

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 Sanitärprodukte:** Geberit konzentriert sich auf Sanitär- und Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmerkeramiken und -möbel. In diesen Bereichen verfügt Geberit über tiefes Know-how und bietet qualitativ hochwertige, 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 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. Dabei erhalten Designaspekte eine immer grössere Bedeutung.
- 3. Selektive geografische Expansion:** Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in den Märkten, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind. Ausserhalb Europas konzentriert sich Geberit auf die vielversprechendsten Märkte. Dazu gehören Nordamerika, China, Südostasien, Australien, die Golfregion, Südafrika und Indien. Mit Ausnahme von Nordamerika und Australien ist das Unternehmen in diesen Märkten vornehmlich im Projektgeschäft tätig. An den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität wird stets festgehalten.
- 4. Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung:** Effiziente Prozesse sollen nachhaltig eine führende und wettbewerbsfähige Kostenstruktur sicherstellen. Die Prozessoptimierung 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 auf → **Nachhaltigkeit bedachte** Unternehmensführung
- ein stabiles Managementteam
- eine schlanke, funktionale Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten
- eine resultatorientierte, kundennahe, auf Zusammenarbeit basierende und bodenständige Unternehmenskultur

MITTELFRISTIGE ZIELE

Geberit hat sich zum Ziel gesetzt, neue Standards bei Sanitärprodukten zu setzen, diese kontinuierlich 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.

Das um Akquisitionen bereinigte Umsatzwachstum in lokalen Währungen soll im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus mittelfristig zwischen 4 und 6 Prozent betragen und es soll eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30 Prozent erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde eine dritte quantitative Zielgrösse definiert. Der ROIC soll mittelfristig 25 Prozent erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, wird gegenwärtig verstärkt in Sachanlagen investiert – im Jahr 2019 rund CHF 180 Mio.; mittelfristig sind es rund 5% des Umsatzes.

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

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

1. **«Push-Pull»-Vertriebsmodell**, welches sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger im Sanitärmarkt (Grosshandel, Sanitärinstallateure und -planer, Architekten, Bauträger, Investoren, Showroom-Betreiber) konzentriert
2. **Technologiepenetration**, bei 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-Initiative**, mit der die Dusch-WC-Kategorie in Europa sowie die Marktstellung von Geberit in dieser Kategorie weiter ausgebaut werden soll
5. **Innovationsführerschaft** in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen
6. **Kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung**

WERTORIENTIERTE FÜHRUNG

Aspekte der Wertorientierung werden in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppen-Management (220 Mitarbeitende) beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleichgewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter die wertorientierte Kennzahl «Betriebsrendite» (ROIC) – errechnet. Zusätzlich zum Gehalt existiert für die Konzernleitung und weitere Managementmitglieder ein jährliches Optionsprogramm, das hinsichtlich der Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrenditeziel geknüpft ist. Details dazu sind im → **Vergütungsbericht** zu finden.

Investitionen in Sachanlagen werden 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 Investitionsprojekte nach Projektabschluss langfristig verfolgt und die Zielerreichung jährlich von der Konzernleitung beurteilt.

RISIKO-MANAGEMENT

Zum Thema Risiko-Management vgl. auch → **Corporate Governance, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, dritter Abschnitt.**

Im Rahmen des Prozesses zur Risikoidentifikation, -analyse und -steuerung wurden folgende Risiken für die Geberit Gruppe als bedeutend eingestuft:

ENTWICKLUNG DER EUROPÄISCHEN BAUWIRTSCHAFT

Durch den hohen Anteil des weniger zyklischen Renovationsgeschäfts am Gesamtumsatz ist die Geberit Gruppe gut gegen Schwankungen der Baukonjunktur abgesichert. Zudem sorgt die noch wenig fortgeschrittene Durchdringung mit moderner Sanitärtechnologie in vielen Märkten dafür, dass ein nachhaltig hohes Potenzial für Umsatzwachstum – unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – besteht.

VERFÜGBARKEIT ROHMATERIALIEN

Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien wird durch professionelle, institutionalisierte Einkaufsprozesse und durch konsequentes Dual-Sourcing sichergestellt.

VERÄNDERUNGEN IM KOMPETITIVEN UMFELD

Innovative Produkte und das seit der Integration des Keramikgeschäfts umfassende Produktspektrum stellen sicher, dass die Geberit Gruppe die führende Marktposition aufrechterhalten kann. Entscheidend sind zudem die starke Partnerschaft mit dem Handwerk sowie die gute Zusammenarbeit mit dem Grosshandel im Rahmen des dreistufigen Vertriebsmodells.

INFORMATION TECHNOLOGY

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die Sicherheit der IT-Infrastruktur weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen für Cyber-Risiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert.

Im Berichtsjahr wurden unter Beizug eines externen Spezialisten die IT-Systeme einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung unterzogen. In der Prüfung wurde den IT-Systemen ein ausreichendes Sicherheitsniveau bestätigt.

EINHALTUNG VON GESETZEN

Die Geberit Gruppe ist diversen juristischen Risiken ausgesetzt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit ergeben. Um Verstösse gegen Gesetze oder Richtlinien zu vermeiden, sind umfassende → **Compliance-Prozesse** in Kraft.

MANAGEMENT VON WÄHRUNGSRISENEN

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. Als Folge dieser natürlichen Absicherung haben Währungsschwankungen keine wesentlichen Auswirkungen auf die operativen 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 anderen Währungen auszugehen:

- Umsatz: +/-9%
- EBITDA: +/-9%
- EBITDA-Marge: +/-0 Prozentpunkte

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vergleiche → **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.**

MARKTUMFELD

STABILE RAHMENBEDINGUNGEN

Wie in den vergangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2018 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Marktumfeld war im Vorjahresvergleich von leicht tieferen Wachstumszahlen geprägt.

Euroconstruct rechnete im November 2018 für **Europa** mit einer Zunahme im Hochbau für das Jahr 2018 von +2,3%, identisch mit der Schätzung von Mitte 2018. Der Vergleich mit länger zurückliegenden Prognosen bestätigt die stabile Einschätzung der Situation: Ende 2017 ging Euroconstruct für den Hochbau im Jahr 2018 ebenfalls von einer Zunahme von +2,3% aus. Die Neubauten legten 2018 mit +3,8% deutlich stärker zu als das Renovationsgeschäft (+1,0%). Das Volumen beim Neubau blieb jedoch auch 2018 deutlich hinter den Höchstständen von 2007/2008 zurück. Im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen nahezu wieder das damalige Niveau, im Wohnungsbau sogar leicht darüber. Der Wohnungsbau war im Jahr 2018 mit +2,8% Wachstum der treibende Faktor im Hochbau. Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich 2018 gemäss Euroconstruct positiv: die Niederlande (+6,1%), Frankreich (+2,6%), Österreich (+2,4%), Italien (+1,6%), Deutschland (+1,4%) und die Schweiz (+1,0%). Insgesamt hat sich das Wachstum im Vergleich zu 2017 jedoch abgeschwächt.

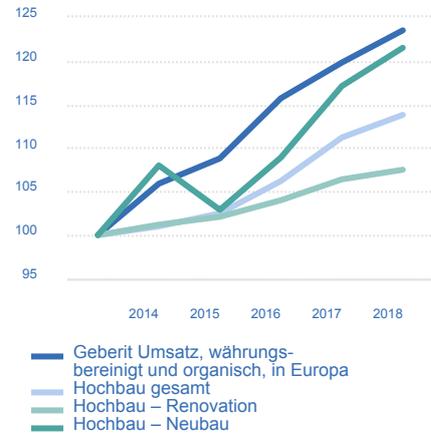
80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 563 Mrd. entfielen 2018 auf den Hochbau. Die Verteilung des Hochbauvolumens zwischen Wohnungsbau und Nicht-Wohnungsbau lag unverändert bei rund 60 zu 40%. Der Anteil des Neubaus am gesamten Hochbau blieb 2018 trotz stärkerem Wachstum wiederum hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um +2,9%, womit die Wirtschaft schneller wuchs als 2017 (+2,3%). Die Investitionen im Hochbau erhöhten sich gemäss Zahlen zur US-Bauindustrie des U. S. Department of Commerce, United States Census Bureau, von Ende November 2018 um +3,9%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau um +3,8% – womit der Anstieg höher ausfiel als im Vorjahr (+1,2%). Unterstützend wirkten sich dabei die Bereiche Hotels und Bürogebäude aus. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +2,6% leicht besser als im Vorjahr (+2,0%). Der Wohnungsbau lag im Berichtsjahr über dem Vorjahr: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm jedoch um +2,8% zu, während sie im Vorjahr um +6,2% zulegen.

In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum mit +4,6% leicht unter demjenigen des Vorjahrs (+4,8%), jedoch deutlich über der weltweiten Wirtschaftsentwicklung (+3,0%). Mit einem Anteil von 53% resultierte wiederum mehr als die Hälfte des globalen Wachstums aus der Region Fernost/Pazifik, wo alle relevanten Volkswirtschaften eine positive Entwicklung verzeichneten. China trug wie in den Vorjahren rund 60% zum Wachstum der Region bei. Der chinesische Wohnungsbau wuchs sowohl in den Tier-1- wie auch in den Tier-2-Zentren unverändert moderat (vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung in Fernost/Pazifik gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2018).

