

BERICHTSTEIL

# **LAGEBERICHT DER KONZERNLEITUNG**

2019

# 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 Installations- und Spülsysteme für Sanitärräume, auf Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmersysteme. In diesen Bereichen verfügt Geberit über profundes 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 in Gebieten wie Hydraulik, Akustik, Statik, Brandschutz oder Hygiene sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt. Dabei wird der Fokus – wo sinnvoll – auf die Kombination von Design und Funktionalität gelegt.
- 3. Selektive geografische Expansion:** Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in 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 Nettoumsatzwachstum führen. Grundsätzlich wird das Erreichen der Nettoumsatzziele bei gleichzeitiger Erhaltung der branchenführenden Profitabilität und der Fähigkeit zu hoher Cashflow-Generierung angestrebt.

Das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatzwachstum 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, während der nächsten zwei bis drei Jahre jeweils rund 6% des Nettoumsatzes.

Weiteres Wachstum durch Akquisitionen wird nicht ausgeschlossen. Ein möglicher Zukauf muss jedoch strengen strategischen und finanziellen Kriterien 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 Durchdringung 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
5. **Innovationsführerschaft** in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen und um zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen
6. **Kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung**, um die hohen operativen Margen zu sichern

# 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 nur bei 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 VON ROHMATERIALIEN

Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien wird durch professionelle, institutionalisierte Einkaufsprozesse 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 und 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.

Die IT-Systeme werden unter Beizug eines externen Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung unterzogen. Die letzte Prüfung fand im Jahr 2018 statt und bestätigte damals ein ausreichendes Sicherheitsniveau.

## 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:

- Nettoumsatz: +/-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

## GEMISCHTES MARKTUMFELD

Der Bausektor entwickelte sich im Jahr 2019 regional unterschiedlich. Das Marktumfeld war im Vorjahresvergleich von tieferen Wachstumszahlen geprägt.

Euroconstruct rechnete im November 2019 für **Europa** mit einer Zunahme im Hochbau für das Jahr 2019 von +1,5%. Die Neubauten legten mit +1,9% stärker zu als das Renovationsgeschäft (+1,2%). Das Volumen beim Neubau blieb jedoch auch 2019 deutlich hinter den Höchstständen von 2007/2008 zurück. Im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen sowohl im Wohnungsbau wie auch im Nicht-Wohnungsbau wieder das damalige Niveau. Im Jahr 2019 war der Nicht-Wohnungsbau mit +1,8% Zunahme der bedeutendste Wachstumsfaktor im Hochbau. Der Wohnungsbau legte um +1,3% zu. Für Geberit Umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich 2019 gemäss Euroconstruct unterschiedlich: die Niederlande (+3,7%), Österreich (+2,7%), Belgien (+2,1%) und Italien (+2,0%) legten deutlich zu, Deutschland wuchs lediglich um +0,8%, die Schweiz hatte dagegen gemäss Euroconstruct sogar ein leichtes Minus von -0,5% zu verzeichnen. Im Vergleich zu 2018 schwächte sich das Wachstum in den meisten europäischen Ländern deutlich ab.

Rund 80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 637 Mrd. entfielen 2019 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 2019 trotz stärkerem Wachstum wiederum hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) gemäss der Einschätzung des Bureau of Economic Analysis um +2,3%, womit die Wirtschaft langsamer wuchs als 2018 (+2,9%). Die Investitionen im Hochbau sanken gemäss Zahlen zur US-Bauindustrie des U. S. Department of Commerce, United States Census Bureau, um -1,6%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau leicht um +0,2% – was deutlich unter dem Vorjahr (+4,4%) lag. Unterstützend wirkten sich dabei die Bereiche öffentliche Sicherheit, Hotels und Bürogebäude aus; dagegen blieb der Bereich Warenhäuser/ Einzelhandel hinter dem Vorjahr zurück. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +1,2% insgesamt leicht besser als im Vorjahr (+0,4%). Der Wohnungsbau lag im Berichtsjahr über dem Vorjahr: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm um +3,9% zu, während sie im Vorjahr um +2,8% zu legte.

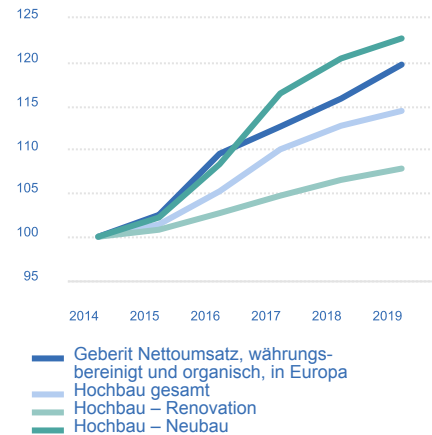
In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum mit +4,3% leicht unter demjenigen des Vorjahrs (+4,7%), jedoch deutlich über der weltweiten Wirtschaftsentwicklung (+2,5%). Mit einem Anteil von rund 60% wurde wiederum mehr als die Hälfte des globalen Wachstums in der Region Fernost/ Pazifik erzielt, wo alle relevanten Volkswirtschaften eine positive Entwicklung verzeichneten. China trug rund 65% zum Wachstum der Region bei. Der chinesische Wohnungsbau wuchs wie im Vorjahr sowohl in den Tier-1- wie auch in den Tier-2-Zentren unverändert moderat.

In der Region **Nahost/Afrika** verlangsamte sich das Wirtschaftswachstum aufgrund der politischen Unsicherheiten in der Region und lag für 2019 bei +1,1% – deutlich unter dem Wachstum der Vorjahre.

(Vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung in den Regionen Fernost/Pazifik und Nahost/Afrika gemäss World Economic Outlook des IMF, Oktober 2019.)

## Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2015–2019

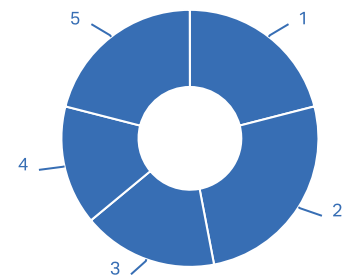
(Index: 2014 = 100)



Quellen: 88. Euroconstruct-Konferenz in Warschau (PL), November 2019, und 87. Euroconstruct-Konferenz in Rom (IT), Juni 2019

## Aufteilung Bauvolumen 2019 in Europa

(EUR 1 637 Mrd.)



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

Quelle: 88. Euroconstruct-Konferenz in Warschau (PL), November 2019

# NETTOUMSATZ

## ÜBERZEUGENDES WÄHRUNGSBEREINIGTES NETTOUMSATZWACHSTUM

Der konsolidierte Nettoumsatz nahm im Jahr 2019 um 0,1% auf CHF 3 083 Mio. zu. Dieses Gesamtwachstum setzt sich aus Wachstum in lokalen Währungen von +3,4% und einem negativen Fremdwährungseffekt von -3,3% zusammen. Das überzeugende währungsbereinigte Nettoumsatzwachstum wurde in einem anspruchsvollen, insgesamt jedoch positiven Umfeld in der Bauindustrie erzielt – vor allem aufgrund einer erfolgreichen Marktbearbeitung.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsverluste beliefen sich auf CHF 102 Mio. Im Jahr 2019 wurden 63% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 5% in US-Dollar und 4% in Britischen Pfund sowie 18% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

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

## MEHRHEITLICH POSITIVE ENTWICKLUNG DER MÄRKTE

Der Nettoumsatz in der grössten Region **Europa** stieg im Gesamtjahr 2019 um 3,4%. Starke Zuwächse waren in den Benelux-Ländern (+7,4%), in Grossbritannien/Irland (+5,3%), in Österreich (+5,2%), auf der Iberischen Halbinsel (+4,9%), in der Schweiz (+3,9%) und in Deutschland (+3,2%) zu verzeichnen. Ebenfalls zulegen konnten Osteuropa (+2,9%), die nordischen Länder (+2,6%) und Italien (+1,3%). Ein leichter Rückgang resultierte dagegen in Frankreich (-0,4%). Ausserhalb Europas am stärksten stieg der Nettoumsatz in der Region **Fernost/Pazifik** (+9,0%), währenddem die Region **Nahost/Afrika** leicht wuchs (+1,3%) und **Amerika** nur unwesentlich über dem Vorjahresniveau lag (+0,5%).

