

# Lagebericht der Konzernleitung

Die Geberit Gruppe hat im Jahr 2013 überzeugende Resultate erzielt. In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld konnten in vielen Märkten durch überdurchschnittliche Umsatzzuwächse Marktanteile gewonnen werden. Trotz wiederum erheblicher Investitionen in das organische Wachstum lagen die Ergebnisse über den Vorjahreswerten. Das gesunde Umsatzwachstum und ein im Vorjahresvergleich prozentual tieferer Warenaufwand beeinflussten die Ergebnisse positiv, höhere Kundenboni sowie gestiegene Unterhaltskosten und Personalaufwendungen kompensierten diese Effekte teilweise. Mit diesen Resultaten wurde das Wettbewerbsumfeld in Europa zum Teil deutlich übertroffen und die Position als führender Anbieter in der Sanitärtechnik weiter gefestigt.

# Umfeld

## Herausfordernde Rahmenbedingungen

Die wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen haben sich 2013 nur unwesentlich verändert. Wie im Vorjahr divergierte die Entwicklung des Bausektors in den für Geberit relevanten geografischen Märkten stark. Einige Märkte zeigten sich unverändert robust, andere erholten sich in der zweiten Jahreshälfte, und etliche verharrten in einer markanten Krise.

Euroconstruct veröffentlichte im November 2013 einen aktualisierten Ausblick für das Bauvolumen in **Europa**. Diese Zahlen rechneten für 2013 unverändert mit einem Rückgang des Bauvolumens im Hochbau von 2,7% (Vorjahr -4,4%). Der Rückgang war für Neubauten mit -4,5% deutlich stärker ausgeprägt als für Renovationen (-1,2%). Bei einem Vergleich mit der weiter zurückliegenden Vergangenheit fällt auf, dass das Neubauvolumen über 30% unter dem Wert von 2008 und sogar fast 40% unter demjenigen des Jahres 2007 liegt; dagegen ist das Renovationsvolumen vergleichsweise stabil und bewegt sich seit Jahren zwischen 5 und 10% unter den Werten von 2007/2008.

Neben der erwähnten stabileren Entwicklung im Renovationsgeschäft kam Geberit die allgemein positive Entwicklung im Hochbau in Ländern wie der Schweiz (+1,9%) und Deutschland (+0,3%) zugute. Ebenso auffällig ist das überwiegend positive Bild in Skandinavien (ausser Finnland). Im Vergleich zum gesamten Bausektor hat Geberit ebenfalls davon profitiert, dass sich der für das Unternehmen nicht relevante Tiefbau mit -4,0% (nach -8,2% im Vorjahr) schlechter entwickelte als der Hochbau. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass die Mitbewerber wiederum deutlich übertroffen wurden. Beispielsweise ist es auch in Ländern mit rückläufiger Entwicklung gelungen, sich besser zu entwickeln als das Umfeld und damit Marktanteile zu gewinnen.

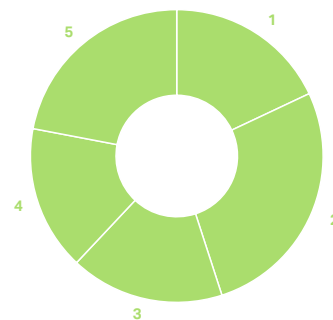
Im Jahr 2013 entfielen auf den Hochbau 78% des gesamten Bauvolumens von EUR 1 285 Milliarden. Davon beanspruchte der Wohnungsbau knapp 60%, der Nicht-Wohnungsbau gut 40%. Innerhalb des Hochbaus entfiel etwas mehr als die Hälfte auf das Renovationsgeschäft, vor allem infolge eines hohen Anteils im Wohnungsbau.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 1,9%, womit die Wirtschaft schwächer wuchs als 2012 (+2,8%). Die Bauinvestitionen im Hochbau erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 8,6% – damit setzte sich die im Vorjahr begonnene Erholung fort. Die Rückkehr zum langjährigen Durchschnitt ist trotz positiver Entwicklung immer noch in weiter Ferne. Die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau stiegen gesamthaft um 0,1% (Vorjahr +5,1%). Während die Bereiche Büros, Hotels und kommerzielle Bauten deutlich zulegten (+6,3% im Berichtsjahr), verlief die Entwicklung in den für Geberit wichtigen Bereichen Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten weiterhin unbefriedigend (-5,2% im Berichtsjahr). Verglichen mit dem Nicht-Wohnungsbau entwickelte sich der Wohnungsbau deutlich besser: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr um 18,0% zu (Vorjahr +33,0%), wobei diejenige für Einfamilienhäuser um 19,0% (Vorjahr +24,0%) stieg. Die Anzahl fertiggestellter privater Wohneinheiten lag um 17,0% über dem Vorjahr (die vorgenannten Zahlen zur U.S.-Bauindustrie gemäss U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau).

Entgegen dem weltweiten Trend einer verlangsamten Entwicklung (gemäss dem Internationalen Währungsfonds von 2,6% auf 2,4%) erhöhte sich das Wirtschaftswachstum in der Region **Fernost/Pazifik** auf knapp 5%. Rund 60% des globalen Wachstums entfielen 2013 auf diese Region, davon wiederum 60% auf China. Die Baukonjunktur in Asien entwickelte sich gemäss IHS Global Insight im Jahr 2013 mit +4,9% ähnlich wie im Vorjahr. Dabei erzielte der für Geberit nicht relevante Tiefbau höhere Wachstumsraten als der Hochbau. Mit fast 50% des regionalen Volumens und deutlich über der Hälfte des Wachstums bleibt China das dominierende Land im Bausektor in der Region Fernost/Pazifik.

## Aufteilung Bauvolumen 2013 in Europa

(EUR 1 285 Milliarden)

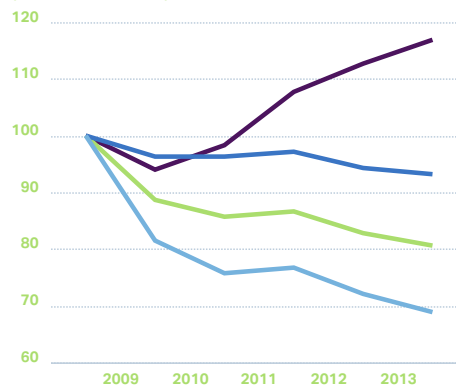


- 1 Wohnungsbau – Neubau (18%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (16%)
- 5 Tiefbau (22%)

Quelle: 76. Euroconstruct-Konferenz in Prag, November 2013

## Bautätigkeit und Geberit Umsatz in Europa 2009–2013

(Index: 2008 = 100)



- Geberit Gesamtumsatz währungsbereinigt in Europa
- Hochbau gesamt
- Hochbau Renovation
- Hochbau Neubau

Quelle: 76. Euroconstruct-Konferenz in Prag, November 2013

# Umsatz

## Währungsbereinigtes Umsatzwachstum leicht unterhalb des mittelfristigen Zielkorridors

Der kumulierte Umsatz im Jahr 2013 nahm um 4,7% auf CHF 2 291,6 Mio. zu. Mit einem Plus von 3,6% in lokalen Währungen wurde ein Wert leicht unterhalb der mittelfristigen Wachstumserwartung von 4 bis 6% erzielt. Das Gesamtwachstum setzte sich aus einem Mengeneffekt von +1,8%, einem Preiseffekt von +1,8% und einem Fremdwährungseffekt von +1,1% zusammen.

Trotz des zwischen 2008 und 2011 rückläufigen Umsatzverlaufs präsentiert sich der längerfristige Trend nach wie vor erfreulich. Über die letzten zehn Jahre betrachtet, lag der durchschnittliche Zuwachs bei 5,0%.

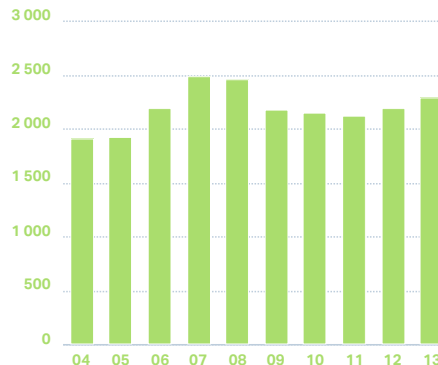
## Marktanteile gewonnen

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

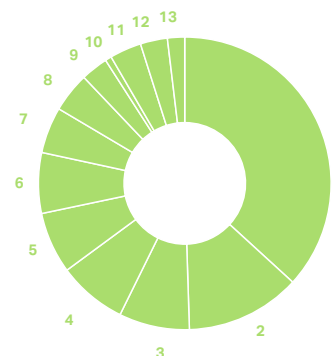
In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld konnten in vielen Märkten durch überdurchschnittliche Umsatzzuwächse Marktanteile realisiert werden. In Europa nahm der Umsatz um 3,7% zu. Während sich einzelne Märkte in der zweiten Jahreshälfte erholten, hielt insgesamt ein Trend stark divergierender Entwicklungen an. Deutlich wuchsen Grossbritannien/Irland (+18,3%) und Deutschland (+7,4%). Ebenfalls zulegen konnten die Nordischen Länder (+4,5%), Zentral-/Osteuropa (+4,1%), die Iberische Halbinsel (+3,9%), die Schweiz (+2,9%) und Frankreich (+1,0%). Umsatzeinbussen mussten dagegen die Benelux-Staaten (-1,7%), Österreich (-1,8%) und Italien (-5,0%) hinnehmen. Trotz leichter Erholung litt die Umsatzentwicklung in Amerika (-0,8%) weiterhin unter der schlechten Verfassung des in dieser Region für Geberit hauptsächlich relevanten öffentlichen Bereichs. Die Umsätze in der Region Fernost/Pazifik verminderten sich um 3,8% – beeinflusst hauptsächlich durch den negativen Geschäftsverlauf in China. Einen erfreulichen Umsatzzuwachs erzielte dagegen Nahost/Afrika (+23,8%).

## Umsatzentwicklung 2004 – 2013

(in Mio. CHF)



## Umsatz 2013 nach Märkten/Regionen



- 1 Deutschland (36,8%)
- 2 Schweiz (12,7%)
- 3 Benelux (7,8%)
- 4 Italien (7,6%)
- 5 Zentral-/Osteuropa (6,8%)
- 6 Österreich (6,7%)
- 7 Nordische Länder (5,1%)
- 8 Frankreich (4,4%)
- 9 Grossbritannien/Irland (3,0%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,5%)
- 12 Fernost/Pazifik (3,0%)
- 13 Nahost/Afrika (1,9%)

### Rohrleitungssysteme stärker gewachsen

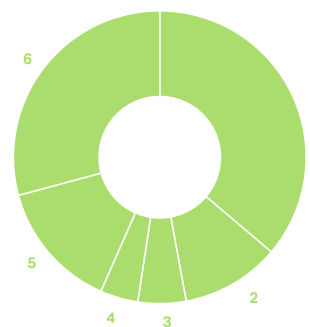
Der Produktbereich **Sanitärsysteme** konnte den Umsatz in Schweizer Franken um 4,4% auf CHF 1 297,6 Mio. steigern. In lokalen Währungen betrug der Zuwachs 3,3%.

Der Umsatz der mit einem Anteil von 36,2% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg in lokalen Währungen um 5,2% und erreichte damit gleichzeitig die höchste Zunahme aller Produktlinien. Auch im Berichtsjahr trugen die Trockenbauelemente und die designorientierten Betätigungsplatten massgeblich zum Erfolg bei. Zudem resultierten bei den Huter Fertigbädern überzeugende Wachstumsraten. Ein Umsatzplus von 2,1% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; die Produktlinie steht für 10,9% des Gesamtumsatzes. Umsatzsteigernd wirkten sich das starke Wachstum beim WC-Modul Monolith aus, das sich in immer mehr Märkten durchsetzt. Hingegen stagnierten der Verkauf traditioneller Aufputzspülkästen als Folge des seit Jahren angestrebten Wandels hin zu Unterputzlösungen sowie die Umsätze mit Füll- und Spülventilen – letzteres vor allem eine Folge des generell volatilen OEM-Geschäfts. Nicht das Wachstumsniveau der Vorjahre erreichte das Dusch-WC AquaClean. Effekte aus der Einführung des neuen AquaClean Sela sowie Lieferschwierigkeiten aufgrund der grossen Nachfrage nach dem neuen Modell führten nach Jahren mit überzeugendem Zuwachs im abgelaufenen Jahr zu lediglich einstelligen Wachstumsraten. Der Umsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm 2013 – bei einem Anteil am Gesamtumsatz von 5,3% – um 3,9% ab. Das Sortiment dieser Produktlinie litt weiterhin unter den anspruchsvollen Marktbedingungen, in der sich die US-Tochter Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern bewegt. Auf Vorjahresniveau behaupteten sich die Umsätze mit Urinalsteuerungen. Der Umsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg nur leicht um 1,2%. Der Anteil am Gruppenumsatz belief sich auf 4,2%. Erfreulichen Wachstumsraten bei den Bodenabläufen sowie bei den Wannengarnituren stand eine Abschwächung bei den Sifons für Waschtische, Bidets, Urinale und WCs gegenüber.

