



Hauptversammlung der Bilfinger SE am Dienstag, 15. Mai 2018, 10.00 Uhr, Mannheim

Ausführungen von Tom Blades, Vorstandsvorsitzender

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrte Aktionäre, verehrte Gäste,
liebe Mitarbeiter,
meine Damen und Herren,

Herzlich willkommen zu unserer diesjährigen Hauptversammlung in Mannheim,
auch im Namen des gesamten Vorstands der Bilfinger SE.

Vergangenes Jahr habe ich Ihnen an dieser Stelle unsere Strategie Bilfinger 2020
vorgestellt. Das Geschäftsjahr 2017 war maßgeblich von der Umsetzung geprägt.
Erstens möchte ich Ihnen heute berichten, wo wir bei der Strategie stehen.
Zweitens werde ich auf die wesentlichen Geschäftsentwicklungen im vergangenen
Geschäftsjahr eingehen – und auf das erste Quartal 2018.
Drittens stelle ich Ihnen unsere Ziele und Prioritäten vor. Dies sind: Wachstum, unser
internes Verbesserungsprogramm BTOP sowie das Management von Projektrisiken.

Auch mit Blick auf unsere Top-Priorität Compliance werde ich Sie auf den aktuellen Stand
bringen.

Meine Damen und Herren,

Erfolg ist Teamarbeit.

Eine geschlossene Mannschaft kann mehr erreichen als eine Gruppe von Einzelkämpfern.
Mit unserer Strategie Bilfinger 2020 bündeln wir unsere Stärken sehr viel effektiver als in der
Vergangenheit. Wir strukturieren unser Unternehmen und bringen Bilfinger zurück zu
profitablem Wachstum. Die Formel lautet 2-4-6:

- Wir haben unsere Aktivitäten in zwei Geschäftsfelder gegliedert: Engineering & Technologies (kurz: E&T) sowie Maintenance, Modifications & Operations (kurz: MMO).
- Das Geschäftsfeld E&T ist international aufgestellt. Es geht um Ingenieurleistungen und um die Entwicklung und Montage von Industrieanlagen.
- Das Geschäftsfeld MMO ist regional aufgestellt. Wir übernehmen im Auftrag des Kunden die Instandhaltung, die Modifizierung und auch den Betrieb von Anlagen.
- Mit dieser Aufstellung sind wir ganz nah an den Bedürfnissen unserer Kunden.
- Unser Angebot bedient alle Phasen im Lebenszyklus einer Anlage. Das E&T-Geschäft deckt vereinfacht gesagt die Ausgaben für Investitionen ab. Das MMO-Geschäft spiegelt wiederum die Ausgaben für den operativen Betrieb wider.
- Unsere Kernkompetenz: Wir steigern die Effizienz, sichern eine hohe Verfügbarkeit und senken zugleich die Kosten.
- Wir legen den Schwerpunkt auf vier Kernregionen: Kontinentaleuropa, Nordwesteuropa, Nordamerika und den Nahen Osten. Damit verbinden wir etablierte Märkte mit attraktiven Wachstumsregionen.
- Bei unseren sechs Fokus-Industrien findet sich ein ähnlicher Mix. Wir konzentrieren uns hauptsächlich auf Chemie & Petrochemie, Öl & Gas, Energie & Versorgung, Pharma & Biopharma, Metallurgie sowie Zement.



Wir machen den Fortschritt unseres Unternehmens transparent und haben drei Phasen identifiziert, die wir durchlaufen werden: Stabilisierung, Aufbau und Ausbau. Insgesamt kommen wir gut voran. Wir haben Bilfinger strukturiert, stabilisiert und robuster aufgestellt.

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir bei der Stabilisierung wichtige Meilensteine erreicht. Diese Phase ist weit fortgeschritten. Die 2-4-6 Struktur wurde in allen operativen Einheiten erfolgreich umgesetzt. Wir haben die Komplexität reduziert und die Zahl der Gesellschaften auf unter 200 verringert. Zum Beispiel durch die Zusammenführung einiger früherer Power-Aktivitäten in der Bilfinger Engineering & Technologies GmbH oder die Fusion von Einheiten in Großbritannien zu Bilfinger UK.