Bautätigkeit und Geberit Umsatz in Europa 2014–2018

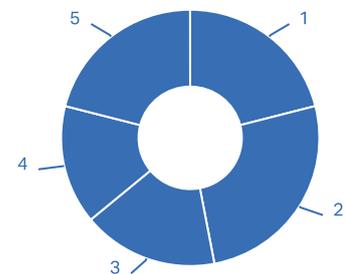
(Index: 2013 = 100)



Quelle: 86. Euroconstruct-Konferenz in Paris (FR), November 2018, und 85. Euroconstruct-Konferenz in Helsinki (FI), Juni 2018

Aufteilung Bauvolumen 2018 in Europa

(EUR 1 563 Mrd.)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (21%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (26%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (15%)
- 5 Tiefbau (21%)

Quelle: 86. Euroconstruct-Konferenz in Paris (FR), November 2018

UMSATZ

SOLIDE UMSATZENTWICKLUNG

Der konsolidierte Umsatz im Jahr 2018 nahm um 5,9% auf CHF 3 081 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus Wachstum in lokalen Währungen von +3,1% und einem Fremdwährungseffekt von +2,8% zusammen. Es gelang, weitere Marktanteile zu gewinnen – insbesondere in denjenigen europäischen Ländern, in denen die Geberit Technologien noch untervertreten sind.

Die im Umsatz enthaltenen Währungsgewinne beliefen sich auf CHF 83 Mio. Im Jahr 2018 wurden 63% des Umsatzes in Euro, 9% in Schweizer Franken, 5% in US-Dollar und 4% in Britischen Pfund sowie 19% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

Die folgenden Veränderungen des Umsatzes von Märkten und Produktbereichen sind währungsbereinigt.

UNTERSCHIEDLICHE ENTWICKLUNGEN DER MÄRKTE

Der Umsatz in **Europa** stieg im Gesamtjahr 2018 um 2,8%. Starke Zuwächse waren auf der Iberischen Halbinsel (+9,5%) und in Zentral-/Osteuropa (+9,0%) zu verzeichnen. Ebenfalls zulegen konnten die Benelux-Länder (+4,6%), Deutschland (+3,1%), Italien (+2,7%), Österreich (+1,8%), Frankreich (+1,6%) und die Schweiz (+1,5%). Rückgänge resultierten dagegen in Grossbritannien/Irland (-1,7%) und in den nordischen Ländern (-1,9%). Zweistellig stieg der Umsatz in der Region **Fernost/Pazifik** (+13,9%) und in **Nahost/Afrika** (+1,4%) waren ebenfalls Umsatzzuwächse zu verzeichnen.

INSTALLATIONS- UND SPÜLSYSTEME AM STÄRKSTEN GEWACHSEN

Der Umsatz im Produktbereich **Installations- und Spülsysteme** erreichte CHF 1 133 Mio. – ein Zuwachs von 4,9%. Zwei Faktoren haben diesen überdurchschnittlichen Anstieg getrieben: Zum einen beschleunigte sich das Wachstum der Installations- und Spülsysteme in den europäischen Expansionsmärkten als Folge von Synergien durch die Integration des Keramikgeschäfts. Zum andern konnten die Marktanteile in den zentraleuropäischen Märkten aufgrund des Verkaufs von höherwertigen Produkten ausgebaut werden.

Der Umsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 928 Mio., was einer Zunahme von 4,3% entspricht. Massgeblich zu diesem Wachstum trugen verschiedene in den letzten Jahren eingeführte innovative Produkte bei den Gebäudeentwässerungssystemen sowie eine solide Entwicklung bei den Versorgungssystemen bei.

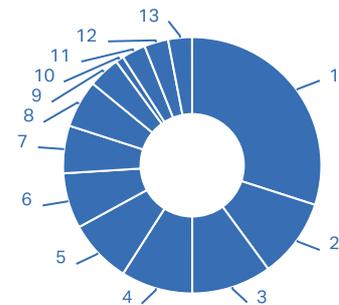
Der Produktbereich **Badezimmersysteme** verzeichnete einen Umsatz von CHF 1 020 Mio. und bewegte sich damit auf Vorjahresniveau (+0,1%). Stark entwickelte sich weiterhin das Dusch-WC-Geschäft. Negativ wirkten sich in diesem Produktbereich das schwache Marktumfeld in den für diesen Bereich überproportional wichtigen nordischen Ländern und die Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich aus.

Entwicklung Umsatz 2009–2018

(in Mio. CHF)

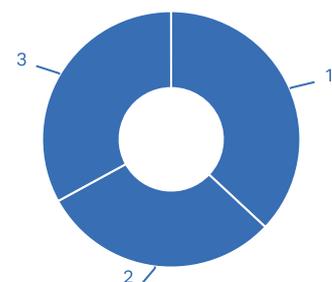


Umsatz 2018 nach Märkten/Regionen



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

Umsatz 2018 nach Produktbereichen



- 1 Installations- und Spülsysteme (37%)
- 2 Rohrleitungssysteme (30%)
- 3 Badezimmersysteme (33%)

ERGEBNISSE

PROFITABILITÄT WEITERHIN AUF HOHEM NIVEAU

Im Vergleich zu den Vorjahren war der operative Cashflow (EBITDA) im Jahr 2018 nicht mehr von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst. Adjustierte Zahlen werden lediglich noch – und im Berichtsjahr letztmals – für das Betriebs- und das Nettoergebnis sowie für den Gewinn je Aktie ausgewiesen.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 5,7% auf CHF 868 Mio. und erreichte damit einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die EBITDA-Marge lag wie im Vorjahr bei 28,2%. Die im Vorjahresvergleich angestiegenen operativen Ergebnisse waren vor allem auf höhere Verkaufsvolumina, Preiserhöhungen, positive Auswirkungen der Schliessung von zwei Werken in Frankreich im Vorjahr sowie auf kontinuierliche Effizienzsteigerungen zurückzuführen. Negativ wirkten sich höhere Rohmaterialpreise sowie tarifbedingt angestiegene Personalkosten aus. Auf die operativen Margen hatten Währungsschwankungen aufgrund der natürlichen Absicherung lediglich einen geringen negativen Einfluss.

Das adjustierte Betriebsergebnis (adj. EBIT) nahm um 5,4% auf CHF 744 Mio. zu; die adjustierte EBIT-Marge betrug 24,2% (Vorjahr 24,3%). Das adjustierte Nettoergebnis erhöhte sich um 3,7% auf CHF 626 Mio., was zu einer adjustierten Umsatzrendite von 20,3% führte (Vorjahr 20,8%). Das im Vergleich zu den operativen Ergebnissen unterdurchschnittliche Wachstum war auf eine negative Entwicklung im Finanzergebnis aufgrund von belastenden Fremdwährungseffekten zurückzuführen. Dies konnte nur teilweise durch eine tiefere Steuerquote kompensiert werden. Je Aktie ergab sich ein um 4,7% gesteigerter adjustierter Gewinn von CHF 17.21 (Vorjahr CHF 16.43).

BETRIEBSAUFWAND UNTER KONTROLLE

Der Warenaufwand stieg um 7,6% auf CHF 893 Mio. Der Anteil am Umsatz erhöhte sich dabei von 28,5% im Vorjahr auf 29,0%. Begründet ist diese Zunahme durch Preisanstiege in den ersten drei Quartalen sowohl bei den industriellen Metallen wie auch bei den Kunststoffen. Der Personalaufwand sank um 0,4% auf CHF 744 Mio., was 24,2% des Umsatzes (Vorjahr 25,7%) entspricht. Zurückzuführen war der leichte Rückgang des absoluten Werts auf positive Auswirkungen der im Zusammenhang mit der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich angefallenen Schliessungskosten im Vorjahr sowie durch Synergien und effizienzsteigernde Massnahmen. Diese Faktoren wurden teilweise kompensiert durch tariflich bedingte Gehaltserhöhungen und höhere Personalaufwendungen zur Bewältigung des höheren Volumens, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die Abschreibungen hielten sich mit CHF 105 Mio. auf dem Vorjahresniveau. Die adjustierten Amortisationen auf immateriellen Anlagen stiegen auf CHF 19 Mio. (Vorjahr CHF 10 Mio.), was auf Amortisationen bei den in den Jahren 2019 und 2020 abzulösenden Keramikmarken zurückzuführen ist. Der sonstige Betriebsaufwand erhöhte sich um 2,8% auf CHF 576 Mio.

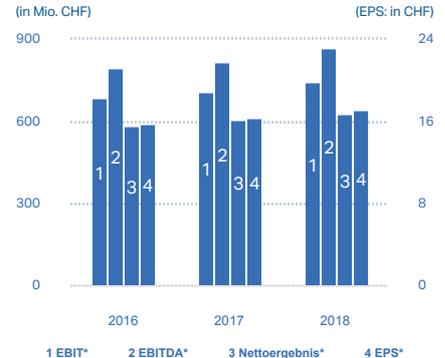
Das Netto-Finanzergebnis lag mit CHF -20 Mio. unter dem Niveau des Vorjahres (CHF -9 Mio.). Der Steueraufwand nahm von CHF 85 Mio. auf CHF 90 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,1% (Vorjahr 13,9%).

ERFOLGSRECHNUNG NUR NOCH GERINGFÜGIG VON AKQUISITIONS- UND INTEGRATIONSKOSTEN BELASTET

Die Einmalkosten als Folge der Sanitec Akquisition/Integration betrugen – letztmals und in deutlich geringerem Ausmass als in den Vorjahren – auf Stufe EBIT CHF 36 Mio. und auf Stufe Nettoergebnis CHF 29 Mio. Die nicht adjustierten Werte erreichten für den EBIT CHF 708 Mio., für das Nettoergebnis CHF 597 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 16.40.

EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS)

2016–2018

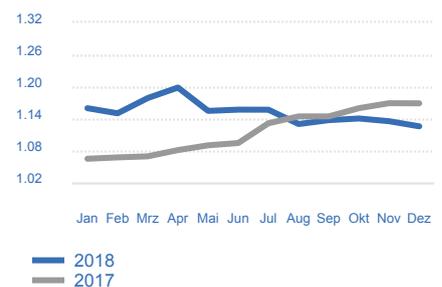


* Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration (EBITDA 2018 nicht bereinigt)

EUR/CHF-Wechselkurs

2017/2018

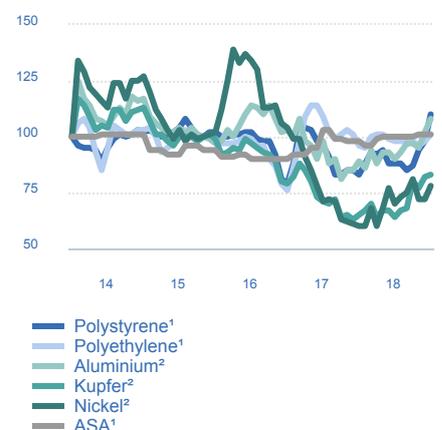
(Stichtagskurse)



Entwicklung Rohmaterialpreise

2014–2018

(Marktpreise; Index: Dezember 2013 = 100)



¹ Quelle: Kunststoff Information Verlagsgesellschaft mbH
² Quelle: London Metal Exchange

DEUTLICHE ZUNAHME BEIM FREE CASHFLOW

Der höhere operative Cashflow, geringere Investitionen in das Nettoumlaufvermögen im Vergleich zum Vorjahr sowie tiefere Cash-Steuerzahlungen beeinflussten den Cashflow positiv. Dagegen wirkten sich die im Berichtsjahr erfolgten Auszahlungen im Zusammenhang mit der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich im Vorjahr negativ aus. Bei Investitionen in Sachanlagen auf Vorjahresniveau resultierte insgesamt ein Anstieg beim Free Cashflow von 22,2% auf CHF 582 Mio. (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Im Berichtsjahr wurden CHF 566 Mio. respektive 97,3% des Free Cashflow im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Akquisitions- und integrationsbezogene Kosten

(in Mio. CHF)

	2017	2018
Integrationskosten	49	0
Total Kosten auf EBITDA-Ebene	49	0
Abschreibungen und Amortisationen	35	36
Total Kosten auf EBIT-Ebene	84	36
Steuereffekt	-7	-7
Total Kosten auf Nettoergebnis-Ebene	77	29

FINANZSTRUKTUR

GESUNDES FINANZIELLES FUNDAMENT

Der wiederum starke Free Cashflow ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik und weitere Aktienrückkäufe bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr gesunden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme reduzierte sich von CHF 3 743 Mio. auf CHF 3 502 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 413 Mio. auf CHF 282 Mio. ab. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 384 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten konnten auf CHF 837 Mio. (Vorjahr CHF 895 Mio.) reduziert werden. Insgesamt resultierte per Ende 2018 eine Zunahme der Netto-Schulden um CHF 73 Mio. auf CHF 555 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 33 Mio. auf CHF 206 Mio. zu. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 813 Mio. auf CHF 829 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen reduzierte sich aufgrund von Amortisationen und Wechselkurseffekten von CHF 1 749 Mio. auf CHF 1 652 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) erhöhte sich von 26,3% im Vorjahr auf 31,8%. Die Eigenkapitalquote erreichte sehr solide 49,8% (Vorjahr 49,1%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die adjustierte Eigenkapitalrendite (ROE) 34,5% (Vorjahr 35,2%), die nicht adjustierte Eigenkapitalrendite 32,9% (Vorjahr 30,7%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2018 CHF 2 823 Mio. (Vorjahr CHF 2 696 Mio.). Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) erhöhte sich auf 22,6% (Vorjahr 22,4%), der nicht adjustierte Wert dieser Kennzahl lag bei 21,6% (Vorjahr 19,5%). 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 2018 hielt die Geberit Gruppe 999 182 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,7% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 650 801 Aktien (1,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 348 381 ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 041 427.

Das vorerwähnte Aktienrückkauf-Programm wurde am 6. Juni 2017 gestartet. Im Rahmen dieses Programms sollen über einen Zeitraum von maximal drei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Wert von maximal CHF 450 Mio. zurückgekauft werden. Die Aktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Bis zum 31. Dezember 2018 wurden 650 801 Aktien zu einem Betrag von CHF 276 Mio. erworben. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 424.80. Im Berichtsjahr wurden im Rahmen des Programms 445 551 Aktien zu einem Betrag von CHF 185 Mio. erworben.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2016	2017	2018
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	967	891	683
Total Finanzverbindlichkeiten	971	895	837
Liquide Mittel	510	413	282
Netto-Schulden	461	482	555

INVESTITIONEN

HÖHERE INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2018 CHF 162 Mio. oder CHF 3 Mio. respektive 1,9% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Umsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,3% (Vorjahr 5,5%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

Der Hauptteil der Investitionen floss in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden, in den Maschinenpark und in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte. Die grössten laufenden Einzelprojekte waren die Um- und Neubauprojekte inklusive Kapazitätserweiterungen an den Standorten → **Langenfeld (DE)**, → **Pfullendorf (DE)**, Ozorków (PL) und Slawuta (UA). Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte und in die Optimierung der Produktionsprozesse investiert.

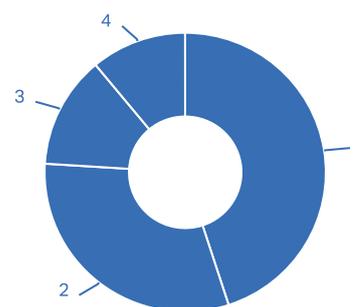
Im Jahr 2018 flossen 45% der Gesamtinvestitionen oder CHF 73 Mio. in die Erweiterung der Kapazitäten. 31% oder CHF 50 Mio. wurden in die Modernisierung der Sachanlagen, 13% oder CHF 21 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 11% oder CHF 18 Mio. in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert.

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2014	2015	2016	2017	2018
	105	147	139	159	162
In % Umsatz	5,0	5,7	5,0	5,5	5,3

Investitionen nach Verwendungszweck 2018



- 1 Kapazitätserweiterung (45%)
- 2 Modernisierung (31%)
- 3 Rationalisierung (13%)
- 4 Neuprodukte (11%)

MITARBEITENDE

ANZAHL MITARBEITENDE LEICHT RÜCKLÄUFIG

Ende 2018 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 630 Mitarbeitende. Das entspricht einer Abnahme um 79 Personen oder 0,7% im Vorjahresvergleich. Der Rückgang ist auf einen Abbau im Bereich Produktion zurückzuführen. Die grösstenteils im letzten Quartal 2018 wirksame Beendigung der einzelnen Arbeitsverhältnisse im Rahmen der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich im Vorjahr war neben Synergien und effizienzsteigernden Massnahmen der Hauptgrund dafür. Erhöhend wirkten sich dagegen spezifische Initiativen in verschiedenen Vertriebsgesellschaften aus.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 803 betrug der Umsatz pro Beschäftigten TCHF 261 oder 5,2% mehr als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In Marketing und Vertrieb waren 25% der Mitarbeitenden tätig. In der Produktion waren es 61%. Des Weiteren waren 8% in der Verwaltung beschäftigt, weitere 4% in der Forschung und Entwicklung. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2%.

DIGITALISIERUNG DER ARBEITGEBERMARKE VORANGETRIEBEN

Engagierte und gut ausgebildete Mitarbeitende sind eine wichtige Voraussetzung für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Deshalb wurde im Jahr 2018 weiter daran gearbeitet, Geberit auf dem Arbeitsmarkt als fortschrittlichen Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten am Schnittpunkt von Handwerk, Engineering und Vertrieb zu positionieren. Der neue Auftritt für die Arbeitgebermarke wurde in Stelleninseraten in Print- und vor allem auf Digitalkanälen umgesetzt. Generell verlagern sich die Aktivitäten verstärkt in die digitalen Kanäle. In diesem Zusammenhang kommen vermehrt Bewegtbilder zum Einsatz wie zum Beispiel ein im Berichtsjahr neu lancierter Film, um die Suche nach Lernenden zu unterstützen. In Zukunft sollen weitere Filme für Zielgruppen im Vertriebs- und Engineering-Umfeld folgen. Ferner intensivierte Geberit 2018 das Hochschulmarketing mittels Messeauftritten und erhöhter Präsenz auf digitalen Kanälen und arbeitete dabei eng mit mehreren namhaften Hochschulen zusammen.

Der Personalaufwand belief sich 2018 auf CHF 744 Mio. Ausserdem konnten die Mitarbeitenden wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, vergleiche dazu → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 17. Beteiligungsprogramme** sowie → **Vergütungsbericht**. Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2018 24% (Vorjahr 23%), im oberen Management 9% (Vorjahr 8%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat ist eine Frau vertreten.

AUS- UND WEITERBILDUNG INTENSIVIERT

Ende 2018 beschäftigte Geberit 247 Auszubildende (Vorjahr 235). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 89% (Vorjahr 83%). Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung grundsätzlich die Möglichkeit erhalten, an mehreren Standorten zu arbeiten. Auslandserfahrung und Know-how-Transfers sind ein Plus für die jungen Mitarbeitenden, aber auch für das Unternehmen. Im Anschluss an ihre Berufslehre haben Auszubildende die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten.

Im Rahmen eines zweistufigen Potentials-Management-Programms sollen Talente im gesamten Unternehmen identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet werden. Die im Programm mittels Projektarbeiten untersuchten Fragestellungen orientieren sich an für Geberit relevanten und strategischen Aufgaben und dienen den involvierten Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Ein Teil des Programms wurde im Berichtsjahr in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (CH) weiterentwickelt und erstmals durchgeführt. Das Potentials-Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen mit internen Kandidierenden zu besetzen. 2018 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 57% aller Fälle möglich (Vorjahr 76%).

