

[ Peter Spuhler ]

# Ich bin Kollege, bin Teil eines guten Teams.

«Die Gegensätze zwischen öffentlichem und privatem Verkehr haben sich aufgelöst», sagt SVP-Nationalrat und Unternehmer Peter Spuhler, 49. Heute gehe es darum, integrierte Verkehrssysteme zu schaffen. Die Schweiz sei ein super Standort.

INTERVIEW: MARKUS GISLER

**H**err Spuhler, Ihre Firma wächst und wächst, obwohl die Konkurrenz mit Siemens, Alstom und Bombardier eigentlich übermächtig ist. David schlägt gleich drei Goliaths. Was ist Ihr Erfolgsgeheimnis?

Grösse in unserem Geschäft ist nicht a priori ein strategischer Vorteil. Im Anlagebau gibt es kaum Skalenvorteile, deshalb können wir als mittelständisches Unternehmen gegen diese Goliaths, die ja Weltkonzerne sind, auch bestehen. Zudem ist unser Team optimal zusammengesetzt, sowohl fachlich, wie menschlich.

«David» Peter Spuhler als Eigentümer und CEO spielt

hier sicher die entscheidende Rolle.

Es ist bestimmt ein Vorteil, wenn der Eigentümer operativ führt. Wir sind eben nicht irgendeine Aktiengesellschaft, wo anonyme Besitzer das Management fernlenken.

**Ihr Umsatz ist im letzten Jahr um stolze 57 Prozent gewachsen und Sie haben die Milliarden-grenze geknackt. Sicher eine besondere Herausforderung.**

Vor knapp zwanzig Jahren habe ich die Firma mit 18 Mitarbeitern übernommen. Ich war Einkaufsleiter, Verkaufsleiter, Chef Administration etc. Heute ist selbstverständlich alles anders. Seit rund acht Jahren sind wir wie eine börsenkotierte Firma durchorganisiert mit einer

dezentralen Führungsstruktur und einem sehr unabhängigen Verwaltungsrat.

**Dezentrale Führung bedeutet auch, Verantwortung abzugeben. Das ist wohl für einen Eigentümer, der die Firma von der Pike aufgebaut hat, nicht ganz einfach.**

Das sind in der Tat nicht immer einfache Ablösungsprozesse. Es braucht die Bereitschaft, Verantwortung abzugeben und das Vertrauen und die Zuversicht, dass andere den Job besser erledigen.

**Wenn der Umsatz wächst, steigt zwangsläufig auch der Bedarf an Personal. Im letzten Jahr allein hat Ihr Personalbestand um 21 Prozent zugenom-**

**men. Da sind Fehler unvermeidlich.**

Die Wachstumsschübe haben in der Vergangenheit tatsächlich gewisse Herausforderungen gebracht und wir mussten Dellen ausbügeln. Aber wir konnten immer gute Mitarbei-





rung sammeln konnte. Seither weiss ich: Ich suche immer das bestmögliche Team. Man gewinnt nur im Team und man verliert auch nur im Team. Auf unser Team bin ich sehr stolz.

**Im Eishockey nimmt der Trainer immer mal wieder einen Wechsel im Team vor.**

Wenn jemand bei uns eine Kaderfunktion übernimmt, merken wir schnell, ob die Person ins Team passt oder nicht. Wenn nicht, scheidet er oder sie auch schnell wieder aus. Jene, die diesen ersten Test überstehen, bleiben in der Regel sehr lange bei uns. Die Konstanz unserer Führungsmannschaft ist hoch. Wenn ich das Vertrauen in eine Führungsperson gefunden habe, bemühe ich mich auch, die Verantwortung zu delegieren, damit er oder sie innerhalb der Budgetvorgaben selbständig führen kann. Gerade in einem Betrieb, wo der Unternehmer selber führt, darf nicht alles über seinen Schreibtisch gehen.

