

Dienstag, 12.3.02

Wirtschaft

Geberit - Strategien im globalen Umfeld

zo. Heute abend lädt das Wirtschaftsforum Uster (WFU) zu einem Referat von besonderem Interesse. Günter F. Kelm, Vorsitzender der Konzernleitung der Geberit-Gruppe und Delegierter des Verwaltungsrates der Geberit AG, wird zum Thema «Geberit: Strategien im globalen Umfeld», referieren.



Anzeiger von Uster



Dienstag, 12.3.02

Wirtschaft

Im Wassermanagement an Weltspitze

Die Talfahrt der Bauwirtschaft und die Rezession in Deutschland haben der Geberit AG letztes Jahr zugesetzt: Die in Jona domizilierte Anbieterin in der Sanitärtechnik muss bis Ende Jahr rund 160 Stellen abbauen. Im Gespräch mit dem ZO äusserte sich CEO Günter F. Kelm dennoch optimistisch zu den mittelfristigen Perspektiven des Unternehmens.

Im Wassermanagement an Weltspitze

Günter F. Kelm, CEO bei der **Geberit** in Jona, über Deutschlandlastigkeit, Internationalisierung und Aktienkurs

Die Talfahrt der Bauwirtschaft und die Rezession in Deutschland haben der **Geberit AG letztes Jahr zugesetzt: Die in Jona domizilierte Anbieterin in der Sanitärtechnik muss bis Ende Jahr rund 160 Stellen abbauen. Im Gespräch mit dem ZO äusserte sich CEO Günter F. Kelm dennoch optimistisch zu den mittelfristigen Perspektiven des Unternehmens. Insbesondere von der weiteren Internationalisierung verspricht sich Kelm nachhaltigen Erfolg.**

ZO: Herr Kelm, die **Geberit**-Gruppe hat im letzten Dezember einen Stellenabbau bekannt gegeben, da insbesondere die Baukonjunktur in Deutschland die Erfolgszahlen drückte. Wie präsentiert sich das Geschäftsjahr 2001 als Ganzes? Wie haben sich Umsatz (2000: 1,209 Milliarden Franken) und Nettoergebnis (104,4 Millionen Franken) entwickelt?

Günter F. Kelm: Wir werden unseren vollständigen Jahresabschluss in wenigen Tagen, am 21. März, vorlegen. Was den bereits im Januar bekannt gegebenen Umsatz betrifft, haben wir uns mit einem Rückgang um 3,6 Prozent beziehungsweise um 1 Prozent in Lokalwährungen auf 1,16 Milliarden Franken gut behauptet. Die operativen Ergebnisse werden auf weiterhin hohem Niveau, aber unter dem sehr guten Vorjahr liegen.

Noch im Geschäftsjahr 2000 hatte sich die Ertragslage ausgezeichnet präsentiert: Das Nettoergebnis hatte sich auf 104,4 Millionen Franken nahezu verdoppelt. Der Verwaltungsrat der **Geberit** erachtete vor genau einem Jahr die Finanzbasis als solid und schlug eine um 25 Prozent erhöhte Dividende vor. Für 2001 wurde insgesamt ein solides Wachstum erwartet. War diese Einschätzung allzu optimistisch, gibt es Faktoren, die nicht oder zu wenig berücksichtigt wurden?

Aus damaliger Sicht rechneten wir mit einem geringeren Umsatzverlust in Deutschland, weil das zweite Halbjahr 2000 schon ziemlich schlecht war. Der heftige Rückgang um 11,8 Prozent in Deutschland kam unerwartet. Ausserdem hatten wir nicht mit einer derart ausgeprägten Euroschwäche gerechnet. Allerdings kann man gruppenweit mit Blick auf die Zahlen nicht von einem Einbruch sprechen, sind wir doch ausserhalb Deutschlands um 4,1 Prozent gewachsen und ausserhalb unserer acht europäischen Kernmärkte sogar um 8,8 Prozent. Entsprechend betrifft der Stellenabbau vor allem Deutschland.

«Wir mindern unsere Abhängigkeit vom deutschen Markt seit Jahren erfolgreich»

Mit dem Stellenabbau in Deutschland sollen Organisationen gestrafft werden. Waren diese Gruppen bisher allzu stark aufgebläht?

Nein, die Gruppen waren nicht aufgebläht. In Relation zum schrumpfenden Umsatz der Vertriebsgesellschaft Deutschland wurden die Kosten einfach zu hoch, die Relation stimmte nicht mehr. Im Prinzip haben wir die Organisation schlanker und nicht minder leistungsfähig gemacht, indem die Regionalstruktur mit sechs Zentren durch eine Zielgruppenstruktur abgelöst wurde.