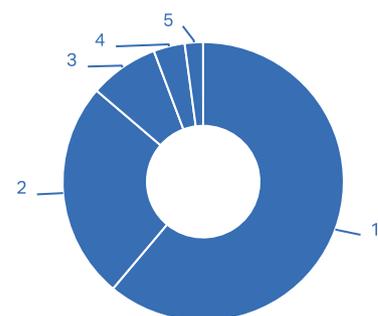
Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

	2017	Anteil in %	2018	Anteil in %
Deutschland	3 329	28	3 282	28
Polen	1 603	14	1 655	14
Schweiz	1 362	12	1 395	12
Ukraine	638	5	660	6
Österreich	551	5	557	5
China	565	5	530	5
Italien	509	4	520	4
Frankreich	539	5	431	4
Andere	2 613	22	2 600	22
Total	11 709	100	11 630	100

Mitarbeitende 2018 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (61%)
- 2 Marketing und Vertrieb (25%)
- 3 Verwaltung (8%)
- 4 Forschung und Entwicklung (4%)
- 5 Auszubildende (2%)

In den Keramikwerken in Deutschland, Polen und der Ukraine wurde im Jahr 2018 eine Initiative umgesetzt, die zum Ziel hatte, die Führungskompetenz auf den verschiedenen Hierarchiestufen zu verbessern. Das von der Gruppe vorgegebene Konzept wurde den Gegebenheiten vor Ort angepasst und in mehrtägigen Workshops mit lokalen Trainern umgesetzt.

In den Vertriebsorganisationen der europäischen Länder wurde im Berichtsjahr ein Programm zur Weiterentwicklung von Führungskräften realisiert. In den Schulungen ging es einerseits darum, die Führungskompetenz der regionalen Vertriebsleiter zu stärken und andererseits deren Rolle zu vereinheitlichen, um damit den Vertrieb insgesamt voranzubringen.

TRANSPARENTE BEURTEILUNG

Ein einheitlicher Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) ist seit 2012 in Kraft. Bei PDC geht es darum, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen sowie Talente besser zu erkennen und zu fördern und damit die Organisation für die Zukunft fit zu machen. Mit Ausnahme der direkt produktiven Arbeitnehmenden in den Produktionswerken sind sämtliche Mitarbeitende in den PDC-Prozess eingebunden. 2018 wurde das Kompetenzmodell, welches die Grundlage des Beurteilungsprozesses bildet, im Sinne einer einfacheren Anwendung überarbeitet und neu strukturiert.

KULTUR WEITER VERTIEFT

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → **Kompass** – das Geberit Selbstverständnis («Was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten») – und der → **Verhaltenskodex** für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. Im Berichtsjahr erfolgte der Projektstart für eine Digitalisierung dieser beiden für die Mitarbeitenden wichtigen Instrumente: Sie sollen in Zukunft in Form eines E-Learnings für bestehende und neue Mitarbeitende zur Verfügung stehen.

In Zusammenhang mit der ab 2019 geplanten Integration mehrerer Keramikmarken unter dem Dach der Marke Geberit fanden im Frühjahr 2018 total 42 moderierte Workshops mit insgesamt rund 6 100 betroffenen Mitarbeitenden statt. Nebst der Faktenvermittlung zur neuen Markenwelt wurden den Teilnehmenden die Unternehmenswerte auf spielerische Art und Weise nähergebracht und in gemeinsamen Diskussionen weiter vertieft.

PRIORITÄT ARBEITSSICHERHEIT

Das Thema Arbeitssicherheit hat in der Geberit Gruppe weiterhin höchste Priorität. Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Ebenfalls bis dann soll die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) auf den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) auf den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) reduziert werden. Im Jahr 2018 reduzierte sich die Unfallhäufigkeit auf den Wert 9,7 (Vorjahr 10,3), ein Rückgang von 5,8%. Die Unfallschwere nahm im selben Zeitraum um 10,9% auf einen Wert von 181,5 (Vorjahr 203,8) ab.

29 der 30 Produktionswerke sind nach OHSAS 18001 zertifiziert. Arbeitssicherheitsprinzipien und gruppenweit gültige entsprechende Prozesse sind im Geberit Sicherheitssystem (GSS) definiert. Alle Produktionswerke sowie das Logistikzentrum haben einen Sicherheitsbeauftragten. Ein «Geberit Safety Team» sorgt zudem seit Anfang 2017 dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz aktiv mitgestaltet werden. Ein spezieller Fokus wird beim Thema Arbeitssicherheit auf Verhaltensänderungen gelegt, da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeiten auf Unachtsamkeiten zurückzuführen sind.

Zur aktiven Förderung der Gesundheit jedes Einzelnen wird den Mitarbeitenden an insgesamt 13 Produktions- und Vertriebsstandorten ein Gesundheitsprogramm in den Bereichen Sport und Gesundheitsprävention angeboten. An den Standorten Rapperswil-Jona (CH), Pfullendorf (DE), Pottenbrunn (AT), Ruše (SI), Kolo und Wloclawek (beide PL) – und damit für rund 40% der Geberit Mitarbeitenden – ist ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert.

KUNDEN

STARKE PARTNERSCHAFT MIT DEM GROSSHANDEL

Geberit unterstützt mit der eigenen Vertriebsmannschaft die Aktivitäten seiner Handelspartner mit umfangreichen gedruckten und elektronischen Marketingmaterialien und effizienten, immer häufiger elektronischen Bestell- und Lieferprozessen. Damit soll sichergestellt werden, dass Geberit Produkte im Markt möglichst breit verfügbar sind und neue Produkte kompetent vermarktet werden. Gemeinsam mit dem Grosshandel soll eine professionelle Betreuung des Handwerks und der Endkunden gewährleistet werden.

EIN SICHERER WERT IN DER SANITÄRBRANCHE

Ein bedeutender Teil der vielfältigen Marktbearbeitungsaktivitäten richtet sich an Sanitärinstallateure und -planer. Allen voran die laufende, persönliche und oftmals projektbezogene Unterstützung von Installationsunternehmen und Planungsbüros durch die Geberit Aussendienstmitarbeitenden. Ihre Arbeit wird unterstützt durch → **digitale Tools**, technische Dokumentationen, Kataloge, Broschüren, Magazine und ein branchenweit einzigartig breites Schulungsangebot.

DESIGN MEETS FUNCTION – EIN GELEBTES CREDO

Im Rahmen der Integration des Keramikgeschäfts erhielt die Ansprache von Showroom-Betreibern – in vielen Ländern Teil des Grosshandels – eine erhöhte Bedeutung. Diese Zielgruppe wird in den einzelnen Ländern von einer dedizierten Verkaufsmannschaft betreut. Gleichzeitig wurde die Ansprache von Architekten und Innenarchitekten verstärkt. Mit dem Credo «Design Meets Function» bringt Geberit zum Ausdruck, dass man vor der Wand Produkte anbietet, die sich sowohl durch eine zeitlose Formensprache als auch durch clevere Funktionen auszeichnen.

Als Sponsor einer Ausstellung über den Designpionier Victor Papanek im renommierten Vitra Design Museum lud Geberit Ende 2018/Anfang 2019 rund 700 Architekten, Innenarchitekten und weitere Marktpartner nach Weil am Rhein ein, wo sie nicht nur Papaneks Ideen neu entdecken konnten, sondern auch innovative Badezimmerlösungen von Geberit zu sehen bekamen.

BREITES SCHULUNGS- UND TRAININGSANGEBOT WIRD WAHRGENOMMEN

Im Berichtsjahr wurden in 29 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 35 000 Berufsleute an Produkten, Werkzeugen und Softwaretools geschult. An zahlreichen Standorten wie Barcelona (ES), Gaeta (IT), Zagreb (HR) oder Schanghai (CN) wurden dazu neue Ausstellungen eingerichtet. Ferner wurden Sanitärinstallateure, Architekten und Planer mit Webinaren zu Themen wie Brand- und Schallschutz oder Trinkwasserhygiene unterstützt. Und im Rahmen von externen Schulungsveranstaltungen – oft in Zusammenarbeit mit lokalen Handelspartnern realisiert – wurden rund weitere 90 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

VEREINFACHUNG DES MARKENPORTFOLIOS

2019 wird ein wichtiger Schritt der neuen Markenstrategie umgesetzt werden: In Schlüsselmärkten wie Deutschland, der Schweiz und Österreich werden Keramikprodukte und Badserien in Zukunft nur noch unter der Marke Geberit angeboten. Im Gegenzug werden etablierte Marken wie beispielsweise Keramag nicht mehr weitergeführt. Weitere Märkte respektive Marken werden diesen Schritt im Jahr 2020 vollziehen. Diese Straffung des Markenportfolios wurde im Berichtsjahr im Detail vorbereitet, tangiert sie doch von der Produktion und der Logistik über die Produktdaten bis hin zum Marketing und den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche. Auch die Kunden, allen voran der Grosshandel und zahlreiche Showroom-Betreiber, wurden auf diese Umstellung vorbereitet.

EINE MILLIARDE METALLROHRFITTINGS

Im Frühjahr 2018 lief im Produktionswerk Langenfeld (DE) das milliardste Metallrohrfitting vom Band. Dieser Meilenstein wurde für eine viel beachtete länderübergreifende Kampagne genutzt, die auch in den sozialen Medien auf breites Echo stiess. Zum achten Mal wurde im Berichtsjahr die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne durchgeführt. Dabei besuchten speziell ausgestaffierte Ausstellungsmobile die lokalen und regionalen Grosshändler und boten so Installateuren vor Ort die Möglichkeit, Neuheiten und Lösungen von Geberit zu begutachten.

