



Albert M. Baehny: Zu viel Euphorie kann gefährlich sein.

Albert M. Baehny

Weltleader in der Tabuzone

Seit sechs Jahren ist Albert M. Baehny CEO und Verwaltungsratspräsident von Geberit, dem diesjährigen GfM-Preisträger. Seine Firma ist weltweit im Sanitärgeschäft tätig. Der 59-Jährige über Innovationen, Tabuthemen und das Geberit-Aushängeschild Melanie Winiger.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Verushka Salvo**

Herr Baehny, Ihre Firma Geberit gewinnt dieses Jahr den GfM-Marketingpreis.

Was bedeutet Ihnen diese Auszeichnung?

Es ist eine Ehre für das Unternehmen, für die Marketingkollegen und sämtliche Mitarbeiter. Ich vermute, man erwartet nicht unbedingt, dass eine Firma mit technischen Produkten für das Badezimmer auch im Bereich Marketing erfolgreich sein kann.

Was ist dann das Spezielle an Ihrer Marketingstrategie?

Dass wir uns im Rahmen eines dreistufigen Vertriebsweges über den Grosshandel an den Handwerker intensiv um die Entscheider bezüglich unserer Produkte kümmern. Wir schulen jährlich weltweit in unseren 25 Trainingszentren und bei externen Partnern rund 80 000 Kunden in einem breiten Spektrum von Themen der Sanitärtechnik. Zudem stehen wir bei auftauchenden Problemen jederzeit – auch direkt auf der Baustelle – unterstützend zur Verfügung. Dies verhilft uns zu einer engen Kundenbindung und auch dazu, dass beim Grosshandel explizit Geberit-Produkte verlangt werden. Unsere auf ganz viel Know-how basierende, starke Marke ist ein wesentlicher Bestandteil unseres Erfolgs.

Geberit ist weltweit vertreten. Ist dieser Erfolg nun auf das Marketing oder auf die etablierten Produkte zurückzuführen?

Auf beides. Wenn man die richtigen Produkte vertreibt, diese jedoch nur ungenügend oder gar nicht vermarktet, bleibt der Erfolg letztendlich aus.

Was heisst das konkret?

Unsere Marketingstrategie richtet sich nicht an das grosse Publikum, sondern an die Entscheidungsträger beim Hausbau. Bei uns in Europa sind dies die Installateure, Architekten und Planer. Dies setzt ein fundiertes fachliches Know-how, aber auch eine entsprechende Schulung unserer Mitarbeiter voraus. In Asien hingegen sind wir vorwiegend im Projektgeschäft tätig, und dabei spielen die sogenannten Developers und Constructors die entscheidende Rolle. Es gilt also stets,

«Wenn man die richtigen Produkte vertreibt, diese aber ungenügend vermarktet, gibt es keinen Erfolg.»

festzustellen, wo sich die entsprechenden Bezugspersonen für unser Geschäft befinden. Wer diese begeistern kann, bekommt auch den Auftrag.

In wie vielen Ländern ist Geberit heute vertreten?

Wir sind mittlerweile in mehr als vierzig Ländern mit eigenen Mitarbeitern vertreten, wobei es noch weisse Flecken auf der Landkarte gibt, wie beispielsweise Afrika oder Südamerika.

Trotzdem: Mit welchem Marketingtrick ist es Ihrer Firma gelungen, sich von einem lokalen Mitspieler mit Sitz in Rapperswil-Jona / SG zu einem Weltkonzern zu entwickeln?

(Lacht.) Das ist kein Marketingtrick, sondern eine sorgfältig durchdachte Strategie, die in den letzten Jahrzehnten umgesetzt wurde. Zunächst wagten wir vor rund 50 Jahren den Schritt nach Deutschland und Österreich, anschliessend haben wir auch in Norditalien und in den Benelux-Ländern Fuss fassen können.

Gab es einen entscheidenden Moment, in dem der Wunsch aufkam, die Grenzen zu überschreiten?

Die Firma, die 1874 von Caspar Melchior Geberit in Rapperswil gegründet wurde, befand sich während mehr als einem Jahrhundert in familiären Händen und wurde 1997 von einem Finanzinvestor übernommen. Dies war einer der entscheidenden Punkte in unserer Firmengeschichte. 1999 folgte der Gang an die Börse. Um sich dort zu behaupten, muss ein Unternehmen international erfolgreich sein.

