

# I felten efter OPGAVER

Byggeaktiviteten forventes at falde markant i 2009. Mens nogle entreprenører tager udviklingen forholdsvis roligt står andre parat med nye strategier for at sikre sig deres del af det tilbageværende marked

**N**ybyggeriet faldt med hele 18 procent i 4. kvartal af 2008 i forhold til samme periode året før, viste den seneste opgørelse fra Dansk Byggeri. På baggrund af den voldsomme tilbagegang i byggeaktiviteten og den faldende beskæftigelse ved bygge- og anlægsvirksomhed har Dansk Byggeri flere gange opfordret po-

litikerne til at iværksætte nogle tiltag, som vil kunne stimulere aktiviteten. – Overordnet set er markedet simpelthen presset. Egentlig får mange entreprenører ganske meget at regne på, og mange er meget opsøgende. Det helt store problem er, at selvom de vinder kontrakterne, så bliver projekterne ofte udskudt for eksempel på grund af manglende finansiering, siger adm. direktør Lars Storr-Hansen, Dansk Byggeri.

#### Svært at få overskud

Udfordringen er stor ikke mindst på baggrund af, at en stor del af entreprenørerne har haft svært ved at tjene penge i opgangstiderne.

– Et af problemerne har været, at de har vundet kontrakterne til en bestemt pris, men så tager underleverandørerne mere for deres entreprise end først antaget, fordi efterspørgslen er steget. Det har givet entreprenørerne

underskud i de gode tider, siger Lars Storr-Hansen.

Derfor er de heller ikke velpolstrede til en nedgangsperiode, og der skal opgaver ind på bogen nu, hvor alle kan se, at konkurrencen vil vokse. Den udfordring tackler store danske entreprenører helt forskelligt.

#### Tidligt ind i processen

I Engso Gruppen, der er vokset markant de seneste 5 år og blandt andet ejer selskaberne Jønsson og Skana Entreprise, >>

– Vi skal over til, at det er entreprenørerne, der tager initiativet efter deisen: Du bruger den her metode og vi bruger dig!, siger udviklingsdirektør Karl-Gustav Jensen og sektionsdirektør for projektinvestering og finansiering, Kim Allan, NCC om en af vejene til at billiggøre byggeriet og dermed – måske – få entreprenørerne til at få flere opgaver og bedre indtjening i det bygningsfattige 2009.

#### NCC FIK UNDERSKUD PÅ 70 MILLIONER KR.

NCC Danmark fik i 2008 et underskud på 70 millioner kr. - et resultat præget af finanskrisen og et negativt boligmarked. Tabet kom på en omsætning på 3,37 milliarder kr. I 2007 fik NCC et plus på 29 millioner kr. efter en omsætning på 4,76 millioner kr. Generelt gik det bedre med contracting-aktiviteterne, mens det vigende boligmarked trak markante negative spor i form af nedskrivninger på restboliger og jordbank som følge af bolig- og finanskrisen.



## ENGSTØ GRUPPEN

EngstØ Gruppen blev stiftet i 2004 og er moderselskab for en række nuværende og kommende, mindre og mellemstore entreprenør- og tømrermester virksomheder, samt andre brancherelaterede produktionselskaber. Per EngstØ Larsen har igennem de seneste år opkøbt professionelle, moderne og selvstændige selskaber, med fokus på en god historik indenfor deres kerneområder. Virksomhederne vil desuden være kendetegnet ved, at en væsentlig del af aktiekapitalen i selskaberne ejes af de ledende medarbejdere i de enkelte selskaber.

Samlet beskæftiger EngstØ Gruppen ved seneste regnskabsafslutning 30. september 2008 268 medarbejdere, og der blev i regnskabsåret 2007/2008 omsat for i alt 515 millioner kr. Resultatet blev 24,2 millioner kr. før skat, hvilket er en stigning på knap 25 procent.

