

Das haben wir 2014/2015 erreicht

Betriebswirtschaftliche Kompetenzen im Topkader und bei Bauführern / Baueinheitenleitern systematisch gefördert.



Riskmanagement über alle Phasen des Bauprozesses in den Projekten integriert. Ausbau des Projekt-Controlling gestartet.

2.0

Neue Version des Implenia Management System zur effizienteren Projektsteuerung und -führung entwickelt und in 96 Projekten mit einem totalen Volumen von knapp 3,7 Mrd. Franken abgebildet.

ONE

«One Company»-Konzept entwickelt und im Rahmen von verschiedenen Pilotprojekten lanciert, z.B.:

- «sue&til» in Winterthur
- «Pont Rouge» in Genf
- «Jardin du Paradis» in Biel
- «Halle 52» in Winterthur



Mit Platzierung einer Obligationen-anleihe über 125 Mio. Franken und einer nachrangigen Wandelanleihe über 175 Mio. Franken sowie der Erhöhung des Konsortialkredits auf 650 Mio. Franken ist die nachhaltige Finanzierung der Gruppe sichergestellt.

Unsere Ziele bis 2017

- Wir wenden das neue Implenia Management System IMS 2.0 in den neuen Projekten an.
- Wir harmonisieren und etablieren Prozesse und Instrumente der finanziellen Führung gruppenweit.
- Wir erreichen dank des «One Company»-Ansatzes eine Ergebnisverbesserung, mehr Kundenzufriedenheit sowie eine Erhöhung der Transparenz in Grossprojekten.
- Wir optimieren das Liquiditätsmanagement.
- Wir standardisieren und verstärken das interne Kontrollsystem (IKS).

6	Finanzielle Exzellenz	
6.1	Werte schaffen auf solider Grundlage	102
6.2	Effiziente Prozesse ausbauen	104
6.3	Fokussiert auf den Kunden	106
6.4	Schweizer Markt in Bewegung	107

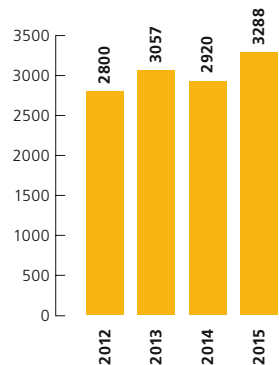
**Finanzielle Exzellenz**

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und Marktchancen zu nutzen, passt die Gruppe ihre Strukturen und Prozesse laufend den sich verändernden Marktentwicklungen an. Indem Chancen und Risiken sorgfältig ausgewogen werden, sichert sich Implenia ihre unternehmerische Freiheit und schafft für ihre Stakeholder nachhaltig Wert.



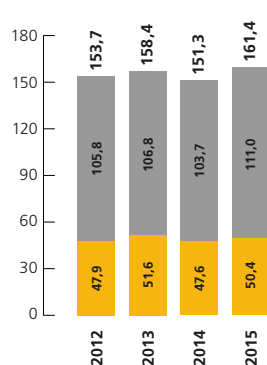
Konzernumsatz

(in Mio. CHF)



EBITDA

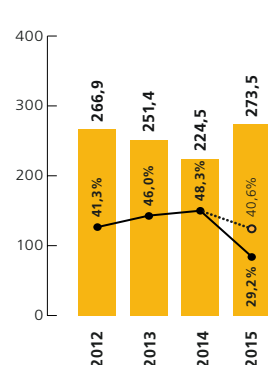
(in Mio. CHF)



■ 2. Semester
■ 1. Semester

Rendite des investierten Kapitals (ROIC)

(in %)



■ Investiertes Kapital (in Mio. CHF)
● ROIC (Operatives Ergebnis/Inv. Kapital)
- - - ROIC (exkl. PPA)

6.1

Werte schaffen auf solider Grundlage

Implemia hat sich seit ihrer Entstehung 2006 zu einer starken Firma mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot, einer gut positionierten Marke und einer starken lokalen Verankerung im Schweizer Markt sowie in Deutschland, Österreich, Norwegen und Schweden entwickelt. Implemia verfügt über eine im Branchenvergleich starke Eigenkapitalbasis. Die Rendite auf dem investierten Kapital erreichte trotz Akquisition von Bilfinger Construction 29,2% (40,6% exkl. PPA) und liegt damit deutlich über den durchschnittlichen Kapitalkosten von 9,5%.

