

BEST OF EUROPEAN BUSINESS 2010

Hoch bauen, tief stapeln

MICHAEL GASSMANN

Die Hochtief-Zentrale sieht aus wie eine Mischung aus Mietskasernen und Architekturmuseum. Ein Häuserriegel aus braunem Backstein, nüchterne Fensterfront, schmuckloses Ambiente. „Bescheidenheit steht uns gut“, sagt Vorstandschef Herbert Lütkestratkötter. Spektakuläre Bürobauten könne man auch – aber dann doch lieber für die zahlende Kundschaft.

Da klingt Unbescheidenheit durch. Der Chef des deutschen Marktführers unter den Bauunternehmen hat dazu nach unabhängiger Einschätzung auch Grund. Kein anderes Großunternehmen ist nach dem Urteil der Jury des

„Best of Europe Business Award“ mitten in der Krise so profitabel gewachsen. Im Durchschnitt der acht Quartale bis Ende September

2009 stieg das Ergebnis vor Steuern und Zinsen mit Jahresraten von sechs Prozent, während fast alle anderen Konzerne Gewinnschränkungen oder gar Verluste buchten. Selbst der Autohersteller Audi, Ertrags-Champion in der längerfristigen Betrachtung der Jahre 2004 bis 2008, konnte in der Krise mit Hochtief nicht mithalten.

Hat die Baufirma einfach Glück gehabt? Schließlich ist der Bau ein klassischer Spätzyklus – nach Einschätzung des Bauhauptverbands kommt das dicke Ende für die Branche erst 2011. Lütkestratkötter sieht das optimistisch, jedenfalls für Hochtief. „Wir sind weltweit bei allen Konjunkturprogrammen dabei und rechnen uns auch weitere gute Chancen aus“, sagt er der FT. „Unsere Pipeline zum Markt ist nach wie vor intakt.“ Der Auftragsbestand sei mit 21 Monaten noch nie so hoch gewesen wie derzeit.

Das Wachstumstempo wird indes nachlassen. In den ersten neun Monaten 2009 sank der Auftragseingang gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 11,2 Prozent. Größe sei für ihn kein Selbstzweck, sagt Lütkestratkötter: „Wir streben kein hohes Volumen an. Am Ende zählt die Rendite.“

Der Weg dahin führt für Lütkestratkötter, gelernter Maschinenbau-Ingenieur und bekennender Westfale, über Geradlinigkeit – persönlich und im Geschäft. Das hat ihn schon einmal den Job gekostet: 2003, als er nach einem halben Jahr als Chef den Dienstleister Dussmann verließ, weil er mit dem Eigentümer keine Linie fand. Aber er bleibt dabei. Innerhalb des Konzerns sei es entscheidend, eine transparente Or-



Europas Beste

Der Preis zeichnet Manager und Unternehmen aus, die Besonderes geleistet und damit Vorbildcharakter haben. Er ist initiiert von der Unternehmensberatung **Roland Berger** und wird in Deutschland Frankreich, Polen und Portugal verliehen. Eine europäische Endausscheidung findet in Brüssel statt.

Die Jury für Deutschland ist besetzt mit **Burkhard Schwenker, Vorstandschef von Roland Berger**, **Klaus Spremann**, Professor an der Universität

Sankt Gallen, und den Chefredakteuren Arno Balzer (Manager Magazin) und Steffen Klusmann (FTD).

Die Gewinner in Deutschland sind in diesem Jahr: **Jürgen Hambrecht**, BASF-Chef, in der Kategorie Europäischer Manager, **Hartmut Ostrowski**, Bertelsmann-Chef (Mutige Führung), **Hochtief** (Wachstum trotz Krise, Großunternehmen) und **Symrise** (Wachstum trotz Krise, mittelgroße Firmen).



ganisation aufzubauen. „Dabei spielen formale Kontrollen eine Rolle, aber auch ein vernünftiger Umgang unter Menschen.“ Letztlich komme es in einer dezentralen Firma wie Hochtief, wo jeder Leiter der 5000 über den Globus verteilten Baustellen wie ein Unternehmer agiert, auf „die richtige Mischung aus Vertrauen und Kontrolle“ an. Oder, wie es Bauernsohn Lütkestratkötter weniger floskelhaft ausdrückt: „Man darf niemanden hereinlegen, aber man darf sich auch keine Versuche gefallen lassen, selbst hereingelegt zu werden.“

Das klingt nach britischer Fairness. In der Tat orientiert Lütkestratkötter Kernelemente der Konzernpolitik daran: „Die angelsächsischen Länder haben transparentere Vertragsmodelle.“ Hiesige Unternehmen hätten dafür andere Stärken: „Wir in Deutschland sind bei vielen Technologien im Bau absolut führend, beispielsweise im Tunnelbau oder beim energieeffizienten Bauen.“ Hochtief habe beides zusammengebracht.

