

Peter Spuhler

Vor 14 Jahren kaufte er eine kleine Unternehmung, heute stellt er Schienenfahrzeuge für die ganze Welt her. Der 44-jährige Peter Spuhler verkörpert auch in wirtschaftlich harzigen Zeiten Schweizer Pioniergeist. Doch der ehemalige Eishockeyspieler und SVP-Nationalrat hat möglicherweise noch andere Ambitionen: Im Bundeshaus wird er als zukünftiger Bundesrat gehandelt. Interview Matthias Ackeret und Oliver Prange fotos Marc Wetli

«Wer weiterwachsen will, muss anderen vertrauen können. Das ist eine Frage der Intelligenz.»

«Es braucht Mut, sich in Millionenhöhe zu verschulden.»

Herr Spuhler, als Unternehmer durchlebt man verschiedene Phasen. Welches waren die wichtigsten Momente in Ihrer Karriere?

«Der Entscheid, Unternehmer zu werden, war der entscheidende Schritt in meinem Leben. Es braucht Mut, sich in Millionenhöhe zu verschulden. Ich komme aus relativ bescheidenen Verhältnissen, mein Vater, der ehemalige Küchenchef des Dolder Grand Hotels, hatte kein Geld, um mir eine eigene Firma zu finanzieren. Dank der Thurgauer Kantonalbank, die sich 100-prozentig hinter meine Pläne stellte, konnte ich starten. Im Nachhinein die Erfüllung eines Jugendtraums.»

Wie hoch waren Ihre Schulden?

«Rund sechs Millionen Franken. Die Firma Stadler war ein kleine Unternehmung im Thurgau, hatte 18 Mitarbeiter und machte vier Millionen Franken Umsatz. Plötzlich stand ich in der Verantwortung, alle drei Monate musste ich die Zinsen und die Amortisationen bezahlen. Das war nicht einfach, aber ich hatte mein Ziel erreicht, schlussendlich wollte ich immer Unternehmer werden.»

Warum war dies Ihr Traum?

(Lacht.) «Ich bin kein pflegeleichter Typ. Nach meinem Wirtschaftsstudium habe ich acht Monate auf einer Bank gearbeitet und musste einsehen, dass dies nicht meine Welt ist. Das hierarchische Denken und die starren Strukturen entsprachen nicht meinem Charakter. Als ehemaliger Eishockeyspieler bin ich gewohnt, in einem Team zu spielen und mit Leidenschaft für eine Sache zu kämpfen. In einer kleinen Struktur hingegen ist dies möglich. Wie ein Hockeytrainer habe ich die besten Leute gesucht und mein Team zusammengestellt. Schritt um Schritt wurde die Mannschaft optimiert. Daneben haben wir den Markt nach möglichen Nischen abgesucht. Innerhalb vier Jahren ist es mir gelungen, alle Kredite zurückzuzahlen.»

Ging das über Eigenfinanzierung?

«Ja, ich habe als Unternehmer nicht gerne Schulden. Dadurch wird der Handlungsspielraum stark eingeengt. Bei 350 Millionen Franken Umsatz haben wir heute knapp 20 Millionen Franken verzinsliches Fremdkapital. Bei Von Roll mache ich eine andere Erfahrung: Wer zu viel Fremdkapital hat, wird von den Banken gesteuert; der unternehmerische Spielraum wird markant eingeschränkt.»

Ist es für einen Kleinbetrieb kein Vorteil, dass alle Grossen wie BBC oder Sulzer SLM aufgeben mussten?

«Damals nicht, wir waren froh, wenn wir Ende Monat die Löhne bezahlen konnten. Natürlich, es wurde zu einem richtigen Shake-out: Wer hat den grössten Schnauf? Wir konnten uns schliesslich durchsetzen.»

Warum gerade Sie?

