

## B Zusammengefasster Lagebericht

<b>B.1</b>	<b>Der Bilfinger Konzern</b>	<b>43</b>
B.1.1	Geschäftsmodell	43
B.1.2	Rechtsform und Unternehmensführung	43
B.1.3	Organisation, Strategie und Ziele	43
B.1.4	Steuerungssystem	45
B.1.4.1	Wachstum	46
B.1.4.2	Profitabilität	46
B.1.4.3	Kapitaleffizienz	47
B.1.4.4	Kapitalstruktur und Liquidität	47
<b>B.2</b>	<b>Wirtschaftsbericht</b>	<b>48</b>
B.2.1	Gesamtaussage des Vorstands zur wirtschaftlichen Lage	48
B.2.1.1	Wirtschaftliches Umfeld	50
B.2.1.2	Einflussfaktoren auf den Geschäftsverlauf	54
B.2.2	Ertragslage	56
B.2.3	Vermögenslage	65
B.2.4	Finanzlage	66
B.2.5	Erläuterungen zur Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage der Bilfinger SE	71
B.2.6	Nichtfinanzielle Aspekte der Geschäftstätigkeit	73
B.2.6.1	Konzernerklärung nach §315b ff. HGB und §289b ff. HGB	73
B.2.6.2	Arbeitssicherheit	74
B.2.6.3	Compliance	75
B.2.6.4	Kundenzufriedenheit und Qualität	82
B.2.6.5	Mitarbeiterentwicklung und Arbeitgeberattraktivität	82
B.2.6.6	Innovationen (Forschungs- und Entwicklungsbericht)	84
B.2.6.7	Nachhaltige Industriedienstleistungen	85
B.2.6.8	Nachhaltiges Lieferkettenmanagement	85
B.2.6.9	Chancengleichheit	86
B.2.6.10	Energieverbrauch, Emissionen und Abfallmanagement	88

<b>B.3</b>	<b>Risiken- und Chancenbericht</b>	<b>89</b>
B.3.1	Risikomanagement	89
B.3.1.1	Grundlagen	89
B.3.1.2	Identifikation	92
B.3.1.3	Bewertung	92
B.3.1.4	Steuerung	93
B.3.2	Wesentliche Risiken	94
B.3.2.1	Strategische Risiken	95
B.3.2.2	Operative Risiken	97
B.3.2.3	Finanzielle Risiken	99
B.3.2.4	Compliance-Risiken	101
B.3.3	Gesamtbeurteilung der Risikosituation	103
B.3.4	Chancenmanagement	104
B.3.4.1	Grundlagen, Identifikation, Bewertung und Steuerung	104
B.3.5	Wesentliche Chancen	104
B.3.5.1	Strategische Chancen	104
B.3.5.2	Operative Chancen	105
B.3.5.3	Finanzielle Chancen	106
B.3.5.4	Compliance Chancen	106
B.3.6	Gesamtbeurteilung der Chancensituation	107
B.3.7	Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess	107
<b>B.4</b>	<b>Prognosebericht</b>	<b>110</b>
B.4.1	Wirtschaftliche Entwicklung	110
B.4.2	Annahmen	112
B.4.3	Voraussichtliche Geschäftsentwicklung im Jahr 2018	112
<b>B.5</b>	<b>Übernahmerelevante Angaben (gemäß §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB)</b>	<b>115</b>
<b>B.6</b>	<b>Vorstandsvergütung</b>	<b>119</b>

## B.1 Der Bilfinger Konzern

### B.1.1 Geschäftsmodell

Bilfinger ist ein international führender Industriedienstleister. Der Konzern steigert die Effizienz von Anlagen der Prozessindustrie, sichert ihre hohe Verfügbarkeit und senkt die Instandhaltungskosten. Das Portfolio deckt die gesamte Wertschöpfungskette ab: von Consulting, Engineering, Fertigung, Montage, Instandhaltung, Anlagen-Erweiterung und deren Generalrevision bis hin zu Umwelttechnologien und digitalen Anwendungen.

### B.1.2 Rechtsform und Unternehmensführung

Die Bilfinger SE ist eine Aktiengesellschaft nach europäischem Recht (Societas Europaea – SE) und unterliegt zusätzlich zum deutschen Aktienrecht den speziellen europäischen SE-Regeln und dem deutschen SE-Ausführungsgesetz sowie dem SE-Beteiligungsgesetz. Organe der Gesellschaft sind Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung.

Der Vorstand der Bilfinger SE leitet das Unternehmen in eigener Verantwortung. Der Aufsichtsrat bestellt, überwacht und berät den Vorstand und ist in Entscheidungen von grundlegender Bedeutung für das Unternehmen unmittelbar eingebunden. Beide Gremien arbeiten zum Wohl von Bilfinger eng zusammen. Details sind in der Erklärung zur Unternehmensführung nach §289f HGB und §315 Abs. 5 HGB auf der Internetseite [www.bilfinger.com](http://www.bilfinger.com) unter ‚Unternehmen / Corporate Governance‘ erläutert.

### B.1.3 Organisation, Strategie und Ziele

Die Bilfinger SE ist eine Holding ohne eigene Geschäftstätigkeit. Das operative Geschäft ist dezentral organisiert und wird über Beteiligungsgesellschaften betrieben, die als eigenständige Profitcenter am Markt auftreten. Die operativen Gesellschaften sind Divisionen zugeordnet, die ihrerseits zu jeweils einem unserer Geschäftsfelder gehören.

Wir haben den Bilfinger Konzern zu Beginn des Jahres 2017 neu ausgerichtet. Mit unserem umfassenden Dienstleistungsangebot für Anlagen der Prozessindustrie, einer an den Kundenbedürfnissen orientierten Organisationsstruktur und einer Konzentration auf definierte Kundenbranchen schaffen wir die Grundlage für eine erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens. Die Angaben über unsere Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten enthält das Kapitel [B.2.6.6 Innovationen \(Forschungs- und Entwicklungsbericht\)](#).

## Zwei Geschäftsfelder

### BERICHTSSEGMENTE

Engineering & Technologies (E&T)	Maintenance, Modifications & Operations (MMO)	Other Operations
Division:	Divisionen:	
Engineering & Technologies	Continental Europe	Einheiten mit Tätigkeit außerhalb der definierten Geschäftsfelder, Regionen oder Kundenbranchen
	Northwest Europe	
	North America	
	Middle East	

Über die Geschäftsentwicklung von Bilfinger berichten wir in den beiden Segmenten Engineering & Technologies und Maintenance, Modifications & Operations.

Im Geschäftsfeld Engineering & Technologies sind vor allem unsere auf Ingenieurleistungen und technischen Lösungen basierenden Aktivitäten gebündelt. Dabei überwiegt das Projektgeschäft, wichtige Treiber sind die Investitionen unserer Kunden in ihre Sachanlagen (capital expenditure – CAPEX). Den Anforderungen unserer Kunden entsprechen wir durch ein zentral gesteuertes Projektmanagement in einer international tätigen, auf definierte Branchen und Ingenieurdisziplinen ausgerichteten Division.

### GESCHÄFTSFELD ENGINEERING & TECHNOLOGIES

Tätigkeitsfelder	Wichtige Kunden	Wettbewerber
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning: Umfassende Beratende Engineeringleistungen bei der Planung von Industrieanlagen</li> <li>• Execution: Generic Engineering, Basic Engineering und Process Engineering sowie Projektmanagement, Bauüberwachung und Inbetriebnahme</li> <li>• Technology: Entwicklung, Herstellung und Montage von Baugruppen und Komponenten für Industrieanlagen</li> <li>• Plant Construction: Engineering, Fertigung, Lieferung und Montage von Komplettanlagen und als Einzelgewerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adnoc Group</li> <li>• BASF</li> <li>• Cargill</li> <li>• CSL Behring</li> <li>• EDF (Areva)</li> <li>• EGA</li> <li>• Formosa Plastics</li> <li>• Kinder Morgan</li> <li>• Linde Group</li> <li>• Novartis</li> <li>• Orascom</li> <li>• Petroleum Development Oman (PDO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aecom</li> <li>• Engie Group (Fabricom)</li> <li>• Fluor/Stork</li> <li>• Jacobs</li> <li>• Primoris</li> <li>• Quanta</li> <li>• Wood Group (AmecFW)</li> <li>• Worley Parsons</li> </ul>

Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations berichten wir über unsere Aktivitäten im laufenden Instandhaltungsservice, bei Modifikationen und Betriebsführung industrieller Anlagen. Hier überwiegt der Anteil des Servicegeschäfts auf der Grundlage längerfristiger Rahmenverträge. Treiber dieser Aktivitäten sind daher in vielen Fällen die Budgets unserer Kunden für den laufenden Betrieb ihrer Anlagen (operational expenditure – OPEX). Da es sich hierbei meist um Tätigkeiten mit spezifischen lokalen Nachfragestrukturen handelt, haben wir dieses Geschäft in Regionen organisiert.

---

## GESCHÄFTSFELD MAINTENANCE, MODIFICATIONS & OPERATIONS

Tätigkeitsfelder	Wichtige Kunden	Wettbewerber
<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintenance: Beratung bei sowie Planung und Durchführung von Instandhaltungsmaßnahmen über den gesamten Lebenszyklus von Industrieanlagen</li> <li>Modifications: Anlagenbau, Rohrleitungsbau und Stahlbau sowie Montage in allen Gewerken zur Modifikation und Erweiterung von Industrieanlagen</li> <li>Operations: Performance-Überwachung, Erweiterungen und Modifikationen, Ressourcenmanagement, Wartung und Instandhaltung im Zuge des Betriebs von Industrieanlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Borealis</li> <li>Chevron</li> <li>ConocoPhillips</li> <li>Kuwait and Saudi authorities</li> <li>Norsk Hydro</li> <li>PKN Orlen</li> <li>Shell</li> <li>Statoil</li> <li>TAQA</li> <li>Thames Water</li> <li>Total</li> <li>US authorities</li> <li>Yara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Altrad</li> <li>Brown and Root</li> <li>Beerenberg</li> <li>Doosan</li> <li>Maintpartner</li> <li>Kaefer</li> <li>Fluor/Stork</li> <li>Wood Group</li> <li>Worley Parsons</li> <li>Xervon</li> </ul>

---

### Vier Regionen

Bilfinger konzentriert sein Geschäft auf die Kernregionen Continental Europe, Northwest Europe, North America und Middle East. In diesen Regionen sind wir mit zum Teil sehr guten Marktpositionen vertreten und sehen in ausgewählten Bereichen Chancen für einen Ausbau unseres Geschäfts. Dazu haben wir das jeweilige Umfeld grundlegend analysiert und unser regionales Entwicklungspotenzial in definierten Kundengruppen bewertet.

### Sechs Industrien

Bilfinger verfügt über hohe Kompetenz und besonders starke Kundenbeziehungen in den Industriebranchen Chemicals & Petrochemicals, Oil & Gas und Energy & Utilities, die den Großteil unserer derzeitigen Leistung ausmachen. In den Branchen Pharma & Biopharma, Cement und Metallurgy wollen wir unser vorhandenes Geschäft weiter ausbauen und künftig stärker wachsen.

### Other Operations

Über operative Einheiten, die außerhalb der definierten Geschäftsfelder, Regionen oder Industrien tätig sind, berichten wir unter Other Operations. Diese Einheiten sind nicht Teil der neuen strategischen Aufstellung des Konzerns. Der überwiegende Teil der verlustbringenden Einheiten in diesem Segment wurde im Geschäftsjahr 2017 bereits veräußert, die verbliebenen stehen kurzfristig zum Verkauf oder werden geschlossen. Einheiten mit positivem Ergebnisbeitrag werden zunächst eigenständig wertorientiert weiterentwickelt, bis ein passenderer Eigentümer gefunden ist.

### B.1.4 Steuerungssystem

Unsere finanziellen Steuerungsgrößen für das Geschäftsjahr 2017 umfassen Kennzahlen zum Wachstum, zur Profitabilität, zur Kapitaleffizienz sowie zur Liquidität und zur Kapitalstruktur. Mit der Anfang 2017 erfolgten Neuausrichtung des Konzerns dienen die Leistung/Umsatzerlöse, das bereinigte EBITA, die Kapitalrendite (ROCE) und der Free Cashflow als bedeutsamste Kennzahlen zur Steuerung des Konzerns.

#### B.1.4.1 Wachstum

**Leistung/Umsatzerlöse** Die Leistung umfasst neben den Umsatzerlösen des Konzerns auch unsere anteilig in Arbeitsgemeinschaften erbrachten Leistungen. Dieser Anteil war historisch signifikant, ist inzwischen jedoch zu vernachlässigen. Daher werden wir ab dem 1. Januar 2018 nicht mehr nach Leistung, sondern nach Umsatzerlösen steuern und berichten. Dies schlägt sich bereits im Prognosebericht für das Geschäftsjahr 2018 nieder.

Die Planung erfolgt auf Basis von Auftragseingang und Auftragsbestand, beide stellen Frühindikatoren für die Umsatzerlöse dar. Bei Projekten erfassen wir das gesamte Vertragsvolumen nach Unterzeichnung, bei Rahmenverträgen ohne garantierte Volumina buchen wir rollierend die erwartete Leistung für die kommenden zwölf Monate in Auftragseingang und -bestand.

Profitables organisches Umsatzwachstum ist ein wesentliches Element unserer Strategie zur Steigerung des Unternehmenswerts. Daneben können gezielte Akquisitionen zum Umsatzwachstum beitragen.

#### B.1.4.2 Profitabilität

**EBITA / Bereinigtes EBITA** Die Messgröße für das operative Ergebnis der Unternehmenseinheiten sowie des Konzerns und damit die Ergebniskennzahl der Segmentberichterstattung ist das ‚Ergebnis vor Zinsen, Ertragsteuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen‘ (EBITA). Wir fokussieren dabei auf das um Sondereinflüsse korrigierte ‚bereinigte EBITA‘. Hierbei werden zur besseren Vergleichbarkeit der operativen Leistungsfähigkeit über die Zeit Sondereffekte eliminiert, wie zum Beispiel Veräußerungsergebnisse, Restrukturierungsmaßnahmen oder auch Aufwendungen im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung unserer IT-Landschaft sowie unseres Compliance-Systems.

**Konzernergebnis** Das Konzernergebnis umfasst zusätzlich zum operativen Ergebnis die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte, das Finanzergebnis und die Steuern. Auch beim Konzernergebnis stellen wir zusätzlich auf ein *bereinigtes Konzernergebnis* ab, das um die oben beschriebenen Sondereinflüsse sowie um die Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen bereinigt ist.

**Dividendenpolitik** Wir verfolgen eine auf Kontinuität ausgerichtete Dividendenpolitik, deren Ziel es ist, unsere Aktionäre angemessen am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2017 eine Dividende von 1,00 € je Aktie auszuschütten. Eine planmäßige Entwicklung des Unternehmens vorausgesetzt, streben Vorstand und Aufsichtsrat an, die Dividendenhöhe konstant zu halten, bis die generelle Ausschüttungspolitik greift. Diese zielt darauf ab, unter Berücksichtigung der absehbaren mittelfristigen Entwicklung des Unternehmens einen Anteil von 40 bis 60 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses an unsere Aktionäre auszuschütten.

**Aktienrückkauf** Am 6. September 2017 haben wir den am 14. Februar 2017 angekündigten Rückkauf eigener Aktien gestartet. Das Programm wird spätestens im Dezember 2018 abgeschlossen werden. In dieser Zeit wird Bilfinger einen Anteil von maximal 10 Prozent des Grundkapitals zum Kaufpreis von bis zu 150 Mio. € zurückkaufen.

Der Aktienrückkauf erfolgt unter der am 24. Mai 2017 von der Hauptversammlung erteilten Ermächtigung, die auch alle Optionen für eine mögliche Verwendung der erworbenen Aktien regelt. Der Rückkauf wird über die Börse (XETRA) von einem unabhängigen Finanzdienstleister in Übereinstimmung mit den geltenden EU-Verordnungen vorgenommen. Über den Fortschritt des Aktienrückkaufprogramms berichten wir regelmäßig auf unserer Internetseite [www.bilfinger.com](http://www.bilfinger.com).

Einen im Jahr 2008 erworbenen Bestand an eigenen Aktien in Höhe von rund 4 Prozent des Grundkapitals hatten wir mit Wirkung zum 9. März 2017 eingezogen.

#### B.1.4.3 Kapitaleffizienz

**Wertbeitrag und ROCE** Mit Hilfe eines wert- und cash-orientierten Managements wird der Wertbeitrag unserer Geschäftsfelder und des Konzerns gemessen. Wir setzen unser Kapital gezielt ein, um hohe Wertbeiträge zu erzielen. Ein positiver Wertbeitrag für das Unternehmen wird nur dann erreicht, wenn der Ertrag (Return) auf das durchschnittlich gebundene Kapital (Capital Employed) eine Rendite (ROCE) erwirtschaftet, die über den Kosten des eingesetzten Kapitals (WACC) liegt. Wir ermitteln diese Werte nach Steuern unter Einbeziehung von Sondereinflüssen. Wegen weiterer Einzelheiten verweisen wir auf entsprechende Erläuterungen im Kapitel [B.2.2 Ertragslage – Wertbeitrag](#). Die zu Grunde liegenden Parameter werden von uns regelmäßig überprüft und bei relevanten Änderungen des Marktumfelds angepasst.

siehe Seite 63

**Free Cashflow / Bereinigter Free Cashflow / Net Working Capital** Zur Operationalisierung des wertorientierten Managements orientieren wir uns seit dem Geschäftsjahr 2017 am Free Cashflow (im Vorjahr: Bereinigter Free Cashflow). Der Free Cashflow ermittelt sich aus dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit unter Abzug der Nettoinvestitionen in Sachanlagen. Ein wesentlicher Einflussfaktor ist dabei die Veränderung des Net Working Capital. Das Net Working Capital berechnet sich als Differenz zwischen kurzfristigen Vermögenswerten – ohne liquide Mittel – und kurzfristigen Verbindlichkeiten – ohne Finanzschulden. Eine Reduzierung des Net Working Capital führt zu einer geringeren Kapitalbindung (Capital Employed) und trägt somit zur Steigerung der Kapitalrendite (ROCE) sowie des Wertbeitrags der betreffenden Geschäftsfelder bei.

Zusätzlich betrachten wir auf Konzernebene nach wie vor den bereinigten Free Cashflow. Er ermittelt sich wie oben beschrieben aus dem Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit unter Abzug der Nettoinvestitionen in Sachanlagen sowie zusätzlich unter Bereinigung von Sondereinflüssen. Diese Sondereinflüsse entsprechen den Bereinigungen im EBITA.

**Investitionen** Auch wenn unser Geschäft vergleichsweise wenig anlagenintensiv ist, unterliegen geplante Sachanlagenzugänge einem intensiven Investitionscontrolling.

#### B.1.4.4 Kapitalstruktur und Liquidität

**Nettoverschuldung und dynamischer Verschuldungsgrad** Zur Liquiditätssteuerung orientieren wir uns an den zentralen Kennzahlen der Nettoverschuldung und dem dynamischen Verschuldungsgrad, in dem die Nettoverschuldung auf das EBITDA bezogen wird. Wir stellen darüber hinaus auch – wie im Rahmen der operativen Ergebnismessung – auf einen bereinigten dynamischen Verschuldungsgrad ab, bei dem wir Sondereffekte eliminieren.

#### Hinweis zu Pro-Forma-Kennzahlen

Bilfinger stellt zusätzlich zu den nach IFRS erstellten Kennzahlen auch Pro-Forma-Kennzahlen vor (zum Beispiel EBITA, bereinigtes EBITA, EBITA-Marge, bereinigte EBITA-Marge, bereinigtes Ergebnis je Aktie, bereinigtes Konzernergebnis, bereinigter Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit, bereinigter Free Cashflow), die nicht Bestandteil der Rechnungslegungsvorschriften sind und diesen auch nicht unterliegen. Diese Pro-Forma-Kennzahlen sind als Ergänzung, aber nicht als Ersatz für die Angaben nach IFRS zu verstehen. Den Pro-Forma-Kennzahlen liegen die in diesem Geschäftsbericht aufgeführten Definitionen zugrunde. Andere Unternehmen berechnen diese Kennzahlen gegebenenfalls abweichend.

## B.2 Wirtschaftsbericht

### B.2.1 Gesamtaussage des Vorstands zur wirtschaftlichen Lage

SOLL-/IST VERGLEICH *	Ist 2017	Prognose Zwischenbericht 1. Halbjahr 2017*	Prognose Geschäftsbericht Jahresende 2016	Ist 2016
<b>Auftragseingang</b>				
Konzern	4.055 Mio. € / organisch +4%	Organisches Wachstum	Organisches Wachstum	4.056 Mio. €
<b>Leistung</b>				
Konzern	4.024 Mio. € / organisch 0%	Organischer Rückgang im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich	Organischer Rückgang im mittleren bis hohen einstelligen Prozentbereich	4.219 Mio. €
Engineering & Technologies	1.106 Mio. €	Deutliche Verringerung	Deutliche Verringerung	1.238 Mio. €
Maintenance, Modifications & Operations	2.515 Mio. €	Leichter Rückgang	Leichter Rückgang	2.461 Mio. €
Other Operations	422 Mio. € / organisch -5%	Organisch stabile Entwicklung	Organisch stabile Entwicklung	623 Mio. €
<b>EBITA / EBITA-Marge</b>				
Engineering & Technologies	-26 Mio. € / -2,4 %	Auf Vorjahresniveau	Erhebliche Verbesserung, positives Ergebnis	-30 Mio. € / -2,4 %
Maintenance, Modifications & Operations	98 Mio. € / 3,9 %	Leichter Rückgang der bereinigten EBITA-Marge	Leichter Rückgang der bereinigten EBITA Marge	120 Mio. / 4,9 %
Other Operations	3 Mio. € / 0,7%	Verbesserung der bereinigten EBITA-Marge	Verbesserung in ähnlicher Größenordnung wie die Konzernmarge	5 Mio. € / 0,8%
EBITA bereinigt	3 Mio. € / 0,1%	Ausgeglichen (break-even)	Deutliche Steigerung bei weiterer Verbesserung der Marge um rund 100 Basispunkte	15 Mio. € / 0,4 %
<b>Bereinigtes Konzernergebnis aus fortzuführenden Aktivitäten</b>				
	-9 Mio. €	Unter Vorjahreswert	Deutliche Verbesserung	-8 Mio. €
<b>Bereinigter Free Cashflow**</b>				
	-69 Mio. €	Unter Vorjahreswert	Deutliche Verbesserung	-91 Mio. €
<b>Kapitalrendite (ROCE)</b>				
	-5,5 %	–	Deutliche Verbesserung, aber weiterhin negativ	-13,8%

\* Anpassung der Ergebnisprognose infolge von im zweiten Quartal gebildeten Risikovorsorgen in Höhe von -53 Mio. € im Segment Engineering & Technologies für einzelne Altprojekte in den USA

\*\* Die Struktur der Kapitalflussrechnung wurde im Vergleich zum Vorjahr geändert. Erhaltene Zinsen und Dividenden werden wie bislang im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit ausgewiesen, während gezahlte Zinsen nunmehr im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthalten sind. Die Darstellung der Vorjahreszahlen wurde entsprechend angepasst

Aufgrund vorgenommener Rundungen von Zahlenangaben kann es vorkommen, dass sich einzelne Zahlen nicht genau auf die angegebene Summe addieren und dass dargestellte Prozentangaben nicht genau die absoluten Werte widerspiegeln, auf die sie Bezug nehmen.

In einem weiterhin herausfordernden Marktumfeld hat Bilfinger die im Halbjahresbericht 2017 formulierten Erwartungen im Geschäftsjahr 2017 weitestgehend erfüllt. Wir sind mit der Stabilisierung unseres Unternehmens gut vorangekommen. Beim Auftragseingang haben wir die Talsohle durchschritten: Er erreichte die Höhe des Vorjahreswerts und ist organisch erstmals seit drei Jahren wieder gewachsen. Der erwartete Leistungsrückgang fiel geringer aus als erwartet, die organische Entwicklung war im Vergleich zum Vorjahr stabil.

Im zweiten Quartal waren im Segment Engineering & Technologies Belastungen aus Altprojekten in den USA aufgetreten, so dass die Ergebnisprognose für das Gesamtjahr angepasst werden musste. Im Konzernergebnis wurden diese Belastungen durch einen Zahlungseingang auf eine wertberichtigte Forderung im Zusammenhang mit einem langjährigen Rechtsstreit in Katar mehr als kompensiert.

Wir haben unser Projektmanagement im Geschäftsjahr 2017 weiter optimiert. Grundlage unserer internen Genehmigungsprozesse sind eine verpflichtende Risikoklassifizierung, risikobasierte Genehmigungsstufen und regelmäßige Überprüfungen von Projekten auf Vorstandsebene.

Mit der Umsetzung unserer neuen strategischen Ausrichtung sind wir auf einem guten Weg. Trotz eines weiterhin herausfordernden und wettbewerbsintensiven Umfelds konnten wir 2017 unsere Marktpositionen festigen und in einigen Wachstumsfeldern sogar ausbauen. Um die Profitabilität des Bilfinger Konzerns zu steigern, konzentrieren wir uns darauf, Komplexitäten abzubauen, unsere Betriebsabläufe zu verbessern und die Kosten weiter zu reduzieren. Gleichzeitig arbeiten wir daran, in attraktive Märkte einzutreten, in denen wir unsere Kompetenzen entfalten können.

### Geschäftsverlauf

Wie erwartet, war der Auftragseingang im Geschäftsfeld Engineering & Technologies mit 1.074 (Vorjahr: 1.220) Mio. € rückläufig. Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations ist der Auftragseingang dagegen auf 2.535 (Vorjahr: 2.423) Mio. € gewachsen. Im Segment Other Operations ist er aufgrund der Veräußerung von Unternehmenseinheiten auf 458 (Vorjahr: 485) Mio. € um 5 Prozent zurückgegangen. Auf Konzernebene wurde mit 4.055 (Vorjahr: 4.056) Mio. € ein Wert auf Vorjahresniveau erreicht.

Die Leistung reduzierte sich im Segment Engineering & Technologies erwartungsgemäß auf 1.106 (Vorjahr: 1.238) Mio. €. Bei Maintenance, Modifications & Operations stieg sie leicht auf 2.515 (Vorjahr: 2.461) Mio. € an. Mit einer Reduzierung auf 4.024 (Vorjahr: 4.219) Mio. € fiel der Leistungsrückgang im Konzern geringer aus, als zunächst erwartet.

Das bereinigte EBITA ist auf 3 (Vorjahr: 15) Mio. € zurückgegangen. Hier haben sich die Belastungen aus Altprojekten in den USA niedergeschlagen. Bezogen auf die Leistung betrug die bereinigte EBITA-Marge 0,1 (Vorjahr: 0,4) Prozent. Im Geschäftsfeld Engineering & Technologies hat sich das bereinigte EBITA trotz der Verluste aus den Altprojekten in Höhe von rund 50 Mio. € auf -26 (Vorjahr: -30) Mio. € leicht verbessert. Die EBITA-Marge lag unverändert bei -2,4 Prozent. Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations ist das bereinigte EBITA auf 98 (Vorjahr: 120) Mio. € zurückgegangen. Gründe waren ein schwächeres Turnaroundgeschäft und Belastungen durch Rahmenverträge mit Neukunden in der Anlaufphase. Die EBITA-Marge belief sich auf 3,9 (Vorjahr: 4,9) Prozent. Im Segment Other Operations lag das bereinigte EBITA bei 3 (Vorjahr: 5) Mio. €. Bei einer durch Unternehmensverkäufe rückläufigen Leistung ergab sich eine Marge von 0,7 (Vorjahr: 0,8) Prozent.

Damit ist die im Zwischenbericht zum ersten Halbjahr 2017 abgegebene Prognose für die Entwicklung der Konzernleistung übertroffen und beim bereinigten EBITA erreicht.

Das Konzernergebnis lag bei -89 (Vorjahr: 271) Mio. €. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Vorjahreswert einen hohen Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf der Divisionen Building, Facility Services und Real Estate enthalten hatte. Das um Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen und Firmenwerte sowie um Sondereinflüsse bereinigte Konzernergebnis betrug nahezu unverändert -9 (Vorjahr: -8) Mio. €.

Die Kapitalrendite (ROCE) hat sich auf vergleichbarer Basis verbessert, ist aber mit -5,5 (Vorjahr: -13,8) Prozent weiterhin negativ.

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte lagen nahezu unverändert bei 71 (Vorjahr: 70) Mio. €. Diesen Abflüssen stand ein im Vorjahresvergleich geringerer Mittelzufluss von 9 (Vorjahr: 30) Mio. € gegenüber, so dass die Nettoinvestitionen auf 62 (Vorjahr: 40) Mio. € gestiegen sind. Der Free Cashflow hat sich dennoch auf -181 (Vorjahr: -244) Mio. € und der bereinigte Free Cashflow auf -69 (Vorjahr: -91) Mio. € verbessert.

### Dividende

Wir verfolgen eine auf Kontinuität ausgerichtete Dividendenpolitik, deren Ziel es ist, unsere Aktionäre angemessen am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2017 eine Dividende von 1,00 € je Aktie auszuschütten. Eine planmäßige Entwicklung des Unternehmens vorausgesetzt, streben Vorstand und Aufsichtsrat an, die Dividendenhöhe konstant zu halten, bis die generelle Ausschüttungspolitik greift. Diese zielt darauf ab, unter Berücksichtigung der absehbaren mittelfristigen Entwicklung des Unternehmens einen Anteil von 40 bis 60 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses an unsere Aktionäre auszuschütten.

## B.2.1.1 Wirtschaftliches Umfeld

### Gesamtwirtschaft

In Europa hat sich die Erholung der Wirtschaft nach den Krisenjahren fortgesetzt. Das Wachstum der Eurozone hat sich stärker als erwartet auf 2,5 Prozent beschleunigt (Eurostat). Die breite Erholung der Weltwirtschaft, sehr gute Finanzierungsbedingungen als Folge der weiterhin extrem expansiven Geldpolitik der Europäischen Zentralbank und eine steigende Kapazitätsauslastung der Industrie haben dabei eine stabile Entwicklung der Ausrüstungsinvestitionen begünstigt. Diese konnten in der Eurozone erneut zulegen, allerdings fiel der Zuwachs mit 3,8 Prozent etwas verhaltener als im Vorjahr (5,8 Prozent) aus (DG ECFIN, S. 165). Die wirtschaftliche Dynamik in Europa war breit. Die einzige Ausnahme betraf Großbritannien, wo die Investitionsbereitschaft der Unternehmen erkennbar durch die wachsenden Brexit-Unsicherheiten belastet wurde. Wie schon in den zurückliegenden Jahren konnten die mittel- und osteuropäischen EU-Staaten noch stärker wachsen als Westeuropa. Das deutsche Wachstum erreichte 2,2 Prozent, wozu erneut stark wachsende Exporte ebenso beigetragen haben wie eine sehr kräftige Binnenkonjunktur. In Deutschland konnte der Markt für industrielle Dienstleistungen in diesem günstigen konjunkturellen Umfeld mit einer Rate von 3,2 Prozent expandieren (Lün, S. 11) und hat sich gegenüber dem Vorjahr damit deutlich erholt.

Die Vereinigten Staaten befanden sich in einem robusten Aufschwung, dessen Expansionstempo (BIP +2,3 Prozent, BEA) aber nicht über das der Eurozone hinausging. Zusätzliche fiskalische Impulse gehen von der Steuerreform der Trump-Regierung aus.

Die Wirtschaft der Golfstaaten stand trotz der Erholung der Ölpreise im Jahresverlauf erneut unter dem Zeichen der drastischen Einnahmeverluste des seit 2014 eingetretenen Preisverfalls. Die Wirtschaft in Saudi-Arabien hat stagniert, rückläufig waren weiterhin die staatlichen Investitionen, die eine Schlüsselrolle auch für die weitere Entwicklung der Industrie spielen.

### Engineering & Technologies

**Chemicals & Petrochemicals** Die Chemieindustrie in Europa hat von der Konjunkturerholung durch einen Anstieg von Produktion und Marktpreisen auf den Heimat- und Exportmärkten stark profitiert. Die Umsätze lagen dadurch im ersten Halbjahr um 8,2 Prozent über dem Vorjahresniveau (Cefic). Der Preisanstieg war in der Petrochemie besonders ausgeprägt. Weiter angestiegen ist dabei die Kapazitätsauslastung, die sich im Herbst 2017 mit 83,3 Prozent um drei Prozent über dem langfristigen Durchschnitt und nur geringfügig unter dem Maximum der letzten zehn Jahre befand (Cefic). Diese

steigende Auslastung der vorhandenen Anlagen hat die Nachfrage nach Planung, Errichtung und Inbetriebnahme neuer Anlagen forciert.

Unterdurchschnittlich war die Auslastung der chemischen Industrie im Vereinigten Königreich, überdurchschnittlich in Polen. Die gute Wirtschaftslage der osteuropäischen EU-Staaten lässt die Nachfrage nach Chemieprodukten kontinuierlich steigen, die zunehmend aus wachsenden heimischen Kapazitäten befriedigt werden kann. Insbesondere die tschechische Chemieindustrie befand sich im Berichtsjahr mit einer Expansion der Produktion um ein Fünftel in der Hochkonjunktur und zeigte sich investitionsfreudig (GTAI Tschechien Chemie).

Auch in den USA profitierte die chemische Industrie von steigenden Produzentenpreisen und anziehenden Mengen.

Die Staaten des Golfkooperationsrats trieben ihre Bemühungen zur Verringerung der Ölabhängigkeit voran. Der größte Akteur blieb dabei Saudi-Arabien, das mit seinem Entwicklungsplan *Vision 2030* auf eine Steigerung der Nicht-Öleinnahmen durch den Ausbau der verarbeitenden Industrie abzielt. Aufgrund des drastischen Einbruchs der Öleinnahmen seit 2015 sind die öffentlichen Investitionen in den Ausbau von Chemie-, Petrochemie-, Pharma-, Aluminium- und Stahlindustrie stark rückläufig und liegen heute um mehr als die Hälfte unter dem Niveau von 2015 (GTAI Saudi-Arabien Industriestandort). Private Unternehmen litten zudem aufgrund von Zahlungsverzögerungen bei öffentlich finanzierten Projekten. In Katar wurde die Investitionsdynamik zusätzlich durch den Boykott der Nachbarstaaten und die Grenzschließung zu Saudi-Arabien behindert.

**Oil & Gas** Der Sektor Öl & Gas stand 2017 weltweit im Zeichen einer Stabilisierung des Ölpreisniveaus. Die US-Ölförderung hat sich vollends vom Einbruch der Produktion der Vorjahre erholt. In der zweiten Jahreshälfte wurde bereits wieder eine tägliche Rohölproduktion in den USA in Höhe von 9,4 Millionen Barrel erreicht, was nur knapp unter dem historischen Produktionsrekord von 9,6 Millionen aus dem Jahr 1970 lag (EIA US). Gegenüber dem Tiefstand vom Frühjahr 2016 hat sich die Anzahl der aktiven Bohranlagen bis zum Jahresende 2017 wieder mehr als verdoppelt (Baker Hughes Rig Count Dezember). Diese Produktionsausweitung wurde durch weitere Effizienzverbesserungen in Kombination mit der deutlichen Erholung der Notierungen für West Texas Intermediate (WTI) seit ihren Tiefständen in der zweiten Jahreshälfte 2016 begünstigt. Besonders angezogen hat die Produktion im Permischen Becken, den Schieferöl-Förderstätten in Texas und New Mexico. Diese starke Ausweitung der US-Produktion war umso bemerkenswerter, als Hurrikan Harvey im Spätsommer zu zeitweilig schweren Störungen in der Rohölproduktion, -verteilung und -weiterverarbeitung geführt hatte und es im September zu Einbrüchen in der Raffinerieproduktion um ein Drittel gekommen war (EIA Hurricane Harvey).

Die seit Jahren anhaltende Transformation der USA vom Energieimporteur zum Energieexporteur wurde im Berichtsjahr durch einen historischen Umschwung am Erdgasmarkt unterstrichen: Bereits seit dem Jahr 2009 waren die USA vor Russland der weltweit größte Produzent von Erdgas, seit dem letzten Sommer sind die USA noch dazu nun auch Netto-Erdgas-Exporteur. Hintergrund sind wachsende Pipeline-Exporte nach Kanada und Mexiko sowie steigende Kapazitäten für den Flüssiggasexport (EIA net exporter).