## ROHRLEITUNGSSYSTEME AM STÄRKSTEN GEWACHSEN

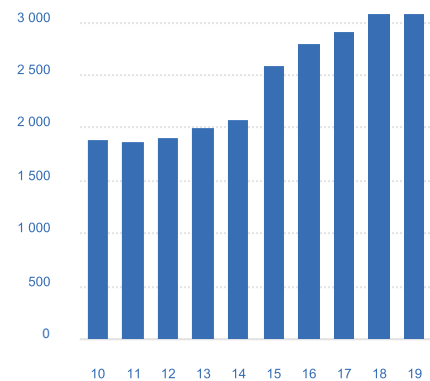
Bei den Produktbereichen stieg der Nettoumsatz bei den **Installations- und Spülsystemen** +4,5%. Dabei haben wie bereits im letzten Jahr zwei Faktoren diese Zunahme getrieben: Zum einen beschleunigte sich das Wachstum der Installations- und Spülsysteme in den europäischen Expansionsmärkten als Folge von Synergien durch die Integration des Keramikgeschäfts. Zum anderen konnten die Marktanteile in den zentraleuropäischen Märkten aufgrund des Verkaufs von in den letzten Jahren neu eingeführten und von höherwertigen Produkten ausgebaut werden.

Am stärksten unter den Produktbereichen wuchsen mit +5,8% die **Rohrleitungssysteme**. Dabei trugen sowohl die Gebäudeentwässerungssysteme als auch die Versorgungssysteme zum überdurchschnittlichen Wachstum bei – Erstere vor allem begünstigt durch in den letzten Jahren neu eingeführte Produkte.

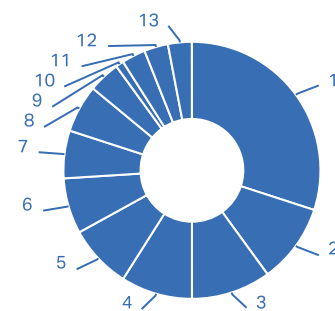
Der Nettoumsatz im Produktbereich **Badezimmersysteme** lag auf Vorjahresniveau (+/-0,0%). Stark entwickelte sich weiterhin das Dusch-WC-Geschäft. Negativ wirkten sich in diesem Produktbereich das schwache Marktumfeld in den für diesen Bereich überproportional wichtigen nordischen Ländern, negative Effekte aus der → **Umstellung von lokalen Keramikmarken auf die Marke Geberit** und der Ausstieg aus tiefmargigem Keramikgeschäft aus.

## Entwicklung Nettoumsatz 2010–2019

(in Mio. CHF)

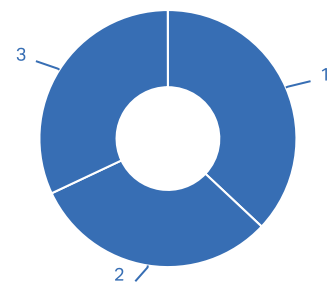


## Nettoumsatz 2019 nach Märkten/Regionen



- 1 Deutschland (30%)
- 2 Nordische Länder (10%)
- 3 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%)

## Nettoumsatz 2019 nach Produktbereichen



- 1 Installations- und Spülsysteme (37%)
- 2 Rohrleitungssysteme (31%)
- 3 Badezimmersysteme (32%)



# ERGEBNISSE

## HOHE PROFITABILITÄT WEITER GESTEIGERT

Die Ergebnisse im Jahr 2019 waren nicht mehr von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst, weshalb ab dem Berichtsjahr keine adjustierten Zahlen mehr ausgewiesen werden. Die folgenden Ergebnisvergleiche beziehen sich auf adjustierte Vorjahreswerte.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 4,2% auf CHF 904 Mio. und erreichte damit trotz negativen Währungseffekten einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die EBITDA-Marge nahm von 28,2% im Vorjahr auf 29,3% zu. Die im Vorjahresvergleich angestiegene EBITDA-Marge war vor allem auf tiefere Rohmaterialpreise, höhere Verkaufsvolumina, einen verbesserten Produktmix und Preiserhöhungen sowie auf Effizienzsteigerungen und eine hohe Kostendisziplin zurückzuführen. Zusätzlich beeinflusste eine Änderung im IFRS-Rechnungslegungsstandard die EBITDA-Entwicklung positiv. Negativ wirkten sich tarifbedingt stark angestiegene Personalkosten und Einmalkosten im Zusammenhang mit der → **Markenharmonisierung** aus. Als Folge der Strategie, eine natürliche Währungsabsicherung anzustreben, hatte die Währungsentwicklung keine negativen Auswirkungen auf die operative Marge.

Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 1,7% auf CHF 757 Mio. zu; die EBIT-Marge betrug 24,5% (Vorjahr 24,2%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 3,3% auf CHF 647 Mio. (Vorjahr CHF 626 Mio.), was zu einer Nettoumsatzrendite von 21,0% führte (Vorjahr 20,3%). Das im Vergleich zum Betriebsergebnis leicht überdurchschnittliche Wachstum war auf ein verbessertes Finanzergebnis und eine leicht tiefere Steuerrate zurückzuführen. Je Aktie ergab sich ein um 4,4% gesteigerter Gewinn von CHF 17.97 (Vorjahr CHF 17.21).

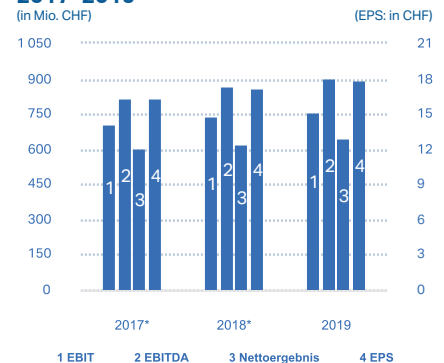
## BETRIEBSAUFWAND UNTER KONTROLLE

Währungseffekte beeinflussten alle Positionen des Betriebsaufwands positiv. Der Warenaufwand reduzierte sich um 3,7% auf CHF 860 Mio., wobei der Anteil am Nettoumsatz von 29,0% im Vorjahr auf 27,9% sank. Begründet war diese Abnahme durch Preisrückgänge bei den Rohmaterialien – sowohl bei den industriellen Metallen wie auch bei den Kunststoffen – sowie durch positive Mix-Effekte. Der Personalaufwand stieg um 1,1% auf CHF 752 Mio., was 24,4% des Nettoumsatzes (Vorjahr 24,2%) entspricht. Zurückzuführen war der Anstieg auf deutliche, tariflich bedingte Gehaltserhöhungen und höhere Personalaufwendungen zur Bewältigung des höheren Volumens sowie auf einen Personalaufbau in verschiedenen Vertriebsgesellschaften. Die Abschreibungen erhöhten sich, hauptsächlich bedingt durch eine Änderung im IFRS-Rechnungslegungsstandard, auf CHF 127 Mio. (Vorjahr CHF 105 Mio.). Die Amortisationen auf immateriellen Anlagen stiegen leicht auf CHF 20 Mio. (Vorjahr CHF 19 Mio.). Der sonstige Betriebsaufwand nahm um 1,5% auf CHF 567 Mio. ab, dies trotz erhöhten Marketingaufwendungen als Folge der → **Markenharmonisierung**.

Das Netto-Finanzergebnis verbesserte sich aufgrund von geringeren Währungsverlusten und von im Vorjahr angefallenen ausserordentlichen Finanzierungskosten auf CHF -14 Mio. (Vorjahr CHF -20 Mio.). Der Steueraufwand nahm von CHF 90 Mio. auf CHF 96 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 12,9% (Vorjahr 13,1%).

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

2017–2019

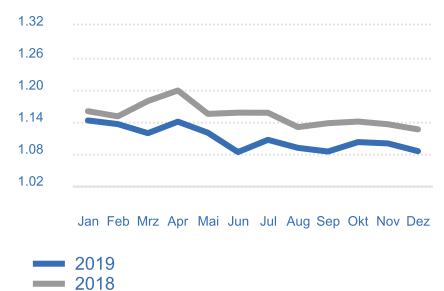


\* Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration (EBITDA 2018 nicht bereinigt)

## EUR/CHF-Wechselkurs

2018/2019

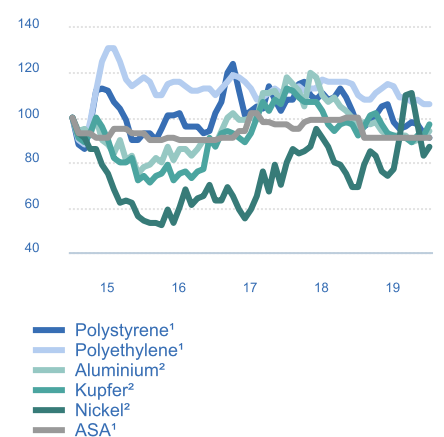
(Stichtagskurse)



## Entwicklung Rohmaterialpreise

2015–2019

(Marktpreise; Index: Dezember 2014 = 100)



