

«Wir wollen echten Mehrwert bieten»

Interview: Susanne Kuntner, Beat Matter | Fotos: Beat Matter

Philipp Kohlschreiber ist Geschäftsführer der Heitkamp Construction Swiss GmbH. Er kennt den Tunnelbau aus Projekten in der Schweiz und Europa. Mit Susanne Kuntner, Inhaberin der sk consulting und der mein job gmbh, spricht er über den Markt, unternehmerische Risiken und neue Geschäftsfelder.



Philipp Kohlschreiber ist Geschäftsführer der Heitkamp Construction Swiss GmbH. Er kennt den Tunnelbau aus Projekten in der Schweiz und Europa.

Herr Kohlschreiber, wenn Sie sich auf einer Netzwerkveranstaltung vorstellen müssten: Wer sind Sie?

Ich bin ein international vernetzter Bauexperte mit Schwerpunkten im Tunnelbau und in grabenlosen Baumethoden. Nach meinem Studium habe ich zunächst in einem Ingenieurbüro als Bauleiter gearbeitet und danach auf Unternehmenseite sämtliche Funktionen vom Bauführer über den Baustellenchef und Abteilungsleiter bis zum Geschäftsführer durchlaufen. Daneben engagiere ich mich in Branchenverbänden, unter anderem bei Infra Suisse und als Delegierter beim Schweizerischen Baumeisterverband.

Sie sind in Oberschwaben in Deutschland aufgewachsen. Ihre berufliche Laufbahn führte Sie aber früh ins Ausland. Wie kam es dazu?

Nach meinem Studium war der Markt für Bauingenieure in Deutschland schwierig. Nach wenigen Jahren in einem Ingenieurbüro für Tunnelbau wollte ich zudem internationale Erfahrungen sammeln. So kam ich für knapp zwei Jahre nach Laos und arbeitete dort im Rahmen eines Entwicklungshilfeprojekts im Strassen- und Brückenbau. Das war weniger wegen der tech-

nischen Herausforderungen prägend als vielmehr menschlich und kulturell. Danach wechselte ich zu Bilfinger Berger nach Schweden und arbeitete am Citytunnel in Malmö zunächst als TBM-Schichtingenieur und später als Abschnittsbauleiter. Das war für mich als jungen Ingenieur ein Irrsinnprojekt und eine grossartige Erfahrung.

2009 kamen Sie in die Schweiz. War das als nächste Zwischenstation gedacht?

Bis dahin hatte sich mein Lebensmittelpunkt stark nach meinen Jobs und Projekten gerichtet. Als das Projekt in Malmö ausklang, erhielt ich die Anfrage von Implenä, an der Tieflegung der Zentralbahn mitzuarbeiten. Ich war dort für die Druckluftarbeiten in der Deckelbauweise verantwortlich. In dieser Phase merkte ich zunehmend, dass ich nicht mein Leben lang von Land zu Land ziehen wollte. Ich hatte das Bedürfnis nach einem sozialen Umfeld und wollte irgendwo ankommen. In der Schweiz hat es mir ausgezeichnet gefallen, also bin ich geblieben.

Der Tunnelbau begleitet Sie praktisch seit Beginn Ihrer Karriere. Wie kam das?

Ich habe bereits im Studium Spezialtiefbau und Tunnelbau vertieft. Das waren die einzigen Fächer, in denen ich etwas besser war als der Durchschnitt (lacht). Aber ernsthaft: Ich kam früh mit dem Tunnelbau in Kontakt und war sofort fasziniert. Bis heute erlebe ich die Branche als kleine oder mittelgrosse Familie, je nachdem, wie weit man den persönlichen Radius zieht. Man trifft sich immer wieder, kennt und respektiert sich. Gleichzeitig herrscht ein erhebliches Konkurrenzdenken. Und wir erstellen bedeutende Bauwerke, die lange Bestand haben. Das gefällt mir bis heute.

Nach zwölf Jahren bei Implenä wechselten Sie 2021 als Geschäftsführer zur Heitkamp Construction Swiss GmbH. Warum?

Ich hatte bei Implenä eine sehr gute Zeit und habe enorm viel gelernt. Irgendwann wuchs aber der Wunsch, eigenständiger zu agieren, eigene Ideen freier umzusetzen und Gesamtverantwortung zu übernehmen. Gleichzeitig wollte ich mit einem Wechsel den nächsten Karriereschritt machen. Heitkamp bot dafür genau die richtige Grössenordnung: Das Unternehmen hatte rund 60 Mitarbeitende, zuvor hatte

ich bei Implen Teams mit 30 bis 40 Leuten geführt. Die Geschäftsführung eines solchen KMU war deshalb ein Schritt, den ich mir zutraute.

