

WALTER GRÜEBLER

GFM-Marketingpreis 2005: Walter Grüebler, Präsident des Sika-Konzerns, erklärt, warum sein Unternehmen von der Gründung an global orientiert war. Warum er die Zukunft der Industrie in China sieht. Warum die Schweiz trotz EWR-Nein in Europa ganz gut aufgestellt ist. Warum man das Führen von Menschen nicht den Jungen überlassen kann. Und warum es im Zeitalter der Egomane keine grossen Wirtschaftsführer mehr geben kann.

Interview: Oliver Prange Fotos: Marc Wetli

Wie hat sich Ihr Unternehmen entwickelt? Geschah das jeweils in grossen Sprüngen, oder war es ein kontinuierliches Wachstum über die Jahre hinweg?

“Es gab Kontinuität, aber immer vorangetrieben durch Innovationen. Eine grosse Erfindung war sicher der elastische Polyurethan-Klebstoff Sikaflex, mit dem man vieles sicherer befestigen kann. Das versteht man im ersten Moment nicht. Das hat Sika eine Reputations gegeben. Damit stehen wir technologisch weltweit an der Spitze. Und anfangs 2000 brachten wir unseren Betonzusatzstoff Sika ViscoCrete auf den Markt. Damit kann man Beton unter hohem Druck wie Wasser pumpen. Früher hat es bei hohem Druck eine Separation gegeben, der Beton wurde unbrauchbar. Mit dieser Produktgruppe sind wir bereits in der Nanotechnologie.”

Wie viel Zeit haben Sie für ein neues Produkt, bis die Nachahmer auf den Markt kommen?

“Sehr unterschiedlich. Mit Nachahmern muss man immer rechnen, wenn es um grosse Volumina geht und wenn man Erfolg hat. Man kann nur vorbeugen, indem man die besten Prozessabläufe hat und das grösste Volumen. Deshalb muss man auch sofort global gehen. Das hat die Sika praktisch von Anfang an gemacht.”

Wie kam denn die Sika so früh auf die Idee, sofort global zu werden?

“Unser Gründer Kaspar Winkler hat eigentlich zwei Sachen erfunden: 1910 den ersten wasserdichten Mörtel und das Logo, das uns bis heute begleitet. Der Mörtel wurde in den Zwanzigerjahren wichtig, als die Eisenbahn elektrifiziert wurde. Da musste man den Gotthard

wasserdicht machen, sonst hätte es Kurzschlüsse gegeben. Die Sika hatte ein wichtiges Patent in einer Nische, mit dem sie sofort weltweit aufgestellt war. Bereits in den Dreissigerjahren hatten wir 15 Tochtergesellschaften in Europa und je eine in Amerika, Brasilien, Argentinien und Japan. Es gibt keine sechs Schweizer Firmen, die damals schon bezüglich globaler Aufstellung so weit waren. Ausserdem hat Kaspar Winkler den Namen Sika eingeführt und das Logo mit dem Dreieck. Das wurde in der Bauwelt sehr schnell ein Begriff.”

Gehören heute alle Sika-Gesellschaften der Sika selber?

“Ja, alle ausser in wenigen arabischen Ländern, wo dies noch nicht möglich ist.”

Also auch in China. Welche Bedeutung messen Sie dem chinesischen Markt in Zukunft zu?

“Ja. Wir haben vor rund 15 Jahren erkannt, dass wir in China etwas machen müssen. Dort ist ja heute schon 40 Prozent des Zementbedarfs. Wenn auf diesem Markt ein chinesisches Unternehmen gross wird, dann greift es uns in zehn Jahren weltweit an. Darum haben wir China forciert, um möglichst rasch eine führende Marktstellung zu erreichen.”

Ist nicht sowieso zu erwarten, dass uns die Chinesen früher oder später angreifen?

“Das passiert ja schon. Aber es erwischt vor allem die, die schlafen. Wir haben das Glück, dass wir in China bei Prestigeprojekten im Geschäft sind: dem grossen Staudamm, dem Mori-Tower, der Hängebrücke im Norden von Schanghai. Alles mit unseren Betonzusatzmitteln und mit unseren Klebern.”

Die Firma wird also im Wesentlichen durch die zwei Produktfamilien Sikaflex und Sika ViscoCrete getragen. Ist das nicht ein ziemliches Klumpenrisiko?