Auch die Öl- und Gaswirtschaft des Vereinigten Königreichs hat sich nach der scharfen Kontraktion der Vorjahre allmählich stabilisiert. Von 2014 bis 2017 war es zu einem Abbau von etwa einem Drittel aller Arbeitsplätze von 464.000 auf 302.000 gekommen (UK Oil, S. 15). Drastisch rückläufig waren im gleichen Zeitraum die Investitionsausgaben, die 2017 mit knapp 7 Milliarden Pfund nicht einmal mehr die Hälfte des Niveaus von 2014 (15 Milliarden Pfund) erreichten (UK Oil, S. 41). Gleichzeitig waren die Absenkung der Förderkosten durch Effizienzverbesserungen und Preisrückgänge für Service-Anbieter im britischen Schelf so ausgeprägt wie sonst nirgends. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der

Förderregion wurde zudem durch den Verfall des Pfund-Kurses verbessert, was allerdings nur solchen Industriedienstleistern zu Gute kam, deren Kostenbasis im Vereinigten Königreich bestimmt wird.

In Norwegen sind die Investitionen im Öl- und Gassektor 2017 noch einmal um 7 Prozent auf knapp 17 Mrd. € gesunken. Die im Mehrheitsbesitz des norwegischen Staates befindliche Statoil hat 2017 ihr Budget für organische Investitionen – das heißt ohne Akquisitionen – um weitere 1 Mrd. US-Dollar auf 10 Mrd. US-Dollar gekürzt (Statoil Bericht Q3). Es war das dritte Jahr in Folge mit fallenden Investitionen.

**Energy & Utilities** Die Bedeutung des Kraftwerksbereichs für Industriedienstleistungen in Europa ist aufgrund der anhaltenden Verwerfungen, die von der deutschen Energiewende ausgelöst wurden, weiter gesunken. Nach wie vor konnte sich die Energiewirtschaft in Deutschland nicht zu nennenswerten neuen Investitionen in moderne Gaskraftwerke oder Pumpspeicherkraftwerke durchringen. Der Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW) berichtet über umfangreiche Planungsvorhaben, die aufgrund der schlechten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen derzeit jedoch nicht bis zur Investitionsentscheidung getrieben werden (BDEW Realisierung). Gleichzeitig schreitet der Atomausstieg mit der Stilllegung weiterer Kraftwerksblöcke voran. Hinzu kommt die betriebswirtschaftlich bedingte Stilllegung von fossilen Kraftwerken. Dass die damit absehbaren Angebotsverknappungen zu einem ausreichenden Anstieg der Strompreisnotierungen führen, der dann wieder die Investitionsanreize verbessert, ist bislang nicht erkennbar.

Im Vereinigten Königreich werden aktuell diverse Projekte in der Kernkraft vorbereitet.

In den osteuropäischen EU-Staaten bleiben Infrastrukturinvestitionen auch im Bereich Energie stark von EU-Fördermitteln abhängig. Hier profitierten Polen und Ungarn im Jahr 2017 von kräftig steigenden Zuflüssen nach im Vorjahr gesunkenen Überweisungen aus Brüssel (GATAI Ungarn Wirtschaftsausblick). Obwohl die polnische Regierung über eine Diversifikation der Stromerzeugung nachdenkt, entfallen immer noch etwa 70 Prozent der installierten Kapazität auf Stein- und Braunkohle (GTAI Polen Energiequellen). Der Schwerpunkt der aktuellen Investitionstätigkeit der Energieversorger liegt derzeit in der Errichtung neuer Kohle- und Gaskraftwerke und in der Effizienzverbesserung bestehender fossiler Anlagen. Perspektivisch soll die Kohleabhängigkeit durch neue Kernkraftwerke verringert werden. Der Bau von Wind- und Solaranlagen ist nach Einschränkung der Förderung und Verschärfung der Genehmigungsbedingungen für neue Windparks im Jahr 2016 praktisch zum Erliegen gekommen (GTAI Polen Produktmärkte). Das größte ungarische Investitionsprojekt in der Stromerzeugung ist der beschlossene Neubau des Kernkraftwerks Paks II durch den russischen Staatskonzern Rosatom.

In den USA hat die Regierung ihre Bemühungen zur Deregulierung der Energiewirtschaft und zur Förderung heimischer fossiler Energieträger vorangetrieben. Trotzdem hat sich der Wandel weg von der Kohleverstromung hin zu Erdgas und Erneuerbaren fortgesetzt. Im Süden des Landes mussten umfangreiche Aufwendungen zum Wiederaufbau der Verteilungsnetze nach schweren Hurrikanschäden getätigt werden (GTAI Branchencheck USA).

Die Golfstaaten trieben den Ausbau ihrer Kraftwerkskapazität voran. Alleine in Saudi-Arabien sind 2017 7,8 Gigawatt an neuen Kraftwerkskapazitäten in Betrieb gegangen (GTAI Produktmärkte Saudi-Arabien). Allerdings zwingen die ölpreisbedingten gravierenden Einnahmeverluste zur Streckung der Investitionspläne. Die Erholung der Ölpreise 2017 war noch nicht ausreichend, um eine Trendwende in Gang zu setzen, befinden sich die Einnahmen doch nur noch auf etwa einem Drittel des Niveaus von 2013 (EIA OPEC).

**Pharma & Biopharma** Das Volumen verschriebener Medikamente hat 2017 auf den globalen Gesundheitsmärkten nur moderat um ein Prozent auf 774 Mrd. US-Dollar zugelegt (EvaluatePharma). Ungebrochen ist der Bedeutungszuwachs biotechnisch hergestellter Medikamente, deren Anteil inzwi-

schen 26 Prozent erreicht hat (EvaluatePharma). In den USA hat die politische Diskussion um die Zukunft des Krankenversicherungssystems die Branche zeitweilig verunsichert.

#### Maintenance, Modifications & Operations

**Chemicals & Petrochemicals** Die Bedeutung von Chemie und Petrochemie als die wichtigsten Sektoren für extern vergebene Industriedienstleistungen hat weiter zugenommen (Lün).

Steigende Erzeugerpreise und eine gute Mengenentwicklung haben die Umsätze der europäischen und amerikanischen Chemie- und Petrochemie kräftig steigen lassen. Die hohe Auslastung der Produktionsanlagen hat sich in Kombination mit einer guten Ertragslage in einer Ausweitung der Instandhaltungsbudgets ausgewirkt.

In den USA kam es im dritten Quartal zwar in der vom Hurrikan Harvey besonders betroffenen Grundstoffchemie zu Produktionseinschränkungen, diese haben das Gesamtjahr aber nur geringfügig beeinträchtigt (VCI Quartalsbericht) und im Herbst und Winter zu einer Sonderkonjunktur für Instandhaltungsdienstleistungen geführt.

Am Golf hat die verschlechterte Liquidität der Industrie angesichts massiver staatlicher Sparmaßnahmen und der Streckung von öffentlich finanzierten Entwicklungsprojekten auch den Instandhaltungsmarkt spürbar beeinträchtigt.

**Oil & Gas** Die Öl- und Gasnotierungen haben sich im Jahr 2017 stabilisiert. In den USA kam es anders als in den Golfstaaten, die durch OPEC-Mengenbeschränkungen gebunden sind, noch dazu zu einer starken Ausweitung der Produktion. Der Bedarf an Instandhaltungsdienstleistungen ist mit dieser Mengenausweitung gewachsen, zusätzlich sorgten die notwendigen Reparaturen nach den Zerstörungen durch den Hurrikan Harvey für eine Sondernachfrage. Der Rückgang in den Instandhaltungsbudgets in den europäischen Fördergebieten hat sich stark verlangsamt. Bei der norwegischen Statoil lagen die operativen Ausgaben in den ersten drei Quartalen nur noch um drei Prozent unter dem Vorjahresniveau (Statoil Bericht Q3, S. 5). Allerdings war der Preisdruck auf die Anbieter ungebrochen. Immer noch blieb die Senkung der Förderkosten in allen Regionen ein vorrangiges Ziel der Öl- und Gasproduzenten. So haben sich nach Einschätzung des Branchenverbands Oil & Gas UK die Förderkosten in den britischen Fördergebieten innerhalb von zwei Jahren von etwa 30 auf 14 US-Dollar pro Tonne mehr als halbiert (UK Oil, S. 7). Maßgeblich dazu haben Einsparungen im Bereich der Operational Expenditures im Umfang von 3 Milliarden Pfund beigetragen (UK Oil, S. 7).

**Energy & Utilities** In Deutschland hat die weiter fallende Auslastung von konventionellen Kohle- und Gaskraftwerken zu einer in diesem Bereich weiter sinkenden Nachfrage nach Instandhaltungsleistungen geführt. Für zusätzliche Verunsicherung haben im Kontext der Bundestagswahl politische Diskussionen über einen beschleunigten Ausstieg Deutschlands aus der Kohleverstromung gesorgt. Die Nachfrage im Zusammenhang mit Windparks oder Photovoltaikparks stellt keine ausreichende Kompensation für den Markt dar, weil das Geschäft kleinteiliger ist und technologisch vollkommen andere Anforderungen stellt. Dennoch sind die gravierenden Folgen der Energiewende für den Markt für Industriedienstleistungen in Deutschland inzwischen weitgehend verarbeitet und werden zunehmend durch das Wachstum in anderen Sektoren kompensiert (Lün).

Wesentlich günstiger stellt sich das Umfeld in den mittel- und osteuropäischen EU-Staaten dar. In Polen, für das die fossile Stromerzeugung auf absehbare Zeit dominierend bleibt, wird die Nachfrage nach Instandhaltungsleistungen von der Notwendigkeit zur Effizienzverbesserung bestehender Anlagen gestützt.

Nordamerika zeigt sich angesichts verbesserter Rahmenbedingungen für Kohle- und Gaskraftwerke stabil. Im Süden der USA mussten umfangreiche Instandhaltungsaktivitäten zum Wiederaufbau der Verteilungsnetze nach schweren Hurrikan-Schäden in Angriff genommen werden.

Am Golf waren die Rahmenbedingungen durch die insgesamt ungünstige Wirtschaftsentwicklung und die umfangreichen Sparmaßnahmen getrübt, die auch im Kraftwerksbereich zu beobachten waren.

#### Quellen

BDEW Realisierung: BDEW-Kraftwerksliste: Realisierung zahlreicher wichtiger Projekte stockt, 24. April 2017.  
BEA: Bureau of Economic Analysis, Advance Estimate, 26.01.2018  
CEFC: Chemical Trends Report, cefic, Monthly Summary, November 2017, vom 15.11.2017.  
DG ECFIN: European Economic Forecast, Autumn 2017, European Economy, Institutional Paper 063, November 2017.  
EIA Hurricane Harvey: Hurricane Harvey caused U.S. Gulf Coast refinery runs to drop, gasoline prices to rise, U.S. Energy Information Administration, September 11, 2017.  
EIA net exporter: United States expected to become a net exporter of natural gas this year, U.S. Energy Information Administration, August 9, 2017.  
EIA nuclear: EIA forecasts growth in world nuclear electricity capacity, led by non-OECD countries, U.S. Energy Information Administration, November 8, 2017.  
EIA OPEC: OPEC net oil revenues in 2016 were the lowest since 2004, U.S. Energy Information Administration, May 19, 2017.  
EIA US: U.S. crude oil production expected to increase through end of 2017, setting up record 2018, U.S. Energy Information Administration October 16, 2017.  
EUROFER 2017: Economic and Steel Market Outlook 2017-2018, 04-2017 Report from EUROFER's Economic Committee, 25th October 2017.  
Eurostat: BIP sowohl im Euroraum als auch in der EU28 um 0,6% gestiegen, Pressemitteilung 20/2018 vom 30.01.2018  
EvaluatePharma: EvaluatePharma, World Preview 2017, Outlook to 2022, 10th Edition, June 2017.  
GTAI Branchencheck USA: Branchencheck USA (November 2017), GTAI, 01.12.2017.  
GTAI Norwegen Windstrom: Norwegens Windstromerzeugung könnte sich in den nächsten Jahren vervielfachen, GTAI, 11.10.2017.  
GTAI Norwegen Wirtschaftsausblick: Wirtschaftsausblick November 2017 – Norwegen, GTAI, 20.11.2017.  
GTAI Polen Energiequellen: Polen muss eine Energiequellen diversifizieren, GTAI, 29.09.2017.  
GTAI Polen Produktmärkte: Produktmärkte in Polen (Mai 2017), GTAI, 02.06.2017.  
GTAI Produktmärkte Saudi-Arabien: Produktmärkte in Saudi-Arabien, GTAI, 12.07.2017.  
GTAI Saudi-Arabien Industriestandort: Saudi-Arabien ist größter Industriestandort am Golf, GTAI, 22.03.2017.  
GTAI Tschechien Chemie: Branche kompakt: Steigende Löhne und Boom der Autoindustrie beflügeln Tschechiens Chemiebranche, GTAI, 23.08.2017.  
GTAI Ungarn Wirtschaftsausblick: Wirtschaftsausblick Mai 2017 – Ungarn, GTAI, 25.05.2017.  
Lün: Industrieservice-Unternehmen in Deutschland, Lünendonk-Studie 2017.  
NPD: Norwegian Petroleum Directorate: The Shelf 2017 - High activity on the shelf, 11.01.2018.  
Protel: UK Chemical Outlook 2018, 04.01.2018.  
S&P: Forties breakdown heightens doubts over North Sea's longevity, 12.01.2018,  
Statoil Bericht Q3: Statoil, Financial statements and reviews, 3rd quarter 2017.  
SVR: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 2017/18, November 2017.  
UK Oil: Oil & Gas UK, Economic Report 2017.  
VCI Quartalsbericht: Bericht zur wirtschaftlichen Lage der chemischen Industrie im 3. Quartal 2017, VCI, 2. November 2017.  
Willis Towers Watson: A nuclear revival, 16.08.2017.

### B.2.1.2 Einflussfaktoren auf den Geschäftsverlauf

Die strukturelle Nachfrage im Industrieservicegeschäft ist von der kontinuierlich steigenden Anzahl der Produktionsstätten in unseren definierten Märkten geprägt. Die Zahl vorhandener Altanlagen wächst – mehr als drei Viertel sind älter als zehn Jahre – und damit nehmen Instandhaltungs- und Modernisierungsbedarf zu. Für unsere Kunden hat die Effizienzsteigerung ihrer Anlagen immer größere Bedeutung, dies steht in engem Zusammenhang mit dem wachsenden Trend zur Digitalisierung. Neue Produktionsstätten werden immer komplexer, die gesetzlichen Anforderungen des Klimaschutzes und der Ressourcenschonung wachsen ständig. Beides kommt dem umfassenden Dienstleistungsangebot von Bilfinger entgegen.

Im Geschäftsfeld Engineering & Technologies sind Ingenieurleistungen und Aktivitäten auf Basis technischer Lösungen zusammengefasst. In diesem Segment überwiegt das Projektgeschäft, wichtige Treiber sind die Investitionen unserer Kunden in ihre Sachanlagen (capital expenditure – CAPEX). Rund drei Viertel unseres Volumens erbringen wir hier auf der Grundlage von Pauschalpreisverträgen, ein Viertel verteilt sich auf die Abrechnung festgelegter Stück- und Einheitspreise sowie von Arbeitszeit- und Materialkosten. Die durchschnittliche Größe von Einzelprojekten liegt zwischen 3 und 5 Mio. €, die Projektlaufzeiten variieren in der Regel zwischen einem Monat und 36 Monaten. Rahmenverträge im Geschäftsfeld Engineering & Technologies weisen ein durchschnittliches Volumen von 2,5 Mio. € pro Jahr auf, die Laufzeiten betragen meist zwischen zwölf und 60 Monaten.

Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations erbringen wir unsere Aktivitäten im laufenden Instandhaltungsservice, bei Modifikationen und bei der Betriebsführung industrieller Anlagen. Hier überwiegt der Anteil des Servicegeschäfts auf der Grundlage längerfristiger Rahmenverträge. Treiber dieser Aktivitäten sind daher in vielen Fällen die Budgets unserer Kunden für den laufenden Betrieb ihrer Anlagen (operational expenditure – OPEX). Daher wird in diesem Segment rund die Hälfte des Volumens auf der Abrechnungsgrundlage von Arbeitszeit- und Materialkosten erbracht, die andere Hälfte auf Basis von Pauschalpreisverträgen sowie von festgelegten Stück- und Einheitspreisen. Das durchschnittliche Volumen der Rahmenverträge im Geschäftsfeld Maintenance, Modifica-

tions & Operations beträgt rund 5 Mio. € im Jahr – bei Laufzeiten zwischen 12 und 180 Monaten. Die Kundenbindungsrate liegt im Segment Maintenance, Modifications & Operations bei über 90 Prozent.

Vor diesem Hintergrund unterliegt unser operatives Geschäft in den Segmenten Engineering & Technologies sowie Maintenance, Modifications & Operations spezifischen Nachfragefaktoren der jeweiligen Kundenindustrien. Im Geschäftsjahr 2017 waren die folgenden maßgeblichen Trends zu verzeichnen:

---

**ENGINEERING & TECHNOLOGIES:  
EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN GESCHÄFTSVERLAUF**

Kundengruppe	Leistungsanteil	Trends
Oil & Gas	25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterhin zurückhaltende Investitionsneigung im Projektgeschäft in Europa</li> <li>• Positive Impulse in ausgewählten Bereichen wie Gasversorgung und Gas-Pipelines in Europa und Middle East</li> <li>• Positive Entwicklung bei Schiefergas in den USA</li> </ul>
Chemicals & Petrochemicals	40%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marktwachstum in Nordamerika mit Fokus auf die US Golfküste hält an</li> <li>• In Middle East bleibt Markt herausfordernd, jedoch Chancen bei Angeboten mit Mehrwert</li> <li>• Steigende Zahl an Anfragen für kleine und mittelgroße Projekte in Europa</li> <li>• Insgesamt wachsender Trend der Digitalisierung, insbesondere bei Small und Mid Caps, zur Optimierung der Produktionsprozesse, Effizienzsteigerungen im Fokus</li> </ul>
Energy & Utilities	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Europa Wachstumsperspektiven vor allem durch Kernkraft, daneben durch Emissionskontrolle, Modernisierung und Effizienzsteigerung vorhandener Anlagen</li> <li>• Markt für fossil befeuerte Kraftwerke unverändert schwierig</li> <li>• In Middle East Verlagerung von konventionellen zu alternativen Energiequellen</li> </ul>
Pharma & Biopharma	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Europa weitere Steigerung der Nachfrage, jedoch neue Wettbewerber am Markt</li> <li>• Investitionen gehen auch verstärkt in Schwellenländer, erste Ansatzpunkte in Middle East und China</li> </ul>

---

### MAINTENANCE, MODIFICATIONS & OPERATIONS: EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN GESCHÄFTSVERLAUF

Kundengruppe	Leistungsanteil	Trends
Oil & Gas	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kunden halten die OPEX-Budgets trotz höherem Ölpreis noch auf niedrigem Niveau, jedoch generell gestiegener Optimismus im Offshore Markt</li> </ul>
Chemicals & Petrochemicals	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Continental Europe stabile Nachfrage im Instandhaltungsgeschäft, jedoch wachsende Investitionsbereitschaft, leichte Zunahme bei Anfragen nach kleinen -Projekten (Brownfield, z.B. De-Bottlenecking)</li> <li>Schlüsselkunden im Onshore/Downstream-Markt im Vereinigten Königreich. mit signifikanten Instandhaltungsbudgets</li> <li>In Middle East Impulse durch Ausweitung der Wertschöpfungstiefe und dadurch erforderlichen Know-how-Import, Anlagenperformance und Energieeffizienz rücken in den Fokus</li> </ul>
Energy & Utilities	15%	<ul style="list-style-type: none"> <li>In Middle East Verlagerung von konventionellen zu alternativen Energiequellen</li> <li>In Europa weiterhin geringe Nachfrage nach traditionellen Kraftwerkservices, dafür mehr Dezentralisierung und mehr Outsourcing, Digitalisierung als Trend, Fokus auf erneuerbare Energieträger</li> </ul>
Metallurgy	5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leichte Erholung, Zunahme der Vorstudien in Middle East und Europa, insbesondere in Norwegen</li> </ul>
Sonstige	15%	

## B.2.2 Ertragslage

### LEISTUNGS- UND AUFTRAGSÜBERSICHT

in Mio. €	2017	2016	Δ in %
Auftragseingang	4.055	4.056	0
Auftragsbestand	2.530	2.618	-3
Leistung	4.024	4.219	-5

Der Auftragseingang des Bilfinger Konzerns lag im Geschäftsjahr 2017 mit 4.055 Mio. € auf Höhe des Vorjahreswerts. Organisch ist der Auftragseingang um 4 Prozent gewachsen. Der Auftragsbestand zum Jahresende belief sich auf 2.530 Mio. € und lag damit um 3 Prozent unter dem Wert des Vorjahres (organisch: +2 Prozent). Mit einer Reduzierung um 5 Prozent auf 4.024 Mio. € fiel der Leistungsrückgang geringer als erwartet aus. Organisch war die Leistung im Vergleich zum Vorjahr stabil.

### LEISTUNG NACH REGIONEN

in Mio. €	2017	2016	Δ in %
Deutschland	970 24%	1.004 24%	-3
Übriges Europa	2.147 53%	2.221 53%	-3
Amerika	627 16%	641 15%	-2
Afrika	129 3%	135 3%	-4
Asien	151 4%	218 5%	-31
<b>Gesamt</b>	<b>4.024</b>	<b>4.219</b>	<b>-5</b>

<b>LEISTUNG NACH GESCHÄFTSFELDERN</b>			
in Mio. €	2017	2016	Δ in %
Engineering & Technologies	1.106	1.238	-11
Maintenance, Modifications & Operations	2.515	2.461	2
Other Operations	422	623	-32
Zentrale, Sonstige	-19	-103	81
<b>Gesamt</b>	<b>4.024</b>	<b>4.219</b>	<b>-5</b>

### Engineering & Technologies

<b>ENGINEERING &amp; TECHNOLOGIES</b>			
in Mio. €	2017	2016	Δ in %
Auftragseingang	1.074	1.220	-12
Auftragsbestand	706	806	-12
Leistung	1.106	1.238	-11

Im Geschäftsfeld Engineering & Technologies lag der Auftragseingang mit 1.074 Mio. € um 12 (organisch: -12) Prozent unter dem Vorjahreswert. Auch der Auftragsbestand war mit 706 Mio. € rückläufig. Vor dem Hintergrund der laufenden Implementierung unseres optimierten Projektmanagements waren wir bei der Angebotsbearbeitung für neue Projekte im Jahr 2017 insbesondere für Vorhaben in den USA noch sehr selektiv. Die Leistung reduzierte sich um 11 (organisch: -10) Prozent auf 1.106 Mio. €.

<b>ENGINEERING &amp; TECHNOLOGIES: LEISTUNG NACH REGIONEN</b>					
in Mio. €	2017		2016		Δ in %
Deutschland	321	29%	363	29%	-12
Übriges Europa	402	36%	472	38%	-15
Amerika	317	29%	284	23%	12
Afrika	2	0%	8	1%	-75
Asien	64	6%	111	9%	-42
<b>Gesamt</b>	<b>1.106</b>		<b>1.238</b>		<b>-11</b>

Auf Deutschland entfielen im Geschäftsfeld Engineering & Technologies 29 Prozent der Leistung, 36 Prozent des Volumens wurden im europäischen Ausland mit Schwerpunkten in Belgien und den Niederlanden sowie in Österreich erbracht. Daneben stellte Amerika mit einem Anteil von 29 Prozent einen wichtigen Auslandsmarkt dar. Auf Middle East entfielen 6 Prozent der Leistung.

## Maintenance, Modifications & Operations

<b>MAINTENANCE, MODIFICATIONS &amp; OPERATIONS</b> in Mio. €	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Δ in %</b>
Auftragseingang	2.535	2.423	5
Auftragsbestand	1.564	1.605	-3
Leistung	2.515	2.461	2

Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations ist der Auftragseingang um 5 (organisch: +6) Prozent auf 2.535 Mio. € gewachsen und lag damit auf dem Niveau der erbrachten Leistung. Auf den europäischen Märkten zeigte sich eine stabile Nachfrage nach laufenden Instandhaltungsleistungen von Produktionsanlagen. Allerdings haben weiterhin niedrige Investitions- und Instandhaltungsbudgets insbesondere unserer Öl- und Gas-Kunden sowie ein anhaltender Wettbewerbsdruck das Neugeschäft beeinträchtigt. Der Auftragsbestand zum Jahresende lag mit 1.564 Mio. € leicht unter dem Wert des Vorjahres. Die Leistung stieg um 2 (organisch: +3) Prozent auf 2.515 Mio. €.

<b>MAINTENANCE, MODIFICATIONS &amp; OPERATIONS: LEISTUNG NACH REGIONEN</b> in Mio. €	<b>2017</b>		<b>2016</b>		<b>Δ in %</b>
Deutschland	516	21%	505	21%	2
Übriges Europa	1.608	64%	1.526	62%	5
Amerika	307	12%	344	14%	-11
Asien	84	3%	86	3%	-2
<b>Gesamt</b>	<b>2.515</b>		<b>2.461</b>		<b>2</b>

Im Segment Maintenance, Modifications & Operations haben wir 2017 rund 85 Prozent der Leistung in Europa erbracht. Davon entfielen 21 Prozentpunkte auf Deutschland, ein Anteil von 64 Prozentpunkten wurde im europäischen Ausland erzielt – insbesondere in Skandinavien, dem Vereinigten Königreich, in Belgien und den Niederlanden sowie in Osteuropa und Österreich. Auf dem amerikanischen Markt wurden 12 Prozent der Segmentleistung erwirtschaftet, Middle East trug 3 Prozent bei.

## Other Operations

<b>OTHER OPERATIONS</b> in Mio. €	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>Δ in %</b>
Auftragseingang	458	485	-5
Auftragsbestand	268	239	12
Leistung	422	623	-32

Da die Gesellschaften im Segment Other Operations einen wesentlichen Teil ihrer Aktivitäten im Projektgeschäft haben, sind Auftragseingang und Leistung naturgemäß volatil. Der Auftragseingang ging um 5 Prozent auf 458 Mio. € zurück, stieg organisch jedoch um 23 Prozent an. Die Leistung reduzierte sich um 32 (organisch: -5) Prozent auf 422 Mio. €. Auch hier spiegeln sich deutliche Entkonsolidierungseffekte aufgrund der 2017 erfolgten Unternehmensverkäufe wider.

In Other Operations unterscheiden wir Einheiten mit positiven Ergebnisbeiträgen (Accretive) und Einheiten mit negativen Ergebnisbeiträgen (Dilutive).

**Accretive-Einheiten** Fünf Gesellschaften mit positivem Ergebnisbeitrag, die nicht mehr zum Kerngeschäft zählen, werden wertorientiert weiterentwickelt. Ziel ist es, ihre Profitabilität weiter zu steigern. Anschließend wird auch hier ein strukturierter Verkaufsprozess gestartet, soweit im Einzelfall ein Verbleib im Unternehmen nicht wertschaffender ist. Aus diesem Grund wird ab dem Geschäftsjahr 2018 die Bilfinger VAM aus Other Operations ins Kerngeschäft umgegliedert. Hier sehen wir wesentliche Synergien im Rahmen unserer 2-4-6 Strategie. Der Auftragseingang der Accretive-Einheiten hat sich sehr positiv entwickelt, die Leistung war noch leicht rückläufig.

**Dilutive-Einheiten** Von den 13 zu Jahresbeginn hier zugeordneten, verlustbringenden Einheiten waren im Jahresverlauf neun Einheiten verkauft. Dabei fielen erwartungsgemäß Veräußerungs- und Abwertungsverluste in Höhe von insgesamt 34 Mio. € sowie ein Liquiditätsabfluss in Höhe von 13 Mio. € an. Eine weitere Einheit wurde im Januar 2018 veräußert. Die verbliebenen Gesellschaften stehen kurzfristig zum Verkauf oder werden geschlossen.

### Umsatzerlöse / Leistung

<b>KONZERN-GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG</b> (KURZFASSUNG) <small>in Mio. €</small>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Leistung (nachrichtlich)	4.024	4.219
<b>Umsatzerlöse</b>	<b>4.044</b>	<b>4.249</b>
Umsatzkosten	-3.708	-3.854
<b>Bruttoergebnis</b>	<b>336</b>	<b>395</b>
Vertriebs- und Verwaltungskosten	-395	-481
Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen	-81	-151
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	14	6
<b>Ergebnis vor Zinsen und Ertragsteuern (EBIT)</b>	<b>-126</b>	<b>-231</b>
Zinsergebnis	-12	-22
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>-138</b>	<b>-253</b>
Ertragsteuern	-3	-26
<b>Ergebnis nach Ertragsteuern aus fortzuführenden Aktivitäten</b>	<b>-141</b>	<b>-279</b>
<b>Ergebnis nach Ertragsteuern aus nicht fortzuführenden Aktivitäten</b>	<b>55</b>	<b>551</b>
Ergebnis nach Ertragsteuern	-86	272
davon Ergebnisanteile anderer Gesellschafter	3	1
<b>Konzernergebnis</b>	<b>-89</b>	<b>271</b>
Durchschnittliche Anzahl Aktien (in Tausend)	43.975	44.204
Ergebnis je Aktie (in €)*	-2,01	6,13
davon aus fortzuführenden Aktivitäten	-3,25	-6,33
davon aus nicht fortzuführenden Aktivitäten	1,24	12,46

\*Das unverwässerte Ergebnis je Aktie entspricht dem verwässerten Ergebnis je Aktie.

Die Umsatzerlöse des Konzerns gingen um 5 Prozent auf 4.044 (Vorjahr: 4.249) Mio. € zurück. Sie beinhalten insbesondere Erlöse aus der Erbringung von Dienstleistungen und aus Fertigungsaufträgen, aber auch aus Lieferungen und Leistungen an Arbeitsgemeinschaften. Im Umsatz nicht enthalten sind unsere anteilig in Arbeitsgemeinschaften erbrachten Leistungen. Zur Darstellung der Leistungserbringung im Konzern berichten wir im Lagebericht nach der Leistung. Um von den Umsatzerlösen auf die

Leistung überzuleiten, müssen Lieferungen und Leistungen an Arbeitsgemeinschaften abgezogen und anteilige Umsatzerlöse in Arbeitsgemeinschaften hinzugerechnet werden.

### Umsatzkosten

Hauptbestandteile der Umsatzkosten sind der Materialaufwand und der Personalaufwand. Daneben werden in den Umsatzkosten Abschreibungen auf Sachanlagevermögen und auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen sowie sonstige dem Umsatzprozess unmittelbar zurechenbare Kosten ausgewiesen. Die Höhe dieser Kostenarten in Relation zu den Umsatzerlösen ist von Periode zu Periode unterschiedlich und variiert von Auftrag zu Auftrag, abhängig insbesondere vom Umfang des Einsatzes von Subunternehmern. Während sich die Auftragsabwicklung in Eigenleistung sowohl im Material- als auch im Personalaufwand niederschlägt, werden Kosten für den Einsatz von Subunternehmern insgesamt im Materialaufwand ausgewiesen.

Die Umsatzkosten sind um 4 Prozent auf 3.708 (Vorjahr: 3.854) Mio. € gesunken, gemessen an den Umsatzerlösen lagen sie bei 92 (Vorjahr: 91) Prozent. Auf Material- und Personalaufwand entfielen hiervon 85 (Vorjahr: 86) Prozentpunkte.

Daneben enthalten die Umsatzkosten Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen in Höhe von 8 (Vorjahr: 10) Mio. €. Sie betreffen planmäßige Abschreibungen auf aktivierte Werte aus erworbenen Auftragsbeständen und langfristigen Kundenbeziehungen bei Unternehmenserwerben. Die Abschreibungen auf Sachanlagen gingen auf 72 (Vorjahr: 99) Mio. € zurück. Sie waren mit 64 (Vorjahr: 88) Mio. € im Wesentlichen ebenfalls Bestandteil der Umsatzkosten, davon waren 3 (Vorjahr: 16) Mio. € außerplanmäßig. Weitere Abschreibungen auf Sachanlagen sind in den Vertriebs- und Verwaltungskosten enthalten.

### Bruttoergebnis

Das Bruttoergebnis hat auf 336 (Vorjahr: 395) Mio. € abgenommen. Die Bruttomarge – bereinigt um außerplanmäßige Abschreibungen auf Sachanlagen – ist aufgrund der Verluste aus Altprojekten gemessen an der Leistung auf 8,3 (Vorjahr: 9,8) Prozent gesunken.

### Vertriebs- und Verwaltungskosten

Die Vertriebs- und Verwaltungskosten sind auf 395 (Vorjahr: 481) Mio. € zurückgegangen, bereinigt um Sondereinflüsse aus IT-Projekten sowie Restrukturierungs- und Compliance-Aufwendungen ist der Anteil an der Leistung auf 9,0 (Vorjahr: 10,3) Prozent gesunken. Hier haben sich im Wesentlichen die aktuellen Programme zur Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung ausgewirkt.

### Sonstige betriebliche Erträge und Aufwendungen

Der Saldo aus sonstigen betrieblichen Erträgen und Aufwendungen war mit -81 (Vorjahr: -151) Mio. € negativ. Hierin sind Restrukturierungsaufwendungen in Höhe von 39 (Vorjahr: 80) Mio. € enthalten. Abgänge und Abwertungen von Beteiligungen im Zuge von Portfoliobereinigungen verursachten per Saldo einen Aufwand von 40 (Vorjahr: 88) Mio. €.

### Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen

Das Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen enthält Erträge und Aufwendungen aus assoziierten Unternehmen und Gemeinschaftsunternehmen, es ist insbesondere aufgrund einer guten Geschäftsentwicklung in Middle East auf 14 (Vorjahr: 6) Mio. € gestiegen.

### EBITA / EBITA bereinigt / EBIT

Das bereinigte EBITA ist auf 3 (Vorjahr: 15) Mio. € gesunken. Wechselkurseffekte haben sich mit 1 Mio. € positiv ausgewirkt. Bezogen auf die Leistung betrug die bereinigte EBITA-Marge 0,1 (Vorjahr: 0,4) Prozent.

	Bereinigtes EBITA in Mio. €		Bereinigte EBITA Marge in %	
	2017	2016	2017	2016
Engineering & Technologies	-26	-30	-2,4%	-2,4%
Maintenance, Modifications & Operations	98	120	3,9%	4,9%
Other Operations	3	5	0,7%	0,8%
Zentrale, Sonstige	-72	-80		
<b>Fortzuführende Aktivitäten</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>0,1%</b>	<b>0,4%</b>

Im Geschäftsfeld Engineering & Technologies hat sich das bereinigte EBITA trotz der Verluste aus Altprojekten auf -26 (Vorjahr: -30) Mio. € verbessert. Die EBITA-Marge lag unverändert bei -2,4 Prozent.

Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations ist das bereinigte EBITA auf 98 (Vorjahr: 120) Mio. € zurückgegangen. Gründe waren ein schwächeres Turnaroundgeschäft und Belastungen durch Rahmenverträge mit Neukunden in der Anlaufphase. Die EBITA-Marge belief sich auf 3,9 (Vorjahr: 4,9) Prozent.

Im Geschäftsfeld Other Operations lag das bereinigte EBITA bei 3 (Vorjahr: 5) Mio. €. Bei einer durch Unternehmensverkäufe rückläufigen Leistung belief sich die Marge auf 0,7 (Vorjahr: 0,8) Prozent.

Das nicht den Geschäftsfeldern zugeordnete bereinigte negative EBITA hat sich auf -72 (Vorjahr: -80) Mio. € verbessert. Dies ist unter anderem auf die im Berichtsjahr eingeleitete Anpassung der Kapazitäten der Konzernzentrale sowie auf geringere Kosten für Sonderprojekte zurückzuführen.

Unter Berücksichtigung der unter *Bereinigtes Ergebnis je Aktie* beschriebenen Sondereinflüsse belief sich das EBITA insgesamt auf -118 (Vorjahr: -221) Mio. €. In den Werten der Geschäftsfelder sind die jeweiligen Restrukturierungskosten einschließlich Sonderabschreibungen auf Sachanlagen enthalten. Bei Engineering & Technologies betrug demnach das EBITA -44 (Vorjahr: -85) Mio. €, bei Maintenance, Modifications & Operations 83 (Vorjahr: 115) Mio. € und bei Other Operations -5 (Vorjahr: -12) Mio. €.

Das nicht den Geschäftsfeldern zugeordnete EBITA lag bei -152 (Vorjahr: -239) Mio. €. Es enthält ebenfalls Restrukturierungskosten sowie die im Zusammenhang mit der weiteren Verbesserung unseres Compliance Systems entstandenen Kosten. Hinzu kommen Aufwendungen für Projekte zur Prozess- und Systemharmonisierung sowie aus Abgängen und Abwertungen von Beteiligungen im Zuge von Portfoliobereinigungen.

Nach Abzug der planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen verbleibt im Konzern ein EBIT in Höhe von -126 (Vorjahr: -231) Mio. €.

