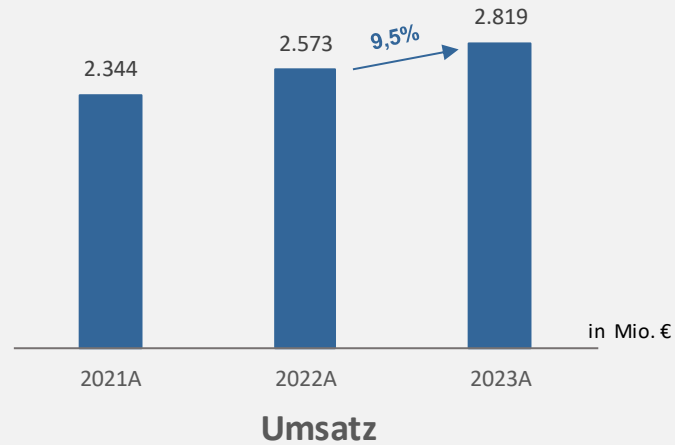
- Steuerquote: 15%

- Aktivierung Latenter Steuern
- Einbeziehung der KSB Finanz GmbH in steuerliche Organschaft der KSB SE & Co. KGaA (2024: ca. 500 T€ Steuerentlastung KSB Gruppe)



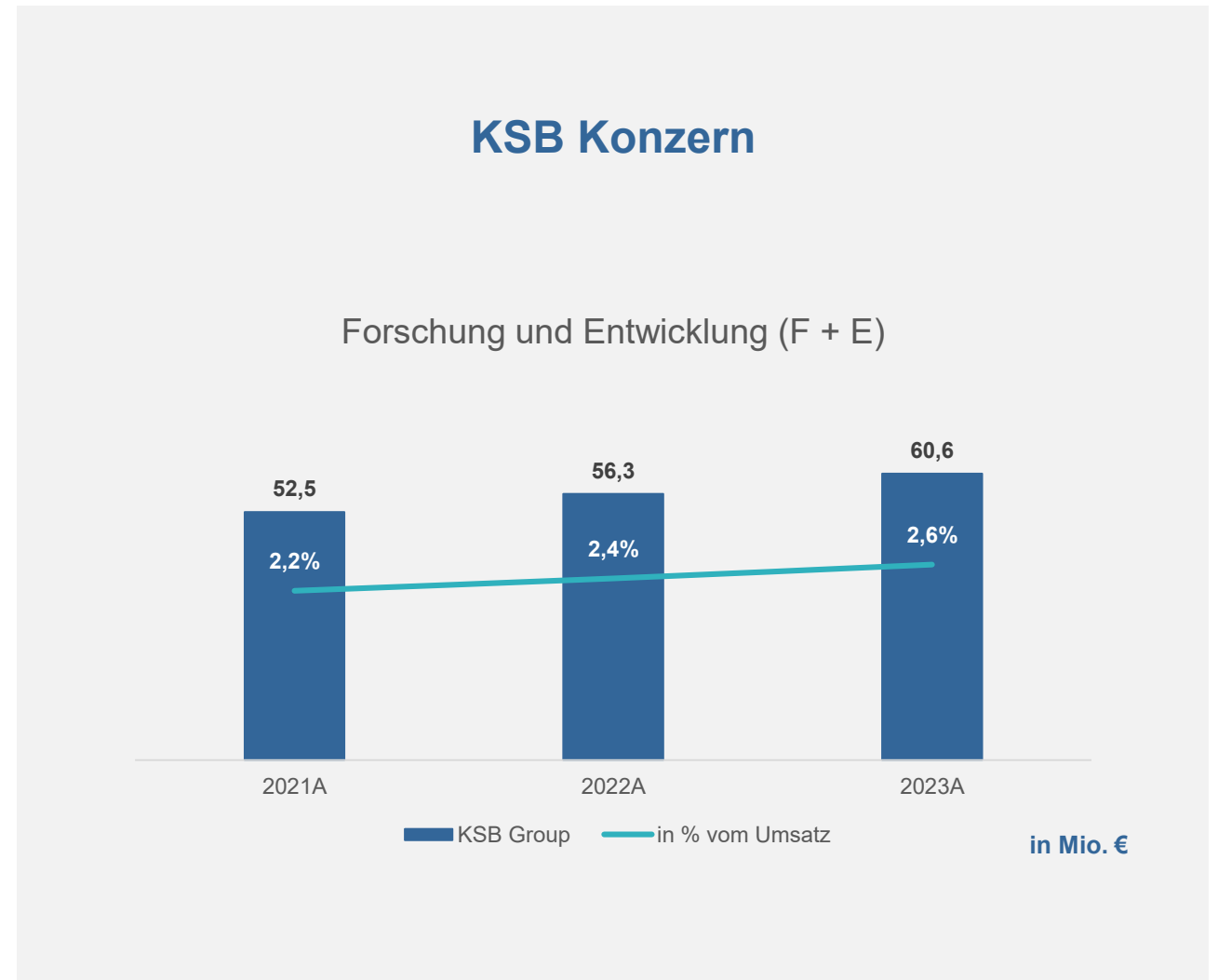
in Mio. €	2023	2022	2021
EBIT	223,9	169,1	141,2
Finanzergebnis	-15	-8	-1
EBT	209	161	140
Steuern vom Einkommen und Ertrag	-32	-33	-30
Steuerquote	15%	21%	21%
Ergebnis nach Ertragssteuern	177	127	110

