

# Lagebericht der Konzernleitung

Das Geschäftsjahr 2014 verlief für die Geberit Gruppe trotz einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld sehr erfreulich. In beinahe allen Märkten konnten überzeugende Umsatzzuwächse erzielt und Marktanteile gewonnen werden. Das beachtliche Volumenwachstum sowie eine unterdurchschnittliche Zunahme des Materialaufwands wirkten sich positiv auf die operativen Ergebnisse aus. Teilweise kompensiert wurden diese Effekte durch höhere Kundenboni sowie durch einen Anstieg beim Personalaufwand. Mit den vorliegenden Resultaten, die erheblich über den bereits guten Vorjahreswerten lagen, wurde das Wettbewerbsumfeld in Europa deutlich übertroffen und die Position als führender Anbieter in der Sanitärtechnik weiter gefestigt.

# Umfeld

## Anhaltend herausfordernde Rahmenbedingungen

Wie in den vorangegangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2014 von grossen, regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Branchenumfeld war weiterhin schwierig und nur wenige Märkte verzeichneten positive Bauvolumenzuwächse. An den meisten Märkten verschärfte sich die Lage weiter.

Euroconstruct veröffentlichte im November 2014 einen aktualisierten Ausblick über die Entwicklung des Bauvolumens in **Europa**. Die darin publizierten Zahlen rechneten für 2014 mit einer leichten Zunahme des Volumens im Hochbau von 0,9% (Vorjahr -2,3%). Diese Zunahme fiel für Neubauten mit +0,3% deutlich schwächer aus als für Renovationen (+1,4%). Bei einem Vergleich mit weiter zurückliegenden Jahren fällt auf, dass das Neubauvolumen 30 bis 40% unter dem Niveau der Jahre 2007/2008 lag; im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen das damalige Niveau fast wieder.

Neben diesem erfreulichen Trend im Renovationsgeschäft kam Geberit die allgemein positivere Entwicklung im Hochbau in einigen für Geberit wichtigen Ländern zugute. Treibende Kraft war dabei Deutschland (+2,3%), aber auch Grossbritannien (+6,1%) und Österreich (+1,8%) entwickelten sich positiv. Dagegen mussten Italien (-1,9%) und Frankreich (-2,8%) Rückschläge hinnehmen. Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass Geberit den relevanten Wettbewerb wiederum deutlich übertroffen hat. Insbesondere ist es auch in Ländern mit rückläufiger Entwicklung gelungen, sich besser zu entwickeln als das Umfeld und damit Marktanteile zu gewinnen.

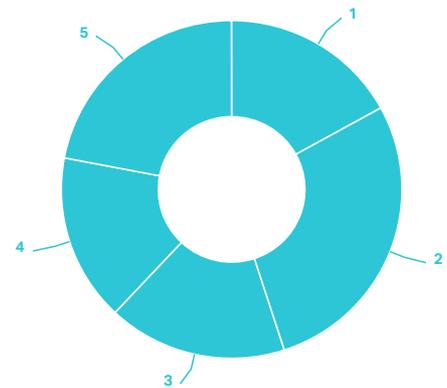
In Europa entfielen im Jahr 2014 78% des gesamten Bauvolumens von EUR 1 305 Milliarden auf den Hochbau. Davon beanspruchte der Wohnungsbau knapp 60%, der Nicht-Wohnungsbau gut 40%. Mehr als die Hälfte des Hochbauvolumens entfiel auf Renovationen, dies vor allem infolge eines hohen Anteils im Wohnungsbau.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 2,4%, womit die Wirtschaft etwas stärker wuchs als 2013 (+2,2%). Die Investitionen im Hochbau erhöhten sich gegenüber dem Vorjahr um 5,4%. Die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau stiegen gesamthaft um 7,1% und damit deutlich stärker als im Vorjahr (+0,7%). Diese Entwicklung war von den Bereichen Büros, Hotels und kommerzielle Bauten geprägt (+15,2% im Berichtsjahr). Im Gegensatz dazu verlief die Entwicklung in den für Geberit wichtigen Bereichen Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten weiterhin unbefriedigend (-1,8% im Berichtsjahr gegenüber -6,1% im Vorjahr). Nach zwei Jahren mit sehr positiven Signalen trübte sich die Situation im Wohnungsbau im abgelaufenen Jahr etwas ein: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr um 4,2% zu (Vorjahr +19,4%; die vorgenannten Zahlen zur US-Bauindustrie gemäss U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau).