Wir haben 2017 auch unsere Genehmigungsprozesse optimiert und das Management von Projektrisiken weiter geschärft. Das macht sich bereits bemerkbar. Wir haben in den USA kürzlich einen Großauftrag von Linde angenommen. Dabei geht es um Montage-Arbeiten für den Bau einer petrochemischen Anlage im Bundesstaat Texas. Eigentümer der neuen Produktionsstätte ist der brasilianische Konzern Braskem. Das Gesamtvolumen des Projekts liegt bei 675 Millionen US-Dollar – ein relevanter Anteil entfällt davon auf Bilfinger. Dieser Großauftrag markiert einen Wendepunkt:

Er demonstriert unsere Zuversicht, auch solch große Projekte wieder erfolgreich umsetzen zu können.

Zugleich haben wir BTOP auf den Weg gebracht. BTOP ist ein konzernweites, langfristiges und umfassendes Programm, das unsere Leistungsfähigkeit erhöht und die Geschäftsergebnisse verbessert. B steht dabei für Bilfinger. TOP steht für interne Initiativen, mit denen wir von innen heraus besser werden. Nur wer sich intern kontinuierlich verbessert, kann Kostensteigerungen und Preisdruck effektiv entgegenwirken.

Auch in der Prozessindustrie nimmt das Thema Digitalisierung Fahrt auf. Bilfinger gehört zu den Vorreitern.

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir einen eigenen Digitalisierungsbereich gegründet - die Aktivitäten entwickeln sich sehr positiv. Deshalb werden wir das innovative Digitalisierungsgeschäft zum 1. Juli in einer neuen Tochter-Gesellschaft konzentrieren: Sie heißt Bilfinger Digital Next. Ein englischer Begriff, weil diese Gesellschaft international tätig sein wird. Mit Bilfinger Digital Next können wir noch schneller und flexibler am Markt agieren.

Werfen wir nun einen Blick auf unsere beiden Geschäftsfelder E&T und MMO. Diese Aufstellung hat sich am Markt etabliert. Weil wir hohe Qualität und Arbeitssicherheit bieten, weil wir eine breite Produktpalette haben – und weil wir auf hunderten von Referenzen aufbauen können.

Bei E&T und MMO haben wir im vergangenen Geschäftsjahr wichtige Aufträge gewonnen. Schauen wir zunächst auf E&T. Unsere Strategie ist der richtige Weg: Das belegt ein Auftrag der Electricité de France (EdF) im Bereich Kernkraft. Wir bündeln hier unsere Stärken, ganz zum Nutzen unseres Kunden. Mehrere Bilfinger-Gesellschaften haben sich zusammengetan und modernisieren für den französischen Versorger zahlreiche Reaktorblöcke. Bilfinger liefert zudem eine Behandlungsanlage für nuklearen Abfall für das neue Nuklear-Projekt Hinkley Point C – ebenfalls im Auftrag der EdF.

Ein weiteres wichtiges Projekt ist für uns die geplante Ostsee-Gas-Pipeline Nord Stream 2. Bilfinger hat den Zuschlag für die Entwicklung, Lieferung und Inbetriebnahme der Prozessleit- und Sicherheitssysteme für den Betrieb der Pipeline erhalten. Einer der



ausschlaggebenden Faktoren für den Zuschlag war das effektive und umfassende Compliance-System, das wir aufgebaut haben.

Im Nahen Osten hat sich Bilfinger in einem Joint Venture die Verlängerung eines Rahmenvertrags für Ingenieur- und Instandhaltungsleistungen gesichert. Die langjährige Kundenbeziehung zeichnet uns aus. Auftraggeber ist Petroleum Development Oman, die größte Gesellschaft für die Gewinnung von Öl und Gas in Oman.

Ich komme nun zu unserem Instandhaltungsgeschäft MMO. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist unser sogenanntes „Bilfinger Maintenance Concept“, kurz BMC.

Im Prinzip ist es in der Instandhaltung in vielerlei Hinsicht wie in der Formel 1. Beide haben sich in den vergangenen Jahrzehnten entscheidend weiterentwickelt. Auch wenn es heute kaum vorstellbar ist:

In den 50er Jahren dienten Boxenstopps ausschließlich der Reparatur der Fahrzeuge. Ab den späten 60er Jahren wurden Boxenstopps immer mehr zu einem strategischen Element des Rennens.

Heute werden sie bis ins Detail geplant und trainiert. Denn Boxenstopps können ganze Rennen entscheiden.

Ähnlich ist es in der Instandhaltung von Industrieanlagen. Früher reparierte man vor allem dann, wenn etwas kaputtgegangen war. Im Laufe der Zeit hat man aber verstanden, dass eine vorausschauende Planung die Gesamtkosten reduziert und die Effizienz erhöht. Daher werden Generalüberholungen, Modifikationen und auch Reparaturen heute ebenfalls akribisch geplant, um Stillstandszeiten zu minimieren.