Das Unternehmen steht auf einem soliden finanziellen Fundament und konnte 2015 erneut ökonomische Werte generieren. Die in der Berichtsperiode erfolgte Akquisition von Bilfinger Construction erhöhte die Bilanzsumme auf 2731 Mio. Franken.

Ende 2014 platzierte Implemia erfolgreich eine Obligationenanleihe über 125 Mio. Franken sowie Mitte 2015 eine nachrangige Wandelanleihe über 175 Mio. Franken. Zudem konnte der laufende Konsortialkredit erneuert werden. Letzterer wurde um 150 Mio. auf 650 Mio. Franken aufgestockt und dessen Laufzeit bis 2020 verlängert. Durch die Erneuerung verfügt Implemia über eine Finanzierung zu besseren und flexibleren Konditionen. Die Fremdkapitalbasis konnte damit diversifiziert und die Finanzkraft nach der Akquisition von Bilfinger Construction wieder auf das gewohnt hohe Niveau gebracht werden.

In den letzten fünf Jahren haben sämtliche Share- und Stakeholder von der wachsenden Nettowertschöpfung profitiert. Den weitaus grössten Anteil erhalten die Mitarbeitenden in Form von Löhnen und Gehältern. Zudem konnte Implemia 2014 eine attraktive und 2015 eine ordentliche Dividende von 1.80 Franken pro Aktie und darüber hinaus eine Jubiläumsdividende von 10 Rappen pro Aktie ausschütten.

Auftragsbestand

	31.12.2015	31.12.2014	Δ
	1000 CHF	1000 CHF	
Schweiz	2 648 111	2 025 744	30%
Infrastructure	1 603 166	646 532	148%
International & Diverses	882 236	329 477	168%
Total Auftragsbestand	5 133 513	3 001 753	71%

Produktionsleistung

	2015	2014	Δ
	1000 CHF	1000 CHF	
Schweiz & Development	2 636 993	2 797 822	6%
Infrastructure	507 514	274 226	85%
International	713 198	415 513	72%
Diverses/ Eliminierung konzerninterner Leistungen	(427 246)	(400 345)	7%
Total Produktionsleistung	3 430 459	3 087 216	11%



6.2

Effiziente Prozesse ausbauen

Die Geschäftsaktivitäten von Implema umfassen äusserst vielfältige Tätigkeiten – von der Finanzierung über die Entwicklung bis hin zum Errichten von anspruchsvollen Bauwerken aller Art und Dimensionen. Das Unternehmen richtet daher grösstes Augenmerk auf die Steuerung und Überwachung von Finanzflüssen. Sie strebt eine Steigerung der Rentabilität, einen nachhaltig wachsenden Unternehmenswert, eine gesunde Finanzierung, eine ausreichende Liquiditätsvorsorge und eine angemessene Kapitalausstattung an.

Im Baugeschäft, wo die Margen grundsätzlich tief sind, ist es absolut entscheidend, über ein wirkungsvolles Projekt- und Risikomanagement zu verfügen, das der finanziellen Situation des Unternehmens entspricht. Implema betreibt beispielsweise ein systematisches Risikomanagement für Projekte, an denen sie als Total- oder Generalunternehmerin beteiligt ist (TU/GU). Abhängig von der Grösse werden die Projekte von der Akquisition bis zur Garantie begleitet. Die Risiken werden identifiziert, quantifiziert und deren Eintrittswahrscheinlichkeit und Tragweite mit Massnahmen gesteuert.

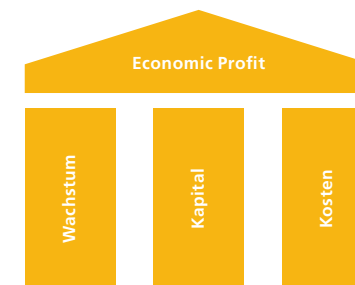
Steigerung der Wertschöpfung dank Taktung von Bauprojekten

Um die betriebliche Leistungseffizienz durch die Vernetzung von Systemen, Prozessen, Know-how und Personen innerhalb der Bauprojekte zu steigern, verstärkte Implema in der Berichtsperiode ihre Anstrengungen für «Operational Excellence».