<sup>1</sup> Quelle: Kunststoff Information Verlagsgesellschaft mbH  
<sup>2</sup> Quelle: London Metal Exchange

### ERNEUTE DEUTLICHE ZUNAHME BEIM FREE CASHFLOW

Vor allem der höhere operative Cashflow, zusätzlich aber auch geringere Investitionen in das Nettoumlaufvermögen im Vergleich zum Vorjahr und tiefere Cash-Steuerzahlungen beeinflussten den Cashflow positiv. Dagegen wirkten sich leicht über dem Vorjahr liegende Investitionen in Sachanlagen negativ aus. Insgesamt konnte der Free Cashflow trotz negativer Währungseffekte um 10,7% auf CHF 644 Mio. gesteigert werden (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Die Free Cashflow-Marge erreichte 20,9% (Vorjahr 18,9%). Im Berichtsjahr wurden CHF 436 Mio. respektive 67,7% des Free Cashflow im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

# FINANZSTRUKTUR

## GESUNDES FINANZIELLES FUNDAMENT

Der wiederum angestiegene Free Cashflow (+10,7%) ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik und weitere Aktienrückkäufe bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr gesunden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Im April 2019 wurden zwei neue CHF-Anleihen im Betrag von je CHF 125 Mio. ausgegeben. Damit wurden eine auslaufende Anleihe refinanziert sowie die Schuldenfälligkeitsstruktur optimiert.

Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 3 502 Mio. auf CHF 3 725 Mio. Die liquiden Mittel (inkl. Wertschriften und sonstiger kurzfristiger Geldanlagen) nahmen von CHF 282 Mio. auf CHF 428 Mio. zu. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 591 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten verblieben mit CHF 837 Mio. auf Vorjahresniveau. Insgesamt resultierte per Ende 2019 eine Abnahme der Netto-Schulden um CHF 146 Mio. auf CHF 409 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 4 Mio. auf CHF 202 Mio. ab. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 829 Mio. auf CHF 920 Mio., dies vor allem bedingt durch eine Änderung im IFRS-Rechnungslegungsstandard. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen reduzierte sich aufgrund von Amortisationen und Wechselkurseffekten von CHF 1 652 Mio. auf CHF 1 597 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verminderte sich von 31,8% im Vorjahr auf 21,5%. Die Eigenkapitalquote erreichte sehr solide 51,0% (Vorjahr 49,8%). Das Verhältnis der Netto-Schulden zum EBITDA verringerte sich leicht auf 0,5x (Vorjahr 0,6x). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 35,8% (Vorjahr 34,5%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2019 CHF 2 810 Mio. (Vorjahr CHF 2 823 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) erhöhte sich auf 23,1% (Vorjahr 22,6%).

Am 31. Dezember 2019 hielt die Geberit Gruppe 1 034 123 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 764 551 Aktien (2,1% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 269 572 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. Die Durchführung wurde an eine unabhängige Drittpartei delegiert. Bis zum 31. Dezember 2019 wurden 764 551 Aktien zu einem Betrag von CHF 323 Mio. erworben. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 422.88. Im Berichtsjahr wurden im Rahmen des Programms 113 750 Aktien zu einem Betrag von CHF 47 Mio. erworben.

## Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

|  | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|------|------|------|
| Langfristige Finanzverbindlichkeiten                                       | 891  | 683  | 811  |
| Total Finanzverbindlichkeiten  | 895  | 837  | 837  |
| Liquide Mittel (inkl. Wertschriften und sonstige kurzfristige Geldanlagen) | 413  | 282  | 428  |
| Netto-Schulden   | 482  | 555  | 409  |

# INVESTITIONEN

## HÖHERE INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betrugen 2019 CHF 167 Mio. oder CHF 5 Mio. respektive 3,1% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,4% (Vorjahr 5,3%). 40% der Gesamtinvestitionen flossen in die Erweiterung der Kapazitäten. 38% wurden für die Modernisierung der Sachanlagen und damit für die weitere Steigerung der Produktionseffizienz eingesetzt, 6% in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 16% in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert. Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

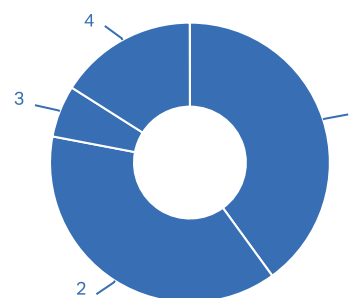
Das grösste laufende Einzelprojekt war wie im Vorjahr das Neu- und Umbauprojekt in Langenfeld (DE). Weitere bedeutende Projekte betrafen die Standorte Ozorków (PL), Rapperswil-Jona (CH) und Slawuta (UA).

## Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

|                  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|------|------|------|------|------|
|                  | 147  | 139  | 159  | 162  | 167  |
| In % Nettoumsatz | 5,7  | 5,0  | 5,5  | 5,3  | 5,4  |

## Investitionen nach Verwendungszweck 2019



- 1 Kapazitätserweiterung (40%)
- 2 Modernisierung (38%)
- 3 Rationalisierung (6%)
- 4 Neuprodukte (16%)

# MITARBEITENDE

## ANZAHL MITARBEITENDE LEICHT TIEFER

Ende 2019 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 619 Mitarbeitende. Das entspricht einer leichten Abnahme um 11 Personen oder 0,1% im Vorjahresvergleich. Ein Personalaufbau in verschiedenen Vertriebsgesellschaften und bei den Lernenden in Deutschland und der Schweiz wurde leicht überkompensiert durch einen Netto-Abbau im Bereich Produktion, der zur Hauptsache auf die Beendigung der restlichen Arbeitsverhältnisse im Rahmen der Schliessung von zwei Keramikwerken im Jahr 2017 zurückzuführen war.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 631 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 265 oder 1,5% mehr als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In der Produktion waren 60% der Mitarbeitenden tätig. In Marketing und Vertrieb waren es 26%. Des Weiteren waren 8% in der Verwaltung und 4% in der Forschung und Entwicklung beschäftigt. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2%.

## DIGITALE MITARBEITERANSPRACHE INTENSIVIERT

Mitarbeitende mit einer guten Ausbildung, umfassendem Know-how, Motivation und Engagement sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Deshalb wurde im Jahr 2019 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. Potenzielle Mitarbeitende werden verstärkt über digitale Kanäle angesprochen, einerseits mit klassischen Stelleninseraten, andererseits aber auch mit Porträts und Erfolgsgeschichten von Mitarbeitenden, die ihre Aufgaben erläutern und erzählen, weshalb sie von Geberit als Arbeitgeber überzeugt sind – vermehrt auch mittels kurzer Filmbeiträge. Ferner wurde 2019 das Hochschulmarketing mittels Messeauftritten und erhöhter Präsenz auf digitalen Kanälen weitergeführt. Ein spezieller Fokus lag dabei auf Fachhochschulen, die im Bereich der Keramikfertigung Aus- und Weiterbildungen anbieten.

Der Personalaufwand belief sich 2019 auf CHF 752 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 2019 24% (Vorjahr 24%), im oberen Management 11% (Vorjahr 9%). Im fünfköpfigen Verwaltungsrat sind zwei Frauen vertreten.

## BILDUNGSOFFENSIVEN WEITER AUSGEBAUT

Ende 2019 beschäftigte Geberit 264 Auszubildende (Vorjahr 247). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 85% (Vorjahr 89%). Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung die Möglichkeit bekommen, Einblicke in mehrere Standorte zu erhalten, weil Auslanderfahrung und Know-how-Transfers ein Plus sowohl für die jungen Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen sind. Auszubildende haben zudem im Anschluss an ihre Berufslehre die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten.

Im Rahmen eines zweistufigen Potentials-Management-Programms werden Talente im gesamten Unternehmen identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet. Das Programm umfasst Themenbereiche wie Strategie, Digitalisierung, das Führen von Veränderungsprozessen, Führungskompetenzen und Kultur. Zudem orientieren sich mittels Projektarbeiten untersuchte Fragestellungen an für Geberit relevanten und strategischen Aufgaben und dienen den involvierten Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Zum zweiten Mal wurde ein Teil des Programms in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (CH) durchgeführt. Das Potentials-Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen mit internen Kandidierenden zu besetzen. 2019 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 58% aller Fälle möglich (Vorjahr 57%).