Den Rahmen für eine derart strategische Instandhaltung bildet das BMC. In diesem Konzept hat Bilfinger sein jahrzehntelanges Erfahrungswissen gebündelt. Wir können hier auf über 400 Instandhaltungsanalysen verweisen. Ein wichtiger Kerngedanke des Konzepts ist, den Kunden überall denselben hohen Bilfinger-Standard anzubieten.

Genau dieser hohe Standard kommt an.

Im Jahr 2017 haben wir zum Beispiel unsere Zusammenarbeit mit dem Schweizer Pharmaunternehmen Siegfried erweitert: Um Aktivitäten in Deutschland, Frankreich und der Schweiz. Ausschlaggebend dafür war unser BMC-Ansatz. Wir wenden ihn bereits seit vielen Jahren am Stammsitz von Siegfried an. Auch in den USA haben wir einen neuen BMC-Vertrag unterzeichnet.

Ein weiterer Erfolg: Mit dem finnischen Versorger Fortum haben wir 2017 einen Vertrag zur Instandhaltung schwedischer Wasserkraftwerke verlängert und erweitert. Hier erbringen wir nun zusätzliche Leistungen unter anderem im Bereich Operations.

Mit dem Energiekonzern Statoil haben wir zudem einen umfangreichen Rahmenvertrag bis 2031 verlängert.

Fortgesetzt und ausgebaut wird auch die jahrzehntelange Zusammenarbeit mit einem Konsumgüter-Konzern in den USA.

In Kuwait übernehmen wir Wartungs- und Reparaturarbeiten der Sabiya Power & Water Distillation Station. Betreiber der Anlagen ist das kuwaitische Ministerium für Elektrizität und Wasser (MEW).

Sie sehen: Unsere Instandhaltungs-Services sind in allen unseren vier Kernregionen gefragt.

Meine Damen und Herren,

Bilfinger hat ereignisreiche Jahre hinter sich. Deshalb sind die genannten Auftragserfolge sehr wichtig. Denn sie unterstreichen zwei Dinge.

Erstens: Unsere Expertise überzeugt die Kunden.

Zweitens: Unsere Strategie 2020 wird vom Markt angenommen.

Ich möchte mich an dieser Stelle an unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten. Ohne Sie, liebe Kolleginnen und Kollegen, wäre unsere Strategie nicht erfolgreich. Sie alle haben im vergangenen Jahr außergewöhnlich hart gearbeitet und wirklich viel geleistet. Dafür möchte ich mich an dieser Stelle im Namen des gesamten Vorstands von ganzem Herzen bedanken.

Meine Damen und Herren,

Bilfinger ist heute ein sehr viel stabileres Unternehmen als noch Anfang 2017. Aber wir sind noch nicht am Ziel. Das wird auch beim Blick auf die Geschäftszahlen des vergangenen Jahres deutlich.

Das Geschäftsjahr 2017 verlief für Bilfinger in vielen Gesellschaften solide. Das wirtschaftliche Umfeld war insgesamt positiv, allerdings waren unsere Märkte weiterhin herausfordernd. Dies betrifft insbesondere die Energiebranche, aber auch den Öl- und Gasbereich. Den Kunden ging es hier infolge steigender Ölpreise zwar wieder besser, aber sie hielten sich weiter mit Investitionen zurück.

Deshalb können wir mit der Entwicklung von Auftragseingang und Leistung im Geschäftsjahr 2017 zufrieden sein. Bei den Neuaufträgen haben wir unsere Prognose erfüllt. Die Leistung entwickelte sich sogar besser als erwartet.

Der Auftragseingang erreichte mit knapp 4,1 Milliarden Euro das Niveau des Vorjahres. Auf organischer Basis ist der Wert im Jahresvergleich um 4 Prozent gewachsen – also bereinigt um Verkäufe und Wechselkurseffekte. Damit haben wir nach drei Jahren des Rückgangs eine wichtige Trendwende geschafft. Und das in einem herausfordernden Marktumfeld.

Der Auftragsbestand betrug zum Jahresende rund 2,5 Milliarden Euro, nach 2,6 Milliarden Euro im Jahr zuvor.

Die Leistung sank im abgelaufenen Geschäftsjahr um 5 Prozent auf rund 4 Milliarden Euro. Auf organischer Basis blieb sie im Vergleich zum Vorjahr allerdings stabil. Erwartet hatten wir zuletzt einen organischen Rückgang. Wir haben unsere Zielsetzung also übertroffen.