UNVERÄNDERT STARKE PRÄSENZ AN FACHMESSEN

Um das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen und die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen, wurden 2018 wiederum zahlreiche Fachmessen als Plattform genutzt. Das bereits in den Vorjahren bewährte Messekonzept gewährleistete eine hochwertige Präsentation von Keramiken und Badezimmermöbeln zusammen mit dem bisherigen, mehr technisch orientierten Produktsortiment. So liessen sich nicht nur die benötigten Messeflächen optimieren, sondern auch die Cross-Selling-Möglichkeiten verbessern. Im Berichtsjahr präsentierte Geberit unter anderem an der Swissbau in Basel (CH), der SHK in Essen (DE), der IHK in Nürnberg (DE), der FinnBuild in Helsinki (FI), der Nordbygg in Stockholm (SE), der Kitchen & Bath China in Schanghai (CN) und der MosBuild in Moskau (RU) die aktuelle Produktpalette. Architekten und Designer wurden während der Design Week in Mailand (IT) am Salone del Mobile und an der Mostra Convegno gezielt angesprochen.

NEUE WERBEKAMPAGNE FÜR DUSCH-WCS

Zur Unterstützung des weiteren Wachstums von AquaClean Dusch-WCs wurde in 15 europäischen Märkten eine neue Werbekampagne lanciert, die den Produktnutzen ins Zentrum stellt. Gezeigt werden in der Kampagne Menschen unterschiedlichen Alters und Hintergrunds, die auf einem gezeichneten Dusch-WC sitzen und mit einem prägnanten Satz erklären, warum sie das Gefühl «wie frisch geduscht» nicht mehr missen wollen.

Wie schon in den Vorjahren ging auch 2018 das AquaClean Mobil auf grosse Tour – dieses Mal durch Deutschland, Polen, Belgien, Holland, Frankreich, Dänemark, Schweden und Norwegen. Unter dem Motto «Mein erstes Mal» bot der mobile Ausstellungs- und Testraum den Interessierten die Möglichkeit, in aller Ruhe ein AquaClean Dusch-WC auszuprobieren und die verschiedenen Modelle zu begutachten.

Auch in anderen Märkten wurden zahlreiche Gelegenheiten für Endkunden geschaffen, um ein Dusch-WC persönlich auszuprobieren. Dazu wurden mobile AquaClean WC-Lounges eingesetzt, die bei ausgesuchten Grossanlässen wie beispielsweise Konzerten oder Sportveranstaltungen dem Publikum zur Verfügung standen. In der Schweiz und in Deutschland ging Geberit noch einen Schritt weiter und offerierte potenziellen Kunden die Möglichkeit, ein Dusch-WC kostenlos zu Hause auszuprobieren. In den allermeisten Fällen wollten die Interessenten das bei ihnen installierte Geberit AquaClean nach der vereinbarten Probezeit behalten.

Erfreuliche Fortschritte verzeichnete die länderübergreifende Verkaufsinitiative für mittel- und hochklassige Hotels. Im Berichtsjahr konnten weitere Hotelprojekte gewonnen werden, darunter das → **Hotel TwentySeven in Amsterdam (NL)** und das → **Hotel Lutetia in Paris (FR)**. Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa liegt mittlerweile bei über 400.

KONSEQUENTE WEITERENTWICKLUNG DER DIGITALEN MÖGLICHKEITEN

Das Digital-Team auf Gruppenstufe wurde personell und bezüglich Kompetenzen deutlich ausgebaut mit dem Ziel, digitale Tools noch schneller und effizienter und entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen zu entwickeln und zu lancieren.

Um Endkunden möglichst bedürfnisgerecht anzusprechen, wurden im Berichtsjahr verschiedene digitale Tools lanciert oder weiterentwickelt. Eine Inspirations-App für Endkunden, die bereits im Vorjahr getestet worden war, befindet sich nun in der Schweiz und in Frankreich im Einsatz. Ebenfalls für Endkunden wurde ein 3D-Planungs-Tool entwickelt, das eine spielerische Planung des künftigen Badezimmers ermöglicht. Ein neu aufgebautes und in Grossbritannien als Pilotmarkt eingeführtes CRM-System ermöglicht eine individuelle digitale Ansprache von potenziellen Endkunden, die sich für Sanitärprodukte interessieren.

Der Online-Katalog für Handwerker wurde auf einer äusserst leistungsfähigen Plattform neu aufgebaut. Die Produkt- und Ersatzteilm Informationen werden nun aus ein und derselben Quelle zur Verfügung gestellt und können auf verschiedenen Endgeräten dargestellt werden. Die Suche nach Informationen erfolgt intuitiv und ermöglicht auch auf der Baustelle eine bequeme Navigation auf mobilen Endgeräten.

Die interdisziplinäre Planungsmethode BIM (Building Information Modeling) hat zum Ziel, den gesamten Planungs- und Bauprozess zu optimieren. BIM ermöglicht einen effizienten Informationsaustausch zwischen Architekten, Planern und Bauherren. So können Planungsfehler verhindert und die Produktivität erhöht werden. Geberit un-

terstützt Anwender von BIM seit einigen Jahren mit Produktdaten und Berechnungsmodulen. Ein bereits im Vorjahr aufgebautes spezialisiertes internes Team von BIM-Fachleuten entwickelte im Berichtsjahr neue Grundlagen für eine künftige Aufbereitung von BIM-Daten.

INNOVATION

HOHE INVESTITIONEN ALS BASIS FÜR KÜNFTIGES WACHSTUM

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 78 Mio. (Vorjahr CHF 78 Mio.) oder 2,5% des Umsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Verfahren, Produkten und Technologien investiert. Zudem wurden im Rahmen der → **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Fertigung von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 46 Patente angemeldet, was deutlich über dem langjährigen Durchschnitt liegt. Hauptgrund dafür war die Entwicklung von → **Geberit ONE**, einer wegweisenden Gesamtlösung für das Bad. In den letzten fünf Jahren wurden insgesamt 154 Patente angemeldet.

Die Wissenschaftler und Ingenieure haben bei Geberit für ihre Entwicklungsprojekte modernste Mittel zur Verfügung. So stehen für die Herstellung von Prototypen mehrere hochproduktive 3D-Drucker der neuesten Generation im Einsatz. Mithilfe eines im Berichtsjahr installierten Computertomografen können zudem sämtliche Werkstücke zerstörungsfrei und hochpräzise vermessen und auf allfällige Materialfehler geprüft werden. Gegenüber konventionellen Messmethoden spart das viel Zeit.

Sämtliche Produktentwicklungen durchlaufen einen etablierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Damit ist sichergestellt, dass das kreative Potenzial und das vorhandene Know-how der Gruppe optimal genutzt werden und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse des Markts ausgerichtet sind. Kundennutzen und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle.

NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2018 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Das kompakte Dusch-WC → **Geberit AquaClean Tuma Classic** ergänzt das Geberit Dusch-WC-Sortiment als ideales Einsteigermodell. Dieses Basismodell bietet die Grundfunktionen eines Dusch-WCs, inklusive WhirlSpray-Duschtechnologie und vollautomatischem Entkalkungsprogramm. Es wird als Komplettanlage mit spülrandloser WC-Keramik oder als WC-Aufsatz angeboten.
- Das **Energierückhalteventil** wird auf Entlüftungsrohre montiert, die bei zahlreichen Gebäuden aus dem Dach ragen und für einen Druckausgleich in den Abwasserleitungen sorgen. Es öffnet sich nur dann, wenn ein Druckausgleich erforderlich wird. Die übrige Zeit hält es die Wärme im Gebäude zurück und erzielt damit eine bedeutende Energieeinsparung.
- Die manuell einstellbare → **Hygienespülung Rapid** spült ungenutzte Wasserleitungen automatisch und regelmässig durch. Sie verhindert damit, dass Wasser während längerer Zeit in einer Leitung stagniert, was zu Gesundheitsrisiken führen kann.
- Das → **Waschtisch-Sortiment VariForm** bringt mehr Systematik und Vielfalt in das Angebot für öffentliche und private Waschplätze. Die Waschtische zeichnen sich durch eine grosszügige Beckentiefe und hochwertige Keramik aus. Es gibt sie in den vier Grundformen rund, oval, elliptisch oder rechteckig und jeweils als Aufsatz-, Einbau- oder Unterbauvariante.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2018 siehe → **Magazin Facts & Figures 2018**.

Im Jahr 2019 sollen wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert werden. Einige Beispiele:

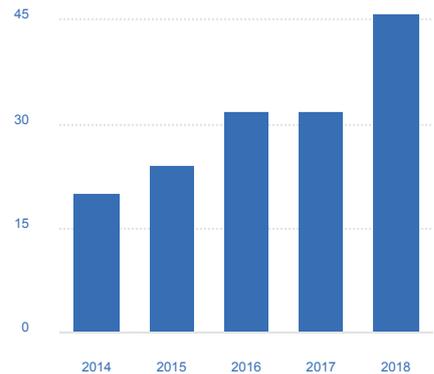
- Dusche, Waschplatz und WC, die zentralen Bereiche des Badezimmers, haben einen neuen gemeinsamen Nenner: → **Geberit ONE**. Geberit ONE vereint das sanitärtechnische Know-how und die Designkompetenz von Geberit und bietet wegweisende, voll integrierte Lösungen für das ganze

F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2014	2015	2016	2017	2018
	56	63	72	78	78
In % Umsatz	2,7	2,4	2,6	2,7	2,5

Anzahl neue Patente



Bad. Für Endkunden resultieren daraus ein Plus an Platz und Flexibilität und ein Minus an Reinigungsaufwand. Auch für den Sanitärfachmann bietet Geberit ONE eine Vielzahl an Vorzügen.