Der Produktbereich **Rohrleitungssysteme** steigerte den Umsatz um 5,2% auf CHF 994,0 Mio. In lokalen Währungen resultierte eine Zunahme von 4,0%. Damit wuchs der Umsatz dieses Produktbereichs wiederum stärker als jener der Sanitärsysteme.

Die Produktlinie **Hausentwässerungssysteme** wuchs überdurchschnittlich um 5,1% in lokalen Währungen. Der Anteil am Gesamtumsatz erreichte 14,2%. Positiv entwickelten sich die schallgedämmten Entwässerungssysteme Silent-PP und Silent-db20. Hingegen büsste das PE-Abwassersystem an Umsatz ein. Das Geschäft der Produktlinie **Versorgungssysteme** wuchs um 3,4%. Der Anteil dieser gemessen am Gruppenumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug unverändert 29,2%. Überzeugende Umsatzzuwächse lieferte dabei insbesondere das Mapress Sortiment aus Edelstahl. Unterdurchschnittlich wuchsen auf der andern Seite Mapress C-Stahl und Kupfer sowie das Verbundrohrsystem Mepla.

### Umsatz 2013 nach Produktbereichen und Produktlinien



- Sanitärsysteme (56,6%)**
- 1 **Installationssysteme (36,2%)**
- 2 **Spülkästen und Innengarnituren (10,9%)**
- 3 **Armaturen und Spülsysteme (5,3%)**
- 4 **Apparateanschlüsse (4,2%)**
- Rohrleitungssysteme (43,4%)**
- 5 **Hausentwässerungssysteme (14,2%)**
- 6 **Versorgungssysteme (29,2%)**

# Ergebnisse

## Positiver Fremdwährungseinfluss

Im Berichtsjahr beeinflusste der im Vergleich zum Schweizer Franken wieder erstarkte Euro erstmals seit Längerem die Erfolgsrechnung positiv. Insgesamt beliefen sich die im Umsatz enthaltenen Währungsgewinne auf rund CHF 25 Mio. Im Jahr 2013 wurden 69% des Umsatzes in Euro, 5% in US-Dollar und 3% in britischen Pfund erwirtschaftet. Die kumulierten Währungseffekte erhöhten den Umsatz um 1,1%. Das Betriebsergebnis (EBIT) wurde durch den Währungsverlauf mit rund CHF 2 Mio. positiv beeinflusst.

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit als möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass Kosten im gleichen Verhältnis in jenen Währungen anfallen, in denen die Umsätze erwirtschaftet werden. Vor allem in Euro und in US-Dollar gelingt diese Absicherung nahezu vollumfänglich. Die in Schweizer Franken im Vergleich zum Umsatz überproportional hohen Kosten ergeben jedoch kleinere Abweichungen. Als Folge davon resultieren nur geringe Währungsgewinne oder -verluste aus Umrechnungseffekten.

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.

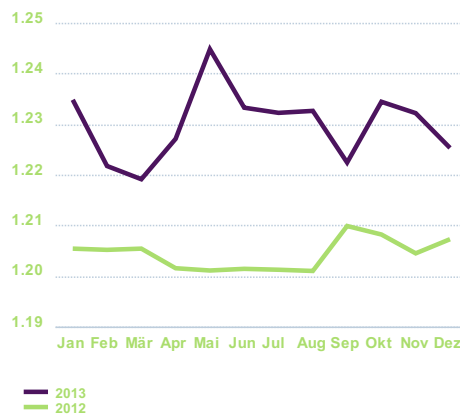
## Ergebniszunahme übertrifft Umsatzwachstum

In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld lagen die Ergebnisse trotz wiederum erheblicher Investitionen in das organische Wachstum dank dem gesunden Umsatzwachstum und einer effizienten Kostenkontrolle über den Vorjahreswerten.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 10,5% auf CHF 592,8 Mio. Die EBITDA-Marge erreichte mit 25,9% einen deutlich höheren Wert als im Vorjahr (24,5%). Sie liegt damit auch über dem mittelfristigen Zielkorridor. Über die letzten zehn Jahre betrachtet, übertraf das durchschnittliche EBITDA-Wachstum von 6,0% die entsprechende Umsatzzunahme von 5,0%. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 11,9% auf CHF 510,7 Mio. zu, die EBIT-Marge betrug 22,3% (Vorjahr 20,9%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 12,5% auf CHF 435,8 Mio., was zu einer Umsatzrendite von 19,0% (Vorjahr 17,7%) führte. Damit resultierte beim Nettoergebnis in Prozenten vom Umsatz der höchste Wert seit dem Börsengang 1999. Je Aktie ergab sich – auch als Folge einer geringeren Anzahl ausgegebener Aktien – eine Gewinnzunahme von 14,1% auf CHF 11.59.

## EUR/CHF-Wechselkurs 2012/2013

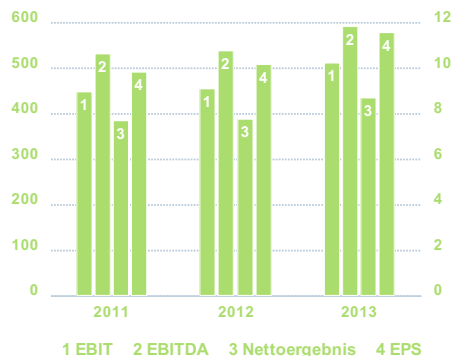
(Stichtagskurse)



## EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2011 – 2013

(in Mio. CHF)

(EPS: in CHF)



### Kosten unter Kontrolle

Die Kundenboni und Skonti erhöhten sich um 8,8% auf CHF 291,7 Mio., in Prozenten vom Umsatz nahmen sie von 12,3% auf 12,7% zu. Der Anstieg ist hauptsächlich eine Folge des Umsatzwachstums.

Der gesamte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2013 um 1,8% auf CHF 1 489,2 Mio. In Prozenten vom Umsatz entspricht dies 65,0% (Vorjahr 66,9%). Fremdwährungseffekte hatten keine signifikanten Auswirkungen mehr auf die operativen Ergebnisse. Belastend wirkten sich höhere Unterhalts- und Frachtkosten sowie Personalaufwendungen aus. Hingegen beeinflussten im Vergleich mit dem Vorjahr leicht rückläufige Materialpreise die Ergebnisse positiv.

Der Warenaufwand insgesamt wuchs leicht um 1,1% auf CHF 597,2 Mio., der Anteil am Umsatz verminderte sich von 27,0% im Vorjahr auf 26,1%. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch die nur noch in den ersten vier Monaten des Jahres spürbaren Effekte aus dem Insourcing des Dusch-WC-Geschäfts und durch Preiserhöhungen sowie durch leicht tiefere Materialpreise. Die Einkaufspreise bewegten sich im Berichtsjahr historisch betrachtet nach wie vor auf einem hohen Niveau. Die Situation stabilisierte sich jedoch, bei den industriellen Metallen war sogar eine Entspannung zu beobachten. Der Personalaufwand stieg um 1,3% auf CHF 475,4 Mio. an. Dies entspricht 20,7% des Umsatzes (Vorjahr 21,5%). Die Zunahme erklärt sich einerseits durch einen Anstieg beim Personalbestand als Folge von – teilweise befristeten – Kapazitätsanpassungen in den Produktionswerken, der Aufnahme des Betriebs im neuen Werk in Indien und dem fortgesetzten Aufbau in verschiedenen Wachstumsmärkten; andererseits waren Gehaltserhöhungen sowie erhöhte Aufwendungen für die Weiterbildung der Mitarbeitenden dafür verantwortlich. Die Abschreibungen stiegen um 3,1% auf CHF 76,6 Mio., dagegen sanken die Amortisationen auf den immateriellen Anlagen um 5,2% auf CHF 5,5 Mio. Der sonstige Betriebsaufwand stieg um 3,6% auf CHF 334,5 Mio. Die Auswirkungen des fortgesetzten organischen Wachstums sowie die aufgrund des Mengenwachstums gestiegenen Kosten für Unterhalt und Fracht waren die Hauptursachen für diese Erhöhung.

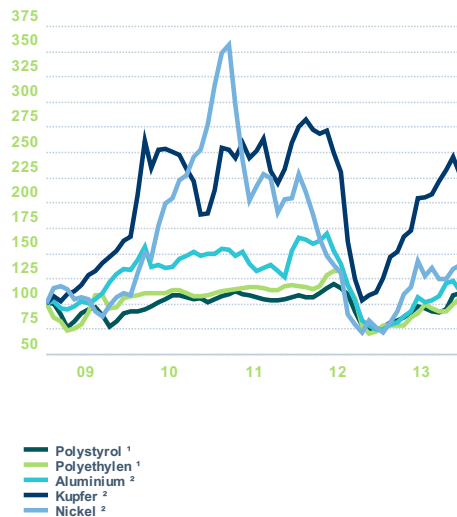
Das im Vorjahresvergleich um CHF 1,7 Mio. verbesserte Finanzergebnis in der Höhe von CHF -5,5 Mio. war auf tiefere Zinszahlungen aufgrund der Rückzahlung von Schulden Ende 2012 zurückzuführen – teilweise kompensiert durch angefallene Währungsverluste. Der Steueraufwand nahm um CHF 7,6 Mio. auf CHF 69,4 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,7% (Vorjahr 13,8%).

### Anstieg beim Free Cashflow

Die deutliche Zunahme beim operativen Cashflow (EBITDA) führte beim Netto-Cashflow zu einem Anstieg von 8,8% auf CHF 548,7 Mio. Der Free Cashflow wuchs um 13,6% auf CHF 444,3 Mio. Das im Vergleich zum Netto-Cashflow stärkere Wachstum resultierte aus positiven Effekten aus den Veränderungen des Nettoumlaufvermögens, die teilweise durch höhere Investitionen in Sachanlagen kompensiert wurden. Aus dem Free Cashflow wurden im Wesentlichen Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 248,2 Mio. vorgenommen.

### Entwicklung Rohmaterialpreise

(Marktpreise; Index: Dezember 2008 = 100)



<sup>1</sup> Quelle: Kunststoff Information Verlagsgesellschaft mbH

<sup>2</sup> Quelle: London Metal Exchange

# Finanzstruktur

## Stabiles finanzielles Fundament mit einer Eigenkapitalquote von 75%

Der wiederum substanziale Beitrag aus dem Free Cashflow ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr soliden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme nahm von CHF 2 007,4 Mio. auf CHF 2 226,0 Mio. zu, was hauptsächlich auf den höheren Cashbestand zurückzuführen war.

Da im Gegensatz zu den Vorjahren weder Aktien zurückgekauft noch Schulden zurückbezahlt wurden, nahm der Cashbestand deutlich zu. Neben liquiden Mitteln und Wertschriften von CHF 612,8 Mio. (Vorjahr CHF 423,1 Mio.) standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien in Höhe von CHF 198,3 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten lagen mit CHF 11,7 Mio. leicht unter dem Vorjahreswert von CHF 14,7 Mio. Daraus resultierte per Ende 2013 eine positive Netto-Liquidität von CHF 601,1 Mio. (Vorjahr CHF 408,4 Mio.).

Das Nettoumlaufvermögen reduzierte sich im Vergleich zum Vorjahr um CHF 6,5 Mio. auf CHF 127,9 Mio. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 521,2 Mio. auf CHF 536,4 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen von CHF 638,1 Mio. auf CHF 645,5 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Liquidität zu Eigenkapital (Gearing) nahm von -28,5% im Vorjahr auf -36,1% zu. Die Eigenkapitalquote stieg von bereits sehr soliden 71,3% weiter auf 74,8% an. Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 28,2% (Vorjahr 27,7%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2013 CHF 1 366,0 Mio. (Vorjahr CHF 1 346,0 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 32,1% (Vorjahr 28,9%). Details zu den Gearing-, ROE- und ROIC-Berechnungen siehe → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement](#).

