

KOENIG & BAUER

Zusammenfassung

# Geschäftsbericht

2024



we're on it.

# Inhalt

## ChanGe | ChanCe

- 5 **ChanGe | ChanCe** – im Dialog mit Kyana
- 8 **ChanGe | ChanCe** – wir starten durch: „Exceeding Print“ im Go-to-Market
- 11 **ChanGe | ChanCe** – wir setzen auf Profitabilität: Fokusprogramm „Spotlight“
- 12 **ChanGe | ChanCe** – wir optimieren uns: Neuaufstellung & Governance im Konzern
- 14 **ChanGe | ChanCe** – der intelligente Dreh : KI als Motor der Digitalisierung
  
- 16 Brief an die Aktionäre
- 22 Die Koenig & Bauer-Aktie
- 24 Bericht des Aufsichtsrats
  
- 26 Corporate Governance & Compliance
- 29 Nichtfinanzieller Konzernbericht
  
- 31 **Zukunft im Blick** – Prognosebericht
  
- 33 **Koenig & Bauer auf einen Blick** – Unternehmensprofil

## Finanzielle und Nichtfinanzielle Kennzahlen des Koenig & Bauer-Konzern im Geschäftsjahr 2024

- 35 Konzern-Bilanz
- 36 Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung
- 36 Nichtfinanzielle Konzernkennzahlen
- 37 Gesamtergebnisrechnung
- 38 Konzern-Kapitalflussrechnung
- 39 Fünf-Jahres-Übersicht
- 40 Finanztermine

## Unsere modulare, digitale und nachhaltige Berichterstattung

Den steigenden Anforderungen bezüglich Transparenz, Barrierefreiheit und Digitalisierung folgend, haben wir die Berichterstattung in zwei Module aufgeteilt:

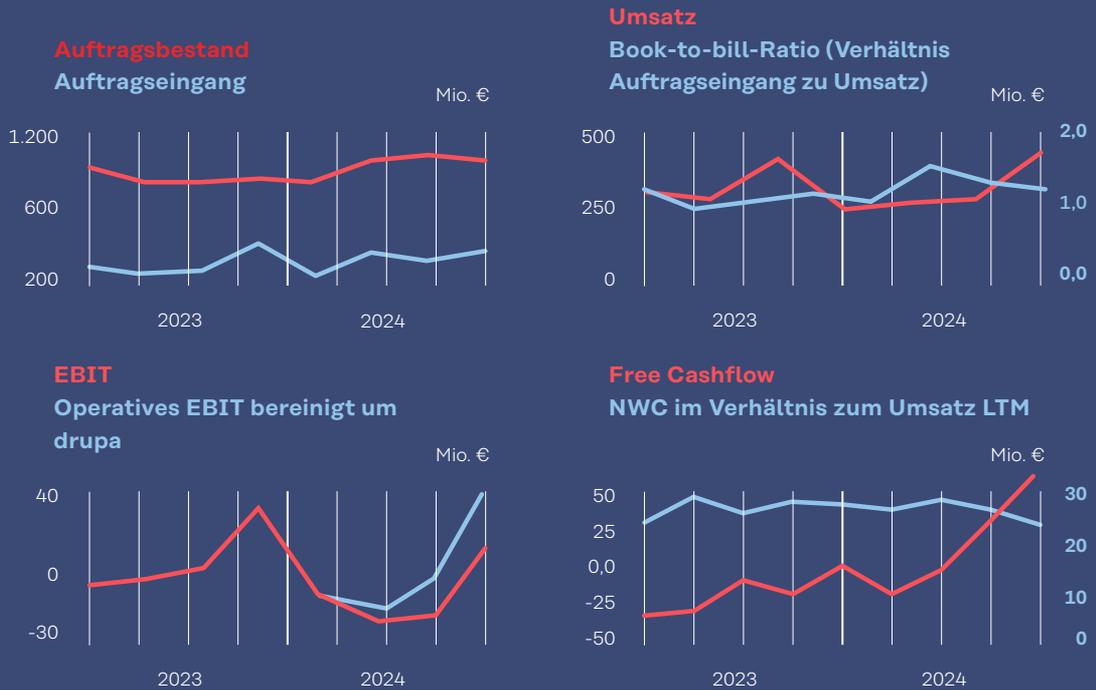
**Modul 1:** Die Geschäftsberichts-zusammenfassung, die Sie gerade in den Händen halten, fasst die wichtigsten Kapitel unseres Geschäftsberichts 2024 zusammen und verdeutlicht mit der Imagestrecke unter dem Motto „ChanGe/ChanCe“ unser seit über 200 Jahren gelebtes Handeln. Denn Koenig & Bauer hat sich stets neuen Herausforderungen gestellt, Innovationen vorangetrieben und Chancen genutzt – heute sind Wandel und Möglichkeiten enger verknüpft als je zuvor. Veränderung ist mehr als eine äußere Herausforderung, sondern eine aktiv zu gestaltende Möglichkeit, denn bereits ein einziger Buchstabe kann den Unterschied machen und „ChanCe“ in „ChanGe“ verwandeln – ein Sinnbild dafür, wie kleine Anpassungen große Wirkung entfalten können. Wie in den Vorjahren bieten wir Ihnen ein besonderes Auspackerlebnis, indem wir diese Zusammenfassung in einer nachhaltigen, flexiblen Versandtasche präsentieren.

**Modul 2:** Den vollständigen Geschäftsbericht 2024 mit allen Zahlen und Daten finden Sie unter [annualreport.koenigbauer.com](https://annualreport.koenigbauer.com). Auf Wunsch senden wir Ihnen ein gedrucktes Exemplar zu.

Den kompletten  
Geschäftsbe-  
richt 2024 finden  
Sie online unter  
annualreport.  
koenig-bauer.com  
oder unter diesem  
QR-Code:



# Die wichtigsten Kennzahlen auf einen Blick



in Mio. € (Vj.)	Sheetfed	Digital & Webfed	Special	Überleitung	Gesamt
Auftragsbestand	407,0 (409,3)	122,8 (119,8)	513,0 (378,5)	-3,0 ( 3,9)	1.039,8 ( 911,5)
Auftragseingang	732,5 (606,2)	160,6 (179,8)	541,9 (538,8)	-32,2 ( -36,9)	1.402,7 ( 1.287,9)
Umsatz	734,8 (779,9)	157,6 (172,3)	407,4 (413,7)	-25,4 ( -39,0)	1.274,4 ( 1.326,8)
Operatives EBIT bereinigt um drupa	24,3 (29,8)	-25,5 (-23,9)	10,7 (23,0)	16,3 ( 1,0)	25,8 ( 29,9)



- Mit einem Plus von 8,9 % im Vorjahresvergleich entwickelte sich der **Auftragseingang** im drupa Jahr 2024 erwartungsgemäß positiv und lag bei 1.402,7 Mio. € (Vj.: 1.287,9 Mio. €).
- Der **Auftragsbestand** erhöhte sich zum 31. Dezember 2024 um 14,1 % auf 1.039,8 Mio. € (Vj.: 911,5 Mio. €) und markiert damit den höchsten Jahresendstand in der jüngsten Geschichte von Koenig & Bauer. Er dient als solide Basis für das Geschäftsjahr 2025 und darüber hinaus, ist jedoch nicht gleichmäßig auf alle Geschäftsbereiche verteilt.
- Der **Konzernumsatz** lag in einem anhaltend herausfordernden Marktumfeld im Berichtsjahr bei 1.274,4 Mio. € und damit 3,9 % unter dem Vorjahreswert von 1.326,8 Mio. €. Sequentiell verbesserte sich die Umsatzentwicklung in allen Segmenten jedoch von Quartal zu Quartal.
- Die **Book-to-Bill-Ratio** lag zum Geschäftsjahresende mit 1,10 über dem Vorjahreswert von 0,97 und im vierten Quartal mit 0,91 leicht unter dem dem Vorjahreswert von 1,05.
- Das **Konzern-EBIT** lag zum Geschäftsjahresende bei -35,1 Mio. € (Vj.: 29,9 Mio. €) und enthält negative Sondereffekte, davon 50,4 Mio. € nicht operative Sondereinflüsse aus "Spotlight" und 10,5 Mio. € Kosten für die Leitmesse drupa.
- Das **operative EBIT bereinigt um drupa** lag somit bei 25,8 Mio. € (Vj.: 29,9 Mio. €), was einer operativen EBIT-Marge bereinigt um drupa von 2,0 % (Vj.: 2,3 %) entspricht.
- Im vierten Quartal lag das **operative EBIT bereinigt um drupa** bei 46,5 Mio. € (Vj.: 32,0 Mio. €) und ist damit, wie erwartet, das stärkste Quartal im ganzen Jahr.
- Im vierten Quartal wurde mit 67,4 Mio. € (Vj.: -18,7 Mio. €) ein sehr starker positiver **Free Cashflow** erzielt. Für das Gesamtjahr ergab sich dadurch ein positiver Free Cashflow der im Saldo bei 31,6 Mio. € (Vj.: -93,4 Mio. €) lag, obwohl er in den ersten neun Monaten noch mit -35,8 Mio. € negativ ausgefallen war. Zu der Verbesserung hat im Wesentlichen die Veränderung im Net Working Capital beigetragen.
- Das **Net Working Capital** lag bei 294,2 Mio. € (Vj.: 379,0 Mio. €). Im Verhältnis zum Umsatz der jeweils letzten zwölf Monate (LTM) lag es bei 23,1 % (Vj.: 28,6 %). Somit wurde eine weitere Verbesserung der **angestrebten Zielgröße des Networking Capitals** auf einen Wert von maximal 25 % des Jahresumsatzes erreicht.

#### **Starkes Q4 sichert Zielerreichung 2024**

Koenig & Bauer hat in einem anspruchsvollen globalwirtschaftlichen Marktumfeld wie angekündigt mit einem historisch starken Schlussquartal abgeschlossen und damit alle im November 2024 definierten Teilziele erreicht, die auch zur Erfüllung der aktualisierten Jahresprognose erforderlich waren. Für das Gesamtjahr 2024 wurde wie prognostiziert bei einem Umsatz von 1.274,4 Mio. € ein operatives EBIT, bereinigt um Sondereinflüsse für das Fokusprogramm „Spotlight“ und die Kosten für die Leitmesse drupa, von 25,8 Mio. € erzielt. Dies unterstreicht die Fähigkeit des Unternehmens, auch in einem herausfordernden Marktumfeld die prognostizierten Ergebnisse zu erzielen.

# ChanGe | ChanCe

## im Dialog mit Kyana

---

Auf dem Titelbild des Geschäftsberichts steht Change & Chance auf einem Rubik-Würfel: zwei Worte, ein Buchstabe Unterschied. Was bedeutet „Change“ für ein traditionsreiches Unternehmen wie Koenig & Bauer?



Veränderung ist tief in der DNA von Koenig & Bauer verankert und treibt das Unternehmen bis heute an. Seit mehr als zwei Jahrhunderten entwickelt sich Koenig & Bauer stetig weiter, passt sich flexibel an Kunden- und Marktbedürfnisse, globale Herausforderungen und Megatrends an – wie der Wandel vom Zeitungs- zum Verpackungsdruck eindrucksvoll zeigt. Das Unternehmen optimiert kontinuierlich sein Produkt- und Serviceportfolio sowie interne Prozesse, erfindet sich immer wieder neu und stellt sich zukunftsicher auf. Innovation und Pioniergeist sind dabei die stärksten Treiber. Veränderung erfordert Mut, Lernbereitschaft und aktive Mitgestaltung von jedem Einzelnen.

Und was macht eine „Chance“ für Koenig & Bauer aus?



Für Koenig & Bauer bedeutet Chance, sich bietende Möglichkeiten aktiv und zielgerichtet zu nutzen. Dabei werden Chancen nicht als etwas betrachtet, das mit großer Unsicherheit belegt ist oder vom Zufall abhängt. Durch aktives Handeln und strategische Weitsicht – sowohl mit Blick nach außen als auch auf die internen Stärken und Potenziale – verwandelt Koenig & Bauer Chancen in konkrete Ergebnisse. Dazu setzt das Unternehmen auf innovative Technologien, erschließt Wachstumsmärkte – auch gemeinsam mit Partnern – und nutzt seine langjährige Erfahrung sowie unternehmensinterne Innovation und Kreativität.

Sind „Change und Chance“ bei Koenig & Bauer untrennbar verbunden?



Absolut! Externe Veränderungen schaffen interne Chancen – und umgekehrt. Dieser Kreislauf treibt Koenig & Bauer an und ist fest in der Unternehmensidentität verankert. Das Brand Icon, das Ampersand „&“, symbolisiert genau diesen Kreislauf: die Verbindung zwischen Wandel und Möglichkeit – untrennbar, dynamisch und richtungsweisend. Es lässt sich als stilisierte Kombination der Buchstaben „C“ und „G“ interpretieren – ein subtiles Spiel mit Formen, das die lange Tradition von Koenig & Bauer in der Druck- und Typographie-Branche widerspiegelt.

Noch nie waren Wandel und Möglichkeiten so eng miteinander verwoben wie heute. Deshalb ist „Change & Chance“ nicht nur das Leitmotiv des Geschäftsberichts, sondern auch der Kompass, der Koenig & Bauer durch den wechselseitigen Kreislauf aus Veränderung und Möglichkeit navigiert.

Wie sieht dieser Weg konkret aus?



**Die Umsetzung zeigt sich in drei zentralen Bereichen:**

ChanGe | ChanCe – **Koenig & Bauer startet durch: „Exceeding Print“ im Go-to-Market.** Nach drei Jahren intensiver Entwicklungsarbeit in den Bereichen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Modularität erfolgt nun der entscheidende Schritt – die Markteinführung neuer Innovationen. Die auf der drupa präsentierten Maschinen und digitalen Lösungen werden gezielt in den Markt eingeführt, begleitet von intensiven Vertriebsaktivitäten. → Mehr über die konsequente Umsetzung der Unternehmensstrategie „Exceeding Print“ und die erzielten Fortschritte auf Seite 10ff..

ChanGe | ChanCe – **Koenig & Bauer setzt auf Profitabilität: Fokusprogramm „Spotlight“.** Um auch in einem herausfordernden Marktumfeld erfolgreich zu sein, setzt das Unternehmen auf das Fokusprogramm „Spotlight“. Ertrags- und finanzkraftstarke Initiativen werden priorisiert und gezielte Maßnahmen zur Ertragssteigerung umgesetzt. Dies schafft eine solide Grundlage für nachhaltiges Wachstum. → Lesen Sie auf Seite 13 mehr über die konkreten Maßnahmen und Erfolge des Programms.

ChanGe | ChanCe – **Koenig & Bauer optimiert sich: Neuaufstellung & Governance im Konzern.** Durch eine neue Segment- und Führungsstruktur, eine perspektivische Verkleinerung des Vorstands und einen geordneten Generationenwechsel stellt sich das Unternehmen noch agiler und kundenorientierter auf. Schnellere Entscheidungen, reduzierte Komplexität und effizientere Strukturen sorgen für mehr Dynamik. → Erfahren Sie mehr über die Neuausrichtung und die geplanten Schritte auf den Seiten 14 f.

**Das ist der Plan. Das Ziel ist klar:** Koenig & Bauer erntet die Früchte seiner Arbeit, um profitabel zu werden und sich als führender Anbieter in der Druckindustrie weiterzuentwickeln.

Und was ist die Vision für Koenig & Bauer im Jahr 2050?