EBIT auf historischem Höchststand: 224 Mio. €



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

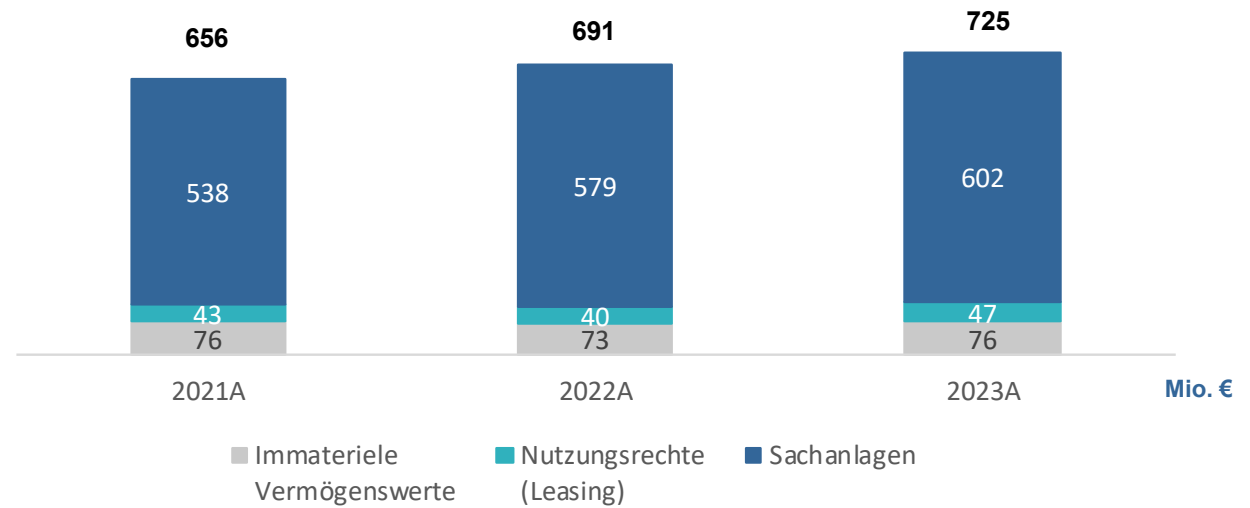
Steigerung der F + E Quote auf: 2,6 %





Steigerung der Investitionsquote auf 4,8 %

Anlagevermögen



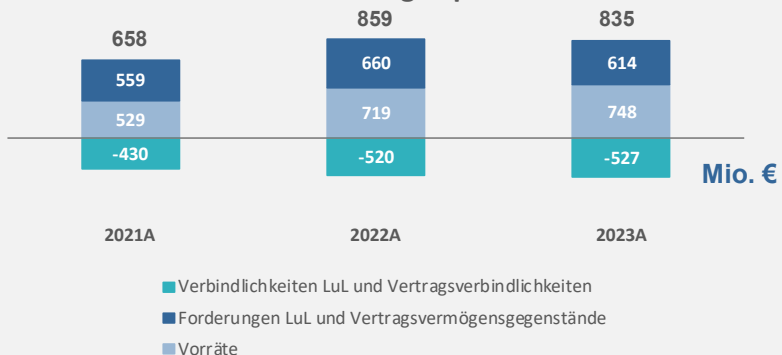
Investitionen 2023: 136 Mio. € (4,8 % vom Umsatz)

Investitionen 2022: 122 Mio. € (4,7 % vom Umsatz)

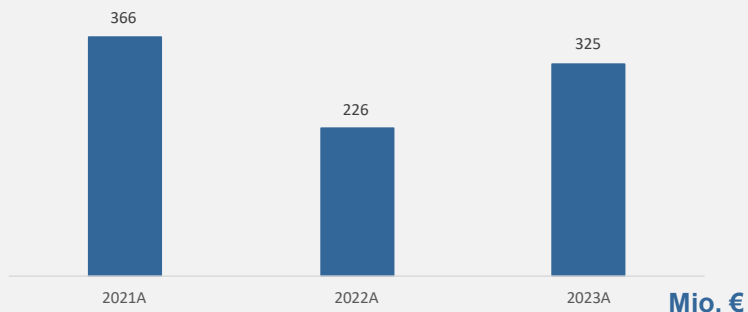
Investitionen 2021: 104 Mio. € (4,4 % vom Umsatz)

- **Starker operativer Cash Flow: + 177 Mio. €**
- **Steigerung der Nettofinanzposition: + 44%**

