



Bilfinger SE | Capital Markets Day 2015 – Pressekonferenz

STRATEGIE FOCUS - FOCUS - FOCUS

Per H. Utnegaard, Axel Salzmann, Dr. Jochen Keysberg

15. Oktober 2015

CEO Assessment

Wir haben viele Stärken...




- Anbieter hochwertiger Serviceleistungen, anerkannter Partner unserer Kunden
- Hoher Bekanntheitsgrad der Marke
- Sehr starke Kundenbasis mit langjährigen Kundenbeziehungen
- Qualifizierte und erfahrene Mitarbeiter, beeindruckendes Engineering Know-how
- Umfassendes Serviceangebot
- Führende Position in wichtigen europäischen Märkten



CEO Assessment

... aber auch viel zu tun

- Hohe Komplexität
 - Geringe Profitabilität
 - Unzureichende Cash Conversion
 - Keine Synergien
 - Vertrauensverlust am Kapitalmarkt
- 

Stabilisierung des Geschäfts ...

- ... auf das Kerngeschäft fokussieren
- ... starke Marktpositionen nutzen
und Vertriebsaktivitäten ausbauen
- ... Kostenführerschaft erreichen,
Restrukturierung abschließen
- ... Cash Conversion verbessern
- ... **halten, was wir versprechen**

Aktuelle Situation

Zwei Segmente in unterschiedlichen Entwicklungsstadien

BILFINGER SE

INDUSTRIAL

- Marktführer in Europa
- Fragmentierte internationale Aktivitäten
- Geringer Integrationsgrad innerhalb des Segments

➤ **Gute Basis, aber Restrukturierung erforderlich**

BUILDING AND FACILITY

- Facility Services: Nr. 1 in DACH
- Robustes Geschäftsmodell
- Nachhaltiger wirtschaftlicher Erfolg in den vergangenen Jahren

➤ **Starke Marktposition als Experte für umfassende Immobiliendienstleistungen weiter ausbauen**

GUIDANCE 2015
FORTZUFÜHRENDE AKTIVITÄTEN



Leistung:

bereinigtes EBITA:

auf Vorjahresniveau von 6,25 Mrd. €

150 bis 170 Mio. €

It's all about FOCUS and CORE!