Die Druckwelt der Zukunft ist digital, vernetzt und nachhaltig. Künstliche Intelligenz steuert den Druckprozess, optimiert Farbgebung und erkennt Fehler automatisch. Roboterarme wechseln blitzschnell Materialien, und Digitaldruckmaschinen haben einen noch größeren Anteil am Markt. Drucksysteme kommunizieren miteinander und passen sich flexibel an



individuelle Kundenanforderungen an. Kyana ist zum Standard geworden und ermöglicht datengetriebene Effizienzsteigerungen.

Banknoten existieren weiterhin – mit neuen Sicherheitsfeatures, die höchsten Schutz bieten. Auch in anderen hochsicheren Druckanwendungen setzt Koenig & Bauer mit der Vision & Protection-Technologie Maßstäbe. Nachhaltigkeit ist tief in jedem Prozess verankert: Ressourcenschonende Materialien, CO<sub>2</sub>-neutrale Produktion und ein geschlossener Recyclingkreislauf sind gelebte Realität.

Doch all das wäre ohne die Menschen hinter Koenig & Bauer nicht möglich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind der Motor dieser Zukunft – mit ihrer Expertise, Kreativität und Leidenschaft. Sie treiben Innovationen voran, gestalten den Wandel aktiv mit und entwickeln gemeinsam mit Partnern neue Lösungen für die Druckwelt von morgen. Durch den gezielten Einsatz von KI gewinnen sie wertvolle Zeit, die sie in persönliche Kundengespräche, strategische Aufgaben und kreative Entwicklungen investieren können.

Koenig & Bauer bleibt auch 2050 ein verlässlicher Partner für seine Kunden – begleitet sie bei der digitalen Transformation, entwickelt gemeinsam Innovationen und erschließt neue Märkte. Die Saat für diese Zukunft wird bereits heute gelegt – mit digitalen Lösungen, der Automatisierung von Produktionsprozessen und einem konsequenten Fokus auf nachhaltige Innovationen.

Und wie sieht Ihr Prompt für die Zukunft von Koenig & Bauer aus?

# ChanGe | ChanCe

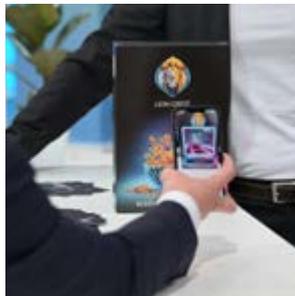
## Wir starten durch: „Exceeding Print“ im Go-to-Market



Mit der Unternehmensstrategie „Exceeding Print“ hat Koenig & Bauer in den vergangenen drei Jahren viel erreicht. Wir haben uns in den Bereichen Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Modularität für die Zukunft solide aufgestellt. Mit der Präsentation unserer neuen Maschinen und digitalen Lösungen auf der drupa haben wir diese Erfolge untermauert. Nun gilt es, diese Innovationen erfolgreich am Markt zu etablieren und unsere Vertriebsaktivitäten weiter zu intensivieren. Wir befinden uns also aktuell in der „Go-to-Market-Phase“.

In unserem Geschäftsbericht (Modul 2) erfahren Sie mehr über die konsequente Umsetzung unserer Strategie und die erzielten Fortschritte. Einen detaillierten Einblick in unsere Ziele und Strategien finden Sie auf S. 26ff. Wie wir die adressierten Märkte und Wachstumschancen nutzen, erfahren Sie auf S. 29ff. Mehr zu unseren Partnerschaften und Kooperationen lesen Sie auf S.32f. und auf den Seiten 34f. finden Sie mehr zu unserer Forschung & Entwicklung.

### Exceeding Print – die drei Säulen der Strategie



#### Nachhaltigkeit

Mit nachhaltigen Druckverfahren, effizienten Maschinen und zahlreichen Maßnahmen zur Optimierung des Energieverbrauchs leisten wir einen Beitrag zum Klimaschutz und können die Zukunft des Drucks nachhaltig gestalten. Dazu gehört für uns auch, dass wir gesellschaftliches Engagement zeigen, fair handeln und in die nächsten Generationen investieren – zum Beispiel durch Aus- und Fortbildung.

#### Digitalisierung

Was wäre, wenn analog und digital nicht im Konflikt zueinander stehen würden? Wenn beide Welten sogar voneinander profitieren könnten? Wir bergen die bisher kaum oder noch gänzlich unentdeckten Potentiale, die die Digitalisierung für die Druckbranche bereithält und eröffnet so neue Geschäftsmodelle und Möglichkeiten für unsere Kund:innen, ihre Produktion zu optimieren.

#### Modularität

Die Kraft des gesamten Konzerns nutzen – mit all seinen zahlreichen Lösungspotentialen und Applikationsmöglichkeiten. So können wir den gesamten Prozess – von der ersten Idee bis zur Produktion bei unseren Kund:innen – so effizient wie möglich gestalten. Mit modularen und standardisierten Systemen können wir unter anderem die Time-to-Market verkürzen.

## Was wir bisher erreicht haben und jetzt mit einem konsequenten Go-to-Market-Ansatz erfolgreich am Markt etablieren

---

### ... für mehr Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist eine der größten Herausforderungen und zugleich eine bedeutende Chance unserer Zeit. Auf der drupa haben wir zum zweiten Mal unseren **Green Dot Award** verliehen. Damit Preis zeichnen wir Führungspersönlichkeiten aus, die mit herausragenden Ideen und großem Engagement innovative Beiträge zum nachhaltigen Drucken umgesetzt haben. Die zahlreichen Best-Practice-Beispiele zeigen deutlich: Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit schließen sich nicht aus, sondern ergänzen sich. Anlagen, die weniger Makulatur, Energie und Tinte verbrauchen, sind nicht nur umweltfreundlicher, sondern auch kostengünstiger. Um unsere Kunden bei der Steigerung ihrer Nachhaltigkeit zu unterstützen, bieten wir verschiedene Lösungen an.

Ein Beispiel ist „**VisuEnergy X**“, ein Energiemanagementsystem im myKyana-Ecosystem, mit dem Kunden ihren Energieverbrauch in Echtzeit überwachen, Einsparpotenziale identifizieren und somit die Nachhaltigkeit ihrer Produktionsprozesse verbessern können. Ein weiteres Beispiel sind die **HighEcon**- und **EcoTNV-Systeme** von Koenig & Bauer Metal-Print, die den Gasverbrauch im Vergleich zu älteren Installationen um bis zu 70 % reduzieren. Durch den Einsatz von grünem Wasserstoff kann der CO<sub>2</sub>-Ausstoß weiter reduziert werden.

Wir sind überzeugt, dass Nachhaltigkeit die Zukunft der Druckindustrie entscheidend prägen wird. Mit unseren innovativen Lösungen helfen wir unseren Kunden, ressourcenschonend zu produzieren, ihre Umweltbilanz zu verbessern und dabei wirtschaftlich erfolgreich sowie wettbewerbsfähig zu bleiben.

### ... für mehr Digitalisierung

Die digitale Transformation der Druckindustrie schreitet voran, und Koenig & Bauer gestaltet sie aktiv mit. Auf der drupa haben wir unsere neuesten digitalen Innovationen präsentiert, die die Effizienz, Produktivität und Nachhaltigkeit von Druckprozessen steigern. Ein Highlight war die Präsentation von **Kyana**, unserer digitalen Intelligenz, die als virtuelle Co-Moderatorin durch die Live-Shows führte und sich dem Publikum vorstellte. Das Portal **myKyana**, das Herzstück unserer digitalen Produktwelt, unterstrich eindrucksvoll, wie die Digitalisierung die Druckindustrie transformiert. Besonderes Aufsehen erregte **Kyana Assist**, der erste KI-Chatbot der Druckindustrie, der unseren Kunden direkten Support und schnelle Antworten auf ihre Fragen bietet. In individuellen Live-Demonstrationen konnten sich die Besucher von den Vorteilen des umfassenden myKyana-Ecosystems überzeugen. Die zahlreichen Gespräche mit Kunden bestätigten, dass digitale Produktivitätstools zu einem wichtigen Entscheidungskriterium für Investitionen in Druck- und Weiterverarbeitungsanlagen werden. Drei weitere Innovationen, die wir auf der drupa präsentiert haben, sind ValiPACK, FOLLOW und PrintFusion.

**ValiPACK** schützt vor Produktfälschungen mit Mikrostrukturen, Spezialfarben und digitalen Wasserzeichen, die per Smartphone-App sichtbar werden. Die Lösung ermöglicht eine schnelle, offline-fähige Authentifizierung, ohne das Produkt zu verändern – nachhaltig und effektiv.

**FOLLOW** verwandelt Verpackungen in interaktive Kommunikationskanäle. Augmented Reality und Gamification schaffen ein einzigartiges Kundenerlebnis. Zudem zeigt

FOLLOW Informationen zu Inhaltsstoffen, Recycling und Herkunft und erfüllt zukünftige Regularien wie den Digital Product Passport.

Mit **PrintFusion**, dem gemeinsam mit Hybrid Software entwickelten Steuerungssystem für Rapida-Maschinen, stärken wir unsere Innovationsführerschaft im gesamten Packaging Workflow. Das Segment Sheetfed präsentiert auf der drupa wegweisende Technologien für eine durchgängige Produktionskette – von der Vorstufe über das Drucken und Stanzen bis hin zum Faltschachtelkleben. Alle gezeigten Maschinen, darunter die Rapida 106 X, die VariJET 106, die Rotationsstanze CutPRO X 106, die Flachbettstanze CutPRO Q 106 SB und die Faltschachtelklebemaschine Omega Alius 90, demonstrieren die neuesten technologischen Weiterentwicklungen.

Wir sind überzeugt, dass die Digitalisierung die Zukunft der Druckindustrie maßgeblich prägen wird. Mit unseren innovativen Lösungen helfen wir unseren Kunden, die Chancen der Digitalisierung optimal zu nutzen und ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

### ... für mehr Modularität

Die steigende Individualisierung und Komplexität in der Druckindustrie erfordern eine neue Balance zwischen Standardisierung und Flexibilität. Wir begegnen dieser Herausforderung mit einer konsequenten Modularisierungsstrategie. Das Ziel: Durch modulare Maschinenplattformen schnellere Innovationszyklen, effizientere Produktionsprozesse und höhere Anpassungsfähigkeit ermöglichen. Auf der drupa haben wir die Fortschritte in diesem Bereich präsentiert,

insbesondere auf dem TechDay 2024. Dieser stand ganz im Zeichen des Wissenstransfers und der gemeinsamen Entwicklung innovativer Lösungen für die Druckindustrie.

Ein Highlight war die Präsentation des Pilotprojekts **„Digitaler Zwilling“** in Zusammenarbeit mit Siemens. Am Beispiel des Bogenanlegers einer Rapida 106 zeigten wir, wie eine standardisierte und modular aufgebaute Automatisierungsplattform die Entwicklung und Inbetriebnahme von Maschinen beschleunigen und den Service und After-Sales verbessern kann. Mit dieser Plattform wollen wir Antworten auf globale Megatrends liefern und den Konzern in eine neue Ära führen. Die Kooperation mit Siemens ist auch für die Entwicklung digitaler Lösungen von enormer Bedeutung. Durch die neue Technik können noch detailliertere Maschinen- und Zustandsdaten erfasst und ausgewertet werden, was die Grundlage für innovative Anwendungen in den Bereichen Predictive Maintenance, Performance-Optimierung und virtuelle Produktkonfiguration bildet.

Zusätzlich wird die Die Modularisierungsstrategie durch den **Konzernvertrieb** (Group Sales) unterstützt, um Synergien und Cross-Selling zu optimieren. Das **Key Account Management** agiert als „Trusted Advisor“, während das **Brand Ownership Management** den Dialog mit internationalen Herstellern und Verpackungslieferanten zu neuen Druck- und Verpackungstechnologien stärkt.

Wir sind überzeugt, dass Modularität ein Schlüssel für mehr Flexibilität, Effizienz und Kundenzufriedenheit ist. Mit unseren modularen Lösungen geben wir unseren Kunden die Möglichkeit, ihre Produktionsprozesse individuell zu gestalten und optimal auf ihre Anforderungen abzustimmen.

# ChanGe | ChanCe

## Wir setzen auf Profitabilität: Fokusprogramm „Spotlight“

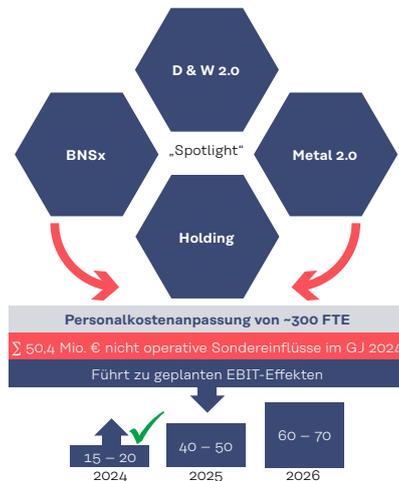
Mit unserm Fokusprogramm „Spotlight“ setzen wir auf nachhaltige Ertragssteigerung in profitablen und Umstrukturierungen in nicht profitablen Bereichen. „Spotlight“ konzentriert sich auf vier zentrale Bereiche:

### Ergebnissteigerung im Segment Digital & Wefed:

Mit dem Projekt „D&W 2.0“, unter der Leitung von Dr. Andreas Pleßke, adressieren wir den besonderen Handlungsbedarf im Segment Digital & Webfed. Es beinhaltet organisatorische, operative und strukturelle Maßnahmen zur Wahrung der Ertragschancen und Kostenreduktion in den Wachstumsmärkten der flexiblen Verpackung, des Digitaldrucks und der Wellpappe. Die organisatorischen Maßnahmen sind umgesetzt. Operativ liegt der Fokus auf der Beseitigung von Nachlauf- und Anlaufkosten bei neuen Produkten sowie der Verschlinkung der Strukturen und Prozesse. Insgesamt ist es das Ziel, die Verlustsituation des Segments auch unabhängig von Markterwartungen und der Umsatzentwicklung in einem sehr überschaubaren Zeitraum aus eigener Kraft mit internen Maßnahmen zu beenden.

### Ergebnissteigerung im Segment Special:

Im Mittelpunkt stehen Maßnahmen zur Steigerung der Profitabilität und Ertragskraft des Segments Special, insbesondere im Bereich Banknote Solutions unter der Leitung von Herrn Dr. Stephen Kimmich. Mit dem Projekt „BNSx“ optimieren wir die Strukturen der operativen Wertschöpfung und treiben die erfolgreiche Markteinführung neuer Technologien voran.



### Verschlinkung der Holding:

In der Koenig & Bauer AG als Holding wurden einerseits die inflationsbedingten Personal- und Sachkostensteigerungen mit einem Effizienzmaßnahmenpaket adressiert. Das im Rahmen von „Spotlight“ durchgeführte Rightsizing der Segmente erforderte zudem eine Anpassung der Größe und Struktur der Holding.

### Metal 2.0:

Um den Fokus auf wichtige Bereiche zu legen, haben wir das konzernweite Projektportfolio reduziert. Im Projekt „Metal 2.0“ wurde vom Vorstand neben den bereits vereinbarten Personal- und Sachkostenanpassungen beschlossen, das CSMetalCan Projekt für den 2-teiligen Getränkedosendruck einzustellen.

