

3

KONZERNLAGEBERICHT

- 54 Grundlagen des Konzerns
 - 54 Geschäftsmodell des Konzerns
 - 55 Steuerungssystem
 - 56 Forschung und Entwicklung
- 57 Wirtschaftsbericht
 - 57 Gesamtwirtschaftliche und branchenbezogene Rahmenbedingungen
 - 59 Geschäftsverlauf und Ertragslage
 - 63 Finanz- und Vermögenslage
 - 66 Gesamtaussage des Vorstands
- 66 Abhängigkeitsbericht
- 67 Prognosebericht
- 70 Chancen- und Risikobericht
- 82 Übernahmerelevante Angaben
- 83 Erklärung zur Unternehmensführung (§ 289a HGB)
- 84 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 AG, Frankenthal / Pfalz, hält als Muttergesellschaft direkt oder indirekt die Anteile an den zum Konzern gehörenden Unternehmen. Neben ihr werden 9 in- und 79 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 AG die

- KSB S.A.S., Gennevilliers (Paris, Frankreich),
- KSB Shanghai Pump Co., Ltd., Shanghai (China),
- GIW Industries, Inc., Grovetown/Georgia (USA),
- KSB Pumps Limited, Pimpri (Pune, Indien),
- KSB Service GmbH, Frankenthal,
- KSB Bombas Hidráulicas S.A., 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 erfolgt durch den Vorstand der KSB AG. Dieses aus zwei Personen gebildete Gremium wird bei operativen Entscheidungen von einem Führungsteam Leitender Angestellter unterstützt. Strategie und Handlungsanweisungen des Vorstands setzen Führungskräfte

und Mitarbeiter in einer Organisation um, die nach den Zuständigkeiten für Produktgruppen sowie für Zentralfunktionen und Regionen gegliedert ist.

Alle Organisationseinheiten 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.

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 KSB AG 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, gefolgt von Amerika/Ozeanien 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 Marktbereiche waren auch 2016 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 operatives Ergebnis (dies ist das Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT) ohne die Effekte aus der Bewertung von Fertigungsaufträgen nach IAS 11). Weitere Informationen zu diesen Kennzahlen finden Sie im Konzernanhang im Kapitel „VIII. Segmentberichterstattung“.

Darüber hinaus betrachten wir für die Steuerung des gesamten Konzerns das Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT), die Umsatzrendite vor Ertragsteuern (Return on Sales) sowie die Nettofinanzposition. 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, Flüssige Mittel, 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.

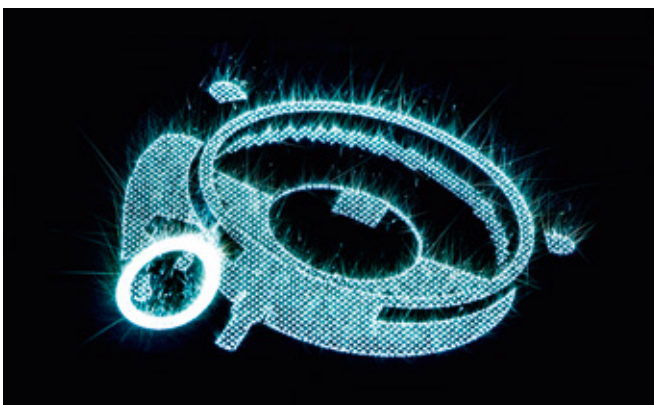
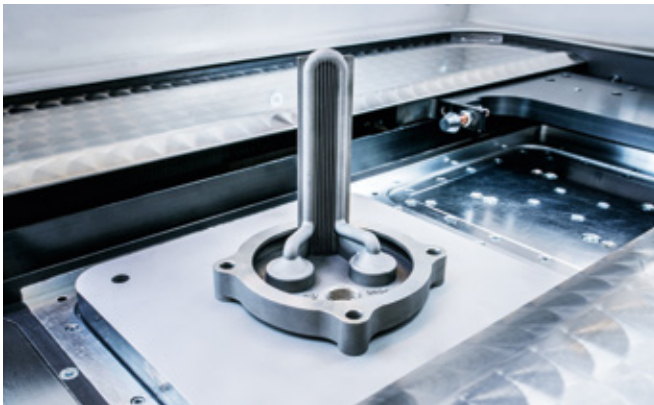
FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG

KSB bedient mit seinen Pumpen und Armaturen ein weites technisches Einsatzfeld. Basis für einen dauerhaften Geschäftserfolg sind vielseitige Aktivitäten zur Neu- und Weiterentwicklung eigener Produkte. Hierzu nutzten wir auch 2016 die Kapazitäten unserer Forschungs- und Entwicklungszentren in Europa, Asien und Amerika. Insgesamt wendeten wir dafür im Berichtsjahr rund 51 Millionen Euro auf. Dies entspricht einer Quote von circa 2 % des Umsatzes.

Zentrale Schwerpunkte unserer Arbeiten lagen in der Hydraulik, der Werkstofftechnik sowie der Automation und Antriebstechnik. Darüber hinaus widmeten wir uns Fragen der

intelligenten Vernetzung von Pumpen, Armaturen und Motoren. Aus der Verknüpfung hydraulischer und elektronischer Systeme resultierten neue Ansätze für Leistungen, wie sie unsere Kunden im Rahmen von Industrie 4.0 [erwarten](#).

In der Werkstoffforschung beschäftigten wir uns mit der Erprobung und Nutzung neuer Materialien für Dichtungen und Gleitlagerungen. Hierzu kooperierten wir intensiv mit externen Instituten und Hochschulen und haben wichtige Voraussetzungen für eine längere Einsatzdauer dieser Komponenten geschaffen.



Innovatives Fertigungsverfahren: Das Laserschmelzen [erlaubt](#) die Produktion hochkomplexer metallischer Bauteile durch schichtweisen Aufbau des Werkstoffs.

WIRTSCHAFTSBERICHT

GESAMTWIRTSCHAFTLICHE UND BRANCHENBEZOGENE RAHMENBEDINGUNGEN

Die globale Wirtschaftsentwicklung blieb 2016 verhalten und wuchs mit einem Plus von nur 3,1 % schwächer, als von den meisten Konjunkturinstituten prognostiziert. Auch der Internationale Währungsfonds (IWF), dessen Vorschau wir für unsere Planungsbasis nutzten, hatte das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts mit 3,4 % zu optimistisch eingeschätzt. In den Industrieländern schwächte sich die konjunkturelle Dynamik im Berichtsjahr deutlich ab; die Schwellen- und Entwicklungsländer hingegen behielten ihr Wachstumstempo annähernd bei.

Für die insgesamt wenig befriedigende konjunkturelle Entwicklung waren die anhaltende Nachfrageschwäche bei Energieträgern und Rohstoffen, aber auch ungünstige Wirtschaftsdaten aus China prägend. Hinzu kamen schwelende und neue politische Krisen. Sie beeinträchtigten weltweit die Investitionsbereitschaft sowohl privater Unternehmen als auch, in den betroffenen Ländern, staatlicher Institutionen.

Rund drei Viertel des bescheidenen Wachstums entfiel im Berichtsjahr auf die aufstrebenden Volkswirtschaften mit deutlichen Zuwächsen in Asien, wo KSB in China und Indien mit größeren Produktionsgesellschaften vertreten ist. Im chinesischen Markt allerdings verlangsamte sich das Wachstum und verlagerte sich zugleich, wie vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) dargelegt, stärker von der Industrie zum Dienstleistungssektor. In zwei weiteren BRIC-Ländern, Brasilien und Russland, bewegten wir uns mit unserem Produkt- und Leistungsangebot in einem unverändert rezessiven Marktumfeld. Südafrika, mit einer für die Region bedeutsamen KSB-Vertriebs- und -Produktionsgesellschaft, verzeichnete 2016 kein nennenswertes Wachstum.

Die Wirtschaft der Industrieländer ist im Vergleich zum Vorjahr mit einem Plus von 1,6 % nur leicht gewachsen. Dabei hat sich die moderate Erholung der Eurozone, dem für KSB wichtigsten Absatzmarkt, fortgesetzt. Das Bruttoinlandsprodukt des Währungsraums erhöhte sich um 1,7 %, wobei die strukturellen Probleme einiger Mitgliedsländer einer stärkeren Dynamik entgegenstanden.

KEIN WACHSTUM IM MASCHINENBAU

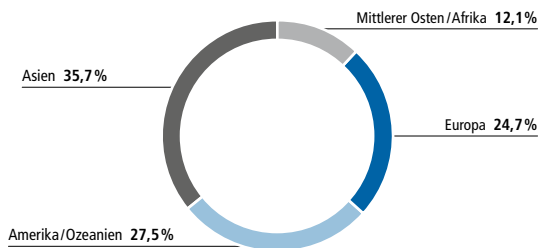
Der weltweite Umsatz mit Maschinen stagnierte 2016. Nach Angaben des VDMA, dem KSB angehört, war die Nachfrage nach Investitionsgütern zu schwach, um auch nur ein geringes Wachstum zu ermöglichen. Während in einigen Schwellenländern Asiens durchaus Zuwächse zu verzeichnen waren, lagen die Umsätze im europäischen und amerikanischen Maschinenbau unter denen im Vorjahr.

In Deutschland verharrete der Umsatz, ebenso wie in Frankreich und Italien, auf Vorjahresniveau. Teils kräftige Rückgänge, beispielsweise im Geschäft mit Brasilien, China oder den USA, haben die Unternehmen, laut VDMA, durch erfolgreiche Geschäfte in Europa und in vielen kleineren Märkten kompensiert. Deutlich schwächer als im Maschinenbau insgesamt entwickelten sich die Umsätze der Hersteller von Flüssigkeitspumpen und von Industriearmaturen in Deutschland. Sie gingen im Geschäft mit Pumpen um 6,0 % und armaturensseitig um 3,1 % gegenüber Vorjahr zurück.

WACHSENDE NACHFRAGE IN DER WASSERWIRTSCHAFT

Unter den Hauptabsatzmärkten für Pumpen und Armaturen wies die Wasser- und Abwasserwirtschaft das stabilste Wachstum auf. In den Schwellenländern mit zunehmender Bevölkerung und steigendem Lebenskomfort standen Investitionen in den Neubau der Wasserinfrastrukturen im Vordergrund. Sie betrafen den Bau von Brunnen, Wasseraufbereitungsanlagen und Pumpstationen sowie Einrichtungen, um kommunale und industrielle Abwässer zu entsorgen. Für solche Einsatzfälle kommen Pumpen in Nass- und Trockenaufstellung, Mischer und Rührer für Klärbecken sowie Absperrklappen zum Ein-

WELTMARKT FÜR KREISELPUMPEN UND ARMATUREN



Quelle: KSB-Schätzung (Februar 2017), European Industrial Forecasting

satz. Ebenfalls gute Marktbedingungen fanden wir im Baugewerbe vor, das unsere Produkte für die Druckerhöhung, die Heizungs- und Klimatechnik sowie die Entwässerung und Gartentechnik benötigt. Wegen der niedrigen Zinsen setzte sich der Bauboom fort.

In den meisten anderen Anwendungsbereichen unserer Pumpen und Armaturen stagnierte die Nachfrage oder ging gegenüber 2015 weiter zurück. Dies gilt insbesondere für die Öl- und Gasindustrie, die unter den niedrigen Preisen für Energieträger und Rohstoffe litt. Im Bergbau zeigte sich hingegen eine leichte Entspannung: Bei einigen Mineralien erholten sich die Preise wieder. Die ölverarbeitende Industrie sowie die Gasförderer profitierten erst gegen Jahresende von leichten Preissteigerungen, sodass sie im Berichtsjahr keine zusätzlichen Projekte mehr auf den Weg brachten. Auch der Transport von Flüssiggas mittels Tankschiffen, wie wir sie mit Tieftemperaturklappen ausrüsten, war noch von Überkapazitäten geprägt. Schiffsneubauten blieben daher weitgehend aus, Ersatzinvestitionen auf das Minimum beschränkt. Insbesondere in den Ölförderländern waren auch sekundäre Branchen von der Flaute betroffen; staatlichen Investoren fehlten die Gelder für Großvorhaben.