Trade Working Capital

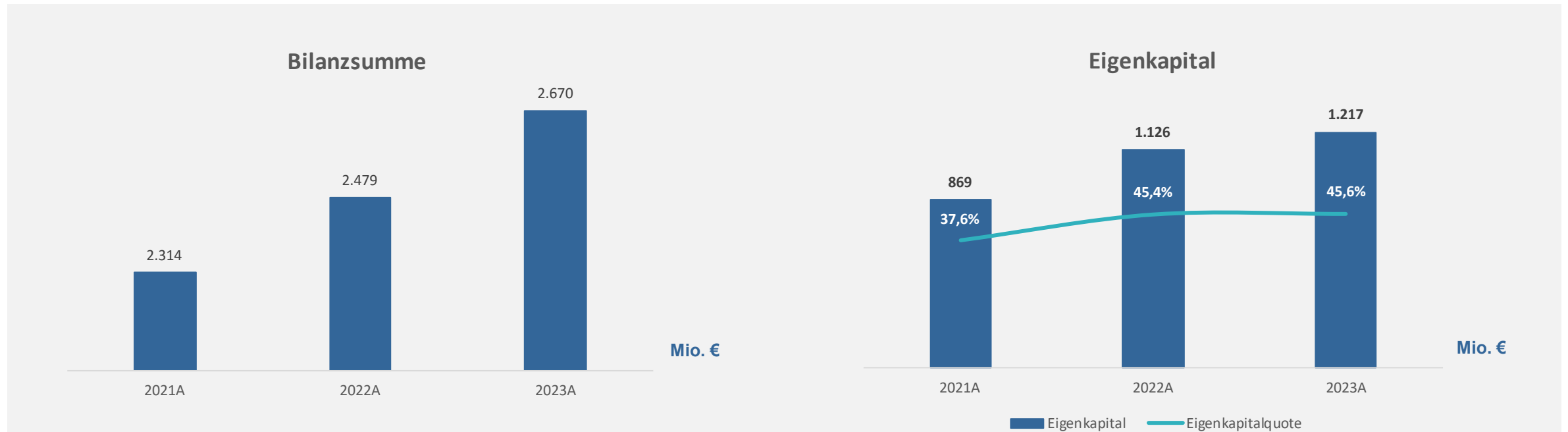


Nettofinanzposition



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

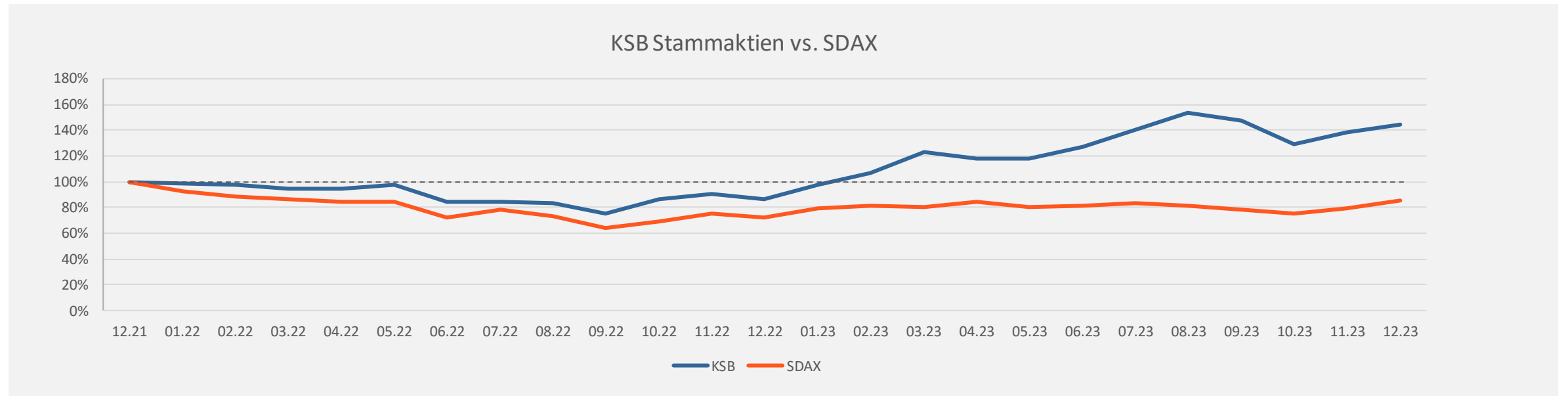
Entwicklung von Bilanzsumme und Eigenkapital (45,6 %)



Wesentliche Treiber für die Veränderung des Eigenkapitals:

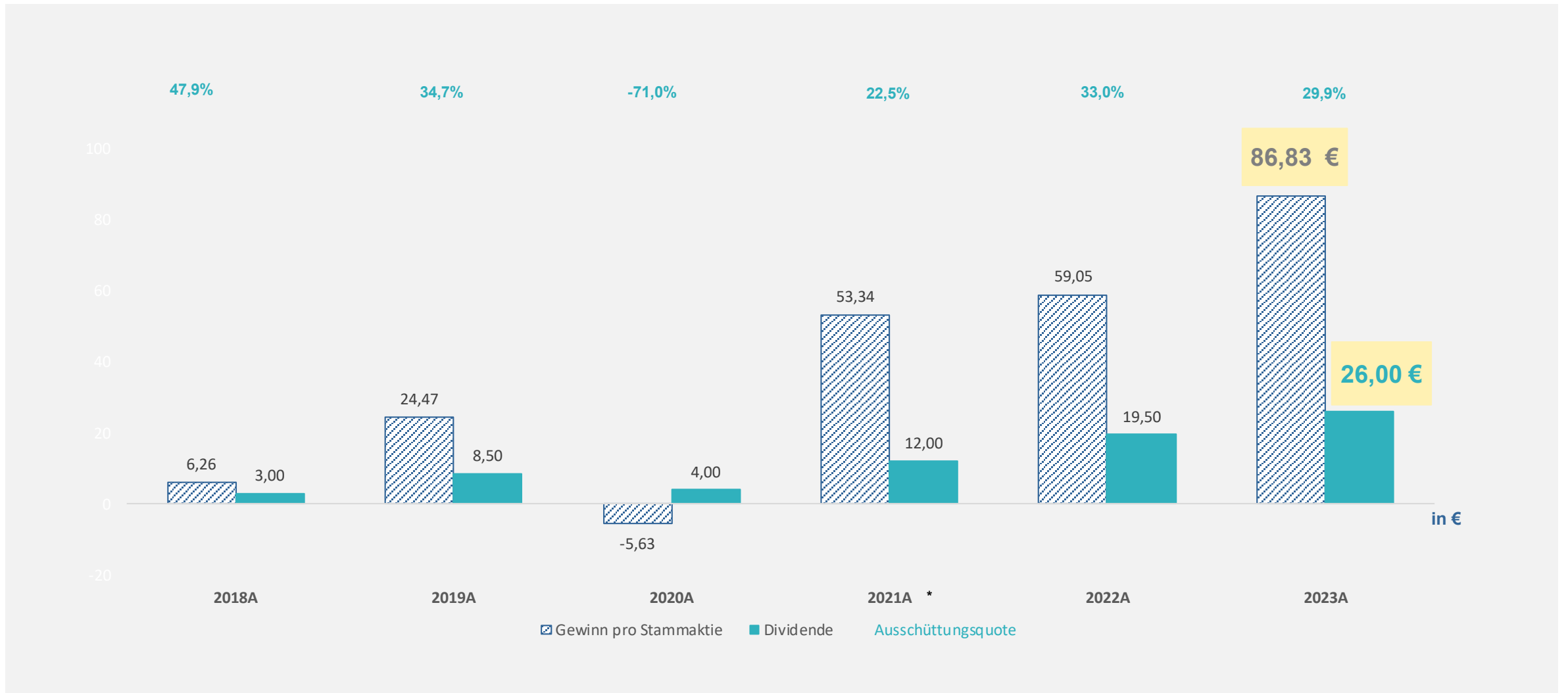
- Jahresüberschuss von 177 Mio. €
- Dividendenzahlung von 41 Mio. € im Jahr 2023 für das Jahr 2022
- OCI Ergebnis inkl. Währungseffekte von - 45 Mio. €

Entwicklung der Stammaktie der KSB SE & Co. KGaA



	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

Steigerung des Gewinns pro Aktie und Dividende der Stammaktie



* 2021 inkl. Jubiläumsdividende von 3 €

Zusammenfassung des Geschäftsjahres 2023

- **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

Meilensteine der Unternehmensentwicklung



Erfolgsfaktor Organisation



Unternehmensorganisation vor Climb 21: das Produkt



Unternehmensausrichtung nach Climb 21: die Kundengruppen



Unternehmensausrichtung Climb 21: die Kundengruppen



- Sprechen die Sprache
- Verstehen die Interessen
- Erkennen die Potenziale
- Differenzierung im Wettbewerb



Unternehmensorganisation

Die Kundengruppe

Der Geschäftstyp

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

Kundengruppe



Geschäftstyp

Differenzierung



All rights reserved
Confidential
© Copyright KSB SE & Co. KGaA

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

Hochmoderne Infrastruktur

Erfolgsfaktor Führung

KSB



A group of dolphins swimming in clear blue water. The dolphins are of various sizes and are captured in motion, swimming towards the right side of the frame. The water is bright blue and clear, with some light reflections on the surface.