Für das Fokusprogramm „Spotlight“ sind im Geschäftsjahr 2024 nicht operative Sondereinflüsse von 50,4 Mio. € angefallen, die das Konzern-EBIT belasten, aber gleichzeitig das Fundament für ein profitables Wachstum in den kommenden Jahren legen. Sie beinhalten im Wesentlichen Kosten für Sach- und Personalkostenanpassungen und haben rund 300 FTEs umfasst. Für 2024 ergab sich ein positiver EBIT-Effekt, hauptsächlich aus Personalbegleitmaßnahmen, der die erwartete Obergrenze von 20 Mio. € übertroffen hat. Im Zuge der finalen Umsetzung aller Maßnahmen werden im ersten Halbjahr 2025 weitere Aufwendungen im niedrigen einstelligen Mio. € Bereich erwartet, um das Projekt abzuschließen und die nachhaltige Ertragssteigerung im Konzern voranzutreiben. Für 2025 rechnen wir mit Bruttoeinsparungen von 40 bis 50 Mio. € und für 2026 mit 60 bis 70 Mio. €

# ChanGe | ChanCe

## Wir optimieren uns: Neuaufstellung & Governance im Konzern

### **Fokussierung auf Märkte und Kunden durch Reduzierung auf zwei statt bisher drei Segmente**

Mit der neuen Segmentstruktur setzen wir unseren Weg vom Einheits- zum Spartenkonzern konsequent fort. Statt drei gibt es künftig zwei Segmente, die noch gezielter auf die Bedürfnisse unserer Märkte und Kunden ausgerichtet sind.

#### **Paper & Packaging Sheetfed Systems (P&P)**

führt sämtliche bisherigen Aktivitäten des Segments Sheetfed fort. Aufgrund der starken technologischen und kundenspezifischen Schnittmengen zwischen Faltschachtel- und Wellpappeproduzenten werden zudem die gebündelten Wellpappeaktivitäten für die Chroma-Serie von Koenig & Bauer Celmacch angesiedelt sein, die bisher dem Segment Digital & Webfed zugeordnet waren. Auch das Joint Venture Koenig & Bauer Durst bleibt weiterhin Teil dieses Segments. Der Fokus liegt auf Komplettlösungen für die Wachstumsmärkte Faltschachtel- und Wellpappschachtelproduktion – von der Vorstufe über den Druck mit durchgängigem digitalem Workflow bis hin zur Weiterverarbeitung. Insbesondere im wachsenden Markt für Postprintlösungen, wie Stanzen und Faltschachtelkleben, ist Koenig & Bauer der einzige Komplettanbieter mit einem umfassenden Portfolio für die Verpackungsproduktion. Darüber hinaus bleibt der Akzidenzdruck ein

wichtiger Bestandteil des Segments.

**Special & New Technologies (S&T)** umfasst künftig die bisherigen Aktivitäten des Segments Special, darunter Sondermaschinen für den Banknoten- und Sicherheitsdruck, Systeme für die industrielle Kennzeichnung sowie Spezialanlagen für den Metall- und Glas-/Hohlkörper-Direktdruck. Ergänzt wird das Segment durch die verbleibenden Geschäftsbereiche von Digital & Webfed, einschließlich der Sonderanwendungen im Verpackungsdruck wie Rollendigital- und Flexo-Rollendruck sowie Zeitungsdruck. Ebenso wird die Entwicklungszusammenarbeit mit der Volkswagentochter PowerCo SE im Bereich der Trockenbeschichtung zur Batteriezellfertigung hier integriert. Inspektionssysteme und Produktsicherheit aus dem Wertpapierbereich werden in die eigenständige Business Unit Vision & Protection überführt. Die Digital Unit, die bislang als Querschnittsfunktion in der Holding organisiert war, wird als eigenständiger Geschäftsbereich des Segments S&T unter dem Namen „Kyana“ geführt. Ihr Schwerpunkt liegt auf dem Kyana-Portal sowie den digitalen Produkten. Mit dieser neuen Struktur werden die spezifischen Anforderungen der unterschiedlichen Märkte gezielt adressiert. Die Geschäftseinheiten des Segments S&T erhalten jeweils eine eigenständige Geschäftsführung, die mit hoher unternehmerischer Autarkie schnell und kompetent auf Marktveränderungen reagieren kann.

### Veränderung der Governance-Struktur im Rahmen des Generationenübergangs: Perspektivische Verschlankeung des Vorstands auf CEO und CFO

Im Zuge des Konzernumbaus haben sich die zentralen Verantwortlichkeiten im Bereich Operations und jene der Querschnittsfunktionen geändert. Da einige davon wieder stärker in den beiden Segmenten liegen werden, ist die bisherige Rolle eines zentralen Konzern-COO entfallen. Die von Michael Ulverich maßgeblich initiierte Entwicklung zu einer einheitlichen Maschinenplattform und Modularisierung wird in den Segmenten fortgeführt.



**Christian Steinmaßl** ist am 1. Dezember 2024 als Mitglied der Konzernleitung bei Koenig & Bauer eingetreten und berichtet an den Vorstand. Er hat eine tragende Rolle im künftig neuen Segment Special & New Technologies übernommen und verantwortet die Bereiche Produktion, die Geschäftseinheiten Vision & Protection, Kyana (ehem. Digital Unit) und den Einkauf im Konzern.

Bereits im Juni 2024 wurde das Führungsteam im Segment Digital & Webfed neu aufgestellt: Philipp Zimmermann übernahm die Gesamtleitung der Digital & Webfed AG & Co. KG von Christoph Müller, dem Segmentvorstand Digital & Webfed, der sich verstärkt auf den Ausbau von Technologien und Partnerschaften im Bereich Digitaldruck konzentrierte. Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung des Konzerns und der geplanten Generationennachfolge hat Christoph Müller sein Amt als Vorstandsmitglied mit Wirkung zum 31. März 2025 niedergelegt. Er

ist weiterhin als Executive Advisor für Koenig & Bauer tätig.

Christian Steinmaßl übernimmt ab diesem Zeitpunkt zusätzlich zu seinem bisherigen Aufgabenbereich die Verantwortung für den Bereich Digital & Webfed innerhalb des neuen Segments Special & New Technologies.

Zum 30. Juni 2025 wird sich Ralf Sammeck, CEO Koenig & Bauer Sheetfed, Mitglied des Vorstands bei der Koenig & Bauer AG, nach 25 Jahren bei Koenig & Bauer in den Ruhestand verabschieden.



Für die Nachfolge dieser Schlüsselrolle wurden in 2024 die Vorbereitungen getroffen, um einen reibungslosen und nachhaltigen Übergang zu gewährleisten.

**Markus Weiß** hat als neuer Geschäftsführer und CEO der Koenig & Bauer Sheetfed AG & Co. KG zum 1. Februar 2025 seine neue Position als CEO des neuen Segments P&P angetreten, ebenfalls als Mitglied der Konzernleitung unterhalb des Vorstands.

Die neue, gemeinsam von Aufsichtsrat und Vorstand beschlossene Struktur bringt Entscheidungen näher ans Geschäftsmodell. Durch die Reduzierung der Komplexität steigt die Entscheidungsgeschwindigkeit, während zugleich Kosten optimiert werden. Dieser Prozess ist eingebettet in einen schrittweisen Generationenübergang in den Jahren 2024 und 2025 – von den langjährigen Vorstandsmitgliedern hin zu Persönlichkeiten, die optimal zu den strategischen Schwerpunkten des Unternehmens passen. Perspektivisch wird der Vorstand auf einen CEO und einen CFO verschlankt.

# ChanGe | ChanCe

## Der intelligente Dreh: KI als Motor der Digitalisierung



**Mit dem Prompt, (übersetzt: Eingabeaufforderung) "Würfel, blau, leuchtend, futuristisch, schwebend in Händen" ist innerhalb von Sekunden der Rubik-Würfel mit den zwei futuristischen Händen entstanden und wurde grafisch optimiert.**

Das **Titelbild der Geschäftsberichts zusammenfassung** dieser Ausgabe entstand – wie im Vorjahr – mithilfe modernster KI-Technologien und zeigt den Wandel von Koenig & Bauer vom traditionellen Maschinenbauer zum agilen Technologieunternehmen. Während im letzten Jahr die "Verpackungen der Zukunft" im Fokus standen, wird in dieser Ausgabe ein futuristischer Rubik-Würfel ins Zentrum gestellt, der bei genauerem Hinsehen einen cleveren Twist offenbart: **Mit einer kleinen "Drehung" verwandelt sich das Wort "Change" in "Chance"** – ein symbolischer Hinweis darauf, dass Wandel und Möglichkeiten untrennbar miteinander verbunden sind. Doch der Würfel bleibt nicht bei einer Chance stehen – je weiter er gedreht wird, desto mehr neue Chancen und Veränderungen kommen zum Vorschein. So wie auch die **Künstliche Intelligenz immer neue Potenziale und Perspektiven eröffnet**. Dieses visuelle Spiel steht sinnbildlich für die Philosophie von Koenig & Bauer: Veränderung ist eine Konstante in der Geschichte des Unternehmens, das sich seit über 200 Jahren neuen Herausforderungen stellt, Innovationen vorantreibt und Chancen aktiv nutzt.

Koenig & Bauer hat die **digitale Transformation** fest in der Unternehmensstrategie „Exceeding Print“ verankert, mit dem klaren Ziel, noch digitaler zu werden. Dabei spielt **Künstliche Intelligenz eine zentrale Rolle** und entwickelt sich entsprechend dem rasanten technologischen Fortschritt kontinuierlich weiter. Koenig & Bauer hat jedoch schon frühzeitig damit begonnen, die notwendige Infrastruktur für den Einsatz von KI zu schaffen und die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter in diesem Bereich aktiv zu fördern. So baut Koenig & Bauer nicht nur auf zukunftsweisende Technologien, sondern sorgt auch dafür, dass das Team kontinuierlich mit den neuesten Entwicklungen Schritt hält und sich fortlaufend weiterentwickelt.

**Mitarbeiter:innen nutzen unter anderem Google Gemini**, ein leistungsstarkes KI-Tool, das vielfältige Einsatzbereiche abdeckt, um ihre Arbeit effizienter und produktiver zu gestalten. Beispielsweise bei der Optimierung von Designprozessen. Automatisierte Layout-Vorschläge und Bildanalysen erleichtern kreative Entwürfe und beschleunigen den Designprozess. Die Content-Erstellung profitiert ebenfalls von KI: Textvorschläge erleichtern das Erstellen von Dokumentationen und Mitteilungen und helfen, konsistente und präzise Inhalte zu erzeugen. Ein besonders praktisches Feature ist die Fähigkeit, umfangreiche Berichte oder Verordnungen automatisch zusammenzufassen. Relevante Informationen werden extrahiert, wichtige Aussagen hervorgehoben und Daten in übersichtliche Tabellen und Diagramme umgewandelt.

All diese Maßnahmen gehen Hand in Hand mit **konsequentem Datenschutz**. Modernste Verschlüsselungstechnologien und strenge Sicherheitsrichtlinien stellen sicher, dass sensible Kundendaten und interne Informationen bestmöglich geschützt sind.

Koenig & Bauer setzt Künstliche Intelligenz nicht nur intern ein – auch in verschiedenen Geschäftsbereichen wird die Technologie erfolgreich genutzt. Denn digitale Technologien haben das Potenzial, die Art und Weise zu revolutionieren, wie Druckerzeugnisse gestaltet, gefertigt und erlebt werden.



**Ein Portal, sechs Module. Und das ist erst der Anfang. Verschaffen Sie sich einen Überblick unter <https://digitalisation.koenig-bauer.com/>**

Für Kunden öffnet sich mit myKyana ein virtuelles Einfallstor für digitalen Produktwelt des Unternehmens, in der leistungsstarke Maschinen mit modernen digitalen Technologien verbunden werden. Über myKyana können Kund:innen direkt auf die kontinuierlich wachsende Suite an daten- und KI-basierten Produkten und Services zugreifen. Die in myKyana integrierten Produktivitätstools ermöglichen die Optimierung jedes Aspekts des Produktionsprozesses – unabhängig davon, mit welcher Technologie welches Substrat bedruckt wird. Durch intelligentes Datenhandling und automatisierte Prozesse in einem nahtlosen End-to-End-Workflow werden Druck- und Verpackungshersteller schneller, flexibler und effizienter.

Ein besonderes Highlight innerhalb von myKyana ist Kyana Assist, die digitale Beraterin. Als erster KI-Chatbot der Druckindustrie ermöglicht sie den Kund:innen von Koenig & Bauer, rund um die Uhr mit ihr zu interagieren und ohne Wartezeiten direkten Support zu erhalten. Mit diesem intelligenten Werkzeug gehört mühsames Blättern im Maschinenhandbuch der Vergangenheit an. Die generative künstliche Intelligenz vermittelt maschinenspezifisches Wissen, bietet Lösungsansätze zur Problembewältigung und liefert präzise Anleitungen zur Wartung – alles in Echtzeit und in mehreren Sprachen.

Die Leistungsfähigkeit dieser digitalen Assistentin wurde vom Vorstandsvorsitzenden Dr. Andreas Pleßke und Frau Wagner, Leiterin der Digital Unit, live auf der Hauptversammlung 2024 präsentiert. Im Mittelpunkt

stand ein Maschinenbediener bei einem vietnamesischen Kunden, der Farbwert-Abweichungen im Druck bemerkte und seine Werte neu kalibrieren wollte. Unsicher über den genauen Ablauf aus seiner Schulung, wandte er sich an den Chatbot. Dieser lieferte nicht nur eine detaillierte Anleitung zur Kalibrierung, sondern übersetzte den Lösungsvorschlag auch direkt ins Vietnamesische – ein Beispiel dafür, wie digitale Intelligenz Arbeitsabläufe vereinfacht und globale Unterstützung bietet.



Auf der drupa 2024 trat die KI in einer weiteren bemerkenswerten Rolle auf: Als virtuelle Co-Moderatorin stellte sie sich dem Publikum persönlich vor. In Echtzeit beantwortete sie technische Fragen, erläuterte komplexe Prozesse und verdeutlichte, wie künstliche Intelligenz den Austausch mit Kund:innen auf eine völlig neue Ebene hebt. Mit dieser Lösung zeigt Koenig & Bauer, wie digitale Innovationen den Service revolutionieren und den Weg in eine vernetzte, effizientere Zukunft ebnen. Der schnellere Zugriff auf Informationen, die Automatisierung von Routineaufgaben und die Analyse von Daten vereinfachen den Arbeitsalltag. Dadurch kann nicht nur die Arbeitszufriedenheit gesteigert werden, sondern auch die Effizienz des Unternehmens insgesamt. Es wird erwartet, dass KI in Zukunft eine wichtige Rolle in vielen verschiedenen Bereichen spielen wird, von der Kundenbetreuung über die Bildung bis hin zur Forschung und Entwicklung.

# Brief an die Aktionäre

---

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,

Veränderung ist eine Konstante in der Geschichte unseres Unternehmens. Seit über 200 Jahren stellen wir uns neuen Herausforderungen, treiben Innovationen voran und nutzen Chancen. Doch nie zuvor waren Wandel und Möglichkeiten so eng verknüpft wie aktuell.

Unser Handeln steht daher unter dem Leitmotiv: Chance & Change.

## **drupa**

So haben wir auf der drupa, der weltweit größten Fachmesse für die Druck- und Grafikindustrie, die pandemiebedingt erstmals wieder nach acht Jahren stattgefunden hat, die Chance genutzt, unsere Innovationskraft einem internationalen Publikum eindrucksvoll zu präsentieren.

Auch die Messe selbst und die gesamte Branche haben sich in den letzten Jahren tiefgreifend gewandelt. Nachhaltigkeit und Digitalisierung standen im Mittelpunkt, ebenso wie neue Geschäftsmodelle im Digitaldruck und zukunftsfähige Verpackungsmaterialien: papierbasierte Lösungen, umweltfreundliche Folien, Hybridmaterialien. Eins ist aber gleichgeblieben: die Ausnahmestellung und die Wichtigkeit der drupa als eine der wenigen Weltleitmessen.

