

Wie baut man ein erfolgreiches
Ingenieurunternehmen auf?

Die dreidimensionale Sichtweise



In 35 Jahren hat Attila Tóth – in Fachkreisen auch als „Brückenbauer“ bekannt – aus einem kleinen Büro mit wenigen Planern eines der erfolgreichsten und größten Ingenieurunternehmen Ungarns aufgebaut. Wir sprachen mit dem Präsidenten und Zukunftsverantwortlichen der CÉH Zrt. über Unternehmertum, Rückschläge und natürlich über die Zukunft der Branche.

– Wie begann die Geschichte? Was war die Gründungsidee zur Zeit des Systemwechsels?

1989 hatte ich bereits vier Jahre Erfahrung in unternehmerischen Strukturen gesammelt – zunächst in Fachgruppen, dann in kleinen Privatunternehmen und Genossenschaften. Ich war 35 Jahre alt, als wir das Unternehmen mit dem Ziel

gründeten, für uns selbst Arbeitsplätze zu schaffen. Alles um uns herum war im Niedergang: die Wirtschaft, die Industrie, die großen Unternehmensstrukturen. Der Staat hatte immer weniger Möglichkeiten, und es gab weder ausländische Firmen noch inländische Kapitalbesitzer auf dem Markt.

1988 war mein Kollege János Kalmár derjenige, der später das Ingenieurbüro Óbuda-Újlak gründete. Ich gründete CÉH Kft., und neben Hochbauprojekten begannen wir auch mit der Planung von Autobahnen und Brücken. Die Geschichte der Megyeri-Brücke begann damals mit einer Konzeptstudie. Unser erster Auftrag war jedoch das Redaktionsgebäude der *Pesti Hírlap* hinter dem Blaha Lujza tér.

Das Unternehmen nahm Fahrt auf, und wir lernten schnell, dass Unternehmertum mehr ist als nur gute Arbeit zu leisten. Man muss Kunden gewinnen, das Tagesgeschäft organisieren, ein Team aufbauen. Und vor allem muss man lernen, nicht nur von einem Tag zum anderen zu leben, sondern Rücklagen zu bilden, Systeme zu schaffen und Märkte aktiv zu erschließen. Nicht zuletzt mussten wir verstehen, was Marketing und Vertrieb bedeuten.

– Hat dir deine Erfahrung als Basketballtrainer beim Aufbau des Unternehmens geholfen?

Auf jeden Fall. Ich habe eine Damenmannschaft der zweiten Liga trainiert und habe meine Frau über das

Team der Gartenbau-Universität kennengelernt. Von Anfang an war es Teil unserer Firmenphilosophie, Gemeinschaft zu schaffen und sich um die Menschen zu kümmern. Wie ein Trainer jede einzelne Spielerin im Blick behalten muss, habe ich die Leistung und das Wohlbefinden jedes Mitarbeiters im Auge behalten. Damals war das Trainerbild mein einziges Führungsmodell – wir waren Pioniere ohne ausgetretene Pfade. Nur wenige in unserer Branche bauten wie wir von Null auf.

– Anfangs gibt es fast immer Rückschläge. Was habt ihr daraus gelernt?

Auch wir sind dreimal gescheitert. Manchmal waren es eigene Planungsfehler – daraus lernt man schnell die Bedeutung von Qualitätskontrolle. Manchmal waren es äußere Umstände: zahlungsunfähige Auftraggeber oder schlichtweg böswillige Akteure. Es gab Betrüger, die nicht zahlten oder vorgaben, Unternehmer zu sein.

Eine der wichtigsten Lehren: Wenn man in einer nahezu aussichtslosen Situation nur noch um sein Recht kämpft, verliert man Energie. Der Fokus muss auf dem Weiterkommen liegen. Manches muss man loslassen können – auch wenn es Verluste bedeutet. Damals war die Baubranche geprägt von Kettenverschuldung, Insolvenzen und extremer Inflation. Ausländisches Kapital war noch nicht präsent. Aus der

Asche der alten Welt formte sich langsam eine neue.

