



Fertige Rollen warten im Werk in Perlen auf die Verpackung und den Abtransport zu den Kunden.

CHRISTIAN BEUTLER / KEYSTONE

Perlen versucht einen Neustart

In der Luzerner Papierfabrik streicht der neue CEO Florian Geiger jeden vierten Arbeitsplatz

DOMINIK FELDGES, PERLEN

Florian Geiger, der neue Chef der Papierfabrik im luzernischen Perlen, schreitet zackigen Schrittes über das weitläufige Industriegelände. Der 44-jährige Deutsche hält nur kurz inne, um beim Vorbeigehen die Funktionen der verschiedenen Anlagen zu erläutern.

Als er die Halle mit der riesigen Papiermaschine betritt, herrscht ein ohrenbetäubender Lärm. Geiger erwähnt, dass das Ungetüm bis zu 1600 Meter Zeitungspapier pro Minute herstellen könne. Er sagt, die Maschine sei «ein Ferrari».

Geiger hat erst Mitte Mai als neuer CEO der Perlen Industrieholding die Leitung des letzten verbliebenen Schweizer Herstellers von Zeitungspapier übernommen. Zeit, um sich langsam an das Papiergeschäft zu gewöhnen, blieb ihm keine. Geiger musste sogleich harte Entscheide fällen. Die anhaltende Krise in der Papierbranche und das generell raue Umfeld für Schweizer Industrieunternehmen liessen ihm keine andere Wahl.

So war Geiger noch keine drei Monate im Amt, als er im August den Abbau von 65 Arbeitsplätzen ankündigte. Im Rahmen eines Konsultationsverfahrens mit Vertretern der Arbeitnehmer wurde die Zahl der Entlassungen auf 60 begrenzt. Zählt man indes die natürlichen Abgänge wegen freiwilliger Kündigungen und Pensionierungen hinzu, fallen von bisher 400 gar 100 Stellen weg.

Spezialist für Transformationen

Der Manager, der in Erlangen bei Nürnberg aufwuchs und nach dem Studium der Betriebswirtschaft seine Laufbahn bei der Beratungsfirma Roland Berger startete, sieht sich als Spezialisten für Transformationen. Er habe in den letzten zwanzig Jahren beinahe stetig solche Veränderungsprozesse begleitet, sagt er im Gespräch mit der NZZ.

Was Geiger als Veränderungsprozess bezeichnet, wird gemeinhin Krise genannt – so wie bei Swiss Steel. Vor seinem Wechsel zur Perlen Industrieholding, die im vergangenen Jahr aus dem Mischkonzern CPH ausgegliedert wurde, gehörte Geiger als Spartenleiter der Konzernführung des Stahlherstellers an. Inse-

samt stand er für Swiss Steel zehn Jahre lang als Führungskraft im Einsatz.

Ähnlich wie die Papierfabrik kämpft das Stahlunternehmen mit Sitz in Emmenbrücke mit einer prekären Geschäftssituation. Es sah sich in den vergangenen Jahren wegen hoher Verluste wiederholt zu Restrukturierungen gezwungen. Ohne die Finanzkraft des Hauptaktionärs Martin Haefner, der den Autoimporteur Amag besitzt, wäre Swiss Steel wohl längst der Schnauf ausgegangen.

Treue Familienaktionäre

Bei der Perlen Industrieholding haben weitgehend dieselben Schweizer Familienaktionäre wie bei der ehemaligen Muttergesellschaft CPH das Sagen. Geiger ist froh um ihr langfristiges Engagement. Während CPH weiterhin an der Schweizer Börse kotiert ist, werden die Aktien des Papierherstellers seit der Ausgliederung nur noch ausserbörslich gehandelt. Investoren für die serbelnde Papierbranche zu gewinnen, ist extrem schwierig. Den Sektor plagen wegen der rückläufigen Nachfrage nach fast allen Papiersorten grosse Überkapazitäten.

Erschwerend kommen für die Papierfabrik in Perlen die hohen Schweizer Strompreise hinzu. Nordeuropäische Wettbewerber hätten diesen Nachteil nicht, sagt Geiger. «Sie profitieren im Gegenteil von günstiger Wasserkraft. Ausserdem haben sie Holz in riesigen Mengen quasi vor der Haustür.»

Wie vielen anderen Schweizer Exportfirmen macht dem Luzerner Papierhersteller auch der starke Franken zu schaffen. Rund 80 Prozent seiner Produktionsleistung gehen in den Export. Der Schweizer Zeitungs- und Zeitschriftenmarkt ist mittlerweile viel zu klein, um grosse Teile des Ausstosses der Firma zu absorbieren. Wie überall in Europa schrumpft die Nachfrage nach gedruckten Presseerzeugnissen von Jahr zu Jahr, weil sich Konsumenten zunehmend auf digitalen Kanälen informieren.

