

## «Implenia ist unternehmerisch agil»

2017 war ein herausforderndes Jahr. Für das erste Semester wies Implenia aufgrund von Anpassungen am Projektportfolio in Norwegen, bei den Forderungen im Zusammenhang mit den hängigen Verfahren zum Stadion Letzigrund und den Optimierungsmassnahmen im Strassen- und Tiefbau in der Deutschschweiz ein Ergebnis unter dem Vorjahr aus. Das EBIT-Ziel für 2017 wurde in der Folge auf leicht unter 100 Mio. Franken festgelegt. Im zweiten Halbjahr demonstrierte die Gruppe jedoch ihre volle unternehmerische Agilität: Zum Jahresende hat Implenia den Ausblick bezüglich EBIT und Cashflow deutlich übertroffen. Das zugrunde liegende operative Geschäft und die rekordhohen Auftragsbücher lassen Implenia optimistisch nach vorne schauen. Im Gespräch ziehen CEO Anton Affentranger und CFO Beat Fellmann gemeinsam Bilanz und sprechen über ihre Erwartungen für das Jahr 2018 und darüber hinaus.

**Ein markantes Umsatzwachstum, ein EBITDA auf Rekordniveau, ein EBIT von 103,2 Mio. Franken, ein massiv gesteigerter Free Cashflow und ein qualitativ guter Auftragsbestand auf Rekordniveau. Wie hat Implenia das nach dem anspruchsvollen ersten Halbjahr geschafft?**

**Anton Affentranger:** Dass es uns – den Implenia Mitarbeitenden und dem Implenia Management – gelungen ist, in der zweiten Jahreshälfte so ein Momentum zu generieren, ist mein Highlight des Jahres. Alle Ziele, die wir uns im August gesetzt hatten, haben wir übertroffen. Das ist der beste Beweis dafür, über welche Agilität Implenia verfügt.

**Beat Fellmann:** Diese erfreuliche Entwicklung bestätigt, dass unser zugrunde liegendes operatives Geschäft intakt ist. Die Anpassungen, die wir am Ergebnis der ersten Hälfte vornehmen mussten, waren ganz speziellen Umständen geschuldet. Erfreulich ist auch, dass alle Segmente mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen haben.



**Der Umsatz ist im Vergleich zum Vorjahr um fast ein Fünftel gestiegen. Kommt dieses Wachstum primär aus der Akquisition von Bilfinger Hochbau oder konnte Implenia auch organisch zulegen?**

**Beat Fellmann:** Zu einem grossen Teil fusst dieses Wachstum auf der Akquisition von Bilfinger Hochbau. Rechnen wir diesen Effekt heraus, gelang uns ein erfreuliches organisches Umsatzwachstum von rund 3 Prozent. Strategiekonform sind unsere Umsätze in der Schweiz stabil geblieben, während das Umsatzwachstum im Ausland stattfand. Das ist ein weiterer Schritt in der von uns angestrebten regionalen Verstärkung unseres Geschäftsportfolios.

**Stichwort operative Performance – wie sieht es mit der EBITDA-Marge aus? Implenia hatte zum ersten Halbjahr 2017 neu ein mittelfristiges Zielband zwischen 5,25 und 5,75 Prozent kommuniziert.**

**Beat Fellmann:** Das Ergebnis auf Stufe EBITDA wurde durch die einmaligen Anpassungen aus dem ersten Halbjahr belastet, sodass eine EBITDA-Marge unter Zielband resultiert. Ohne diese sogenannten «One-offs» würden wir mitten im Zielband bei ausgezeichneten 5,4 Prozent landen. Das alles ist aber noch nicht das Ende der Fahnenstange – insbesondere das Segment International hat noch ein beachtliches Verbesserungspotenzial.

**Norwegen hat Ihnen allerdings Kopfschmerzen bereitet. Zeigen die ergriffenen Massnahmen zur Stärkung der dortigen operativen Performance Wirkung?**

**Anton Affentranger:** In keiner Managementschule lernt man das, was wir letztes Jahr in Norwegen erleben mussten. Vier Monate lang galt unser damaliger CEO in Norwegen nach einer Wanderung als vermisst, bevor er verstorben aufgefunden wurde. Selbstverständlich

sorgte das für grosse Betroffenheit und blockierte uns alle. Mit der definitiven Übernahme des CEO-Postens in Norwegen durch Tone Bachke und einer weiteren Verstärkung der Mannschaft sind wir heute wieder nah an unseren Kunden und unseren Projekten. Dies zeigt auch der kurz vor Weihnachten gewonnene Auftrag.