Ein echter Wermutstropfen ist das operative Ergebnis. Das um Sondereinflüsse bereinigte Ergebnis vor Zinsen, Ertragsteuern und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte aus Akquisitionen (EBITA) erreichte 2017 lediglich 3 Millionen Euro. Es lag damit unter dem Vorjahreswert von 15 Millionen Euro. Ursprünglich hatten wir uns hier deutlich mehr vorgenommen. Im zweiten Quartal mussten wir jedoch eine Risikovorsorge in Höhe von rund 50 Millionen Euro für Altprojekte in den USA vornehmen. Durch diese Vorsorge mussten wir Mitte 2017 die Prognose für das bereinigte EBITA im Geschäftsjahr 2017 anpassen. Seither gingen wir hier von einem ausgeglichenen Wert aus. Dieses Ziel haben wir erfüllt.



Fest steht: Das zurückliegende Jahr stand ganz im Zeichen der Stabilisierung unseres Unternehmens. Daher haben Sondereinflüsse weiterhin Auswirkungen auf unser Ergebnis gehabt. Insgesamt betrug diese Sondereinflüsse 121 Millionen Euro. Den größten Anteil hatten Restrukturierungskosten, weitere Sondereinflüsse resultieren aus:

- Aufwendungen für Projekte, die unsere Prozesse und Systeme harmonisieren,
- Kosten für die weitere Verbesserung unseres Compliance-Systems und
- Belastungen aus Unternehmensverkäufen.

Inklusive von Sondereinflüssen belief sich das EBITA auf minus 118 Millionen Euro. Im Geschäftsjahr 2016 waren es hingegen noch minus 221 Millionen Euro gewesen.

Das Konzernergebnis lag im Geschäftsjahr 2017 bei minus 89 Millionen Euro. Darin enthalten ist ein positiver Effekt in Höhe von 60 Millionen Euro, die wir aus einem langjährigen Rechtsstreit in Katar erhalten haben. Dabei ging es um den früheren Bau des Doha Expressway. Das im Geschäftsjahr 2016 erzielte Konzernergebnis von 271 Millionen Euro resultierte im Wesentlichen aus dem Verkauf von Building and Facility. Dieser hatte seinerzeit zu einem Veräußerungsgewinn von 538 Millionen Euro geführt.

Die Eigenkapitalquote ist weiterhin sehr solide. Sie lag zum Jahresende 2017 bei 38 Prozent und damit 2 Prozentpunkte unter dem Niveau des Vorjahres. Trotz der Wiederaufnahme der Dividendenzahlung und des Starts unseres Aktienrückkauf-Programms.

Der bereinigte Free Cashflow war mit minus 69 Millionen Euro zwar noch negativ. Er verbesserte sich gegenüber dem Vorjahr aber deutlich. Dies gilt auch für die Kapitalrendite (ROCE). Sie hat sich gegenüber dem Vorjahr ebenfalls verbessert, war aber mit minus 5,5 Prozent negativ.

Meine Damen und Herren,

wegen der erwähnten Risikovorsorge war die Ergebnisentwicklung im Geschäftsjahr 2017 nicht befriedigend. Wir haben sofort reagiert und unser Projektmanagement weiter geschärft – dazu später mehr.

Bilfinger ist inzwischen ein reiner Industrie-Dienstleister. Daher berichten wir künftig nicht mehr nach Leistung, sondern nach Umsatzerlösen. Die Vergleichswerte weichen aber nur wenig voneinander ab.

Die Entwicklung bei Umsatz und Auftragseingang stimmt mich optimistisch. Wir machen erkennbare Fortschritte und kehren Schritt für Schritt in den Wachstumsmodus zurück.

Diesen Trend bestätigt auch das erste Quartal 2018. Die Geschäftszahlen für die ersten drei Monate haben wir heute Morgen veröffentlicht. Wir entwickeln uns operativ planmäßig – und das Marktumfeld wird zunehmend positiver.

Das wird vor allem beim Auftragseingang des ersten Quartals 2018 sichtbar. Er ist im vierten Quartal in Folge gestiegen: Von 928 Millionen Euro im Vorjahr auf aktuell rund 1,1 Milliarden Euro. Auf organischer Basis betrug das Wachstum 21 Prozent. Der Auftragsbestand lag zum Ende des Quartals bei knapp 2,7 Milliarden Euro. Das sind ermutigende Signale!



