

# Experten stossen sich an Spuhlers Doppelrolle bei Stadler Rail

**Firmenchef und VR-Präsident** Nachdem sich Patron Peter Spuhler von seinem Konzernchef getrennt hat, kritisieren Experten für Unternehmensführung dessen geballte Macht im Konzern. Sie fordern bis im Frühling Änderungen.

Angelika Gruber

Mitten in der Corona-Krise kommt es bei Stadler Rail zum Knall: Patron Peter Spuhler trennt sich von seinem Konzernchef Thomas Ahlburg und übernimmt den Posten wieder selbst. Damit vereint er zwei Posten in einer Person: Firmenchef und Verwaltungsratspräsident. Und das solle vorerst so bleiben, kündigt Spuhler bei der Präsentation der Halbjahreszahlen seiner Firma an. «Ich bin zurzeit nicht auf der Suche nach einem Nachfolger», sagt er. Zunächst wolle er Ruhe in das Unternehmen bringen.

Doch mit der Doppelrolle zieht der Unternehmer die Kritik von Corporate-Governance-Experten auf sich. Sie bemängeln, dass damit eine wirksame Kontrolle nicht möglich sei und Spuhler zu viel Macht auf sich vereine.

## Bekommt Spuhler einen Aufpasser?

Zwar ist es üblich, dass bei abrupten Abgängen von Firmenchefs kurzfristig eine Person aus dem Verwaltungsrat einspringt. Das ändere aber nichts daran, dass es grundsätzlich wünschenswert sei, die beiden Positionen zu entflechten und so ein Vieraugenprinzip einzuführen, sagt Silvan



Neuerdings sogar dreifach an der Spitze bei Stadler Rail: Nebst Doppelmandat ist Peter Spuhler auch grösster Aktionär. Foto: Keystone

Felder, Inhaber der auf Corporate Governance spezialisierten Verwaltungsrat Management AG in Luzern. Spuhler sei daher gut beraten, mittelfristig einen Nachfolger für einen der beiden Posten zu finden. «Es empfiehlt sich, dass Stadler Rail spätestens im kommenden Frühling zur Generalversammlung hin einen Lösungsansatz in Sachen Gover-

nance präsentieren kann», sagt Felder. Ansonsten biete Spuhler eine ständige Angriffsfläche.

Auch der Stimmrechtsberater Ethos findet die Vermischung der beiden Posten problematisch, wie Ethos-Direktor Vincent Kaufmann sagt. «Wir könnten das für eine vorübergehende Zeit akzeptieren, wenn es wirklich eine Suche für einen Nachfolger

als CEO gibt.» Stadler Rail müsse Schritte setzen, um eine wirksame Aufsicht zu etablieren.

Möglich wäre das etwa über einen sogenannten Lead Independent Director. «Das ist eine Person aus dem Verwaltungsrat, die mit Sondervollmachten ausgestattet wird und dem Präsidenten und CEO funktionsbedingt direkt Paroli bieten darf, quasi eine zusätzliche Kontrollinstanz», erläutert Felder. Eine solche Funktion gab es in der Vergangenheit bei vielen Firmen mit Doppelmandaten wie einst bei Novartis oder ABB. Aktuell hat etwa der Energiekonzern Alpiq einen Lead Director, der dem Verwaltungsratspräsidenten und Interims-CEO Jens Alder auf die Finger schaut.

Doch es gebe auch andere, ganz praktische Gründe, warum ein Doppelmandat problematisch sei, sagt Felder. Sollte die Schlüsselperson plötzlich ausfallen, stehe das Unternehmen vor grossen Problemen. «Wichtig ist auch eine Selbsterkenntnis, die dazu führt, dass sich eine Person nicht als unersetzbar einstuft.»

## Viel Macht auch als Aktionär

Allerdings gibt es einen wichtigen Punkt, der Spuhler von diversen anderen Managern in Dop-

pelfunktionen unterscheidet: Er ist selbst grösster Aktionär seiner Firma: Nach dem Börsengang 2019 hält er noch gut 40 Prozent. «Besser ein Miteigentümer als ein Manager», sagt Felder. Denn während ein Manager kein gleichartiges Risiko trage, wirkten sich bei Spuhler alle seine Entscheidungen auch unmittelbar auf sein persönliches Vermögen aus.

