



STRATEGY 2025
**Delivering excellence
in a digital world**

Frank Appel, CEO
Melanie Kreis, CFO

Frankfurt, 1. Oktober 2019



ERKENNTNISSE

TRENDS

STRATEGIE

Wir haben viel gelernt

STRATEGY 2020
Focus, Connect, Grow.

Focus.	Connect.	Grow.
Wir fokussieren uns auf unsere Kernaktivitäten...	Wir stärken gezielt die Vernetzung innerhalb unserer Organisation...	Wir wachsen...
1 Logistik ist unser Kerngeschäft	Ein globales Team	Führender Anbieter in der E-Commerce-Logistik
2 Wir werden den Bedürfnissen unserer Stakeholder und der Umwelt gerecht	„Zertifizierte“ Spezialisten für alles, was wir tun	Stärkere Ausrichtung auf Schwellenmärkte
3 „A Family of Divisions“	Gemeinsames Vorgehen in den Bereichen Betrieb, Marketing und Vertrieb, „grüne“ Lösungen und Shared Services	Neue organische Wachstumsmöglichkeiten erschließen
... um in unserer Branche führende Leistungen zu erzielen.	... um führend in Qualität und Service zu sein.	... um nachhaltig stärker zu wachsen als der Markt.

Wir sind erfolgreich,

... wenn wir uns auf konsequente Umsetzung („Execution Excellence“) konzentrieren

... wenn wir uns konsequent an unserem Triple-Bottom-Line Ansatz ausrichten...

... wenn wir unser profitables Kerngeschäft stärken

... wenn wir das Potenzial des E-Commerce nutzen

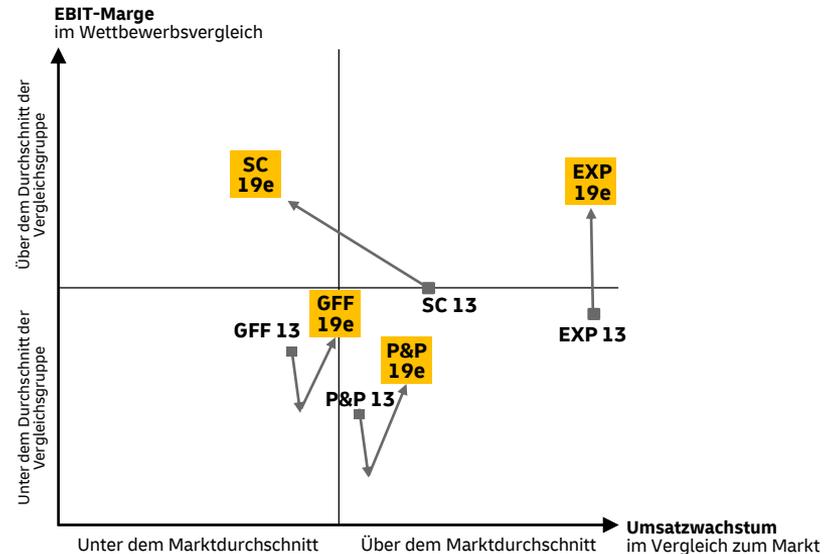
... wenn wir die Vorteile neuer Technologien nutzen

Wir haben bereits signifikantes Potenzial erschlossen



Wir sind stärker denn je

Relative Positionierung der Divisionen – 2013 im Vergleich zu 2019e





ERKENNTNISSE

TRENDS

STRATEGIE

Die vier wesentlichen Trends der Strategie 2020 haben weiterhin Bestand, auch wenn die Welt um uns herum sich verändert



Globalisierung



E-Commerce



Digitalisierung



Nachhaltigkeit

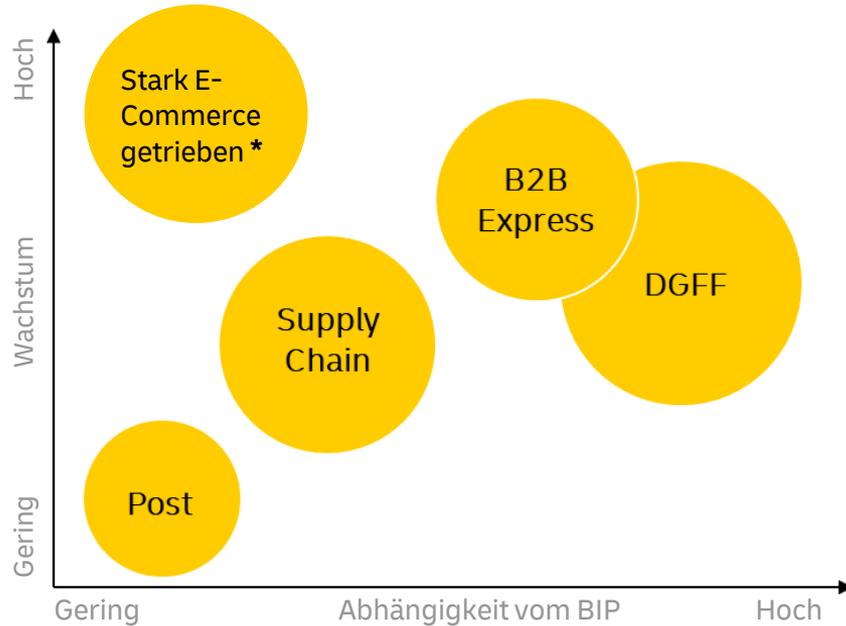
GLOBALISIERUNG

Einige Beobachtungen...

