



# Treuhänder der Bauherrschaft

*Das Ingenieurbüro neukom engineering ag hat sich längst als Komplettanbieter in der Planung von Gebäudetechnik im Markt etabliert. Im Tagesgeschäft legt es grossen Wert auf seine treuhänderische Funktion gegenüber den Auftraggebern. Gegen den chronischen Fachkräftemangel wehrt es sich geschickt mit der internen Ausbildung von Lernenden und einem vorausschauenden Personalmanagement.*

**Text: Antonio Suárez, Fotos: Florian Brunner**

# B

Bis zum ersten Jubiläum fehlen noch zweieinhalb Jahre. Beinahe ein Vierteljahrhundert ist es also her, seit Roger Neukom sein Unternehmen als damals erst 28-Jähriger in seiner Heimatgemeinde Adliswil im unteren Sihltal gründete. Im Jahr zuvor hatte er geheiratet. Und noch im Jahr der Firmengründung schloss der diplomierte Sanitärtechniker eine berufsbegleitende Kaderausbildung am Schweizerischen Institut für Unternehmensschulung in Zürich ab. Der Schritt zur Selbstständigkeit war irgendwie vorgezeichnet. Trotzdem tat er sich schwer mit der Entscheidung. Er hatte diverse vielversprechende Optionen. Lange grübelte er, sprach mit seiner Frau Patrizia und mit Freunden. Doch der Wille zur Veränderung war letztlich grösser. Hätte er den Schritt nicht gewagt, würde er es heute womöglich bereuen, sagt er.

Fünf Jahre nach der Gründung wurde die Einzelfirma in eine Aktiengesell-

schaft umgewandelt. In den Jahren danach wurde die Geschäftsleitung erstmals erweitert und mit dem Energieingenieur HTL/NDS Heinz Etter ein erster Mitarbeiter als Partner zum Mitinhaber. Ab diesem Zeitpunkt wurde auch das Dienstleistungsangebot der neukom engineering ag um die Fachbereiche Heizung/Kälte sowie Lüftung/Klima und erneuerbare Energien stark erweitert. 2008 erfolgte der Umzug zum heutigen Standort an der Zürichstrasse, und vier Jahre später schlossen erstmals in allen drei Planerbetrieben vier Lernende gleichzeitig ihre Lehre ab. Aus dem Einmannbetrieb wurde mit der Zeit ein solides KMU mit 30 Beschäftigten und zwei Bürostandorten. Der anfängliche Schwerpunkt in der Sanitärtechnik wich bald einer breiten Diversifizierung in allen Gebäudetechnikgewerken. Mittlerweile ist das Unternehmen zu einem Komplettanbieter von Planungsdienstleistungen in der Gebäudetechnik —//

**Die Geschäftsleitung der neukom engineering ag: (v. l.) Roger Neukom, Stephan Matt, Heinz Etter und Darwin Félix.**

avanciert, was bei Büros dieser Grösse nicht die Regel ist. Für Roger Neukom hat diese breite Ausrichtung Vorteile: «Zwar beteiligen wir uns als Gesamtanbieter nicht an den ganz grossen Leuchtturmprojekten, da es viele Mitbewerber gibt, die über viel mehr Ressourcen verfügen. Aber wir planen durchaus viele kleinere und mittelgrosse Projekte wie Wohnbauten mit bis zu 200 Einheiten oder auch Geschäftshäuser, Gewerbe- und Industriebauten.»

#### TREUHÄNDER DES BAUHERRN

Als reine Planungsfirma ist neukom engineering der Produktneutralität verpflichtet. «Ein Ingenieur schaut, welches Gerät, welche Maschine, welche Wärmepumpe am besten zum Bauobjekt passt und welche Anlage die besten Betriebskennlinien aufweist und am effizientesten läuft.» Sei auf Grundlage dieser Kriterien ein passendes Produkt ausgewählt, könne es vorkommen, fährt Neukom fort, dass sich der Installateur trotzdem für das Produkt eines anderen Herstellers entscheide, der seinem Betrieb bessere Konditionen biete. «In solchen Fällen setzen wir uns treuhände-

risch für den Bauherrn ein und zeigen dem Installateur sowie der Bauherrschaft je nach Kennzahlen der Anlage Alternativen auf.»

