



Herbert Lütkestratkötter, 59:
„Am liebsten würden wir Schiffe in
deutschen Werften bauen lassen.“

„Wie macht man Gewinn am Bau, Herr Lütkestratkötter?“

Hochtief | Deutschlands größter Baukonzern macht nur noch 15 Prozent seines Umsatzes in der Heimat. Vorstandschef Herbert Lütkestratkötter über Sitten auf deutschen Baustellen und Expansionsgelüste

€uro: Herr Lütkestratkötter, kürzlich hat die Mediengruppe RTL ihr neues Domizil in den alten Kölner Messehallen übernommen – mit mehr als zwei Jahren Verzögerung und jeder Menge Verärgerung über die Baufirma Hochtief. War dieses Projekt symbolisch dafür, wie schwierig das hiesige Baugeschäft auch für Ihr Unternehmen ist?

Herbert Lütkestratkötter: Ja und nein. Letzteres, weil dieses Projekt nicht repräsentativ für unsere hiesigen Baustellen ist. In Köln mussten wir moderne Einrichtungen in teils historische und denkmalgeschützte Bausubstanz integrieren, was extrem anspruchsvoll war. Dabei gab es tatsächlich Verzögerungen, die aber bei Weitem nicht so lang waren, wie sie von einigen dargestellt wurden.

€uro: Jetzt müssen Sie noch das Ja erklären.
Lütkestratkötter: In Deutschland ist eben häufig die Baufirma der Buhmann, wenn auf einer Baustelle etwas nicht sofort klappt wie geplant. Frei nach dem Motto: Die Firma bekommt ja Geld fürs Bauen, da kann sie sich auch gleich noch dafür beschimpfen lassen. Hierzulande tut man sich schwer, gute Bauleistungen gebührend anzuerkennen. In der öffentlichen Wahrnehmung scheint das Baugeschäft als völlig beliebig zu gelten.

€uro: Woran liegt das?

Lütkestratkötter: Vermutlich auch daran, dass sich in Deutschland mehr als 75 000 meist kleinere Baufirmen einen fast ruinösen Wettbewerb liefern, indem sie beinahe um jeden Preis Aufträge annehmen. Aber wir machen da nicht mit.

€uro: Was macht Hochtief stattdessen?

Lütkestratkötter: Im Wesentlichen haben

wir uns zwei Regeln gesetzt: Hochtief muss Margen verdienen können, die für unsere Leistungen und Risiken angemessen sind. Zudem müssen die Risiken zwischen allen am Projekt Beteiligten fair aufgeteilt werden.

€uro: Können Sie uns ein Beispiel geben?

Lütkestratkötter: Nehmen wir nur das Materialpreisisiko: 2007 boomte die Baukonjunktur in vielen Ländern, so dass beispielsweise die Aluminium-, Baustahl- und die Glaspreise explodierten. In Deutschland hatten Baufirmen oft bei Vertragsabschluss viel zu niedrige Baustoffpreise als Festpreise kalkuliert. Pech gehabt. Die Baufirmen waren somit die Versicherung gegen Materialpreisanstiege, ohne dass dafür eine Versicherungsprämie gezahlt wurde. Das geht doch nicht.

€uro: Und was geht?

Lütkestratkötter: Seit Längerem enthalten unsere Verträge Eskalationsklauseln, die Vertragsanpassungen erlauben. Oder der Auftraggeber kauft bestimmte Materialien selbst – um nur zwei Möglichkeiten einer partnerschaftlichen Vertragsgestaltung zu nennen.

€uro: Das machen offensichtlich nicht alle Bauherren mit. Ihr Umsatz im deutschen Hochbau hat sich von 2007 bis 2009 auf rund 700 Millionen Euro halbiert.

Lütkestratkötter: Wenn wir unsere Vertragsmodelle nicht durchsetzen können, geben wir keine Angebote mehr ab. Und weil wir das diszipliniert durchziehen, ist unser deutsches Hochbaugeschäft trotz der Wirtschaftskrise 2009 wieder profitabel geworden.

€uro: Wie profitabel?

Lütkestratkötter: Wir hatten uns ein Prozent Vorsteuergewinn zum Ziel gesetzt. →



„Wenn wir unser Vertragsmodell nicht durchsetzen können, geben wir kein Angebot mehr ab.“ Hochtief-Chef Herbert Lütkestratkötter im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel



Für uns bleibt die Golfregion trotz der Immobilienkrise in Dubai attraktiv. Wir ziehen uns dort definitiv nicht zurück.“

→ Mittelfristig sollen es drei Prozent werden.

