

# Lagebericht der Konzernleitung

Die Geberit Gruppe hat 2012 in einem anspruchsvollen Marktumfeld die hervorragende Marktstellung erneut behauptet. Das Umsatzwachstum in lokalen Währungen lag im Rahmen der mittelfristigen Zielsetzungen. Obschon gestiegene Kundenboni, Personalaufwendungen, die gegen Ende des Vorjahres erfolgten substanziellen Preisreduktionen in der Schweiz sowie der nach wie vor starke Schweizer Franken die Resultate negativ beeinflussten, übertrafen die Ergebnisse die Vorjahreswerte. Damit wurde das Wettbewerbsumfeld in Europa zum Teil deutlich übertroffen, die Position als führender Anbieter in der Sanitärtechnik ausgebaut und weitere Marktanteile gewonnen.

# Umfeld

## Herausfordernde Rahmenbedingungen

Die unsicheren wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen der letzten Jahre dauerten 2012 an. Die Entwicklung des Bausektors in den einzelnen für Geberit relevanten geografischen Märkten divergierte im Berichtsjahr stark. Während sich einige Märkte unverändert robust zeigten, verharrten andere in einer markanten Krise.

Euroconstruct hat die Daten vom Dezember 2012 für das Bauvolumen in **Europa** für das Berichtsjahr gegenüber früheren Schätzungen nach unten revidiert. Im für Geberit relevanten Hochbau betrug diese Korrektur 2,3 Prozentpunkte (von -1,5% auf -3,8%). Diese Korrektur verdeutlicht die Schwierigkeit, im Umfeld der Schuldenkrise Europas verlässliche Vorhersagen zu machen. Für Neubauprojekte im Hochbau lag das Volumen im Berichtsjahr um 5,6% unter dem Vorjahr und rund ein Drittel unter dem Rekordniveau von 2007. Das Renovationsvolumen im Hochbau ging zwar um lediglich 2,3% zurück, lag damit aber immer noch um rund 5% unter dem Wert von 2007.

Geberit kam zugute, dass sich der für das Unternehmen nicht relevante Tiefbau mit -7,5% deutlich schlechter entwickelte als der Hochbau (-3,8%). Positiv wirkten sich zudem die erwähnte stabilere Situation im Renovationsgeschäft des Hochbaus sowie die gute Entwicklung im Hochbau in Ländern wie Österreich (+1,5%), Deutschland (+0,9%) oder der Schweiz (+0,8%) aus. Unterstützt durch diese vergleichsweise günstige Ausgangslage geht Geberit davon aus, im Berichtsjahr das Wettbewerbsumfeld in Europa zum Teil deutlich übertroffen zu haben.

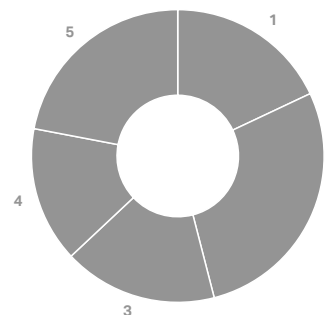
Vom gesamten Bauvolumen 2012 in Europa in Höhe von EUR 1 291 Milliarden entfielen 78% auf den Hochbau. Davon beanspruchte der Wohnungsbau knapp 60%, der Nicht-Wohnungsbau gut 40%. Innerhalb des Hochbaus entfiel etwas mehr als die Hälfte auf das Renovationsgeschäft, vor allem infolge eines hohen Anteils im Wohnungsbau.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 2,2%, womit die Wirtschaft etwas stärker wuchs als 2011 (+1,8%). Die Bauinvestitionen im Hochbau erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 10,0% – eine deutliche Trendwende im Vergleich zum Vorjahr (-2,5%). Eine Rückkehr zum langjährigen Durchschnitt liegt trotzdem immer noch in weiter Ferne. Die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau stiegen gesamthaft um 5,8% (Vorjahr -3,3%). Während die Bereiche Büros, Hotels und kommerzielle Bauten deutlich zulegten, verlief die Entwicklung in den für Geberit wichtigen Bereichen Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten weiterhin schwach. Verglichen mit dem Nicht-Wohnungsbau entwickelte sich der Wohnungsbau deutlich besser: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr um 30,7% zu (Vorjahr +3,2%), wobei diejenige für Einfamilienhäuser um 22,9% (Vorjahr -6,4%) stieg. Die Anzahl fertiggestellter privater Wohneinheiten lag um 11,4% über dem Vorjahr (Vorjahr -10,3%).

Obwohl die Verlangsamung des globalen Wirtschaftswachstums 2012 auch in der Region **Fernost/Pazifik** deutlich spürbar war, entfielen über 40% des weltweiten Gesamtwachstums auf diese Region. Das Bruttoinlandprodukt in Asien (inklusive Indien) wuchs 2012 real – getragen von China und Indien – um 4 bis 5%. Basierend auf Daten von IHS Global Insight setzte sich in der Bauindustrie 2012 in dieser Region das solide Wachstum mit rund +6% fort, wobei die für Geberit nicht relevanten Investitionen im Tiefbau mit über +8% deutlich stärker zunahm als jene im Hochbau (ca. +4%). Dieser verstärkte Fokus auf Infrastrukturinvestitionen war in fast allen asiatischen Märkten zu beobachten. China blieb aufgrund der Grösse (mehr als 40% des asiatischen Bauvolumens) und des Wachstums (+8,5%), der wichtigste Wachstumstreiber; die angestrebte Infrastrukturentwicklung führte im Jahr 2012 zu einer besonders grossen Schere zwischen dem Tiefbau (+14%) und dem Hochbau (+6%).

## Aufteilung Bauvolumen 2012 in Europa

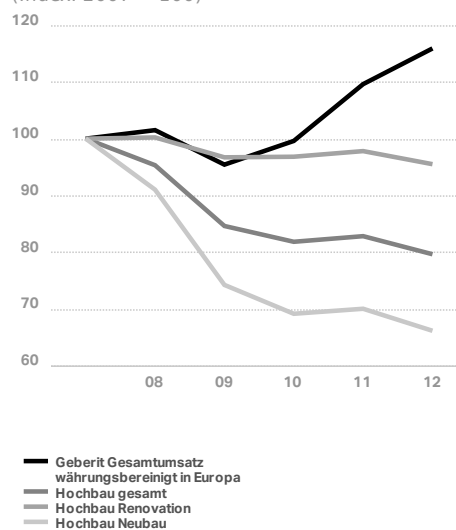
(EUR 1 291 Milliarden)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (18%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (28%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (15%)
- 5 Tiefbau (22%)

## Bautätigkeit und Geberit Umsatz in Europa 2008–2012

(Index: 2007 = 100)



Quelle: 74. Euroconstruct-Konferenz, München, Dezember 2012; Geberit

# Umsatz

## Währungsbereinigtes Umsatzwachstum innerhalb des mittelfristigen Zielkorridors

Der Umsatz im Gesamtjahr 2012 erreichte CHF 2 187,8 Mio., was einem Wachstum von 3,1% entspricht. Mit einem Plus von 4,5% in lokalen Währungen wurde ein Wert im Rahmen der mittelfristigen Wachstumserwartung von vier bis sechs Prozent erzielt. Der negative Fremdwährungseffekt von 1,4% konnte durch einen positiven Preiseffekt von 1,3% und einen positiven Mengeneffekt von 3,2% mehr als kompensiert werden.

Trotz des seit 2008 gebremsten Umsatzwachstums präsentiert sich der längerfristige Trend nach wie vor erfreulich. Über die letzten zehn Jahre betrachtet, lag der durchschnittliche Zuwachs bei 5,6%.

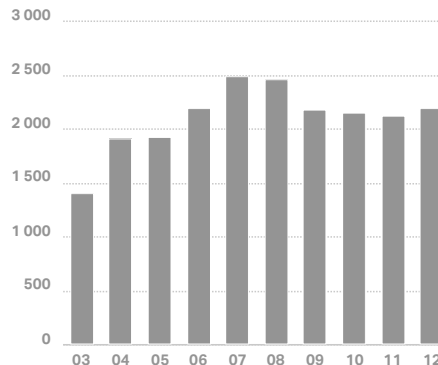
## Stark divergierende Entwicklung in den einzelnen Märkten

Die folgenden Umsatzveränderungen nach Märkten und Regionen beziehen sich auf lokale Währungen.

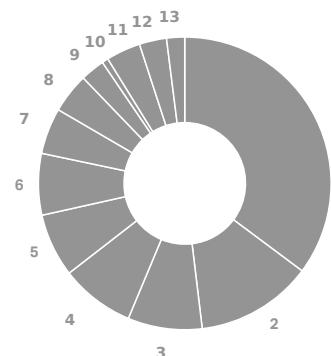
Nach einer Abschwächung im dritten Quartal erholten sich die meisten Märkte wieder. Die Umsätze in Europa stiegen im Gesamtjahr um 4,7%. Zweistellig wuchsen Österreich (+12,6%), die Nordischen Länder (+10,8%) und Zentral-/Osteuropa (+10,2%). Ebenfalls deutlich zulegen konnten Frankreich (+9,5%), Deutschland (+8,9%) und Grossbritannien/Irland (+5,9%). Praktisch auf Vorjahresniveau verblieben die Benelux-Staaten (+1,2%). Die durch substantielle Preisreduktionen beeinträchtigte Schweiz (-4,4%) sowie Italien (-6,6%) und die Iberische Halbinsel (-19,5%) mussten dagegen teilweise erhebliche Einbussen hinnehmen. Die übrigen Regionen Nahost/Afrika (+5,6%), Amerika (+2,6%) und Fernost/Pazifik (+1,5%) schlossen die Berichtsperiode trotz teilweise sehr herausfordernder Rahmenbedingungen positiv ab.

## Umsatzentwicklung 2003 – 2012

(in Mio. CHF)



## Umsatz 2012 nach Märkten/Regionen



- 1 Deutschland (35,2%)
- 2 Schweiz (12,9%)
- 3 Italien (8,2%)
- 4 Benelux (8,2%)
- 5 Österreich (7,0%)
- 6 Zentral-/Osteuropa (6,8%)
- 7 Nordische Länder (5,1%)
- 8 Frankreich (4,4%)
- 9 Grossbritannien/Irland (2,7%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,8%)
- 12 Fernost/Pazifik (3,0%)
- 13 Nahost/Afrika (2,0%)

### Produktbereiche in ähnlichem Ausmass gewachsen

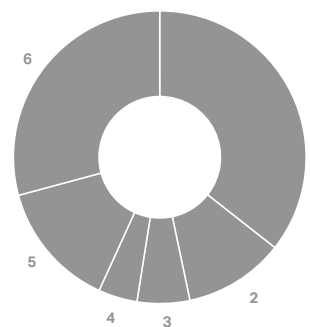
Der Produktbereich **Sanitärsysteme** konnte den Umsatz in Schweizer Franken um 2,8% auf CHF 1 242,8 Mio. steigern. In lokalen Währungen betrug der Zuwachs 4,3%.

Der Umsatz der mit einem Anteil am Gruppenumsatz von 35,6% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg in lokalen Währungen um 3,9%. Auch im Berichtsjahr waren die Trockenbauelemente und die designorientierten Betätigungsplatten wiederum hauptverantwortlich für den Zuwachs. Das stärkste Umsatzplus verzeichnete mit 8,6% die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**, entsprechend 11,1% des Gesamtumsatzes. Umsatzsteigernd wirkten sich das starke Wachstum beim Dusch-WC AquaClean – insbesondere bei den Komplettanlagen – sowie beim WC-Modul Monolith aus, das sich in immer mehr Märkten durchsetzt. Die Umsätze mit Füll- und Spülventilen erholten sich vom Rückgang im Vorjahr. Grund dafür war vor allem der positive Verlauf des generell volatilen OEM-Geschäfts. Hingegen stagnierte der Verkauf traditioneller Aufputzspülkästen als Folge des seit Jahren von Geberit angestrebten Wandels hin zu Unterputzlösungen. Der Umsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm 2012 – bei einem Anteil am Gesamtumsatz von 5,8% – leicht um 1,5% zu. Im Vergleich zur sehr erfreulichen Entwicklung im Vorjahr litt dieser Sortimentsteil stärker unter den herausfordernden Marktbedingungen, in der sich die US-Tochter Chicago Faucets bewegte. Ebenfalls auf Vorjahresniveau verharrten die Umsätze mit Urinalsteuerungen. Der Umsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg nur leicht um 1,0%, der Anteil am Gruppenumsatz belief sich auf 4,3%. Zweistelligen Wachstumsraten bei den Bodenabläufen stand eine Abschwächung bei den Wannengarnituren und den Spültisch-Ablaufgarnituren gegenüber.

Der Produktbereich **Rohrleitungssysteme** steigerte den Umsatz um 3,4% auf CHF 945,0 Mio. In lokalen Währungen resultierte eine Zunahme von 4,8%. Damit wuchs der Umsatz dieses Produktbereichs nur noch leicht stärker als jener der Sanitärsysteme – im Gegensatz zum Vorjahr, wo die Rohrleitungssysteme deutlich ausgeprägter zulegen.

Die Produktlinie **Hausentwässerungssysteme** verblieb in lokalen Währungen praktisch auf Vorjahresniveau (+0,2%). Der Anteil am Gesamtumsatz betrug 14,0%. Positiv entwickelte sich das Dachentwässerungssystem Pluvia und das Silent-PP Programm. Erfolgreich war das Geschäft der Produktlinie **Versorgungssysteme** mit einem Wachstum von 7,2%. Der Anteil dieser gemessen am Gruppenumsatz zweitgrössten Produktlinie stieg auf 29,2%. Überzeugende Umsatzavancen lieferten dabei insbesondere das Mapress Sortiment aus Edelstahl, C-Stahl und Kupfer sowie das Verbundrohrsystem Mepla.

