

BILFINGER SE



BILFINGER

Jahrespressekonferenz 2020

Tom Blades | Christina Johansson | Duncan Hall

Frankfurt am Main, 13. Februar 2020



BILFINGER

1. Introduction



GJ 2019: Erwartungen erfüllt

	Ausblick FY 2019	IST GJ 2019	
Umsatz	Organisches Wachstum im mittleren einstelligen Prozentbereich	+6%	✓
Bereinigtes EBITA	Deutliche Steigerung auf mehr als 100 Mio. €	104 Mio. €	✓
Konzernergebnis	Deutliche Verbesserung, mindestens break-even	24 Mio. €	✓
Berichteter Free Cashflow	Positiv ¹⁾	57 Mio. €	✓

¹⁾ Ohne positiven Effekt aus IFRS 16: Break-even (IST GJ 2019: 4 Mio. €)

GJ 2019: Umsatz-, Ergebnis- und Cash-Ziele erreicht



Auftragseingang

GJ 2019: zugrunde liegende Märkte stabil, org. -4% von hohem 2018-Niveau
Q4: org. -4%, Vergabe von Großprojekten verschiebt sich auf 2020



Umsatz

GJ 2019: starkes organisches Wachstum von 6%
Q4: leichter organischer Rückgang



Bereinigtes EBITA

GJ 2019: deutliche Steigerung auf 104 Mio. €, Marge von 2,4%
Q4: erneut stärkstes Quartal, aber Technologies unterhalb der Erwartungen



Konzernergebnis

GJ 2019: deutlich positiv mit 24 Mio. €
Q4: 15 Mio. € mit starker Verbesserung gegenüber Vorjahresquartal



GJ 2019: Zyklisch starke Cash-Entwicklung im vierten Quartal

Liquidität

Berichteter Free Cashflow positiv mit 57 Mio. €
10 Tage DSO-Verbesserung in Q4

Bilanz / Dividende

Solide Bilanz
Erneut Dividendenvorschlag von 1,00 € je Aktie

Ausblick 2020

Stabile organische Umsatzentwicklung
Weitere erhebliche Steigerung der bereinigten EBITA Marge auf ~4%
Deutlich positive Entwicklung beim berichteten Free Cashflow





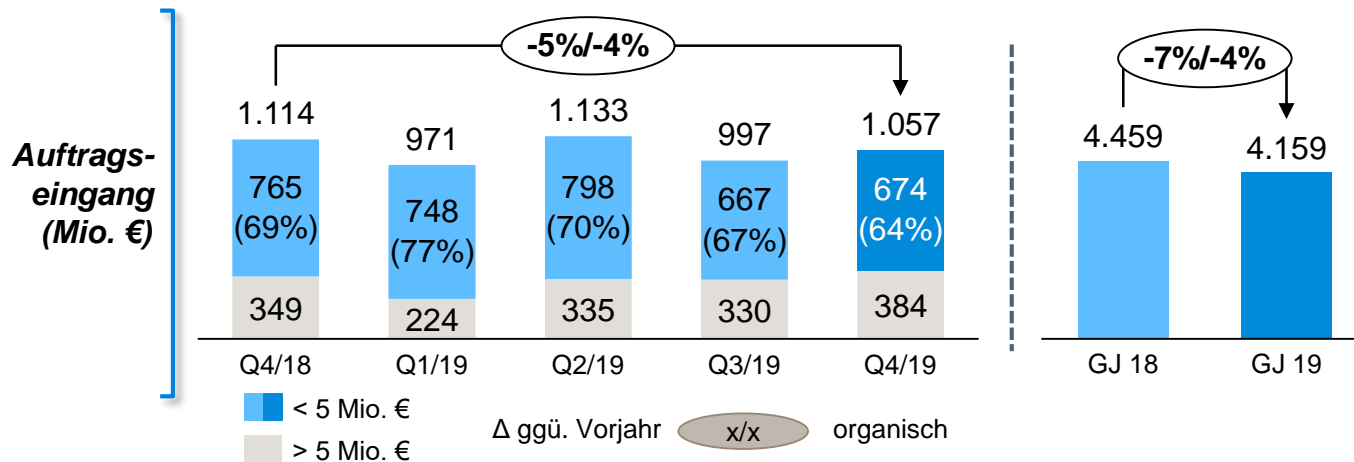
BILFINGER

2. Preliminary results 2019



Rückgang im Auftragseingang durch Verschiebung von Großprojektvergaben auf 2020, besonders in Technologies

Entwicklung des Auftragseingangs



- **Auftragseingang**
GJ: Rückgang (-7% / org.: -4%)
wegen Timing bei der Vergabe größerer Projekte in Europa
Q4: -5% (org.: -4%) unter Vorjahresquartal
- **Book-to-Bill:** GJ: 1,0
- **Auftragsbestand**
-9% unter hohem Vorjahresniveau (org.: -7%)

Book-to-Bill ratio

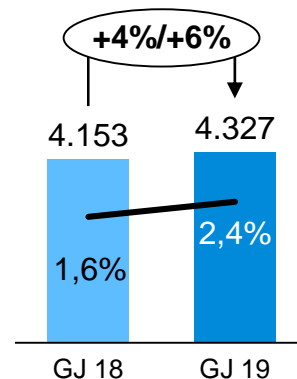
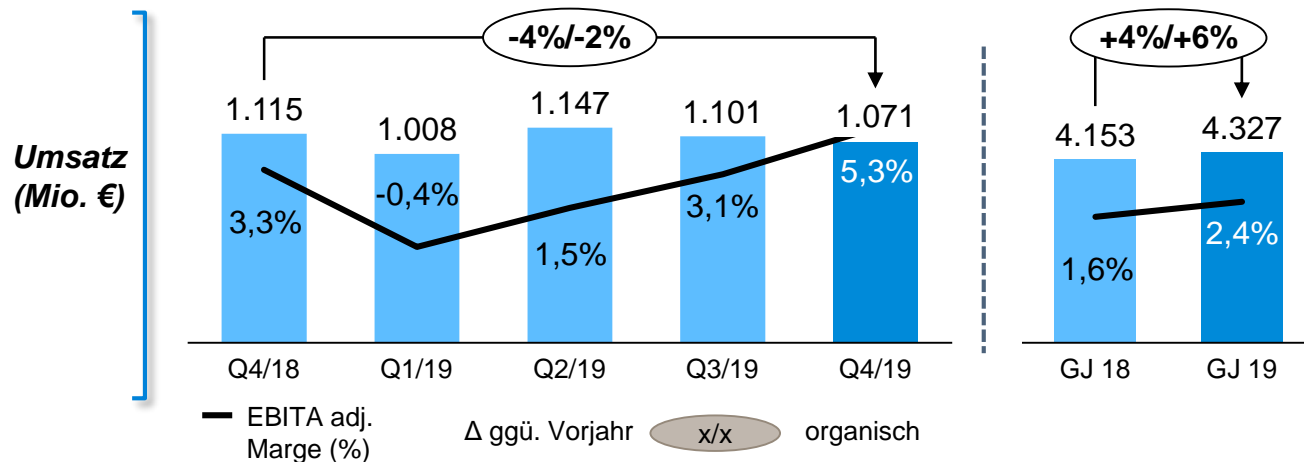


Auftrags- bestand (Mio. €)