So wählte Implema zum Beispiel ein innovatives Verfahren zum Einbau einer Magerbetonsole als Fundament eines Logistikzentrums bei Dagmersellen (LU). Anstatt die Fundierungsschicht konventionell mittels Krankübel einzubringen, setzte Implema einen Einbaufertiger ein – eine Maschine, die üblicherweise im Strassenbau zur Anwendung kommt. Damit gelang es, eine 5800 Quadratmeter grosse und 10 Zentimeter starke Betonschicht innerhalb eines einzigen Arbeitstages zu legen. Das innovative Vorgehen erwies sich somit als drei Mal so schnell wie das herkömmliche Verfahren.

Entscheidend bei der neuen Methode ist eine kontinuierliche Zuführung des Baumaterials. Notwendig ist eine regelmässige Betonlieferung – im Falle von Dagmersellen alle 11 Minuten. Dieser Taktfahrplan konnte im Pilotversuch zwar nicht vollständig eingehalten werden. Dennoch brachte die Prozesskoppelung zwischen Verlegung und Anlieferung des Betons unter dem Strich eine immense Steigerung der Wertschöpfung.

 Drohnenvideo über die Taktung der Arbeiten, 02:31



Economic Profit: Wertschaffung gemessen

Implema will nachhaltig Wert schaffen. Im Rahmen der Economic-Profit-Betrachtung, die 2011 eingeführt wurde, arbeitet Implema an der stetigen Verbesserung aller drei Werttreiber – Kapital, Kosten und Wachstum.

Als börsennotierte Gesellschaft hält sich Implema bei der Buchführung an die handelsrechtlichen Vorschriften und insbesondere an die Bilanzierungsregeln nach dem International Financial Reporting Standard (IFRS). Darüber hinaus sichert Implema die Qualität des finanziellen Berichtswesens durch ein umfassendes internes Controlling. Implema hat zur qualitativen Sicherung eine unabhängige Stelle mit dem internen Audit beauftragt sowie eine andere Stelle mit der externen Revision. Im Rahmen der regelmässigen Veröffentlichung der Jahres- und Halbjahreszahlen im Geschäfts- sowie Halbjahresbericht schafft Implema für ihre Share- und Stakeholder Transparenz und damit Vertrauen.

Um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten, passt Implema ihre Strukturen und Prozesse bei Bedarf dem Markt, Erkenntnissen der Betriebswissenschaft und dem Stand der Technik an. So hat das Unternehmen in der Berichtsperiode seine operativen Einheiten in die vier neuen Sparten Development, Schweiz, Infrastructure und International umformiert. Damit ist Implema in der Lage, die Märkte besser zu bedienen und Synergien innerhalb der Gruppe zu nutzen. Die Anwendung von Managementprozessen sowie neuer Technologien wie Lean Construction, Building Information Modeling (BIM) und das Implema Management System (IMS) 2.0 leisten einen zusätzlichen Beitrag.

Bereits seit 2013 arbeitet das Unternehmen nach dem Konzept der wertorientierten Führung. Implema richtet somit den Fokus nicht nur auf den Ertrag, sondern auf den Wert des Unternehmens. Implema hat das Economic-Profit-Konzept in sämtlichen Geschäftsbereichen etabliert.



«One Company»-Modell

Das «One Company»-Modell gründet auf drei Grundsätzen:



1

Voller Fokus auf das Projekt

Nicht die Business Unit, sondern das Projekt steht im Zentrum: sei es in der Führung, im Umgang mit Projektgewinnen/-verlusten oder in der Zielerreichung.



2

Konsequente Kundenorientierung

Wir verstehen unsere Kunden und ihre Bedürfnisse: Ihnen gegenüber sind wir absolut verlässlich und klar in der Kommunikation.



3

Klare Prozesse und höhere Effizienz

Für «One Company»-Projekte gilt: Prozesse auf Basis IMS 2.0 sowie mehr Effizienz in der Ausführung dank Lean Management und BIM.

