

Konzolidált Üzleti (Vezetőségi) Jelentés a B+N csoport 2025. évi tevékenységéről

A Liwo cégcsoport bemutatása



A Liwo FM Zrt. (korábban B+N Referencia Zrt., továbbiakban „Társaság”), mint anyavállalat a leányvállalataival együtt alkotja a Liwo (korábban B+N) cégcsoportot (továbbiakban „Csoport”), amely a következő kelet-közép és nyugat-európai országokban nyújt ingatlan üzemeltetési, takarítási, kertészeti és mosodai szolgáltatásokat:

- Magyarország
- Lengyelország
- Csehország
- Szlovákia
- Románia
- Szlovénia

- Bulgária
- Olaszország
- Németország

A Társaság mai zártkörű részvénytársaság formáját 2011.08.22-én nyerte el. Tevékenysége kezdettől fogva az irodai és ipari takarítás volt, ami az évek során bővült a létesítmény üzemeltetés különböző elemeivel.

A Társaságnak 2025. végén négy részvényese volt, három magántőkealap (Singulium I., II., és III.) és az LSHF Hungary Kft. A cég végső tulajdonosa Kis-Szölgyémi Ferenc, magánszemély.

A Csoport célja és stratégiája

A Csoport stratégiája: ügyfélközpontúság mindenekelőtt, vagyis teljeskörű létesítmény üzemeltetési szolgáltatások nyújtása testre szabott megoldásokkal, átlátható folyamatokkal, a fenntarthatóságot szem előtt tartva. E stratégia mentén lett a Társaság, később a 2025.10.01-én, leválás útján létrejövő B+N Magyarország Kft. piacvezető Magyarországon a takarítási üzletágban, jelentős piaci szereplő az üzemeltetési és kertészeti üzletágakban. Az elmúlt években kiépítette fit-out üzletágát, valamint csoportszinten egyre jelentősebb szereplő a mosodai szolgáltatások, bértextília, irattárolás és az őrzés védelmi üzletágakban is.

A Csoport legfontosabb céljai a változó piaci és gazdasági környezetben stabilitásának, jövedelmezőségének fenntartása, piaci részesedésének növelése, illetve a Csoporton belüli szinergiák lehetséges leghatékonyabb kihasználása.

A Csoport további fontos célja, hogy szolgáltatásait továbbfejlessze, modernebb technológiákat alkalmazva az ügyfelek kiszolgálási színvonalát javítsa. Ennek érdekében kutatás-fejlesztési tevékenységet végez: folyamatosan zajlik a ROBIN takarítórobot fejlesztése, jelenleg 176 db saját fejlesztésű robot dolgozik az ügyfeleknél. Ezzel a Csoport a világon a 4. legnagyobb robotfelhasználó a takarításban, Európában pedig az első helyen áll. A 2024-ben elkészült UV robot is használatba került. A Csoport több ügyfelénél megkezdte a világ legfejlettebb CAFM szoftverének az IBM Tririga rendszerének bevezetését. Jelenleg világszinten a Tririga rendszer legnagyobb felhasználója a magyarországi kórházüzemeltetés, megelőzve az amerikai hadsereget. A Társaság 2025.02.07-én megvásárolta a német Köberl Group csoportot müncheni központtal. A Köberl csoport 600 munkavállalóval és éves szinten kb. 117 millió EUR árbevétellel rendelkezik. A

csoportnak 7 operatív vállalata van, amelyek az FM szektor nagyobb hozzáadott értéket nyújtó szegmensében tevékenykednek (műszaki üzemeltetés és kivitelezések). A német cégek integrációja (jelentések, IFRS átállás) jelentős részben befejeződött. Az országon belüli szinergiák feltérképezése megtörtént és az egyes szakterületek közötti kommunikáció is megkezdődött.

2024. januárjában a Társaság. és a PFM Zrt. bevezették az SAP S4/HANA Public Cloud vállalatirányítási rendszerét, ezzel jelentős lépést téve az átláthatóbb, folyamatorientált működési modell felé.

