

Strategie

Geberit will mit innovativen Lösungen für Sanitärprodukte die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern. Die bewährte und fokussierte Strategie dazu basiert auf den vier Säulen «Fokus auf Sanitärprodukte», «Bekenntnis zu Innovation und Design», «Selektive geografische Expansion» und «Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung».

1.
**Fokus auf Sanitär-
produkte**

2.
**Bekenntnis zu Inno-
vation und Design**

3.
**Selektive geografi-
sche Expansion**

4.
**Kontinuierliche
Geschäftsprozess-
optimierung**

1. Fokus auf Sanitärprodukte: Geberit konzentriert sich auf Sanitär- und Rohrleitungssysteme «hinter der Wand» für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmerkeramiken und keramikergänzende Produkte «vor der Wand». In diesen Bereichen verfügt Geberit über tiefes Know-how und bietet qualitativ hochstehende, integrierte und wassersparende Sanitärtechnik sowie attraktives Design an.
2. Bekenntnis zu Innovation und Design: die laufende Optimierung und die Ergänzung des Sortiments sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Die Innovationskraft basiert auf Forschung und Entwicklung in Gebieten wie Hydraulik, Statik, Brandschutz, Hygiene oder Akustik sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt.
3. Selektive geografische Expansion: ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in denjenigen Märkten inner- und ausserhalb Europas, wo Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind. Ausserhalb Europas konzentriert sich Geberit auf die vielversprechendsten Märkte. Dazu gehören Nordamerika, China, Südostasien, Australien, die Golfregion und Indien. Mit Ausnahme von Nordamerika und Australien ist das Unternehmen in diesen Märkten vornehmlich im Projektgeschäft tätig. Dabei wird stets an den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität festgehalten.
4. Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung: durch diesen Fokus soll eine langfristig führende, wettbewerbsfähige Kostenstruktur gesichert werden. Dies geschieht einerseits durch gruppenweite Projekte, andererseits erkennen die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Verbesserungsmöglichkeiten und tragen so massgeblich zur positiven Entwicklung bei.

Strategische Erfolgsfaktoren

Der Erfolg der Geberit Gruppe basiert auf einer Reihe von Erfolgsfaktoren. Die wichtigsten sind:

- eine klare und langfristig angelegte Strategie,
- der Fokus auf Sanitärprodukte,
- solide nachhaltige → **Wachstums- und Ergebnistreiber**,
- eine starke Wettbewerbsposition,
- ein innovatives, den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produktsortiment,
- ein bewährtes kundenorientiertes Geschäftsmodell,
- eine stabile Führungsstruktur,
- eine schlanke, leistungsfähige Organisation mit optimierten Prozessen,
- eine einzigartige Unternehmenskultur.

Mittelfristige Ziele

Geberit hat sich zum Ziel gesetzt, Standards bei Sanitärprodukten zu setzen, diese Produkte nachhaltig weiterzuentwickeln und dadurch Marktanteile zu gewinnen. Dieser Anspruch soll unter anderem zu einem über dem Branchendurchschnitt liegenden Umsatzwachstum führen. Grundsätzlich wird das Erreichen der Umsatzziele bei gleichzeitiger Erhaltung der branchenführenden Profitabilität und der Fähigkeit zu hoher Cashflow-Generierung angestrebt.

Die mittelfristigen Ziele wurden als Folge der Akquisition von Sanitec und der Umstellung der Berichterstattung auf Nettoumsatz ab dem Geschäftsjahr 2015 einer Neubeurteilung unterzogen. Nach erfolgreichem Abschluss der Integration des Sanitec Geschäfts ab 2018 soll mittelfristig das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatz-Wachstum in lokalen Währungen im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus zwischen 4 und 6 Prozent betragen sowie eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30 Prozent erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde neu eine dritte quantitative Zielgrösse definiert. Der ROIC soll ab 2018 25 Prozent erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden, für anstehende grössere Projekte sowie bedingt durch die Integration des Sanitec Geschäfts sollen in den Jahren 2016 bis 2018 jährlich rund CHF 150 Mio. in Sachanlagen investiert werden.

Weiteres Wachstum durch Akquisitionen wird nicht ausgeschlossen. Ein möglicher Zukauf muss jedoch strengen strategischen und finanziellen Anforderungskriterien genügen.

Die folgenden Umsatz- und Ergebnistreiber sind für die Erreichung der anspruchsvollen mittelfristigen Ziele wesentlich:

1. **«Push-Pull»-Vertriebsmodell**, welches sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger in der Branche konzentriert,
2. **Technologiepenetration**, mit der veraltete Technologien durch neuere, innovativere Sanitärprodukte und -systeme abgelöst werden,
3. **Value-Strategie**, um den Anteil von höherwertigen Produkten zu steigern – insbesondere in Märkten mit bereits hoher Marktdurchdringung mit Geberit Produkten,
4. **Geberit AquaClean**, mit dem die Dusch-WC-Kategorie in Europa aufgebaut werden soll,
5. **Innovationsführerschaft** in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen, und
6. **kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung**.

Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in mehreren Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppen-Management beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleich gewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter die Betriebsrendite – errechnet. Zusätzlich zum Gehalt existiert für die Konzernleitung und weitere Managementmitglieder ein jährliches Optionsprogramm, das für die Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrenditeziel geknüpft ist. Details dazu sind im [→ Vergütungsbericht](#) zu finden.

Investitionen für Sachanlagen werden ab einer gewissen Höhe erst nach Erfüllung strenger Vorgaben freigegeben. Dabei ist eine Kapitalverzinsung zwingend, die über den Kapitalkosten plus einer Prämie liegt.

Im Sinne einer wertorientierten Führung werden wichtige Projekte nach Projektabschluss langfristig verfolgt und die Zielerreichung jährlich von der Konzernleitung beurteilt.

Management von Währungsrisiken

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Vor allem in Euro und in US-Dollar gelingt diese Absicherung nahezu vollumfänglich. Kleinere Abweichungen ergeben sich hingegen aus dem Schweizer Franken, dem Britischen Pfund sowie den nordischen oder den osteuropäischen Währungen, wobei als Resultat der Integration des Sanitec Geschäfts das Währungsrisiko insbesondere in Schwedischen Kronen und Polnischen Zloty reduziert werden konnte. Als Folge dieser natürlichen Absicherungen haben Währungsschwankungen nur geringe Auswirkungen auf die Margen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte).

Im Sinne einer Sensitivitätsanalyse ist von folgenden Veränderungen bei einem um 10% schwächeren respektive stärkeren Schweizer Franken gegenüber allen andern Währungen auszugehen:

- Nettoumsatz: +/-8% bis +/-10%
- EBITDA: +/-9% bis +/-11%
- EBITDA-Marge: rund +/-0,5 Prozentpunkte

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vgl. [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, → 4. Risikobewertung und -management, Management von Währungsrisiken](#) sowie [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 15. Derivative Finanzinstrumente](#).

Sanitec Akquisition

Die Geberit AG kündigte am 14. Oktober 2014 an, dass sie den Sanitec Aktionären ein Angebot zur Übernahme ihrer Aktien zu einem Preis von SEK 97 je Aktie unterbreiten werde. Dies entsprach einem Gesamttransaktionswert von CHF 1,2 Mrd. für 100% der Aktien. Das Angebot bedeutete einen Aufschlag von 29% gegenüber dem volumengewichteten Durchschnittskurs der Sanitec Aktien an der Börse in Stockholm in den vorangegangenen drei Monaten.

Sanitec war zu diesem Zeitpunkt ein führender europäischer Hersteller und Anbieter im Bereich Sanitärkeramik. Im Jahr 2014 erzielte das Unternehmen einen Nettoumsatz von EUR 689 Mio. und eine EBIT-Marge von 11,4%; es beschäftigte in 18 Fertigungswerken und 24 Vertriebsseinheiten 6 200 Mitarbeitende. Sanitec vertrieb seine Produkte hauptsächlich in Europa unter 14 führenden, lokal stark verankerten Marken.

Die zuständigen Kartellbehörden erteilten Ende Januar 2015 alle erforderlichen Freigaben. Nach Ablauf der Annahmefrist am 2. Februar 2015 wurden Geberit 99,27% der Sanitec Aktien angeboten. Der Kauf/Verkauf dieser Aktien erfolgte am 10. Februar 2015 und wurde von Geberit durch eigene Mittel sowie durch neu aufgenommene Schulden finanziert. Nach einer verlängerten Angebotsfrist waren 99,77% der Aktien im Besitz von Geberit; für die restlichen Aktien wurde ein Squeeze-out-Verfahren durchgeführt, das im September 2015 erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Die Übernahme von Sanitec bedeutet für Geberit eine Erweiterung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Das künftige Produktangebot wird um den Bereich Sanitärkeramik ergänzt. Das neue Unternehmen wird in Europa zum Marktführer im Bereich der Sanitärprodukte und stärkt seine Position insbesondere in Regionen wie den nordischen Ländern, Frankreich, Grossbritannien und Osteuropa, in denen Geberit bis anhin noch keine starke Position hatte. Es vereint das technische Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» mit der Designkompetenz «vor der Wand». Die Akquisition unterstützt zudem die wesentlichen → **Umsatz- und Ergebnistreiber** der Gruppe und wird sich wertschöpfend auswirken.

Die im zweiten Quartal 2015 gestarteten Integrationsaktivitäten verliefen plangemäss. Bis Ende 2015 wurden die wesentlichen organisatorischen Arbeiten abgeschlossen. Insbesondere wurde das Ziel erreicht, zum 1. Januar 2016 im Vertrieb in allen Märkten als ein Unternehmen aufzutreten. Der Fokus im Jahr 2016 gilt der weiteren Harmonisierung der Prozesse sowie der Realisierung erster Synergien.

Geschäftsjahr 2015

Das anspruchsvolle Umfeld in der Bauindustrie sowie die Integration des akquirierten Sanitec Geschäfts prägten die Resultate der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2015. Von einem sehr hohen Niveau aus startend, gelang es trotzdem, ein gutes Gesamtergebnis zu erwirtschaften. Die Mehrzahl der Märkte und Regionen konnte Umsatzzuwächse erzielen und Marktanteile gewinnen. Die um verschiedene Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition bereinigten Ergebnisse waren durch vorteilhafte Volumen- und Produktmix-Effekte sowie durch tiefere Rohmaterialpreise positiv beeinflusst. Dagegen wirkten sich vor allem die Margenverwässerung durch die Integration von Sanitec und die Effekte aus dem Währungsrabatt in der Schweiz negativ aus. Mit den vorliegenden Resultaten wurde die Position als führender Anbieter für Sanitärprodukte weiter gefestigt.

Marktumfeld

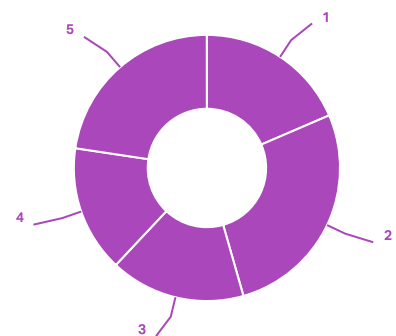
Rahmenbedingungen weiterhin herausfordernd

Wie in den vorangegangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2015 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Eine umfassende Erholung des Branchenumfelds war nicht zu beobachten. Von einer positiven Entwicklung kann nur in wenigen Märkten gesprochen werden. Andernorts wurden deutliche Volumentrübkänge verzeichnet; besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang der Einbruch der Aktivitäten in der Bauindustrie in China und in Russland.