Vergleichbar mit der weltweiten wirtschaftlichen Entwicklung (von +2,6% im Jahr 2013 auf +2,7% im Berichtsjahr gemäss Zahlen des Internationalen Währungsfonds) verharnte das Wirtschaftswachstum in der Region **Fernost/Pazifik** mit +4,8% praktisch auf Vorjahresniveau (+4,9%). Mit 55% (im Vorjahr 57%) Anteil war diese Region 2014 wiederum der Haupttreiber des globalen Wachstums. Mit 62% entfiel der grösste Anteil davon auf China. Trotz der relativ stabilen makroökonomischen Situation waren die Bau-Märkte in der Region von einer Abschwächung geprägt. Beispielsweise kühlte sich der Wohnungsbau in Schlüsselmärkten wie China oder Singapur aufgrund von hohen Beständen an unverkauften Wohnobjekten und fallenden Preisen erwartungsgemäss ab. Hingegen hielt die positive Entwicklung bei Infrastrukturprojekten an.

## Aufteilung Bauvolumen 2014 in Europa

(EUR 1 305 Milliarden)



- 1 Wohnungsbau-Neubau (17%)
- 2 Wohnungsbau-Renovation (28%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau-Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau-Renovation (16%)
- 5 Tiefbau (22%)

Quelle: 78. Euroconstruct-Konferenz in Mailand (IT), November 2014

## Bautätigkeit und Geberit Umsatz in Europa 2010 – 2014

(Index: 2009 = 100)



Quelle: 78. Euroconstruct-Konferenz in Mailand (IT), November 2014, und 77. Euroconstruct-Konferenz in Oslo (NO), Juni 2014

# Umsatz

## Überzeugendes Umsatzwachstum

Der kumulierte Umsatz im Jahr 2014 nahm um 4,9% auf CHF 2 404,4 Mio. zu. Mit einem Plus von 6,4% in lokalen Währungen liegt die Zunahme leicht über der mittelfristigen Wachstumserwartung von 4 bis 6%. Das Gesamtwachstum setzte sich aus einem Mengeneffekt von +5,0%, einem Preiseffekt von +1,4% und einem negativen Fremdwährungseffekt von 1,5% zusammen.

Trotz des zwischen 2008 und 2011 rückläufigen Umsatzverlaufs resultierte über die letzten zehn Jahre betrachtet ein durchschnittlicher jährlicher Zuwachs von 2,3% in Schweizer Franken.

Die folgenden Umsatzveränderungen beziehen sich auf lokale Währungen.

## In allen Regionen gewachsen

In Europa nahmen die währungsbereinigten Umsätze um 5,9% zu, wobei alle Märkte zulegen konnten. Zweistellig wuchsen Grossbritannien/Irland (+19,8%) und Zentral-/Osteuropa (+11,7%). Ebenfalls erfreulich stiegen die Umsätze in der Schweiz (+6,6%) und in Deutschland (+6,0%). Zunahmen verzeichneten zudem die Benelux-Länder (+4,0%), Frankreich (+3,0%), die Iberische Halbinsel (+3,0%), Italien (+2,7%), Österreich (+2,5%) und die nordischen Länder (+2,4%). Trotz nach wie vor wenig vorteilhaften Bedingungen in dem für Geberit in dieser Region relevanten öffentlichen Bereich wuchs Amerika um 6,4%. Deutliche Umsatzsteigerungen verzeichneten die Regionen Nahost/Afrika (+21,2%) und Fernost/Pazifik (+12,8%).

## Sanitärsysteme leicht stärker gewachsen

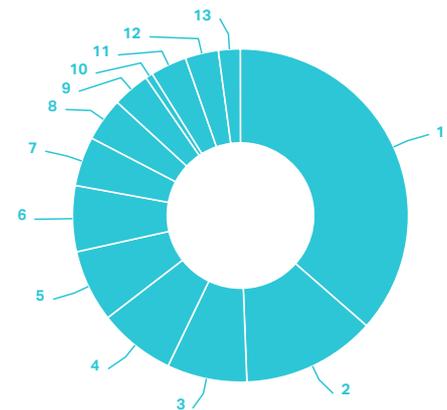
Der Umsatz im Produktbereich **Sanitärsysteme** erreichte CHF 1 364,3 Mio. – ein Zuwachs von 6,7%.