A cégcsoport kisebb, külföldi cégei egységesen a Microsoft Business Central rendszerét használják. A bolgár leányvállalat 2025. júniusában állt át a BC-ra. A lengyel Inwemer csoport Microsoft Business Central rendszere 2026. január 1-én indult, az olasz SAGAD esetében az éles indulás 2026. júliusában lesz.

Döntés született egy új nemzetközi HR rendszer bevezetéséről is. A választás az SAP SuccessFactors rendszerére esett. Az első komoly mérőföldkő 2026.06.30-án lesz, amikor a magyar vállalatok munkavállalói kerülnek be a rendszerbe.

A Csoport főbb erőforrásai és kockázatai

Főbb erőforrások:

- Országos és régiós lefedettség 30.000 saját dolgozóval
- Magyarországon központi raktárbázis, kiépített országos és régiós logisztikai rendszer
- Hosszútávú szerződésállomány (jellemzően 2-4 éves) piaci és közsférából egyaránt
- Számos irodaház, ipari üzem, egészségügyi intézmény és egyéb létesítmény komplex takarításában és üzemeltetésében szerzett évtizedes tapasztalat
- Pénzügyileg szilárd, 30 éves tapasztalat a Társaság vonatkozásában, 130 éves tapasztalat Németországban
- Szakmai innovációk, digitális megoldások integrálása a szolgáltatásokba
- Stabil dolgozói állomány, a versenyképes jövedelemnek és juttatásoknak köszönhetően
- Szoros együttműködés szakképzési központokkal
- Jogsabály követő foglalkoztatás és transzparens működés
- Tapasztalt vezetők, központi támogatás
- Fejlett ellenőrzési és jelentési rendszer

Főbb kockázatok:

- Humán-erőforrás: a régiót, illetve az egész kontinenst érintő munkaerőhiány kihívás elé állítja a Csoportot is. Egyfelől a törvényes, jogszabály szerinti foglalkoztatás, a megváltozott munkaképességű munkavállalók alkalmazása, illetve speciális munkáltatói juttatások versenyelőnyt jelentenek a Csoport számára a helyi munkavállalók körében. Másfelől a Társaság 2022-ben több együttműködést indított el külföldi munkaközvetítő vállalkozásokkal, melynek eredményeként 2025 év végére közel 150 indiai állampolgárt sikerült alkalmazni. Ugyanakkor a magyarországi kormányzat egyre kevésbé támogatja a munkaerő importot, ami megnehezíti az üres álláshelyek betöltését. A Csoport hosszú távon a fülöp-szigeteki munkavállalók importjában látja a megoldást.

A külföldi leányvállalatok esetében is probléma a munkaerő. Lengyelország és Csehország esetében az ukrán munkavállalók megjelenése segíti a hiány leküzdését. Szlovéniában pedig a bosnyák és szerb munkavállalók jelentenek jelenleg megoldást. Németországban különösen nagy a munkaerőhiány, ahol már eddig is jelentős volt a nem német munkavállalók aránya. A Köberl csoport 600 munkavállalója 42 nemzethez tartozik. A Csoport stratégiájának része, hogy megpróbál Magyarországról és a CEE régióból munkavállalókat vinni a német növekedés támogatására.

- Vevő kockázat: a vevők nem fizetéséből származó kockázatot jelenti. Ezt a kockázatot és annak kezelését az egyes vevők egyedi jellemzői befolyásolják, azonban a Csoport a vevők földrajzi helyzetét, a múltbeli tapasztalatokat, a szektor sajátosságait is figyelembe veszi. A Csoport a követeléskezelés során nyomon követi vevőkörének fizetési képességét és az azt befolyásoló tényezőket. Vevőink fizetési fegyelme átlag feletti, ugyanakkor kiemelt figyelmet kell fordítani egyes szegmensek szereplőire. Különös nehézséget jelent a magyarországi kórházak alulfinanszírozottsága. A kórházak számára nyújtott mosodai szolgáltatás jelentős hányadát jelenti az RWi Zrt. bevételének, a B+N Magyarország Kft. pedig a kórházak takarítását és üzemeltetését is végzi. Az ott keletkező fizetési hátralék komolyan befolyásolja a Csoport cash-flow-ját. Szükségessé vált a banki faktoring használata, ami jelentős költségtelherrel jár a Csoport számára, amit a késedelmi kamatok behajtásával igyekszik kompenzálni, ami állami szereplők esetében szintén nehézkes.