Euroconstruct passte in einer kürzlich aktualisierten Einschätzung für **Europa** die Zunahme des Volumens im Hochbau für das Jahr 2015 von +1,8% nach unten auf +1,1% an. Der Vergleich mit länger zurückliegenden Prognosen von Euroconstruct macht den zurückhaltenderen Ausblick deutlich – Ende 2014 war noch von einer Zunahme von 2,0% im Hochbau im Jahr 2015 ausgegangen worden. Wie im Vorjahr legten die Neubauten (+0,9%) weniger stark zu als die Renovierungen (+1,2%). Auffallend ist, dass das heutige Neubauvolumen 30 bis 40% unter dem Niveau der Jahre 2007/2008 liegt; im Gegensatz dazu erreicht das Renovationsvolumen nahezu wieder das damalige Niveau. Die Euroconstruct-Schätzungen für Deutschland (+0,7%), die Schweiz (+1,0%), Italien (-0,3%), Frankreich (-0,9%), Grossbritannien (+0,6%) und Österreich (+0,3%) – die sechs grössten Einzelmärkte von Geberit – lagen alle unter dem Durchschnitt der Euroconstruct-Schätzung für den Hochbau in Europa im Jahr 2015. Deutlich überproportionales Wachstum sah Euroconstruct für die Niederlande (+7,2%) und für Schweden (+8,5%). Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass die organische Entwicklung von Geberit den relevanten Wettbewerb im Berichtsjahr wiederum übertraf, wobei die Umsatzentwicklung in der Schweiz vom gewährten Währungsrabatt überlagert war.

In Europa entfielen im Jahr 2015 77% des gesamten Bauvolumens von EUR 1 371 Mrd. auf den Hochbau. Davon beanspruchte der Wohnungsbau knapp 60%, der Nicht-Wohnungsbau gut 40%. Mehr als die Hälfte des Hochbauvolumens entfiel auf Renovierungen, dies vor allem infolge eines hohen Anteils im Wohnungsbau.

Aufteilung Bauvolumen 2015 in Europa (EUR 1 371 Mrd.)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (19%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (16%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (15%)
- 5 Tiefbau (23%)

Quelle: 80. Euroconstruct-Konferenz in Budapest (HU), Dezember 2015

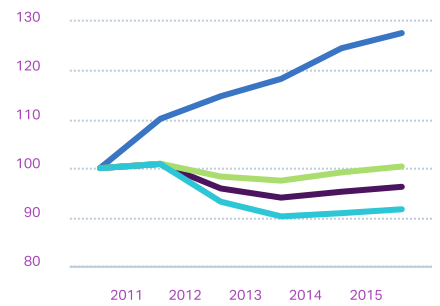
In **Nordamerika** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 2,4%, womit die Wirtschaft etwas stärker wuchs als 2014 (+2,2%). Gemäss Zahlen zur US-Bauindustrie des U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau, erhöhten sich die Investitionen im Hochbau gegenüber 2014 um 14,8%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau gesamthaft um 17,0% und damit deutlich stärker als im Vorjahr (+8,8%). Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler sowie Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +5,9% zwar unterdurchschnittlich, jedoch positiv (-1,4% im Vorjahr). Die Erholung im Wohnungsbau setzte sich fort: die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm mit 12,0% deutlich zu (Vorjahr +5,6%); die absoluten Werte liegen aber immer noch rund ein Viertel unter dem langjährigen Durchschnitt vor der Finanzkrise.

Das Wirtschaftswachstum in der Region **Fernost/Pazifik** verlangsamte sich mit +4,7% leicht gegenüber dem Vorjahr (+4,9%), dies entgegen der weltweiten wirtschaftlichen Entwicklung (von +2,5% im Jahr 2014 auf +2,8% im Berichtsjahr; Zahlen gemäss Internationalem Währungsfonds). Mit 53% (im Vorjahr 61%) resultierte dennoch wiederum mehr als die Hälfte des globalen Wachstums aus dieser Region. Der grösste Anteil davon entfiel auf China und, in geringerem Ausmass, auf Indien. Trotz der relativ stabilen makroökonomischen Situation waren einzelne Bau-Märkte in der Region von einer Abschwächung geprägt. Insbesondere in einigen Regionen Chinas ist der Wohnungsbau signifikant eingebrochen. Im Vergleich zum Vorjahr weiter angestiegene Bestände an unverkauften Wohnobjekten wirkten sich negativ auf den Wohnungsneubau aus.

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa

2011 - 2015

(Index: 2010 = 100)



— Geberit Nettoumsatz, währungsbereinigt und organisch in Europa
— Hochbau gesamt
— Hochbau - Renovation
— Hochbau - Neubau

Quelle: 80. Euroconstruct-Konferenz in Budapest (HU), Dezember 2015, und 79. Euroconstruct-Konferenz in Warschau (PL), Juni 2015

Nettoumsatz

Solides Umsatzwachstum

Der kumulierte Nettoumsatz im Jahr 2015 nahm um 24,2% auf CHF 2 593,7 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von +2,7%, einem Fremdwährungseffekt von -9,6% sowie einer durch die Sanitec Akquisition bedingten Zunahme von +31,1% zusammen. Das währungsbereinigte organische Wachstum von +2,7% setzte sich aus einem Volumeneffekt von +2,8% und einem Preiseffekt von -0,1% zusammen, wobei der Preiseffekt massgeblich durch den Anfang 2015 im Markt Schweiz eingeführten Währungsrabatt beeinflusst war.

Das Produktsortiment von Sanitec trug ab Anfang Februar 2015 CHF 649 Mio. zum Nettoumsatz der Gruppe bei. Über das gesamte Jahr verzeichnete Sanitec in lokalen Währungen einen Nettoumsatzrückgang von 2,2%.

Trotz des zwischen 2008 und 2011 rückläufigen Nettoumsatzes resultierte in Schweizer Franken über die letzten zehn Jahre betrachtet ein durchschnittlicher jährlicher Zuwachs von 4,2%.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsverluste beliefen sich auf CHF 201 Mio., was einem Minus von 9,6% entspricht. Im Jahr 2015 wurden 63% des Nettoumsatzes in Euro, je rund 5% in Britischen Pfund, US-Dollar und Schwedischen Kronen sowie 4% in Polnischen Zloty erwirtschaftet.

Die folgenden Nettoumsatzveränderungen bei den Märkten und bei den Produktbereichen beziehen sich auf lokale Währungen und – bis auf die Erläuterungen zu den Produktlinien Badezimmerkeramik und Keramikergänzende Produkte – auf die ursprüngliche Geberit Einheit.

Währungsrabatt beeinflusst Schweizer Markt stark negativ

Die grösste Region **Europa** legte insgesamt 2,5% zu. Alle europäischen Länder/Regionen verzeichneten positives Wachstum mit Ausnahme der Schweiz. Starke Zuwachsraten erwirtschafteten die Iberische Halbinsel (+14,2%), Grossbritannien/Irland (+8,3%), die Benelux-Länder (+7,5%), die nordischen Länder (+5,5%) und Deutschland (+4,7%). Ebenfalls zulegen konnten Zentral-/Osteuropa (+2,7%), Italien (+2,0%), Österreich (+1,4%) und Frankreich (+0,2%). Die Schweiz (-8,3%) litt unter dem im Zusammenhang mit dem starken Schweizer Franken Anfang Februar eingeführten Währungsrabatt von 10%. Ausserhalb Europas wuchsen die Regionen **Nahost/Afrika** mit +16,2% und **Amerika** mit +7,1%. In der Region **Fernost/Pazifik** resultierte aufgrund des sehr schwachen Marktumfelds in China ein Rückgang von -4,1%.

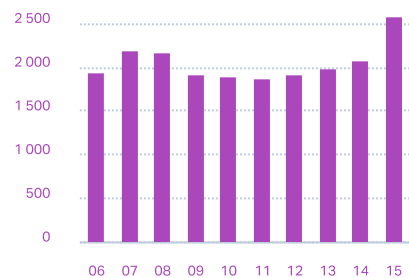
Sanitärsysteme stärker gewachsen

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Sanitärsysteme** erreichte CHF 1 145,9 Mio. – ein Zuwachs von 4,2%.

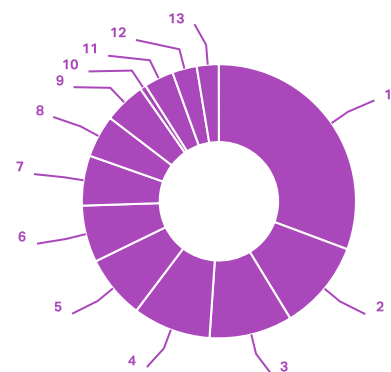
Der Nettoumsatz der mit einem Anteil von 28,0% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg um 5,3%. Zum stärksten Wachstum aller Produktlinien trugen massgeblich die Trockenbauelemente und – mit zweistelligen Wachstumsraten – die hochwertigen Betätigungsplatten bei. Ein Plus von 0,6% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; die Produktlinie steht für 8,5% des Gesamtnettoumsatzes. Mindernd wirkten sich die Lieferschwierigkeiten aufgrund des grossen Markterfolgs des neu lancierten Premium-Dusch-WCs AquaClean Mera, bei gleichzeitig ausbleibenden Bestellungen für das Vorgängermodell, aus. Dagegen entwickelten sich das WC-Modul Monolith sowie die Füll- und Spülventile – trotz Rückgängen im volatilen OEM-Geschäft – wie im Vorjahr sehr erfreulich. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm 2015 – bei einem Anteil am Gesamtnettoumsatz von 4,5% – um 5,1% zu. Das Wachstum war auch auf das positivere Marktumfeld bei der US-Tochter

Entwicklung Nettoumsatz 2006 – 2015

(in Mio. CHF)



Nettoumsatz 2015 nach Märkten/Regionen



- 1 Deutschland (30,7%)
- 2 Schweiz (10,6%)
- 3 Nordische Länder (9,8%)
- 4 Zentral-/Osteuropa (9,2%)
- 5 Benelux (7,5%)
- 6 Italien (6,7%)
- 7 Frankreich (5,9%)
- 8 Österreich (5,0%)
- 9 Grossbritannien/Irland (4,9%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,5%)
- 12 Fernost/Pazifik (2,9%)
- 13 Nahost/Afrika (2,6%)

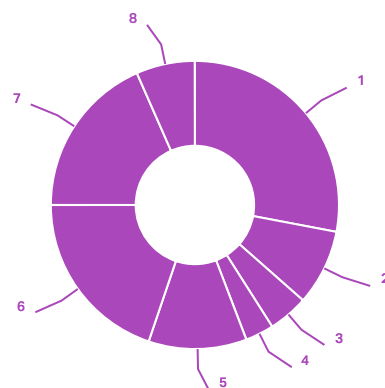
Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern zurückzuführen. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg um 3,9%. Der Anteil am Gruppennettoumsatz belief sich auf 3,2%. Positiven Wachstumsraten bei den Duschabläufen und den Sifons für Urinale und WCs standen Rückgänge bei den Wannengarnituren und den Sifons für Waschtische und Bidets gegenüber.

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 798,8 Mio., was einer Zunahme von 0,7% entspricht. Damit lag das Wachstum wie im Vorjahr unter demjenigen der Sanitärssysteme.

Die **Hausentwässerungssysteme** wuchsen um 3,9%. Der Anteil am Gesamtnettoumsatz erreichte 11,0%. Positiv entwickelten sich das schalloptimierte Entwässerungssystem Silent-PP und das PE-Abwassersystem. Dagegen stagnierte das Silent-db20 Abwassersystem. Mit -0,9% war die Produktlinie **Versorgungssysteme** die einzige Produktlinie, die einen Rückgang des Nettoumsatzes zu verzeichnen hatte. Der Anteil dieser gemessen am Gruppennettoumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug 19,8%. Ein negatives Marktumfeld in für diese Produktlinie wichtigen Absatzmärkten wie Norwegen und Italien sowie eine ungünstige Entwicklung im Heizungsmarkt führten zu diesem Rückgang.

Die ab Februar 2015 erstmals konsolidierten Produktlinien **Badezimmerkeramik** und **Keramik-ergänzende Produkte** erreichten in den elf Monaten seit der Integration des Sanitec Geschäfts einen Anteil am Gruppennettoumsatz von 18,4% resp. 6,6%.