### Zinsergebnis

Das negative Zinsergebnis hat sich auf -12 (Vorjahr: -22) Mio. € verbessert. Dabei sind die Zinserträge – infolge des Zinsertrags aus dem gestundeten Kaufpreisanspruch aus dem 2016 erfolgten Verkauf der Divisionen Building, Facility Services und Real Estate (Apleona) – auf 14 (Vorjahr: 10) Mio. € gestiegen. Die laufenden Zinsaufwendungen reduzierten sich insbesondere wegen geringerer SWAP-Prämien auf 19 (Vorjahr: 23) Mio. €. Der Zinsaufwand aus der Zuführung zu Pensionsrückstellungen –

saldiert mit Erträgen aus Planvermögen – lag bei 5 (Vorjahr: 6) Mio. €. Die Zinsaufwendungen für Anteile von Minderheitsgesellschaftern beliefen sich auf 2 (Vorjahr: 3) Mio. €.

### Ergebnis vor und nach Ertragsteuern

Das Ergebnis aus fortzuführenden Aktivitäten belief sich auf -138 (Vorjahr: -253) Mio. € vor Ertragsteuern und auf -141 (Vorjahr: -279) Mio. € nach Ertragsteuern. Trotz des negativen Ergebnisses vor Steuern fiel ein Steueraufwand von 3 (Vorjahr: 26) Mio. € an. Dies beruht im Wesentlichen auf zwei Ursachen. Zum einen sind im Vorsteuerergebnis nicht abzugsfähige Veräußerungsverluste und Abwertungen enthalten, zum anderen wurden im inländischen Organkreis für steuerliche Verluste des laufenden Jahres keine latenten Steuern aktiviert, da eine Nutzung der Verlustvorträge nicht mit ausreichender Sicherheit im relevanten Betrachtungszeitraum gewährleistet ist. Der grundsätzliche Anspruch auf die inländischen steuerlichen Verlustvorträge ist davon unberührt. Darüber hinaus waren aufgrund der Steuerreform in den Vereinigten Staaten die latenten Steuern aus Verlustvorträgen sowie aus Bewertungsunterschieden auf den ab 2018 gültigen reduzierten Steuersatz anzupassen. Dies führte zu einem zusätzlichen Aufwand von 9 Mio. €.

Das Ergebnis nach Ertragsteuern aus nicht fortzuführenden Aktivitäten betrifft die veräußerten Einheiten Building, Facility Services, Real Estate, Water Technologies, Offshore Systems and Grids sowie die ehemaligen Bauaktivitäten. Das Ergebnis in Höhe von 55 (Vorjahr: 551) Mio. € resultiert im Berichtsjahr mit 60 Mio. € in erster Linie aus dem Zahlungseingang auf eine wertberichtigte Forderung im Zusammenhang mit einem langjährigen Rechtsstreit in Katar. Im Vorjahr war aus dem Verkauf der Divisionen Building, Facility Services und Real Estate ein Veräußerungsgewinn von 538 Mio. € angefallen.

### Ergebnisanteile anderer Gesellschafter

Die Ergebnisanteile anderer Gesellschafter beliefen sich im Berichtszeitraum auf 3 (Vorjahr: 1) Mio. €.

### Konzernergebnis / Ergebnis je Aktie

Das Konzernergebnis lag bei -89 (Vorjahr: 271) Mio. €, das Ergebnis je Aktie bei -2,01 (Vorjahr: 6,13) €. Der Vorjahreswert hatte einen Veräußerungsgewinn aus dem Verkauf der Divisionen Building, Facility Services und Real Estate enthalten. Das um Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen und Firmenwerte sowie um die nachfolgend beschriebenen Sondereinflüsse bereinigte Konzernergebnis aus fortzuführenden Aktivitäten belief sich nahezu unverändert auf -9 (Vorjahr: -8) Mio. €, das bereinigte Ergebnis je Aktie aus fortzuführenden Aktivitäten auf -0,19 (Vorjahr: -0,17) €.

### Dividende

Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung trotz des negativen bereinigten Konzernergebnisses mit Blick auf die solide Bilanz sowie die geplante positive Unternehmensentwicklung vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2017 eine unveränderte Dividende von 1,00 € je Aktie auszuschütten.

### Bereinigtes Ergebnis je Aktie

Die Berechnung des Ergebnisses je Aktie gemäß IFRS ist in der Gewinn- und Verlustrechnung dargestellt. Das um Sondereinflüsse und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte bereinigte Ergebnis je Aktie ist eine für die Herstellung der Vergleichbarkeit im Zeitablauf und für Prognosen der künftigen Ertragskraft geeignete Kennzahl.

<b>ÜBERLEITUNG DES BEREINIGTEN ERGEBNISSES JE AKTIE AUS FORTZUFÜHRENDEN AKTIVITÄTEN</b>		
in Mio. €	<b>2017</b>	2016
Ergebnis vor Ertragsteuern	-138	253
Sondereinflüsse im EBITA	121	236
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen und Firmenwerte	8	10
<b>Bereinigtes Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>-9</b>	<b>-7</b>
Bereinigte Ertragsteuern	3	2
<b>Bereinigtes Ergebnis nach Ertragsteuern aus fortzuführenden Aktivitäten</b>	<b>-6</b>	<b>-5</b>
davon Ergebnisanteile anderer Gesellschafter	3	3
<b>Bereinigtes Konzernergebnis aus fortzuführenden Aktivitäten</b>	<b>-9</b>	<b>-8</b>
Durchschnittliche Anzahl Aktien (in Tausend)	43.975	44.204
<b>Bereinigtes Ergebnis je Aktie aus fortzuführenden Aktivitäten (in €)</b>	<b>-0,19</b>	<b>-0,17</b>

Die Sondereinflüsse im EBITA resultieren in Höhe von 50 (Vorjahr: 117) Mio. € aus Restrukturierungskosten einschließlich Sonderabschreibungen auf Sachanlagen von 3 (Vorjahr: 17) Mio. €. Im Zusammenhang mit der weiteren Verbesserung unseres Compliance-Systems entstanden Kosten in Höhe von 12 (Vorjahr: 23) Mio. €. Für Projekte zur Prozess- und Systemharmonisierung wurden 19 (Vorjahr: 3) Mio. € aufgewendet. Abgänge und Abwertungen von Beteiligungen im Zuge von Portfoliobereinigungen verursachten einen Aufwand von 40 (Vorjahr: 93) Mio. €.

Die planmäßigen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen und Firmenwerte in Höhe von 8 (Vorjahr: 10) Mio. € betreffen Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte, die aus der Kaufpreisallokation nach Akquisitionen resultieren und daher vorübergehender Natur sind.

Bei den Ertragsteuern vorgenommene Bereinigungen berücksichtigen die steuerlichen Effekte aus den Sondereinflüssen im EBITA und den Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen sowie die Nicht-Aktivierung von latenten Steuern auf Verluste im Berichtsjahr, die Veränderung von Wertberichtigungen auf latente Steuern auf Verlustvorträge aus Vorjahren und den Effekt aus der Steuerreform in den Vereinigten Staaten. Die bereinigte Steuerquote beträgt 31 Prozent.

Die bereinigten Ergebnisse sind Kennzahlen, die nicht nach IFRS definiert sind. Sie sind als ergänzende Informationen zu betrachten.

### Wertbeitrag

<b>WERTBEITRÄGE DER GESCHÄFTSFELDER</b>	Capital Employed in Mio. €		Return in Mio. €		ROCE in %	Kapitalkosten in %		Wertbeitrag in Mio. €		
	<b>2017</b>	2016	<b>2017</b>	2016	<b>2017</b>	2016	<b>2017</b>	2016	<b>2017</b>	2016
Engineering & Technologies	477	451	-3	-25	-0,7	-5,6	10,0	8,0	-51	-62
Maintenance, Modifications & Operations	786	742	77	94	9,8	12,6	8,4	7,6	12	38
Other Operations	154	217	2	0	1,0	0,0	11,0	10,3	-15	-22
Zentrale/Konsolidierung/Sonstige	683	379	-191	-316	-	-	8,6	7,0	-249	-337
<b>Fortzuführende Aktivitäten</b>	<b>2.100</b>	<b>1.789</b>	<b>-115</b>	<b>-247</b>	<b>-5,5</b>	<b>-13,8</b>	<b>9,0</b>	<b>7,6</b>	<b>-303</b>	<b>-383</b>

Der Wertbeitrag als Differenz zwischen dem Ertrag (Return) auf das eingesetzte Kapital (Capital Employed) einerseits und den Kapitalkosten andererseits bildet eine wichtige Kennzahl zur Messung der Rentabilität des eingesetzten Kapitals und zu dessen effizienter Steuerung. Bei der Betrachtung

der Kapitalrendite beziehen wir zur besseren Vergleichbarkeit im Zeitablauf nur die fortzuführenden Aktivitäten ein.

Wir stellen bei der Ermittlung des Return auf eine Nach-Steuer-Berechnung ab, ausgehend vom EBIT unter Hinzurechnung der Zinserträge. Dies bedeutet, dass wir auch Sondereinflüsse, Abschreibungen auf aktivierte Vermögenswerte aus Akquisitionen sowie Wertminderungen auf den Geschäfts- und Firmenwert in der Ermittlung des Return berücksichtigen. Damit wollen wir sicherstellen, dass in unserer Kapitalrendite alle Erfolgskomponenten ihren Niederschlag finden. Bei der Ermittlung des Capital Employed wurden die sogenannten Preferred Participation Notes eliminiert, die im Zuge des Verkaufs der Divisionen Building, Facility Services und Real Estate übernommen wurden, da diesen kein entsprechender laufender Ertrag im Return gegenübersteht.

Für den Konzern beläuft sich der Kapitalkostensatz WACC (Weighted Average Cost of Capital) auf 9,0 (Vorjahr 7,6) Prozent nach Steuern. Der gestiegene WACC resultiert im Wesentlichen aus höheren Betafaktoren der neuen Peer Group, die aufgrund der strategischen Neuausrichtung angepasst wurde. Dem ROCE der Geschäftsfelder stellen wir geschäftsfeldspezifische Kapitalkostensätze gegenüber. Diese sind für alle Geschäftsfelder ebenfalls gestiegen. Weitere Ausführungen finden sich im Kapitel [D.3 Kapitalrenditecontrolling](#).

siehe Seite 198

Das durchschnittliche Capital Employed der fortzuführenden Aktivitäten hat im Berichtsjahr auf 2.100 (Vorjahr: 1.789) Mio. € zugenommen. Dabei ist der Anstieg in der Zentrale auf den Liquiditätszufluss aus dem Verkauf der Divisionen Building, Facility Services und Real Estate zurückzuführen, der sich im Vorjahr nur zeitanteilig ausgewirkt hat. Der Return der fortzuführenden Aktivitäten hat sich wegen geringerer negativer Sondereinflüsse deutlich verbessert, ist mit -115 (Vorjahr: -247) Mio. € aber weiterhin negativ. Der negative ROCE hat sich daher ebenfalls auf -5,5 (Vorjahr: -13,8) Prozent, der negative absolute Wertbeitrag trotz höherer Kapitalkosten auf -303 (Vorjahr: -383) Mio. € verbessert. Dies ist vor allem auf die Entwicklung in der Zentrale wegen geringerer negativer Sondereinflüsse zurückzuführen. Im Geschäftsfeld Engineering & Technologies belief sich der Wertbeitrag bei einem ROCE von -0,7 (Vorjahr: -5,6) Prozent auf -51 (Vorjahr: -62) Mio. €. Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations ist der ROCE auf 9,8 (Vorjahr: 12,6) Prozent und der Wertbeitrag auf 12 (Vorjahr: 38) Mio. € zurückgegangen. Bei Other Operations belief sich der Wertbeitrag bei einem ROCE von 1,0 (Vorjahr: 0,0) Prozent auf -15 (Vorjahr: -22) Mio. €.

## B.2.3 Vermögenslage

<b>KONZERNBILANZ (KURZFASSUNG)</b>		
in Mio. €	<b>31. 12. 2017</b>	31.12.2016
<b>Aktiva</b>		
<b>Langfristige Vermögenswerte</b>		
Immaterielle Vermögenswerte	804	849
Sachanlagen	367	383
Sonstige langfristige Vermögenswerte	472	458
	<b>1.643</b>	<b>1.690</b>
<b>Kurzfristige Vermögenswerte</b>		
Forderungen und andere kurzfristige Vermögenswerte	1.198	1.216
Wertpapiere und sonstige Geldanlagen	150	0
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	617	1.032
Zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte	12	81
	<b>1.977</b>	<b>2.329</b>
<b>Gesamt</b>	<b>3.620</b>	<b>4.019</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.383</b>	<b>1.621</b>
<b>Langfristiges Fremdkapital</b>		
Rückstellungen für Pensionen und ähnliche Verpflichtungen	293	304
Langfristige Finanzschulden	509	510
Sonstiges langfristiges Fremdkapital	72	83
	<b>874</b>	<b>897</b>
<b>Kurzfristiges Fremdkapital</b>		
Kurzfristige Finanzschulden	2	12
Sonstiges kurzfristiges Fremdkapital	1.335	1.421
Zur Veräußerung gehaltene Verbindlichkeiten	26	68
	<b>1.363</b>	<b>1.501</b>
<b>Gesamt</b>	<b>3.620</b>	<b>4.019</b>

Die Bilanzsumme verminderte sich bei einem Rückgang der liquiden Mittel auf der Aktivseite und einem Rückgang des Eigenkapitals und des sonstigen kurzfristigen Fremdkapitals auf der Passivseite auf 3,6 (Vorjahr: 4,0) Mrd. €.

Auf der Aktivseite sind die langfristigen Vermögenswerte auf 1.643 (Vorjahr: 1.690) Mio. € gesunken. Dabei haben die immateriellen Vermögenswerte auf 804 (Vorjahr: 849) Mio. € abgenommen. Die darin enthaltenen Geschäfts- und Firmenwerte verminderten sich wechsellkursbedingt auf 789 (Vorjahr: 822) Mio. €. Die Sachanlagen sind auf 367 (Vorjahr: 383) Mio. € zurückgegangen.

Bei den sonstigen langfristigen Vermögenswerten war ein Anstieg auf 472 (Vorjahr: 458) Mio. € zu verzeichnen. Hierin enthalten sind die unbaren Kaufpreisbestandteile aus der Veräußerung der Divisionen Building, Facility Services und Real Estate – eine Forderung aus Kaufpreisstundung einschließ-

lich aufgelaufener Zinsen von 114 (Vorjahr: 103) Mio. € sowie eine Preferred Participation Note von 210 (Vorjahr: 195) Mio. €; die Bewertung zum beizulegenden Zeitwert führte im Berichtsjahr zu einer erfolgsneutralen Zuschreibung in Höhe von 15 Mio. €.

Forderungen und andere kurzfristige Vermögenswerte sind mit 1.198 (Vorjahr: 1.216) Mio. € nahezu unverändert, dabei belaufen sich die Forderungen aus noch nicht fakturierten Leistungen (WIP) auf 315 (Vorjahr: 300) Mio. €.

Der Bestand an Barmitteln (Zahlungsmitteln und Zahlungsmitteläquivalenten) sowie Wertpapieren und sonstigen Geldanlagen hat aufgrund des negativen Cashflows auf 767 (Vorjahr: 1.032) Mio. € abgenommen, die lang- und kurzfristigen Finanzschulden beliefen sich nahezu unverändert auf 511 (Vorjahr: 522) Mio. €. Die Nettoliquidität betrug zum Stichtag 256 (Vorjahr: 510) Mio. €.

Die zur Veräußerung gehaltenen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten haben aufgrund von Verkäufen auf 12 (Vorjahr: 81) Mio. € beziehungsweise 26 (Vorjahr: 68) Mio. € abgenommen.

Die Pensionsrückstellungen sind mit 293 (Vorjahr: 304) Mio. € nur wenig verändert. Der Rechnungszinssatz in der Eurozone beläuft sich unverändert zum Vorjahr auf 1,6 Prozent.

Das sonstige langfristige Fremdkapital hat sich wegen geringerer latenter Steuern auf 72 (Vorjahr: 83) Mio. € vermindert.

Das sonstige kurzfristige Fremdkapital ging auf 1.335 (Vorjahr: 1.421) Mio. € und die hier ausgewiesenen erhaltenen Anzahlungen auf 91 (Vorjahr: 123) Mio. € zurück. Das negative Working Capital verminderte sich auf -137 (Vorjahr: -205) Mio. €.

Das Eigenkapital hat auf 1.383 (Vorjahr: 1.621) Mio. € abgenommen. Hierbei haben sich das negative Ergebnis nach Ertragsteuern mit -86 Mio. €, erfolgsneutrale Vorgänge mit -71 Mio. € – insbesondere negative Effekte aus der Währungsumrechnung mit -60 Mio. € – die Dividendenzahlung mit -44 Mio. € sowie der Aktienrückkauf mit -39 Mio. € ausgewirkt. Die Eigenkapitalquote ist zum Stichtag leicht auf 38 (Vorjahr: 40) Prozent gesunken.

## B.2.4 Finanzlage

### Grundsätze und Ziele des Finanzmanagements

Die Grundzüge der Finanzpolitik des Konzerns legt der Vorstand der Bilfinger SE fest. Oberste Ziele unseres Finanzmanagements sind die Sicherung der Liquidität und die Begrenzung finanzwirtschaftlicher Risiken. Daneben bildet die finanzielle Flexibilität für uns eine wichtige Voraussetzung für die weitere Unternehmensentwicklung. Im Rahmen der zentralen Konzernfinanzierung werden die Verwendung vorhandener Liquiditätsüberschüsse sowie die Bereitstellung und Inanspruchnahme von Finanzierungsinstrumenten für den gesamten Bilfinger Konzern durch den Zentralbereich Corporate Treasury verantwortet und durchgeführt.

Die Steuerung von Marktpreisänderungsrisiken sowie Bonitätsrisiken der Finanzkontrahenten erfolgt ebenfalls zentral unter Verwendung eines konzernweiten Limit- und Kontrollsystems. Hierbei setzen wir in begrenztem Umfang auch Finanzderivate ein. Über unser Management von Finanzrisiken berichten wir im Kapitel *B.3.2.3 Risiko- und Chancenbericht – Finanzielle Risiken* sowie ausführlich im Anhang unter Kapitel *C.6 Konzernanhang, Textziffer 28 Risiken aus Finanzinstrumenten, Finanzrisikomanagement und Sicherungsgeschäfte*.

KONZERNFINANZSTATUS RECOURSE VERBINDLICHKEITEN in Mio. €	Kreditrahmen Inanspruchnahme		Kreditrahmen Inanspruchnahme	
	2017		2016	
<b>Avalkreditlinien</b>	<b>1.175</b>	<b>703</b>	1.735	1.012
hiervon Restlaufzeit < 1 Jahr	1.175	703	1.735	1.012
<b>Barkreditlinien</b>	<b>385</b>	<b>0</b>	426	1
hiervon Restlaufzeit < 1 Jahr	85	0	126	1
<b>Unternehmensanleihe</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	500	500
hiervon Restlaufzeit < 1 Jahr	0	0	0	0
<b>Finanzierungsleasing</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	12	12
hiervon Restlaufzeit < 1 Jahr	2	2	4	4

### Finanzierung

Wesentliche Quelle zur Unternehmensfinanzierung ist unsere operative Geschäftstätigkeit mit den daraus generierten Mittelzuflüssen. Basis hierfür bildet neben den operativen Ergebnissen ein stringentes Working Capital Management.

Zum Zweck der allgemeinen Unternehmensfinanzierung, die unter Berücksichtigung der Fristenkongruenz erfolgt, verfügen wir bei unseren Kernbanken über eine bis 2. Juni 2022 fest zugesagte, syndizierte Barkreditlinie in Höhe von 300 Mio. €, die zum Stichtag nicht in Anspruch genommen war. Der jeweilige Zinssatz für Ziehungen ist abhängig von der gewählten Zinsperiode, die Kreditmarge orientiert sich dabei an einem Rating-Grid. Die syndizierte Barkreditlinie beinhaltet einen marktüblichen Financial Covenant in Form einer Limitierung des dynamischen Verschuldungsgrads (adjusted Net Debt/adjusted EBITDA). Außerdem bestehen weitere kurzfristige bilaterale Kreditzusagen über rund 85 Mio. €. Im Jahr 2012 wurde eine Anleihe über 500 Mio. € mit Fälligkeit 2019 mit einer über die gesamte Laufzeit festen Verzinsung begeben. Zur Sicherstellung des Avalkreditbedarfs aus dem Projektgeschäft bestehen Avalkreditlinien von 1,2 Mrd. € bei verschiedenen Banken und Kautionsversicherern, die bei weitem nicht ausgeschöpft sind. Informationen zu bestehenden Finanzschulden sind im Kapitel [C.6 Konzernanhang, Textziffer 24 Finanzschulden](#) aufgeführt.

Die Finanzschulden betragen zum Stichtag insgesamt 511 (Vorjahr: 522) Mio. €. Davon sind 509 (Vorjahr: 510) Mio. € langfristig und 2 (Vorjahr: 12) Mio. € kurzfristig. Sie enthalten Finanzierungsleasing in Höhe von 11 (Vorjahr: 12) Mio. €. Außerbilanzielle Finanzierungsinstrumente werden von uns nicht verwendet. Bankguthaben in Höhe von 2 Mio. € sind verpfändet.

Zur Eigenkapitalbeschaffung besteht ein genehmigtes Kapital in Höhe von 69 Mio. €. Außerdem besteht ein bedingtes Kapital in Höhe von 14 Mio. € zur Gewährung von Wandlungs- und / oder Optionsrechten im Falle einer möglichen Begebung von Wandelanleihen. Über bestehende Ermächtigungen des Vorstands zur Kapitalbeschaffung berichten wir ausführlich im Kapitel [B.5 Übernahmerelevante Angaben gemäß §289 Abs. 4, §315 Abs. 4 HGB](#).

### Investitionen

Für Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte – ohne immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen gemäß IFRS 3 – wurden nahezu unverändert 71 (Vorjahr: 70) Mio. € aufgewendet. Sie entfallen mit 48 Mio. € auf Betriebs- und Geschäftsausstattung, mit 15 Mio. € auf technische Anlagen und Maschinen, mit 6 Mio. € auf Immobilien und mit 2 Mio. € auf immaterielle Vermögenswerte. Den Investitionen standen Abschreibungen in Höhe von 72 (Vorjahr: 99) Mio. € gegenüber. Hierin sind außerplanmäßige Abschreibungen von 3 (Vorjahr: 17) Mio. € enthalten.

siehe Seite 173

siehe Seite 115

<b>INVESTITIONEN / ABSCHREIBUNGEN NACH GESCHÄFTSFELDERN 2017</b>	Investitionen	Abschreibungen
in Mio. €		
Engineering & Technologies	8	9
Maintenance, Modifications & Operations	48	40
Other Operations	11	18
Zentrale, Sonstige	4	5
<b>Gesamt</b>	<b>71</b>	<b>72</b>

8 (Vorjahr: 14) Mio. € beziehungsweise 11 Prozent der Investitionen entfielen auf das Geschäftsfeld Engineering & Technologies. Sie betrafen mit 5 Mio. € insbesondere Betriebs- und Geschäftsausstattung. Weitere 3 Mio. € wurden in technische Anlagen und Maschinen investiert.

Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations haben wir insgesamt 48 (Vorjahr: 35) Mio. € beziehungsweise 68 Prozent investiert, davon 35 Mio. € in Betriebs- und Geschäftsausstattung, wovon Gerüste einen Beitrag von 27 Mio. € ausmachten. Weitere 8 Mio. € wurden in technische Anlagen und Maschinen, 4 Mio. € in Immobilien sowie 1 Mio. € in immaterielle Vermögenswerte investiert.

Die Investitionen in Other Operations beliefen sich auf insgesamt 11 (Vorjahr: 16) Mio. €.

<b>INVESTITIONEN IN SACHANLAGEN NACH REGIONEN</b>	2017	2016	Δ in %
in Mio. €			
Deutschland	23	22	5
Übriges Europa	41	35	17
Amerika	5	9	-44
Afrika	1	1	0
Asien	1	3	-67
<b>Gesamt</b>	<b>71</b>	<b>70</b>	<b>1</b>

Der regionale Schwerpunkt der Investitionen lag mit 90 (Vorjahr: 81) Prozent wieder in Europa, auf Deutschland entfielen davon 32 (Vorjahr: 31) Prozentpunkte.

Investitionen in Finanzanlagen waren im Geschäftsjahr von ganz untergeordneter Bedeutung.

## Kapitalflussrechnung

<b>KONZERN-KAPITALFLUSSRECHNUNG (KURZFASSUNG)</b>		
in Mio. €	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit fortzuführender Aktivitäten	<b>-119</b>	-204
<i>davon Sondereinflüsse</i>	<i>-112</i>	
<b>Bereinigter Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit fortzuführender Aktivitäten</b>	<b>-7</b>	-51
Netto-Mittelabfluss für Sachanlagen / Immaterielle Vermögenswerte	<b>-62</b>	-40
Free Cashflow fortzuführender Aktivitäten	<b>-181</b>	-244
<i>davon Sondereinflüsse</i>	<i>-112</i>	-153
<b>Bereinigter Free Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit fortzuführender Aktivitäten</b>	<b>-69</b>	<b>-91</b>
Auszahlungen / Einzahlungen aus Finanzanlageabgängen	<b>-18</b>	966
Auszahlungen für Finanzanlagen	<b>-5</b>	-2
Veränderungen der Wertpapiere und sonstigen Geldanlagen	<b>-150</b>	0
Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit fortzuführender Aktivitäten	<b>-104</b>	-26
Aktienrückkauf	<b>-39</b>	0
Dividenden	<b>-46</b>	-3
Tilgung von Finanzschulden	<b>0</b>	-3
Gezahlte Zinsen	<b>-19</b>	-20
Zahlungswirksame Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente aus fortzuführenden Aktivitäten	<b>-458</b>	694
Zahlungswirksame Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente aus nicht fortzuführenden Aktivitäten	<b>37</b>	-136
Wechselkursbedingte Wertänderungen der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	<b>-1</b>	1
Veränderung der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	<b>-422</b>	559
Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 1. Januar	<b>1.032</b>	475
Veränderung der als zur Veräußerung gehaltene Vermögenswerte ausgewiesenen Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente	<b>7</b>	-2
<b>Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente am 31. Dezember</b>	<b>617</b>	<b>1.032</b>

Die Struktur der Kapitalflussrechnung wurde im Vergleich zum Vorjahr geändert. Erhaltene Zinsen und Dividenden werden wie bislang im Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit ausgewiesen, während gezahlte Zinsen nunmehr im Cashflow aus der Finanzierungstätigkeit enthalten sind. Die Darstellung der Vorjahreszahlen wurde entsprechend angepasst.

Der Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit fortzuführender Aktivitäten hat sich auf -119 (Vorjahr: -204) Mio. € verbessert. Hierzu hat insbesondere ein im Vorjahresvergleich geringerer Anstieg im Working Capital von 83 (Vorjahr: 141) Mio. € beigetragen. Nach Eliminierung von negativen Sondereinflüssen, insbesondere aus Restrukturierung, beläuft sich der bereinigte Cashflow aus laufender Geschäftstätigkeit auf -7 (Vorjahr: -51) Mio. €.

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Vermögenswerte lagen nahezu unverändert bei 71 (Vorjahr: 70) Mio. €. Diesen Abflüssen stand ein im Vorjahresvergleich geringerer Mittelzufluss von 9 (Vorjahr: 30) Mio. € gegenüber, so dass die Nettoinvestitionen auf 62 (Vorjahr: 40) Mio. € gestiegen sind. Dies führte zu einem Free Cashflow von -181 (Vorjahr: -244) Mio. € und zu einem bereinigten Free Cashflow von -69 (Vorjahr: -91) Mio. €. Aus Finanzanlageabgängen resultierte insgesamt ein Mittelabfluss von 18 Mio. € aus der Veräußerung von Verlusteinheiten des Geschäftsfelds Other Operations. Im Vorjahr war ein ungewöhnlich hoher Mittelzufluss von 966 Mio. € aus dem Verkauf der Divisionen Building, Facility Services und Real Estate, sowie Water Technologies und Offshore Systems zu ver-

zeichnen. Für Investitionen in Finanzanlagen wurden lediglich 5 (Vorjahr: 2) Mio. € aufgewendet. Die Geldanlage in Wertpapiere führte im Berichtsjahr zu einem Mittelabfluss von 150 Mio. €. Der Mittelabfluss aus der Finanzierungstätigkeit belief sich auf -104 (Vorjahr: -26) Mio. €. Der Anstieg gegenüber dem Vorjahr resultiert vor allem aus der Wiederaufnahme der Dividendenzahlung sowie aus dem im Berichtsjahr gestarteten Aktienrückkaufprogramm. Insgesamt flossen aus fortzuführenden Aktivitäten 458 Mio. € ab. Im Vorjahr hatten die hohen Veräußerungserlöse zu einem Zufluss von 694 Mio. € geführt. Aufgrund des Geldeingangs aus einem Rechtsstreit in Katar wurde aus nicht fortzuführenden Aktivitäten ein Mittelzufluss von 37 Mio. € realisiert. Im Vorjahr war ein Mittelabfluss von 136 Mio. € zu verzeichnen, der vor allem ehemalige Bauaktivitäten, Offshore Systems sowie die verkauften Divisionen Building, Facility Services und Real Estate betraf.

Wechselkursveränderungen führten zu einem rechnerischen Rückgang der Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente um 1 (Vorjahr: Anstieg 1) Mio. €. Die Zahlungsmittel und Zahlungsmitteläquivalente der zur Veräußerung bestimmten Aktivitäten veränderten sich im Berichtsjahr um 7 (Vorjahr: -2) Mio. €. Insgesamt hat sich der Finanzmittelfonds zum Ende des Geschäftsjahres deutlich auf 617 (Vorjahr: 1.032) Mio. € vermindert.

### Entstehung und Verteilung der Wertschöpfung

Die Wertschöpfung des Konzerns entsteht aus den Umsatzerlösen, dem Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen und sonstigen betrieblichen Erträgen. Dabei kommen Abschreibungen, Materialaufwand und sonstige Kosten der Wertschöpfung zum Abzug. Der hohe Wert der Umsatzerlöse im Vorjahr resultierte aus den nichtfortzuführenden Aktivitäten, in denen die im Jahresverlauf 2016 veräußerten Divisionen Building, Facility Services und Real Estate enthalten waren, und die in diese Betrachtung eingeschlossen sind.

Bei der Verteilung der Wertschöpfung im Jahr 2017 entfielen 103 Prozent auf die Mitarbeiter, 1 Prozent auf Darlehensgeber und 2 Prozent auf die Dividendenzahlung an die Aktionäre. Dies führte zu einer negativen Veränderung des Eigenkapitals.

#### ENTSTEHUNG DER WERTSCHÖPFUNG

in Mio. €, fortzuführende und nicht fortzuführende Aktivitäten

	2017	2016
Umsatzerlöse	4.122	6.016
Ergebnis aus nach der Equity-Methode bilanzierten Beteiligungen	14	7
Sonstige betriebliche Erträge	37	609
Abschreibungen	-80	-132
Materialaufwand	-1.351	-2.330
Sonstige Kosten der Wertschöpfung	-704	-994
<b>Wertschöpfung</b>	<b>2.038</b>	<b>3.176</b>

#### VERTEILUNG DER WERTSCHÖPFUNG

in Mio. €, fortzuführende und nicht fortzuführende Aktivitäten

	2017	in %	2016	in %
An Mitarbeiter	2.106	103	2.838	89
An Staat	-1	0	40	1
An Darlehensgeber	19	1	26	1
An andere Gesellschafter	3	0	2	0
An Aktionäre (Dividende für das jeweilige Geschäftsjahr)	44	2	44	2
Veränderung im Eigenkapital	-133	-6	226	7

## B.2.5 Erläuterungen zur Ertrags-, Vermögens- und Finanzlage der Bilfinger SE

### Ertragslage

<b>GEWINN- UND VERLUSTRECHNUNG DER BILFINGER SE (HGB)</b>		
in Mio. €	<b>2017</b>	2016
Umsatzerlöse	122	107
Sonstige betriebliche Erträge	35	352
Personalaufwand	-49	-76
Abschreibungen auf immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	-1	-1
Sonstige betriebliche Aufwendungen	-167	-333
Ergebnis aus Finanzanlagen	113	-30
Zinsergebnis	-11	-10
<b>Ergebnis vor Ertragsteuern</b>	<b>42</b>	<b>9</b>
Steuern vom Einkommen und vom Ertrag	0	0
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>42</b>	<b>9</b>
Gewinnvortrag	2	313
Einstellung in andere Gewinnrücklagen	0	-313
Entnahme aus anderen Gewinnrücklagen	0	37
<b>Bilanzgewinn</b>	<b>44</b>	<b>46</b>

Die Gewinn- und Verlustrechnung des Einzelabschlusses der Bilfinger SE ist durch ihre Holdingfunktion geprägt. Die Umsatzerlöse betragen 122 (Vorjahr: 107) Mio. € und resultierten nahezu ausschließlich aus weiterverrechneten Leistungen an Konzerngesellschaften.

Die sonstigen betrieblichen Erträge betrafen mit 21 (Vorjahr: 321) Mio. € Gewinne aus der Veräußerung von Beteiligungen. Die übrigen Erträge stammten größtenteils aus Erträgen aus Zuschreibungen auf Beteiligungen und Forderungen gegen Beteiligungsgesellschaften.

Der Rückgang des Personalaufwands von 76 auf 49 Mio. € resultierte aus den in den Vorjahren eingeleiteten Restrukturierungsmaßnahmen und geringeren Bonuszahlungen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Höhe von 167 (Vorjahr: 333) Mio. € beinhalten im Wesentlichen Sachkosten der Verwaltung, Mieten und Pachten, IT-Kosten, Versicherungsprämien, Rechts- und Beratungskosten, sonstige Dienstleistungs- und Personalaufwendungen sowie Abwertungen auf Forderungen gegen Beteiligungen, Verluste aus dem Abgang von Tochtergesellschaften und Zuführungen zu Rückstellungen. Der Rückgang im Vergleich zum Vorjahr ergab sich insbesondere aufgrund deutlich gesunkener Rechts- und Beratungskosten, verringerter Restrukturierungsaufwendungen sowie geringerer Verluste aus Veräußerungen, Abwertungen und Vorsorgen im Beteiligungsbereich.

Das Ergebnis aus Finanzanlagen in Höhe von 113 (Vorjahr: -30) Mio. € umfasste vor allem Ergebnisse aus Gewinnabführungsverträgen, von Konzerngesellschaften erhaltene Dividenden sowie Abschreibungen auf Beteiligungen. Die Verbesserung ergab sich hauptsächlich aufgrund von deutlich gesunkenen Verlustübernahmen aus Ergebnisabführungsverträgen im Segment Engineering & Technologies sowie aufgrund der Veräußerung von Verlustgesellschaften.

Der Rückgang des Zinsergebnisses beruhte hauptsächlich auf geringeren Zinserträgen von verbundenen Unternehmen.

Das Ergebnis vor Ertragsteuern ist insgesamt von 9 auf 42 Mio. € gestiegen.

Bei den Steuern vom Einkommen und vom Ertrag ist generell zu berücksichtigen, dass Erträge und Aufwendungen im Beteiligungsbereich weitgehend steuerneutral sind. Insgesamt war wie im Vorjahr im inländischen Organkreis ein steuerlicher Verlust zu verzeichnen.

Der Bilanzgewinn in Höhe von 44 Mio. € ergab sich aus dem Jahresüberschuss in Höhe von 42 (Vorjahr: 9) Mio. € und dem Gewinnvortrag in Höhe von 2 Mio. €. Es wird vorgeschlagen, für das Geschäftsjahr 2017 eine unveränderte Dividende von 1,00 € je Aktie auszuschütten. Dies entspricht einer Ausschüttungssumme von 43 Mio. € bezogen auf das am 1. März 2018 dividendenberechtigte Grundkapital.

## Vermögens- und Finanzlage

<b>BILANZ DER BILFINGER SE (HGB / KURZFASSUNG)</b>		
in Mio. €	<b>31. 12. 2017</b>	<b>31. 12. 2016</b>
<b>Aktiva</b>		
<b>Anlagevermögen</b>		
Immaterielle Vermögensgegenstände und Sachanlagen	4	5
Finanzanlagen	2.071	2.061
	<b>2.075</b>	<b>2.066</b>
<b>Umlaufvermögen</b>		
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	308	361
Liquide Mittel und Wertpapiere	728	984
	<b>1.036</b>	<b>1.345</b>
<b>Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung</b>	<b>31</b>	<b>29</b>
<b>Gesamt</b>	<b>3.142</b>	<b>3.440</b>
<b>Passiva</b>		
<b>Eigenkapital</b>	<b>1.594</b>	<b>1.634</b>
<b>Rückstellungen</b>	<b>211</b>	<b>258</b>
<b>Verbindlichkeiten</b>	<b>1.337</b>	<b>1.548</b>
<b>Gesamt</b>	<b>3.142</b>	<b>3.440</b>

Die Vermögens- und Finanzlage der Bilfinger SE wird durch ihre Funktion als Holding bestimmt.