Das Messemotto „Denke digital – Sei nachhaltig“ spiegelte unsere Strategie “Exceeding Print“ wider: noch nachhaltiger, digitaler und modularer zu werden. Unser Messeauftritt unterstrich nicht nur unser Wachstumspotenzial, insbesondere im Verpackungsdruck, sondern diente auch als Proofpoint unserer Strategie. Das Kundenfeedback zeigte: Mit unseren gezielten Investitionen in Nachhaltigkeit,

Digitalisierung, Modularität und neue Produktgruppen haben wir unser Produktportfolio konsequent auf die Anforderungen unserer Kunden und Märkte ausgerichtet und setzen damit genau die richtigen Schwerpunkte.

Als Komplettlösungsanbieter in der Verpackungsproduktion für nahezu alle relevanten Materialien haben wir uns einmal mehr neu erfunden – mit analogen und digitalen Druckmaschinen, Postpress-Technologien, digitalem Workflow, KI-gestützten Lösungen. Akzidenzdruck, Banknotendruck und Spezialanwendungen machen wir uns durch Diversifizierung in den Märkten stabil.

Ein Blick auf unsere Mitbewerber bestätigt unsere strategische Weitsicht. Wettbewerber steigen neu oder erneut in Märkte ein, die wir bereits erfolgreich bedienen. Jetzt ist die Zeit, die Früchte unserer Arbeit zu ernten, die wir mit der Wachstumsoffensive 2023 im Jahr 2018 verabschiedet haben.

## **Fokusprogramm „Spotlight“**

Die Strategie steht. Unsere neuen Maschinen und digitalen Lösungen sind präsentiert – jetzt geht es darum, sie erfolgreich am Markt zu etablieren und gleichzeitig unsere Ertragskraft zu stärken. Genau hier setzt unser Fokusprogramm „Spotlight“ an, das der Vorstand Ende des Jahres 2023 initiiert hat.

Koenig & Bauer muss profitabler werden. Das Programm „Spotlight“ trägt seinen Namen bewusst – es richtet den Scheinwerfer gezielt auf bestimmte Business Units und Konzernbereiche. In diesen Spotlight-Bereichen haben wir Strukturen optimiert, Kosten – auch infolge der inflationsbedingten Personal- und Sachkostensteigerungen – angepasst und den Unternehmens-Footprint teilweise verändert. Unser Fokusprogramm setzt auf nachhaltige

Ertragssteigerung in profitablen und Umstrukturierungen in nicht profitablen Bereichen. Besonders in den Segmenten Digital & Webfed und Special haben wir entscheidende Maßnahmen eingeleitet. Mit D&W 2.0 und BNSx optimieren wir Strukturen, steigern Effizienz und schaffen eine stabile Basis für profitables Wachstum. Die in den Segmenten umgesetzten Maßnahmen erforderten eine Anpassung der Größe und Strukturen in der Holding. Damit sind die Weichen für eine agilere Ausrichtung auf unsere Kunden und Märkte gestellt.

### Organisation

Der nächste Schritt im Zuge des Wandels ist die Organisation: Sie muss – ebenso wie unsere Produkte und Strategie – optimal auf die Bedürfnisse unserer Kunden und Märkte abgestimmt sein.

Der Wandel in der Organisation umfasst zwei zentrale Aspekte: die Neustrukturierung unserer Segmente mit einer klaren Ausrichtung auf Kunden und Märkte sowie gezielte Veränderungen in der Führung – sowohl in den Strukturen als auch in den verantwortlichen Personen.

### Fokussierung auf Märkte und Kunden durch Reduzierung auf zwei statt bisher drei Segmente

Mit einer neuen Segmentstruktur setzten wir den 2014 eingeschlagenen Weg vom Einheits- zu einem Spartenkonzern fort. Anstelle von drei gibt es künftig zwei Segmente. Im Fokus sind Märkte und Kunden, die wir nun noch passgenauer bedienen können. Diese Neuaufstellung ermöglicht es uns kundenorientierte Lösungen effizienter anzubieten und Synergien stärker zu nutzen.

Im Segment **Paper & Packaging Sheetfed Systems (P&P)** werden alle bisherigen Aktivitäten des Segments Sheetfed fortgeführt. Zudem werden in diesem Segment aufgrund der starken kundenkreisübergreifenden und technologischen Schnittmengen zwischen Faltschachtel- und Wellpappeproduzenten die gebündelten Wellpappeaktivitäten für die Chroma-Serie von Koenig & Bauer Celmacch angesiedelt sein, die bisher dem Segment Digital & Webfed zugeordnet waren. Die Aktivitäten des Joint Venture Koenig & Bauer

Durst bleiben weiterhin im Segment Sheetfed (neu: Paper & Packaging Sheetfed Systems) beheimatet.

Dem Segment **Special & New Technologies (S&T)** werden künftig die bisherigen Aktivitäten aus dem Segment Special sowie die verbleibenden Geschäftsbereiche des bisherigen Segments Digital & Webfed zugeordnet. Hierunter fallen die Sonderanwendungen des Verpackungsdrucks, vornehmlich der Rollendigital- und Flexo-Rollendruck wie auch der Zeitungsdruck. Ebenso wird die zwischen Koenig & Bauer und der Volkswagentochter PowerCo eingeleitete Entwicklungszusammenarbeit im Bereich der Trockenbeschichtung zur Batteriezellfertigung in dieses Segment integriert. Neue Anwendungen (Inspektionssysteme und Produktsicherheit) werden aus dem Wertpapierbereich in eine eigenständige Business Unit Vision & Protection ausgegliedert. Die Digital Unit, mit dem Schwerpunkt auf das Kyana-Portal und die digitalen Produkte, bisher als Querschnittsfunktion in der Holding organisiert, wird als ein eigenständiger Geschäftsbereich des Segments S&T unter dem Namen „Kyana“ geführt. In diesem Bereich sind damit die digitalen Lösungen der beiden bisherigen Segmente Digital & Webfed und Special beheimatet.

### Veränderungen in der Führung im Generationenübergang

Im Zuge des Konzernumbaus haben sich die zentralen Verantwortlichkeiten im Bereich Operations und jene der Querschnittsfunktionen geändert. Da einige davon wieder stärker in den beiden Segmenten liegen werden, ist die bisherige Rolle eines zentralen Konzern-COO entfallen. Die von Michael Ulverich maßgeblich initiierte Entwicklung zu einer einheitlichen Maschinenplattform und Modularisierung wird in den Segmenten fortgeführt.

Christian Steinmaßl ist zum 1. Dezember 2024 als Mitglied der Konzernleitung bei Koenig & Bauer eingetreten und berichtet an den Vorstand. Er hat eine tragende Rolle im künftig neuen Segment Special & New Technologies übernommen und verantwortet die Bereiche Produktion, die Geschäftseinheiten Vision & Protection, Kyana (ehem. Digital Unit) und den Einkauf im Konzern.

Bereits im Juni 2024 wurde das Führungsteam im Segment Digital & Webfed neu aufgestellt: Philipp Zimmermann übernahm die Gesamtleitung der Digital & Webfed AG & Co. KG von Christoph Müller, Segmentvorstand Digital & Webfed, der sich verstärkt auf den Ausbau von Technologien und Partnerschaften im Bereich Digitaldruck konzentrierte.

Im Rahmen der strategischen Neuausrichtung des Konzerns und der geplanten Generationennachfolge hat Christoph Müller sein Amt als Vorstandsmitglied mit Wirkung zum 31. März 2025 niedergelegt. Er ist weiterhin für Koenig & Bauer als Executive Advisor tätig.

Christian Steinmaßl übernimmt ab diesem Zeitpunkt zusätzlich zu seinem bisherigen Aufgabenbereich die Verantwortung für den Bereich Digital & Webfed innerhalb des neuen Segments Special & New Technologies.

Zum 30. Juni 2025 wird sich Ralf Sammeck, CEO Koenig & Bauer Sheetfed, Mitglied des Vorstands bei der Koenig & Bauer AG, nach 25 Jahren bei Koenig & Bauer in den Ruhestand verabschieden.

Für die Nachfolge dieser Schlüsselrolle wurden in 2024 die Vorbereitungen getroffen, um einen reibungslosen und nachhaltigen Übergang zu gewährleisten. Markus Weiß hat als neuer Geschäftsführer und CEO der Koenig & Bauer Sheetfed AG & Co. KG zum 1. Februar 2025 seine neue Position als CEO des neuen Segments P&P angetreten, ebenfalls als Mitglied der Konzernleitung unterhalb des Vorstands.

#### **Stärkung der Segmente und perspektivische Verschlankeung des Vorstands**

Die Koenig & Bauer AG verschlankt mit dieser Ausrichtung ihren Aufgabenumfang als Holding und verlagert mehr operative Aufgaben in die beiden Segmente. Neben den strategischen Konzernaufgaben wird der Schwerpunkt der Holding weiterhin in den Bereichen der Shared Services für alle Konzerntöchter liegen, unter anderem für IT, HR, IR, Kommunikation, Zentraleinkauf und Financial Services. Die Vorstände werden in die strategische Segmentführung eng eingebunden. Perspektivisch erlaubt das die Verschlankeung des Vorstands

auf eine:n CEO und eine:n CFO. Im Laufe des Jahres 2025 werden weitere Schritte der Neuaufstellung sukzessive umgesetzt.

#### **Der Mensch im Mittelpunkt**

Trotz der Herausforderungen, die „Spotlight“ mit sich brachte, bleibt der Mensch das Herzstück von Koenig & Bauer. Der Beitrag eines jeden Mitarbeiters war und ist entscheidend für unseren Erfolg. Wir, der gesamte Vorstand, möchten uns bei Ihnen allen herzlich bedanken: Sie haben die schwierigen Entscheidungen, von Personalabbau bis Gehaltsverzicht, mitgetragen und erkannt, wie wichtig diese Schritte für die Zukunft unseres Unternehmens sind. Ihre Flexibilität und Ihr Engagement ermöglichen es uns, aus der Veränderung eine echte Chance zu machen – für das Unternehmen und für die Menschen, die es ausmachen.

#### **Geschäftsjahr 2024 – Ein Jahr des Umbruchs und der Neuausrichtung**

Trotz des anspruchsvollen globalwirtschaftlichen Marktumfelds hat Koenig & Bauer wie angekündigt mit einem historisch starken Schlussquartal alle im November 2024 definierten Teilziele erreicht, die auch zur Erfüllung der aktualisierten Jahresprognose erforderlich waren. Für das Gesamtjahr 2024 wurde wie prognostiziert bei einem Umsatz von 1.274,4 Mio. € ein operatives EBIT, bereinigt um Sondereinflüsse für das Fokusprogramm „Spotlight“ und die Kosten für die Leitmesse drupa, von 25,8 Mio. € erzielt. Neben den Kosten für die Weltleitmesse drupa i.H.v. 10,5 Mio. € sind Sondereinflüsse für das Fokusprogramm „Spotlight“

i.H.v. 50,4 Mio. € in 2024 angefallen, die das Konzern-EBIT belasten, aber gleichzeitig das Fundament für ein profitables Wachstum in den kommenden Jahren legen. Die prognostizierte Obergrenze von 45 Mio. € für die „Spotlight“ Sondereinflüsse wurde überschritten, da der Vorstand beschlossen hat, das CS-MetalCan Projekt für den 2-teiligen Getränke-Druck mit einem zusätzlichen Ergebniseffekt von ca. 5,4 Mio. € einzustellen.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisentwicklung im Geschäftsjahr 2024 und des anhaltend herausfordernden globalwirtschaftlichen Marktumfeldes schlagen Vorstand und Aufsichtsrat der Hauptversammlung vor, auf die Ausschüttung einer Dividende für das Geschäftsjahr in Anbetracht des Bilanzergebnisses der Koenig & Bauer AG zu verzichten.

An der Dividendenpolitik werden wir festhalten, da die angemessene Beteiligung der Aktionär:innen am Unternehmenserfolg für Koenig & Bauer von hoher Bedeutung ist, streben wir bei einer profitabler Geschäftsentwicklung im Jahr eine Ausschüttung von 15 - 35 % des Konzernergebnisses bei einer Mindestdividende von 0,3 € pro Aktie an.

#### **Ausblick auf 2025 und darüber hinaus**

Das Jahr 2024 hat uns gezeigt, wie entscheidend Flexibilität und Entschlossenheit für unseren Erfolg sind. Mit einer klaren strategischen Ausrichtung, einem starken Standbein in den wachsenden Märkten für Verpa-

ckungen und innovativen Lösungen blicken wir zuversichtlich in die Zukunft. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Vertrauen unserer Aktionärinnen und Aktionäre sind die tragenden Säulen, die uns auch in den kommenden Jahren ermöglichen werden, erfolgreich zu wachsen und Veränderungen aktiv zu gestalten. Der Weg für 2025 ist geebnet – wir sind bereit für die Chancen, die vor uns liegen.

Dabei setzen wir auf nachhaltige Innovationen, operative Exzellenz und enge Kundenbeziehungen ebenso wie auf eine konzernweite Aus- und Fortbildung unserer Mitarbeiter, deren Kompetenz und Einsatz die Grundlage für unsere zukünftige Entwicklung sind. Aktuell liegt unser Fokus darauf, Künstliche Intelligenz gezielt in die Arbeitsprozesse unserer verschiedenen Unternehmensbereiche zu integrieren.

Ein weiterer Schwerpunkt wird die Erschließung neuer Märkte und die Anpassung unserer Produkte an sich verändernde Kundenbedürfnisse sein. Die Digitalisierung bietet hier große Chancen, sei es durch effizientere Produktionsmethoden oder die Entwicklung individueller Lösungen für unsere Kunden. Wir werden unsere bestehenden Technologien weiterentwickeln und gleichzeitig in neue Bereiche investieren, um die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. In diesem Zusammenhang spielen auch strategische Partnerschaften eine wichtige Rolle, um globale Herausforderungen gemeinsam zu meistern.

Trotz schwieriger und unsicherer weltwirtschaftlicher und geopolitischer Entwicklungen, sieht sich Koenig & Bauer für das Geschäftsjahr 2025 gut aufgestellt. Dank eines historisch hohen Auftragsbestands und zusätzlicher Einsparungen aus dem Fokusprogramm „Spotlight“ erwartet der Vorstand ein leichtes Umsatzwachstum auf 1,3 Mrd. € bei einer Steigerung des operativen EBIT auf einem Korridor zwischen 35 - 50 Mio. €. Innerhalb dieses Korridors ist die Zielerreichung in hohem Maße von den tatsächlichen weltwirtschaftlichen und geopolitischen Entwicklungen in den kommenden Monaten abhängig.

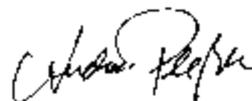
Koenig & Bauer sieht in 2026 einen Konzernumsatz von ca. 1,5 Mrd. € bei einer operativen EBIT-Marge von rund 6 % weiterhin als möglich an. Aufgrund der unsicheren weltwirtschaftlichen und geopolitischen Entwicklungen und der dazugehörigen Planungsunsicherheiten, ist aktuell ein Konzernumsatz zwischen 1,4 und 1,5 Mrd. € bei einer operativen EBIT-Marge zwischen 5 - 6 % geplant.

### **Danksagung**

Koenig & Bauer wird auch im kommenden Jahr die Entwicklungen des Marktes und die Bedürfnisse unserer Mitarbeiter, Kunden und Aktionäre zur Grundlage des Handelns machen. Die strategischen Entscheidungen, die wir im vergangenen Jahr getroffen haben, bilden eine solide Grundlage für die Zukunft. Dafür und für die langjährige Treue und Loyalität danken wir allen Beteiligten herzlich. Veränderung verstehen wir nicht nur als Reaktion, sondern als aktive Chance, die wir gestalten. Mit diesem klaren Fokus werden wir auch in Zukunft nicht nur Herausforderungen meistern, sondern durch kontinuierliche Anpassungen neue Chancen schaffen. So treiben wir gemeinsam den dynamischen Kreislauf aus Veränderung und Wachstum voran, um Koenig & Bauer in eine erfolgreiche Zukunft zu führen.