Der Umsatz der mit einem Anteil von 36,5% bedeutendsten Produktlinie **Installations-systeme** stieg in lokalen Währungen um 7,5%. Die Trockenbauelemente und – mit zweistelligen Wachstumsraten – die designorientierten Betätigungsplatten trugen massgeblich zu diesem überdurchschnittlichen Erfolg bei. Ein Umsatzplus von 7,2% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; die Produktlinie steht für 11,1% des Gesamtumsatzes. Umsatzsteigernd wirkten hauptsächlich das starke Wachstum beim Dusch-WC AquaClean – insbesondere das neu eingeführte Modell AquaClean Sela verkaufte sich sehr gut – und das WC-Modul Monolith, das sich in immer mehr Märkten durchsetzt. Die Umsätze mit Füll- und Spülventilen erholten sich vom Rückgang im Vorjahr. Grund dafür war vor allem der positive Verlauf des generell volatilen OEM-Geschäfts. Hingegen stagnierte der Verkauf traditioneller Aufputzspülkästen als Folge des seit Jahren angestrebten Wandels hin zu Unterputzlösungen. Der Umsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülssysteme** nahm 2014 – bei einem Anteil am Gesamtumsatz von 5,1% – um 3,3% zu. Die Trendumkehr im Vorjahresvergleich war auf eine leichte Erholung der Marktbedingungen bei der US-Tochter Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern sowie auf ein erfreuliches Umsatzwachstum bei den Urinalsteuerungen zurückzuführen. Der Umsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg leicht um 2,9%. Der Anteil am Gruppenumsatz belief sich auf 4,0%. Positiven Wachstumsraten bei den Duschabläufen und den Sifons für Urinale und WCs stand eine Stagnation bei den Wannengarnituren und den Sifons für Waschtische und Bidets gegenüber.

## Umsatzentwicklung 2005 – 2014



## Umsatz 2014 nach Märkten/Regionen

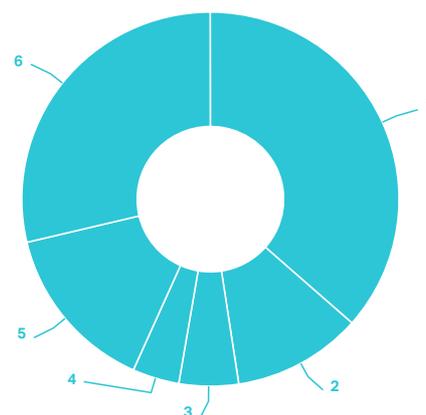


- 1 Deutschland (36,5%)
- 2 Schweiz (12,9%)
- 3 Benelux (7,7%)
- 4 Italien (7,4%)
- 5 Zentral-/Osteuropa (7,0%)
- 6 Österreich (6,4%)
- 7 Nordische Länder (4,8%)
- 8 Frankreich (4,2%)
- 9 Grossbritannien/Irland (3,6%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,5%)
- 12 Fernost/Pazifik (3,2%)
- 13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

Der Umsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 1 040,1 Mio., was einer Zunahme von 6,0% entspricht. Damit lag das Wachstum im Gegensatz zum Vorjahr leicht unter demjenigen der Sanitärsysteme.

Die **Hausentwässerungssysteme** wuchsen mit 9,1% in lokalen Währungen am stärksten von allen Produktlinien. Der Anteil am Gesamtumsatz erreichte 14,6%. Positiv entwickelten sich die schallgedämmten Entwässerungssysteme Silent-PP und Silent-db20. Auch das Geschäft mit PE-Abwassersystemen legte nach einem Rückgang im Vorjahr wieder zu. Die Produktlinie **Versorgungssysteme** wuchs um 4,5%. Der Anteil dieser gemessen am Gruppenumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug 28,7%. Einen überzeugenden Umsatzzuwachs lieferte dabei insbesondere das Mapress Sortiment aus Edelstahl und aus Kupfer. Unterdurchschnittlich wuchsen auf der andern Seite Mapress C-Stahl sowie das Verbundrohrsystem Mepla.