### **Das Segment International umfasst neben Norwegen auch die Aktivitäten von Implenia in Deutschland, Österreich und Schweden. Wie lief es in den anderen Ländern?**

**Anton Affentranger:** Die negative Belastung aus der norwegischen Performance konnten wir in der zweiten Jahreshälfte 2017 nicht mehr kompensieren. Auf der anderen Seite sind Schweden, Österreich und Deutschland auf Kurs. In Deutschland hat Implenia Construction unsere Erwartungen erfüllt und jüngst konnten wir den bislang grössten Auftragsgewinn von Implenia Construction vermelden: die Gesamtinstandsetzung der Mülheimer Brücke in Köln. In Bezug auf die deutsche Infrastruktur gibt es einen grossen Sanierungsstau, d.h., der Markt für unsere Dienstleistungen ist da.

Zusammengefasst können wir sagen: Abgesehen vom Dämpfer in Norwegen ist das Ergebnis des Segments im Rahmen der Erwartungen.

### **Development legt für 2017 wieder ein Rekordergebnis vor. Was sind die Gründe?**

**Beat Fellmann:** Wir verfügen über ein sehr gutes Portfolio, haben von einem guten Markt profitiert und unsere Teams sind top. Sowohl in der Westschweiz als auch in der Deutschschweiz konnten wir bessere Erträge erzielen als geplant.

### **Gilt dasselbe auch für das Segment Schweiz? Zu diesem gehören Modernisation, Buildings sowie das Flächengeschäft hierzulande. Gerade im Hochbau ziehen doch langsam dunkle Wolken auf ...**

**Anton Affentranger:** Die dunklen Wolken sehe ich für unseren Bereich Buildings nicht. Buildings hat 2017 eine erstklassige Performance und ein absolutes Rekordergebnis abgeliefert. Die alte Zielmarke einer EBIT-Marge von 2,5 Prozent wurde auf Jahressicht erstmals erreicht und sogar übertroffen. Jetzt ernten wir die Früchte unserer Neupositionierung des Bereichs, die wir vor eineinhalb Jahren eingeläutet hatten. Und auch für 2018 sind die Auftragsbücher bereits gut gefüllt, sodass wir zuversichtlich sind, auch wenn sich der Markt verändern sollte. Für Modernisation haben wir ein Team in der Romandie aufgebaut und bereits erste Aufträge erhalten. Die strukturellen Herausforderungen im Schweizer Flächengeschäft haben uns gefordert und auch unser Ergebnis 2017 belastet. Wir haben uns deshalb im vergangenen Frühjahr, wie damals bei Buildings, für eine schmerzvolle Zahnwurzelbehandlung entschieden. Wir haben die Kompetenzen im Strassenbau, Ingenieurtiefbau und in der Instandsetzung in der Schweiz unter einem Dach zusammengefasst und dabei auch Kapazitätsanpassungen vorgenommen. Neue Projekte wie der Auftragsgewinn zur Sanierung der A1 zwischen Zürich-Ost und Effretikon zeigen, dass wir für das laufende Jahr zuversichtlich sein können.

«Dass es uns gelungen ist, in der zweiten Jahreshälfte so ein Momentum zu generieren, ist mein Highlight des Jahres. Alle Ziele, die wir uns im August gesetzt hatten, haben wir übertroffen.»

Anton Affentranger, CEO



### Wie läuft es im Segment Infrastructure?

**Anton Affentranger:** Erneut haben uns die Performance und die hohe Qualität der Projekte von Infrastructure positiv überrascht, nicht nur hier in der Schweiz, sondern auch in Deutschland, Österreich und mit dem «Grand Paris Express» auch in Frankreich.

### Zu den Highlights des letzten Jahres gehört der massiv gesteigerte Free Cashflow. Wie hat Implenia dies erreicht?

**Beat Fellmann:** Dies ist bereits mein zehnter Jahresabschluss bei Implenia, aber so etwas habe ich noch nie erlebt! Es ist bemerkenswert, welche Kraft und Dynamik alle Bereiche – seien sie operativ oder unterstützend – in der zweiten Jahreshälfte an den Tag gelegt haben. Alle, wirklich alle haben am selben Strang gezogen. «One Company» in Perfektion!

### Wie entwickelt sich das Marktumfeld, in dem Implenia tätig ist? Sehen Sie eine Immobilienblase?

**Anton Affentranger:** Die Wahrscheinlichkeit steigender Immobilienpreise in der Schweiz erachte ich als gering. In den Kernwirtschaftsregionen Greater Zurich Area und Lac Léman ist die Situation sehr gut. Die Zinsen werden kurz- und mittelfristig nicht rasant in die Höhe



«Es ist bemerkenswert, welche Kraft und Dynamik alle Bereiche in der zweiten Jahreshälfte an den Tag gelegt haben. Alle, wirklich alle haben am selben Strang gezogen. «One Company» in Perfektion!»

