

„Wir brauchen mehr Zuverlässigkeit“

Ob Verkehrswege, Energieversorgung oder Datenleitungen: Deutschlands Infrastruktur muss dringend modernisiert und erweitert werden. Das Bauunternehmen Leonhard Weiss sieht sich für diese Herausforderung bestens gerüstet. INTERVIEW VON HERIBERT LOHR

Treffender geht es kaum: „Es bröselte“ titelte unlängst ein deutsches Leitmedium. Und tatsächlich: Ob Straßen, Schienenwege oder Energienetze – die technische Infrastruktur ist vielfach in einem bedenklich schlechten Zustand. Bahnkunden können ein Lied davon singen, was es heißt, wenn ein Transportmittel die Grenzen der Leistungsfähigkeit bereits überschritten hat. Doch ohne leistungsfähige Verkehrswege und Datennetze ist das Land als Wirtschaftsstandort als Ganzes und in der Region nicht mehr wettbewerbsfähig.

Mit Milliarden Investitionen wollen Bund, Länder und Kommunen in den nächsten Jahren Versämltes aufholen. Doch die Umsetzung fordert von den beteiligten Unternehmen neben fachlicher Kompetenz und Innovationskraft obendrein einiges an finanzieller Stärke und planerischem Know-how. Das traditionsreiche Bauunternehmen Leonhard Weiss hat auch deshalb zuletzt den Zuschlag für zahlreiche Großprojekte erhalten: ob den Wiederaufbau der Ahrtalbahn, die Suedlink oder unlängst die so bedeutsame Generalsanierung der Riedbahn. Das Unternehmen mit inzwischen über 7500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erschließt sich so neue Perspektiven und Märkte. Schon heute kommt für Leonhard Weiss der größere Anteil des Umsatzes von 2,3 Milliarden Euro über öffentliche Aufträge für die Modernisierung. Tendenz weiter steigend. Doch ganz ohne ist das alles nicht, denn das Unternehmen muss dafür auch seine internen Strukturen ständig anpassen und von den Mitarbeitenden wird einiges an Flexibilität gefordert. Marcus Herwarth, Vorsitzender der Geschäftsführung und Geschäftsführer im Gleisinfrastrukturbau bei Leonhard Weiss, spricht im Interview über Perspektiven, Risiken und Herausforderungen.

REGIOBUSINESS Die jüngsten Großaufträge für den Bereich Schiene vermitteln den Eindruck, dass Leonhard Weiss von den Anstrengungen, die Infrastruktur wieder auf Vordermann zu bringen, in besonderem Maße profitiert?

MARCUS HERWARTH Wir haben Leonhard Weiss schon die letzten Jahre stark in Richtung Infrastrukturbau weiterentwickelt. Hier lag der Fokus intensiv auf der Kompetenz einer hohen Eigenfertigungstiefe entlang der gesamten Projektbedarfe unserer Kunden. Dabei spielen Baukompetenz, Planungsexpertise und insgesamt Projektmanagementkompetenz eine wichtige Rolle. Ganz klar gilt: Wenn wir alle Leistungen unserer Bereiche in einem Projekt zusammenbringen, also unsere „Gelbe Baustelle“ umsetzen, dann können wir unsere volle Leistungskraft einbringen. Ich bin mir sicher, dass sich daraus positiv spürbare Unterschiede zum Wettbewerb ergeben. Insbesondere im Bahnbereich wird



Experte: Marcus Herwarth, Vorsitzender der Geschäftsführung und Geschäftsführer im Gleisinfrastrukturbau bei Leonhard Weiss.

das kundenseitig immer stärker benötigt. Aktuelle Beispiele sind unsere Arbeiten zum Wiederaufbau im Ahrtal oder der Einsatz an der Riedbahn, wo wir mit unseren Leistungen breit aufgestellt sind. Ich kann sagen, dass wir uns auf den aktuell spürbaren Bedarf sehr gut vorbereitet haben und wir damit erfreulicherweise einen hohen Beschäftigungsanteil für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter generieren können.

REGIOBUSINESS Bei der Vergabe von solchen öffentlichen Großaufträgen herrscht bekanntlich ein harter Wettbewerb: Warum konnte sich Ihr Unternehmen hier zuletzt mehrfach erfolgreich durchsetzen?