Die Energiewirtschaft plante und baute weiterhin nur in sehr begrenztem Umfang neue Anlagen zur Stromgewinnung. Insofern setzte sich die Auftragsmisere der Anlagenbauer fort. Sie hatten ihrerseits nur wenige Aufträge für die Lieferanten von Komponenten wie Hochdruckpumpen und -armaturen zu vergeben. Zudem machte der harte Wettbewerb diese Aufträge zu einem Teil finanziell unattraktiv. Eine Ausnahme bildete die Ausstattung von Kernkraftwerken, bei denen der Preisdruck geringer ist und sowohl in Asien wie in Europa einige Neubauten in Planung sind.

Die insgesamt schwache globale Industriekonjunktur zeigte sich auch im verarbeitenden Gewerbe. Nur in wenigen Ländern, darunter Indien, belebte sich die Nachfrage. Insgesamt blieb aber die Nachfrage, auch in Asien, hinter den Erwartungen zurück.

WETTBEWERBER RESTRUKTURIEREN

Infolge der Nachfrageschwäche der genannten Branchen sowie währungsbedingter Einbußen mussten global agierende Pumpen- und Armaturenhersteller in mehreren Fällen drastische Rückgänge im Auftragseingang hinnehmen. Auf die Marktschwierigkeiten und Geschäftsrückgänge reagierten sie teilweise mit Restrukturierungsprogrammen, die – ähnlich wie bei KSB – hohe Einsparungen zum Ziel haben.

Erwies sich ein nationaler Markt als besonders schwierig, verringerten einzelne Pumpen- und Armaturenhersteller vor Ort außerdem ihre produktiven und vertrieblichen Kapazitäten. Dies war 2016 vor allem in Brasilien der Fall, wo mehrere Unternehmen ihre Aktivitäten deutlich zurückfuhren.

Aufgrund der geringeren Anzahl zu vergebender Großaufträge waren einzelne Anbieter bereit, höhere Preisabschläge vorzunehmen, um ihre Produktionskapazitäten auszulasten. Daher hielt der Preisdruck bei Projektaufträgen aus der Industrie und der Energiewirtschaft an.

GESCHÄFTSVERLAUF UND ERTRAGSLAGE

Im Geschäftsjahr 2016 haben wir uns noch stärker als in den Vorjahren darauf konzentriert, die Bedarfe derjenigen Kunden zu erfassen, die unsere Produkte bereits im Einsatz haben. Diesen Bestandskunden boten wir mit gutem Erfolg Serviceleistungen, Austauschaggregate oder zusätzlich benötigte Pumpen und Armaturen an. Darüber hinaus legten wir einen Schwerpunkt auf den Vertrieb unserer Standardprodukte. Speziell für unsere erfolgreiche Industripumpen-Baureihe „Eta“ entwickelten wir dazu auch neue Vertriebskonzepte.

Unverändert schwierig blieb das Projektgeschäft. Es war bei der Ausrüstung von Kraftwerken und petrochemischen Anlagen von dem weiterhin starken Preiskampf geprägt. Bei Kraftwerkspumpen setzten wir darum die Verlagerung unserer Aktivitäten nach Asien fort, um einerseits näher bei den Kunden zu sein und andererseits unsere Herstellkosten zu verringern. Im Öl- und Gasgeschäft sowie in der Petrochemie nutzten wir die Leistungsmöglichkeiten unseres globalen Produktionsnetzwerks, um zu den vom Markt geforderten Preisen anbieten zu können. Die Zahl neuer Projekte war allerdings, aus den eingangs genannten Gründen, sehr begrenzt.

Um unsere Kostenstruktur an die veränderten Marktbedingungen anzupassen, starteten wir 2016 ein im Kern auf drei Jahre angelegtes Effizienzsteigerungsprogramm. Mit einer Vielzahl globaler und regionaler Maßnahmen werden wir in dieser Zeit unsere Material-, Personal- und Sachkosten um insgesamt rund 200 Mio. € verringern. Wichtige Schwerpunkte bilden die Reduzierung unserer Produktionsstandorte und die Zusammenlegung kleinerer Gesellschaften. Im Einkauf helfen unter anderem Lieferantentage und Online-Auktionen, die Materialkosten zu senken. Den mit 1.300 Maßnahmen auch verbundenen Personalabbau führen wir weitgehend sozialverträglich durch. Hierzu haben wir einige Maßnahmen über das Zieljahr 2018 hinaus verlängert.

Wie angekündigt, belasteten die mit dem Programm verbundenen Restrukturierungskosten sowie weitere Einmalkosten die Ertragssituation im laufenden Jahr. Für den Konzern waren dies rund 50 Mio. €; diesen stehen weltweite Einsparungen in ähnlicher Größenordnung gegenüber. Auftragseingang und Umsatz blieben hinter den Vorjahreswerten zurück.

AUFTRAGSEINGANG

Im KSB Konzern erreichte das Volumen eingehender Bestellungen den Wert von 2.156,6 Mio. €. Dies sind 104,6 Mio. € weniger als 2015. Zu Jahresbeginn waren wir in Erwartung mehrerer kraftwerkstechnischer Großaufträge noch von einer deutlichen Verbesserung des Auftragseingangs ausgegangen. Von uns erwartete Vergabeentscheidungen haben sich jedoch verzögert.

Der Rückgang um 4,6 % ist durch die Nachfrageschwäche wichtiger Abnehmerbranchen, insbesondere der Energiewirtschaft, bedingt, aber auch durch hohe negative Währungseffekte. So hatten wir bei der Umrechnung in unsere Konzernwährung Euro Einbußen in Höhe von rund 51 Mio. €. Besonders stark wirkten sich die veränderten Wechselkurse des Euro in Relation zum argentinischen Peso, dem chinesischen Yuan und dem südafrikanischen Rand aus.

Dafür, dass sich der Wert des Auftragseingangs verringert hat, war in erster Linie die Entwicklung in Europa (–5,2 %) und Amerika/Ozeanien (–8,4 %) verantwortlich; aber auch die Unternehmen in der Region Mittlerer Osten/Afrika (–3,0 %) mussten Rückgänge hinnehmen. In Asien (+0,5 %) lag der Auftragseingang insgesamt auf Vorjahresniveau. Die Orderentwicklung in der KSB Aktiengesellschaft war mit –3,7 % besser als im Konzern insgesamt. Unsere deutsche Muttergesellschaft erreichte einen Auftragseingang von 751,8 Mio. €; dabei halfen vermehrte Bestellungen im Geschäft mit Bestandskunden, die Serviceleistungen, Ersatzteile oder neue Produkte benötigten.

Pumpen

Der Auftragseingang im Segment Pumpen lag mit 1.386,6 Mio. € um 65,8 Mio. € unter dem Vorjahreswert und hat sich somit nicht, wie erwartet, „deutlich“ erhöht. Die Veränderung entsprach mit –4,5 % in etwa der Gesamtentwicklung der im Konzern eingegangenen Bestellungen. Zu dem Rückgang der Pumpenorders haben die schwierige Situation im Nahen und Mittleren Osten, die ökonomischen Probleme in Brasilien und Russland sowie eine veränderte Ausrichtung der staatlichen Investitionen in China beigetragen.

Insgesamt hat sich zwar die Auftragslage bei Pumpen für den Bergbau – im Zuge der eingangs erwähnten Erholungstendenzen – gegenüber dem Vorjahr verbessert. Deutlich stärker aber gingen die Aufträge zurück, die unsere Gesellschaften aus den Bereichen Energiewirtschaft, Chemie/Petrochemie und Transportwesen erhielten, und die für unser Geschäft in Summe bedeutsamer sind.

Positiv entwickelte sich speziell in Europa der Verkauf von Pumpen an das Baugewerbe. Neben dem erweiterten Vertrieb von Heizungsumwälzpumpen haben neue kompakte Hebeanlagen zu dieser Steigerung beigetragen. In Indien war vor allem der Auftragseingang aus der Wasserwirtschaft erfreulich; dort haben wir nach der Überarbeitung unseres Programms an Brunnenpumpen erste gute Verkaufserfolge erzielt.

Armaturen

Im Segment Armaturen hatten die 2016 verbuchten Bestellungen einen Wert von 331,2 Mio. €. Statt der erwarteten Stagnation ging der Auftragseingang damit um 36,8 Mio. €, gleich 10,0 %, zurück.

Wesentliche Ursache war die nochmals verringerte Nachfrage nach Tieftemperaturklappen, wie wir sie weltweit für Flüssigastanker und -terminals bereitstellen. Die Reedereien investierten wegen der Schwierigkeiten der Öl- und Gasindustrie nur äußerst verhalten in die Modernisierung und Erweiterung ihrer Tankschiffe. Ähnlich wie bei Pumpen zeigte sich auch bei Armaturen, dass sich die Energiewirtschaft mit dem Bau neuer Anlagen und entsprechenden Bestellungen zurückhielt. Dies bremste den Auftragseingang bei Hochdruckventilen, -klappen und -schiebern. Aufgrund vielfach nicht ausgelasteter Produktionskapazitäten kamen auch aus der Industrie, speziell der Chemie und Petrochemie, keine größeren Nachfrageimpulse.

Sehr positiv entwickelte sich hingegen das Geschäft mit Pipelineklappen zum Einsatz in Wasserversorgungsleitungen. In diesem Bereich konnten wir unseren Marktanteil ausbauen. Hierzu hat nicht zuletzt beigetragen, dass wir Armaturen mit Durchmessern von bis zu 2 Metern einführten, die in beiden Durchflussrichtungen Drücken von maximal 40 bar standhalten. Im Baugewerbe profitierten wir mit unseren Armaturen weiter von dem durch das niedrige Zinsniveau induzierten Bauboom und konnten die Verkaufszahlen erhöhen.

Service

Im Segment Service haben wir mit einem Ordereingang in Höhe von 438,8 Mio. € das angekündigte „moderate“ Wachstum nicht erreicht. Die Auftragswerte für Serviceleistungen und zugehörige Ersatzteile lagen in Summe um 2,0 Mio. €, gleich 0,5 %, unter denen im Vorjahr.

Positive Wachstumsraten verzeichneten wir mit unserem Service in Ost- und Südostasien, insbesondere in China und Indonesien, sowie in der Region Mittlerer Osten/Afrika. In Europa blieb unser traditionell starkes Servicegeschäft in Deutschland durch die Stilllegung der Kernkraftwerke beeinträchtigt. Eine partielle Kompensation bot das wachsende Geschäft im mobilen Armaturenservice bei Industriekunden. Insgesamt verzeichneten die Gesellschaften in Deutschland jedoch ein deutliches Minus. Demgegenüber entwickelte sich das französische Servicegeschäft, auch gestützt auf Rahmenverträge mit großen Unternehmen, positiv.

In Amerika war der Wert unserer Serviceaufträge geringer als im Vorjahr. Dies stand nicht zuletzt im Zusammenhang mit einem noch rückläufigen Geschäft im Bergbau. In Südamerika entwickelte sich vor allem das Geschäft in Argentinien sehr positiv. Dies zeigte sich aber wegen der veränderten Währungsrelation von Peso zu Euro nicht im Konzern-Auftragseingang.