Neukom nimmt die anwaltschaftliche Rolle seiner Firma gegenüber den Vertragspartnern sehr ernst: «Wir sind die Treuhänder des Bauherrn», sagt er. «Wir betrachten Produkte immer ganzheitlich. Für uns ist nicht nur der Preis, sondern auch der Betrieb wichtig. Es nützt nichts, wenn wir 30 000 Franken Erstellungskosten einsparen, wenn die Anlage in 20 Jahren Betriebszeit 100 000 Franken Mehrkosten verursacht, weil sie nicht effizient läuft.» Aus Neukoms Sicht rechtfertigt der in den letzten Jahren gestiegene Komplexitätsgrad der Gebäudetechnik, dass die Bauherrschaft Ingenieure für solche Belange als Partner beizieht.

#### KOMPETENZ WOHNUNGSBAU

Das Ingenieurbüro wird von Bauherren auch zurate gezogen, wenn es darum geht, Planungen anderer Betriebe zu prüfen. «Oft sind wir als Prüfplaner tätig. Das ist eine Dienstleistung, die heutzutage ziemlich nachgefragt ist», schildert Fachbereichs- und Gesamtprojektleiter Stephan Matt, der als

Partner die dreiköpfige Geschäftsleitung komplettiert. Die Fach- und Raumkoordination ist ein wichtiger Pfeiler im Adliswiler Betrieb. «Hier sind wir alle an der Projektarbeit beteiligt, auch die Geschäftsleitung. Wir wollen den Bezug zur Praxis behalten», betont Matt. «Wir sind zu klein, um uns nur noch um die Akquisition und die Verteilung der Projekte zu kümmern.» Derzeit betreut das Büro rund hundert kleinere und grössere Projekte. Jedem Projekt sind ein Gesamtprojektleiter und ein stellvertretender Projektleiter zugeordnet, die jeweils ein Team rund um die involvierten Gewerke zusammenstellen. Bildet der Lüftungsbereich den Schwerpunkt, dann ist meist der Projektleiter des entsprechenden Bereichs gleichzeitig auch der verantwortliche Projektleiter.

neukom engineering ag wickelt bis zu 85 Prozent seiner Aufträge im Kanton Zürich ab; und etwa 70 Prozent entfallen auf einen Umkreis von 20 Kilometer rund um den Bürostandort Adliswil. Gelegentlich ist das Büro auch in anderen Regionen tätig, etwa im Aargau, Schaffhausen, Thurgau, Wallis und Zug. Der Standort war zudem wegweisend für den traditionell gewichtigen Strang des Wohnungsbaus. Adliswil liegt im Bezirk Horgen, und hier «war der Wohnungsbau schon immer sehr stark», bestätigt Neukom. «Aktuell haben wir mehrere grössere Projekte mit bis zu 200 Wohnungen auf dem Tisch, was uns eine gute Bandlast gibt», ergänzt Matt. Manche Leute in der Branche sagten, dass man mit dem Wohnungsbau kein Geld verdiene. Doch dem sei nicht so. Man müsse halt aufpassen und eine gewisse Routine haben, so Matt weiter. Einige Mitbewerber hätten sich in der Vergangenheit aus dem Segment zurückgezogen. Und als der Büro- und Gewerbebau ins Stocken geraten sei, hätten sie auf einmal Probleme gekriegt, sagt Neukom. Als Grund benennt der Geschäftsführer auch hier die hohe Technikdichte: «Kontrollierte Wohnungslüftung, heizen und kühlen über die Fussbodenheizungen und die starke Verzettelung der Nasszellen aufgrund gesteigerter Komfortbedürfnisse der Benutzer, aber auch die SIA-Vorschriften in Bezug auf Ausstosszeiten oder Trinkwasserhygiene – all das hat die Gebäudetechnik sehr komplex gemacht.»

#### SANIERUNGSSTAU

Das Ingenieurbüro betätigt sich vorwiegend im Neubau, realisiert aber auch eine beträchtliche Zahl an Um-



*«Ich habe dafür  
gesorgt, dass wir uns  
im Digitalbereich  
verbessern konnten.»*

DARWIN FÉLIX

Projektleiter und Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung,  
neukom engineering ag, Adliswil ZH

bauten und Sanierungen. Hier sieht Neukom ein grosses Potenzial für die Zukunft: «In den letzten Jahren hat man fast alle Ressourcen in den Neubau gesteckt, weswegen Sanierungen von HLK-Anlagen aber auch Küchen- und Badsanierungen in älteren, bestehenden Objekten oft hinausgeschoben wurden. Altliegenschaften kamen unter Druck, weil die Mieter in Neubauwohnungen umzogen.» Dies habe zu einem Sanierungsstau geführt, der in den nächsten Jahren nach und nach aufgelöst werden müsse, sagt er. Hinzu kommt die Verdichtung, die durch die Leitplanken des Raumplanungsgesetzes und die von den Kantonsparlamenten bereits verabschiedeten oder noch zu behandelnden energierechtlichen Mustervorschriften vorgezeichnet ist. Die ansteigende Bevölkerungszahl zu absorbieren, werde nur mit einer verdichteten Bauweise gelingen, ist Neukom überzeugt. Aus seiner Sicht spricht auch nichts dagegen. Wem diese Art des Wohnens nicht behage, könne ja immer noch aufs Land ziehen.

