

**Kroll, Gerd HOCHTIEF**

---

**Von:** Kroll, Gerd HOCHTIEF  
**Gesendet:** Montag, 30. Juni 2014 12:28  
**An:** Laue, Jörg HOCHTIEF  
**Cc:** Rahtge, Martin HOCHTIEF; Woltering, Stefan Dr. HOCHTIEF  
**Betreff:** WG: Halbjahresabschluss 2014

Hallo Jörg,

wir möchten Dich als CFO der Hochtief Infrastructure GmbH (HTI) noch einmal offiziell darauf hinweisen, dass wir auf Weisung der Geschäftsführung HTI nunmehr auch per 30.06.2014 erhebliche Vorgriffe vorgenommen haben. Die Geschäftsleitung des Geschäftsbereiches Offshore trägt die Entscheidung der Geschäftsführung nicht mit.

Wir sind der Meinung, dass folgende Werte per 30.06.2014 für o.g. Projekte ausgewiesen werden müssten:

Baltic II Foundation: Gesamt Ist-Ergebnis seit Baubeginn -0,5 Mio.€, HR -6,3 Mio.€, Prog. + 4,7 Mio.€ (jew. HT-Anteil inkl. Int. Kto./GK)

GT I: Gesamt Ist-Ergebnis seit Baubeginn - 2,0 Mio.€, HR -11,0 Mio.€, Prog. - 2,0 Mio.€

Zum Vergleich:

Es wurden weisungsgemäß folgende Werte per 30.06.2014 ausgewiesen:

Baltic II Foundation: Gesamt Ist - Ergebnis seit Baubeginn + 4,375 Mio.€, HR + 4,729 Mio.€, Prog. + 7,459 Mio.€

GT I: Gesamt Ist-Ergebnis + 6,067 Mio. €, HR + 6,050 Mio.€, Prog. +6,050 Mio.€

Systemveränderungen:

Weiter haben wir zu Kenntnis genommen, dass folgende systematische Veränderungen ohne Vorankündigung vorgenommen wurden:

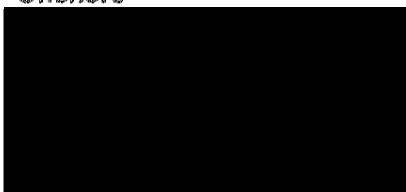
Den Geschäftsbereichen werden Zinsen, die diese aus den geschäftsbereichsinternen Belastungen an die Projekten erfösen, vom übergeordnetem Rechnungswesen auf Weisung des CFO entnommen. Ein Liquiditätsmanagement wurde bisher nicht eingeführt und soll es wohl auch auf Geschäftsbereichsebene nicht mehr geben!? Und letztendlich ist auch das System der EOv-Belastung verändert worden, indem die Rückstellungen dafür aus den Geschäftsbereichen entnommen werden und der HTI allgemein gutgeschrieben werden. Die EOv-Auszahlungen werden ebenfalls dann übergeordnet gebucht. Eine Abrechnung mit den jeweiligen Einheiten erfolgt nicht mehr. Leider sind wir darüber nicht direkt informiert worden, sondern haben es erst festgestellt, als unsere SAP Ergebnisse nicht gepasst haben. Eine direkte Information hätte uns eine Menge Arbeit erspart!

Mit freundlichem Gruß

Martin Rahtge - Gerd Kroll - Stefan Woltering

Freundliche Grüße/Best regards

Gerd Kroll  
Kaufmännischer Leiter/Senior Vice President  
**HOCHTIEF Infrastructure GmbH**  
**Offshore**



Liebe Kollegen

30.06.2014

die ersten sechs offiziellen Monate der Infrastructure GmbH und damit auch von Europe North/West gehen heute zu Ende.

Ich nehme diesen Zeitpunkt zum Anlass, um innezuhalten und eine Bestandsaufnahme zu tätigen.

Gemeinsam haben wir die im Herbst 2013 theoretisch entwickelte Planung, Anfang 2014 abgeschlossen und danach begonnen praktisch umzusetzen. Trotz erheblicher personeller Veränderungen (geplant wie auch nicht geplant) haben wir inzwischen teils komplett neue Niederlassungsstrukturen aufgebaut bzw. gravierend verändert. Altprojekte, die früher von Kompetenz-Niederlassungen geführt wurden, haben die regionalen Einheiten führend übernommen, teils neu organisiert und durchdrungen (mit allen einhergegangenen Ergebnisauswirkungen).