Umsatzwachstum und bereinigtes EBITA erfüllen Erwartungen für GJ 2019

Entwicklung von Umsatz und Profitabilität



**EBITA adj.
(Mio. €)**

37

-4

17

34

57

65

104

**EBITA
(Mio. €)**

-6

-3

3

25

7

-7

32

Umsatz

GJ: Anstieg um +4% (org.: +6%) aufgrund der guten Nachfrage

Bereinigtes EBITA

GJ: Bereinigtes EBITA und Marge deutlich verbessert

Q4: Anstieg auf 57 Mio. € (Vorjahr: 37 Mio. €), erneut stärkstes Quartal

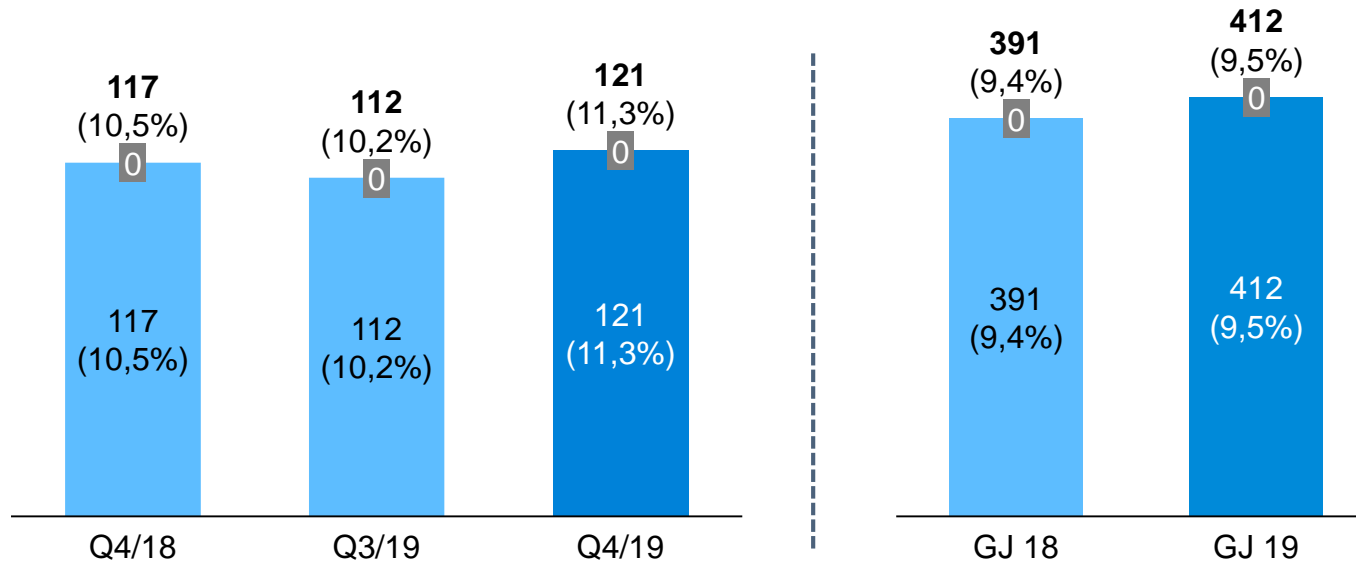
Sondereinflüsse

GJ: -72 Mio. € (darin enthalten -40 Mio. € Restrukturierung, -36 Mio. € IT-Investitionen, +€3 Mio. Veräußerungen)

Q4: -49 Mio. € (darin enthalten -35 Mio. € Restrukturierung v.a. für SG&A Programm, -11 Mio. € IT-Investitionen, -€3 Mio. Veräußerungen)

Bruttomarge in Q4 auf 11,3% angestiegen, weitere Verbesserung bleibt im Fokus in 2020 und 2021

Bereinigtes Bruttoergebnis (Mio. €)



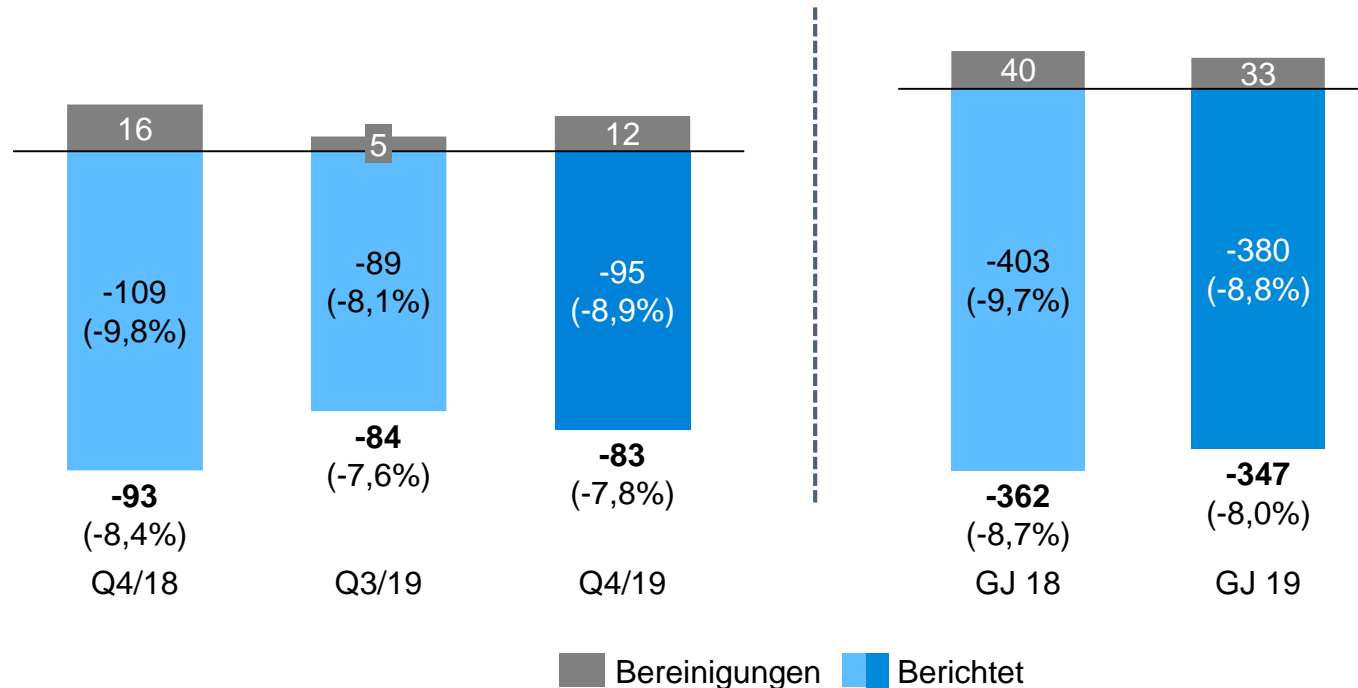
GJ 2019:

- Amortisation: 4 Mio. €
- Abschreibungen auf Sachanlagen: 108 Mio. €

■ Bereinigungen ■ Berichtet

Bereinigte SG&A-Quote von 8,0% für GJ 2019, ein weiterer Schritt in Richtung des 2020er-Ziels von 7,5%