Beat Fellmann, CFO

schnellen. In Deutschland sind die Fundamentaldaten im Hoch- sowie Infrastrukturbau sehr gut, die Nachfrage ist enorm. Es ist eher die Frage, ob es genug Baukapazität gibt. Der Fachkräftemangel macht der Branche zu schaffen.

**Beat Fellmann:** Alle Prognosen sagen für die Infrastruktur einen deutlichen Anstieg voraus und in diesem Bereich haben wir uns in unseren Heimmärkten und darüber hinaus gut positioniert. Implemia ist für beide Megatrends, Infrastruktur und Urbanisierung, gut aufgestellt.

**Implemia treibt die Internationalisierung voran. Die Gruppe hat mittlerweile mehr Mitarbeitende aus Deutschland als aus der Schweiz und führt komplexe Infrastrukturprojekte auch ausserhalb der Heimmärkte aus. Wird es in diesem Tempo weitergehen?**

**Beat Fellmann:** Die Märkte sind intakt – gerade hinsichtlich des Megatrends Infrastruktur – und die strategische Stossrichtung ist klar: Wir streben an, dass Implemia 50 Prozent des Geschäfts im Ausland erwirtschaftet. Sollten sich attraktive Opportunitäten auf dem europäischen Markt ergeben, dann wollen wir diese auch packen. Wir werden aber primär aus eigener Kraft wachsen.

---

## Wir haben jetzt vor allem über das operative Geschäft gesprochen. Implenia treibt aber auch gruppenübergreifende Themen voran. So ist etwa das Thema Nachhaltigkeit fest in der Vision verankert. Was hat sich hier getan?

**Anton Affentranger:** Sehr viel – und gerne nenne ich hier einige wenige Aspekte: In unserem Mitarbeitermagazin bestätigte uns jüngst einer unserer Investoren, dass man auch in Implenia investiert habe, weil die Gruppe alle ESG-Kriterien (Environment, Social, Governance) erfülle und im Hinblick auf Nachhaltigkeit einen tollen Job mache. Darauf sind wir stolz. Und seit Mitte 2017 unterstützt Implenia im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility mit ihrem Expertenwissen beim Bau von Schulhäusern das Projekt «Smiling Gecko» in Kambodscha. Einzelne Implenia Mitarbeitende coachen vor Ort die lokalen Architekten und die örtliche Bauleitung.

## Ein weiteres wichtiges Thema ist Arbeitssicherheit. Wie steht es um die Health & Safety-Bemühungen der Gruppe?

**Anton Affentranger:** Wir haben die Unfallzahlen zwar markant verbessert, unser ehrgeiziges Ziel für 2017 aber ganz knapp verfehlt. Doch was für uns viel wichtiger ist als das Erreichen einer abstrakten Zahl, ist, dass sich innerhalb der Gruppe auf allen Stufen eine Arbeitssicherheitskultur etabliert hat.

## Auch die Digitalisierung hält Implenia auf Trab. Was wurde hier erreicht?

**Anton Affentranger:** Implenia hat in den letzten Jahren bedeutende Mittel in die Digitalisierung investiert, das führen wir auch 2018 und 2019 fort. Auch werden die operativen Einheiten in den kommenden Jahren mit dem Projekt «Kairos» mit einer modernen digitalen Lösung unterstützt und parallel harmonisieren wir gruppenweit das ERP-System. Ziel ist es, eine einheitliche integrierte Basis für die weitere Digitalisierung der Gruppe bereitzustellen. Darüber hinaus haben wir die BIM-Kapazitäten weiter verstärkt und mit dem Hochbau in Deutschland neue Talente in diesem Bereich gewonnen.

## Wie ist Ihr Ausblick für das laufende Geschäftsjahr und die Jahre danach. Hält Implenia an ihren Mittelfristzielen fest?

**Beat Fellmann:** Wir machen heute 40 Prozent unseres Umsatzes ausserhalb der Schweiz. Gelingt es uns – und davon gehen wir aus –, auch in diesen Märkten einen ähnlichen Gewinnbeitrag wie in der Schweiz zu erzielen, dann stehen wir vor einer tollen Zukunft.

**Anton Affentranger:** Unsere Auftragsbücher sind gefüllt, die Qualität unseres Portfolios stimmt, wir sind in den richtigen Märkten positioniert und – die wichtigste Voraussetzung – die Schlagfertigkeit unseres Teams ist ungebrochen. An den Mittelfristzielen von einem Topleveline-Volumen von rund 5 Mrd. Franken und einer EBITDA-Marge zwischen 5,25 und 5,75 Prozent halten wir fest. Für 2018 und die kommenden Jahre sind wir zuversichtlich.