Am 31. Dezember 2013 hielt die Geberit Gruppe 212 382 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 0,6% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Dieser Bestand an eigenen Aktien ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Hinsichtlich des im Dezember 2012 vorzeitig abgeschlossenen Aktienrückkauf-Programms stimmte die Generalversammlung vom 4. April 2013 einer Kapitalherabsetzung in Höhe der im Jahr 2012 zurückgekauften Aktien zu. Die 1 022 578 Aktien wurden nach Ablauf einer Frist von zwei Monaten und nach dreimaligem Schuldeneruf im Schweizerischen Handelsamtsblatt per Juni 2013 vernichtet. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt neu 37 798 427. Die im Jahr 2011 im Rahmen des Aktienrückkauf-Programms zurückgekauften Aktien wurden bereits im Jahr 2012 mit Beschluss der Generalversammlung vom 4. April 2012 vernichtet.

## Finanzverbindlichkeiten (in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2011	2012	2013
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	10,8	10,9	7,7
Total Finanzverbindlichkeiten	75,6	14,7	11,7
Liquide Mittel und Wertschriften	542,0	423,1	612,8
Netto-Liquidität	466,4	408,4	601,1

# Investitionen

## Investitionsvolumen auf mittelfristig angestrebtem Niveau

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2013 CHF 98,0 Mio. oder CHF 12,0 Mio. respektive 14,0% mehr als im Vorjahr. Das Investitionsvolumen erreichte damit jenen Wert von rund CHF 100 Mio., der mittelfristig angestrebt wird, um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden. Bezogen auf den Umsatz, lag die Investitionsquote damit bei 4,3% (Vorjahr 3,9%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

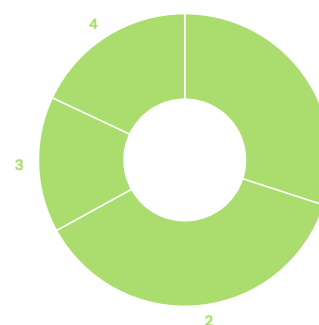
2013 flossen 30% der Gesamtinvestitionen oder CHF 30,3 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 18% oder CHF 17,5 Mio. wurden in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte, 37% oder CHF 35,6 Mio. in die Modernisierung der Sachanlagen sowie 15% oder CHF 14,6 Mio. in Rationalisierungsmaßnahmen mit Bezug zu Sachanlagen investiert.

Der Hauptteil der Investitionen floss in den Maschinenpark, in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte sowie in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden. Unter anderem wurden die Projekte für Werkneubauten in Slowenien und Indien fortgesetzt sowie eine Erweiterung im italienischen Werk in Angriff genommen. Zudem wurden Investitionen für die weitere Optimierung der Produktionsprozesse und für wichtige Entwicklungsprojekte ausgelöst.

## Investitionen in Sachanlagen (in Mio. CHF)

	2009	2010	2011	2012	2013
	106,4	80,5	92,6	86,0	98,0
In % Umsatz	4,9	3,7	4,4	3,9	4,3

## Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (30%)
- 2 Modernisierung (37%)
- 3 Rationalisierung (15%)
- 4 Neuprodukte (18%)



# Mitarbeitende

## Anzahl Mitarbeitende erneut angestiegen

Ende 2013 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 6 226 Mitarbeitende. Das entspricht einer Zunahme von 92 Personen oder 1,5% im Vorjahresvergleich. Diese Zunahme ist zur Hauptsache auf die – teilweise befristete – Anpassung der Kapazitäten in den Produktionswerken, auf die Aufnahme des Betriebs im neuen Werk in Indien und auf einen Aufbau in verschiedenen Wachstumsmärkten zurückzuführen. Leicht reduzierend wirkte sich ein Abbau in den chinesischen Werken aus.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 6 219, betrug der Umsatz pro Beschäftigten TCHF 368,5 oder 3,6% mehr als im Vorjahr.

Aufgrund der verstärkten Marktaktivitäten stieg der Anteil der Mitarbeitenden nach Geschäftsprozessen in Marketing und Vertrieb von 29,1% auf 29,6%. Als Folge des unterproportionalen Anteils an der Zunahme des Mitarbeitendenbestands nahm dagegen der Anteil der Beschäftigten in der Produktion von 54,8% auf 54,0% ab. Innerhalb der restlichen Kategorien blieben bedeutende Anteilsveränderungen aus: Ende 2013 waren 9,0% in der Verwaltung, 3,6% in der Forschung und Entwicklung und 3,8% als Auszubildende beschäftigt.

## Profilierung als attraktiver Arbeitgeber

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. Die Umsetzung des Employer-Branding-Konzepts wurde 2013 erfolgreich fortgesetzt und insbesondere Auftritte auf Job-Messen intensiviert. Damit wurde das Profil als attraktiver Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Handwerk, Engineering und Verkauf geschärft.

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

Umfassende Umfragen bei den Mitarbeitenden dienen der Ermittlung der Identifikation mit dem Unternehmen und der Zufriedenheit. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage von 2011 zeigten eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine sehr grosse Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Verbesserungspotenziale wie etwa beim Thema Personalentwicklung wurden in der Folge im Rahmen einer Reihe von Optimierungsmassnahmen aufgegriffen. So wurde der 2012 angestossene, weltweit standardisierte Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) weiter vorangetrieben. Ziel ist es dabei, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen und Talente besser zu erkennen und zu fördern. Die Entlohnung erfolgt auf der Basis von standardisierten Stellenbewertungen und orientiert sich am Vergütungsniveau im jeweiligen Land. Zentrales Element des Prozesses ist, dass mehrere Vorgesetzte gemeinsam Leistung, Entwicklung und Vergütung eines Mitarbeitenden beurteilen. Das Feedback-Gespräch zwischen dem direkten Vorgesetzten und dem Mitarbeitenden schliesst den Prozess ab. Die obersten Hierarchiestufen – insgesamt rund 1 000 Mitarbeitende oder 15 Prozent der gesamten Belegschaft – sind in diesen PDC-Prozess eingebunden.

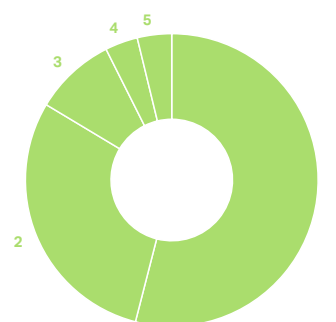
## Internationale Trainee-Angebote und Management-Entwicklung

Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Löhne und Sozialleistungen beliefen sich 2013 auf CHF 475,4 Mio. (Vorjahr CHF 469,3 Mio.), vergleiche dazu auch die → [Erläuterungen zur Erfolgsrechnung](#). Ausserdem kann zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilgenommen werden, vergleiche dazu → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 18. Beteiligungsprogramme](#) sowie → [Corporate Governance, 5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen](#) und → [Vergütungsbericht](#).

## Mitarbeitende nach Ländern (Stand 31.12.)

	2012	Anteil in %	2013	Anteil in %
Deutschland	2 351	38	2 423	39
Schweiz	1 259	21	1 255	20
China	758	12	718	11
Österreich	491	8	503	8
Slowenien	224	4	248	4
USA	237	4	227	4
Italien	113	2	113	2
Andere	701	11	739	12
<b>Total</b>	<b>6 134</b>	<b>100</b>	<b>6 226</b>	<b>100</b>

## Mitarbeitende 2013 nach Geschäftsprozessen (Stand 31.12.)



- 1 Produktion (54,0%)
- 2 Marketing und Vertrieb (29,6%)
- 3 Verwaltung (9,0%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,6%)
- 5 Auszubildende (3,8%)

Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2013 31% (Vorjahr 31%), im oberen Management 7% (Vorjahr 7%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat ist seit 2013 keine Frau mehr vertreten.

In der Schweiz wurden 2013 im Rahmen des überarbeiteten Gesamtarbeitsvertrags regionale Mindestlöhne definiert. Dabei wurden drei Regionen aufgrund ihrer jeweiligen Wirtschaftskraft unterschieden.

Investitionen in die Mitarbeitenden sind im Hinblick auf Aus- und Weiterbildung ein zentrales Thema. Im Berichtsjahr besuchten die Mitarbeitenden im Schnitt während rund 17 Stunden interne und externe Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen (Vorjahr 17 Stunden). Ferner wurden 234 Auszubildende (Vorjahr 229) beschäftigt. Die Übertrittsrate der Auszubildenden in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 59% (Vorjahr 92%). Ziel ist ein Wert von 75%. Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung grundsätzlich an mehreren Standorten arbeiten. Als global tätiger Konzern fördert Geberit die Internationalisierung der Mitarbeitenden. Auslandserfahrung und Know-how-Transfer sind ein Plus sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für das Unternehmen. Im Anschluss an ihre Berufslehre haben Auszubildende daher die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten. Der grösste Bedarf an diesen jungen Facharbeitern besteht in China; aber auch in Indien und in den USA werden derartige Trainee-Programme angeboten. Die Auszubildenden der Gruppe sind für das Thema Internationalisierung sensibilisiert.

Fortgesetzt wurde der Potentials-Management Prozess. Ziel ist es, Talente im Unternehmen zu identifizieren und ausgewählte Kandidaten auf ihrem Weg ins mittlere oder obere Management oder in erste Führungs-, Projektleitungs- oder Spezialistenfunktionen zu unterstützen. Durch diese Fördermassnahmen soll sichergestellt werden, dass mindestens die Hälfte der offenen Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzt werden kann. 2013 konnten im Gruppen-Management sogar 70% (Vorjahr 54%) aller Stellen intern besetzt werden.

Für die weltweit insgesamt rund 160 Mitglieder des Gruppen-Managements wurde 2013 die Managementausbildung am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne fortgeführt. Das auf die Bedürfnisse von Geberit zugeschnittene Programm beinhaltete die Themen strategisches Management, Leadership und Finance. Ende 2013 hatten 130 Mitarbeitende dieses Programm durchlaufen.

### **Systematischer Prozess zur Verbesserung der Arbeitssicherheit**

Gruppenweit betrug die Ausfallquote im Berichtsjahr 4,1% (Vorjahr 3,5%). Davon waren 4,0% (Vorjahr 3,4%) auf Krankheit und 0,1% (Vorjahr 0,1%) auf Arbeitsunfälle zurückzuführen.

Die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden hat höchste Priorität. Geberit hat die Vision des «unfallfreien Unternehmens» formuliert. Derzeit gehen über 60% der Arbeitsunfälle auf Unachtsamkeit zurück; sie machen knapp 50% der Ausfallzeit aus. Deshalb wird ein Fokus in diesem Bereich auf Verhaltensänderungen gelegt. Um den eigenen hohen Ansprüchen zu genügen, wurde das Ziel gesetzt, die Häufigkeit (Accident Frequency Rate, AFR) und die Schwere der Unfälle (Accident Severity Rate, ASR) jährlich um 5% und damit von 2010 bis 2020 um die Hälfte zu reduzieren. Zu diesem Zweck wurde ein umfassender Masterplan zur Arbeitssicherheit mit einem Massnahmenkatalog für den Zeitraum 2013 bis 2015 erarbeitet und verabschiedet. Dieser wird im Rahmen des Geberit Sicherheitssystems (GSS) umgesetzt und kontrolliert. Seit 2013 ist das Thema Arbeitssicherheit zudem Teil der Jahresbeurteilung der Führungsverantwortlichen in den Werken.

Die eingeleiteten Massnahmen zeigen Wirkung: Im Jahr 2013 hat sich die Unfallhäufigkeit AFR auf 10,2 reduziert (Vorjahr 11,7), die Schwere der Unfälle (ASR) von 202,6 auf 124,3.

Bereits seit 2009 sind die beiden chinesischen Produktionswerke, seit 2010 die Vertriebsgesellschaft in Grossbritannien, seit 2011 das Produktionswerk in Givisiez (CH) und seit 2013 das Produktionswerk in Pottenbrunn (AT) nach OHSAS 18001 zertifiziert. Bis Mitte 2016 sollen alle Werke inklusive der Logistik nach OHSAS 18001 kombiniert mit ISO 9001/14001 zertifiziert sein.

Der grösste Standort der Gruppe, Pfullendorf (DE), hat sich zum Ziel gesetzt, ein «gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld» zu schaffen. Seit Jahren stehen den Mitarbeitenden zahlreiche Angebote im Bereich Gesundheit, Ernährung und Regeneration zur Verfügung. 2013 wurde ein umfassendes Konzept entwickelt, das im Wesentlichen auf folgenden Säulen beruht: Stärkung der Eigenverantwortung jedes Mitarbeitenden für seine Gesundheit, Sensibilisierung und Schulung der Vorgesetzten («gesundheitsorientierte Führung»), Schaffung von entsprechenden Anreizen für Mitarbeitende sowie breite interne Kommunikation. Das Konzept wird sukzessive umgesetzt.