- Mit der → **SuperTube-Technologie** wird eine technisch ausgereifte Alternative zu konventionell ausgelegten Abwasserfallsträngen in Hochhäusern lanciert. Neu entwickelte Formstücke garantieren, dass auch bei hoher Belastung in den Abwasserrohren keine Vollenfüllung und damit kein unerwünschter Sogeffekt entsteht. Auf spezielle Entlüftungsrohre kann deshalb verzichtet werden, was Platz spart.
- Sechs Jahre nach der ersten Markteinführung wird ein vollständig neu entwickeltes → **AquaClean Sela Dusch-WC** auf den Markt gebracht. Es bietet Funktionen wie WhirlSpray-Duschtechnologie und ein diskretes Orientierungslicht und verfügt über einen neu entwickelten Durchlauferhitzer mit automatischer Entkalkungsfunktion. Dank spülrandloser TurboFlush-Spültechnik ist die Ausspülung der Keramik nicht nur sehr leise, sondern auch ausgesprochen gründlich.
- Die im mittleren Preissegment angesiedelte → **Badserie Smyle** wurde überarbeitet und kommt nun filigraner und zeitgemässer daher. Das Design von Waschtischen und Möbeln ist so aufeinander abgestimmt, dass individuelle Kombinationen möglich sind. Das neue wandhängende WC bildet mit seiner eckigen Formensprache eine gelungene Verbindung zu den Waschtischen. Dank spülrandloser Innengeometrie und komplett geschlossener Aussenform ist es sehr leicht zu reinigen.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2019 siehe → **Magazin Facts & Figures 2019**.

PRODUKTION

EINE EINHEIT AUS VIELEN TEILEN

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste im Berichtsjahr 30 Werke, davon 24 in Europa, drei in den USA, zwei in China und eines in Indien. Die Werke sind neu entsprechend den verwendeten Materialien in drei Bereiche gegliedert:

- Keramik
- Kunststoff & Metall
- Komposite & Metall

Ende 2018 wurde das Werk in Weilheim (DE) geschlossen. Mit den 40 Mitarbeitenden des Standorts und dem Betriebsrat konnte eine einvernehmliche Lösung gefunden werden.

DIE «FLIESENDE» FABRIK

Sämtliche Geberit Werke zeichnen sich durch eine ausserordentliche Erneuerungsfähigkeit aus. Der Vielfalt der eingesetzten Fertigungstechnologien zum Trotz ist die Stossrichtung dabei einheitlich festgelegt: Sowohl Investitionen in Sachanlagen wie auch alltägliche Verbesserungsmaßnahmen orientieren sich konsequent am Prinzip der Fließfertigung. Auf diese Weise wird eine maximale Effizienz und Flexibilität angestrebt, die sich in einer zuverlässigen, zeitnahen Belieferung der Kunden und in der Einsparung wichtiger Ressourcen wie Arbeitszeit und Material niederschlägt. Die Eckwerte der Fließfertigung sind im Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) zusammengefasst. GPS 2.0 wird als Kompass für die Produktion verstanden, in dem die Prinzipien für Prozessoptimierungen dargestellt sind.

Im Berichtsjahr wurden im Sinne von GPS 2.0 zahlreiche Massnahmen in die Wege geleitet, vorangetrieben oder zum Abschluss gebracht. Speziell im Bereich der Keramikproduktion konnten dadurch substantielle Effizienzgewinne erzielt werden. Stellvertretend sei hier auf die Keramikwerke in Gaeta (IT) und Limoges (FR) verwiesen, wo die Produktivität markant erhöht werden konnte. Die Prinzipien von GPS 2.0 bildeten auch die Basis sämtlicher Investitionen, die im gesamten Produktionsverbund getätigt wurden. Im Berichtsjahr gilt es dabei insbesondere die Fertigstellung je einer Werkhalle in → **Pfullendorf (DE)**, → **Langenfeld (DE)** und **Ozorków (PL)** sowie neue Gebäude für Logistik und die technische Produktentwicklung in Slawuta (UA) zu nennen.

Erneuerungsfähigkeit setzt Veränderungsbereitschaft bei allen beteiligten Mitarbeitenden voraus. Die Ausrichtung der Prozesse in der Keramikherstellung an GPS 2.0 und die breite Akzeptanz dieser Umstellung waren ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Integration des Keramikbereichs.

STANDARDISIERUNG DER IT-SYSTEME

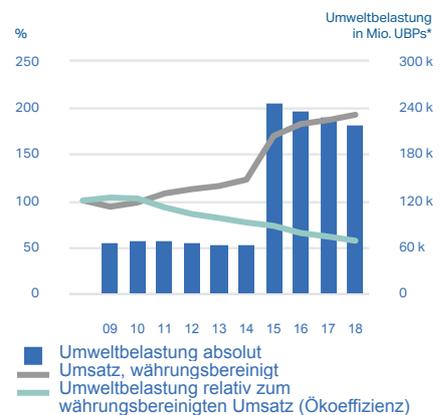
Im Jahr 2018 wurde die Integration der vormaligen Sanitec Werksstandorte in die Geberit ERP-Umgebung weiter vorangetrieben. Im Projekt «OneERP» werden IT-Systeme und -Prozesse dem Gruppenstandard angepasst. Wie geplant wurde das Projekt im Berichtsjahr an den skandinavischen Werksstandorten in Ekenäs (FI), Bromölla und Mörrum (beide SE) vorbereitet und per 1. Januar 2019 erfolgreich umgesetzt. Parallel dazu liefen die Vorarbeiten, um in einem nächsten Schritt die deutschen Standorte Haldensleben, Wesel und die Logistik in Ratingen-Lintorf umzustellen.

UMWELTMANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Die Eingliederung der Keramikwerke in den Produktionsverbund im Jahr 2015 hatte auf den ökologischen Fussabdruck von Geberit einen erheblichen Einfluss. Die Herstellung von Sanitärkeramik ist prozessbedingt sehr energieintensiv. Eine wichtige Massnahme im Jahr 2018 im Rahmen des konsequenten Energiemanagements war beispielsweise die Umrüstung dreier weiterer Brennöfen – sogenannter «Kilns» – auf die energieeffiziente Befeuerungstechnologie Enervit. Damit verfügen die zehn Keramikwerke nun über elf derartige Öfen.

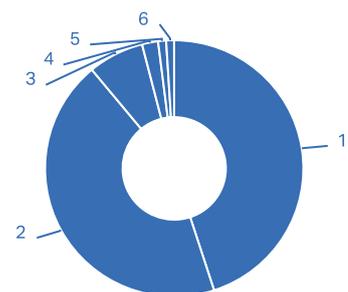
Umweltbelastung 2009–2018

(Index: 2008 = 100)



* UBPs = Umweltbelastungspunkte nach der Schweizer Ökobilanzmethode der ökologischen Knappheit (aktualisierte Version 2013)

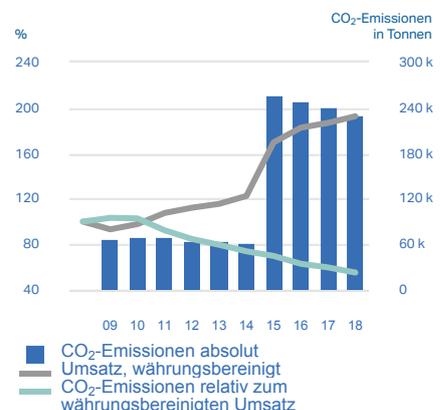
Verteilung Umweltbelastung 2018



- 1 Brennstoffe (45%)
- 2 Strom (44%)
- 3 Treibstoffe (7%)
- 4 Entsorgung (2%)
- 5 Wasser/Abwasser (1%)
- 6 Lösungsmittel (1%)

CO₂-Emissionen 2009–2018

(Index: 2008 = 100)



- CO₂-Emissionen absolut
- Umsatz, währungsbereinigt
- CO₂-Emissionen relativ zum währungsbereinigten Umsatz

Die absolute Umweltbelastung der gesamten Geberit Gruppe nahm um 4,4% ab, obwohl der währungsbereinigte Umsatz im gleichen Zeitraum um 3,1% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 7,3%. Bezüglich langfristigen Zielwert, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin auf Kurs.

Die CO₂-Emissionen konnten im Jahr 2018 um 4,7% auf 231 484 Tonnen vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz reduzierten sie sich um 7,5%. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO₂-Strategie** gesetzten Ziele zur Reduktion der → **CO₂-Emissionen** eingehalten werden. Diese Strategie enthält nebst den relativen Zielen auch langfristige absolute Zielwerte. Zur Umsetzung der CO₂-Strategie wird auf ein Drei-Säulen-Modell zurückgegriffen: Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch. Die Erhöhung der Effizienz markiert eine zweite Säule. 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.

Geberit ist bestrebt, den Status als Branchenführer im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die Ökoeffizienz und die relativen CO₂-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2019–2021**). 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 2019 sollen alle Keramikwerke in dieses System integriert werden. Zum Ende des Berichtsjahrs waren alle 30 Produktionswerke bereits nach ISO 14001 und 29 Produktionswerke nach OHSAS 18001 zertifiziert. Die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) erfolgt für ausgewählte Standorte.

LOGISTIK UND BESCHAFFUNG

ANGLEICHUNG DER IT-SYSTEME IN DER KERAMIK-LOGISTIK

Die Gruppenlogistik von Geberit umfasste Ende 2018 das zentrale Logistikzentrum für Sanitär- und Rohrleitungssysteme in Pfullendorf (DE) sowie ein dezentrales Netzwerk von 13 europäischen Distributionsstandorten für das Keramikgeschäft.

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik konnte 2018 weitestgehend abgeschlossen werden. Dazu wurde das Geberit Logistics Operation System (GLOS) in allen Keramikwerken etabliert. GLOS ist das Standardsystem der Logistik, das zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse und -abläufe genutzt wird. Es zielt auf die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ab.

Im Zusammenhang mit dem → **OneERP-Projekt** wurde das Lagerbewirtschaftungssystem SAP EWM bereits früher am Standort Pfullendorf und in Polen erfolgreich eingeführt. Im Berichtsjahr erfolgten nun die Vorbereitungsarbeiten für die Implementierung in den Produktionswerken Bromölla, Mörrum (beide SE) und Ekenäs (FI). Die Inbetriebnahme fand planmässig am 1. Januar 2019 statt.