Ethos-Direktor Kaufmann hingegen findet die Machtkonzentration durch die Beteiligung problematisch. «Stadler Rail ist jetzt ein kotiertes Unternehmen, keine Privatfirma mehr. Es gibt jetzt andere Aktionäre wie Pensionskassen, die Situation hat sich verändert», sagt er. Im Vergleich zu diesen anderen Aktionären habe Spuhler viel Gewicht.

Wann sich Spuhler auf die Suche nach einem Nachfolger als CEO machen will, blieb zunächst offen. «Ich werde bei Gelegenheit diese Suche zusammen mit den entsprechenden Gremien im Verwaltungsrat lancieren. Aber zurzeit läuft noch nichts», sagte er vergangene Woche. Darüber hinaus gebe es zu dem Thema keine Neuigkeiten, erklärt ein Stadler-Rail-Sprecher. «Sobald es etwas Neues zu berichten gibt, werden wir das selbstverständlich melden.»

## Angeschlagener Stahlproduzent ändert Namen

**Krise bei Schmolz+Bickenbach** Der Stahlproduzent Schmolz+Bickenbach soll künftig Swiss Steel Group heissen. An einer ausserordentlichen Generalversammlung sollen die Aktionäre zudem die Weichen für eine neuerliche Kapitalaufnahme des finanziell angeschlagenen Konzerns stellen.

Schmolz+Bickenbach befindet sich in einer Transformation, teilte die Gruppe mit. Da sei es unerlässlich, dass sich dies auch in der Marke und im Namen des Unternehmens widerspiegeln. Die Firma erhofft sich, dass der neue Name beim Neuanfang eine klare und zukunftsgerichtete Positionierung signalisiert. Die Gruppe führt bereits in Emmenbrücke LU eine Produktionsfirma mit dem Namen Swiss Steel.

Das Unternehmen will finanziell wieder auf die Beine kommen. Dazu würden derzeit Optionen geprüft, heisst es. Um rechtzeitig und schnell eine Finanzierungstransaktion durchführen zu können, soll das Kapital zunächst durch die Reduktion des Nennwerts herabgesetzt werden. Der Aktienkurs liege derzeit unter dem aktuellen Nennwert von 30 Rappen je Titel, und es sei rechtlich nicht möglich, neue Aktien zu einem tieferen Wert auszugeben.

Schmolz+Bickenbach schlägt vor, den Nennwert der Aktie zu halbieren und den Betrag der Nennwertreduktion den Reserven zuzuweisen. Es handle sich um einen rein technischen Schritt, um einen Transfer innerhalb des Eigenkapitals, der alle Aktien gleichermaßen betreffe. (sda)