Würzburg, den 20. März 2025

Der Vorstand der Koenig & Bauer AG



**Dr. Andreas Pleßke**  
Vorstandsvorsitzender

# Der Vorstand

---



**Dr. Andreas Pleßke**  
Vorstandsvorsitzender/CEO



**Dr. Stephen Kimmich**  
Stellvertretender Vorstandsvorsitzender  
Finanzvorstand  
Segment-Vorstand Special



**Ralf Sammeck**  
Segment-Vorstand Sheetfed



**Christoph Müller**  
Segment-Vorstand Digital & Webfed

# Die Koenig & Bauer-Aktie

## **Deutscher Aktienmarkt in 2024 - Uneinheitliche Entwicklung**

In 2024 zeigte sich der deutsche Aktienmarkt zweigeteilt: Während der DAX vor allem durch die starke Performance einiger weniger Großkonzerne angetrieben wurde, blieben sowohl der MDAX als auch der SDAX hinter ihren Vorjahreswerten zurück, da ihre Mitglieder in der Regel stärker von der deutschen Konjunktur abhängen. Die vergangenen Jahre stellten deutsche Nebenwerte vor Herausforderungen: Pandemie, Inflation und steigende Zinsen belasteten sie stärker. Die schwache Wirtschaftslage in Deutschland, geprägt von hohen Energiekosten und politischen Unsicherheiten, verschärfte die Situation zusätzlich. Selbst exportstarke Small-Cap-Unternehmen, wie Koenig & Bauer, konnten sich trotz ihrer globalen Ausrichtung und Wettbewerbsfähigkeit nicht von dieser Entwicklung abkoppeln. Folglich hinken Small Caps den Blue Chips seit nunmehr vier Jahren hinterher. Dies zeigt sich auch im verstärkten Abzug ausländischer Investoren aus deutschen Nebenwerten. Bei erhöhter Risikoaversion ziehen sich diese oft pauschal aus kleineren Unternehmen zurück, ohne die individuelle Stärke einzelner Unternehmen zu berücksichtigen. Infolgedessen waren deutsche Small-Caps auch 2024 historisch betrachtet niedrig bewertet.

## **Geldpolitische Impulse und globale Unsicherheiten im Handelsjahr 2024**

Zu Beginn des Handelsjahres trieben vor allem die Erwartungen geldpolitischer Lockerungen aufgrund sinkender Inflationsraten und Kreditkosten den Markt an. Im Sommer sorgten makroökonomische Unsicherheiten, wie der eskalierende Nahostkonflikt, für erhöhte Volatilität und Kursrückgänge. Zinssenkungen der europäischen Zentralbank (EZB) und der US-Notenbank Fed leiteten daraufhin eine positive Trendwende ein, die durch eine weitere Fed-Senkung im November verstärkt wurde. Sinkende Inflationsraten und das klare Ergebnis

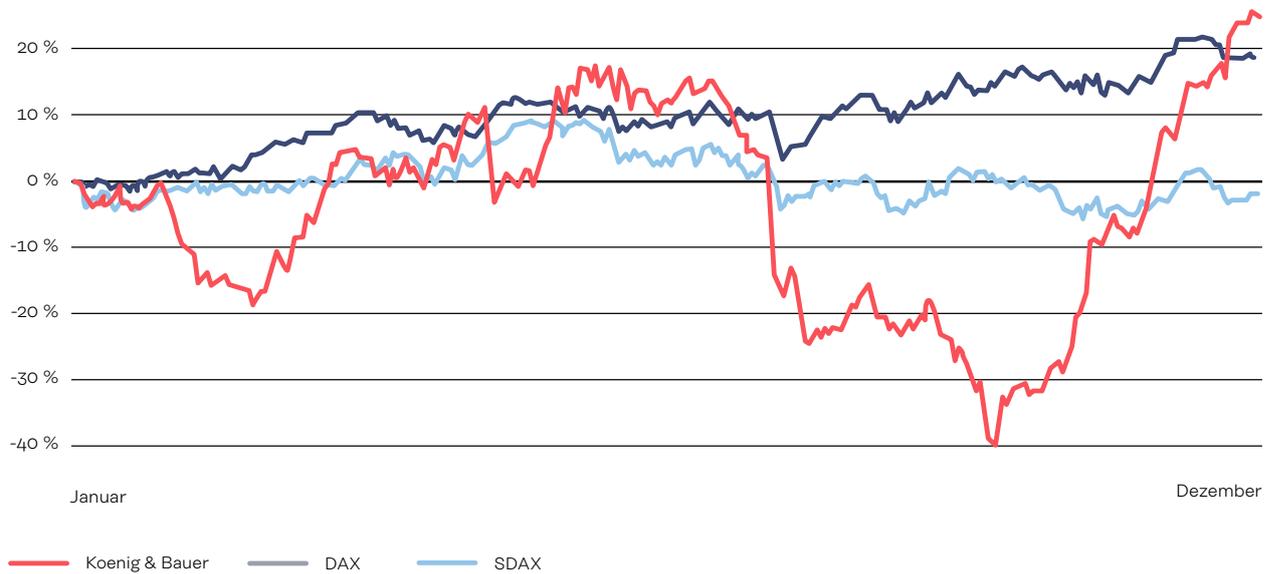
der US-Präsidentenwahlen trugen ebenfalls zur positiven Kursentwicklung, insbesondere des DAX, bei. Anfang Dezember übersprang er erstmals die Marke von 20.000 Punkten und schloss das Jahr mit einem Plus von 18,85 % ab, während der SDAX ein Minus von 1,87 % verzeichnete.

## **Nach volatilem Kursverlauf führt das starke Schlussquartal zu einem Plus der Koenig & Bauer-Aktie von 25 %**

Auch die Aktie von Koenig & Bauer konnte sich diesen negativen Einflüssen, insbesondere in den ersten drei Quartalen, nicht vollständig entziehen. Zu Jahresbeginn zeigten sich Anleger zunächst zurückhaltend, was zu einem moderaten Kursrückgang führte. Ein Rekordauftragseingang im Umfeld der Branchenleitmesse drupa Anfang Juni beflügelte den Aktienkurs. Im weiteren Verlauf des Jahres, insbesondere in den Sommermonaten, gewannen globale wirtschaftliche und geopolitische Unsicherheiten an Bedeutung. Dies führte zu kurzfristigen Korrekturen und erhöhter Volatilität des Aktienkurses, der im Oktober mit 7,25 € sein Jahrestief erreichte. Erste positive Effekte des Fokusprogramms „Spotlight“, die angekündigte Neuaufstellung des Konzerns sowie der Einstieg eines neuen Großaktionärs sorgten für neue Impulse und einen deutlichen Kursanstieg im vierten Quartal 2024. Infolgedessen erreichte die Koenig & Bauer-Aktie am 27.12.2024 mit einem XETRA-Schlusskurs von 15,18 € ihren Jahreshöchststand und beendete das Börsenjahr mit einem Kurs von 15,16 €, was einem Plus von 25,29 % gegenüber dem Vorjahr entspricht. Somit entwickelte sich die Koenig & Bauer-Aktie im Jahresverlauf deutlich besser als der SDAX (-1,87 %) und auch stärker als der DAX (+18,85 %).

Das durchschnittliche börsentägliche Xetra-Handelsvolumen der Koenig & Bauer-Aktie hat sich im Vergleich zum Vorjahr verdoppelt und betrug im Berichtsjahr rund 30.000 Stück.

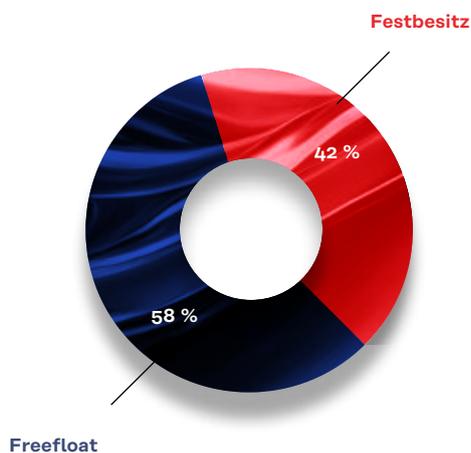
## Entwicklung der Aktie im Jahr 2024



## Kennzahlen der Koenig &amp; Bauer-Aktie

in €	2023	2024
Ergebnis je Aktie	0,16	<b>-4,24</b>
Höchstkurs	20,20	<b>15,18</b>
Tiefstkurs	9,93	<b>7,25</b>
Kurs zum Geschäftsjahresbeginn <sup>1</sup>	16,68	<b>12,10</b>
Kurs zum Geschäftsjahresende <sup>2</sup>	12,10	<b>15,16</b>
Ausgegebene Inhaberaktien in Stück	16.524.783	<b>16.524.783</b>
Marktkapitalisierung zum Geschäftsjahresende in Mio.	200,00	<b>251,00</b>
Cashflow je Aktie	-1,9	<b>4,5</b>
Dividende	0,00	<b>0,00</b>

<sup>1</sup> Xetra-Schlusskurs, Quelle: Bloomberg  
<sup>2</sup> Der KfW-Kredit lässt keine Dividendenzahlung zu.



## Aktionärsstruktur der Koenig &amp; Bauer AG

	Aktien	Anteil
Koenig'sche Aktionärsvereinigung, Deutschland	2.751.704	<b>16,70 %</b>
Leibinger Consulting AG, Feusisberg/Schweiz	2.490.786	<b>15,07 %</b>
AlternInvest GmbH, Wien/Österreich	1.683.428	<b>10,20 %</b>
Hauck & Aufhaeuser Fund Services S.A., Munsbach/Luxemburg*	1.645.132	<b>9,96 %</b>
Universal-Investment-GmbH, Frankfurt/Main*	1.637.417	<b>9,91 %</b>
Union Investment Privatfonds GmbH, Frankfurt/Main*	841.693	<b>5,10 %</b>
Stand: 31. Dezember 2024 Insgesamt ausgegeben:		<b>16.524.783</b>

# Bericht des Aufsichtsrats

**Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre,** im Geschäftsjahr 2024 hat die Koenig & Bauer AG die ausgegebenen Ertrags- und Umsatzziele trotz des anspruchsvollen makroökonomischen und geopolitischen Umfelds erreicht. Die Konzernstrategie in den Bereichen Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Modularisierung wurde konsequent fortgeführt und auf der international bedeutendsten Fachmesse drupa überzeugend präsentiert, wodurch das Traditionsunternehmen seine Position als innovativer Technologiekonzern und Impulsgeber für die Branche weiter festigen konnte.

Nach der erfolgreichen Transformation des Produktportfolios mit Fokussierung auf Zukunftsmärkte wie den Verpackungsdruck und mit wegweisenden digitalen Innovationen setzte der Aufsichtsrat im vergangenen Jahr einen besonderen Schwerpunkt auf die organisatorische und personelle Transformation des Unternehmens mit einer neuen Governancestruktur mit höherem Kundenfokus und einem schrittweisen Generationenübergang im Vorstand. Ein weiteres zentrales Thema im Aufsichtsrat war die nachhaltige Absicherung und Steigerung der Ertrags- und Finanzkraft des Konzerns, die vom Vorstand mit verschiedenen Programmen wie dem Spotlight-Projekt forciert werden. Mit diesen strategischen Geschäftschancen für profitables Wachstum und den getroffenen Personalentscheidungen ist Koenig & Bauer auch in Zukunft gut aufgestellt.

Der Aufsichtsrat erfüllte seine Aufgaben gemäß Gesetz, Satzung und Geschäftsordnung mit großer Sorgfalt. Neben der Diskussion von Markttrends und Wachstumsfeldern befasste sich der Aufsichtsrat eingehend mit der Geschäfts- und Ergebnisentwicklung sowie der Finanzlage und Liquiditätsentwicklung der Koenig & Bauer AG und des Konzerns sowie der Situation bei wichtigen Tochtergesellschaften. Die Geschäftspolitik, die M&A-Strategie,

die Wettbewerbssituation, das Risikomanagement, die Compliance, das Interne Kontrollsystem, die Interne Revision, die Cybersecurity, die Kapitalmarkt- und Personalstrategie sowie insbesondere die Programme zur Stärkung der Ertrags- und Finanzkraft wurden im Gremium eingehend beraten. Der Aufsichtsrat und der Prüfungsausschuss befassten sich mit Nachhaltigkeitsfragen entlang der Dimensionen Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (Environment, Social and Governance, kurz ESG) sowie mit den neuen regulatorischen Anforderungen im ESG-Bereich. Neben der Unternehmens- und Investitionsplanung des Vorstands standen die Dividendenpolitik, Governance- und Vergütungsthemen sowie insbesondere die Weiterentwicklung des Vorstandsvergütungssystems auf der Agenda des Aufsichtsrats bzw. der Ausschüsse. Erforderliche Beschlüsse wurden nach eingehender Prüfung und intensiver Beratung gefasst.

Auch im Berichtsjahr wurde der Aufsichtsrat vom Vorstand zeitnah, regelmäßig und umfassend über alle Vorgänge informiert, die von wesentlicher Bedeutung für das Unternehmen waren. Dies erfolgte 2024 in hybriden Aufsichtsratssitzungen mit Präsenz- und Online-Teilnahme, in Präsenzveranstaltungen und Videokonferenzen sowie auch telefonisch und schriftlich. Wöchentlich findet ein Jour fixe des Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Vorstandsvorsitzenden statt, weitere monatliche Jour fixe-Termine gibt es zwischen der Prüfungsausschussvorsitzenden und dem Finanzvorstand. Zudem hat sich der Aufsichtsrat kontinuierlich über die Entwicklung der wichtigsten Kennzahlen des Unternehmens berichten lassen.

Im Geschäftsjahr 2024 fanden neun Aufsichtsratssitzungen und sieben Informationsveranstaltungen für den Aufsichtsrat zu aktuellen Themen statt. Dazu kamen noch die internen Abstimmungs-Videokonferenzen im Kreis des

Die individualisierte Teilnahme sowie alle Einzelheiten zu den Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen und Informationsveranstaltungen finden Sie direkt unter diesem QR-Code.



Aufsichtsrats vor den Aufsichtsratssitzungen oder zu aktuellen Themen. Der Aufsichtsrat tagte auch zeitweise ohne den Vorstand. Dabei wurden Tagesordnungspunkte behandelt, die entweder den Vorstand selbst oder interne Aufsichtsratsangelegenheiten betrafen. Von den neun Aufsichtsratssitzungen fanden vier als Präsenzveranstaltungen, drei als Videokonferenzen und zwei als hybride Sitzungen mit Präsenz- und Online-Teilnahme statt. Von den sieben Informationsveranstaltungen für den Aufsichtsrat wurden fünf als Videokonferenz und zwei in hybrider Form mit Präsenz- und Online-Teilnahme durchgeführt. Die Vorsitzenden der Ausschüsse des Aufsichtsrats berichteten dem Plenum regelmäßig über die Inhalte und Empfehlungen der Ausschusssitzungen. Auch im abgelaufenen Geschäftsjahr gab es zu den Mitgliedern des Aufsichtsrats keine Interessenkonflikte zu berichten.