## Umsatz 2014 nach Produktbereichen und Produktlinien



<b>Sanitärsysteme (56,7%)</b>	
1	Installationssysteme (36,5%)
2	Spülkästen und Innengarnituren (11,1%)
3	Armaturen und Spülsysteme (5,1%)
4	Apparateanschlüsse (4,0%)
<b>Rohrleitungssysteme (43,3%)</b>	
5	Hausentwässerungssysteme (14,6%)
6	Versorgungssysteme (28,7%)

# Ergebnisse

## Negativer Fremdwährungseinfluss

Die Erfolgsrechnung wurde im Berichtsjahr durch den im Vergleich zum Schweizer Franken wieder schwächeren Euro insgesamt negativ beeinflusst. Die im Umsatz enthaltenen Währungsverluste beliefen sich auf CHF 34 Mio. Im Jahr 2014 wurden 68% des Umsatzes in Euro, 5% in US-Dollar und 4% in britischen Pfund erwirtschaftet. Die kumulierten Währungseffekte verminderten den Umsatz um 1,5%. Das Betriebsergebnis (EBIT) wurde durch den Währungsverlauf mit rund CHF 10 Mio. negativ beeinflusst; der entsprechende Effekt auf die EBIT-Marge betrug jedoch lediglich -0,1 Prozentpunkte.

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit als möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Vor allem in Euro und in US-Dollar gelingt diese Absicherung nahezu vollumfänglich. Kleinere Abweichungen ergeben sich hingegen aus dem Schweizer Franken, dem britischen Pfund sowie den nordischen oder den osteuropäischen Währungen. 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 gegenüber allen andern Währungen auszugehen:

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

Vgl. dazu auch → [Ereignisse nach dem Bilanzstichtag](#)

Die Währungssituation innerhalb der Geberit Gruppe wird nach der Integration der Sanitec-Aktivitäten neu beurteilt. Anschliessend können allfällige zusätzliche Massnahmen eingeleitet werden.

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](#).

## Profitabilität erreicht Höchstwerte

In einem anhaltend anspruchsvollen Umfeld lagen die Ergebnisse – trotz wiederum erheblichen Investitionen in das organische Wachstum – dank dem gesunden Umsatzwachstum, einem positiven Netto-Preiseffekt und einer effizienten Kostenkontrolle über dem Vorjahr und erreichten Allzeit-Höchstwerte.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 10,8% auf CHF 657,1 Mio. Die EBITDA-Marge erreichte mit 27,3% einen deutlich höheren Wert als im Vorjahr (25,9%) und liegt damit auch über dem mittelfristigen Zielkorridor. Über die letzten zehn Jahre betrachtet, übertraf das durchschnittliche EBITDA-Wachstum von 3,8% die entsprechende Umsatzzunahme von 2,3%. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 13,0% auf CHF 576,9 Mio. zu, die EBIT-Marge betrug 24,0% (Vorjahr 22,3%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 14,4% auf CHF 498,6 Mio., was zu einer Umsatzrendite von 20,7% (Vorjahr 19,0%) führte. Damit resultierte beim Nettoergebnis sowohl in Prozenten vom Umsatz als auch absolut der höchste Wert seit dem Börsengang 1999. Je Aktie ergab sich eine Gewinnzunahme von 14,6% auf CHF 13.28. Das Ende April gestartete und im Moment sistierte Aktienrückkauf-Programm hatte noch keine bedeutenden Auswirkungen auf diese Kennzahl.

## EUR/CHF-Wechselkurs 2013/2014

(Stichtagskurse)



## EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2012 – 2014

(in Mio. CHF)

(EPS: in CHF)



### Betriebsaufwand unter Kontrolle

Die Kundenboni und Skonti erhöhten sich um 8,1% auf CHF 315,3 Mio., in Prozenten vom Umsatz nahmen sie von 12,7% auf 13,1% zu. Der Anstieg ist hauptsächlich eine Folge des erfreulichen Umsatzwachstums.

Der gesamte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2014 um 1,5% auf CHF 1 512,2 Mio. In Prozenten vom Umsatz entspricht dies 62,9% (Vorjahr 65,0%). → **Negative Fremdwährungseffekte** hatten keine signifikanten Auswirkungen auf die operativen Ergebnisse.