# Die nachhaltigste Druckerei der Welt steht in der Schweiz

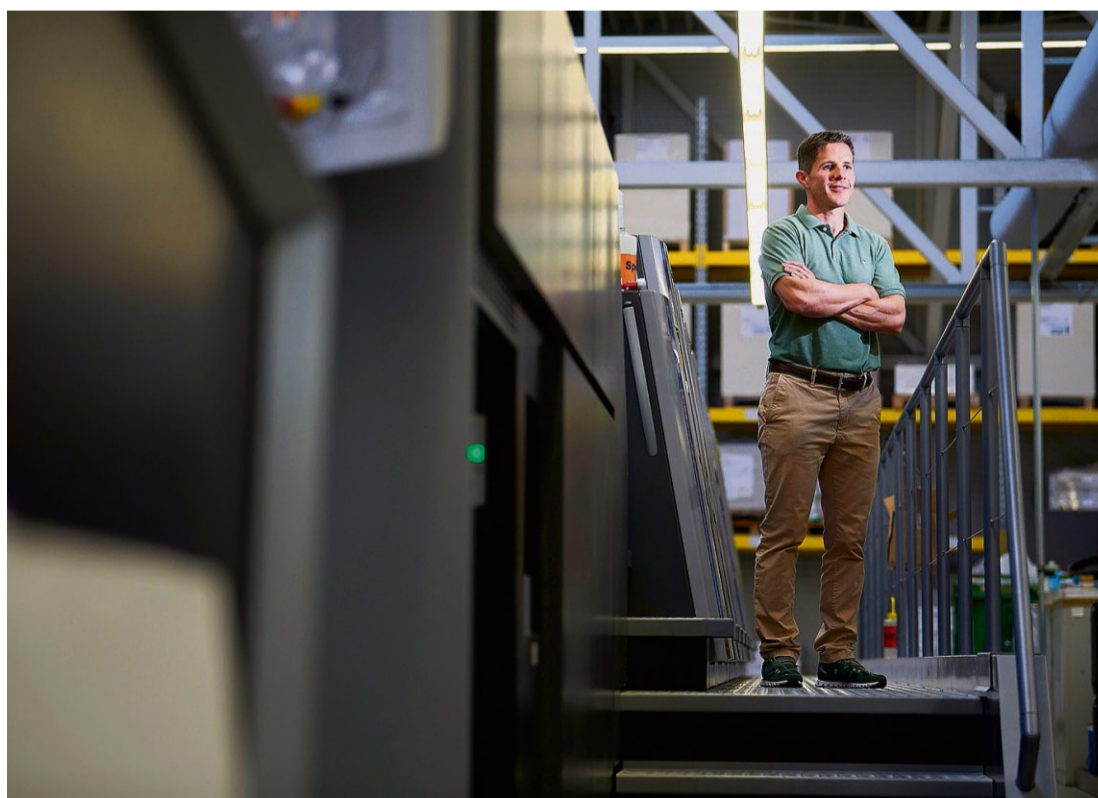
**Freud und Leid** Mit umweltfreundlichen Lösungen trotz der Krise, doch die Nachhaltigkeit stösst an Grenzen.

Die Druckbranche steckt in der Krise. Vieles, was früher gedruckt wurde, existiert heute digital. Und Corona verschärft die Lage zusätzlich. Weil bei vielen Auftraggebern sparen angesagt ist, verzichten sie auf Flyer und Broschüren. Das bekommt auch die Druckerei Vögeli aus dem beschaulichen Langnau zu spüren.

Trotzdem rattern die Druckmaschinen im Produktionsraum, als gäbe es keine Krise. Tatsächlich kann die Druckerei wegfallende Bestellungen der Stammkunden derzeit mit Neuaufträgen kompensieren. Denn die Firma Vögeli darf von sich behaupten, die nachhaltigste Druckerei der Welt zu sein. Als erste Druckerei weltweit hat sie die Goldzertifizierung für Kreislaufwirtschaft erhalten. Mit anderen Worten: Ihre Produkte werden nie zu Abfall, sondern können endlos wiederverwendet werden. «Cradle to Cradle» – von der Krippe zur Krippe – nennt sich das Prinzip in der Fachsprache.

## Rund 70 Prozent recyceln

Doch können nicht alle Druckprodukte aus Papier und Karton recycelt werden? Doch, pflichtet Markus Vögeli bei, der zusammen mit seinem Bruder Renato das Unternehmen in vierter Generation führt. Allerdings werde bei herkömmlichen Drucksachen eigentlich immer mit giftigen Farben, Zusatzstoffen und Lacken gearbeitet. Letztlich könnten deshalb nur rund 70 Prozent des gesammelten Materials recycelt werden. Zudem verunrei-



Für Markus Vögeli gehört Nachhaltigkeit zur Firmen- und Familien-DNA. Foto: Adrian Moser

nigen die Giftstoffe das gewonnene Recycling-Papier.

Anders die Broschüren und Verpackungen, die Vögeli druckt. Sie enthalten keine giftigen Stoffe – und könnten sogar gegessen werden, versichert Vögeli. Alternativ lassen sich die Produkte von Vögeli auch kompostieren.