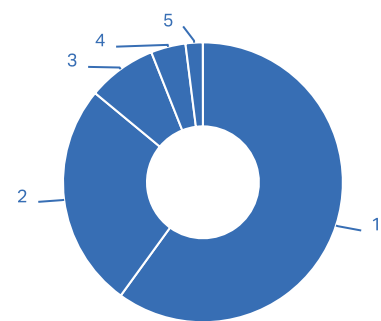
## Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

|              | 2018          | Anteil in % | 2019          | Anteil in % |
|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Deutschland  | 3 282         | 28          | 3 267         | 28          |
| Polen        | 1 655         | 14          | 1 658         | 14          |
| Schweiz      | 1 395         | 12          | 1 435         | 12          |
| Ukraine      | 660           | 6           | 639           | 5           |
| Österreich   | 557           | 5           | 555           | 5           |
| Italien      | 520           | 4           | 533           | 5           |
| China        | 530           | 5           | 531           | 5           |
| Andere       | 3 031         | 26          | 3 001         | 26          |
| <b>Total</b> | <b>11 630</b> | <b>100</b>  | <b>11 619</b> | <b>100</b>  |

## Mitarbeitende 2019 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (60%)
- 2 Marketing und Vertrieb (26%)
- 3 Verwaltung (8%)
- 4 Forschung und Entwicklung (4%)
- 5 Auszubildende (2%)

In den Keramikwerken in Polen, Deutschland, der Ukraine, Finnland, Italien, Frankreich und Portugal wurde im Jahr 2019 eine Initiative fortgesetzt, die zum Ziel hat, die Führungskompetenz auf den verschiedenen Hierarchiestufen zu verbessern. Das von der Gruppe vorgegebene Konzept wird den Gegebenheiten vor Ort angepasst und in mehrtägigen Workshops mit lokalen Trainern umgesetzt. Zudem wurden in den europäischen Vertriebsorganisationen Schulungen zur Weiterentwicklung von Führungskräften durchgeführt. Dabei geht es darum, die Führungskompetenz der regionalen Vertriebsleiter zu stärken.

### NEUER BEURTEILUNGSPROZESS AM START

Mit valYOU wurde im Berichtsjahr ein neuer Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung entwickelt. Ein neues und wesentliches Element von valYOU ist die Nachfolgeplanung jeder einzelnen Position. Mit systematischen Feedbackgesprächen soll zudem die Weiterentwicklung des jeweiligen Mitarbeitenden gezielt gefördert werden. Ende 2019 wurden die Führungskräfte der teilnehmenden Pilotgesellschaften in einem zweitägigen Workshop geschult und mit den neuen Prozessen, dem dahinterliegenden Konzept und dem neuen IT-Tool vertraut gemacht.

### RICHTSchnur FÜR ALLE MITARBEITENDEN

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.

### KAMPAGNE ARBEITSSICHERHEIT GESTARTET

Das Thema Arbeitssicherheit hat in der Geberit Gruppe 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) unter den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) unter den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) reduziert werden. Im Jahr 2019 blieb die Unfallhäufigkeit mit einem Wert von 9,8 praktisch konstant (Vorjahr 9,7). Die Unfallschwere nahm im selben Zeitraum leicht um 3,4% auf einen Wert von 187,6 (Vorjahr 181,5) zu. Schwere Unfälle und Unfälle mit Todesfolge gab es keine.

26 der 29 Produktionswerke sind nach der neuen Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 zertifiziert. Gruppenweit gültige Arbeitssicherheitsprinzipien und entsprechende Prozesse sind im Geberit Sicherheitssystem (GSS) definiert. Alle Produktionswerke sowie das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) haben einen Sicherheitsbeauftragten. Ein gruppenweites «Geberit Safety Team» sorgt zudem seit Anfang 2017 dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch – unter anderem mittels Setzen von Schwerpunktthemen oder durch Aufzeigen von Best Practices – weiterentwickelt 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 ist. 2019 wurde eine Kampagne zum Thema Arbeitssicherheit gestartet, die der diesbezüglichen Schulung und Sensibilisierung dient. Ein E-Learning-gestütztes Programm, welches auf die Mitarbeitenden in der Produktion und Logistik fokussiert, soll unter anderem helfen, dass in Zukunft Gefahrenstellen am Arbeitsplatz richtig erkannt und konsequent behoben werden.

Die aktive Förderung der Gesundheit und damit auch der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden ist Geberit ein grosses Anliegen. An 17 Produktions- und Vertriebsstandorten wird dafür ein vielfältiges Gesundheitsprogramm in den Bereichen Bewegung, mentale Fitness, Ernährung oder Arbeitsumfeld angeboten. Das umfassendste Programm ist dabei «Geberit Vital», das für rund 40% der Belegschaft zugänglich ist.

# KUNDEN

## MARKENHARMONISIERUNG VOLL IM GANG

2019 konnte ein wichtiger Schritt der neuen Markenstrategie umgesetzt werden: In den Schlüsselmärkten Deutschland, Belgien, Österreich und der Schweiz sowie in mehreren osteuropäischen Ländern wurde bei Keramikprodukten und Badserien die Marke Keramag durch die Marke Geberit ersetzt. Diese Straffung des Markenportfolios tangierte von der Produktion und der Logistik über die Produktdaten bis hin zum Marketing und den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche.

Der Markenwechsel machte es erforderlich, im Berichtsjahr in rund 3 000 Showrooms und Kleinausstellungen mehr als 20 000 Keramag Produkte gegen identische Produkte mit Geberit Logo auszutauschen. Durch die starke Partnerschaft mit dem Grosshandel und dank minutiöser Vorbereitung konnte dieser Markenwechsel erfolgreich durchgeführt werden. In einer zweiten Etappe werden im Jahr 2020 in Frankreich, Italien und den Niederlanden drei weitere lokale Keramikmarken durch Geberit ersetzt. Die Vorbereitungen dazu wurden noch im Berichtsjahr in Angriff genommen.

Die verstärkte Konzentration auf die starke, in der Sanitärbranche bestens verankerte Marke Geberit bringt viele Vorteile. An vorderster Stelle stehen eine Fokussierung der Marketingaktivitäten, eine Vereinfachung in der Produktion sowie eine Bündelung der Produktinformationen.

## DESIGN MEETS FUNCTION – EIN GELEBTES CREDO

Als Sponsor einer Ausstellung über den Designpionier Victor Papanek im renommierten Vitra Design Museum lud Geberit Anfang 2019 Architekten und Innenarchitekten aus ganz Europa nach Weil am Rhein (DE) ein, wo sie nicht nur Papaneks Ideen neu entdecken konnten, sondern auch innovative Badezimmerlösungen von Geberit zu sehen bekamen, die eine sehr positive Resonanz auslösten.

Die direkte Ansprache von Architekten und Innenarchitekten wurde in vielen Geberit Märkten weiter verstärkt. Mit dem Credo «Design Meets Function» wird die Kompetenz unterstrichen, vor der Wand Produkte anbieten zu können, die sich sowohl durch eine zeitlose Formensprache als auch durch clevere Funktionen auszeichnen. Am konsequentesten wird dieses Credo durch die neue, integrierte Badezimmerlösung Geberit ONE umgesetzt.

Auch in verschiedenen aussereuropäischen Märkten wie China, Australien, Südafrika oder der Golfregion werden vermehrt Anlässe für Architekten und Innenarchitekten durchgeführt. Dies, um das Unternehmen bei dieser meinungsbildenden Zielgruppe neben dem bisherigen, erstklassigen Ruf als Anbieter von sanitärtechnischen Produkten verstärkt auch als Hersteller von Gesamtlösungen für Badezimmer zu positionieren.

## UNVERÄNDERT STARKE VERANKERUNG IN DER SANITÄRBRANCHE

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

Die Aktivitäten der Handelspartner unterstützt Geberit mit einer dezidierten Vertriebsmannschaft, mit umfangreichen gedruckten und elektronischen Marketingmaterialien sowie mit 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.

## KONSEQUENTE DIGITALE UNTERSTÜTZUNG FÜR PLANER UND INSTALLATEURE

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



Hohe Priorität kam dabei der Unterstützung von BIM zu. Die interdisziplinäre Planungsmethode BIM (Building Information Modelling) 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, was vor allem bei grossen Bauprojekten Vorteile bringt. Geberit unterstützt Anwender von BIM seit einigen Jahren mit Produktdaten und Berechnungsmodulen. Nun wurde ein spezielles Plug-in für die Planungssoftware Revit entwickelt, das den Planern einen direkten Zugriff auf kompakte und stets aktuelle 3D-Modelle und entsprechende Planungsparameter bietet. Dank der geringen Grösse der einzelnen Dateien lässt sich damit einfach arbeiten. Ein Rollout für die wichtigsten Produktkategorien erfolgte im Herbst 2019 in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie in Märkten ausserhalb Europas.

