

## Stöckli plant Onlineshop

**Malters** Der Luzerner Skihersteller Stöckli wird einen eigenen Onlineshop eröffnen. Ab Mai sollen die Produkte auch online vertrieben werden. «Zunächst nur in der Schweiz und Deutschland, anschliessend auch in Resteuropa und in Nordamerika», sagte Stöckli-Chef Marc Gläser gegenüber dem «Blick». Für den Skiproduzenten mit Hauptsitz in Malters ist das ein Novum; die Stöckli-Ski gab es bislang nicht im Internet zu kaufen. Stöckli setzte stattdessen auf die elf eigenen Filialen und auf knapp 60 Dritthändler. Dieses Filialnetz soll trotz sinkender Umsatzzahlen weiter ausgebaut werden. Eigene Läden ausserhalb der Schweiz seien aber kein Thema.

Ausserdem hat Stöckli knapp tausend Quadratmeter Gewerbefläche angemietet, um die Produktion auszubauen. Ziel ist es, dass Stöckli dereinst 75 000 Paar Ski pro Jahr herstellen kann. Heute sind es knapp 60 000. (mim)

## Kühne+Nagel reorganisiert

**Schindellegi** Der Logistiker Kühne+Nagel reorganisiert sein Asien-Pazifik-Geschäft. Er legt die zwei bisherigen asiatischen Regionen zusammen. Die beiden bisherigen Leiter der zwei asiatischen Regionen, **Jens Drewes** und **Siew Loong Wong**, werden die neue Organisation gemeinsam führen, wie das in Schindellegi ansässige Unternehmen gestern mitteilte. Der Hauptsitz der Region ist in Singapur.

Die Division Asien-Pazifik umfasst laut den Angaben rund 10 000 Mitarbeitende. Mit der geteilten Führung der Region lege man die Grundlage für eine neue Dimension an organischen und anorganischem Wachstum. Anfang 2019 hatte Kühne+Nagel bereits die Europa-Divisionen unter einem Dach zusammengefasst. (sda)

# Von «Dräksak» bis Altholz

Düring ist einer der grössten Holzverwerter der Region. Beim Recycling sieht der Firmeninhaber noch Potenzial.

**Rainer Rickenbach und Maurizio Minetti**

Wenn jetzt dann bald die Faschnacht beginnt, herrscht bei der Luzerner Entsorgungsfirma Düring Hochbetrieb. Das Unternehmen ist nämlich mit seinem Firmenteil «Dräksak» unter anderem für das Abfallkonzept diverser Anlässe zuständig. So sieht man nach Maskenbällen in der Region die gelbgrünen «Dräksäke» überall, aber kaum jemand weiss, wer dahintersteht.

«Dräksak» ist zwar das bekannteste Produkt der 1953 gegründeten Düring AG, doch das Unternehmen mit Hauptsitz in Ebikon und insgesamt 62 Mitarbeitern erwirtschaftet einen grossen Teil des Umsatzes mit der Verwertung von Holz aus Baustellen oder alten Möbeln. Düring verwertet jährlich 42 000 Tonnen davon für Biomasse, die für Holzschnitzel-Feuerung und damit für Heizungen ganzer Wohnsiedlungen verwendet werden. Zur Veranschaulichung: Die Menge entspricht einem Volumen von 220 000 Kubikmeter oder einer Überbauung mit mehr als 200 Einfamilienhäuser. Damit ist Düring einer der grössten Holzverwerter der Region.

### Gebühren auf Altkarton für Firmenkunden

Eine enge Zusammenarbeit besteht in Perlen mit dem Papierproduzenten CPH: «Ein 620 Meter langes Förderband transportiert die Holzschnitzel direkt in den Ofen der Papierfabrik», sagt Firmeninhaber Patrick Düring (50) bei einem Firmenbesuch. Ebenfalls arbeitet Düring mit Altpapier und Karton.

Der Preis für Karton ist jüngst eingebrochen, weshalb einige Entsorgungsunternehmen begonnen haben, von ihren Kunden Geld für Altkarton zu verlangen (wir berichteten).



Das Altholzwerk der Düring AG in Perlen.

Bild: Corinne Glanzmann (15. Januar 2020)

Auch Düring verlangt seit November Gebühren von Firmenkunden. Die Sammelhöfe für Privatkunden in Ebikon und Root betreibt Düring im Auftrag des Gemeindeverbandes Real. Dort ist zumindest vorerst keine Kartongebühr für Privatkunden vorgesehen.

Die weiteren Recycling-Geschäftsfelder von Düring bilden die Elektrogeräte, Kunststoffe, Alteisen und Bausperrgut. Ein Teil des Abfalls wird nicht nur entsorgt, sondern in neue Produkte wie Dachgartensubstrat verarbeitet und auf den Markt gebracht. Grundsätzlich richtet das Familienunternehmen Arbeiten, denen die meisten Leute wenig Beachtung schenken und deren Ergebnis sie als selbstverständlich hinnehmen. «Wir machen Umsatz

## «Recycling muss einen höheren Stellenwert erhalten.»



**Patrick Düring**  
Chef Düring AG

mit einem Service, der wenig spektakulär ist, aber für den schonenden Umgang mit den Ressourcen und Umwelt von grosser Bedeutung ist», sagt Düring, der zusammen mit seiner Frau Ursula das KMU in dritter Generation führt. Zu den Kunden zählen Gemeinden sowie Gewerbe-, Bau- und Industrieunternehmen.