### **Integrity Line eingeführt**

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der Kompass – das Geberit Selbstverständnis (was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten) – und der Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. Die Überarbeitung des Kodex wurde 2013 begonnen und wird 2014 abgeschlossen. Der Kodex ist weltweit gültig und steht in 14 Sprachen im Intranet zur Verfügung. Neueintretende werden im Rahmen von Welcome-Veranstaltungen für die wichtigsten Themen wie Bestechung, sexuelle Belästigung, Mobbing und IT-Missbrauch sensibilisiert.

Seit Anfang des Berichtsjahrs steht neu die Geberit Integrity Line (Whistleblower Hotline) zur Verfügung. Das System ermöglicht es den Mitarbeitenden, telefonisch oder online in ihrer jeweiligen Muttersprache (35 Sprachen) anonym auf interne Missstände aufmerksam zu machen – ein wichtiger Beitrag zur Aufrechterhaltung hoher → **Compliance Standards** innerhalb der Gruppe. Im Jahr 2013 ergaben sich aus der Integrity Line keine wesentlichen Fälle. Die wenigen vorgetragenen Beschwerden wurden alle bearbeitet und Unstimmigkeiten zeitnah beseitigt.

# Kunden

## Differenzierte Kundenansprache

Um den Erfolg der Gruppe langfristig sicherzustellen, setzt Geberit auf nachhaltiges organisches Wachstum. Voraussetzung dafür ist, die Durchdringung in den bestehenden Märkten zu erhöhen und neue Märkte zu erschliessen. Die Bedürfnisse und Ansprüche der verschiedenen Zielgruppen – seien es Grosshandel, Installateure, Architekten, Endkunden oder Immobilieninvestoren – stehen daher im Mittelpunkt aller Marketingaktivitäten.

An vorderster Front stehen die rund 500 technischen Berater im Aussendienst der lokalen Vertriebsgesellschaften. Sie sind in täglichem Kontakt mit Installateuren, Planern und Architekten. Im Weiteren sind Schulungen ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung. In den 25 Informationszentren in Europa und in Übersee wurden im Berichtsjahr rund 30 000 Kunden an Produkten und Softwaretools aus- und weitergebildet. Ein zusätzliches Instrument sind externe Veranstaltungen, an welchen in Zusammenarbeit mit Partnern Trainings oder Schulungen in einem besonderen Rahmen durchgeführt werden. Dadurch wurden 2013 rund 80 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht. Um diese Kundenkontakte erfolgreich zu gestalten, müssen nicht nur die vermittelten Inhalte fortlaufend aktualisiert werden. Die – neben der traditionellen Ansprache des Handwerks – verstärkte Endkunden-Orientierung setzt voraus, dass die Verkaufsargumente möglichst genau auf die unterschiedlichen Anforderungen der Zielgruppen abgestimmt sind.

Bereits angelaufen sind die Vorbereitungen der Marketingaktivitäten für das Jubiläum «50 Jahre Unterputzspülkasten» im Jahr 2014. Mit mehr als 60 Millionen verkauften Exemplaren ist dieses stets weiterentwickelte Produkt ein echtes Erfolgsmodell. Der Erfolg des Unterputzspülkastens initiierte die Entwicklung der Vorwandinstallation, die eine bis dahin nicht gekannte Gestaltungsfreiheit im Badezimmer möglich machen sollte. In den europäischen Bädern fand ein Paradigmenwechsel statt: Das Bad war nicht länger nur reiner Zweckraum, sondern entwickelte sich zum Komfortbereich mit individueller Ausstattung.

## International erfolgreiche AquaClean Kampagne

Besondere Bedeutung hatte 2013 die neue, cross-mediale AquaClean Werbekampagne, die in insgesamt elf Märkten, darunter erstmals → **Italien und Polen**, lanciert wurde. Wasser ist das Schlüsselement der Kampagne. Mit Slogans wie «natürliche Frische», «pure Sauberkeit» und «neues Wohlbefinden» wird in Form einer Tanzperformance auf Emotionen und Ästhetik gesetzt. Gleichzeitig mit dem Kampagnenstart wurde das Geberit AquaClean Sela eingeführt, ein Dusch-WC mit anspruchsvollem Technikkonzept. Zudem erhielt das Design von Matteo Thun den «iF product design award», den «Interior Innovation Award» und wurde auf der ISH in Frankfurt mit dem Preis «Design Plus powered by ISH 2013» ausgezeichnet.

In allen elf Dusch-WC-Märkten wurden 2013 Brandtracking-Studien bei Endkunden durchgeführt. Neben soziodemografischen Daten machen die Studien Aussagen zur jeweiligen Bekanntheit der Kategorie Dusch-WC, zu Einstellungs- und Verhaltensparametern sowie zur Wahrnehmung der Marke Geberit AquaClean und der wichtigsten Wettbewerber. In allen Märkten hat die Bekanntheit der Kategorie und insbesondere die Bekanntheit der Marke Geberit AquaClean signifikant zugenommen, Tendenz weiter steigend. Die Studie spiegelt den Erfolg der Marktbearbeitung und der Kampagne in den Märkten wider.

## Grosse Resonanz auf Veranstaltungsreihen

Die wichtigste Zielgruppe von Geberit ist und bleibt der Installateur. Die bestehenden, bewährten Marktbearbeitungsaktivitäten wie Kundenbesuche, Schulungen oder das Angebot von technischen Dokumentationen wurden fortgesetzt. Die Veranstaltungsreihen → **«Geberit On Tour»** und der Installateurwettbewerb → **«Geberit Challenge»** konnten ebenfalls erfolgreich weitergeführt werden. «Geberit On Tour» ist eine mobile Ausstellung, die es den Installateuren im Jahr 2013 ermöglichte, an mehr als 1 150 Anlässen die Vorteile der Geberit Produkte näher und direkter zu erleben. Insgesamt wurden bei diesen Veranstaltungen rund 34 000 Besucher registriert. Der Wettbewerb «Geberit Challenge» wurde im Berichtsjahr in der Schweiz, in Finnland und zweimal in Grossbritannien durchgeführt. Unter grosser medialer Aufmerksamkeit wurde in jedem Land das beste Installateurteam prämiert. Darüber hinaus wurde die Challenge-Veranstaltungsreihe 2013 mit dem «Xaver» ausgezeichnet, dem wichtigsten Preis der

Schweizer Event-Branche. Das Format überzeugte die unabhängige Jury und setzte sich gegen namhafte Konkurrenten durch.

### **Kundenservice weiter verbessert**

Der Kundenservice und anschauliche Informationen über neue Produkte werden kontinuierlich verbessert, die Kommunikationsinstrumente und deren Einsatz weiter optimiert. So wurden die technischen Berater von Geberit in Deutschland im Jahr 2012 mit iPads ausgerüstet. Die Berater können mittels einer Verkaufs-App bei ihren Verkaufsgesprächen auf alle relevanten Verkaufsdokumentationen online zurückgreifen und diese bei Bedarf direkt dem Kunden zukommen lassen. Die neue Dienstleistung stiess bei allen Beteiligten auf sehr positive Resonanz. Deshalb wird die Verkaufs-App nun in insgesamt 20 Märkten den Geberit Aussendienstmitarbeitenden zur Verfügung gestellt. Ebenfalls von den Kunden sehr geschätzt wird die Geberit Pro App: Sie erleichtert die Suche und Bestellung von Ersatzteilen. Angesichts der Tatsache, dass Geberit 25 Jahre Ersatzteilsicherheit gewährt, bietet die App einen hohen Nutzen. Dies wird auch dadurch dokumentiert, dass die Geberit Pro App seit der Lancierung an der ISH im März 2013 bis Ende Jahr 23 356 Mal heruntergeladen wurde und über 100 000 Besuche verzeichnete. Im Jahr 2014 soll zudem das in Deutschland seit vielen Jahren sehr erfolgreiche Handwerkertelefon – eine Service-Hotline – auf den Schweizer Markt ausgeweitet werden.

### **Mehr Emotionen in der Kundenkommunikation**

Um Kundenkontakte zu pflegen und die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen, dienten 2013 wiederum Messen als geeignete Plattformen. Die bedeutendsten waren die ISH in Frankfurt (DE), die Batibouw in Brüssel (BE), die Mosbuild in Moskau (RU), die Kitchen & Bath China in Schanghai (CN), die Idéo Bain in Paris (FR) sowie die Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas (US). Architekten und Designer wurden auf dem Fuori Salone – dem internationalen Designtreffpunkt – in Mailand (IT) gezielt angesprochen. In der Ansprache von Endkunden, Designern und Architekten zählen im Vergleich zu Installateuren und Planern weniger die technischen Fakten als vielmehr emotionale und designorientierte Aspekte. Mit Fokus auf diesen Kundenkreis veranstaltete Geberit Deutschland im Jahr 2013 zehn Trendshows mit insgesamt 1 700 Kunden. Die Teilnehmenden konnten sich auf den Veranstaltungen darüber informieren, was das Badezimmer von morgen bieten muss, um den gewandelten Bedürfnissen gerecht zu werden – und wie Geberit diesem Trend mit Design und Innovationen begegnet. Inhaltlicher Ausgangspunkt für diese Veranstaltungsreihe war eine Trendstudie, die beim Zukunftsinstitut in Frankfurt (DE) in Auftrag gegeben wurde. Das Thema lautete «Körperbewusstsein und Hygiene im Wandel». Eines der Ergebnisse besagte, dass das Bad als Ort der Kommunikation an Bedeutung gewinnen und ein Platz für innovative Technologien und Geräte sein wird.

# Innovation

## Innovation als wesentlicher Markenwert

Für Geberit als Marktführer ist Innovation ein Schlüsselfaktor. Deshalb wurden 2013 wiederum beträchtliche Mittel in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Technologien investiert. Neben hoher Qualität, Langlebigkeit und einfacher Montage zeichnen sich die neuen Produkte durch sparsamen Umgang mit Wasser und durch hohe Ressourceneffizienz 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 50,9 Mio. (Vorjahr CHF 49,8 Mio.) oder 2,2% des Umsatzes in zukünftige Produkte investiert. Im Vorjahresvergleich stiegen die Aufwendungen um 2,2%. Zudem wurden im Rahmen der → **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Produktion von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 20 Patente angemeldet, in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 101.

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. Kundennutzen und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle.

## Entscheidende Kompetenzen in Technologie und Innovation

Design, Komfort, Trinkwasserhygiene, Brandschutz, Schallschutz oder Ökologie und Nachhaltigkeit – zu diesen globalen Themen und Trends hat Geberit kompetente Antworten. Innovationen werden im Team entwickelt und Know-how rund um die Produkte gebündelt. Um die Internationalisierung zu unterstützen, bestehen in China und in den USA eigene Entwicklungs-Kompetenzzentren.

Zwei Beispiele, welche die profunde Expertise aufzeigen:

- Im Bereich Schallschutz wird daran gearbeitet, mithilfe innovativer Technologien akustische Störquellen auf ein Minimum zu reduzieren. Dieses Know-how ist gefragt: Das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) hat Geberit gebeten, einen Kommentar zu der in Deutschland massgeblichen Schallschutz-Norm für erhöhten Schallschutz, der VDI 4100, abzugeben, um damit konkrete Hilfen zur Umsetzung für Planer, Architekten, Bauprodukthersteller, beratende Ingenieure und Gutachter zu bieten. Geberit setzt sich mit diesem Kommentar intensiv für akustisch nachhaltige Baulösungen ein, unterstützt den erhöhten Schallschutz und steigert das Wohlbefinden und die Lebensqualität der Menschen.
- Um die Strömungsverläufe sowie Druck- und Geschwindigkeitsverteilung des Wassers bei einzelnen Komponenten zu analysieren, wurden spezifische Simulationsprogramme entwickelt. Auf diese Weise konnte zum Beispiel das → **Sovent Formstück** optimiert werden. In vielen Fällen erlauben es solche Simulationen, auf reale Prototypen zu verzichten.