Der Umsatz ging moderat um 3 Prozent zurück, auf 928 Millionen Euro. Auf organischer Basis war die Entwicklung gegenüber dem Vorjahr jedoch leicht positiv.

Die Book-to-Bill Ratio, also das Verhältnis von Auftragseingang zu Umsatz, lag im ersten Quartal 2018 bei rund 1,2. Ein starker Wert, der unsere Strategie bestätigt.

Das bereinigte EBITA verbesserte sich auf minus 6 Millionen Euro von minus 14 Millionen Euro im Vorjahr. Das Konzernergebnis verbesserte sich ebenfalls und lag bei minus 24 Millionen Euro, nach minus 55 Millionen Euro im ersten Quartal 2017.

Der operative Cashflow war mit minus 60 Millionen Euro saisonal bedingt im ersten Quartal negativ. Er lag unter dem sehr guten Wert des Vorjahresquartals.

Der bereinigte Free Cashflow erreichte minus 55 Millionen Euro.

Gute Fortschritte machen wir bei der Bereinigung unseres Portfolios. Dieses Thema betrifft den Bereich Other Operations. Darin haben wir 2017 die Gesellschaften gebündelt, die aus geographischen oder technologischen Gründen nicht in unsere 2-4-6 Struktur passen. Zu Beginn gab es in den Other Operations 13 Gesellschaften, die Verluste erwirtschafteten. Ziel war es, für diese Einheiten so bald wie möglich eine Lösung zu finden. Elf dieser Einheiten haben wir bereits verkauft.

Zugleich stecken in den Other Operations auch profitable Gesellschaften. In diese investieren wir weiter und verkaufen sie nur, wenn wir ein attraktives Angebot erhalten.

Gute Fortschritte machen wir auch beim Thema Compliance. Im Jahr 2013 hatte sich Bilfinger gegenüber dem US-Justizministerium verpflichtet, ein funktionierendes Compliance-System einzuführen. Auslöser war ein Bestechungsfall in Nigeria im Jahr 2003. Bilfinger hat bis Ende 2018 Zeit, ein solches System im Konzern zu etablieren. Überprüft wird der Fortschritt von einem unabhängigen Compliance-Monitor. Wir befinden uns hier buchstäblich auf der Zielgeraden!

Unser Compliance-System beruht auf drei Grundelementen:

Vorbeugen. Aufdecken. Reagieren.

Im Geschäftsjahr 2017 haben wir hierzu eine Reihe von Richtlinien, Prozessen und Systemen eingeführt. Beispielsweise zur Prüfung von externen Geschäftspartnern und Lieferanten.

Wir schulen regelmäßig alle Mitarbeiter.

Wir gehen internen Verdachtsmeldungen konsequent nach. Hinzu kommen gezielte Kommunikations-Aktionen. Damit schaffen wir bei unseren Mitarbeitern ein nachhaltiges Bewusstsein für Compliance.

Wir haben die Anzahl der Mitarbeiter im Bereich Compliance zudem deutlich erhöht.

Unser Anspruch ist klar und in unserem Konzernleitbild festgeschrieben: Bei Integrität und Arbeitssicherheit gehen wir keine Kompromisse ein. Wir arbeiten dabei eng mit dem Monitor zusammen, um erfolgreich zu sein. Wir sind zuversichtlich, die Auflagen der Vereinbarung mit dem US-Justizministerium zu erfüllen.

Um es deutlich zu sagen:

- Bestechung und regelwidriges Verhalten haben bei Bilfinger keinen Platz.
- Unsere Haltung ist klar: Keine Toleranz – auf allen Ebenen unseres Konzerns.



Blicken wir nun auf die Entwicklung unserer Aktie. Im Börsenjahr 2017 haben die Kapitalmärkte eine anhaltende und breite Aufschwungsphase verzeichnet. So stieg der MDAX um rund 18 Prozent. Der SDAX um rund 25 Prozent. Der Kurs unserer Aktie konnte diese Entwicklung zwar nicht im gleichen Maße mitgehen. Mit einem Kursplus von 8 Prozent schlug sich die Bilfinger-Aktie aber besser als Papiere von Vergleichsunternehmen – und schloss das Börsenjahr 2017 mit einem Kurs von 39,57 Euro.

Im bisherigen Verlauf des Jahres 2018 entwickelte sich der Kurs der Bilfinger-Aktie moderat rückläufig.