MARCUS HERWARTH Absolut richtig. Diese Vergaben werden über einen harten Preiswettbewerb entschieden, gleichzeitig müssen wir wirtschaftlichen Erfolg sichern. Jedes Projekt ist ein Unikat mit eigenen Herausforderungen. Hört sich also schwierig an und das ist es auch. Insofern sind wir sehr dankbar, zuletzt in gewissen Schlüsselprojekten erfolgreich gewesen zu sein.

Es ist auch ein enormer Vorteil, dass wir mit sehr gut ausgebildetem Personal und einem starken Maschinenpark eine hohe Leistungsfähigkeit entfalten können. Dabei denke ich auch an viele Lieferanten und Nachunternehmer. Sie unterstützen uns immer wieder mit gleicher Leidenschaft. Und das zeigt sich in der Produktivität und dann auch in der Wirtschaftlichkeit.

Am stärksten motiviert es uns, wenn der Kunde seine Vergaben von noch weiteren Faktoren abhängig macht. Wir beobachten, dass nach dem Vorbild privater Auftraggeber immer mehr Öffentliche neben dem Preis auch Wertungskriterien wie Qualität, Nachhaltigkeit oder sogar die Messung über die Kompetenz des partnerschaftlichen Bauens, in Vergabeentscheidungen einfließen lassen.

REGIOBUSINESS Worin bestehen denn für ein Unternehmen wie LW bei solchen Projekten die wirklichen Herausforderungen?

MARCUS HERWARTH Wir finden es wichtig, den Überblick zu behalten und dabei nichts dem Zufall zu überlassen. Ich habe vorhin von Leistungsfähigkeit und Fachkompetenz gesprochen. Das baut auf einem soliden Fundament auf: nämlich unsere Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter, die unsere LW-Kultur leben.

Ich möchte das erweitern um ein entsprechendes Projektmanagement. Dabei greifen wir auf wichtige moderne Arbeitsmethoden, wie LEAN-Construction, auf digitale Hilfsmittel verschiedenster Art, Planungskompetenzen im eigenen Haus bis hin zum Aufbau von digitalen Zwillingen in der Arbeitsvorbereitung zurück. Es kommt immer mehr darauf an, die Entwicklung der Projekte schon in der Prognose zu erkennen. Je früher ich etwas weiß, beziehungsweise erkenne, desto besser kann ich mich darauf vorbereiten und desto besser klappt es mit der Kosten- und Termintreue.

Insgesamt verbinde ich damit eine große Verantwortung für uns als Arbeitgeber, den entsprechenden Rahmen für unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Da sehe ich zum einen, dass wir eine Ausbildung

und Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung bieten und zum anderen, dass wir achtsam mit den Energiereserven unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umgehen.

REGIOBUSINESS Neben der Schiene sind sie auch beim Themenfeld Energie gut unterwegs. Sie bauen gerade zudem auch ein Teilstück der Energietrasse Suedlink. Ist das auch ein Geschäftsbereich, auf den Sie perspektivisch große Hoffnungen setzen?

MARCUS HERWARTH Auf jeden Fall. Der Energiebereich ist für Leonhard Weiss insgesamt ein interessantes Zukunftsfeld. Wir sind schon seit Jahrzehnten mit unserem Netzbau für Stadtwerke und Stromnetzbetreiber aktiv. In den letzten Jahren haben wir das stark ausgebaut. Unser jüngstes Geschäftsfeld ist der Freileitungsbau im Höchstspannungsbereich, sozusagen dem Bau der Stromautobahnen. Auch in der E-Mobilität ist ein entsprechender Markt für uns entstanden. Darin bieten wir neben dem Bau auch die gesamte Wertschöpfungskette von der Planung bis zur bundesweiten Instandhaltung von E-Ladestationen an. Mit Aufträgen an Energietrasen wie Suedlink können wir den momentan sehr schwachen Markt im Straßenbau besser kompensieren. Außerdem ist es ein gutes Gefühl, auf dem Weg einen Beitrag zur Energiewende leisten zu können.

REGIOBUSINESS Mit der Entwicklung im Bereich des klassischen Straßenbaus sind Sie aktuell nicht ganz so zufrieden. Dabei nimmt doch auch hier der Bund richtig viel Geld in die Hand?