Nettoumsatz 2015 nach Produktbereichen und Produktlinien



- Sanitärssysteme (44,2%)
 - 1 Installationssysteme (28,0%)
 - 2 Spülkästen und Innengarnituren (8,5%)
 - 3 Armaturen und Spülsysteme (4,5%)
 - 4 Apparateanschlüsse (3,2%)
- Rohrleitungssysteme (30,8%)
 - 5 Hausentwässerungssysteme (11,0%)
 - 6 Versorgungssysteme (19,8%)
- Keramik (25,0%)
 - 7 Badezimmerkeramik (18,4%)
 - 8 Keramik-ergänzende Produkte (6,6%)

Ergebnisse

Weiterhin überzeugende Profitabilität

Im Geschäftsjahr 2015 wurden die Ergebnisse der Geberit Gruppe von verschiedenen Sondereffekten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst. Zur besseren Vergleichbarkeit werden deshalb adjustierte Zahlen¹ ausgewiesen und kommentiert.

Die operativen Margen wurden durch vorteilhafte Volumen- und Produktmix-Effekte sowie durch tiefere Rohmaterialpreise positiv beeinflusst. Negativ wirkten sich der Währungsrabatt in der Höhe von 10% im Markt Schweiz, negative Währungseffekte, höhere Personal- und Pensionskosten sowie die generell tieferen Margen des Sanitec Geschäfts aus.

Der adjustierte operative Cashflow (adj. EBITDA) stieg um 5,5% auf CHF 693,5 Mio. und erreichte damit einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die adjustierte EBITDA-Marge betrug 26,7% im Vergleich zu 31,5% im Vorjahr, was hauptsächlich auf die erwähnte Margenverwässerung durch die Integration des Sanitec Geschäfts zurückzuführen ist. Über die letzten zehn Jahre betrachtet übertraf das durchschnittliche EBITDA-Wachstum von 4,3% die entsprechende Nettoumsatzzunahme von 4,2% leicht. Dass die operativen Ergebnisse des Vorjahres trotz der Sanitec Integration nicht deutlicher übertroffen wurden, lag am negativen Einfluss der Währungsentwicklung. Der adjustierte EBITDA wurde durch den Währungsverlauf mit CHF 69 Mio. respektive 10,4% negativ beeinflusst; der entsprechende Effekt auf die adjustierte EBITDA-Marge betrug -0,4 Prozentpunkte.

Das adjustierte Betriebsergebnis (adj. EBIT) nahm um 2,4% auf CHF 590,9 Mio. zu, die adjustierte EBIT-Marge betrug 22,8% (Vorjahr 27,6%). Das adjustierte Nettoergebnis ging um 1,1% auf CHF 493,1 Mio. zurück, was zu einer adjustierten Umsatzrendite von 19,0% (Vorjahr 23,9%) führte. Je Aktie ergab sich ein adjustierter Gewinn von CHF 13.23 (Vorjahr CHF 13.28). Der im Vergleich zum adjustierten Nettoergebnis unterproportionale Rückgang von 0,4% war durch den – als Folge des laufenden Aktienrückkauf-Programms – tieferen durchschnittlichen Aktienbestand begründet.

Betriebsaufwand unter Kontrolle

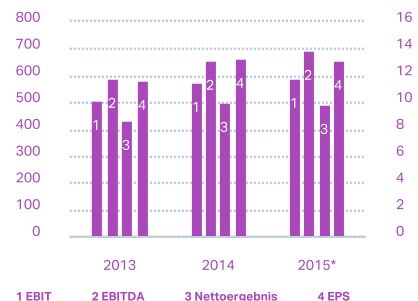
Der gesamte adjustierte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2015 um 32,4% auf CHF 2 002,8 Mio. an. In Prozenten vom Nettoumsatz entspricht dies 77,2% (Vorjahr 72,4%). Der Anstieg beim gesamten adjustierten Betriebsaufwand, aber auch bei allen Unterpositionen war auf die Integration der Sanitec Aktivitäten zurückzuführen. Dagegen hatten → **Fremdwährungseffekte** eine reduzierende Wirkung.

Der adjustierte Warenaufwand insgesamt wuchs um 25,1% auf CHF 756,0 Mio., der Anteil am Nettoumsatz stieg leicht von 28,9% im Vorjahr auf 29,1% an. Aufwandsmindernd wirkten sich sowohl bei den industriellen Metallen wie auch bei den Kunststoffen rückläufige Rohmaterialpreise aus. Der adjustierte Personalaufwand stieg um 35,2% auf CHF 654,2 Mio. an. Dies entspricht 25,2% des Nettoumsatzes (Vorjahr 23,2%). Akquisitionsbereinigt ging der adjustierte Personalaufwand in absoluten Werten zurück. Dabei wurden die grösstenteils tariflich bedingten Gehaltserhöhungen und der Anstieg beim Personalbestand durch Wechselkurseffekte überkompensiert, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die adjustierten Abschreibungen stiegen um 24,5% auf CHF 95,9 Mio., akquisitionsbereinigt hätte ein Rückgang resultiert. Die adjustierten Amortisationen auf immateriellen Anlagen betrugen CHF 6,7 Mio. (Vorjahr CHF 3,2 Mio.). Der adjustierte sonstige Betriebsaufwand stieg um 42,5% auf CHF 490,0 Mio.; bereinigt um die Sanitec Aktivitäten wäre ein Rückgang zu verzeichnen gewesen.

Das adjustierte Netto-Finzergebnis betrug CHF -17,2 Mio., ein Minus von CHF 15,5 Mio. gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung war durch höhere Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit der Finanzierung der Sanitec Akquisition, Amortisationen von akquisitionsbedingten Finanzierungsge-

EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2013 – 2015

(in Mio. CHF) (EPS: in CHF)



* Adjustiert um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition (Transaktions-, Integrations- und einmalige Finanzierungskosten sowie Amortisationen von immateriellen Anlagen und einmalige Aufwendungen aus der Neubewertung der Vorräte)

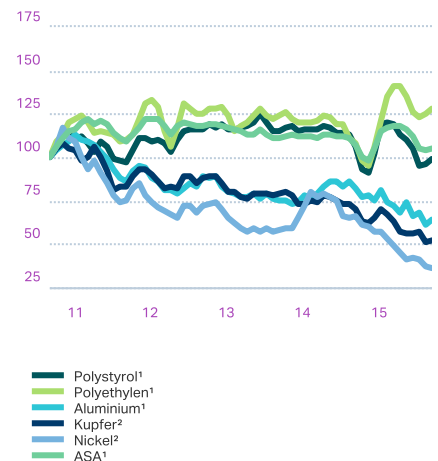
Akquisitions- und integrationsbezogene Kosten (in Mio. CHF)

Transaktionskosten	7
Integrationskosten	27
Auswirkung der Neubewertung der Vorräte*	28
Total Kosten auf EBITDA-Ebene	62
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	31
Total Kosten auf EBIT-Ebene	93
Finanzierungskosten	6
Steuereffekt	-28
Total Kosten auf Nettoergebnis-Ebene	71

* in Zusammenhang mit Kaufpreisallokation

Entwicklung Rohmaterialpreise

(Marktpreise; Index: Dezember 2010 = 100)



¹ Quelle: Kunststoff Information Verlagsgesellschaft mbH

² Quelle: London Metal Exchange

bühren sowie durch Fremdwährungsverluste begründet. Der adjustierte Steueraufwand nahm um CHF 4,0 Mio. auf CHF 80,6 Mio. zu. Daraus ergab sich eine im Vergleich zu 2014 leicht höhere adjustierte Steuerquote von 14,0% (Vorjahr 13,3%), was auf ausgelaufene, steuerwirksame Amortisationen zurückzuführen war.

Bedeutende Akquisitions- und Integrationskosten in der Erfolgsrechnung

Die negativen Sondereffekte² als Folge der Sanitec Akquisition betragen auf Stufe EBITDA CHF 62 Mio., auf Stufe EBIT CHF 93 Mio. und auf Stufe Nettoergebnis CHF 71 Mio. Die ausgewiesenen Werte erreichten für den EBITDA CHF 631,7 Mio. (EBITDA-Marge 24,4%), für den EBIT CHF 498,3 Mio. (EBIT-Marge 19,2%), für das Nettoergebnis CHF 422,4 Mio. (Umsatzrendite 16,3%) und für den Gewinn je Aktie CHF 11.33.

Anstieg beim Free Cashflow

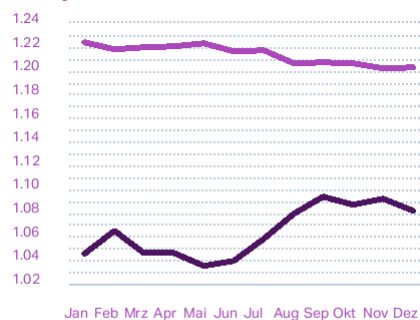
Der leicht tiefere operative Cashflow (EBITDA) sowie diverse, aus der Sanitec Akquisition herrührende und sich mehrheitlich gegenseitig kompensierende Sondereffekte führten beim Netto-Cashflow zu einem Rückgang um 2,0% auf CHF 596,3 Mio. Bei der Berechnung des Free Cashflow wurden höhere Investitionen in Sachanlagen durch positive Effekte aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens überkompensiert. Dadurch konnte ein Anstieg beim Free Cashflow von 5,1% auf CHF 484,0 Mio. erzielt werden. Aus dem Free Cashflow wurden im Wesentlichen Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 310,7 Mio. vorgenommen sowie Aktien in Höhe von CHF 159,8 Mio. zurückgekauft.

¹ Adjustiert: bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition (Transaktions-, Integrations- und einmalige Finanzierungskosten sowie Amortisationen von immateriellen Anlagen und einmalige Aufwendungen aus der Neubewertung der Vorräte)

² Transaktions-, Integrations- und einmalige Finanzierungskosten sowie Amortisationen von immateriellen Anlagen und einmalige Aufwendungen aus der Neubewertung der Vorräte

EUR/CHF-Wechselkurs 2014/2015

(Stichtagskurse)



— 2015
— 2014

Finanzstruktur

Starkes finanzielles Fundament

Der wiederum substanzielle Beitrag aus dem Free Cashflow ermöglichte auch nach der Übernahme von Sanitec eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik sowie die Fortführung des Aktienrückkauf-Programms bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr gesunden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme nahm von CHF 2 431,5 Mio. auf CHF 3 553,8 Mio. zu. Wesentlich beeinflusst war diese Entwicklung durch die Integration von Sanitec und durch den starken Schweizer Franken.

Die liquiden Mittel und Wertschriften nahmen von CHF 749,7 Mio. auf CHF 459,6 Mio. ab. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 345,6 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich substantiell auf CHF 1 139,2 Mio. (Vorjahr CHF 10,5 Mio.). Daraus resultierten per Ende 2015 Netto-Schulden von CHF 679,6 Mio. im Vergleich zu einer Netto-Liquidität von CHF 739,2 Mio. zum Ende des Vorjahres. Diese Veränderung wurde verursacht durch die Finanzierung der Sanitec Übernahme, durch Dividendenauszahlungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 310,7 Mio. und durch Aktienrückkäufe in Höhe von CHF 159,8 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr von CHF 169,1 Mio. auf CHF 146,6 Mio. ab. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 550,9 Mio. auf CHF 715,4 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen stiegen von CHF 645,3 Mio. auf CHF 1 757,1 Mio. Diese Positionen – wie auch die Kennzahlen im folgenden Abschnitt – waren wesentlich beeinflusst durch die Sanitec Akquisition und Integration.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) nahm von -43,0% im Vorjahr auf +45,9% zu. Die Eigenkapitalquote erreichte solide 41,7% (Vorjahr 70,6%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die adjustierte¹ Eigenkapitalrendite (ROE) 32,2%, die nicht adjustierte Eigenkapitalrendite 27,6% (Vorjahr 29,2%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2015 CHF 2 504,9 Mio. (Vorjahr CHF 1 404,5 Mio.). Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 20,1%, der nicht adjustierte Wert dieser Kennzahl lag bei 17,0% (Vorjahr 35,5%). Details zu den Berechnungen der nicht adjustierten Werte für Gearing, ROE und ROIC siehe → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement.**

Am 31. Dezember 2015 hielt die Geberit Gruppe 877 880 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,3% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 634 600 (1,7% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem Aktienrückkauf-Programm, das 2014 gestartet wurde. Der restliche Bestand von 243 280 Aktien ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 798 427. Das erwähnte, im März 2014 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 30. April 2014 gestartet. Im Rahmen des Programms sollten über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtumfang von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden. Von Juli 2014 bis März 2015 war der Rückkauf wegen der laufenden Sanitec Akquisition sistiert, weshalb bis zum Abschluss des Programms Ende Februar 2016 lediglich rund 2% des Aktienkapitals oder rund 40% des ursprünglich geplanten Umfangs zurückgekauft wurden. Der Generalversammlung 2016 wird beantragt, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der insgesamt zurückgekauften Aktien vorzunehmen und die Aktien zu vernichten.