“Das Klumpenrisiko besteht allenfalls darin, dass uns jemand technisch überholt; da müssen wir eben aufpassen. Sonst besteht kein Klumpenrisiko: Unsere Produkte werden sehr breit angewendet. Diese Breite hat sich aus der Technologie ergeben. Wir sind stark im Dichten, Verstärken, Kleben, Dämpfen und Schützen von Tragstrukturen. Da waren wir zuerst im Bau. Beim Bau von Autos, Schienenfahrzeugen, Schiffen oder Maschinen aller Art ergeben sich aber die gleichen physikalischen Probleme wie bei Gebäuden. Sika war von Anfang an marktgetrieben und expandierte zwangsläufig in verschiedene Märkte, wo ähnliche physikalische Probleme vorhanden waren. Natürlich haben wir zwei Hauptproduktgruppen. Aber wir haben auch viele Nebenprodukte, und vor allem sind wir in vielen geografischen und funktionalen Märkten tätig, in denen sich die gleichen physikalischen Probleme stellen.”

Dann gibt es also eigentlich gar kein Klumpenrisiko, weil Sie in so vielen verschiedenen Märkten tätig sind?

“Es gibt immer Schwergewichte. Aber ich kenne kaum eine Firma, die so breit aufgestellt ist.”

Welche Märkte sind für Sie die fragilsten?

“Der Baumarkt hat zwar Schwankungen; aber es gibt keinen globalen Baumarkt. Wenn Spanien boomt, muss Frankreich nicht boomen. Fragiler ist der Elektronikmarkt. Wenn der bergab geht, dann innerhalb von 14 Tagen weltweit.”

Warum ist das ausgerechnet bei der Elektronik so?

“Dort spielen die Transportkosten überhaupt keine Rolle. Auch wenn man die Produkte per Flugzeug schickt, macht das oft nur Promille der Kosten aus. Wir hingegen haben noch etliche wasserlösliche Produkte. Und das Wasser so weit zu transportieren, ist viel zu teuer; ebenso Sand und Zement.”

Welches sind Ihre Konkurrenten?

“Der grösste Konkurrent ist Henkel, denn deren Zielrichtung ist ähnlich jener von Sika. Früher belieferte man den Bau oder die Industrie; beides machte man nicht. Die Sika hat das als Erste durchbrochen. Jetzt macht Henkel das auch. Die anderen sind entweder industrie- oder baulastig geblieben. Wir haben viele Anlagen, in denen wir für beide Bereiche produzieren können. Das ist ein grosser Vorteil.”

Was Sie machen, sind ja keine Konsumprodukte. Inwiefern brauchen Sie da überhaupt Marketing?

“Markenname und Logo haben wir immer gepflegt. Es sind unsere Erkennungszeichen. Das Logo und dessen Farben sehen Sie in jeder Sika-Fabrik. Bei der Novartis

mussten sie eine Broschüre für die Mitarbeiter machen, nur um denen zu sagen, welchen Wert die Marke hat. Wir haben da schon eine alte Kultur. Und dann hatten wir noch Glück. In China kannte vor zehn Jahren kein Mensch die Sika; und jetzt kennt man sie überall. Vor allem wegen dieses Logos. Rotgelb sind die chinesischen Nationalfarben, und das Dreieck hat im Taoismus einen grossen positiven Symbolgehalt. Das Logo wurde vor 90 Jahren gemacht; aber in China ist es heute ein richtiger Glückstreffer.”

Was bedeutet für Sika der Marketingpreis?

“Zuerst waren wir überrascht, wir haben es nicht erwartet. Aber Sika hat immer, wie bereits erwähnt, von Innovationen gelebt, die ein ungelöstes Kundenbedürfnis befriedigen konnten. Da Zement und Mörtel aus natürlichen Rohstoffen hergestellt werden, sind sie je nach Region und Land chemisch oft sehr unterschiedlich, und die Chemie unserer Prozessmaterialien muss immer lokal auf diese Unterschiede abgestimmt werden. Das geht nur in enger Zusammenarbeit mit den Kunden, wir müssen ihnen bei der Produktion über die Schulter schauen. Sika ist daher von der Natur ihres Geschäftes her sehr kunden-, marktgetrieben. Die Bedeutung der Sika-Marke und des Logos habe ich bereits erwähnt.”

