



Hans-Peter Keitel, 59:
„Wenn ich mich anstrenge,
gibt mir der Aufsichtsrat
vielleicht noch einige Jahre“

„Was können Sie, was der Staat nicht kann, Herr Keitel?“

Hans-Peter Keitel, Chef des Baukonzerns Hochtief, über leere Staatskassen, sture Verwaltungsbeamte, irrationale Autofahrer und seinen beruflichen Traum.

Hans-Peter Keitel ist seit 1992 Vorstandsvorsitzender von Hochtief. Der größte deutsche Baukonzern überstand die vergangenen zehn Jahre Branchenrezession in Deutschland relativ unbeschadet, weil Keitel aus dem früher lokal agierenden reinen Baukonzern einen globalen Baudienstleister formte. Hochtief wird 2006 rund 14 Milliarden Euro Umsatz und 90 Millionen Euro Gewinn erzielen.

€uro: Herr Keitel, Sie fordern die Pkw-Maut in Deutschland. Die will mit der CDU/CSU inzwischen auch ein Teil der Bundesregierung. Wann werden Sie die SPD überzeugen haben?

Hans-Peter Keitel: Ihre Frage zeigt das Dilemma der Verkehrsinfrastruktur-Debatte. Sie wird auf ein einziges Thema reduziert: Maut ja oder nein. Die Maut ist aber nur ein Teilaspekt, der diskutiert werden muss. Doch grundsätzlich: Ja, ich glaube, dass wir langfristig nur mit einer Nutzungsgebühr unser Straßennetz erhalten und ausbauen können.

€uro: Das müssen Sie erklären.

Keitel: Entscheidend sind zwei Parameter: die Verkehrsinfrastruktur, die ein führender Industriestaat nötig hat. Und der Teil davon, den der Staat noch bezahlen kann. Die Lücke dazwischen gilt es zu schließen. Wir könnten auch sagen, wir wollen nur diesen staatlich finanzierbaren Teil. Dann würde das Verkehrsnetz schnell marodieren. Wer das ablehnt, muss einsehen, dass die Finanzierungslücke nur mit privatem Kapital zu schließen ist. Sollte eine Maut eingeführt werden, müsste dafür zum Beispiel die Kfz-

Steuer gesenkt werden. Die Bevölkerung darf die Gebühr nicht als Abzocke empfinden, sondern sollte sie als eine akzeptable, nutzerbezogene Finanzierungsart betrachten.

€uro: Das deutsche Autobahnnetz umfasst 12 500 Kilometer. Jeder einzelne davon kostet im Schnitt 25 Steuermillionen. Was würde es bei Ihnen kosten?

Keitel: Bedenken Sie, dass davon nur 25 Prozent in den Straßenbau gehen, wenn das Netz allein in Staatshand liegt! Weitere 25 Prozent sind Unterhaltungs-, die restlichen 50 Prozent Verwaltungs- und Genehmigungskosten. Das ist inakzeptabel. Mit Hochtief als Partner könnten die Gesamtkosten um mindestens ein Viertel gesenkt werden.

€uro: Sie träumen davon, ein neues Autobahnnetz in Nordrhein-Westfalen zu bauen. Genügt Ihnen das bestehende nicht?

Keitel: Das habe ich anders gesagt: Es geht um eine Autobahnlücke zwischen der A2 und der A40, die geschlossen werden soll. Der Abschnitt wird aber nicht gebaut, weil er quer durch Essen ginge, sehr teuer werden würde und deshalb auf der Prioritätenliste der öffentlichen Hand weit hinten steht. Wenn der Einsatz privaten Kapitals diskutiert wird, heißt es: Nein, die Maut würde zu teuer, weil die Strecke zum Beispiel viele Tunnel bräuchte. Oder: Die Autofahrer könnten auf andere Straßen ausweichen. Wie sollte man da Maut einnehmen? Das ist zu kurz gedacht. Würden wir nicht nur die Neubaustrecke, sondern das übergeordnete Straßennetz ringsum privatisierten, könnte der Neubau mit Einnahmen von anderen Straßen quersubventioniert werden. →



„Die Bevölkerung darf die Maut nicht als Abzocke empfinden, sondern sollte sie als akzeptable, nutzerbezogene Finanzierungsart betrachten“: Hans-Peter Keitel im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel

„Wir zocken nicht ab und verdienen keine Traummarginen. Aber eine angemessene Rendite muss sein.“



→ **€uro:** Wann wird Ihr Traum wahr?

Keitel: Das ist noch nicht absehbar. Aber grundsätzlich gilt: Die Bauindustrie kann abwarten. Die Notwendigkeit, das Autobahnnetz mittels Public-Private-Partnerships, also Partnerschaften zwischen der öffentlichen Hand und Privatunternehmen, zu erhalten, wird täglich größer.