«Da zeigt sich der Unterschied vom Unternehmer zum Manager. Wenn Sie sich mit Ihrem eigenen Geld und der eigenen Persönlichkeit engagieren, entwickeln Sie mehr Leidenschaft und Kampfgeist. Dies überträgt sich auch auf die Mannschaft. Wie gesagt, für den Erfolg brauchen Sie ein gutes Team, welches bereit ist, hart zu arbeiten.»

Das alleine reicht aber nicht...

«Nein, wir mussten auch Nischen besetzen und neue Produkte entwickeln. So konstruierten wir den Geländetriebwagen, der bis anhin weltweit 325 Mal verkauft wurde – unter anderem für die Olympischen Spiele in Athen oder die Deutsche Bahn. 1997 übernahmen wir das Schindler-Werk in Altenrhein und gründeten die Stadler Altenrhein AG. Vor drei Jahren wagten wir den Schritt nach Deutschland und gründeten die Stadler Pankow GmbH. Heute beschäftigen wir gegen 900 Mitarbeiter. Vor zehn Jahren gab es noch 150 europäische Schienenfahrzeughersteller, heute sind es noch drei grosse und ungefähr fünf wie wir.»

Ist die Langlebigkeit von Schienenfahrzeugen für die Hersteller kein Problem?

«Man geht bei der Eisenbahn von einer durchschnittlichen Lebensdauer von 30 Jahren aus. Die Bestellungen erfolgen immer schubweise. Das ist auch das Problem unserer Branche, dass plötzlich Auslastungsschwierigkeiten auftreten können. Vielleicht ein Grund, warum sich viele Grosse aus dem Geschäft zurückgezogen haben. Doch nun haben wir gute Zeiten: Während in den neunziger Jahren Flaute herrschte, werden wieder Fahrzeuge gebaut und erneuert. Bis 2010 sehe ich für unseren Betrieb keine grösseren Probleme.»

Aber irgendwann sind alle Bahnen gebaut...

«Nein, nein, die SBB hat sicher noch 1000 Einheitswagen aus den fünfziger und sechziger Jahren, welche irgendwann ersetzt werden müssen. Es gibt auch in den Märkten Verlagerungen. Zum Beispiel wissen wir, dass in Polen die gesamten Züge erneuert werden sollen. Ob dies momentan finanzierbar wird, ist eine andere Frage.»

Durch dieses rasante Wachstum haben sich auch die Strukturen geändert. Wo stellten sich die grössten Probleme?

«Ehrlich gesagt, fiel es mir schwer, Kompetenzen abzugeben. Als kleines KMU mit 18 Mitarbeitern ging jeder Brief, jede Rechnung über meinen Tisch. Das hat sich natürlich geändert. Die Entwicklung verlief sprunghaft, plötzlich hatten wir 200, später 500 und jetzt bald 1000 Angestellte. 1999 wurde ich zudem in den Nationalrat gewählt. Für mich persönlich bedeutet dies auch neue organisatorische Strukturen meiner Tätigkeit.»

Können Sie nicht delegieren?

«Doch, aber ich musste es lernen. Irgendwann kann man die anfallenden Arbeiten nicht mehr ausschliesslich mit Herzblut bewältigen. Sie werden gezwungen, Verantwortlichkeiten abzugeben. Doch dieser Schritt ist wichtig, um ein Unternehmen auf Vordermann zu halten.»

Wieso?

«Wer weiterwachsen will, muss anderen vertrauen können. Das ist eine Frage der Intelligenz. Einfach war es für mich trotzdem nicht.»

Wie gross soll Ihre Firma werden?

«So kann man die Frage nicht stellen. Entscheidender Faktor war für mich immer die nachhaltige Überlebensfähigkeit des Betriebs. Ursprünglich wollten wir lediglich Nischenprodukte herstellen. Doch der Zusammenbruch des Marktes und das Ausscheiden der grossen Unternehmen hatte auch für unseren Betrieb Konsequenzen. Früher konnten wir die Drehgestelle von

der SIG in Neuhausen kaufen. Da die SIG ihre Produktion eingestellt hat, wurden wir unter grossem Risiko und hohen Kosten gezwungen, diese selber zu entwickeln. Eine Investition von 5 Millionen Franken für ein Drehgestellkonzept lohnt sich aber nur, wenn Sie anschliessend auch genügend Wagen herstellen. Der Wegfall unserer Partner zwang uns zu neuen Produkten. 1998 übernahmen wir von der ehemaligen SLM das Zahnradbahngeschäft und sind heute weltweit die einzigen Hersteller von Zahnradbahn-Fahrzeugen.»