Im vergangenen Jahr erwirtschaftete die Perlen Industrieholding auf Stufe Betriebsergebnis (Ebit) einen Verlust von 24 Millionen Franken. Bei der Bekanntgabe letzten April stellte das Unternehmen zwar in Aussicht, die Margen würden sich 2025 «wieder ver-

bessern». Der neue Unternehmensleiter will inzwischen aber nicht einmal für 2026 die Rückkehr in die Gewinnzone voraussagen. «Wir sind darauf angewiesen, dass sich der Markt weiter konsolidiert», sagt Geiger.

Beim Papierhersteller in Perlen verfolgt man seit Jahren die Strategie, von allen Anbietern im europäischen Markt am längsten zu überleben. 2010 wagte es der damalige Besitzer CPH gar noch, mit dem lauten Ungetüm, das die Mitarbeiter kurz PM 7 nennen, gegen eine halbe Milliarde Franken für eine topmoderne Papiermaschine auszugeben.

Seither investierte kein Anbieter in Europa mehr in eine neue Anlage. Und der Chef der Perlen Industrieholding lässt durchblicken, dass angesichts der schrumpfenden Nachfrage wohl auch künftig nur noch bestehende Maschinen eingesetzt werden dürften. Im ver-



Florian Geiger
Chef der Perlen
Industrieholding

gangenen Jahr setzte die europäische Papierindustrie laut dem Branchenverband Cepi 2,8 Millionen Tonnen Zeitungspapier ab. 2010 waren es mit 8 Millionen Tonnen noch fast dreimal so viel gewesen.

Die PM 7 könnte damit die letzte Papiermaschine sein, die europaweit noch in Betrieb genommen wurde. Laufen dürfte sie aber noch gut und gerne dreissig Jahre. Bei Konkurrenten gibt es Anlagen, die seit fünfzig und mehr Jahren in Betrieb sind.

Zugleich sollten, so erhofft man sich bei der Papierfabrik in Perlen, sukzessiv weitere Konkurrenten vom Markt verschwinden. Seit Anfang der 1990er Jahre halbierte sich die Zahl der Papiermaschinen in Europa auf knapp 1100. Jüngst hat sich der Schrumpfungsprozess aber verlangsamt. Viele der noch verbliebenen Anbieter sind offensichtlich nicht minder bestrebt, auszuharren, solange es der Markt erlaubt.

Dem letzten Schweizer Hersteller von Zeitungspapier steht damit weiterhin ein harter Überlebenskampf bevor. Geiger, der mit seiner Frau und den drei Söhnen im Alter zwischen 11 und 13 Jahren in Meggen lebt, nimmt es sportlich. Die schwierige Marktsituation zwingt Papier- ähnlich wie Stahlhersteller beinahe täglich zu Veränderungen. «Das macht meine Aufgabe aber auch unheimlich spannend», sagt der Firmenchef.

Bis anhin hat sich der Betrieb in Perlen weitgehend auf die Herstellung von Papier für den Druck von Zeitungen und Zeitschriften konzentriert. Spezialitäten wie beispielsweise Papier für Schulbücher, das weniger schnell reissen darf, gehörten nicht zum Angebot.

Geiger will nun verstärkt auch prüfen, wie weit das Sortiment erweitert werden könnte. Im Visier hat er unter anderem Verpackungen, die aus aufbereiteten Fasern aus Altpapier und Holz bestehen. Solche hochwertigen Fasergussverpackungen bieten eine Alternative zu Plastikschalen, deren Gebrauch bei Konsumenten zunehmend verpöht ist.

Datenzentren im Visier

An Ideen scheint es dem neuen Firmenchef nicht zu mangeln. Geiger will auch bei der Weiterentwicklung des riesigen Betriebsgeländes vorwärtsmachen. Rund ein Viertel der 400 000 Quadratmeter, die das gesamte Areal umfasst, könnte von der Papierfabrik wegen Nichtgebrauchs ohne weiteres abgetreten werden.

Weil das Werk für die Papierproduktion selbst viel Energie benötigt, ist die Netzkapazität in Perlen für einen hohen Strombedarf ausgelegt. Das mache den Standort auch für Anbieter mit anderen energieintensiven Tätigkeiten attraktiv, sagt Geiger. Der Firmenchef denkt dabei vor allem an Datenzentren. Die Nachfrage nach solchen Einrichtungen wachse noch immer stark. Zugleich seien in der Schweiz dafür geeignete Standorte dünn gesät.