Nachdem die Mandate von Frau Dagmar Rehm, Herrn Dr. Johannes Liechtenstein und meiner Person, Prof. Dr.-Ing. Raimund Klinkner, als Vertreter der Anteilseigner im Aufsichtsrat von der Hauptversammlung am 26. Juni 2024 verlängert wurden, gab es im Berichtsjahr keine personellen Veränderungen im Aufsichtsrat. Dagegen hat es im Vorstand seit dem letzten Bericht des Aufsichtsrats personelle Veränderungen gegeben. Nachdem sich im Zuge der neuen Governance-Struktur zentrale Verantwortlichkeiten im Bereich Operations und ausgewählter Querschnittsfunktionen verändern mit der Folge, dass die bisherige Rolle eines zentralen Chief Operating Officers (Konzern-COO) entfällt, ist Herr Michael Ulverich im Einvernehmen mit dem Aufsichtsrat als Mitglied des Vorstands zum 30. November 2024 aus dem Unternehmen ausgeschieden. Der Aufsichtsrat hat Herrn Ulverich für die erfolgreiche Weiterentwicklung des Bereichs Operations gedankt.

Bei Aus- und Fortbildungsmaßnahmen werden die Mitglieder des Aufsichtsrats von der Gesellschaft angemessen unterstützt. Das Fortbildungskonzept für den Aufsichtsrat sieht jährlich zwei Webinare zu ausgewählten Themen und optional eine externe Weiterbildungsveranstaltung vor. Bei den Fortbildungsveranstaltungen im Berichtsjahr standen die neuen ESG-Regularien wie die CSRD im Fokus. Mit der Koenig & Bauer Board Academy



ist zudem eine eigene Website als Fort- und Weiterbildungsplattform für die Mitglieder des Aufsichtsrats eingerichtet. Darüber hinaus können die Arbeitnehmervertreter die von der Hans-Böckler-Stiftung angebotenen Fachtagungen zur Aus- und Fortbildung sowie die Weiterbildungsangebote der Gewerkschaften und des DGB-Bildungswerks nutzen.

Bei den Aufsichtsrats- und Ausschusssitzungen sowie Informationsveranstaltungen für den Aufsichtsrat gab es 2024 die folgenden Themenschwerpunkte: Bei den Info-Videokonferenzen des Aufsichtsrats am 8. Februar 2024, 23. Februar 2024 und 28. Februar 2024 standen das Spotlight-Projekt und die vorläufigen Geschäftszahlen für 2023 sowie die Guidance für 2024 auf der Agenda. Neben der Zustimmung zum Vorschlag des Vorstands zur grundsätzlichen Verwendung des für das Geschäftsjahr 2023 erwarteten Bilanzgewinns und zur zukünftigen Dividendenpolitik wurden die überarbeiteten Ziele für die Zusammensetzung des Aufsichtsrats, das Kompetenzprofil und Diversitätskonzept vom Aufsichtsrat verabschiedet.

Allen Mitarbeitenden, dem Vorstand, allen Führungskräften und Arbeitnehmervertretern im Konzern dankt der Aufsichtsrat für ihren tatkräftigen Einsatz und die konstruktive Zusammenarbeit im Geschäftsjahr 2024. Bei den Aktionären bedankt sich der Aufsichtsrat für ihr Vertrauen in die Gesellschaft.

Würzburg, den 20. März 2025  
Der Aufsichtsrat der Koenig & Bauer AG

**Prof. Dr.-Ing. Raimund Klinkner**  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

# Corporate Governance & Compliance

---

**Corporate Governance und Compliance** steht für eine verantwortungsbewusste, transparente und auf langfristige Wertschöpfung ausgerichtete Unternehmensführung und -kontrolle. Vorstand und Aufsichtsrat sind davon überzeugt, dass gute Corporate Governance eine wesentliche Grundlage für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg ist und das Vertrauen der Aktionär:innen, Geschäftspartner:innen und Mitarbeiter:innen sowie der Finanzmärkte in das Unternehmen stärkt. Im Koenig & Bauer-Konzern wurden wichtige Grundsätze guter Unternehmensführung und -überwachung fest verankert.

Nach den Empfehlungen des Deutschen Corporate Governance Kodex soll der Vorstand ein angemessenes und wirksames internes Kontrollsystem und Risikomanagementsystem einrichten, welches auch nachhaltigkeitsbezogene Ziele mit abdeckt und ein Compliance Management System umfasst. Koenig & Bauer unterstützt diese Empfehlungen vollumfassend und hat bereits seit 2022 Maßnahmen initiiert, um diesen zukünftig vollumfänglich zu entsprechen.

So wurde eine dezidierte Abteilung **„Internes Kontrollsystem“ (IKS)** in der Koenig & Bauer AG geschaffen. Zu den Aufgaben der zentralen IKS Abteilung gehören der methodische Ansatz, gefolgt von kontinuierlicher Entwicklung der Instrumente nach gesetzlichen Vorgaben sowie verändernden internen Rahmenbedingungen wie die Einführung neuer IT Systeme oder organisatorischen Veränderungen. Darüber hinaus unterstützt die zentrale IKS diverse Fachbereiche bei der Umsetzung des konzernweiten Standards, der in der konzernweit gültigen IKS Richtlinie und Risiko-KontrollMatrix niedergelegt wurde. Weiterhin umfassen die Aufgaben der zentralen IKS Abteilung die Überwachung des

Fortschritts der IKS Implementierung in den Gesellschaften sowie das Berichtswesen an das operative Management, den Vorstand und den Prüfungsausschuss.

Im ersten Schritt wurde in **2022** die Formalisierung von Internen Kontrollen bezogen auf den Rechnungslegungs-, Vertriebs-, Einkaufs- und Personalmanagementprozess sowie den Steuerarten Umsatz-, Ertrags- und Lohnsteuer im implementierten IKS IT Tool vorgenommen. Die IKS Rollenpyramide wurde entwickelt und die Rollen klar definiert. In 2023 wurde der schrittweise Roll-out von Standardkontrollen in den Tochterunternehmen des Konzerns durchgeführt. Während des Rollouts wurden die Rolleninhaber nominiert und geschult, die Kontrollen wurden den Kontrollverantwortlichen zugeordnet. Die Kontrollbeschreibungen wurden individualisiert unter Berücksichtigung von Geschäftsmodell, Organisationsgröße und IT Systemen. Bis zum Jahresende **2023** konnte eine Umsetzung in 10 Unternehmen des Konzerns sowie 5 Shared Services Bereichen der Koenig & Bauer AG erreicht werden.

In **2024** wurden die eingeführten internen Kontrollen auf die Wirksamkeit im Rahmen des Kontrolltests überprüft und an die Geschäftsführer berichtet. Dabei stellte der Test of Design die korrekte Kontrollbeschreibung sowie der Test of Effectiveness die adäquate und korrekte Kontrollnachweise sicher. Die unterjährige Überwachung erfolgte im Rahmen des Regelkreises im Sinne des IDW PS 982 sowie gemäß den Elementen des COSO-Konzeptes: das Kontrollumfeld, die Risikobeurteilung, die Kontrollaktivitäten, die Überwachung, die Information und Kommunikation. Basierend auf den Regelkreis-Meilensteinen, den Ergebnissen des Kontroll-

tests sowie der Selbstbewertung gab die Geschäftsleitung eine schriftliche Erklärung "Sign-Off", dass die IKS Landschaft nach bestem Wissen und Gewissen den tatsächlichen Verhältnissen entspricht. Hiermit ist der weit überwiegende Teil des Vollkonsolidierungskreises IKS implementiert und auf Wirksamkeit geprüft. Der Anteil des Außenumsatzes der Gesellschaften entspricht ca. 75% des Außenumsatzes des Konzerns.

Darüberhinaus wurde der IKS Roll-out in weiteren sechs Gesellschaften durchgeführt. Die Richtlinie finanzrelevantes Internes Kontrollsystem wurde mit auf den neuen Geltungsbe- reich erweitert.

Zur Determinierung des Umfangs des **In-ternen Kontrollsystems bezogen auf Nachhaltigkeitsziele** wurde unter Leitung der Konzernfunktion Nachhaltigkeit 2023 eine sogenannte doppelte Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt. Die sich daraus ergebenden Handlungsfelder wurden den relevanten Fachbereichen übertragen. Aktuell befindet sich die Implementierung eines nichtfinanziellen IKS, welches sowohl die gesetzlichen Anforderungen als auch die zukünftigen Pflichten zur Nachhaltigkeitsberichterstattung abdeckt, in Planung.

Zur Reduzierung potentieller Risiken aus dem Bereich der **Informationssicherheit** werden regelmäßig und anlassbezogen Risikoanalysen durchgeführt, fakultativ auch zusammen mit externen Experten. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen werden in einer vom Vorstand beauftragten Roadmap für die Informationssicherheit aufgenommen. Zudem wurde der Beschluss gefasst, das vorhandene Informationssicherheitsmanagementsystem (ISMS) ISO 27001 konform zu erweitern.

Das bei Koenig & Bauer **etablierte Risikomanagementsystem** gewährleistet die frühzeitige Erkennung und Bewertung von Risiken und wirkt auf die Etablierung geeigneter Maßnahmen zur fortlaufenden Reduzierung der potentiellen Auswirkungen hin. Risiken werden in einem standardisierten, halbjährlich durchgeführten Prozess über alle Gesellschaften des Konzerns bottom-up erhoben und anhand vordefinierter Kriterien und Risikogruppen aggregiert. Seitens der Koenig & Bauer AG

werden zusätzlich, soweit erforderlich, Risikoszenarien an die Konzerngesellschaften zur Bewertung übertragen (top-down). Die Konzernrichtlinie zum Risikomanagement definiert darüber hinaus, wann ad hoc Meldungen durch Konzerngesellschaften zu erfolgen haben. Zudem beauftragt der Vorstand Risikobewertungen basierend auf dezidierten Szenarien bei relevanten Fachabteilungen und leitet erforderliche Maßnahmen ein. Durch den Vorstand wurden sowohl die Risikotoleranz als auch der Risikoappetit definiert; basierend darauf sind zwingend Maßnahmen zu etablieren, sollten Einzelrisiken oder aggregierte Risiken den definierten Schwellwert überschreiten. Maßnahmen werden ebenfalls nach ihrer Auswirkung auf das Risiko bewertet, die Umsetzung wird nachverfolgt und etablierte Maßnahmen in die folgende Berichtsperiode einbezogen (brutto-netto Risikowert). Mindestens halbjährlich wird die Risikotragfähigkeit des Konzerns ermittelt und dem aktuellen Risikoinventar gegenübergestellt. Für den Fall, dass eine Risikotragfähigkeit nicht gegeben ist, werden seitens des Vorstandes Maßnahmen zur Reduzierung des Geamtrisikowerts etabliert.

Vorstand und Aufsichtsrat sehen Integrität und Compliance im Geschäftsverkehr als unabdingbar an und verfolgen eine Nulltoleranz-Doktrin. Eine gute Corporate Governance und Compliance ist nicht nur Pflicht und Verantwortung, sondern bietet auch unternehmerische Chancen, die genutzt werden sollen.

Seit mehreren Jahren führen wir unter der Leitung unserer stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden, Frau Dagmar Rehm, regelmäßige **Corporate Governance Roadshows** durch. Diese Veranstaltungen dienen dazu, unsere Unternehmensführung transparent zu gestalten und das Vertrauen unserer Stakeholder zu stärken. Durch den offenen Dialog mit den Corporate Governance Verantwortlichen der Investoren und den „Proxy Advisors“ (Stimmrechtsvertretern) fördern wir ein gemeinsames Verständnis für unsere Governance-Praktiken. Eine gute Corporate Governance und Compliance sind für uns nicht nur Pflicht und Verantwortung, sondern eröffnen auch unternehmerische Chancen, die wir aktiv nutzen, um Koenig & Bauer zukunftssicher aufzustellen.



Wir sehen die **Erklärung zur Unternehmensführung** als Chance, die Stabilität und Nachhaltigkeit der Unternehmensführung der Koenig & Bauer Aktiengesellschaft zu kommunizieren. Sie schafft Transparenz über das Corporate-Governance-Selbstverständnisses von Koenig & Bauer und kann an leicht zugänglicher Stelle auf unserer Internetseite unter Investor Relations > Corporate Governance abgerufen werden.

Darüber hinaus finden Sie hier auch alle, diesem Themengebiet zugeordneten Informationen. Zu den **Unternehmensführungspraktiken, die über die gesetzlichen Anforderungen hinaus angewandt werden**, gehören bei der Koenig & Bauer AG eine Vielzahl von wichtigen ethischen Standards: Der Kodex

Geschäftlichen Verhaltens, Lieferantenkodex, Grundsatzerklärung Menschenrechte. Diese sind auf einen Blick in der Rubrik Unternehmen > Compliance auf unserer Internetseite zusammengefasst.

Mit dem vom Vorstand etablierten **Compliance-Management-System** wurden die Rahmenbedingungen geschaffen, dass unsere Geschäftspraktiken den hohen Compliance- und Integritätsstandards gerecht werden. Unser Antikorruptionssystem ist auch nach ISO 37001 zertifiziert. Die fortlaufende Anpassung des Compliance-Management-Systems basierend auf einer permanenten Analyse von möglichen Compliance-Risiken stellt ein regelkonformes und integriertes Geschäftsverhalten auch für die Zukunft sicher.

### Schematische Darstellung des Koenig & Bauer CMS

#### Planen

- Tone from the top / Verpflichtung des Managements
- Erwartungen an die Stakeholder
- Compliance-Richtlinie & Geltungsbereich & Organisation
- Compliance-Risikobewertung

#### Optimieren

- Compliance Untersuchungen
- Umsetzung von Maßnahmenplänen
- Sanktionen
- Kontinuierliche Verbesserung der Prozesse & Überwachung



#### Handeln

- Organisation & Kultur
- Richtlinien & Grundsätze
- Prozesse & Verfahren & Kontrollen
- Training & Awareness

#### Prüfen

- Compliance Bewertungen & Audits
- KPIs & Berichterstattung
- Whistleblowing

# Nichtfinanzieller Konzernbericht

Verantwortung hat für Koenig & Bauer einen außerordentlich hohen Stellenwert und eine über 200-jährige Tradition. Seit jeher kommen wir als Pionier in der betrieblichen Sozialpolitik unserer Verantwortung für unsere Mitarbeiter:innen nach. Sie ist fest in unseren Unternehmenswerten verankert. Die Unternehmensstrategie „Exceeding Print“ von Koenig & Bauer umfasst drei zentrale Säulen: Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Modularisierung. Damit treibt das Unternehmen die Entwicklung der Verpackungsbranche voran und setzt ein Zeichen für nachhaltiges Wirtschaften.

Die Verpackungsindustrie steht vor der Herausforderung, Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit in Einklang zu bringen. Regulierungen wie das EU-Verpackungsgesetz (PPWR) fordern mehr Recyclingfähigkeit, weniger Plastik und den Einsatz von Rezyklaten, während Konsumenten nachhaltige Verpackungen erwarten. Gleichzeitig stehen Unternehmen unter Kostendruck.