### Umsatz 2012 nach Produktbereichen und Produktlinien



#### Sanitärsysteme (56,8%)

- 1 Installationssysteme (35,6%)
  - 2 Spülkästen und Innengarnituren (11,1%)
  - 3 Armaturen und Spülsysteme (5,8%)
  - 4 Apparateanschlüsse (4,3%)
- #### Rohrleitungssysteme (43,2%)
- 5 Hausentwässerungssysteme (14,0%)
  - 6 Versorgungssysteme (29,2%)

# Ergebnisse

## Gegenüber dem Vorjahr geringerer negativer Fremdwährungseinfluss

Im Berichtsjahr reduzierten sich die Fremdwährungseinflüsse als Folge der Stärke des Schweizer Frankens gegenüber allen Hauptwährungen der Gruppe deutlich, sie beeinträchtigten die Erfolgsrechnung aber immer noch substantiell negativ. Insgesamt minderten die Währungseffekte den Umsatz um rund CHF 30 Mio. Am stärksten schlug sich dabei die Umrechnung aus dem Euro nieder. Im Jahr 2012 erwirtschaftete Geberit 68% des Umsatzes im Euro-Raum, 5% in US-Dollar und 3% in britischen Pfund. Die kumulierten Währungseffekte schmälerten den Umsatz um 1,4%. Das Betriebsergebnis (EBIT) wurde durch den starken Schweizer Franken um rund CHF 8 Mio. reduziert.

Weitergehende negative Auswirkungen konnten dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie verhindert werden. Dabei wurde darauf geachtet, dass Kosten im gleichen Verhältnis in jenen Währungen anfielen, in denen die Umsätze erwirtschaftet wurden. Vor allem im Euro und im US-Dollar gelang diese Absicherung nahezu vollumfänglich. Die in Schweizer Franken im Vergleich zum Umsatz überproportional hohen Kosten ergaben jedoch kleinere Abweichungen. Als Folge davon resultierten die Währungsverluste zur Hauptsache aus Umrechnungseffekten (Translationseffekten) und nur zu einem kleinen Teil aus Transaktionseffekten.

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

- Umsatz: +/-7% bis +/-9%
- EBIT: +/-9% bis +/-11%
- EBIT-Marge: rund +/-0,5 Prozentpunkte

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vgl.

→ **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 4. Risikobewertung und -management, Management von Währungsrisiken** sowie → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 16. Derivative Finanzinstrumente.**

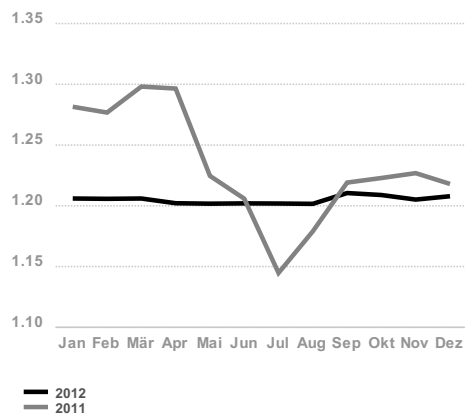
## Ergebnisse gesteigert – Profitabilität auf hohem Niveau gehalten

Basierend auf dem gesunden Umsatzwachstum ist es der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2012 in einem anspruchsvollen Umfeld gelungen, die Ergebnisse trotz wiederum erheblicher zusätzlicher Investitionen in das organische Wachstum zu steigern.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg im Vorjahresvergleich um 2,0% auf CHF 542,4 Mio. Die EBITDA-Marge lag mit 24,8% (Vorjahr 25,1%) leicht unter Vorjahr, erreichte damit dennoch einen Wert, der am oberen Ende des mittelfristigen Zielkorridors liegt. Über die letzten zehn Jahre betrachtet übertraf das durchschnittliche EBITDA-Wachstum von 6,3% die entsprechende Umsatzzunahme von 5,6%. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 2,9% auf CHF 462,3 Mio. zu, die EBIT-Marge betrug 21,1% (Vorjahr 21,2%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 2,2% auf CHF 392,3 Mio., bei einer Umsatzrendite von 17,9% (Vorjahr 18,1%). Je Aktie ergab sich eine Gewinn-Zunahme von 4,8% auf CHF 10.29.

## EUR/CHF-Wechselkurs 2011/2012

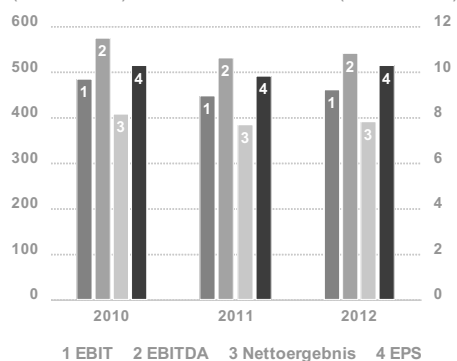
(Stichtagskurse)



## EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2010 – 2012

(in Mio. CHF)

(EPS: in CHF)



### Betriebsaufwand nur leicht angestiegen

Die Kundenboni und Skonti erhöhten sich um 5,2% auf CHF 268,2 Mio., in Prozent des Umsatzes stiegen sie von 12,0% auf 12,3%. Der Anstieg ist hauptsächlich eine Folge des Umsatzwachstums.

Der gesamte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2012 um 2,7% auf CHF 1 457,3 Mio. In Prozent vom Umsatz entspricht dies 66,6% (Vorjahr 66,8%). Wie bereits in den Vorjahren profitierte der Betriebsaufwand von positiven Fremdwährungseffekten und kompensierte damit einen Teil des durch die negative Währungsentwicklung verursachten Umsatzrückgangs. Zusätzlich reduzierend wirkten sich ein striktes Kostenmanagement und fortgesetzte Prozessoptimierungen sowie der Einfluss des Insourcing der Dusch-WC-Produktion mit dem neuen Werk in Rapperswil-Jona (CH) aus. Die Rohmaterialpreise bewegen sich historisch betrachtet nach wie vor auf einem hohen Niveau. Die Situation stabilisierte sich jedoch im Berichtsjahr, bei den industriellen Metallen war sogar eine leichte Entspannung zu beobachten. Negativ ins Gewicht fielen die gegen Ende 2011 erfolgten substanziellen Verkaufspreisreduktionen im Schweizer Markt als Reaktion auf den starken Schweizer Franken. Gesamthaft verminderte sich der Anteil des Materialaufwands am Umsatz von 27,7% im Vorjahr auf 27,0%. Der absolute Materialaufwand wuchs leicht um 0,5% auf CHF 590,7 Mio. Der Personalaufwand stieg um 6,4% auf CHF 463,5 Mio. an. Dies entspricht 21,2% des Umsatzes im Vergleich zu 20,5% im Vorjahr. Die Zunahme erklärt sich durch den Anstieg beim Personalbestand als Folge von laufenden organischen Wachstumsinitiativen, neugeschaffenen Arbeitsplätzen zur Eigenfertigung des Dusch-WCs und eines Kapazitätsaufbaus bei den Produktionswerken sowie aufgrund von Gehaltserhöhungen. Die Abschreibungen verminderten sich um 3,4% auf CHF 74,3 Mio., da im Vorjahr Sonderabschreibungen das Ergebnis belasteten. Die Amortisationen auf den immateriellen Anlagen nahmen von CHF 5,9 Mio. auf CHF 5,8 Mio. ab. Der sonstige Betriebsaufwand stieg um 3,5% auf CHF 323,0 Mio. Im Vorjahresvergleich nochmals intensiviertere Marketingaktivitäten, die Auswirkungen der organischen Wachstumsinitiativen sowie aufgrund des Mengenwachstums gestiegene Kosten für Energie, Hilfsmaterialien, Fracht und Zoll waren die Hauptursachen für diese Erhöhung.

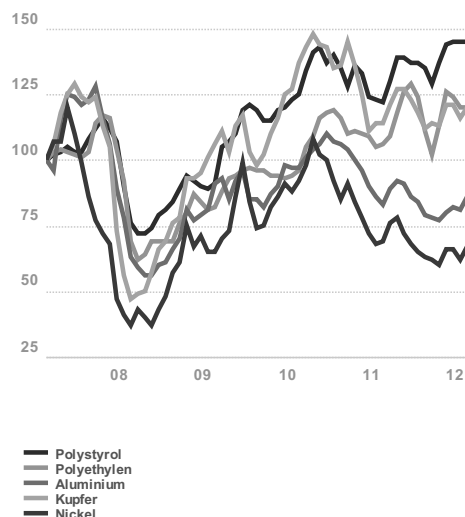
Das Finanzergebnis bewegte sich mit CHF -7,2 Mio. auf Vorjahreshöhe. Das nochmals gesunkene Zinsniveau führte im Berichtsjahr zu höheren Finanzaufwendungen (Bewertungsverluste auf Wertschriften), die durch geringere Währungsverluste kompensiert wurden. Der Steueraufwand nahm um CHF 4,9 Mio. auf CHF 62,8 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,8% (Vorjahr 13,1%).

### Anstieg beim Free Cashflow

Die Zunahme beim operativen Cashflow (EBITDA) führte beim Netto-Cashflow zu einem Anstieg von 1,9% auf CHF 504,1 Mio. Der Free Cashflow wuchs um 1,3% auf CHF 391,0 Mio. Das im Vergleich zum Netto-Cashflow geringere Wachstum resultierte aus der umsatzbedingten Zunahme des Nettoumlaufvermögens, das nur teilweise durch tiefere Investitionen in Sachanlagen kompensiert werden konnte. Aus dem Free Cashflow wurden im Wesentlichen Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 241,7 Mio. vorgenommen und – im Rahmen des Ende 2012 abgeschlossenen Aktienrückkaufprogramms – eigene Aktien im Wert von CHF 197,6 Mio. zurückgekauft.

### Entwicklung Rohmaterialpreise

(Marktpreise; Index: Dezember 2007 = 100)



# Finanzstruktur

## Solides finanzielles Fundament

Der substanzielle Beitrag aus dem Free Cashflow trug – trotz des bis Ende Berichtsjahr laufenden Aktienrückkauf-Programms – zum sehr soliden finanziellen Fundament der Geberit Gruppe bei.

Die Bilanzsumme nahm von CHF 2 122,7 Mio. auf CHF 2 007,4 Mio. ab, wobei der starke Schweizer Franken wiederum eine dämpfende Wirkung auf viele Bilanzpositionen hatte.

Der Cashbestand reduzierte sich deutlich, was darauf zurückzuführen war, dass eigene Aktien zurückgekauft und plangemäss Schulden zurückbezahlt wurden. Neben liquiden Mitteln und Wertschriften von CHF 423,1 Mio. (Vorjahr CHF 542,0 Mio.) standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien in Höhe von CHF 197,9 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten verminderten sich als Folge der erwähnten Rückzahlung von Schulden um CHF 60,9 Mio. auf CHF 14,7 Mio. Daraus resultierte per Ende 2012 ein positiver Netto-Cashbestand in Form von Netto-Finanzverbindlichkeiten von CHF -408,4 Mio. (Vorjahr CHF -466,4 Mio.).

Das Nettoumlaufvermögen stieg um CHF 20,3 Mio. auf CHF 134,4 Mio. an, was zur Hauptsache auf das Umsatzwachstum zurückzuführen war. Die Sachanlagen erhöhten sich leicht von CHF 516,2 Mio. auf CHF 521,2 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen gingen von CHF 645,2 Mio. auf CHF 638,1 Mio. zurück.

Das Verhältnis von Netto-Finanzverbindlichkeiten zu Eigenkapital (Gearing) nahm von -32,9% im Vorjahr auf -28,5% ab. Die Eigenkapitalquote stieg von 66,9% auf sehr solide 71,3% an. Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 28,1% (Vorjahr 26,0%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2012 CHF 1 346,0 Mio. (Vorjahr CHF 1 327,6 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 29,3% (Vorjahr 28,8%). Details zu den Gearing-, ROE- und ROIC-Berechnungen siehe → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement.**

Am 31. Dezember 2012 hielt die Geberit Gruppe 1 235 345 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 3,2% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entsprach. Davon stammen 1 022 578 (2,6% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem Aktienrückkauf-Programm, das Anfang 2011 gestartet wurde. Der restliche Bestand von rund 213 000 eigenen Aktien ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Das erwähnte Aktienrückkauf-Programm wurde am 20. Dezember 2012 vorzeitig abgeschlossen. Insgesamt wurden wie ursprünglich vorgesehen 2 048 578 Namenaktien für CHF 390 172 725, entsprechend 5,28% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals, zurückgekauft. Der Rückkauf erfolgte auf einer speziell dafür eingerichteten zweiten Handelslinie. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 190.46. Die Generalversammlung vom 4. April 2012 stimmte einer Kapitalherabsetzung in Höhe der im Jahr 2011 zurückgekauften Aktien zu. Die Kapitalherabsetzung wurde nach Ablauf einer Frist von zwei Monaten und nach dreimaligem Schuldeneruf im Schweizerischen Handelsamtsblatt per 29. Juni 2012 realisiert. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt neu 38 821 005. Für die restlichen 1 022 578 Aktien, die 2012 zurückgekauft wurden, ist vorgesehen, der Generalversammlung vom 4. April 2013 eine Kapitalherabsetzung zu beantragen und diese Aktien zu vernichten.

## Finanzverbindlichkeiten (in Mio. CHF)

	12/10	12/11	12/12
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	70,1	10,8	10,9
Total Finanzverbindlichkeiten	73,4	75,6	14,7
Liquide Mittel und Wertschriften	586,6	542,0	423,1
Netto-Finanzverbindlichkeiten	-513,2	-466,4	-408,4

# Investitionen

## Rückläufiges Investitionsvolumen

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2012 CHF 86,0 Mio. oder CHF 6,6 Mio. respektive 7,1% weniger als im Vorjahr. Bezogen auf den Umsatz lag die Investitionsquote damit bei 3,9% (Vorjahr 4,4%). Nach wie vor leicht dämpfend auf das gesamte Investitionsvolumen wirkte sich der starke Schweizer Franken bei der Umrechnung der Investitionsbeiträge im Euro-Raum aus. Wie schon in den Vorjahren wurde trotz herausfordernder Rahmenbedingungen an allen geplanten grösseren Investitionsprojekten festgehalten.