Welcher Markt ist für Geberit der schwierigste?

Ganz eindeutig Nordamerika, daran wird sich in Zukunft auch nichts ändern.

Woran liegt das?

Die technischen Normen sind vollkommen anders als in Europa, aber auch die Erwartungen der Endkunden sind unterschiedlich. Während man in Nordamerika vorwiegend billig baut, handelt es sich in Europa bei einem Hausbau um ein langfristig angelegtes Geschäft. Wer bei uns ein Haus erstellt, will sesshaft werden.



Weltweit vorhanden: Geberit-Logo auf Toilettenkacheln.



Albert Baehny: «Man kann keine Firma ohne Hauptsitz führen.»

Nicht wenige Schweizer Unternehmen, ich denke dabei auch an unsere Grossbanken, haben in den USA sehr viel Geld verloren. Wie sieht die Situation bei Geberit aus?

(Lacht.) Da muss ich Sie enttäuschen. Obwohl die Eintrittsbarrieren in den amerikanischen Markt sehr hoch sind, haben wir in den USA immer Geld verdient.

Trotzdem darf man sich keine Fehlritte leisten, wenn man weiss, wie prozessfreudig die Amerikaner auf allfällige Probleme reagieren.

Haben Sie in den USA bereits solche Erfahrungen gemacht?

Ja, glücklicherweise handelte es sich aber um ein marginales Problem, welches jeder Firma irgendwann einmal passieren kann.

Tatsache ist, dass Geberit heute weltweit vertreten ist. Was machen Sie besser als Ihre Konkurrenz?

Eigentlich handelt es sich – wie gesagt – um ein einfaches Prinzip: Wir versuchen, die Entscheidungsträger von unseren Markenprodukten zu überzeugen und unsere Produkte exklusiv über den Grosshandel zu verkaufen. Zudem verfügen wir über Innovationsgeist sowie über ein gutes Produktfolio mit der damit verbundenen Qualität und Zuverlässigkeit.

Welche Rolle spielt die Swissness im internationalen Geschäft?

Im Mittleren Osten und in Asien ist die Swissness sehr hoch im Kurs. Man setzt unser Land mit hoher Qualität gleich, was uns hilft, das nötige Vertrauen zu erzeugen.

Die Weltkonjunktur ist in den letzten Monaten in Aufruhr geraten. Wie stark leidet Ihr Unternehmen unter der Frankenstärke?

Man muss immer zwischen dem wirtschaftlichen Umfeld und unserem spezifischen Markt unterscheiden. Viele westeuropäische und amerikanische Länder haben enorme Staatsdefizite. Wie wir jetzt sehen,

«Unsere Frage lautet: Wie legen wir die rund 300 bis 400 Millionen Franken Gewinn an?»

ist die Situation bei den Banken ungesund, und auch die Arbeitslosigkeit stellt ein grosses Problem dar. Solange diese Probleme nicht behoben sind, leidet auch die Weltwirtschaft darunter. In den Vereinigten Staaten erlauben die hohen Defizite zudem keine Finanzierung von Konjunkturprojekten, was sich wiederum auf die

Wirtschaft in diesem wichtigen Markt negativ auswirkt. Als Unternehmen leiden wir selbstverständlich auch unter dem starken Schweizer Franken. Wir haben jedoch unsere Hausaufgaben gemacht und einerseits die Prozesse in unseren Produktionswerken in der Schweiz in den letzten Jahren permanent optimiert, sodass wir hier sehr konkurrenzfähig sind. Andererseits haben wir durch die geografische Verteilung der Umsätze und Kosten eine gewisse natürliche Absicherung gegenüber Währungsschwankungen. Aus diesen Gründen tut uns die Entwicklung der Schweizer Währung zwar in der Erfolgsrechnung weh, die Auswirkungen sind aber begrenzt, und wir haben sie gut im Griff.

Welche globalen Probleme beschäftigen Sie zusätzlich?

Es existiert in Europa und den USA keine politische Leadership mehr. Vor diesem Hintergrund sind wir bei Geberit in der glücklichen Lage, in der richtigen Industrie tätig zu sein. Wer ein Haus besitzt, den Politikern nicht mehr traut und sich von der Börse fernhält, investiert am liebsten in sein eigenes Grundstück. Deswegen läuft die Baukonjunktur immer noch sehr gut, was auch für das Renovationsgeschäft gilt.