- **Logistik:** Macht Globalisierung erst möglich
- **Emerging Markets:** Geringeres Wachstum als erwartet
- **Internationaler Handel:** Schwächeres Wachstum als erwartet
- **Wichtigste Regionen:** NAFTA, Europa und China



GLOBALISIERUNG: Unser breites Portfolio macht uns widerstandsfähiger



Umsatz 2018

*B2C Express, Paket Deutschland und DHL eCommerce Solutions

Unsere strategische Position

- Größter, globalster Logistikanbieter
- Führende Marktpositionen
- Starke Marken, ausgewogenes Portfolio

E-COMMERCE

Einige Beobachtungen...

- **Dynamische Wachstumschance** für Logistikkösungen und einzelne Elemente der E-Commerce-Lieferkette
- **Das grenzüberschreitende Geschäft** wächst mehr als doppelt so schnell wie das nationale E-Commerce-Geschäft
- Wachsende Nachfrage nach **Omnichannel-Fulfillment**
- Künftige Aufteilung zwischen den großen **digitalen Marktplätzen und unabhängigen Marken und Händlern: 50%/50%**



E-COMMERCE: Wir decken die gesamte Wertschöpfungskette in der Logistik ab

Unsere strategische Position



DIGITALISIERUNG

Einige Beobachtungen...

- Automatisierung fördert **Effizienz und Skalierbarkeit** sowie das **Wachstum**
- **Einfachheit und Standardisierung** digitaler Schnittstellen als Ziel
- Potenzial für ein **besseres Kundenerlebnis** und neue Geschäftsmodelle



DIGITALISIERUNG: Beschleunigung unserer bereits angestoßenen digitalen Transformation



Unsere strategische Position



**WEITERENTWICKLUNG
BESTEHENDER
TECHNOLOGIEN**

(95%)

Optimierung unseres Kerngeschäfts



**ENTWICKLUNG NEUER
GESCHÄFTSFELDER**

(5%)

Skalierung von Geschäftsmodellen, die unser profitables Kerngeschäft stärken

NACHHALTIGKEIT

Einige Beobachtungen...

- Kunden, Aktionäre und die Gesellschaft fordern **nachhaltige Lösungen**, die im Einklang mit den Zielen für nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals; kurz SDG) stehen
- Zunehmende Erwartungen der Investoren an die **ESG**-Berichterstattung, -Performance und -Governance



NACHHALTIGKEIT: Wir sind in einer führenden Position

Unsere strategische Position



ERFOLGREICHE „GO“-PROGRAMME

GOGREEN

Um 33% verbesserte CO₂-Effizienz seit 2007 / Mission 2050
10.000 StreetScooter / Partnerschaften in Japan & China

GOHELP

15 Jahre GoHelp
(44 DRT-Einsätze / 50 GARD-Trainings)

GOTEACH

10 Jahre GoTeach
(Partnerschaften mit SOS / Teach For All)



Global Volunteer Day
122.911 in 3.345 Projekten engagierte
Mitarbeiter (2018)





ERKENNTNISSE

TRENDS

STRATEGIE



**Unser
Unternehmenszweck**
Menschen verbinden,
Leben verbessern

Unsere Vision
Wir sind DAS Logistikunternehmen
für die Welt

Unsere Werte
Respekt und Resultate



Unsere Mission

Excellence. Simply delivered.

Nachhaltig entlang unseres Triple-Bottom-Line Ansatzes
Ermöglicht durch **Gemeinsame DNA**



Der Fokus unserer Unternehmensbereiche
Stärkung des profitablen Kerngeschäfts

Unterstützt durch **Konzernfunktionen**

Digitalisierung



STRATEGY 2025
**Delivering excellence
in a digital world**

› **Unser Unternehmenszweck**

**Menschen verbinden,
Leben verbessern**

› **Unsere Vision**

**Wir sind DAS Logistikunternehmen
für die Welt**

› **Unsere Werte**

Respekt und Resultate

Unsere gemeinsame DNA



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

Excellence. Simply Delivered.
Entlang der drei Bottom Lines.



GOHELP

GOTEACH



FIRST CHOICE



MISSION 2025
ZERO EMISSIONS



COMPLIANCE
for better business



FINANCE PRIORITIES



Cash Is King





Nachhaltigkeit: Stärkung unseres ESG-Fokus

E UMWELTWIRKUNG

- GoGreen / Mission 2050
- „Grüne“ Lösungen
- „Grüne“ Richt- und Leitlinien
- CO2-effiziente Zustelllösungen
- Baumpflanzungen

S SOZIALE WIRKUNG

- Mitarbeiterengagement (EOS, EOY, GVD...)
- Certified
- Sicherheit hat höchste Priorität



G GOVERNANCE-STRUKTUREN

- Verhaltenskodizes
- Compliance-Management
- Interne Revision
- Datenschutzmanagement
- Responsible Business Practice (RBP) Netzwerk



Starke divisionale Strategien



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world



- > Fokussierung auf Wertschöpfung in **unseren Kerngeschäften**
- > **Wesentliche Wettbewerbsvorteile** der einzelnen Divisionen nutzen
- > **Erstklassige Leistungen** gemessen an unserem Triple-Bottom-Line-Ansatz liefern
- > Potenzial durch **E-Commerce ausschöpfen**
- > **Digitalisierung** unserer Geschäftsmodelle

Digitalisierung @ DPDHL GROUP



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

> In allen Initiativen geht es um ...