One for all and all for one: Mission TEN30

Die Mission ist der Erfolg

Basis des Erfolgs

Globale Megatrends

Megatrends

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

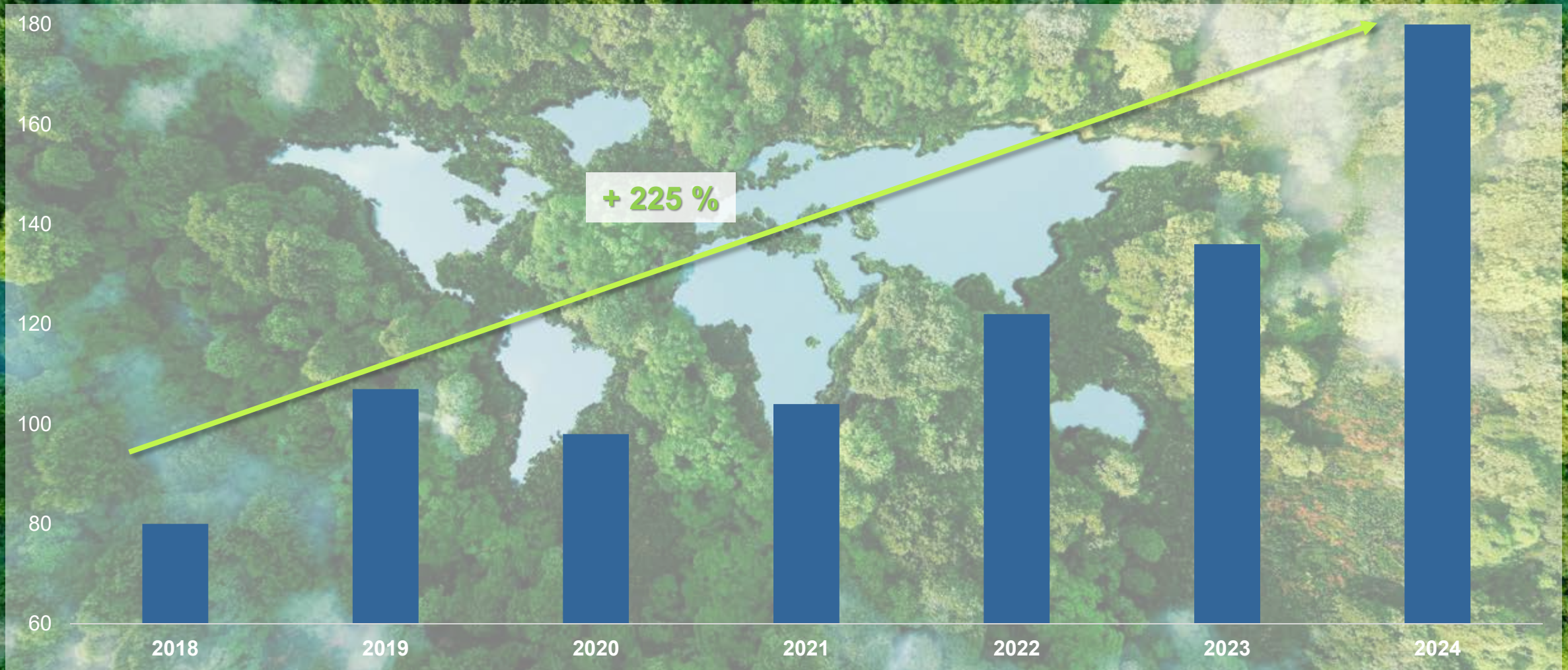
Megatrends

Megatrends geben Zuversicht

Investitionen 2023

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

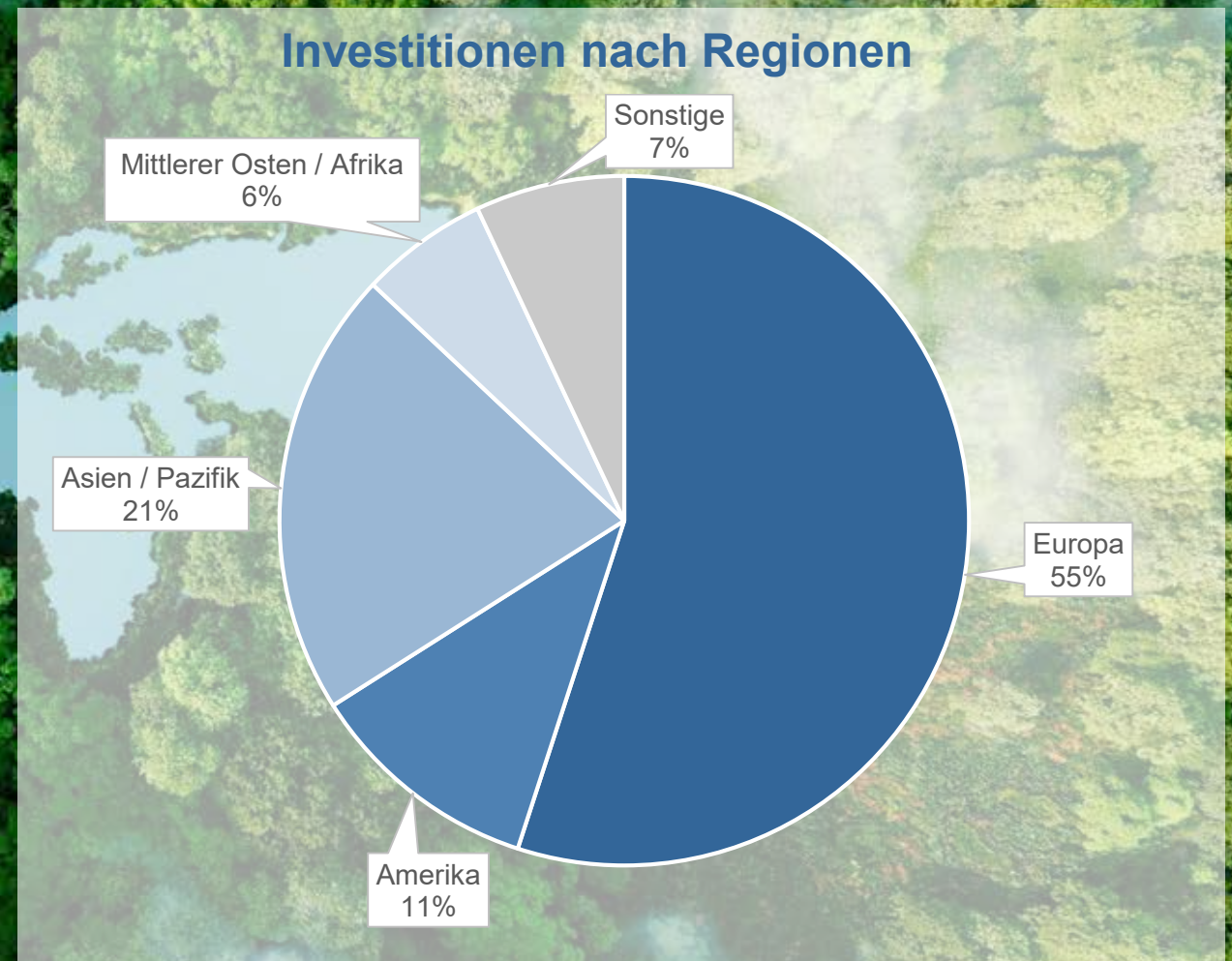
Investitionsvolumen



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

Größte Einzelinvestition

Neubau der ETA Produktion



EtaLine Pro

Investition ETA: Rahmenbedingungen Deutschland 2024

Löhne und Lohnnebenkosten (37%)

Niedrige Arbeitszeit / hoher Kündigungsschutz

Hoher Krankenstand

Leistungsbereitschaft / Sozialpolitik


Hohe Unternehmenssteuern (30,5 %)

Bürokratie

- CSRD
- EU Taxonomie
- Lieferantensorgfaltspflichtengesetz

Planungszeit

Regel und Kontrolle

A herd of elephants is walking across a savanna landscape. In the background, there is a large, snow-capped mountain under a blue sky with scattered clouds. The text "Wir glauben an unsere Fähigkeit zur Veränderung" is overlaid on the image.

Wir glauben an unsere Fähigkeit zur Veränderung



KSB hat ein neues 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 Supreme Serv



All Rights Reserved
Confidential

KSB

... wird sichtbarer



Meilensteine der Unternehmensentwicklung

2023

**KSB
next
Level**

2021

MissionTEN30

Exzellenz

**Neu-
positionierung
der Marke**

2020

**Back to profit
Projekte**

Unternehmertum



Climb 21

Kundenzentrierung

2019

KSB VOICE

KSB Voice



Mitarbeiterzufriedenheit

2018

KSB SupremeServ

Service-Orientierung



Neupositionierung der Marke

1910



1961

KSB

1914



1962



1920



1978



1996



Schwerpunkte bisher





Produktzentritizität

Technische Expertise

Bereitstellung von Gütern



6 Märkte / Armaturen

Projekt

Standard

Service



Schwerpunkte heute

Kundenzentritizität

Ganzheitliche Lösungen

Durchführung von Dienstleistungen

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





Solutions. For Life.