UMSATZ

Unser Konzernumsatz hat sich gegenüber dem Vorjahreswert stark reduziert und erreichte die Höhe von 2.165,7 Mio. €. Das sind 169,2 Mio. € weniger als 2015, was einem Rückgang von 7,2 % entspricht. Erwartet hatten wir lediglich eine „deutliche“ Verringerung. Davon gehen etwa 49 Mio. € auf die veränderten Währungskurse zurück; diese verringerten die Umsatzwerte mehrerer Gesellschaften bei der Umrechnung in die Konzernwährung Euro. Umsatzrückgänge verzeichneten wir in allen Regionen: Europa (–7,4 %), Mittlerer Osten/Afrika (–2,5 %), Asien (–4,8 %) und Amerika/Ozeanien (–10,8 %). In Europa erwirtschaftete die KSB AG einen Umsatz von 760,6 Mio. €, dies ist ein Rückgang um 7,7 %.

Pumpen

Im Segment Pumpen, in dem wir auch 2016 rund zwei Drittel unseres Konzernumsatzes erzielten, kam es zu einem – wie erwartet – deutlichen Rückgang um 85,5 Mio. € auf 1.428,5

Mio. €. Dies entspricht 5,6 %. Davon betroffen waren alle vier Regionen. Hierbei wirkte sich insbesondere die in den Vorjahren rückläufige Nachfrageentwicklung bei Speisepumpen für konventionelle Kraftwerke aus. Aber auch die mehrjährige Flaute in der Öl- und Gasindustrie sowie im Bergbau, mit negativen Effekten auf andere Branchen, haben seit längerem Investitionen eingebremst, sodass im zurückliegenden Geschäftsjahr weniger Pumpenlieferungen für Großprojekte anstanden.

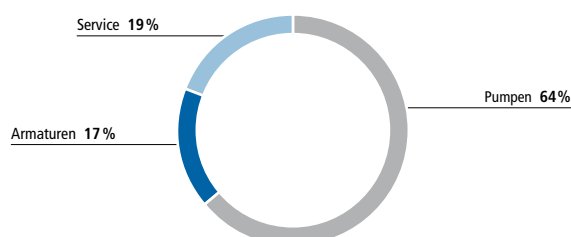
Armaturen

Wie im Auftragseingang verzeichneten wir auch beim Umsatz im Segment Armaturen den prozentual stärksten Rückgang. Der Umsatz mit Klappen, Ventilen, Schiebern und weiteren Armaturenbauteilen sank deutlich (statt wie erwartet „kräftig“) um 23,8 Mio. €, gleich 6,2 %, auf 360,8 Mio. €. Besonders ausgeprägt war der Orderrückgang bei Absperrklappen und Membranventilen. In China und Korea wirkte sich in erster Linie die schwächere Nachfrage nach Klappen für die Marine auf den Armaturenumsatz aus.

Service

Der Umsatz im Segment Service erreichte mit 416,5 Mio. € nahezu das Niveau des Vorjahres, bei einer wie erwartet geringfügigen Steigerung von 2,9 Mio. € (+0,7 %). Dabei übertrafen wir in unserem wichtigsten Markt Europa leicht den Wert von 2015. Darüber hinaus konnten unsere Gesellschaften in der Region Mittlerer Osten/Afrika kräftig zulegen. Dieses Wachstum hat jedoch die marktbedingt rückläufige Entwicklung unserer Unternehmen in Amerika sowie in einigen asiatischen Ländern konterkariert. In China, wo wir im Ge-

UMSATZ NACH SEGMENTEN



2,17

Mrd. €

Konzernumsatz 2016

gensatz dazu überdurchschnittlich gewachsen sind, lag ein Schwerpunkt auf der Modernisierung bestehender Kraftwerke.

ERGEBNIS VOR ZINSEN UND ERTRAGSTEUERN (EBIT)

Der KSB Konzern erwirtschaftete ein Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT), ohne die Effekte aus der Bewertung von Fertigungsaufträgen nach IAS 11, von 102,9 Mio. € (Vorjahr 101,9 Mio. €). Hierzu hat das Segment Pumpen mit einem EBIT von 60,9 Mio. € (Vorjahr 55,4 Mio. €) beigetragen. Damit ist die im Vorjahresbericht gestellte Prognose (kräftiger Rückgang) nicht eingetreten. Im Segment Armaturen ist das EBIT, wie vorausgesagt, kräftig auf 8,8 Mio. € (Vorjahr 10,3 Mio. €) gesunken. Das EBIT des Segments Service ist ebenfalls kräftig (und nicht wie geplant moderat) auf 33,3 Mio. € (Vorjahr 36,2 Mio. €) zurückgegangen. Der Überleitungseffekt aus der Bewertung nach IAS 11 „Fertigungsaufträge“ zum EBIT veränderte sich im Jahresvergleich um -18,1 Mio. €.

GESAMTLEISTUNG

Der zuvor erwähnte Umsatzrückgang zeigt sich auch in einer verringerten Gesamtleistung. Sie betrug 2.174,2 Mio. €, nach 2.350,3 Mio. € im Vorjahr. Der Bestand an Unfertigen und fertigen Erzeugnissen erhöhte sich um 2,9 Mio. € und war damit um 7,8 Mio. € weniger gestiegen als im Vorjahr. Gegenläufig bilanzierten wir 0,9 Mio. € mehr Andere aktivierte Eigenleistungen.

ERTRÄGE UND AUFWENDUNGEN

Die Sonstigen Erträge sind von 50,0 Mio. € auf 47,2 Mio. € gesunken, unter anderem wegen geringeren Erträgen aus der Auflösung nicht mehr benötigter Rückstellungen.

Der Materialaufwand ist um 10,8 %, und damit stärker als die Gesamtleistung, rückläufig. Daher sank der Anteil des Materialverbrauchs (874,2 Mio. €) von 41,7 % im Vorjahr auf 40,2 % im Berichtsjahr. Dies ist auch auf erste Erfolge unseres Effizienzsteigerungsprogramms zurückzuführen.

Der Personalaufwand veränderte sich um –2,5 % auf 798,8 Mio. €. In Relation zur Gesamtleistung verzeichneten wir allerdings 1,8 Prozentpunkte mehr. Wesentliche Einflussgrößen waren die sinkende Beschäftigtenzahl sowie gegenläufig tarifliche Entgeltsteigerungen. Die Belegschaft hat sich bis zum Ende des Berichtsjahres gegenüber 2015 um 624 Beschäftigte auf 15.572 verringert. Den stärksten Rückgang verzeichneten dabei die europäischen Gesellschaften mit 321 Personen, davon 160 an den deutschen Standorten. Eine nennenswerte Verringerung der Mitarbeiterzahl erfolgte auch in Amerika; dort waren zum Stichtag 157 Personen weniger tätig als Ende Dezember 2015. Diese Entwicklung ist die Folge von Maßnahmen, mit denen wir unsere Kostenstrukturen an veränderte Marktbedingungen anpassen. Der KSB Konzern beschäftigte im Jahresdurchschnitt 401 Mitarbeiter weniger als im Vorjahr. Aufgrund der deutlich niedrigeren Gesamtleistung, bei ebenfalls rückläufiger Beschäftigtenzahl, hat sich die durchschnittliche Leistung je Mitarbeiter gegenüber dem vorangegangenen Wirtschaftsjahr von 144 T€ auf 137 T€ verringert.

Die Anderen Aufwendungen sind, gemessen an der Gesamtleistung, von 17,5 % auf 17,1 % gesunken. In absoluten Zahlen ist dies eine Veränderung von 411,5 Mio. € auf 372,4 Mio. €. Ursächlich waren rückläufige Vertriebskosten, ein reduzierter Verwaltungsaufwand sowie niedrigere Fremdleistungen.

Das Finanzergebnis hat sich um 5,1 Mio. € verschlechtert. Hier spiegelt sich vor allem das geringere Ergebnis aus Beteiligungen wider, die wir nach der Equity-Methode bilanzieren. Aufgrund des Ergebnisanteils unseres dort enthaltenen chinesischen Gemeinschaftsunternehmens haben wir Aufwendungen von insgesamt 1,3 Mio. € ausgewiesen, im Vorjahr waren es noch Erträge in Höhe von 4,4 Mio. €.

ERGEBNIS

Der KSB Konzern erwirtschaftete ein Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) von 74,6 Mio. €, nach 93,4 Mio. € im Jahr 2015. Damit ist unsere Vorjahresprognose eines kräftig rückläufigen Ergebnisses infolge von Einmalkosten eingetreten. Die Umsatzrendite vor Ertragsteuern verringerte sich entsprechend von 4,0 % im Vorjahr auf 3,5 % und bestätigt damit ebenfalls unsere im Vorjahr geäußerten Erwartungen. Die Ertragsteuerquote ging unter anderem wegen des verringerten Umfangs steuerlich nicht wirksamer Wertminderungen auf Geschäfts- oder Firmenwerte zurück. Sie beträgt nun 36,0 % nach 44,1 % im Jahr 2015. Das Ergebnis nach Ertragsteuern von 47,8 Mio. € (Vorjahr 52,2 Mio. €) ist daher mit 8,4 % nicht so stark gesunken wie das Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) (20,1 %).

74,6 Mio. €

Konzernergebnis (EBT) 2016

Das auf die nicht beherrschenden Anteile entfallende Ergebnis erhöhte sich von 12,9 Mio. € auf 14,9 Mio. €. Dies ist auf verbesserte Ergebnisbeiträge unserer asiatischen Gesellschaften zurückzuführen. Die Relation zum Ergebnis nach Ertragsteuern veränderte sich daher von 24,7 % auf 31,0 %.

Die Ergebnisanteile der Aktionäre der KSB AG (32,9 Mio. €) lagen somit um 6,4 Mio. € unter denen des Vorjahres (39,3 Mio. €).

Das Ergebnis je Aktie betrug für die Stammaktien 18,68 €, nach 22,30 € im Vorjahr, und für die Vorzugsaktien 18,94 €, nach 22,56 € im Jahr 2015.

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 890,3 Mio. € (Vorjahr 870,2 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 614,2 Mio. € (Vorjahr 609,1 Mio. €); hierin sind die Anteile der Aktionäre der KSB AG am Ergebnis nach Ertragsteuern mit 32,9 Mio. € (Vorjahr 39,3 Mio. €) enthalten. Auf die nicht beherrschenden Anteile anderer Gesellschafter entfallen 164,6 Mio. € (Vorjahr 149,6 Mio. €). Da die Zunahme des Eigenkapitals (+2,3 %) nahezu dem Anstieg der Bilanzsumme (+2,6 %) entspricht, ist die Eigenkapitalquote konstant geblieben (37,9 %; im Vorjahr 38,0 %).

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, welche sich vor allem infolge des gesunkenen Rechnungszinses für die deutschen Versorgungspläne zum Bilanzstichtag um 63,5 Mio. € auf 589,5 Mio. € erhöht 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 knapp die Hälfte des Bilanzansatzes. Der Rest sind Anwartschaften unserer aktiven Mitarbeiter.

Die übrigen Rückstellungen für Leistungen an Arbeitnehmer, die mehrheitlich kurzfristigen Charakter haben, sind nur wenig verändert und betragen 86,9 Mio. € (Vorjahr 88,8 Mio. €).

Auch bei den Sonstigen Rückstellungen, die wir nahezu ausschließlich für kurzfristige ungewisse Verbindlichkeiten gebildet hatten, zeigt sich ein nahezu stabiles Bild (99,6 Mio. € nach 100,8 Mio. € im Jahr 2015). Einen Anstieg bei den Restrukturierungsrückstellungen infolge unseres Effizienzsteigerungsprogramms haben rückläufige Übrige Rückstellungen kompensiert.