Meine Damen und Herren,

unsere Strategie Bilfinger 2020 bildet ein stabiles Fundament für die Zukunft. Trotz der unerwarteten Risikovorsorge sind wir auf einem guten Weg. Diese Zuversicht nehmen wir mit in die kommenden Jahre. Damit komme ich zum Ausblick und unseren Prioritäten:

- Erstens Wachstum,
- Zweitens BTOP,
- und drittens das Management von Projektrisiken.

Zunächst zu den kurzfristigen Aussichten. Vor dem Hintergrund der Entwicklung in den ersten drei Monaten bestätigen wir heute unseren Ausblick für das Geschäftsjahr 2018. Wir gehen von einem organischen Wachstum des Auftragseingangs im mittleren einstelligen Prozentbereich aus. Bei den Umsatzerlösen erwarten wir auf organischer Basis eine stabile bis leicht wachsende Entwicklung.

Für das bereinigte EBITA rechnen wir mit einer deutlichen Steigerung. Wir streben einen Wert im mittleren bis höheren zweistelligen Millionen-Euro-Bereich an. Kapitalrendite und Free Cashflow werden sich im Geschäftsjahr 2018 ebenfalls deutlich verbessern. Beide Werte werden jedoch bedingt durch Sondereinflüsse nochmals negativ sein. Auf bereinigter Basis, also ohne Sondereinflüsse, streben wir beim Free Cashflow eine schwarze Null an.

Meine Damen und Herren,

mit unserer Strategie Bilfinger 2020 richten wir das Unternehmen konsequent auf profitables Wachstum aus – Wachstum hat oberste Priorität.

Im laufenden Jahr wollen wir verstärkt in die Zukunft des Unternehmens investieren.

Zusätzliche 20 Millionen Euro fließen in die Weiterentwicklung unseres Geschäfts:

- In den Ausbau unserer Aktivitäten innerhalb der Zielindustrien
- und in die Markteinführung unseres digitalen Angebots.

Zunächst zum Ausbau unserer Aktivitäten in den Zielindustrien.

- Ein wesentlicher Faktor sind unsere „Value Propositions“. Das sind in vielen Fällen Komplettlösungen, die die Kompetenzen mehrerer Bilfinger-Gesellschaften vereinen.
- Mit diesem Ansatz bieten wir dem Kunden einen klaren zusätzlichen Mehrwert. Bilfinger hat ein großes Portfolio an Engineering-Leistungen. Wir können auch die Gesamtverantwortung für komplexe Projekte übernehmen.
- Parallel treiben wir durch die gezielte Entwicklung solcher Value Propositions eine noch stärkere Fokussierung auf unsere Zielindustrien voran.

Die Marschrichtung ist klar.



Wir wollen unseren Kunden künftig proaktiv attraktive Komplettlösungen anbieten. Hierfür arbeiten unsere Bilfinger-Einheiten künftig noch enger zusammen. Mit dem Ziel, unsere Stärken zu bündeln und den Kunden Mehrwert zu bieten.

Dieser Ansatz setzt gute Marktkenntnisse voraus. Daher investieren wir vor allem im E&T-Segment verstärkt in die Geschäftsentwicklung. Wir stellen gezielt weitere Experten ein, die sich in unseren Fokus-Industrien auskennen und unser Geschäft dort weiter voranbringen.

Ein gutes Beispiel für eine erfolgsversprechende Value Proposition ist die Modernisierung von Prozessöfen in petrochemischen Anlagen. In Europa gibt es eine hohe Anzahl bestehender Prozessöfen, die aus Altersgründen modernisiert werden müssen. Gleichzeitig werden die Emissionsvorgaben immer schärfer.

Ein kritischer Faktor bei solchen Modernisierungen ist die Zeit. Die Arbeiten müssen qualitativ hochwertig und schnell durchgeführt werden, um Ausfallzeiten der Anlagen zu minimieren. Daher wünschen sich immer mehr Kunden einen Partner, der sich um das gesamte Modernisierungsprojekt kümmert. Von der Planung über die Beschaffung von Anlagenteilen bis zur Abnahme.

Bilfinger hat hier eine gute Ausgangsposition. Wir verfügen bereits über umfassende Expertise in Disziplinen wie Engineering, Rohrleitungsbau und Montage. Die Idee der Value Proposition ist, die Leistungen verschiedener Bilfinger-Gesellschaften zu bündeln und das gesamte Modernisierungsprojekt in Angriff zu nehmen. Das reduziert die Komplexität für den Kunden. Und wir generieren über das größere Leistungsvolumen höhere Umsätze. Grundvoraussetzung für die Annahme solcher Projekte ist natürlich ein funktionierendes Risikomanagement. Über die gesamte Laufzeit hinweg.