Darüber hinaus haben wir erfolgreich Neuprojekte akquiriert. Kritisch anzumerken ist hierbei, dass die Neuakquisen zu einer deutlichen Verschiebung zugunsten von Großprojekten und zu Lasten des in einigen Einheiten noch unterentwickelten Regionalgeschäfts führen. Wir müssen aufpassen, dass wir hier die richtige Balance finden, nicht zuletzt um auch gegenüber dem Mittelstand wettbewerbsfähig zu sein.

Die vergangenen Wochen haben einige neue Erkenntnisse gebracht, die mich veranlasst haben, in Ausübung meiner nun länger andauernden, gleichzeitig auszufüllenden kommissarischen Aufgabe als technischer und kaufmännischer Leiter Europe North/West, meine eigenen Prioritäten sowie die Prioritäten hinsichtlich Ihrer Aufgaben als Niederlassungsleiter und Mitarbeiter zu überdenken.

In den letzten drei Wochen haben wir gemeinsam mit der Geschäftsleitung der Infrastructure GmbH und dem neuen COO der HOCHTIEF Solutions AG Herrn Ignacio Legorburo verschiedene Projekte und Niederlassungen von Europe NW näher angeschaut.

Das daraus resultierende Bild unterstreicht einerseits den aktuellen Ergebnisdruck unserer Einheiten – resultierend hauptsächlich aus Altprojekten – und der Infrastructure GmbH als Ganzes. Andererseits wurde auch deutlich, welches Marktpotential wir vor uns haben und welches wir in den letzten Monaten bereits erfolgreich bearbeitet haben. Ca. 600 Mio. EUR Auftragseingang für Europe NW sprechen für sich.

Dies ist Ansporn, Motivation und Verantwortung zugleich. Ein großes Dankeschön an Sie/Euch alle, die dies erst ermöglicht haben! Wir alle haben dafür ein unglaublich hohes Arbeitspensum an den Tag gelegt, meist zu Lasten des Privatlebens und der Gesundheit. Dies hat ein inzwischen nicht mehr tolerierbares Ausmaß bei uns und unseren Mitarbeitern angenommen.

Als Führungskräfte sind wir hier und jetzt gefordert. Wir haben die Aufgabe und die Verantwortung, ein positives Ergebnis für unsere Gesellschafter und dessen Aktionäre zu erwirtschaften. Aber gleichzeitig dürfen wir die Fürsorgepflicht unseren Mitarbeitern gegenüber nicht aus den Augen verlieren. Dies muss der Maßstab unseres Handelns sein.

In den letzten drei Wochen haben wir in den Gesprächen mit dem Vorstand für Projekte und Niederlassungen sehr konkrete wirtschaftliche Ziele für 2014 festgelegt, die sowohl in Bezug auf die Höhe als auch in Bezug auf den Zeitrahmen sehr ambitioniert sind.

Diese haben nur dann eine Chance auf Verwirklichung, wenn wir umgehend unsere Ressourcen noch mehr auf das operative Geschäft konzentrieren. Dies erfordert gerade im Bereich der Altprojekte und der damit verbundenen erforderlichen Nachtragsbearbeitungen und -verhandlungen einen wesentlich höheren Einsatz an Personalressourcen – insbesondere seitens des NL-Managements – als dies noch unserem Planansatz und der darauf basierenden Dimensionierung unserer Niederlassung zu Grunde lag.

Parallel dazu werden weit mehr ‚administrative‘ Aufgaben an die Einheiten herangetragen als dies geplant war – gerade im Bereich Berichtswesen und Audits. Diese erfordern darüber hinaus derzeit einen überproportionalen Zeitaufwand, da Systeme, Prozesse und Richtlinien von nicht voll funktionsfähig bis nicht existent oder nicht bekannt reichen.

Der gerade stattfindende Monatsabschluss zeigt anschaulich, dass wir soviel Zeit aufwenden müssen, um die geforderte Ergebnisdarstellung und Ergebnistiefe zu erreichen, dass nicht ausreichend Zeit bleibt, um an der tatsächlichen Ergebnisverbesserung zu arbeiten, die wir uns vorgenommen haben. Hier kommen wir nicht mehr unserer unternehmerischen Managementverantwortung nach. Dieses Defizit wird mit den nun gerade anlaufenden neu akquirierten Projekten noch grösser werden.

Auch wenn wir weiterhin an einer Besserung des Zustands arbeiten und auf veränderte Rahmenbedingungen gegenüber der Geschäftsleitung sowie der HOCHTIEF Solutions hinwirken, muss das Erreichen der wirtschaftlichen Ziele 2014 im Vordergrund stehen.