€uro: Ihr Konkurrent Bilfinger Berger will seinen weltweiten Bauumsatz halbieren und dafür – wie Hochtief – im rentableren Dienstleistungsbereich expandieren. Ist eine Halbierung des weltweiten Bauvolumens auch für Ihr Unternehmen eine Option?

Lütkestratkötter: Nein, auf keinen Fall. Hochtief ist in attraktiven Märkten wie den USA, Australien, der Golfregion und anderen asiatischen Ländern sehr gut positioniert. Die sind für uns verlässliche Gewinnbringer. Dort expandieren wir eher im Baugeschäft, als dass wir es aufgeben. Zum Beispiel haben wir 2007 die US-Firma Flatiron gekauft. Nun profitiert dieser Straßen- und Brückenbauspezialist von den Konjunkturspritzen der US-Regierung. Da haben wir alles richtig gemacht.

€uro: Welche Margen erreichen Sie im Baugeschäft außerhalb Deutschlands?

Lütkestratkötter: Je nach Geschäftsmodell und Risikoprofil der Aufträge in den USA 1,5 bis über vier Prozent. In Australien, insbesondere bei Infrastrukturprojekten, sind mehr als fünf Prozent möglich. Auch in der Golfregion ist ein Mehrfaches der Margen in Deutschland realistisch, obwohl die Konjunkturkrise auch Dubai und seine Nachbarstaaten erwischt hat.

€uro: Dort waren Sie gerade. Wo genau?

Lütkestratkötter: Unter anderem in Katar. Unsere Hochbauparte Hochtief Construction hat dort vor einiger Zeit den größten Auftrag ihrer Geschichte bekommen: den Bau einer mehr als acht Kilometer langen Einkaufs-, Büro- und Wohnstraße nahe der Hauptstadt Doha mit einem Umsatzvolumen von 1,3 Milliarden Euro. Da dieses Mega-Projekt sehr wichtig für uns ist, schaue ich mir den

Baufortschritt von Zeit zu Zeit vor Ort an. Und ich kann sagen: Es läuft gut.

€uro: Bleibt der Nahe Osten für Hochtief eine Wachstumsregion, obwohl Dubai unter einer Immobilienkrise leidet?

Lütkestratkötter: Ich habe auch unsere Baustellen in Dubai besucht. Dort haben wir ebenfalls keine Probleme. Die Immobilienblase in Dubai ist zwar geplatzt und das Bauvolumen zurückgegangen. Allerdings auf ein Niveau, das in Deutschland als Hochkonjunktur bejubelt würde. Für uns bleibt die Region, inklusive Abu Dhabi und Katar, attraktiv.

Auch wenn wir vorerst keine neuen Rekorde melden können, sind wir dort gut im Geschäft und werden uns definitiv nicht zurückziehen.

€uro: Schon seit Jahren weitet Hochtief sein Dienstleistungsgeschäft, das zweite Geschäftsfeld, aus. Welche Margen verdienen Sie hier?

Lütkestratkötter: Der Bereich gehört wie das Baugeschäft zu unserem Lebenszyklusansatz. Das heißt, wir wollen unsere Kunden ab ihrem ersten Gedanken an ein Projekt beraten, sind Projektentwickler, Baufirma, Projektbetreiber, manchmal sogar Mitgesellschafter. Im Dienstleistungsbereich wollen wir mindestens vier Prozent Vorsteuergewinn erwirtschaften.

€uro: Wie ist das Verhältnis von Bau- und Dienstleistungsumsätzen bei Hochtief?

Lütkestratkötter: Das trennen wir nicht in der Bilanz, weil Dienstleistungen oft kaum von Bautätigkeiten unterscheidbar sind.

€uro: Ein Beispiel?

Lütkestratkötter: Unsere US-Tochter Turner managt den Bau von Gebäuden, baut sie aber nicht selbst. Dies ist eine Dienstleistung. Oder Leighton, unsere australische Tochter: Als weltweit größter Minenbetreiber



fördert sie jährlich mehr als 100 Millionen Tonnen Kohle und noch mehr Erz. Es ist Unsinn zu sagen, Dienstleistungen sind das einzig Wahre, der Bau ist out. Wir vernetzen die beiden Bereiche mit nachhaltigem Erfolg.