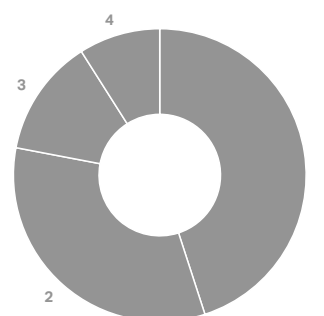
2012 flossen 45% der Gesamtinvestitionen oder CHF 38,6 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 9% oder CHF 7,7 Mio. verwendete Geberit zur Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte. 33% oder CHF 28,8 Mio. wurden in die Modernisierung der Sachanlagen und 13% oder CHF 10,9 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen investiert.

Der Hauptteil der Investitionen floss in den Maschinenpark, in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden und in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte. Unter anderem wurden die Projekte für Werkneubauten in Slowenien und in Indien gestartet respektive weitergeführt, die Betätigungsplattenfertigung im Werk in Rapperswil-Jona umfassend optimiert sowie weitere Teile des Hauptsitzes in Rapperswil-Jona renoviert.

## Investitionen in Sachanlagen (in Mio. CHF)

	2008	2009	2010	2011	2012
	152,5	106,4	80,5	92,6	86,0
In % Umsatz	6,2	4,9	3,7	4,4	3,9

## Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (45%)
- 2 Modernisierung (33%)
- 3 Rationalisierung (13%)
- 4 Neuprodukte (9%)



# Mitarbeitende

## Erneut mehr Mitarbeitende

Die Zahl der Mitarbeitenden ist weiter angestiegen. Ende 2012 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 6 134 Mitarbeitende. Das entspricht einer Zunahme von 130 Personen oder 2,2% im Vorjahresvergleich. Die Zunahme ist zur Hauptsache auf die – teilweise befristete – Anpassung der Kapazitäten in den Produktionswerken aufgrund des Volumenwachstums, auf fokussierte organische Wachstumsinitiativen in einzelnen Märkten sowie auf die Auswirkungen der Umsetzung der letzten Schritte zum Aufbau einer eigenen Produktion für das bis anhin fremdgefertigte Dusch-WC AquaClean zurückzuführen.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 6 150 betrug der Umsatz pro Beschäftigten TCHF 355,7 oder 0,4% mehr als im Vorjahr.

Aufgrund der verstärkten Marktaktivitäten stieg der Anteil der Mitarbeitenden nach Geschäftsprozessen in Marketing und Vertrieb von 28,8% auf 29,1%. Als Folge des mengenmässigen Umsatzwachstums und des Insourcing der Dusch-WC-Produktion nahm der Anteil der Beschäftigten in der Produktion von 54,4% auf 54,8% zu. Dagegen verringerte sich der Anteil der in der Verwaltung Beschäftigten von 9,4% auf 8,9%. Innerhalb der restlichen Kategorien blieben bedeutende Anteilsveränderungen aus: Ende 2012 waren 3,5% in der Forschung und Entwicklung und 3,7% als Auszubildende beschäftigt.

## Stärkung der Arbeitgeber-Marke gegen aussen

Erstklassige Mitarbeitende sind das wichtigste Erfolgspotenzial eines nachhaltig erfolgreichen Unternehmens. Es sollen nicht nur die besten, sondern auch die richtigen Mitarbeitenden für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden. Dies verlangt nach einem profilierten Auftritt auf dem Arbeitsmarkt. Employer Branding als Bestandteil des übergeordneten Corporate Branding schafft eine unverkennbare Arbeitgeberidentität. Seit 2012 präsentiert sich Geberit mit einem inhaltlich und visuell neuen Konzept. Zum offensiveren Auftritt gehören eine verstärkte Präsenz bei Job-Messen und in Online-Medien sowie noch zielgruppenspezifischere Informationsunterlagen. Ziel ist es, das Profil als ein Unternehmen zu schärfen, das attraktive internationale Entwicklungsmöglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Handwerk, Engineering und Verkauf bietet. Die eigenen Mitarbeitenden und ihre Karrierewege werden dazu in Kurzporträts vorgestellt – als Botschafter für die Qualitäten und Perspektiven, die Geberit als Arbeitgeber zu bieten hat. Neben internationalen Entwicklungsmöglichkeiten und einer offenen Unternehmenskultur können mit den Besten des Fachs marktbestimmende Innovationen geschaffen werden.

In der internen Kommunikation mit den Mitarbeitenden wird auf eine interaktive, zeitnahe und für alle zugängliche Kommunikation gesetzt. Das 2009 eingeführte Intranet ist dafür zentral. Für die Mitarbeitenden in der Produktion ohne PC-Zugang wurden spezielle Lösungen mit Newsletters und/oder gemeinsam nutzbaren Grossbildschirmen getroffen. Regelmässig äussert sich CEO Albert M. Baehny zur aktuellen Unternehmenslage, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den Zukunftsaussichten und allgemeinen Themen von Interesse über Videos, die auf dem Intranet zugänglich sind sowie über elektronische Newsletter. Viermal im Jahr informiert zudem das Mitarbeitermagazin über Relevantes aus der Geberit Welt.

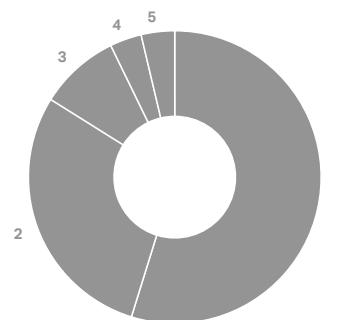
Zur Ermittlung der Identifikation mit dem Unternehmen und der Zufriedenheit werden die Mitarbeitenden regelmässig befragt. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage von 2011 zeigen eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine sehr grosse Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Bei den Themen Lohn und Personalentwicklung ergab sich Verbesserungspotenzial.

Als Reaktion auf die Erkenntnisse der jüngsten Befragung wurde 2012 ein gruppenweiter Prozess entwickelt, der die Teilprozesse Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung bündelt. Ziel war ein weltweit standardisierter Kernprozess mit einem einheitlichen Ansatz für das Performance- und Talentmanagement, basierend auf einer standardisierten Informatiklösung. Damit sollen die Leistungskultur weiterentwickelt, die Transparenz erhöht und Talente besser entdeckt werden. Die Entlohnung orientiert sich auf der Basis von standardisierten Stellenbewertungen am Vergütungsniveau im entsprechenden Land. Zentrales Element des neuen Prozesses ist, dass mehrere Vorgesetzte gemeinsam Leistung, Entwicklung und Vergütung eines Mitarbeitenden beurteilen. Das Feedbackgespräch zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem

## Mitarbeitende nach Ländern (Stand 31.12.)

	2011	Anteil in %	2012	Anteil in %
Deutschland	2 345	39	2 351	38
Schweiz	1 184	20	1 259	21
China	764	13	758	12
Österreich	490	8	491	8
USA	250	4	237	4
Slowenien	214	3	224	4
Italien	101	2	113	2
Andere	656	11	701	11
<b>Total</b>	<b>6 004</b>	<b>100</b>	<b>6 134</b>	<b>100</b>

## Mitarbeitende 2012 nach Geschäftsprozessen (Stand 31.12.)



- 1 Produktion (54,8%)
- 2 Marketing und Vertrieb (29,1%)
- 3 Verwaltung (8,9%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,5%)
- 5 Auszubildende (3,7%)

Mitarbeitenden schliesst den Prozess ab. Ebenfalls als Resultat der Mitarbeitendenbefragung laufen in den einzelnen Ländergesellschaften Umsetzungsmassnahmen in Bereichen, die Verbesserungspotenzial aufgezeigt haben.

### **Vermeehrt internationale Ausrichtung gefragt**

Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Löhne und Sozialleistungen beliefen sich 2012 auf CHF 463,5 Mio. (Vorjahr CHF 435,6 Mio.), vgl. dazu auch die → **Erläuterungen zur Erfolgsrechnung**. Die Belegschaft kann ausserdem zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, siehe: → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 18. Beteiligungsprogramme**, sowie → **Corporate Governance, 5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen**.

Chancengleichheit und gleichberechtigte Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2012 31% (Vorjahr 29%), im oberen Management 7% (Vorjahr 5%). Der sechsköpfige Verwaltungsrat bestand aus einer Frau und fünf Männern.

Ein Thema gewinnt immer mehr an Bedeutung: die Internationalisierung der Mitarbeitenden. Die Ausweitung der Geberit Aktivitäten auf neue Länder und die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Einheiten der Gruppe wird zusehends intensiver. Der Wettbewerb auf den globalen Märkten erfordert erweiterte Kompetenzen und Auslandsfahrung.

Für Geberit bleibt die Investition in die Mitarbeitenden auch im Hinblick auf Aus- und Weiterbildung ein zentrales Thema. Im Berichtsjahr besuchten die Mitarbeitenden im Schnitt rund 17 Stunden interne und externe Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen (Vorjahr 15 Stunden). Im Jahr 2012 wurden 229 Auszubildende (Vorjahr 232) beschäftigt. Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 92%. Ziel ist eine Übertrittsrate von 75%. Im Auszubildenden-Lager mit Teilnehmenden aus allen Ausbildungsrichtungen werden am Hauptsitz in Rapperswil-Jona (CH) auf spielerische Art Projektmanagement-Kompetenzen erlernt. Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung grundsätzlich an mehreren Standorten arbeiten. Zudem will man sie verstärkt zu Auslandsentsätzen motivieren. Sie erhalten während oder im Anschluss an die Ausbildung auf freiwilliger Basis die Möglichkeit zu einem kurzen Auslandsentsatz von ein paar Wochen bis zu einem halben Jahr. Ebenfalls wurden die Ausbilder für das Thema sensibilisiert. Eine Umfrage unter den Auszubildenden ergab ein grundsätzlich positives Bild. Danach sind die Voraussetzungen für mehr Mobilität (Sprachkenntnisse, Interesse an fremden Kulturen, Karrierewünsche etc.) durchaus gegeben. Im Oktober 2012 konnte schliesslich ein Konzept für mögliche Trainee-Stellen in China, den USA und in Indien eingeführt werden.

Bei den Führungskräften wird auf fortwährende Förderung gesetzt. Der «Potential Management»-Prozess unterstützt ausgewählte interne Kandidaten auf ihrem Weg ins mittlere oder obere Management oder in erste Führungs-, Projektleiter- oder Spezialistenfunktionen und umfasst individuelle Entwicklungsmassnahmen sowie kollektive Module. Auf diese Weise soll sichergestellt werden, dass mindestens die Hälfte der offenen Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzt werden kann. Aktuell können im Gruppenkader sogar 77% aller Stellen intern besetzt werden. Neu wurde in Zusammenarbeit mit dem International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne ein Weiterbildungsprogramm auf internationalem Level für insgesamt 160 Mitglieder des Gruppen-Managements und der Ländergesellschaften entwickelt. Je 40 Personen nehmen jeweils eine Woche am Programm teil. Zu den Themen gehören strategisches Management, Leadership und Finance. Diese massgeschneiderte Ausbildung startete im Herbst 2012.

### **Vielfältige Aktivitäten zur Gesundheitsförderung bei den Mitarbeitenden**

Eine anonymisierte Umfrage bescheinigte 2010 den Geberit Mitarbeitenden in der Schweiz im Allgemeinen eine gute Gesundheit. Als Hauptbelastungen identifizierte man seinerzeit Rückenprobleme und psychosoziale Faktoren (zum Beispiel Stress und Lärmbelastung). Als Reaktion darauf wurden verschiedene Verbesserungsmassnahmen erfolgreich umgesetzt. Im Jahr 2012 stand das Thema Burn-out zuoberst auf der Agenda. Die bisher bekannten Burn-out-Fälle zeigen, dass Mitarbeitende gewisser Hierarchiestufen deutlich häufiger von entsprechenden Symptomen betroffen sind als andere. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird zurzeit ein weiteres Massnahmenpaket erstellt.

In Österreich – und ganz ähnlich auch in Deutschland – umfasst das Vitalprogramm unter anderem Unterstützung bei Fitnesscenter-Abonnements, gesunde Ernährung im Personalrestaurant, zur Verfügung gestelltes Wasser und Obst sowie Impfaktionen und Gesundheitsuntersuchungen. Jährliche Initiativen zu Themen wie Nichtrauchen sowie Augenuntersuchungen oder Bildschirmbrillenaktionen ergänzen dieses

Standardprogramm. Am grössten Standort der Geberit Gruppe in Pfullendorf (DE) wurde 2012 zu einem speziellen Gesundheitstag eingeladen.

Gruppenweit betrug die Ausfallquote im Berichtsjahr 3,53% (Vorjahr 3,20%). Davon waren 3,37% (Vorjahr 3,04%) auf Krankheit und 0,16% (Vorjahr 0,16%) auf Arbeitsunfälle zurückzuführen. Die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) reduzierte sich 2012 auf 11,7 (Vorjahr 13,9). Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die Produktionswerke permanente Anstrengungen zugunsten sicherer Arbeitsbedingungen unternehmen. Seit 2009 sind die beiden chinesischen Produktionswerke, seit 2010 die Vertriebsgesellschaft in Grossbritannien und seit 2011 das Produktionswerk in Givisiez (CH) nach OHSAS 18001 zertifiziert. Um den eigenen hohen Ansprüchen zu genügen, wurde das Ziel gesetzt, Häufigkeit und Schwere der Unfälle jährlich um 5% und damit von 2010 bis 2020 um die Hälfte zu reduzieren.