Möglichen Forderungen nach mehr Personal zur administrativen Betreuung will ich hier eine klare Absage erteilen, da dies zusätzliche Kosten verursacht, denen keine gleichwertigen oder höheren Erlöse gegenüberstehen.

Da wir also weder die personellen Ressourcen erhöhen können (das Projektgeschäft ist hiervon natürlich explizit ausgenommen), um sowohl die Ergebnisziele angemessen zu verfolgen als auch die zuvor beschriebenen administrative Aufgaben zu erfüllen, müssen wir konsequent und bewusst die vorhandenen Ressourcen konzentrieren. Das bedeutet, dass wir an verschiedenen Stellen Verzicht üben müssen.

Es bleiben weniger als sechs Monate, um unsere Ziele 2014 zu erreichen (Dezember ist bereits zu spät, Urlaub ist abzuziehen und Krankheit aufgrund von Überlastung ist ein zunehmendes Risiko)!

Jeder Arbeitstag, der für

- ein Audit,
- die Vorbereitung eines Berichtssatzes,
- die Überarbeitung eines Berichtssatzes,
- die nachträgliche Überarbeitung eines Berichtssatzes,
- die versuchte Erarbeitung einer Personalstatistik,
- eine detailgenaue Admin-Kostenzuordnung,
- das Erstellen eines Hiring Board-Antrags mit dazu gehörigem Konzept



seitens eines Niederlassungsleiters verwendet wird, steht nicht der Erreichung unseres unternehmerischen Auftrages (Gewinnerzielung/-maximierung) zur Verfügung. In der jetzigen personell ausgesprochen angespannten Situation muss es oberstes Ziel sein, die Abwicklung der laufenden Projekte sicherzustellen und Neuprojekte ausreichend und richtig zu besetzen zur Sicherung der Zukunft des Unternehmens.

Es ist mir dabei auch völlig bewusst, dass gerade die Führungskräfte in den ersten Monaten in deutliche Vorleistung getreten sind, insbesondere in Hinblick auf den Arbeitseinsatz. Dies erfolgte im Vertrauen darauf, zeitnahe und zufriedenstellende arbeitsvertragliche Regelungen zu finden, welche zu einem Großteil noch immer nicht getroffen wurden. Es ist verständlich, dass nach mehr als sechs Monaten diese Bereitschaft deutlich abnehmend ist, was ich bereits an der einen oder anderen Stelle nachvollziehbar feststelle. Damit hat das Delta zwischen verfügbarer Zeit und benötigter Zeit bereits begonnen noch grösser zu werden.

Deshalb habe ich folgende Maßnahmen beschlossen, die maßgeblich dazu beitragen sollen, dass wir unserer Verantwortung gegenüber der Geschäftsleitung gerecht werden können.

- A) Keine Niederlassungsmonatsabschlüsse für Juli und August 2014. Der Umfang des Quartalsabschlusses September wird durch die bis dahin vorhandene Prozessstabilität bestimmt.
- B) Bis auf Weiteres wird die Durchführung von Niederlassungsaudits durch interne Kontrollorgane nicht mehr vom Management Europe North/West und Ihnen als NL unterstützt.

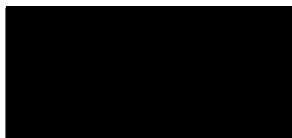
**Ich unterstreiche hier ganz deutlich, dass dies nicht Ausdruck einer Verweigerungshaltung ist, sondern das deutliche Bekenntnis zu einer klaren Ergebnisorientierung!**

Bitte weisen Sie entsprechende Anfragen mit Hinweis auf die neu gesetzten Prioritäten zurück und benennen Sie mich als Verantwortlichen Ansprechpartner bei Diskussionsbedarf.

Dies gilt nicht nur für die Niederlassungen, sondern auch für die Regionalleitung. Das Konzept einer Regionalleitung Europe NW ohne ausgeprägte Dienstleistungsstrukturen sondern einem Fokus auf flexiblen, operativ orientierten ‚special forces‘ zielt darauf ab, nicht in erster Linie ein Kostenfaktor zu sein, sondern Ergebnisbeiträge zu liefern, indem die Mitarbeiter aktiv dazu beitragen, bei Projekten zukünftige Verluste in der ‚start-up phase‘ zu vermeiden, existierende Verluste zu minimieren und Potentiale zu maximieren. Derzeit erfüllen wir dieses Ziel höchstens zu ca. 25%. Unsere weiteren Ressourcen sind derzeit mit nicht operativen Aufgaben überlastet. Dies ist schlicht unbefriedigend. Verschärft wird die Situation natürlich durch die Tatsache, dass die Position des technischen Regionalleiters noch immer vakant ist.