Die fünf Eckpfeiler unserer Strategie

Zwei
eigenständige
Säulen:
Industrial und
**Building and
Facility**

Kerngeschäft:
Services,
Märkte,
Kunden und
Regionen

**Kosten-
führerschaft**

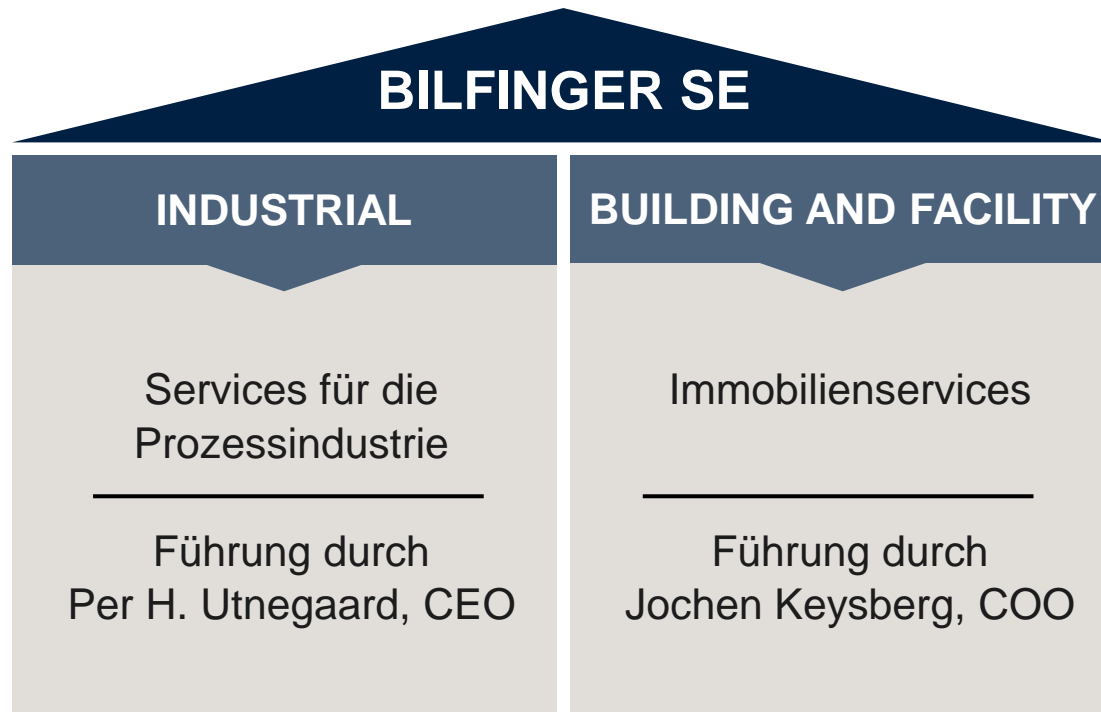
**Cash
Conversion**

Kompetenz:
**Our people
make it work!**

➤ Profitabilität steigern, Cash Conversion verbessern, Komplexität reduzieren

Zwei eigenständige Säulen

Verborgene Potentiale erkennen und heben



Vorteile der Eigenständigkeit

- Stärkere Dezentralisierung
- Schnellere Entscheidungen
- Klare Verantwortlichkeiten
- Stimulierung des Unternehmergeists
- Höhere strategische Flexibilität
- Schnelleres Wachstum
- Volle Transparenz des Werts

➤ **Verborgene Potentiale erkennen und heben!**

Fokus auf Kernservices

We will do more of less!

INDEPENDENT
PILLARS

CORE
BUSINESS

COST
LEADERSHIP

CASH
CONVERSION

LEADERSHIP
AND
SKILLS

INDUSTRIAL

- Instandhaltung und Turnarounds
- Isolierung, Gerüstbau, Korrosionsschutz
- Engineering
- Automatisierung
- Fertigung und Installation

BUILDING AND FACILITY

- Facility Management
- Real Estate Consulting
- Real Estate Management
- Hochbau



Besser machen, was wir bereits gut können!



Fokus auf Kernkunden

Key Account Management verbessern,
vorhandene Kundenbasis nutzen



Hervorragende Kundenbasis

- Zahlreiche ‚Blue-Chip‘- Kunden (BASF, BP, Deutsche Bank, Siemens)
- 80 Prozent der Leistung werden mit 100 Kunden erbracht



Verbesserung des Key Account Management

- Marktdurchdringung erhöhen
- Kompetenz im Key Account Management stärken
- Weiterer Ausbau der langfristigen Partnerschaft mit strategisch wichtigen Kunden



Langfristige Kundenbeziehungen bilden die Grundlage für eine stabiles und profitables Geschäft

Fokus auf Kernregionen

Wir setzen auf Europa

INDEPENDENT
PILLARS

**CORE
BUSINESS**

COST
LEADERSHIP

CASH
CONVERSION

LEADERSHIP
AND
SKILLS

INDUSTRIAL

Europa: Zentral- und Nordeuropa

**BUILDING
AND
FACILITY**

Europa



Position in unseren Heimatmärkten stärken



Fokus auf Kernmärkte

INDEPENDENT
PILLARS

CORE
BUSINESS

COST
LEADERSHIP

CASH
CONVERSION

LEADERSHIP
AND
SKILLS



INDUSTRIAL

Prozessindustrie

- Chemie
- Energie
- Öl und Gas / Raffinerien
- Pharma

BUILDING AND FACILITY

Immobilien-service für Kunden
aus **verschiedenen** Branchen



Marktanteile ausbauen

Identifikation von Non-Core Aktivitäten



NON-CORE AKTIVITÄTEN		
Fehlender strategischer Fit zu den Core-Geschäften	Risikominimierung	Unterkritische Größe oder außerhalb der Kernregionen
<p>Industrial: z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Steel Construction ▪ Industrial Construction in USA (Öl- und Gasindustrie) <p>Building and Facility:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Water Technologies ▪ Government Services 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Power* ▪ Offshore Systems* <p style="text-align: right;">* Nicht fortzuführende Aktivitäten</p>	<p>Industrial: z.B.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engineering Services in Asia-Pacific ▪ Isolierung, Gerüstbau, Korrosionsschutz in Spanien und Portugal

Non-Core Aktivitäten - Wir prüfen alle strategischen Optionen

Klare Unterscheidung von Core und Non-Core Aktivitäten



Leistung (2015e)

Core Aktivitäten

- Im strategischen Fokus des Managements
- Verstärkte Investitionstätigkeit
- Weitere Akquisitionen möglich

Industrial

~€2,7 Mrd.