**Haben Sie ein Erfolgsrezept für Teamcoaches?**

Ein Rezept oder ein Geheimnis gibt es nicht. Führung kann man höchstens bis zu einem gewissen Grad lernen. Führung – oder wie das neu-deutsch heisst – Leadership ist letztlich sehr individuell. Entweder man hat das oder man hat das nicht. Voraussetzung ist, dass man gerne führt und das Vertrauen der Mitarbeitenden gewinnt. Führung ist häufig keine angenehme Sache. Man muss die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überwachen und sie manchmal daran erinnern, was zu tun ist. Zwangsläufig weist der Chef auf Fehler hin und stellt damit die unangenehmen Dinge in den Vordergrund, weil der reibungslose Ablauf als Normalfall erwartet wird.

**Also ist die Frage, wie man sich als Chef das Vertrauen erarbeitet.**

Der Chef muss glaubwürdig, also authentisch sein. Er darf nicht vorgeben, ein anderer zu sein, als der, der er ist. Ich denke ich bin auch Kollege, bin ein Teil des Teams. In der heutigen Zeit kann man nicht mehr allein über hierarchische Strukturen führen.

**Worauf achten Sie besonders bei Bewerbungen und Einstellungen?**

Die fachlichen Qualifikationen sind die Grundvoraussetzung. Auf Zeugnisse schaue ich kaum. Ich spüre in der Regel schnell, ob jemand passt oder nicht. Viele Personalentscheide fälle ich aus dem Bauch heraus. Das Wichtigste ist, dass ein Kandidat oder eine Kandidatin als Mensch ins Team passt.

**Ab kommendem Herbst bietet die ZHAW einen neuen Studiengang Verkehrssysteme an. Davon könnte auch Stadlerail profitieren.**

Der öffentliche Verkehr hat heute eine ganz andere Bedeutung gewonnen. Es geht nicht mehr wie noch vor zwanzig Jahren um das alte links-rechts Schema öffentlicher Verkehr versus Individualverkehr. Man muss sich ja nur vorstellen, was geschehen würde, wenn das S-Bahn Netz zusammenbräche. Daran lässt sich die enorme volkswirtschaftliche Bedeutung des öffentlichen Verkehrs erkennen. Gefordert sind heute lösungsorientierte Verkehrskonzepte, die einmal für die Strasse und ein anderes Mal für die Schiene sprechen. Auch wir arbeiten an solch übergeordneten Fragen, wofür Verkehrsplaner nötig sind. In unserer Fahrzeugentwicklung gehen wir stark vom Nutzen und den Bedürfnissen der Fahrgäste aus. An dieser Schnittstelle sind

ter finden und haben immer alle Probleme gelöst, auch wenn wir manchmal durchgreifen mussten.

**Wer wie Sie ein Unternehmen fast zwanzig Jahre führt und auf- und ausbaut, entwickelt**

**eigene Führungsgrundsätze. Was ist Ihnen wichtig?**

Zwei Erfahrungen in jungen Jahren haben mich geprägt: Das Eishockey, das ein ausgesprochener Team sport ist und das Militär, wo ich als Grenadierhauptmann Führungserfah-

Leute mit einer fundierten Ausbildung in Verkehrsfragen ganz wichtig. Ich begrüsse deshalb diesen Studiengang sehr.

**Gerade in der Zürcher S-Bahn hat das Passagieraufkommen weit über den Erwartungen zugenommen, das System gerät an die Kapazitätsgrenzen. Ist der öffentliche Verkehr in Zukunft überhaupt noch zu bewältigen?**

Das Schienennetz ist extrem stark ausgelastet. Das stellt hohe Anforderungen an die Fahrzeuge: starke Motoren und starke Bremsen müssen mithelfen, die Fahrzeiten zu verkürzen. Es braucht viele und breite Türen, weil für den Fahrgastwechsel höchstens 20 bis 30 Sekunden zur Verfügung stehen. Doppelstockzüge sind heute Voraussetzung, weil die Länge der Züge durch die vielerorts maximal 300 Meter langen Perrons begrenzt ist. Wenn diese Faktoren einmal optimiert sind und die Nachfrage weiter steigt, braucht es Neuerungen in der Infrastruktur. Dafür haben die SBB auch das ZEP-Programm aufgelegt, die zukünftige Entwicklung der Bahninfrastruktur. So lange der Güterverkehr auf den gleichen Trassen fährt wie der Personenverkehr, gibt es immer Einschränkungen. Wenn ein Güterzug mit 120km/h auf einer Strecke fährt, wo Personenzüge mit 200km/h unterwegs sind, vermindert dies die Leistungsfähigkeit der Strecke gewaltig.