Ist dies nicht ein bisschen gar optimistisch? In Spanien, wo Sie auch vertreten sind, sieht die Lage auf dem Baumarkt sehr düster aus.

Ja, dort herrscht wirklich eine Riesenmisere. Die Baukonjunktur in Spanien und Portugal ist sehr schwach, viele Häuser und Wohnungen sind unbewohnt. Aber es gibt trotzdem eine Reihe von Märkten wie in England, in Südostasien, in der Schweiz, in Deutschland, Österreich, Skandinavien und in den Benelux-Ländern, wo wir sehr positive Entwicklungen vermelden können.

Also herrscht Euphorie in Rapperswil?

Ich bin niemals euphorisch, da dies auch sehr gefährlich sein kann. Man verliert dabei den Blick für die Realität und hinterfragt sich selbst nicht mehr. Aber ich gebe zu, wir verfügen im Gegensatz zu vielen anderen Firmen über Luxusprobleme. Unsere Frage lautet: Wie legen wir die rund 300 bis 400 Millionen Franken Gewinn, die wir in der jüngeren Vergangenheit jedes Jahr erzielt haben, am besten an? Ich bin jedenfalls vorsichtig optimistisch für unsere Firma, was die zweite Jahreshälfte angeht.

Wo expandieren Sie als Nächstes?

In einigen Regionen wie in Südamerika sind wir nicht oder nur schwach präsent. Bei-

spielsweise sind wir nun daran, den Einstieg in Brasilien und Argentinien zu planen. Unsere Devise lautet dabei: Step by Step.

Wie schafft man einen solchen Einstieg?

Das ist in jedem Land anders. Momentan klären wir ab, wie wir dabei am besten vorgehen.

Sie verkünden auf Ihrer Homepage, dass Sie einen «Kulturwandel auf der Toilette» erzielen möchten. Was heisst dies konkret?

Unser Geschäft bewegt sich in einem Tabubereich. Über Sauberkeit auf der Toilette spricht niemand gerne. Da wollen wir Abhilfe schaffen. Deswegen führen wir in Europa eine neue Produktkategorie mit dem Namen «Dusch-WC» ein. Es geht darum, den Po nicht mehr mit Papier zu säubern, sondern mittels Wasser in Form einer kleinen Dusche. Das ist ein Kulturwandel.

Erzeugen Sie diesen Wandel durch Ihre Marketinganstrengungen, oder besteht dieses Bedürfnis tatsächlich?

Vor Einführung dieses Produkts haben wir selbstverständlich Marktuntersuchungen durchgeführt und festgestellt, dass das Interesse für ein Dusch-WC vorhanden ist. Eine europaweite Studie hat gezeigt, dass sich die meisten Leute nach dem Toilettengang nicht sauber fühlen.

Werden diese Dusch-WCs nun auch in Restaurants oder Hotels installiert?

Es gibt drei Hauptzielsegmente: Zum einen sprechen wir Privathaushalte an, zum anderen aber auch Hotels und Krankenhäuser. Im Augenblick konzentrieren wir uns dabei auf Europa.

Zurück zu Ihrem Firmenstandort. Inwieweit ist ein Schweizer Hauptsitz überhaupt noch notwendig?

Man kann keine Firma ohne einen Hauptsitz führen. Dabei geht es darum, die wichtigsten Leute zusammenzubringen, welche sich um die globalen Aktivitäten kümmern. Gemeinsam müssen wir die Strategie, die Ziele und die Resultate diskutieren. Ansonsten würden wir uns in einem luftleeren Raum bewegen.

Aber die Schweiz ist im Vergleich zu anderen Ländern doch viel teurer...

Natürlich könnte man sich überlegen, den Firmenstandort ins Ausland zu verlegen. Doch

Albert M. Baehny

Albert M. Baehny (1952) studierte Biologie an der Universität Freiburg. 1979 begann er seine berufliche Laufbahn in der Forschung der Sero-Hypolab. Sein weiterer Weg führte ihn über unterschiedliche Marketing-, Vertriebs-, strategische Planungsfunktionen bei Dow Chemicals Europe (1981–1993), Ciba-Geigy/Ciba SC (1994–2000), Vantico (2000–2001) sowie Wacker Chemie (2001–2002). Im Bereich der globalen Geschäftsverantwortung sammelte Baehny während mehr als 20 Jahren zahlreiche Erfahrungen. 2003 stieg er bei Geberit ein und leitete bis 2004 den Konzernbereich Marketing und Vertrieb Europa. Seit 2005 ist er CEO. Die Firma beschäftigt rund 6000 Mitarbeiter und verfügt über 15 Produktionswerke. Sie ist in 41 Ländern tätig, der Konzernsitz befindet sich in Rapperswil-Jona.

damit würden wir die Wurzeln von Geberit verlieren. Als Schweizer Firma trägt man daneben auch eine gewisse lokale Verantwortung.