Ein weiteres wichtiges digitales Tool ist der Online-Katalog für Handwerker. Die Produkt- und Ersatzteilinformationen werden 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. Ebenfalls für den Einsatz im Arbeitsalltag konzipiert ist die Geberit Handwerker App, die im Berichtsjahr in einer überarbeiteten Version zur Verfügung gestellt wurde. Sie unterstützt die Handwerker beim fachgerechten Einbau der Geberit Produkte. Weitere digitale Helfer wie ein Kalkulator für Industrieenanwendungen des metallischen Rohrleitungssystems Mapress oder ein selbstlernendes Programm zur Erkennung von Betätigungsplatten rundeten das Angebot ab. Insgesamt wurden 22% des gesamten Marketingbudgets in digitale Tools und digitale Kampagnen investiert.

### **GUT GENUTZTES SCHULUNGS- UND TRAININGSANGEBOT**

Im Berichtsjahr wurden in 29 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 35 000 Berufsleute an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen geschult. An verschiedenen Standorten wie Nieuwegein (NL) oder Krakau (PL) wurden dazu neue Ausstellungen eingerichtet. Ferner wurden Sanitärinstallateure, Architekten und Planer mit Webinaren zu Fachthemen wie Brand- und Schallschutz oder Trinkwasserhygiene unterstützt. Und im Rahmen von externen Schulungsveranstaltungen – oft in Zusammenarbeit mit lokalen Handelspartnern realisiert – wurden weitere rund 85 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

### **UNVERÄNDERT STARKE PRÄSENZ AN FACHMESSEN**

Um das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen und neue Produkte und Innovationen vorzustellen, wurden 2019 wiederum zahlreiche Fachmessen als Plattform genutzt. Das bereits in den Vorjahren bewährte Messekonzept wurde für den Auftritt an der ISH in Frankfurt (DE), der internationalen Leitmesse der Sanitärbranche, durch zahlreiche Elemente ergänzt, um auch das für Endkunden relevante Angebotsspektrum der Gruppe wirksam zu präsentieren – allen voran die integrierte Badezimmerlösung Geberit ONE, die an dieser Messe erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Weitere wichtige Auftritte erfolgten an der Idéobain in Paris (FR), der BAU in München (DE), der KBC in Schanghai (CN), der MosBuild in Moskau (RU), der Cevisama in Valencia (ES) und der VVS in Odense (DK). Architekten und Designer wurden während der Design Week in Mailand (IT) am Fuorisalone gezielt angesprochen.

### **ENDKUNDEN VERSTÄRKT IM VISIER**

Im Herbst erfolgte in Deutschland, Österreich und in der Schweiz die Lancierung einer neuen Endkundenkampagne unter dem Titel «Mehr vom Bad, mehr vom Leben». Die verstärkte Kommunikation mit Endkunden ist ein weiterer Schritt einer langfristigen Strategie, welche mit der Integration des Keramikgeschäfts begann und mit der Konzentration auf die Marke Geberit konsequent fortgesetzt wird.

Die Kampagne besteht aus drei digitalen Komponenten: einer Werbekampagne in den digitalen Medien, den Webseiten der lokalen Vertriebsgesellschaften sowie einem Customer-Relationship-Management-System (CRM). Eine grosse Mehrheit potenzieller Endkunden lässt sich heute zuerst online inspirieren, bevor sie eine Fachausstellung besucht. Aus diesem Grund wurden die Geberit Webseiten gezielt mit Inspirationen, Informationen und digitalen Tools angereichert, die für Endkunden relevant und hilfreich sind. Auf die Webseiten aufmerksam gemacht werden die potenziellen Kunden durch eine Kampagne in den digitalen Medien. Weiterführende Beratung und Unterstützung durch qualifizierte Fachpartner erhalten sie, wenn sie sich im CRM registrieren.



Nebst immer umfangreicheren digitalen Tools publizierte Geberit in zahlreichen Ländern umfassende und hochwertige Produktdokumentationen für Sanitärausstellungen und Fachpartner, die an Endkunden und Bauherren abgegeben werden können.

### **VIEL BEACHTETE KAMPAGNE FÜR DUSCH-WCS**

Die 2018 neu lancierte und ebenfalls auf Endkunden ausgerichtete Werbekampagne für AquaClean Dusch-WCs wurde im Berichtsjahr fortgeführt und stiess in allen 15 Kampagnenmärkten auf unverändert positive Resonanz. Erneut organisiert wurde auch eine paneuropäische Tour des AquaClean Mobils: Der mobile Ausstellungs- und Testraum bot Interessierten die Möglichkeit, in aller Ruhe ein Dusch-WC auszuprobieren und die verschiedenen Modelle zu vergleichen. Auch in anderen Märkten wurden zahlreiche Gelegenheiten geschaffen, um ein Dusch-WC zu testen. Dazu kamen einerseits die mobilen AquaClean WC-Lounges zum Einsatz, die bei ausgesuchten Grossanlässen wie beispielsweise Konzerten oder Sportveranstaltungen in der Schweiz, Österreich, Deutschland, Frankreich und den Niederlanden dem Publikum zur Verfügung standen. Andererseits wurden mit einer Flotte von mittlerweile zehn AquaClean Trailern – jeder mit zwei WCs bestückt – zahllose lokale Events unterstützt.

Mit der Aktion «Test at home» erhielten potenzielle 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 Probezeit behalten. Ermutigt durch die Erfolge in Deutschland und der Schweiz wurde diese Aktion im Berichtsjahr auf Belgien und Österreich erweitert.

Erfreuliche Fortschritte verzeichnete die länderübergreifende Verkaufsinitiative für Hotels. Im Berichtsjahr konnten weitere Hotelprojekte gewonnen werden, darunter das InterContinental London Park Lane und das Edelweiss Salzburg Mountain Resort. Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa liegt mittlerweile bei rund 500.

# INNOVATION

## INNOVATION 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 77 Mio. (Vorjahr CHF 78 Mio.) oder 2,5% des Nettoumsatzes 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 29 Patente angemeldet, was abgesehen vom Jahr 2018 im Rahmen des langjährigen Durchschnitts liegt. In den letzten fünf Jahren wurden insgesamt 163 Patente angemeldet.

Die Wissenschaftler und Ingenieure haben bei Geberit für ihre Entwicklungsprojekte modernste Mittel zur Verfügung. So stehen beispielsweise für die Herstellung von Prototypen mehrere 3D-Drucker der neuesten Generation im Einsatz. Im Berichtsjahr wurde die Infrastruktur für die Werkstofftechnik ergänzt durch ein Rasterelektronenmikroskop für die Werkstoffanalyse, und im bauphysikalischen Labor wurde ein zusätzlicher Prüfstand für normenkonforme Schallmessungen eingerichtet.

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, Qualität und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle.

## NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2019 wurden unter anderem die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Die Badserie → **Geberit ONE** vereint das sanitärtechnische Know-how und die Keramikkompetenz von Geberit. Die Systemlösung bietet spürbar mehr Lebensqualität. Konkret heisst das: mehr Sauberkeit, mehr Platz und mehr Flexibilität. Die Sanitärprofis profitieren zudem von erhöhter Planungssicherheit und effizienteren Arbeitsabläufen.
- Die → **SuperTube-Technologie** ist eine platzsparende Alternative zu konventionell ausgelegten Abwasserfallsträngen in Hochhäusern. SuperTube stellt im ganzen Fallstrang eine durchgehende Luftsäule sicher und ermöglicht einen bis zu sechs Meter langen, horizontalen Verlauf ohne Gefälle. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, den Fallstrang mit einer separaten Leitung zu entlüften.
- Die neue → **DuoFresh Geruchsabsaugung** beseitigt schlechte Gerüche direkt aus der WC-Keramik. Sie kann in sämtlichen Spülkästen der Baureihe Sigma eingebaut werden – auch nachträglich. Das Modul verfügt neben dem Luftfilter über ein Orientierungslicht und einen Einschub für Spülkastensteine.
- Das erfolgreiche → **Dusch-WC Geberit AquaClean Sela** wurde technisch neu entwickelt. Es bietet nun noch mehr Komfort wie etwa die WhirlSpray-Duschtechnologie und überzeugt durch einen sparsameren Strom- und Wasserverbrauch. Dank einer Überarbeitung des Designs zählt es zu den elegantesten Dusch-WCs auf dem Markt.

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

Im Jahr 2020 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Einige Beispiele:

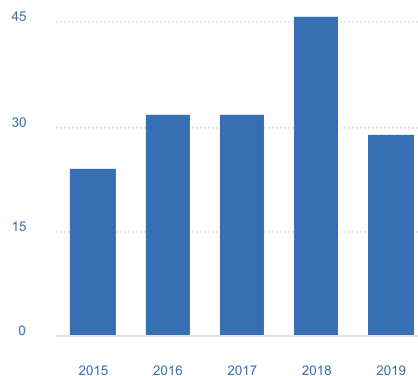
- Die erfolgreichen Duschrinnen werden um die besonders hochwertige Variante → **CleanLine 80** ergänzt. Sie ist in verschiedenen Metallfarben erhältlich und verfügt über ein Kollektorprofil mit integriertem Gefälle, was den Einbau durch den Fliesenleger weiter vereinfacht.