Sind Sie heute noch Tunnelbauer oder vor allem Geschäftsführer?

Die Faszination für die Technik ist geblieben. Tatsächlich beanspruchen mich heute aber unternehmerische und strategische Fragen wesentlich stärker als der klassische technische Tunnelbau.

Heitkamp ist eine Schweizer KMU mit internationalen Eigentümern.

Was macht das Unternehmen aus?

In der Schweiz bieten wir Tunnelneubau, Tunnelsanierungen und tunnelbaunahe Arbeiten an. Dazu gehören etwa Arbeiten an Gleisanlagen in Tunneln, die wir alleine oder mit Partnern ausführen. Gleichzeitig sind wir über unsere Eigentümerstruktur in einen internationalen Konzern eingebunden, gehören letztlich zur türkischen Rönesans Holding mit über 30 000 Mitarbeitenden. Dadurch können wir auch bei internationalen Grossprojekten mitwirken. Die Konzernmutter bietet dort teilweise Gesamtleistungspakete von der Planung über Beschaffung und Ausführung bis hin zu Finanzierung und Betrieb an. Wir unterstützen solche Projekte unter anderem mit Beschaffungen und Exporten aus der Schweiz und dem OECD-Raum oder übernehmen vor Ort Leistungen als Subunternehmer.

Wie viel unternehmerische Freiheit bleibt Ihnen innerhalb eines solchen Konzerns?

Sehr viel. Die Zusammenarbeit basiert auf Vertrauen. Wir führen die Heitkamp Construction Swiss GmbH als eigenständiges Unternehmen und tragen dafür auch die volle operative und rechtliche Verantwortung. Natürlich stimmen wir weitreichende Entscheidungen mit unseren Eigentümern ab. Aber der Konzern lässt uns grosse Spielräume, was ich sehr schätze. Gleichzeitig finde ich die Zusammenarbeit in diesem internationalen und interkulturellen Umfeld ausgesprochen interessant.

Was haben Sie seit Ihrem Einstieg bei Heitkamp verändert?

Als ich ins Unternehmen kam, hatten wir einige schwierige Tunnelprojekte in der Pipeline. Einen grossen Teil davon haben wir mittlerweile abgearbeitet, einzelne werden uns aufgrund rechtlicher Auseinandersetzungen noch länger beschäftigen. Eine Lehre daraus ist, dass wir Projektrisiken heute noch genauer analysieren. Wir gehen selektiver in neue Projekte und überlegen sehr bewusst, mit wem und unter welchen vertraglichen Bedingungen wir arbeiten wollen. Gleichzeitig haben wir unser Geschäft diversifiziert. In Deutschland haben wir die Heitkamp Energy Infra gegründet, die heute bereits fast 25 Mitarbeitende beschäftigt. In Ankara haben wir eine Zweigniederlassung mit knapp zehn Mitarbeitenden. Zudem haben wir die Zusammenarbeit mit unserer Konzernmutter bei internationalen Grossprojekten deutlich ausgebaut.

Wenn wir auf den Schweizer Tunnel- und Infrastrukturbau blicken: Wie beurteilen Sie die aktuelle Marktsituation?

Deutlich besser als noch vor einigen Jahren. Es stehen verschiedene grosse öffentliche Infrastrukturprojekte an, die erhebliche Volumina generieren. Der Ausblick ist gut, trotzdem herrscht im Markt ein enormer Preisdruck. Ein Grund dafür sind die Zyklen im Tunnelbau. Bei Milliardenprojekten fahren die grossen Anbieter ihre Kapazitäten stark hoch. Laufen die Grossprojekte Jahre später aus, verschwinden diese Kapazitäten nicht einfach. Die grossen Unternehmen drängen dann verstärkt in kleinere und mittlere Projekte, um ausgelastet zu bleiben. Dort treffen sie auf Firmen wie uns. Das verschärft den Wettbewerb und den Preiskampf erheblich.

Welche Folgen hat das?