Neupositionierung

- **Stolz**
- **Stärke**
- **Zuversicht**



Agenda

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

Einordnung 2024

Einordnung im chinesischen Kalender

Leitgedanke

Der Drache steht für
Selbstbewusstsein und Selbstbestimmtheit

Symbol für **Energie**, Macht und Glück

Wachstum & Selbstbewusstsein

Ein erneut herausforderndes Jahr:

→ Kurzfristige Treiber für verstärktes globales Wachstum nicht sichtbar

- weltweit Wahlen
- unsichere wirtschaftliche Entwicklung in Europa, China, USA
- Weiterhin Auswirkungen der Pandemie:
 - Konsum
 - Investitionsverhalten (Zinsen)
- Fragiler Weltfrieden

2024: Prognosekorridor



Auftragseingang: 2.800 – 3.150 Mio. €

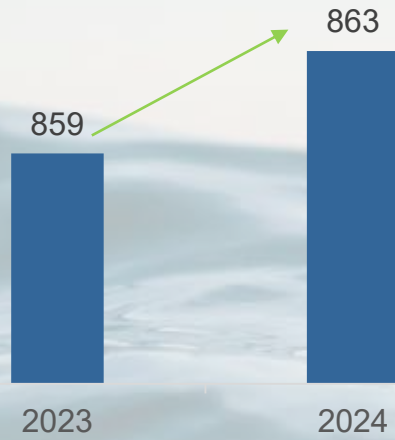
Umsatz: 2.700 – 3.050 Mio. €

EBIT: 210 – 245 Mio. €

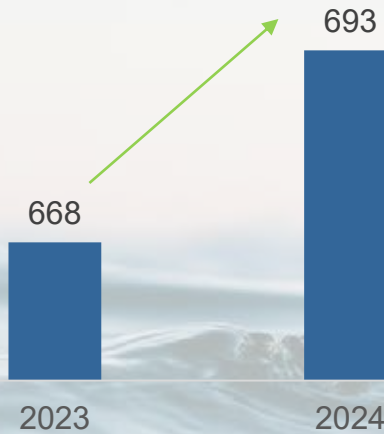
➔ Zuversicht: KSB bleibt auf Wachstumskurs

Wirtschaftliche Entwicklung: 1. Quartal 2024

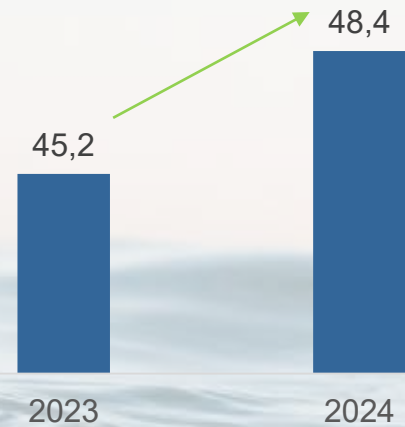
Auftragseingang



Umsatz



EBIT



Profitabilität: 7,0 % ROS



Keep the hatches closed!

Luken geschlossen halten!



Maßnahmen 2024: Luken geschlossen halten!

- Vollgas beim Vertrieb – insbesondere Fokus auf Standardgeschäft
- Sicherung der Margen
- Ausbau KSB SupremeServ
- Kostenbewusstsein
- Kapazitätsanpassung
- Energie in Unternehmenskultur

Agenda

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

Zusammenfassung

- 2023: ein sehr erfolgreiches Jahr
- 2024: ein anspruchsvolles Jahr
- Unser Plan zur Weiterentwicklung von KSB:
 - steht
 - stetig verfeinert
 - konsequent umgesetzt

A bald eagle is shown in flight, wings spread wide, against a clear blue sky. The eagle's head is turned to the right, and its yellow beak and talons are visible. The text "Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit" is overlaid in the center of the image.

**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**