Følgende selskaber indgår i EngstØ Gruppen:

- Jönsson, hjemmehørende i Herlev og grundlagt 1898
- Jönsson Invent, hjemmehørende i Herlev
- Jørgen Petersen & Co, hjemmehørende i Vejle
- Skana Entreprise hjemmehørende i Smørum

Det er Per EngstØ Larsen, adm. direktør og hovedaktionær i entreprenørvirksomheden EngstØ Gruppen stiftet i 2004, der med afsæt i det netop afsluttede regnskab for 2008 trodser den massive opbremsning i dansk byggeri.



– Trods væsentlig skærpet konkurrence på et brat faldende marked lykkedes det at øge omsætningen med godt 20 procent og indtjeningen med knap 60 procent. Vi føler os godt gearet til det kommende års udfordringer, siger Per EngstØ Larsen.

Han pointerer, at EngstØ Gruppen i 2009 er kommet godt fra start med en ordrebeholdning svarende til godt 80 procent af sidste års omsætning.

– Det er svært ikke at være bekymret for, hvordan markedet udvikler sig. Men vi har et tæt samarbejde med landets mest solide bygherrer og udsigt til en sund organisk vækst i 2009. Desuden har vi en stærk forventning om, at det opsparede efterslæb for renovering af offentlige bygninger snart skal hentes. Og netop renovering af skoler og andre offentlige bygninger er de områder, hvor selskaberne i EngstØ Gruppen markerer sig med spidskompetencer, siger en fortrøstningsfuld adm. direktør Per EngstØ Larsen, EngstØ Gruppen.

er adm. direktør Per EngstØ Larsen fuldt ud klar over, at der nu skal arbejdes for at bevare den etablerede markedssituation og den opbyggede tillid i markedet.

– Det er klart, at vi i højere grad end tidligere er nødt til at arbejde bevidst på at være sælgere og “spotte” opgaverne tidligere. Men jeg tror også det er vigtigt, at man i endnu højere grad samarbejder på tværs og etablerer netværk blandt ingeniører og arkitekter, så man er med inde på et tidligere tidspunkt, siger Per EngstØ Larsen, der mærker konkurrencen i mellemsegmentet.

EngstØ Gruppen har de seneste 4 år bygget ca. 500 boliger, men beskæftiger sig i dag især med nybyggeri samt renovering for både erhvervs- og offentlige kunder.

– Vi kan bestemt mærke, at andre også gerne vil lave det, som vi beskæftiger os med i dag. Derfor skal vi have alle antenner ude, og hele tiden tilstræbe at være en anelse foran end de andre og meget mere proaktive end tidligere.

Hos entreprenørselskabet NCC Construction Danmark har man besluttet sig for at arbejde aggressivt, proaktivt og måske endda påtage sig en risiko for at finde nye måder at tiltrække forretninger på. I første omgang har adm. direktør Torben Biilman fået den tidligere udviklingschef i By & Havn, Karl Gustav Jensen, til at skifte til den anden side af bordet. Han skal sammen med den erfarne finansielle bagmand Kim Allan spotte, udvikle og tiltrække nye forretninger til koncernen, der sidste år fik et underskud på 79 millioner kr.

### Traditionel entreprenørtilgang er yt

– Det nytter ikke noget længere at have den traditionelle entreprenør-tilgang til tingene, hvor man venter ved telefonen på at blive ringet op eller reagerer, når der kommer opgaver i udbud. I de kommende år bliver vi alt for mange om buddet, så der skal nye midler i brug, hvis man skal overleve, siger udviklingsdirektør Karl-Gustav Jensen.

Det var NCCs adm. direktør, der lokkede ham til i slutningen af 2008.

– Nu har jeg gået og kloget mig i masser af år fra den anden side af bordet. Derfor spurgte han mig om jeg ville arbejde i marken og få nogle af de projekter op at stå, som jeg tidligere har kritiseret er faldet på gulvet, siger Karl-Gustav Jensen.

En af de ting som Karl-Gustav Jensen skal arbejde med er at udnytte organisationens ressourcer på tværs. NCC har en betydelig jordbank, der har været øremærket til relativt dyrt boligbyggeri, men som NCC nu vil forsøge at bruge til noget andet.