¹ Adjustiert: bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition (Transaktions-, Integrations- und einmalige Finanzierungskosten sowie Amortisationen von immateriellen Anlagen und einmalige Aufwendungen aus der Neubewertung der Vorräte)

Finanzverbindlichkeiten (in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2013	2014	2015
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	7,7	6,6	1 135,5
Total Finanzverbindlichkeiten	11,7	10,5	1 139,2
Liquide Mittel und Wertschriften	612,8	749,7	459,6
Netto-Schulden	-601,1	-739,2	679,6

Investitionen

Investitionsvolumen deutlich über dem Niveau der Vorjahre

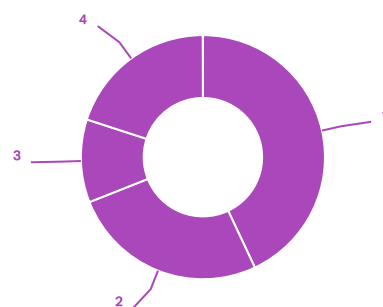
Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2015 CHF 147,3 Mio. oder CHF 42,5 Mio. respektive 40,6% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,7% (Vorjahr 5,0%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

Der Hauptteil der Investitionen floss in den Maschinenpark, in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden sowie in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte. Das mit Abstand bedeutendste Projekt im Berichtsjahr war der Kapazitätsausbau im Logistikzentrum in Pfullendorf (DE), wozu der Spatenstich im Frühjahr 2015 erfolgte. Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte sowie in die weitere Optimierung der Produktionsprozesse investiert. Wesentlich beeinflusst war das Investitionsvolumen zusätzlich durch Investitionen in die Infrastruktur und die Prozesse der vormaligen Sanitec Organisation in Höhe von CHF 24,5 Mio. Zusammengefasst flossen im Jahr 2015 43% der Gesamtinvestitionen oder CHF 63,4 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 20% oder CHF 29,6 Mio. wurden in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte, 26% oder CHF 38,3 Mio. in die Modernisierung der Sachanlagen sowie 11% oder CHF 16,0 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen investiert.

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen (in Mio. CHF)

	2011	2012	2013	2014	2015
	92,6	86,0	98,0	104,8	147,3
In % Nettoumsatz	5,0	4,5	4,9	5,0	5,7

Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (43%)
- 2 Modernisierung (26%)
- 3 Rationalisierung (11%)
- 4 Neuprodukte (20%)

Mitarbeitende

Ende 2015 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 12 126 Personen. Das entspricht einer Zunahme um 5 879 Personen oder 94,1% im Vorjahresvergleich. Davon ist der Hauptanteil auf die Integration der übernommenen Sanitec Mitarbeitenden zurückzuführen. Im angestammten Geberit Geschäft nahm der Personalbestand um 96 Mitarbeitende oder 1,5% zu.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 6 311 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten in der ursprünglichen Geberit Organisation TCHF 308,1 oder 7,0% weniger als im Vorjahr, hauptsächlich aufgrund von negativen Fremdwährungseffekten. Für die neue, kombinierte Gruppe nach Integration der Sanitec Aktivitäten lag dieser bei TCHF 207,9.

Bei der Verteilung der Beschäftigten nach Geschäftsprozessen schlug sich die Übernahme von Sanitec in einer Verlagerung in die Produktion zulasten aller anderen Prozesse nieder. Als Folge davon waren in Marketing und Vertrieb 23,9% (Vorjahr 29,5%), in der Produktion 62,6% (Vorjahr 54,1%), in der Verwaltung 7,8% (Vorjahr 9,0%) und in der Forschung und Entwicklung 3,6% (Vorjahr 3,7%) der Mitarbeitenden beschäftigt. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2,1% (Vorjahr 3,7%).

Profilierung als attraktiver Arbeitgeber

Erstklassige Mitarbeitende sind Garanten des zukünftigen Unternehmenserfolgs. In diesem Sinne wurden auch 2015 verschiedentlich Anstrengungen unternommen, um Geberit auf dem Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Handwerk, Engineering und Verkauf zu positionieren. So traten Spezialisten aus unterschiedlichen Fachbereichen gemeinsam mit Human-Resources-Verantwortlichen an einer Reihe von Hochschulfestivals auf.

Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Löhne und Sozialleistungen beliefen sich 2015 – bereinigt um Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition – auf CHF 654,2 Mio. (Vorjahr CHF 483,9 Mio.), vgl. dazu auch die [→ Erläuterungen zur Erfolgsrechnung](#). Ausserdem kann zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilgenommen werden, vgl. dazu [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 17. Beteiligungsprogramme](#) sowie [→ Vergütungsbericht](#).

Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2015 25% (Vorjahr 31%), im oberen Management 8% (Vorjahr 7%). Im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung ist keine Frau vertreten.

Interessante Perspektiven

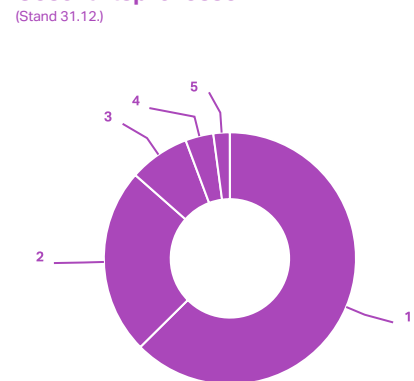
Investitionen in die Mitarbeitenden sind im Hinblick auf Aus- und Weiterbildung ein zentrales Thema. Ende 2015 beschäftigte Geberit 255 Auszubildende (Vorjahr 232). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 64% (Vorjahr 82%). Als Ziel wird ein Wert von 75% angepeilt. Im Anschluss an ihre Berufslehre haben Auszubildende zusätzlich die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten. Als global tätiger Konzern fördert Geberit die Internationalisierung der Mitarbeitenden. Auslandserfahrung und Know-how-Transfer sind ein Plus sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für das Unternehmen.

Das zweistufige Potentials-Management-Programm wird weiterhin durchgeführt. Talente sollen im gesamten Unternehmen gezielt identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet werden. Erste Erfahrungen mit Führungs- oder Projektleitungsverantwortung gehören mit dazu. Die im Rahmen des Programms untersuchten Problemstellungen orientieren sich an der Realität des Unternehmens und dienen den Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Das Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen innerhalb des Unternehmens mit internen Kandidierenden zu besetzen.

Mitarbeitende nach Ländern (Stand 31.12.)

	2014	Anteil in %	2015	Anteil in %
Deutschland	2 413	39	3 319	27
Polen	58	1	1 532	13
Schweiz	1 262	20	1 333	11
Ukraine	–	–	1 089	9
Frankreich	76	1	693	6
China	688	11	665	5
Österreich	507	8	541	4
Schweden	22	–	431	4
Italien	118	2	425	4
Andere	1 103	18	2 098	17
Total	6 247	100	12 126	100

Mitarbeitende 2015 nach Geschäftsprozessen (Stand 31.12.)



- 1 Produktion (62,6%)
- 2 Marketing und Vertrieb (23,9%)
- 3 Verwaltung (7,8%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,6%)
- 5 Auszubildende (2,1%)

2015 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 40% aller Fälle möglich (Vorjahr 69%).

Einheitlicher Massstab bei der Beurteilung

Der einheitliche Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) ist seit 2012 in Kraft. Dank diesem standardisierten Prozess kann ein Überblick des vorhandenen Potenzials geschaffen werden. PDC verfolgt mehrere Ziele: Es geht darum, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen, und schliesslich sollen Talente besser erkannt und gefördert werden. Bezüglich Vergütungen verfügt Geberit dank gruppenweit einheitlichen Stellenbewertungen über ein solides Referenzsystem. Sämtliche Mitarbeitenden der bisherigen Geberit Gruppe – mit Ausnahme der gewerblichen Arbeitnehmenden – sind inzwischen in den PDC-Prozess eingebunden. Aktuell wird der Kreis der Teilnehmenden auf die Führungskräfte der ehemaligen Sanitec Gruppe ausgeweitet.

Eine umfassende Befragung der Mitarbeitenden ist für das kommende Jahr geplant. Wie bei der letzten Befragung geht es darum, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu ermitteln. Ebenfalls Teil der Umfrage sind zielgerichtete Fragen bezüglich der Integrationsaktivitäten im Rahmen der Sanitec Akquisition.

Proaktive interne Kommunikation

War das Intranet schon in früheren Jahren eine zentrale Plattform für die Kommunikation mit den Mitarbeitenden, so akzentuierte sich dieser Status im Rahmen der Übernahme der Sanitec Gruppe weiter. Während einer Übergangsphase wurden die beiden bisherigen Intranets parallel geführt, im Oktober wurde ein neues, gemeinsames Intranet lanciert. Auf eine ausgewogene Berichterstattung, welche die neue Realität der Geberit Gruppe abbildet, wird in diesem Kommunikationskanal genauso Wert gelegt wie auf Informationen des CEO und der Konzernleitung, welche den weiteren Prozess der Integration und insbesondere die dabei zu passierenden Meilensteine einzuordnen helfen. Für die Mitarbeitenden in der Produktion ohne Zugang zu einem persönlichen Computer gibt es weiterhin spezielle Lösungen etwa in Form eines Newsletters und/oder gemeinsam nutzbarer Grossbildschirme.

Ab der zweiten Ausgabe wurde der Empfängerkreis des dreimal erscheinenden Mitarbeitermagazins auf sämtliche Mitarbeitende des Unternehmens ausgeweitet. Die Auflage stieg damit von mehr als 6 000 auf über 12 000 Exemplare, neu in sechs anstelle von bisher zwei Sprachvarianten.

Selbstverständnis und Verhaltenskodex aktualisiert

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → **Geberit Kompass** – das Geberit Selbstverständnis (was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten) – und der → **Geberit Verhaltenskodex** für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. Der Kompass wurde Ende 2015 zusammen mit einem Schreiben des CEO allen Mitarbeitenden physisch nach Hause zugestellt (vgl. dazu auch → **Compliance-Teil**) und zudem im Mitarbeitermagazin durch den CEO erläutert. Der überarbeitete Verhaltenskodex wurde Anfang 2015 an die Mitarbeitenden kommuniziert (vgl. dazu auch → **Compliance-Teil**).

Arbeitssicherheit im Fokus

Die Vision des unfallfreien Unternehmens hat auch nach der Übernahme der Sanitec Gruppe weiterhin ihre Gültigkeit. Aufgrund der neuen Ausgangslage mussten jedoch die Zielwerte angepasst werden: Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Bis dann soll die Unfallhäufigkeit (AFR Accident Frequency Rate) den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere (ASR Accident Severity Rate) den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) erreichen.

2015 stieg die Unfallhäufigkeit akquisitionsbedingt auf den Wert 11,4. Die Unfallschwere erhöhte sich im selben Zeitraum ebenfalls akquisitionsbedingt auf den Wert 206,2. Nach wie vor geht ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeit auf Unachtsamkeit zurück. Deshalb wird ein Fokus in diesem Bereich auf Verhaltensänderungen gelegt. Zu diesem Zweck wurde im Rahmen des Geberit Sicherheitssystems (GSS) ein umfassender Masterplan zur Arbeitssicherheit inklusive eines Massnahmenkatalogs erarbeitet und verabschiedet. Zudem ist Arbeitssicherheit Teil der Jahresbeurteilung der Führungsverantwortlichen in den Werken.