Der Warenaufwand insgesamt wuchs leicht um 1,2% auf CHF 604,2 Mio., der Anteil am Umsatz verminderte sich dagegen von 26,1% im Vorjahr auf 25,1%. Begünstigt wurde diese Entwicklung durch leicht rückläufige Materialpreise. Insbesondere bei den Kunststoffen, in geringerem Ausmass aber auch bei den industriellen Metallen war im Vergleich zum Vorjahr eine leichte Entspannung zu verzeichnen. Der Personalaufwand stieg um 1,8% auf CHF 483,9 Mio. an. Dies entspricht 20,1% des Umsatzes (Vorjahr 20,7%). Die Zunahme erklärt sich durch – grösstenteils tariflich bedingte – Gehaltserhöhungen und einen Anstieg beim Personalbestand, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die Abschreibungen stiegen um 0,5% auf CHF 77,0 Mio., dagegen sanken die Amortisationen auf den immateriellen Anlagen aufgrund wegfallender Amortisationen aus der Mapress-Akquisition von 2004 um 41,8% auf CHF 3,2 Mio. Der sonstige Betriebsaufwand stieg um 2,8% auf CHF 343,9 Mio. Während die Frachtkosten als Folge des Mengenwachstums sowie die Verwaltungskosten leicht anstiegen, verblieb der Marketingaufwand auf dem Niveau des Vorjahres. Ebenfalls im sonstigen Betriebsaufwand enthalten waren Beratungsaufwendungen für die Sanitec-Akquisition in Höhe von rund CHF 3 Mio.

Das Finanzergebnis betrug CHF -1,7 Mio. Die Verbesserung um CHF 3,8 Mio. war auf im Vergleich zum Vorjahr weggefallene Währungsverluste zurückzuführen. Der Steueraufwand nahm um CHF 7,2 Mio. auf CHF 76,6 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,3% (Vorjahr 13,7%).

### Anstieg beim Free Cashflow

Die deutliche Zunahme beim operativen Cashflow (EBITDA) führte beim Netto-Cashflow zu einem Anstieg von 10,9% auf CHF 608,3 Mio. Der Free Cashflow wuchs um 3,6% auf CHF 460,4 Mio. Das im Vergleich zum Netto-Cashflow geringere Wachstum resultierte aus negativen Effekten aus den Veränderungen des Nettoumlaufvermögens und aus höheren Investitionen in Sachanlagen. Aus dem Free Cashflow wurden im Wesentlichen Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 282,0 Mio. vorgenommen sowie Aktien in Höhe von CHF 37,4 Mio. zurückgekauft.

### Entwicklung Rohmaterialpreise

(Marktpreise; Index: Dezember 2009 = 100)



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

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

# Finanzstruktur

## Starkes finanzielles Fundament

Der wiederum substanziale Beitrag aus dem Free Cashflow ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik sowie die Aufnahme eines Aktienrückkauf-Programms bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr soliden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme nahm von CHF 2 226,0 Mio. auf CHF 2 431,5 Mio. zu, was hauptsächlich auf einen höheren Bestand an liquiden Mitteln und geplant leicht höhere Vorräte zurückzuführen war.

Der Cashbestand nahm deutlich zu, da das Ende April gestartete Aktienrückkauf-Programm als Folge der Sanitec-Akquisition seit Ende Juli 2014 sistiert ist und deshalb keine weiteren Aktien zurückgekauft wurden. Neben liquiden Mitteln und Wertschriften von CHF 749,7 Mio. (Vorjahr CHF 612,8 Mio.) standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 347,8 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten lagen mit CHF 10,5 Mio. leicht unter dem Vorjahreswert von CHF 11,7 Mio. Daraus resultierte per Ende 2014 eine positive Netto-Liquidität von CHF 739,2 Mio. (Vorjahr CHF 601,1 Mio.).

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 41,2 Mio. auf CHF 169,1 Mio. zu. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 536,4 Mio. auf CHF 550,9 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen verblieben mit CHF 645,3 Mio. praktisch auf dem Niveau des Vorjahres.