Ist China denn wirklich das grösste Potenzial?

“Natürlich, und wir wollen da stärker wachsen. Wir haben nun einen Beirat geschaffen, in dem lauter Chinakenner sitzen. Und wir sind mit dem Mori-Tower so richtig in den Markt gekommen. Es ist zwar ein japanisches Projekt; japanische Spitzentechnologie. Die Japaner sind weltweit bautechnologisch führend und haben vor allem die Amerikaner technologisch längst weit abgehängt.”

Und warum ist das so?

“Die Amerikaner haben industriell weniger langfristige Perspektiven, sie sind vielmehr kurzfristige Dealmaker. Wer Innovation haben will, muss Mut zum Investieren haben. Weiss man nicht, ob und wann das Geld zurückkommt, geht man ein hohes Risiko ein und muss längerfristig denken.”

Früher waren die Asiaten eher fürs Kopieren bekannt. Hat sich das wirklich geändert?

“Was heisst denn schon kopieren! Die Schweizer haben vor 200 Jahren auch kopiert. Dann haben die Japaner kopiert. Das ist nur die erste Phase. Dann fangen sie an, die Dinge zu verbessern, und schliesslich entwickeln sie selber. Das wird mit China genauso gehen. Die Leute dort sind blitzgescheit und leistungswillig, sie haben das Potenzial dazu. In Amerika gibt es auf einen Naturwissenschaftler sieben Juristen, in China auf drei Naturwissenschaftler einen Juristen.”

Ist der Jurist denn wirklich ein Wachstumshindernis?

“Der Jurist verwaltet das Bestehende, er schafft nichts Neues. Der Unternehmer heisst so, weil er etwas unternimmt. Die Chinesen wollen etwas verändern, etwas Neues machen. Der Naturwissenschaftler hat allgemein eine angeborene Neugier; den Drang, Neues, Besseres zu schaffen.”

Hat denn in Asien niemand Angst vor China? Das ist ja schliesslich ein ziemlicher Moloch.

“So einheitlich ist China doch gar nicht. Da gibt es drei grosse Regionen: um den Perlfluss, um den Gelben Fluss und um Peking. Das sind die drei grossen Regionen, die sich langsam zusammenraufen. Für uns Europäer ist ein Chinese eben ein Chinese. Dabei ist der Unterschied zwischen einem Nordchinesen und einem Südchinesen grösser als jener zwischen einem Dänen und einem Sizilianer. Aber Mao hat einen grossen Verdienst: Er hat die Chinesen gegen aussen vereint. Die mögen im Inneren völlig zerstritten sein, nach aussen sind sie völlig einig. Ich bin seit 1993 mindestens einmal im Jahr in Schanghai; wenn man das Tempo der Entwicklung nicht gesehen hat, kann man das sich gar nicht vorstellen.”

Worauf soll das hinauslaufen? Die kaufen ja jetzt schon amerikanische Firmen; Amerika ist verschuldet.

“Die Chinesen haben auch Probleme, ökonomische und ökologische. Sie haben eine sehr schwerfällige Verwaltung. Dennoch: Wenn man die letzten 20 Jahre fortschreibt, dann ist 2035 das Bruttosozialprodukt Chinas grösser als jenes der USA. Und 2050 haben sie 50 Prozent des Welt-BSP. Dann wären sie weiter, als sie schon einmal waren. Im 17. Jahrhundert war das Welt-BSP auf drei Blöcke aufgeteilt: ein Drittel Indien, ein Drittel China, ein Drittel Rest der Welt. Dann ging es abwärts, und ab 1990 bewegt sich der chinesische Anteil erstmals wieder nach oben. 2007/2008 wird China Deutschland überholen. 2012/2013 ist Japan dran.”

Wie behauptet sich denn Europa in diesem Gefüge?

“Wir erhoffen halt immer noch alles vom Staat, bis in die Industrie hinein. Die Eigenverantwortung ist immer kleiner geworden. Wir regulieren endlos. Natürlich haben auch die Chinesen solche Probleme. Aber sie sprechen ihre Probleme offener an als wir Europäer, und vor allem die Regierung trifft auch schwer wiegende strukturelle Entscheidungen.”