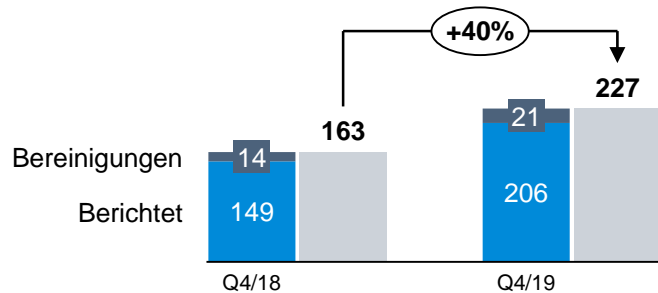
Bereinigte Vertriebs- und Verwaltungskosten (Mio. €)



Starke Cash-Generierung in Q4

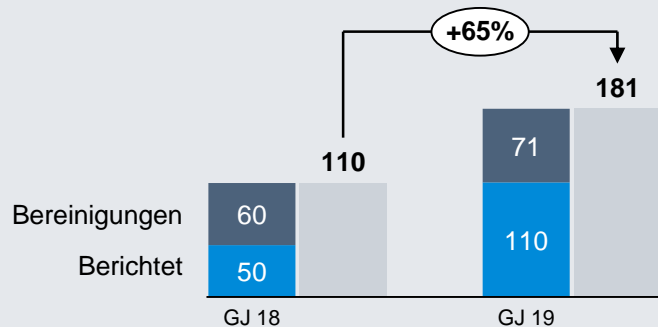
Positives Konzernergebnis im Quartal und Gesamtjahr

Q4: Operativer Cashflow bereinigt ¹⁾ (Mio. €)



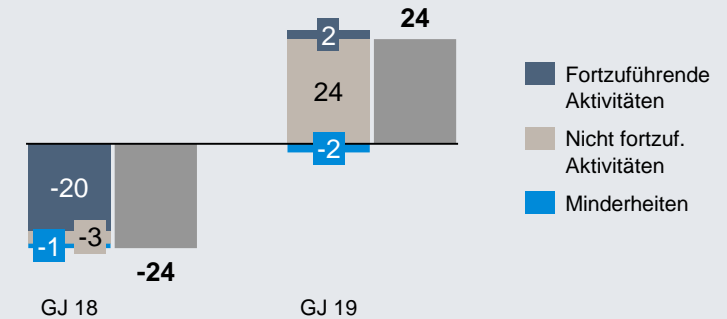
¹⁾ Bereinigungen entsprechen EBITA-Bereinigungen, Q4 enthält +13 Mio. € aus IFRS 16

GJ: Operativer Cashflow bereinigt ²⁾ (Mio. €)

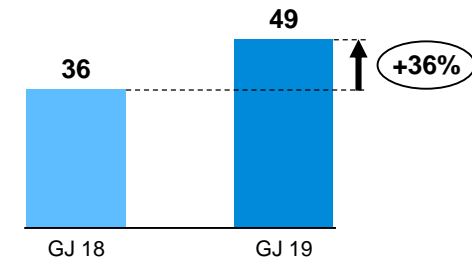


²⁾ Bereinigungen entsprechen EBITA-Bereinigungen, GJ 19 enthält +40 Mio. € aus IFRS 16

Konzernergebnis (Mio. €)



Bereinigtes Konzernergebnis (Mio. €)



	GJ 2019	Ausblick FY 2020
Umsatz	4.327 Mio. €	Organisch stabil
Bereinigtes EBITA / bereinigte EBITA Marge	104 Mio. € / 2,4%	Erhebliche Steigerung zu einer Marge von ~4%
Berichteter Free Cashflow	57 Mio. €	Deutlich positive Entwicklung



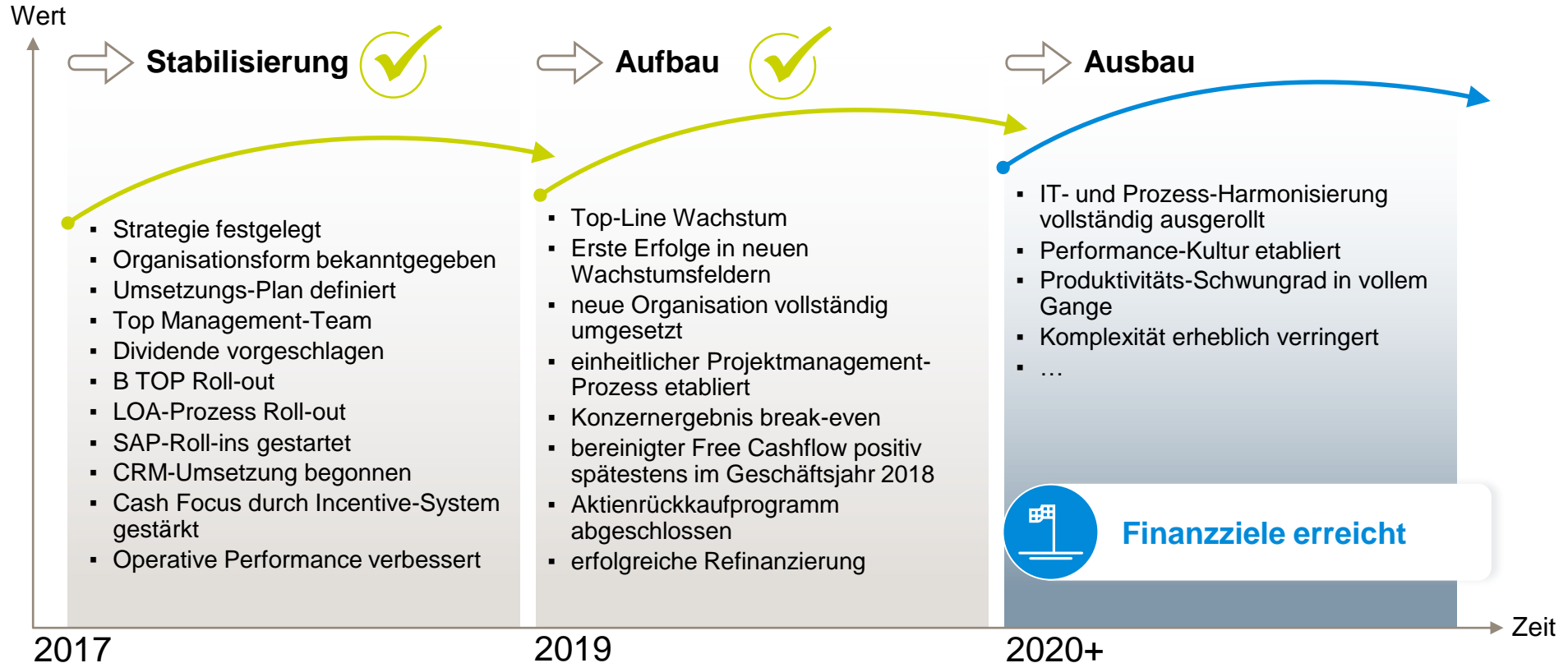
BILFINGER

3. Setting the Scene



Bilfinger 2020

Stabilisierungs- und Aufbauphase abgeschlossen, Eintritt in Ausbauphase



➔ **Ausbau**

- IT- und Prozess-Harmonisierung vollständig ausgerollt
- Performance-Kultur etabliert
- Produktivitäts-Schwungrad in vollem Gange
- Komplexität erheblich verringert
- ...