## Neue Produkte für Techniker und Designer

Das Jahr 2013 stand im Zeichen von diversen Produkten, die neu im Markt eingeführt wurden:

- Das im April 2013 eingeführte neue → **Dusch-WC Geberit AquaClean Sela** überzeugt mit seiner schlichten und modernen Formensprache, 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-WCs ist die Duschfunktion, die auf eine Reinigung mit luftdurchmischem Wasser setzt. Die Durchmischung mit Luft ist nicht nur gut für das Reinigungsgefühl, sondern senkt auch den Wasser- und Energieverbrauch.
- Mit neuen, innovativen Produkten und einer Sortimentserweiterung wurde die → **Marktposition in China und Südostasien gestärkt**. Das 2012 sehr gut aufgenommene WC-Sanitärmodul Monolith hat Geberit mit neuen Farben und Mustern noch attraktiver gemacht. Im Weiteren wurde der im Jahr 2012 erfolgreich in Indien lancierte Unterputz-Spülkasten Alpha, der zusammen mit einer WC-Keramik verkauft wird, auch für China und Südostasien lanciert. Der Spülkasten, der die bisherigen

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

	2009	2010	2011	2012	2013
	45,6	44,2	48,4	49,8	50,9
In % Umsatz	2,1	2,1	2,3	2,3	2,2

Unterputz-Modelle in China ergänzt, verfügt über eine 2-Mengen-Spülung, welche die Umwelt und Wasserressourcen schont. Sie ist effizienter als herkömmliche Druckspülersysteme, da sie kleinere Rohrleitungsquerschnitte und einen geringeren Wasserdruck benötigt.

- Nach einer gestalterischen und technischen Überarbeitung wurden die → **Betätigungsplatten Sigma10 und Sigma50** lanciert. Sie setzen neue Designtrends.
- Mit der neuen → **Schallisolierung für den Pluvia Dachwassereinlauf** wird das Problem der störenden, gurgelnden Geräusche im Dachwasserablauf gelöst und damit eine lästige Lärmquelle beseitigt. Das weltweit erfolgreiche Dachentwässerungssystem Pluvia wurde auf diese Weise um ein einmaliges Produkt erweitert. Mit dieser innovativen Neueinführung wird die Position als Akustikspezialist im Markt gefestigt.
- Um die tägliche Arbeit der wichtigsten Geberit Kunden, der Installateure, zu erleichtern, wurden die bewährten → **Schweissmaschinen für Polyethylen-Rohre** weiter optimiert. Daraus resultierte 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 im Jahr 2013 siehe → **Produktmagazin 2013**.

Im Jahr 2014 stehen wiederum verschiedene Produktneueinführungen an:

- Das neue, strömungsoptimierte → **Sovent Formstück** ermöglicht eine optimale Auslegung von Abwasser-Fallleitungen in Hochhäusern. Das Formstück sorgt für einen Druckausgleich und erhöht die Ablauleistung um 40%. Zudem erlaubt es bei sehr hohen Gebäuden den Einsatz von relativ klein dimensionierten Fallleitungen.
- Das → **Spülsystem Omega** umfasst extrakleine Betätigungsplatten und einen Spülkasten in drei Einbauhöhen für grösstmögliche Flexibilität. Je nach Raumsituation lassen sich die hochwertigen Betätigungsplatten von vorne oder von oben am Spülkasten anbringen.
- Die dünne, knapp vor der Wand schwebende → **Betätigungsplatte Sigma70** überzeugt durch raffinierte Eleganz, die bereits international ausgezeichnet wurde. Dank patentierter Servotechnik genügt ein sanfter Druck, um die 2-Mengen-Spülung auszulösen.
- Der → **Monolith Plus** ist eine Weiterentwicklung des im Jahr 2010 erfolgreich im Markt eingeführten Sanitärmoduls für das WC. Extras wie eine integrierte Geruchsabsaugung oder ein dezentes, indirektes LED-Licht für eine gute Orientierung in der Nacht setzen neue Massstäbe in Sachen Komfort und Stil.
- Ebenfalls eine Weiterentwicklung eines bereits erfolgreich im Markt eingeführten Produkts ist der optisch ansprechende → **Wandablauf für Duschen**. Die elegante Lösung kann dank extraflachem Siphon nahezu überall eingebaut werden und eignet sich besonders im Speziellen für Renovationen.
- Abwasserrohre aus Polyethylen können unter anderem mit Elektroschweis- oder Thermomuffen dauerhaft und dicht miteinander verbunden werden. Neue Werkzeuge wie das → **Elektroschweisgerät ESG3 und der Rohrschaber** erleichtern diese Arbeiten auf der Baustelle oder in der Werkstatt erheblich.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2014 siehe → **Produktmagazin 2014**.

# Logistik und Beschaffung

## Intelligente Transportlösungen

Der Bereich Logistik wird als Kernkompetenz von Geberit betrachtet. Die integrierte Logistik ermöglicht eine grössere Kundennähe und ist deshalb ein wichtiges Bindeglied zu den Kunden. Überdies trägt sie dazu bei, Umweltbelastungen zu reduzieren. Das zentrale Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren koordiniert die entsprechenden Aktivitäten und 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 LKWs.

Im europäischen Landverkehr wurde 2013 die Zusammenarbeit mit sechs Hauptspediteuren weitergeführt. Regelmässig berichten diese Dienstleister an Geberit über ihre Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme – unter anderem über die Reduzierung von Energieverbrauch und Emissionen. Auch wurde mit ihnen bereits frühzeitig vereinbart, bei allen LKW-Neuanschaffungen die ab 2014 verbindliche Schadstoffnorm Euro 6 zu erfüllen. Der von Geberit entwickelte Logistikrechner erfasst die Zusammensetzung des Fahrzeugparks, die Transportleistung sowie die Umweltbelastung der Spediteure und erstellt eine Umweltbilanz. Damit werden eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den Spediteuren und eine effizientere Nachverfolgung der erzielten Verbesserungen ermöglicht. 2013 wurden mit den grössten Transportdienstleistern 176,6 Mio. Tonnenkilometer umgesetzt (Vorjahr 169,7 Mio. Tonnenkilometer; +4,1%), woraus 27 483 Tonnen CO<sub>2</sub>-Emissionen (Vorjahr 26 883 Tonnen; +2,2%) resultierten. Der Anteil an Euro-5-Fahrzeugen betrug 87% (Vorjahr 84%), der Anteil an Euro-6-Fahrzeugen bereits 3%.

Im Berichtszeitraum wurden alle Transporte zwischen dem Standort Rapperswil-Jona (CH) und dem Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sowie zwischen Pottenbrunn (AT) und Pfullendorf mit Megatrailern durchgeführt. Mit diesen LKWs kann mehr Ladevolumen transportiert werden. Damit wurden im Jahr 2013 gegenüber herkömmlichen Fahrzeugen 452 Transporte eingespart. Dies entspricht einer Reduktion von 134 000 Kilometern. Der Dieselverbrauch konnte um 39 900 Liter reduziert und der CO<sub>2</sub>-Ausstoss um 164 Tonnen gesenkt werden. Zudem wird an innovativen Lösungen gearbeitet, die es ermöglichen sollen, noch mehr Ware pro LKW zu transportieren und die Auslastung weiter zu erhöhen.

Des Weiteren wurde Ende 2013 der Pilotbetrieb mit einem → **umweltfreundlichen, erdgasbetriebenen LKW** zwischen Pfullendorf und Rapperswil-Jona aufgenommen. Dieses Pionierprojekt wird in Zusammenarbeit mit einem Spediteur und einem LKW-Hersteller realisiert.

## Lieferanten-Management bewährt sich

Der zentral organisierte Einkauf ist für die Beschaffung für alle Produktionswerke weltweit zuständig. Geschäftspartner und Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung umfassender Standards verpflichtet. Das betrifft nicht nur die Qualität, sondern auch sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. In der Regel ist ein Qualitätsaudit inklusive Abklärungen zu Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsthemen Bestandteil bei der Auswahl eines Lieferanten. Zeigen sich dabei Ungereimtheiten im Bereich Nachhaltigkeit, wird zusätzlich ein vertieftes Audit durchgeführt. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → **Verhaltenskodex für Lieferanten**, der 2007 eingeführt wurde. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Bis Ende 2013 haben 701 Lieferanten (Vorjahr 671) diesen Kodex unterschrieben. Dies entspricht 95% des gesamten Einkaufswerts (Vorjahr 95%). 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 Partner werden daher in standardisierten Prozessen nach den gleichen Kriterien bewertet: Gesamtunternehmen, Qualität und Nachhaltigkeit, Preis, Beschaffungskette und Liefertreue, Produktion und Technologie. Das flächendeckende Lieferanten-Management hat sich bewährt. Seit 2013 erfolgt der Datenaustausch zwischen den Lieferanten und Geberit ausschliesslich digital.

Das Risikomanagement beruht auf der Einteilung in Risikoklassen – je nach Produktionsstandort (Land) und Produktionsprozessen beim Lieferanten. Um die Neutralität sowie



das für die Prüfungen benötigte Wissen sicherzustellen, wird mit einem externen Partner kooperiert. In China beispielsweise hat sich die Durchführung von Audits durch unabhängige Experten bewährt. Dies ist ein wichtiger Beitrag zu mehr Glaubwürdigkeit im Lieferanten-Management. Fördern Audits Missstände zutage, hat dies Sanktionen zur Folge. In der Regel wird dann eine Frist für die Mängelbehebung gesetzt. So wurden 2013 bei drei chinesischen Zulieferbetrieben Mängel vor allem in den Bereichen Arbeitssicherheit, Arbeitszeiten und Entlohnung festgestellt. Mit diesen drei Firmen wurden Massnahmenpläne vereinbart, deren Umsetzung im Rahmen eines Wiederholungs-Audits im Jahr 2014 überprüft und eingefordert wird.

# Nachhaltigkeit

## Nachhaltiges Denken und Handeln als Teil der Geberit Kultur

Eine nachhaltig ausgerichtete Unternehmenskultur ermöglicht es, langfristig den Wert des Unternehmens zu steigern und Risiken für die weitere Entwicklung zu minimieren. Geberit will für Kunden, Lieferanten und weitere Partner Vorbild sein und Massstäbe setzen. Das betrifft wassersparende und nachhaltige Produkte, eine umweltfreundliche und ressourceneffiziente Produktion, eine Beschaffung und Logistik mit hohen Umwelt- und Ethikstandards sowie gute und sichere Arbeitsbedingungen für die weltweit mehr als 6 000 engagierten und kompetenten Mitarbeitenden. Die gesellschaftliche Verantwortung wird unter anderem im Rahmen weltweiter sozialer Projekte rund um die Kernkompetenz Wasser wahrgenommen und durch Partnerschaften – wie zum Beispiel im Rahmen des SwissWaterKiosk zur Reinigung von schmutzigem Trinkwasser in Bangladesch – vertieft. Zudem besteht eine langjährige Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas.

Dass eine langfristig erfolgreiche Geschäftstätigkeit mit umweltfreundlichem Handeln vereinbar ist, zeigt der 50. Geburtstag des Geberit Unterputzspülkastens beispielhaft auf. Das Erfolgsmodell mit über 60 Millionen verkauften Exemplaren war ein weitsichtiger strategischer Schritt auf dem Weg von der Nasszelle zum heutigen Bad moderner Prägung. Wassersparen durch Spülmengenreduktion, verlässliche Qualität und Komfort für den Endkunden sowie 25 Jahre Ersatzteilgarantie für den Installateur sind überzeugende Aspekte eines nachhaltigen Produkts.

## Verantwortlicher Umgang mit Wasser

Die Vereinten Nationen wollen bis 2015 mit den Millennium-Entwicklungszielen aus dem Jahr 2000 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 Weltgesundheits, die Welternährung und die Friedenssicherung. Die Zunahme der Weltbevölkerung, Migration, Urbanisierung, Klimawandel und Naturkatastrophen können dazu führen, dass Regionen mit gegenwärtig 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. Die EU nimmt Wassersparen zunehmend auf die politische Agenda und erarbeitet Ökolabels für sparsame Toiletten, Urinale, Waschtische und Duschen. Geberit setzt als Nachhaltigkeits-Leader der Branche bei seinen Produkten strengere Massstäbe an, als sie von den europäischen Ökolabels vorgegeben werden. Im von der Branche 2011 eingeführten **→ Produkt-Klassifizierungssystem WELL (Water Efficiency Label)** für wasser- und ressourcensparende Produkte sind bereits sieben Produktgruppen von Geberit in der höchsten Klassifizierungsklasse A vertreten.