- ... Verbesserung des **Kunden**erlebnisses
- ... Verbesserung des **Mitarbeiter**erlebnisses
- ... Steigerung der **Effizienz**



> Ermöglicht durch die richtige **Konzerninfrastruktur** und eine **agile divisionale Architektur**





> Dezidierte globale Center of Excellence (COEs)



Blockchain



Data Lake



Internet der Dinge –
„Internet of Things
(IoT)“



Intelligente Automatisierung
physischer Betriebsprozesse



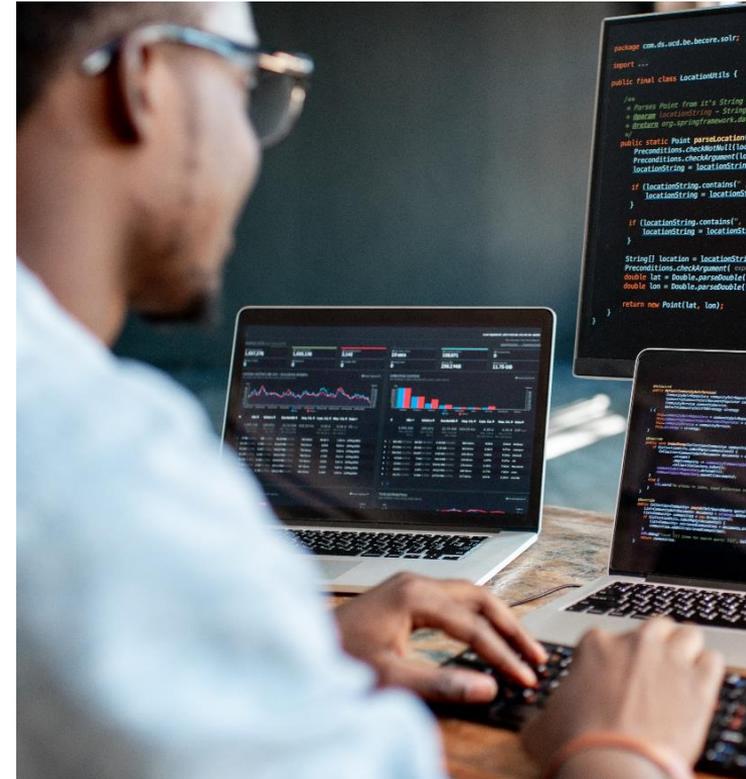
Data Analytics



Intelligente
Automatisierung
administrativer Prozesse



Anwendungsprogrammier-
schnittstellen (API)



Divisionale Architektur



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

> Modernisierung unserer IT-Infrastruktur



Digitalisierung @
P & P Deutschland



Global Architecture under
Digital Integration (GAUDI)



Express Global
Application Portfolio



Finance ERP Roadmap



IT Renewal
Roadmap



HR Business Enterprise
Architecture



Freight TMS EVO



ITSS Roadmap

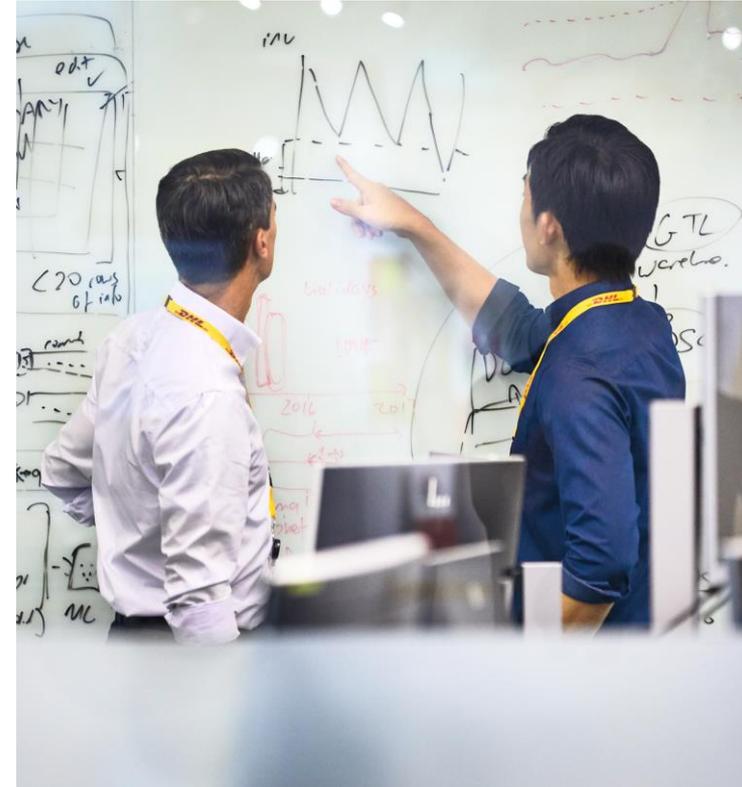




Advanced analytics

> Beispiel: Volumenprognosen bei Express

- Prognose täglicher Sendungsmengen auf internationalen Luftfrachtrouten
- Produktivität auf ein neues Niveau gehoben:
 - Verbesserung der Prognosegenauigkeit um 3 Prozentpunkte
 - Vorteile: Ermöglicht den Verkauf von Überkapazitäten und erhöht die Qualität





Wir digitalisieren uns

> Investitionen

- Wir werden bis 2025 im Rahmen unserer laufenden Opex- und Capex-Ausgaben insgesamt **~ 2 Mrd. EUR** in Digitalisierung investieren