Wir steuern aus meiner Sicht auf eine Ausdünnung der Anbieter zu. Längerfristig könnte das dazu führen, dass die öffentliche Hand für ihre Projekte höhere Preise bezahlen muss. Derzeit sehen wir aller-

dings teilweise noch das Gegenteil: Die Preise sind tief, teilweise zu tief. Als mittelständischer Anbieter können wir es uns aber nicht leisten, mit einem kalkulierten Verlust in ein Projekt einzusteigen, nur um unsere Kapazitäten auszulasten.

Welche Rolle spielen Grossprojekte noch in Ihrer Strategie?

Wir haben in den vergangenen Jahren verschiedentlich versucht, auch bei Grossprojekten zum Zug zu kommen. Ohne Erfolg. Da wir Projekte wie einen Brüttenerntunnel ohnehin nur in Arbeitsgemeinschaften stemmen könnten, haben wir entschieden, uns von den ganz grossen Projekten eher zurückzuziehen. Wir wollen unsere Stärken dort ausspielen, wo wir echten Mehrwert bieten können.

Was sind das für Projekte?

Kleine bis mittelgrosse Projekte, die wir möglichst eigenständig ausführen können. Gute Beispiele sind Arbeiten für die Rhätische Bahn, bei denen es etwa um Tunnelaufweitungen und Tunnelsanierungen geht. Dort können wir unsere Flexibilität ausspielen. Wir halten uns an Verträge, Termine und Absprachen und bringen gleichzeitig Ideen ein, wie sich Projekte effizienter abwickeln lassen. Bei mehreren Projekten konnten dadurch ganze Bausaisons eingespart werden. Genau mit solchen Leistungen können wir uns differenzieren.

Sie erwarten eine weitere Ausdünnung der Anbieter. Was müsste sich ändern?

Ein entscheidender Punkt ist die Verteilung der Risiken. Im Tunnelbau tragen die Bauunternehmungen erhebliche Risiken bei vergleichsweise begrenzten Margen. Gleichzeitig habe ich den Eindruck, dass die Bereitschaft abnimmt, bei Problemen partnerschaftlich nach Lösungen zu suchen. Diese Tendenz begünstigt grosse Anbieter, die solche Risiken eher schultern können. In der Theorie gibt es interes- >>

«Wir gehen selektiver in neue Projekte und überlegen sehr bewusst, mit wem und unter welchen vertraglichen Bedingungen wir arbeiten wollen.»

Philipp Kohlschreiber, Geschäftsführer Heitkamp Construction Swiss GmbH



Mit Susanne Kuntner, Inhaberin der sk consulting und der mein job gmbh, sprach Philipp Kohlschreiber über den Markt, unternehmerische Risiken und neue Geschäftsfelder.

sante Gegenbewegungen. Partnerschaftliche Vertragsmodelle wie das Allianzmodell gehen in eine gute Richtung. Entscheidend ist aber, wie sie in der Praxis gelebt werden. Denn ein Vertragsmodell alleine schafft noch keine Partnerschaft. Auftraggeber und Auftragnehmer müssen tatsächlich bereit sein, gemeinsam Risiken zu tragen und Lösungen zu suchen.

Auch Nachhaltigkeit und Klimaschutz haben das Potenzial, den Infrastrukturbau zu verändern. Wie weit ist die Branche?

Technisch wäre heute mehr möglich, als wir wirklich umsetzen. Wir könnten umweltfreundlichere Baustoffe verwenden, alternative Betriebsstoffe einsetzen oder vermehrt elektrische Geräte und Maschinen nutzen. Aber das kostet mehr. Und letztlich braucht es jemanden, der bereit ist, diese Mehrkosten zu tragen. Da zeigt sich, dass auch die öffentliche Hand und die Steuerzahler sensibel reagieren, wenn Nachhaltigkeit und Klimaschutz höhere Kosten verursachen.

Bei Heitkamp selbst haben wir mittlerweile fast unsere ganze Fahrzeugflotte auf Elektroautos umgestellt und sorgen dafür, dass unsere Baustellen mit Ladestationen ausgestattet sind. Bei den schweren Baumaschinen ist die Elektrifizierung bislang nicht im gleichen Masse praktikabel. In unserer Tiefgarage stehen übrigens einige Velos. Regelmässig auch meines.

Mit der Heitkamp Energy Infra haben Sie in Deutschland ein Geschäft aufgebaut, das unmittelbar mit der Energiewende zusammenhängt. Warum?