Wird China für Sie der Hauptmarkt werden? Und könnten Sie sich dann auch einen Hauptsitz in China vorstellen?

“Wenn die Entwicklung so weitergeht, wird China der Hauptmarkt. Aber wir wollen schweizerisch bleiben. Ihre Frage zielt auf einen Riesen-Zeithorizont. So etwas werde ganz sicher nicht mehr ich entscheiden

müssen. Überschaubar sind die nächsten fünf bis zehn Jahre. Und ich zeige Ihnen lediglich die Tendenz auf, dass China wahrscheinlich wieder jenen Platz einnehmen wird, den es vor 300 Jahren schon mal hatte.”

Sie sagen, die Entscheidungen müsse man für die nächsten fünf bis zehn Jahre treffen. Welche Entscheidungen treffen Sie denn heute?

“Sicher müssen wir jetzt erheblich in China investieren, insbesondere personell. Wir werden eine vierte Fabrik in China ausserhalb von Schanghai bauen. Dann müssen wir die neuen Produktionsverfahren für Sikaflex umsetzen. Und schliesslich müssen wir die Forschung in Zürich ausbauen. Sika ist nicht kapitalintensiv. Unsere Stärke ist wirklich der Markt, die Anwendungen, das Personal. Die Produkte sind nicht teuer; wir kaufen die Chemikalien zu und mischen sie nur. Wir sind aber sehr stark vernetzt. Und wir haben mit den weltweit besten Lieferanten eine Art Allianz, um primär die Entwicklungen noch rascher voranzutreiben.”

Wie sehen Sie die Schweiz im globalen Spannungsfeld?

“Die Schweiz ist eigentlich in Europa sehr gut positioniert. Wir haben die beste Arbeitsethik. Wir haben nur halb so viel Absenzzzeiten wie Deutschland. Und wir sind lohnmässig nicht mehr teurer als unsere Nachbarländer, wenn man die Produktivität in Rechnung stellt. Kürzlich wurde ein wichtiger Investor in New York gefragt, warum er denn in der Schweiz investiere und nicht in Deutschland. Seine Antwort: ‘I like the Swiss, they are very pragmatic.’ Die Deutschen, fand er, seien Ideologen.”

Und was denken Sie darüber?

“Ich habe einen deutschen Kollegen, der erstmals nach 25 Jahren in Deutschland arbeitet. Der sieht zwischen Amerika und der Schweiz nur geringe Mentalitätsunterschiede. Zu Deutschland aber riesige. Die Deutschen seien im Allgemeinen hierarchisch ausgerichtet, sehr aufs Prestige bedacht, keine Teamworker.”

Die Schweiz sei gut positioniert, haben Sie gesagt. Glauben Sie nicht, dass wir etwas verpasst haben? Zum Beispiel, indem wir nicht der EU beitraten?

“Ob EU oder nicht langfristig besser ist, weiss ich nicht. Aber wir hätten sicher in den EWR gehen müssen. Wir haben durch den Zusammenbruch der Swissair als indirekte Folge irrsinnig an Lebensqualität verloren. Wenn ich jetzt eine Zwischenlandung in Hongkong mache, finde ich keine NZZ mehr. Vor 20 Jahre habe ich noch in fast allen Lounges auf der Welt die NZZ bekommen. Nach Schanghai konnte ich direkt fliegen. Das ist alles vorbei. Heute muss man Lufthansa fliegen und am Frankfurter Hub stundenlang herumhängen.”

Glauben Sie denn, dass es an der Mentalität liegt, wenn

Schweizer Unternehmen heute nicht mehr so erfolgreich sind wie früher?

“Wir hatten nach dem Krieg und bis in die Siebzigerjahre sehr starke Wirtschaftsführer. Bescheidene, aber starke Persönlichkeiten, einen Robert Holzach etwa. Wenn man das vergleicht mit den heutigen – die verhalten sich oft wie Sekundarschüler. Eine starke Persönlichkeit zeichnet sich dadurch aus, dass sie nicht so egomanisch ist.”

Warum kommen denn die Egomanen an die Spitze?