37,9%

Eigenkapitalquote 2016

Die langfristigen Finanzschulden haben sich um 75,5 Mio. € auf 58,0 Mio. € verringert. Grund hierfür ist die Umgliederung der 2017 fälligen Tranche des Schuldscheindarlehens in Höhe von 74,5 Mio. €. Nach heutigem Kenntnisstand werden für die Rückzahlung keine externen Finanzierungsmaßnahmen benötigt. Dieses Darlehen mit einem Gesamtvolumen von 122 Mio. € zum Jahresende 2016 haben wir 2012 platziert. Es ist unterteilt in Rückzahlungstranchen von 3 bis 10 Jahren.

Die kurzfristigen Verbindlichkeiten haben sich insgesamt um 54,9 Mio. € erhöht (613,5 Mio. €, nach 558,6 Mio. € zum Jahresende 2015). Dabei gingen vor allem die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen infolge des rückläufigen Geschäftsvolumens um 28,0 Mio. € zurück. Gegenläufig erhöhten sich die Sonstigen nicht finanziellen Verbindlichkeiten (+3,8 Mio. €) sowie die Sonstigen finanziellen Verbindlichkeiten (+3,5 Mio. €) geringfügig. Der Aufbau bei den kurzfristigen Finanzschulden (+75,6 Mio. €) erklärt sich mit der bereits erwähnten Umgliederung der 2017 fälligen Tranche des

Schuldscheindarlehen. Berücksichtigt man den Anstieg der Bilanzsumme, beträgt der Anteil der kurzfristigen Verbindlichkeiten am Gesamtkapital 26,1 % (Vorjahr 24,2 %).

Investitionen

Die Zugänge bei den Immateriellen Vermögenswerten in Höhe von 10,0 Mio. € (Vorjahr 8,3 Mio. €) betrafen wie im Vorjahr vor allem Geleistete Anzahlungen und aktivierte Eigenleistungen für eine neue Software zum Einsatz im Vertrieb.

Die Sachanlageninvestitionen waren im Berichtsjahr mit 72,2 Mio. € etwas geringer als im vorangegangenen Berichtsjahr mit 74,5 Mio. €. Die höchsten Zugangswerte entfielen wie im Vorjahr mit 23,6 Mio. € auf Geleistete Anzahlungen und Anlagen im Bau (Vorjahr 27,7 Mio. €). Weitere 21,1 Mio. € entfielen auf Technische Anlagen und Maschinen (Vorjahr 19,9 Mio. €). Schwerpunkt unserer Investitionstätigkeit war wie 2015 die Region Europa, hier hauptsächlich Deutschland und Frankreich. Außerhalb Europas wiesen wieder unsere Werke in Brasilien, China, Indien und den USA die höchsten Zugänge aus. Die Grundsätze für die Bemessung der Abschreibungen haben wir im Berichtsjahr beibehalten.

Nettofinanzposition

Wegen rückläufiger Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und PoC hat sich die Nettofinanzposition mit 259,5 Mio. €, nach 211,3 Mio. € im Vorjahr, günstiger entwickelt als vor zwölf Monaten vorhergesehen (geringfügig unter 211 Mio. €).

259,5 Mio. €

Nettofinanzposition 2016

Liquidität

Aus betrieblichen Tätigkeiten erzielten wir einen Cashflow von 134,5 Mio. €. Dieser war 17,9 Mio. € höher als im Vor-

jahr. Ausschlaggebend war eine Mittelfreisetzung bei den Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und PoC (im Vorjahr Mittelbindung). Dem entgegen standen Rückgänge vor allem bei erhaltenen Anzahlungen und Verbindlichkeiten sowie ein Anwachsen der Vorräte. Auch der Ergebnisrückgang belastete im Periodenvergleich die Cashflowentwicklung.

Die Abflüsse aus unserer Investitionstätigkeit sind gegenüber 2015 um 79,5 Mio. € gestiegen. Die Veränderung der Festgelder und Commercial Papers verringerte den Cashflow deutlich; im Vorjahr war hier noch eine Erhöhung zu verzeichnen gewesen. Entsprechend ist ein erheblich geringerer Cashflow aus Investitionstätigkeiten von –114,0 Mio. € (Vorjahr –34,5 Mio. €) zu berücksichtigen.

Der Cashflow aus Finanzierungstätigkeiten hat sich stark verbessert. Er beträgt –9,6 Mio. € nach –87,4 Mio. € im Vorjahr. blieb die Höhe des Schuldscheindarlehens insgesamt im Berichtsjahr unverändert gegenüber 2015, waren im Cashflow des Vorjahres erhebliche Tilgungen hierfür enthalten.

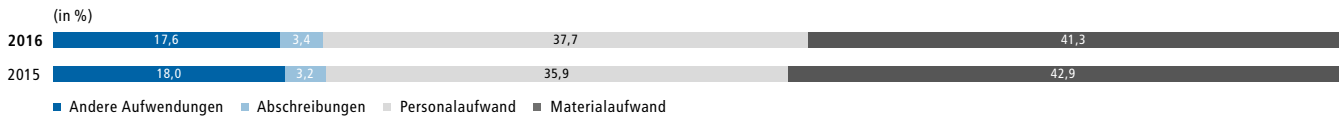
In Summe aller Cashflows haben sich die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente von 273,1 Mio. € auf 288,9 Mio. € erhöht. Dabei spielten Wechselkursänderungen in Höhe von +4,3 Mio. € (Vorjahr –0,1 Mio. €) eine Rolle.

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.

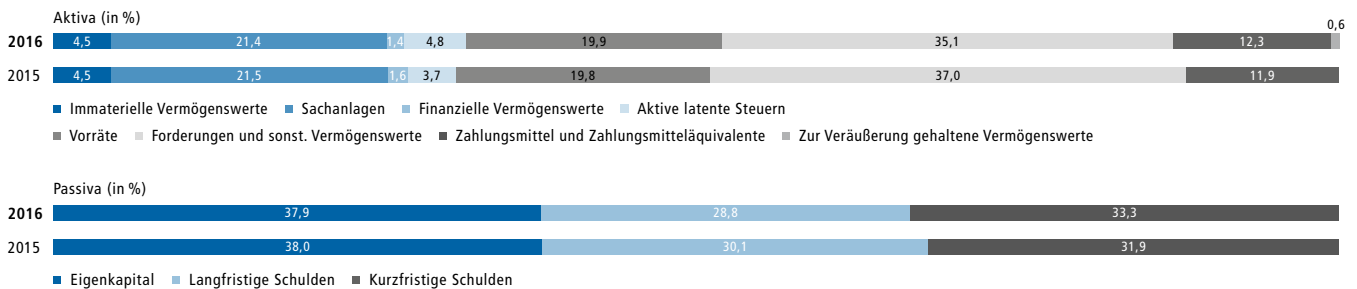
Haftungsverhältnisse und sonstige finanzielle Verpflichtungen

Die außerbilanziellen Haftungsverhältnisse des KSB Konzerns betragen zum Bilanzstichtag 15,9 Mio. € (Vorjahr 13,4 Mio. €). Dabei handelt es sich hauptsächlich um Besicherungsgarantien und Gewährleistungsverträge.

AUFWENDUNGEN GESAMTERGEBNISRECHNUNG



BILANZSTRUKTUR



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 17,9 Mio. € (Vorjahr 20,0 Mio. €) resultieren weitere finanzielle Verpflichtungen im üblichen Rahmen.

VERMÖGENSLAGE

Unsere Bilanzsumme erhöhte sich um 2,6 % auf 2.350,2 Mio. €. Sowohl im langfristigen Vermögen (insbesondere bei Aktiven Latenten Steuern) als auch bei Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten zeigten sich teils erhebliche Zuwächse. Diesen standen geringere Forderungen und Sonstige Vermögenswerte gegenüber.

Im Anlagevermögen sind rund 27 % (im Vorjahr knapp 28 %) der Mittel gebunden. Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen mit Anschaffungswerten von 1.393,1 Mio. € (Vorjahr 1.336,4 Mio. €) stehen mit 608,2 Mio. € (Vorjahr 595,9 Mio. €) zu Buche. Da die Investitionen in das Sachanlagevermögen (72,2 Mio. €) wie im Vorjahr über den Abschreibungen (61,7 Mio. €) lagen, hat sich diese Bilanzposition um 7,8 Mio. € erhöht. Gegenläufig wirkten Umgliederungen in die Position „Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte“ vor allem aufgrund des Verkaufs von Armaturengeschäft in den USA im Januar 2017. Der Bilanzwert der Finanziellen Vermögenswerte und der nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen ist insgesamt um 4,2 Mio. € auf 33,0 Mio. € gesunken. Dabei wirkten sich die nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen mit -4,8 Mio. € aus.

Vorräte bilanzieren wir in Höhe von 467,4 Mio. €, dies sind 13,0 Mio. € mehr als zum Ende des Jahres 2015. Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, Unfertige Erzeugnisse und unfertige Leistungen sowie Geleistete Anzahlungen erhöhten sich; gegenläufig wirkten rückläufige Fertige Erzeugnisse und Waren. Die Vorräte haben unverändert je rund 20 % unserer Mittel gebunden.

Aufgrund des rückläufigen Geschäftsvolumens liegen die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen und PoC um 49,4 Mio. € unter dem Vorjahresresultimowert. Insgesamt entfallen – unter Berücksichtigung der Veränderung der Bilanzsumme – auf diese Bilanzposition rund 26 % (Vorjahr 29 %) der gesamten Aktiva.

Die Sonstigen finanziellen Vermögenswerte sind von 156,2 Mio. € auf 187,0 Mio. € gestiegen, da sich der darin enthaltene Anteil von Festgeldern mit Laufzeiten von mehr als 3 bis zu 12 Monaten inklusive der Commercial Papers sowie die Forderungen aus Darlehen gegen Sonstige Beteiligungen, assoziierte und Gemeinschaftsunternehmen erhöht haben.

Unverändert rund 12 % des Vermögens betreffen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente. Sie sind mit 288,9 Mio. € (Vorjahr 273,1 Mio. €) bilanziert.

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 +20,2 Mio. € (Vorjahr +1,2 Mio. €) geführt. Diesen haben wir ergebnisneutral in das Eigenkapital eingestellt.

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS

Die im Vorjahresbericht erstellten Prognosen haben sich aufgrund der zuvor dargestellten Sachverhalte nicht in vollem Umfang bestätigt. Die schwache konjunkturelle Entwicklung hatte teils deutliche Auswirkungen auf unsere Kernmärkte und damit auf unsere Zielerreichung im Auftragseingang. Ein weiterer negativer Effekt resultierte aus Verzögerungen bei der Auftragsvergabe von Großprojekten. Daher sank unser Auftragseingang um 4,6 %; die angestrebte deutliche Verbesserung blieb aus.

Für den Geschäftsverlauf war die weltweite Nachfrageschwäche in mehreren für uns wichtigen Branchen wesentlich. Zugleich zeigte sich, dass auch in diesem Geschäftsjahr bei verschiedenen Produkten die Preisflexibilität nicht ausreichte, um in einem verschärften Konkurrenzkampf zufriedenstellende Margen zu erzielen. Dies wirkte sich in unseren Segmenten unterschiedlich aus.

Somit fiel auch die Umsatzentwicklung etwas schlechter aus als erwartet (stark statt „deutlich“).

Unsere Ergebnisgrößen waren durch Einmalkosten (konzernweit rund 50 Mio. €) wie prognostiziert belastet. Positive Wirkungen verzeichneten wir aus bereits eingeleiteten Maßnahmen zur Kostensenkung (konzernweit ebenfalls etwa 50 Mio. €). Deren Beitrag war sogar etwas höher als erwartet. Insgesamt sind zwar beim Ergebnis vor Ertragsteuern sowie bei der Umsatzrendite die angekündigten kräftigen Rückgänge zu berichten, in absoluten Werten übertrafen sie aber unsere ursprüngliche Planung.