Aktiva in Höhe von insgesamt 3.142 (Vorjahr: 3.440) Mio. € umfassten im Wesentlichen Finanzanlagen mit 2.071 (Vorjahr: 2.061) Mio. €, Forderungen in Höhe von 308 (Vorjahr: 361) Mio. € sowie liquide Mittel und Wertpapiere mit 728 (Vorjahr: 984) Mio. €.

Die Finanzanlagen erhöhten sich um 10 Mio. € auf 2.071 Mio. €. Die Zunahme ist dabei auf die Kapitalisierung des Zinsanspruches aus der Kaufpreisstundung im Rahmen der Veräußerung der Gesellschaften der ehemaligen Divisionen Building, Facility Services und Real Estate (Apleona) zurückzuführen. Die im Geschäftsjahr erfolgten Veräußerungen von Beteiligungen blieben ohne wesentliche Auswirkung auf den Ausweis der Finanzanlagen, da die Buchwerte der betroffenen Gesellschaften bereits in früheren Jahren nahezu vollständig abgewertet worden waren.

Die Forderungen und sonstigen Vermögensgegenstände beinhalten mit 290 (Vorjahr: 310) Mio. € vor allem Forderungen gegen verbundene Unternehmen im Rahmen der zentralen Unternehmensfinanzierung.

Der Rückgang der liquiden Mittel und Wertpapiere resultierte primär aus geringeren Geldanlagen von verbundenen Unternehmen im Rahmen des Cashpools. Darüber hinaus wurden für die Dividendenzahlungen 44 Mio. € sowie für den Aktienrückkauf 39 Mio. € verwendet.

Der aktive Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung ergab sich aufgrund der vorhandenen Überdeckung von Pensionsrückstellungen und Altersteilzeitverpflichtungen durch gebundenes Deckungsvermögen.

Die Passivseite beinhaltet das Eigenkapital in Höhe von 1.594 (Vorjahr: 1.634) Mio. € sowie Rückstellungen mit 211 (Vorjahr: 258) Mio. € und Verbindlichkeiten mit 1.337 (Vorjahr: 1.548) Mio. €.

Der Rückgang des Eigenkapitals resultierte aus dem im Jahr 2017 gestarteten Aktienrückkaufprogramm.

Die Rückstellungen umfassen Pensionsrückstellungen in Höhe von 20 (Vorjahr: 23) Mio. €, Steuer-rückstellungen mit 21 (Vorjahr: 21) Mio. € und sonstige Rückstellungen mit 178 (Vorjahr: 215) Mio. €. Die Pensionsrückstellungen betreffen nicht mit Deckungsvermögen ausfinanzierte Verpflichtungen.

Die Verringerung der sonstigen Rückstellungen resultierte hauptsächlich aus dem Rückgang von personalbezogenen Rückstellungen, Restrukturierungsrückstellungen, Rückstellungen für Prozess- und Compliance-Kosten sowie Vorsorgen für Tochtergesellschaften.

Die Verbindlichkeiten bestanden in Höhe von 795 (Vorjahr: 993) Mio. € gegenüber verbundenen Unternehmen aus Geldanlagen im Rahmen des zentralen Cash-Pooling.

Daneben enthielten die Verbindlichkeiten wie im Vorjahr Finanzschulden in Höhe von 500 Mio. € für eine im Dezember 2012 begebene erstrangige unbesicherte Anleihe mit einer Laufzeit bis Dezember 2019.

Die Eigenkapitalquote zum Stichtag betrug 51 (Vorjahr: 47) Prozent. Die Erhöhung resultierte bei leicht rückläufigem Eigenkapital aus der Verringerung der Bilanzsumme.

### Chancen und Risiken

Die Geschäftsentwicklung der Bilfinger SE als Konzernholding unterliegt im Wesentlichen den gleichen Risiken und Chancen wie die des Bilfinger Konzerns.

Die Bilfinger SE als Mutterunternehmen des Bilfinger Konzerns ist eingebunden in das konzernweite interne Kontroll- und Risikomanagementsystem.

### Prognosebericht

Als Obergesellschaft des Konzerns ohne eigene operative Geschäftstätigkeit erhält die Bilfinger SE Erträge vor allem von ihren Beteiligungsgesellschaften. Die Erwartung in Bezug auf die Geschäftsentwicklung im Konzern wirkt sich grundsätzlich auch auf das Ergebnis der Bilfinger SE aus. Für das Geschäftsjahr 2018 erwarten wir erneut ein positives Ergebnis.

### Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB

Die Erklärung zur Unternehmensführung nach § 289f HGB ist auf der Internetseite der Gesellschaft ([www.bilfinger.com](http://www.bilfinger.com)) unter dem Stichwort *Corporate Governance* zugänglich gemacht.

## B.2.6 Nichtfinanzielle Aspekte der Geschäftstätigkeit

### B.2.6.1 Konzernklärung nach §315b ff. HGB und §289b ff. HGB

Die umfassende Berichterstattung über nichtfinanzielle Aspekte der Geschäftstätigkeit im Jahr 2017 erfolgt in unserem separat veröffentlichten Nachhaltigkeitsbericht. Er enthält als gesonderter nichtfinanzieller Bericht die nach dem CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz (CSR-RL-UmsG) beziehungsweise nach § 315b ff. HGB und § 289b ff. HGB erforderlichen Angaben zu Umweltbelangen, Arbeitnehmerbelangen, Sozialbelangen sowie zur Achtung der Menschenrechte und zur Bekämpfung von Korruption

und Bestechung. Wir veröffentlichen unseren Nachhaltigkeitsbericht im April 2018 auf unserer Internetseite unter [www.csreport.bilfinger.com/2017/nachhaltigkeitsbericht](http://www.csreport.bilfinger.com/2017/nachhaltigkeitsbericht)

Die geforderten Angaben zum Diversitätskonzept wurden in die Erklärung zur Unternehmensführung aufgenommen, die auf unserer Internetseite unter folgendem Link veröffentlicht ist: [www.bilfinger.com/unternehmen/corporate-governance/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung/](http://www.bilfinger.com/unternehmen/corporate-governance/erklaerung-zur-unternehmensfuehrung/)

Die inhaltlichen Schwerpunkte unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung ergeben sich aus einer Materialitätsanalyse, mit der wir die wesentlichen Themen für unser Unternehmen identifiziert haben. Angesichts der strategischen Neuausrichtung von Bilfinger haben wir die erstmals im Jahr 2015 durchgeführte Analyse im Berichtsjahr mit Hilfe einer erneuten Befragung aller relevanten Stakeholder-Gruppen aktualisiert. Die in der Wesentlichkeitsanalyse 2017 gewonnenen Ergebnisse haben wir entsprechend ihrer Relevanz bewertet und priorisiert.

---

#### WESENTLICHE NICHTFINANZIELLE THEMEN DER GESCHÄFTSTÄTIGKEIT \*

- Arbeitssicherheit
- Compliance
- Kundenzufriedenheit und Qualität
- Mitarbeiterentwicklung
- Innovation
- Nachhaltige Industriedienstleistungen
- Arbeitgeberattraktivität
- Nachhaltiges Lieferketten-Management
- Chancengleichheit
- Energieverbrauch und Emissionen
- Abfallmanagement
- Wasser
- Corporate Citizenship

---

\* bewertet und priorisiert auf Grundlage der 2017 durchgeführten Materialitätsanalyse

Unser Unternehmen ist Mitglied im UN Global Compact und entspricht weitestgehend den Regeln des Deutschen Corporate Governance Kodex sowie des Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Bilfinger beteiligt sich außerdem regelmäßig an den Erhebungen des CDP über Emissionsdaten, Klimastrategien und den verantwortungsvollen Umgang mit Umweltrisiken.

#### B.2.6.2 Arbeitssicherheit

Die Unversehrtheit aller Mitarbeiter steht für Bilfinger an erster Stelle. Unser konzernweites Managementsystem für Arbeitssicherheit, Gesundheit, Umwelt und Qualitätssicherung wird zentral gesteuert, weiterentwickelt und ist gemäß ISO 9001 und ISO 14001, OHSAS 18001 und SCC zertifiziert. Ein ausgeprägtes Schulungssystem dient der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter in den operativen Bereichen. Ein zentrales Berichtswesen fasst Meldungen der Konzerneinheiten in Quartalsberichten an den Vorstand zusammen. Bei schweren Arbeitsunfällen werden im Vorstand Korrekturmaßnahmen zur Risikominimierung festgelegt und regelmäßig nachgehalten.

Die Verantwortung für die Einhaltung unserer Arbeitssicherheitsstandards liegt bei den Divisionen und den operativen Einheiten, die dort mit dieser Funktion betrauten Mitarbeiter sind fachlich dem Zentralbereich Corporate HSEQ zugeordnet. Bei der Umsetzung der Konzernstandards auf der operativen Ebene werden die jeweiligen spezifischen Arbeitsbedingungen berücksichtigt.

Die Wirksamkeit unserer Systeme für den Arbeitsschutz in den operativen Einheiten wird durch Zertifizierungen nach den Standards OHSAS 18001 und SCC nachgewiesen, die rund 60 Prozent aller operativen Einheiten des Konzerns abdecken. Wir führen auf allen Ebenen Audits durch interne und externe Stellen durch, um unsere Maßnahmen zur Arbeitssicherheit fortlaufend zu überprüfen und zu verbessern.

Unfälle lassen sich nur verhindern, wenn Mitarbeiter immer wieder für die Belange der Arbeitssicherheit sensibilisiert werden. Um die Sicherheitskultur bei Bilfinger zu stärken, haben wir das Programm SafetyWorks! erfolgreich installiert, das allen Einheiten ein methodisches Vorgehen für die kontinuierliche Optimierung vorgibt. Die Unfallkennzahl LTIF (Lost Time Injury Frequency: die Anzahl von Arbeitsunfällen ab einem Ausfalltag, bezogen auf eine Million Arbeitsstunden) ermitteln wir konzernweit seit 2009, die aktuelle Entwicklung erläutern wir in unserem jährlichen Nachhaltigkeitsbericht.

Unser Konzept zur Förderung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter umfasst vor allem die Handlungsfelder Sport und Bewegung, physische und psychische Gesundheit sowie die Optimierung der Arbeitsplatzbedingungen.

Über einen Rahmenvertrag mit einem überregionalen Fitness- und Wellnessanbieter haben unsere Mitarbeiter die Möglichkeit, in Fitness-Studios und Sportanlagen in ganz Deutschland und Österreich zu günstigen Bedingungen zu trainieren und zu entspannen. In diesem Jahr wurde das Angebot um Online-Trainingsvideos ergänzt.

Zum Umgang mit Stress sowie zur Erhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter bieten wir Seminare, Vorträge und Gesundheitstage an. Darüber hinaus prüfen wir regelmäßig, wie Arbeitsplätze von Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern mit Blick auf die Gesundheit optimiert werden können.

### B.2.6.3 Compliance

Nur wenn das Unternehmen sicherstellt, dass sich alle Mitarbeiter jederzeit und überall regelkonform verhalten, kann Bilfinger sich im Wettbewerb erfolgreich behaupten. Integrität und Compliance sind für Bilfinger daher integrale Bestandteile von Strategie und Unternehmenskultur. Hier machen wir keine Kompromisse. Unter Compliance verstehen wir die Einhaltung aller anwendbaren Gesetze, internen Richtlinien, international anerkannten Verhaltensstandards und freiwilligen Selbstverpflichtungen in allen unseren Geschäftstätigkeiten. Der Fokus hierbei liegt auf den Handlungsfeldern Anti-Korruption, Anti-Kartell und Datenschutz. Aufbau und Vorhalten eines erstklassigen Compliance-Systems haben für Bilfinger oberste Priorität. Wir haben unsere Bemühungen in dieser Richtung in den vergangenen Jahren deutlich intensiviert und dafür auch erhebliche Investitionen getätigt.

#### Verankerung einer Compliance- und Integritätskultur

Integrität im Umgang mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und Kollegen bildet die Basis unserer Unternehmenskultur. Um diese und die Bedeutung von Compliance stärker im Unternehmen und in den Geschäftsprozessen zu verankern, wurden 2017 folgende Maßnahmen durchgeführt:

**Verhaltenskodex und Kommunikation** Ein umfassender, überarbeiteter Verhaltenskodex, der für alle Mitarbeiter weltweit verpflichtend ist, trat zum Jahresbeginn 2017 in Kraft. Gleichzeitig wurden darüber hinaus zwölf neue Unternehmensrichtlinien formuliert und implementiert, die Regelungen für compliance-gerechtes Verhalten in speziellen Arbeitssituationen enthalten, zum Beispiel beim Umgang mit Drittparteien, der Entgegennahme oder dem Geben von Geschenken sowie bei Interessenskonflikten. Trainings und eine breit angelegte interne Kommunikation stellen sicher, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem neuen Kodex und allen relevanten Richtlinien vertraut sind. Zum Verhaltenskodex haben rund 12.500 Mitarbeiter an E-Learnings teilgenommen. Zusätzlich waren die

Führungskräfte aller Ebenen und aller Bereiche des Unternehmens aufgefordert, ihre Mitarbeiter in Präsenzveranstaltungen zum Verhaltenskodex zu schulen. Wir informieren in unseren internen Medien und Veranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter umfassend über unsere Compliance-Initiativen sowie unser Compliance-Programm. So fanden allein von Juli 2016 bis Dezember 2017 mehr als 60 compliance-spezifische kommunikative Aktivitäten statt, im Intranet und in Newslettern ebenso wie als Live-Veranstaltung in Townhall-Meetings, Management-Konferenzen oder Compliance-Surveys. Daneben wurden diese Maßnahmen durch Compliance Road Shows und Workshops flankiert.

**Verantwortung der Führungskräfte** Integrität wird nur dann als Bestandteil der Unternehmenskultur wahrgenommen, wenn Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion gerecht werden und Mitarbeiter sich am korrekten und verantwortungsvollen Verhalten ihrer Vorgesetzten orientieren können. Seit 2016 ist in der Jahresbeurteilung der Führungskräfte eine individuelle Integritätsbeurteilung enthalten, die in den jährlichen Dialog zur Karriereentwicklung eingeht. Dieser Prozess wird sowohl bei den heutigen Stelleninhabern mit bedeutender Führungsverantwortung (Führungskreise 1 und 2) als auch bei Neueinstellungen und Beförderungen angewendet. Auch im Rahmen der Vergütung werden Anreize für integrires Verhalten gesetzt. Entsprechend beinhaltet die variable Vergütung für Führungskräfte des Führungskreises 1 (seit 2016) und des Führungskreises 2 (seit 2017) einen individuellen Integritätsfaktor. Dieser Faktor wird nun jährlich ermittelt und berücksichtigt, inwiefern eine Führungskraft die Themen Integrität und Compliance in ihrem täglichen Handeln umsetzt und sie in ihrem Umfeld aktiv unterstützt und vorantreibt. Im Juli 2017 fand erstmals ein Integrity Day statt, eine zweitägige Veranstaltung mit Vorträgen und Workshops mit mehr als 250 internationalen Teilnehmern der obersten drei Führungskreise und weiteren Mitarbeitern. In einem international durchgeführten Compliance-Survey erhalten Aussagen zur Wichtigkeit der Integrität von den befragten Mitarbeitern die höchsten Zustimmungswerte.

#### Compliance-Programm: Verstöße vermeiden, Fehlverhalten erkennen, konsequent reagieren

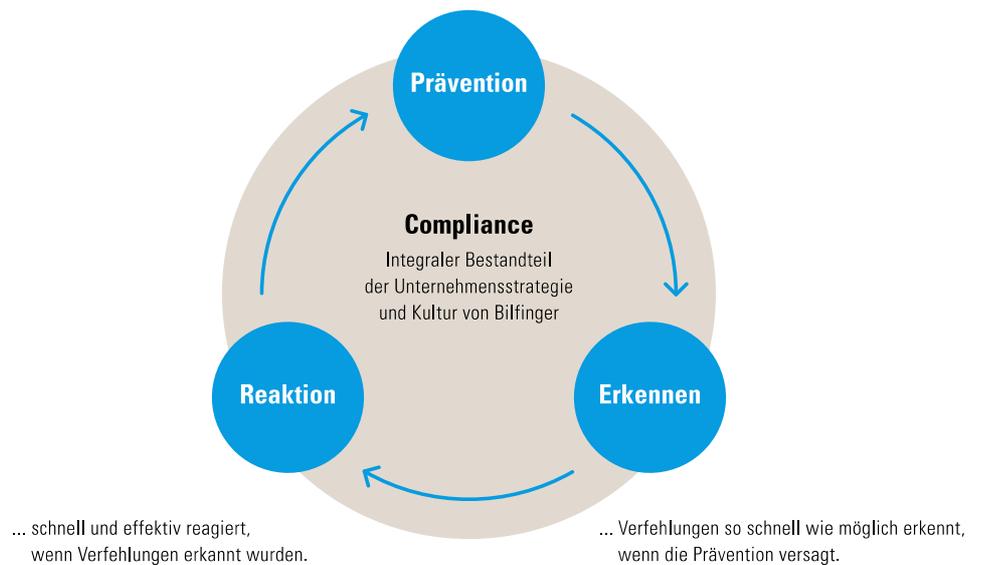
Der Grundstein für das Compliance-Programm von Bilfinger ist eine detaillierte und regelmäßig wiederholte Analyse und Einschätzung von Compliance-Risikofaktoren in den Divisionen und Gesellschaften des Konzerns. Ziel ist es, auf der Basis von Standort, Geschäftsart, Größe der operativen Gesellschaft sowie von früheren Compliance-Fällen eine akkurate Einschätzung des jeweiligen spezifischen Compliance-Risikos sowie der Risikokontrollen für jedes Geschäft und jede Gesellschaft zu erhalten. Dies bildet die Grundlage für eine entsprechende Risikoklassifizierung und die daraus folgende detaillierte Ausgestaltung von Compliance-Maßnahmen zur Mitigation potenzieller Risiken. Im Jahr 2016 hatten wir alle Rechtseinheiten und damit 100 Prozent des Geschäftsvolumens von Bilfinger durch ein umfassendes Compliance Risk Assessment erfasst und entsprechend analysiert. Darauf aufbauend erfolgt seit 2017 eine jährliche spezifische Aktualisierung der Risikolandschaft von Einzelgesellschaften, die nach Prioritätsgesichtspunkten anhand zentral vorhandener und dezentral erfasster Kennzahlen ausgewählt werden. Für jede Einzelgesellschaft werden spezifische Maßnahmen zur Risikobeherrschung abgeleitet und implementiert. Aus den einzelnen Compliance Risk Assessments ergibt sich das Compliance-Risikoprofil von Bilfinger, auf dessen Basis spezifische konzernweit zu implementierende Mitigationsmaßnahmen definiert werden.

Das umfassende Bilfinger Compliance-Programm wird kontinuierlich weiterentwickelt. Es zielt darauf ab, Compliance-Verstöße möglichst zu vermeiden, gleichzeitig etwaiges Fehlverhalten frühzeitig zu erkennen und bei entsprechender Identifizierung schnell und konsequent zu reagieren.

**COMPLIANCE-ZIELSETZUNG BEI BILFINGER**

Etablieren eines konzernweiten Integritäts- und Compliance-Programms, das ...

... Fehlverhalten und Compliance-Verstöße verhindert.



**Prävention als Hauptziel**

Ziel des Compliance-Programms ist es vor allem, zukünftiges Fehlverhalten zu verhindern. Dafür setzt Bilfinger primär auf Information, Kommunikation, klare Richtlinien, Training, unterstützende Compliance-IT-Tools sowie spezifische, praxisnahe Compliance-Begleitung und -Beratung für Mitarbeiter.

**Trainingsprogramm** Das bestehende Compliance-Trainingsprogramm wurde auch 2017 weiter ausgebaut und thematisch ergänzt. Die einheitlich aufgebauten Trainingsmodule enthalten sowohl Präsenzs Schulungen als auch E-Learning-Programme, um die Reichweite unserer Trainingsmaßnahmen zu maximieren. Dabei vermitteln wir nicht nur Wissen, sondern ermöglichen den Teilnehmern auch eine aufgaben- und funktionsgerechte Sensibilisierung für aktuelle Compliance-Themen durch Fallbeispiele aus der Praxis.

<b>GESAMTANZAHL DER GESCHULTEN MITARBEITER IM TRAININGSZYKLUS 2016/2017</b>	Anzahl Personen Zielgruppe	Anzahl geschulter Personen	Anteil
E-Learnings E-Learning-Modul „Anti-Korruption & -Bestechung“ <sup>1</sup>	14.149	13.117	93%
E-Learnings E-Learning-Modul „Verhaltenskodex“ <sup>1</sup>	14.149	12.587	89%
Präsenzs Schulung „Anti-Korruption & -Bestechung“ <sup>2</sup>	3.502	3.333	95%

<sup>1</sup> Stand: 7. Februar 2018. Zielgruppe: Alle aktive Mitarbeiter mit PC-Arbeitsplatz, die länger als drei Monate im Unternehmen sind  
<sup>2</sup> Stand: 31. Dezember 2017. Zielgruppe: Exponierte Funktionen, Einkauf, Buchhaltung und IKS Mitarbeiter

**Compliance Help-Desk** Über die Maßnahmen im Rahmen des Bilfinger Compliance-Programms hinaus ist es notwendig, dass sich jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter seiner persönlichen Verantwortung bewusst ist und sich jederzeit korrekt verhält. Daher steht allen Mitarbeitern weltweit ein zentrales Compliance Help-Desk zur Verfügung, das schnelle und kompetente Unterstützung bei Compliance-Fragen anbietet. Dadurch erreichen wir Einheitlichkeit und Sicherheit im Umgang mit Compliance-Themen. Die Bedeutung des im Juli 2016 eingeführten Compliance Help-Desk zeigt sich in der erheblich gestiegenen Anzahl der im Jahr 2017 eingegangenen Anfragen.

ANZAHL DER ANFRAGEN AN DEN COMPLIANCE HELP-DESK	2017		2016	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil
Geschenke und Einladungen	374	37,7%	45	34,4%
Drittparteienmanagement	358	36,1%	n.a.	n.a.
Richtlinien und interne Regelungen	111	11,2%	50	38,2%
Vertragsgestaltung	23	2,3%	n.a.	n.a.
Betrug, Untreue und Geldwäsche	17	1,7%	3	2,3%
Interessenkonflikte	15	1,5%	n.a.	n.a.
Compliance Trainings	13	1,3%	8	6,1%
Spenden und Sponsoring	11	1,1%	n.a.	n.a.
Sonstige *	71	7,1%	25	19%
<b>Gesamt</b>	<b>993</b>	<b>100%</b>	<b>131</b>	<b>100%</b>
Davon Verdachtsmeldungen zu Compliance-Verstößen	23	2,3%	9	7%

Anfragen, die im Kalenderjahr 2017 beim Compliance Help-Desk eingegangen sind. Im Jahr 2016: Juli (Start) bis Dezember.

\* Umfasst unter anderem Personalthemen, Steuern und Buchhaltung, Ausschreibungen, Korruption und Wettbewerbsrecht, zu denen jeweils weniger als zehn Anfragen eingegangen sind.

**Compliance-Anforderungen an Geschäftspartner** Zur Erbringung unserer Leistungen ist Bilfinger weltweit auf die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern angewiesen. Compliance-konformes Verhalten unserer Geschäftspartner ist eine unabdingbare vertrauensbildende Voraussetzung. Nach Erfassung und Risikoklassifizierung unserer Geschäftspartner ist der bestehende Prozess zur Beurteilung ihrer Integrität 2017 umfassend überarbeitet und risikoorientiert angepasst worden. Bei dieser Integritätsprüfung werden die Geschäftseinheiten von Bilfinger und deren Einkaufsabteilungen durch unsere Compliance-Abteilung in der Risikobeurteilung unterstützt. Ziel ist es, sich durch entsprechende Vorabklärungen eine abschließende Meinung bilden zu können, inwiefern ein bestehender oder neuer Geschäftspartner unseren Integritätsanforderungen genügt (Integrity Due-Diligence).

Der Prozess zur Beurteilung der Integrität wird durch eine Softwareanwendung unterstützt. Von den 38.000 Geschäftspartnern, die 2017 in der Softwareanwendung erfasst wurden, wurden 315 als Geschäftspartner mit mittlerem oder hohem Risiko identifiziert. Bei 37 dieser Geschäftspartner wurde die Integritätsprüfung mit der Erteilung einer Genehmigung abgeschlossen. Bei sechs Geschäftspartnern wurde die Integritätsprüfung durch unsere Geschäftseinheiten abgebrochen. Aus Compliance Gründen wurden fünf Geschäftspartnern abgelehnt. Weitere 267 Geschäftspartner mit mittlerem oder hohem Risiko befinden sich im Rahmen der 2017 begonnen Bestandsaufnahme weiterhin in Prüfung. Der Abschluss der begonnenen Prüfungen ist im ersten Quartal 2018 geplant.

#### Frühzeitiges Erkennen von etwaigem Fehlverhalten

Bilfinger toleriert kein rechts- oder regelwidriges Verhalten. Daher ist neben der Prävention das schnelle Erkennen von etwaigem Fehlverhalten ein wesentlicher Bestandteil des Bilfinger Compliance-

Programms. Zur Erkennung von Verdachtsfällen werden vielfältige interne Quellen genutzt. Dazu zählen Ergebnisse von Internal Audit, interne Hinweise oder anonyme Hinweisgeber, die Compliance- und Human Resources-Organisationen, sowie Daten aus den Due Diligence-Prozessen. Das bereits bestehende Hinweisgebersystem wurde seit 2016 konsequent und intensiv weiter ausgebaut. Sowohl Mitarbeiter als auch außenstehende Stellen können auf vertraulicher Basis – auf Wunsch auch anonym – Hinweise auf etwaiges Fehlverhalten und Verstöße gegen den Verhaltenskodex von Bilfinger Mitarbeitern melden.

**Allegation Management** Das Allegation Management Office befasst sich mit allen Hinweisen auf Verdachtsfälle von interner und externer Seite, angefangen bei Unregelmäßigkeiten, die bei internen Audits festgestellt wurden, bis hin zu Fällen, die über vertrauliche Wege (Whistleblowing) mitgeteilt wurden. Das Allegation Management Office wurde 2017 eingerichtet und führt als Teil des Zentralbereichs Corporate Legal & Compliance die Funktionen ‚Investigation‘ und ‚Allegation Management‘ zusammen, die bislang auf die Abteilungen Internal Audit und Compliance verteilt waren. Das Allegation Management Office führt in Zusammenarbeit mit der Compliance-Organisation eine Vorprüfung der erhaltenen Hinweise durch und leitet sie dem Independent Allegation Management Committee zur Beurteilung und Entscheidung über die weitere Vorgehensweise zu.

Das Independent Allegation Management Committee ist ein unabhängiges Experten-Gremium aus den Zentralbereichen Legal & Compliance, Internal Audit, Tax und Human Resources. Es beurteilt zunächst jeden gemeldeten Verdachtsfall. In einem zweiten Schritt werden gegebenenfalls interne Ermittlungen veranlasst. Dabei werden alle involvierten Personen beziehungsweise die jeweiligen Verdachtsfälle unabhängig von Status oder Position fair, konsistent, transparent und nachhaltig behandelt. Durch die im Laufe des Geschäftsjahres 2017 ergriffenen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung der Gremiumstätigkeit – insbesondere die Einführung der Vorklassifizierung von Verdachtsfällen – hat sich die Anzahl der Sitzungen im Jahr 2017 auf 27 (Vorjahr: 54) verringert.

<b>ANZAHL DER HINWEISE AUF COMPLIANCE- VERSTÖSSE, DER EINGELEITETEN UNTERSUCHUN- GEN UND ARBEITSRECHTLICHEN KONSEQUENZEN</b>	Anzahl 2017	Anzahl 2016
Hinweise auf Compliance-Verstöße <sup>1</sup>	125	129
Eingeleitete Untersuchungen <sup>2</sup>	97	113
Disziplinarmaßnahmen in der Folge von Untersuchungen <sup>3</sup>	37	ca. 20

<sup>1</sup> Meldungen im Zeitraum 1. Januar bis 31. Dezember des jeweiligen Jahres.

<sup>2</sup> Umfasst Untersuchungen in der Folge von Meldungen aus dem Geschäftsjahr und den Vorjahren.

<sup>3</sup> Umfasst Disziplinarmaßnahmen in der Folge von Untersuchungen des Geschäftsjahres und der Vorjahre

### Konsequente Reaktion auf Fehlverhalten

Wenn sich Verdachtsfälle aufgrund von internen Ermittlungen erhärten und Fehlverhalten Einzelner erwiesen ist, sorgt Bilfinger im Rahmen standardisierter Prozesse für einen schnellen, konsequenten Umgang mit involvierten Personen und den entsprechenden Sachverhalten.

**Disciplinary Committee und Sanktionen** Die Entscheidung über Sanktionen in Disziplinarverfahren als Folge von Compliance-Verstößen trifft das Disciplinary Committee, das unter der Leitung des Arbeitsdirektors der Bilfinger SE tagt. Mögliche Sanktionen reichen von der informellen Ermahnung bis zur fristlosen Kündigung einschließlich negativer finanzieller Konsequenzen. Gleiches Fehlverhalten führt konsequent zu gleichen Sanktionen, unabhängig von der Position und Bedeutung eines Mitarbeiters. Im Geschäftsjahr 2017 hat das Disciplinary Committee elf Mal zu den Ergebnissen aus 16 Untersuchungen beraten. Es wurden für 31 Mitarbeiter insgesamt 37 Disziplinarmaßnahmen ausgesprochen. Im Vorjahr fanden 15 Tagungen statt, bei denen 14 Untersuchungen besprochen wurden.

**Remediationsprozesse** Wenn erwiesenes Fehlverhalten nach Erkenntnis der internen Ermittlungen durch Schwachstellen in unternehmensinternen Prozessen oder Systemen ermöglicht oder begünstigt wurde, führt Bilfinger systematische Remediationsverfahren durch. Zur Beseitigung identifizierter Schwachstellen werden zunächst auf Ebene der untersuchten Gesellschaft Gegenmaßnahmen formuliert. Gleichzeitig wird geprüft, ob ähnliche Schwachstellen auch bei anderen Gesellschaften des Bilfinger Konzerns bestehen könnten oder Schwachstellen wiederholt aufgetreten sind. Handelt es sich um nicht gesellschaftsspezifische Sachverhalte, werden entsprechend Gegenmaßnahmen auf Divisions-, Segment- oder Konzern-Ebene initiiert.

#### Compliance-Governance und Kontrollfunktionen

**Corporate Legal & Compliance** Im Jahr 2016 wurden die Zentralbereiche Corporate Compliance und Corporate Legal & Insurance zu einem neuen Zentralbereich Corporate Legal & Compliance zusammengeführt. Anfang 2017 wurde die Zuständigkeit dieses Zentralbereichs um die Funktionen Investigations- und Allegation Management sowie Exportkontrolle erweitert. Gleichzeitig wurde die Zusammenarbeit der Bereiche Compliance und Internal Audit intensiviert und formalisiert. Die drei grundlegenden Bereiche unseres Compliance-Programms – Prävention und frühzeitiges Erkennen von Fehlverhalten sowie konsequente Reaktion darauf („prevent, detect, respond“) – werden durch diese Funktionen mit klaren Zuständigkeiten umfassend betreut und verantwortet. 2017 hat Bilfinger mehr als 25 Experten zusätzlich eingestellt, um die Compliance- und Rechtsabteilung zu stärken, die heute insgesamt rund 100 Mitarbeiter zählt. Jede der weltweit 200 im Bilfinger Konzern agierenden Rechtseinheiten hat heute einen zuständigen Compliance-Manager.

**Unabhängigkeit** Für alle compliance-relevanten Unternehmensfunktionen ist deren Unabhängigkeit von den Geschäftsbereichen von großer Bedeutung. Dies betrifft vor allem die Bereiche Legal & Compliance und Internal Audit. Daher wurde für den Head of Internal Audit und für den General Counsel & Chief Compliance Officer eine Berichtslinie sowohl zum Prüfungsausschuss als auch in besonderen Fällen direkt zum Aufsichtsratsvorsitzenden etabliert. Ebenso gibt es einen aktiven, direkten Dialog zwischen dem Aufsichtsrat und seinen Gremien mit den compliance-relevanten Unternehmensfunktionen.

**Compliance Review Boards** Zur nachhaltigen Verankerung von Compliance als Führungsaufgabe in allen Geschäftsbereichen hat Bilfinger im Oktober 2016 ein Compliance Review Board eingerichtet. Es steuert und überwacht die Ausgestaltung und Implementierung des gesamten Bilfinger Compliance-Systems. Das Gremium setzt sich aus den Mitgliedern des Vorstands sowie einer Reihe von Zentralbereichsleitern zusammen und tagt unter der Leitung des General Counsel & Chief Compliance Officer mindestens einmal im Quartal. Im Jahr 2017 hat sich das Compliance Review Board insgesamt fünf Mal getroffen. Das Compliance Review Board wird seit September 2017 auch durch Divisional Compliance Review Boards ergänzt, die die Umsetzung des Programms in den einzelnen Divisionen steuern und überwachen.

**Internes Kontrollsystem (IKS)** Ein neues, gestärktes internes Kontrollsystem (IKS) von Bilfinger wird im Rahmen eines risikobasierten Ansatzes in allen Tochtergesellschaften eingeführt. Das IKS und die spezifische Ausgestaltung in den Rechtseinheiten berücksichtigt unter anderem Inhalte aus dem Compliance Risk Assessment, von Internal Audit, Compliance und Human Resources. Die Compliance- und Kontrollmaßnahmen werden dabei nicht nur auf das entsprechende Risikoprofil, sondern auch auf die jeweiligen geschäftlichen Anforderungen und Notwendigkeiten vor Ort zugeschnitten. Jede Division und jede Geschäftseinheit hat einen eigenen IKS Officer.

**Internal Audit** Bilfinger hat auch den Bereich Internal Audit & Controls weiterentwickelt. Er verifiziert im Rahmen von Anti-Korruptionsprüfungen die Umsetzung der Compliance-Richtlinien und -Prozesse in den einzelnen Geschäftseinheiten vor Ort. Das Unternehmen hat außerdem die Nachverfolgung von Verbesserungsmaßnahmen und die Eskalation der Ergebnisse interner Audits gestärkt. Im Rahmen wiederholter, umfassender interner und externer Audits sind bei Bilfinger seit Ende 2015 keine systematischen Compliance-Verstöße zu Tage getreten.

**Human Resources** Als Teil der Präventionsbemühungen wurden die Human Resources-Prozesse ebenfalls überarbeitet, um sie vollständig mit dem Compliance-System in Einklang zu bringen. Dies betrifft die Felder von der Rekrutierung und Einstellung neuer Mitarbeiter bis hin zu Beförderung, Incentivierung und Vergütung von Mitarbeitern ebenso wie Disziplinarverfahren.

Viele dieser Prozesse werden durch die gruppenweite Implementierung neuer IT-Anwendungen unterstützt. Durch die Standardisierung und Integration der global verwendeten IT-Anwendungen in Human Resources-Prozessen wollen wir mehr Datentransparenz schaffen und so ein regelkonformes Verhalten der Mitarbeiter fördern.

#### Compliance Monitorship und konzernweites Bilfinger Compliance Remediation Program

Hinsichtlich des Verfahrens in den USA wegen Verstößen gegen den US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) in den Jahren vor 2005 wurde 2016 mit dem US-amerikanischen Department of Justice (DoJ) vereinbart, das seit 2013 bestehende Deferred Prosecution Agreement (DPA) bis Ende 2018 zu verlängern. Zentraler Inhalt dieses DPA ist die Verpflichtung für Bilfinger, konzernweit ein effektives Compliance-System einzuführen. Auch im Rahmen des verlängerten DPA berichtet der bereits bestellte Compliance Monitor regelmäßig an das Unternehmen und an das DoJ über die Effektivität unserer Compliance-Maßnahmen. Bilfinger unterstützt den Monitor bei der Erfüllung seiner Aufgaben. Um unseren Verpflichtungen aus dem DPA nachzukommen, verfolgt Bilfinger ein *Compliance Remediation Programm*. Das Programm umfasst dreizehn Arbeitspakete, deren Umsetzung die Wirksamkeit des Bilfinger Compliance-Systems weiter verbessern soll.

Die Umsetzung des Bilfinger Compliance Remediation Programms und die Effektivität des überarbeiteten Bilfinger Compliance-Programms werden vom Monitor überprüft. Durch die enge Einbindung unserer Fachbereiche und Geschäftseinheiten sowie durch die Unterstützung renommierter Berater arbeiten wir daran, dass wir die Verpflichtungen und Ziele aus dem DPA fristgerecht erfüllen.

