



„GENAU DER RICHTIGE ZEITPUNKT, DIE VERANTWORTUNG IN NEUE HÄNDE ZU ÜBERGEBEN“

Elmar Kämpfen, seit 2015 Direktor von HYDRO, hat angekündigt, Ende Mai 2025 aus dem Amt auszuscheiden, um seinen Ruhestand zu geniessen. Interview mit einem Manager, der das halbe Leben des Unternehmens begleitet hat.

2013 traten Sie bei HYDRO als Leiter Betrieb und Unterhalt ein. Sie kamen von Lonza, wo Sie 20 Jahre lang tätig waren. Was hatte Sie dazu bewogen, von der Chemie-/Pharmaindustrie zur Wasserkraft zu wechseln?

In den 20 Jahren bei Lonza konnte ich in 4 verschiedenen Jobs in Kombination mit einer berufsbegleitenden betriebswirtschaftlichen Ausbildung gute Einblicke in die Funktionsweise eines Unternehmens gewinnen. Die Arbeit bereitete mir Spass, trotzdem stellte ich mir im Alter von 50 Jahren die Frage: „War es das?“ Aufgrund eines Nachdiplomstudiums in Energietechnik an der EPFL hatte mich das Thema Energie immer schon fasziniert. Da kam die Ausschreibung des Verantwortlichen für Betrieb und Unterhalt bei HYDRO genau zum richtigen Zeitpunkt. Den Rest kennen Sie ja.

Zwei Jahre später, 2015, wurden Sie bereits zum Direktor ernannt. Eine schöne und schnelle Beförderung! Das Unternehmen war noch sehr jung. Haben Sie nicht gezögert?

Selbstverständlich überlegt man sich bei jeder beruflichen Veränderung, ob man die sichere und bekannte Position verlassen will, um eine unbekanntere mit gewissen Risiken behaftete Position zu übernehmen. Meine Erfahrung aus meinen früheren Tätigkeiten hatte mich gelehrt, dass eine neue Herausforderung immer sehr motivierend und bereichernd ist, wenn auch das Ungewisse natürlichen Respekt einflösst. Ich habe mich für das Ungewisse entschieden.

Wie hat sich HYDRO seit 2015 bis heute verändert?

HYDRO war 2015 noch ein sehr junges Unternehmen, welches aus dem Zusammenschluss verschiedener Organisationen mit unterschiedlichen Kulturen und Prozessen entstanden war. Die Herausfor-

derung war es, diese zu einem einheitlichen Unternehmen zu konsolidieren. Daran haben wir in den letzten Jahren gearbeitet, mit dem Ziel, eine HYDRO-Unternehmenskultur wachsen zu lassen

„Seit 2018 ist aufgrund der guten Auftragslage der Personalbestand um 125 Vollzeitstellen auf 500 Mitarbeitende angestiegen.“

und die Prozesse zu professionalisieren. Ich denke, heute können wir getrost sagen: *We are HYDRO!* (Wir sind HYDRO.)

Welches waren die grössten Herausforderungen von HYDRO – und auch Ihre – während der vergangenen 10 Jahre?

Als ich 2015 die Leitung bei HYDRO übernehmen durfte, war der Druck auf die Energiepreise sehr hoch. Teilweise mussten die Besitzer der Anlagen den Strom unter den Gesteigungskosten verkaufen. Diese Phase dauerte bis 2018 an und führte dazu, dass sie ihre Investitionen signifikant reduzierten. Wir mussten dadurch unsere internen Abläufe und die Organisation straffen, die Betriebskosten senken und vermehrt Aufträge bei Drittkunden akquirieren. Trotzdem waren wir gezwungen, unseren Personalbestand über drei Jahre um 50 Vollzeitstellen zu reduzieren. Durch eine proaktive Vorgehensweise konnten wir diese Phase ohne Entlassungen von Mitarbeitenden gut überwinden. Danach kam Covid-19, was unsere Arbeitsabläufe und Projektfortschritte wie bei anderen Firmen massiv beeinträchtigte. Zum Glück war unsere Branche weniger betroffen, und wir waren in der Lage, mit Einschränkungen ohne Unterbruch zu arbeiten. Seit 2018 ist aufgrund der guten Auftragslage der Personalbestand um 125 Vollzeitstel-

len auf 500 Mitarbeitende angestiegen. Dazu beigetragen hat auch die Übernahme des Betriebs und Unterhalts des Pumpspeicherwerks Nant de Dranse mit 20 Mitarbeitenden per 1. Januar 2025.

Welches sind aus Ihrer Sicht die Gefahren und Risiken, welchen die Welt der Wasserkraft heute generell ausgesetzt ist?

Als positiver Mensch sehe ich immer zuerst die Chancen und dann die Gefahren und Risiken. Die Chancen



2020 und 2021: Ausbildung von Staudamm-Ingenieuren in Indien im Auftrag der Weltbank.

Formation d'ingénieurs de barrages en Inde pour le compte de la Banque mondiale (en 2020 et 2021).