### Kiestransport stand am Anfang

«Das Entsorgungs- und Recyclinggeschäft richtet sich stark nach der Konjunktur. Läuft es in der Wirtschaft gut, entsteht viel Abfall. Läuft es schlecht, wird es weniger. Zurzeit haben wir recht viele Aufträge», sagt Düring. Hilfreich in der Branche sei die Zusammenarbeit zwischen Nachbarkantonen, Luft

nach oben ortet Düring indes bei der Verwendung von wiederverwertetem Material auf Baustellen von Autobahnen und Kantonsstrassen. «Recycling muss einen höheren Stellenwert erhalten als primär Kies von den Kiesgruben», fordert Düring.

Als sein Grossvater das Unternehmen im Jahr 1953 gründete, bildete der Kiestransport und zeitweise sogar Warentransport nach England das Hauptgeschäft bei Düring. Im Jahr 1985 stieg das Familienunternehmen dann in das Recycling- und Abfallentsorgungsgeschäft ein. Nebst Düring spielen in der Region Luzern als grössere Unternehmen in dieser Branche auch Leisibach in Hochdorf, Josef Frey in Sursee sowie Schneider in Buchrain eine bedeutende Rolle.

## Aussichten

# Der Ton ganz oben – er ist zum Schreien

Die Nachrichten um die Credit Suisse und ihre Bespitzelung von Mitarbeitenden (und niemand oben wusste was) offenbarten eine Unternehmensführung, die, um es an einem Beispiel aufzuzeigen, über die Abschaffung von Büroplanzen für Mitarbeitende Bescheid weiss, aber von den grossen Skandalen keine Ahnung hat – nicht nur Mozambique lässt grüssen.

Ich wundere mich allerdings sehr über alle, die sich wundern. Was ist denn das für eine Unternehmenskultur, die zulässt, dass die Partnerin des Verwaltungsrats-Präsidenten (der mit der bekannten weissen Weste, er müsste sich abheben im positiven Sinne) seit Jahren vom grosszügigen Sponsoring der Bank für ihr Unternehmen

profitierte. Glaubten diese Sich-Wundernden allen Ernstes, dass sich jemand getraut hätte, dort den Stecker zu ziehen?

Ich kenne Menschen, die es in Banken gewagt haben, nicht mitzuspielen, auf Missstände hinzuweisen und die dafür einen sehr hohen Preis bezahlt haben. Finanziell, aber auch psychisch. Mir hat ein Compliance Officer, der in einer krassen Situation den Finger in die Wunde gesteckt hat, nach Jahren geschrieben, er frage sich noch immer, ob er doch versagt habe, ob es richtig war, so zu handeln, und ob es das Opfer wert war? Er, der Vater von drei Kindern, fand nach seiner Entlassung und langer Arbeitslosigkeit, nach Depressionen und Erschöpfung wieder eine Stelle – mit viel

tieferem Lohn. Er hatte lediglich gewagt, darauf zu verweisen, dass der neue oberste Compliance-Chef ein Titelschwindler war (was stimmte). Die Finma ihrerseits fand das unbedenklich: Der sei ja kein Gewährträger. Das Institut? Macht den «Felix Krull» später durch Beförderung zum Gewährträger. Wenn der Aufseher selbst so argumentiert, muss man bei den Beaufichtigten die Verhaltenserwartungen ganz tief ansetzen.

Bei der Unternehmenskultur stehen Normen im weiteren Sinne und Werte im Zentrum. Tom Peters und Robert H. Waterman haben schon 1982, also vor rund 38 Jahren, in ihrem Buch «In Search of excellence» als einen der acht Punkte, der ein besonders

erfolgreiches Unternehmen auszeichnet, das Merkmal «Sichtbar gelebtes Wertesystem» genannt und darauf hingewiesen, dass die eigentliche Rolle der Führung «darin besteht, das Wertesystem des Unternehmens zu formen und zu pflegen». Also: Vom obersten Führungspersonal wird ein Verhalten gefordert, das der Normverdeutlichung dient. Was in der Realität oft passiert, ist das Gegenteil. Die Normen sind nur für die anderen. Die Musik wird gespielt und der Takt wird angegeben durch das Management – und da hört man bei der CS seit Jahren laute Misstöne.

Credit heisst Vertrauen und Ansehen – ich sehe viel Eitelkeit und Macht. Der Skandal ist eine feste Grösse geworden und Regelverstösse scheinen alltäglich.

Alltäglich und somit gewöhnlich ist auch die Argumentation, es seien Einzelne gewesen, die sich da unzulässig verhalten hätten. Man kennt es zur Genüge: Es ist die Ausrede, die immer kommt. Ein berühmter Satz von Paul Watzlawick, einem bedeutenden Kommunikationsforscher, lautet: «Verhalten hat kein Gegenteil, oder um dieselbe Tatsache noch simpler auszudrücken: Man kann sich nicht nicht verhalten.»

Alles Verhalten in einer zwischenpersönlichen Situation und in Systemen (also hier im Unternehmen) hat Mitteilungscharakter und ist Kommunikation. Handeln oder Nichthandeln, Worte oder Schweigen sind Mitteilungen: Sie beeinflussen andere Menschen. Wenn dem Idealbild des ehrba-

ren Kaufmanns folgend (lesen Sie wieder mal die Buddenbrooks) der *tone at the top* bei der Grossbank von Ehrlichkeit, Bescheidenheit, Verlässlichkeit und Gradlinigkeit geprägt wäre, so wären die rechtlichen Risiken der Bank geringer und wir müssten uns nicht fremdschämen für eine Führung, die für nichts Verantwortung übernehmen will und sich dafür teuer bezahlen lässt.



**Monika Roth**  
Professorin für Compliance und Finanzmarktrecht an der Hochschule Luzern.