MARCUS HERWARTH Das gilt für den Straßenbau, aber auch für die Sanierung und den dringend notwendigen Ersatzneubau von Brücken. Wir können in den letzten Jahren einen stagnierenden und zuletzt in Süddeutschland rückläufigen Straßenbaumarkt beobachten. Ganz beson-

der im Bereich der Autobahnen. Ein Negativbeispiel ist die A6 vor unserer Haustür, aber auch viele weitere Bundes- und Landstraßen. Zu oft werden dringende Baumaßnahmen wegen Mangel an Geld oder Planungsgrundlagen zurückgestellt, oder nur auf notdürftiges Flickwerk reduziert. Das tut nicht nur uns als Bauunternehmen weh. Ich denke, das spüren auch alle Nutzer dieser Straßen. Die Investitionen des Bundes sind leider nicht dem Bedarf angemessen. Im aktuellen Bundeshaushalt

konnte zumindest keine Kürzung im Bereich der Autobahn erreicht werden. Das haben wir besonders der enormen Interventionsarbeit unserer Bauverbände zu verdanken. Jetzt soll die Investitionssumme in etwa gleich den Vorjahren bleiben. Aber bereinigt man dies um Inflation, Lohnsteigerungen und allgemeine weitere Preissteigerungen, ergibt sich Netto eine klare Reduktion. Das bedeutet: Der Bund investiert deutlich zu wenig, um seine Straßeninfrastruktur aufrechtzuerhalten.

REGIOBUSINESS Sie weisen immer wieder darauf hin, dass eine gute Verkehrsinfrastruktur die Basis für einen guten Wirtschaftsstandort ist und bemängeln dabei die unetere Herangehensweise, weil Deutschland hier einen gewaltigen Nachholbedarf hat. Was sind denn Ihre zentralen Forderungen, dass es mit dem Ausbau der Verkehrsinfrastruktur schneller vorangeht?

MARCUS HERWARTH Ein erstes positives Signal ist schon im vergangenen Jahr erfolgt, als das Planungsbeschleunigungsgesetz verabschiedet worden ist. Ein mögliches Mittel, um den Bürokratiewahnsinn schon in der Frühphase eines Bauprojektes einzudämmen. Ich habe das Gefühl, wir haben in dem Zusammenhang einfach das gesunde Maß verloren. Wir hoffen in der Umsetzung darauf, dass wir uns bei allen berechtigten Sichtweisen auf Neu- und Ausbau nicht wei-

fähig. Es braucht einen langfristigen und verlässlichen Generalisierungsplan, auf den sich die Bauwirtschaft mit den benötigten Ressourcen entsprechend vorbereiten und darauf vertrauen kann. In den letzten Jahren haben wir leider zu oft ein Rauf und Runter im Hau-Ruck-Verfahren gesehen. Das kostet unnötig Geld, auf der Basis kann niemand langfristig Ressourcen aufbauen und es bleibt schwer voranzukommen.

Als dritte wichtige Forderung der Zukunft sehe ich die alljährlich wiederkehrende Investitionsunklarheit bei Bund und Land. Infrastrukturbaut und plant man nicht in Jahresscheiben. Das tut man über Generationen und für Generationen. Schauen Sie auf die aktuellen Haushaltsentwürfe des Bundes. Schon für den Bereich Straße und Schiene sind gewaltige 17 Milliarden Euro nicht finanziert und es kreisen Ideen von Sonderdarlehen des Bundes bis hin zu Verkäufen von Unternehmensteilen seiner Staatsunternehmen. Also, viel Unklarheit. Wir benötigen dringend das Gegenteil: verlässliche und langfristige Planbarkeit.

Insofern plädiere ich für eine neue Denkweise nach erfolgreichen Vorbildern unserer ausländischen Nachbarn und einer bereits zu hörenden politischen Debatte: dem Aufbau eines Infrastrukturfonds. Gerne durch einnahmengeschlossene Kreisläufe nach dem Vorbild der ASFINAG-Maut in Österreich oder über den



Leistungsfähig: Das Unternehmen überzeugt mit gut ausgebildetem Personal und einem starken Maschinenpark.

Fotos: Leonhard Weiss