#### Ausblick

Um sein Compliance-Programm in sämtlichen dezentralen Unternehmenseinheiten weltweit einzuführen, zu prüfen und dessen Wirksamkeit zu dokumentieren, nutzt Bilfinger einen stark strukturierten Projektmanagementansatz. Bis Ende 2017 haben zwölf Unternehmenseinheiten, auf die rund 30 Prozent des gesamten Geschäftsvolumens von Bilfinger entfallen, die Implementierung des Programms vollständig abgeschlossen oder ein sehr weit fortgeschrittenes Stadium in diesem Prozess erreicht. Bis zum Ende des ersten Quartals 2018 wird dies Unternehmenseinheiten umfassen, die mehr als 60 Prozent des Geschäftsvolumens repräsentieren, und bis zum Ende des zweiten Quartals 2018 soll die globale Einführung komplett abgeschlossen sein.

Ziel für 2018 ist der ordnungsgemäße Abschluss des Compliance-Monitorships im Rahmen des verlängerten DPA. Um dies zu erreichen, werden wir – neben dem Abschluss der oben genannten internationalen Implementierung des Compliance-Programms – den Kulturwandel vorantreiben, in dem wir intensiv mit unseren Führungskräften arbeiten und unsere Disziplinarprozesse weiterentwickeln. Ansätze zur Verbesserung unseres Compliance-Systems werden systematisch umgesetzt, sowohl auf Konzernebene als auch in den einzelnen Tochtergesellschaften. Die Erfahrungen bei der internationa-

len Einführung des Compliance-Programms werden außerdem ständig dazu genutzt, unsere Compliance-Prozesse, unter anderem zur Untersuchung von Verdachtsfällen (Allegation Management) und zur Überprüfung von Geschäftspartnern im Rahmen von Compliance-Anforderungen (Third Party Due Diligence), kontinuierlich zu professionalisieren und so robust wie möglich zu machen. All dies gilt auch für Joint Ventures, an denen Bilfinger lediglich eine Minderheitsbeteiligung hält: auch dort wollen wir unser Compliance-Programm im Rahmen unseres *Best Effort*- und *Best Practice-Ansatzes* weitestgehend ein- und umsetzen.

#### B.2.6.4 Kundenzufriedenheit und Qualität

Die Zufriedenheit unserer Kunden ist für uns von zentraler Bedeutung. Unser Leistungsspektrum richten wir daher konsequent an ihren Bedürfnissen aus und sichern einen hohen Qualitätsstandard durch ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem. Es setzt bei den operativen Einheiten an, die für die Qualität ihrer Produkte und Services verantwortlich sind und diese systematisch überwachen. Unterstützt werden sie durch das Qualitätsmanagement der übergeordneten Divisionen sowie durch den Zentralbereich HSEQ. Systemvorgaben und interne Audits sowie umfassende Schulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Qualitätssicherung sorgen dafür, dass unsere hohen Qualitätsstandards gewährleistet und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

In rund 75 Prozent der Bilfinger Unternehmenseinheiten liegen nach DIN EN ISO 9001 zertifizierte Managementsysteme vor, deren Umsetzung unter anderem eine regelmäßige Abfrage der Kundenzufriedenheit beinhaltet. Seit 2015 verfügt Bilfinger auch über ein Matrixzertifikat nach den gängigen internationalen Qualitäts-, Umwelt- und Sicherheitsstandards (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, SCCp und SCP), das kontinuierlich erweitert wird. Ab dem 1. Januar 2018 werden mittels einer standardisierten Methode zur Kundenzufriedenheitsanalyse (Net Promoter Score) Daten zur Kundenzufriedenheit erhoben und transparent gemacht.

#### B.2.6.5 Mitarbeiterentwicklung und Arbeitgeberattraktivität

Die Leistung, das Wissen und die Motivation unserer Mitarbeiter sind die wesentlichen Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg unseres Unternehmens. Unsere Mitarbeiter haben entscheidenden Einfluss auf die Qualität unserer Dienstleistungen und die Zufriedenheit unserer Kunden. Mithilfe unserer 2-4-6 Strategie und unseres Leitbilds richten wir unsere Initiativen und Instrumente im Personalbereich darauf aus, die Anforderungen unserer Kunden bestmöglich zu erfüllen, und gehen dabei vor allem bei Integrität und Arbeitssicherheit keinerlei Kompromisse ein.

Die Entwicklung unserer Mitarbeiter und die Attraktivität von Bilfinger als Arbeitgeber haben für den Erfolg des Unternehmens einen hohen Stellenwert. Die in diesem Zusammenhang umgesetzten Maßnahmen und Programme werden ausführlich in unserem Nachhaltigkeitsbericht erläutert.

Zum Ende des Jahres 2017 waren 35.644 (Vorjahr: 36.946) Mitarbeiter im Bilfinger Konzern beschäftigt. Im Inland lag die Zahl der Mitarbeiter bei 7.896 (Vorjahr: 8.961), im Ausland bei 27.748 (Vorjahr: 27.985). In Ländern außerhalb Europas waren 8.144 (Vorjahr: 7.829) Mitarbeiter tätig. Zum Bilanzstichtag waren in unserem Konzern alleine in Deutschland 346 (Vorjahr: 381) Auszubildende und duale Studenten beschäftigt.

### MITARBEITER NACH REGIONEN

	2017	2016	Δ in %
Deutschland	7.896	8.961	-12
Übriges Europa	19.604	20.156	-3
Amerika	3.257	2.849	14
Afrika	803	957	-16
Asien	4.084	4.023	2
<b>Konzern</b>	<b>35.644</b>	<b>36.946</b>	<b>-4</b>

### MITARBEITER NACH GESCHÄFTSFELDERN

	2017	2016	Δ in %
Engineering & Technologies	8.347	8.977	-7
Maintenance, Modifications & Operations	24.253	23.269	4
Other Operations	2.521	4.140	-39
Zentrale, Sonstige	523	560	-7
<b>Konzern</b>	<b>35.644</b>	<b>36.946</b>	<b>-4</b>

### MITARBEITERGRUPPEN

	Angestellte	Gewerbliche Mitarbeiter	gesamt	Angestellte	Gewerbliche Mitarbeiter	gesamt
	2017			2016		
Engineering & Technologies	5.398	2.949	8.347	5.819	3.158	8.977
Maintenance, Modifications & Operations	5.584	18.669	24.253	5.505	17.764	23.269
Other Operations	1.091	1.430	2.521	1.617	2.523	4.140
Zentrale, Sonstige	514	9	523	550	10	560
<b>Konzern</b>	<b>12.587</b>	<b>23.057</b>	<b>35.644</b>	<b>13.491</b>	<b>23.455</b>	<b>36.946</b>

### MITARBEITER MIT HOCHSCHULABSCHLUSS

	Angestellte	Hochschul- abschluss in MCNT*- Fächern	Hochschul- abschluss in anderen Fach- richtungen	Angestellte	Hochschul- abschluss in MCNT*- Fächern	Hochschul- abschluss in anderen Fach- richtungen
	2017			2016		
Engineering & Technologies	5.398	2.833	418	5.819	3.431	492
Maintenance, Modifications & Operations	5.584	1.097	600	5.505	1.085	562
Other Operations	1.091	184	75	1.617	318	201
Zentrale, Sonstige	514	91	194	550	118	226
<b>Konzern</b>	<b>12.587</b>	<b>4.205</b>	<b>1.287</b>	<b>13.491</b>	<b>4.952</b>	<b>1.481</b>

\* Mathematik, Computer- und Informationstechnologie, Naturwissenschaften, Technik

<b>DURCHSCHNITTSALTER DER MITARBEITER</b> in Lebensjahren	<b>2017</b>	2016
Engineering & Technologies	41,0	40,5
Maintenance, Modifications & Operations	42,4	42,1
Other Operations	42,6	41,9
Zentrale, Sonstige	43,4	43,6
<b>Konzern</b>	<b>42,1</b>	<b>42,1</b>

<b>DURCHSCHNITTLICHE BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT DER MITARBEITER</b> in Jahren	<b>2017</b>	2016
Engineering & Technologies	8,9	9,1
Maintenance, Modifications & Operations	9,1	9,4
Other Operations	12,7	9,9
Zentrale, Sonstige	10,2	10,5
<b>Konzern</b>	<b>9,3</b>	<b>9,6</b>

#### B.2.6.6 Innovationen (Forschungs- und Entwicklungsbericht)

Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten leisten einen wichtigen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Bilfinger Konzerns. Im Mittelpunkt steht dabei die marktgerechte Weiterentwicklung unserer Leistungen und Serviceangebote. Die Entwicklungsarbeit ist Aufgabe der operativen Einheiten. Sie sind eng mit den Bedürfnissen ihrer Kunden vertraut und können Innovationen zielgerichtet vorantreiben. Das Ergebnis sind technisch hochwertige und wirtschaftlich sinnvolle Lösungen, die auf direkten Kundennutzen zielen. Dazu gehen wir auch Kooperationen mit führenden Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Technologiepartnern und Start-up-Unternehmen ein.

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir bei Innovationsprojekten einen neuen Schwerpunkt auf die Digitalisierung gelegt. In unseren Kundenbranchen wird diese Entwicklung unter dem Stichwort *„Industrie 4.0“* mit hohem Engagement vorangetrieben. Bilfinger sieht sich als umfassender Dienstleister der Prozessindustrie in der Rolle des Brückenbauers zwischen Industrieunternehmen und reinen IT-Anbietern. Wir wollen den Wandel als Partner unserer Kunden aktiv mitgestalten und unter anderem dazu beitragen, auch mittelständischen Unternehmen eine digital vernetzte Produktion unter wettbewerbsfähigen Rahmenbedingungen zu ermöglichen.

Im Berichtsjahr verfolgte Bilfinger Innovationsprojekte mit einem Gesamtaufwand von 10,9 Mio. €. Für Entwicklungen im Bereich Digitalisierung wurden davon bereits 6,5 Mio. € eingesetzt. Die Aktivitäten in diesem Innovationsfeld betrafen im Wesentlichen die Digitalisierung unternehmensinterner Prozesse, neue digitale Lösungen bei Kundenprojekten sowie Kooperationen vorrangig mit Forschungseinrichtungen. Das Ergebnis waren zahlreiche neue Lösungen und Kooperationen mit internationalen Unternehmen der Prozessindustrie. Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Entwicklung der cloudbasierten Serviceplattform *Bilfinger Connected Asset Performance – BCAP®*, die einen optimierten Betrieb von Prozessanlagen ermöglicht und im Laufe des Jahres 2018 im Markt eingeführt wird. Im Zuge des Business Development planen wir für 2018 zusätzliche Aufwendungen insbesondere für die Weiterentwicklung unseres Digitalisierungsangebots in Höhe von 20 Mio. €, wovon rund die Hälfte in den Forschungs- und Entwicklungsaufwand fließen wird.

<b>AUFWAND FÜR FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG</b>		
in Mio. €	<b>2017</b>	2016
Gesamtaufwand (in Mio. €)	<b>10,9</b>	7,4
davon Digitalisierung	<b>6,5</b>	–
davon Industrie	<b>3,8</b>	0,9
davon Energie	<b>0,5</b>	3,5
davon Umwelt	<b>0,1</b>	3,0

### B.2.6.7 Nachhaltige Industriedienstleistungen

Wir ermöglichen unseren Kunden mit zahlreichen Leistungen, ihre Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. In diesem Zusammenhang bieten wir ihnen vielfältige Engineering-Leistungen, Umwelttechnologien oder Isolierlösungen – insbesondere Wärmedämmungen und Kälteisolierungen –, sowie Instandhaltung, Um- und Ausbau sowie Modernisierung von Anlagen. Mit diesen Leistungen tragen wir zu einer besseren Energie- und Prozesseffizienz bei.

Anstrengungen zum Klimaschutz und zur Ressourcenschonung werden an vielen Orten der Welt verstärkt, damit gehen oft strengere gesetzliche Umweltauflagen einher. Wir erwarten deshalb, dass eine nach Umweltgesichtspunkten optimierte Leistungssteigerung von Anlagen zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Unser Ziel ist es daher, unser Leistungsspektrum zur Erhöhung der Energie- und Prozesseffizienz auszudehnen und so in den Anlagen unserer Kunden immer öfter nachhaltige Lösungen umzusetzen.

### B.2.6.8 Nachhaltiges Lieferkettenmanagement

<b>MATERIALAUFWAND</b>		
	<b>2017</b>	2016
Materialaufwand (in Mio. €)	<b>1.352</b>	1.779
davon bezogene Leistungen	<b>62%</b>	46%
davon Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe	<b>38%</b>	54%
Anteil des Materialaufwands an den Umsatzkosten	<b>36%</b>	46%

Der Einkauf von Bilfinger wurde im Geschäftsjahr 2017 entsprechend der Divisionsstruktur neu aufgestellt. Die neue Struktur hat einen klaren Fokus auf die Bündelungspotenziale innerhalb von Einkaufskategorien über die einzelnen Gesellschaften hinaus. Hier stehen im Besonderen die direkten Materialien im Fokus, bei denen sich deutliche Einsparpotenziale heben lassen.

Die nachhaltige Verbesserung der indirekten Kosten wurde durch eine Vielzahl von Maßnahmen unterstützt. Hervorzuheben sind Initiativen zur Optimierung der Kostenstrukturen im Fuhrparkmanagement – hier wird die Anzahl der Fahrzeughersteller und Modelle beispielsweise deutlich reduziert – sowie in der Telekommunikation. Beides wird kurz- und mittelfristig zur Kostensenkung beitragen.

Im Zuge des umfassenden Projekts zur Harmonisierung der internen Konzernsysteme wurde ein standardisierter Beschaffungsprozess definiert, der die Effizienz des Einkaufs deutlich verbessert. Die erzielten Verhandlungsergebnisse werden kontinuierlich gemessen und ihre Umsetzung entsprechend begleitet.

Mit unserem Verhaltenskodex für Nachunternehmer, Lieferanten und Dienstleister formulieren wir klare Erwartungen an Integrität, Gesetzestreue und ethisches Verhalten, die den Prinzipien der Global-Compact-Initiative entsprechen. Zentrale Inhalte des Verhaltenskodex betreffen außerdem die Bekämpfung von Korruption, verbotene Absprachen, illegale Beschäftigung und Schwarzarbeit, die Ach-

siehe Seite 75

tung grundlegender Rechte von Mitarbeitern sowie Umweltschutzanforderungen. Wir fordern unsere Lieferanten unmissverständlich dazu auf, die entsprechenden Prinzipien auch bei ihren Lieferanten einzufordern. Der Prozess zur Beurteilung der Integrität von Lieferanten und Nachunternehmern ist im Kapitel *B.2.6.3 Compliance* erläutert.

### B.2.6.9 Chancengleichheit

Chancengleichheit hat eine Schlüsselfunktion im Geschäftsalltag von Bilfinger. Indem wir weltweit allen Mitarbeitern gleiche Möglichkeiten bieten, fördern wir kreative Lösungen, individuelle Entwicklungen und steigern somit die Profitabilität des Unternehmens.

Bei Bilfinger werden individuelle Ideen, Hintergründe und Ansichten geschätzt. Jeder Mitarbeiter – unabhängig von Herkunft, Geschlecht, Alter, sexueller Identität, Religion, Behinderung oder Weltanschauung – wird gleichermaßen eingebunden, gehört und verstanden. Bei der Umsetzung unserer globalen Prozesse und Initiativen achten wir sehr genau darauf, die unterschiedlichen Sprachen in den Ländern und Einheiten zu berücksichtigen, und bieten alle relevanten Informationen dazu in einer breiten Sprachenvielfalt an.

Um Chancengleichheit im Hinblick auf das Geschlecht zu gewährleisten, haben wir uns zum Ziel gesetzt, mehr Frauen für Führungsfunktionen zu gewinnen. Daher setzen wir seit 2011 ein gezieltes Förderungs- und Bindungsprogramm für Frauen um. Es beinhaltet unter anderem die Initiative Cross-Company Mentoring-Programm. Durch dieses firmenübergreifende Programm werden Mitarbeiterinnen gefördert, die eine Führungsrolle anstreben. Über den Zeitraum von einem Jahr werden sie von einem ausgewählten Mentor begleitet, der selbst eine erfahrene Führungskraft in einem der kooperierenden Unternehmen ist und mit Rat und Unterstützung zur Seite steht.

Der Anteil von Frauen in der Gesamtbelegschaft lag zum Ende des Berichtsjahres bei 9,9 (Vorjahr: 10,1) Prozent weltweit.

MITARBEITER NACH GESCHLECHT	männlich	weiblich	gesamt	männlich	weiblich	gesamt
	2017			2016		
Engineering & Technologies	6.940	1.407	8.347	7.448	1.529	8.977
Maintenance, Modifications & Operations	22.607	1.646	24.253	21.683	1.586	23.269
Other Operations	2.229	292	2.521	3.702	438	4.140
Zentrale, Sonstige	339	184	523	359	201	560
<b>Konzern</b>	<b>32.115</b>	<b>3.529</b>	<b>35.644</b>	<b>33.192</b>	<b>3.754</b>	<b>36.946</b>

Bezogen auf das im Mai 2015 in Deutschland in Kraft getretene Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst haben wir die bis zum 30. Juni 2017 gesteckten Zielgrößen wie folgt erreicht und für den Zeitraum bis zum 31. Dezember 2020 die folgenden neuen Zielgrößen festgelegt. Zudem sind die gesetzlich vorgeschriebenen Mindestanteile der Besetzung des Aufsichtsrats mit Frauen und Männern wie folgt erfüllt worden.

**Zielerreichung zum 30. Juni 2017:** Bei der Neubesetzung des Aufsichtsrats 2016 verfolgte der Aufsichtsrat auch das Ziel, die zu erfüllende fixe Geschlechterquote von 30 Prozent paritätisch zu erfüllen. Am 30. Juni 2015, dem für die Definition der Zielgröße maßgeblichen Stichtag, lag dieser Anteil bei acht Prozent. Nach der turnusgemäßen Neuwahl der Kapitalvertreter in der Hauptversammlung am 11. Mai 2016 und der gleichzeitigen Neubesetzung der Sitze der Arbeitnehmervertreter sind

sechs der zwölf Aufsichtsratsmitglieder weiblich, der Frauenanteil liegt somit bei 50 Prozent. Damit ist das Ziel von mindestens 30 Prozent weit übertroffen.

<b>ZUSAMMENSETZUNG DES AUFSICHTSRATS NACH GESCHLECHT</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Anzahl der Mitglieder (am 31. Dezember)	12	12
Kapitalvertreter	6	6
davon weiblich	3	3
davon männlich	3	3
Arbeitnehmervertreter	6	6
davon weiblich	3	3
davon männlich	3	3

Als Zielgröße für den Frauenanteil im Vorstand hatte der Aufsichtsrat festgelegt, dass diesem bis zum 30. Juni 2017 unverändert keine Frau angehören wird. Falls sich bis dahin eine Vakanz ergeben sollte, würde sich der Aufsichtsrat darum bemühen, eine entsprechend qualifizierte Frau zu finden, die für einen Eintritt in den Vorstand geeignet wäre. Im Bezugszeitraum gehörte dem Vorstand keine Frau an.

Der Führungsebene 1 unterhalb des Vorstands gehören Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, die gemäß unternehmensinterner Definition unter die Führungskreise 1 und 1a fallen. Der Vorstand hatte beschlossen, in der Führungsebene 1 der Bilfinger SE eine Zielgröße von acht Prozent Frauenanteil bis zum 30. Juni 2017 zu erreichen. Am 30. Juni 2015, dem Stichtag für die Definition der Zielgröße, lag dieser Anteil bei vier Prozent. Die Zielgröße zum 30. Juni 2017 in Führungsebene 1 wurde nicht ganz erreicht. Aufgrund der Umstrukturierung in der Zentrale, insbesondere in den oberen Führungsebenen, wurde in Ebene 1 eine Steigerung von vier Prozent auf sechs Prozent erreicht und das Ziel von acht Prozent leicht unterschritten.

Der Führungsebene 2 unterhalb des Vorstands gehören Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, die gemäß unternehmensinterner Definition dem Führungskreis 2 angehören. Der Vorstand hatte beschlossen, in der Bilfinger SE auf der Ebene 2 unter dem Vorstand eine Zielgröße von zehn Prozent Frauenanteil bis zum 30. Juni 2017 zu erreichen. Am 30. Juni 2015, dem Stichtag für die Definition der Zielgröße, lag dieser Anteil bei sechs Prozent. In Ebene 2 wurde das Ziel von zehn Prozent mit einem Frauenanteil von 23 Prozent zum 30. Juni 2017 deutlich übertroffen.

**Neue Ziele zum 31. Dezember 2020:** Mit Ablauf des Bezugszeitraums bis zum 30. Juni 2017 haben wir uns bezogen auf das Gesetz zur gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst neue Ziele für die Zukunft gesetzt. Für die Bilfinger SE sollen bis zum 31. Dezember 2020 folgende Ziele erreicht werden:

Für den Aufsichtsrat gilt als Mindestanforderung bis zum 31. Dezember 2020 weiterhin die gesetzliche Geschlechterquote von 30 Prozent Frauen- und Männeranteil.

Bezüglich des Frauenanteils im Vorstand bleibt es unverändert bei der Zielgröße null Prozent. Falls sich bis zum 31. Dezember 2020 eine Vakanz ergeben sollte, wird sich der Aufsichtsrat darum bemühen, eine entsprechend qualifizierte Frau zu finden, die für einen Eintritt in den Vorstand geeignet wäre.

Bezüglich der Führungsebene 1 hat der Vorstand beschlossen, in der Bilfinger SE eine Zielgröße von zehn Prozent Frauenanteil bis 31. Dezember 2020 zu erreichen. Am 30. Juni 2017 lag dieser Anteil bei sechs Prozent. Für die Führungsebene 2 der Bilfinger SE hat der Vorstand festgelegt, eine Zielgröße von 23 Prozent Frauenanteil bis 31. Dezember 2020 zu erreichen und damit den am 30. Juni 2017 erreichten Frauenanteil zu halten.

Über die gesetzlichen Anforderungen hinaus hat Bilfinger sich bereits vor einigen Jahren freiwillige unternehmensinterne Ziele gesetzt. So soll der Anteil weiblicher Führungskräfte konzernweit bis Ende 2020 bei 15 Prozent in den Führungsebenen 1-3 liegen. Im Jahr 2011 hatte der Anteil 5,2 Prozent betragen, Ende 2017 lag er bei 9,1 Prozent.

<b>ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN</b> (FÜHRUNGSKREISE 1-3) in Prozent	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Engineering & Technologies	6,1	7,7
Maintenance, Modifications & Operations	10,5	11,0
Other Operations	4,2	4,1
Zentrale, Sonstige	13,8	14,7
<b>Konzern</b>	<b>9,1</b>	<b>9,4</b>

Die Abgrenzung der Führungsebenen wird anhand der Umsatzverantwortung oder der Bedeutung des geführten Verantwortungsbereichs vorgenommen.

#### B.2.6.10 Energieverbrauch, Emissionen und Abfallmanagement

Um negative Umweltauswirkungen unserer Geschäftstätigkeit kontinuierlich zu reduzieren, dehnen wir unsere Anforderungen entlang der Wertschöpfungskette stetig aus.

Der sorgsame und intelligente Umgang mit Energie und die Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen, die wir auf Grundlage des Greenhouse Gas Protocol in den Kategorien Scope 1-3 erheben, sind für uns von Bedeutung. Auf allen Ebenen des Konzerns bestehen Initiativen, Energieverbrauch und CO<sub>2</sub>-Ausstoß zu reduzieren, beispielsweise durch die Nutzung schadstoffarmer Fahrzeuge und die Empfehlung von Geschäftsreisen mit der Bahn.

Dem Abfall- und Ressourcenmanagement messen wir ebenfalls hohe Bedeutung zu und berücksichtigen daher bereits bei der Materialbeschaffung ökologische Kriterien. Wir achten auf lokale Verfügbarkeit und versuchen, nicht vermeidbare Abfälle wiederzuverwenden beziehungsweise einem Recycling- oder Verwertungsverfahren zuzuführen. Eine zentrale Erfassung der gefährlichen Abfälle erfolgt seit 2012. In den kommenden Jahren werden wir den Umfang der wesentlichen umweltrelevanten Kennzahlen schrittweise erweitern.

Etwa 50 Prozent unserer Unternehmenseinheiten sind nach der Umweltmanagementnorm DIN EN ISO 14001 oder der Energiemanagementnorm DIN EN ISO 50001 zertifiziert.

## B.3 Risiken- und Chancenbericht

Das Erkennen von Risiken und Chancen ist integraler Bestandteil des Prozessmanagements unserer operativen Einheiten. Unter Risiken verstehen wir negative Abweichungen, unter Chancen positive Abweichungen von unseren Planungen.

Bilfinger verfügt über ein systematisches Management zur Identifikation, Bewertung und Steuerung von Risiken. Chancen werden im Zuge unserer strategischen Planung identifiziert, bewertet und gesteuert.

Aus Gründen der Konsistenz mit dem Kapitel [B.4 Prognosebericht](#) umfasst der zugrundeliegende Zeithorizont für die Eintrittswahrscheinlichkeit der Risiken und Chancen das Geschäftsjahr 2018.

siehe Seite 110

### B.3.1 Risikomanagement

#### B.3.1.1 Grundlagen

Das konzernweite Risikomanagementsystem dient der Identifizierung, Bewertung und gezielten Steuerung wesentlicher Risiken. Es ist darauf ausgerichtet, die Unternehmensziele im Rahmen der für den Konzern entwickelten Strategie zu erreichen.

Der Risikomanagementprozess umfasst alle Aktivitäten zum systematischen Umgang mit Risiken im Konzern. Risikomanagement bei Bilfinger ist kein isolierter, parallel zu den Unternehmensaktivitäten verlaufender Prozess, sondern integraler Bestandteil bestehender Unternehmens- und Geschäftsprozesse.

Ende 2015 hat Bilfinger ein weitgehendes Re-Design des Risikomanagementsystems gestartet. Die Zielsetzung bestand in der Optimierung des Risikomanagementsystems durch eine konsistente und zukunftsorientierte Methodik. Dazu wurde ein systemischer Ansatz zu Identifikation, Bewertung und Steuerung relevanter Risiken definiert. Er orientiert sich am *Enterprise Risk Management – Integrated Framework (2004)* des *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. Im Zuge des Re-Designs hat Bilfinger einen integrierten, gruppenweiten Top down-/ Bottom up-Prozess eingeführt und die Implementierung eines effektiven Risikomanagement-Tools begonnen. Mit der Einführung einer robusten Risikomanagement-Organisation mit klaren Rollen und Verantwortlichkeiten wurde das Re-Design im vierten Quartal 2017 im Wesentlichen umgesetzt. Die Komplettierung auf Basis des neu implementierten Risikomanagement-Tools wird im ersten Quartal 2018 weiter vorangetrieben.

Die Risikostrategie des Bilfinger Konzerns wird durch den Vorstand im Rahmen des Planungsprozesses formuliert und umfasst auch die Definition der Parameter zur Beurteilung, welche Risiken zum Erreichen der angestrebten Unternehmensziele eingegangen werden sollen, beispielsweise durch die Festlegung von Risikoklassen für Projekte und Rahmenverträge. Ausgangspunkt ist die Risikotragfähigkeit des Unternehmens. Sie beschreibt das Risikoausmaß, das der Konzern ohne Gefährdung seines Fortbestands tragen kann.

Zusammenfassend gilt:

- Bestandsgefährdende Einzelrisiken dürfen nicht eingegangen werden. Dies gilt auch für den Fall, dass die Liquidität bei Eintritt eines Risikos nicht kurzfristig wiederhergestellt werden kann.
- Mögliche Kombinationen wesentlicher Einzelrisiken werden dahingehend geprüft, ob sie in Summe bestandsgefährdend sein könnten. Dadurch entsteht ein aussagefähiges Gesamtbild der Risikolage.

- Risiken aus großen Projekten und Serviceaufträgen unterliegen einer besonderen Prüfung, unter anderem durch Corporate Internal Audit & Controls.
- Versicherbare Risiken werden, wo ökonomisch sinnvoll, zentral auf externe Versicherungsunternehmen transferiert.

Der verantwortliche Umgang mit Risiken liegt maßgeblich in der Verantwortung des Managements der Linienorganisation. Aufsichtsrat, Prüfungsausschuss und Vorstand nehmen dabei übergeordnete Funktionen wahr:

- **Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss** Der Prüfungsausschuss überwacht für den Aufsichtsrat die Risikosituation und die Funktionsfähigkeit des Risikomanagements auf Basis des vom Vorstand in jedem Quartal vorgelegten Risikoberichts. Darüber hinaus lässt sich der Prüfungsausschuss von Corporate Project Controlling, Corporate Internal Audit & Controls und Corporate Compliance über die Ergebnisse der durchgeführten Überwachungstätigkeiten informieren. Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss können Entscheidungen über zusätzliche interne oder externe Prüfungen treffen.
- **Vorstand** Der Vorstand trägt die Gesamtverantwortung für die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems. Er überwacht den Risikomanagementzyklus, nimmt die finale Bewertung und Priorisierung der wesentlichen Konzernrisiken vor und berichtet darüber an Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat.

Bei der Gestaltung des Risikomanagementsystems orientiert sich Bilfinger am *Three Lines of Defense*-Modell mit der Gliederung in Operative, Fachaufsicht der Konzernzentrale und Corporate Internal Audit & Controls. Auf diesen Ebenen sind Verantwortlichkeiten und Aufgaben von Bilfinger klar definiert:

- **First Line: Operative**
  - **Division Heads (Executive President/Financial Director)** Das Management der Divisionen ist für die Funktionsfähigkeit des Risikomanagementsystems und seine Überwachung auf Divisionsebene und in den lokalen Einheiten verantwortlich. Die Divisionsleitung nimmt eine regelmäßige Risikoinventur sowie die finale Bewertung und Priorisierung der wesentlichen Divisionsrisiken vor. Dies umfasst auch die Zuordnung von Risiken auf definierte Risk Owner und die Freigabe des Risikoportfolios der Division im Rahmen des Reportingprozesses.
  - **Division Risk Officer** Die konkrete Verantwortung für die operative Umsetzung des Risikomanagementprozesses sowie für die Steuerung und Überwachung identifizierter Risiken in Gänze liegt beim Division Risk Officer. Diese Funktion wird in der Regel vom Financial Director einer Division wahrgenommen. Zu den Aufgaben des Division Risk Officer zählen unter anderem die Plausibilisierung der Gesamtrisikosituation hinsichtlich der Vollständigkeit und Bewertung der wesentlichen Risiken sowie der Angemessenheit und Wirksamkeit der Mitigationsmaßnahmen – einschließlich der Bewertung erforderlicher Investitionen oder Aufwendungen – sowie die regelmäßige Aktualisierung der Risikosituation.
  - **Division Risk Coordinator** Division Risk Coordinators führen die Einzelrisiken auf Divisionsebene im Zuge der Risikoinventur zusammen. Sie unterstützen die Leiter der Divisionen bei der durchgängigen Anwendung der Methoden des Risikomanagements und bei der Berichterstattung an das Corporate Risk Management.
  - **Risk Owner** Die Risk Owner sind für die Identifikation, Analyse und Bewertung einzelner Risiken zuständig. Hinzu kommen die Evaluierung und Umsetzung adäquater Mitigationsmaßnahmen und eine regelmäßige Analyse und Überwachung der aktuellen Situation von Ein-

zelrisiken. Dies umfasst auch die Bewertung erforderlicher Investitionen und sonstiger Aufwendungen.

- **Second Line: Fachaufsicht der Konzernzentrale**

- **Bilfinger Risk Committee** Das Bilfinger Risk Committee tagt im Auftrag des Vorstands grundsätzlich quartalsweise. Mitglieder sind der Chief Financial Officer (CFO), die Financial Directors der Divisionen, der Group Risk Officer sowie die Leiter der Zentralbereiche Corporate Controlling, Corporate Accounting, Tax & M&A, Corporate Treasury, Corporate Legal & Compliance, Corporate Internal Audit & Controls sowie der Leiter Internal Control Systems.

Das Komitee plausibilisiert den quartalsweisen Risk Report und gibt diesen zur Vorstandsvorlage frei. Es unterstützt die Ausgestaltung eines pragmatischen Risikomanagementsystems, teilt Best Practice-Ansätze und übernimmt die übergeordnete Qualitätssicherung des quartalsweisen Risikoberichtes über die wesentlichen Konzernrisiken. Das Risk Committee erfüllt auch eine wichtige Beratungsfunktion und trägt mit Empfehlungen zur Gestaltung des Risikomanagementsystems bei.

- **Corporate Risk Management / Group Risk Officer** Das Corporate Risk Management, dem auch der Group Risk Officer angehört, trägt die Verantwortung und Entscheidungskompetenz über Methoden und Weiterentwicklung des Risikomanagementsystems. Dies umfasst Überwachung und Gestaltung aller Prozesse des Risikomanagements auf Ebene des Gesamtkonzerns, der Divisionen und der Zentralbereiche. Corporate Risk Management und Group Risk Officer tragen die Gesamtverantwortung bei der Durchführung regelmäßiger Risikoinventuren sowie für die Berichterstellung und -erstattung an Vorstand, Prüfungsausschuss und Aufsichtsrat. Das laufende Monitoring des Risikomanagementsystems soll dessen Wirksamkeit angesichts sich stetig ändernder Rahmenbedingungen sicherstellen und den Prozess auch künftig fortlaufend verbessern.
- **Zentralbereiche (Corporate Central Functions)** Die Bereiche der Konzernzentrale (Corporate Central Functions) nehmen in Abstimmung mit dem Vorstand konzernweite Fachaufsichten wahr. Sie verfügen über ein umfassendes Informationsrecht, in bestimmten Fällen über ein Durchgriffsrecht sowie über individuell definierte Richtlinien- und Mitwirkungskompetenzen im Verhältnis zu ihren Fachkollegen in den Divisionen und Gesellschaften. Die Zentralbereiche übernehmen teilweise originäre Risikoverantwortung oder greifen in Rahmen ihrer konzernweiten Fachaufsicht steuernd ein.

- **Third Line: Unabhängige Prüfung**

- Gemäß dem *Three Lines of Defense*-Modell ist es Aufgabe von Corporate Internal Audit & Controls, als unabhängige Überwachungsinstanz regelmäßig, anlassbezogen oder ad hoc die Wirksamkeit und Angemessenheit des Risikomanagementsystems und des internen Kontrollsystems zu überprüfen. Dies beinhaltet die jeweilige Umsetzung in den Corporate Departments, Divisionen und gegebenenfalls auch in Einzelgesellschaften

Zusätzlich erfolgt die Überprüfung der Angemessenheit und Wirksamkeit des Systems zur Früherkennung von bestandsgefährdenden Risiken im Rahmen der Jahresabschlussprüfung durch die externen Wirtschaftsprüfer.

Neben den oben erläuterten spezifischen Aufgaben und Funktionen gelten für alle Mitarbeiter verbindliche, konzernweit definierte Grundsätze risikobewussten Handelns. Diese zielen vor allem darauf ab, dass ausschließlich beherrschbare Risiken eingegangen werden. Das Risikobewusstsein der Mitarbeiter fördern wir durch entsprechende Kommunikations- und Schulungsmaßnahmen. Jeder Mitarbeiter

ist zum verantwortungsvollen Umgang mit Risiken und zur unverzüglichen Meldung risikorelevanter Erkenntnisse verpflichtet.

### 3.1.2. Identifikation

Die Risikoidentifikation erfolgt kontinuierlich im Rahmen der täglichen Geschäftsprozesse. Sie umfasst die regelmäßige, systematische Analyse interner und externer Entwicklungen und Ereignisse, die zu negativen Abweichungen von den zugrundeliegenden Planungen führen können.

Um eine umfassende konzerninterne Transparenz zu erreichen, erfolgt die Risikoidentifikation in einem kontinuierlichen, institutionalisierten Prozess:

	Jan	Feb	Mär	Apr	Mai	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dez	Jan (n+1)
Risiko-Workshops	pro Division mindestens ein Workshop jährlich												
Bottom-up Aktualisierung			●			●				●			●
Alignment – Bilfinger Risk Committee				●			●				●		●
Prüfungsausschuss-Sitzungen				●			●			●			●
Fast Track (Teil des Reporting-Prozesses)	ereignisbedingt												

Der Jahreskalender sieht mindestens einen Risiko-Workshop auf Divisionsebene sowie eine quartalsweise Aktualisierung des Risikoportfolios vor. Im direkten Anschluss tagt das Bilfinger Risk Committee, nimmt die Qualitätssicherung des Risiko-Quartalsberichts vor und leitet ihn zur Behandlung im Vorstand und zur Vorlage im Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats weiter.

Jedes wesentliche Risiko wird transparent dokumentiert und verständlich beschrieben. Die Darstellung erläutert eindeutig Ursache und Wirkung.

Kurzfristig auftretende relevante Risiken werden im Tagesgeschäft durch die operativen Gesellschaften und Divisionen sowie durch die mit der unternehmensweiten Fachaufsicht betrauten Einheiten der Konzernzentrale umgehend an die zuständigen Zentralbereiche und, falls relevant, an den Vorstand berichtet.

Gemäß dem COSO-Standard werden die identifizierten Risiken in vier Kategorien erfasst: strategische Risiken, operative Risiken, finanzielle Risiken und Compliance-Risiken. Dabei ist die Ursache eines Risikos entscheidend für die Kategorisierung.