Wir hatten ein entschlossenes Team aus vielen Ingenieurdisziplinen. Wir arbeiteten zusammen, übernahmen Verantwortung füreinander – und dieses Verantwortungsgefühl wuchs mit dem Unternehmen. Einige gingen nach Rückschlägen, aber wer blieb, ging gestärkt mit uns weiter.

– Wann hattet ihr das Gefühl, wirklich stark geworden zu sein?

Als wir mit Westel auf dem Gelände der alten Tabakfabrik zu arbeiten begannen. Daraus entstand unser Projektmanagement-Büro, das sich schnell an die dynamisch wachsenden Anforderungen des Telekommunikationsunternehmens anpassen konnte. So wie Westel und später T-Mobile wuchs, mussten auch wir wachsen. Von Umbauten über Shops und Telefonzentralen bis hin zur Zentrale umfasste die Zusammenarbeit viele Projekte.

Wir lernten, wie wichtig Vertrauen ist – und wie man mit dem Kopf des Kunden denkt. Ähnlich intensiv war unsere Zusammenarbeit mit Porsche Hungaria – auch dort wuchsen wir gemeinsam mit dem Auftraggeber.

1995 beschlossen wir, eine Aktiengesellschaft zu werden. Das war ein Signal an den Markt: Wir denken langfristig. Und an unsere Mitarbeitenden: Wir bauen gemeinsam Zukunft. Und das ist bis heute so – die meisten Führungskräfte sind seit über 20 Jahren bei CÉH.

– Hast du je daran gezweifelt, dass es eine Erfolgsgeschichte werden könnte?

Nein. Ich glaube, ich war für zwei Dinge geschaffen: Unternehmertum und Gemeinschaftsbildung. Daran habe ich nie gezweifelt. Als sich mir 40–50 Menschen angeschlossen haben, wurde mir die Verantwortung erst richtig bewusst. Jeder Mitarbeiter bedeutet auch eine Familie dahinter. Heute sind wir 350, und ich trete noch immer regelmäßig vor sie, um zu zeigen, wohin wir steuern, wie unser Umfeld aussieht und welche Herausforderungen vor uns liegen.

Das hat auch institutionelle Form: das CÉH-Forum, mit dem wir jedes Jahr beginnen und beenden – ergänzt durch Online-Formate. Letzte Woche hatten wir ein Teambuilding mit 180 Kolleg:innen, darunter das BYD-Team aus Szeged und das BMW-Team aus Debrecen. Solche Anlässe fördern echten Austausch. Für mich ist CÉH eine kreative, kooperative Gemeinschaft, die gemeinsam arbeitet und Verantwortung füreinander übernimmt.

– Wann wurde das Unternehmen zur Gemeinschaft?

1995 hatten wir bereits eine funktionierende Struktur: Entwurfsbüro, Projektmanagement, Brückenplanung. Damals waren wir rund 60 – eine Größe, in der man sich noch als Gemeinschaft begreifen konnte. Mit dem Wachstum entstanden kleinere Teams nach Fachrichtung, Büro oder Projekt. Heute

hat jedes Team interne Ressourcen für eigene Aktivitäten – etwa Teambuildings.

– Wie hast du dich weitergebildet?

Ein Freund, Geschäftsführer eines großen Unternehmens, gab mir früh eine Liste mit Themen und Namen. Ich habe sie befolgt, Kurs um Kurs besucht. Besonders prägend war Dale Carnegie, später folgte ein MBA. Man darf nie aufhören zu lernen – nur so kommt man weiter.

Es reicht nicht, ein technisches Projekt nur technisch zu betrachten. Als wir mit ausländischen Auftraggebern zu tun bekamen, wurde mir klar: Mein Englisch reicht nicht. Ich habe wieder angefangen zu lernen – und tue es heute noch, zweimal pro Woche.