ZENTRALE AUFTRAGSABWICKLUNG AUS PFULLENDORF

Die weltweite Drehscheibe für Produkte aus den Bereichen Sanitär- und Rohrleitungssysteme von Geberit ist das Logistikzentrum in Pfullendorf (DE). Die Inbetriebnahme des erweiterten Logistikzentrums erfolgte im ersten Quartal 2017. Die damit verbundene Verlagerung der Distribution des Mapress Rohrleitungssortiments vom Produktionswerk in Langenfeld (DE) nach Pfullendorf konnte 2018 erfolgreich abgeschlossen werden. Seit der Inbetriebnahme der Erweiterung haben sich die Logistikprozesse auf hohem Niveau stabilisiert. Durch Feinadjustierungen der technischen Anlagen und Prozesse gelang es, sowohl Produktivität als auch Qualität nochmals zu steigern. Die in der Projektplanung zum Betrieb des erweiterten Logistikzentrums festgelegten Ziele konnten in allen Bereichen erreicht werden.

SYNERGIEN IM TRANSPORTMANAGEMENT GENUTZT

Dem zentralen Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Lieferanten, Produktionswerken, Grosshandel und Spediteuren wird ein hoher Stellenwert beigemessen, um kosten- und ressourcenoptimierte Transportlösungen sicherzustellen. Bestellungen von Sanitärtechnik-Produkten erhalten Kunden in aller Regel in einer einzigen LKW-Lieferung. Dies reduziert nicht nur die Leerkilometer, es steigert auch die Auslastung der LKWs und verringert den CO₂-Ausstoss (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Die wichtigsten Spediteure von Geberit sind verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten. Im Berichtsjahr wurde zudem die Implementierung der Geberit Prozesse und Standards bei den Transportdienstleistern für die Keramikprodukte und Badezimmermöbel weiter vorangetrieben.

VERHALTENSKODEX FÜR LIEFERANTEN

Die netzwerkartig strukturierte Konzernbeschaffung kümmert sich (ausser für die USA) weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. Das flächendeckende Lieferanten-Management bezweckt primär die Sicherstellung der Versorgung; daneben soll es Ausfallrisiken und Kosten minimieren.

Alle Geschäftspartner und Lieferanten sind zur Einhaltung → **umfassender Standards** verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebahren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist in 15 Sprachen verfügbar. Bis zum Ende des Berichtsjahrs haben 1 470 Lieferanten den Kodex unterschrieben, was über 90% des Einkaufsvolumens der Geberit Gruppe repräsentiert.

Mit regelmässigen Audits stellen Konzernbeschaffung und der Bereich Nachhaltigkeit gemeinsam sicher, dass diese Standards eingehalten werden. Anzahl und Inhalt der Audits werden mithilfe einer Risikomatrix ausgewählt. Die Audits dienen dazu, die Einhaltung der jeweiligen Landesgesetzgebungen und Vorschriften in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits- sowie Gesundheitsschutz zu prüfen. Die Durchführung der Audits wird von einem unabhängigen Drittanbieter übernommen. Wo nötig werden

entsprechende Massnahmen eingeleitet. Während des Berichtsjahrs wurden im Bereich Beschaffung fünf Lieferanten-Audits im Bereich EHS (Environment, Health and Safety) durchgeführt.

INTEGRITY LINE FÜR LIEFERANTEN

Die 2017 eingeführte «Supplier Integrity Line» hat sich inzwischen etabliert. Mit dem Service erhalten Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die kostenlose Hotline wird von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben und in insgesamt elf Sprachen angeboten. Über eine externe URL lassen sich Verstösse jederzeit auch online melden. Im Jahr 2018 wurde kein Verstoß gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex gemeldet.

NACHHALTIGKEIT

Globale Ziele verfolgen

Die von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals umfassen 17 konkrete Ziele und Indikatoren, die bis 2030 von den Staaten umgesetzt werden sollen. Die Wirtschaft spielt bei der Umsetzung eine massgebliche Rolle. Für Geberit hat das Ziel, dass der Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung steht, die höchste Bedeutung. Ein weiteres Augenmerk liegt auf dem Ziel «Nachhaltige Städte und Gemeinden». Mit seiner Sanitärtechnologie leistet Geberit einen wichtigen Beitrag, widerstandsfähige Infrastrukturen aufzubauen und eine nachhaltige Industrialisierung zu fördern.

Der sparsame und sorgfältige Umgang mit der wertvollen Ressource Wasser ist für Geberit eines der zentralen Themen. Die Analyse der Geberit Wertschöpfungskette in Form eines Wasserfussabdrucks belegt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen.

WASSERFUSSABDRUCK ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM JAHR 2018

BEREITSTELLUNG ROHMATERIAL

0,15% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Produkte benötigt.



0,15%
(6,6 Mio. m³)

HERSTELLUNG

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,02% Wasser geht 2018 in die Herstellung der Produkte.



0,02%
(1,0 Mio. m³)

NUTZUNG

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2018 hergestellten Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,83%
(4 450 Mio. m³)

ENTSORGUNG

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



< 0,01%
(0,2 Mio. m³)

DIGITALISIERUNG IM SINNE VON GREEN BUILDING

Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt weiter an Bedeutung. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, Minergie oder BREEAM. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter verlangen deshalb nach Systemanbietern mit umfassendem Know-how und hoher Transparenz bezüglich ihrer Produkte. Geberit erfüllt diese Nachfrage einerseits mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten und andererseits mit dem Vorantreiben der Digitalisierung hinsichtlich ökologischer Produktinformationen.

BEITRAG ZUR KREISLAUFWIRTSCHAFT

Ziel der Kreislaufwirtschaft ist es, den Ressourcen- und Materialeinsatz zu minimieren und die Stoffkreisläufe zu schliessen. Geberit legt grossen Wert darauf, Produkte mit langer Lebensdauer zu entwickeln und zu vermarkten, wenn immer möglich eine Ersatzteilgarantie von 25 Jahren anzubieten sowie die Rückwärtskompatibilität von neuen Produkten sicherzustellen, um die Langlebigkeit der Produkte zu erhöhen. In der Produktion geht es darum, so weit wie möglich geschlossene Kreisläufe zu etablieren. In den Keramikwerken wird darauf hingearbeitet, interne Stoffkreisläufe zu schliessen und anfallende Abfälle extern wiederzuverwenden. In den Kunststoff verarbeitenden Werken werden hochwertige Kunststoffe eingesetzt und der Anteil an Regranulat wird laufend erhöht.

LANGFRISTIGE WERTSCHÖPFUNG

Nachhaltigkeit ist seit Jahrzehnten Bestandteil der Geberit Unternehmenskultur. Die verbindliche → **Nachhaltigkeitsstrategie**, die eng mit den Werten und den eigentlichen Kernthemen des Unternehmens sowie den → **Sustainable Development Goals** der Vereinten Nationen verknüpft ist, sorgt dafür, dass die Ziele messbar sind und damit ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg garantiert ist. Die Strategie basiert auf insgesamt zwölf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören unter anderem Arbeitssicherheit und Gesundheit, Soziale Verantwortung, Energie- und CO₂-Reduktion, Ecodesign, nachhaltige Beschaffung und Green Logistics.

Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt, im Jahr 2018 erstmals nach den neuen GRI-Standards. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen wurden in Übereinstimmung mit den GRI-Standards, Option «umfassend», erstellt. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde dem GRI Materiality Disclosures Service unterzogen und hat diesen erfolgreich abgeschlossen, siehe → **GRI-Label und formaler GRI-Index**. Alle Aspekte der GRI-Standards finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2018. Die im Berichtsjahr von einem → **externen Stakeholderpanel** geprüfte → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie die Nachhaltigkeitsstrategie wurden weiterentwickelt.

Seit 2008 ist Geberit Mitglied des United Nations (UN) Global Compact. Das weltweite Abkommen zwischen Unternehmen und der UNO soll die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten. Geprüft wird dies mit einem → **Fortschrittsbericht** zu Massnahmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitspraktiken sowie Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, der jährlich vorgelegt wird. Zudem ist Geberit Mitglied des lokalen Netzwerks des UN Global Compact. Das Thema Nachhaltigkeit wird weiter verankert mit dem → **Verhaltenskodex für Mitarbeitende** sowie dem → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Kontinuierlich verbesserte → **Compliance-Prozesse** sorgen dafür, dass die Richtlinien und Vorgaben eingehalten werden. Zusätzlich ist gruppenübergreifend ein System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft (vgl. auch → **Risiko-Management**).

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt honoriert. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist Geberit stark vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE4Good-100-Index-Serie. Namhafte Nachhaltigkeitsfonds halten die Titel ebenfalls in ihren Portfolios. Geberit will in den Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser» auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

GESAMTHEITLICHE BETRACHTUNG DER ENTWICKLUNGSPROZESSE

Nachhaltigkeit ist bei Geberit ein integraler Bestandteil der Technologie- und Innovationsprozesse. Deshalb wird seit 2007 im Rahmen des Innovations- und Entwicklungsprozesses konsequent auf Ecodesign gesetzt. Von der Auswahl der Rohstoffe bis zur Entsorgung werden sämtliche Umweltaspekte geprüft. Jedes neue Produkt muss ökologisch besser sein als sein Vorgänger. Ein Beispiel dafür ist das → **Energierückhalteventil**. Es schliesst die meist in das Dach eingebauten Öffnungen von Sanitär-Entlüftungsleitungen, ohne dabei einen Funktionsverlust zu verursachen. So haben Messungen der Hochschule Luzern (CH) ergeben, dass der Wärmeverlust über die Entlüftungsleitung durch den Einsatz des Ventils um 98% reduziert werden kann. Dies entspricht einer jährlichen Menge von rund 50 Litern Heizöl.

Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804, die zudem direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können, sind wichtige Entscheidungshilfen im Bauprozess. EPDs stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis eines Produkts transparent dar. Im Berichtsjahr wurden insgesamt vier EPDs zu Abwasserrohren neu erarbeitet.