Wir tun es ehrlicherweise nicht nur, um ein grünes Fähnlein zu schwenken, sondern auch, um Geschäfte zu machen. Wir haben in unseren Reihen viel Erfahrung mit grabenlosen Baumethoden und haben den Ausbau der Energienetze in Deutschland intensiv verfolgt. Dabei erkannten wir im E-Power-Pipe-Verfahren zur grabenlosen Rohrverlegung eine innovative Methode für den Trassenbau. Daraus ist die Heitkamp Energy Infra entstanden. Wir erhoffen uns davon langfristige Aufträge und sehen durchaus Möglichkeiten, die Technologie später auch für andere Anwendungen einzusetzen.

Was treibt Sie persönlich an, immer wieder solche neuen Geschäftsfelder zu suchen?

Ich mag Herausforderungen und ich arbeite gerne in meinem Job. Nichtstun, Langeweile und Stillstand entsprechen nicht meinem Naturell. Ich brauche Bewegung, Abwechslung und neue Herausforderungen. Mir macht der ständige Austausch Spass, sei es auf unseren Baustellen, mit Mitarbeitenden und Branchenkollegen oder mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen. Dabei ist mir wichtig, dass wir offen, ehrlich und konstruktiv miteinander umgehen. Wenn das funktioniert, kann man gemeinsam sehr viel erreichen.

Infrastrukturprojekte brauchen oft Jahre oder Jahrzehnte, bis sie ausführungsfähig sind. Passt das überhaupt zu Ihrer Ungeduld?

Erstaunlich gut sogar (lacht). Denn wenn ein solches langwieriges Projekt ausführungsfähig ist und wir als Unternehmer ins Spiel kommen, ist es vorbei mit gemächlich. Dann muss es vorwärtsgehen. Und wenn Probleme auftreten, kann man sich nicht zurücklehnen, sondern muss unter Hochdruck Lösungen suchen. Ich bin gewissermassen im aufregendsten Teil dieser langwierigen Projekte tätig. Das passt gut zu mir.

Dafür brauchen Sie die richtigen Leute. Wie schwierig ist es für Heitkamp, sie zu finden?

Herausfordernd. Die Bautätigkeit ist im gesamten DACH-Raum hoch und entsprechend intensiv ist der Wettbewerb um gutes Personal. Gerade Führungskräfte wie Bauführer oder Baustellenchefs zu finden, ist für uns wahrscheinlich schwieriger als für die drei grossen Schweizer Anbieter. Deshalb brauchen wir beim Recruiting gute Kontakte, professionelle Unterstützung und manchmal auch etwas Glück.

Wie setzt sich Ihr Team zusammen?

Neben Schweizer Fachkräften beschäftigen wir viele internationale Mitarbeitende, im gewerblichen Bereich ebenso wie im Kader. Dabei muss man berücksichtigen, dass Führungskräfte aus anderen Ländern Zeit benötigen, bis sie den Schweizer Markt, die Abläufe und die Kultur wirklich kennen. Trotzdem führt daran kein Weg vorbei. Wir brauchen Top-Personal, um unsere Projekte erfolgreich auszuführen, und können bei der Suche nicht an der Schweizer Grenze haltmachen.

Bei der Personalsuche auf Kaderstufe arbeiten Sie auch mit Susanne Kuntner zusammen.

Wie kam es dazu?

Über einen langjährigen Mitarbeiter. Wir kannten uns bereits aus unserer gemeinsamen Implemia-Zeit, gingen später unterschiedliche Wege und fanden bei Heitkamp wieder zusammen. Er kannte Susanne und empfahl sie für einen Rekrutierungsprozess. Das hat einwandfrei funktioniert. Daraus ist ein regelmässiger Austausch entstanden: über Heitkamp und die Baubranche, aber durchaus auch über Gott und die Welt.

Wo soll Heitkamp Construction Swiss in fünf Jahren stehen?

Wir wollen unsere Position als mittelständischer Schweizer Anbieter festigen und auch stärker als solcher wahrgenommen werden. Gleichzeitig wollen wir unser Portfolio weiter diversifizieren. Ich möchte nicht möglichst schnell wachsen, um irgendwann den grossen Unternehmen Konkurrenz zu machen. Wir wollen vielmehr unsere Nischen erfolgreich besetzen, unser Know-how und unsere Technologien gewinnbringend verkaufen und Projekte so ausführen, dass unsere Kunden zufrieden sind. ||