Freilich stößt seine Vertragspolitik teils spektakulär auf Unverständnis. Beim Hamburger Renommierprojekt Elbphilharmonie etwa werfen Kritiker Hochtief vor, die Hansestadt auf Kostensteigerungen von rund 160 Mio. € sitzen zu lassen. Hochtief spricht von nachgeschobenen Wünschen. „Das Wichtigste ist, dass wir mit dem Bauherrn weiter ausgesprochen konstruktiv sprechen“, bleibt Lütkestratkötter diplomatisch.

Von seinem Kurs abweichen wird er nicht, lieber verzichtet er auf Geschäft. So war es auch bisher. Hochtief hat das Deutschlandgeschäft seit 2007, dem Amtsantritt von Lütkestratkötter, drastisch heruntergefahren, arbeitete dafür 2009 erstmals wieder mit Gewinn. 90 Prozent seines Umsatzes von rund 19 Mrd. € macht der Konzern im Ausland.

Doch die Krise hat auch bei Hochtief Spuren hinterlassen. Der Umsatz ist im vergangenen Jahr nach Prognosen zu Ende September gesunken, der Gewinn lag etwa auf Vorjahresniveau. Der Börsengang der Airport-Tochter Concessions ist im Dezember geplatzt – laut Lütke-

stratkötter, weil die Dubai-Pleite die Investoren lähmte. Laut Analysten, weil Hochtief nur eine Minderheit anbot. Der Hochtief-Chef schließt einen neuen Anlauf nicht aus – „Ich sage niemals nie“

–, aber er bleibt dabei: „Für uns bleibt Concessions Kerngeschäft. Wir behalten die Mehrheit.“ Geradlinig eben.

Hoch bauen, tief stapeln

Die Hochtief-Zentrale sieht aus wie eine Mischung aus Mietskaserne und Architekturmuseum. Ein Häuserriegel aus braunem Backstein, nüchterne Fensterfront, schmuckloses Ambiente. Und doch: Hier residiert ein preisgekröntes Unternehmen. von *Michael Gassmann*

"Bescheidenheit steht uns gut", sagt Vorstandschef [Herbert Lütkestratkötter](#) . Spektakuläre Bürobauten könne man auch - aber dann doch lieber für die zahlende Kundschaft.



Die Preisträger: Heinz-Jürgen Bertram, Herbert Lütkestratkötter und Jürgen Hambrecht (v. l.). Bertelsmann-Chef Hartmut Ostrowski konnte krankheitsbedingt nicht an der Verleihung teilnehmen

Da klingt Unbescheidenheit durch. Der Chef des deutschen Marktführers unter den Bauunternehmen hat dazu nach unabhängiger Einschätzung auch Grund. Kein anderes Großunternehmen ist nach dem Urteil der Jury des "Best of European Business Award" mitten in der Krise so profitabel gewachsen. Im Durchschnitt der acht Quartale bis Ende September 2009 stieg das Ergebnis vor Steuern und Zinsen mit Jahresraten von sechs Prozent, während fast alle anderen Konzerne Gewinneinschränkungen oder gar Verluste buchten. Selbst der Autohersteller [Audi](#) , Ertrags-Champion in der längerfristigen Betrachtung der Jahre 2004 bis 2008, konnte in der Krise mit [Hochtief](#) nicht mithalten.

Hat die Baufirma einfach Glück gehabt? Schließlich ist der Bau ein klassischer Spätzyklischer - nach Einschätzung des Bauhauptverbands kommt das dicke Ende für die Branche erst 2011. Lütkestratkötter sieht das optimistischer, jedenfalls für Hochtief. "Wir sind weltweit bei allen Konjunkturprogrammen dabei und rechnen uns auch weiter gute Chancen aus", sagt er der FTD. "Unsere Pipeline zum Markt ist nach wie vor intakt." Der Auftragsbestand sei mit 21 Monaten noch nie so hoch gewesen wie derzeit.

Das Wachstumstempo wird indes nachlassen. In den ersten neun Monaten 2009 sank der Auftragseingang gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 11,2 Prozent. Größe sei für ihn kein Selbstzweck, sagt Lütkestratkötter: "Wir streben kein hohes Volumen an. Am Ende zählt die Rendite."

Der Weg dahin führt für Lütkestratkötter, gelernter Maschinenbau-Ingenieur und bekennender Westfale, über Geradlinigkeit - persönlich und im Geschäft. Das hat ihn schon einmal den Job gekostet: 2003, als er nach einem halben Jahr als Chef den Dienstleister Dussmann verließ, weil er mit dem Eigentümer keine Linie fand. Aber er bleibt dabei. Innerhalb des Konzerns sei es entscheidend, eine transparente Organisation aufzubauen. "Dabei spielen formale Kontrollen eine Rolle, aber auch ein vernünftiger Umgang unter Menschen." Letztlich komme es in einer dezentralen Firma wie Hochtief, wo jeder Leiter der 5000 über den Globus verteilten Baustellen wie ein Unternehmer agiert, auf "die richtige Mischung aus Vertrauen und Kontrolle" an. Oder, wie es Bauernsohn Lütkestratkötter weniger floskelhaft ausdrückt: "Man darf niemanden hereinlegen, aber man darf sich auch keine Versuche gefallen lassen, selbst hereingelegt zu werden."