– Vi skal arbejde aktivt med, hvad der kan lade sig gøre i det nuværende marked. I stedet for at sidde med hænderne i skødet skal vi for eksempel udvikle boliger, der er billigere at bygge.

### Splitter indtægterne

Andre muligheder kunne være at indgå samarbejde enten med developere, der ikke længere har råd til at udvikle projekter eller med de banker, der har overtaget projekterne.

– Jeg forestiller mig, at vi på den måde kan samarbejde med udviklere, så vi får byggeopgaven og et ellers dødt projekt kommer op at stå, siger Karl-Gustav Jensen.

Det kan for eksempel være ved, at NCC påtager sig en slags “udvidet” entreprenørrisiko mod en andel af kapitalgevinsten.

– Når det gælder traditionelle udviklingsprojekter, så kunne det for eksempel være ved at indgå en targetprice på byggeriet og dermed påtage sig risikoen for en eventuel overskridelse

af opførelsesbudgettet, siger sektionsdirektør Kim Allan. Karl-Gustav Jensen supplerer:

– Qua min erfaring med det politiske system i København har jeg måske nogle indfaldsvinkler til, hvordan man kan gøre luftkasteller gennemførlige. Vi vil helst ind på det tidspunkt, hvor kuratorerne ikke er der endnu, og derfor skal vi være fremme i skoene.

Desuden vil NCC undersøge mulighederne for – og mere bevidst gå efter – at indgå i for eksempel OPP-projekter og

eksklusive samarbejder.

Også NCC ser fordele i, at markedet ikke går så hurtigt. Det er godt for byggesektoren og byggebranchens renommé:

– Mens bølgerne gik højest, er der helt sikkert blevet gennemført nogle projekter, der måske aldrig burde være igangsat. Med afsæt i opgangstiden og den “venlige” finansielle støtte voksede der for mange små nye entreprenører og projektudviklere op i opgangsperioden, som ikke har de vidensgange og den erfaring, som de store og mere etablerede entreprenørselskaber har. Vi har før prøvet at styre igennem nedgangsperioder og ved, hvad det indebærer for forretningen og hvor vigtigt det er at agere efter markedsvilkårene, siger Kim Allan, NCC.

**Business as usual**  
Sådan ser Danmarks største entreprenør MT Højgaard også på det. Koncerndirektør Peter Kofoed er ikke så foruroliget over markedsudviklingen

og planlægger ind til videre “business as usual”.

– Vi kigger altid på videreudvikling af

## Umiddelbart føler vi os ikke pressede

### Peter Kofoed, MT Højgaard

## Byggebranchen befinder sig helt sikkert i en alvorlig situation.

### Per EngstØ Larsen, EngstØ Gruppen



– Vi vil ikke ændre vores risikoprofil for at få opgaver ind. Alle projekter vil fortsat være afhændet, inden vi sætter den første spade i jorden, siger koncerndirektør Peter Kofoed, MT Højgaard.

## MT HØJGAARD

MT Højgaard er Danmarks største entreprenør med 6.000 medarbejdere og arbejder udfra kontorer over hele Danmark med concernhovedsæde i Søborg vest for København.

I de første ni måneder af 2008 omsatte MT Højgaard, der ejes af de børsnoterede Højgaard Holding og Monberg & Thorsen, for 8,3 milliarder kr., hvilket er 4 procent mindre end samme periode sidste år.

Til gengæld var resultatet før skat på 257 millioner kr. og dermed fik MT Højgaard en resultatgrad på 3,1 procent mod 1,5 procent året før.

For 2008 ventes i alt en omsætning på 11 milliarder kr., og et resultat før skat på cirka 300 millioner kr. Regnskabet offentliggøres ultimo marts.

**Der er jo oplagt ikke brug for flere boliger i det dyre segment. Derfor er spørgsmålet, hvad der så kan lade sig gøre.**

**Karl-Gustav Jensen, NCC**

forretningen. Men umiddelbart føler vi os ikke pressede. Måske fordi vi ikke har en stor portefølje af grundbesiddelser. Det har snydt os for gevinster i opgangstider, men det er en fordel for os i dårlige tider. Selvfølgelig mærker vi nedgangen og møder opgaver i markedet, der går i stå, fordi folk ikke kan finde finansiering. På den anden side er vi allerede inde i blandt andet en del OPP-projekter, og jeg ser i pipelinen en række store ting på erhvervs- og anlægssiden, siger Peter Kofoed.