“Heute muss man in der Öffentlichkeit ankommen, um jemand zu sein. Unsere Gesellschaft individualisiert zu stark. Sie lebt vom Superman, der es schafft. Er erfüllt, was die Öffentlichkeit erwartet. Seine eigene Überzeugung zu haben und zu ihr zu stehen; authentisch zu sein, vielleicht einmal anzuecken, das ist kaum mehr drin. Christoph Blocher ist eine der eher seltenen Ausnahmen. Er hat den Mut Unangenehmes zu sagen, zu provozieren. Er liebt den Disput. Aber er nutzt auch jedes Argument, das ihn in seiner Zielsetzung näher bringt, auch wenn es im konkreten Fall nicht besonders fair ist. Bildlich gesprochen ist er ein Unternehmer, ein Politiker, vergleichbar einem Winterreifen mit starkem eigenen Profil, der Spuren hinterlässt, und kein abgefahrener Sommerreifen, dessen Spuren völlig auswechselbar sind.”

Ist der Druck der Öffentlichkeit nützlich oder eher gefährlich?

“Beides. Einerseits sind Transparenz und eine starke Kontrolle gut. Dass man nur noch macht, was öffentlich ankommt, ist hingegen weniger gut. Da muss eine Balance gefunden werden. Denn verliert man die Authentizität, verhält man sich so, wie es die Öffentlichkeit erwartet, verliert man auch die Kreativität, und vor allem dies schafft Wettbewerbsvorteile.”

Was ist das überhaupt, die Öffentlichkeit? Sind da mehr die Medien gemeint oder die Börse, die Finanzanalysten?

“Das Problem für den CEO liegt weniger bei den Medien als mehr bei den Analysten. Da gibt es zwar viele gescheite Leute; aber die meisten haben nie ein Unternehmen geführt, sie sind nicht einmal betriebswirtschaftlich besonders stark. Die haben einfach ihre Formeln und rechnen damit. Unter den grossen Investoren gibt es hervorragende Leute, die die Firmen sehr gut analysieren können. Die Analysten hingegen haben ihre ‘Modelleli’, und die beruhen eigentlich vor allem auf der einfachen Umsatzrentabilität.”

Ist denn die Position eines CEO in einem grossen Unternehmen so schwach, dass er auf Medien und Analysten Rücksicht nehmen muss?

“Er bewegt sich in einem Umfeld, wo er nicht mehr völlig eigenständig ist, sondern auch abhängig ist von der Börse, der Gesellschaft, vom Staat.”

Warum gibt es heute nicht mehr so viele Patrons?

“Es gibt sie schon noch. Aber kaum mehr bescheidene. Das Ego spielt auch bei ihnen eine viel grössere Rolle. Und das ist von Amerika her gekommen. Dort misst man die Menschen an den Millionen, die sie besitzen und verdienen.”

Sie sehen viel hinter die Kulissen. Und dann lesen Sie, was geschrieben wird. Sehen Sie da sehr grosse Diskrepanzen?

“Enorme Unterschiede. Ich war anfangs der Siebzigerjahre für die Reorganisation der SRG zuständig und hatte zwangsläufig häufig Kontakt mit Parlamentariern in Bern. Da konnte ich Gespräche der Parlamentarier verfolgen, deren Inhalte sehr unterschiedlich waren zu den Debatten im Parlament und zu den Zeitungsberichten. Daraus habe ich gelernt: Es gibt immer noch sehr vieles, das nie an die Öffentlichkeit kommt oder das einen ganz anderen Hintergrund hat. Auch in der Geschäftswelt gibt es Dinge, die geschrieben werden und einfach nicht stimmen. Meist lohnt es sich nicht zu intervenieren. In der Presse stehen nicht immer alle Argumente, und manchmal nicht einmal die richtigen.”

Dann gibt es also wirklich geheime Drahtzieher?

“Das ist ein wenig zu pauschal. Die Transparenz ist zwar recht gut, aber es ist nicht immer alles so, wie es geschrieben steht und wir glauben.”

Die Banker gehören zu den Mächtigen der Wirtschaft; und Rainer E. Gut war der Mächtigste. Ihm ist aber ziemlich viel misslungen.