Dies dürfte aber einen massiven Einschnitt bedeuten für die **Geberit**-Mitarbeiterschaft in Deutschland.

Das ist richtig. Bezogen auf die Gesamtzahl der Stellen in Deutschland, nämlich 1544, beträgt der Anteil der Betroffenen aber nur 5,8 Prozent. Darüber hinaus wird der Stellenabbau etwa zur Hälfte durch Kündigungen und vorzeitige Pensionierungen geschehen. Ein grosser Teil wird sozialverträglich durch Übertritte in andere Gesellschaften und natürliche Fluktuationen erfolgen.

Welche Schritte werden Sie unternehmen, um die Deutschlandlastigkeit von **Geberit** zu mindern? Hat sich der Anteil Deutschlands am Gruppenumsatz nach 2000 (42,5 Prozent) verringert?

Wir verfolgen bereits seit Jahren mit Erfolg die Politik, unsere Abhängigkeit vom deutschen Markt zu mindern. Betrug dieser Anteil 1995 noch 50 Prozent, waren es im abgelaufenen Geschäftsjahr 35 Prozent. Bis 2005 könnte dieser Anteil auf 30 Prozent sinken. Gleichzeitig ist der Umsatzanteil ausserhalb unserer Kernmärkte von 4 auf mehr als 11 Prozent gestiegen. Unsere Internationalisierungsstrategie kommt gut voran.

Wie beurteilen Sie die mittelfristigen Perspektiven und die Entwicklung der Baukonjunktur bei unserem nördlichen Nachbarn? Wie dürfte sich die abgeflachte Wachstumskurve weiter entwickeln?

Die Konjunkturflaute in Deutschland ist noch nicht ausgestanden. Der Wohnungsneubau ist 2001 um 13 Prozent, der Sanitärmarkt um zirka 10 Prozent geschrumpft. Auch die Lage der Bauwirtschaft wird schwierig bleiben. Allerdings dürfte sich der Rückgang - vielleicht schon in diesem Jahr - verlangsamen. Mittelfristig sehe ich gewisse Erholungstendenzen, vor allem im Westen. Mit unseren neuen Produkten (siehe Kasten) werden wir in unserem Marktsegment Marktanteile gewinnen. Die neuen Produkte schlagen ein; das zeigt, dass selbst in einer schwierigen Situation immer gestaltbare Faktoren bleiben.

Immer wieder erzielte **Geberit** in aussereuropäischen Märkten erstaunliche Wachstumsraten. Schon früher wurde die verstärkte Internationalisierung als Ziel genannt. Welche Grenzen sind den nicht-europäischen Märkten gesetzt?

Das mittlere jährliche Wachstum ausserhalb unserer westeuropäischen Kernmärkte in den vergangenen zehn Jahren liegt bei beträchtlichen 23 Prozent. Also: Es ist und bleibt unser erklärtes Ziel zu internationalisieren, und wir haben bereits sehr viel getan, um uns ausserhalb unserer etablierten Märkte besser zu positionieren.

«Die Chinesen können mit unseren Produkten Wasser sparen»

Unser Fokus liegt auf Osteuropa, Fernost und den USA, wo wir unsere Aktivitäten gezielt ausbauen wollen. In China haben wir zwei Gesellschaften als Joint-Ventures aufgebaut und im letzten Jahr restrukturiert. In China braucht man einen sehr langen Atem. Zwar sind wir noch nicht in der Gewinnzone, aber wir haben ein gutes Management aufgebaut und erachten diesen Markt langfristig als lohnend. In China wird im Hinblick auf die nächsten olympischen Spiele massiv gebaut. Ausserdem haben wir Aktivitäten in Singapur, von wo aus wir den südostasiatischen Markt angehen. In Osteuropa verläuft die Entwicklung sehr erfreulich; namentlich in Polen, Ungarn, Tschechien und der Slowakei. Grenzen liegen dabei zum einen bei der teilweise niedrigeren Kaufkraft und in den sehr unterschiedlichen «Sanitärkulturen». Dies erfordert die Entwicklung und Vermarktung länderspezifischer Produkte, was viel Geduld verlangt.

Wie schaffen Sie den Spagat, länderspezifische Produkte in derart unterschiedlichen Kulturen wie China und USA zu schaffen?