Die Frage, was denn nun besser sei, recyceln oder kompostieren, bringt Vögeli ins Grübeln. Sie zeigt auch die derzeitigen Grenzen des nachhaltigen Druckens

auf. In einer idealen Welt würden alle so drucken wie Vögeli. Dann könnte das Altpapier ohne giftige Abfälle und Rückstände wiederverwertet werden. Weil das aber noch eine Wunschvorstellung ist, werden die Langnauer Drucksachen mit den Giftstoffen aus dem konventionellen Druck kontaminiert, sobald sie in der normalen Altpapiersammlung landen. Also doch auf den Kompost damit? «Das generell zu empfehlen, ist heikel, weil die

Leute das Gefühl haben könnten, man könne sämtliches Papier und sämtlichen Karton kompostieren», meint Vögeli.

Ad hoc sinniert der Unternehmer über mögliche Lösungen: Die Druckerei hat mit einem Kartonhersteller einen Weg gefunden, wie die bei ihr anfallenden Papierreste am normalen Altpapierprozess vorbei und ganz im Sinne der Kreislaufwirtschaft recycelt werden können. Diese Form des optimierten Recyclings

könnte man in Vögelis Augen noch ausbauen: «Optimal wäre es, wenn zum Beispiel ein Möbelhaus, das bei uns drucken lässt, seinen Kunden sagen würde: «Bringt uns die Cradle-to-Cradle-Prospekte in den Laden, wenn ihr sie nicht mehr braucht.» Dann könnten sie diese sammeln und uns bringen, damit daraus wieder nachhaltiger Karton entsteht.»

## Nachhaltigkeit in der DNA

Wie es denn dazu gekommen sei, dass ein Emmentaler Familienunternehmen zum Goldstandard der Branche punkto Nachhaltigkeit wurde, wollen wir von Markus Vögeli wissen. Der Mann mit der sportlichen Figur lacht. «Das ist eine lange Geschichte», sagt er und holt beim Urgrossvater aus. Das Streben nach Nachhaltigkeit liege in der Firmen- und der Familien-DNA. Der Vater sei beispielsweise bei jedem Wetter mit dem Velo in die Druckerei gefahren. «Ein Familienunternehmen hat man nicht für sich, sondern für die nachfolgende Generation.» Ähnliches gelte für die Umwelt.

Die Brüder selbst holten vor einigen Jahren einen Energieberater ins Unternehmen mit der Hoffnung, er könne ihnen Optimierungspotenzial aufzeigen. Das Ergebnis: Mit vertretbarem Aufwand lasse sich nichts mehr optimieren, so das Fazit. Doch damit wollten sich die Brüder nicht abfinden. «Wir wollten unbedingt den Vorsprung auf die Konkurrenz halten.»

Zufällig habe er in einer Kundenzeitschrift eines Druckmaschinenherstellers von einer österreichischen Druckerei gelesen, die sich der Kreislaufwirtschaft verschrieben habe, sagt Vögeli. Heute bilden die beiden Unternehmen zusammen mit einer dritten Druckerei aus Dänemark eine Interessengemeinschaft, in der das notwendige Wissen gesammelt und ausgetauscht wird.

Dieser Know-how-Aufbau sei zentral und aufwendig, sagt Vögeli. «Wir müssen im Prinzip jedes Druckprodukt neu erfinden.» Zum Teil habe man zusammen mit den Lieferanten eigene Materialien und Stoffe entwickeln müssen, die dem Cradle-to-Cradle-Standard entsprächen. Dieser Mehraufwand sei der Hauptgrund, weshalb nachhaltige Druckprodukte etwas teurer seien als herkömmliche. Letztlich macht das laut Vögeli rund 5 Prozent aus.

Mit gewissen Lieferanten haben die IG-Mitglieder heute Exklusivverträge; andere haben dagegen ihrerseits die komplette Produktion auf Kreislaufwirtschaft umgestellt. Aus Sicht der Druckerei Vögeli hat beides Vor- und Nachteile. Einerseits soll das Know-how geschützt und nicht gratis an die Konkurrenz abgegeben werden. Andererseits ist es im Sinne der Sache, wenn möglichst viele mitmachen. Das gäbe den Unternehmen auch mehr Verhandlungsmacht gegenüber den Lieferanten.

Mischa Stünzi