> Ergebnisse

- Wir erwarten bis 2025 einen jährlichen Ergebnisbeitrag von **> 1,5 Mrd. EUR**



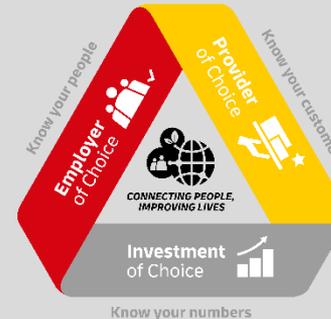
KLARE ZIELE entlang unserer drei Bottom Lines



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world



> Engagierte Mitarbeiter gehen ihrer Arbeit mit Begeisterung nach und liefern herausragende Qualität



> Herausragende Qualität begeistert unsere Kunden und stärkt die Kundentreue

> Treue Kunden sind die Grundlage für profitables Wachstum

KLARE ZIELSETZUNGEN: Arbeitgeber erster Wahl

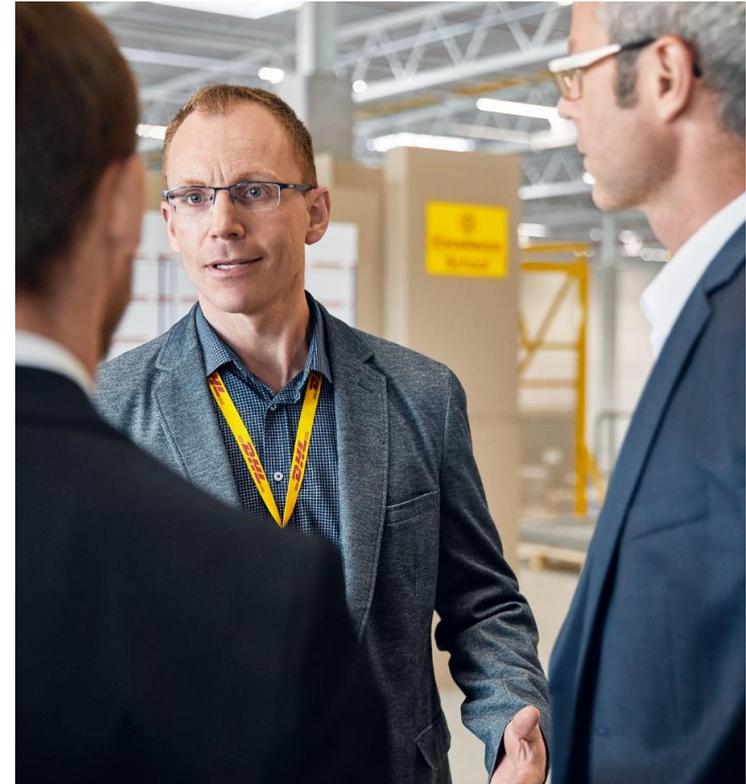


STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world



Kenne Deine Mitarbeiter

- Gewinnung und Bindung der besten Mitarbeiter
 - Weiterentwicklung der Führungskräfte in der Fläche durch Certified
 - Noch stärkerer Fokus auf Arbeitssicherheit
- **Ziel ist ein herausragendes Mitarbeiterengagement; dieses wird gemessen an der kontinuierlichen Verbesserung in der externen Bewertung „Great Place to Work“ und in einer Zustimmungsquote von >80% in der Kategorie „Mitarbeiterengagement“ in der jährlichen Mitarbeiterbefragung**



KLARE ZIELSETZUNGEN: Anbieter erster Wahl



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world



Kenne Deine Kunden

- Einsatz digitaler Technologien zur Verbesserung der Kundenerfahrung
- Sicherstellung marktführender Qualität durch den täglichen Einsatz unserer First Choice Tools in allen Teilen unseres Konzerns
- Nachhaltige Services für unsere Kunden, um Umweltauswirkungen zu verringern

➤ **Ziel sind höchste Kundenzufriedenheitswerte; diese werden gemessen an relevanten Leistungsindikatoren wie dem Net Promoter Score**



KLARE ZIELSETZUNGEN: Investment erster Wahl



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world



Kenne Deine Zahlen

- Profitables Wachstum im Logistik-Kerngeschäft
- Branchenführende Margen
- Verbesserte Cash-Generierung

➤ **Ziel ist es eine attraktive Renditen für unsere Aktionäre zu erreichen**





STRATEGY 2025
**Delivering excellence
in a digital world**

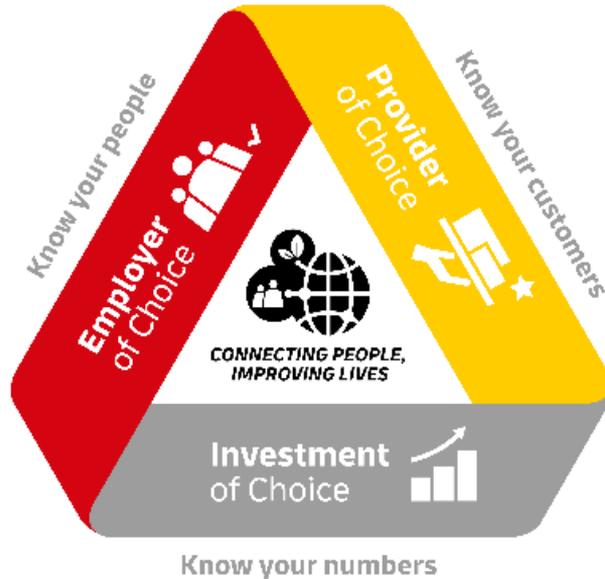
Melanie Kreis, CFO

Frankfurt, 1. Oktober 2019



Messbare Leistungsindikatoren für alle 3 Bottom Lines

ERSTE WAHL ALS INVESTMENT



Profitables Wachstum im Logistik-Kerngeschäft

Branchenführende Margen

Verbesserte Cash-Generierung

Attraktive Rendite für die Aktionäre



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

**Profitables Wachstum im
Logistik-Kerngeschäft**

Branchenführende Margen

**Verbesserte Cash-
Generierung**

**Attraktive Rendite für die
Aktionäre**



Die Logistik-Kernaktivitäten bieten nachhaltige Wachstumschancen

Fokus auf profitables Wachstum in Kerngeschäften

> Annahmen zum Marktwachstum nach Divisionen (jährliches Volumen, 2018-2025)