“Letzteres kann ich nicht beurteilen. Die Banker sind tatsächlich mächtig geworden. Der frühere SBG-Chef Alfred Schäfer hat 1965 in einem Vortrag an der HSG gesagt, in Deutschland gehörten die Unternehmen den Banken, in der Schweiz die Banken den Unternehmern. Das stimmt natürlich heute nicht mehr. Wir haben aber noch ein paar Grosse wie Roche, Novartis, Nestlé und Sika, die noch nicht den Banken gehören. Wir können noch machen, was wir für richtig halten. Ich habe nämlich noch nie gesehen, dass ein Banker als CEO eine Industriefirma erfolgreich und nachhaltig weiterentwickelt hat. Denn in der Industrie zeigt sich der Erfolg normalerweise erst nach fünf bis zehn Jahren.”

Dann sind es ja auch meistens die Nachfolger, die das ganze Lob für erfolgreiche Entscheidungen einstecken. Ist das nicht ein wenig frustrierend?

“So ist das halt in unserer Kultur. Das ist bei den Chinesen anders. Da werden die Älteren geehrt. Die Chinesen konnten eben schon vor viertausend Jahren lesen und schreiben, und sie wussten damals schon, dass die Erde rund ist. Wir sind in einer Gesellschaft aufgewachsen, die sich primär mit der Bekämpfung des Notstands auseinander zu setzen hatte. Erst seit den

Fünzigern muss die Mehrheit der Bevölkerung lernen, den Wohlstand zu bewältigen. Das ist ein riesiger Paradigmenwechsel, und der ist gar nicht so einfach. Wir haben mehrheitlich kulturelle Verhaltensweisen, die in einer Wohlstandsgesellschaft kontraproduktiv sind.“

das ‘Mut zur Lücke’. Wenn man alles abklären will, wird man langsam, schwerfällig und vor allem: nie fertig.“

Wie sind Sie selber in dieses Wissen hineingewachsen? An der Uni lernt man das ja nicht wirklich.

“Ich wollte in die Industrie und habe dazu die passende Ausbildung gemacht. Und dann hatte ich stets Glück mit meinen Chefs, von denen ich sehr viel lernen konnte. Angefangen mit Nicolas Hayek, nachher bei Lonza und Alusuisse und jetzt hier. Es waren Erfahrungen dieser Persönlichkeiten, meist kondensiert in einem Kernsatz, die mir im Gedächtnis haften blieben.“

Zum Beispiel?

“Hayek hat mir einmal gesagt: ‘Wenn Ihnen einer die Pistole auf die Brust setzt und Geld oder Blut fordert, keinen Bruchteil einer Sekunde zögern und Blut antworten.’ Als ich ihn fragend anschaute, meinte er nur: ‘Darum bin ich reich. Dreimal in meinem Leben war ich in Verhandlungen ultimativen Forderungen gegenübergestellt, und jedes Mal hatte ich den Mut, mit Blut zu antworten. Und siehe da, jedes Mal hat die Gegenpartei ihr Ultimatum zurückgezogen, und eine für beide Seiten vernünftige Lösung konnte gefunden werden.’ So etwas lernt man nicht auf der Hochschule.“

Und wo haben Sie Ihre Gelassenheit gelernt?

“Das kommt mit dem Alter und der Erfahrung. Deshalb eignet sich für Führungsaufgaben auch kein junger, unerfahrener Mann, da kann er noch so gescheit sein; es braucht eine gewisse Lebenserfahrung, um Leute führen zu können und Gelassenheit zu gewinnen. Wenn allerdings das innere Feuer der Jugend fehlt und man nur noch gelassen ist, dann ist das auch nicht gut. Hier gilt es die Balance zu finden.“

Wie schafft man es, unter Feuer zu bleiben, gelassen zu sein, Vertrauen in sich selber und sein Umfeld zu haben und dabei Zeit seines Lebens lernfähig zu bleiben?

“Das ist ein abendfüllendes Thema, das mit Marketing gar nicht mehr viel zu tun hat. Mit den wirklich erfolgreichen Unternehmerpersönlichkeiten konnte ich stundenlang diskutieren. Die besaßen authentische, profilierte Meinungen. Sie liebten die Auseinandersetzung, die Diskussionen. Von vielen Managern bekommt man oft nur Platituden zu hören, die sie in irgendeinem Management-Magazin gelesen haben. Nur dumme Leute haben immer für alles eine Lösung. Zwar müssen wir alle dauernd unter Risiko entscheiden. Dabei sollten wir uns immer bewusst sein, dass wir die ganze Komplexität einer Frage gar nicht erfasst haben können. Beim deutschen Militärstrategen Clausewitz heisst