### **Integrity Line schafft Transparenz über interne Missstände**

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden und der Kompass – das Geberit Selbstverständnis (was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten) – sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen.

Der → **Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden** (Code of Conduct), der 2013 inhaltlich aktualisiert wird, fasst die Grundsätze zusammen, an denen sich das Verhalten der Mitarbeitenden aller Stufen zu orientieren hat. Er ist weltweit gültig und steht in 14 Sprachen im Intranet zur Verfügung. Wie bisher wurden auch 2012 Neueintretende im Rahmen von Welcome-Veranstaltungen sensibilisiert. Die Schulung legt mit Hilfe von Kurzfilmen («Animatics») einen Fokus auf Graubereiche zu vier bedeutenden Themen: Bestechung, sexuelle Belästigung, Mobbing und IT-Missbrauch.

Eine wichtige Neuerung war im Berichtsjahr die Konzeption einer sogenannten Integrity Line, die im Dezember 2012 in der gesamten Gruppe kommuniziert und zum 1. Januar 2013 eingeführt wurde. Sie ermöglicht es allen Mitarbeitenden, in ihrer jeweiligen Muttersprache (35 Sprachen) anonym auf interne Missstände aufmerksam zu machen – ein wichtiger Beitrag zur Aufrechterhaltung hoher → **Compliance Standards** innerhalb der Gruppe. Das patentierte System kann telefonisch oder über eine sichere Internetseite genutzt werden und wird von einem externen Dienstleister betreut. Geberit selbst hat keinen Zugriff. Die Meldungen gelangen anonym an zwei definierte interne Führungspersonen, die gemeinsam entsprechende Massnahmen ergreifen beziehungsweise je nach Sachverhalt die Meldung an die Konzernleitung oder die Rechtsabteilung weiterleiten. Geberit muss auf jede Meldung reagieren. Antworten erfolgen innerhalb einer Woche und können durch die meldende Person online gelesen werden. Alle Informationen unterliegen dem Datenschutz. Der Austausch ist damit so direkt wie möglich, während gleichzeitig die Anonymität der meldenden Mitarbeitenden gewahrt bleibt.

# Kunden

## Kundenorientierung im Mittelpunkt

Geberit will vorwiegend organisches Umsatzwachstum generieren und damit den langfristigen Erfolg der Gruppe sicherstellen. Voraussetzung dafür ist, die Marktdurchdringung in den bestehenden Märkten zu erhöhen und neue Märkte gezielt aufzubauen. Vor diesem Hintergrund wird der Optimierung der Marktbearbeitung grosse Bedeutung beigemessen. Die Kundenorientierung steht deshalb im Mittelpunkt der nachhaltigen und ganzheitlichen Weiterentwicklung des Unternehmens.

Rund 500 technische Berater im Aussendienst stehen in täglichem Kontakt vorwiegend mit Installateuren, Planern und Architekten. In den 25 Informationszentren in Europa und in Übersee wurden im Berichtsjahr rund 30 000 Kunden an Geberit Systemen und Softwaretools aus- und weitergebildet. Ein zusätzliches Element sind externe Veranstaltungen der lokalen Vertriebsgesellschaften, an welchen in Zusammenarbeit mit Partnern Trainings oder Schulungen in einem besonderen Rahmen durchgeführt werden. Auf diese Weise kamen im vergangenen Jahr nochmals rund 80 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit in Kontakt. Diese Anstrengungen werden immer wieder honoriert. So wurde das 2012 neu eröffnete Ausbildungszentrum in Prag (CZ) von einem lokalen Fachmagazin als das beste des Jahres ausgezeichnet.

Die Marke Geberit wird dank der gross angelegten Kampagnen der letzten Jahre auch beim Endkunden immer bekannter. Zielgruppen jener Marktaktivitäten, die sich am Endkunden orientieren, sind vor allem Personen mit Interesse an den Themen Wohnen und Innendesign sowie Architekten und Innenarchitekten.

## Mehr Emotionen in der Kommunikation mit den Kunden

Die wichtigste Zielgruppe von Geberit ist und bleibt der Installateur. Die bestehenden, bewährten Marktbearbeitungsaktivitäten wie Kundenbesuche, Schulungen, das Angebot von technischen Dokumentationen und Ähnliches wurden erfolgreich weitergeführt. Zusätzlich wurde im Berichtsjahr erneut in die unmittelbare Ansprache und die emotionale Bindung zum Installateur investiert. Zu diesem Zweck wurden die Veranstaltungsserien → **«Geberit On Tour»** und der Installateurwettbewerb → **«Geberit Challenge»** weiter ausgebaut. «Geberit On Tour» ist eine mobile Ausstellung, die es den Installateuren im Jahr 2012 ermöglichte, an mehr als 600 Anlässen in 15 Ländern europaweit die Vorteile der Geberit Produkte näher und direkter zu erleben. Zum Beispiel wurden allein in der Schweiz 3 500 Kunden informiert und geschult, ein Plus von 16 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der erfolgreiche, mit vielen emotionalen Elementen ausgestattete Wettbewerb «Geberit Challenge» wurde im Berichtsjahr in Dänemark, Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Schweden und der Schweiz durchgeführt: Unter grosser medialer Aufmerksamkeit wurde an professionellen Wettkämpfen mit theoretischen und praktischen Aufgaben je Land das beste Installateurteam gekürt. Den Gewinnern winkte eine exklusive Reise nach Dubai.

Auch in anderen Bereichen soll die führende Stellung weiter gefestigt werden. Beispielhaft sei erwähnt, dass seit 2012 alle technischen Berater in Deutschland mit iPads ausgerüstet sind. Die Berater führen ihre Verkaufsgespräche mit der Unterstützung animierter Verkaufs-Apps, wo sie alle relevanten Verkaufsdokumentationen online zur Verfügung haben und diese auch dem Kunden direkt online zustellen können. Als Premium-Anbieter will Geberit die Produkte auch in Premium-Form präsentieren können.

Um Kundenkontakte zu pflegen und die Innovationskraft zu kommunizieren, dienten auch 2012 Messen als gute Plattformen. Die bedeutendsten waren Batibouw in Brüssel (BE), Mostra Convegno in Mailand (IT), Kitchen & Bath China in Schanghai (CN), Swissbau in Basel (CH), Mosbuild in Moskau (RU), Idéo Bain in Paris (FR), SHK in Essen (DE), Aquatherm in Wien (AT) sowie Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas (US). Zudem wurden Architekten und Designer auf dem Fuori Salone – dem internationalen Designtreffpunkt – in Mailand und auf der Architect@Work in Schanghai gezielt angesprochen.

In der Kommunikation mit Endkunden, Designern und Architekten zählen im Vergleich zu Installateuren und Planern weniger die technischen Fakten als vielmehr emotionale und designorientierte Aspekte. Im Verlauf von 2011 führte Geberit deshalb ein neues Branding für die gesamte Gruppe ein. Ziel ist es, die Marke evolutionär weiterzuentwickeln und gleichzeitig besser auf die Bedürfnisse der relativ neu auf dem Radar erfassten Zielgruppen im Business-to-Consumer-Bereich einzugehen. Der entsprechend angepasste Marktauftritt integriert zwei unterschiedliche Welten: eine emotionalere für

die Zielgruppen Architekten und Endkunden, eine technikorientiertere für die Zielgruppen Installateure und Planer. Beiden Welten liegen die fünf zentralen Geberit Markenwerte Know-how, Innovation, Partnerschaft, Zuverlässigkeit und Lebensqualität sowie die gleichen Gestaltungsprinzipien zugrunde. Im Berichtsjahr präsentierten sich die Messestände erstmals weltweit im neuen visuellen Kleid, und im Internet wurde die Umstellung auf die zielgruppenorientierte Ansprache in den einzelnen Ländern in Angriff genommen – dies, nachdem die Internet-Seite der Gruppe (→ [www.geberit.com](http://www.geberit.com)) bereits Ende 2011 umgestellt worden war.

#### **Hohe Kundenzufriedenheit von entscheidender Bedeutung**

Eine hohe Kundenzufriedenheit in den regionalen Märkten ist für den Erfolg zentral. Eine Ende 2011/Anfang 2012 durchgeführte Kundenumfrage unter 5 400 Sanitärinstallateuren und -planern in der Schweiz brachte bei einer hohen Rücklaufquote erfreuliche Ergebnisse: Auf der Bewertungsskala von 1 (überhaupt nicht zufrieden) bis 7 (voll und ganz zufrieden) erhielt Geberit gesamthaft die Note 6.0. Überdurchschnittliche Bewertungen wurden überdies bei der Frage «Würden Sie Geberit weiterempfehlen?», punkto Innovationsfähigkeit und Kompetenz, bei der Frage nach der technischen Dokumentation sowie in Sachen Produktqualität erreicht. Zudem belegte Geberit in einer Zufriedenheitsumfrage unter niederländischen Grosshändlern im Bereich Sanitär und Technik den ersten Platz. Die britische BSS Industrial schliesslich kürte Geberit zum Lieferanten des Jahres, und das zum zweiten Mal in Folge.

# Innovation

## Innovation als zentraler Geberit Markenwert

Für Geberit ist ein klares Bekenntnis zur Innovation unabdingbar. Deshalb investierte die Gruppe 2012 wiederum beträchtliche Mittel in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Technologien. Neben hoher Qualität, Langlebigkeit und einfacher Montage zeichnen sich die neuen Produkte durch sparsamen Umgang mit Wasser und Energie bei gleichzeitig grösstmöglicher Hygiene und optimierten akustischen Eigenschaften aus.

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke unterstützt den Erfolg der Gruppe nachhaltig. Voraussetzung ist eine erfolgreiche Forschung und Entwicklung (F+E). Im Berichtsjahr wurden CHF 49,8 Mio. (Vorjahr CHF 48,4 Mio.) oder 2,3% des Umsatzes in die Zukunft der Produkte investiert. Im Vorjahresvergleich stiegen die Aufwendungen um 2,9%. Zudem wurden im Rahmen der → **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 22 Patente angemeldet, in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 100.

Sämtliche Neuentwicklungen durchlaufen einen strukturierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Dies stellt sicher, dass das kreative Potenzial der Gruppe optimal genutzt wird und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse des Markts ausgerichtet sind. Um die Internationalisierung zu unterstützen, bestehen in China und in den USA eigene Entwicklungs-Kompetenzzentren. Bei sämtlichen Neuentwicklungen stehen der Kundennutzen und der Systemgedanke an oberster Stelle.

## Zunehmende Internationalisierung wirkt sich auch auf Produktneueinführungen aus

Das Jahr 2012 stand im Zeichen von diversen Produkten, die neu auf dem Markt eingeführt wurden:

- Nach der überaus erfolgreichen Lancierung des **Monolith Sanitärmoduls für das WC** wurde die Erfolgsgeschichte im Jahr 2012 mit der Einführung von Modulen für den → **Waschtisch und das Bidet** fortgesetzt. Die verschiedenen Nutzungsbereiche eines Badezimmers werden dabei gebündelt. Am Beispiel des Sanitärmoduls für den Waschtisch bedeutet dies: Funktionen wie Abstellflächen, Stauraum und Handtuchhalter sowie die gesamte Technik für Befestigung, Wasseranschlüsse und Siphon bilden eine Einheit, die mit zahlreichen auf dem Markt erhältlichen Armaturen und Waschbecken bestückt werden kann. Die gleiche Philosophie steht hinter den Modulen für ein WC oder ein Bidet. Die Monolith Sanitärmodule wurden mit zahlreichen, international anerkannten Design-Preisen ausgezeichnet.
- Im vergangenen Jahr wurde ein auf die lokalen Bedürfnisse abgestimmtes, in seinem Segment einzigartiges → **WC-Sanitärmodul für den chinesischen Markt** eingeführt.
- Mit den **elektronischen Waschtischarmaturen** werden schon seit mehreren Jahren umweltfreundliche Produkte für den öffentlichen Bereich angeboten, die den Wasserverbrauch reduzieren. Die mit dem Wasserspar-Label WELL in der Top-A-Klasse ausgezeichneten Armaturen sorgen durch die elektronische Steuerung für sparsamen Verbrauch. Seit 2012 nutzt eine → **neue Generatoreinheit** die Energie des fliessenden Leitungswassers, erzeugt so den benötigten Strom und macht die elektronischen Armaturen **vom Netzstrom unabhängig**. Der neue Generator basiert auf einem intelligenten Energiemanagement, das Nutzung, Ökologie und praktische Installation sinnvoll in einem Gerät vereint.
- Die neue → **Sigma80 Betätigungsplatte** funktioniert **berührungslos** und erfüllt damit höchste Ansprüche an Design, Hygiene und Komfort. Um die mit dem Wasserspar-Label WELL in der Top-A-Klasse ausgezeichnete Zweimengen-Spülung auszulösen, genügt ein Handzeichen vor dem in fünf verschiedenen Farben erhältlichen Lichtfeld. Alles Weitere übernimmt die im Spülkasten eingebaute Servotechnik.
- Im Berichtsjahr wurde ein speziell für die Bedürfnisse und Installationsgewohnheiten des **indischen Markts** entwickelter → **Unterputzspülkasten** lanciert. Das Produkt wird ab der zweiten Hälfte 2013 im sich zurzeit im Bau befindlichen neuen Geberit Werk in Indien in bewährter Qualität hergestellt.