Die kontinuierliche Reduktion des ökologischen Fussabdrucks der Geberit Produkte geht über das Wassersparen hinaus. Seit 2007 wird der **→ Ecodesign-Ansatz** umgesetzt. Dabei werden in einer frühen Entwicklungsphase eines Produkts ganzheitlich Konzepte geprüft, wie der Wasser-, Energie- und Materialverbrauch optimiert werden kann. Gleichzeitig werden oftmals zusätzlich Produktionsprozesse vereinfacht und Kosten eingespart. Dank dieser Pionierarbeit beim Thema Ecodesign ist Geberit gut gewappnet hinsichtlich möglicher Vorgaben, wie sie im Rahmen einer Ecodesign-Direktive durch die EU angedacht sind. Das Vorausdenken und die schnelle Umsetzung in der Entwicklung zeigen sich ebenfalls im Umgang mit der ab dem 1. Dezember 2013 gültigen Europäischen Trinkwasserrichtlinie 98/93/EG, die einen maximal zulässigen Anteil Blei im Trinkwasser festlegt: Frühzeitig wurden alle betroffenen Komponenten aus Kupfer-Werkstoffen – rund 1 800 Artikel – auf die neuen Anforderungen umgestellt.

## Systemanbieter für Lösungen zum nachhaltigen Bauen

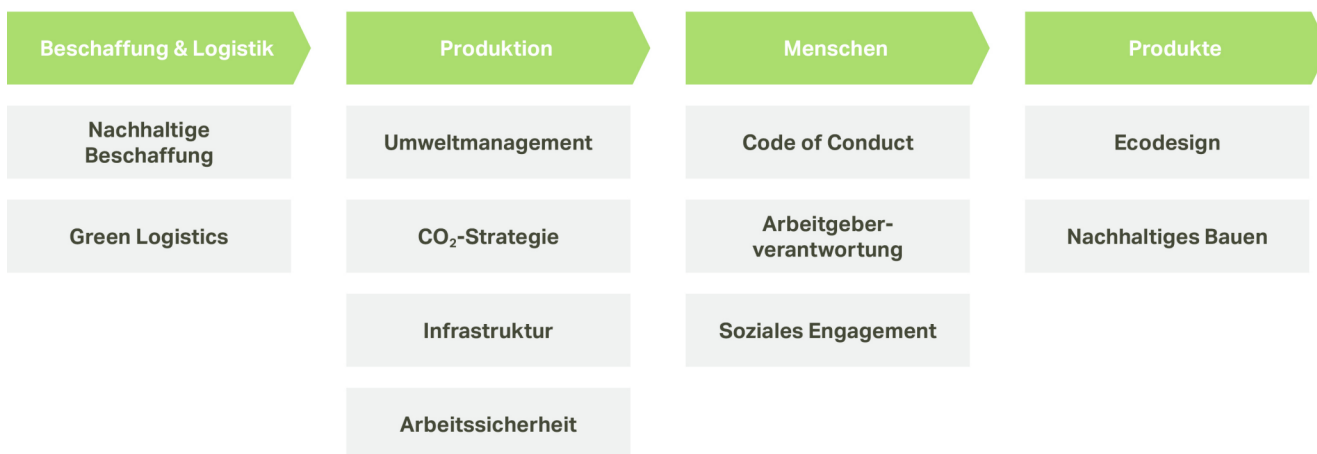
Nachhaltiges Bauen ist längst mehr als ein Trend. Europäische Normen dazu werden immer wichtiger, neue Standards legen beispielsweise die Grundregeln für **→ Umweltdenkmalationen** von einzelnen Produkten und Systemen für Gebäude fest. Gleichzeitig werden immer mehr Gebäude nach freiwilligen Nachhaltigkeits-Standards wie DGNB, Minergie, BREEAM oder LEED erstellt. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter wünschen sich Systemanbieter mit ganzheitlichem Know-how zu nachhaltigem Bauen, die gezielt zur Erfüllung der jeweilig angestrebten Standards beitragen können. Dies eröffnet einen Zukunftsmarkt mit grossem Potenzial, auf dem Geberit mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten präsent und gut positioniert ist. Die Bedeutung des Themas wird auch durch immer

zahlreichere Green-Building-Referenzprojekte zum Ausdruck gebracht, bei denen Geberit Produkte installiert sind. Das imposante Einkaufszentrum → **«Emporia» in Malmö** hebt sich durch seine auffallende Architektur ab und ist gleichzeitig ein Green Building, welches das BREEAM-Zertifikat trägt. Das Mepla Rohrleitungssystem und die Duofix-Installationsysteme von Geberit erfüllen dabei die hohen BREEAM-Anforderungen. Beim Bau des Shanghai Tower, des zweithöchsten Gebäudes der Welt, setzen die Projektverantwortlichen auf das Dachentwässerungssystem Geberit Pluvia, mit dem das Regenwasser effizient gesammelt wird, sodass über 40 Prozent wiederverwendet werden können. Sigma Unterputzpülkästen und PE Rohrleitungssysteme von Geberit sind feste Bestandteile von Green Buildings in Mailands neuer Skyline: → **UniCredit Tower und Bosco Verticale** sind beide für den LEED Gold-Standard nominiert.

### Nachhaltigkeitsstrategie und -reporting als Basis

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 → **soziales Engagement**. Jedes Modul beinhaltet eine klare Zielsetzung, abgeleitete Massnahmen und quantifizierte Kennzahlen für ein effektives Monitoring. Insgesamt wurde 2013 ein hoher Zielerreichungsgrad in der Umsetzung erreicht, siehe dazu → **Nachhaltigkeitsstrategie**.

## Nachhaltigkeitsstrategie-Landkarte



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** zum Geschäftsjahr 2013. Im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Geschäftsjahr 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. Sie dienen als Anregung für die Weiterentwicklung der Nachhaltigkeitsstrategie und Berichterstattung zum Geschäftsjahr 2013. Das nächste Stakeholder-Panel soll 2014 durchgeführt werden. Dabei sollen auch wesentliche Nachhaltigkeitsthemen identifiziert werden. Diese Fokussierung in der Berichterstattung auf die wesentlichsten Themen im jeweiligen Unternehmen ist ein wichtiger Bestandteil der neuen GRI-G4-Richtlinie, die im Sommer 2013 veröffentlicht wurde.

Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den höchstmöglichen Transparenzgrad A der momentan noch gültigen GRI-G3-Richtlinien, was von GRI geprüft und bestätigt wurde, siehe → **GRI-Statement**. Dass die Anstrengungen für eine transparente Nachhaltigkeitskommunikation extern wahrgenommen werden, zeigt zum Beispiel die Verleihung des Econ-Awards für Unternehmenskommunikation in Berlin. Die integrierte Nachhaltigkeitsberichterstattung zum Geschäftsjahr 2012 erhielt sehr gutes Feedback und die Silbermedaille in der Kategorie Online-Reporting.

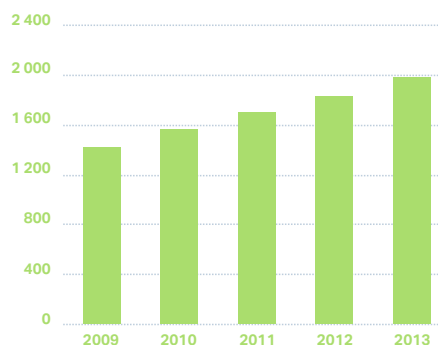
Die Anstrengungen zur nachhaltigen Unternehmensführung werden auch vom Kapitalmarkt honoriert. Ende 2013 werden mehr als 10 Prozent der Geberit Aktien von auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Investoren gehalten. Im Segment der Nachhaltigkeitsaktienindizes und -fonds ist das Unternehmen stark präsent. So ist die Aktie im Dow Jones Sustainability Index (DJSI) vertreten und Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der Europe/Global FTSE4Good-Index-Serie, in der sie 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.

### Wasser sparen mit Geberit Produkten

Geberit Produkte überzeugen dank führender Forschung und Entwicklung durch gute Umweltverträglichkeit und hohe Rezyklierbarkeit. Die grösste Umweltleistung resultiert jedoch aus dem Beitrag zum nachhaltigen Umgang mit Wasserressourcen. Die Analyse der gesamten Wertschöpfungskette in Form eines Wasserfussabdrucks zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Die Einsparungen sind beträchtlich: Mit der gesamten 2-Mengen- und Spül-Stopp-«Spülkastenflotte», die seit 1998 produziert wird, konnten gemäss einer Modellrechnung gegenüber traditionellen Spülsystemen bis heute rund 15 800 Millionen Kubikmeter Wasser eingespart werden. Allein im Jahr 2013 betrug die Einsparung rund 2 000 Millionen Kubikmeter. Dies ist mehr als die Hälfte dessen, was alle Haushalte Deutschlands während eines Jahres verbrauchen.

### Wassereinsparung durch Geberit Produkte 2009–2013

(in Mio. m<sup>3</sup>)



## Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette (2013)

### Bereitstellung Rohmaterial

0,6% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Geberit Produkte benötigt.



0,6%  
(14 Mio. m<sup>3</sup>)

### Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,01% Wasser geht 2013 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 2013 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,4%  
(2591 Mio. m<sup>3</sup>)

### Entsorgung

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



0,01%  
(0,25 Mio. m<sup>3</sup>)

## Nachhaltige Produkte dank Ecodesign

Die Basis für nachhaltige Produkte ist ein systematischer Innovations- und Entwicklungsprozess, bei dem möglichst umweltfreundliche Materialien gewählt, Risiken entlang der Wertschöpfungskette minimiert und eine hohe Ressourceneffizienz beim Produktdesign angestrebt werden. Seit 2007 sind Ecodesign-Workshops integraler Bestandteil der Produktentwicklung, in denen unterschiedliche Disziplinen zusammenarbeiten und sicherstellen, dass jedes neue Produkt seinen Vorgänger hinsichtlich Umweltaspekten übertrifft. So konnte beim → **Sovent Formstück**, das eine optimale Auslegung von Abwasser-Falleitungen in Hochhäusern ermöglicht, dank neuartiger Strömungsführung die Abflaufleistung um 40 Prozent erhöht werden. Seit 2010 wird Ecodesign auch bei Produktänderungen und in Technologieprojekten einbezogen. Damit werden immer wieder Potenziale zur Reduktion des ökologischen Fussabdrucks ausgenutzt.

Eigens erstellte Produktökobilanzen sind wichtige Entscheidungshilfen für die Entwicklungsprozesse und liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte. Detaillierte Ökobilanzen wurden bereits für folgende Produkte erstellt: Abwasser-/Versorgungsrohre, AquaClean 8000plus, elektronische Waschtischarmatur Typ 185/186 sowie Unterputz-Spülkästen und Urinalsteuerungen. 2012 wurde erstmals eine Umweltproduktdeklaration (EPD) gemäss der neuen Europäischen Norm EN 15804 erstellt. Die EPD für Waschtischarmaturen gibt relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum Umwelt-Leistungsausweis des Produkts. Gegenwärtig werden neue Wege gesucht, Produktökobilanzen und EPD für weitere Produkte effizienter zu erstellen. Deshalb wurde ein Pilotprojekt zur systematischen Erfassung von Umweltdaten auf Produktebene gestartet, was eine Weiterverarbeitung hin zu EPD und ökologischen Produktinformationen stark vereinfachen soll.

## WELL-Label dokumentiert Führungsposition beim Thema Wassersparen

Die EU-Kommission hat 2013 die Kriterien für ein Ökolabel zur Senkung des Wasserverbrauchs in den europäischen Toiletten verabschiedet. Das Label erhalten sollen Toiletten, die – neben andern Anforderungen – mit fünf Litern pro WC-Spülung auskommen und die damit dazu beitragen, den Durchschnittsverbrauch pro WC-Spülung deutlich zu reduzieren. Eine 2011 eingeführte und von Geberit unterstützte Branchenlösung gibt bereits heute Anreize, diese Anforderungen zu übertreffen: Das WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited orientiert sich an den bekannten und gut eingeführten Energielabels für Elektro-Haushaltgeräte und dient als Informations- und Orientierungshilfe. WELL gibt den Verbrauchern auf einen Blick Auskunft über die Wassereffizienz eines Produkts. 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. Beispielsweise erreichen WC-Spülssysteme nur dann die A-Klasse, wenn sie mit vier bis fünf Litern pro Spülgang auskommen. Damit sind diese Anforderungen strenger als diejenigen für das EU-Ökolabel. Von den bereits zertifizierten acht Geberit Produktgruppen sind sieben in der A-Klasse vertreten (eine in der B-Klasse); sie tragen rund 20% zum Konzernumsatz bei. Seit 2013 ist dieses Wasserspar-Label auf den Verpackungen angebracht und in den Katalogen dokumentiert. Unter den in der A-Klasse zertifizierten Produkten befindet sich mit dem Sigma Unterputz-Spülkasten auch eines der wichtigsten Produkte im Sortiment von Geberit.