**Sie haben kürzlich den Milliardenauftrag der SBB für Doppelstockzüge der S-Bahn erhalten. Das war ein Durchbruch in Ihrer Firma. Führt das nicht zu Sprungfixkosten und damit zu einem erheblichen Kapitalbedarf?**

Bis jetzt ist es uns gelungen, das Wachstum aus eigener Kraft zu finanzieren. Wir haben das Glück, dass wir keine teuren

Produktionsmittel brauchen, weil gerade in der Endmontage sehr viel Handarbeit ist. In erster Linie brauchen wir viel Platz, weil die Produkte gross und schwer sind. Bis auf den Aluminiumkastenbau kommen wir mit verhältnismässig geringen Investitionen aus.

**Konkret, wie viel investieren Sie?**

Altenrhein wird jetzt für die Produktion der Doppelstocktriebzüge ausgebaut, in Oberwinterthur bauen wir ein neues Drehgestell-Kompetenzzentrum. Zusammen machen diese Investitionen rund 75 Millionen Franken aus.

**Dieser SBB-Auftrag sowie der Grossauftrag aus Norwegen**

**werden das Wachstum beschleunigen.**

Wachstum war noch nie ein Ziel per se. Wachstum ist das Resultat aus guten Produkten. Wer

**«Wer eine Wachstumsstrategie mittels Akquisitionen verfolgt, läuft Gefahr, Schrott-Unternehmen zu kaufen.»**

eine Wachstumsstrategie mittels Akquisition verfolgt, läuft Gefahr, irgendwelche Schrott-Unternehmen zu kaufen, die mehr Probleme bringen, als sie lösen. Im Übrigen sind wir

eher dank einer Überlebensstrategie gross geworden. Ich komme aus sehr bescheidenen Verhältnissen und hatte kein eigenes Geld. Vor fast zwanzig Jahren war mein grosses Glück, dass die Thurgauer Kantonalbank Vertrauen in einen Dreissigjährigen hatte und mir das Unternehmen zu 100 Prozent und ohne Sicherheiten fremdfinanzierte. Also stellte sich in den ersten Jahren die Frage: Wie bezahle ich die Zinsen und wie kann ich den Kredit zurückzahlen?

**Doch jetzt könnte bald die 2-Milliarden-Grenze überschritten werden.**

In zwei, drei Jahren, wenn die Auslieferung des Doppel-



**«Dank der Personenfreizügigkeit können wir auch viele Ingenieure aus dem EU-Raum rekrutieren.»**

## Vom kleinen Lökeli zum doppelstöckigen Triebzug

Vor bald 20 Jahren konnte der in Zürich aufgewachsene Peter Spuhler mit Hilfe eines Kredits der Thurgauer Kantonalbank von seinem Schwiegervater die kleine Firma Stadler übernehmen, die damals kleine Traktorloks produzierte. Mit 18 Mitarbeitern hatte Spuhler begonnen, im letzten Jahr überschritt Stadler erstmals die Milliardengrenze. Eben schaffte Stadler den Sprung in die Klasse der komplexen Doppelstocktriebzüge. Die SBB bestellte 50 Einheiten für die Zürcher S-Bahn.



stock- sowie des Norwegen-Auftrags ansteht, werden wir so gegen 1,5 Milliarden Franken Umsatz erreichen. Es kann auch durchaus wieder mal einen Abschwung geben.

**Sie sind jetzt in die Doppelstock-Regionalzüge vorgezogen. Was steht als nächste Hürde an?**

Die Doppelstocktriebzüge waren für uns von entscheidender strategischer Bedeutung und waren technisch eine grosse Herausforderung. Wir bieten einen um 17cm grösseren Innenraum an und ein völlig neues Lüftungs- und Klimasystem. Ich könnte mir vorstellen, dass wir mit diesem Leistungsausweis demnächst auch in den Bereich der Doppelstock-Intercityzüge vorstossen können, das würde heissen in bis zu achteilige Zugkompositionen, die bis zu 230 km/h schnell fahren können.