Kunden

Spezifische Kundenbedürfnisse im Fokus

Mit der Übernahme von Sanitec konnte die Zahl der im Aussendienst tätigen Beraterinnen und Berater in Europa um rund 200 Personen erhöht werden und beträgt nun insgesamt mehr als 800. Diese stehen an vorderster Front in täglichem Kontakt mit Kunden und Entscheidungsträgern. Bei der Ausrichtung der zukünftigen Vertriebsorganisation stand die Fokussierung auf die spezifischen Bedürfnisse von Grosshandel, Installateuren, Planern, Architekten, Bauherren und Endkunden im Vordergrund. Mit anderen Worten: Eine klare Ausrichtung auf die in den jeweiligen Märkten wichtigsten Kundengruppen wurde einer Spezialisierung der Berater auf bestimmte Produktgruppen wie Keramik oder Rohrleitungssysteme vorgezogen. Dies hatte zur Folge, dass die gesamte Vertriebsmannschaft für das erweiterte Produktspektrum geschult wurde.

Bis zum Jahresende wurden die jeweiligen lokalen Vertriebsgesellschaften eines Landes zusammengelegt mit dem Ziel, ab Anfang 2016 das gesamte Produktportfolio der Geberit Gruppe aus einer Hand zu vertreiben.

Ein zentrales Instrument zur Kundenbindung ist und bleibt das breite Schulungsangebot von Geberit. So wurden in den 25 eigenen Informationszentren in Europa und in Übersee im Berichtsjahr wiederum rund 30 000 Kunden an Produkten und Softwaretools aus- und weitergebildet. Zusätzlich wurden bei externen Veranstaltungen rund 90 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

Geberit AquaClean mit hoher Präsenz in 13 europäischen Ländern

Mit Tschechien und der Slowakei stieg die Zahl der Kampagnenmärkte, in denen konzentrierte Werbemassnahmen für Geberit AquaClean Dusch-WCs durchgeführt werden, auf dreizehn.

Um die Reinigung mit Wasser direkt erlebbar zu machen, lancierte Geberit in den Kampagnenmärkten zahlreiche Aktivitäten für Endkunden. So ging in Deutschland, Dänemark und Norwegen das neue → **Geberit AquaClean Mobil** von Juli bis Ende Oktober auf grosse Tour. Unter dem Motto «Das erste Mal» konnten Interessierte in aller Ruhe ein AquaClean Dusch-WC ausprobieren und die verschiedenen Modelle begutachten. In Österreich, Belgien, den Niederlanden und in der Schweiz bot eine mobile AquaClean WC-Lounge bei Konzerten, Sportevents und anderen Grossveranstaltungen dem Publikum die Möglichkeit, sich mit einem Dusch-WC näher vertraut zu machen. Und damit Gäste das erfrischende Gefühl eines Dusch-WCs auch während einem Hotelaufenthalt nicht missen müssen, wurde die länderübergreifende Verkaufsinitiative für mittel und hoch klassierte Hotels weiter vorangetrieben. Unter anderem deshalb konnten im Berichtsjahr 40 Hotelprojekte gewonnen werden.

Im September erfolgte der Verkaufsstart der neuen Premium-Kompletanlage Geberit AquaClean Mera. Die Nachfrage nach dem neuen Spitzenmodell übertraf sämtliche Erwartungen, was leider zu Lieferrückständen führte. Entsprechende Massnahmen zur Erhöhung der Produktionskapazität sind eingeleitet.

Lokaler Kontakt zu Sanitärfachleuten

Der enge Kontakt zum Installateur und Sanitärplaner stand unverändert im Fokus zahlreicher Marketingaktivitäten. Bestehende und bewährte Massnahmen wie Kundenbesuche, Schulungen sowie die Publikation von laufend aktualisierten technischen Dokumentationen und Apps wurden fortgeführt. Ebenso wurde die seit 2011 in zahlreichen Märkten organisierte «Geberit On Tour»-Kampagne weitergeführt. Dabei besuchten speziell eingerichtete Ausstellungsmobile Grosshändler und boten den Installateuren die Möglichkeit, Neuheiten und Lösungen von Geberit direkt vor Ort zu begutachten. 2015 wurden so an mehr als 1 000 Anlässen über 30 000 Besucher in 18 Ländern angesprochen.

Messepräsenz zur Beziehungs- und Kundenpflege

Um das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen und die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen, wurden 2015 wiederum zahlreiche Fach-

messen als Plattform genutzt. Allen voran die ISH in Frankfurt, die weltweit bedeutendste Messe für die Sanitärbranche. Hier waren Geberit und Sanitec mit insgesamt drei grossen Ständen präsent. Einen anderen Höhepunkt bildete die Weltausstellung in Mailand, wo Geberit als Mitsponsor des viel beachteten Schweizer Pavillons auftrat. Weitere bedeutende Messeauftritte erfolgten an der Batibouw in Brüssel, der MosBuild in Moskau, der Ideobain in Paris, der Unicera in Istanbul sowie der Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas und der Kitchen & Bath China in Schanghai. Zudem wurden Architekten und Designer auf dem Fuori Salone in Mailand gezielt angesprochen.

Kernkompetenzen als Türöffner

Das Bewusstsein für geräuscharme Sanitärinstallationen ist nicht in allen europäischen Märkten gleich hoch. Aus diesem Grund wurde eine Reihe von Kommunikationsinstrumenten entwickelt, um Sanitärplaner und Installateure für dieses Thema zu sensibilisieren und Geberit als kompetenten Lösungspartner zu positionieren. Ein erster Einsatz dieser Instrumente in den adriatischen Märkten erwies sich als sehr erfolgsversprechend.

Innovation

Innovation als Fundament für künftiges Wachstum

Für Geberit ist Innovation ein zentraler Erfolgsfaktor. So wurden 2015 erneut beträchtliche Mittel in die Neu- und Weiterentwicklung von Verfahren, Produkten und Technologien investiert.

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke ist für den anhaltenden Erfolg der Gruppe wesentlich. Sie beruht einerseits auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E) für die angestammten Tätigkeitsgebiete in der Sanitärtechnik und andererseits auf verschiedenen Kompetenzen, die im Rahmen der Sanitec Übernahme neu hinzugekommen sind. Insgesamt wurden im Berichtsjahr CHF 63,4 Mio. (Vorjahr CHF 55,8 Mio.) oder 2,4% des Nettoumsatzes für zukünftige Produkte und Lösungen ausgegeben. Davon entfielen CHF 58,3 Mio. auf die frühere Geberit und CHF 5,1 Mio. auf die Aktivitäten der vormaligen Sanitec. Im Vorjahresvergleich stiegen die Aufwendungen um 13,6%, akquisitionsbereinigt um 4,5%. Zudem wurden im Rahmen der **→ Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Produktion von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden von Geberit 24 Patente angemeldet (davon 4 für Produkte des vormaligen Sanitec Geschäfts), in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 108.

Sämtliche Neuentwicklungen durchlaufen bei Geberit einen strukturierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Dieser stellt sicher, dass das kreative Potenzial der Gruppe optimal genutzt wird und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse des Markts ausgerichtet sind. Kundennutzen und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle. Ab 2016 werden sich auch die Produktentwicklungen des akquirierten Keramik-Bereichs an diesem Prozess orientieren.

Breit abgestützte Kompetenzbereiche

Schallschutz, Hydraulik, Statik, Hygiene, Brandschutz, Verfahrens- und Werkstofftechnik – auf diesen und weiteren Gebieten hat Geberit eine im Branchenvergleich einzigartig hohe Kompetenz.

Aus diesem Grund kann auch die Entwicklung anspruchsvoller neuer Produkte und Technologien wie beispielsweise des **→ Geberit Silent-Pro Entwässerungssystems** weitestgehend in den eigenen Labors bewerkstelligt werden.

Umfassende Entwicklungsaktivitäten zahlen sich aus

Von einem hoch schalldämmenden Entwässerungssystem erwartet der Endkunde vor allem eines: Ruhe. Richtig installiert erfüllt Geberit Silent-Pro diese Erwartung vollumfänglich. Für rund 50 realistische Bausituationen wurden im bauphysikalischen Labor von Geberit in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut die Schallwerte nach DIN 4109 ermittelt und die Einhaltung der strengen Grenzwerte bestätigt. Um alle erforderlichen und europaweit anerkannten Brandschutzzulassungen zu erlangen, wurde Silent-Pro zudem an der zertifizierten Materialprüfungsanstalt (MPA) der Universität Stuttgart umfangreichen Brandversuchen unterzogen.

Der enorme Aufwand hat sich gelohnt: mit Geberit Silent-Pro – die Einführung erfolgt in ausgewählten Märkten im Verlaufe des Jahres 2016 – kann ein steckbares Entwässerungssystem der obersten Leistungsklasse angeboten werden. Der Werkstoff hat unter normalen Betriebsbedingungen nachweislich eine Lebensdauer von vielen Jahrzehnten. Die hohe Schalldämmung sowie die hydraulischen Eigenschaften der einzelnen Formstücke erzielen ausnahmslos Bestnoten.

F&E-Aufwand (in Mio. CHF)

	2011	2012	2013	2014	2015
	48,4	49,8	50,9	55,8	63,4
In % Nettoumsatz	2,6	2,6	2,5	2,7	2,4

Neue Produkte für mehr Komfort und Hygiene

Im Jahr 2015 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Die → **Duschrinne CleanLine** kombiniert edles Aussehen mit einfacher, sicherer Montage und löst gleichzeitig das Hygieneproblem vieler Duschrinnen. Da der Einbau eines Bodenablaufs oder einer Duschrinne stets mehrere Gewerke betrifft, hat Geberit besonderes Augenmerk auf eine möglichst einfache und sichere Installation gerichtet. Dies hat sich auszahlt, haben doch die bisherigen Verkäufe sämtliche Erwartungen übertroffen.
- Erstmals im März an der ISH in Frankfurt der Öffentlichkeit vorgestellt, erfolgte der offizielle Verkaufsstart des → **Dusch-WCs Geberit AquaClean Mera** im September. Das neue Dusch-WC überzeugt gleich in mehrfacher Hinsicht: Die von Geberit entwickelte WhirlSpray-Duschtechnologie sorgt für eine gründliche und zugleich wassersparende Reinigung. Eine asymmetrische Innengeometrie der spülrandlosen WC-Keramik ermöglicht eine leise und saubere Ausspülung. Komfortfunktionen wie ein beheizbarer WC-Sitz, dezentes Orientierungslicht, automatisches Öffnen und Schliessen des WC-Deckels sowie Geruchsabsaugung und intelligenter Warmluftföhn komplettieren das neue Dusch-WC.
- Die formschönen und kleinen → **Fernbetätigungen Typ 01 und Typ 10** für Spülkästen verfügen über einen leistungsfähigen, kompakten Pneumatikzylinder. Die Betätigungen lassen sich einfach in Trocken- oder Massivbauwände einbauen, wobei die Entfernung zum Spülkasten bis zu zwei Meter betragen kann. Dies eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten im Badezimmer.
- Die kompakte → **Geberit Hygienespülung** mit neuer Steuerungs- und Sensortechnik beugt einer Vermehrung von Bakterien- und Keimpopulationen in Leitungen mit stillstehendem Wasser vor, indem sie diese bei Bedarf automatisch durchspült. Damit verhindert sie beispielsweise in Hotels, Schulhäusern, Sportstadien oder Spitälern eine gesundheitsgefährdende Verunreinigung der Trinkwasseranlagen. Die Bedienung und Programmierung der Geräte erfolgt mit dem Smartphone oder durch eine Einbindung in die Gebäudeleittechnik.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2015 siehe → **Produktmagazin 2015**.