Mit Verdichtung hat das Ingenieurbüro Erfahrung. In Adliswil war es an der Planung des Grüt-Parks mit 208 neuen Wohnungen beteiligt. Auch bei der Arealüberbauung Wydäcker in Zürich entstehen neue Wohnungen in ähnlichem Umfang. Und in Wädenswil wurde an die Stelle dreier Mehrfamilienhäuser mit insgesamt 18 Wohnungen ein Riegel mit 54 Einheiten gebaut. Auch auf diesem Areal werden alte Wohnblöcke abgetragen und durch neue Bauten mit einem Vielfachen der bisherigen Wohnungsdichte ersetzt. In diesem Kontext werden Ersatzneubauten immer mehr zum Thema. «In der Stadt Zürich arbeiten wir mit Baugenossenschaften, die für uns ein wichtiger Auftraggeber sind. Hier haben wir immer wieder die Chance zur Realisierung solcher Ersatzneubauten», erzählt Neukom.

#### UMSICHTIGE PERSONALPOLITIK

Zuletzt erwirtschaftete die neukom engineering ag einen Jahresumsatz in der Grössenordnung von vier Millionen Franken. Weil die Auftragslage ungebrochen gut ist, könnten es dieses Jahr sogar noch mehr werden. Den Gewinn reinvestiert die Firma zu einem grossen Teil in das eigene Personal, einerseits um Steuern zu sparen, andererseits aber auch mit dem Zweck, besonders verdienstvolle Mitarbeitende stufen- und leistungsgerecht am Erfolg zu beteiligen. Gewinnbeteiligungen hat Neukom bereits kurz nach der



*«Viele Bauherren wollen mit Partnern arbeiten, die sie kennen, nicht mit anonymen Konzernen.»*

**ROGER NEUKOM**

Geschäftsführer, Gründer, Mitinhaber und Präsident des Verwaltungsrats, neukom engineering ag, Adliswil ZH

Unternehmensgründung eingeführt und bis heute beibehalten, wenn auch mit einer stärker leistungsbezogenen Komponente. Sie sind Teil eines umfassenden Ausbildungs- und Fördermodells. «Wir bilden aus zwei Gründen aus», erklärt Neukom. «Einerseits, um den Nachwuchs in unsere Branche zu bringen; andererseits aus Eigeninteresse, weil wir so viele Lehrabgänger für uns gewinnen können.»

Die Lehrlingsausbildung wird mit viel Ernst betrieben. Stephan Matt ist Lehrmeister sämtlicher Lernenden. Für den diplomierten Sanitär- und Wirtschaftstechniker ist die Nachwuchsausbildung eine Herzensangelegenheit: «Es ist spannend zu sehen, wie sich die Jungen und Mädchen entwickeln, wenn sie als 15-Jährige bei uns anfangen und mit 20 Jahren abschliessen.» Die Lernenden absolvieren entweder die vierjährige Lehre und erlernen den Beruf des Gebäudetechnikplaners von Grund auf, oder sie machen die verkürzte Lehre nach abgeschlossener Monteurausbildung. Ein Kandidat muss vor allem in Mathematik gute Schulnoten vorweisen, weil die Anforderungen hier besonders hoch

sind. Mit Genugtuung stellen Neukom und Matt fest, dass sich in letzter Zeit immer öfter gute Sekundarschüler bewerben, etwa um die Lehre parallel zur Berufsmittelschule zu absolvieren. «Bewerbungen bekommen wir genug», freut sich Matt. «Und so gelingt es uns, die Lehrstellen immer zu besetzen.»

#### JUNGES POTENZIAL

Die Personalrekrutierung ist Chefsache. Roger Neukom geht dabei sehr behutsam und vorausschauend vor. Denn es könne dauern, bis eine geeignete Person gefunden sei. «Und wenn die passende Person zu uns kommt, stellen wir sie umgehend ein, denn Arbeit ist genug vorhanden.» Diese Personalpolitik hat dazu geführt, dass die Belegschaft mit einem Durchschnittsalter von knapp 30 Jahren sehr jung ist. Das hat damit zu tun, dass einige Mitarbeitende, welche bei neukom engineering bereits die Lehre absolviert haben, das Unternehmen nach acht bis zehn Jahren verlassen. Das sei auch kein Problem, versichert Neukom, denn es rückt genügend junge Leute nach. Trotzdem bleibt ein Wermutstropfen. Denn inzwi- —//

schen tut sich im mittleren Altersbereich zwischen 35 und 45 Jahren eine Lücke auf. «Momentan fehlen uns solche Leute», gibt Neukom zu. «Hier sind wir stark gefordert, was die Begleitung, die Betreuung und das Coaching anbelangt.»