€uro: Wie wichtig ist die Finanzierung bei PPP-Projekten?

Keitel: Sie ist ein wesentliches Erfolgskriterium, da etwa im Straßenbau niemand mehr Wunder vollbringen kann. Wir finanzieren rund zehn Prozent einer Investition mit Eigenkapital, den Rest über die Kapitalmärkte. Wenn ich mit einem 100-Millionen-Euro-Projekt zu einer Bank gehe und einfach einen 90-Millionen-Kredit möchte, lehnt die entweder ab oder verlangt einen hohen Zins. Wenn ich die Prognose zum Verkehrsaufkommen aber halbiere und frage, ob mir ein Fonds die sicheren ersten 50 Prozent der künftigen Mauterlöse vorfinanziert, wird er zu relativ günstigen Konditionen einschlagen. Einen anderen Teil versichere ich vielleicht, einen weiteren finanzieren wir über Banken, gegebenenfalls in Fremdwährungen, und den nächsten per Private Equity. Jedes Projekt muss individuell strukturiert werden. So haben wir im Jahr 2005 fünf Milliarden Euro finanziert.

€uro: Woher hat Hochtief die Kompetenz?

VITA

Hans-Peter Keitel, 59, wurde am 4. August 1947 im schwäbischen Kusel geboren. Er studierte Bauingenieurwesen in Stuttgart und promovierte 1975 in München. Von 1975 bis 1987 arbeitete er im Management der Frankfurter Baufirma Lahmeyer International. 1988 wechselte Keitel zum Essener Baukonzern Hochtief, stieg dort 1990 in den Vorstand auf und wurde 1992 Vorstands-Chef. Seit 2005 ist er auch Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie (HDB). Keitel ist verheiratet und hat drei erwachsene Kinder. An freien Tagen geht er mit seiner Familie gern Bergsteigen oder spielt Klavier.

Keitel: Wir beschäftigen inzwischen 150 Leute mit PPP-Projekten. Davon sind rund drei Viertel keine Bauingenieure, sondern Finanzierungsprofis, Betriebs- und Volkswirte, Versicherungsfachleute, Straßen- und Luftverkehrsexperten.

€uro: Wie weit gehen Sie bei der Bewirtschaftung von PPP-Hochbauprojekten?

Keitel: Wir konzentrieren uns auf die Immobilien selbst und alles, was damit unmittelbar zusammenhängt. Alles andere sollte in Staatshand bleiben. Wir wollen und können weder Lehrpläne entwerfen noch medizinische Behandlungen durchführen. Aber die Gebäude-Infrastruktur ist privatisierbar, samt Personal. Hochtief betreibt heute schon Universitätskliniken, Schulen, Rathäuser, Sportarenen und Gefängnisse.

€uro: Und wer verdient woran?

Keitel: Der Staat muss Geld einsparen und wir müssen so viel verdienen, dass die Kapitalmärkte zufrieden sind. Das bedeutet: Wir zocken nicht ab und verdienen keine Traummarginen. Aber eine angemessene Rendite für die Übernahme des unternehmerischen Risikos ist obligatorisch. Im Fall von PPP-Projekten liegt diese bei uns bei 14 Prozent.

€uro: Auf Ihr deutsches Maut-Pilotprojekt, den Herrtunnel in Lübeck, haben Sie vergangene Woche aber ein paar Millionen Euro abschreiben müssen.

Keitel: Dort haben alle Beteiligten das Ver-

kehrsaufkommen zu optimistisch prognostiziert. Statt der erhofften 37 000 Durchfahrten täglich waren es bisher im Schnitt 22 000. Aber das ist ein lösbares Problem, weil wir Stellschrauben haben. Erstens: Wir gehen von steigenden Verkehrszahlen aus. Die Scheu der Deutschen, Maut zu zahlen, muss und wird fallen. Es ist irrational, lieber bis zu 20 Kilometer Umweg zu fahren und zusätzliche Spritkosten in Kauf zu nehmen, als 75 Cent für die Fahrt durch den Herrentunnel zu bezahlen. Andere Länder machen das bereits vor, und hierzulande wird das auch so kommen – nur halt verspätet. Und zweitens: Wir verhandeln derzeit neue Finanzierungsmodalitäten. Beide Faktoren zusammen sollten das Projekt auf Erfolgskurs halten. Es ist immerhin auf 30 Jahre angelegt.

*„Die deutsche
Verwaltung
löst sich nur schwer
davon, alles selbst
machen zu wollen.“*

€uro: Vielleicht sind Sie insgesamt doch zu optimistisch.

Keitel: Nein, die Marktprognosen für PPPs sind richtig! Der Herrentunnel ist ein relativ kleines Projekt, das lediglich noch nicht den Erwartungen entspricht. Stellen Sie gleich den Rechenweg einer Mathematikaufgabe in Frage, nur weil Sie mal ein Komma falsch gesetzt haben? Wir müssen aufpassen, dass wir das Komma künftig richtig setzen.