Ein zweites Wachstumsfeld ist die Digitalisierung. Ich bin überzeugt, dass die Prozessindustrie die Möglichkeiten bei Weitem noch nicht ausreizt. Wir können in diesem Feld ganz neue Akzente setzen. Bilfinger ist hier in einer hervorragenden Ausgangsposition. Wir kennen die Prozesse unserer Kunden bestens. Wir haben darüber hinaus ein grundlegendes Verständnis für die Digitalisierung dieser Prozesse. Wir sind somit der Brückenbauer zwischen Prozessindustrie und IT. Man könnte auch sagen: Früher haben wir Brücken aus Zement gebaut, heute bauen wir digitale Brücken.

Diesen Vorteil wollen und müssen wir nutzen. Daher auch die Gründung von Bilfinger Digital Next. Unsere neue Digitalisierungstochter ist unser Schnellboot für digitale Projekte. Wir sind dadurch in der Lage, schnell auf die Bedürfnisse unserer Kunden zu reagieren.

Herzstück sind natürlich unsere Produkte. Im laufenden Jahr werden wir konsequent in die Weiterentwicklung und Markteinführung unseres Angebots investieren. Unsere Lösung heißt BCAP. Das steht für „Bilfinger Connected Asset Performance“ und richtet sich insbesondere an den Mittelstand. Wir nehmen hier eine Vorreiterrolle ein und stoßen in eine Marktlücke.

Der Ansatz von BCAP ist, alle für den Betrieb einer Anlage relevanten Informationen zusammenzuführen. BCAP verbindet Daten aus Engineering, Betrieb und Instandhaltung über eine cloudbasierte Plattform. Diese Plattform agiert als technisches Rückgrat und Datenzentrum. Datenquellen sind unter anderem das Prozessleitsystem und die Produktionsplanung. Aber auch Sensoren, die den Zustand der Anlage beurteilen.

Durch die Verknüpfung und Analyse dieser zuvor voneinander isolierten Daten werden gänzlich neue Erkenntnisse gewonnen. Ein wichtiges Ergebnis solcher Analysen ist zunächst



die bessere Vorhersehbarkeit von potenziellen Störungen. In einem weiteren Schritt geht es dann darum, die richtigen Maßnahmen abzuleiten. Auch in diesem Punkt können wir mit unserer Expertise umfassende Beratung anbieten.

Für den Mittelstand ist unser Ansatz auch deshalb interessant, weil er schnell und wirtschaftlich umgesetzt werden kann. Im Frühjahr 2017 haben wir ein Pilotprojekt mit Münzing Chemie gestartet. Bei diesem Projekt am Münzing-Standort in Heilbronn haben wir erste Anlagen digitalisiert. Erfolge sind bereits sichtbar: Wir konnten Potenziale zur Steigerung der Gesamtanlagen-Effektivität von rund 10 Prozent aufzeigen.

Meine Damen und Herren,

das Beispiel bei Münzing zeigt, was wir besonders gut können: Die Effizienz der Anlagen unserer Kunden steigern. Aber gute Unternehmen haben immer auch die eigene Effizienz im Blick. Verbesserung bei Bilfinger kontinuierlich voranzutreiben ist deshalb unsere zweite Priorität. Unser Rahmen dafür ist BTOP.

Im Grunde adressiert das BTOP-Programm genau das, was wir Tag für Tag bei unseren Kunden machen: Wir sorgen für höhere Effizienz. Mit BTOP machen wir das nun auch intern. Auch die Herangehensweise ist identisch. Bei unseren Kunden beginnen wir unsere Arbeit mit einer Analyse der Instandhaltung. Dann nutzen wir die Ergebnisse dieser Analyse und erstellen einen Plan. Auf dessen Basis optimieren wir die Kosten und steigern die Produktivität der Anlagen. Der Fortschritt wird dabei kontinuierlich dokumentiert. Daraus wird auch ersichtlich, ob wir unsere Versprechen halten.

Auch bei BTOP beginnt der Prozess damit, Verbesserungs-Potenziale zu finden. Dann bewerten wir den Beitrag, den eine Verbesserungsmaßnahme erbringen kann. Im Anschluss legen wir einen genauen Umsetzungsplan mit Zielen fest. Und auch bei BTOP wird der Fortschritt während der Umsetzung kontinuierlich dokumentiert. Das sorgt für Transparenz und Verbindlichkeit.