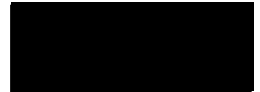
Abschließen möchte ich mit einer persönlichen Note:

Ich bin stolz auf die Führungsmannschaft von Europe NW und es ist mir eine Ehre, mit Ihnen/Euch arbeiten zu dürfen und viel wichtiger: es macht mir Spaß, Teil einer solchen Truppe sein! Ich bin fest davon überzeugt, dass wir eine kompetente, teamfähige und ergebnisorientierte Führungsmannschaft haben, die unser Unternehmen weit nach vorne bringen kann.



# Management Europe North/West

## Rundschreiben 01/2014



Fath/gor  
Page 1 of 2  
30.06.14

An                    NL-Leiter                    Europe N/W

Von                    Jürgen Fath                    Management Europe N/W

Kopie                    Wilfried Rammner, Jörg Laue  
                                 Alle                                    Geschäftsführung HTI  
                                                                    Management Europe N/W

In den letzten drei Wochen wurden in den Gesprächen mit dem Vorstand für Projekte und Niederlassungen sehr konkrete wirtschaftliche Ziele für 2014 festgelegt, die sowohl in Bezug auf die Höhe als auch in Bezug auf den Zeitrahmen sehr ambitioniert sind.

Um der unternehmerischen Managementverantwortung gegenüber der Geschäftsleitung der HOCHTIEF Infrastructure GmbH gerecht zu werden, ist vor dem Hintergrund nicht ausreichender Ressourcen eine kurzfristige Verschiebung der Prioritäten notwendig. Hierbei geht es in erster Linie darum, das Projektgeschäft in den Vordergrund zu rücken und die administrativen Aufgaben in angemessenem Umfang zu reduzieren.

Die o.g. wirtschaftlichen Ziele haben nur dann eine Chance auf Verwirklichung, wenn wir umgehend unsere Ressourcen noch mehr auf das operative Geschäft konzentrieren.

Folgende Maßnahmen sind umzusetzen:

1. Es werden keine Niederlassungsmonatsabschlüsse für Juli und August 2014 durchgeführt. Der Umfang des Quartalsabschlusses September wird abhängig sein von der bis dahin vorhandenen Prozessstabilität.
2. Bis auf Weiteres wird die Durchführung von Niederlassungsaudits durch interne Kontrollorgane nicht mehr vom Management Europe North/West und Ihnen als NL unterstützt. Projektbezogene sowie externe Audits sind hiervon ausgenommen.



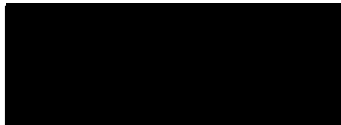
Es wird deutlich unterstrichen, dass diese Anweisung nicht Ausdruck einer Verweigerungshaltung ist, sondern das deutliche Bekenntnis zu einer klaren Ergebnisorientierung!

Fath/gor

Bitte weisen Sie jegliche Anfragen mit Hinweis auf die neu gesetzten Prioritäten zurück und benennen Sie Jürgen Fath als verantwortlichen Ansprechpartner bei Diskussionsbedarf.

Page 2 of 2

30.08.14



Jürgen Fath

Geschäftsleiter / Executive Vice President [kommissarisch.]  
**HOCHTIEF Infrastructure GmbH**  
Europe North/West

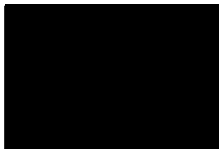
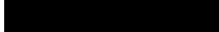
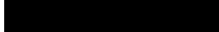
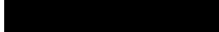
Financial Manager / Senior Vice President  
**HOCHTIEF Infrastructure GmbH**  
Europe North/West

# Segment Infrastructure Solutions

## Angedachte zukünftige Organisation

An Herrn Fernández  
Graf von Matuschka  
Herrn Sassenfeld

Vorstand HTSol

Von Herrn   
Herrn   
Herrn   
Herrn 

GL IS

Seite 1 von 2  
14.06.2013

Sehr geehrte Herren,

zurückkommend auf unsere Besprechung am 11.06.2013 möchten wir Ihnen unsere Bedenken zur der von Ihnen im Entwurf dargestellten Organisation für das Segment Infrastructure Solutions mitteilen.

