

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.

