Zeitschrift: Hochparterre : Zeitschrift für Architektur und Design
Herausgeber: Hochparterre
Band: 17 (2004)
Heft: [6]: Stiller Ort mit leiser Technik

Artikel: Das Unternehmen : Installation mit System
Autor: Knoepfli, Adrian
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-122379

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 04.08.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

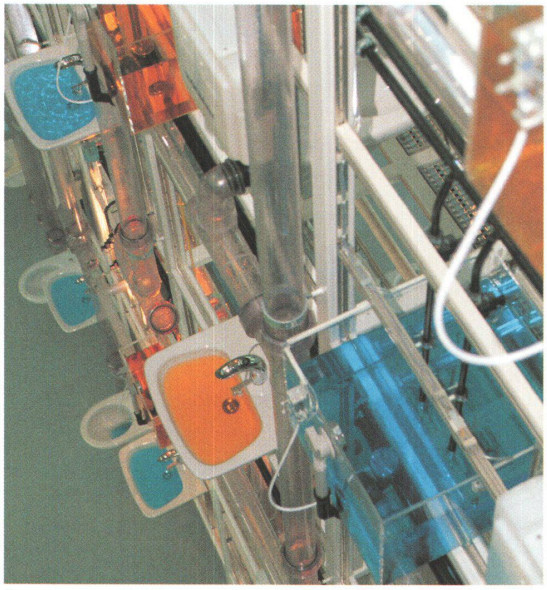
Installation mit System

Text: Adrian Knoepfli
Foto: Geberit

In den letzten zwei Jahrzehnten ist Geberit ununterbrochen gewachsen. Die Erfolgsrezepte heissen: Systeme statt Einzelprodukte, hohe Innovationsrate, eine intensive Kundenschulung sowie die Internationalisierung. Zudem ist Geberit im weniger zyklischen Renovationsgeschäft tätig.

: Als Geberit erstmals ihren Umsatz veröffentlichte, hatte das Familienunternehmen bereits eine 113-jährige Geschichte hinter sich. 360 Millionen Franken betrug der Umsatz, den 1987 2100 Beschäftigte erarbeiteten, von denen rund 800 am Hauptsitz in Jona tätig waren. «Die Firma ist Europas grösster Hersteller von WC-Spülkästen, produziert Siphons und Rohranschlüsse für WC, Badewannen, Lavabos etc. und bietet ein ganzes Sortiment von Polyäthylenröhren für das Abwassersystem an und baut Komforttoiletten», stellte der Zürcher ‹Tages-Anzeiger› damals fest. Die Geschäfte liefen gut; der Zeitpunkt für eine informationspolitische Öffnung war günstig.

Hinzu kam, dass sich in den Neunzigerjahren die Frage der Nachfolge immer drängender stellte. Heinrich und Klaus Gebert hatten als Vertreter der dritten Generation seit 1953 an der Spitze von Geberit gestanden, die sich unter ihrer Ägide vom Gewerbebetrieb zur europaweit führenden Anbieterin von Sanitärtechnik entwickelte. 1997 verkaufte die Familie das Unternehmen für 1,8 Milliarden Franken an die britische Finanzierungsgesellschaft Doughty Hanson. Weil der Kauf mittels eines so genannten ‹Leverage Buyout› erfolgte, bei welchem die übernommene Firma den Kaufpreis quasi selbst aufbringen muss, sah sich Geberit plötzlich mit hohen Schulden und einem entsprechenden Zinsendienst konfrontiert. Doch da die erfreuliche Entwicklung trotz der Baukrise anhielt, waren diese Schulden erstaunlich schnell wieder abgebaut. Günter F. Kelm, Vorsitzender der Konzernleitung, räumt jedoch ein, dass es dazu auch ein wenig Glück gebraucht habe. 1999, im bis dahin erfolgreichsten aller Geschäftsjahre, konnte Geberit auf ein Jahrzehnt zurückblicken, in dem der Gewinn durchschnittlich um 12,6 Prozent pro Jahr gewachsen war. Nun war es so weit: Das Unternehmen ging an die Börse.



1

Systeme statt Einzelprodukte

Von der breiten Öffentlichkeit wurde der Name Geberit lange mit Spülkästen gleichgesetzt. 1905 hatte die Firma den Holzspülkasten ‹Phönix› auf den Markt gebracht, der mit Blei ausgeschlagen war. Dreissig Jahre später verwendete Geberit für korrosionsfeste Rohre und Spülkastenteile erstmals Kunststoff, und ab 1952 wurden komplette Spülkasten aus Kunststoff hergestellt. Kurz danach weitete Geberit ihr Tätigkeitsgebiet auf die Abwassertechnik aus. 1964 wurde der Unterputz-Spülkasten eingeführt. 1977 erfolgte mit den ersten Installationssystemen eine starke Angebotserweiterung, 1989 kam die Frischwasserversorgung dazu.

Stark in Installationssystemen

2003 machten die Spülsysteme nur noch 13 Prozent des Umsatzes aus. Der Rest entfiel auf Installationssysteme (37 %), den Bereich Public (9 %), Apparateanschlüsse und Siphons (6 %), Hausentwässerungssysteme (18 %), Wasserversorgungssysteme (11 %) und erdverlegte Rohrleitungssysteme (6 %). Insgesamt trugen die Sanitärsysteme 65 Prozent, die Rohrleitungssysteme 35 Prozent zum Umsatz bei. Statt Einzelprodukte bietet Geberit eine Sanitärtechnik an, die von der Trinkwasserversorgung über die Installationstechnik bis zur Hausentwässerung alle Bereiche umfasst.