MT Højgaard har ligesom NCC bøvlet med netop at have svært ved at tjene penge i opgangsmarkedet.

– Vi ser et marked, der kommer fra et hysterisk niveau. Jeg vil principielt hellere drive forretning i et lidt mere normalt tempo uden at blive så forpustet. Vi arbejder aktivt for at få nye projekter ind i øjeblikket, men vi vil ikke investere for at få opgaver, siger Peter Kofoed.

#### PIHL – DANMARKS NÆSTSTØRSTE ENTREPRENØR

Danmarks næststørste entreprenør Pihl har hovedkontor i Lyngby. Herfra styres aktiviteterne i bl.a. Nordatlanten, Afrika, Europa, Mellemøsten, Fjernøsten, Stillehavsområdet og Caribien. Derudover arbejder Pihl gennem datterselskaber i Island, Grønland og Færøerne samt gennem associerede selskaber i Sverige og Litauen. I 2007 havde Pihl en omsætning på 6,1 mia. kr. og et overskud før skat på knap 97 millioner kr. 51 procent af omsætningen stammer fra arbejder udført i udlandet, og 49 procent er dansk omsætning.



#### BILLIGT – OG ALLIGEVEL GRØNT

En af de ting, som NCC vil arbejde på at indføre i Danmark er billigere byggeri. Udviklingschef Karl-Gustav Jensen er dybt imponeret af, hvordan man i Tyskland kan bygge billigt, fordi man bruger standardiserede elementer til at sætte byggeriet sammen og derefter overlader det til arkitekterne at individualisere og skabe en bygningsmæssig identitet.

– Det kræver en mentalitetsændring i Danmark, hvor arkitekter har en stærk tradition for at være dem, der udformer byggeriet fra start for derefter at overlade det til entreprenøren at skrue det sammen. Det må vi bort fra, for ellers opnår vi ikke en rationalisering af byggeriet, siger Karl Gustav Jensen, der selv er arkitekt.

Det kræver også en ændring i tankegangen.

– Det har altid været sådan i Danmark, at vi startede en helt ny fabrik hver gang, vi skulle i gang med et byggeri. Vi byggede så 100 lejligheder efter det koncept og så satte vi den kasse ned i arkivet. Det er den model, vi skal væk fra. I stedet skal vi massefremstille de dele som kunderne alligevel er fuldstændig ligeglade med – altså kernen af bygningen, installationssystemer og lignende – og i stedet individualisere indretning og ydre design, siger Karl Gustav Jensen.

Samtidig understreger NCC, at det er vigtigt, at man ikke går på kompromis med kvaliteten. Sektionsdirektør for projektinvestering og finansiering, Kim Allan:

– Vi skal bygge grønt. Kravene til bæredygtigt byggeri er stigende fra både investorer, beboere og erhvervslejere og om 2-3 år, hvor de byggerier, vi igangsætter i dag, står færdige vil kravene ikke være mindre.

Konkurrenten, Danmarks næststørste entreprenør, Pihl, planlægger heller ingen ændringer i forhold til det nedadgående marked.

– Generelt kan man sige, at recessionen rammer bredt. Men vi er bestemt fortrøstningsfulde, for der er store anlægsopgaver på vej flere steder i Danmark, og på det område har vi stærke kompetencer, siger direktør

Halldór P. Ragnarsson, Pihl & Søn.

Fremtiden ser i Pihls optik derfor ikke så sort ud.

– Tværtimod er det en god lejlighed til at stramme procedurer og forretning op og fokusere på sine kompetencer. Det har der ikke været lejlighed til de seneste år, siger Halldór P. Ragnarsson. ■



# Ram plet med din annoncering

**magasinet  
ejendom**

Bestil medieplanen for 2009  
Send en mail på  
**annoncering@magasinetejendom.dk**