Building and Facility

~€2,4 Mrd.

Power*

Non-Core Aktivitäten

- Nicht im strategischen Fokus des Managements
- Eingeschränkte Investitionstätigkeit
- Prüfung aller strategischer Optionen

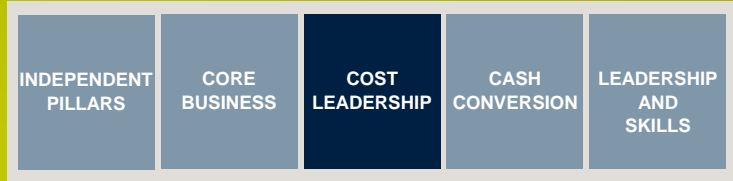
~€0,7 Mrd.

~€0,4 Mrd.

~€1,2 Mrd.

* Nicht fortzuführende Aktivitäten

Fokus auf Kostenführerschaft

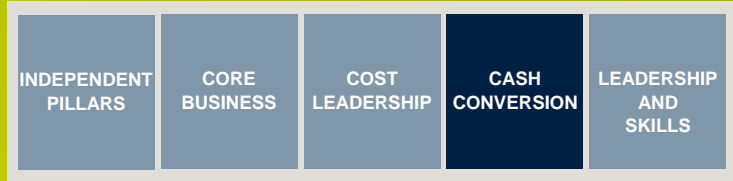


- Fortsetzung der **Restrukturierung**, bisherige **Maßnahmen sind im Zeitplan**
- **Operational excellence:**
 - Prozessoptimierung
 - Standardisierung
 - Skaleneffekte stärker nutzen und Kosten reduzieren
 - Digitalisierung
- **Verwaltungskosten** reduzieren und Industrie-Benchmark erreichen (Konzeptentwicklung läuft)



Wettbewerbsfähigkeit verbessern, um den shareholder value zu steigern

Fokus auf Cash Conversion



- Schnellere Rechnungsstellung
- Prozesse im Rechnungswesen optimieren
- Überfälligkeiten vermeiden
- Working-Capital-Bewusstsein stärken



**Free Cash generieren,
um den shareholder
value zu steigern**

Kompetenz

Our people make it work!



Bilfinger Academy | Kennzahlen 2015e

> 50.000 E-Learnings in 41 Ländern

> 3.000 Interne Weiterbildungstage

Intensives Training: Technisches Know-how und Arbeitssicherheit

> 400 Teilnehmer am Global Leadership Development Programm



LEARNING CAMPUS

COMPREHENSIVE CORPORATE AND LOCAL QUALIFICATION

CORE TOPICS

NETWORKING AND QUALIFICATION IN AREAS CRITICAL TO SUCCESS

LEADERSHIP FORUM

CUSTOMIZED SEMINARS AND DEVELOPMENT PROGRAMS FOR MANAGERS

- **Einarbeitungsprogramme:**
Gemeinsame Werte und weltweite Standards
- **Technisches Know-how:**
Excellence bei hochwertigen Services
- **Vertriebs-Know-how:**
Kaufmännische und technische Kompetenz
- **Fokus auf Führungskräfte:**
Unternehmergeist und Kostenführerschaft



Maßgeschneiderte Schulungsprogramme und Incentives, um die neue Strategie bei unseren Mitarbeitern zu verankern

Zusammenfassung

Ziele festgelegt - strategische Initiativen gestartet



It's all about focus

Basis für Wachstum schaffen

2015

- **Industrial:** Restrukturierung fortsetzen, Fokus auf operational efficiency und commercial excellence
- **Building and Facility:** Weiteres profitables Wachstum
- **Zusätzliche Wachstumsinitiativen** in beiden Segmenten definieren und umsetzen

Übergangsjahr

2016

- Programm zur **Reduzierung der Verwaltungskosten**
- **Kostenführerschaft** anstreben
- **Industrial:** Kundenfokussiertes **Geschäftsmodell** entwickeln
- **Building and Facility:** Selektive Akquisitionen
- **Weitere Aussagen zur Strategie im Frühjahr 2016**

Geschäft ausweiten

Mittel- und langfristig

- **Geografische Expansion** in unseren definierten Kernmärkten
- **Marktkonsolidierung** vorantreiben



**Kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse und profitables Wachstum
Verborgene Potentiale erkennen und nutzen**