Im Jahr 2016 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Darunter:

- Das neue Abwassersystem → **Geberit Silent-Pro** repräsentiert den Stand der Technik bei der Hausentwässerung: perfektionierte Steckverbindungen, nachgewiesene hohe Schalldämmung, vielseitige und zertifizierte Brandschutzlösungen, einfache Installation, hochwertige Werkstoffe, sprichwörtliche Qualität. Die hervorragende Schalldämmung wird im Wesentlichen durch drei Faktoren erzielt: ein hohes Eigengewicht des Werkstoffs, erhöhte Wandstärken an definierten Stellen bei den Formstücken sowie eine konsequente Entkopplung vom Baukörper.
- Das neue → **Geberit Urinalsystem** bietet Planern und Installateuren die Möglichkeit, für jede Bausituation eine optimale Lösung zu realisieren. Zentrale Elemente des neuen Urinalsystems sind die zwei spülrandlosen Urinalkeramiken Preda und Selva. Sie verfügen über eine Innengeometrie, die exakt auf den ebenfalls neu entwickelten Sprühkopf abgestimmt ist und selbst bei kleinsten Spülmengen von 0,5 Litern eine optimale Ausspülung gewährleistet. Die wartungsfreundlichen Anlagen sind ausserordentlich wirtschaftlich in Unterhalt und Betrieb.
- Die Keramiken der → **Bad-Serie Glow** zeichnen sich durch harmonische Formen aus. Die unter den Marken IDO und Porsgrund für alle skandinavischen Märkte konzipierte Bad-Serie umfasst Keramiken für Waschtische, WCs und Bidets sowie Badezimmermöbel.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2016 siehe → **Magazin Facts & Figures 2016**.

Produktion

Neuer Werkverbund

Die Zahl der Geberit Werke hat sich mit der Übernahme der Sanitec Gruppe vergrössert. Zu den bestehenden 17 Kunststoff und Metall verarbeitenden Werken sind 18 Standorte hinzugekommen. In deren 12 werden Keramikprodukte gefertigt. In 6 weiteren werden Acryl, mineralische Gussmasse sowie im Fall der Duschtrennwände auch Aluminium und Glas verarbeitet. Das Spektrum der angewandten Fertigungstechnologien umfasst somit die Bereiche Kunststoff-Spritzgiessen, -Blasformen und -Extrusion, Apparatebau, Metall- und Thermoformen, Montage und Keramikproduktion.

Die Integration der neuen Standorte und ihrer Belegschaft stand im Laufe des Jahres 2015 im Fokus der Anstrengungen. Ein wesentlicher Aspekt war, das Prinzip der kontinuierlichen, nachvollziehbaren Verbesserungen nachhaltig zu etablieren und damit längerfristig substantielle Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Zentraler Baustein dieses Unterfangens ist das Geberit Produktionssystem (GPS). Es beinhaltet die wesentlichen Elemente des «Lean Manufacturing» und ist universell, also auf die Situation in sämtlichen Werken, anwendbar. Intensive Schulungen, die alle Führungskräfte der ehemaligen Sanitec Werke durchliefen, legten hierauf einen besonderen Fokus.

Umweltmanagement in der Produktion

Die Akquisition von Sanitec und insbesondere die Eingliederung der neuen Keramikwerke hatte auf den ökologischen Fussabdruck von Geberit einen erheblichen Einfluss. Die Herstellung von Sanitärkeramik ist prozessbedingt sehr energieintensiv. Aus diesem Grund vervielfachte sich der Energieverbrauch der Gruppe im Jahr 2015. Auch die Umweltbelastung sowie die CO₂-Emissionen nahmen deutlich zu. Die absolute Umweltbelastung stieg akquisitionsbedingt um 279%, reduzierte sich jedoch organisch um 2,1%. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum Nettoumsatz (organisch, währungsbereinigt) nahm um 4,7% ab. Bezüglich langfristigem Zielwert, der auf einer Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit organisch weiterhin auf Kurs.

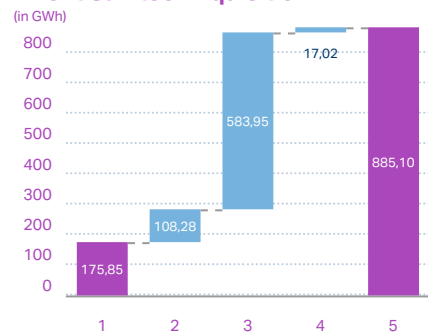
Trotz der geschilderten akquisitionsbedingten Entwicklung bleiben die anspruchsvollen Reduktionsziele von Geberit aus dem Jahr 2006 bestehen: Geberit verfolgt das in der → **Nachhaltigkeitsstrategie 2016-2018** formulierte Ziel, im Bereich Nachhaltigkeit die Führungsposition zu behalten respektive weiter auszubauen. Ein wesentliches Instrument, welches hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Energie. Bis Ende 2018 sollen alle neuen Standorte in dieses System integriert werden und entsprechend die Anforderungen der Normen → **ISO 9001 (Qualität)**, → **ISO 14001 (Umweltmanagement)** und → **OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)** erfüllen. Eine Ausweitung auf die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energie-management) wird für ausgewählte Standorte zum Thema werden.

CO₂-Strategie

Die CO₂-Emissionen nahmen im Jahr 2015 als Folge der Sanitec Akquisition um 296% auf 251 430 Tonnen zu. Organisch hingegen kam es zu einer Reduktion von 3,1%. Die CO₂-Emissionen im Verhältnis zum Nettoumsatz (organisch, währungsbereinigt) reduzierten sich um 5,6%. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO₂-Strategie** gesetzten Ziele und alle Massnahmen zur Reduktion der → **CO₂-Emissionen** eingehalten werden.

Bei der Umsetzung der anspruchsvollen CO₂-Strategie setzt Geberit auf drei Säulen. Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch. Die zweite Säule betrifft die Erhöhung der Effizienz und die dritte Säule umfasst den gezielten Zukauf von hochwertigen, erneuerbaren Energieträgern. Die detaillierte → **CO₂-Bilanz** und → **alle Massnahmen zur Reduktion der CO₂-Emissionen** werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

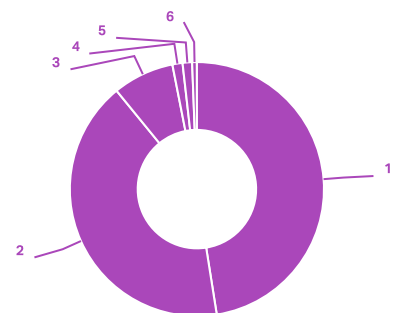
Energieverbrauch 2015 – Effekt Sanitec Akquisition



- 1 Geberit, organisch*
- 2 Strom Sanitec
- 3 Brennstoff Sanitec
- 4 Treibstoff Sanitec
- 5 Geberit Gruppe, konsolidiert

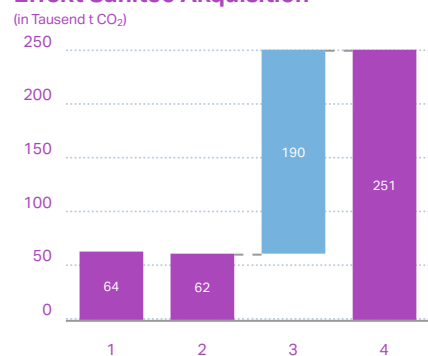
* Strom: 114,05 GWh, Brennstoff: 44,35 GWh, Treibstoff: 17,45 GWh

Verteilung Umweltbelastung 2015



- 1 Brennstoffe (47,5%)
- 2 Strom (41,6%)
- 3 Treibstoffe (7,8%)
- 4 Entsorgung (1,3%)
- 5 Wasser (1,2%)
- 6 Lösungsmittel (0,6%)

CO₂-Emissionen – Effekt Sanitec Akquisition



- 1 Geberit 2014*
- 2 Geberit 2015, organisch
- 3 Sanitec 2015
- 4 Geberit Gruppe 2015, konsolidiert

* Aktualisierte Basisdaten, Berechnung gemäss IPCC 2013, ohne Scope-3-Emissionen

Logistik und Beschaffung

Zwei unterschiedliche Logistikwelten

Während Geberit die Logistik in Europa in den Jahren 2005 bis 2010 stark zentralisierte und integrierte, blieb die Logistikorganisation der vormaligen Sanitec dezentral strukturiert und auf die Bedürfnisse der verschiedenen Marken und Regionen ausgerichtet. Die Organisation und das Berichtswesen der Sanitec Logistik wurden im Jahr 2015 bereits in die Gruppenlogistik von Geberit eingegliedert.

Spatenstich in Pfullendorf

Die integrierte Logistik der ursprünglichen Geberit mit Logistikzentrum im süddeutschen Pfullendorf und zentralem Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren ermöglicht ressourceneffiziente Transportlösungen. So werden beispielsweise die Transporte zwischen den Werken mit jenen der Kundenbelieferung verknüpft. Dies reduziert die Leerkilometer und steigert die Auslastung der LKWs. Im europäischen Landverkehr besteht eine Zusammenarbeit mit sechs Hauptspediteuren. Diese berichten regelmässig über ihre Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme an Geberit – unter anderem über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen.

Im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung bestehender Logistikprozesse wurde bereits im Vorjahr – und unabhängig von der Sanitec Akquisition – beschlossen, die Kapazitäten des Logistikzentrums in Pfullendorf weiter auszubauen und dafür bis 2017 rund EUR 40 Mio. zu investieren. Der Spatenstich zur Erweiterung erfolgte plangemäss im Frühjahr 2015.

Sanitec Lieferanten integriert

Der zentral organisierte Einkauf kümmert sich für alle Produktionswerke weltweit (ausser USA) um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten sowie um den Einkauf von externen Dienstleistungen für die Gruppe. Mit der Integration der Einkaufsspezialisten der vormaligen Sanitec hat der zentrale Einkauf weiter an Bedeutung gewonnen. Wiederum konnte im Berichtsjahr eine ununterbrochene Belieferung aller Werke mit den benötigten Rohstoffen sichergestellt werden.

Alle Geschäftspartner und Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung umfassender Standards verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der **→ Verhaltenskodex für Lieferanten**. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Auch die Lieferanten der vormaligen Sanitec werden zur Einhaltung dieser Standards verpflichtet; so haben bis Ende des Berichtsjahrs bereits 38 der 50 bedeutendsten Lieferanten den Kodex unterzeichnet. Insgesamt unterschrieben bis Ende 2015 868 Lieferanten den Kodex. Dies entspricht mehr als 90% des Einkaufsvolumens der Geberit Gruppe.

Nachhaltigkeit

Nachhaltige Unternehmenskultur – seit Jahrzehnten und in Zukunft

Eine Unternehmenskultur, bei der Nachhaltigkeit messbar gelebt wird, steigert den Wert des Unternehmens und minimiert die Risiken für die weitere Entwicklung. Geberit verpflichtet sich seit Jahrzehnten zur Nachhaltigkeit und ist führend in diesem Bereich. Damit werden für Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und weitere Partner Massstäbe gesetzt. Im Rahmen der Integration von Sanitec sollen diese hohen Nachhaltigkeitsstandards auch bei den vormaligen Sanitec Organisationen ausgerollt werden. Zu diesen Standards gehören wassersparende und nachhaltig produzierte Produkte, eine umweltfreundliche und ressourcenschonende Produktion, eine Beschaffung und Logistik mit hohen Umwelt- und Ethikstandards ebenso wie gute und sichere Arbeitsbedingungen für die weltweit mehr als 12 000 Mitarbeitenden. Die gesellschaftliche Verantwortung nimmt Geberit mit unterschiedlichen Engagements wahr: einerseits mit eigenen Sozialprojekten in Entwicklungsregionen weltweit, andererseits mit Partnerschaften wie derjenigen mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas.