€uro: Selbst Regierungsvertreter schwören auf PPP, um den 700 Milliarden Euro großen Investitionsstau des Staates aufzulösen. 100 Milliarden davon könnten an Privatkonzernen vergeben werden. Das bislang beauftragte Auftragsvolumen beträgt gerade mal zehn Milliarden. Wer bremst denn da?

Keitel: Die deutsche Verwaltung löst sich nur schwer davon, alles selbst machen zu wollen. Doch sie ist es, die neue Ideen umsetzen muss. Politiker können nur beschließen. Außerdem bremst die Mentalität. Der Deutsche sucht immer erst einen Haken, wenn er etwas Neues entdeckt. Aber wir werden uns künftig mit leeren Staatskassen und internationalen Gepflogenheiten arrangieren müssen. Es sollte auch für die Deutschen akzeptabel sein, einem transparenten Privatobjekt zu vertrauen, statt Steuergelder im Staatshaushalt versickern zu lassen.

€uro: Hochtief arbeitet weltweit in 21 PPPs mit insgesamt neun Milliarden Euro Investitionssumme. Davon entfallen 1,5 Milliarden auf Hochtief. Wo steht der Konzern 2010?

Keitel: Wir gehen davon aus, dass dann die Hälfte unserer Umsätze aus dem Baugeschäft stammt, der Rest aus Entwicklung, Dienstleistungen, Konzessionen und Betrieb. Dazu gehört PPP ebenso wie Flughafen- und Gebäudemanagement. Aktuell ist das Verhältnis etwa 60 zu 40.

€uro: Wie war es im Jahr 1995, am Ende des Baubooms in Deutschland?

Keitel: 90 zu 10.

€uro: Wo steht die deutsche Bauwirtschaft heute?

Keitel: Wir werden 2006 erstmals seit zehn Jahren Abschwung wieder wachsen – und zwar um ein bis zwei Prozent. Die Branche könnte das Tal hinter sich haben und weiter moderat zulegen. Meine Hoffnung basiert vor allem auf PPPs.

€uro: Sie sind seit 14 Jahren bei Hochtief an der Spitze und damit einer der dienstältesten deutschen Vorstands-Chefs. Werden Sie nicht amtsüde?

Keitel: (lacht) Doch, meistens abends. Aber ernsthaft: Der Aufsichtsrat hat meinen Vertrag vergangenes Jahr bis 2010 verlängert. Und wenn ich mich anstrengte (lacht wieder), gibt er mir vielleicht noch ein paar weitere Jahre.

€uro: Herr Keitel, vielen Dank für das Gespräch. 

Das vollständige Interview lesen Sie unter www.finanzen.net/finanzen

GRATIS

€uro FINANZEN **und**
WIRTSCHAFT | POLITIK | BORSE

 **MLP laden Sie ein!**

Deutschland im Umbruch – Deutschland im Aufbruch?

Zu viele Alte, zu viele Arbeitslose und zu wenig Kinder – die kollektiven Sicherungssysteme stecken auf halbem Weg zwischen Krise und Kollaps. Was muss geschehen, um das deutsche Wirtschafts- und Sozialmodell wieder zukunftsfähig zu machen? Erfahren Sie von hochkarätigen Experten, wie den Herausforderungen der demografischen Entwicklung begegnet werden kann und welche Handlungsoptionen für die Reform von Arbeitsmarkt, gesetzlicher Rente und Krankenversicherung bestehen. Euro und MLP laden Sie hierzu herzlich ein.

Prof. Bert Rürup spricht zum Thema **Die Reform des Sozialstaats – Auswirkungen der neuen Gesetze und Zukunftsperspektiven** (12. September: Leipzig).

Das Thema von **Prof. Meinhard Miegel** lautet **Weichenstellungen – vom fürsorgenden Staat zum vorsorgenden Bürger** (7. September: Darmstadt, 27. September: Köln, 19. Oktober: Jena, 23. Oktober: Göttingen).

Prof. Bernd Raffelhüschen spricht über den **Wandel der sozialen Sicherungssysteme – was wirklich passiert** (19. September: Stuttgart, 4. Oktober: Kaiserslautern, 11. Oktober: Ulm, 18. Oktober: Düsseldorf, 19. Oktober: Osnabrück, 15. November: Ulm, 29. November: Lüneburg).

Prof. Hans-Werner Sinn spricht über **Das demografische Defizit – Ursachen, Folgen und Politikimplikationen** (19. Oktober: Passau).

Anmeldeformulare finden Sie im Internet unter www.mlp.de unter dem Navigationspunkt **Service**. Interessenten sollten sich rechtzeitig anmelden. Im Laufe des Jahres finden weitere Veranstaltungen statt.