Mit seinen 34 Jahren gehört Darwin Félix zu dieser herbeigesehnten Alterskohorte. Der diplomierte Sanitärtechniker und Energieplaner wurde vor zwei Jahren in den erweiterten Kreis der Geschäftsleitung aufgenommen. Der gelernte Sanitärinstallateur aus Buchs SG war vor elf Jahren nach absolvierter Zusatzlehre zu neukom engineering gestossen, wo er in den Planerbereich wechselte. In Adliswil stieg er dann sukzessive vom Sachbearbeiter und Haustechnikplaner zum verantwortlichen Projektleiter auf. Inzwischen ist er mitverantwortlich für die Digitalisierung der Arbeitsinstrumente und die Kommunikation. Seine Affinität für die Informatik – ursprünglich sein Traumberuf – verhalf ihm zu dieser Stellung.

#### DIGITALE HELFER IN DER PANDEMIE

Die Aufnahme in die erweiterte Geschäftsleitung war «eine riesige Motivationspritze» für den Ostschweizer. Mit der zusätzlichen Verantwortung gelang es ihm, seine Anliegen schneller durchzusetzen, etwa im Hinblick auf die Digitalisierung. So werden im Unternehmen heute nahezu alle Arbeitsabläufe digital abgebildet. «Ich habe dafür gesorgt, dass wir uns in diesem Bereich mit den entsprechenden Tools und Hilfsmitteln verbessern konnten. So war es möglich, Riesenfortschritte in der internen Kommunikation zu machen», sagt er selbstbewusst. Im Oktober 2018 führte die Firma die Kollaborationssoftware Slack ein, und im Herbst letzten Jahres Smino, eine interaktive Plattform zur Ablage von Dateien, Plänen und Dokumenten. «Das sind Tools, die den Arbeitsalltag wirklich verbessern und uns gestatten, gewisse Workflows zusammenzubringen.» Die Änderungen seien gut aufgenommen worden, beteuert Félix.

Dank eines gut ausgebauten IT-Systems und der Digitalisierung der internen Kommunikationswege war man gut gerüstet für die grosse Umstellung, welche die bundesrätlichen Massnahmen gegen die Ausbreitung der Pandemie im vergangenen Frühjahr der Wirtschaft abverlangten. «Als es Ende März mit dem Homeoffice losging, legten die Aktivitäten in den internen Kommunikationskanälen sehr stark zu», erinnert sich Félix. Vie-

le Arbeitskollegen nahmen die verordnete Heimarbeit mit Humor. «Sie richteten sich über die digitalen Channels Morgengrüsse aus und teilten Bilder von zu Hause. Freitags um 16 Uhr traf man sich im virtuellen Pausenraum-Channel und protestete sich via Zoom zu.» «Während der Hochphase des Lockdowns arbeiteten etwa 60 Prozent der Mitarbeitenden von zu Hause», bestätigt Roger Neukom, der als einer von wenigen die Stellung im Büro hielt. «Witzig war, dass die Ersten, die sich ins Homeoffice verabschiedeten, die Ersten waren, die wieder zurück wollten, weil sie das Gefühl hatten, dass ihnen die Decke auf den Kopf fällt», lacht er.

#### ZEITVERSETZTE WIRTSCHAFTSDELLE?

Auch Stephan Matt gehörte zu dieser Fraktion. «Eine Woche lang allein zu Hause arbeiten – das geht gar nicht», gesteht er. Für den ausgesprochenen Teamplayer ist sozialer Austausch enorm wichtig. Das Einzelkämpferdasein behagt ihm gar nicht. In den weitläufigen Büroräumlichkeiten fällt das Distanzhalten nicht schwer. Um grössere Ansammlungen zu vermeiden,

wurde die maximale Personenanzahl für Gemeinschaftsräume festgelegt. Ansteckungen gab es keine, nur zwei Quarantänefälle bei Lernenden, deren Testergebnisse glücklicherweise negativ ausfielen. Inzwischen ist das Homeoffice Geschichte. Doch einige Neuerungen haben überdauert. «Wir haben gemerkt, dass es gewisse Sitzungen gar nicht braucht oder sie via Microsoft Teams oder Zoom abgehalten werden können», stellt Matt fest. «Das ist ein echter Erkenntnisgewinn.»