- P&P: Paket +5-7%, Brief -2% bis -3%
- EXP: TDI +4-5%
- DGF: Seefracht +2-4%; Luftfracht +1-3%; Straßenfracht +3-4%
- DSC: Ausgelagerte Logistikleistungen ~+4% (Umsatz)
- DeCS: Durchschnittliches jährliches Umsatzwachstums (CAGR) von 5-10% in allen Geschäftsfeldern

> Erwartetes Wachstum im Vergleich zum Markt



Mindestens auf Marktniveau:

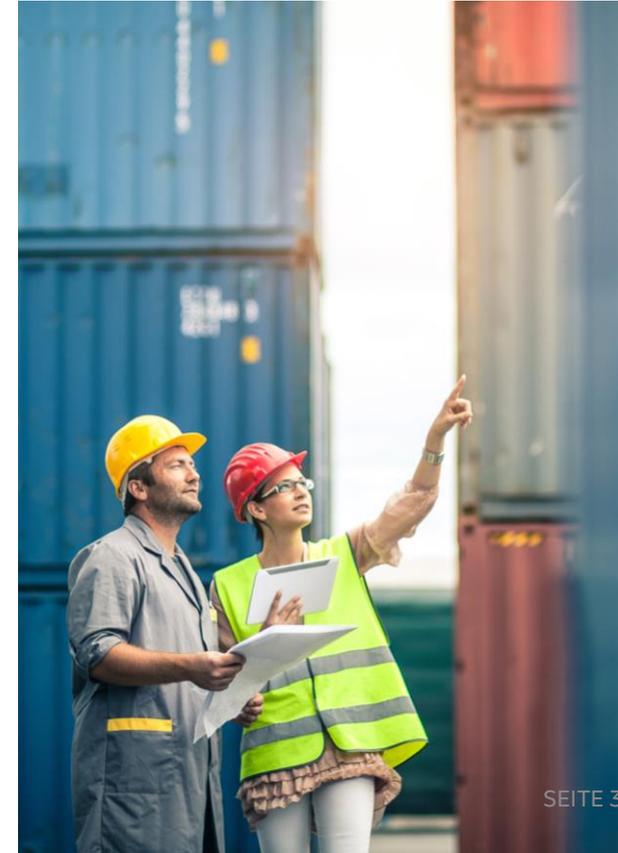
P&P, EXP, DeCS, DSC



Über Marktniveau:

DGFF

- Unterstützt durch eine unverändert ausgeprägte Ertragsdisziplin in allen Divisionen



Profitables Wachstum unterstützt durch diszipliniertes Ertragsmanagement



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world



P&P Deutschland

Preiserhöhungen im regulierten Briefbereich & Ertragsmanagement im Paketbereich einschließlich jährlicher Preiserhöhungen (GPI, General Price Increase)



EXPRESS

Ertragsmanagement einschließlich jährlicher Preiserhöhungen (GPI, General Price Increase)



DGF

Optimierung des Bruttoergebnisses durch abgestimmte Preisstrategien und Mehrwertprodukte



DSC

Selektiver Ansatz bei neuen Verträgen auf Basis von Serviceexzellenz



DeCS

Starke Fokussierung auf Ertrag und Profitabilität



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

**Profitables Wachstum im
Logistik-Kerngeschäft**

Branchenführende Margen

**Verbesserte Cash-
Generierung**

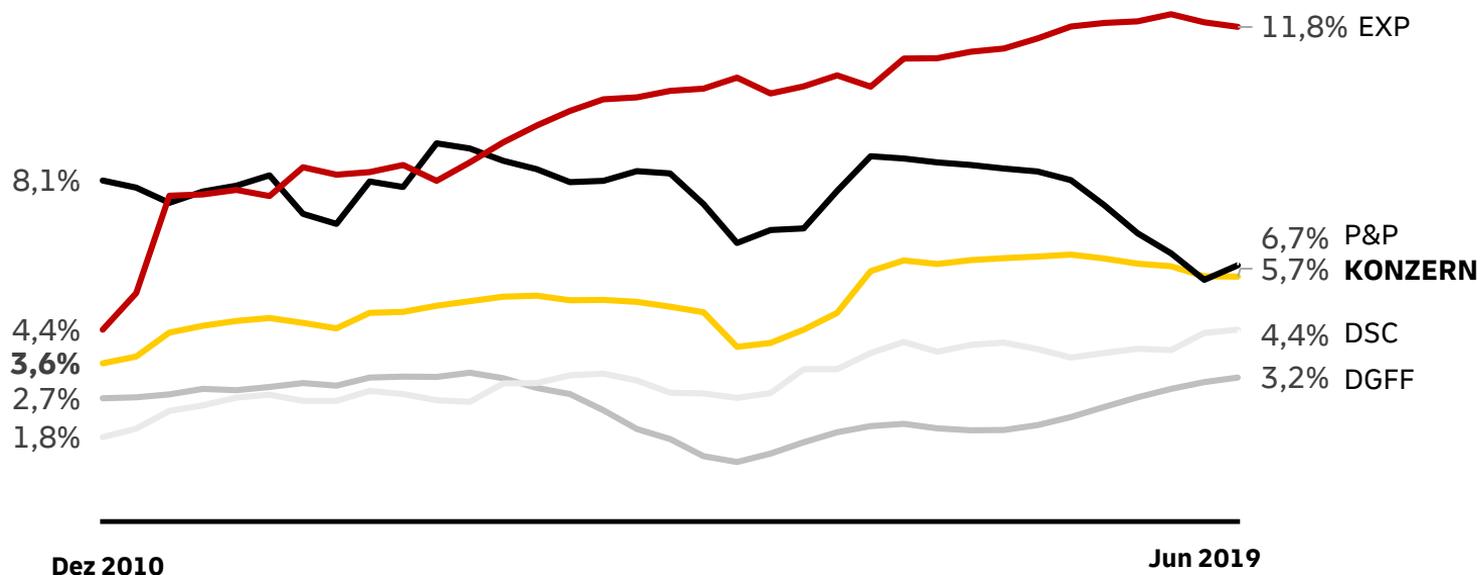
**Attraktive Rendite für die
Aktionäre**