Die Umsatzprognose für das Segment Pumpen (deutlicher Rückgang) hat sich bestätigt. Das erwirtschaftete Ergebnis lag allerdings um 5,5 Mio. € über dem Wert des Jahres 2015 und nicht, wie vorgesehen, kräftig darunter. Der Auftragseingang sollte deutlich steigen, eingetreten ist infolge der konjunkturellen Rahmenbedingungen ein Rückgang um 4,5 %.

Auch im Segment Armaturen war die schwierige Marktsituation spürbar. Dementsprechend war der erwartete stabile Auftragseingang nicht realisierbar; wir verbuchten 10,0 % weniger Bestellungen. Beim Umsatz zeigte sich dies in deutlichen Rückgängen; vor einem Jahr rechneten wir hier sogar noch mit einer kräftigen Abschwächung. Das Ergebnis liegt, wie angekündigt, kräftig unter Vorjahr.

Im Service bestätigte sich unsere Prognose eines geringfügigen Umsatzwachstums. Der Ergebnisrückgang fiel kräftig und nicht wie erwartet moderat aus. Den Zielwert beim Auftragseingang (moderater Anstieg) erreichten wir allerdings nicht; wir mussten einen geringfügigen Rückgang verkraften.

Die Nettofinanzposition hat sich mit 259,5 Mio. €, nach 211,3 Mio. € im Vorjahr, besser entwickelt als vor zwölf Monaten geplant (geringfügig unter 211 Mio. €).

Die Geschäftsentwicklung stellte sich somit im Berichtsjahr bei Auftragseingang und Umsatz insgesamt etwas weniger günstig dar als erwartet. Für unsere Ergebnisgrößen sowie die Nettofinanzposition hingegen war die Entwicklung insgesamt etwas besser als erwartet.

KSB verfügt unverändert über eine gesunde finanzielle Basis für die Zukunft. Die eingeleiteten Maßnahmen zur dauerhaften Verbesserung unserer Kostenstrukturen werden diese Basis nachhaltig stärken.

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. Unserer Gesellschaft wurde als Ausgleich vor Ablauf des Geschäftsjahres ein Rechtsanspruch auf adäquate Vorteile gewährt. Berichtspflichtige Maßnahmen haben im Geschäftsjahr nicht vorgelegen.“

PROGNOSEBERICHT

Für das laufende Jahr erwartet der Internationale Währungsfonds (IWF) ein reales Wachstum von 3,4 %. Die UN-Organisation geht bei dieser Prognose davon aus, dass sich das Wachstum in den Industrienationen auf 1,9 % erhöhen wird. Hierzu kann eine weiterhin expansive Geldpolitik beitragen. Den günstigen finanziellen Rahmenbedingungen stehen aber sowohl die bekannten strukturellen Probleme als auch neue politische Unsicherheiten entgegen. Zu diesen gehören protektionistische Tendenzen in einigen für unser Geschäft relevanten Märkten. Die Wirtschaft im Euroraum wird voraussichtlich ein nahezu gleichbleibendes Wachstum aufweisen.

Für die Schwellen- und Entwicklungsländer sieht der IWF eine Steigerung des Bruttoinlandsprodukts um real 4,5 % voraus, trotz einer abermals leichten Wachstumsverlangsamung in China. Im zweiten großen asiatischen Markt, Indien, soll sich die gesamtwirtschaftliche Entwicklung durch Struktur-reformen hingegen verbessern. Auch in den lateinamerikanischen Ländern, einschließlich unseres wichtigen Produktionsstandortes Brasilien, ist, bei einer Erholung der Rohstoffpreise, mit einer Wende zum Besseren zu rechnen. Mit einer Normalisierung der Öl- und Gaspreise wäre auch für die arabischen Förderstaaten eine positive Entwicklung zu erwarten.

Von dieser globalen Konjunktorentwicklung wird der Maschinenbau nach Einschätzung des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA) voraussichtlich nur unterdurchschnittlich profitieren. Die Organisation sieht im globalen Rahmen nur eine Steigerung um real 2 % voraus; ihre Prognose für den deutschen Maschinenbau fällt dabei mit +1 % noch pessimistischer aus. Zur Begründung nennt der Verband die Schwäche einiger „rohstoffnaher Fachbereiche“ und ungelöste geopolitische Krisen, aber auch die genannten protektionistischen Tendenzen.

Für die Hersteller von Flüssigkeitspumpen in Deutschland erwartet der VDMA im laufenden Jahr einen stagnierenden Umsatz. Bei Industriearmaturen rechnet der Verband sogar damit, dass der Umsatz um 3 % zurückgeht.

DEUTLICHES WACHSTUM BEIM AUFTRAGSEINGANG UND ANNÄHERND STABILER UMSATZ

Angesichts dieser konjunkturellen Perspektiven gehen wir planerisch davon aus, dass unser Auftragseingang im laufenden Jahr deutlich steigen wird, während der Umsatz annähernd stabil bleibt. Dabei rechnen wir in erster Linie mit einer Belebung unseres Geschäfts mit Standardprodukten, Serviceleistungen und Ersatzteilen. Wesentlich für die Höhe des Auftragseingangs wird letztlich sein, ob und gegebenenfalls in welchem Umfang sich außerdem das Projektgeschäft wieder belebt und wir potenzielle Kunden bei neuen Vorhaben technisch wie preislich überzeugen.

Pumpen

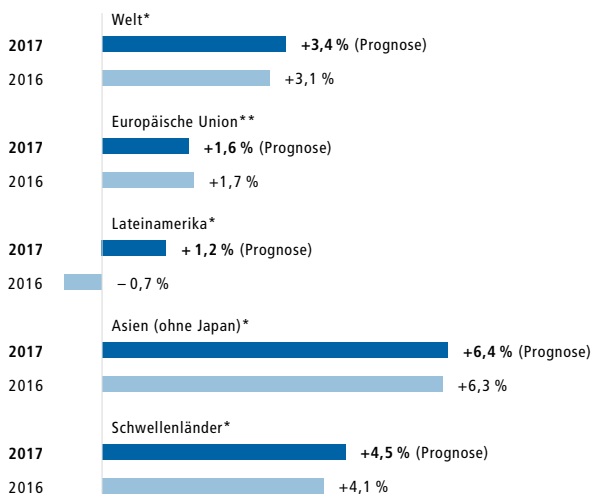
Für Kreiselpumpen, wie wir sie hauptsächlich herstellen und vertreiben, gehen wir von einem deutlichen Anstieg der Nachfrage aus. Dieser wird voraussichtlich durch das Wachstum im Wasser- und Abwassermarkt gespeist sowie eine sich langsam belebende Investitionstätigkeit in der Chemie und Petrochemie. Unter anderem ist in den Märkten Saudi-Arabien und Iran bei einer Erhöhung des Ölpreises mit neuen petrochemischen Projekten, aber auch Vorhaben in der Wasser- und Abwassertechnik zu rechnen. Weitere abwassertechnische Großbauten sind in Ostasien, Nordamerika und Nordafrika geplant.

Generell kann der Wunsch nach energieeffizienten Lösungen unser Geschäft mit Automationsgeräten und Strom sparenden Motoren ankurbeln. Dies gilt im Besonderen für die Gebäudetechnik in Deutschland, wo der „Nationale Aktionsplan Energieeffizienz“ Lösungen fordert, die den Stromverbrauch reduzieren. Speziell für unsere hocheffizienten Heizungspumpen erwarten wir eine vermehrte Nachfrage.

Im verarbeitenden Gewerbe zeichnet sich nur ein leichtes Wachstum ab; im Bergbau ist damit zu rechnen, dass sich der Auftragseingang 2017 weiter bessert.

Weiterhin schwierig bleibt aber die Lage in der konventionellen Energiegewinnung.

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS



* Quelle: Internationaler Währungsfonds (Januar 2017)

** Quelle: EU-Kommission (Februar 2017); Zusatzinfo: Eurozone +1,7 % (2016), +1,6 % (2017)

Insgesamt rechnen wir im Segment Pumpen mit einem deutlichen Zuwachs beim Auftragseingang und einem deutlichen Rückgang im Umsatz.

Armaturen

Auch im Segment Armaturen gehen wir davon aus, dass die hohe Nachfrage aus der Wasser- und Abwasserwirtschaft anhält. Dies betrifft den Neubau von Anlagen ebenso wie Ersatzinvestitionen, um bestehende Infrastrukturen zu sichern. Die Bedarfsschwerpunkte liegen in Asien und dem Mittleren Osten sowie in Nordamerika. Das günstige Marktumfeld im Baugewerbe lässt für das laufende Jahr erwarten, dass sich dort die Auftragslage für gebäudetechnische Klappen, Ventile und Schieber positiv verändert.

Sollten sich die Öl- und Gaspreise normalisieren, ist in der Petrochemie mit einer etwas höheren Nachfrage nach Armaturen zu rechnen. Eine leichte Steigerung ist auch in anderen Industriebranchen, einschließlich der Chemieindustrie, wahrscheinlich.

Demgegenüber zeichnet sich in der Energieversorgung noch keine nachhaltige Markterholung ab. Wir gehen davon aus,

dass die Preise für Kraftwerksarmaturen weiterhin unter Druck bleiben.

Aufgrund der genannten Verkaufsimpulse sowie technischer Neuerungen und vertrieblicher Initiativen zum globalen Ausbau des Armaturengeschäfts steht bei den Aufträgen ein deutlicher Anstieg in Aussicht, während der Umsatz leicht wachsen wird.

Service

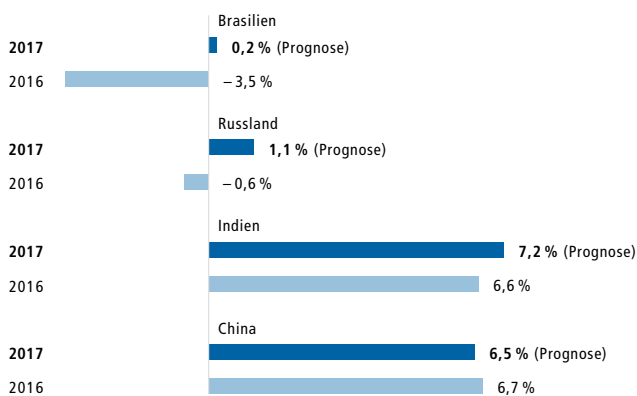
Im Service setzen wir den Ausbau unserer Infrastrukturen mit Schwerpunkten in China, Indien und den USA fort. Indem wir neue Standorte nahe bei wichtigen Industriezentren einrichten, schaffen wir einen partiellen Ausgleich für das vor allem in Deutschland rückläufige Geschäft mit dem Service in Kernkraftwerken. Nennenswerte Auftragseingänge können wir auch aus den 2016 neu geschaffenen Servicecentern in Abu Dhabi, Australien, Indonesien, Kanada, Malaysia, Mexiko, Saudi-Arabien und der Türkei erwarten. Eine ebenfalls gute Entwicklung sehen wir für unser Geschäft in Indien voraus. Dort haben wir unsere Serviceorganisation neu ausgerichtet und unser Angebot erweitert, um im laufenden Jahr ein überproportionales Wachstum zu erzielen.

Ein vermehrtes Interesse sehen wir im laufenden Jahr auch für unsere Angebote, die Energieeffizienz pumpentechnischer Anlagen zu prüfen und zu verbessern. Dies gilt insbesondere für Kunden aus Industrie und Kommune, die nach Einsparmöglichkeiten suchen.

Aufgrund der noch bestehenden Schwierigkeiten in der Öl- und Gaswirtschaft wird die Servicenachfrage aus dieser Branche zunächst zurückhaltend bleiben. Auch in der Energiewirtschaft, die sich vielfach auf den Basisservice beschränkt, ist 2017 kein Anstieg der Bestellungen zu erwarten; das Geschäft mit den Betreibern von Nuklearkraftwerken in Deutschland wird infolge des schrittweisen Ausstiegs aus der Kernenergie weiter zurückgehen.