Das klingt nach britischer Fairness. In der Tat orientiert Lütkestratkötter Kernelemente der Konzernpolitik daran: "Die angelsächsischen Länder haben transparentere Vertragsmodelle." Hiesige Unternehmen hätten dafür andere Stärken: "Wir in Deutschland sind bei vielen Technologien im Bau absolut führend, beispielsweise im Tunnelbau oder beim energieeffizienten Bauen." Hochtief habe beides zusammengebracht.

Freilich stößt seine Vertragspolitik teils spektakulär auf Unverständnis. Beim Hamburger Renommierprojekt Elbphilharmonie etwa werfen Kritiker Hochtief vor, die Hansestadt auf Kostensteigerungen von rund 160 Mio. Euro sitzen zu lassen. Hochtief spricht von nachgeschobenen Wünschen. "Das Wichtigste ist, dass wir mit dem Bauherrn weiter ausgesprochen konstruktiv sprechen", bleibt Lütkestratkötter diplomatisch.

Von seinem Kurs abweichen wird er nicht, lieber verzichtet er auf Geschäft. So war es auch bisher. Hochtief hat das Deutschlandgeschäft seit 2007, dem Amtsantritt von Lütkestratkötter, drastisch heruntergefahren, arbeitete dafür 2009 erstmals wieder mit Gewinn. 90 Prozent seines Umsatzes von rund 19 Mrd. Euro macht der Konzern im Ausland.

Doch die Krise hat auch bei Hochtief Spuren hinterlassen. Der Umsatz ist im vergangenen Jahr nach Prognosen zu Ende September gesunken, der Gewinn lag etwa auf Vorjahresniveau. Der Börsengang der Airport-Tochter Concessions ist im Dezember geplatzt - laut Lütkestratkötter, weil die Dubai-Pleite die Investoren lähmte. Laut Analysten, weil Hochtief nur eine Minderheit anbot. Der Hochtief-Chef schließt einen neuen Anlauf nicht aus - "Ich sage niemals nie" -, aber er bleibt dabei: "Für uns bleibt Concessions Kerngeschäft. Wir behalten die Mehrheit." Geradlinig eben.

Mehr zum Thema

[Agenda Hochtiefpunkt Elbphilharmonie](http://www.ftd.de/politik/deutschland/agenda-hochtiefpunkt-elbphilharmonie/50076643.html)

(<http://www.ftd.de/politik/deutschland/agenda-hochtiefpunkt-elbphilharmonie/50076643.html>)

[Das Kapital Da kann Hochtief lange warten](http://www.ftd.de/finanzen/maerkte/anleihen-devisen/das-kapital-da-kann-hochtief-lange-warten/50047102.html)

(<http://www.ftd.de/finanzen/maerkte/anleihen-devisen/das-kapital-da-kann-hochtief-lange-warten/50047102.html>)

[Abgeblasener Börsengang Hochtiefs Banken haben sich verzockt](http://www.ftd.de/finanzen/maerkte/marktberichte/abgeblasener-boersengang-hochtiefs-banken-haben-sich-verzockt/50046295.html)

(<http://www.ftd.de/finanzen/maerkte/marktberichte/abgeblasener-boersengang-hochtiefs-banken-haben-sich-verzockt/50046295.html>)

Mehr zu: [AWARD](#)

Europas Beste

Der Preis zeichnet Manager und Unternehmen aus, die Besonderes geleistet und damit Vorbildcharakter haben. Er ist initiiert von der Unternehmensberatung Roland Berger und wird in Deutschland Frankreich, Polen und Portugal verliehen. Eine europäische Endausscheidung findet in Brüssel statt.

Die Jury für Deutschland ist besetzt mit: Burkhard Schwenker, Vorstandschef von Roland Berger, Klaus Spremann, Professor an der Universität Sankt Gallen, und den Chefredakteuren Arno Balzer (Manager Magazin) und Steffen Klusmann (FTD).

Die Gewinner in Deutschland sind in diesem Jahr: Jürgen Hambrecht, [BASF](#) -Chef, in der Kategorie Europäischer Manager, Hartmut Ostrowski, Bertelsmann-Chef (Mutige Führung), Hochtief (Wachstum trotz Krise, Großunternehmen) und [Symrise](#) (Wachstum trotz Krise, mittelgroße Firmen).