Wir begegnen diesem Spannungsfeld mit innovativen Lösungen, die sowohl ökologischen Anforderungen als auch wirtschaftlichen Zielen gerecht werden. Wir engagieren uns für die Erhaltung und Schonung der Umwelt durch unsere Initiativen für emissionsreduzierte und ressourcenschonende Produkte und Fertigungsprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Wir bekennen uns zu unserer Verantwortung für die Gesellschaft und fördern soziale und kulturelle Projekte. Integres Verhalten bei unseren geschäftlichen Aktivitäten und die Achtung der Menschenrechte sind Kernelemente unserer Unternehmensführung. Mit unseren strategischen Nachhaltigkeitszielen wollen wir noch stärker unserer sozialen, ökologischen, gesellschaftlichen und ethischen Verantwortung gerecht werden und unser Unternehmen

nachhaltig weiterentwickeln. **Unsere Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf den fünf Säulen:**

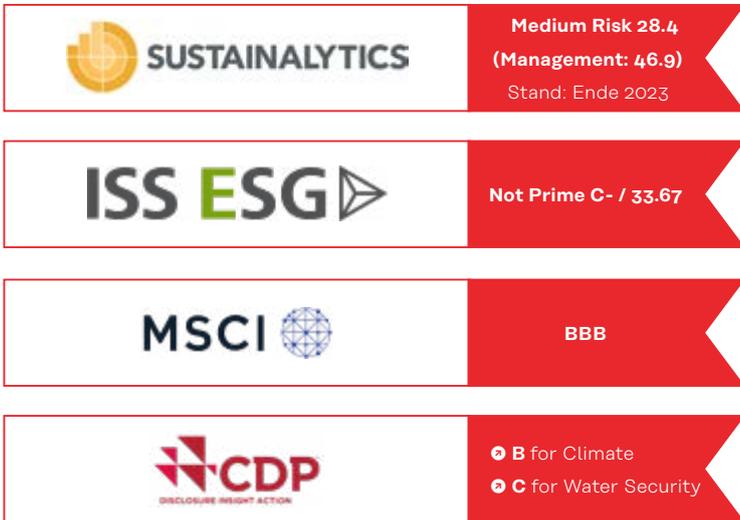
- Verantwortung für unsere Mitarbeiter:innen
- Verantwortung für unsere Kund:innen
- Betrieblicher Umweltschutz
- Soziale und gesellschaftliche Verantwortung
- Integrität und Compliance

Diese sind auf einen Blick in der Rubrik Unternehmen > Nachhaltigkeit auf unserer Internetseite zusammengefasst. Hier finden sie auch unsere **strategischen ESG-Ziele**, mit denen wir unserer ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung noch stärker gerecht werden wollen:

- Sustainability Enabler für unsere Kunden
- CO<sub>2</sub>-neutral ab 2030 für Scope 1 und Scope 2
- Arbeitsunfälle minimieren
- Diversität weiter fördern
- Aktivitäten gegen Rassismus & Diskriminierung ausweiten
- Nachhaltigkeit in der Lieferkette

Gemeinsam mit unseren Partnern sowie den Initiativen, denen wir in 2021 beigetreten sind, wollen wir unsere Aktivitäten bei diesem für die weitere Entwicklung unserer Unternehmensgruppe wichtigen Zukunftsthema deutlich ausbauen. Die Prinzipien und Ziele des UN Global Compact entsprechen den Werten und Grundsätzen, nach denen wir unsere Geschäfte führen. Im Rahmen der strategischen Weiterentwicklung unserer Unternehmensgruppe wollen wir überall dort, wo wir Einfluss nehmen können, unserer sozialen, ökologischen und gesellschaftlichen Verantwortung über vielfältige ESG-Aktivitäten und Innovationen noch stärker gerecht werden.

ESG-Ratings von Koenig & Bauer



Bekennnis zu den 12 Prinzipien des UN Global Compact und Bezugnahme auf die SDGs



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Der **gesetzlichen Berichterstattungspflicht** kommt Koenig & Bauer mit dem gesonderten nichtfinanziellen Konzernbericht nach, der auf den Seiten 141 ff. als gesonderter Teil dieses Geschäftsberichts zu finden ist und Verweise auf den zusammengefassten Lagebericht enthält. Die Umsetzung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) in deutsches Recht ist bis Aufstellungszeitpunkt im März 2025 nicht erfolgt. Dieser gesonderte nichtfinanzielle Konzernbericht wurde daher gemäß §§ 315c i.V.m. 289c bis 289e HGB und Artikel 8 der VERORDNUNG (EU) 2020/852 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung 3 eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088 (im Folgenden die „EU-Taxonomieverordnung“) 4 erstellt. Ein Rahmenwerk wurde im Berichtsjahr nicht verwendet. Es ist davon auszugehen, dass die Berichterstattung ab dem Geschäftsjahr 2025 in Übereinstimmung mit den ESRS erfolgen wird.

Koenig & Bauer supports many partners and initiatives



Den nichtfinanziellen Konzernbericht 2024 finden Sie direkt unter diesem QR-Code:



# Zukunft im Blick

## Prognosebericht

Die erwarteten gesamtwirtschaftlichen, politischen und branchenbezogenen Rahmenbedingungen in den für die Koenig & Bauer-Gruppe relevanten Märkten dienen als Prämissen für die Prognoseplanung für das Jahr 2025 (1. Januar 2025 bis 31. Dezember 2025) und die Folgejahre.

Die getroffenen Prognoseeinschätzungen basieren auf der Annahme, dass sich die äußeren Rahmenbedingungen gegenüber dem aktuellen Stand nicht wesentlich verschärfen. Dabei spielen folgende externe Einflussfaktoren eine entscheidende Rolle:

- **Geopolitische Entwicklungen:** Keine weiteren Eskalationen oder verschärften Einschränkungen im Zusammenhang mit dem Kriegsgeschehen in der Ukraine, dem Nahostkonflikt oder anderen geopolitischen Spannungen, die Lieferketten, Produktionsprozesse oder Absatzmärkte beeinträchtigen könnten.
- **Handelspolitische Unsicherheiten:** Der Fortgang internationaler Handelskonflikte, insbesondere die Ankündigung von Handelszöllen – etwa durch die Trump-Administration – und mögliche protektionistische Maßnahmen, die zu Investitionszurückhaltung oder zu höheren Kosten in der Lieferkette führen könnten.
- **Makroökonomische Rahmenbedingungen:** Keine unerwartete Rückkehr einer erhöhten Inflation, Zinsentwicklungen oder eine konjunkturelle Abschwächung, die die Nachfrage in zentralen Märkten beeinträchtigen könnten.

Zusätzlich bleibt die Prognose von der internen Geschäftsentwicklung und der erfolgreichen Umsetzung strategischer Initiativen abhängig.

### **Ausblick auf 2025: Höhere Profitabilität bei einer leicht steigenden Umsatzentwicklung**

Trotz schwieriger und unsicherer weltwirtschaftlicher und geopolitischer Entwicklungen sieht sich Koenig & Bauer für das Geschäftsjahr 2025 gut aufgestellt. Dank eines historisch hohen Auftragsbestands und zusätzlicher Einsparungen aus dem Fokusprogramm „Spotlight“ erwartet der Vorstand ein leichtes Umsatzwachstum auf 1,3 Mrd. € bei einer Steigerung des operativen EBIT auf einen Korridor zwischen 35 – 50 Mio. €. Innerhalb dieses Korridors ist die Zielerreichung in hohem Maße von den tatsächlichen weltwirtschaftlichen und geopolitischen Entwicklungen in den kommenden Monaten abhängig.

Dazu sollen sowohl das Segment Paper & Packaging Sheetfed Systems (P&P) als auch das Segment Special & New Technologies (S&T) einen leicht steigenden Umsatzbeitrag leisten. Im Vergleich zum operativen EBIT in 2024 soll das Segment P&P in 2025 einen leicht steigenden operativen

EBIT Beitrag leisten und das Segment S&T auf Grund der eingeleiteten „Spotlight“-Maßnahmen einen deutlich steigenden operativen EBIT Beitrag in 2025 leisten.

<b>Umsatz*</b>	<b>Erwartung für 2025</b>	<b>(Pro-Forma) 2024 in Mio. €</b>
Paper & Packaging Sheetfed Systems (P&P)	leicht steigend	734,8
Special & New Technologies (S&T)	leicht steigend	558,0
Überleitung	–	-18,4
Konzern	leichtes Umsatzwachstum auf 1,3 Mrd. €	1.274,4
<b>Operatives EBIT**</b>	<b>Erwartung für 2025</b>	<b>(Pro-Forma) 2024 in Mio. €</b>
Paper & Packaging Sheetfed Systems (P&P)	leicht steigend	17,1
Special & New Technologies (S&T)	deutlich steigend	-15,4
Überleitung	–	13,6
Konzern	Steigerung auf einen Korridor zwischen 35 - 50 Mio. €	15,3

\*) Beim Umsatz entspricht „leicht“ einer Veränderung von bis zu +/- 5 %, während Veränderungen ab +/- 5 % als „deutlich“ bezeichnet werden.  
 \*\*) Beim operativen EBIT entspricht „leicht“ einer Veränderung von bis zu +/- 10 %, ab +/- 10 % werden Veränderungen als „deutlich“ angesehen.

**Zielerreichung 2026 in hohem Maße von weltwirtschaftlichen und geopolitischen Entwicklungen abhängig**

Koenig & Bauer sieht in 2026 einen Konzernumsatz von ca. 1,5 Mrd. € bei einer operativen EBIT-Marge von rund 6 % weiterhin als möglich an. Aufgrund der unsicheren weltwirtschaftlichen und geopolitischen Entwicklungen und der dazugehörigen Planungsunsicherheiten, ist aktuell ein Konzernumsatz zwischen 1,4 und 1,5 Mrd. € bei einer operativen EBIT-Marge zwischen 5 - 6 % geplant.

# Koenig & Bauer auf einen Blick

## Unternehmensprofil

### Geschäftsmodell des Konzerns

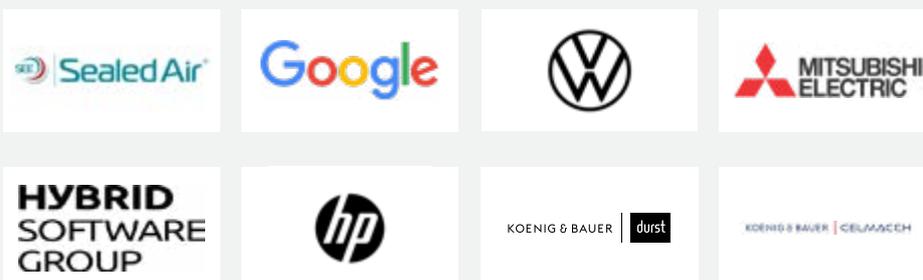
Koenig & Bauer ist ein international agierender Systemanbieter mit Fokus auf Spezialdruckanwendungen, insbesondere im Verpackungsbereich. Das Geschäftsmodell basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz, der den gesamten Produktionszyklus abdeckt. Als Pionier im Druckmaschinenbau mit über 200 Jahren Erfahrung ermöglicht es, dass Menschen weltweit mit einer Vielzahl von Produkten in Berührung kommen, die weit über klassische Druckerzeugnisse hinausgehen. Diese umfassen nicht nur Verpackungen für die Lebensmittel-, Getränke-, Pharma-, Konsumgüter- und Kosmetikindustrie, sondern auch Banknoten, Dekore, Lamine sowie Magazine, Bücher und Zeitungen.

Die Vielfalt der Möglichkeiten zeigt sich auch in der Flexibilität der verwendbaren Substrate: Von Papier, Karton und Wellpappe über Folien und Glas bis hin zu Hohlkörpern und Blech – all diese Materialien lassen sich bedrucken, dekorieren, veredeln und weiterverarbeiten. Dabei kommen analoge, digitale und hybride Druckmaschinen, Postprint-Anlagen, Serviceleistungen zur Anwendung. Mit myKyana bietet Koenig & Bauer ein zentrales Kundenportal, das als stetig wachsende

Plattform daten- und KI-basierte digitale Produkte, Workflows und Services bündelt und damit den Zugang zur digitalen Welt des Unternehmens ermöglicht. Durch zukunftsweisende Technologien, wie etwa innovativen Sicherheitslösungen zum Schutz vor Fälschungen und Manipulationen, verbindet Koenig & Bauer die analoge Druckwelt mit der digitalen. Dies zeigt, dass der gezielte Einsatz von Künstlicher Intelligenz die Produktionsprozesse optimiert, die Effizienz steigert und die Nachhaltigkeit fördert.

Damit verfügt das Unternehmen über eines der breitesten Produkt- und Lösungsportfolios der Branche. Das umfassende Know-how aus der Adressierung vieler Teilmärkte bildet ein solides Fundament für Innovationen und neue Anwendungen – auch außerhalb der Kernmärkte. In zahlreichen Absatzmärkten weltweit nimmt Koenig & Bauer eine führende Position ein und ist im wachsenden Verpackungsdruck sowie im Banknotendruck Markt- und Technologieführer. Das zunehmend digitalere, konjunkturunabhängigere Servicegeschäft soll weiter ausgebaut werden und langfristig rund 30 % des Konzernumsatzes ausmachen.

**Koenig & Bauer nutzt Partnerschaften und Kooperationen gezielt zur Förderung von Innovationen und Wachstum, auch über die etablierten Märkte hinaus**



Mehr dazu im Kapitel „Partnerschaften und Kooperationen“:





**rund 400**  
Auszubildende und  
Praktikant:innen



**ca. 1,3 Mrd.**  
Euro Konzernumsatz



**55**  
Nationen



**ca. 5.600**  
Mitarbeiter:innen  
weltweit



**> 200**  
Vertriebs- und  
Servicestandorte



**11**  
Produktionsstandorte

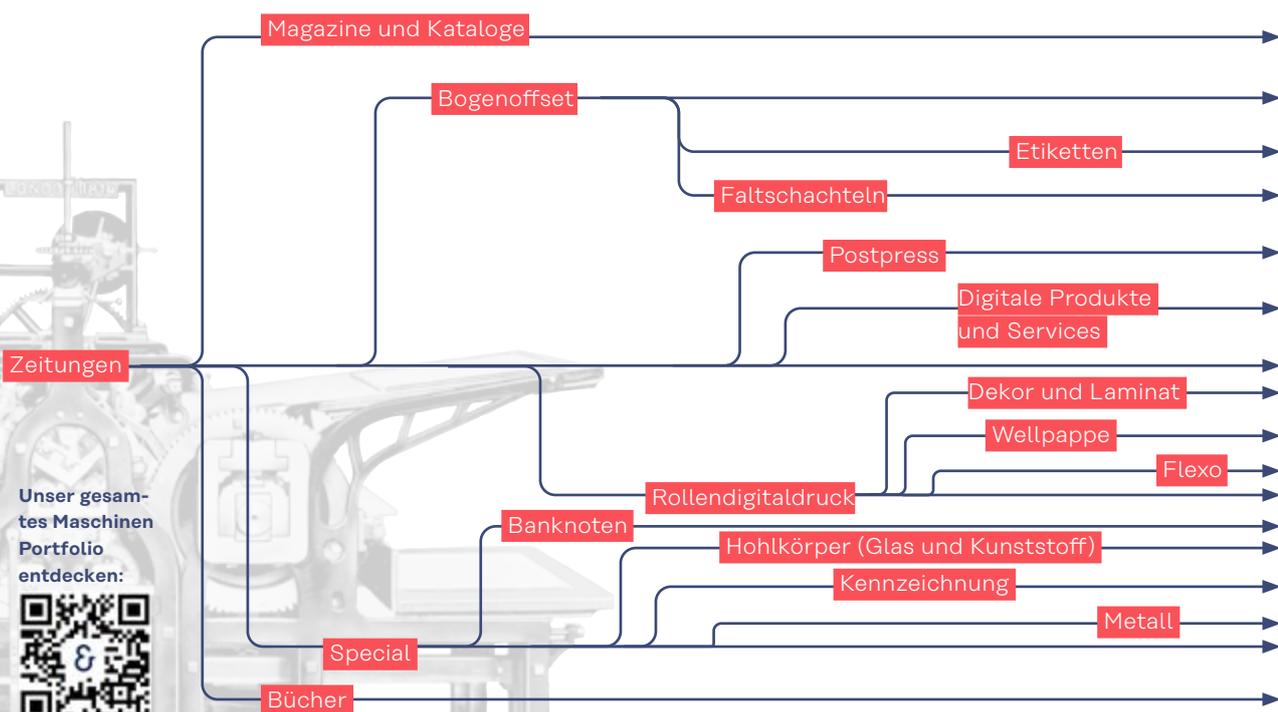


**weniger als**  
**1%**  
Fluktuationsrate

Die Zahlen beziehen sich auf das Geschäftsjahr 2024.