Daher rechnen wir im Segment Service für 2017 nur mit einer leichten Steigerung des Auftragsvolumens und einem stabilen Umsatz. Noch unwägbar ist dabei die Entwicklung des Bestelleingangs im Mittleren Osten, der vom Verlauf der politischen Krisen in dieser Region mitbestimmt wird.

ENTWICKLUNG DES BRUTTOINLANDSPRODUKTS DER BRIC-STAATEN



Quelle: Internationaler Währungsfonds (Januar 2017)

GESAMTAUSSAGE DES VORSTANDS ZUR VORAUSSICHTLICHEN ENTWICKLUNG

Für die aktuelle Geschäftsperiode erwarten wir, wie oben ausgeführt, eine deutliche Verbesserung des Auftragseingangs, vor allem wegen einer Belebung des Geschäfts mit Standardprodukten, Ersatzteilen und Serviceleistungen. Wie erwähnt, gehen wir von positiven Beiträgen aller Segmente aus, dabei wird der prozentuale Zuwachs bei den Pumpen und Armaturen über dem prozentualen Anstieg beim Service liegen. Aus der Bewertung von Fertigungsaufträgen nach IAS 11 erwarten wir einen deutlich geringeren negativen Einfluss auf die Umsatzerlöse. Demzufolge werden die Umsatzerlöse aus heutiger Sicht annähernd stabil bleiben. Deutliche Rückgänge bei den Pumpen sollten durch einen leichten Anstieg bei den Armaturen teilweise kompensiert werden. Beim Service planen wir mit stabilen Umsätzen. Die Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung unserer Ertragssituation, die auf die Senkung von Material-, Personal- und Sachkosten zielen, werden wir unverändert fortführen. Dazu gehört es, die begonnene Neuordnung der Aufgabenverteilung im globalen Fertigungsverbund voranzutreiben. Wir schaffen ferner die Voraussetzungen, um die Anzahl der KSB-Gesellschaften weiter zu reduzieren und die Komplexität des Produktprogramms zu verringern. Demzufolge werden unsere Ergebnisgrößen auch im laufenden Jahr durch Einmalkosten belastet sein; wir planen weltweit mit etwa 50 Mio. €. 2017 werden sich aber bereits

weitere positive Effekte aus unseren eingeleiteten Einsparprogrammen (weltweit in vergleichbarer Größenordnung wie 2016) im Ergebnis zeigen. Wir planen daher mit einem Segmentergebnis (also dem Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT), ohne die Effekte aus der Bewertung von Fertigungsaufträgen nach IAS 11), das, abhängig von der Höhe der weiteren Einmalkosten zur Effizienzsteigerung, erheblich über Vorjahr liegen sollte. Hierzu sollen die Armaturen und der Service mit erheblichen Zuwächsen beitragen, die Pumpen mit deutlichen Anstiegen. Unter Berücksichtigung einer voraussichtlich geringeren negativen Ergebnisauswirkung bei den Effekten aus der Bewertung von Fertigungsaufträgen nach IAS 11 wird das Ergebnis vor Ertragsteuern (EBT) ebenfalls erheblich über dem Wert von 2016 liegen. Unsere Umsatzrendite würde sich dementsprechend erheblich verbessern.

Bei der Nettofinanzposition planen wir mit einem Wert in Höhe von 240 bis 260 Mio. €.

Der Prognosezeitraum für die vorangehenden Ausführungen, die wir unter Berücksichtigung der nachfolgend dargestellten Chancen und Risiken erarbeitet haben, umfasst das Geschäftsjahr 2017. Über diesen Zeitraum hinausgehende wesentliche Sondereinflüsse können sich aus unseren Maßnahmen zur nachhaltigen Verbesserung unserer Ertragssituation ergeben, die auf die Senkung von Material-, Personal- und Sachkosten zielen.

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.

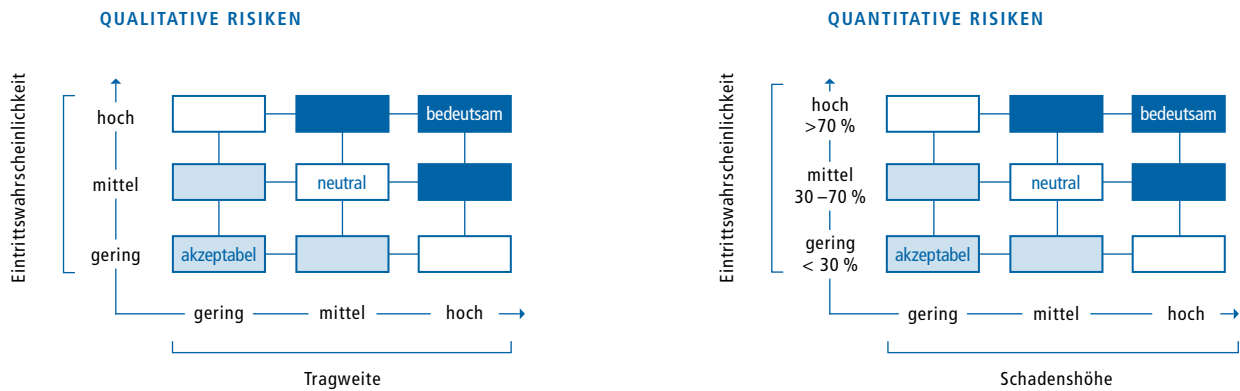
Die Verantwortlichen sind angehalten, rechtzeitig Maßnahmen zu definieren und durchzuführen, um Schäden, wie sie aus dem Eintreten riskanter Ereignisse resultieren können, zu ver-

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 Informationssituation 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 folgenden Matrizen ist die jeweilige Einstufung zu entnehmen:



Bei der Bewertung der Schadenshöhe beschränken wir uns auf drei mögliche Einstufungen: gering, mittel und hoch. Es gelten dabei folgende Kriterien:

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

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 Risikomanagementsystem der KSB-Gruppe zugewiesen sind, haben wir in der Abbildung auf Seite 72 dargestellt und erläutert.

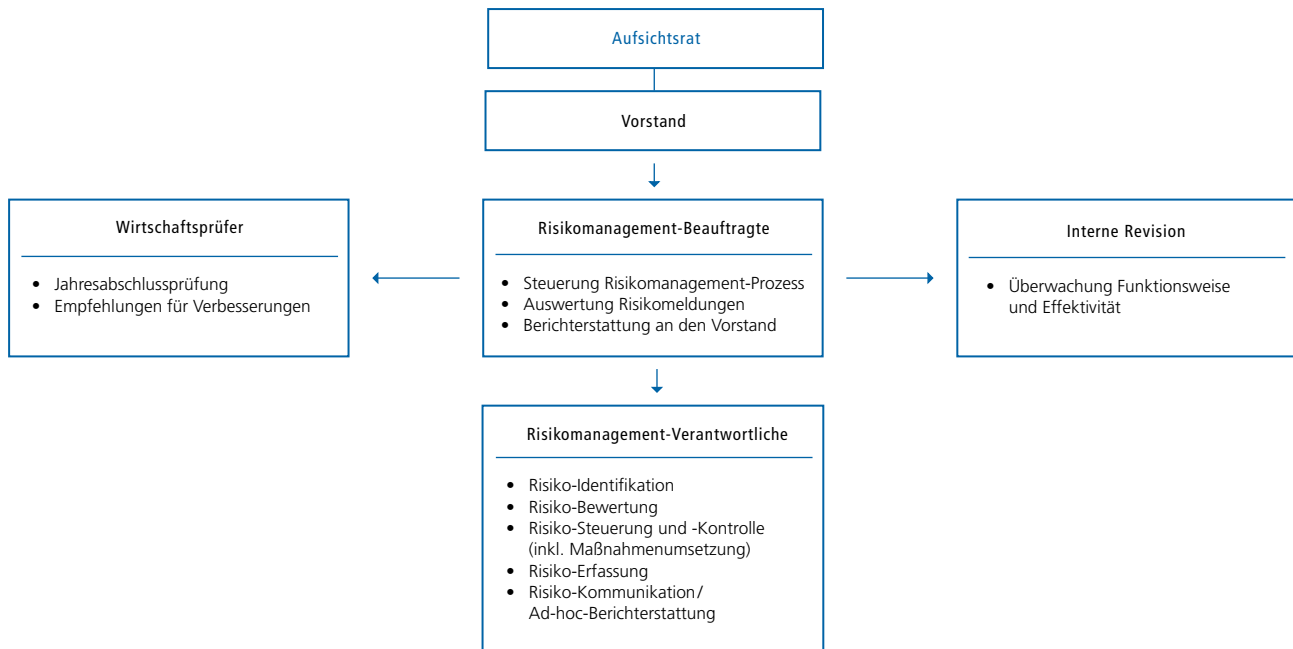
Die Gesamtverantwortung für das Risikomanagement trägt der Vorstand der KSB AG. Dieser berichtet an den Aufsichtsrat im Rahmen regelmäßiger Sitzungen des Prüfungsausschusses und wird von ihm wiederum überwacht. Den Vorstand unterstützen der Chief Compliance Officer sowie das Konzernfinanz- und Rechnungswesen. 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 erhalten 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 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 & Marken“ zugeordnet. Ihn unterstützen die Mitglieder des Compliance Committees und die Compliance-Verantwortlichen der einzelnen Gesellschaften.

RISIKOMANAGEMENTSYSTEM IM KSB KONZERN



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 eingestufteten qualitativen und quantitativen Brutorisiken sowie die wesentlichen Chancen für unsere Geschäftsentwicklung. Bedeutsamste Einflussgröße ist unverändert die konjunkturelle Entwicklung, alle übrigen Chancen und Risiken bewerten wir als nachrangig.

Märkte / Wettbewerb

■ Risiken

Veränderungen in den ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen beeinflussen unsere geschäftlichen Möglichkeiten. Zu den wirtschaftlichen Einflussgrößen gehört auch im laufenden Jahr der Ölpreis, der trotz eines Anstiegs im Jahr 2016 noch kein zufriedenstellendes Niveau erreicht hat. Blicke eine weitere Erholung aus, würde sich dies auf die Finanzkraft der ölproduzierenden Länder auswirken und deren Möglichkeiten, neu zu investieren, beschränken. Diesem als „bedeutsam“ eingestuften Risiko begegnen wir, indem wir die Kontakte zu Firmen und Institutionen intensivieren, die im verfügbaren Rahmen Einkäufe tätigen. So wollen wir die negativen Auswirkungen auf unser Geschäft begrenzen.

In der petrochemischen Industrie in China besteht unverändert das Risiko eines Nachfragerückgangs, was den Auftragsein-

gang für unsere Pumpen und Armaturen beeinträchtigen würde. Wir stellen uns darauf ein, indem wir unseren Auftragsbestand überwachen und die verfügbaren Produkte auch für andere Einsatzbereiche anbieten.

Die politische Lage in verschiedenen Teilen dieser Welt bleibt kritisch. Dies gilt unter anderem für die Rahmenbedingungen in der Türkei und in der Ukraine. Die Destabilisierung Syriens, Libyens, Jemens und des Iraks infolge innerer und äußerer Konflikte wirkt sich, über die Länder hinaus, auch auf deren Nachbarstaaten aus. Private Firmen wie staatliche Institutionen investieren daher nur sehr zurückhaltend in neue Anlagen. Es ist möglich, dass sich die Konflikte noch ausweiten. Das ginge mit einer zusätzlichen Beschränkung unserer geschäftlichen Möglichkeiten in dieser Region einher.