Verschiedene Anspruchsgruppen betrachten die Positionierung als nachhaltiges Unternehmen als immer wichtiger. Zahlreiche Auszeichnungen beweisen, dass Geberit diesen Auftrag seit vielen Jahren ernst nimmt. Beispielsweise hat Geberit im weltweit grössten Klimaschutzranking der international tätigen Organisation CDP (Carbon Disclosure Project) den Status «Sector Leader Industrials» im Bereich Reporting erreicht und gehört damit zu den zehn besten Unternehmen der Branche in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Wassermanagement bleibt ein wichtiges Thema

Im September 2015 haben die Vereinten Nationen das Nachfolgeprogramm der Millennium-Entwicklungsziele aus dem Jahre 2000 definiert: Die Sustainable Development Goals (SDGs) definieren für 17 verschiedene Themen konkrete Ziele und Indikatoren, die von den Staaten bis 2030 umgesetzt werden sollen. Bei der Umsetzung spielt die Einbindung der Wirtschaft eine zentrale Rolle. Ziel Nummer 6 hält fest, dass der Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung stehen soll. Dabei spielt die Verbesserung der Ressourceneffizienz beim Umgang mit Wasser eine wichtige Rolle. Die Bedeutung des Themas Wassermanagement für die nachhaltige Entwicklung ist weiterhin unbestritten. Eine zunehmende Weltbevölkerung, Migration, Urbanisierung, Klimawandel und Naturkatastrophen können dazu führen, dass Regionen mit heute guter Wasserversorgung in Zukunft zu Problemregionen werden. Diese globalen Trends haben einen Einfluss auf die künftige Sanitärtechnologie: Wassersparende und ressourceneffiziente Produkte gewinnen weiter an Bedeutung. Die EU nimmt Wassersparen und Nachhaltigkeit zunehmend auf die politische Agenda und hat beispielsweise Ökolabels für sparsame Toiletten, Urinale, Waschtischarmaturen und Duschen erarbeitet. Auch die Industrie arbeitet am Thema Wassereffizienz und freiwillige Labels. Das in 2011 eingeführte WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited orientiert sich an den bekannten Energie-Labels für Elektrohaushaltsgeräte und dient als Informations- und Orientierungshilfe. Von den bereits zertifizierten neun Geberit Produktgruppen – was mehr als 500 verschiedenen Verkaufsartikeln entspricht – sind acht in der A-Klasse vertreten. Sie tragen insgesamt 17% zum Konzern-Nettoumsatz bei.

Die Analyse der gesamten Geberit Wertschöpfungskette in Form eines Wasserabdrucks zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Die entsprechende Grafik berücksichtigt alle Geberit Produkte vor der Integration von Sanitec. Es ist davon auszugehen, dass mit dem neuen Produktportfolio lediglich eine unwesentliche Verschiebung stattfinden wird. Der sparsame Umgang mit der wertvollen Ressource Wasser ist und bleibt für Geberit ein Schwerpunktthema.

Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette (2015)*

Bereitstellung Rohmaterial

0,2% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Geberit Produkte benötigt.



0,2%
(5,9 Mio. m³)

Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,04% Wasser geht 2015 in die Herstellung der Produkte bei Geberit.



0,04%
(1,2 Mio. m³)

Nutzung

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2015 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,75%
(3 115 Mio. m³)

Entsorgung

0,01% der gesamten Wassermenge werden für die Entsorgung der Geberit Produkte gebraucht.



0,01%
(0,2 Mio. m³)

* Geberit organisch

Kompetenzen im Bereich nachhaltiges Bauen werden ausgebaut

Nachhaltiges Bauen ist in den letzten Jahren zum Standard geworden, und zwar sowohl im öffentlichen wie im privaten Bausektor. Europäische Normen schreiben entsprechend nachhaltige Produkte und Systeme in Gebäuden vor. Gleichzeitig entstehen immer mehr Gebäude nach Nachhaltigkeitsstandards wie DGNB, Minergie, BREEAM oder LEED. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter verlangen nach Systemanbietern mit ganzheitlichem Know-how zu nachhaltigem Bauen, um die entsprechenden Standards zu erfüllen. Geberit stellt sich diesen Fragen mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten und positioniert sich damit folgerichtig beim Thema nachhaltiges Bauen an vorderster Front.

Im Jahr 2015 wurde eine interne Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich in mehreren Workshops detailliert mit dem gesamten Produktportfolio auseinandersetzte. Ziel war es, die Relevanz der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsthemen wie beispielsweise Energie, Komfort, Klima, Ressourcen, Herkunft, Materialisierung oder Gesellschaft zu bestimmen sowie umfassendes Know-how über die Anforderungen der unterschiedlichen Labels aufzubauen. In einem nächsten Schritt werden ein interner Kompetenzbereich aufgebaut und die technischen Berater sensibilisiert und geschult. Langfristig sollen Produktkataloge sowie Online-Informationen mit den relevanten Daten betreffend nachhaltiges Bauen ergänzt werden.

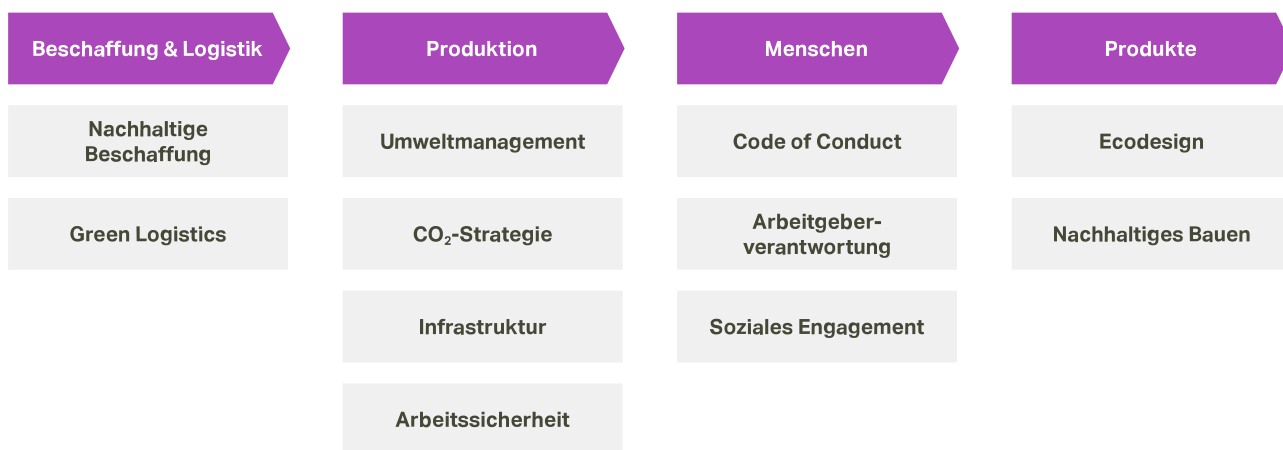
Immer mehr Green-Building-Referenzprojekte mit Geberit Produkten bezeugen die hohe Bedeutung des Themas. Beispielsweise wurde in Vilnius (LT) im Jahr 2015 der neue → **Bürokomplex «k29»** nur wenige Gehminuten von der historischen Altstadt eingeweiht. Für die Architekten war die Umweltfreundlichkeit der zentrale Aspekt in ihrem Entwurfsprozess. So entstand ein komplett verglastes Greenbuilding (BREEAM-zertifiziert). Oder das in den 1970er-Jahren errichtete → **Studentenwohnheim «Klenze 27»** in Regensburg (DE). Es bietet 240 Appartements und erfüllt nach der Sanierung und Neugestaltung die Auflagen des Umweltlabels KfW-Effizienzhaus 70. In beiden Objekten ist umfangreiches Geberit Nachhaltigkeits-Know-how eingebaut.

Nachhaltigkeitsstrategie konsequent ausgerollt

Das konsequente Umsetzen der Nachhaltigkeitsstrategie ist eine verbindliche Zielsetzung der gesamten Geberit Gruppe. Geberit bekennt sich – auch nach der Integration von Sanitec – zu dieser Strategie. Die bestehenden Nachhaltigkeitsmodule werden deshalb schrittweise auf alle neu hinzugekommenen Standorte ausgerollt.

Die Strategie fokussiert weiterhin auf insgesamt elf Nachhaltigkeitsmodule. Dazu zählen unter anderem → **Nachhaltige Beschaffung**, → **Green Logistics**, → **Umweltmanagement in der Produktion**, → **Arbeitssicherheit** und → **Ecodesign in der Produktentwicklung** sowie → **Soziales Engagement**. Jedes Modul beinhaltet eine klare Zielsetzung, daraus abgeleitete Massnahmen und quantifizierte Kennzahlen für ein effektives Monitoring.

Nachhaltigkeitsstrategie-Landkarte



Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit wird seit 2007 jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) dargestellt. Im Jahr 2014 wurde die Umstellung von den GRI-G3- auf die neuen GRI-G4-Richtlinien vorgenommen. Strategischer Ausgangspunkt war ein Prozess zur Bestimmung der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit. Diese wurden im Rahmen eines internen Prozesses identifiziert und priorisiert. 2012 und 2014 wurde ein → **externes Stakeholder-Panel** konsultiert, um → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation zu prüfen. Es ist geplant, 2016 wiederum ein Stakeholder-Panel einzuberufen, um sowohl wesentliche Aspekte als auch Nachhaltigkeitsstrategie unter den neuen Gegebenheiten beurteilen zu lassen.

Alle Aspekte der GRI-G4-Richtlinien finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2015. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den «umfassenden» («comprehensive») Transparenzgrad der GRI-G4-Richtlinien, was von → **GRI geprüft** wurde.

Geberit ist seit 2008 Mitglied des United Nations (UN) Global Compact, eines weltweiten Abkommens zwischen Unternehmen und der UNO, das die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten soll. Jährlich wird ein → **Fortschrittsbericht** zu Massnahmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitspraktiken sowie Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung vorgelegt. Geberit ist zudem Mitglied des lokalen Netzwerks des UN Global Compact. Die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit wird verstärkt durch den → **Verhaltenskodex (Code of Conduct)**, der 2015 überarbeitet wurde, und den → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Die Einhaltung der Richtlinien und Vorgaben wird durch kontinuierlich verbesserte → **Compliance-Prozesse** sichergestellt. Im Weiteren ist gruppenübergreifend ein umfassendes System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft, siehe dazu → **Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, Abschnitt «Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung»**.

Die Anstrengungen zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt honoriert. Im Segment der Nachhaltigkeitsaktienindizes und -fonds ist das Unternehmen stark präsent. So ist die Aktie beispielsweise im Dow Jones Sustaina-

bility Europe Index (DJSI Europe) vertreten und Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE-EO-100-Index-Serie. Zudem halten namhafte Nachhaltigkeitsfonds die Titel in ihren Portfolios. In den immer noch an Bedeutung gewinnenden Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser» will Geberit auch künftig eine bedeutende Rolle spielen.

Ecodesign als Standard in der Produktentwicklung

Im Rahmen des systematischen Innovations- und Entwicklungsprozesses der Gruppe wird seit 2007 der Ecodesign-Ansatz konsequent angewendet. Dabei werden in einer frühen Entwicklungsphase eines Produkts die Umweltaspekte – von der Auswahl der Rohstoffe bis hin zur Entsorgung – geprüft. Vorgabe ist, dass jedes Produkt ökologisch besser sein muss als sein Vorgänger. Ein Beispiel dafür ist das neue Geberit Urinalsystem. Dieses umfasst Urinale mit elektronisch gesteuerten Spülsystemen, aber auch mit komplett wasserlosem Betrieb. Die zentralen Elemente bilden die zwei von Geberit entwickelten spülrandlosen Urinalkeramiken Preda und Selva. Dank des geringen Ressourcenverbrauchs und der optionalen Möglichkeit, die Steuerung durch eine autarke, netz- und batterieunabhängige Energiequelle mit Strom zu versorgen, können die Urinale höchste Anforderungen an nachhaltiges Bauen und an den wirtschaftlichen Betrieb erfüllen.

Eigens erstellte Produktökobilanzen sind wichtige Entscheidungshilfen für die Entwicklungsprozesse und liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte. Detaillierte Ökobilanzen wurden beispielsweise für folgende Produkte bereits erstellt: Abwasser-/Versorgungsrohre, AquaClean Mera, elektronische Waschtischarmatur Typ 185/186, Unterputzspülkästen, Urinalsteuerungen und das neue Urinalsystem. Immer wichtiger werden die Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der neuen Europäischen Norm EN 15804, die auch direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können. So stellt beispielsweise die EPD für das Geberit Urinalsystem relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum Umweltleistungsausweis des Produkts transparent dar.