DPDHL Group: Weiteres Potenzial zur Steigerung der Margen



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

EBIT-Marge (12 Monate, rollierend)¹⁾



¹⁾Bereinigt um: 2015: DGFF-Abschreibung; 2018: Restrukturierungsaufwand bei PeP; 2019: Erlös aus der SF-Transaktion und Restrukturierung von DSC

Zusammenfassung des Ausblicks für die einzelnen Divisionen: Strategie 2025



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

P&P Deutschland

- 2020: EBIT Prognose bestätigt >1,6 Mrd. EUR EBIT; Marge: ~10%
- Nach 2020 verhaltenes Umsatzwachstum bei stabiler Marge

EXPRESS

- Anhaltende Steigerung des absoluten EBIT
- Fortgesetzte Margensteigerung, aber in kleineren Schritten

DGFF

- DGF: Verbesserung der Umwandlungsrate Bruttoergebnis/EBIT um 100-200 Bps p.a.
- Bis 2020 Umwandlungsrate von 20% bei DGF
- Langfristiges Ziel: DGF Umwandlungsrate von ~30%, dadurch DGFF EBIT-Marge von 5-6%

DSC

- Umsatzwachstum mindestens auf Marktniveau
- Branchenführende Marge von ~5% halten

DeCS

- Positiver EBIT-Beitrag ab 2020
- Anschließende schrittweise Erhöhung hin zu einer langfristigen Marge von 5%



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

**Profitables Wachstum im
Logistik-Kerngeschäft**

Branchenführende Margen

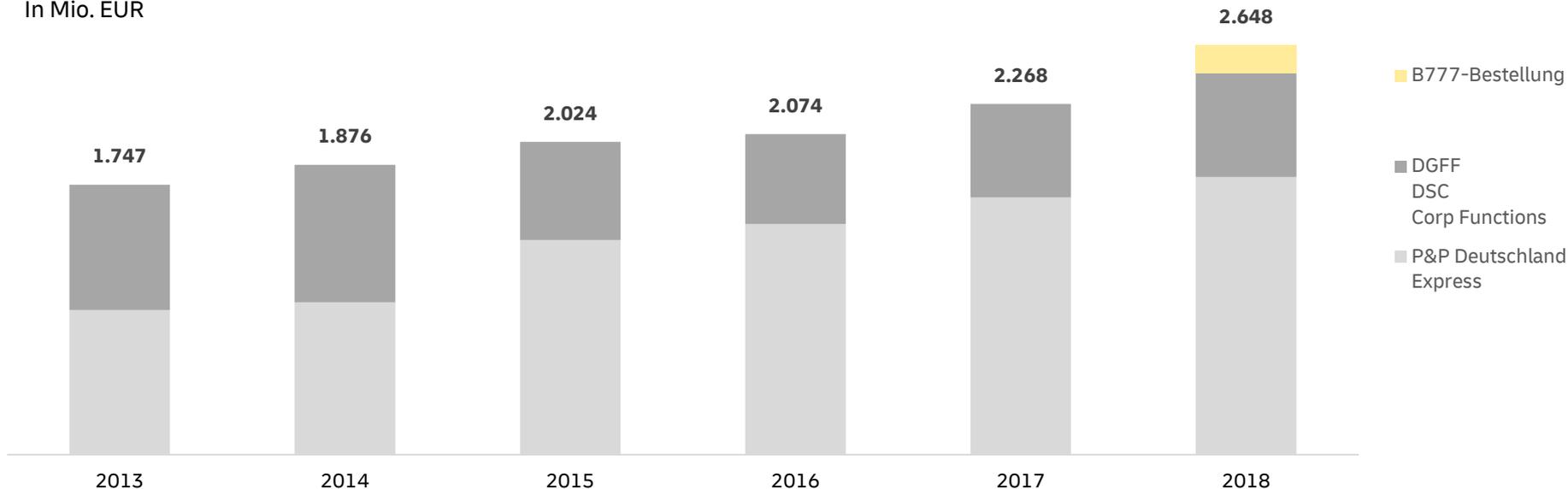
**Verbesserte Cash-
Generierung**

**Attraktive Rendite für die
Aktionäre**

Investitionen (Capex) im Rückblick: schrittweise Erhöhung mit steigenden Renditen



Bruttoinvestitionen (Capex) Konzern,
In Mio. EUR



Konzern-ROCE: Anstieg um >300 Bps in 2012-2017¹⁾

1) 2018 beeinflusst durch IFRS 16

Das Investitionswachstum hat einen starken Volumenanstieg ermöglicht



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

Capex-Anstieg reflektiert anhaltend starkes Volumenwachstum bei

- **PAKET DEUTSCHLAND** (2013-2018: +9% p.a.)
- **EXPRESS** (2013-2018: +8% p.a.)