War der Wechsel nach Deutschland ein grosser Schritt?

«Ja. Wenn Sie in der Schweiz glauben, Sie seien ein guter Unternehmer, so werden Sie in Deutschland eines Besseren belehrt. Das ganze Umfeld ist ein anderes. Die gewerkschaftlichen Einflüsse sind sehr stark. Der Zeitaufwand zur Betreuung eines Betriebsrates ist enorm. Oftmals geht es nicht um die Sache, sondern um das Aufrechterhalten von Machtpositionen.»

Was sind die grössten unternehmerischen Unterschiede?

«Für einen Unternehmer ist der Spielraum in der Schweiz – ob aus rechtlicher oder innenbetrieblicher Sicht – viel grösser. Das macht auch die Attraktivität unseres Werkplatzes aus. Es kann doch nicht sein, dass Angestellte, die täglich alkoholisiert zur Arbeit kommen oder gegen die Interessen des Betriebes arbeiten, nicht entlassen werden können. In Deutschland aber ist das Usus. Sollte es trotzdem zur Kündigung kommen, muss der Unternehmer bis zwei Jahressaläre zahlen. Das ist doch asozial! Ursprünglich wollten die Deutschen ein soziales System, doch das ist jetzt ins absolute Gegenteil gekippt. Der gewerkschaftliche Einfluss in Deutschland ist auch der Hemmschuh einer gesunden wirtschaftlichen Entwicklung.»

Das heisst, Sie haben den Schritt nach Deutschland bereut?

«Nein, das nicht gerade. Aber es ist auch nicht einfach. Wir haben trotz Restrukturierungen nie rote Zahlen geschrieben und konnten unsere Mitarbeiterzahl sogar um die Hälfte erhöhen. Wir lieferten schon zu Beginn der neunziger Jahre Lizenzen nach Deutschland, worauf wir der Deutschen Bahn unsere Triebzüge verkaufen konnten. Aus diesem Grund gründeten wir 1999 zusammen mit ADtranz in Berlin die Stadler Pankow GmbH. Nach dem Verkauf von ADtranz standen wir einmal mehr vor einer schwierigen Entscheidung und mussten das Unternehmen 100-prozentig übernehmen.»

Deutschland ist für die Schweiz der mit Abstand grösste Exportmarkt. Hat dies für unser Land gravierende Konsequenzen?

«Zweifelsohne. Wenn die USA ökonomische Probleme haben, schlägt sich das auf Deutschland und somit die Schweiz nieder. Die politischen Spannungen wegen Irak zwischen Deutschland und Amerika verstärken das Ganze noch. Das ist ein Dominoeffekt.»

Nun wollen Sie noch den amerikanischen Markt erobern. Ist das für ein Thurgauer KMU nicht langsam zu viel?

«Wir haben einen Auftrag aus den USA. Wir bauen ein Stadtbahnsystem, eine Art S-Bahn, rund um Philadelphia. Diese benötigt 20 Züge, von denen nun wir zehn geliefert haben.»

Aber wieso hat gerade die Firma Stadler Rail AG diesen lukrativen Auftrag erhalten?

«Das war eine normale, internationale Ausschreibung. Entweder kriegen Sie den Zuschlag oder nicht – wir haben ihn erhalten. Aber Sie haben Recht, das ist keine Selbstverständlichkeit. Der 'Buy American Act' besagt, dass bei jedem Auftrag 60 Prozent des Auftragsvolumens an Ort und Stelle gefertigt werden müssen. Das ist doch klarer Protektionismus und die Bevorzugung einheimischer Anbieter. Amerika ist auch nicht so liberal, wie alle meinen.»