6.3

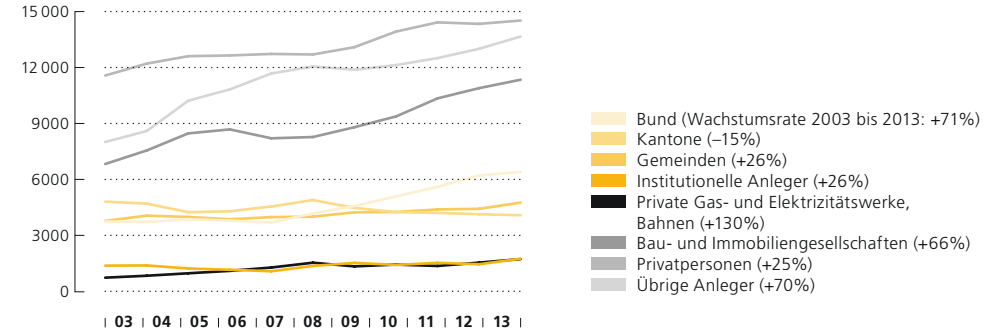
Fokussiert auf den Kunden

In der Berichtsperiode stärkte das Unternehmen die Querschnittsorganisation mit dem sogenannten «One Company»-Ansatz: Damit stellt Implenia stärker die Projekte in den Mittelpunkt und nicht die einzelnen Abteilungen. Für grössere Projekte wird aus den beteiligten Geschäftsbereichen und Einheiten ein gemeinsames Projektteam zusammengezogen, das die Verantwortung dafür übernimmt. «One Company» fördert die interne Zusammenarbeit über alle organisatorischen und geografischen Grenzen hinweg und bringt Implenia näher zum Kunden.

Damit diese Organisation reibungslos funktioniert, wird das Projektteam nicht über die operative Linie, sondern über eine projektspezifische Führungsstruktur geführt. Das Projektteam zeichnet gemeinsam für den Erfolg des Projekts verantwortlich und steht dafür solidarisch ein. Dies bedeutet auch, dass die Erfolgsmessung nicht mehr – wie bei einem herkömmlich realisierten Projekt – bei der Übergabe an die Ausführung stattfindet. Der Projektentwickler bleibt bis zum Projektabschluss an Bord und verantwortet die Schlussrechnung des Projekts mit. Dieses Prinzip geht weiter bis zur individuellen Zielerreichungsmessung jedes einzelnen beteiligten Mitarbeitenden.

Entwicklung öffentliche und private Infrastrukturausgaben Hochbau und Tiefbau

(in Mio. CHF, 2003 bis 2013)



Die privaten und öffentlichen Bauausgaben nahmen von 2003 bis 2013 um 42% zu. Einzig die kantonalen Bauausgaben liegen 2013 15% tiefer als 2003. (Quelle: Bundesamt für Statistik)

6.4

Schweizer Markt in Bewegung

Nach Jahren des anhaltenden Wachstums trat die Schweizer Bauwirtschaft jüngst in eine Konsolidierungsphase ein. Die Aufhebung des Euro-Mindestkurses Anfang 2015 durch die Nationalbank trübt zudem das Klima für Bauinvestitionen in der Schweiz. Aufgrund ihrer gesunden finanziellen Basis sowie dank der unternehmerischen Fortschritte, die sie in den letzten Jahren erreicht hat, blickt Implenia jedoch zuversichtlich in die Zukunft.

Zwar ist es wegen der verstärkten Regulierung für Private schwieriger geworden, Wohneigentum zu finanzieren. Für institutionelle Investoren stellen Wohnimmobilien jedoch höchst attraktive Anlagemöglichkeiten dar. Allgemein bleiben die Kaufkraft in der Schweiz hoch, der Arbeitsmarkt stabil, die Finanzierungsbedingungen attraktiv und die Nachfrage der institutionellen Investoren ungebrochen. Für den Wohnungsmarkt sind die Fundamentaldaten daher weiterhin gut. Insbesondere in den Zentrumsregionen liegt die Leerstandsquote weiterhin tief.

Das Volumen im Infrastrukturbau war im Berichtszeitraum rückläufig. Der Abschluss mehrerer Grossprojekte sowie Verzögerungen bei Neuprojekten führten zu tieferen Ausgaben der öffentlichen Hand. Der vom Bund geschaffene neue Fonds zur Finanzierung und zum Ausbau der Bahninfrastruktur (FABI) wird indes in den kommenden Jahren zur Belebung des Infrastruktursektors beitragen.