Pakete pro Tag Deutschland

>2.000.000 Pakete
mehr pro Tag seit 2013



+53%

Express-TDI-Sendungen pro Tag

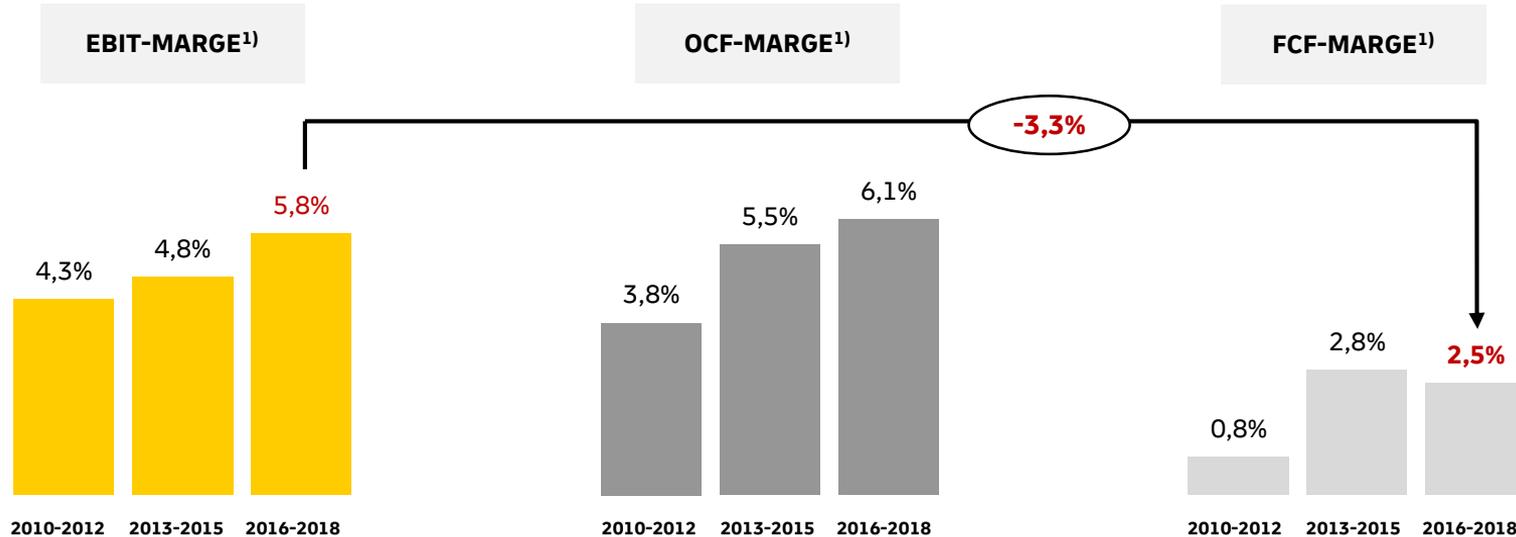
>300.000 Sendungen
mehr pro Tag seit 2013



+49%



Seit 2013 hat das EBIT-Wachstum zur Verbesserung des operativen Cashflow geführt



- Bis 2012 wurde die Cash Umwandlung durch Auszahlungen für Restrukturierungsaufwendungen (vor allem für den Rückzug aus dem US-Inlandsgeschäft von EXP) deutlich belastet
- Ab 2013 hat sich die OCF-Umwandlungsrate normalisiert (5,5%) – bei einem weiteren absoluten Anstieg durch die Verbesserung der EBIT-Marge
- Aufgrund schrittweise erhöhter Wachstumsinvestitionen war die FCF-Marge zuletzt wieder niedriger

1) Zahlen für 2012, 2016, 2017 ohne freiwillige Ausfinanzierung von Pensionen; Zahlen für 2018 um IFRS 16-Effekt und Restrukturierungsaufwand bei P&P bereinigt (503 Mio. EUR)

Cashflow-Ausblick: Neue mittelfristige FCF-Prognose vorgestellt



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

Steigerung des EBIT im profitablen Kerngeschäft

Umwandlung des EBIT-Wachstums in eine entsprechende Steigerung des OCF inkl. **Working-Capital-Fokus**

Bruttoinvestitionen erreichen 2019 durch B777-Bestellung ihren Höchststand

➤ **EBIT-Prognose**

➤ **Capex-Prognose**

FCF-Wachstum vor allem durch Anstieg des EBIT und zeitliche Faktoren bei den Investitionen