Geberit hat die Jahre der Baukrise aus verschiedenen Gründen gut überstanden. Zum einen entfallen rund zwei Drittel des Umsatzes auf Renovationen und Modernisierungen. Dieses Geschäft ist vom Bauzyklus relativ unabhängig und wächst von allen Segmenten der Bauwirtschaft am schnellsten. Sodann ist die Innovationsrate von Geberit hoch. Das Unternehmen erzielt einen Drittel des Umsatzes mit neuen oder weiterentwickelten Produkten, die innerhalb der letzten drei Jahre auf den Markt gebracht worden sind. Für Forschung und Entwicklung werden jährlich zwei bis drei Prozent des Umsatzes aufgewendet. Seit 1997 verfügt Geberit in Jona über ein eigenes bauphysikalisches Labor. Im selben Jahr wurde mit dem Innovationsprozess Entwicklung (IPE) ein verbindliches Vorgehen festgelegt, wie Bedürfnisse systematisch erfasst und neue Produkte und Dienstleistungen bereitgestellt werden sollen. Schliesslich schult Geberit unentgeltlich mehr als 20 000 Kunden pro

1 Was passiert im Abwassersystem? Im hydraulischen Abwasserturm werden die Auswirkungen von Installationsfehlern mit orangem Wasser, korrekte Installationen mit blauem Wasser sichtbar gemacht.

2 Der hydraulische Abwasserturm im Geberit Hauptsitz in Jona ist zwölf Meter hoch.

2

Jahr, insbesondere Sanitärinstallateure. Der Vertrieb der Produkte erfolgt ausschliesslich über den Sanitärgrosshandel. Das neue Informationszentrum in Jona verfügt ausserdem über eine prototypische Toilettenanlage für den öffentlichen Bereich (Seite 15).

Sparsam spülen

Zu den Erfolgsprodukten der jüngeren Firmengeschichte gehören die Zwei-Mengen-Spültechnik, mit welcher der Wasserverbrauch erheblich reduziert werden kann, und die elektronischen Spülsteuerungen. Im öffentlichen Bereich sind heute berührungsfreie Steuerungen im Trend.

Dass Geberit nicht einfach Massenprodukte herstellt, zeigt die Flexibilität des vor gut zehn Jahren eingeführten Vorwandinstallationssystems GIS. In einer erst kürzlich erstellten Überbauung zum Beispiel gleicht kein Sanitärraum dem anderen. Der Vorfabrikant verarbeitete in der eignen Werkstatt die GIS-Komponenten zu ganzen Montageeinheiten. Auf der Baustelle mussten die Installationswände mit Ver- und Entsorgungsleitungen, Armaturenanschlüssen und Spülkasten nur noch montiert, angeschlossen und mit GIS-Paneelen verschlossen werden.

1993 kündigte Geberit an, sie wolle über ihre bisherigen Märkte in Westeuropa hinaus in neue Regionen expandieren. Zunächst wandte man sich vor allem Osteuropa zu. 1999 übernahm Geberit dann die britische Caradon Terrain, 2002 die Chicago Faucet Company und die kleine Entwicklungsgesellschaft WCTC (Drucktanktechnologie) in den USA sowie die Mehrheit an der österreichischen Huter Vorfertigung GmbH. Wurden 1997 noch 96 Prozent des Umsatzes in Westeuropa erzielt, so entfällt inzwischen ein Fünftel auf die Länder ausserhalb der acht europäischen Kernmärkte, zu denen Deutschland, die Schweiz, Italien, Österreich, Frankreich, Belgien, die Niederlande und Grossbritannien gehören. In der Schweiz und in Deutschland verfügt Geberit inzwischen über dominierende Marktpositionen.

Einen grossen Wachstumsschritt machte Geberit Ende 2003 mit dem Kauf der deutschen Mapress-Gruppe. Die hochprofitable Mapress mit gut 900 Beschäftigten und einem Umsatz von 230 Millionen Euro ist ein führender europäischer Anbieter von Pressfitting-Rohrsystemen und Abflusssystemen vorwiegend aus Edelstahl und stellt eine gute Ergänzung dar. Nach dieser Übernahme, die den im Laufe der Jahre von fünfzig auf dreissig Prozent gesunkenen Umsatzanteil von Deutschland wieder etwas erhöht, besitzt Geberit heute Produktionsstätten in der Schweiz, Deutschland, Österreich, Slowenien, Italien, Dänemark, Grossbritannien, in den USA und in China.

In den letzten fünf Jahren wuchs der Umsatz (noch ohne Mapress) um 36 Prozent auf 1,4 Milliarden Franken, die Anzahl der Beschäftigten um 19 Prozent auf weltweit 4500. Seit der erstmaligen Bekanntgabe des Umsatzes 1987 hat sich dieser also nahezu vervierfacht. Künftig will Geberit jährlich (inklusive Akquisitionen) im Durchschnitt um sechs bis acht Prozent wachsen. Für die nächsten zwei bis drei Jahre sieht Günter F. Kelm allerdings keine Akquisitionen, «schon gar keine grösseren». Kelm will vorsichtig ans Werk gehen. Das Unternehmen Geberit ist heute eine Publikumsgesellschaft. Die wichtigste Aktionärsgruppe bilden mit einem Anteil von rund sieben Prozent die Erben von Klaus Gebert. Seit dem Börsengang ist aber auch das Management substanziell am Unternehmen beteiligt, und unter den Aktionärinnen und Aktionären finden sich zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. •