Und das war hier nicht der Fall?

«Nein, hier handelt es sich um eine private Ausschreibung. Wir produzieren die Züge vollständig in unseren Werken, eine Hälfte kommt aus der Schweiz, die andere aus Deutschland. Die Endmontage ist in Berlin.»

Wäre es nicht einfacher, ein zusätzliches Werk in Amerika zu eröffnen?

«Zurzeit stellen wir solche Überlegungen an. Doch die USA sind wegen der schwierigen Rechtslage für einen europäischen Unternehmer kein einfaches Terrain. Im Gegensatz zu den europäischen Ländern gibt es in den Vereinigten Staaten kein Eisenbahngesetz, in welchem die technischen Vorgaben formuliert sind. Alles ist sehr vage. Keiner will die Verantwortung übernehmen. Ich glaube, dass sich die Amerikaner damit keinen Gefallen tun. Hier in Europa lachen wir über die absurden Urteile, wenn Sie hingegen mit Ihrem Betrieb involviert sind, kann es für Sie als Unternehmer sehr unangenehm werden. Drei Prozent unserer Kosten fallen auf die Produkthaftungsversicherungen. Diese müssen wir als Hersteller der Bahn übernehmen.»

Sie gelten hier zu Lande als Vorzeigeunternehmer. Was läuft dann in der Schweiz falsch?

«Wenn börsenkotierte Firmen in den letzten zehn Jahren 90 Prozent ihres Gewinns an der Börse erwirtschafteten und nicht im operativen Geschäft, so verwundert diese Rezession nicht. Es schmerzt mich als Unternehmer, wenn ich an die CEOs denke, die unkontrolliert die Kassen ihrer Betriebe plünderten und ausschliesslich an ihr Eigenwohl dachten. Gerade von Bankenseite wurden viele Fehler gemacht. Es ist ein Irrsinn, wenn junge Analysten von etablierten Unternehmern alle drei Monate eine Gewinnsteigerung verlangen. In der Maschinenindustrie ist der Zeithorizont ein anderer. Um diesem Druck auszuweichen, haben viele Betriebe eine – sagen wir einmal – kreative Buchführung eingeführt. Nun ist wieder Leistung und Kampfbereitschaft gefragt.»

Was kann die Politik in einer solchen Situation tun?

«Aufgabe der Politik ist es, gesunde Rahmenbedingungen für die Wirtschaft zu schaffen und die Ausbildung der Lehrlinge und Arbeitskräfte zu fördern. Das Unternehmertum sollte wieder gestärkt werden. Diejenigen, die hier zu Lande seriös wirtschaften und ihr Geld in der Firma lassen, werden am Ende von den Steuerbehörden bestraft und müssen das Ganze als Vermögenssteuer bezahlen. Wenn Sie dann noch Dividenden herausnehmen, werden Sie zum zweiten Mal zur Kasse gebeten. Das ist auf der ganzen Welt einmalig. So gesehen zahlen Schweizer Unternehmer gleich viel Steuern wie ihre deutschen Kollegen. Das ist unser Pferdefuss und hemmt das Wachstum.»

Das Wirtschaftsmagazin Bilanz hat Sie zu einem möglichen Bundesratskandidaten gekürt. Ist das eine berufliche Option?

(Lacht.) «Man soll niemals nie sagen.»

Ist das so? Gerade die FDP hat sich immer darüber beklagt, wie schwierig es sei, politisierende Unternehmer zu finden.

«In der FDP hat es viele gute Unternehmer, wie Käthi Bangerter, Johann Schneider-Ammann oder Werner Messmer. Ursprünglich war ich auch ein strammer FDP-Wähler, musste aber feststellen, dass die FDP heute nicht mehr das Gedanken-tum eines Unternehmers vertritt. Gerade die Verteufelung des Wirtschaftsfreisinns war für die Partei nicht förderlich.»