Konzepte für die Nutzung der brachliegenden Flächen liegen schon länger in den Schubladen der Papierfabrik. Viel Zeit, um mehr aus dem Standort zu machen, bleibt dem Unternehmen nicht. Die Krise in seinem Kerngeschäft dürfte, wenn überhaupt, so schnell nicht enden.

Das Gold-Rally macht gierig

Schweizer Anleger wollen statt Sicherheit nun auch Rendite

BENJAMIN TRIEBE

Gold glänzt immer heller. Der Rekordflug des Goldpreises in den vergangenen Monaten schürt unter Anlegern neue Erwartungen. Traditionell gilt das Edelmetall als sicherer Hafen, der in Krisen eine stabile Geldanlage oder einen Schutz vor Inflation bietet. Jetzt leuchtet ein weiterer Grund: Wenn Schweizerinnen und Schweizer heute Gold kaufen, wollen sie auch eine Wertsteigerung. Rendite ist nach Stabilität das zweitwichtigste Motiv geworden.

Diese Entwicklung belegt eine repräsentative Umfrage, welche die Hochschule St. Gallen (HSG) für den Edelmetallhändler Philoro durchgeführt hat. Im Jahr 2019, bei einer früheren Erhebung, sei die Rendite noch ein Schlusspunkt unter den Gründen für eine Investition in Edelmetalle gewesen, sagt Christian Brenner, Geschäftsführer von Philoro Schweiz. «Jetzt nimmt sie aufgrund der Wertsteigerung einen vorderen Platz ein. Die Kunden erwarten Kurssprünge.»

Furcht vor nahender Krise

Rendite ist eine potenziell heikle Erwartung an eine Geldanlage, die keine laufenden Erträge bietet. Der Wert der Barren und Münzen hängt allein von der Nachfrage ab. Doch für den Moment ist die Nachfrage ungebrochen: Der Goldpreis hat allein in den vergangenen zwölf Monaten um 60 Prozent zugelegt und steht bei mehr als 4100 Dollar je Unze.

Schweizer Anleger haben ihren Beitrag geleistet: Wenn sie physisches Gold (ohne Schmuck) besitzen, sind es derzeit durchschnittlich 115 Gramm – knapp 15 Prozent mehr als vor einem Jahr. Gleichzeitig verkaufen auch ungewöhnlich viele Schweizer Gold, um von den Kurssteigerungen zu profitieren, wie Brenner zu berichten weiss. Doch die Käufer sind deutlich in der Mehrheit.

Das könnte mit ihrer pessimistischen Einstellung zusammenhängen: 72 Prozent der Befragten erwarten innerhalb der nächsten fünf Jahre eine Finanzkrise. «Angesichts von geopolitischen Unsicherheiten und Handelskonflikten gehen die Leute davon aus, dass eine Krise kommt», sagt Sven Reinecke, der Direktor des Instituts für Marketing und Customer Insight an der HSG.

Gold wird damit seinem Ruf als «Fluchtwährung» gerecht. Das Edelmetall ist auch im Wettstreit mit anderen Anlageformen beliebter geworden. Wenn Schweizer einen grösseren Geldbetrag zur freien Verfügung hätten, würden sie in 30 Prozent der Fälle in Gold investieren – das ergab die Befragung. Das sind fast 4 Prozentpunkte mehr als im Vorjahr. An der Spitze stehen unangefochten mit 43 Prozent Immobilien, im Volksmund auch Betongold genannt.

Die ewige Liebe zum Sparkonto

«Sehr überraschend liegen Giro- und Sparkonten bei der Beliebtheit immer noch auf Platz zwei», konstatiert der HSG-Experte Reinecke. Er bringt dies unter anderem mit einer gewissen Trägheit der Anleger in Verbindung. Die Konten sind in der Regel nicht oder sehr tief verzinst. Manchmal sind die Schweizer aber auch aufgeschlossen: Mit knapp 18 Prozent sind Kryptowährungen inzwischen etwas beliebter als Renten- und Lebensversicherungen (Mehrfachnennungen waren möglich).

Insgesamt halten 71 Prozent der Bevölkerung Edelmetalle für eine sinnvolle Anlage. 2019 waren es 61 Prozent. Im Schatten des Goldes erlebt auch Silber einen Aufschwung. Nicht nur an den Finanzmärkten, wo der Preis je Unze in den vergangenen zwölf Monaten immerhin um rund die Hälfte geklettert ist.

Auch Schweizer Investoren greifen öfter zu Silber: «Kunden, die früher nur Gold kauften, nehmen jetzt Silber als Beimischung hinzu», berichtet Christian Brenner von Philoro. Dabei dürfte auch eine Rolle spielen, dass Gold bereits so teuer geworden ist und Anleger eine Alternative suchen.