Momentan wirbt Geberit mit der Ex-Miss-Schweiz und Schauspielerin Melanie Winiger für das Dusch-WC. Was bezwecken Sie damit?

Es handelt sich bei dieser Kampagne, die übrigens vom Starfotografen Michel Comte realisiert wurde, um die erste Werbekampagne von Geberit, welche sich direkt an den Endkonsumenten richtet. Die Werbung thematisiert das Thema Wasser auf natürliche Weise und soll Emotionen wecken. Zu Beginn der Lancierung des Dusch-WCs ging es nicht darum, das Produkt in den Vordergrund zu stellen, sondern die damit verbundenen Gefühle. Unsere Überlegung war: Wie können wir das Tabu des «richtigen» Toilettengangs brechen? Gelingt es uns, mit einer normalen Marketingkampagne die Leute anzusprechen? Es wurde schnell klar, dass eine besondere Botschaft mit einer bekannten Persönlichkeit nötig ist, und diesbezüglich haben wir mit Melanie Winiger die richtige Entscheidung getroffen. Die Resonanz beim Publikum gibt uns jedenfalls recht.

Stört es Sie nicht, dass Melanie Winiger momentan wegen ihrer Scheidung im Fokus der Bevölkerung steht?

Keineswegs. Trennungen gehören zum Leben, und Melanie Winiger bleibt uns trotz ihrer Scheidung weiterhin treu. Sie ist vom Produkt überzeugt und unterstützt uns tatkräftig.

Bestand Ihre Idee darin, mit einer schönen Frau bewusst einen Gegenpart zur Toilettenkultur zu setzen?

Um mit Dusch-WCs erfolgreich sein zu können, muss man in erster Linie den Endkunden überzeugen und nicht den Installateur. Demnach stand die B2C-Werbung im Zentrum.

Vor langer Zeit hat Geberit schon einmal erfolglos versucht, ein solches Dusch-WC einzuführen. Weshalb hat es nicht geklappt?

Sie haben recht: Dusch-WCs werden von Geberit schon sehr lange vertrieben – allerdings nur in der Schweiz.

Vor zweieinhalb Jahren haben wir die Entscheidung getroffen, das Produkt international zu lancieren und gleichzeitig verstärkt

Mittel und Know-how in diese Wachstumsinitiative zu stecken.

Innovationen sind für eine Firma wie Geberit von zentraler Bedeutung.

Wie viele Innovationen lancieren Sie pro Jahr?

Jährlich bringen wir zwei bis drei bedeutende Neuerungen auf den Markt. Zusätzlich werden unsere Standardprodukte laufend verbessert und weiterentwickelt.

Wie muss man sich den Prozess vorstellen, bis ein Produkt auf den Markt gelangt?

Bevor ein Produkt entwickelt wird, müssen die Ideen zusammengetragen werden. Diese werden anschliessend durch Marktumfragen auf ihre Tauglichkeit geprüft und in einem interdisziplinären internen Team analysiert, bevor ein Prototyp entwickelt wird. Wenn die Testphase positiv verläuft, erfolgt anschliessend die Produktion. Von der ersten Idee bis zur Marktreife dauert es jedoch schon ein paar Jahre. Denn eines steht immer im Vordergrund: Geberit-Produkte stehen für Qualität und Zuverlässigkeit. Diesem Leitsatz unterstehen auch alle neu auf den Markt zu bringenden Produkte.

«Melanie Winiger bleibt uns trotz ihrer Scheidung weiterhin treu.»

Welches Produkt lancieren Sie als Nächstes?

Das behalten wir derzeit noch für uns (lacht).

Sie sind ursprünglich Biologe. Wie kam es dazu, dass Sie einen so radikalen beruflichen Wechsel vollzogen haben und CEO einer internationalen Sanitär-Firma wurden?