#### B.3.1.3 Bewertung

Die grundlegende Risikobewertung wird im Rahmen der jährlichen Risk Assessment Workshops der Divisionen vorgenommen. Dabei wird die jeweilige Risikoausprägung (netto) unter Berücksichtigung der aktuell implementierten Mitigationsmaßnahmen ermittelt. Jedes Risiko wird anhand der Parameter *Wirkung* und *Eintrittswahrscheinlichkeit* in fünf definierten Stufen bewertet.

Zur Einschätzung der Wirkung werden auf Ebene des Konzerns und der Divisionen jeweils unterschiedliche Referenzgrößen zugrunde gelegt. Die Bewertung erfolgt primär qualitativ. Eine zusätzliche monetäre Bewertung wird bisweilen vorgenommen, ihr kommt jedoch eine nachrangige Bedeutung zu.

### Bewertungsskala der Wirkung

Kategorie	Stufe	Beispielhafte Ausprägung	Indikativer Wertkorridor (in Mio. €)
Gering	1	Keine (wahrnehmbare) Auswirkung auf Serviceerbringung oder Kundenzufriedenheit	0-20
Relevant	2	Erreichen strategischen Ziels zeitlich verzögert	21-50
Substanziell	3	Erreichen mehrerer Ziele zeitlich verzögert oder individuelle Ziele nicht mehr erreichbar	51-100
Erheblich	4	Klare und langwierige Beeinträchtigung des operativen Tagesgeschäfts	100-500
Kritisch	5	Fortbestand des Konzerns nicht mehr gesichert	> 500

### Bewertungsskala der Eintrittswahrscheinlichkeit innerhalb der nächsten zwölf Monate

Kategorie	Stufe	Wahrscheinlichkeit des Risikoeintritts im Prognosezeitraum
Sehr gering	1	0 - 5%
Gering	2	6 - 15%
Möglich	3	16 - 30%
Erhöht	4	31 - 50%
'More likely than not'	5	> 50%

Die Einschätzung von *Wirkung* und *Eintrittswahrscheinlichkeit* ermöglicht die Priorisierung der Risiken und des notwendigen Handlungsbedarfs zur Risikosteuerung. Dabei liegt ein Fokus auf den zehn wesentlichsten Risiken.

#### B.3.1.4 Steuerung

Auf der Grundlage der identifizierten und bewerteten Risiken werden zusätzliche Maßnahmen zur Risikosteuerung getroffen. Abhängig von Umfang und Bedeutung erfolgt dies in Abstimmung mit den im Risikomanagementprozess definierten Verantwortlichen beziehungsweise entsprechend der Linienfunktionen.

Bilfinger unterscheidet vier grundlegende Strategien zum Umgang mit Einzelrisiken:

**Avoid** Risiken werden umgangen, indem zum Beispiel Projekte mit hoher Risikoklasse nicht angenommen und Aufgaben nur bei hinreichender Expertise der technischen Anforderungen und hinsichtlich des regionalen Umfelds übernommen werden.

**Transfer** Risiken werden vertraglich an dritte Parteien wie Versicherer, Nachunternehmer und Auftraggeber außerhalb des Konzerns übertragen.

**Manage** Risiken oder deren Wirkung werden limitiert durch bessere operative Ausführung, verstärkte Kontrolle oder sonstige Mitigationsmaßnahmen (Hedging etc.).

**Accept** Überschaubare Risiken werden in der jeweiligen aktuellen Ausprägung als solche hingenommen, da weitere Mitigationsmaßnahmen ökonomisch nicht sinnvoll sind.

Bei der Auswahl der Steuerungsmaßnahmen werden Kosten und Nutzen berücksichtigt. Die Risikosteuerung erfolgt innerhalb der Geschäftsprozesse durch den Risk Owner. Er überwacht regelmäßig die Bewertung der identifizierten Risiken, um signifikante Änderungen festzustellen. Der Risk Owner prüft die Angemessenheit der implementierten Steuerungsmaßnahmen für die ihm zugeordneten Risiken sowie die Umsetzung als notwendig erachteter zusätzlicher Maßnahmen.

Die zur Steuerung der Risiken erforderliche Transparenz wird durch eine mindestens quartalsweise Kommunikation der wesentlichen Risiken im Risikobericht an den Vorstand und den Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats erreicht. Grundlage ist der regelmäßig durch das Corporate Risk Management und den Group Risk Officer erstellte Bericht über die wesentlichen Risiken und das Gesamtbild der Risikolage im Konzern.

### B.3.2 Wesentliche Risiken

Die für Bilfinger wesentlichen Risiken werden auf Basis der erläuterten Bewertungsmethode ermittelt. Die als wesentlich bewerteten Risiken könnten bei ihrem Eintritt negative Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage sowie auf unsere Reputation haben. Die Darstellung der Risiken erfolgt netto nach Risikobegrenzungsmaßnahmen.

Zum Bilanzstichtag ergeben sich aus den Parametern *Wirkung* und *Eintrittswahrscheinlichkeit* die folgenden wesentlichen Risiken:

Risiko-Titel	Rang	Risiko Feld	Bewertung
			<div style="text-align: right;"> <span style="color: blue;">Wirkung (1-5)</span>  <span style="color: green;">Eintrittswahrscheinlichkeit (1-5)</span> </div>
Nachteilige Marktentwicklungen	1	Strategisch	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">● ● ●</span> <span style="color: green;">● ● ●</span> </div>
Risiken aus Projekt- und Rahmenverträgen	2	Operativ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">● ●</span> <span style="color: green;">● ● ● ●</span> </div>
Risiken bei der Einführung eines effektiven Compliance-Systems	3	Compliance	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">● ● ● ●</span> <span style="color: green;">● ●</span> </div>
Fehlen adäquaten Personals	4	Operativ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">● ●</span> <span style="color: green;">● ● ●</span> </div>
Unzureichende Geschwindigkeit beim Erreichen der erforderlichen operativen Exzellenz	5	Operativ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">● ●</span> <span style="color: green;">● ● ●</span> </div>
Rechtsstreitigkeiten und abgeschlossene Altprojekte	6	Compliance	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">● ● ● ●</span> <span style="color: green;">●</span> </div>
Überlastung der Organisation	7	Strategisch	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">●</span> <span style="color: green;">● ● ● ●</span> </div>
Veränderte lokale rechtliche Anforderungen	8	Strategisch	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">●</span> <span style="color: green;">● ● ●</span> </div>
Schwerwiegender HSEQ-Vorfall	9	Operativ	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">● ●</span> <span style="color: green;">●</span> </div>
Unzureichender Fokus auf Working Capital- / Cash-Management	10	Finanziell	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <span style="color: blue;">●</span> <span style="color: green;">● ●</span> </div>

Die unter den semantisch aggregierten Risikotiteln zusammengefassten Einzelrisiken werden nachfolgend in den Feldern strategische Risiken, operative Risiken, finanzielle Risiken und Compliance-Risiken erläutert. Sofern nicht anders angegeben, betreffen die dargestellten Risiken den Gesamtkonzern. Geschäftsfeldspezifische Risiken sind mit einem entsprechenden Hinweis versehen.

siehe Seite 178

Das Monitoring der Risiken erfolgt nach COSO-Vorgaben. Neben den identifizierten wesentlichen Risiken sind weitere Risiken mit geringerer Bedeutung für Bilfinger vorhanden. Verpflichtende Angaben, wie zu Risiken aus Finanzinstrumenten, sind im Kapitel [C.6 Konzernanhang](#) erläutert.

### B.3.2.1 Strategische Risiken

#### Nachteilige Marktentwicklungen

Bilfinger ist von der allgemeinen konjunkturellen Lage und der Entwicklung seiner Märkte abhängig. Der Wettbewerb auf unseren Märkten ist erheblich, in allen Märkten ist aktuell eine sehr geringe Konzentration auf der Anbieterseite zu verzeichnen. Insbesondere der durch unser Geschäftsmodell bedingte hohe Anteil an eigenen Mitarbeiterkapazitäten führt dabei zu geringen Grenzkosten. Für eine taktische Preissetzung von Wettbewerbern ist dies jedoch maßgeblich und unterstützt somit deren kurzfristig aggressives Angebotsverhalten. Auch ist Bilfinger kleiner als eine Reihe seiner Kunden, die ihre relative Marktmacht, insbesondere im Rahmen von Neuausschreibungen, zu nutzen versuchen.

Neben dieser allgemeinen Situation ist Bilfinger angesichts der erheblichen Aktivitäten im Öl- und Gassegment von der Entwicklung des Ölpreises und seiner Auswirkung auf das Ausgabeverhalten der Kunden in diesem Marktsegment abhängig. Eine volatile Entwicklung des Ölpreises ist somit ein potenzielles Risiko für unsere Aktivitäten. Ein langfristiger Rückfall des Ölpreises auf ein niedrigeres Niveau oder starke Schwankungen könnten die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Bilfinger beeinträchtigen. Davon sind insbesondere unsere Geschäfte in Middle East sowie im Segment Maintenance, Modifications & Operations in Großbritannien und Skandinavien und im Segment Engineering & Technologies in den USA betroffen.

Wir begegnen diesen Risiken – neben der intensiven Zusammenarbeit mit den Kunden – durch eine sukzessive Stärkung unseres Produktangebots, aktive Erweiterung des Kundenportfolios sowie ein aktives Produktivitäts- und Kapazitätsmanagement zur Minimierung etwaiger Remanenzkosten. Allgemein zielt die Strategie von Bilfinger auf eine breitere Verteilung des Geschäfts auf die sechs Kernindustrien und vier Regionen ab.

Weitere Risiken aus der Entwicklung unserer Märkte liegen in einer Verzögerung der avisierten Projekte im Bereich Kernenergie. Ebenso könnten sich Steigerungen der Materialkosten unserer Kunden im Chemie-Sektor, beispielsweise eine nachhaltige Erhöhung des Ölpreises, negativ auf deren Ausgabeverhalten für Investitionen und Wartungsmaßnahmen auswirken. Nicht zuletzt könnte eine weitere Beschleunigung der Energiewende und der Abkehr von konventionellen Energien, insbesondere in Deutschland, zu weiteren Kapazitätsüberhängen führen.

Um die beschriebenen Marktrisiken noch besser zu bewältigen, hat Bilfinger 2017 eine Reorganisation durchgeführt, um die typische Marktstruktur in den Geschäftsfeldern Engineering & Technologies und Maintenance, Modifications & Operations besser abzubilden. Bei Engineering & Technologies stehen globale Projekte und die Lieferung von Technologie-Komponenten im Vordergrund, bei Maintenance, Modifications & Operations lokale Wartungsaktivitäten. Auch die Stärkung der regionalen Verantwortlichkeiten im Business Development soll zu einem weiter verbesserten Verständnis von Marktgegebenheiten und Kundenanforderungen führen. Außerdem arbeitet Bilfinger an der Schärfung strategischer *Value Propositions*. Ziel ist es, das breite Angebot von Bilfinger für eine Reihe gängiger Industrieanlagentypen zusammenzuführen. Dadurch sind wir noch besser in der Lage, gegenüber den Kunden mit einem einheitlichen Angebot aufzutreten und unsere Wettbewerbsposition zu verbessern. Parallel betreiben alle Einheiten kontinuierlich ein stringentes Kapazitätsmanagement, um flexibel auf etwaige kurzfristige Marktschwankungen reagieren zu können.

#### Überlastung der Organisation

Die strategische Transformation von Bilfinger ist umfassend und betrifft alle Unternehmensbereiche und -ebenen. Dabei müssen eine Vielzahl von Anforderungen in Einklang gebracht werden.

Unternehmensweite Programme sollen sicherstellen, dass die Standards bei Bilfinger gleichermaßen implementiert und angewendet werden. Zu nennen sind hier unter anderem das Bilfinger Compliance-Program, die Prozess- und Systemharmonisierung durch Einführung einheitlicher ERP-Systeme oder auch die weltweite Einführung einheitlicher Standards im Projektmanagement. Hinzu kommen die strategischen Initiativen, wie die Entwicklung und weitere Verfeinerung der Vertriebsaktivitäten über die Divisionen hinweg. Gleichzeitig ist es klares Ziel, die Kosten für Vertriebs- und Verwaltungsfunktionen auf ein wettbewerbsfähiges Niveau zu senken.

Die Anzahl der Aufgaben sowie deren Abhängigkeiten untereinander führen zu erheblicher Komplexität in der Umsetzung. Bei parallelem Zeit- und Kostendruck kann es dann zu Fehlern in der Umsetzung, Verzögerungen oder ungeplanten Zusatzkosten im Rahmen der Implementierung kommen. Darüber hinaus können einzelne Mitarbeiter und Führungskräfte aufgrund von Einbindung in verschiedene Projekte und Aktivitäten überlastet werden, was unter Umständen zu deren Ausfall oder auch zu unzureichendem Fokus auf das Tagesgeschäft führen kann.

Bilfinger schätzt das Risiko aus der Überlastung der Organisation in seiner Wirkung insgesamt als gering, den Eintritt aber durchaus als vergleichsweise wahrscheinlich ein. Um dem Risiko zu begegnen, setzt Bilfinger auf ein professionelles Projekt- und Programm-Management, eine effektive Abstimmung mit den lokalen Einheiten hinsichtlich Timing der Roll-out-Aktivitäten und wo nötig auf die Einbindung zusätzlicher temporärer Ressourcen. Auch wurden in den Budgets der Großprojekte Reserven vorgesehen, um die eventuell zusätzlich notwendigen Ressourcen zu finanzieren.

#### Veränderte lokale rechtliche Anforderungen

Bilfinger ist weltweit in vielen verschiedenen Ländern tätig. Dabei sind lokale Anforderungen in verschiedenster Form zu erfüllen, wobei insbesondere die regulatorischen Anforderungen ständigem Wandel unterworfen sind.

Ganz besondere Relevanz haben angesichts des Geschäftsmodells von Bilfinger hierbei Änderungen in den Anforderungen hinsichtlich der Lokalisierung, das heißt der zunehmenden Forderung zum Einsatz lokaler Arbeitskräfte in Märkten wie dem Mittleren Osten oder auch Südafrika. Die Regulierungen wurden hier über die letzten Jahre hinweg verschärft, so dass sich ein zunehmender Kampf um lokale Talente ergibt. Dies kann dazu führen, dass Schlüsselpositionen in lokalen Einheiten nur unter großem Aufwand und unter Umständen zu ungünstigeren Konditionen als geplant besetzt werden können. Ebenso kann dies zu höherer Fluktuation führen, da Mitarbeiter mit überhöhten Angeboten von anderen Arbeitgebern abgeworben werden. Dieses erhöhte Fluktuationsrisiko führt dann zusätzlich zu weiterem Trainingsaufwand, um die Produktivität neu eingestellter Mitarbeiter auf das Niveau Ausgeschiedener zu heben.

Hinzu kommen allgemeine lokale politische und soziale Risiken, welche die Geschäftstätigkeit erheblich beeinflussen können, so zum Beispiel die Situation im Hinblick auf Geschäfte im Iran beziehungsweise mit iranischen Unternehmen.

Neben den Risiken hinsichtlich der Lokalisierung kann es vor allem bei kleineren Einheiten in Folge etwaiger fundamentaler Veränderungen der lokalen Gegebenheiten, wie der erstmaligen Einführung von Steuern im Mittleren Osten, zu Problemen in der korrekten Implementierung neuer Anforderungen kommen.

In Summe beschränken sich die Risiken aus veränderten lokalen rechtlichen Anforderungen für Bilfinger auf Märkte mit hoher Dynamik, aber aktuell noch überschaubarer Geschäftsaktivität. In der Folge bewertet Bilfinger die Wirkung der Risiken als gering, bei nicht zu vernachlässigender Eintrittswahrscheinlichkeit. Um die Risiken zu adressieren, hat Bilfinger die regionale Präsenz und das lokale Management gestärkt. Lokale Anforderungen werden kontinuierlich nachgehalten und in entsprechenden Projekten begleitet. Gleichzeitig besteht eine enge Abstimmung zwischen den lokalen Einheiten und dem Bilfinger Konzern bei der Besetzung von Stellen, der Implementierung notwendiger Personal-

und Compliance-Prozesse, bei der finanziellen Absicherung von Kundenausfällen oder auch bei der Implementierung notwendiger rechtlicher Rahmen und Strukturen. Zusätzlich hat Bilfinger seine Aktivitäten bei der Exportkontrolle im Jahr 2017 deutlich gestärkt.

### B.3.2.2 Operative Risiken

#### Risiken aus Projekt- und Rahmenverträgen

Bei der Planung und Durchführung von Projekten bestehen erhebliche Kalkulations- und Ausführungsrisiken, die aufgrund der Projektvolumina und höheren technischen Komplexität oft größer sind als im Servicegeschäft. Risiken aus dem Projektgeschäft betreffen daher überwiegend das Segment Engineering & Technologies.

Bei Projektaufträgen handelt es sich beispielsweise um Großrevisionen oder um Neubauten industrieller Produktionsanlagen. Nicht umfassend antizipierte Anforderungen und daraus folgende Modifikationen, terminliche Verzögerungen, finanzielle Schwierigkeiten unserer Kunden oder Lieferanten, Fachkräftemangel, technische Probleme, Kostenüberschreitungen, Baustellenbedingungen oder Änderungen an Projektstandorten, Wiedereinflüsse oder Naturkatastrophen, Änderungen des rechtlichen und politischen Umfelds oder logistische Schwierigkeiten können sich spürbar negativ auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Bilfinger auswirken.

Bei einigen Aufträgen im Projektbereich übernimmt Bilfinger das Engineering, Procurement und Construction (EPC). Im Rahmen von EPC / Turnkey-Festpreisverträgen ausgeführte Anlagenbauprojekte sind häufig komplex, erfordern ein hohes Einkaufsvolumen und ein qualifiziertes Projektmanagement. Typischerweise werden derartige Projektverträge mit Verpflichtung zur schlüsselfertigen Errichtung der Anlage beziehungsweise der Anlagenkomponenten abgeschlossen. Ein wesentliches Risiko liegt darin, dass die kalkulierten Preise aus verschiedenen Gründen – zum Beispiel Baustellenbedingungen, Verzug infolge Wetterbedingungen, Fehler von Subauftragnehmern – zur Erreichung des Leistungserfolgs nicht auskömmlich sind und keine Nachträge vom Kunden erlangt werden können. Das kann zu einem Absinken der Gewinnmarge und gegebenenfalls sogar zu erheblichen Verlusten aus dem Vertrag führen.

Die Begrenzung von Risiken ist bei Bilfinger eine wesentliche Aufgabe der für das jeweilige Projekt verantwortlichen Einheit. So gibt es bestimmte Mindestanforderungen, die ein Projekt erfüllen muss, um überhaupt von der verantwortlichen Einheit akzeptiert werden zu dürfen. Abhängig von der Angebotshöhe und bestimmten Risikoklassen werden als zusätzliche Kontrollinstanzen die unabhängigen Zentralbereiche Corporate Project Controlling und Corporate Legal & Compliance obligatorisch eingebunden – bis hin zur Freigabe durch den Vorstand beziehungsweise den Aufsichtsrat.

Das gesamthafte Risikomanagement beginnt mit der gezielten Auswahl der Projekte. Dabei werden neben der eigentlichen Projektaufgabe auch die Erfahrung mit dem Kunden, die regionalen Gegebenheiten des Leistungsorts, Kompetenz und Kapazität der gegebenenfalls ausführenden Konzerneinheit, Durchführungsrisiken, der vorgesehene Vertrag sowie Zahlungsplan und Zahlungssicherheiten analysiert. Bei der folgenden Angebotsbearbeitung werden positive oder negative Abweichungen von den generell zu erwartenden Bedingungen systematisch aufgelistet. Die Kalkulation unterstellt bei der Erfassung der Kosten zunächst planmäßige Bedingungen. Anschließend werden positive oder negative Besonderheiten analysiert, bewertet und bei wesentlichen Projekten in eine *Quantitative Risk Analysis* überführt. Die Risikostruktur wird bei der endgültigen Entscheidung über das Angebot und seine Gestaltung maßgeblich berücksichtigt. Außerdem wird sie nach definierten Regeln von der Angebotsphase über die Ausführung bis hin zur Fertigstellung und Bearbeitung etwaiger Gewährleistungsansprüche durchgängig von einer zentralen Einheit überwacht.

Als besonders relevantes Projektrisiko ist auf die Erstellung einer Methanolanlage in den Vereinigten Staaten hinzuweisen, das im Geschäftsjahr 2017 zu erheblichen Projektabwertungen und -verlusten geführt hat. Bei diesem Projekt war der Bauablauf durch fehlende Vorleistungen des Auf-

traggebers schon im frühen Projektstadium gestört. Dies führte zu erheblichen Ineffizienzen und Verzögerungen in der Montage. Zu den daraus resultierenden erheblichen Kostensteigerungen kamen Mehrkosten durch den Hurrikan Harvey. Darüber hinaus hatten Design- und Qualitätsprobleme erhebliche Nachtragsleistungen zur Folge. Im vierten Quartal 2017 wurden Verhandlungen mit dem Auftraggeber über die Vergütung von Nachtragsforderungen abgeschlossen. In Summe belief sich der zum Jahresende 2017 eingestellte Projektverlust auf rund 50 Mio. €. Zum Stichtag lag der Fertigstellungsgrad des Projekts bei 87 Prozent, die Arbeiten dort sollen im Frühjahr 2018 abgeschlossen sein.

Risiken aus Rahmenverträgen im Servicegeschäft betreffen überwiegend das Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations. Hier schließen wir in der Regel Verträge mit längerer Laufzeit, die meist in einem wettbewerbsintensiven Umfeld vergeben werden. Die in Langzeitverträgen erzielbaren Ergebnismargen könnten durch Änderungen unterschiedlichster Einflussfaktoren von den ursprünglichen Berechnungen abweichen. Bei der Instandhaltung von Industrieanlagen besteht das Risiko, dass Sach- und Personalkosten oder gesetzliche Bestimmungen nicht in vollem Umfang durch die vertraglichen Erlöse gedeckt werden und daher Auswirkungen auf die Ertragslage haben.

Basis für die Beherrschung von Risiken im Dienstleistungssektor ist ein profundes Verständnis des Kunden, der auszuführenden Leistungen und der vereinbarten Vertragsbedingungen. Für die Durchführung der Arbeiten verfügen unsere operativen Gesellschaften über kompetentes, zuverlässiges und erfahrenes Personal. Lohnerhöhungen, die teilweise von externen Faktoren – vor allem Tarifabschlüsse – beeinflusst sind, werden teilweise durch entsprechende Indexierung der Vertragsvergütung abgefangen.

Angesichts der starken Einbindung in die Geschäftsabläufe unserer Kunden achten wir besonders auf eine entsprechend hohe Qualifikation der eingesetzten Personen. Die genaue Kenntnis der spezifischen Verhältnisse in den von uns betreuten Anlagen ist ein entscheidender Faktor für unseren Geschäftserfolg. Serviceaufträge ab einem bestimmten Volumen werden über die Vertragslaufzeit obligatorisch von Corporate Project Controlling einem regelmäßigen Review unterzogen.

#### Fehlen adäquaten Personals

Die strategische Neuausrichtung von Bilfinger und die daran ausgerichtete Optimierung der Organisationsstrukturen sind naturgemäß mit Unsicherheiten für die Mitarbeiter verbunden. Die organisatorische und strategische Neuausrichtung haben jedoch wieder zu wachsendem Vertrauen der Mitarbeiter in das Unternehmen geführt. Allerdings sind weiterhin Risiken vorhanden, dass qualifiziertes Personal aus dem Unternehmen abwandert und potenzielle neue Mitarbeiter Vorbehalte haben, zu Bilfinger zu wechseln. Da das Unternehmen in vielen Bereichen auf fachlich qualifizierte und motivierte Mitarbeiter angewiesen ist, um die hohen Anforderungen seiner Kunden erfüllen zu können, könnte sich dies nachteilig auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Sollte dies das laufende Geschäft und die Auftragsakquisition beeinträchtigen, sind negative Effekte auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht auszuschließen.

Im Rahmen unseres Personalcontrollings verfolgen wir strukturelle Veränderungen innerhalb unserer Belegschaft engmaschig und können damit Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenwirken.

Abwerbungsversuchen von Wettbewerbern stellen wir attraktive Lohn- und Gehaltsstrukturen und eine gezielte Identifizierung persönlicher Entwicklungsperspektiven gegenüber. Insgesamt begegnen wir Personalrisiken, die sich aus Nachwuchsmangel, Fluktuation, fehlender Qualifikation, geringer Motivation oder Überalterung der Belegschaft ergeben könnten, mit zahlreichen Maßnahmen, die im Kapitel [B.2.6.5 Mitarbeiterentwicklung und Arbeitgeberattraktivität](#) erläutert sind.

### Unzureichende Geschwindigkeit beim Erreichen der erforderlichen operativen Exzellenz

Das Erreichen unserer mittelfristigen Margenziele erfordert eine erhebliche Steigerung der Produktivität in den direkten wie den indirekten Funktionen. Dem gegenüber steht ein anhaltend hoher Marktbeziehungsweise Margendruck, da Kunden die Weitergabe erreichter Kostensenkungen einfordern. Gleichzeitig ist nach wie vor eine regelmäßige Inflation zu beobachten, die ebenfalls nicht ohne weiteres vollständig an den Kunden weitergegeben werden kann. Nicht zuletzt sind neu hereingenommene Rahmenverträge im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations aufgrund von Set-up-Kosten und der erforderlichen Einarbeitung in die spezifische Anlage in der Startphase weniger profitabel.

Angeichts der notwendigen Produktivitätssteigerungen schätzt Bilfinger das Risiko in seiner Wirkung als relevant ein, die Wahrscheinlichkeit liegt im möglichen Bereich.

Die Situation erfordert ein konsequentes Management der Kostenbasis und das regelmäßige Hinterfragen des Status Quo. Produktivitätsmanagement ist dabei zunächst Aufgabe aller operativ Verantwortlichen. Parallel wurde 2017 das Produktivitätsmanagement-System BTOP eingeführt, dessen Rollout weitgehend abgeschlossen ist. Es zielt darauf ab, jährlich benötigte Produktivitätsverbesserungen zum Erreichen der finanziellen Ziele abzuleiten und diese kontinuierlich mit Maßnahmen zu unterlegen. Daran schließt sich die konsequente Nachverfolgung der getroffenen Maßnahmen anhand von Erfüllungsgraden auf Monatsbasis und deren konkreter Effekte in der Gewinn- und Verlustrechnung an.

### Schwerwiegender HSEQ (Health, Safety, Environment, Quality)-Vorfall

Als Dienstleister sind wir fast ausschließlich an den Standorten unserer Kunden tätig. Bei der Durchführung unserer Arbeiten stellen wir höchste Ansprüche an Sicherheit, Umweltschutz, Gesundheitsschutz sowie an die Qualität der erbrachten Leistungen. Das Ziel ‚Null Unfälle‘ ist fest in unserer Sicherheitskultur verankert. Zugleich halten wir die Sicherheitsvorgaben unserer Kunden strikt ein, dennoch können nicht alle Ereignisse verhindert werden.

Versäumnisse bei Arbeitssicherheit, Umwelt- und Gesundheitsschutz, die einen schwerwiegenden Vorfall zur Folge haben, könnten zur Beeinträchtigung von Kundenbeziehungen bis hin zum Verlust von Aufträgen sowie zu Vertragsstrafen und Schadensersatzforderungen führen und somit negative Auswirkungen auf die Finanz- und Ertragslage des Konzerns haben.

Wir begegnen Risiken durch Qualitätsmängel mit einem weitreichenden Qualitäts- und Prozessmanagement. Es setzt bei den operativen Einheiten an, die für die Prozesse sowie die Qualität ihrer Leistungen verantwortlich sind. Ziel- und Systemvorgaben sowie interne Audits wirken auf eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Qualitätsstandards hin. Unsere Prozesse und Einheiten werden außerdem extern auditiert und zertifiziert.

Die Details des HSEQ- Managements bei Bilfinger sind in den Kapiteln [2.6.2 Arbeitssicherheit](#) sowie [2.6.4 Kundenzufriedenheit und Qualität](#) erläutert.

### B.3.2.3 Finanzielle Risiken

#### Unzureichender Fokus auf Working Capital- / Cash-Management

Bilfinger verzeichnet erhebliche Working Capital-Positionen auf der Bilanz, insbesondere im Bereich Kundenforderungen und *Work In Progress* (Noch nicht abgerechnete erbrachte Leistungen). Darüber hinaus bringt das Geschäftsmodell von Bilfinger erhebliche Verbindlichkeiten aufgrund von Garantie- und Nachsorgekosten sowie substanziellen Anzahlungen insbesondere aus dem Projektgeschäft mit sich. Nicht zuletzt führt die geschäftstypische Einbindung von Zulieferern und externer Arbeitskräfte zu substanziellen Verbindlichkeitspositionen aus Lieferung und Leistung. Dabei ergibt sich, dass sich Bilfinger typischerweise in einer Netto-Debitoren-Position befindet, da die Zahlungsziele für die Zulie-

ferer häufig kürzer ausfallen als die der Kunden, vor allem für Leiharbeitskräfte. Es ergibt sich somit ein Ungleichgewicht, das sich unterjährig typischerweise ausweitet.

Angesichts der Wachstumspläne von Bilfinger besteht das Risiko, dass dieses Ungleichgewicht in Zukunft weiter zunimmt und somit sowohl ein erhöhter Finanzierungsbedarf als auch zusätzliche Kosten für die Finanzierung dieser Position entstehen. Darüber hinaus ist auch auf Kundenseite ein aktives Working Capital Management feststellbar, beispielsweise durch die noch restriktivere Auslegung von Anforderungen an Meilensteine zur Rechnungsstellung. Auch dies kann zu einer weiteren Unwucht im Verhältnis von Forderungen und Verbindlichkeiten führen, mit entsprechenden zusätzlichen Kosten der Finanzierung.

In Summe ist die Wirkung des Risikos aktuell als gering einzustufen, da die Refinanzierungskosten aufgrund der Finanz- und Zinssituation momentan sehr niedrig liegen.

Die Mitigationsmaßnahmen fokussieren auf ein konsequentes lokales Management von Forderungen und Verbindlichkeiten, das in der für alle Mitarbeiter bindenden Konzernrichtlinie zu den Mindeststandards im Working Capital Management formalisiert ist. Es erstreckt sich umfassend auf die Prozesse ‚Order-to-Cash‘ (Debitorenprozess) und ‚Purchase-to-Pay‘ (Kreditorenprozess). Der Vorstand hat dem Working Capital Management im Jahr 2017 durch die Stärkung der Cash Flow Performance zunächst in den individuellen Zielvereinbarungen auf allen Ebenen zusätzliches Gewicht verliehen. Im nächsten Schritt wird dieser Faktor grundsätzlich in den Tantiemen aller Führungskräfte berücksichtigt. Nicht zuletzt treibt Bilfinger aktuell eine umfassende Prozess- und Systemharmonisierung voran, die zu einem verstärkten konzernweiten Austausch von Best Practice Ansätzen und zu einer besseren Systemunterstützung im Working Capital Management führen soll.

Neben dem Working Capital überwacht Bilfinger sämtliche Finanzrisiken mit bewährten Kontroll- und Steuerungsinstrumenten, die eine zeitnahe und transparente Berichterstattung ermöglichen. Das Berichtswesen des Konzerns gewährleistet eine regelmäßige Erfassung, Analyse, Bewertung und Steuerung finanzieller Risiken durch Corporate Treasury. In diese Betrachtungen sind alle relevanten Beteiligungsgesellschaften und Joint Ventures einbezogen.

Eine nicht erwartete negative Geschäftsentwicklung kann erhöhten Finanzierungsbedarf in betroffenen operativen Einheiten mit sich bringen. Zugleich kann dies eine geänderte Bonitätseinschätzung insbesondere durch Ratingagenturen und Banken nach sich ziehen, die zu einer erschwerten und verteuerten Finanzierung beziehungsweise zur erschwerten und verteuerten Beschaffung von Avalen und Garantien führen kann. Durch eine externe Finanzierung kann es zusätzlich zu einer Verschlechterung des dynamischen Verschuldungsgrades kommen, dessen Einhaltung im Rahmen des vereinbarten Financial Covenants zugesichert ist. Die Verletzung des Financial Covenant kann direkt beziehungsweise über Cross Default Klauseln indirekt zu einer Fälligestellung aller Finanzierungen auf Recourse Basis und damit zusätzlich zum ungeplanten Abfluss von Liquidität führen.

Wir begegnen diesem Risiko, indem wir mittels einer rollierenden Cashflow-Planung die Liquiditätsentwicklung und -risiken im Konzern zentral überwachen und frühzeitig gegensteuern. Im Rahmen der zentralen Finanzierung stellt die Bilfinger SE ihren Beteiligungsgesellschaften notwendige Liquidität zur Verfügung. Abgesehen von wirtschaftlich weniger relevanten Regionen wird der konzerninterne Liquiditätsausgleich in Europa und in den USA durch ein grenzüberschreitendes Cash Pooling unterstützt.

Investitionsfinanzierungen erfolgen unter Berücksichtigung von Fristenkongruenzen. Zur Finanzierung des Working Capital verfügen wir über eine bis Juni 2022 fest zugesagte Barkreditlinie in Höhe von 300 Mio. €. Diese beinhaltet einen marktüblichen Financial Covenant in Form einer Limitierung des dynamischen Verschuldungsgrads Net Debt / EBITDA. Der Wert per 31. Dezember 2017 ist aufgrund einer Netto-Cash-Position negativ und liegt somit erheblich unter der vertraglich vereinbarten Obergrenze. Sollte im Falle einer deutlichen Verschlechterung eine Anpassung mit Einverständnis der

Kreditgeber nicht erfolgen, kann die Verletzung des Financial Covenant direkt beziehungsweise über Cross Default Klauseln indirekt zu einer Fälligestellung aller Finanzierungen auf Recourse Basis führen.

Die für die Abwicklung des Projekt- und Servicegeschäfts zur Verfügung stehenden Avalkreditlinien im Volumen von 1,2 Mrd. € sind ausreichend dimensioniert, um die weitere Unternehmensentwicklung zu begleiten. Darüber hinaus verfügen wir zur Abwicklung unseres Geschäfts in Nordamerika über ein US Surety Program in Höhe von 750 Mio. US-\$. Alle Kreditzusagen können im Falle eines Kontrollwechsels vorzeitig fällig gestellt werden.

Zur Darstellung der Risiken verweisen wir auf das Kapitel C.6 Konzernanhang, Textziffer 28 Risiken aus Finanzinstrumenten, Finanzrisikomanagement und Sicherungsgeschäfte. Weitere Angaben finden sich ebenfalls im Kapitel C.6 Konzernanhang, Textziffer 27 Zusätzliche Angaben zu Finanzinstrumenten.

siehe Seite 178

siehe Seite 175

#### B.3.2.4 Compliance-Risiken

##### Rechtsstreitigkeiten und abgeschlossene Altprojekte

Mit Rechtsstreitigkeiten ist neben den durch sie entstehenden Kosten das Risiko verbunden, durch zutreffende oder unzutreffende Gerichts- und Behördenentscheidungen oder langwierige Verfahren Vermögensinbußen und Reputationsschäden zu erleiden.

Juristische Auseinandersetzungen entstehen ganz überwiegend aus unserer Leistungserbringung. Kontroversen mit Auftraggebern beziehen sich zumeist auf behauptete Mängel unserer Leistung, Verzögerungen in der Fertigstellung oder auf den erbrachten Leistungsumfang. In diesen Fällen ergeben sich häufig auch gleichartige Auseinandersetzungen mit eingesetzten Nachunternehmern. Wir sind bestrebt, gerichtliche Auseinandersetzungen nach Möglichkeit zu vermeiden beziehungsweise frühzeitig zu beenden. Dieses Ziel ist jedoch nicht immer zu erreichen, so dass in- und ausländische Konzernunternehmen an Gerichts- beziehungsweise Schiedsgerichtsverfahren beteiligt sind. Deren Ausgang lässt sich naturgemäß nicht mit Sicherheit vorhersagen, sondern ist oftmals von Beweiserhebungen oder rechtlichen Würdigungen der Gerichte abhängig. Wir können daher nicht ausschließen, dass die Ergebnisse von Rechtsstreitigkeiten und Verfahren von unseren Einschätzungen und Prognosen abweichen und unserer Vermögens-, Finanz-, und Ertragslage Schaden zufügen können.

Zu den bedeutenden laufenden Schadenfällen zählt der Schadenfall *Einsturz Stadtarchiv Köln* aus dem Jahr 2009. Hierzu gibt es mehrere laufende selbständige Beweisverfahren, in denen die Einsturzursache und die dadurch entstandene Schadenhöhe ermittelt werden. Die Schadenursache steht, wie die Schadenhöhe, weiterhin nicht fest. Bilfinger ist mit einem Anteil von einem Drittel an der Arbeitsgemeinschaft beteiligt, die mit dem Bau einer U-Bahnlinie vor dem damaligen Standort des Stadtarchivs beauftragt worden war. Im Januar 2018 hat der Strafrechtsprozess gegen einzelne, teilweise frühere Mitarbeiter des Auftraggebers und der Bauarbeitsgemeinschaft begonnen.