A külföldi leányvállalatok esetében minimális a vevői kockázat, egyedül Németországban van egy közel 4 millió eurós követelés, amire értékvesztés lett elszámolva 2024 végén. Ebből 2 millió EUR folyt be 2026 elején, a maradék követelés rendezésének ütemezéséről pedig intenzíven folynak a tárgyalások.

- Devizakockázat: a Társaság a nemzetközi terjeszkedést megelőzően alapvetően forint bevételekből gazdálkodott, és a költségeinek is a jelentős része forint alapú volt. Az akvizíciókat követően, főleg a Köberl Csoport megvásárlásával, 2025-ben a Csoport szintű árbevételnek már az egyharmada devizában realizálódott. Ezáltal részben természetes hedge alakult ki az egyes bérleti díjak, felhasznált higiéniai és papír anyagok, beruházásra importált berendezések és a Bértexil Üzletág termékeinek, alapanyagainak importja vonatkozásában. Ugyanakkor az NKP kötvény kapcsán 2021-ben kötött 10 éves kamat SWAP ügylet jelentősen mozgathatja a futamidő alatt az árfolyamvesztést, vagy nyereséget. A Csoport fedezeti ügyletekkel kezeli az ebből eredő kockázatokat.
- Infláció, kamatok emelkedése: a kockázat abban rejlik, hogy a meglévő szerződések időben mikor és milyen módon engedik az árak korrigálását, miközben a ráfordításokban az árak emelkedése hamar jelentkezik. A Csoport számára nem az infláció jelenti a fő kockázatot, hanem a minimálbérek változása. A külföldi vevő szerződések jelentős részében minimálbérek változásához kötött automatikus indexálási lehetősége van a cégnek. Ugyanakkor a magyarországi ügyfelek egy jelentős része olyan alacsony hozzáadott értékkel dolgozik, hogy számukra elfogadhatatlan az árak infláció mértékű emelése is.
Szerencsére 2025-ben világszerte csökkent az infláció, így ez a kockázat is kisebb lett. A Csoport finanszírozása fix, alacsony kamatozású kötvénnyel került biztosításra, a változó kamatozású instrumentumok értéke, ezáltal az esetleges kamatváltozások hatása nem jelentős.
A német felvásárlásra felvett magyar EXIM hitel szintén fix kamatozású és euróban denominált, amire fedezetet fog nyújtani a németországi osztalék.
- Orosz-Ukrán konfliktus: a Csoport szolgáltatási területei, illetve beszerzési forrásai révén nincs közvetlenül kitéve a konfliktus hatásainak. A Csoport a szerződéses állományban vállalt kötelezettségeket mind anyagok, mind létszám, mind pedig technológiai feltételek tekintetében teljesíteni tudta. Az üzletmenetben eddig nem okozott kárt és a menedzsment továbbra sem számít fennakadásra, de a potenciális kockázatot folyamatosan figyelemmel kíséri.

Várható fejlődés (gazdasági környezet és belső döntések várható hatásai)

A Társaság 2023-ban kivásárolta az Airport Services Zrt.-ből (AS) a két tulajdonostársát, a VALTON-SEC Zrt.-t és a CIVIL Zrt.-t. Így az AS egyedüli tulajdonosává vált. 2024-ben a Társaság szerződést kötött a világ legnagyobb földi kiszolgálási cégcsoportjával, a Menzies Aviationnel. A megállapodás alapján az AS 35%-os részesedést szerzett a Menzies magyarországi cégcsoportjában, cserébe átadta a földi kiszolgálási üzletágát a közös vállalatnak. Ezt a tranzakciót a GVH hosszas vizsgálat után jóváhagyta, így a két tevékenység egyesítése 2025. szeptember 30-án lezárult. Az így kiürült AS 2026-ban be fog olvadni a B+N Magyarország Kft.-be. A Csoport a jövőben nem kíván aktívan foglalkozni ezzel a tevékenységgel, nagyobb fókuszot kíván fordítani a core üzletágakra. Ugyanakkor a Csoportnak opciója van a két magyarországi Menzies cégben további 16% üzletrészt megvásárolni.