Finanzziele erreicht



ESG/Klimawandel



- CO₂-Limits
- Emissionen & Luftverschmutzung
- Saubere Energie
- Dezentrale Energieerzeugung
- Power to liquids
- Kreislaufwirtschaft
- Nachhaltige Finanzierung

EU: Green Deal



Alternde Anlagen & Zustandsanalysen



Europa & USA: alternde Anlagen

- Steigende Instandhaltungskosten
- Lebenszeitverlängerung
- Effizienz & Emissionen

Naher Osten: älter werdende Anlagen

- CAPEX Weltklasse
- Leistung unterdurchschnittlich



Daten & K.I.



- Machine Learning
- Predictive / prescriptive maintenance
- Virtual Reality & Augmented Reality
- OEE (Gesamt-Anlageneffektivität)
- Risikoreduzierung
- Neue Geschäftsmodelle



Fachkräftemangel



Europa

- Demographie
- Unbesetzte Lehrstellen

USA

- Sinkende Arbeitslosigkeit
- Fachkräftemangel

Naher Osten

- Qualität statt Quantität



Sachkenntnis



- Engineering- / Prozesswissen
- Fokus auf Kernindustrien
- Kundennähe / Zusammenarbeit
- Langfristige Verträge
- Hohe Kundenbindung (>90%)
- Grenzüberschreitende Zusammenarbeit



Digitalisierung



- Bilfinger Digital Next
- Zusammenführung von BMC & BCAP in digitales BMC
- Elektronische Prozesse erhöhen interne Produktivität
- K.I. (PIDGraph, Algorithmen....)
- Partnerschafts-Modelle



Fachkräfte



- Europas Industriedienstleister #1
- Attraktiver Arbeitgeber
- Bilfinger Academy
- Qualifizierte Fachkräfte
- ~34.000 Mitarbeiter
- Tausende Leiharbeiter



Geografischer Fokus

- Europa
- Nordamerika
- Naher Osten



Industrie-Fokus

- Öl & Gas
- Chemie & Petrochemie
- Energie & Versorgung
- (Pharma & Biopharma)
- (Metallurgie)
- (Zement)



Digitalisierung

- Weiterentwicklungs-Chance
- Produktivität steigern
- Strategische Partnerschaften



Engineering & Maintenance und Technologies

- Technologies unterstützt Engineering & Maintenance-Chancen
- Stärken stärken



Fachkräftemangel

- Gewerbliche Fachkräfte als Differenzierungsmerkmal im Markt
- Breite und Professionalität der Fachkräfte



Integrität & HSE

- Keine Kompromisse



Mitarbeiter

- Gewinnen
- Halten
- Weiterentwickeln



Einzigartiges Service-Angebot / Alleinstellungsmerkmale

- Multi-Service-Anbieter
- Weitere Innovation des Service- und kommerziellen Angebots
- Portfolio erweitern, integrierte Lösungen anbieten
- Digitalisierung



Asset light-Modell

- ROCE-Fokus
- Striktes Working Capital Management
- Disziplinierte M&A-Kriterien



Margen-Wachstum

- Projektrisiko und -ausführung
- Schutz der Marge
- Preisgestaltung
- Portfolio-Rotation



SG&A-Effizienz

- Schlankes Management
- Komplexitätsreduktion (z.B. Anzahl Geschäftseinheiten)
- Purpose over process
- Vorteile harmonisierter Systeme nutzen



Relevanter E&M-Fußabdruck in Nordamerika







- Bestehenden Markt- & Kundenzugang nutzen
- Organisch wachsen, und optional nicht-organisch
- Maintenance-Konzepte einführen



Naher Osten profitables Wachstum

- Öl- & Gas-Aktivitäten ausbauen
- Kunden proaktiv bei Outsourcing und Instandhaltung unterstützen
- Partnerschaften



















Strukturelle Nachfrage nach Services intakt

Treiber	Kunden		5,5%	CAGR globaler Ausbau Petrochemie-Kapazitäten (2020-2024)
			CAPEX/ OPEX	E&Ps ¹ generieren heute substanziell mehr Cash trotz deutlich gesunkener Ölpreise
	Anlagenbestand		> 60 %	der aktiven Raffinerien und Petrochemie-Werke in Kernregionen älter als 20 Jahre
			45k	Anlagenbestand nimmt weiter zu. Werke werden auf Cash und Effizienz ausgerichtet
	Klimawandel		24 %	der CEOs weltweit sind „extrem besorgt“ über Klimawandel und Umweltverschmutzung
			20 Gt	CO ₂ -Emissionen sollen von 2020 bis 2040 um ~ 20 Gt gesenkt werden, um Ziele des Pariser Klimaabkommens zu erreichen

Quellen: GlobalData, Deutsche Bank, PWC – 23rd Annual Global CEO Survey, IEA, NORWEB, A. T. Kearney / Bilfinger-Schätzung

¹ Explorations- & Produktions-Unternehmen

Führende Position in wichtigen europäischen E&M-Märkten

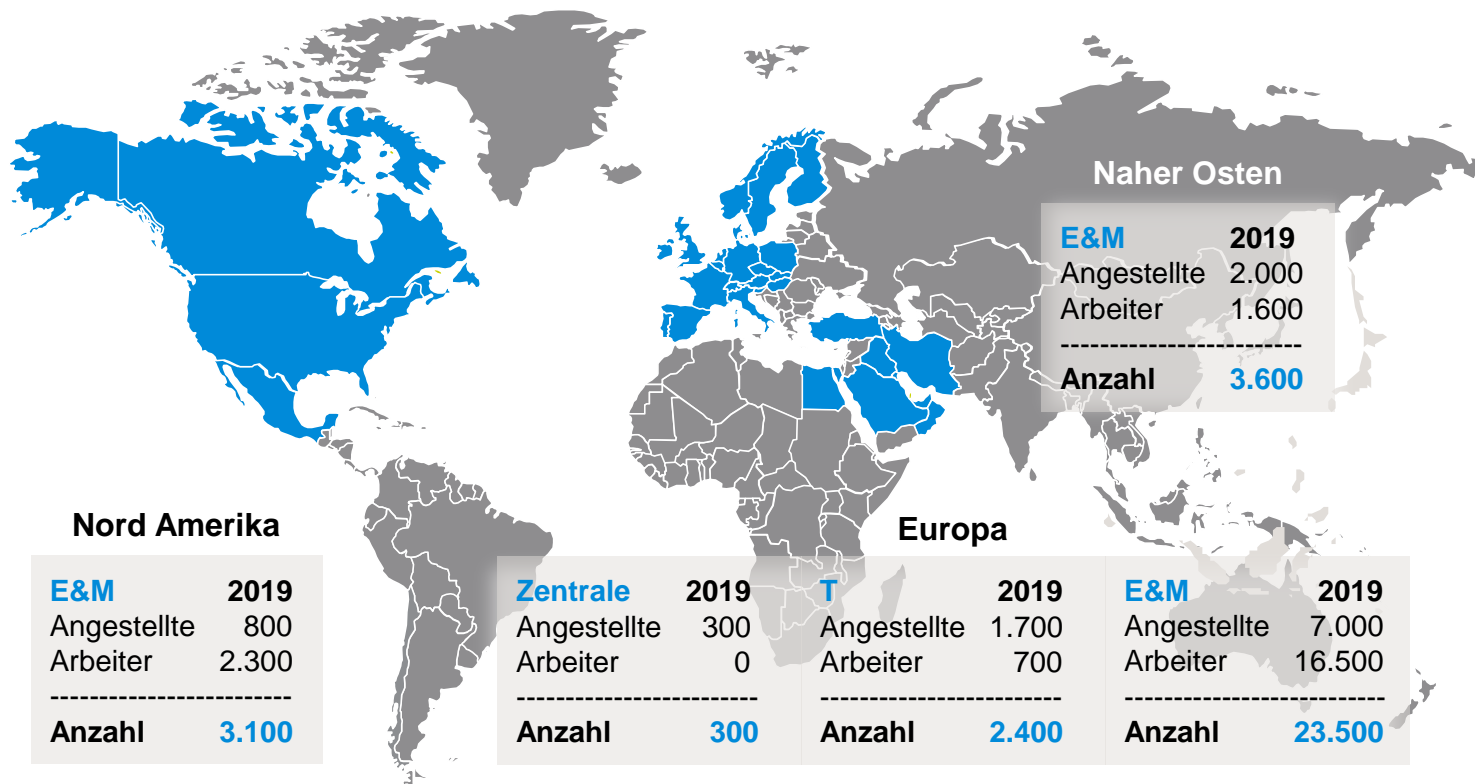
	United Kingdom	Deutschland	Belgien/ Niederlande	Nordics	Polen ¹⁾	Österreich/ Schweiz
						