### Produktion mit hoher Ressourceneffizienz

Alle Produktionsstandorte – mit Ausnahme des erst in der zweiten Jahreshälfte 2013 neu in Betrieb genommenen Standorts Indien – und die gesamte Logistik unterliegen einem systematischen und gruppenweiten Umweltmanagement und sind gemäss → **ISO 9001 und ISO 14001** zertifiziert. Die Zertifizierung für die gesamte Gruppe wurde 2012 erneuert und hat bis 2015 Gültigkeit. Jedes Jahr wird eine umfangreiche Betriebsökobilanz als Grundlage für gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Umwelleistung erstellt. Im Jahr 2013 wurde der Roll-out des integrierten Managementsystems für Qualität, Umwelt, Energie und Sicherheit in allen Werken fortgesetzt. Dazu gehört die weitere Implementierung der 2012 eingeführten Software für das konzernweite Monitoring der Betriebsökobilanz, des Masterplans Energie und der Arbeitssicherheit. Damit wird unter anderem eine monatliche Überprüfung der Energiebilanz ermöglicht.

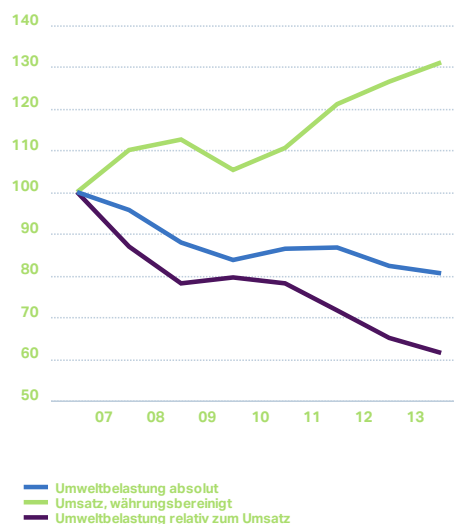
Obwohl der währungsbereinigte Gruppenumsatz im Berichtsjahr um 3,6% stieg (Vorjahr +4,5%) nahm die absolute Umweltbelastung im gleichen Zeitraum um 2,1% ab (Vorjahr -5,1%). Der Verbrauch von Energie in Form von Strom, Brenn- und Treibstoffen stellt die grösste Umweltbelastung dar. Im Jahr 2013 ging der Verbrauch von Strom zurück (111,7 GWh; Vorjahr 113,4 GWh). Bei den Brennstoffen wurde beim Erdgas eine leichte Zunahme (39,9 GWh; Vorjahr 38,1 GWh), beim Heizöl hingegen ein deutlicher Rückgang (0,16 GWh; Vorjahr 0,24 GWh) erzielt. Der Treibstoffverbrauch nahm leicht zu (18,2 GWh; Vorjahr 17,9 GWh). Der Bezug von Ökostrom (21 GWh; Vorjahr 20 GWh) sowie der Einsatz von 10,6 GWh Biogas (Vorjahr 9,4 GWh) reduzierten die Umweltbelastung und die CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Zahlreiche technische Massnahmen trugen zur Steigerung der Energieeffizienz bei. So wurde die Anzahl Spritzgussmaschinen, die mit energieeffizienter Antriebstechnik nachgerüstet wurden, im Berichtsjahr wie geplant von 74 auf 96 erhöht. Davon profitieren insbesondere die beiden chinesischen Produktionswerke in Schanghai und Daishan. Eine Analyse vor Ort zeigte, dass der Energieverbrauch einer umgerüsteten Maschine im Schnitt um mehr als 40% zurückging. Die chinesischen Werke können dadurch schätzungsweise rund 2 GWh Strom pro Jahr einsparen, was über 20% des gesamten Stromverbrauchs entspricht. Am Standort Pfullendorf (DE) trugen der Ersatz einer alten Blasformmaschine durch neueste Maschinenteknologie sowie die Nutzung der Abwärme des Blockheizkraftwerks zur Reduktion des Energieverbrauchs von rund 1,2 GWh pro Jahr bei. Die Durchführung von Voraudits in drei deutschen Werken zur Umsetzung der neuen ISO-Norm 50001 sind weitere Zeichen für ein aktives Energiemanagement.

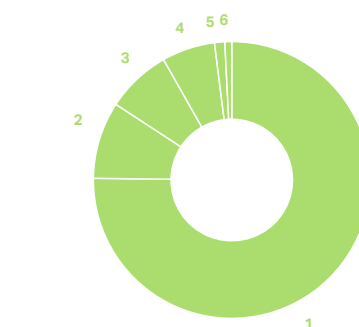
Im Jahr 2013 wurden 69 909 Tonnen CO<sub>2</sub> (Vorjahr 71 853 Tonnen) emittiert. Die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz wurden um 6,1% reduziert (Vorjahr -10,6%). Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO<sub>2</sub>-Strategie** gesetzten Ziele eingehalten werden. Die zunehmende Nutzung von erneuerbaren Energien spielt in diesem Zusammenhang eine wesentliche Rolle. 2013 lag der Verbrauch an zusätzlich eingekauftem Ökostrom bei 21 GWh (Vorjahr 20 GWh). Der Anteil erneuerbarer Energieträger am gesamten Stromverbrauch betrug 31% (Vorjahr 30%). Bis 2020 soll der Anteil auf 60% ausgebaut werden. Der grösste Produktionsstandort Pfullendorf (DE) erhöhte den Bezug von zertifiziertem Ökostrom um weitere 2 GWh auf 14 GWh. Der Standort Daishan in China bezog rund 2 GWh Windenergie, was rund 60% des gesamten Stromverbrauchs des Werks ausmacht. Am Standort Givisiez (CH) wurde eine Dachfläche von 3 050 m<sup>2</sup> für die Installation von Solarpanels zur Verfügung gestellt. Die Photovoltaikanlage produziert knapp 0,5 GWh Strom pro Jahr, was dem Verbrauch von zwei Produktionslinien im Werk entspricht. Auch bei den Brennstoffen soll gruppenweit der Anteil erneuerbarer Energie schrittweise erhöht und bis 2020 auf 25% steigen. Das 2012 in Betrieb genommene Blockheizkraftwerk in Pfullendorf (DE) wird mit 10,6 GWh regional erzeugtem Biogas gespeisen.

### Umweltbelastung 2007–2013

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



### Verteilung Umweltbelastung 2013



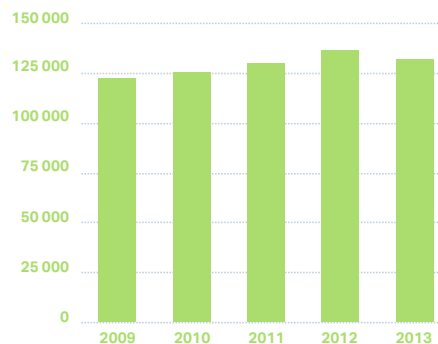
- 1 **Strom (75,2%)**
- 2 **Treibstoffe (9,0%)**
- 3 **Brennstoffe (7,6%)**
- 4 **Entsorgung (6,2%)**
- 5 **Lösungsmittel (1,2%)**
- 6 **Wasser (0,8%)**

Zur Steigerung der Energieeffizienz und zur CO<sub>2</sub>-Reduktion tragen verbindliche Vorgaben für Neuwagen bei. Des Weiteren betragen die durch Flugreisen verursachten CO<sub>2</sub>-Emissionen im Berichtsjahr 829 Tonnen (Vorjahr 769 Tonnen). Alle entsprechenden Ziele und Massnahmen werden im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt. Auch bei anderen Umweltfaktoren konnten Erfolge erzielt werden. Der interne Wasserverbrauch 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 131 938 Kubikmeter Wasser verbraucht (Vorjahr 136 669 Kubikmeter). In der Abfallentsorgung belief sich die Gesamtmenge auf 12 118 Tonnen (Vorjahr 11 460 Tonnen), wobei 84% (Vorjahr 84%) in externe Recyclingprozesse flossen.

Mit ganzheitlicher Planung und Umsetzung bei Neu- und Ausbauten wird in die Infrastruktur von morgen investiert. Beim neuen Produktionswerk in Indien, das im August 2013 den Betrieb aufgenommen hat, wurden Regenwassernutzung, externe Beschattung sowie optimierte Belüftung und Kühlung umgesetzt. Auch bei der Erweiterung im Werk Villadose (IT) werden Effizienzpotenziale genutzt: Durch Umplatzierung der Lager kann das 12 000 m<sup>2</sup> grosse Areal in Zukunft effizienter bewirtschaftet und Leerfahren auf ein Minimum reduziert werden. In → **Ruše (SI)** entsteht derzeit ein Fabrikareal, das in Sachen Green Production bereits Vorbildcharakter für ganz Slowenien erreicht hat. Das ganzheitliche Energiekonzept umfasst die Nutzung der gesamten Abwärme aus den Industrieprozessen und den kompletten Verzicht auf fossile Brennstoffe. Das vorhandene Grundwasser wird zur Kühlung eingesetzt und das Regenwasser wird aufgefangen und als Löschwasser oder zur Umgebungsbewässerung genutzt.

## Wasserverbrauch Geberit Produktionswerke 2009–2013

(in m<sup>3</sup>)



# Compliance

## Immer umfassendere Compliance-Prozesse

Beim Thema Compliance stehen die fünf Themenfelder «Kartellrecht», «Korruption», «Arbeitnehmerrechte», «Produkthaftung» und «Umweltschutz» im Vordergrund. Die entsprechenden Prozesse werden von den beteiligten Abteilungen kontinuierlich optimiert. Kartelle jeder Art oder andere wettbewerbsverzerrende Aktivitäten werden kategorisch abgelehnt. Anlässlich der jährlichen Berichterstattung zum Verhaltenskodex für Mitarbeitende wird die Einhaltung von Compliance in allen Organisationseinheiten verbindlich kontrolliert. Diese seit 2009 umgesetzte und seither kontinuierlich erweiterte Umfrage umfasste 2013 rund 50 Fragen zu den erwähnten fünf Themenfeldern. Ausserdem werden von der internen Revision vor Ort Audits durchgeführt und bei Fehlverhalten korrigierende Massnahmen ergriffen. Die Audits umfassen auch spezielle Interviews mit den Geschäftsführern der einzelnen Gesellschaften zu den im Code of Conduct erwähnten Themen. Die entsprechenden Angaben werden überprüft. Die Ergebnisse aus Umfrage und Audits sind Grundlage für den jährlichen Compliance-Bericht an die Konzernleitung und werden gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) im → **Sustainability Performance Report** veröffentlicht. 2013 wurden keine wesentlichen Verstösse gegen den Verhaltenskodex festgestellt.

Zur Sensibilisierung zum Thema Compliance wurde im Jahr 2013 erstmals ein «Corporate Compliance Info Letter» für die Führungskräfte der Gruppe herausgegeben. Dieser enthielt Informationen über neuste Entwicklungen in Rechtsprechung, Gesetzgebung und Praxis zu den Themen Kartellrecht, Produkthaftung und Korruption. Eine umfassende Schulung zum Kartellrecht mittels eines E-Learning-Programms wurde wie geplant an den Standorten in China, Indien, Südafrika, Südostasien, Australien und in den USA durchgeführt. Dabei wurden die jeweiligen Geschäftsleitungsmitglieder sowie die Aussendienstmitarbeitenden auf einen einheitlichen Wissensstand gebracht und auf Herausforderungen im Markt vorbereitet. 2014 werden wie schon 2011 alle Standorte in Europa am aktualisierten E-Learning-Programm teilnehmen.

Als aktives Mitglied von Transparency International orientiert sich Geberit an hohen Standards der Korruptionsbekämpfung und setzt sie entsprechend um. Hierzu existieren gruppenweit gültige Zuwendungsrichtlinien. Im Unternehmen zeigt sich ein hohes Bewusstsein für eine korrekte Zuwendungspraxis, die insbesondere bei Marketingaktionen eine Rolle spielt. Bei Unsicherheiten nutzen lokale Geschäfts- und Marketingleiter die frühzeitige Prüfung der Marketingkonzepte und die Beratung durch die zentrale Rechtsabteilung. Auch Vertriebspartner an Standorten ohne Geberit Vertretung werden für Compliance-Fragen sensibilisiert; ein Verhaltenskodex für diese Partner ist in Vorbereitung.