## F+E-Aufwand (in Mio. CHF)

	2008	2009	2010	2011	2012
	46,0	45,6	44,2	48,4	49,8
In % Umsatz	1,9	2,1	2,1	2,3	2,3

Im Jahr 2013 stehen wiederum verschiedene Produktneueinführungen an:

- Das → **neue Dusch-WC Geberit AquaClean Sela** überzeugt mit seiner schlichten und modernen Formensprache, viel innovativer Technik und hohem Komfort. Damit wird das Dusch-WC-Sortiment um eine von Grund auf neu gestaltete Komplettanlage ergänzt, die in nahezu jede Badumgebung passt. Herzstück des neuen Dusch-WC ist die Duschfunktion, die auf eine Reinigung mit luftdurchmischem Wasser setzt. Dies ist nicht nur gut für das Reinigungsgefühl, sondern senkt auch den Energieverbrauch.
- Mit **neuen, innovativen Produkten und einer Sortimentserweiterung** soll die → **Marktposition in China und Südostasien weiter ausgebaut** werden. Gleichzeitig werden neue Badezimmerrends gesetzt. Mit dem speziell auf die Bedürfnisse des chinesischen Markts angepassten WC-Sanitärmodul Monolith hat Geberit im Jahr 2012 ins Schwarze getroffen. Anlass genug, das vom Markt sehr gut aufgenommene Produkt mit neuen Farben und Mustern noch attraktiver zu machen. Im Weiteren soll der im Jahr 2012 erfolgreich in Indien lancierte Unterputzspülkasten, der zusammen mit der WC-Keramik verkauft wird, nun auch China und Südostasien erobern. Der Spülkasten verfügt über eine 2-Mengen-Spülung, die Umwelt und Wasserressourcen schont und er ist effizienter als herkömmliche Druckspülersysteme, da er kleinere Rohrleitungsquerschnitte und einen geringeren Wasserdruck benötigt. Er soll die bisherigen Unterputzspülkästen ablösen.
- Nach einer **gestalterischen und technischen Überarbeitung** sollen mit den → **Betätigungsplatten Sigma10 und Sigma50** auch im Designbereich Trends im Markt gesetzt werden.
- Mit der neuen → **Schallisolation für den Pluvia Dachwassereinlauf** wird das Problem der störenden gurgelnden Geräusche im Dachwasserablauf gelöst und die lästige Lärmquelle beseitigt. Das weltweit erfolgreiche Dachentwässerungssystem Pluvia wird damit um ein völlig neues, einmaliges Produkt erweitert. Mit dieser innovativen Neueinführung soll die Position als Akustikspezialist im Markt weiter gefestigt werden.
- Um die tägliche Arbeit der wichtigsten Geberit Kunden, der Installateure, zu erleichtern, wurden die bewährten → **Schweissmaschinen für Polyethylen-Rohre** weiter verbessert. Ziele bei der Überarbeitung waren einerseits eine Gewichtsreduktion ohne Preisgabe der Robustheit, andererseits wurden Funktionalität und Bedienung in zahlreichen Details verbessert und das Umrüsten der Maschine von einer Rohrdimension zur nächsten vereinfacht.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten siehe → **Produktmagazin 2013**.

# Nachhaltigkeit

## Nachhaltiges Denken als Teil der Geberit Kultur

Als europäischer Marktführer in der Sanitärbranche steht Geberit für klare Ziele und deren erfolgreiche Umsetzung sowie sichtbare Pionierprojekte mit Blick auf Ressourceneffizienz, sparsamen Wasserverbrauch und nachhaltiges Bauen. Die Gruppe beweist seit Jahrzehnten, dass eine langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit mit umweltfreundlichem und sozialem Handeln vereinbar ist. Eine nachhaltig ausgerichtete Unternehmensführung hilft gleichzeitig Kosten zu sparen und Risiken zu minimieren. Geberit will dabei für Kunden, Lieferanten und andere Partner Vorbild sein und Massstäbe setzen. Das betrifft wassersparende und nachhaltige Produkte, eine sichere, umweltfreundliche und ressourceneffiziente Produktion, eine Beschaffung und Logistik mit hohen Umwelt- und Ethikstandards sowie gute Arbeitsbedingungen für die weltweit mehr als 6 000 engagierten und kompetenten Mitarbeitenden. Die gesellschaftliche Verantwortung wird unter anderem im Rahmen weltweiter sozialer Hilfsprojekte rund um die Kernkompetenz Wasser wahrgenommen und durch Partnerschaften – wie zum Beispiel im Rahmen des Swiss WaterKiosk zur Trinkwasseraufbereitung in Bangladesch – vertieft. Zudem besteht eine langjährige Partnerschaft mit dem Schweizer Hilfswerk Helvetas.

## Wasser als knappe Ressource der Zukunft

Die Vereinten Nationen wollen mit den Millennium-Entwicklungszielen aus dem Jahr 2000 bis 2015 die Zahl der Menschen, die keinen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitären Anlagen haben, halbieren. Dies demonstriert die grosse Bedeutung des Themas Wasser für die Weltgesundheit, die Welternährung und die Friedenssicherung. Die Zunahme der Weltbevölkerung, Migration, Urbanisierung, Klimawandel und Naturkatastrophen können dazu führen, dass Regionen mit heute guter Wasserversorgung in Zukunft zu Problemregionen werden. Diese globalen Trends haben einen grossen Einfluss auf die künftige Sanitärtechnologie: Wassersparende und ressourceneffiziente Produkte gewinnen ständig an Bedeutung. Geberit ist der Nachhaltigkeitsleader der Branche und nutzt das Know-how, um branchenweit Standards für Wassersparen zu setzen. So wurde beispielsweise aktiv darauf hingewirkt, die gültige Norm für den Durchmesser von Abwasser-Rohrleitungssystemen zu reduzieren. Dies ist wichtig, damit bei immer sparsameren Technologien und weniger Abwasser noch genügend Schwemmkraft in den Rohren vorliegt. Kleinere Rohrdimensionen bedeuten weniger Material- und Platzbedarf sowie eine bessere Performance bei geringen Abwassermengen.

Geberit unterstützte zudem die 2011 erfolgte Lancierung von WELL (Water Efficiency Label), einem Produkt-Klassifizierungssystem für wasser- und ressourcensparende Produkte, das als Informations- und Orientierungshilfe beim Kaufentscheid dient. Immer mehr Geberit Produkte werden klassifiziert. Bereits tragen die sieben Produktgruppen, die in der Top-A-Klasse (höchste Klassifizierungskategorie) vertreten sind, knapp 20% zum Konzernumsatz bei. Ab 2013 werden die Wasserspar-Label auf den Geberit Verpackungen angebracht und in den Katalogen dokumentiert. Auch immer mehr Kunden wollen vom Geberit Know-how als Nachhaltigkeitsleader profitieren. So nutzten 2012 zwei wichtige europäische Kunden, Saint Gobain (FR) und die GC-Gruppe (DE), die Best-Practice-Erfahrung von Geberit in den Bereichen Ecodesign und Nachhaltigkeit für deren interne Schulung.



## Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette (2012)

### Bereitstellung Rohmaterial

0,5 % der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Geberit Produkte benötigt.



0,5%  
(14 Mio. m<sup>3</sup>)

### Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,01 % Wasser geht 2012 in die Herstellung der Produkte bei Geberit.



0,01%  
(0,14 Mio. m<sup>3</sup>)

### Nutzung

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2012 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,4%  
(2 555 Mio. m<sup>3</sup>)

### Entsorgung

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



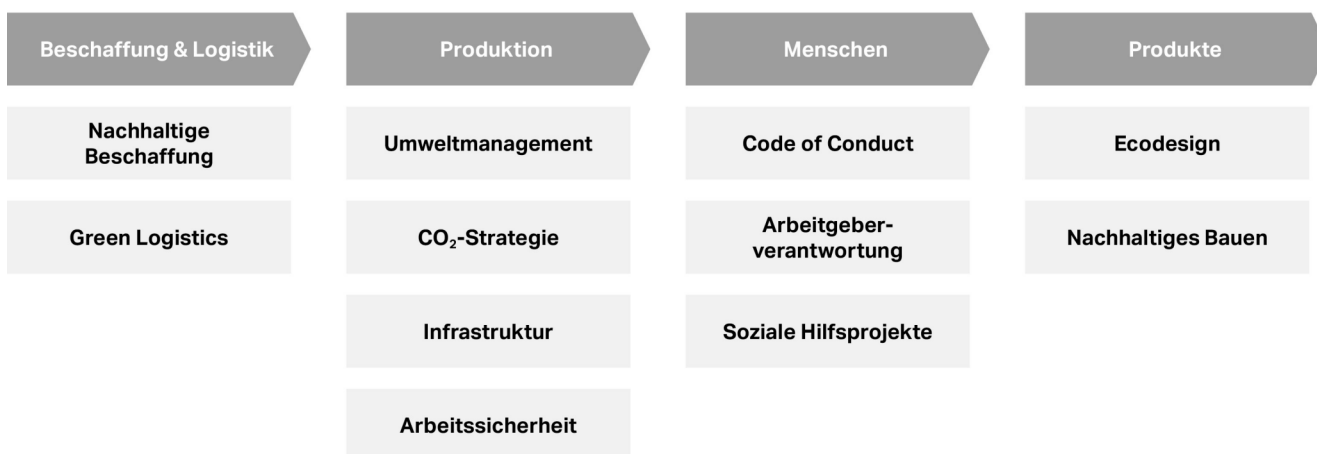
0,01%  
(0,2 Mio. m<sup>3</sup>)

Nachhaltiges Bauen (→ **«Green Building»**) ist längst mehr als ein Trend. Europäische Normen dazu werden immer wichtiger, neue Standards legen die Grundregeln für Umweltdeklarationen von Produkten innerhalb der Baubranche fest. Geberit veröffentlichte 2012 die erste Umweltprodukt-Deklaration für Waschtischarmaturen; weitere werden folgen. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter wünschen sich vermehrt Dienstleister mit ganzheitlichem Know-how zu nachhaltigem Bauen. Dies eröffnet einen Zukunftsmarkt mit grossem Potenzial, auf dem Geberit mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten, die nachhaltige Baustandards erfüllen, präsent ist. Die Gruppe ist gut positioniert als führender Systemanbieter für Sanitärösungen im nachhaltigen Bauen und engagiert sich in den einschlägigen Verbänden. Die Bedeutung des Themas wird auch durch zahlreiche Green Building-Referenzprojekte zum Ausdruck gebracht, bei denen Geberit Produkte installiert sind. Aus dem Berichtsjahr gibt es architektonisch beeindruckende Beispiele wie den Vodafone-Hauptsitz in Mailand (IT). Im nachhaltigen Superkomplex (auch «Vodafone Village» genannt) sind diverse Geberit Produkte wie Unterputzspülkästen oder Abwasserrohrleitungssysteme integriert. Alle Anforderungen an ein «Green Building» erfüllt das sechsgeschossige → **Rathaus von Viborg (DK)**. Das Dachentwässerungssystem von Geberit konnte in bedeutendem Masse dazu beitragen, die strengen Nachhaltigkeitsanforderungen im Bereich der Regenwassernutzung zu erfüllen. Auch das neue → **Nationalstadion in Warschau (PL)** weist dank des Geberit Know-hows eine nachhaltige Wasserversorgung auf: Die rund 2 100 Toiletten und Urinale des Stadions sind mit wassersparenden und langlebigen Unterputzspülssystemen ausgestattet.

Die Positionierung von Geberit als nachhaltiges Unternehmen spielt in der Wahrnehmung verschiedener Anspruchsgruppen eine immer wichtigere Rolle. Dies beweisen zahlreiche → **Auszeichnungen**.

Die konsequente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist eine wesentliche Leitlinie für die Entwicklung aller internen Organisationseinheiten. Die Strategie fokussiert auf einzelne Nachhaltigkeitsmodule. Dazu zählen unter anderem die → **nachhaltige Beschaffung**, → **Green Logistics**, → **Umweltmanagement in der Produktion**, → **Arbeitssicherheit** und → **Ecodesign in der Produktentwicklung** sowie → **soziale Hilfsprojekte**. Jedes Modul beinhaltet eine klare Zielsetzung, abgeleitete Massnahmen und quantifizierte Kennzahlen für ein effektives Monitoring. Insgesamt wurde 2012 ein hoher Zielerreichungsgrad in der Umsetzung erreicht, siehe dazu → **Nachhaltigkeitsstrategie**.

## Nachhaltigkeitsstrategie-Landkarte 2012



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

Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit wird jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) dargestellt. Alle Aspekte der Richtlinien finden sich im → **Sustainability Performance Report**. In der Vorbereitung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung 2012 wurde zum ersten Mal ein externes Stakeholder-Panel initiiert und konsultiert. Dessen Mandat bestand darin, Rückmeldungen zur Nachhaltigkeitsstrategie und -berichterstattung des Unternehmens zu geben sowie zu überprüfen, ob die wichtigsten Themen in der Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgenommen und die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen in Betracht gezogen wurden. Die Ergebnisse sind in einem → **Panel Statement** zusammengefasst. Die im Rahmen der Berichterstattung offengelegten Informationen sowie die Überprüfung durch das externe Panel erfüllen den höchstmöglichen Transparenzgrad A+ der GRI-Richtlinien, was von GRI geprüft und bestätigt wurde, siehe → **GRI-Statement**.

Die Anstrengungen zur nachhaltigen Unternehmensführung werden auch vom Kapitalmarkt honoriert. Ende 2012 wurden mehr als 10 Prozent der Geberit Aktien von auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Investoren gehalten. Im Segment der Nachhaltigkeitsaktienindizes und -fonds ist das Unternehmen gut vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der Europe/Global FTSE4Good-Index-Serie, in der die Geberit Aktie im Bereich «Construction & Materials» zu den Supersector Leaders gehört. Zudem halten namhafte Nachhaltigkeitsfonds die Titel in ihren Portfolios. In den immer noch an Bedeutung gewinnenden Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser» will Geberit auch künftig eine bedeutende Rolle spielen. Dass Geberit im Berichtsjahr im deutschsprachigen Raum mehrfach für die klare und transparente Kommunikation mit den verschiedenen Anspruchsgruppen ausgezeichnet wurde, unterstreicht die Erfüllung dieses Anspruchs.