Marktgröße²⁾ ~ 25 Mrd. €						
Erwartete Marktentwicklung						
Bilfinger Marktposition	#2	#1	#2	#1	#1	#1
# Mitarbeiter	3.700	5.000	2.500	4.000	4.500	1.800

Restliches Europa = 2000 FTE

1) Leiharbeiter

2) Quelle: A.T. Kearney / Bilfinger-Analyse basierend auf Kernindustrien und Kernaktivitäten, nur externe Vergabe

Bilfinger ist ein Mitarbeiter-Unternehmen



Other Operations

E&M	2019
Angestellte	450
Arbeiter	450
<hr/>	
Anzahl	900

Bilfinger

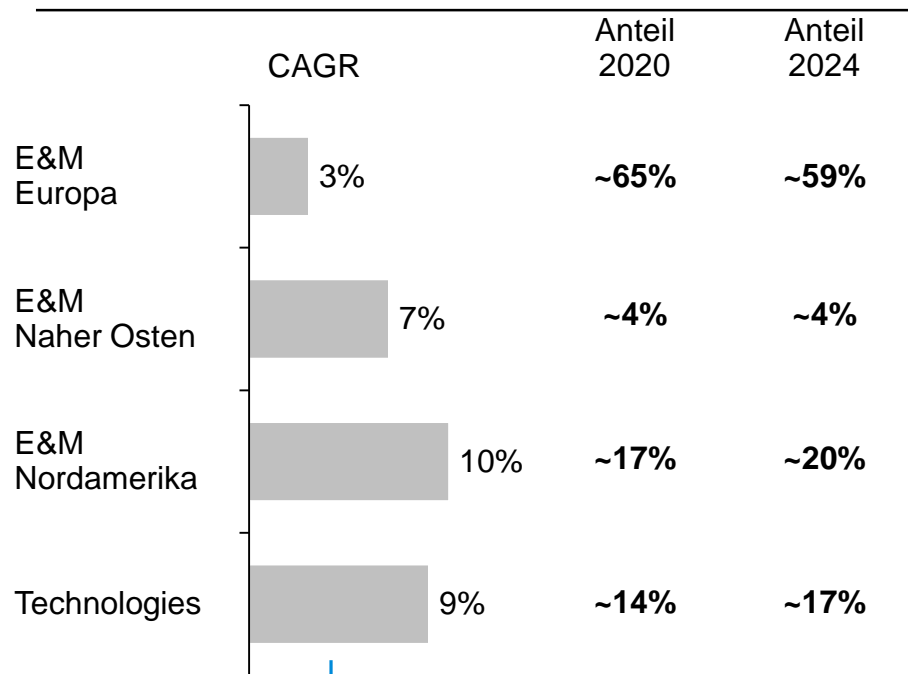


Bilfinger	2018	2019
Umsatz ▲	€4,1 Mrd.	€4,3 Mrd.
<hr/>		
Angestellte	12.600	12.600
Arbeiter	23.300	21.500
<hr/>		
Anzahl ▼	35.900	34.100¹⁾

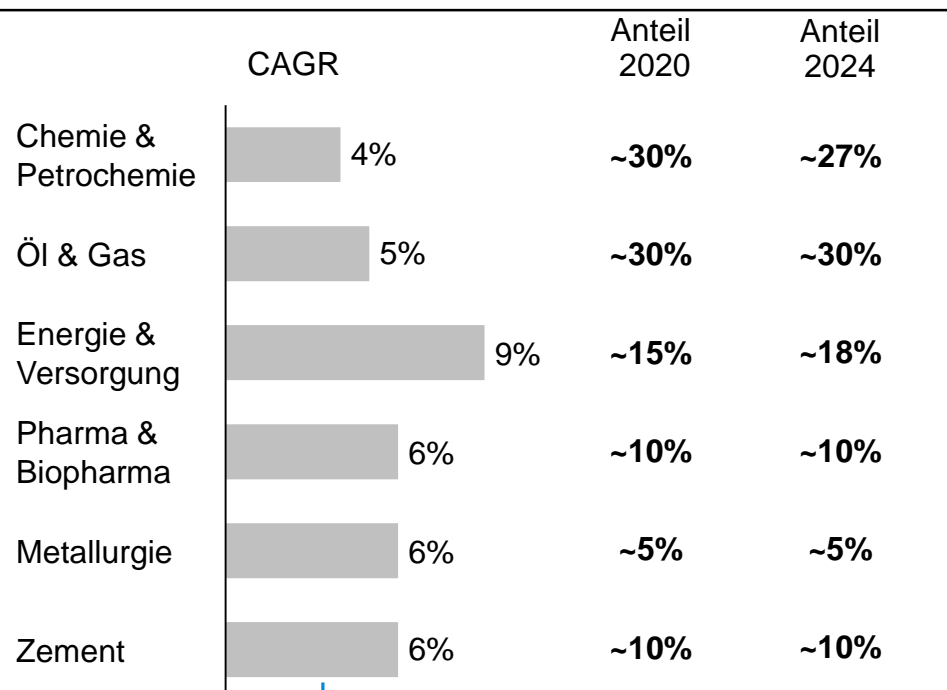
1) Einschließlich 300 Mitarbeiter anderer Einheiten