Wegen der politischen Differenzen Russlands mit den USA und den meisten europäischen Staaten sind die Ost-West-Beziehungen weiterhin stark belastet. Dies zeigt sich auch im Wirtschaftsleben, wo russische Unternehmen 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 aufgebaut hat. Darüber hinaus ist der Aufbau einer eigenen Fertigungsstätte im Gange.

In Südafrika lähmen politische Spannungen im Einklang mit ökonomischen Versäumnissen die weitere Entwicklung. Dies wirkt sich auf die geschäftlichen Perspektiven unserer dortigen Produktions- und Vertriebsgesellschaft aus. Sie intensiviert daher ihre Verkaufsaktivitäten in anderen Ländern des südlichen Afrikas, in erster Linie in Sambia.

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

2016 haben sich die politischen Beziehungen verschiedener europäischer Länder mit dem Iran entspannt. Dies bietet die Basis für verbesserte Geschäftstätigkeiten, birgt aber auch die Gefahr, dass darunter unser USA-Geschäft leidet.

Asien gilt unverändert als wichtigster Absatzmarkt für kraftwerkstechnische Ausrüstungsgüter einschließlich Pumpen und Armaturen. Allerdings hat sich der Wettbewerb in China – auch infolge der rückläufigen Konjunkturentwicklung – nochmals verstärkt. Dies hat für den KSB Konzern einen erhöhten Preisdruck zur Folge und stellt somit ein „bedeutsames“ 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.

▪ Chancen

Wie im Prognosebericht dargestellt, entwickelt sich der Wasser- und Abwassermarkt weiter positiv. Damit verbunden sind größere Projektaufträge in Nordafrika und dem Mittleren Osten sowie in Frankreich, China und den USA. Da wir vor Ort über kompetente Mitarbeiter verfügen, können wir die Auftraggeber technisch und wirtschaftlich beraten und sehen gute Chancen, an diesen sowie weiteren Vorhaben mitzuwirken.

In Brasilien hat die wirtschaftlich schwierige Lage, insbesondere in der Öl- und Gasbranche, mehrere Wettbewerber veranlasst, ihre Aktivitäten zu reduzieren. Dazu gehörte die Schließung von Werken und Vertriebsbüros. Für KSB bieten sich daher Möglichkeiten, bei einer konjunkturellen Aufwärtsentwicklung wieder Marktanteile hinzuzugewinnen.

Mit der Erweiterung unseres Servicenetzes verbessern sich in mehreren Ländern die Chancen, die klassischen Dienstleistungen wie Inspektion, Wartung und Instandhaltung anzubieten. Unsere neuen Servicecenter können aber zugleich ein Ausgangspunkt sein, um Retrofit[®]-Leistungen und unsere Energiespar-konzepte einem breiteren Kundenkreis anzubieten. Wo uns dies

mit Erfolg gelingt, können wir daran mitwirken, Altanlagen zu modernisieren und insbesondere wenig effiziente Anlagen auf einen energiesparenderen Betrieb umzurüsten.

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 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 für 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 2016 waren es 50 Mio. €, im Jahr zuvor 52 Mio. €; darüber hinaus besteht kein weiteres wesentliches Restrisiko (Nettorisiko).

■ Chancen

Im Laufe des Jahres 2016 haben wir unser wasser- und abwassertechnisches Programm partiell erneuert und mit energieeffizienten Komponenten verbessert. Dies bietet gute Möglichkeiten, an der steigenden Nachfrage der Abnehmerbranche zu partizipieren. Das gilt insbesondere, da auch in Wasserwerken, Klärwerken und angeschlossenen Pumpstationen der geringe Stromverbrauch unserer Produkte zunehmend ein Kaufargument darstellt. Für eine neue Kompaktanlage zur Druckentwässerung mit integriertem Feststoff-Trennsystem eröffnen sich Chancen, im laufenden Jahr in mehreren osteuropäischen Ländern zum Einsatz zu kommen.

Den Ausrüstern heizungs- und klimatechnischer Systeme können wir im laufenden Jahr ein komplettes Programm eigengefertigter Nassläuferpumpen anbieten, das von Einfamilienhäusern bis zu großen Industrie- oder Hotelkomplexen alle Bedarfe abdeckt. Das erweiterte Angebot verbessert unsere Chancen bei Erstausrüstern und Großanlagenbauern. Wo in Industrie- und Gebäudetechnik außerdem Brandschutz erforderlich ist, können wir mit zertifizierten Brandschutzklappen jetzt unser vertriebliches Engagement verstärken.

Die sukzessive Erweiterung unseres Programms an eigengefertigten Gleitringdichtungen stellt einen Ansatz dar, unsere Wertschöpfung zu vertiefen und die Kosten für externe Zukaufe zu verringern. Mit den 25 Pumpenbaureihen, die wir

inzwischen mit diesen Komponenten ausstatten, bieten wir unseren Kunden zugleich eine technisch hochwertige Lösung, die sich positiv auf die Ausgaben für Wartung und Instandhaltung auswirkt. Insoweit bietet sich eine gute Chance, die Stückzahl dieser Dichtungen erneut kräftig zu erhöhen.

Anlagenbauer in der Energie- und Industrietechnik unterstützen wir bei deren Bemühungen um Standardisierung und Modularisierung. In Rahmenverträgen können wir ihnen passende Systemkomponenten mit kurzen Lieferzeiten anbieten. Dies eröffnet Chancen, die Geschäftsbeziehungen insbesondere mit Großkunden zu erweitern und zu verstetigen.

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 und laufend unsere Nettofinanzposition überwachen, 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 würden unsere Ertragslage belasten. Der gleiche Effekt entstände, wenn sich Devisenbestimmungen einzelner Länder verschärfen. Diesem begegnen wir durch ein striktes Forderungsmanagement und intensive Kundenkontakte. Eine Verschlechterung der finanziellen Situation verzeichnete im Berichtsjahr unsere italienische Gesellschaft, die unter anderem Hocheffizienzmotoren anbietet. Auch bei einigen Servicegesellschaften in Frankreich wirkt sich die anhaltend schwierige wirtschaftliche Situation im Land verstärkt negativ auf die Geschäftsentwicklung aus und somit auf die wirtschaftliche und finanzielle Solvenz sowie die mittelfristigen Geschäftsperspektiven. Daher überprüfen wir die strategische Ausrichtung und die Organisationsstrukturen unserer dortigen Serviceaktivitäten. Wo es uns geboten erscheint, fassen wir einzelne Einheiten durch Fusionen zusammen und trennen uns von solchen, die keine nachhaltige Profitabilität erwarten lassen.

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 dem 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 2016 sind für solche Sachverhalte, die als bedeutsames oder neutrales Risiko eingestuft werden, 1,3 Mio. € berücksichtigt; darüber hinaus bestehen Eventualschulden von voraussichtlich bis zu 7,4 Mio. €.

■ Chancen

Ende 2016 ist der US-Dollar im Vergleich zu anderen wichtigen Währungen auf den höchsten Wert seit 14 Jahren gestiegen. Hintergrund war die Erwartung, dass die neue Regierung für wirtschaftliche Impulse sorgen wird. Ein anhaltend starker Dollarkurs im Vergleich zum Euro könnte den Export europäischer Produkte in den amerikanischen Markt erleichtern, soweit sich die generellen Handelskonditionen nicht verändern. Aufträge, die wir in US-Dollar buchen, würden außerdem nach Umrechnung in unsere Konzernwährung zu höheren Beträgen führen als bei unveränderten Wechselkursen.

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. Sollten die lokalen Gegebenheiten keine ausreichende Lieferantendiversifizierung ermöglichen, greifen wir auf zusätzliche ausländische Geschäftspartner zurück.

Auch unsere Zulieferer entwickeln ihr Produktspektrum weiter. Dies verbindet sich fallweise mit einer geänderten Beschaffenheit der von uns benötigten Materialien. Hier prüfen wir mögliche Auswirkungen auf die Qualität unserer Produkte. Ergeben sich Risiken, reservieren wir, soweit möglich, höhere

Stückzahlen in der ursprünglichen Materialzusammensetzung und evaluieren alternative Bezugsquellen.

■ Chancen

Um die Wettbewerbsfähigkeit unserer Produkte zu erhöhen, binden wir die Verantwortlichen unseres globalen Einkaufs eng in Prozesse des „Design to cost“ mit ein. In diesem Verfahren steuern wir die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten so, dass sie auch preislich die bestmöglichen Marktchancen erhalten. Hierzu nimmt der Einkauf im Sinne einer kostenoptimierten Beschaffung Einfluss auf konstruktive Überlegungen.

Zur Standardisierung und Harmonisierung unserer Prozesse nutzen zunehmend auch kleinere KSB-Gesellschaften einheitliche ERP-Systeme. Diese Vereinheitlichung erhöht die Transparenz unserer Beschaffungsprozesse und verbessert die Möglichkeiten, Einkäufe gleicher oder vergleichbarer Teile zu bündeln und damit Kosten zu verringern. Zugleich schaffen wir über SAP durchgängige elektronische Prozesse von einer Bestellanforderung bis zur Bezahlung, was den Gesamtvorgang beschleunigt und die Fehleranfälligkeit verringert.

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. Gleichzeitig ermöglicht uns diese enge Verzahnung, schneller als unsere Konkurrenz auf neue Markttrends zu reagieren.

■ Chancen

Wir beobachten kontinuierlich unsere Märkte und begleiten aktiv die Entwicklung neuer Technologien. Für die Aufgabenstellungen unserer Kunden finden wir so frühzeitig passende Lösungsansätze. Diese in innovative Produkte und Leistungen zu transferieren, schafft Angebotsvorteile, die unsere Kunden honorieren.

Neben den Weiterentwicklungen in Hydraulik, Werkstofftechnik und Automation haben wir dabei die technischen Möglichkeiten digital vernetzter Systeme mit einer hohen Informationstransparenz im Blick. In interdisziplinären Teams untersuchen wir aktuell, welche Chancen sich daraus für die Bedienung der Kunden ergeben. Anfang 2017 haben wir eine eigene Einheit geschaffen, die sich in vier Projekten mit der Entwicklung und Konkretisierung neuer Geschäftsmodelle auf der Basis von Industrie 4.0 [b](#) befasst.

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 2016 betragen diese knapp 1 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

Von unserer Tätigkeit als Industrieunternehmen können grundsätzlich Gefahren für Mensch und Natur ausgehen. Mit einem globalen Umweltmanagementsystem erkennen wir diese rechtzeitig und leiten gegebenenfalls Schutzmaßnahmen ein. Dieses Verfahren bietet uns gute Möglichkeiten, Schadensfällen und deren finanziellen Folgen vorzubeugen. Indem wir unsere Produktions- und Servicewerke durch Auditoren überprüfen und nach internationalen Normen zertifizieren lassen, erhalten wir und unsere Kunden eine hohe Gewissheit, dass die KSB-Betriebe umweltgerecht handeln. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für viele Geschäftsbeziehungen. Sie bietet die Chance, KSB dem Markt als ökologisch unbedenklich arbeitendes Unternehmen zu präsentieren. Auch mit unserer Mitgliedschaft im UN Global Compact [b](#) entsprechen wir den Erwartungen unserer Kunden und erhöhen so unsere Auftragschancen.

Kontinuierlich führen wir darüber hinaus Energieaudits durch, womit wir der nationalen Umsetzung einer EU-Verordnung entsprechen. Im Ergebnis zeigen diese Analysen Potenziale auf,

wie wir durch die Renovierung von Werkshallen, die intelligente Steuerung von Produktionseinrichtungen sowie Anweisungen an die Bediener von Werkzeugmaschinen eine zusätzliche Energieersparnis erreichen können.

In einigen Ländern sind Steuervergünstigungen an das Vorhandensein eines Umwelt- und Energiemanagements gekoppelt. Dieses können wir mit den bestehenden zertifizierten Systemen jederzeit dokumentieren.