COMPLIANCE

DATENSCHUTZ RÜCKT IN DEN FOKUS

Bis anhin standen die Themen Kartellrecht, Korruption, Produkthaftung, Umwelt/Arbeitssicherheit und grundlegende Arbeitnehmerrechte bei der Compliance im Vordergrund. Mit der Einführung der DSGVO in der EU am 25. Mai 2018 wurden die gesetzlichen Anforderungen an Datenschutzkonzepte von Unternehmen deutlich verschärft. Im Berichtsjahr wurden unter der Federführung der Rechtsabteilung der Gruppe umfassende Massnahmen zur Implementierung der DSGVO durchgeführt: So wurde ein externer Datenschutzbeauftragter für den Gesamtkonzern bestimmt, der bereits erste Audits in den Gesellschaften in der Schweiz, Österreich, Polen, Benelux, UK und Schweden durchgeführt hat. In allen Geberit Gesellschaften wurden eigene Datenschutzkoordinatoren benannt und geschult. Ferner wurden sämtliche Prozesse dokumentiert, in denen personenbezogene Daten verarbeitet werden. Des Weiteren wurde eine Datenschutzrichtlinie verabschiedet, an der sich wiederum Datenschutzerklärungen für verschiedene Anwendungen wie Websites oder mobile Apps orientieren. Schliesslich wurden technische und organisatorische Massnahmen im Hinblick auf die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften sowie ein Konzept zur Meldung von Datenpannen erarbeitet.

PRODUKTHAFTUNG: SCHADENSFALL DÜSENREINIGER

Bei den älteren Dusch-WC-Modellen Geberit AquaClean 8000plus und Geberit Balena 8000 konnte es bei der Verwendung eines bestimmten Düsenreinigers über einen längeren Zeitraum zu einer Undichtigkeit kommen, die im ungünstigsten Fall zu einem Schwelbrand führen konnte. Im Jahr 2017 kam es zu drei Fällen solcher Schwelbrände, die lediglich zu Sachschäden führten. Im Jahr 2018 wurden umfangreiche Massnahmen umgesetzt, um diese Gefahr bei allen anderen Besitzern der entsprechenden Dusch-WC-Modelle auszuschliessen. Der Vertrieb des verursachenden Düsenreinigers wurde per sofort gestoppt. Zudem wurden umgehend entsprechende Marktinformationen verfasst und an alle Grosshändler, Installateure und, soweit bekannt, an die potenziell betroffenen Endkunden verschickt. Aufgrund der grossen Zahl infrage kommender Geräte mussten für die erforderlichen Service-Einsätze nicht nur die lokalen Geberit Gesellschaften und deren Service-Dienstleister, sondern auch externe Dienstleister eingesetzt werden. Die Einsätze wurden bis Ende 2018 weitestgehend abgeschlossen. Es kam abgesehen von den oben erwähnten Vorfällen zu keinen weiteren Schadensfällen.

RECHTSBERATUNG UND REPORTING

In der Adriatischen Vertriebsregion sowie in Finnland, Norwegen und der Schweiz wurden im Rahmen der ordentlichen internen Revision reguläre Kartellrechtsprüfungen vorgenommen, die jedoch keine wesentlichen Verstösse zutage förderten. Darüber hinaus befasste sich die Rechtsabteilung der Gruppe im Rahmen der üblichen Anfragen von Geberit Märkten mit der Zulässigkeit von Marketing- und Vertriebskampagnen.

SOZIALE VERANTWORTUNG

SOZIALPROJEKTE MIT BEZUG ZUM KERNGESCHÄFT

Innovative Sanitärtechnologie verbessert die Lebensqualität der Menschen nachhaltig. Diese Mission steht im Zentrum der sozialen Verantwortung von Geberit. Im → **Kompass**, dem Leitfaden für die Geberit Mitarbeitenden, ist dies festgehalten und ausgeführt.

Nebst der Verbesserung der Lebensqualität durch innovative Sanitärprodukte nimmt Geberit die soziale Verantwortung durch die seit 2008 etablierten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden wahr. Die Projekte weisen einen Bezug zum Thema Wasser und den Kernkompetenzen des Unternehmens auf. Die jungen Menschen erwerben dabei – nebst ihrer konkreten Arbeit in den Projekten vor Ort – neue interkulturelle, sprachliche und berufliche Kompetenzen. Die Sozialprojekte leisten einen konkreten Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, die unter anderem bis 2030 weltweit allen Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen wollen.

2018 führte die Reise der → **Lernenden nach Marokko**. Die lokale Geberit Vertretung identifizierte in einem ersten Schritt in enger Zusammenarbeit mit einer lokalen Nichtregierungsorganisation (NGO) in der Region Marrakesch mehrere Schulen, in denen die WCs in desolatem Zustand waren. Danach wurden während zwei Wochen im Oktober 2018 die Sanitäreinrichtungen dieser Schulen erneuert.

GLOBAL ENGAGIERT

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde mit einer Reihe von Initiativen weitergeführt und die neue Helvetas-Kampagne mit einem namhaften Betrag unterstützt. In einem Wissenstransfer-Projekt, das im Herbst 2018 je zwei Geberit Mitarbeitende nach Mosambik und nach Nepal führte, wurde an die lokalen Gegebenheiten angepasstes Sanitär-Know-how vermittelt. Des Weiteren wurde wiederum das Projekt «Perspektivenwechsel» durchgeführt, in dessen Rahmen im November 2018 zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Es ist geplant, diese Projekte im Jahr 2019 weiterzuführen. Ergänzend wurde eine grössere Spende für die weltweiten Helvetas-Wasserprojekte geleistet.

Die soziale Verantwortung der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen und Sammelaktionen auf lokaler Ebene ergänzt. Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig – auch nach dem Abschluss der entsprechenden Projekte – von eigenen Mitarbeitenden im jeweiligen Land oder in Partnerschaft mit NGOs überprüft. Für eine Übersicht zu Spenden und finanziellen Zuwendungen vgl. → **Investitionen in Infrastruktur und Dienstleistungen im öffentlichen Interesse**. Alle Spenden sind parteipolitisch neutral. Es wurden keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Politische Stellungnahmen werden in der Regel keine abgegeben und es wird kein politisches Lobbying betrieben. Dies wird weltweit im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex sichergestellt.

VERÄNDERUNGEN KONZERNSTRUKTUR

In der legalen Struktur der Geberit Gruppe fanden keine wesentlichen Veränderungen statt (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur** und → **33. Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2018**).

AUSBLICK

VERLANGSAMTES WACHSTUM IN DER BAUINDUSTRIE

Das Geschäftsjahr 2019 wird aufgrund einer generell höheren Volatilität und der Abschwächung der Baukonjunktur in einzelnen Märkten anspruchsvoll. Die Entwicklung in den einzelnen Regionen und Sektoren verläuft unterschiedlich. In **Europa** wird die Baukonjunktur gesamthaft weiterhin positiv beurteilt. In Deutschland dürfte das Wachstumspotenzial trotz einer gesunden Nachfrage aufgrund der limitierten Installationskapazitäten eingeschränkt bleiben. In Österreich und den Benelux-Ländern zeigt sich ein positives Marktumfeld, wenngleich mit einer abgeschwächten Wachstumsdynamik. In Frankreich wird ein stagnierendes Marktumfeld erwartet. Der Bausektor in der Schweiz dürfte sich leicht rückläufig entwickeln. In den nordischen Ländern wird ein gemischtes Bild der einzelnen Länder und bestenfalls ein stagnierender Markt vorhergesehen. Ebenfalls unterschiedliche Entwicklungen zeigen sich in den osteuropäischen Märkten, unter anderem mit einem positiven Umfeld in Polen. Italien wird aufgrund der politischen Verhältnisse vorsichtig beurteilt, während in Grossbritannien aufgrund der Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Brexit eine rückläufige Entwicklung zu erwarten ist. In **Nordamerika** werden im für das Geberit Geschäft in den USA wichtigen institutionellen Bausektor eine moderate Erholung und im Wohnungsbau ein Rückgang vorhergesagt. In der Region **Fernost/Pazifik** dürfte sich der chinesische Wohnungsbau weiterhin positiv entwickeln; in Australien wird ein Rückgang der Bauindustrie erwartet, währenddem die Situation in Indien positiv eingeschätzt wird. In der Region **Nahost/Afrika** werden die Aussichten für die Golfstaaten als unsicher beurteilt und der Baumarkt in Südafrika stagniert.

Schwankungen beim Schweizer Franken im Vergleich mit anderen wichtigen Währungen der Geberit Gruppe werden Umsatz und Ergebnisse weiterhin beeinflussen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Generell haben Währungsschwankungen aufgrund der natürlichen Währungsabsicherung keinen wesentlichen Einfluss auf die operativen Margen. Bei der natürlichen Währungsabsicherung wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Bezüglich Auswirkungen von allfälligen Fremdwährungseinflüssen sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt → **Management von Währungsrisiken** verwiesen. Die Unsicherheit über die Entwicklung auf den Rohmaterialmärkten hat zugenommen und macht einen Ausblick schwierig. Nach einem rückläufigen Umfeld im ersten Quartal 2019 werden im zweiten Quartal wieder steigende Rohmaterialpreise erwartet.

GEBERIT

Ziel ist es, über das gesamte Produktsortiment und in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte sollen forciert vermarktet werden. Märkte, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sollen verstärkt bearbeitet und das Dusch-WC-Geschäft weiter ausgebaut werden. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert und auch 2019 weiterhin hohe Margen erzielt werden. Ein Schwerpunkt wird auf die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gelegt.

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 weiterhin dezidiert wahrgenommen werden. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die erfahrenen und hochmotivierten 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 weiterhin solide finanzielle Fundament der Gruppe.