### Mit Geberit Produkten Wasser sparen

Geberit setzt mit führender Forschung und Entwicklung seit Jahrzehnten auf umweltfreundliche Produkte und deckt damit die Bedürfnisse des weltweiten Wachstumsmarkts des nachhaltigen Bauens ab. Zudem überzeugen die Produkte durch hohe Rezyklierbarkeit und gute Umweltverträglichkeit. Die grösste Umweltleistung resultiert jedoch aus dem Beitrag zum weltweit an Bedeutung gewinnenden Thema Wassersparen. Mit der gesamten 2-Mengen- und Spül-Stopp-«Spülkastenflotte», die seit 1998 produziert wird, konnten gemäss einer Modellrechnung gegenüber traditionellen Spülsystemen bis heute rund 13 800 Millionen Kubikmeter Wasser eingespart werden. Allein im Jahr 2012 betrug die Einsparung 1 850 Millionen Kubikmeter. Dies ist mehr als die Hälfte dessen, was alle Haushalte Deutschlands während eines Jahres verbrauchen.

Die Basis für nachhaltige Produkte ist ein systematischer Innovationsprozess, bei dem möglichst umweltfreundliche Materialien gewählt, Risiken entlang der Wertschöpfungskette minimiert und eine hohe Ressourceneffizienz sowohl für den Produktionsprozess als auch den Betrieb des Produkts angestrebt werden. Integraler Bestandteil der frühen Entwicklungsphase sind Ecodesign-Workshops, in denen unterschiedliche Disziplinen zusammenarbeiten und sicherstellen, dass jedes neue Produkt seinen Vorgänger hinsichtlich Umweltaspekten übertrifft. Eigens erstellte Produktökobilanzen sind dabei wichtige Entscheidungshilfen und liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte in Bauprojekten. Detaillierte Ökobilanzen wurden bereits für folgende Produkte erstellt: Abwasser-/Versorgungsröhre, AquaClean 8000plus, elektronische Waschtischarmatur Typ 185/186 sowie Unterputz-Spülkasten und Urinalsteuerung. Erstmals wurde eine Umweltproduktedeklaration (EPD) gemäss der neuen Europäischen Norm EN 15804 erstellt. Die neue EPD für Waschtischarmaturen gibt relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum Umwelt-Leistungsausweis des Produkts. Umweltdeklarationen zu weiteren Produkten sind in Planung und unterstützen die sichtbare Positionierung als Anbieter von Systemlösungen beim nachhaltigen Bauen.

### Acht Produktgruppen mit WELL-Label

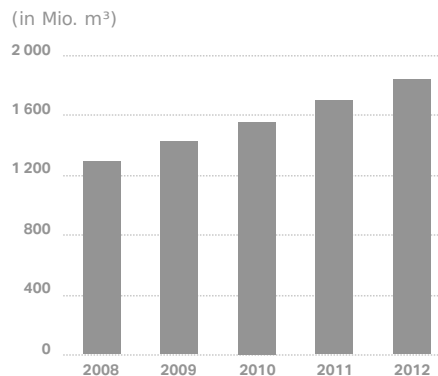
Das im Jahr 2011 eingeführte WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited reagiert auf das wachsende Umweltbewusstsein der Verbraucher. Es orientiert sich an den bekannten und gut eingeführten Effizienzlabels für Elektro-Haushaltgeräte und erfüllt eine ähnliche Funktion wie diese. WELL gibt den Verbrauchern auf einen Blick Auskunft über die Wassereffizienz eines Produkts. Gleichzeitig soll mit dem neuen Klassifizierungssystem der verantwortungsvolle Umgang mit der Ressource Wasser gefördert werden. Die Skala von WELL reicht bei Produkten für den privaten Gebrauch von A bis D, bei Produkten für den öffentlichen Bereich von A bis F. Im Berichtsjahr trugen bereits acht Geberit Produktgruppen (und damit insgesamt über 330 Verkaufsartikel) das WELL-Label, wobei sieben davon in der Top-A-Klasse vertreten sind und eine in der B-Klasse. Darunter befindet sich mit dem Sigma Unterputz-Spülkasten auch eines der wichtigsten Produkte im Sortiment von Geberit.

### Ressourceneffiziente Produktion

Alle Produktionsstandorte und die Logistik unterliegen einem systematischen und gruppenweiten Umweltmanagement und sind gemäss → ISO 14001 und ISO 9001 zertifiziert. Die Zertifizierung für die gesamte Gruppe wurde 2012 um weitere drei Jahre verlängert. Jedes Jahr wird eine umfangreiche Betriebsökobilanz als Grundlage für gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Umweltleistung erstellt. Das systematische Controlling wird ab 2013 unterstützt durch eine neu eingeführte Software für das konzernweite Monitoring der Betriebsökobilanz, des Masterplans Energie und der Arbeitssicherheit.

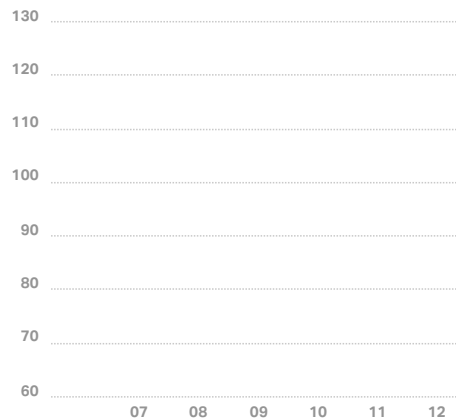
Obwohl der währungsbereinigte Gruppenumsatz im Berichtsjahr um 4,5% stieg, nahm die absolute Umweltbelastung im gleichen Zeitraum deutlich um 5,1% ab (Vorjahr: Zunahme um 0,4%). Der Verbrauch von Energie in Form von Strom, Brenn- und Treibstoffen stellt bei Geberit die grösste Umweltbelastung dar. Trotz Umsatzwachstum ging 2012 der Verbrauch von Strom zurück (113,4 GWh; Vorjahr 114,2 GWh). Ebenso konnten bei den Brennstoffen Erdgas (38,1 GWh; Vorjahr 42,9 GWh) und Heizöl (0,24 GWh; Vorjahr 0,40 GWh) Rückgänge erzielt werden. Der Treibstoffverbrauch nahm hingegen leicht zu (17,9 GWh; Vorjahr 17,3 GWh). Der stark angestiegene Bezug von Ökostrom (20 GWh; Vorjahr 13 GWh) sowie der erstmalige Einsatz von 9,4 GWh Biogas reduzierten die Umweltbelastung und die CO<sub>2</sub>-Emissionen ebenso wie zahlreiche technische Massnahmen. So wurde die Anzahl Spritzgussmaschinen, die mit energieeffizienter Antriebstechnik (bis zu 50% Einsparung beim Energieverbrauch) nachgerüstet wurden, im Jahr 2012 von 28 auf 74 erhöht. Dank der Mitte Jahr eingeführten Pulverbeschichtungsanlage in Lichtenstein (DE) gelang es, die Produktivität

### Wassereinsparung durch Geberit Produkte 2008–2012



### Umweltbelastung 2007–2012

seit Lancierung der CO<sub>2</sub>-Strategie  
(Index: 2006 = 100)

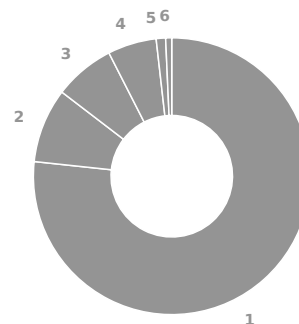


Umweltbelastung relativ zum Umsatz, währungsbereinigt  
Umweltbelastung absolut

deutlich zu steigern, den Energieverbrauch je produziertem Teil um rund 40% zu vermindern und gleichzeitig den Einsatz von Gefahrenstoffen zu verringern.

Im Jahr 2012 wurden 71 853 Tonnen CO<sub>2</sub> (Vorjahr 76 903 Tonnen) emittiert. Die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz wurden um 10,6% reduziert. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO<sub>2</sub>-Strategie** gesetzten Ziele eingehalten werden. Die zunehmende Nutzung von erneuerbaren Energien spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. 2012 wurde der Bezug von zertifiziertem Ökostrom durch den grössten Produktionsstandort Pfullendorf (DE) um weitere 2 GWh auf 12 GWh ausgebaut. Für 2013 ist eine nochmalige Erhöhung um 2 GWh geplant. Der Standort Daishan in China bezog im Berichtsjahr rund 3 GWh Windenergie, was rund 60% des Energieverbrauchs des Werks ausmacht. Auch der Anteil erneuerbarer Energie bei den Brennstoffen wird schrittweise erhöht. Ein Meilenstein ist die 2012 erfolgte Inbetriebnahme des → **Blockheizkraftwerks in Pfullendorf** (DE), das mit 9,4 GWh regional erzeugtem Biogas gespeist wird. Zur Verbesserung der CO<sub>2</sub>-Bilanz trugen auch kontinuierlich wirksame Initiativen bei: der Masterplan Energie zum Energiesparen und zur Steigerung der Energieeffizienz in den Produktionswerken oder die verbindlichen Vorgaben für energieeffiziente und schadstoffarme Neuwagen und die damit verbundene Senkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen bei Neufahrzeugen um 10% alle drei Jahre bis 2012. Erstmals wurden die durch Flugreisen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen erhoben: Sie betragen im Berichtsjahr 603 Tonnen. Alle entsprechenden Ziele und Massnahmen werden im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

## Verteilung Umweltbelastung 2012



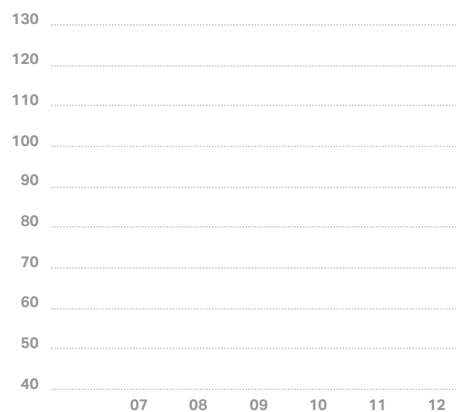
- 1 Strom (76,7%)
- 2 Treibstoffe (8,7%)
- 3 Brennstoffe (7,1%)
- 4 Entsorgung (5,7%)
- 5 Lösungsmittel (1,1%)
- 6 Wasser (0,7%)

Auch bei anderen Umweltfaktoren konnten Erfolge erzielt werden. Der interne Wasserverbrauch, bei welchem Geberit eine Vorbildfunktion einnimmt, bewegt sich dank der Ausschöpfung weitreichender Einsparpotenziale auf sehr tiefem Niveau. Gezielte Verbesserungen tragen zu einem schonenden Umgang mit der Ressource Wasser bei: zum Beispiel die Wiederverwendung von Wasser in Labors und die Optimierung von Frischwassertestläufen in der Entwicklung. Insgesamt wurden im Berichtsjahr 136 669 Kubikmeter Wasser verbraucht (Vorjahr 130 037 Kubikmeter). In der Abfallentsorgung belief sich die Gesamtmenge auf 12 185 Tonnen (Vorjahr 11 516 Tonnen), wobei 85% (Vorjahr 84%) in externe Recyclingprozesse flossen. Einzelne Beispiele zeigen dabei über die Jahre hinweg deutliche Fortschritte: In Weilheim (DE) konnte der Produktionsabfall vor allem durch den Einsatz einer neuen Schäumenanlage innerhalb von fünf Jahren um 80% reduziert werden. Das Pionierprojekt wurde in mehreren Schritten getestet und umgesetzt. Zentrale Aspekte sind dabei die Reinigung mit Regenwasser, das als Prozesswasser dem Schäumprozess zugeführt wird, sowie das Verhindern von Rückständen in der Anlage dank optimierter Reinigungszyklen.

Mit geeigneter Planung bei Neubauten wurde in die energieeffiziente Infrastruktur von morgen investiert. Zu diesen Bestrebungen zählen das Ausarbeiten einer umfassenden Energiestrategie für das neue Produktionswerk in Slowenien und die Realisierung der Regenwassernutzung, der externen Beschattung sowie der optimierten Belüftung und Kühlung beim neuen Produktionswerk in Indien.

## Wasserverbrauch Geberit Produktionswerke 2007–2012

langfristiges Ziel Wasserverbrauch  
(Index: 2006 = 100)



Wasserverbrauch, relativ zum währungs-  
bereinigten Umsatz  
Umsatz, währungsbereinigt  
Wasserverbrauch absolut

# Logistik und Beschaffung

## Logistik als Kernkompetenz etabliert

Nach dem radikalen Umbau der Konzernlogistik bis Ende 2010 (→ **Deutschen Logistik-Preis 2011**) genießt dieser Bereich höchste Priorität und wird als Kernkompetenz betrachtet. Die integrierte Logistik entlang der gesamten Wertschöpfungskette bringt grössere Kundennähe und ist deshalb ein wichtiges Bindeglied zu den Kunden. Die für 2012 geplante Zertifizierung der für die Logistik der Gruppe verantwortlichen Geberit Logistik GmbH nach ISO 9001 und ISO 14001 konnte im Dezember erfolgreich abgeschlossen werden.