Der sich derzeit in Überarbeitung befindliche → **Geberit Verhaltenskodex** wird im Jahr 2014 veröffentlicht und zeigt die kontinuierlichen Bestrebungen zur Weiterentwicklung auf. Dazu gehört die 2013 neu lancierte → **Geberit Integrity Line** für Mitarbeitende. Diese hat unter anderem zum Ziel, Verstösse gegen den Kodex in Erfahrung zu bringen und die erforderlichen Massnahmen zu ergreifen. Insgesamt hat sich seit Einführung des Verhaltenskodex und dazugehöriger Schulung das Bewusstsein der Mitarbeitenden für Fehlverhalten und das Verständnis für die Compliance-Thematik deutlich erhöht. Dies trägt zur Risikominimierung bei.



# Soziales Engagement

## Soziale Projekte mit Fokus Wasser

Mit innovativen Lösungen in der Sanitärtechnik will Geberit die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern. Daher werden Sozialprojekte in Entwicklungsregionen unterstützt. Die gemeinsame Klammer für alle sozialen Aktivitäten ist das Thema «Wasser». Bei der Auswahl der Projekte ist es wichtig, dass sie einen Bezug zu den Kernkompetenzen und der Kultur von Geberit aufweisen. Die Sozialprojekte werden auch in die Ausbildung integriert: Auszubildende sollen durch die Mitarbeit in den Projekten Fähigkeiten erwerben und Sozialkompetenzen entfalten, die sie persönlich weiterbringen. Gleichzeitig ist das soziale Engagement ein Beitrag zur Umsetzung des Millennium-Ziels der Vereinten Nationen, weltweit den Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung zu ermöglichen.

## Konkrete Hilfe in aller Welt

2013 wurde die Installation der sanitären Anlagen in einem Hospiz in Bukarest (RO) finanziert, das schwerkranke Patienten behandelt und ihnen eine Tagespflege oder stationäre Behandlung anbietet. Der Träger des Hospizes, die Organisation Hospice Casa Sperantei, ist auf Spenden angewiesen. Das Material für sämtliche Sanitärräume wurde kostenlos zur Verfügung gestellt. Das Geberit Team bestand aus acht Lernenden aus der Schweiz, Deutschland und Österreich sowie einem technischen Verantwortlichen und einer Betreuerin. Sie installierten in Bukarest zunächst eine Woche lang die Sanitärtechnik und leisteten anschliessend eine weitere Woche freiwilligen Sozialeinsatz. Dabei standen Patientenbesuche oder die Betreuung von Kindern der Patienten im Vordergrund.

Weiterhin unterstützt wurde das Pilotprojekt von SwissWaterKiosk zur Reinigung von schmutzigem Trinkwasser in Bangladesch. Ziel des Projekts ist es, an mehreren Standorten im ländlichen Raum die Bevölkerung mit sauberem Wasser zu versorgen. Das dort zur Verfügung stehende Wasser ist normalerweise mit Arsen und Eisen kontaminiert oder weist einen überhöhten Salzgehalt auf. Die Wasseraufbereitung erfolgt mithilfe eines Systems, das an der Hochschule für Technik in Rapperswil-Jona (CH) entwickelt wurde. Es handelt sich um ein solarthermisches System zur Pasteurisierung von Wasser. Langfristig sollen die Einheimischen selbst den Betrieb der Wasseraufbereitungsanlagen übernehmen.

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde fortgeführt und der Vertrag um drei Jahre verlängert. Helvetas wird bei dem Bemühen unterstützt, Menschen in den ärmsten Regionen der Welt Zugang zu sauberem Trinkwasser und grundlegenden sanitären Anlagen zu verschaffen. 2013 war das «Internationale Jahr der Wasserkoooperation» der Vereinten Nationen (UN). In diesem Sinne steht die Partnerschaft zwischen Geberit und Helvetas für eine Erfolgsgeschichte von zwei Partnern, die eine gemeinsame Vision verfolgen.

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

Im Berichtsjahr betragen die Spenden und finanziellen Zuwendungen inklusive Produktspenden insgesamt CHF 3,1 Mio. (Vorjahr CHF 2,7 Mio.). Zusätzlich leisteten Mitarbeitende im Rahmen von Sozialprojekten 1 340 Stunden (Vorjahr 2 335 Stunden) gemeinnützige Arbeit. Alle Spenden-Engagements sind parteipolitisch neutral. Zudem wurden Einrichtungen für behinderte Menschen und Langzeitarbeitslose unterstützt, die im Jahr 2013 einfache Montage- und Verpackungsarbeiten in Höhe von rund CHF 4,4 Mio. (Vorjahr CHF 4,8 Mio.) ausführten. Es wurden keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Politische Stellungnahmen werden in der Regel keine abgegeben und es wird auch kein politisches Lobbying betrieben. Dies wird im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex weltweit sichergestellt.

# Veränderungen Konzernstruktur

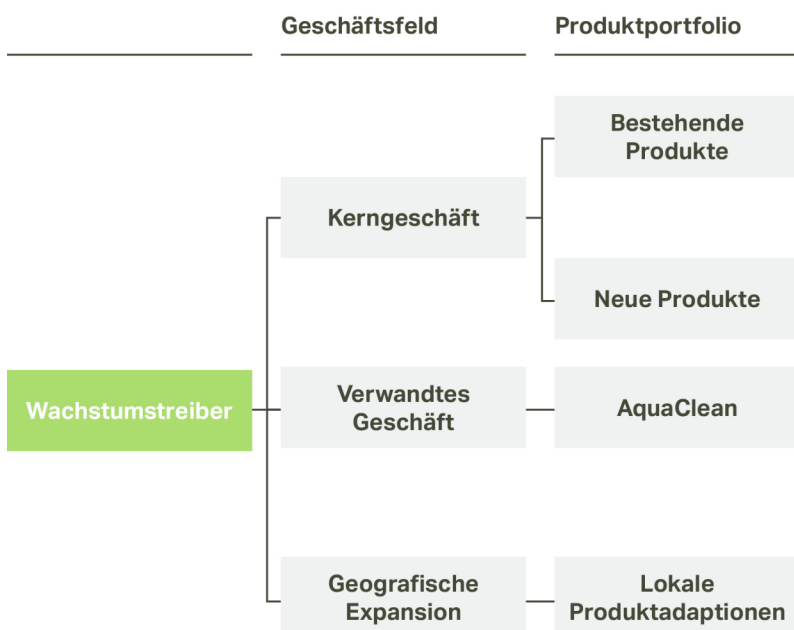
Im Berichtsjahr fanden keine wesentlichen Veränderungen in der Konzernstruktur statt.  
Vergleich dazu auch → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur.](#)

# Ziele und Strategie

## 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 bereits im Markt eingeführten Produkten, Produktneueinführungen, dem AquaClean Geschäft sowie lokalen Produktadaptionen. Insgesamt rund ein Drittel des Wachstums soll aus in den letzten drei Jahren neu auf dem Markt eingeführten Produkten und aus dem AquaClean Geschäft resultieren.

Die in den vergangenen Jahren lancierten organischen Wachstumsinitiativen (OGI) im Vertrieb wurden 2013 nach Erreichen der gesetzten Projektziele wieder in das Standardgeschäft integriert und nicht mehr separat gemessen und ausgewiesen. Aus den Initiativen resultieren substantielle Wachstumsbeiträge, die es ermöglichen, weiterhin überdurchschnittlich zu wachsen und Marktanteile zu gewinnen.

Bereits seit Anfang 2009 läuft eine forcierte Internationalisierungsstrategie für das AquaClean Geschäft mit dem Ziel, die Produktkategorie Dusch-WC in Europa zu etablieren und die Position von Geberit als Marktleader in dieser Kategorie zu festigen.

Weitere Wachstumsbeiträge sollen daneben im Rahmen der geografischen Expansion aus Produkten resultieren, die den spezifischen lokalen Bedürfnissen ausserhalb der europäischen Kernmärkte angepasst wurden.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden, sollen auch in den nächsten Jahren rund CHF 100 Mio. pro Jahr 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 Optimierung der Geschäftsprozesse». Dies wird täglich durch die hochmotivierten und qualifizierten Mitarbeitenden gelebt.

- Bei der Konzentration auf die Sanitärtechnik stehen jene Geschäftsbereiche der Sanitärbranche im Zentrum, in denen das Unternehmen über profundes Know-how und Kernkompetenzen verfügt. Im Wesentlichen sind dies Sanitär- und Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden. Dafür werden qualitativ hochstehende, integrierte und wassersparende Sanitärssysteme 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.

## Strategische Erfolgsfaktoren

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

- eine klare und langfristig angelegte Strategie,
- der Fokus auf die Sanitärindustrie,
- bedeutende nachhaltige Wachstumstreiber (vgl. Grafik → [Herkunft der Wachstumsbeiträge](#)),
- eine attraktive Wettbewerbsposition,
- ein innovatives, den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produktsortiment,
- ein bewährtes Push- und Pull-Geschäftsmodell,
- eine stabile Führungsstruktur,
- eine schlanke, leistungsfähige Organisation mit optimierten Prozessen.

## Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in mehreren Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

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

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

Im Sinne einer wertorientierten Führung werden gruppenrelevante Projekte nach Projektabschluss langfristig verfolgt und die Zielerreichung beurteilt. Ein entsprechendes Controlling wird jährlich in der Konzernleitung diskutiert.

# Ausblick

## **Situation in der weltweiten Bauindustrie anhaltend schwierig**

Die Herausforderungen in der Bauindustrie werden trotz eines prognostizierten moderaten globalen Wirtschaftswachstums im Jahr 2014 unverändert anspruchsvoll bleiben. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren wird stark divergieren.

In Europa geht das Volumen der Bauindustrie insgesamt weiterhin zurück. Neben ein paar wenigen, positiv verlaufenden Märkten wie Deutschland, der Schweiz und Grossbritannien/Irland ist in den meisten übrigen Märkten seit Längerem ein deutlicher Nachfragerückgang zu verzeichnen. Innerhalb des Bausektors ist im Nicht-Wohnungsbau keine Erholung festzustellen. Dies wird zumindest teilweise durch einen flachen bis leicht positiven Trend im Wohnungsbau kompensiert. Zudem entwickelt sich der Renovationsbereich besser als das Neubaugeschäft.

In Nordamerika deuten bei den öffentlichen Bauprojekten die relevanten Indikatoren auf eine unsichere Entwicklung hin, was das Geschäft von Geberit in diesem Markt massgeblich beeinflussen wird. Im Wohnungsbau ist dagegen ein robustes Wachstum mit anziehenden Preisen und einem substantziellen Nachfragestau zu verzeichnen.

In der Region Fernost/Pazifik wird für China ein mittleres einstelliges Wachstum für den Wohnbau und für kommerzielle Bauten prognostiziert; die Geschäfte in Australien werden insgesamt flach verlaufen; für Südostasien wird ein moderates Wachstum erwartet, allerdings mit erheblichen regionalen Unterschieden. Die Aussichten für den Mittleren Osten und für Südafrika sind erfreulich.

## **Deutlich geringere Volatilität bei den Rohmaterialpreisen**

Die für Geberit relevanten Rohmaterialmärkte haben sich im Berichtsjahr entspannt. Für die nächsten Quartale wird von einer flachen bis moderat ansteigenden Entwicklung bei den Kunststoffpreisen sowie von sich flach bis leicht sinkend entwickelnden Preisen bei den industriellen Metallen ausgegangen. Prognosen für das gesamte Jahr 2014 sind aufgrund des unsicheren wirtschaftlichen Umfelds trotzdem nicht angebracht.

## **Geberit**

Das Geschäftsjahr 2014 wird für die Geberit Gruppe aufgrund der angespannten Situation in den meisten europäischen Bau-Märkten wiederum anspruchsvoll werden. Ziel ist, sowohl in den wenigen gesunden, aber auch in der grossen Zahl von schrumpfenden Märkten überzeugende Leistungen 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, der stärkeren Durchdringung von neuen Märkten sowie dem vielversprechenden Dusch-WC-Geschäft liegen. Entsprechend der Geberit Strategie 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 Erfolgen versprechenden und in den letzten Jahren eingeführten Produkten sowie Produktideen für die weitere Zukunft, die schlanke und marktorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie – als Resultat der branchenführenden Finanzresultate der letzten Jahre – das überaus solide finanzielle Fundament.