Umsatzwachstum in allen Regionen und Industrien

Aufteilung nach Segment 2020-2024

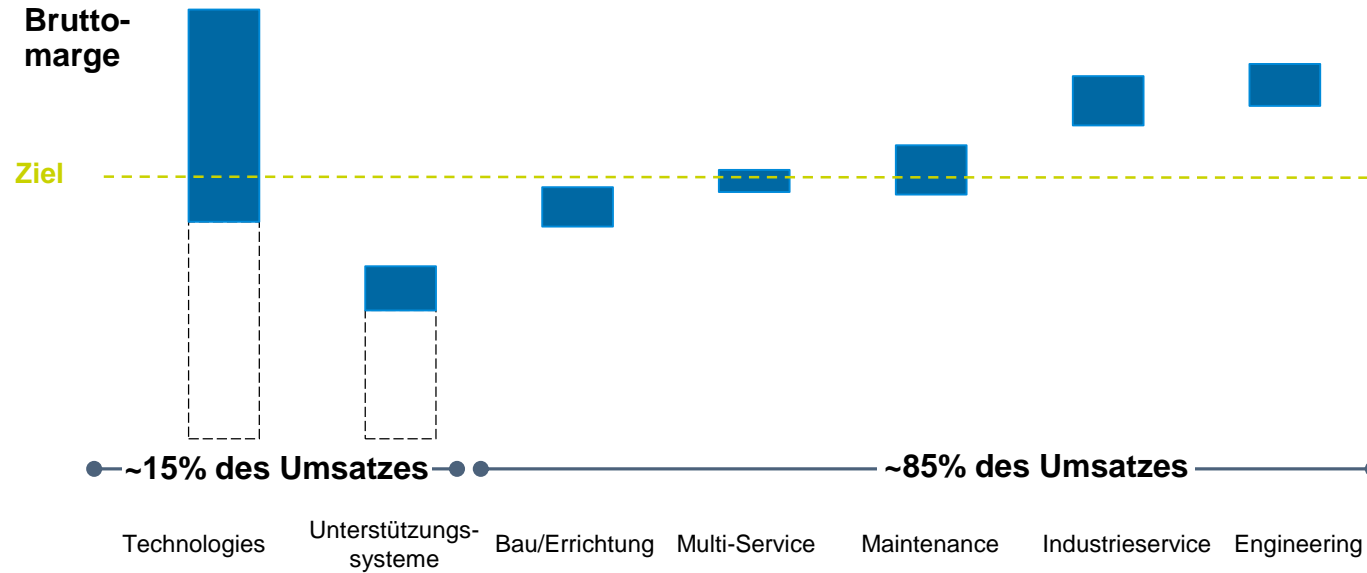


Aufteilung nach Industrie 2020-2024



CAGR gesamt >5%

Bandbreite der Bruttomargen nach Leistungsbereichen



Ausführungskapazitäten ↑

Margenstabilität ↑

Margendurchschnittsniveau ↑



➔ **Maßnahmen eingeleitet, um nachhaltige Bruttomargen > 12% zu erreichen**



BILFINGER

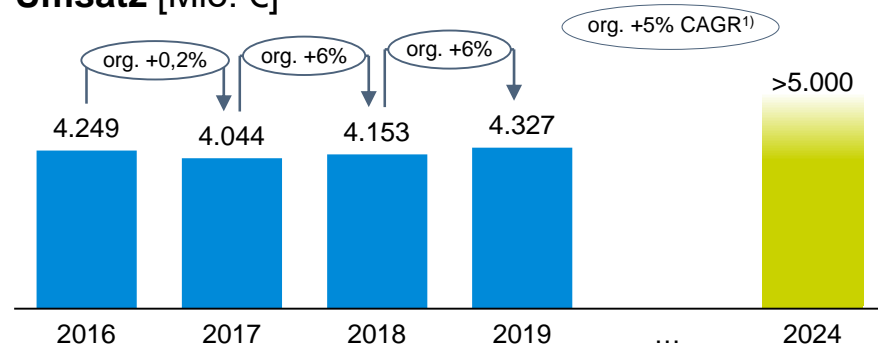
4. Financials



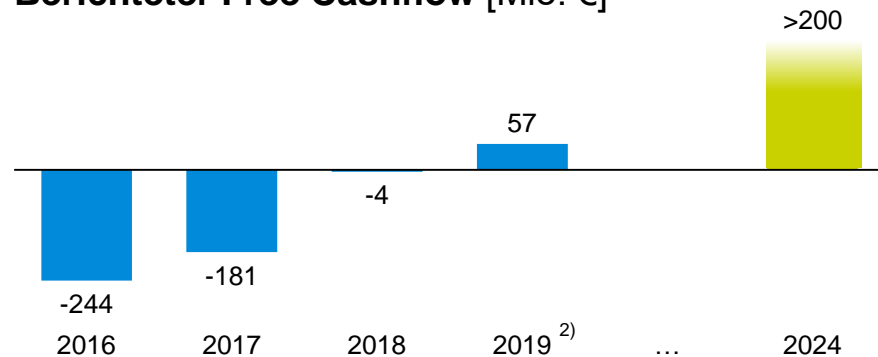
Wichtige Finanzkennzahlen – Entwicklung seit 2016

Fortschritte erzielt, aber weitere Verbesserung erforderlich

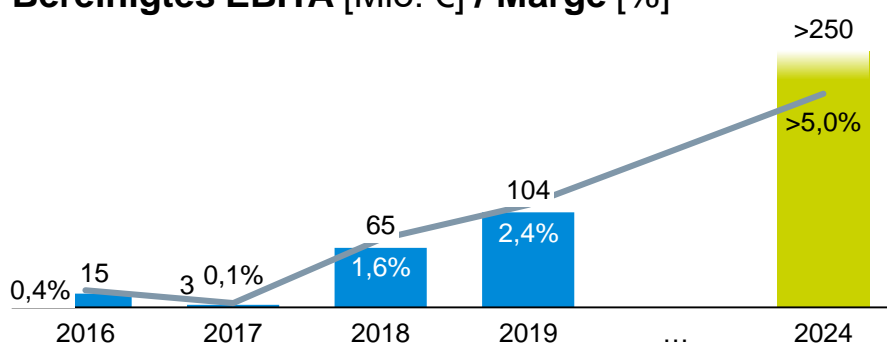
Umsatz [Mio. €]



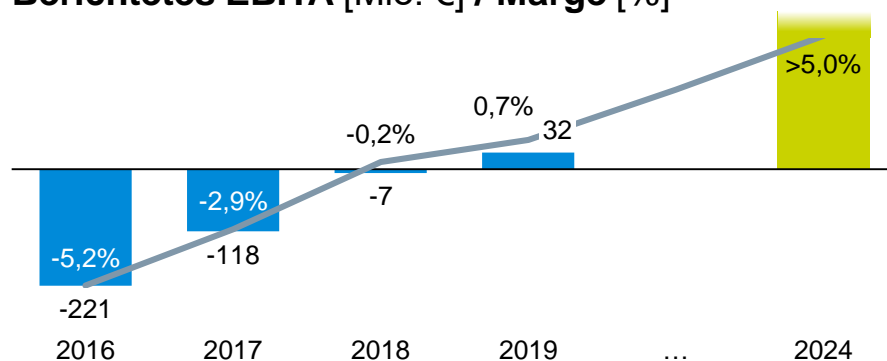
Berichteter Free Cashflow [Mio. €]



Bereinigtes EBITA [Mio. €] / Marge [%]



Berichtetes EBITA [Mio. €] / Marge [%]

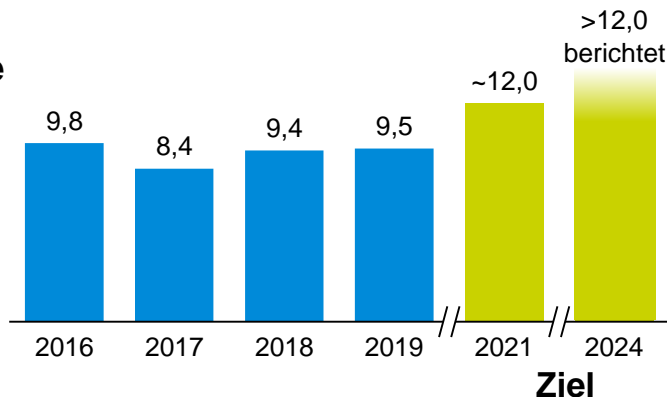


1) CAGR basiert auf 2020 2) Ab 2019 gemäß neuem IFRS 16 Standard

Verbesserung der Bruttomarge und SG&A-Effizienz führen zur Ziel-EBITA-Marge von 5%