Wir müssen rechtzeitig in diese Märkte hineingehen und Trends selber mitbestimmen. Beispiel China: Hier geht es darum, mit **Geberit**-Produkten Wasser zu sparen, denn in China herrscht Wasserarmut. Aber auch in den USA werden wassersparende WC-Spülungen immer beliebter. Sie sehen: **Geberit** ist letztlich im Wassermanagement tätig, und hier sehen wir gute Wachstumsmöglichkeiten. Wasser ist unser Thema: «We make water flow».

Die schwierigste Aufgabe besteht für uns darin, in traditionellen Keramikmärkten Fuss zu fassen. Auf keinen Fall wollen wir uns aber verzetteln, sondern wir konzentrieren uns mit Beharrlichkeit auf die genannten Schwerpunktmärkte. Überhaupt liegt es uns fern, die Internationalisierung zu forcieren.

China wäre aber doch ein Markt mit einem immensen Potenzial. Wäre die Strategie nicht denkbar, mit

Neuerungen gerade in Märkte mit andersartigen Sanitärkulturen zu gehen?

Ein grosser Markt allein genügt nicht. Viel wichtiger ist die Frage nach der Sanitärkultur und der Kaufkraft der Bevölkerung. Da wir aber profitabel wachsen sollen, können wir uns keine Experimente leisten.

Sie sprechen von Wassersparen. Dies führt zum Thema Innovationen: Welche Bedeutung haben diese im Bereich Sanitärtechnik überhaupt? Wie entwickeln sich Investitionen für Forschung und Entwicklung qualitativ und quantitativ?

Innovationen sind der Schlüssel für künftige Erfolge. Als Marktführer wollen wir vorangehen und die Entwicklung der Sanitärtechnik bestimmen. Wir streben eine mittlere Innovationsrate von 30 Prozent an. Unser Aufwand für F&E steigt entsprechend weiter und liegt zwischen 2,5 und 3 Prozent des Umsatzes.

Wird **Geberit** von Mitbewerbern bedrängt?

Geberit hat kaum Wettbewerber mit der genau gleichen Gesamtausrichtung. Allerdings sind wir in den verschiedenen Produktbereichen seit langem einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt. Unsere Antwort: Top-Produkte, starke Marke, motivierte Mitarbeiter.

Zu einem früheren Zeitpunkt haben Sie gesagt, dass das Umsatzwachstum auch über Akquisitionen erfolgen soll. Halten Sie an dieser Vorstellung auch in der jetzt schwierigen Zeit fest? Gibt es konkrete Vorhaben?

Wir halten daran fest, dass ein Teil unseres künftigen Wachstums über gezielte Akquisitionen erfolgen soll und arbeiten permanent an Projekten. Wir informieren aber erst dann, wenn der Vertrag unterschrieben ist wie bei den jüngsten Beispielen: Mehrheitsbeteiligung an der Firma Huter, Österreich, und Erwerb der Firma Terrain, Grossbritannien. Unseren Übernahmen gehen oft langjährige Gespräche mit den Eigentümern voraus.

Stichwort Börse: Einst Shooting Star an der Börse ist die **Geberit**-Aktie im letzten Jahr in die Zweitliga abgestiegen; der Kurs ist massiv getaucht. Als Gründe werden die schlechte Baukonjunktur insbesondere in Deutschland und der tiefe Euro genannt. Gibt es noch andere Faktoren, die mitgespielt haben? Welche Prognose stellen Sie dem Kurs dieses Jahr?

Wir haben uns nie als Shooting Star gefühlt und betrachten uns auch nicht als Zweitligist. Wir sind im Juni 1999 mit einem Kurs von 330 Franken an die Börse gekommen, das Unternehmen befand sich zu diesem Zeitpunkt in einer Aufschwungsphase. Dieser Trend wurde vom Markt fortgeschrieben. Die Trendwende erfolgte Mitte 2000, wo erste Anzeichen einer konjunkturellen Abkühlung erkennbar wurden. Das Unternehmen hat sich aber nicht grundlegend gewandelt, es geht durch die derzeitige rezessive Phase mit grosser Stabilität.

Eine Prognose für die weitere Entwicklung des Aktienkurses möchte ich nicht geben, weil ich das einfach nicht kann. Die Börse hat langfristig recht. Wir werden alles in unserer Kraft Stehende tun, um den Wert unseres Unternehmens zu steigern. Wenn uns dies gelingt, wird die Börse darauf reagieren.