**Sie beweisen mit Ihrem Erfolg, dass der Standort Schweiz keine Sorgen haben müsste.**

Unsere eigene Wertschöpfung beträgt 40 bis 45 Prozent des Umsatzes, den Rest kaufen wir ein. In einem Billigland in Osteuropa ist dieser Prozentsatz etwa gleich hoch. Also muss auch das Billigland auf dem Weltmarkt einkaufen wie wir, weil die Komponenten in der Spezifikation vorgegeben sind. Damit besteht nur auf der Lohnfertigung Wettbewerb und da sind wir mit unseren 2,3 Millionen jährlicher Produktionsstunden sehr effizient. Wichtig ist aber, dass wir über die Technologie konkurrenzfähig sind. Wenn das einzige Verkaufsargument der Preis ist, haben wir verloren. Wir müssen Spitzentechnologie verkaufen, das gilt für die gesamte Industrie in der Schweiz.

**Der Arbeitsmarkt an Ingenieuren ist in der Schweiz**

**ausgetrocknet. Wo finden Sie das Fachpersonal?**

Mit Unternehmen wie Schindler, SIG oder SLM verfügte die Schweiz lange Zeit über eine sehr gute Rollmaterial-Industrie, die viele Neuerungen entwickelte. Nachdem alle diese Firmen das Bahngeschäft aufgegeben hatten, bot sich uns die Chance, Top-Ingenieure anstellen zu können. Heute bilden wir Mitarbeiter selber aus. Dank der Personalfreizügigkeit können wir aber auch viele Ingenieure aus dem EU-Raum rekrutieren, besonders auch aus Deutschland.

**Die meisten erfolgreichen Unternehmer haben irgendwann den Wunsch, den eigenen Abgang mittels Börsengang zu planen. Ist die Börse ein Thema?**

Es gibt zwei Gründe für einen Börsengang. Erstens, wenn man das Wachstum nicht mehr selber finanzieren kann (was bei uns nicht der Fall ist) und zweitens, wenn der Familie ein valabler Nachfolger fehlt, der Eigentümer aber die Firma als unabhängiges Unternehmen verankern möchte. Ich bin zwar kurz davor, 50 zu werden, aber das ist doch noch etwas zu früh, überhaupt schon ans Aufhören zu denken, zumal ich sehr gerne Unternehmer bin. Mein Sohn liebäugelt zurzeit mit einem Ingenieurstudium, also bleiben wir sicher bis auf weiteres ein Privatunternehmen.

**Vor zwei Jahren hatten Sie 20 Prozent Ihrer Aktien an die Private Equity Firma Capvis verkauft, vermutlich um selber privat auch über eine gewisse Liquidität zu verfügen. Wieso haben Sie gerade einen Finanzinvestor und keinen Unternehmer ins Boot geholt?**

Wir wollten einen professionellen Investor ins Boot nehmen, um noch besser zu werden. Capvis fordert natürlich professionelle Prozesse. Zudem erleichtert Capvis den Zugang zu Kapital, sollte einmal eine grössere Übernahme anstehen. Und auch wenn wir eine private Firma bleiben wollen, so sind wir für den Fall der Fälle mit Capvis auch auf einen Börsengang vorbereitet.

**Was Stadler verdient, verraten Sie nicht. Weshalb ist die Ertragslage so ein Geheimnis?**

Als Familienunternehmen ist es gang und gäbe, dass die Ertragszahlen nicht publiziert werden. Aber ich kann Ihnen verraten, wir sind sehr solide finanziert. In der ganzen Gruppe stecken gerade mal 15 Millionen Fremdkapital, nämlich eine Hypothek der Thurgauer Kantonalbank. Wir belassen die Gewinne immer in der Firma, um das weitere Wachstum zu finanzieren. Im Branchenvergleich ist unsere Ebita-Marge sehr gut. Von allen den Strukturproblemen unserer Grosskonkurrenz sind wir verschont. ■



Fotos: Dick Vredendregt