Eine unter anderem aus rechtlichen Gründen höchst umstrittene, vorläufige Einschätzung, in welcher Größenordnung die Schadenhöhe am Archivinhalt liegen könnte, liegt inzwischen vor. Wir gehen aus heutiger Sicht davon aus, dass wir im Fall einer quotalen Inanspruchnahme nötigenfalls über einen Versicherungsschutz in ausreichender Höhe verfügen. Sollten Risiken aus diesem Schadenfall eintreten, würden sich Forderungen gesamtschuldnerisch auch gegen die Gesellschafter der beauftragten Arbeitsgemeinschaft richten. Das Risiko der alleinigen Inanspruchnahme im Außenverhältnis bei gleichzeitiger Verweigerung zum Ausgleich der Partner im Innenverhältnis aus gesamtschuldnerischer Haftung schätzt Bilfinger jedoch eher als gering ein. Es liegen derzeit keine konkreten Hinweise vor, dass die Gesellschafter der Arbeitsgemeinschaft ihren Verpflichtungen nicht nachkommen.

Der Versicherungsschutz umfasst unter anderem nicht die Kosten der Sanierung, die über die ursprünglichen Baukosten des Bauwerks hinausgehen. Für daraus möglicherweise entstehende Belastungen ist aus heutiger Sicht ausreichend Vorsorge getroffen.

In den Vereinigten Staaten ist Bilfinger von einem Kunden im Zusammenhang mit einem Anlagenbauprojekt in Texas in einem Schiedsverfahren verklagt worden. Der Kunde macht Kosten einer Ersatzvornahme nach Kündigung des Werkvertrages geltend. Die Klagsumme bewegt sich im mittleren zweistelligen Millionen-US-Dollar-Bereich. Wir haben Widerklage ebenfalls im mittleren zweistelligen Millionen-US-Dollar-Bereich auf Bezahlung unserer Leistungen erhoben. Eine Entscheidung des Schiedsgerichts wird im Jahre 2018 erwartet.

Weitere Klageverfahren in den Vereinigten Staaten vor verschiedenen Gerichten betreffen die Leistungen einer US-amerikanischen Tochter und offene Vergütungsansprüche gegen den Kunden. Die Klageforderung des Kunden liegt in Höhe eines mittleren zweistelligen Millionenbetrags, aber auch hier bestehen erhebliche Gegenansprüche in ebenfalls mittlerem zweistelligen Millionenbereich.

Im Zusammenhang mit dem abgeschlossenen Verkauf ehemaliger Unternehmenseinheiten wurden in zwei Fällen Ansprüche gegen uns geltend gemacht. Hierbei werden Forderungen jeweils im mittleren zweistelligen Millionen-Euro-Bereich erhoben.

In Malaysia sind wir im Zusammenhang mit einem Projekt in einem Schiedsverfahren auf Schadenersatz in niedriger zweistelliger Millionenhöhe verklagt worden. Gegenwärtig werden Schriftsätze zwischen den Parteien ausgetauscht. Eine Entscheidung ist nicht vor 2019 zu erwarten.

Bei einzelnen Projekten in Deutschland, Polen und anderen Ländern machen die Auftraggeber aus unterschiedlichen Gründen Forderungen in einem insgesamt zweistelligen Millionen-Euro-Bereich geltend. Streitgegenstände sind unter anderem die Schuldzuweisung für die Ursachen von Bauzeitverzögerungen und Uneinigkeiten über technische Beschaffenheitsmerkmale von Anlagen.

In Brasilien wurde mit den zuständigen Behörden ein Leniency Agreement abgeschlossen, um einen auf das Jahr 2008 zurückgehenden Korruptionsfall zu beenden. Das Leniency Agreement sieht eine Zahlung im niedrigen einstelligen Millionen-Euro-Bereich sowie Verbesserungen des Compliance-Systems vor. Die Vereinbarung hat eine Laufzeit von zwei Jahren ab August 2017. Im Gegenzug verzichteten die brasilianischen Behörden auf eine weitere Ahndung der Vorfälle.

Insgesamt gehen wir nach sorgfältiger Prüfung davon aus, dass für alle laufenden Rechtsstreitigkeiten ausreichende bilanzielle Vorsorge getroffen wurde und teilweise Gegenansprüche bestehen. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass aufgrund der Schwierigkeit der Prognostizierung die Höhe der gebildeten Rückstellungen gegebenenfalls nicht ausreichend ist beziehungsweise aktivierte Forderungen nicht voll einbringlich sind.

### Risiken bei der Einführung eines effektiven Compliance-Systems

Die Bedeutung von Compliance allgemein sowie von bestimmten Compliance-Risiken ist für Bilfinger nach wie vor hoch.

Hinsichtlich des Verfahrens in den USA wegen Verstößen gegen den US Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) in den Jahren vor 2003 wurde 2016 mit dem US-amerikanischen Department of Justice (DoJ) vereinbart, das seit 2013 bestehende Deferred Prosecution Agreement bis Ende 2018 zu verlängern (DPA). Zentraler Inhalt dieses DPA ist die Verpflichtung für Bilfinger, konzernweit ein effektives Compliance-System einzuführen. Auch im Rahmen des verlängerten DPA berichtet der bereits bestellte Compliance Monitor regelmäßig an das Unternehmen und an das DoJ über die Effektivität unserer Compliance-Maßnahmen. Bilfinger unterstützt den Monitor bei der Erfüllung seiner Aufgaben.

Es besteht das Risiko – insbesondere wenn erneute Verfehlungen im Zusammenhang mit dem FCPA festgestellt würden oder das Unternehmen seine Verpflichtungen aus dem DPA nicht fristgerecht erfüllen könnte –, dass die Dauer des DPA und damit die Beaufsichtigung durch den Compliance Monitor erneut verlängert werden muss oder dass das ruhende Verfahren gegen Bilfinger zur Anklage kommt. Hierdurch entstehende Kosten hätten gegebenenfalls erhebliche Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Hinzu kommt ein signifikantes Reputationsrisiko.

Um diesen Risiken entgegenzuwirken, verfolgt Bilfinger ein weitreichendes Compliance Remediation Programm. Das Programm umfasst dreizehn Arbeitspakete, deren Umsetzung die Wirksamkeit des Bilfinger Compliance-Systems weiter verbessern und identifizierte Lücken konsequent schließen soll. Fortschritte bei diesem Programm werden regelmäßig sowohl dem Aufsichtsrat als auch dem Compliance Monitor und dem DoJ direkt vorgestellt. Im Jahr 2017 haben wir im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung und dem Re-Design unseres Compliance-Systems Investitionen in Höhe von 12 Mio. € getätigt, vor allem für die Weiterentwicklung unserer HR-Compliance-Prozesse, unseres internen Kontrollsystems und Drittparteienmanagements sowie für interne Compliance-Untersuchungen.

Generell können Korruptions-, Kartell- und ähnliche Vorwürfe und Verfahren gegen Bilfinger zu straf- oder zivilrechtlicher Verfolgung sowie zu Geldbußen, Sanktionen, gerichtlichen Verfügungen, Gewinnabschöpfungen, zum Ausschluss von der direkten oder indirekten Teilnahme an bestimmten Geschäften oder zu anderen Restriktionen führen. Darüber hinaus könnten Korruptions- sowie Kartellfälle oder sonstige Verfehlungen nachteilige Auswirkungen auf unsere Beteiligung an Geschäften mit staatlichen Auftraggebern haben – bis hin zum Ausschluss von öffentlichen Aufträgen. Strafrechtliche Verfolgung könnte auch zur Aufhebung einiger unserer bestehenden Verträge führen, und Dritte, einschließlich Wettbewerber, könnten gegen uns Verfahren in erheblichem Umfang einleiten.

Um diese generellen Compliance-Risiken zu vermeiden und zu mitigieren, hat Bilfinger seit 2015 ein umfangreiches Compliance-Programm aufgesetzt, eingeführt und im Rahmen des Compliance Remediation Programms laufend verbessert. Der Grundstein für dieses Compliance-Programm ist eine detaillierte und regelmäßig wiederholte Analyse und Einschätzung von Compliance-Risikofaktoren in den Divisionen und Gesellschaften des Konzerns. Diese Risikoanalysen bilden die Grundlage für eine entsprechende Compliance-Risikoklassifizierung und die detaillierte Ausgestaltung von Compliance-Maßnahmen. Details des Compliance-Programms werden in Kapitel [B.2.6.3. Compliance](#) erläutert.

siehe Seite 75

Seit Ende 2015 wurden im Rahmen regelmäßiger interner und externer Audits keine systematischen Compliance-Verstöße mehr bei Bilfinger entdeckt. Einzel- und Verdachtsfälle gibt es jedoch immer wieder, wobei wir diese in der Regel selbst identifizieren, detailliert untersuchen und, wo nötig, konsequent mit Sanktionen belegen.

siehe Seite 75

Erläuterungen zum Allegation Management finden sich im Kapitel [B.2.6.3. Compliance](#). Wo erforderlich, kooperieren wir mit den Behörden. Aus den aktuell laufenden Untersuchungen haben wir keine verbindlichen Hinweise auf Risiken aus Unternehmensbußgeldern, aus Gewinnabschöpfungen oder aus konkreten Haftungsansprüchen gegenüber Dritten.

### B.3.3 Gesamtbeurteilung der Risikosituation

Die Einschätzung des Gesamtrisikos ist das Ergebnis der konsolidierten Betrachtung aller wesentlichen Einzelrisiken. Bilfinger geht davon aus, dass sich die Gesamtrisikosituation des Bilfinger Konzerns gegenüber dem Vorjahr leicht verbessert hat. So kommt das Unternehmen bei der Implementierung der Ziel-Compliance-Kultur voran, die neue, regionale Organisation wurde eingeführt und beginnt zu wirken, das Risikomanagementsystem wurde fundamental überarbeitet und die neuen Prozesse zur Projektauswahl und zum Produktivitätsmanagement wurden ausgerollt. Gleichzeitig bleibt die Volatilität im Umfeld hoch und die Finanzziele von Bilfinger für das Jahr 2020 sind als ambitioniert zu betrachten. Auch hat das Geschäftsjahr 2017 nochmals gezeigt, dass die Risiken aus der Projektstätigkeit erheblich sein können.

Insgesamt ist Bilfinger davon überzeugt, dass die vorhandenen Risiken aufgrund der zur Steuerung eingesetzten Instrumente für den Konzern tragbar sind.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr haben wir keine Einzelrisiken festgestellt, die allein oder in ihrer Gesamtheit den Fortbestand des Konzerns oder eines wesentlichen Konzernunternehmens gefährdet hätten. Bei Eintritt unvorhersehbarer, außergewöhnlicher Risiken ist ein Einfluss auf die Umsatz- und

Ergebnisentwicklung nicht auszuschließen. Aus heutiger Sicht sind jedoch keine Risiken erkennbar, die den Konzern oder ein wesentliches Konzernunternehmen in seinem Bestand gefährden können.

### B.3.4 Chancenmanagement

#### B.3.4.1 Grundlagen, Identifikation, Bewertung und Steuerung

Als Chancen werden mögliche zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse verstanden, die zu einer positiven Plan-, Prognose- beziehungsweise Zielabweichung führen können. Somit können Chancen bei ihrem Eintritt zusätzliche positive Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage haben.

Für Bilfinger bieten sich im dynamischen Wettbewerbsumfeld Chancen sowohl von außen, zum Beispiel durch neue Kundenanforderungen, Marktstrukturen oder gesetzliche Rahmenbedingungen, als auch von innen durch neue Dienstleistungen, Innovationen, Qualitätsverbesserungen und Differenzierungen vom Wettbewerb.

Die Identifikation von Chancen erfolgt durch Mitarbeiter und Management von Bilfinger im Rahmen der täglichen Prozesse und Marktbeobachtungen. Ergänzend unterstützt der regelmäßige Strategie- und Planungsprozess eine grundlegende jährliche Analyse der sich bietenden Chancen.

Chancen, die im Rahmen einer Gesamtbetrachtung für die Entwicklung von Bilfinger und damit für die Interessen der Aktionäre als vorteilhaft erachtet werden, sollen – wo ökonomisch sinnvoll – mittels gezielter Maßnahmen begünstigt und realisiert werden. Die Steuerung erfolgt durch die etablierten Planungs- und Prognoseprozesse ebenso wie durch Projekte.

#### B.3.5 Wesentliche Chancen

Die auf Basis der erläuterten Methode ermittelten, für Bilfinger wesentlichen Chancen bieten sich in folgenden Bereichen:

- 1 Vorteilhafte Marktentwicklungen
- 2 Effektive Projekt- und Vertragsabwicklung
- 3 Positiver Ausgang anhängiger Rechtsfälle
- 4 Optimierung von Personalverfügbarkeit und -kosten
- 5 Digitalisierung und Business Development
- 6 Wertentwicklung der Apleona-Beteiligung
- 8 Compliance- und Sicherheitskultur als positives Differenzierungsmerkmal
- 9 Erfolgreiche Unternehmensverkäufe
- 10 Beschleunigte Implementierung von Produktivitätsmaßnahmen

Die nachfolgend beschriebenen Chancen fallen wie die Risiken in die vier Kernbereiche des COSO-Rahmens und betreffen in der Regel den gesamten Konzern. Segmentspezifische Chancen werden als solche gekennzeichnet.

##### B.3.5.1 Strategische Chancen

###### Vorteilhafte Marktentwicklungen

Unsere strategische Planung beruht auf bestimmten Annahmen hinsichtlich der konjunkturellen Rahmenbedingungen auf unseren Märkten in Europa, den Vereinigten Staaten und im Mittleren Osten. Sollte die tatsächliche Entwicklung positiv von diesen Planungsgrundlagen abweichen, kann dies zu zusätzlichen Nachfrageimpulsen führen.

Ein deutlicher nachhaltiger Anstieg der Weltmarktpreise für fossile Brennstoffe, der über die Annahmen in unserer strategischen Planung hinausgeht, hätte zusätzliche positive Auswirkungen auf unser Geschäft. Ein Ölpreis, der langfristig über der Rentabilitätsgrenze der jeweils angewandten

Förderungstechnologien liegt, würde die Investitionstätigkeit unserer Kunden beleben. Dies beträfe vor allem die Instandhaltungs- und Investitionsbudgets im norwegischen, britischen und US-amerikanischen Öl- und Gassektor.

Ebenso könnte eine zusätzliche Belebung der Nachfrage im Bereich der Kernenergie aufgrund der Zielsetzung zur Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes weitere Ertragspotenziale in ausgewählten nationalen Märkten eröffnen.

#### Erfolgreiche Unternehmensverkäufe

Operative Einheiten, die außerhalb der definierten Geschäftsfelder, Regionen oder Industrien tätig sind, sind dem Bereich Other Operations zugeordnet. Diese Einheiten sind nicht Teil der strategischen Aufstellung des Konzerns. Der überwiegende Teil der verlustbringenden Einheiten in diesem Segment wurden im Geschäftsjahr 2017 bereits veräußert, die verbliebenen stehen kurzfristig zum Verkauf oder werden geschlossen. Einheiten mit positivem Ergebnisbeitrag werden zunächst eigenständig wertorientiert weiterentwickelt, bis ein passenderer Eigentümer gefunden ist.

Bei Veräußerungen dieser Gesellschaften oder aus sonstigen strategischen Erwägungen können zufließende Mittel zusätzliche positive Effekte auf die Liquidität des Konzerns haben, die in den Ausbau von Wachstumsfeldern eingesetzt werden kann. Sollte es zu einem Verkauf mit einem Erlös unterhalb des aktuell beigelegten Buchwerts kommen, wäre dies mit einem entsprechenden Veräußerungsverlust verbunden.

#### B.3.5.2 Operative Chancen

##### Effektive Projekt- und Vertragsabwicklung

Durch ein effektives Management der Projektabwicklung und einer daraus folgenden Identifikation zusätzlicher Auftragspotenziale bieten sich zusätzliche Ertragschancen. Die Realisierung dieser Potenziale setzt auf einer exzellenten Anwendung der Projektmanagement-Prozesse und -Instrumente auf, die auch bei der Mitigation von Projektrisiken zum Einsatz kommen. Dies setzt auch ein profundes Verständnis der jeweils zugrunde liegenden Verträge voraus. Bilfinger setzt daher professionelle Projektmanager mit umfassender Erfahrung und Ausbildung ein.

##### Optimierung von Personalverfügbarkeit und -kosten

Eine positive Abweichung von der zugrundeliegenden Planung der Verfügbarkeit kosteneffizienter Personalressourcen stellt eine Chance für Bilfinger dar. Dabei liegen die Möglichkeiten insbesondere in einer noch effektiveren Einbindung qualifizierter Zulieferer und Nachunternehmer sowie in einer moderaten Entwicklung der Lohn- und Lohnnebenkosten in unseren Schwerpunktregionen. Hinzu kommen modernere Methoden zur Personaleinsatzplanung in Folge einer besseren Prozess- und Systemlandschaft, unter anderem hinsichtlich einer noch effektiveren Administration benötigter Schulungen.

##### Digitalisierung und Business Development

In unseren Kundenbranchen wird die Digitalisierung von Prozessen unter dem Stichwort ‚Industrie 4.0‘ mit hohem Engagement vorangetrieben. Wir betrachten uns als umfassenden Dienstleister der Prozessindustrie bei der Entwicklung neuer digitaler Lösungen und sehen uns als Bindeglied zwischen Industrieunternehmen und reinen IT-Anbietern. Wir wollen den Wandel aktiv mitgestalten und unter anderem dazu beitragen, auch mittelständischen Unternehmen eine digital vernetzte Produktion zu ermöglichen. Dazu haben wir im Jahr 2017 ein Kompetenzzentrum installiert und werden künftig gezielt in Innovationen in diesem Bereich investieren (siehe Kapitel [B.2.6.6 Innovationen](#)). Eine Beschleunigung der Marktentwicklung über unsere zugrundeliegende Planung hinaus kann neben einem zusätz-

lichen Wachstumsschub auch zu besser skalierbarem Geschäft und somit der Nutzung von Skalenvorteilen führen. Beides kann sich signifikant positiv auf die Finanz- und Ertragslage von Bilfinger auswirken.

#### Beschleunigte Implementierung von Produktivitätsmaßnahmen

Das Erreichen unserer mittelfristigen Margenziele setzt eine deutliche Produktivitätssteigerung in allen Bereichen des Konzerns voraus. Wir erwarten, dass die dazu eingeleiteten Verbesserungsmaßnahmen im späteren Zeitraum der Planungsperiode wirksam werden. Sollten Maßnahmen schneller oder effektiver umgesetzt werden können, würde dies zusätzliche Finanz- und Ertragspotenziale für Bilfinger erschließen.

#### B.3.5.3 Finanzielle Chancen

##### Wertentwicklung der Apleona-Beteiligung

Der Verkaufspreis für die in Jahr 2016 veräußerten Bilfinger Divisionen Building, Facility Services und Real Estate beinhaltetete unbare Bestandteile, die spätestens bei Wiederveräußerung durch den neuen Eigentümer EQT zu zahlen sind. Dadurch wird Bilfinger mit 49 Prozent am Wiederverkaufserlös von EQT für die heutige Apleona beteiligt sein und somit weiterhin in entsprechender Höhe an der Entwicklung der Gesellschaft partizipieren. Sollte sich ihr Wert besser entwickeln als aktuell erwartet, besteht zum Zeitpunkt einer Wiederveräußerung die Chance zusätzlicher positiver Effekte auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Bilfinger.

##### Realisierung steuerlicher Verlustvorträge

Im Bilfinger Konzern bestehen erhebliche steuerliche Verlustvorträge, für die keine latenten Steuern aktiviert wurden, da die Voraussetzungen gemäß IFRS derzeit nicht gegeben sind. Eine schnellere Steigerung der Profitabilität in den entsprechenden Gesellschaften könnte die nicht aktivierten Verlustvorträge nutzbar machen und somit die Finanz- und Ergebnissituation des Konzerns über die aktuelle Planung hinaus verbessern.

#### B.3.5.4 Compliance-Chancen

##### Compliance- und Sicherheitskultur als positives Differenzierungsmerkmal

Unsere Kunden legen bei der Auswahl ihrer Partner ein verstärktes Augenmerk auf deren Compliance- und HSEQ-Performance. Angesichts der im Kapitel [B.2.6.3 Compliance](#) erläuterten Maßnahmen zur Optimierung der Integritäts- und HSEQ-Kultur trifft Bilfinger genau diese Anforderungen und kann sich im Wettbewerbsumfeld ein wichtiges positives Differenzierungsmerkmal verschaffen. Dies belegen Auftragsvergaben an Bilfinger im Jahr 2017, bei denen das Compliance-System ein bedeutender Faktor für die Entscheidung des Kunden war. Dieser Trend eröffnet uns neue Chancen auf zusätzliche Wachstums- und Ertragspotenziale.

##### Positiver Ausgang anhängiger Rechtsfälle

Die Geschäftsaktivitäten von Bilfinger führen bisweilen auch zu Auseinandersetzungen mit Kunden über die Angemessenheit bestimmter Forderungen. Bilfinger hat die aktuellen Erwartungen durch entsprechende bilanzielle Vorsorge abgebildet. Sollten die Verfahren einen günstigeren Ausgang nehmen als derzeit erwartet, bietet dies teilweise erhebliche Potenziale für die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage. Chancen sehen wir hier insbesondere in unserem Projektgeschäft, das im Segment Engineering & Technologies gebündelt ist.

Der Aufsichtsrat der Bilfinger SE hat in seiner Sitzung am 20. Februar 2018 beschlossen, Schadensersatzansprüche gegen ehemalige Vorstandsmitglieder der Gesellschaft geltend zu machen. Dies betrifft alle in den Jahren 2006 bis 2015 amtierenden ehemaligen, aber vor 2015 in den Vorstand eingetretenen Vorstandsmitglieder.

Der Aufsichtsrat hat diese Entscheidung auf Basis der jetzt vorliegenden Ergebnisse seiner im März 2016 eingeleiteten Untersuchung getroffen. Den ehemaligen Vorstandsmitgliedern werden Pflichtverletzungen bei der Implementierung eines ordnungsgemäßen Compliance-Management-Systems vorgeworfen. Einzelne ehemalige Vorstandsmitglieder haben darüber hinaus nach Ansicht des Aufsichtsrats im Zusammenhang mit M&A-Projekten in der Vergangenheit Pflichtverletzungen begangen.

Der erstattungsfähige Schaden, den Bilfinger durch die Pflichtverstöße erlitten hat, liegt nach derzeitiger vorläufiger Berechnung in einem niedrigen dreistelligen Millionen-Euro-Bereich. In welcher genauen Höhe die Schadensersatzansprüche bestehen und inwieweit diese tatsächlich durchgesetzt werden können, steht noch nicht fest. Sollten Ansprüche durchgesetzt werden können, hätte dies positive Auswirkungen auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.

### B.3.6 Gesamtbeurteilung der Chancensituation

Unsere aktuelle Planung sieht bereits eine substantielle Verbesserung der Finanz- und Ertragslage vor, so dass darüber hinausgehende Chancen eher begrenzt sind.

Im Vergleich zum Vorjahr hat sich die Chancen-Situation von Bilfinger dahingehend verbessert, dass mit dem neuen Risikomanagementsystem auch das Chancen-Management mehr Gewicht erhalten hat. Außerdem wurde zur Realisierung der Chancen eine Reihe von Maßnahmen gestartet, wie zum Beispiel die Implementierung des Produktivitätsmanagement-Systems BTOP. Gleichzeitig wurden mit dem Abschluss des Rechtsstreits im Zusammenhang mit dem Doha Expressway in Katar und dem dadurch im Laufe des Geschäftsjahres 2017 erfolgten Mittelzufluss aber auch ein erhebliches Chancenpotenzial realisiert.

### B.3.7 Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Rechnungslegungsprozess

Das übergeordnete Ziel unseres internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungs- und Konsolidierungsprozess ist es, die Ordnungsmäßigkeit der Finanzberichterstattung im Sinne einer Übereinstimmung des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts des Bilfinger Konzerns sowie des Jahresabschlusses der Bilfinger SE als Mutterunternehmen mit allen einschlägigen Vorschriften sicherzustellen.

#### Rechnungslegungsprozess

Unser Konzernabschluss wird auf Basis eines zentral vorgegebenen konzeptionellen Rahmens erstellt. Dieser umfasst im Wesentlichen einheitliche Vorgaben in Form von Bilanzierungsrichtlinien und einen Kontenrahmen. Es wird fortlaufend analysiert, ob eine Anpassung des konzeptionellen Rahmens aufgrund von Änderungen im regulatorischen Umfeld erforderlich ist. Quartalsweise beziehungsweise falls erforderlich auch ad-hoc werden die mit dem Rechnungswesen befassten Abteilungen über aktuelle Themen und einzuhaltende Termine informiert, die die Rechnungslegung und den Abschluss-erstellungprozess betreffen.

Die Datengrundlage für die Erstellung unseres Konzernabschlusses bilden die von der Bilfinger SE und deren Tochterunternehmen berichteten Abschlussinformationen. Das Rechnungswesen des Bilfinger Konzerns ist grundsätzlich dezentral organisiert. Die Aufgaben des Rechnungswesens nehmen überwiegend die konsolidierten Gesellschaften eigenverantwortlich wahr oder sie werden an Shared Service Center des Konzerns übertragen. In bestimmten Fällen, wie der Bewertung von Pensionsver-

pflichtungen, bedienen wir uns der Unterstützung externer qualifizierter Dienstleister. Auf Basis der berichteten Abschlussinformationen wird der Konzernabschluss im Konsolidierungssystem erstellt.

Die Ordnungsmäßigkeit des Rechnungslegungsprozesses wird durch eine geeignete personelle und materielle Ausstattung, die Verwendung adäquater Software, implementierte Prozesskontrollen sowie eine klare Abgrenzung von Verantwortungsbereichen unterstützt. Der Rechnungslegungsprozess wird zudem von qualitätssichernden Kontroll- und Überprüfungsmechanismen begleitet (insbesondere Plausibilitätskontrollen, Vier-Augen-Prinzip, Prüfungshandlungen von Corporate Internal Audit & Controls), welche die Aufdeckung und Verhinderung von Risiken und Fehlern zum Ziel haben.

### Internes Kontroll- und Risikomanagementsystem

Das interne Kontrollsystem (IKS) umfasst Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Sicherung der Wirksamkeit, der Wirtschaftlichkeit und der Ordnungsmäßigkeit der Rechnungslegung sowie der Einhaltung der maßgeblichen rechtlichen Vorschriften. Dazu gehört auch das interne Revisionssystem, soweit es sich auf die Rechnungslegung bezieht. Auf dieser Grundlage wird für den Rechnungslegungs- und den Konsolidierungsprozess die Einhaltung grundlegender Kontrollprinzipien wie Funktionstrennung, Vier-Augen-Prinzip oder ordnungsgemäße Zugriffsregelungen in EDV-Systemen gewährleistet. Das IKS bei Bilfinger basiert sowohl bei den einbezogenen Einheiten als auch bei der Konsolidierung auf dem COSO-Standard 2013.

Bilfinger hat unter Beachtung gesetzlicher Bestimmungen und branchenüblicher Standards unternehmensweit ein internes Kontroll- und Risikomanagementsystem eingerichtet, um potenzielle Risiken erfassen und minimieren zu können, und entwickelt dieses auf Basis des festgestellten Verbesserungsbedarfs systematisch weiter.

Die Grundstruktur des internen Kontrollsystems umfasst die fünf wesentlichen Geschäftsprozesse Purchase to Pay (Einkauf), Order to Cash (Verkauf), Hire to Retire (Personal), Investment to Disposal (Investitionen) und Financial Reporting (Finanzberichterstattung). Die in den Prozess der Finanzberichterstattung eingebetteten Kontrollen betreffen sowohl den Rechnungslegungsprozess in den einbezogenen Einheiten als auch die Konsolidierung. Für diese Geschäftsprozesse werden jährlich die wesentlichen Risiken identifiziert und notwendige korrelierende Kontrollen im Rahmen jeweils einer Risiko-Kontroll-Matrix definiert. Diese Struktur stellt den konzernweiten verbindlichen IKS Standard dar.

Das bei Bilfinger bestehende interne Kontroll- und Risikomanagementsystem im Hinblick auf den Konzernrechnungslegungsprozess besteht im Einzelnen aus folgenden wesentlichen Merkmalen:

- Die in der Rechnungslegung verwendeten IT-Systeme sind durch entsprechende Sicherheitsrichtlinien gegen unbefugte Zugriffe geschützt.
- Eine einheitliche Rechnungslegung wird durch konzernweite Richtlinien vorgegeben, die regelmäßig aktualisiert und fortgeschrieben werden.
- Rechnungslegungsdaten werden regelmäßig stichprobenartig auf Vollständigkeit und Richtigkeit überprüft. Durch eine geeignete Software finden programmierte Plausibilitätsprüfungen statt.
- Bei allen rechnungslegungsrelevanten Prozessen sind geeignete Kontrollen installiert (unter anderem Vier-Augen-Prinzip, Funktionstrennung, analytische Prüfungen). Sie werden außerdem regelmäßig durch Corporate Internal Audit & Controls überprüft.
- Auf Basis der Berichte der Abschlussprüfer und von Corporate Internal Audit & Controls überprüft der Aufsichtsrat durch seinen Prüfungsausschuss die Funktionsfähigkeit des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems in Bezug auf den Rechnungslegungsprozess.

Die methodische Betreuung des IKS ist organisatorisch entsprechend der Struktur des Konzerns organisiert. Auf Konzern-, Divisions- und Gesellschaftsebene sind dafür jeweils IKS-Verantwortliche be-

stimmt. Zu ihren Aufgaben gehören die Berichterstattung über den Status des IKS an das jeweilige Management, das die Gesamtverantwortung für das IKS trägt, und die Begleitung der Umsetzung von Weiterentwicklungen des Systems.

Die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems wird durch jährliche Wirksamkeitsprüfungen (Tests) sichergestellt. Die Prüfungen werden sowohl durch externe Prüfer, durch Corporate Internal Audit & Controls als auch durch von den Einheiten selbst ausgeführte Tests (Control Self-Assessments) vorgenommen. Durch regelmäßige Schulungsmaßnahmen wird sichergestellt, dass alle am internen Kontrollsystem Beteiligten aktuelle und gültige Informationen zur Verfügung haben. Dies alles stellt die Grundlage für die Beurteilung der Angemessenheit und Wirksamkeit des konzernweit eingerichteten Kontrollsystems durch den Vorstand zum Geschäftsjahresende dar. Verbesserungsempfehlungen fließen in die stetige Weiterentwicklung des internen Kontrollsystems ein.

Bilfinger hat im Rahmen des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungs- und Konsolidierungsprozess die oben beschriebenen Maßnahmen zur Identifizierung und Bewertung von Risiken, die dem Ziel der Normenkonformität des Konzernabschlusses und des zusammengefassten Lageberichts entgegenstehen könnten (insbesondere Unrichtigkeiten, Verstöße gegen Normen und Vorgaben, Manipulationen, Datenerfassung und -sicherheit, Ausschaltung bestehender interner Kontrollen, unzutreffende Einschätzung von Sachverhalten, unzutreffende Ausübung von Gestaltungs- und Bewertungsspielräumen sowie unzutreffende Schätzungen und Bewertungen), ergriffen, vor allem systematische und manuelle Abstimmungsprozesse auf Konzern-, Divisions- und Gesellschaftsebene.

Zur Begrenzung der identifizierten Risiken, die hinsichtlich des Konzernrechnungslegungsprozesses bestehen, hat Bilfinger im Rahmen des internen Kontroll- und Risikomanagementsystems im Hinblick auf den Rechnungslegungs- und Konsolidierungsprozess die oben beschriebenen Maßnahmen ergriffen, vor allem die Einrichtung des internen Kontrollsystems, die Vorgabe des konzeptionellen Rahmens und die Einrichtung von qualitätssichernden Kontroll- und Überprüfungsmechanismen.

## B.4 Prognosebericht

### B.4.1 Wirtschaftliche Entwicklung

#### Engineering & Technologies

Für den Markt für externe vergebene industrielle Dienstleistungen in Deutschland bleiben neben der sich fortsetzenden Kürzung von Investitionen in konventionelle Kraftwerke der starke Preisdruck und der zunehmende Fachkräftemangel die zentralen Herausforderungen (Lün). Chemie und Petrochemie dürften ihre Rolle als dominierende Kundenbranchen weiter ausbauen, nicht zuletzt, weil das Kraftwerksgeschäft in Kontinentaleuropa und vor allem in Deutschland weiter an Bedeutung verliert.

In Polen, Ungarn und Tschechien bleibt die Investitionsfähigkeit der Prozessindustrie stark von EU-finanzierten Infrastrukturinvestitionen abhängig. Diese sind vorläufig, bis zum Ende des aktuellen EU-Finanzrahmens im Jahr 2020, gesichert. Nennenswerte Kappungen der Transfers an Polen oder Ungarn, die im Kontext der politischen Konflikte zwischen EU und den Regierungen von Polen und Ungarn diskutiert werden, würden den Markt beeinträchtigen.

In der Öl- und Gasindustrie Norwegens zeichnet sich nach Jahren, die durch Kostensenkungsprogramme, Personalabbau und Kürzungen der Investitionsbudgets geprägt waren, eine Wende ab. Nach Schätzungen der norwegischen Regierung werden die Investitionen im norwegischen Schelf 2018 mit rund 15 Milliarden US-Dollar im Vergleich zum Vorjahr konstant bleiben und 2019 um 15 Prozent zulegen können. Dies werde mit einem Personalaufbau einhergehen, nachdem der Sektor seit 2014 knapp 50.000 Arbeitsplätze verloren hatte. Bis 2023 ist mit einem weiteren Anstieg der Öl- und Gas-Produktion zu rechnen, die dann den Rekordwert von 2004 wieder erreichen könnte (NPD).

Auch für die Öl- und Gasindustrie des Vereinigten Königreichs hat die Erholung der Preise für Öl und Gas zu einer wieder wachsenden Branchenzuversicht geführt. Kurzfristig wird die Förderung in der britischen Nordsee noch dazu von der anlaufenden Förderung in solchen Projekten profitieren, deren Entwicklung bis 2014 begonnen wurde. Mittelfristig werden die nach 2014 drastisch gefallen Explorations- und Begutachtungsaktivitäten als Gefahr für das Produktionspotenzial eingeschätzt. Hinzu kommt, dass Teile der Infrastruktur in den wichtigen britischen Förderfeldern zunehmend als überaltert gelten, was sich in Zukunft – wie zuletzt beim Ausfall der Forties Pipeline im Dezember – in empfindlichen Produktionseinbußen niederschlagen kann (S&P).

Hält die Stabilisierung des Ölpreises an, dann sind die Aussichten auf ein Anziehen der Investitionen in der britischen Öl- und Gasindustrie gerade auch mit Blick auf diesen inzwischen unübersehbaren Investitionsstau hoch. Branchenexperten beziffern die Investitionspläne der Industrie für die kommenden Jahre auf eine Größenordnung von etwa 40 Milliarden Pfund. Davon entfallen etwa zwei Drittel auf die Ertüchtigung von bestehenden Förderfeldern und ein Drittel auf Neuerschließungen.

Die britische Chemieindustrie rechnet für 2018 damit, trotz der Brexit-Unsicherheit ihre Umsätze und Exporte weiter moderat steigern zu können. Allerdings sind Investitionen in neue Anlagen seit 2017 erkennbar durch den unklaren künftigen Zugang zum EU-Binnenmarkt gedämpft, diese Investitionszurückhaltung dürfte auch 2018 anhalten (Protel).

Die Regierung des Vereinigten Königreichs hat sich zu neuen Investitionen in die Kernkraft bekannt und den Bau des ersten neuen Kernkraftwerks seit einer Generation, Hinkley Point C, bestätigt. Diesem Referenzprojekt für neue britische Kernkraftwerke sollen weitere folgen. Über die nächsten zwanzig Jahre ist mit Investitionen in einer Größenordnung von 60 Milliarden Britischen Pfund in neue Atomkraftwerke zu rechnen (WTW). Global steigen die Kapazitäten für die nukleare Stromerzeugungen gemäß Projektion der amerikanischen Energy Information Administration mit einer Rate von jährlich 1,6 Prozent bis zum Jahr 2040 weiter an (EIA nuclear).