## F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

|                  | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|------------------|------|------|------|------|------|
|                  | 63   | 72   | 78   | 78   | 77   |
| In % Nettoumsatz | 2,4  | 2,6  | 2,7  | 2,5  | 2,5  |

## Anzahl neue Patente



- Das → **Dachentwässerungssystem Geberit Pluvia** ist für grosse und grösste Dächer konzipiert. Es steht überall auf der Welt im Einsatz – auch in Monsungebieten. Pluvia funktioniert nach dem Unterdruckprinzip, wodurch das Wasser auf dem Dach abgesaugt wird. Neu entwickelte Befestigungselemente gewährleisten maximale Stabilität für die unter dem Dach angebrachten, hohen Belastungen ausgesetzten Rohrleitungen.
- Mit dem Trend zur Individualisierung wachsen die Ansprüche der Endkunden. Geberit bietet deshalb für die hochwertigen → **Betätigungsplatten Sigma50 und Sigma21** einen breiten Fächer an verschiedenen Materialien und Ausführungen an, die auf vielfältige Weise miteinander kombiniert werden können.
- Die im unteren und mittleren Preissegment angesiedelten → **Badserien Selnova und Renova** werden durch verschiedene formoptimierte Keramiken erweitert. Beide Serien kommen dank der grossen Sortimentstiefe häufig im Projektgeschäft sowie bei Badezimmersanierungen zum Einsatz.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2020 siehe Magazin  
→ **Facts & Figures 2020**.

# PRODUKTION

## EIN EFFIZIENTER VERBUND

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste im Berichtsjahr 29 Werke, davon 23 in Europa, drei in den USA, zwei in China und eines in Indien. Nach Art der zu verarbeitenden Materialien und der Produktionstechnologien sind die Werke in drei organisatorische Bereiche gegliedert:

- Keramik (10 Werke)
- Kunststoff & Metall (12 Werke)
- Verbundwerkstoffe & Metall (7 Werke)

## GPS ALS KOMPASS FÜR DIE PRODUKTION

Alle Geberit Werke zeichnen sich durch ihre kontinuierliche Erneuerungsfähigkeit aus. Trotz der Vielfalt der eingesetzten Materialien und Fertigungstechnologien ist die Stossrichtung dabei einheitlich festgelegt: Alle Verbesserungsmaßnahmen orientieren sich konsequent am Prinzip der Fließfertigung. Auf diese Weise werden maximale Effizienz und Flexibilität angestrebt, die sich in einer zuverlässigen, zeitnahen Belieferung der Kunden und in der Einsparung wichtiger Ressourcen wie Arbeitszeit und Material niederschlagen. Die Eckwerte der Fließfertigung sind im Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) zusammengefasst. GPS 2.0 ist der Kompass für die Produktionsprozesse, in dem die Prinzipien für eine effiziente Fertigung zusammengefasst sind.

Im Berichtsjahr wurden im Sinne von GPS 2.0 wiederum zahlreiche Massnahmen in die Wege geleitet, vorangetrieben oder zum Abschluss gebracht. Stellvertretend für die vielen kleinen und grossen Verbesserungen der Produktionsabläufe seien hier das Projekt «SigmaLine» in Rapperswil-Jona (CH) sowie die Umstellungen in Bromölla (SE) und in Givisiez (CH) hervorgehoben. In Rapperswil-Jona wurden verschiedene Teilprozesse der Verpackung von Betätigungsplatten – von der Laserbeschriftung bis zum Kartonieren – mittels Sensortechnik miteinander verknüpft, wodurch eine substantielle Erhöhung der Kapazität erreicht wurde. In Bromölla wurden verschiedene Prozessschritte automatisiert, die bei der Sortierung der Keramiken nach dem Brennvorgang angesiedelt sind. In Givisiez schliesslich wurde damit begonnen, flexible Verpackungszellen direkt in die Produktionslinien einzubinden, um so einen grossen Schritt hin zur angestrebten Fließfertigung der Verbundrohre zu machen.

Die Prinzipien von GPS 2.0 bilden auch die Basis sämtlicher Investitionen, die im Produktionsverbund getätigt werden. Dazu zählten im Berichtsjahr beispielsweise die Inbetriebnahme zweier Shuttle-Öfen in Slawuta (UA) und vier neue Giessbänke im Werk Wesel (DE).

## AUSWIRKUNGEN DER MARKENUMSTELLUNGEN

Die Bereinigung des Markenportfolios (vgl. Kapitel → **Kunden**) betraf die Produktionswerke ganz direkt. Die Ablösung von Keramag im Berichtsjahr und die Ablösungen von Allia, Pozzi Ginori und Sphinx im Jahr 2020 durch die Marke Geberit erforderten einen Sondereffort, der sich mittel- und langfristig durch die Reduktion der Komplexität im bestehenden Artikelsortiment bezahlt machen wird.

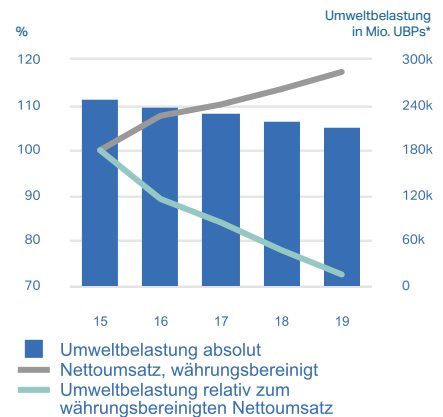
## UMWELTMANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Wie vorgängig beschrieben, zielen die kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen in den Werken auf Effizienzsteigerung durch Ressourceneinsparung. Das Thema Nachhaltigkeit wird in der Produktion ebenfalls durch GPS 2.0 umgesetzt. Als Beispiel dafür sei der Einsatz von rezykliertem Kunststoff genannt: Sowohl im Werk Pfullendorf (DE) wie auch in Ruše (SI) und in Rapperswil-Jona (CH) kommt zugekauft Kunststoffregrenulat bei der Herstellung von Komponenten für Betätigungsplatten, für Füll- und Spülventile oder für das Sanitärmodul Monolith zum Einsatz.

Die absolute Umweltbelastung der Geberit Gruppe nahm um 3,7% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im gleichen Zeitraum um 3,4% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz

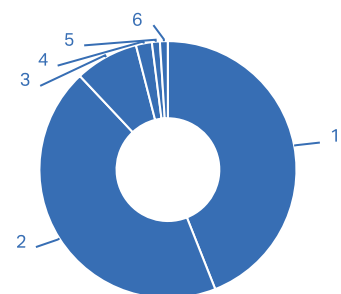
## Umweltbelastung 2015–2019

(Index: 2015 = 100)



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

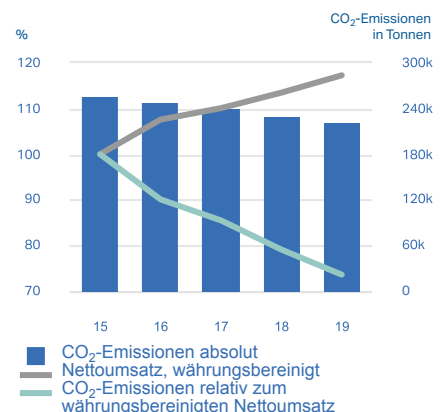
## Verteilung Umweltbelastung 2019



- 1 Brennstoffe (44%)
- 2 Strom (44%)
- 3 Treibstoffe (8%)
- 4 Entsorgung (2%)
- 5 Wasser/Abwasser (1%)
- 6 Lösungsmittel (1%)

## CO<sub>2</sub>-Emissionen 2015–2019

(Index: 2015 = 100)



(Ökoeffizienz) reduzierte sich um 6,9%. Bezüglich des langfristigen Zielwerts, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin auf Kurs.