Das Verhältnis von Netto-Liquidität zu Eigenkapital (Gearing) nahm von -36,1% im Vorjahr auf -43,0% zu. Die Eigenkapitalquote erreichte solide 70,6% (Vorjahr 74,8%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 29,2% (Vorjahr 28,2%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2014 CHF 1 404,5 Mio. (Vorjahr CHF 1 366,0 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 35,5% (Vorjahr 32,1%). Details zu den Gearing-, ROE- und ROIC-Berechnungen siehe → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement](#).

Am 31. Dezember 2014 hielt die Geberit Gruppe 302 060 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 0,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 123 000 (0,3% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem Aktienrückkauf-Programm, das 2014 gestartet wurde. Der restliche Bestand von 179 060 Aktien ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 798 427. Das erwähnte, im März 2014 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 30. April 2014 gestartet. Im Rahmen des Programms sollen über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtvolumen von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden. Seit Juli 2014 ist dieses Aktienrückkauf-Programm wegen der Akquisition der Sanitec Gruppe sistiert. Der Verwaltungsrat wird zu gegebenem Zeitpunkt über die Wiederaufnahme entscheiden.

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

	2012	2013	2014
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	10,9	7,7	6,6
Total Finanzverbindlichkeiten	14,7	11,7	10,5
Liquide Mittel und Wertschriften	423,1	612,8	749,7
Netto-Liquidität	408,4	601,1	739,2

# Investitionen

## Investitionsvolumen leicht über dem mittelfristig angestrebten Niveau

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2014 CHF 104,8 Mio. oder CHF 6,8 Mio. respektive 6,9% mehr als im Vorjahr. Das Investitionsvolumen übertraf damit leicht den Wert von CHF 100 Mio., der mittelfristig angestrebt wird, um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden. Bezogen auf den Umsatz lag die Investitionsquote damit bei 4,4% (Vorjahr 4,3%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

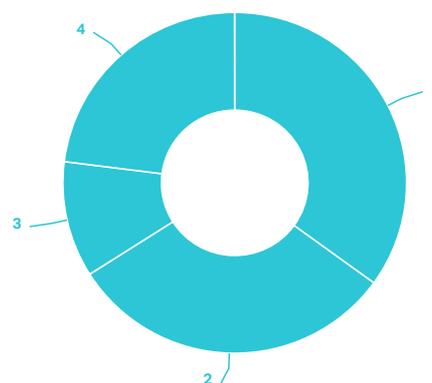
2014 flossen 35% der Gesamtinvestitionen oder CHF 37,2 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 23% oder CHF 23,7 Mio. wurden in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte, 31% oder CHF 32,6 Mio. in die Modernisierung der Sachanlagen sowie 11% oder CHF 11,3 Mio. 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 wurde im Berichtsjahr das neue Werk in Slowenien fertiggestellt und der Ausbau des italienischen Werks abgeschlossen. Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte sowie in die weitere Optimierung der Produktionsprozesse investiert.

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

	2010	2011	2012	2013	2014
	80,5	92,6	86,0	98,0	104,8
In % Umsatz	3,7	4,4	3,9	4,3	4,4

## Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (35%)
- 2 Modernisierung (31%)
- 3 Rationalisierung (11%)
- 4 Neuprodukte (23%)

# Mitarbeitende

## Anzahl Mitarbeitende leicht angestiegen

Die Geberit Gruppe beschäftigte Ende 2014 weltweit 6 247 Mitarbeitende. Das entspricht einer Zunahme von 21 Personen oder 0,3% im Vorjahresvergleich. Die Veränderung ist zur Hauptsache auf Kapazitätsanpassungen in den Produktionswerken sowie auf einen Aufbau im Vertrieb zurückzuführen.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 6 303 betrug der Umsatz pro Beschäftigten TCHF 381,5 oder 3,5% mehr als im Vorjahr.

Der Anteil der Mitarbeitenden nach Geschäftsprozessen veränderte sich im Vorjahresvergleich nicht wesentlich. Ende 2014 waren 29,5% im Marketing und Vertrieb, 54,1% in der Produktion, 3,7% in der Forschung und Entwicklung, 9,0% in der Verwaltung sowie 3,7% Auszubildende beschäftigt.

## Attraktiver Arbeitgeber dank Transparenz und Teamgeist

Erstklassige Mitarbeitende sind der wichtigste Erfolgsfaktor für Geberit. Es sollen nicht nur die besten, sondern auch die richtigen Mitarbeitenden für das Unternehmen gewonnen und gehalten werden. Geberit sieht sich als attraktiven Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Handwerk, Engineering und Verkauf.