Der Brexit und die unklare Perspektive für die künftige Einbindung des Vereinigten Königreichs in den europäischen Binnenmarkt stellen ein Risiko für den Industriestandort dar. Das Risiko ist allerdings im Bereich der Öl- und Gasproduktion begrenzt, weil diese Rohstoffe im internationalen Handel nicht mit Zöllen belegt werden. Sollte es zur stärkeren Belastung britischer Exporte mit Zöllen kommen, dann könnte dies allerdings weiterverarbeitete Produkte betreffen und dann dem britischen Raffinerie- und Chemiestandort schaden. Weitere Risiken ergeben sich durch höhere Bürokratiekosten im Kontext eines neuen Zollregimes und eine mögliche Verschärfung von Immigrationsregeln, weil der britische Öl- und Gasstandort nicht unerheblich von qualifiziertem EU-Personal abhängt. Allerdings ist damit zu rechnen, dass die ohnehin im internationalen Vergleich bereits vergleichsweise milde steuerliche Belastung der Öl- und Gasförderung noch attraktiver werden könnte.

In den USA erfolgte Ende des Jahres die Einigung auf eine Steuerreform, die durch Senkung der Unternehmenssteuern und Abschreibungsverbesserungen für erhebliche positive Investitionsanreize sorgen dürfte. Dies wird die Bereitschaft der Industrie zur Ausweitung von Investitionen in neue Anlagen in der Breite der Prozessindustrie weiter erhöhen.

### Maintenance, Modifications & Operations

Die Digitalisierung verleiht der Nachfrage im Instandhaltungsbereich durchaus neue Impulse. Durch Ausbau der Sensorik und digitalen Diagnostik ergeben sich zunehmend neue Möglichkeiten der vorausschauenden Instandhaltung, die besser planbar ist und Ausfallzeiten verringert. Schon aktuell sind die Anteile von Diagnose- und Inspektionsleistungen am Gesamtumsatz steigend und begünstigen eine ‚Predictive Maintenance‘ (Lün). Wachsend ist auch die Bedeutung der Beratung: Industrieservice-Anbieter fungieren zunehmend als Berater für neue Instandhaltungskonzepte (Lün).

Für die Branche in Deutschland sind weitere Kürzungen von Instandhaltungsbudgets im Sektor Energie und Stromerzeugung zu erwarten. Hingegen dürfte die Bedeutung der Chemie und Petrochemie weiter zulegen. Die Perspektive in der Energiewirtschaft ist in den osteuropäischen EU-Staaten mit ihrer wesentlich vorsichtigeren Umsteuerung in der Stromerzeugung deutlich stabiler als in Deutschland.

Die Nachfrage in den Golfstaaten dürfte sich wieder beleben, wenn sich die Stabilisierung der Ölpreise als anhaltend erweist.

Für das Vereinigte Königreich ist vor dem Hintergrund des Brexit vorläufig nicht mit einem Ende der Verunsicherung im Hinblick auf die weitere Einbindung des Landes in den europäischen Binnenmarkt zu rechnen.

#### Quellen

BDEW Realisierung: BDEW-Kraftwerksliste: Realisierung zahlreicher wichtiger Projekte stockt, 24. April 2017.  
 BEA: Bureau of Economic Analysis, Advance Estimate, 26.01.2018  
 CEFIC: Chemical Trends Report, cefic, Monthly Summary, November 2017, vom 15.11.2017.  
 DG ECFIN: European Economic Forecast, Autumn 2017, European Economy, Institutional Paper 063, November 2017.  
 EIA Hurricane Harvey: Hurricane Harvey caused U.S. Gulf Coast refinery runs to drop, gasoline prices to rise, U.S. Energy Information Administration, September 11, 2017.  
 EIA net exporter: United States expected to become a net exporter of natural gas this year, U.S. Energy Information Administration, August 9, 2017.  
 EIA nuclear: EIA forecasts growth in world nuclear electricity capacity, led by non-OECD countries, U.S. Energy Information Administration, November 8, 2017.  
 EIA OPEC: OPEC net oil revenues in 2016 were the lowest since 2004, U.S. Energy Information Administration, May 19, 2017.  
 EIA US: U.S. crude oil production expected to increase through end of 2017, setting up record 2018, U.S. Energy Information Administration October 16, 2017.  
 EUROFER 2017: Economic and Steel Market Outlook 2017-2018, 04-2017 Report from EUROFER's Economic Committee, 25th October 2017.  
 Eurostat: BIP sowohl im Euroraum als auch in der EU28 um 0,6% gestiegen, Pressemitteilung 20/2018 vom 30.01.2018  
 EvaluatePharma: EvaluatePharma, World Preview 2017, Outlook to 2022, 10th Edition, June 2017.  
 GTAI Branchencheck USA: Branchencheck USA (November 2017), GTAI, 01.12.2017.  
 GTAI Norwegen Windstrom: Norwegens Windstromerzeugung könnte sich in den nächsten Jahren vervielfachen, GTAI, 11.10.2017.  
 GTAI Norwegen Wirtschaftsausblick: Wirtschaftsausblick November 2017 – Norwegen, GTAI, 20.11.2017.  
 GTAI Polen Energiequellen: Polen muss eine Energiequellen diversifizieren, GTAI, 29.09.2017.  
 GTAI Polen Produktmärkte: Produktmärkte in Polen (Mai 2017), GTAI, 02.06.2017.  
 GTAI Produktmärkte Saudi-Arabien: Produktmärkte in Saudi-Arabien, GTAI, 12.07.2017.  
 GTAI Saudi-Arabien Industriestandort: Saudi-Arabien ist größter Industriestandort am Golf, GTAI, 22.03.2017.  
 GTAI Tschechien Chemie: Branche kompakt: Steigende Löhne und Boom der Autoindustrie beflügeln Tschechiens Chemiebranche, GTAI, 23.08.2017.  
 GTAI Ungarn Wirtschaftsausblick: Wirtschaftsausblick Mai 2017 – Ungarn, GTAI, 25.05.2017.  
 Lün: Industrieservice-Unternehmen in Deutschland, Lündonk-Studie 2017.  
 NPD: Norwegian Petroleum Directorate: The Shelf 2017 - High activity on the shelf, 11.01.2018.  
 Protel: UK Chemical Outlook 2018, 04.01.2018.  
 S&P: Forties breakdown heightens doubts over North Sea's longevity, 12.01.2018,  
 Statoil Bericht Q3: Statoil, Financial statements and reviews, 3rd quarter 2017.

SVR: Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Jahresgutachten 2017/18, November 2017.  
UK Oil: Oil & Gas UK, Economic Report 2017.  
VCI Quartalsbericht: Bericht zur wirtschaftlichen Lage der chemischen Industrie im 3. Quartal 2017, VCI, 2. November 2017.  
Willis Towers Watson: A nuclear revival, 16.08.2017.

### B.4.2. Annahmen

Wir sind Währungsumrechnungseffekten ausgesetzt, vor allem bezogen auf US-Dollar, Britisches Pfund, Norwegische Krone und Südafrikanischen Rand. Der Planung liegt die Annahme zugrunde, dass sich die Wechselkurse auf dem durchschnittlichen Niveau des Jahres 2017 bewegen.

Wir rechnen in unserer Prognose mit einer nachhaltigen Stabilisierung des Ölpreises auf einem Niveau von 60 bis 70 US-\$/bbl, was sich aber nicht vor dem zweiten Halbjahr positiv auf die Wartungsbudgets unserer Öl- und Gaskunden auswirken sollte. Dennoch gehen wir aufgrund der Marktschwäche der letzten Jahre vorläufig noch von einem intensiven Wettbewerb aus. Dies betrifft alle Marktbereiche innerhalb der Produktionskette, auch regional sehen wir hier kaum Unterschiede.

Der Brexit birgt für unser Geschäft neben möglichen Auswirkungen auf die Währungsentwicklung und die gesamtwirtschaftliche Nachfrage keine wesentlichen spezifischen Risiken, da die Wertschöpfung im Vereinigten Königreich beinahe ausschließlich im Land selbst erfolgt.

### B.4.3 Voraussichtliche Geschäftsentwicklung im Jahr 2018

PROGNOSE 2018	Ausgangslage Geschäftsjahr 2017	Prognose Geschäftsjahr 2018
Umsatzerlöse	4.044 Mio. €	organisch stabil bis leicht wachsend
Bereinigtes EBITA	3 Mio. €	deutliche Steigerung auf mittleren bis höheren zweistelligen Mio. € Bereich

siehe Seite 46

**Umsatzerlöse** Wie im Kapitel [B.1.4.1 Wachstum](#) erläutert, steuern und berichten wir ab dem 1. Januar 2018 nicht mehr nach Leistung, sondern nach Umsatzerlösen. Nachdem sich der Konzernumsatz im Berichtsjahr mit 4.044 Mio. € besser als erwartet entwickelt hat, gehen wir aufgrund des nun höheren Ausgangsniveaus für 2018 von organisch stabilen bis leicht wachsenden Umsatzerlösen aus.

Im Segment Engineering & Technologies erwarten wir trotz des niedrigen Auftragsbestands eine Stabilisierung im Umsatz, Voraussetzung hierfür ist ein steigender Auftragseingang im Laufe des Jahres. Im Geschäftsfeld Maintenance, Modifications & Operations rechnen wir mit einem Umsatz auf Vorjahresniveau oder leicht wachsend. Bei Other Operations ist auch aufgrund von weiteren Unternehmensverkäufen von einer rückläufigen Entwicklung auszugehen.

Der Auftragseingang des Konzerns wird ab dem Geschäftsjahr 2018 auf Grundlage der Umsatzerlöse ermittelt (Berichtsjahr: 4.079 Mio. €). Hier erwarten wir einen organischen Anstieg im mittleren einstelligen Prozentbereich. Der Auftragsbestand lag zum 31. Dezember 2017 bei 2.530 Mio. €. Wir erwarten, dass dieser im Wesentlichen im Jahr 2018 umsatzwirksam wird.

**EBITA / bereinigtes EBITA** Für das bereinigte EBITA (Berichtsjahr: 3 Mio. €) erwarten wir eine deutliche Steigerung auf einen Wert im mittleren bis höheren zweistelligen Millionen-Euro-Bereich. Hierin enthalten ist eine Steigerung der Aufwendungen um rund 20 Mio. € für verstärkte Aktivitäten im Business Development, insbesondere für die Weiterentwicklung und die Markteinführung unseres Digitalisierungsangebots. Auch diese Aktivitäten werden zur Beschleunigung des Wachstums in den kommenden Jahren beitragen.

Grundlage des deutlich steigenden bereinigten Konzern-EBITA ist eine erhebliche Verbesserung im Geschäftsfeld Engineering & Technologies. Nach einem durch einzelne Altprojekte verursachten Verlust im Berichtsjahr erwarten wir hier ein positives Ergebnis. Darüber hinaus rechnen wir im Segment Maintenance, Modifications & Operations mit einer leichten Verbesserung des bereinigten EBITA. Das

bereinigte EBITA bei Other Operations wird sich nicht zuletzt aufgrund des Verkaufs einiger Verlusteinheiten gegenüber dem Vorjahr deutlich verbessern.

**Wesentliche Sondereinflüsse im Jahr 2018** Aus heutiger Sicht erwarten wir Sondereinflüsse auf das EBITA aus Aufwendungen für Restrukturierung und Effizienzsteigerung in der Verwaltung, Investitionen in IT-Systeme zur Vereinheitlichung der Systemlandschaft und Aufwendungen im Zusammenhang mit der Weiterentwicklung unseres Compliance-Systems von insgesamt rund 50 Mio. €. Darüber hinaus wird das berichtete Konzernergebnis voraussichtlich durch die Nicht-Aktivierung von latenten Steuern auf das negative Ergebnis der Holding belastet.

**Bereinigtes Konzernergebnis** Das Konzernergebnis wird sich gegenüber dem Wert des Berichtsjahres deutlich verbessern, aber infolge der Sondereinflüsse nochmals negativ sein. Beim bereinigten Konzernergebnis (Berichtsjahr: -9 Mio. €) gehen wir jedoch von einer deutlichen Verbesserung auf einen positiven Wert aus.

**Kapitalrendite** Im Jahr 2018 rechnen wir mit einer deutlich verbesserten, aber aufgrund der Sondereinflüssen weiterhin negativen Kapitalrendite nach Steuern.

**Dividendenpolitik** Wir verfolgen eine auf Kontinuität ausgerichtete Dividendenpolitik, deren Ziel es ist, unsere Aktionäre angemessen am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Vorstand und Aufsichtsrat werden der Hauptversammlung trotz des negativen bereinigten Konzernergebnisses mit Blick auf die solide Bilanz sowie die geplante positive Unternehmensentwicklung vorschlagen, für das Geschäftsjahr 2017 eine Dividende von 1,00 € je Aktie auszuschütten. Eine planmäßige Entwicklung des Unternehmens vorausgesetzt, streben Vorstand und Aufsichtsrat an, die Dividendenhöhe weiter konstant zu halten, bis die generelle Ausschüttungspolitik greift. Diese zielt darauf ab, unter Berücksichtigung der absehbaren mittelfristigen Entwicklung des Unternehmens einen Anteil von 40 bis 60 Prozent des bereinigten Konzernergebnisses an unsere Aktionäre auszuschütten.

**Aktienrückkauf** Am 6. September 2017 haben wir den am 14. Februar 2017 angekündigten Rückkauf eigener Aktien gestartet, das Programm wird spätestens im Dezember 2018 abgeschlossen werden. In dieser Zeit wird Bilfinger einen Anteil von maximal 10 Prozent des Grundkapitals zum Kaufpreis von bis zu 150 Mio. € zurückkaufen.

Der Aktienrückkauf erfolgt unter der am 24. Mai 2017 von der Hauptversammlung erteilten Ermächtigung, die auch alle Optionen für eine mögliche Verwendung der erworbenen Aktien regelt. Der Rückkauf wird über die Börse (XETRA) von einem unabhängigen Finanzdienstleister in Übereinstimmung mit den geltenden EU-Verordnungen vorgenommen. Über den Fortschritt des Aktienrückkaufprogramms berichten wir regelmäßig auf unserer Internetseite [www.bilfinger.com](http://www.bilfinger.com).

**Free Cashflow** Der Free Cashflow wird sich im Jahr 2018 gegenüber dem Berichtsjahr (-181 Mio. €) deutlich verbessern, wird allerdings nochmals negativ sein. Unter Eliminierung von Sondereinflüssen erwarten wir jedoch den Break-even beim bereinigten Free Cashflow (Berichtsjahr: -69 Mio. €).

**Investitionen in Sachanlagen** Bei den Investitionen in Sachanlagen erwarten wir 2018 aufgrund von Nachholeffekten erneut einen Wert auf dem Niveau des Berichtsjahres (71 Mio. €). Sie liegen bei einem Anteil von rund 2 Prozent des Umsatzes am oberen Ende des nachhaltigen Niveaus von 1,5 bis 2 Prozent.

**Finanzierung** Uns steht eine syndizierte Barkreditlinie in Höhe von 300 Mio. € mit Fälligkeit 2022 zur Verfügung. Wir erwarten, dass der im Kreditvertrag für diese Linie definierte Grenzwert für den Covenant (dynamischer Verschuldungsgrad = adjustierte Nettoverschuldung / adjustiertes EBITDA) eingehalten wird.

### **Gesamtaussage des Vorstands der Bilfinger SE zur voraussichtlichen Entwicklung des Konzerns**

Im Geschäftsjahr 2018 gehen wir von einem organischen Wachstum des Auftragseingangs im mittleren einstelligen Prozentbereich aus. Beim Umsatz erwarten wir eine organisch stabile bis leicht wachsende Entwicklung. Gleichzeitig gehen wir von einer deutlichen Verbesserung des Ergebnisses aus. Auch Kapitalrendite und Free Cashflow werden sich deutlich verbessern, beide Werte werden 2018 jedoch bedingt durch Sondereinflüsse nochmals negativ sein.

Nach den Stabilisierungserfolgen im Jahr 2017 konzentrieren wir uns nun verstärkt auf unsere Business Development- und Digitalisierungsaktivitäten als Basis für zukünftiges beschleunigtes Wachstum. Daneben werden wir die Programme zur Reduzierung der Fragmentierung im Konzern vorantreiben und dadurch die Effizienz weiter steigern. Nicht zuletzt bilden die neu aufgestellten und im gesamten Konzern standardisierten Projektmanagement-Prozesse die Grundlage für verstärkte Bieteraktivitäten, auch in den zuletzt sehr selektiv agierenden US-amerikanischen Einheiten.

## B.5 Übernahmerelevante Angaben (gemäß §§ 289 Abs. 4, 315 Abs. 4 HGB)

### Zusammensetzung des gezeichneten Kapitals

Das gezeichnete Kapital von 132.627.126 € ist eingeteilt in 44.209.042 auf den Inhaber lautende Stückaktien zum rechnerischen Wert von 3,00 € je Aktie. Jede Aktie gewährt in der Hauptversammlung eine Stimme.

### Beschränkungen, die Stimmrechte oder die Übertragung von Aktien betreffen

Beschränkungen des Stimmrechts über gesetzliche Beschränkungen – etwa nach §§ 136, 71 b AktG – hinaus sind uns nicht bekannt.

### Beteiligungen am Kapital, die 10 Prozent der Stimmrechte überschreiten

Die Investment-Gesellschaft Cevian Capital II GP Limited, St. Helier, Jersey, Channel Islands, hat uns am 9. März 2017 mitgeteilt, dass ihre Beteiligung nunmehr 29,53 Prozent der Stimmrechte an unserem Kapital beträgt. Diese Stimmrechte wurden Cevian Capital II GP Limited nach § 22 WpHG über Cevian Capital II Master Fund LP, und Cevian Capital Partners Limited mit 25,53 Prozent der Stimmrechte und Cevian Capital II Co-Investment Fund L.P. mit 3,99 Prozent der Stimmrechte zugerechnet.

### Aktien mit Sonderrechten

Aktien mit Sonderrechten, die Kontrollbefugnisse verleihen, bestehen nicht.

### Stimmrechtskontrolle von Mitarbeiteraktien bei mittelbarer Kontrollrechtsausübung

Im Rahmen eines Mitarbeiteraktien-Programms bestehen Beteiligungen von aktuellen und ehemaligen Arbeitnehmern am Kapital der Gesellschaft, die ihre Kontrollrechte nicht unmittelbar ausüben, sondern einem ihre Interessen wahrnehmenden Aktionärsverein übertragen haben. Die Vollmachten können jederzeit widerrufen werden. Zum Stichtag waren insgesamt 10.172 Stimmrechte auf den Verein übertragen.

### Gesetzliche Vorschriften und Bestimmungen der Satzung über die Ernennung beziehungsweise Abberufung der Vorstandsmitglieder und Änderungen der Satzung

Für die Bestellung und die Abberufung der Mitglieder des Vorstands gelten die gesetzlichen Bestimmungen in Artikel 39 SE-VO, § 16 SE- Ausführungsgesetz, §§ 84, 85 AktG sowie § 8 der Satzung der Bilfinger SE. Danach werden Mitglieder des Vorstands vom Aufsichtsrat für höchstens fünf Jahre bestellt. Wiederbestellungen sind zulässig. Der Aufsichtsrat kann ein Vorstandsmitglied abberufen, wenn ein wichtiger Grund für die Abberufung besteht. Der Aufsichtsrat entscheidet über Bestellung oder Abberufung eines Vorstandsmitglieds mit einfacher Mehrheit. Bei Stimmgleichheit gibt die Stimme des Vorsitzenden den Ausschlag.

Für Änderungen der Satzung der Bilfinger SE gelten die gesetzlichen Bestimmungen in Artikel 59 Abs. 1 SE-VO, die §§ 133, 179 AktG sowie § 21 Abs. 2 der Satzung der Bilfinger SE. Danach ist für die Änderung der Satzung eine Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen gültigen Stimmen beziehungsweise, sofern mindestens die Hälfte des Grundkapitals vertreten ist, die einfache Mehrheit der abgegebenen gültigen Stimmen ausreichend. Dies gilt nicht für die Änderung des Gegenstands des

Unternehmens, für einen Beschluss gemäß Artikel 8 Abs. 6 SE-VO sowie für Fälle, für die eine größere Stimmen- oder Kapitalmehrheit gesetzlich zwingend vorgeschrieben ist. Gemäß § 25 der Satzung ist der Aufsichtsrat ermächtigt, Abänderungen und Ergänzungen, die nur die Fassung der Satzung betreffen, zu beschließen.

### **Befugnisse des Vorstands zum Rückkauf und zur Ausgabe von Aktien**

Im Februar 2008 hatte der Vorstand mit Zustimmung des Aufsichtsrats auf der Basis der Ermächtigung der Hauptversammlung vom 23. Mai 2007 1.884.000 Aktien zu einem durchschnittlichen Preis von 53,07 € über die Börse zurückgekauft. Hiervon wurden in den Geschäftsjahren 2013, 2014 und 2015 insgesamt 59.517 Aktien und im Geschäftsjahr 2016 weitere 9.298 Aktien im Rahmen von Mitarbeiteraktienprogrammen ausgegeben. Danach hielt die Gesellschaft 1.815.085 eigene Aktien; dies entsprach 3,94 Prozent der damaligen Stimmrechte. Dieser Bestand von 1.815.085 eigenen Aktien wurde zum 9. März 2017 eingezogen.

Die Hauptversammlung vom 24. Mai 2017 hat die von der Hauptversammlung vom 7. Mai 2015 beschlossene Ermächtigung zum Erwerb eigener Aktien aufgehoben. Die Ermächtigungen im Hauptversammlungsbeschluss vom 7. Mai 2015 zur Verwendung erworbener eigener Aktien bleiben davon unberührt. Die Hauptversammlung vom 24. Mai 2017 hat den Vorstand ermächtigt, bis zum 23. Mai 2022 mit Zustimmung des Aufsichtsrats eigene Aktien der Gesellschaft mit einem auf diese entfallenden Betrag am Grundkapital in Höhe von insgesamt bis zu zehn Prozent des Grundkapitals der Gesellschaft zu erwerben mit der Maßgabe, dass auf die aufgrund dieser Ermächtigung zu erwerbenden Aktien zusammen mit anderen Aktien der Gesellschaft, welche die Gesellschaft bereits erworben hat und noch besitzt oder die ihr gemäß §§ 71d und 71e AktG zuzurechnen sind, zu keinem Zeitpunkt mehr als zehn Prozent des Grundkapitals der Gesellschaft entfallen. Ferner sind die Voraussetzungen des § 71 Abs. 2 Sätze 2 und 3 AktG zu beachten. Die Ermächtigung kann zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck ausgeübt werden; der Erwerb darf aber nicht zum Zwecke des Handels in eigenen Aktien erfolgen. Der Erwerb hat unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (§ 53a AktG) über die Börse oder mittels eines an alle Aktionäre gerichteten öffentlichen Erwerbsangebots zu erfolgen.

Im Fall des Erwerbs über die Börse darf der Erwerbspreis (ohne Erwerbsnebenkosten) den am Tag des Erwerbs in der Eröffnungsauction ermittelten Börsenpreis der Bilfinger-Aktie mit gleicher Ausstattung im XETRA-Handelssystem der Frankfurter Wertpapierbörse (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) um nicht mehr als zehn Prozent überschreiten und um nicht mehr als zwanzig Prozent unterschreiten. Bei einem öffentlichen Erwerbsangebot kann die Gesellschaft entweder ein formelles Angebot veröffentlichen oder zur Abgabe von Angeboten durch die Aktionäre öffentlich auffordern. In beiden Fällen legt die Gesellschaft einen Kaufpreis oder eine Kaufpreisspanne je Aktie fest, wobei im letztgenannten Falle der endgültige Kaufpreis aus den vorliegenden Annahmeerklärungen beziehungsweise Verkaufsangeboten ermittelt wird. Der Kaufpreis je Aktie der Gesellschaft (ohne Erwerbsnebenkosten) darf bei Abgabe eines formellen Angebots durch die Gesellschaft jeweils den durchschnittlichen Börsenpreis der Aktie der Gesellschaft an den letzten drei Börsentagen vor dem Tag der Veröffentlichung des Erwerbsangebots, ermittelt auf der Basis des arithmetischen Mittels der Schlussauktionspreise der Bilfinger-Aktie im XETRA-Handelssystem der Frankfurter Wertpapierbörse (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem), um nicht mehr als zehn Prozent überschreiten und um nicht mehr als zwanzig Prozent unterschreiten. Im Falle einer Angebotsanpassung tritt an den Tag der Veröffentlichung des Erwerbsangebots der Tag der Veröffentlichung der Angebotsanpassung. Fordert die Gesellschaft öffentlich zur Abgabe von Verkaufsangeboten auf, tritt an die Stelle des Tages der Veröffentlichung des Erwerbsangebots beziehungsweise der Angebotsanpassung der Tag der Annahme der Verkaufsangebote durch die Gesellschaft.

Die Hauptversammlung vom 24. Mai 2017 hat den Vorstand ermächtigt, die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien entweder unter Beachtung des Gleichbehandlungsgrundsatz-

zes allen Aktionären zum Erwerb anzubieten oder über die Börse zu veräußern. Sie hat den Vorstand außerdem ermächtigt, die aufgrund dieser Ermächtigung erworbenen eigenen Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats in anderer Weise als über die Börse oder durch ein an alle Aktionäre gerichtetes Veräußerungsangebot zu veräußern, wenn die Aktien gegen Barzahlung zu einem Preis veräußert werden, der den durchschnittlichen Börsenpreis der Aktie der Gesellschaft an den letzten drei Börsentagen vor der endgültigen Festlegung des Veräußerungspreises durch den Vorstand, ermittelt auf der Basis des arithmetischen Mittels der Schlussauktionspreise der Bilfinger-Aktie im XETRA-Handelssystem der Frankfurter Wertpapierbörse (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem), nicht wesentlich unterschreitet; diese Ermächtigung beschränkt sich auf insgesamt zehn Prozent des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung am 24. Mai 2017 oder – falls dieser Wert geringer ist – zehn Prozent des zum Zeitpunkt der Veräußerung der Aktien vorhandenen Grundkapitals der Gesellschaft. Das Ermächtigungsvolumen verringert sich um den anteiligen Betrag am Grundkapital, der auf Aktien entfällt oder auf den sich Wandlungs- und/oder Optionsrechte beziehungsweise Wandlungs- und/oder Optionspflichten aus Wandel- und Optionsanleihen („Schuldverschreibungen“) beziehen, die nach Beginn des 24. Mai 2017 unter Bezugsrechtsausschluss in unmittelbarer, entsprechender oder sinngemäßer Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgegeben oder veräußert worden sind. Die Aktien können auch im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen oder -erwerben sowie dem Erwerb hiermit in Zusammenhang stehender Vermögensgegenstände eingesetzt werden, ohne weiteren Hauptversammlungsbeschluss eingezogen oder zur Erfüllung von Wandlungs- und / oder Optionsrechten beziehungsweise -pflichten aus Wandel- und / oder Optionsschuldverschreibungen verwendet werden. Zudem können sie zur Durchführung einer sogenannten Aktiendividende (scrip dividend), bei der den Aktionären angeboten wird, ihren Dividendenanspruch wahlweise ganz oder teilweise als Sachleistung gegen Gewährung von Aktien der Gesellschaft an diese zu übertragen, verwendet werden. Außerdem können die Aktien mit Zustimmung des Aufsichtsrats Arbeitnehmern der Bilfinger SE und der mit ihr im Sinne der §§ 15 ff. AktG nachgeordneten verbundenen Unternehmen sowie Mitgliedern der Geschäftsführung von mit ihr im Sinne der §§ 15 ff. AktG nachgeordneten verbundenen Unternehmen zum Erwerb angeboten, zugesagt oder in Erfüllung einer vertraglichen Vergütungsvereinbarung übertragen werden.

Die Hauptversammlung vom 24. Mai 2017 hat ferner den Aufsichtsrat ermächtigt, eigene Aktien, die aufgrund dieser Ermächtigung erworben werden, zur Erfüllung von Rechten von Mitgliedern des Vorstands auf Gewährung von Aktien der Bilfinger SE zu verwenden, die er diesen im Rahmen der Regelung der Vorstandsvergütung eingeräumt hat.

Der Aktienerwerb darf auch ganz oder teilweise durch (i) Veräußerung von Optionen an Dritte, die die Gesellschaft zum Erwerb von Aktien der Gesellschaft bei Ausübung der Option verpflichten („Put-Option“), (ii) Erwerb von Optionen, die der Gesellschaft das Recht vermitteln, Aktien der Gesellschaft bei Ausübung der Option zu erwerben („Call-Option“), (iii) Terminkäufe, bei denen die Gesellschaft eigene Aktien zu einem bestimmten, in der Zukunft liegenden Zeitpunkt erwirbt, und (iv) Einsatz einer Kombination von Put- und Call-Optionen und Terminkäufen (zusammen „Derivate“) erfolgen. Derivatgeschäfte dürfen nur mit einem oder mehreren Kreditinstituten oder anderen die Voraussetzungen des § 186 Abs. 5 Satz 1 AktG erfüllenden Unternehmen abgeschlossen werden. Durch die Bedingungen des Derivatgeschäfts muss jeweils sichergestellt sein, dass die Gesellschaft nur mit Aktien beliefert wird, die ihrerseits unter Wahrung des Gleichbehandlungsgrundsatzes (§ 53a AktG) erworben wurden. Alle Aktienerwerbe unter Einsatz von Derivaten sind auf Aktien im Umfang von höchstens fünf Prozent des zum Zeitpunkt der Beschlussfassung der Hauptversammlung über diese Ermächtigung oder – wenn dieses geringer ist – im Zeitpunkt der Ausnutzung dieser Ermächtigung vorhandenen Grundkapitals beschränkt. Die Laufzeiten der Derivate müssen spätestens am 23. Mai 2022 enden, wobei die Laufzeit eines einzelnen Derivats jeweils 18 Monate nicht überschreiten darf und sichergestellt sein muss, dass ein Erwerb von Aktien der Gesellschaft in Ausübung beziehungsweise Erfüllung der Deri-

vate nicht nach dem 23. Mai 2022 erfolgt. Die von der Gesellschaft für Call-Optionen gezahlte und für Put-Optionen vereinnahmte Optionsprämie darf nicht wesentlich über beziehungsweise unter dem nach anerkannten finanzmathematischen Methoden ermittelten theoretischen Marktwert der jeweiligen Option liegen, bei dessen Ermittlung unter anderem der vereinbarte Ausübungspreis zu berücksichtigen ist. Der bei Ausübung der Optionen beziehungsweise bei Fälligkeit von Terminkaufverträgen zu zahlende Kaufpreis je Aktie der Gesellschaft (ohne Erwerbsnebenkosten, aber unter Berücksichtigung der gezahlten beziehungsweise erhaltenen Optionsprämie) darf den Durchschnittskurs der Aktie der Gesellschaft gleicher Ausstattung in der Schlussauktion im XETRA-Handelssystem der Frankfurter Wertpapierbörse (oder einem vergleichbaren Nachfolgesystem) während der letzten drei Börsenhandelstage vor Abschluss des betreffenden Options- beziehungsweise Terminkaufgeschäfts um nicht mehr als zehn Prozent überschreiten und um nicht mehr als zwanzig Prozent unterschreiten. Werden eigene Aktien unter Einsatz von Derivaten unter Beachtung der vorstehenden Regelungen erworben, ist ein Recht der Aktionäre, solche Derivatgeschäfte mit der Gesellschaft abzuschließen, in entsprechender Anwendung von § 186 Abs. 3 Satz 4 AktG ausgeschlossen. Aktionäre haben ein Recht auf Andienung ihrer Aktien der Gesellschaft nur, soweit die Gesellschaft ihnen gegenüber aus den Derivatgeschäften zur Abnahme der Aktien verpflichtet ist.

Am 6. September 2017 hat die Gesellschaft ein Programm zum Rückkauf eigener Aktien gestartet. Das Programm soll frühestens im September 2018 und spätestens im Dezember 2018 abgeschlossen werden. In dieser Zeit wird Bilfinger einen Anteil von maximal zehn Prozent des Grundkapitals zum Kaufpreis von bis zu 150 Mio. € zurückkaufen. Der Rückkauf wird über die Börse (XETRA) von einem unabhängigen Finanzdienstleister in Übereinstimmung mit den geltenden EU-Verordnungen vorgenommen. Über den Fortschritt des Aktienrückkaufprogramms berichten wir regelmäßig auf unserer Internetseite [www.bilfinger.com](http://www.bilfinger.com).

### Genehmigtes Kapital

Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 8. Mai 2014 wurde der Vorstand ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats bis zum 7. Mai 2019 das Grundkapital der Gesellschaft um bis zu 69.000.000 € durch ein- oder mehrmalige Ausgabe neuer auf den Inhaber lautender Stückaktien zu erhöhen (Genehmigtes Kapital 2014). Die Ausgabe neuer Aktien kann dabei gegen Bar- und / oder Sacheinlagen erfolgen. Die neuen Aktien sind den Aktionären zum Bezug anzubieten. Dem genügt auch ein mittelbares Bezugsrecht im Sinne des § 186 Abs. 5 AktG. Der Vorstand ist, beschränkt auf neue Aktien mit einem anteiligen Betrag am Grundkapital von insgesamt bis zu 27.600.000 €, ermächtigt, mit Zustimmung des Aufsichtsrats das gesetzliche Bezugsrecht der Aktionäre unter im Ermächtigungsbeschluss näher bestimmten Voraussetzungen bei Ausgabe der neuen Aktien im Falle von Spitzenbeträgen, zur Gewährung von Bezugsrechten an Inhaber von Wandlungs- und / oder Optionsrechten, die von der Gesellschaft oder einem Konzernunternehmen ausgegeben werden, sowie bei Kapitalerhöhungen gegen Bar- und Sacheinlagen auszuschließen.

### Bedingtes Kapital

Die Hauptversammlung vom 24. Mai 2017 hat die von der Hauptversammlung am 18. April 2013 beschlossene und in § 4 Abs. 4 der Satzung der Gesellschaft enthaltene bedingte Kapitalerhöhung (Bedingtes Kapital 2013) aufgehoben. Durch Beschluss der Hauptversammlung vom 24. Mai 2017 wurde das Grundkapital um bis zu 13.262.712 € durch Ausgabe von bis zu 4.420.904 neuen, auf den Inhaber lautenden Stückaktien mit einem anteiligen Betrag des Grundkapitals von je 3,00 € bedingt erhöht (Bedingtes Kapital 2017). Die bedingte Kapitalerhöhung dient der Gewährung von Aktien bei Ausübung von Wandlungs- oder Optionsrechten beziehungsweise bei Erfüllung von Wandlungs- und/oder Optionspflichten aus Schuldverschreibungen, die bis zum 23. Mai 2022 von der Gesellschaft oder einem Konzernunternehmen ausgegeben werden. Die Ausgabe der neuen Aktien erfolgt zu dem nach Maß-

gabe des vorstehend bezeichneten Ermächtigungsbeschlusses jeweils zu bestimmenden Wandlungs- beziehungsweise Optionspreises.

Die bedingte Kapitalerhöhung wird nur insoweit durchgeführt, wie die Inhaber der Schuldverschreibungen von ihren Wandlungs- oder Optionsrechten Gebrauch machen beziehungsweise ihre Verpflichtung zur Wandlung oder Optionsausübung erfüllen und das bedingte Kapital nach Maßgabe der Bedingungen der Schuldverschreibungen benötigt wird. Die aufgrund der Ausübung des Wandlungs- oder Optionsrechts beziehungsweise der Erfüllung der Wandlungs- beziehungsweise Optionspflicht ausgegebenen neuen Aktien nehmen vom Beginn des Geschäftsjahres an, in dem sie entstehen, am Gewinn teil.

#### Kontrollwechselbezogene Vereinbarungen

Im Fall eines Kontrollwechsels als Folge eines Übernahmeangebots für die Bilfinger SE bestehen, den üblichen Gepflogenheiten im Geschäftsverkehr entsprechend, Kündigungsmöglichkeiten für die Kreditgeber unserer syndizierten Barkreditlinie über 300 Mio. € und Avalkreditlinien über in Summe 1.200 Mio. € sowie für die Investoren unserer Unternehmensanleihe über 500 Mio. €.

#### Entschädigungsvereinbarungen für den Fall eines Übernahmeangebots

Den Vorständen steht bei einem Kontrollwechsel unter bestimmten weiteren Voraussetzungen ein Kündigungsrecht zu. Diese Regelung verschafft den Vorstandsmitgliedern für den Fall eines Übernahmeangebots die gebotene Unabhängigkeit, um sich in ihrem Verhalten ausschließlich am Wohl der Gesellschaft und ihrer Aktionäre zu orientieren. Nähere Einzelheiten hierzu finden sich im Kapitel [A.4.2 Vergütungsbericht](#).

siehe Seite 29

## B.6 Vorstandsvergütung

Die Vergütung der Vorstandsmitglieder setzt sich grundsätzlich aus einem festen Jahresgrundgehalt, variabler Vergütung sowie Nebenleistungen und Leistungen für die Altersversorgung zusammen. Nähere Einzelheiten einschließlich der individualisierten Bezüge enthält Kapitel [A.4.2 Vergütungsbericht](#). Dieser Vergütungsbericht ist Teil des zusammengefassten Lageberichts.

siehe Seite 29