Verbesserungsprogramme wie BTOP umfassen bereichsübergreifende Großprojekte. Genauso wichtig sind aber die vielen kleinen Initiativen und Verbesserungsvorschläge unserer Mitarbeiter. Ein entsprechendes Bewusstsein in der Belegschaft ist deshalb die Grundvoraussetzung für den Erfolg von BTOP. Dadurch entfaltet kontinuierliche Verbesserung ihre wahre Kraft.

Meine Damen und Herren,

Wachstum und Effizienz sind elementare Faktoren auf unserem Weg nach vorn. Gleichzeitig müssen wir mögliche Projektrisiken im Griff haben, um erfolgreich zu sein. Das hat die Risikoversorgung für Altprojekte gezeigt. Deshalb ist das Management von Projektrisiken unsere dritte Priorität.

Das Thema betrifft insbesondere unser E&T-Geschäft. Inzwischen haben wir robuste Standards und Anforderungen, die bei allen Projekten zum Pflichtprogramm gehören. Zudem tauschen die Projektmanager des Segments in einem Netzwerk regelmäßig Ideen und Erfahrungen aus.

Entscheidend ist, dass in der Phase vor der Angebotsabgabe Risiken transparent gemacht und objektiv bewertet werden. Vor diesem Hintergrund bewerten wir Projektangebote ab



BILFINGER

Hauptversammlung, 15. Mai 2018
Tom Blades, Vorstandsvorsitzender
Seite 10 von 10

einer gewissen Größe inzwischen nach verschiedenen Risikoklassen. Zudem müssen die Risiken in einem vernünftigen Verhältnis zu der erwarteten Marge stehen.

Auch während der Umsetzung eines Projekts muss es ein konsequentes Risikomanagement geben. Diese Thematik sind wir mit Nachdruck angegangen. Und nun können wir auch wieder größere Aufträge annehmen.

Meine Damen und Herren,

zur Strategie 2020 gehören auch mittelfristige Ziele. Im abgelaufenen Jahr haben wir dafür die Basis gelegt. Ausgehend vom Umsatz im Geschäftsjahr 2017 wollen wir bis 2020 im Schnitt um mindestens 5 Prozent pro Jahr organisch wachsen. Gleichzeitig streben wir für das Jahr 2020 eine bereinigte EBITA-Marge von rund 5 Prozent an.

Wir sind zuversichtlich, diese Ziele zu erreichen. Um unsere Zuversicht zu unterstreichen, schlagen wir Ihnen heute erneut eine Dividende von 1,00 Euro je Aktie vor. Diese Dividendenhöhe ist weiterhin die Untergrenze – bis unsere Ergebnisse eine höhere Dividende je Aktie erlauben. Dann wollen wir 40 bis 60 Prozent unseres bereinigten Konzernergebnisses ausschütten.

Zusätzlich haben wir im September 2017 unseren angekündigten Aktienrückkauf über bis zu 150 Millionen Euro gestartet. Maximal 10 Prozent des Grundkapitals können im Rahmen des Programms erworben werden. Bis einschließlich 9. Mai 2018 haben wir mehr als 2,2 Millionen Aktien erworben. Dies entspricht knapp über 5 Prozent des Grundkapitals. Der Durchschnittskurs betrug 36,98 Euro.

Meine Damen und Herren,

die Umsetzung unsere Strategie ist kein Sprint, sie ist ein Marathon. Wir haben aber die Voraussetzungen für profitables Wachstum geschaffen:

- Wir bündeln unsere Stärken für den Mehrwert des Kunden.
- Mit BCAP sind wir Vorreiter bei der Digitalisierung der Prozessindustrie.
- Mit BTOP machen wir uns effizienter. Tag für Tag.

Ich habe eingangs gesagt, dass die Stabilisierungsphase von Bilfinger weit fortgeschritten ist. Aktuell steht das Unternehmen auf dem Sprung in die Aufbauphase. Dabei könnten auch kleinere Zukäufe eine Rolle spielen. Sofern sie unsere Marge verbessern und uns technologisch weiterbringen. Wir stehen hier aber nicht unter Handlungsdruck.

Sehr geehrte Aktionäre,

an dieser Stelle möchte ich mich bei Ihnen herzlich bedanken:

- für Ihre Treue,
- für Ihr Vertrauen,
- und für Ihre Zuversicht in die erfolgreiche Zukunft unseres Unternehmens.

Begleiten Sie uns auf dem Weg in die Auf- und Ausbauphase von Bilfinger. Ich freue mich auf die weitere gemeinsame Reise. Das gilt besonders auch für Sie, liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!