Das zentrale Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren koordiniert die betreffenden Aktivitäten. Die zentrale Steuerung der Spediteure ermöglicht intelligente Transportlösungen. So werden beispielsweise die Transporte zwischen den Werken mit jenen der Kundenbelieferung verknüpft. Dies reduziert die Leerkilometer und steigert die Auslastung der LKW. Heute arbeitet Geberit im europäischen Landverkehr mit sechs Hauptspediteuren zusammen, während es früher mehr als 70 waren. Diese Dienstleister verpflichten sich zu einer nachhaltigen Unternehmenspolitik, die zum Beispiel durch Fahrerschulungen für umweltschonendes Fahren zum Ausdruck kommt. Zudem haben diese Hauptspediteure regelmässig über ihre Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme – unter anderem über die Reduzierung von Energieverbrauch und Emissionen – an Geberit zu berichten. Der Geberit Logistik-rechner erfasst die Zusammensetzung des Fahrzeugparks sowie die Transportleistung und die Umweltbelastung der Transportdienstleister und erstellt eine Umweltbilanz. Im Berichtsjahr wurden mit den 12 grössten Transportdienstleistern 169,7 Mio. Tonnenkilometer umgesetzt (Vorjahr 168,1 Mio. Tonnenkilometer), woraus 26 883 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen (Vorjahr 25 501 Tonnen) resultierten. Der Anteil an Euro5-Fahrzeugen betrug dabei 84% (Vorjahr 85%).

Ein wichtiges Ziel im Berichtszeitraum war der Ausbau des → **Megatrailerverkehrs**. Mit diesen Fahrzeugen kann mehr Ladevolumen transportiert werden. Durch den Einsatz von Megatrailern zwischen den Standorten Rapperswil-Jona (CH) und Pfullendorf (DE) sowie Pottenbrunn (AT) und Pfullendorf wurden 2012 gegenüber herkömmlichen Fahrzeugen 414 Transporte eingespart. Dies entspricht einer Reduktion von 126 000 Kilometern. Der Dieselverbrauch konnte zudem um 37 500 Liter reduziert und der CO<sub>2</sub>-Ausstoss um 155 Tonnen gesenkt werden.

2013 soll im Rahmen eines Pilotbetriebs ein umweltfreundlicher, gasbetriebener LKW zwischen Pfullendorf und Rapperswil-Jona zum Einsatz kommen. Dieses Pionierprojekt wird in Zusammenarbeit mit einem Spediteur und einem LKW-Hersteller durchgeführt.

## Lieferanten-Management weiter optimiert

Geschäftspartner und Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung umfassender Standards verpflichtet. Das bezieht sich nicht nur auf die Qualität, sondern auch auf sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und faires Geschäftsgebarren. Ein Qualitätsaudit ist zwingende Voraussetzung bei der Auswahl eines Lieferanten. Zeigen sich bei einem solchen Audit Ungereimtheiten im Bereich Nachhaltigkeit, wird zusätzlich ein vertieftes EHS-Audit (Umwelt, Gesundheit, Sicherheit) durchgeführt. Grundlage für das EHS-Audit ist der → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Der bereits seit 2007 existierende Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Bis Ende 2012 haben 671 Lieferanten (Vorjahr 603) diesen Kodex unterschrieben. Dies entspricht 95% des gesamten Einkaufswerts (Vorjahr 93%). Bei den Top-200-Lieferanten liegt der Anteil der Unterzeichner bei 99% (Vorjahr 99%).

In der Beurteilung der Lieferanten wird grösstmögliche Transparenz angestrebt. Alle neuen und bestehenden Lieferanten werden daher in standardisierten Prozessen nach den gleichen Kriterien bewertet: Unternehmen und Finanzen, Qualität und EHS, Preis und Kosten, Beschaffungskette und Lieferung, Produktion und Technologie. Die flächendeckende Implementierung dieses einheitlichen Lieferanten-Managements konnte bereits Ende 2011 erfolgreich abgeschlossen werden. Seit 2012 wird nun der Datenaustausch schrittweise digitalisiert mit dem Ziel, den Papierverbrauch zu senken.

Im Interesse einer systematischen Planung und Durchführung von Audits, die in der Regel alle drei Jahre erfolgen, wurde 2012 das bestehende Risikomanagement weiterentwickelt. Es beruht auf der Einteilung der Lieferanten in Risikoklassen – je nach Produktionsstandort (Land) und Produktionsprozessen. Um die Anzahl Prüfungen zu

erhöhen, wurde erstmals mit externen Partnern kooperiert: In China übernahm in drei Fällen eine externe Beratungsfirma die erforderlichen EHS-Audits. Ihre Durchführung ist ein wichtiger Beitrag zu mehr Glaubwürdigkeit im Lieferantenmanagement. Um diesen Aspekt noch stärker zu verankern, wurde er neu in die Jahresziele der verantwortlichen Einkäufer integriert. Fördern Audits Missstände zutage, hat dies Sanktionen zur Folge. In der Regel wird dann eine Frist für die Mängelbehebung gesetzt. Zudem werden Folge-Audits durchgeführt. So hatte zum Beispiel ein chinesischer Zulieferbetrieb während mehrerer Monate weder Löhne noch Sozialleistungen entrichtet. Geberit setzte dem Unternehmen ein Ultimatum von zwei Monaten, um den Missstand zu beseitigen, worauf die Auflagen fristgerecht erfüllt wurden.

# Compliance

## Hoher Stellenwert der Compliance-Prozesse

Geberit nimmt Compliance äusserst ernst. Die entsprechenden Prozesse werden von den beteiligten Abteilungen kontinuierlich optimiert. Im Vordergrund stehen die fünf Themenfelder «Kartellrecht», «Verhinderung von Korruption», «Arbeitnehmerrechte», «Produkthaftung» und «Umweltschutz». Preisabsprachen, Kartelle oder andere wettbewerbsverzerrende Aktivitäten werden kategorisch abgelehnt. Anlässlich der jährlichen Berichterstattung zum Verhaltenskodex für Mitarbeitende wird die Einhaltung der Compliance-Richtlinien in allen Organisationseinheiten verbindlich kontrolliert. Dieses Reporting umfasst insgesamt rund 50 Fragen zu den erwähnten fünf Themenfeldern. Seit 2009 findet diese Umfrage jedes Jahr statt und bildet die Grundlage für den jährlichen Compliance-Bericht an die Konzernleitung. Ausserdem werden Audits vor Ort durchgeführt und bei Fehlverhalten korrigierende Massnahmen ergriffen. Die Ergebnisse werden im **→ Sustainability Performance Report** veröffentlicht. 2012 wurde ein Verstoß gegen den Verhaltenskodex festgestellt, entsprechende Korrekturmaßnahmen wurden eingeleitet.

Nach der 2011 durchgeführten Schulung von rund 700 Mitarbeitenden in Europa (Geschäftsführer, Mitarbeitende der Vertriebsgesellschaften auf Managementebene und Aussendienstmitarbeitende) zum Thema Kartellrecht wurde im Berichtsjahr das umfangreiche E-Learning-Programm für weitere Standorte zur Verfügung gestellt. Im ersten Quartal 2013 werden die entsprechenden Schulungen an den Standorten in China, Indien, Südafrika, Singapur, Australien und in den USA durchgeführt.

Als aktives Mitglied von Transparency International orientiert sich Geberit an hohen Standards der Korruptionsbekämpfung und setzt sie auch entsprechend um. 2012 wurden sämtliche Geschäftsführer in allen Ländern detailliert zu ihrer Zuwendungspraxis befragt (letzte Umfrage 2009). Dazu wurde der Fragebogen überarbeitet und erweitert. Die Umfrageergebnisse fließen in das Compliance-Reporting ein.

Nur ein tatsächlich gelebter Verhaltenskodex ist wirksam. Daher wurde 2012 eine sogenannte «Integrity Line» eingerichtet, die am 1. Januar 2013 ihren Betrieb aufnimmt. Ziel ist es, Verstöße gegen den Kodex in Erfahrung zu bringen und zu beenden beziehungsweise zu sanktionieren (Details dazu vgl. **→ Kapitel Mitarbeitende**). Insgesamt hat sich seit Einführung des Verhaltenskodex' und dazu gehöriger Schulung das Bewusstsein der Mitarbeitenden für Fehlverhalten und das Verständnis für die Compliance-Thematik deutlich verstärkt.

# Soziales Engagement

## Soziale Projekte mit Fokus Wasser

Wie in der Vision festgehalten, will Geberit nachhaltig zur Verbesserung der Lebensqualität der Menschen beitragen. Dazu werden soziale Hilfsprojekte in Entwicklungsregionen mit Produkten, Fachwissen und finanziellen Beiträgen unterstützt. Es wird darauf geachtet, dass das Thema Wasser eine zentrale Rolle spielt und die Projekte einen wesentlichen Bezug zu den Kernkompetenzen und der Kultur aufweisen. Geberit stellt nicht nur Geld und Material zur Verfügung, sondern plant, leitet und koordiniert diese mit Mitarbeitenden und – überaus wichtig – Auszubildenden aus verschiedenen Standorten. Die Projekte sind eine bedeutende Plattform im Rahmen der Ausbildungsphilosophie: Junge Menschen sollen Fähigkeiten und Sozialkompetenzen entfalten, die sie persönlich weiterbringen. Gleichzeitig sind diese sozialen Projekte auch ein Beitrag zur Umsetzung des Millennium-Ziels der Vereinten Nationen für globalen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung.

## Soziales Engagement vor Ort rund um die Welt

Im Jahr 2012 verbrachten acht Auszubildende mit einem Betreuer und einem technischen Verantwortlichen zwei Wochen in Port Elizabeth (SA), um in einer → **Schule in einem Township die Sanitäreinrichtungen zu erneuern**. Zudem vermittelten sie den rund 850 Schülerinnen und Schülern mit spielerischen Aktionen ein Grundwissen in Fragen der Hygiene und des Umgangs mit Wasser. Bei diesem Projekt arbeiteten die Auszubildenden erstmals mit den sogenannten «Young Explorers» aus dem Partnerprojekt «Pangaea» von Mike Horn zusammen. Diese Partnerschaft zwischen Horn und Geberit wurde im Jahr 2008 lanciert und hatte im Rahmen von Horns vierjähriger Expedition rund um die Welt zum Ziel, global die Sensibilität für Umweltfragen zu erhöhen. 2012 machte Mike Horn mit seinem Segelschiff zudem in Abu Dhabi Station. Dort erhielten Kunden von Geberit die Gelegenheit, dem Expeditionsleiter und seinem Boot einen Besuch abzustatten und mehr über das Projekt und seine Hintergründe zu erfahren.

Ebenfalls im Berichtsjahr wurde mit Swiss WaterKiosk ein Pilotprojekt zur sicheren Wasseraufbereitung in Bangladesch unterstützt. Dabei handelt es sich um ein solarthermisches System zur Pasteurisierung von Wasser. Im Ort Ordahat, im Süden Bangladeschs, erkrankten die Menschen jahrelang an unbekanntem Symptomen. Der Grund dafür war Arsen im Grundwasser. Die Technologie zur Reinigung wie auch die Initiative zum Projekt kam von der Hochschule für Technik in Rapperswil-Jona (CH). Ziel ist der Aufbau von zehn solarthermischen Wasseraufbereitungsstationen. Den Betrieb sollen die Einheimischen in eigener Verantwortung übernehmen und so auch wirtschaftlich vom Projekt profitieren.

Bereits seit mehreren Jahren arbeitet Geberit mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas zusammen. Die beiden Partner lassen sich in ihrem Kerngeschäft Wasser und sanitäre Versorgung von einer gemeinsamen Vision leiten: Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen für mehr Lebensqualität. Einfachste Abwassersysteme oder Latrinenbau – das sind zentrale Bedürfnisse in Entwicklungsländern und -regionen, für die Geberit mit den eigenen Produkten keine Lösungen bieten kann. Aus diesem Grund wird seit 2010 eine Helvetas-Kampagne unterstützt mit dem Ziel, bis Ende 2013 einer Million Menschen in den ärmsten Regionen der Welt Zugang zu sauberem Trinkwasser und grundlegenden sanitären Einrichtungen zu verschaffen. Bereits Ende 2012 – ein Jahr früher als erwartet – wurde das Ziel erreicht. Helvetas konnte im Berichtsjahr CHF 23,7 Mio. Spenden entgegennehmen oder 8% mehr als im Vorjahr. Angespornt durch den Erfolg möchte Geberit zusammen mit Helvetas im vierten Kampagnenjahr noch einmal 300 000 Menschen Zugang zu Trinkwasser und sanitären Einrichtungen verschaffen. Zusätzlich wurden im Rahmen einer Weihnachtsaktion die Spenden von Mitarbeitenden zugunsten von Helvetas verdoppelt, und die Schweizer Marktgesellschaft von Geberit hat die bei Kundengeschenken eingesparte Summe im Namen der Kunden ebenfalls Helvetas zukommen lassen.

Darüber hinaus hat sich das Unternehmen 2012 der gemeinnützigen Organisation «Swiss Water Partnership» angeschlossen. Ziel dieser Plattform ist es, alle am Thema Wasserversorgung Beteiligten (Wissenschaft, Wirtschaft, öffentlicher und privater Bereich) an einen Tisch zu bringen, um die Herausforderungen der Zukunft in diesem Bereich gemeinsam anzugehen. Zudem soll diese Partnerschaft auch den internationalen Dialog zum Thema Wasser fördern.



Im Berichtsjahr betrugen die Spenden und finanziellen Zuwendungen inklusive Produktspenden insgesamt CHF 2,7 Mio. (Vorjahr CHF 2,7 Mio.). Zusätzlich leisteten Mitarbeitende im Rahmen von Sozialprojekten 2 335 Stunden (Vorjahr 2 390 Stunden) gemeinnützige Arbeit. Alle Spenden-Engagements sind parteipolitisch neutral. Zudem wurden Einrichtungen für behinderte Menschen und Langzeitarbeitslose unterstützt, die im Jahr 2012 einfache Montage- und Verpackungsarbeiten in Höhe von rund CHF 4,8 Mio. (Vorjahr CHF 3,5 Mio.) ausführten. In der Regel werden keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt, keine politischen Stellungnahmen abgegeben und auch kein politisches Lobbying betrieben. Dies wird im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex' weltweit sichergestellt.