Bei unseren Kunden erkennen wir, dass der Trend zu einem wirksamen Umweltschutz und einer höheren Energieeffizienz weltweit anhält. Er wird weiterhin einen positiven Einfluss auf die Nachfrage nach unseren Produkten und Dienstleistungen haben. So können die Kunden beispielsweise unser Konzept Fluid Future [☑](#) nutzen, um ihren Stromverbrauch zu senken. Dabei wird über eine Systemanalyse die korrekte Auslegung von Pumpen und Armaturen sichergestellt und es werden Erkenntnisse gewonnen, inwieweit sich der Einsatz hocheffizienter Pumpen, Armaturen und Antriebe lohnt.

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.

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 2016 für solche als bedeutsame oder neutrale Risiken eingestuftene Fälle rund 3 Mio. € berücksichtigt. Weiterhin haben wir Rückstellungen für Streitfälle mit Behörden und für Personalangelegenheiten von insgesamt nochmals knapp 2 Mio. € gebildet, sofern wir sie im Sinne unserer Risikobewertung als bedeutsam oder neutral einschätzen.

Schwerwiegende geschäftliche Nachteile können infolge der Manipulation und des Verlusts elektronischer Daten entste-

hen. 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

2016 haben wir eine Befragung von 11.000 Mitarbeitern in zehn Ländern durchgeführt, um die Stärken und Schwächen des Unternehmens genauer kennenzulernen. Aus dem Feedback von rund 8.700 Beschäftigten entwickelten wir Maßnahmen, die bereits im laufenden Jahr die Rahmenbedingungen unserer Arbeit einschließlich Kundenorientierung, Innovation, Kooperation und Leistungsmanagement weiter verbessern sollen. Soweit dies gelingt, ist zu erwarten, dass sich das Engagement unserer Beschäftigten und damit der Wert des Unternehmens für die Kunden noch weiter erhöht. Zugleich gehen wir davon aus, dass die von den Mitarbeitern initiierten Maßnahmen KSB als Arbeitgebermarke stärken. Dies wird es uns erleichtern, bei Bedarf Fach- und Führungskräfte für das Unternehmen zu gewinnen.

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. Aber auch das noch vergleichsweise geringe Ölpreisniveau sowie ein sich verschlechterndes Zahlungsverhalten bergen entsprechendes Risikopotenzial für künftige Geschäfte. Eine schneller als erwartet wiederkehrende politische Stabilität, verbunden mit einer Beruhigung der Währungsturbulenzen, hätte voraussichtlich positive Auswirkungen. Dies erwarten wir auch für den Fall, dass sich der Ölpreis nochmals so stark erhöht wie bereits 2016. Umgekehrt hätten eine weiterhin politisch unsichere Lage, kombiniert mit andauernden Abwertungstendenzen bei einigen Währungen, oder ein dauerhaft niedriger Ölpreis negative Effekte auf unser Ge-

schäft. Für unsere bedeutsamste Einflussgröße, die konjunkturelle Entwicklung, schätzen wir das Risiko gegenüber dem Vorjahr etwas höher ein. Allerdings erhoffen wir uns auch von unseren wachstumsfördernden Maßnahmen, dass diese das Erreichen unserer Ziele wesentlich unterstützen. Darüber hinaus bergen die politischen Krisen und die künftige Entwicklung des Ölpreises gleichermaßen Chancen und Risiken für alle Segmente. 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 Fordeungsmanagement 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 so-

genannten Marktpreisrisiko ausgesetzt. Währungs- oder Zinsänderungen können einen negativen Einfluss auf die wirtschaftliche Lage des Konzerns haben. Risiken von Wertpapierkursschwankungen 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, sowohl für bereits bilanzierte Geschäfte als auch für zukünftige Zahlungsströme aus noch abzuwickelnden Aufträgen. Zur Abdeckung der Währungsrisiken bestehen zum Jahresende Devisentermingeschäfte mit einem Nominalvolumen von insgesamt 269,8 Mio. € (Vorjahr 254,0 Mio. €). Überwiegend sind Fremdwährungspositionen in US-Dollar gesichert. Indem 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 39,5 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 DURCH DEN VORSTAND

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 nicht wesentlich geändert, wohl aber die Einschätzung verschiedener Einzelrisiken infolge unserer eigenen Maßnahmen sowie verschiedener anderer interner und externer Rahmenbedingungen. Insgesamt gehen wir für das nächste Jahr von einer moderaten Konjunkturbelebung aus. Unsere Strukturmaßnahmen werden uns bei der Erreichung unserer Ziele zusätzlich unterstützen. Eine nachlassende Konjunkturdynamik in den Wachstumsmärkten, insbesondere in China, sowie negative Entwicklungen, die aus den politischen Unruheregionen in Osteuropa, im Mittleren Osten, in der Türkei sowie in Teilen Afrikas resultieren können, stellen allerdings Risiken dar. Gleiches gilt für die künftige Ölpreisentwicklung sowie volatile Währungen. Die zuvor 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 2017 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 § 315 Abs. 4 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 zutreffend sind.

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 80 % der Stammaktien hält die Klein Pumpen GmbH, Frankenthal, 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 Aufsichtsrats unter Ausschluss des Bezugsrechts der Aktionäre an Dritte zu veräußern, soweit dies zum Zweck des Erwerbs von Unternehmen, Unternehmensteilen und/oder Beteiligungen an Unternehmen oder im Rahmen von Unternehmenszusam-

ERKLÄRUNG ZUR UNTERNEHMENSFÜHRUNG (§ 289a HGB)

menschlüssen 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 wird satzungsgemäß von zwei Vorständen geleitet. Über die Bestellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern entscheidet der Aufsichtsrat entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen.

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.

Die Erklärung zur Unternehmensführung gemäß § 289a HGB vom 30. März 2016 ist auf der Website www.ksb.com in der Rubrik „Investor Relations“ im Unterpunkt „Corporate Governance / Erklärung zur Unternehmensführung“ öffentlich zugänglich gemacht. Die aktualisierte Erklärung ist ab dem 30. März 2017 an der zuvor genannten Stelle öffentlich zugänglich.

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 AG angewandt werden. Weiterhin sind die Arbeitsweise von Vorstand und Aufsichtsrat sowie die Zusammensetzung und Arbeitsweise der gebildeten Ausschüsse des Aufsichtsrats beschrieben.

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 Aufsichtsratsplenium 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 erfolgt auf der Grundlage unterschiedlicher Parameter. Kriterien für die Angemessenheit der Vergütung bilden 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 besteht aus festen und variablen Komponenten. Die Festbezüge werden erfolgsunabhängig gewährt und bestehen aus Fixum, Nebenleistungen sowie Pensionszusagen (Alters-, Berufsunfähigkeits-, Witwen- und Waisenrente). Das Fixum beträgt 60 % des maximalen Jahresgehalts und wird als monatliche Grundvergütung ausgezahlt. Die zugehörigen Nebenleistungen stehen allen Vorstandsmitgliedern in gleicher Weise zu und umfassen die private Nutzung von Dienstwagen, die Übernahme von Versicherungsprämien sowie etwaige Zahlungen für ein nachvertragliches Wettbewerbsverbot. Kredite oder Vorschüsse wurden Vorstandsmitgliedern im Berichtsjahr nicht gewährt.

Um die Nachhaltigkeit des Vergütungscharakters zu gewährleisten, besteht der variable Vergütungsbestandteil hauptsächlich aus zukunftsbezogenen Komponenten mit mehrjähriger Bemessungsgrundlage. Diese orientieren sich zum einen (60 %) am Umsetzungsgrad der Unternehmensstrategie und deren tatsächlichem Erfolg im Markt. Zum anderen (20 %) wird der Verlauf der Kapitalrendite nach dem „Economic Value Added“-Verfahren an einem vergangenheitsbezogenen Durchschnittswert über einen mittelfristigen Zeitraum gespiegelt. Der kurzfristig ausgerichtete Anteil (20 %) richtet sich nach der Entwicklung der Nettofinanzposition im jeweiligen Geschäftsjahr im Verhältnis zur Planung. Die Höhe der variablen Vergütungsbestandteile ist insgesamt begrenzt, um außergewöhnlichen, nicht vorhergesehenen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

In die vorstehenden Gewichtungen nicht eingeflossen ist die zusätzliche Möglichkeit einer in das Ermessen des 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.

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 Entschädigungsleistungen für den Fall eines Übernahmeangebots. Wird der Anstellungsvertrag aus einem vom Vorstandsmitglied zu

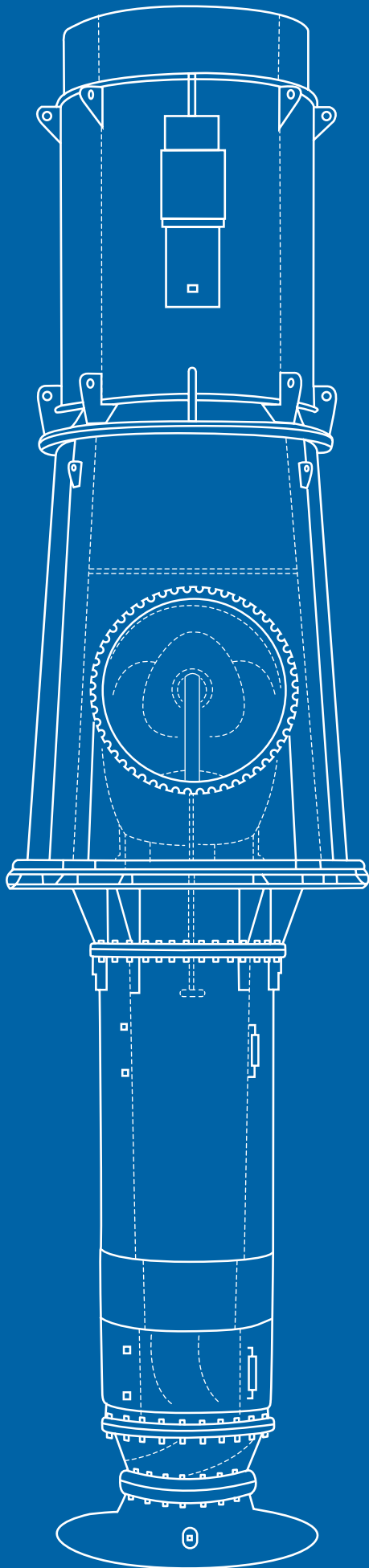
vertretenden wichtigen Grund beendet, erfolgen keine Abfindungszahlungen des Unternehmens.

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 1.250 T€ (Vorjahr 1.289 T€), die Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses 1.388 T€ (Vorjahr 1.429 T€). Für Pensionsverpflichtungen gegenüber aktiven Vorstandsmitgliedern sind 5.255 T€ (Vorjahr 4.518 T€) zurückgestellt, gegenüber ehemaligen Vorstandsmitgliedern und deren Hinterbliebenen sind es 39.309 T€ (Vorjahr 39.387 T€); deren Gesamtbezüge betragen im abgelaufenen Geschäftsjahr 2.244 T€ (Vorjahr 2.246 T€). Aktienoptionen oder andere aktienbasierte Vergütungen werden den Mitgliedern des Vorstands nicht gewährt.

Für das Geschäftsjahr 2016 betragen die kurzfristig fälligen Leistungen der Mitglieder des Aufsichtsrats 716 T€ (Vorjahr 833 T€). Informationen über die Ausgestaltung des Vergütungssystems des Aufsichtsrats sind in der „Erklärung zur Unternehmensführung“ gemäß § 289a HGB enthalten.

Frankenthal, den 21. März 2017

Der Vorstand



SEZ
Rohrgehäusepumpe für große
Wassereinlaufbauwerke