Während dreieinhalb Jahren war ich bei der Firma Serono-Hypolab in der Grundlagenforschung tätig. Irgendwann stellte ich fest, dass man dabei schnell in eine Sackgasse geraten kann, da man als Spezialist in einem sehr kleinen Bereich arbeitet. Deshalb wagte ich damals einen beruflichen Neuanfang und fand eine neue Herausforderung im Bereich Marketing und Vertrieb.

Haben Sie sich sogleich wohlfühlt?

Natürlich war das am Anfang nicht ganz einfach, und eine gewisse Einarbeitungszeit war natürlich nötig. Aber ich hatte auch das





Glück, dass mir mein zweiter Arbeitgeber, die Firma Dow Chemicals Europe, diese Einstiegsmöglichkeit bot.

Gab es ein Schlüsselerlebnis?

Ich hatte seinerzeit für den Vizepräsidenten von Dow Chemicals Europe eine Präsentation für ein Meeting vorbereitet, die bei den Zuhörern auf sehr gute Resonanz stiess und auch gelobt wurde. Das Wichtigste aber: Mein Chef schmückte sich anschliessend nicht mit fremden Federn, sondern wies in einem Brief an den CEO ausdrücklich auf meine Leistungen hin. Diese Erfahrung hat mich gelehrt, bescheiden zu sein. Viele Manager verfolgen eine andere Linie, indem sie talentierte Mitarbeiter in den Hintergrund drängen und von ihrem Können profitieren. Bei uns ist es anders: Wer eine grossartige Leistung bringt, soll auch in der Sonne stehen.

«Wie können wir das ›Tabu‹ des richtigen Toilettengangs brechen?»

Funktioniert dies wirklich?

Natürlich, und ich bin überzeugt davon. Wer Erfolg haben will, muss delegieren und anderen etwas zutrauen können. Wenn jemand eine gute Arbeit leistet, soll man dies offen kommunizieren. Das gehört zu den wichtigen Werten einer Firma.

Themenwechsel: Ist es schwierig, einen weltweit tätigen Konzern zu führen?

Es ist sicher nicht einfach, aber die Arbeit gestaltet sich leichter, wenn man die richtigen Mitarbeiter beschäftigt und die richtige Struktur vorhanden ist.

Was ist das Erfolgsprinzip von Geberit?

Gemeinsam am gleichen Strang und in die gleiche Richtung zu ziehen.

Wie pflegen Sie diesen Firmengeist?

Zunächst muss ich als positives Beispiel vorangehen, meinen Mitarbeitern Vertrauen schenken und die Ziele klar definieren, damit die Mitarbeiter auch wirklich am Ball bleiben. Der Erfolg hilft uns, noch erfolgreicher zu sein.

Wie oft reisen Sie um die Welt?

Einmal pro Jahr halte ich mich in Nordamerika und Asien auf. Ansonsten trifft man mich meist in Europa an.

Ihr Unternehmen ist an der Börse kotiert. Ist das ein Vorteil?

Nicht immer, denn man muss viele Pflichten erfüllen und dafür auch Zeit investieren. Die Banken, Finanzanalysten, Investoren und Journalisten wollen ständig informiert werden und stellen kritische Fragen. Die Erwartungen an unser Unternehmen sind hoch. Ein gewisser Druck ist aber auch von Vorteil, wobei es nicht immer leicht ist, damit umzugehen.

Sie sind seit Kurzem sowohl als Verwaltungsratspräsident als auch als CEO tätig.

Wie fallen die Reaktionen auf dieses Doppelmandat aus?

Es ist normal, dass ich dafür nicht nur Lob, sondern auch Kritik bekomme. Jene, die uns gut kennen, halten diesen Schritt für richtig. Ich denke, es ist vor allem die Aufgabe des Verwaltungsrates, die beste Lösung für die Firma, die Mitarbeiter und die Aktionäre zu finden.

Es stellt sich die Frage, ob Sie sich dabei nicht selbst im Weg stehen. Als Verwaltungsratspräsident sind Sie für den langfristigen Bereich tätig, während Sie als CEO täglich Entscheide fällen müssen.

Das sehe ich anders. Im täglichen Geschäft unterstützen mich hervorragende Mitarbeiter, die auch Führungsfunktionen übernehmen. Meine Rolle besteht darin, das tägliche Geschäft zu überwachen und zu koordinieren. Meine Hauptaufgabe ist es aber, die Zukunft vorzubereiten und die entsprechenden Investitionen zu tätigen. Man kann in dieser Sache also nicht von einem Konflikt sprechen. 