# Veränderungen Konzernstruktur

Im Berichtsjahr fanden keine wesentlichen Veränderungen in der Konzernstruktur statt.  
Zu Details vgl. → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur.**

# Ziele und Strategie

## Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in mehreren Bereichen des Unternehmens angewendet.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppenkader beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleichgewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter der Betriebsrendite – errechnet. Zusätzlich zum Gehalt existiert für die Konzernleitung und weitere Kadermitglieder ein jährliches Optionsprogramm. Details dazu sind im → **Corporate Governance-Teil** zu finden.

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

Ebenfalls im Sinne einer wertorientierten Führung werden gruppenrelevante Projekte nach Projektabschluss langfristig verfolgt und die Zielerreichung beurteilt. Ein entsprechendes Controlling wird zwei Mal jährlich der Konzernleitung vorgestellt und in diesem Gremium diskutiert.

## Strategische Erfolgsfaktoren

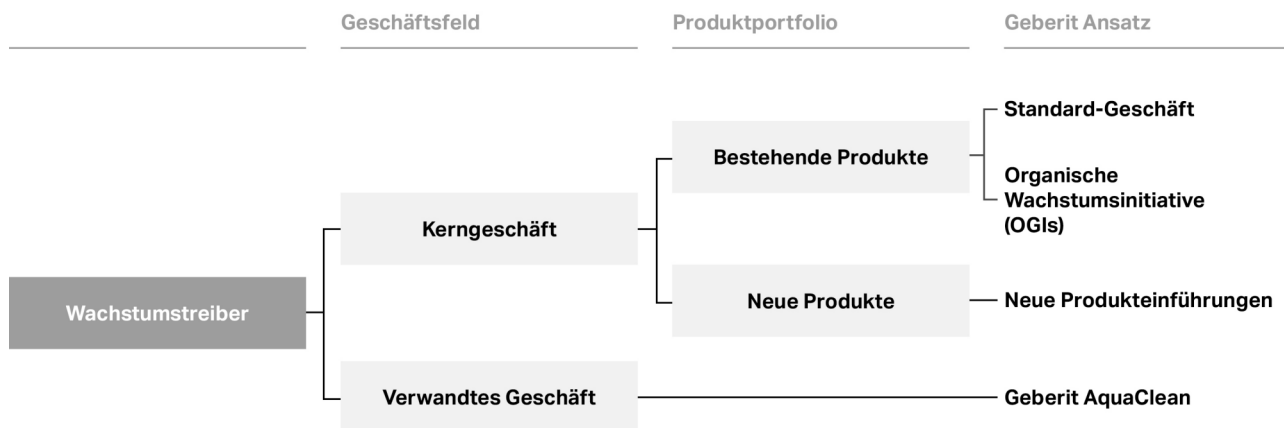
Der Erfolg der Geberit Gruppe basiert auf einer Reihe von Erfolgsfaktoren. Die wichtigsten sind:

- eine klare und langfristig angelegte Strategie,
- bedeutende nachhaltige Wachstumstreiber, sodass mit dem aktuellen innovativen Produktsortiment, mit der AquaClean Produktpalette und mit den verschiedenen organischen Wachstumsinitiativen (OGI) viele heute bereits bestehende, aber unterpenetrierte Geberit Märkte bearbeitet werden können,
- eine attraktive Wettbewerbsposition, die durch die starke Marke, das umfassende Know-how im Sanitärmarkt, die über Jahre durch den Vertrieb aufgebauten Beziehungen zu den Entscheidungsträgern sowie durch den zahlenmässig bedeutenden Aussendienst begründet ist,
- ein innovatives und umfassendes, entsprechend den Bedürfnissen der Kunden entwickeltes Produktsortiment,
- ein bewährtes Push- und Pull-Geschäftsmodell,
- eine schlanke, leistungsfähige Organisation mit optimierten Prozessen.

## Anspruchsvolle mittelfristige Ziele

Geberit hat sich zum Ziel gesetzt, weltweit die Standards in der Sanitärtechnik zu setzen und diese durch ein nachhaltiges Verhalten langfristig zu verankern. Dieser Anspruch soll sich unter anderem in einem über dem Branchendurchschnitt liegenden Umsatzwachstum äussern. Grundsätzlich wird das Erreichen der Umsatzziele bei gleichzeitiger Erhaltung der branchenführenden Profitabilität und der Fähigkeit zur hohen Cashflow-Generierung angestrebt. Zusätzliches Wachstum durch Akquisitionen wird nicht ausgeschlossen. Ein möglicher Zukauf muss jedoch strengen strategischen und finanziellen Anforderungskriterien genügen. Auf mittelfristige Sicht soll im Durchschnitt pro Jahr ein währungsbereinigtes Umsatzwachstum von vier bis sechs Prozent sowie eine operative Cashflow-Marge zwischen 23 und 25 Prozent erreicht werden.

## Herkunft der Wachstumsbeiträge



Die mittelfristigen Wachstumsbeiträge kommen aus dem Standardgeschäft, den organischen Wachstumsinitiativen (OGIs), Produktneueinführungen und dem Geberit AquaClean Geschäft. Insgesamt rund ein Drittel des Wachstums soll aus neu auf dem Markt eingeführten Produkten und aus dem Geberit AquaClean Geschäft resultieren.

OGIs sind organische Wachstumsinitiativen im Vertrieb, die auf dem existierenden Produktportfolio – jedoch selektiv den lokalen Anforderungen angepasst – basieren. Für diese Initiativen werden zusätzliche finanzielle und personelle Ressourcen bereitgestellt, um definierte Finanzziele mittels eines Implementierungsplans zu erreichen. Es wird Wert gelegt auf eine klare Messbarkeit von Zwischen- und Endzielen. Bis Ende 2012 liefen insgesamt neun OGIs: vier im Vertriebsbereich Europa (Nordische Länder, Grossbritannien, Frankreich und Spanien) und fünf im Vertriebsbereich International (Russland, Indien, China, Australien und Nordamerika). Die Initiativen lagen Ende Berichtsjahr im Plan. Diese Wachstumsinitiativen werden ab 2013 wieder in das Standardgeschäft integriert und nicht mehr separat gemessen und ausgewiesen. Zudem wurde Anfang 2009 eine forcierte Internationalisierungsstrategie für das Geberit AquaClean-Geschäft gestartet mit dem Ziel, die Produktkategorie Dusch-WC in Europa zu etablieren und Geberit als Marktleader in dieser Kategorie zu positionieren. Die im Rahmen der Internationalisierungsstrategie gesetzten Ziele wurden bis anhin übertroffen. Gruppenweit betrug das Wachstum des AquaClean Geschäfts seit dem Start der Initiative im Durchschnitt zwischen 15 und 20 Prozent pro Jahr.

Die Gesamtheit dieser Massnahmen (OGIs und AquaClean) belastet die operativen Margen. Mittelfristig sollen jedoch aus diesen Aktivitäten substantielle Wachstumsbeiträge resultieren.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden, sollen auch in den nächsten Jahren rund CHF 100 Mio. in Sachanlagen investiert werden.

### Strategie

Entsprechend der Vision will Geberit mit innovativen Lösungen in der Sanitärtechnik die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern. Die bewährte und fokussierte Strategie dazu basiert auf den vier strategischen Säulen «Konzentration auf die Sanitärtechnik», «Bekenntnis zur Innovation», «Selektive geografische Expansion» und «Permanente Geschäftsprozessoptimierung». Dies wird täglich durch die hochmotivierten und qualifizierten Mitarbeitenden gelebt.

Geberit konzentriert sich auf die Sanitärtechnik. Dabei stehen jene Geschäftsbereiche in der Sanitärbranche im Zentrum, in denen das Unternehmen über tiefes Know-how und Kernkompetenzen verfügt. Im Wesentlichen sind dies Sanitär- und Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden. Dafür wird qualitativ hochstehende, integrierte und wassersparende Sanitärtechnik angeboten.

Die laufende Optimierung und die Ergänzung des Sortiments sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Die Innovationskraft basiert auf Grundlagenforschung in Gebieten wie Hydraulik, Statik, Brandschutz, Hygiene oder Akustik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden in der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt.

Die beschleunigte Durchdringung von Märkten wie Frankreich, Grossbritannien, den Nordischen Ländern, Osteuropa und der Iberischen Halbinsel ist ein wichtiger Faktor des

langfristigen Erfolgs. Ausserhalb Europas konzentriert sich Geberit auf die vielversprechendsten Märkte. Dazu gehören Nordamerika, China, Südostasien, Australien, die Golfregion und Indien. Mit Ausnahme von Nordamerika und Australien ist das Unternehmen in diesen Regionen vornehmlich im Projektgeschäft tätig. Dabei wird stets an den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität festgehalten.

Ein weiterer Strategiefokus liegt auf der permanenten Optimierung der Geschäftsprozesse. Dadurch soll eine langfristig führende, wettbewerbsfähige Kostenstruktur gesichert werden. Dies geschieht einerseits durch gruppenweite Projekte, andererseits erkennen die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Verbesserungsmöglichkeiten und tragen so massgeblich zur positiven Entwicklung bei.

# Ausblick

## **Stark divergierende Bauindustrie in den verschiedenen Märkten**

Die Herausforderungen in der Bauindustrie werden auch im Jahr 2013 anspruchsvoll bleiben und weiterhin von einer Abschwächung der Wachstumsdynamik sowie von politischen und makroökonomischen Unsicherheiten geprägt sein. Die Entwicklung einzelner Regionen/Märkte und Bausektoren wird – wie sich bereits 2012 gezeigt hat – stark divergieren. Generell fällt eine verlässliche Vorhersage über die Perspektiven der weltweiten Bauwirtschaft äusserst schwer.

In Europa wird sich das Volumen in der Bauindustrie insgesamt verkleinern, aufgrund eingeleiteter Sparmassnahmen im öffentlichen Bereich massgeblich beeinflusst durch eine reduzierte Finanzierungsbereitschaft. Der Nicht-Wohnungsbau wird sich nach wie vor nicht erholen. Dies wird zumindest teilweise durch einen flachen bis leicht positiven Trend im Wohnungsbau kompensiert werden. Zudem sollte sich der Renovationsbereich besser entwickeln als das Neubaugeschäft. Für Märkte wie Deutschland, die Schweiz, Österreich und Norwegen sowie Polen und Russland wird ein positives Wachstum prognostiziert. Tiefere Wachstumsraten als im Vorjahr werden in Belgien, Dänemark und Finnland erwartet. In Grossbritannien und in Frankreich wird sich die Bauindustrie nicht von ihrem Abwärtstrend erholen. Deutlich im negativen Bereich werden sich Portugal und Spanien sowie die Niederlande und Italien bewegen.

Nordamerika wird durch einen Aufschwung im Wohnungsbau geprägt sein. Dagegen werden die öffentlichen Ausgaben für Bauprojekte wiederum zurückgehen.

In Asien ist der Ausblick für die jeweiligen lokalen Märkte sehr unterschiedlich. In China sind seit dem vierten Quartal 2011 die Auswirkungen der Regierungsmassnahmen zur Verhinderung einer Überhitzung im Immobilienmarkt deutlich zu spüren. Dies wird zumindest im ersten Halbjahr 2013 den Wohnungsbau weiter dämpfen. Demgegenüber präsentiert sich die Situation im chinesischen Nicht-Wohnungsbau weiterhin robust. Im Allgemeinen verlaufen zurzeit viele Indikatoren in China flacher als die langjährigen Wachstumsraten. In Indien fallen die Prognosen für die Bauindustrie positiv aus, und im mittleren bis oberen Wohnungsbau-Bereich wird ein Wachstum von 10 bis 15 Prozent erwartet. Dagegen verharrt der australische Baumarkt auf tiefem Niveau.

Aufgrund schwieriger politischer Rahmenbedingungen fällt ein Ausblick für weite Teile des Mittleren Ostens und für Nordafrika schwer. Generell ist diesbezüglich Vorsicht am Platz. Dagegen wird ein fortgesetztes Wachstum in Südafrika erwartet.

## **Anhaltend volatile Rohmaterialpreise**

Die Rohmaterialpreise haben sich in den vergangenen Jahren sehr volatil entwickelt. 2012 hat sich die Marktlage gegenüber dem Vorjahr stabilisiert. Vorhersagen über die Entwicklung für das Jahr 2013 sind schwierig. Bei anhaltend hoher Volatilität einzelner Materialkategorien wird im Vorjahresvergleich in den ersten zwei Quartalen mit stabilen Preisen bei den Spezialitätskunststoffen sowie mit einer ansteigenden Entwicklung bei den Commodity-Kunststoffpreisen gerechnet. Bei den industriellen Metallen werden Preise auf dem Niveau der Vorjahresvergleichsperiode erwartet. Längerfristige Prognosen sind im gegenwärtigen Umfeld nicht angebracht.

## **Geberit**

Das Geschäftsjahr 2013 wird für die Geberit Gruppe aufgrund des herausfordernden Umfelds anspruchsvoll werden. Ziel ist, sowohl in den nach wie vor gesunden Bau-Märkten, aber auch in den schrumpfenden Märkten überzeugende Marktleistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Der Fokus wird auf der forcierten Vermarktung der in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, verschiedenen organischen Wachstumsinitiativen, dem Aufbau von neuen Märkten sowie dem vielversprechenden Dusch-WC-Geschäft liegen. Entsprechend der Geberit Kultur sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse weiter optimiert werden. Die Unternehmensleitung ist überzeugt, für die kommenden Aufgaben sehr gut gerüstet zu sein. Zuversichtlich stimmen die erfahrenen und hochmotivierten Mitarbeitenden, eine Reihe von erfolgversprechenden 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 – als Resultat der branchenführenden Finanzresultate der letzten Jahre – das überaus solide finanzielle Fundament.