Compliance

Transparenz hergestellt

Transparente und verständliche Compliance-Prozesse waren im Jahr 2015 infolge der Übernahme der Sanitec Gruppe besonders wichtig. Es galt, das Thema Compliance innerhalb der gesamten Geberit Gruppe einheitlich zu positionieren. Wie bei anderen Fragestellungen auch, bot die Aufschaltung des gemeinsamen Intranets dazu die passende Gelegenheit. Die Compliance-Organisation wird dort auf einer eigenen Seite dargestellt und erläutert. Parallel dazu wurde das Management in allen Gruppengesellschaften durch den CEO aufgefordert, zur Verfügung gestellte Informationen zum Thema allen Mitarbeitenden – auch denjenigen ohne Intranetzgang – auf geeignete Weise zu kommunizieren.

Funktionierende Compliance-Organisation

Ende 2014 ergab eine vertiefte Überprüfung der Compliance-Organisation ein sehr zufriedenstellendes Resultat. Der Bereich Internal Audit und externe Fachprüfer kamen zum Schluss, die Zuständigkeiten seien innerhalb der verschiedenen Gruppenfunktionen klar geregelt und die Mechanismen auf Effektivität ausgerichtet. Geberit orientiert sich an den relevanten branchentypischen Kriterien und legt entsprechend Schwerpunkte bei den Themen Kartellrecht, Korruption, Umweltschutz, Arbeitnehmerrechte und Produkthaftung. Nach Abschluss eines Assessments bezüglich der vorhandenen Compliance-Strukturen wurde das Compliance-Programm der Geberit Gruppe auch auf die Gesellschaften der vormaligen Sanitec Gruppe ausgeweitet.

Die genannten Themenschwerpunkte sind im → **Geberit Verhaltenskodex**, der seit Anfang 2015 in einer inhaltlich überarbeiteten Fassung vorliegt, detailliert beschrieben. Den Verhaltenskodex gibt es seit 2008. Seine Einhaltung wird seither jährlich in allen Organisationseinheiten mittels eines detaillierten Fragebogens überprüft, neu auch in jenen der ehemaligen Sanitec Gruppe. Im Jahr 2015 wurden keine wesentlichen Verstösse festgestellt. Eine spezielle Bedeutung kommt im Verhaltenskodex den besonders sensitiven Themen Kartellrecht und Korruption zu. Entsprechende Richtlinien wurden aktualisiert und über geeignete Kommunikationskanäle den relevanten Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Im kommenden Jahr wird zudem zum wiederholten Mal eine gruppenweite Umfrage zur Zuwendungspraxis erfolgen. Die im Jahr 2013 eingerichtete Geberit Integrity Line wurde 2015 auch für die Mitarbeitenden der ehemaligen Sanitec Gruppe geöffnet. Dieses Angebot soll Mitarbeitenden ermöglichen, anonym auf Fälle wie zum Beispiel sexuelle Belästigung oder Verschleierung einer Bestechungszahlung aufmerksam zu machen. Weder über die Integrity Line noch durch die beschriebenen Überprüfungen gingen Meldungen über wesentliche Verstösse gegen den Verhaltenskodex ein.

Spezifisch auf kartellrechtliche Fragen ausgerichtete Schulungsveranstaltungen wurden 2015 für die Geschäftsführer der europäischen Vertriebsgesellschaften durchgeführt. Im ersten Quartal 2016 wird für alle betroffenen Mitarbeitenden ein E-Learning-Kurs zum Thema Compliance im Bereich Kartellrecht stattfinden.

Überarbeitetes Selbstverständnis lanciert

Mit dem → **Geberit Kompass** ist ein zentrales Compliance-Element 2015 neu aufgelegt worden. Darin sind die Eckpfeiler der Unternehmenskultur beschrieben: die gemeinsame Mission, die geteilten Werte, die Handlungsgrundsätze und die Erfolgsfaktoren, die von allen Mitarbeitenden zu beachten sind. Der CEO präsentierte und erläuterte diese Eckpfeiler in der ersten gemeinsamen Ausgabe des gruppenweit in sechs Sprachen erscheinenden Mitarbeitermagazins. Ende 2015 wurde der Kompass zusammen mit einem Schreiben des CEO allen Mitarbeitenden physisch nach Hause zugestellt.

Soziales Engagement

Wasser im Fokus

Mit innovativen Sanitärprodukten verbessert Geberit die Lebensqualität der Menschen nachhaltig. Diese Mission verfolgt das Unternehmen konsequent. Der Leitfaden für die Mitarbeitenden, der **→ Geberit Kompass**, hält dies in der Neuauflage fest.

Auch beim sozialen Engagement der Gruppe geht es um Lebensqualität und Nachhaltigkeit. Daher werden seit vielen Jahren Sozialprojekte realisiert, die einen Bezug zum Thema Wasser sowie zu den Kernkompetenzen und der Kultur des Unternehmens aufweisen. Genauso wichtig ist dabei der Aspekt der persönlichen und beruflichen Bildung: Lernende sollen durch die aktive Mitarbeit in den Sozialprojekten in Entwicklungsregionen dieser Welt andere Kulturen kennenlernen sowie neue soziale, sprachliche und berufliche Kompetenzen erwerben. Zudem ist das soziale Engagement in Form der Sozialprojekte ein konkreter Beitrag zur Umsetzung des Nachfolgeprogramms der Millennium-Entwicklungsziele der Vereinten Nationen, das bis 2030 weltweit allen Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen will.

Konkretes Engagement – weltweit und vielfältig

Wie bereits 2012 ging die Reise der Lernenden im Jahr 2015 nach Südafrika. Diesmal in die Nähe der Hafenstadt Durban in der Provinz Kwazulu-Natal. Dort befindet sich die **→ Cottonlands Primary School**. Rund 1 000 Schülerinnen und Schüler besuchen die ursprünglich für rund 500 Kinder geplante Schule, in der die Erneuerung der Infrastruktur dringend notwendig war. Die lokale Geberit Vertriebsgesellschaft plante und begleitete die vorbereitenden Bauarbeiten. Im November und Dezember war das Geberit Team mit Lernenden aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vor Ort, um neue Sanitäranlagen zu installieren und im benachbarten «LIV village» wertvolle Freiwilligenarbeit im Dienste von Waisenkindern zu leisten.

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde um weitere zwei Jahre verlängert. Geberit unterstützte wiederum die Helvetas-Kampagne für sauberes Trinkwasser und Latrinen mit einem namhaften Beitrag. Das mit Helvetas und unter Beteiligung der Geberit Mitarbeitenden für 2015 geplante Volunteering-Projekt in Nepal wurde infolge des Erdbebens im Frühjahr 2015 um ein Jahr verschoben.

Fortgesetzt wurde im Berichtsjahr die Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation «Swiss Water Partnership». Ziel dieser Plattform ist es, alle am Thema Wasserversorgung Beteiligten (Wissenschaft, Wirtschaft, öffentlicher und privater Bereich) an einen Tisch zu bringen, um die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam anzugehen und den internationalen Dialog zum Thema Wasser zu fördern.

Eine Vielzahl von Initiativen und Sammelaktionen ergänzt das soziale Engagement der Geberit Gruppe auf lokaler Ebene. Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig von Geberit Mitarbeitenden im jeweiligen Land oder in Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen (NGO) überprüft.

Zusätzlich vergeben mehrere Geberit Produktionswerke seit vielen Jahren Verpackungs- und Montagearbeiten an Werkstätten für geistig behinderte Menschen. 2015 betrug dieses Auftragsvolumen CHF 6,2 Mio.

Für eine Übersicht zu Spenden und finanziellen Zuwendungen vgl. **→ Investitionen in Infrastruktur und Dienstleistungen im öffentlichen Interesse**. Alle Spenden-Engagements von Geberit sind parteipolitisch neutral. Es wurden auch keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Politische Stellungnahmen werden in der Regel keine abgegeben und es wird auch kein politisches Lobbying betrieben. Dies wird im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex weltweit sichergestellt.

Veränderungen Konzernstruktur

Im Berichtsjahr fanden neben der → **Sanitec Akquisition** keine wesentlichen Veränderungen in der Konzernstruktur statt, vgl. dazu auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur.**

Ausblick

Umfeld für die Bauindustrie bleibt herausfordernd

Die Situation in der Bauindustrie wird anspruchsvoll bleiben. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren divergiert stark. In **Europa** sind Anzeichen erkennbar, dass sich die Bauindustrie stabilisieren könnte. Für Märkte wie Deutschland, Grossbritannien, die Niederlande und Polen wird ein positives Marktumfeld erwartet. Kein Wachstum wird für die Schweizer und die österreichische Bauindustrie prognostiziert. In den während der letzten Jahre kriselnden Märkten Italien und Frankreich deuten einige Indikatoren auf eine Stabilisierung hin. In **Nordamerika** werden ein moderates Wachstum im für das Geberit Geschäft in den USA wichtigen öffentlichen Bausektor und eine fortgesetzte Erholung im Wohnungsbau vorhergesagt. Die Region **Fernost/Pazifik** wird durch eine weitere Abschwächung in China im Wohnungsbau geprägt sein. In der Region **Nahost/Afrika** bleiben die Aussichten für Südafrika erfreulich, während in den Golfstaaten als Folge des tiefen Erdölpreises eine Verlangsamung der Aktivitäten in der Bauindustrie erwartet wird.

Schwankungen beim Schweizer Franken werden Umsatz und Ergebnisse weiterhin beeinflussen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen auf die Margen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. An dieser Ausgangslage hat sich mit der Integration des Sanitec Geschäfts nichts verändert. Der Einfluss von Währungsschwankungen auf die Betriebsergebnis-Margen ist aufgrund der natürlichen Absicherungsstrategie relativ gering. Der im Markt Schweiz Anfang Februar 2015 aufgrund des erstarkten Schweizer Frankens eingeführte Währungsrabatt von 10% wurde in die Preisliste 2016 überführt. Bezüglich Auswirkungen von allfälligen Fremdwährungseinflüssen sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt **→ Management von Währungsrisiken** verwiesen.

Das Niveau bei den Rohmaterialpreisen dürfte sich im ersten Halbjahr 2016 leicht unter demjenigen in der Vorjahresperiode bewegen – hauptsächlich getrieben durch tiefere Preise bei den industriellen Metallen und den Spezialkunststoffen. Weitergehende Prognosen sind aufgrund des unsicheren Umfelds zurzeit nicht sinnvoll.

Geberit

Das Geschäftsjahr 2016 dürfte für die Geberit Gruppe weiterhin durch die Integration der Sanitec Aktivitäten geprägt sein. Seit dem 1. Januar 2016 tritt der Vertrieb in allen Märkten als ein Unternehmen auf; zudem soll das Augenmerk der weiteren Harmonisierung der Systeme und Prozesse sowie der Realisierung erster Synergien gelten. Ein ebenso wichtiger Fokus soll dem Tagesgeschäft gelten, was aufgrund der Situation in den europäischen Bau-Märkten erneut anspruchsvoll werden dürfte. Ziel soll es sein, in allen Märkten mit der neuen gemeinsamen Vertriebsmannschaft überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Das Hauptaugenmerk soll auf einer forcierten Vermarktung der in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, der stärkeren Durchdringung von Märkten, wo Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sowie dem vielversprechenden Dusch-WC-Geschäft liegen. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich weiter optimiert werden.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein. Die Chancen, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet, sollen dezidiert wahrgenommen werden. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die erfahrenen und hoch motivierten Mitarbeitenden, eine Reihe von Erfolg versprechenden und in den letzten Jahren eingeführten Produkten sowie Produktideen für die weitere Zukunft, die schlanke und marktorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie das auch nach der Übernahme von Sanitec solide finanzielle Fundament der Gruppe.