In 2021 bereinigt, danach auch auf berichteter Basis

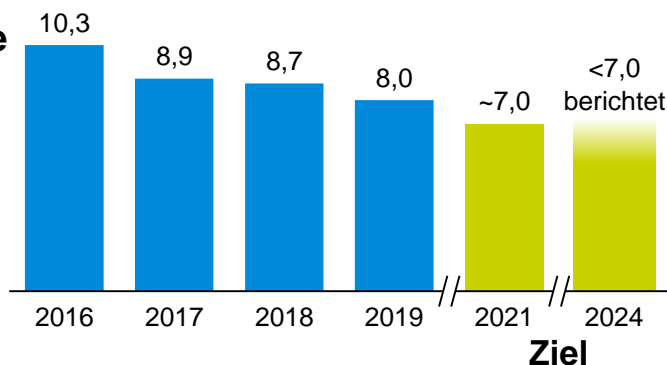
**Bereinigte
Bruttomarge**
[%]



Verbesserung der Bruttomarge auf ~12% im Jahr 2021 und danach >12%

- Verbesserung der Ausführung
- Disziplinierte Mindestrenditen für zukünftige Verträge
- Verbesserte Auslastungsraten

**Bereinigte
SG&A-Quote**
[%]



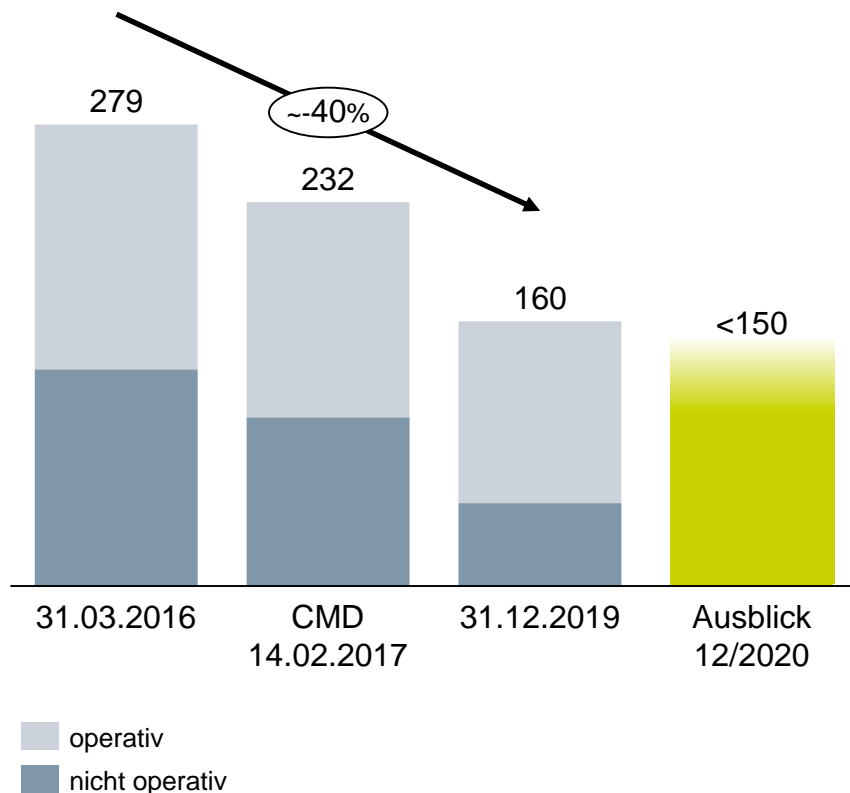
Zusätzliche SG&A-Einsparungen zu einer Quote von 7,5% im Jahr 2020 und mittelfristig nachhaltig <7,0%

- Neue Organisationsstruktur effektiv seit 01.01.2020
- Verhandlungen mit Betriebsrat sollen in Q1 2020 abgeschlossen werden
- Ganzjähriger Einsparungseffekt ab 2021, signifikanter Anteil bereits in 2020
- Weitere Reduzierung der Legaleinheiten, Ausweitung von SSC/Automatisierung

Verbesserung der SG&A-Effizienz

Ziel von 160 Legaleinheiten bereits ein Jahr früher als geplant erreicht

Weitere Verringerung der organisatorischen Komplexität



Aktueller Stand des Projekts zur Reduzierung von Legaleinheiten

Ziel von 160 Legaleinheiten bereits ein Jahr früher als geplant erreicht



Anstehende Maßnahmen

- Konsolidierung von Einheiten in denselben Märkten & Regionen wird fortgesetzt
- Zusätzliche Bündelung von Aufgaben, z.B. Back-Office-Tätigkeiten pro Region ("Lead Company-Konzept")
- SSC-Einführung:
 - Deutschland ✓
 - Österreich ✓
 - USA: bereits gestartet, soll in 2020 abgeschlossen werden
 - Niederlande: wird vorbereitet, soll in 2021 abgeschlossen werden



Neues Ziel: <150 bis 12/2020

Verbesserung der SG&A-Effizienz

Projekt zur Prozess- und Systemharmonisierung mit erheblichen Erweiterungen

Erweiterte Funktionalität

Zusätzliche Add-ons
für ERP (z.B. Reise-
kosten)

DONE
✓

Erweiterter Zielumfang

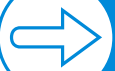
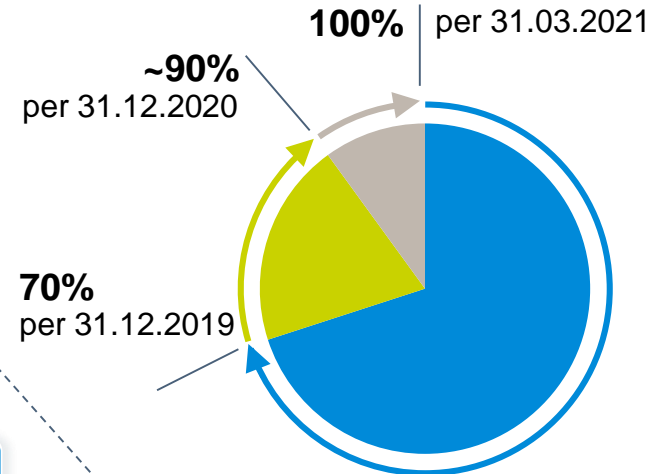
Umsatz
(ERP/SAP)

66%

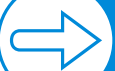
+28%

94%

Grad der Zielerreichung ERP/SAP bezogen auf Umsatz



Einführung von HRcules wurde Ende 2019 abgeschlossen



Zusätzliche Funktionalitäten/Umfang sind mit zukünftigen, einmaligen Ausgaben
in Höhe von ~20 Mio. € verbunden