€uro: Als Dienstleister bewirtschaftet Hochtief auch staatliche Einrichtungen wie Mautstraßen, Schulen und Rathäuser, aber auch Flughäfen. Kommt da noch mehr?

Lütkestratkötter: Wir erwarten beispielsweise, dass sich der deutsche Krankenhausmarkt für staatlich-private Gemeinschaftsunternehmen, Public-Private-Partnerships, öffnen wird. Daran wären wir interessiert. Wir können die Kliniken verlässlich betreiben, so dass die Mediziner den Rücken frei hätten für die Gesundheitsversorgung.

€uro: Sie bündeln solche Betreibermodelle in der Sparte Concessions, deren Börsengang im vergangenen Dezember platzte, weil Investoren wegen der Dubai-Krise kalte Füße bekamen. Werden Sie es 2010 nochmals versuchen?

Lütkestratkötter: Never say never. Die Idee bleibt gut. Hochtief Concessions investiert kräftig und würde einen eigenen Zugang zum Kapitalmarkt bekommen. Zudem würde der Wert des komplexen Betreibergeschäfts durch eine Börsennotiz transparenter. Man könnte ihn einfach vom Kurszettel ablesen.

€uro: Hochtief will auch vom Klimaschutz profitieren. Wo sehen Sie da Ihre Chancen?

Lütkestratkötter: Im energieeffizienten Bau. Aber auch in der Wartung und im Betrieb von Windkraftanlagen sowie im Schiffbau ...

€uro: Wie bitte?

Lütkestratkötter: ... im Bau von Schiffen, die wiederum für den Windkraftanlagenbau auf See gebraucht werden. Wir haben schon

eine Plattform in der Nordsee vor Borkum in Betrieb, die sich von anderen unterscheidet: Sie schwimmt nicht nur, sondern kann auch im Wasser stehen. Sie wird zu ihrem Standort gezogen, fährt dann ihre Beine bis zu 35 Meter aus, hebt sich so aus dem Wasser und kann auch bei Wellengang operieren. Plattformen ohne festen Stand können das nicht, weil deren Kräne bei Wellengang zu stark schwanken. Nun versuchen wir, die Plattformtechnik zu Schiffen weiterzuentwickeln, die wie Frachter mit Windrädern, Generatoren und anderem beladen werden und selbst zu ihren Einsatzorten fahren können.

€uro: Haben Sie schon Kunden dafür?

Lütkestratkötter: Wir vermarkten unsere Pläne derzeit mit unserem Partner Beluga und gehen davon aus, dass sie umsetzbar sind. Am liebsten würden wir die Schiffe in deutschen Werften bauen lassen. Durch die Nähe zu ihnen könnten wir den Bauprozess mit relativ wenig Aufwand kontrollieren. Im Laufe dieses Jahres werden wir mehr erfahren.

€uro: Analysten meinen, dass der Hochtief-Umsatz dieses Jahr auf unter 18 Milliarden Euro sinken, der Nettogewinn aber bei 180 Millionen stagnieren wird. Ist das realistisch?

Lütkestratkötter: Wir hatten im September 2009 den größten Auftragsbestand der Unternehmensgeschichte: rund 35 Milliarden Euro. Das zeigt, dass uns weder die Aufträge noch die Ideen ausgehen. Mehr zu 2010 sagen wir bei unserer Bilanzpressekonferenz zum abgelaufenen Geschäftsjahr am 25. März.

€uro: Vielen Dank für das Gespräch.

Das vollständige Interview lesen Sie im Internet unter www.finanzen.net.

Herbert Lütkestratkötter, geboren am 30. Mai 1950 in Langenberg/Westfalen, studierte Maschinenbau und promovierte in Wasserbauwesen. 1978 heuerte er beim Ingenieurdienstleister Lahmeyer an, für den er unter anderem Baustellen im Mittleren und Fernen Osten betreute. 1999 wurde Lütkestratkötter in den Vorstand des Baukonzerns Philipp Holzmann berufen, der aber 2002 pleite ging. Anfang 2003 wurde er Chef der auf Immobilienmanagement spezialisierten Firma Dussmann. Ende 2003 wechselte er wieder – diesmal in den Vorstand des Baukonzerns Hochtief, dessen Chef „Dr. Lü“, wie er dort genannt wird, 2007 wurde.