«Die Konjunkturkrise meistert **Geberit** mit Bravour»

Im Jahr 1999 wurden Sie vom Club Zürcher Wirtschaftsjournalisten zum viertstärksten Unternehmer des Jahres gewählt. Ihre Medienarbeit sei hervorragend, hiess es, und daher schaffte die Aktie einen Bilderbuchstart. Sie seien Garant für eine solide Expansionsstrategie, vorab im attraktiven Renovationsmarkt. War diese Wertung mit dem nun allerdings nur kurze Zeit dauernden Erfolg der **Geberit**-Aktie verknüpft? Sehen Sie sich angesichts der gegenwärtigen Problematik zu einem Strategiewechsel gezwungen?

Börsengang und Kursentwicklung haben uns 1999 eine gute Publizität verschafft. Dadurch wurden unsere guten unternehmerischen Leistungen auch von aussen sichtbar. Dazu gehören Kontinuität im Management und die erfolgreiche Mutation vom Familienunternehmen zur Börsengesellschaft.

Das war eine Story, die gefallen hat. Seither haben sich die fundamentalen Erfolgsfaktoren des Unternehmens viel weniger verändert, als das über den Aktienkurs der Fall zu sein scheint. Wir sehen überhaupt keine Veranlassung, unsere Strategie zu ändern. Diese beruht auf Marktentwicklung, Innovationen und interner Prozessoptimierung. Die Konjunkturkrise wird von **Geberit** mit Bravour gemeistert.

Interview: Madeleine Stäubli-Roduner

Dienstag, 12.3.02 Wirtschaft

Eine völlig neue Produktgeneration

In Deutschland will Geberit nicht nur mit einem Stellenabbau und einer Verschlinkung der Organisation auf die Konjunkturschwäche reagieren. Im Vordergrund steht eine neue Generation von Installationssystemen, von denen man sich grossen Erfolg verspricht.

Eine völlig neue Produktgeneration

In Deutschland will Geberit nicht nur mit einem Stellenabbau und einer Verschlinkung der Organisation auf die Konjunkturschwäche reagieren. Im Vordergrund steht eine neue Generation von Installationssystemen, von denen man sich grossen Erfolg verspricht.

ZO: Herr **Kelm**, mit welchen Produkteneuheiten wollen Sie das Geberit-Schiff in Deutschland wieder flott kriegen?

Günter F. Kelm: Mit den neuen Unterputz-Spülkästen und den Design- orientierten Betätigungsplatten haben wir eine völlig neue Produktgeneration bei den Installationssystemen geschaffen. Wir befinden uns in einer Art Marktoffensive. Zwei namhafte Architekten haben mit diesen neuen Produkten «Bad-Visionen» entworfen, die die ganze Vielfalt der Badgestaltung mit unseren Systemen aufzeigen. Neben den offensichtlichen Designvorteilen gibt es auch Montageerleichterungen.

Es gibt also Innovationen in der Sanitärtechnik. Man kann sich kaum vorstellen, was sich denn in der kleinen Welt der Wasserspülungen überhaupt Neues tun könnte.

Geberit ist Pionier in der Vorwand-Installationstechnik. Wenn man heute die Sanitärinstallationen vor die Wand oder in eine Trockenbaukonstruktion setzen kann und damit weniger Schmutz und Lärm verursacht, so geht dies auf unsere Entwicklungen zurück. Wir streben an, den Bauablauf im Bereich der Nassräume zu verbessern.

Welche Neuerungen gibt es neben den Unterputz-Spülkästen noch?

Unser Gesamtsortiment wird durch marktspezifische Produkte laufend ergänzt wie etwa spezielle Spültechnik für den US-Markt, elektronische Waschtischarmaturen und Urinalsteuerungen sowie neue Produkte für unsere Dachentwässerungssysteme und das Wasserversorgungssystem. Die Neuerungen zielen oft darauf, Wasser zu sparen, etwa mit berührungsfreien elektronischen Armaturen und Spülsystemen.

Wie eng ist die Zusammenarbeit mit Kunden?

Wir kümmern uns intensiv um Installateure, Sanitärplaner, Architekten und vermitteln in 20 Informationszentren jährlich rund 15 000 Kunden den letzten Stand der Sanitärtechnik. Geberit ist der Inbegriff einer Handwerkermarke.

Dienstag, 12.3.02

Front ZO

Jona: Geberit bringt WC-Spülungen nach China

rod. Die Geberit-Gruppe aus Jona hat im letzten Jahr die Rezession in Deutschland zu spüren bekommen. Im Gespräch mit dem ZO gab sich Günter F. Kelm, CEO der Anbieterin für Sanitärtechnik, dennoch optimistisch: Insbesondere von der weiteren Internationalisierung - etwa in China und den USA - verspricht er sich nachhaltigen Erfolg.