Die bisherige Geschäftsausrichtung ist insbesondere durch eine kompetenzbezogene Organisation gekennzeichnet. Darüber hinaus wird eine konsequente Internationalisierung der in Deutschland angesiedelten Einheiten betrieben. Daneben verfügen wir traditionell über eine internationale Großprojektkompetenz, die durch profunde Marktkenntnisse und internationale Partnerschaften gekennzeichnet ist. Diese ist opportunistisch einsetzbar und ergänzt die technische Kompetenz. Der Vorteil dieser Organisation liegt in dem Know-How-Transfer von Baustelle zu Baustelle sowie länderübergreifender Kompetenzabdeckung mit unseren Landesgesellschaften in UK, Österreich, Polen, CZ usw. Landestypisches Know-How kann somit nach der Best-Practice-Methode mit dem technischen Know-How der Einheiten aus Deutschland kombiniert werden und wird wie die Produkt-Markt-Segmente Schlüsselfertige Kläranlagen, Maschineller Tunnelbau, Konventioneller Tunnelbau, Brückenbau, Hafenbau usw. im Unternehmen an einer Stelle vorgehalten, geführt respektive weiterentwickelt.

Die nunmehr beabsichtigte Organisation ist insbesondere durch die Auflösung der operativen Kompetenzcenter sowie einer stringenten Regionalausrichtung geprägt. Zusätzlich soll ein zentraler technischer Dienst unterhalb eines zu installierenden General Managers angesiedelt werden. Dieser soll allen operativen





**SOLUTIONS AG**  
INFRASTRUCTURE  
SOLUTIONS

Geschäftsleitung



Seite 2 von 2  
14.06.2013

Einheiten zur Abdeckung der notwendigen Obliegenheiten in der Angebots- und Ausführungsphase zur Verfügung stehen. Die Führung soll von einem technischen Direktor gewährleistet werden. Die in den einzelnen Ländern angesiedelten Beteiligungen der HOCHTIEF Solutions AG werden ausschließlich im jeweiligen Heimatmarkt agieren, dann jedoch mit der gesamten Produktpalette der oben genannten Produkt-Markt-Segmente. Experten sollen, soweit vorhanden, aus dem zentralen technischen Bereich den operativ handelnden Einheiten zur Verfügung gestellt werden. Die Ausführungskompetenz wird durch Consult-Unternehmen sowie Partner- und Nachunternehmer abzudecken sein.

Wir sehen folgende Probleme bei der angedachten Organisationsausrichtung:

1. Sofern alle Einheiten verantwortlich alle Produkt-Markt-Segmente anbieten, werden Fehler, welche in der Vergangenheit durch Wiederholungseffekte minimiert werden konnten, erneut und vermehrt auftreten, da die Produkttiefe und notwendige Anzahl von Mitarbeitern zentral nicht vorgehalten werden können.
2. Die mit Spezialwissen ausgestatteten Bauteams werden in dem generalistischen Ansatz der lokalen Einheiten keine Heimat finden. Eine entsprechende Nachwuchsförderung von Spezialisten durch die operativen Einheiten wird nicht unterstützt und es kommt somit zu erheblichem Know-How-Verlust bei HOCHTIEF.
3. Bei dieser angestrebten Organisationsveränderung gehen wir davon aus, dass wir Schlüsselpersonal verlieren und somit laufende sowie zukünftige Projekte gefährden.
4. HOCHTIEF Solutions AG wird kein attraktiver Partner für große Know-How basierte Projekte sein, da der Wettbewerb keinen Mehrwert durch eine Partnerschaft mit HOCHTIEF Solutions erkennen wird.
5. Eine Aufrechterhaltung des bewährten und daher auch im Management-System verankerten Vier-Augen-Prinzips sehen wir in der vorgeschlagenen Organisation gefährdet.

In den bisherigen Gesprächen und Arbeitskreisen haben wir durchaus ergebnisoffen unsere Bereitschaft gezeigt, einen Veränderungsprozess voranzutreiben. Dies haben wir beispielsweise mit unserer vorbereiteten Präsentation für den Termin am 11.06.2013 unterstrichen. Um die beste Lösung für unser Unternehmen zu finden, sind wir selbstverständlich sehr interessiert, den begonnenen Dialog fortzusetzen.

Mit freundlichen Grüßen