➤ **FCF-Prognose**



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

**Profitables Wachstum im
Logistik-Kerngeschäft**

Branchenführende Margen

**Verbesserte Cash-
Generierung**

**Attraktive Rendite für die
Aktionäre**

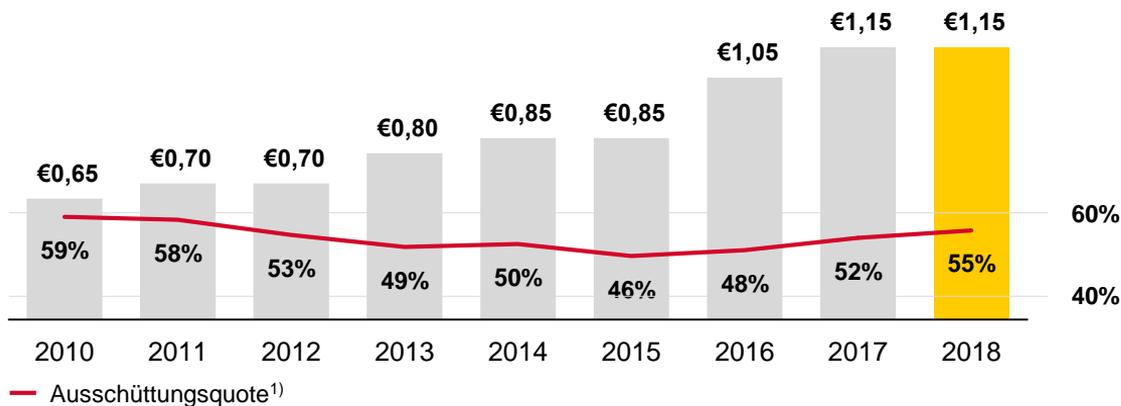
Finanzstrategie DPDHL Group: Bestätigt und umgesetzt

BESTÄTIGT



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

Dividende von 1,15 EUR für GJ2018



Dividendenzahlung von 1,4 Mrd. EUR an DPDHL-Aktionäre am 20. Mai 2019

FINANZSTRATEGIE

- BBB+ Rating erreichen / halten

- **Ausschüttungsquote** soll weiter bei **40–60% des Nettogewinns** liegen (unter Berücksichtigung der Kontinuität und Cashflow-Performance)

- **Überschüssige Liquidität** wird für **Aktienrückkäufe** und/oder **Sonderausschüttungen** verwendet

¹⁾ Bereinigt um Postbank-Effekte und Einmaleffekte, sofern relevant



Zusammenfassung & Ausblick

Konsequente Fokussierung auf die **Umsetzung**: Sicherstellung des profitablen Wachstums im **Logistik-Kerngeschäft**

Cashflow bleibt Top-Priorität für die Finanzstrategie – Umwandlung von EBIT-Wachstum in **OCF-Wachstum**

Klare Prioritäten bei der Cash-Verwendung, Fokus auf **Investitionen** in profitable Kern-Logistikaktivitäten

Für unsere Aktionäre:

Nachhaltiges Wachstum im Kernportfolio, verlässliche Dividendenpolitik und Generierung von Liquiditätsüberschüssen



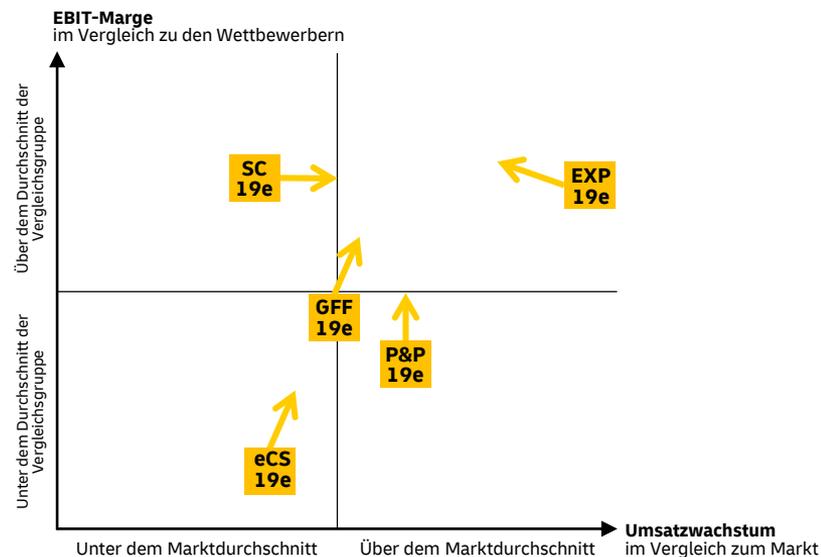
DPDHL Group: Großes Potenzial für weitere Wertsteigerung



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world



Relative Positionierung der Divisionen – Ausblick



Prognose 2019 / 2020 bestätigt

In Mrd. EUR

	2019	2020
Konzern-EBIT	4,0-4,3	>5,0
P&P Deutschland	1,1-1,3	>1,6
DHL	3,4-3,5	>3,7
Corporate Functions	-0,5	-0,35



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

BESTÄTIGT

2019

Free Cashflow: > 0,5 Mrd. EUR
(inkl. ~1,1 Mrd. EUR für die fremdfinanzierte Erneuerung der Interkontinentalflotte von Express)

Steuerquote: zwischen 19% und 22%

Bruttoinvestitionen (ohne Leasing):
~3,7 Mrd. EUR (inkl. ~1,1 Mrd. EUR für die fremdfinanzierte Erneuerung der Interkontinentalflotte von Express)

DPDHL Group: Neue rollierende Finanzziele für 2022



STRATEGY 2025
Delivering excellence
in a digital world

In Mrd. EUR	2022
Konzern-EBIT	>5,3
Capex (20-22) kumuliert	8,5 - 9,5
FCF (20-22) kumuliert	4,5 - 5,5

Alle Ziele werden jährlich fortgeschrieben

EBIT-Prognose für 2022 basiert auf vorsichtigen Annahmen zum gesamtwirtschaftlichen Umfeld