A Csoport az elmúlt évek akvizíciós stratégiáját folytatva továbbra is keres külföldi felvásárlási célpontokat. A főbb akvizíciós irány a meglévő országokban olyan cégek, melyek szinergiákon keresztül hozzá tudnak járulni az adott ország nyereségességéhez és a piaci súly növeléséhez. Kiemelt célterület a DACH régió országai.

A külföldi terjeszkedés miatt a Társaság menedzsmentjében a nemzetközi területtel foglalkozó csapat megerősítésre került.

A Társaság 2025-ben létrehozta azt a jogi és szervezeti struktúrát, mely keretet ad a csoportszintű irányítási és szabályozási feladatok elvégzéséhez. Ezért a Társaságból leválással 2025. október 01-én létrejött a B+N Magyarország Kft., amely átvette a teljes magyarországi üzleti tevékenységet. A Társaság a jövőben kimondottan csoport irányítási, holding tevékenységet fog folytatni, tudásközpontként a legjobb szakemberekkel felel a Csoport stratégiáért, működéséért. Létrejött a cég felügyelőbizottsága és az executive board a napi üzletmenet irányítására.

Tárgyidőszakban elért eredmények és kilátások

A Csoport elmúlt években megerősített értékesítési csapata a csoport összes vállalatánál jelentős sikereket ért el. Olyan nagy, részben nemzetközi tendereket sikerült megnyerni, mint például a JTI Romániában, amely a román cég árbevételét 40%-kal növeli, vagy az olasz miniszterelnöki hivatalnak nyújtott catering szolgáltatás, a CCC boltlánc, a BMW gyár, a Santander bank, a

magyarországi Bosch üzemek, a Dürer kert üzemeltetése, illetve az Oszakai Világkiállítás Magyar Pavilonjának üzemeltetése.

A 9 országban tevékenységet végző Csoport mára megkerülhetetlen partner a régióban és korábban számára elérhetetlen ügyfeleknek is tud egyézből szolgáltatásokat nyújtani.

A teljesítmény mérésének mennyiségi és minőségi mutatói, illetve jellemzői (hozama)

EBITDA: megmutatja a kamatok, adózás és értékcsökkenési leírás előtti eredményt. A Csoport által elért EBITDA értéke 2025.12.31-én 82 millió euró volt.

A vezetőség folyamatosan figyelemmel kíséri az elért hozamokat, amelyek az üzemi tevékenység eredménye és az adózás előtti eredmény, illetve a pénzügyi kötelezettségvállalásokhoz kapcsolódó mutatók teljesítését foglalja magába.

A vezetőség a Csoport tagjainak jegyzett tőke/saját tőke arányát is figyelemmel kíséri, hogy az megfeleljen az egyes országok törvényeiben meghatározott szinteknek. A saját tőke/össztőke arány egy kiemelt mutató a cégcsoport számára, mert a finanszírozási kovenánsok is ezt mérik, így erre különös figyelem hárul.

Mérleg fordulónap után bekövetkezett esemény

A B+N Referencia Zrt. neve 2026.03.01-én megváltozott, az új név Liwo FM Zrt. lett.

A Csoport a mérlegfordulónapját követően meghosszabbította 2027. június 25-éig, három, a Közbeszerzési és Ellátási Főigazgatósággal kötött kórházak üzemeltetésére irányuló, 100 milliárd Ft keretösszegű szerződését.

Budapest, 2026. április 30.

.....
Kis-Szölgvényi Ferenc
vezérigazgató