### Koenig & Bauer: Ein Unternehmen mit starken Wurzeln

Wir treiben den Technologiefortschritt voran. In den letzten 208 Jahren und auch in Zukunft.



# Konzernbilanz zum 31. Dezember 2024

in Mio. €	Anhang	31.12.2023	31.12.2024
<b>Aktiva</b>			
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>			
Immaterielle Vermögenswerte	(G) (1)	155,6	166,6
Sachanlagen	(G) (1)	255,5	235,8
Finanzinvestitionen und sonstige finanzielle Forderungen	(G) (2)	25,2	17,6
Nach der Equity-Methode bilanzierte Beteiligungen	(G) (2)	15,1	13,6
Sonstige Vermögenswerte	(G) (2)	3,6	3,8
Latente Steueransprüche	(G) (6)	93,2	95,3
		<b>548,2</b>	<b>532,7</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>			
Vorräte	(G) (3)	426,8	368,9
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	(G) (2)	156,2	142,1
Sonstige finanzielle Forderungen	(G) (2)	41,3	57,3
Sonstige Vermögenswerte	(G) (2)	149,4	173,7
Laufende Ertragsteueransprüche		4,9	2,4
Wertpapiere	(G) (4)	3,9	4,0
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	(G) (5)	96,4	133,7
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	(G) (6)	–	7,9
		<b>878,9</b>	<b>890,0</b>
		<b>1.427,1</b>	<b>1.422,7</b>
<b>Passiva</b>			
<b>Eigenkapital</b>			
	(G) (7)		
Gezeichnetes Kapital		43,0	43,0
Kapitalrücklage		87,5	87,5
Gewinnrücklagen		278,0	199,9
<b>Eigenkapital der Anteilseigner des Mutterunternehmens</b>		<b>408,5</b>	<b>330,4</b>
Anteile anderer Gesellschafter		1,5	0,8
		<b>410,0</b>	<b>331,2</b>
<b>Schulden</b>			
<b>Langfristige Schulden</b>			
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	(G) (8)	104,8	105,3
Sonstige Rückstellungen	(G) (9)	37,0	30,7
Finanzschulden und sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(G) (10)	217,2	270,4
Sonstige Schulden	(G) (10)	5,4	3,7
Latente Steuerverbindlichkeiten	(G) (6)	71,5	74,9
		<b>435,9</b>	<b>485,0</b>
<b>Kurzfristige Schulden</b>			
Sonstige Rückstellungen	(G) (9)	89,7	111,0
Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	(G) (10)	79,3	72,2
Finanzschulden und sonstige finanzielle Verbindlichkeiten	(G) (10)	138,6	117,6
Sonstige Schulden	(G) (10)	270,3	303,5
Laufende Ertragsteuerverbindlichkeiten		3,3	2,2
		<b>581,2</b>	<b>606,5</b>
		<b>1.427,1</b>	<b>1.422,7</b>

# Konzern-Gewinn- und Verlustrechnung 2024

in Mio. €	Anhang	2023	2024
Umsatzerlöse	(H) (15)	1.326,8	1.274,4
Herstellungskosten des Umsatzes	(H) (16)	-979,3	-979,4
<b>Bruttoergebnis vom Umsatz</b>		<b>347,5</b>	<b>295,0</b>
Forschungs-/Entwicklungskosten	(H) (16)	-57,5	-54,5
Vertriebskosten	(H) (16)	-158,1	-171,0
Verwaltungskosten	(H) (16)	-104,7	-104,0
Sonstige betriebliche Erträge	(H) (18)	24,9	19,4
<b>Sonstige betriebliche Aufwendungen</b>	(H) (18)	<b>-25,8</b>	<b>-23,7</b>
Wertminderungsaufwendungen und -erträge finanzieller Vermögenswerte	(H) (18)	3,0	3,3
Sonstiges Finanzergebnis	(H) (19)	0,6	0,4
<b>Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)</b>		<b>29,9</b>	<b>-35,1</b>
Sonstige Zinsen und ähnliche Erträge		2,3	4,9
Sonstige Zinsen und ähnliche Aufwendungen		-19,2	-29,0
<b>Zinsergebnis</b>	(H) (19)	<b>-16,9</b>	<b>-24,1</b>
<b>Ergebnis vor Steuern (EBT)</b>		<b>13,0</b>	<b>-59,2</b>
Steuern vom Einkommen und Ertrag	(H) (20)	-10,2	-10,6
<b>Konzernergebnis</b>		<b>2,8</b>	<b>-69,8</b>
davon			
Anteilseigner des Mutterunternehmens		2,6	-70,1
Anteile anderer Gesellschafter		0,2	0,3
<b>Ergebnis je Aktie</b>	(H) (21)	<b>0,16</b>	<b>-4,24</b>

# Nichtfinanzielle Konzernkennzahlen 2024

Energieverbräuche (in kWh)	2023	2024
Strom	46.350.673,0	43.437.194,7
Gas	21.908.182,6	18.805.592,9
Fernwärme	12.275.084,0	16.000.435,0
Sonstige Energiequellen	1.778.488,0	2.735.662,0
<b>Abfallmenge (in t)</b>		
Abfälle	11.591,1	11.054,0

	2023	2024
<b>CO<sub>2</sub>e-Emissionen (in t)</b>		
Scope 1	7.271,7	6.712,0
Scope 2 - standortbasiert	16.659,1	16.344,7
Scope 2 - marktbasierend	6.715,9	6.909,3
Scope 3	2.840.040,0	2.515.850,0
<b>CO<sub>2</sub>e-Intensität (in t pro eine Mio. € Umsatz)</b>		
Scope 1	5,5	5,3
Scope 2 - standortbasiert	12,6	12,8
Scope 2 - marktbasierend	5,1	5,4
Scope 3	2.140,5	1.974,1

# Konzern-Gesamtergebnisrechnung 2024

in Mio. €	2023	2024
<b>Konzernergebnis</b>	<b>2,8</b>	<b>-69,8</b>
<b>Posten, die später in das Konzernergebnis umgliedert werden</b>		
Währungsumrechnung	-0,8	2,6
Bewertung derivative Finanzinstrumente	-0,1	-5,8
Latente Steuern	–	1,5
	<b>-0,9</b>	<b>-1,7</b>
<b>Posten, die später nicht in das Konzernergebnis umgliedert werden</b>		
Leistungsorientierte Versorgungspläne	-24,1	-6,7
Neubewertung Grundstücke	0,9	0,9
Latente Steuern	8,5	–
	<b>-14,7</b>	<b>-5,8</b>
<b>Im Eigenkapital erfasstes Ergebnis</b>	<b>-15,6</b>	<b>-7,5</b>
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>-12,8</b>	<b>-77,3</b>
davon		
Anteilseigner des Mutterunternehmens	-13,0	-77,6
Anteile anderer Gesellschafter	0,2	0,3

# Konzern-Kapitalflussrechnung 2024

in Mio. €	Anhang	2023	2024
Ergebnis vor Steuern (EBT)		13,0	-59,2
Zu-/Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	(F)	45,7	46,7
Fremdwährungsbewertung	(H) (18)	5,0	-0,3
Nicht zahlungswirksame Zinsaufwendungen/-erträge		5,0	4,4
Nicht zahlungswirksame sonstige Aufwendungen/Erträge		2,7	1,6
<b>Bruttocashflow</b>		<b>71,4</b>	<b>-6,8</b>
Veränderung der Vorräte		-7,3	61,2
Veränderung der Forderungen und sonstigen Vermögenswerte		10,2	-18,4
Veränderung der sonstigen Rückstellungen		-10,5	13,2
Veränderung der Verbindlichkeiten und sonstigen Schulden		-75,5	49,4
Erhaltene Zinsen		1,0	3,2
Gezahlte Zinsen		-13,0	-22,8
Ertragsteuerzahlungen		-10,2	-13,7
Ertragsteuererstattungen		2,1	8,1
<b>Cashflow aus betrieblicher Geschäftstätigkeit</b>		<b>-31,8</b>	<b>73,4</b>
Einzahlungen aus Abgängen von immateriellen Vermögenswerten und Sachanlagen		1,2	8,6
Auszahlungen für Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen		-52,2	-43,1
Einzahlungen aus Abgängen von Finanzinvestitionen		-	7,4
Auszahlungen für Finanzinvestitionen		-4,8	-5,6
Auszahlungen für den Erwerb von Anteilen an konsolidierten Unternehmen		-4,8	-1,8
Erhaltene Dividenden		1,5	1,1
Auszahlungen für Darlehen an assoziierte Unternehmen		-7,3	-8,4
<b>Cashflow aus Investitionstätigkeit</b>		<b>-61,6</b>	<b>-41,8</b>
<b>Freier Cashflow</b>		<b>-93,4</b>	<b>31,6</b>
Einzahlungen aus der Aufnahme von Finanzschulden		63,3	45,0
Auszahlungen für die Tilgung von Finanzschulden		-15,2	-27,2
Einzahlungen von Finanzdienstleistern		69,2	127,0
Auszahlungen an Finanzdienstleister		-46,9	-131,9
Auszahlungen für Leasingverbindlichkeiten		-9,5	-10,4
Veränderung der Anteile anderer Gesellschafter		-0,1	-0,8
Sonstige Eigenkapitalveränderungen		0,4	-0,4
<b>Cashflow aus Finanzierungstätigkeit</b>		<b>61,2</b>	<b>1,3</b>
<b>Zahlungswirksame Veränderung des Finanzmittelbestands</b>		<b>-32,2</b>	<b>32,9</b>
Wechselkursbedingte Veränderung des Finanzmittelbestands		-3,6	4,4
Finanzmittelbestand am Anfang des Geschäftsjahres		132,2	96,4
<b>Finanzmittelbestand am Ende des Geschäftsjahres</b>	<b>(G) (5)</b>	<b>96,4</b>	<b>133,7</b>

für weitere Erläuterungen wird auf Anhangziffer (I) verwiesen

# Fünf-Jahres-Übersicht

in Mio. €	31.12.2020	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Veränderung in %
Auftragseingang	974,7	1.290,6	1.329,3	1.287,9	1.402,7	8,9
Auftragsbestand zum 31.12.	632,0	806,8	950,4	911,5	1.039,8	14,1
Umsatzerlöse	1.028,6	1.115,8	1.185,7	1.326,8	1.274,4	-3,9
Umsatz nach Regionen (in %)						
Deutschland	15,4	13,8	11,4	13,1	12,9	-1,5
Übriges Europa	32,9	32,6	34,9	29,1	28,6	-1,7
Nordamerika	18,1	15,8	20,5	22,6	28,8	27,4
Asien/Pazifik	24,8	26,0	24,1	24,5	20,6	-16,3
Afrika/Lateinamerika	8,8	11,8	9,1	10,7	9,1	-15,0
Ergebnis vor Zinsen und Steuern (EBIT)	-67,9	28,5	22,0	29,9	-35,1	-217,4
EBIT-Marge (in %)	-6,6	2,6	1,9	2,3	-2,8	-221,7
Ergebnis vor Steuern (EBT)	-73,5	19,0	13,2	13,0	-59,2	-555,4
EBT-Marge (in %)	-7,1	1,7	1,1	1,0	-4,6	-560,0
Konzernergebnis	-103,1	14,5	11,1	2,8	-69,8	-2.592,9
Bilanzsumme	1.321,1	1.288,7	1.449,2	1.433,5	1.422,7	-0,8
Immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	392,3	387,3	393,6	411,1	402,4	-2,1
Eigenkapital	342,2	369,4	422,8	410,0	331,2	-19,2
Eigenkapital-Quote (in %)	25,9	28,7	29,2	28,6	23,3	-18,5
Nettofinanzposition	-47,1	2,9	-63,7	-147,6	-128,1	13,2
Net Working Capital	344,0	297,1	332,6	379,0	294,2	-22,4
Free Cashflow	-24,1	56,3	-59,7	-93,4	31,6	133,8
Investitionen in immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	46,5	36,5	49,8	64,2	52,5	-18,2
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte und Sachanlagen	34,5	37,9	40,0	43,5	44,3	1,8
Mitarbeiter im Jahresdurchschnitt	5.671	5.437	5.396	5.639	5.655	0,3
Ergebnis je Aktie in €	-6,27	0,83	0,63	0,16	-4,24	-2.750,0
Dividende je Stückaktie in €	-	-	-	-	-	-

# Finanztermine 2024

---

06. Mai 2025

Mitteilung zum 1. Quartal 2025

04. Juni 2025

Hauptversammlung der Koenig & Bauer AG

06. August 2025

Bericht zum 2. Quartal 2025

05. November 2025

Mitteilung zum 3. Quartal 2025

## **Impressum**

Koenig & Bauer AG  
Friedrich-Koenig-Straße 4  
97080 Würzburg  
Germany

info@koenig-bauer.com  
www.koenig-bauer.com

### **Investor Relations:**

Lena Landenberger  
T: +49 (0) 931 909-4085  
F: +49 (0) 931 909-4880  
lena.landenberger@koenig-bauer.com

### **Fotos:**

Koenig & Bauer

### **Druck:**

Druckerei Joh. Walch GmbH & Co KG  
Im Gries 6  
86179 Augsburg  
Germany

*Gedruckt auf einer Koenig & Bauer Rapida 106*

### **Hinweis:**

Dieser Bericht enthält in die Zukunft gerichtete Aussagen über das Geschäft, die finanzielle Entwicklung und die Erträge der Koenig & Bauer-Unternehmensgruppe. Diesen Aussagen liegen Annahmen und Prognosen zugrunde, die auf gegenwärtig verfügbaren Informationen und aktuellen Einschätzungen beruhen. Sie sind mit einer Vielzahl von Unsicherheiten und Risiken verbunden. Obwohl das Management davon ausgeht, dass sie zutreffend sind, können externe Faktoren, die außerhalb des Einflussbereichs des Managements liegen, wie z. B. Veränderungen in der Wirtschaft, bei den Wechselkursen und in unserer Branche, zu einem anderen Ergebnis als dem prognostizierten führen. Der Ausblick enthält insbesondere keine aussagekräftigen Portfolioeffekte und Einflüsse in Bezug auf rechtliche und behördliche Angelegenheiten. Er ist zudem abhängig von der weiteren Ergebnisentwicklung und dem Ausbleiben von störenden temporären Marktveränderungen. Der tatsächliche Geschäftsverlauf kann daher wesentlich von der erwarteten Entwicklung abweichen. Koenig & Bauer übernimmt daher keine Haftung für Geschäfte, die auf diesen Prognosen beruhen, sowie über die gesetzlichen Anforderungen hinaus keine Verpflichtung, in die Zukunft gerichtete Aussagen zu aktualisieren.

**Koenig & Bauer AG**

Postfach 6060  
97010 Würzburg  
Deutschland

T: +49 (0) 931 909-0  
F: +49 (0) 931 909-4101  
info@koenig-bauer.com

Weitere aktuelle Informationen  
finden Sie auf unserer Website unter  
[www.koenig-bauer.com](http://www.koenig-bauer.com)

*Gedruckt auf einer Koenig & Bauer Rapida 106*