Feierlichkeiten mit Partnern und Kunden anlässlich des 20-jährigen Jubiläums von HYDRO in den Zentralen Werkstätten in Martinach.

Fête dans les Ateliers centraux de Martigny avec les partenaires et les clients d'HYDRO à l'occasion du 20^e anniversaire de l'entreprise.

Pressetag zum 20-jährigen Bestehen von HYDRO 2023 in Ferpècle und auf der Staumauer der Grande Dixence.

En 2023, conférence de presse pour les 20 ans d'HYDRO à Ferpècle et sur le barrage de la Grande Dixence.



der Wasserkraftproduktion sind vielfältig und zukunftsreich. Mit 2/3 Anteil an der Stromproduktion in der Schweiz und ihrer Flexibilität, auf Bedarfsschwankungen zu reagieren, ist die Wasserkraft ein tragender Pfeiler der Energiestrategie 2050. Auch wenn die Strompreise 2022 explodierten, ist damit zu rechnen, dass diese in Zukunft volatil bleiben und Schwankungen unterworfen sind. Folglich müssen wir uns fit halten und unsere Strukturen und Prozesse weiterhin optimieren. Die Strombranche ist in der Schweiz mit über 600 Stromverteilunternehmen und fast 300 Stromproduzenten sehr kleinräumig aufgesetzt. Dadurch besteht die Gefahr, dass jeder nur bei sich selbst optimiert und eine Gesamtsicht fehlt. Dies führt dazu, dass wir heute nicht alle Optimierungspotenziale nutzen. Bei einer weiteren Öffnung des Strommarktes würde dies unsere Position schwächen.

Sind Sie besorgt um die Zukunft unseres Planeten?

Wenn die gesamte Geschichte des Planeten Erde auf 365 Tage reduziert würde, ist die Geschichte der Menschheit die letzten 30 Minuten. Wir sollten uns also nicht zu wichtig nehmen. Trotzdem leben wir heute über unsere Verhältnisse und verbrauchen zu viele Ressourcen. Wenn wir den nächsten Generationen einen lebenswerten Planeten hinterlassen wollen, müssen wir bescheidener in unseren Ansprüchen werden.

Welchen Herausforderungen wird sich HYDRO stellen müssen, um ihr Fortbestehen zu sichern und ihre Mission bestmöglich zu erfüllen?

HYDRO ist ein Servicedienstleister. Das heisst, wir helfen unseren Kunden und gleichzeitig Besitzern, ihre Anlagen zu-

verlässig und effizient zu betreiben. Dafür benötigen wir die richtigen Kompetenzen und einfache Prozesse. Dies erreichen wir nur mit motivierten, kompetenten, selbstkritischen und selbstständigen Mitarbeitenden. Die Herausforderung als HYDRO ist es, das richtige Umfeld zu schaffen, um solche Mitarbeitende zu halten und anzuziehen. Dies entspricht auch unserer strategischen Richtung „Erhalt und Weiterentwicklung von Kompetenzen“.

Welche Ratschläge würden Sie jungen Menschen geben, die sich für die Welt der Wasserkraft interessieren?

Die Wasserkraft ist eine saubere und heimische Energie mit einer mittel- bis langfristigen Strategie. Dadurch entsteht für Junge eine Chance, sich in dieser abwechslungsreichen Branche und in

richtige Zeitpunkt, die Verantwortung in neue Hände zu übergeben, wodurch sicher auch neue Impulse in die Firma kommen.

Welches sind Ihre Projekte für die Zeit der Pensionierung?

Ich möchte mich gerne bei Freiwilligenprojekten engagieren. Ich hoffe, mit meiner Erfahrung und Expertise dort einen Beitrag leisten zu können. Natürlich werde ich mich auch vermehrt meinen

„Es läuft sehr gut bei HYDRO. Also genau der richtige Zeitpunkt, die Verantwortung in neue Hände zu übergeben, wodurch sicher auch neue Impulse in die Firma kommen.“

einem interessanten Arbeitsumfeld zu verwirklichen. Nutzt diese Chance!

Warum haben Sie sich entschieden, Ihre Funktion Ende Mai 2025 abzugeben?

10 Jahre in der gleichen Position sind schon eine sehr lange Zeit. Ich habe immer noch sehr viel Spass an meiner Arbeit und freue mich zu erleben, wie HYDRO sich entwickelt und auch verändert. Ausserdem darf ich mit einem sehr motivierten und kompetenten Führungsteam zusammenarbeiten. Es läuft sehr gut bei HYDRO. Also genau der

sportlichen Hobbies wie MTB, Skitouren, Skifahren, Segeln und Tauchen widmen, um mich fit zu halten, und ich möchte noch mehr Zeit mit Familie und Freunden verbringen und meine sozialen Kontakte pflegen.

Was darf man Ihnen für die Zukunft wünschen?

Am liebsten gute Gesundheit. Ich denke, alles Übrige ergibt sich von selbst.