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen konnten im Jahr 2019 um 3,8% auf 222 639 Tonnen vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich um 7,0%. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO<sub>2</sub>-Strategie** gesetzten Ziele zur Reduktion der → **CO<sub>2</sub>-Emissionen** eingehalten werden. Diese Strategie enthält nebst den relativen Zielen auch langfristige absolute Zielwerte. Zur Umsetzung der CO<sub>2</sub>-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 → **CO<sub>2</sub>-Bilanz** und alle Massnahmen zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

Geberit ist bestrebt, die führende Stellung in der Branche im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die Ökoeffizienz und die relativen CO<sub>2</sub>-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2020–2022**). Ein wesentliches Instrument, welches hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie Energie. Bis Ende 2020 sollen alle Produktionswerke in dieses System integriert werden. Zum Ende des Berichtsjahrs waren 28 von 29 Produktionswerken nach ISO 9001 und 14001 sowie der Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 bzw. OHSAS 18001 zertifiziert. Die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) erfolgt an ausgewählten Standorten.

# LOGISTIK UND BESCHAFFUNG

## VEREINHEITLICHUNG DER IT-SYSTEME IN DER KERAMIK-LOGISTIK

Die Gruppenlogistik von Geberit umfasste Ende 2019 das zentrale Logistikzentrum für Installations- und Spülsysteme sowie Rohrleitungssysteme in Pfullendorf (DE) sowie ein dezentrales Netzwerk von 13 europäischen Distributionsstandorten für Badezimmerprodukte.

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik wurde im Jahr 2019 abgeschlossen. Mit dem Geberit Logistics Operation System (GLOS) – einem Logistiksystem, das zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse und -abläufe dient – konnte an allen Logistikstandorten für Keramiken und Möbel eine weiter verbesserte Prozessqualität erreicht werden.

Im Zusammenhang mit dem OneERP-Projekt, bei dem die IT-Systeme und -Prozesse dem ERP-Gruppenstandard angepasst werden, wurde das Lagerbewirtschaftungssystem SAP EWM nach dem Standort Pfullendorf im Jahr 2019 auch in Polen, Schweden und Finnland erfolgreich eingeführt.

## AUSWIRKUNGEN DER MARKENUMSTELLUNGEN

Seitens Logistik bestanden die grossen Herausforderungen der → **Markenumstellung** darin, die alten Lagerbestände optimal zu bewirtschaften, für die Umstellung gerüstet zu sein und trotz allem jederzeit die Marktnachfrage befriedigen zu können. Mit aufeinander abgestimmten Prozessen und einem funktionierenden Zusammenspiel von Produktion, Logistik und Vertrieb konnte sichergestellt werden, dass in den Märkten während der Umstellung zu keiner Zeit Engpässe entstanden.

## SYNERGIEN IM TRANSPORTMANAGEMENT

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 CO<sub>2</sub>-Ausstoss (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Die wichtigsten Spediteure von Geberit sind verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten.

## EINHALTUNG DES VERHALTENSKODEX FÜR LIEFERANTEN ÜBERPRÜFT

Die 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 Geschäftsgebaren. 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 hatte, gemessen am Einkaufsvolumen, die grosse Mehrheit der Lieferanten den Kodex unterschrieben.

Mit regelmässigen «Environment Health and Safety»-Audits (EHS-Audits) stellen Konzernbeschaffung und Nachhaltigkeit gemeinsam sicher, dass die im Verhaltenskodex aufgeführten Standards eingehalten werden. Anzahl und Inhalt der Audits werden mithilfe einer Risikomatrix ausgewählt. Die Audits dienen überdies dazu, die Einhaltung der jeweiligen Landesgesetzgebungen und Vorschriften in den Bereichen Umweltschutz, Arbeitssicherheit 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 vier externe EHS-Audits bei Lieferanten durchgeführt.

### **INTEGRITY LINE FÜR LIEFERANTEN**

Die 2017 eingeführte Supplier Integrity Line von Geberit gibt Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die für die Benutzer kostenlose Hotline wird in elf Sprachen von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben. Verstösse lassen sich auch online über eine externe URL melden. Im Jahr 2019 wurde kein Verstoß gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex gemeldet.

# NACHHALTIGKEIT

## LANGFRISTIG AUSGERICHTET

Bereits 1990 wurden bei Geberit eine erste Umweltstrategie erstellt und konkrete Massnahmen umgesetzt. Diese Strategie wurde mit den Jahren schrittweise zu einer umfassenden → **Nachhaltigkeitsstrategie** ausgebaut und ist heute fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Die Nachhaltigkeitsstrategie bündelt laufende und zukünftige Projekte, Initiativen und Aktivitäten und beinhaltet klare Verantwortlichkeiten mit messbaren Zielen, abgeleiteten Massnahmen und quantifizierbaren Kennzahlen für eine effektive Steuerung. In der Strategie werden Aspekte der Mitarbeitenden und der Gesellschaft sowie der Umwelt und der Ökonomie gleichermaßen berücksichtigt.

## VIER GLOBALE ZIELE IM FOKUS

Im Jahr 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die sogenannten Sustainable Development Goals, welche 17 konkrete Ziele und Indikatoren umfassen, die bis 2030 von den Staaten – mit massgeblicher Unterstützung der Wirtschaft – umgesetzt werden sollen. Für Geberit haben vier Ziele eine hohe Bedeutung. Der «Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung», der weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung stehen soll, steht im Zentrum der Bemühungen, ebenso das Ziel «Nachhaltige Städte und Gemeinden». Zudem wird mit langlebiger Sanitärtechnologie ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, «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 zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen.

## WASSERFUSSABDRUCK ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM JAHR 2019

### BEREITSTELLUNG ROHMATERIAL

0,16% der gesamten Wassermenge wurden für die Herstellung des Rohmaterials für Produkte benötigt.



**0,16%**  
(7,3 Mio. m<sup>3</sup>)

### HERSTELLUNG

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



**0,02%**  
(1,0 Mio. m<sup>3</sup>)

### NUTZUNG

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2019 hergestellten Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



**99,82%**  
(4 614 Mio. m<sup>3</sup>)

### ENTSORGUNG

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



**< 0,01%**  
(0,2 Mio. m<sup>3</sup>)

## DIGITALISIERUNG UNTERSTÜTZT NACHHALTIGES BAUEN

Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt weiter an Bedeutung. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, Minergie oder BREEAM. Diese Standards beeinflussen auch die Planungsprozesse der Sanitärtechnik, da sie die Transparenz erhöhen und nachhaltigkeitsbezogene Daten zur Verfügung stellen. Geberit erstellt bereits seit vielen Jahren Produktökobilanzen und extern geprüfte Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804. EPDs stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis eines Produkts transparent dar. Im Berichtsjahr wurde eine EPD zum Geberit Dusch-WC → **AquaClean Sela** neu erarbeitet.



Um den erhöhten Anforderungen an digital verfügbare Daten gerecht zu werden, wird mittel- bis langfristig daran gearbeitet, für jedes einzelne Produkt einen «Material Passport» zu erstellen. Dieser beinhaltet Informationen zu den eingesetzten Materialien und dem damit verbundenen ökologischen Fussabdruck.

### AUF LANGFRISTIGKEIT AUSGELEGT

Dank hochwertiger Materialien und strenger Qualitätsanforderungen verfügen Geberit Produkte über eine jahrzehntelange Lebensdauer. Zudem sind sie in der Regel rückwärtskompatibel, lassen sich einfach reinigen, unterhalten und reparieren. Darüber hinaus wird für einen bedeutenden Teil des Sortiments die Verfügbarkeit von Ersatzteilen bis zu 25 Jahre garantiert. In der Produktion geht es darum, die internen Materialkreisläufe zu schliessen sowie Abfälle zu minimieren und einem sinnvollen Recycling zuzuführen. Zudem wird in den Kunststoff verarbeitenden Werken darauf hingearbeitet, den Anteil an zugekauftem Kunststoffregrenulat («Post-Consumer Waste») laufend zu erhöhen.

### DAUERHAFT WERTSCHÖPFUNG

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, Ressourcenschonung, Energie- und CO<sub>2</sub>-Reduktion, Ecodesign und nachhaltige Beschaffung.

Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt, seit 2018 nach den neuen GRI-Standards. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offenlegten 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 2019. Die im Jahr 2018 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**).

### ECODESIGN ALS WICHTIGER BESTANDTEIL JEDES ENTWICKLUNGSPROZESSES

Seit 2007 wird bei Geberit 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 soll ökologisch besser sein als sein Vorgänger.

### ERHÖHTE BEDEUTUNG DER NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG FÜR DEN KAPITALMARKT

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt anerkannt. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist Geberit stark vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE4Good-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.