– Welche Kompetenzen fehlen häufig im Management ungarischer Ingenieurbüros?

Die dreidimensionale Sichtweise. Es geht nicht nur ums Fach – man muss auch den Markt, die wirtschaftlichen Bedingungen und Zukunftstrends verstehen. Die dritte Dimension ist die Vision: Wohin entwickelt sich die Welt, Ungarn, unsere Branche? Ich bin nicht mehr Geschäftsführer, sondern Präsident – zuständig für Strategie und Entwicklung. Man könnte sagen: Ich bin der Zukunftsverantwortliche von CÉH.

– Die letzten 20 Jahre im Bauwesen waren eine Achterbahnfahrt. Wie habt ihr die Krisen überstanden?

Wir mussten eine Resilienz entwickeln, um schlechte und noch schlechtere Zeiten zu überstehen. Während der

Immobilienkrise war unsere Lage sehr schlecht – aber wir haben durchgehalten. Dazu braucht es Rücklagen, eine breite Marktpräsenz und fachliche Flexibilität.

– Wie gestaltest du heute?

Ich arbeite nicht mehr an konkreten Projekten. Mein Schaffen besteht darin, die Kreativität anderer zu ermöglichen. Als zwei Kollegen für die Megyeri-Brücke den Széchenyi-Preis erhielten, war ich sehr stolz. Meine Aufgabe ist es, eine kreative Gemeinschaft zu schaffen und zu erhalten – inklusive Innovation und Strategieentwicklung. Mein Beitrag ist: die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Zukunftsfähig soll CÉH sein.

– Kommst du noch mit derselben Motivation zur Arbeit wie früher?

Die Treiber haben sich verändert, aber die Motivation ist da. Es gibt immer ein Ziel. Körperlich bin ich müder, ja – theoretisch würde ein 6-Stunden-Tag reichen, tatsächlich arbeite ich 10–12 Stunden. So ist Unternehmertum. Mit 70 ist man langsamer, aber die Energie und der Antrieb bleiben.

– In 35 Jahren hat dein Team unzählige Projekte realisiert. Gibt es Favoriten?

Klar. Ganz vorn: die Megyeri-Brücke – entworfen von zwei Széchenyi-Preisträgern. Dazu der Europa-Nostra-prämierte Millenáris Park, der MOL-Turm, das Luxuswohnprojekt Elysium am ehemaligen SZOT-Hotelstandort.

– Was sollten junge Ingenieur:innen deiner Meinung nach für die Zukunft wissen?

Es gibt Unsicherheit: Was wird aus uns? Ich teile die Sicht des internationalen Ingenieurverbands FIDIC: Die größte Herausforderung wird Nachhaltigkeit sein. Allein in Europa müssten 35 Millionen Wohngebäude sofort saniert werden.

Aufgaben für Ingenieur:innen wird es geben – wir werden weiter planen, umbauen und besser bauen. Die KI ist da, wir lernen ihren Einsatz. Wenn wir sie klug integrieren, als Assistent oder Partner, haben wir eine gute Zukunft.

– Was rätst du jungen Ingenieur:innen, die gründen wollen?

Sucht Nischen! Findet zukunftsfähige Themen, auf denen sich ein Unternehmen aufbauen lässt. Wer macht, was alle machen, hat es schwer. Habt eine klare Vision, Innovationskraft und Strategie. Versteht den Markt – und entwickelt mit eurem Wachstum auch eure Unternehmenskultur weiter.

– Würdest du diesen Weg wieder gehen?

Ganz sicher. Es war ein schöner, harter Weg. Klar, manches würde ich im Rückblick anders machen – aber es war mein Weg. Ich bereise die Welt – war in 73 Ländern – beobachte, wohin sich die Ingenieurwelt entwickelt, welche Trends entstehen. Ich erforsche die Zukunft des Berufs – und bin dankbar, dass ich das darf.