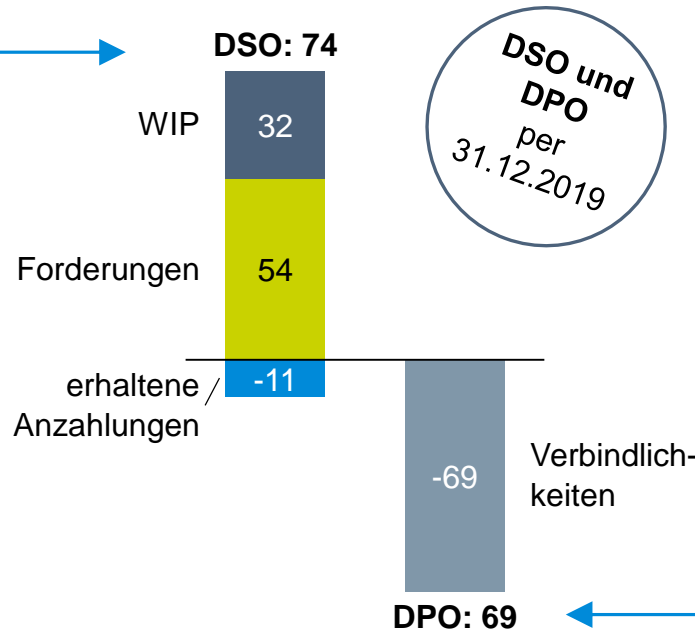
Working Capital Management

Entscheidend für eine höhere Cash-Conversion

DSO Maßnahmen

Reduzierung des WIP ist Hauptziel

- Projektgeschäft: Verbesserung des Vertrags- und Nachtragsmanagements
- Rahmen- und Serviceverträge: Rechnungskonditionen / -qualität, Zahlungsbedingungen



- Verstärkte Bündelung führt zu besserer Verhandlungsposition, z.B. bei Zahlungsbedingungen
- Ablehnungsrate / Qualität bei der Kontrolle von Rechnungen

DPO Maßnahmen



Das Working Capital-Anreizsystem wird hin zu einem vierteljährlichen Durchschnitt weiterentwickelt statt lediglich die Zahlen zum Jahresende zu berücksichtigen

Prioritäten Kapitalallokation



Finanzpolitik

- Derzeitiges Rating S&P: BB/outlook stable
- Politik: Beibehaltung eines konservativen Niveaus der wichtigsten Finanzkennzahlen im Rahmen des „intermediate“ Finanzrisikoprofils gemäß S&P:
 - Ber. Nettoverschuldung / ber. EBITDA: $2,0x < \text{Ziel} < 2,5x$
 - Ber. FFO / ber. Nettoverschuldung: $30\% < \text{Ziel} < 45\%$



Beabsichtigte Dividendenpolitik

- Untergrenze von €1,00 wird bestätigt
- **Zukünftige nachhaltige Dividendenauszahlung: 40 bis 60% des bereinigten Konzernergebnisses**



M&A Kriterien

- **EBITA-Beitrag ein Jahr nach Integration**
- **ROCE > WACC zwei Jahre nach Integration**
- Asset-Light mit Fokus auf ROCE
- Sofortiger Beginn mit Integration



Mittelfristige Ambition: Investment Grade

Fokussierte M&A Strategie

Gezielte Bolt-on-Akquisitionen zur Vervollständigung unserer regionalen und technischen Präsenz



Bolt-on-M&A Prioritäten:

Kerngeographien und
Kernindustrien mit hohem
Synergiepotenzial

Finanzierungsquellen

Verkaufserlöse von 49%-Anteil an Apleona:
≥ 240 Mio. € (aktueller Buchwert)

Steigendes Leverage-Potenzial angesichts höherer
Cashflows ("intermediate" Finanzrisikoprofil laut S&P)



BILFINGER

5. Summary



2-4-6 bestätigt

2 Geschäftsbereiche, 4 Segmente, 6 Kernindustrien

Unser Ziel

**Wir entwickeln und liefern
Prozessanlagen-Leistung**

**Unser
Einsatzbereich**

2 Geschäftsbereiche

- E&M – Engineering & Maintenance
- T – Technologies

4 Segmente

- E&M Europa
- E&M Nordamerika
- E&M Naher Osten
- Technologies

6 Kernindustrien

- Chemie & Petrochemie
- Energie & Versorgung
- Öl & Gas
- Pharma & Biopharma
- Metallurgie
- Zement

**Unsere
Erfolgsfaktoren**

Mitarbeiter



Unsere Mitarbeiter, ihre Leistung, Fähigkeiten und ihr Einsatz für das Erreichen unserer Ziele sind unsere wertvollste Ressource

Anlagen



Wir helfen unseren Kunden, eine herausragende Leistung ihrer Anlagen zu erreichen

Daten



Wir messen Leistung mit Zahlen, Daten und Fakten

Wie wir wachsen wollen

Globale Trends



ESG/Klimawandel



- CO₂-Limits
- Emissionen & Luftverschmutzung
- Saubere Energie
- Dezentrale Energieerzeugung
- Power to liquids
- Kreislaufwirtschaft
- Nachhaltige Finanzierung

EU: Green Deal



Alternde Anlagen & Zustandsanalysen



Europa & USA: alternde Anlagen

- Steigende Instandhaltungskosten
- Lebenszeitverlängerung
- Effizienz & Emissionen

Naher Osten: alter werdende Anlagen

- CAPEX Weltklasse
- Leistung unterdurchschnittlich



Daten & K.I.



- Machine Learning
- Predictive / prescriptive maintenance
- Virtual Reality & Augmented Reality
- OEE (Gesamt-Anlageneffektivität)
- Risikoreduzierung
- Neue Geschäftsmodelle



Fachkräftemangel



Europa

- Demographie
- Unbesetzte Lehrstellen

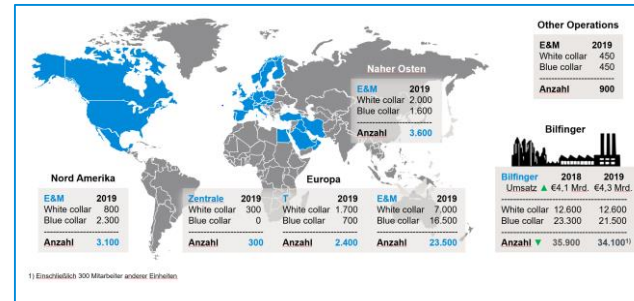
USA

- Sinkende Arbeitslosigkeit
- Fachkräftemangel

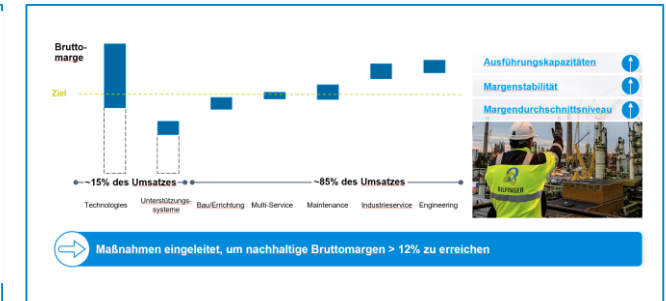
Naher Osten

- Qualität statt Quantität

Was wir sind



Was wir erreichen wollen



VORHERSEHBAR

VERLÄSSLICH

NACHHALTIG

Umsatz

>5

Mrd. €

EBITA

Marge berichtet
nachhaltig mind.

5

%

ROCE

8-10

%

**Free Cash
Flow**
berichtet

>200

Mio. €

d.h. organisches Wachstum
von ~5% CAGR ab 2020



Investment Grade (mittelfristig)

**Nachhaltige Dividendenausschüttung:
40 bis 60% des bereinigten Konzernergebnisses**

WE CREATE. WE CARE. WE CAN.
WE MAKE IT WORK.