# COMPLIANCE

## FOKUS AUF GESCHÄFTSRELEVANTE ASPEKTE

Mit Blick auf die spezifische Geschäftstätigkeit von Geberit steht das Thema Kartellrecht besonders im Fokus; ferner sind Datenschutz, Korruption, Produkthaftung, Umwelt und Arbeitssicherheit sowie Arbeitnehmerrechte ebenfalls als relevant im Sinne der Compliance zu betrachten. Als Mittel zur Überprüfung und Durchsetzung der konzerninternen Richtlinien, der im Verhaltenskodex für Mitarbeitende respektive für Lieferanten aufgestellten Verhaltensregeln und natürlich der geltenden Gesetze werden regelmässig Audits und Schulungen durchgeführt. Mit den E-Learning-Modulen zum Kartellrecht und zum Datenschutz stehen des Weiteren praktische Instrumente zur Verfügung, mit denen die Mitarbeitenden auf unkomplizierte Weise geschult werden können.

## SCHWERPUNKT DATENSCHUTZ

Die Optimierung der im Jahr 2018 eingeführten datenschutzrechtlichen Prozesse wurde auch im Berichtsjahr fortgesetzt. Bereits zu Beginn des Jahres wurde im Recruiting im HR-Bereich eine eigene Datenschutzerklärung eingeführt. Das Datenschutz-E-Learning-Modul für Mitarbeitende wurde ausgeweitet und ist nun in 13 Sprachen verfügbar. Ferner wurde das Thema Datenschutz in das Managementsystem sowie in das Reporting zum Verhaltenskodex aufgenommen. Es wurden 19 weitere Geberit Gesellschaften bezüglich Datenschutz auditiert, darunter Portugal, Spanien, Italien, Frankreich und Deutschland. Darüber hinaus wurde die zentrale Datenschutz-Organisation der Gruppe auditiert.

## RECHTSBERATUNG UND REPORTING

Im Rahmen von Anfragen aus verschiedenen Geberit Märkten befasste sich die Rechtsabteilung der Gruppe mit der Zulässigkeit von Bonus- und Rabattsystemen sowie Marketing- und Vertriebskampagnen. In dieser beratenden Rolle ist es der Rechtsabteilung möglich, Unsicherheiten und Unklarheiten frühzeitig zu klären. Insgesamt zeigen die Anfragen eine gut ausgeprägte Sensibilität seitens der Mitarbeitenden in Bezug auf Compliance-Themen, insbesondere auch im Bereich des Kartellrechts.

# SOZIALE VERANTWORTUNG

## PROJEKTE MIT LERNENDEN

Geberit übernimmt soziale Verantwortung und stellt diese in einen Zusammenhang mit den Kernthemen Wasser und sanitäre Grundversorgung. Engagements sollen einen Bezug zum Know-how und zur Unternehmenskultur haben. Dieser Ansatz leistet einen Beitrag zur → **Mission**, die Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Die seit 2008 durchgeführten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden sind Teil der sozialen Verantwortung unter dem Dach dieser Mission. Die jungen Menschen erwerben bei ihrem Einsatz in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht nur neue interkulturelle, sprachliche, berufliche und soziale Kompetenzen, sondern sind nach prägenden Wochen oftmals Botschafterinnen und Botschafter für das Unternehmen und dessen soziale Engagements. 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.

2019 reisten zehn → **Lernende nach Kambodscha**. In enger Zusammenarbeit mit einer Schweizer Nichtregierungsorganisation, die sich für Menschen in Kambodscha einsetzt, sowie mit Unterstützung von Geberit South East Asia wurden im November 2019 in der Provinz Siem Reap mehrere Schulen umgebaut und mit neuen Sanitäranlagen ausgerüstet.

## 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. Im März 2019 reiste eine Gruppe von 16 Mitarbeitenden aus den nordischen Ländern nach Nepal, um in einer Dorfgemeinschaft in Westnepal beim Bau einer Wasserleitung mitzuarbeiten. Im Berichtsjahr wurde zudem ein Wissenstransfer-Projekt aufgelegt, bei dem im Jahr 2020 zwei Geberit Mitarbeitende nach Nepal reisen werden, um dort sanitärtechnisches Basiswissen in einem Ausbildungsprojekt zu vermitteln. Wiederum wurde das Projekt «Perspektivenwechsel» durchgeführt, in dessen Rahmen im November 2019 zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Ergänzend wurde eine grössere Spende für die weltweiten Helvetas-Wasserprojekte geleistet.

Das soziale Engagement der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen auf lokaler Ebene ergänzt. So werden beispielsweise in Deutschland, Österreich und der Schweiz regelmässig Werkstätten für benachteiligte Menschen mit einfachen Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr belief sich die Auftragssumme dafür auf rund CHF 8 Mio. Damit erhielten fast 500 Menschen eine sinnstiftende Arbeit.

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 Nichtregierungsorganisationen 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 2019**).

# AUSBLICK

## UNVERÄNDERTES UMFELD IN DER BAUINDUSTRIE ERWARTET

Die geopolitischen Risiken haben deutlich zugenommen, was zu mehr Unsicherheit und Volatilität in der Weltwirtschaft führt. Trotzdem haben sich die Einschätzungen für die Bauindustrie für das Geschäftsjahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr nicht fundamental verändert. Obwohl schwierig einzuschätzen, dürfte das Corona Virus die Weltwirtschaft sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite beeinflussen. Ein Marktausblick – insbesondere für Märkte wie China oder Italien – ist deshalb sehr schwierig. Der folgende Ausblick basiert auf der Annahme, dass das Corona Virus keine länger anhaltenden negativen Auswirkungen auf die Bauindustrie haben wird. In Anbetracht dessen sollte die Bauindustrie global ziemlich stabil bleiben, dürfte sich in den einzelnen Ländern jedoch unterschiedlich entwickeln. In **Europa** wird ein insgesamt weiterhin positives, aber uneinheitliches Marktumfeld erwartet. Hauptsächlich verursacht durch seit 2013 erstmals wieder rückläufige Baugenehmigungen im Wohnungsbau, dürfte sich das Wachstum in einigen Märkten verlangsamen. In Deutschland wird das Wachstumspotenzial trotz einer gesunden Nachfrage aufgrund der limitierten Installationskapazitäten eingeschränkt bleiben. In den nordischen Ländern zeigt sich ein gemischtes Bild der einzelnen Länder und insgesamt bestenfalls ein stagnierendes Marktumfeld. In der Schweiz wird ein durch einen schwächeren Wohnungsbau getriebener, leicht rückläufiger Markt erwartet. In Österreich wird ein weiterhin positives Marktumfeld gesehen, währenddem in Italien und in Frankreich der Bausektor stagnieren dürfte. Unterschiedliche Entwicklungen werden in den osteuropäischen Märkten erwartet, mit einem positiven Umfeld in Polen, einem stagnierenden Umfeld in Russland und herausfordernden Rahmenbedingungen in der Türkei. In Grossbritannien dürfte sich der Baumarkt nach den Rückgängen in den letzten beiden Jahren stabilisieren. In den Benelux-Ländern wird mit einem soliden Wachstum in Belgien und einem aufgrund verschärfter Umweltvorschriften flachen Verlauf des Marktumfelds in den Niederlanden gerechnet. In **Nordamerika** werden im für Geberit wichtigen institutionellen Bausektor leichte Rückgänge prognostiziert. In der Region **Nahost/Afrika** wird das Marktumfeld in der Golfregion durch die anhaltenden politischen Unsicherheiten und Liquiditätsprobleme geprägt sein, was eine Prognose sehr schwierig macht. In Südafrika wird die Situation aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Entwicklung zurückhaltend beurteilt. In der Region **Fernost/Pazifik** wird für den chinesischen Wohnungsbau ein weiterhin moderates Wachstum erwartet. Währenddem die Wachstumserwartungen für die Bauwirtschaft in Indien aufgrund mangelnder Liquidität beschränkt sind, dürfte sich die Bauindustrie in Australien weiterhin rückläufig entwickeln.

## WÄHRUNGEN UND ROHMATERIALIEN

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 aber 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 gestiegenen geopolitischen Risiken und die anhaltenden Handelsstreitigkeiten machen einen Ausblick auf die Entwicklung der Rohmaterialmärkte weiterhin sehr schwierig. Aus heutiger Sicht sind im ersten Quartal 2020 tiefere Rohstoffpreise gegenüber dem vierten Quartal 2019 zu erwarten.

## GEBERIT

Ziel ist es, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren weitere Marktanteile zu gewinnen. Dabei sollen die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, die fokussierte Bearbeitung von Märkten, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind sowie der weitere Ausbau des Dusch-WC-Geschäfts wichtige Beiträge leisten. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert und auch 2020 weiterhin hohe Margen und ein starker Free Cashflow erzielt werden.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein. Die Möglichkeiten, 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. Ein Schwerpunkt wird im Jahr 2020 auf die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und die weitere Markenharmonisierung gelegt. 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 weiterhin solide finanzielle Fundament der Gruppe.