Eine weitere Folge der Ausnahmesituation war, dass die Firma einen Pandemieplan erstellt hat, der für den nächsten globalen Seuchenfall bereitsteht. Obwohl das Unternehmen bisher kaum tangiert war, besteht die Gefahr weiterhin. «Wenn ein Mitarbeiter das Virus ins Haus trägt, kann das den ganzen Betrieb lahmlegen», weiss Neukom, der die gesundheitliche Herausforderung mit einer gehörigen Portion Respekt angeht. «Was sich in den letzten sechs Monaten ereignet hat, wird Konsequenzen haben. Auch unsere Branche wird es noch treffen. Mindestens einen Streifschuss wird sie wohl abbekommen», mutmasst er.



*«Hier sind alle an der Projektarbeit beteiligt, auch die Geschäftsleitung.»*

**STEPHAN MATT**

Geschäftsleitungsmitglied, Partner und Fachbereichsleiter  
Sanitär-Sprinkler, neukom engineering ag, Adliswil ZH

Neukom rechnet mit einer verzögerten Konjunkturdelle in den kommenden Jahren. So mancher Bauherr werde eine anstehende Sanierung hinauszögern, meint er. «Sehr viele Leute sind in Kurzarbeit. Daher wäre es vermessener zu glauben, dass eine so gut laufende Branche wie die unsrige, verschont bliebe», so seine Prognose. «Wir beobachten die Situation genau, ziehen unsere Schlüsse und planen so gut wie es geht, um möglichst glimpflich davonzukommen.»

#### **NEIN ZU ÜBERNAHMEANGEBOT**

Roger Neukom dozierte an der Baugewerblichen Berufsschule Zürich, als er am 13. März über Lautsprecher die Ansage des Rektors zu den Bundesratsbeschlüssen vernahm. Er erinnert sich, wie es ihm kalt den Rücken herunterlief. Der passionierte Hobbyausdauersportler ist ein vielbeschäftigter Mann. Nebenamtlich ist er nicht nur in der Ausbildung tätig, sondern seit kurzem auch als Fachrichter am kantonalen Handelsgericht. Für Politik

interessiert er sich seit Jugendtagen. Vor mehr als zwei Dekaden trat er der FDP bei. Bis 2014 war er während fünfzehn Jahren Abgeordneter im Adliswiler Gemeinderat (Parlament), den er auch einmal präsidierte. Gut erinnert er sich an sein Engagement für die Energiestrategie 2050 im Vorfeld der Volksabstimmung vom 17. Mai 2017. Unumwunden gibt er zu, dass seine Partei bei dieser Vorlage tief gespalten war. Gelegentlich muss er sich den Vorwurf gefallen lassen, als Gebäudetechniker ein Profiteur des Massnahmenpakets zu sein, worauf er zu erwidern pflegt: «Nun gut, dann profitiere ich halt einmal. Ich bin aber nicht deswegen dafür, sondern weil ich zwei Töchter habe, die hoffentlich einmal eine Familie gründen werden und eine intakte Natur und Umwelt wie wir geniessen können.»

Viele hätten das Potenzial der Gebäudetechnik lange verkannt. Und jetzt, da es so gut laufe, wolle auf einmal jeder seinen Fuss in den boomenden Sektor setzen und sich einen Teil

des Kuchens abschneiden, findet der Zürcher Unternehmer. In der Tat, von Flaute ist weit und breit nichts zu spüren - im Gegenteil. Dass es dem Unternehmen gut läuft, hat sich im Markt herumgesprochen.

Neukom versichert, dass er in den letzten sieben Jahren zwei konkrete Übernahmeangebote ausschlagen musste. Im Markt findet eine Konsolidierung statt. Im Wissen um die privilegierte Stellung der Branche, weist Neukom solche Anfragen zurück. Zu wichtig ist ihm Unabhängigkeit. Letztlich werde sich dies bezahlt machen, ist er überzeugt: «Bauen ist ein People-Business. Für viele Auftraggeber ist es nach wie vor wichtig zu wissen, wer genau hinter einer Firma steht, wem sie gehört, wer für sie bürgt und wer einspringt, wenn es ein Problem gibt. Viele Bauherren wollen deshalb bei ihrem Bauvorhaben mit Partnern zusammenarbeiten, die sie kennen, und nicht mit anonymen Konzernen.»

—□

[www.neukom.net](http://www.neukom.net)