Die wichtigsten Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage von 2011 zeigten eine hohe Identifikation mit dem Arbeitgeber und eine sehr grosse Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Eine weitere Umfrage ist geplant, um zum Beispiel die Fortschritte bei Weiterentwicklungsthemen zu überprüfen. In den letzten Jahren wurde hierbei ein starker Fokus auf weltweit standardisierte Prozesse zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) gelegt. Ziel ist es, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen und Talente besser zu erkennen und zu fördern. Die Entlohnung soll auf der Basis von standardisierten Stellenbewertungen erfolgen und sich am Vergütungsniveau im jeweiligen Land orientieren. Zentrales Element des Prozesses ist eine Beurteilung von Leistung, Entwicklung und Vergütung eines Mitarbeitenden durch mehrere Vorgesetzte. Dieser Gruppenprozess ist zwar zeitintensiv, doch die Erfahrungen zeigen eine hohe Akzeptanz und Wirksamkeit. Anfang 2014 waren die obersten Hierarchiestufen – insgesamt rund 1 000 Mitarbeitende oder 15% der gesamten Belegschaft – in diesen PDC-Prozess eingebunden. Im Berichtsjahr wurde der Prozess auf weitere Mitarbeitende ausgedehnt. Mittlerweile sind rund 1 250 Mitarbeitende oder 20 Prozent der gesamten Belegschaft eingebunden.

Bei der internen Kommunikation mit den Mitarbeitenden wird auf eine interaktive, zeitnahe und für alle zugängliche Kommunikation gesetzt. Das Intranet ist dafür die zentrale Plattform. So äussert sich der CEO regelmässig mittels Videos, die auf dem Intranet zugänglich gemacht werden, sowie mit elektronischen Newsletters zur aktuellen Unternehmenslage, den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, den Zukunftsaussichten und allgemeinen Themen von Interesse. Für die Mitarbeitenden in der Produktion, die über keinen Zugang zu einem persönlichen Computer verfügen, wurden spezielle Lösungen entwickelt, wie zum Beispiel Newsletters und/oder gemeinsam nutzbare Grossbildschirme. Gegenwärtig wird das Intranet den neusten Kommunikationstrends angepasst. Erste Elemente der überarbeiteten Version sollen im Jahr 2015 eingeführt werden. Zusätzlich zum Intranet informiert viermal im Jahr ein gruppenübergreifendes Mitarbeitermagazin über Relevantes aus der Geberit Welt.

## Gezielte Förderung und Weiterentwicklung

Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Löhne und Sozialleistungen beliefen sich 2014 auf CHF 483,9 Mio. (Vorjahr CHF 475,4 Mio.), vgl. auch die [→ Erläuterungen zur Erfolgsrechnung](#). Ausserdem konnten die Mitarbeitenden wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, siehe [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 18. Beteiligungsprogramme](#) sowie [→ Vergütungsbericht](#).

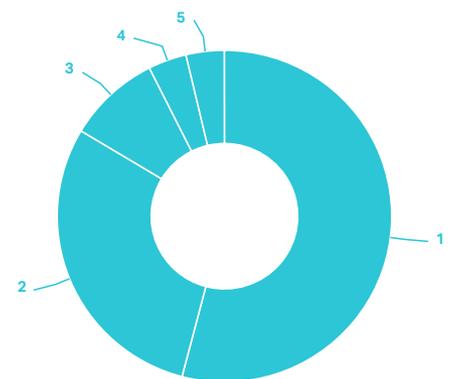
Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2014 31% (Vorjahr 31%), im oberen Management 7% (Vorjahr 7%). Im fünfköpfigen Verwaltungsrat sowie in der Konzernleitung sind keine Frauen vertreten.

Ende 2014 beschäftigte Geberit 232 Auszubildende (Vorjahr 234). Die Übertrittsrate der Auszubildenden in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 82% (Vorjahr 59%). Ziel ist ein Wert von 75%. Als global tätiger Konzern fördert Geberit die Internationalisie-

Mitarbeitende nach Ländern  
(Stand 31.12.)

	2013	Anteil in %	2014	Anteil in %
Deutschland	2 423	39	2 413	39
Schweiz	1 255	20	1 262	20
China	718	11	688	11
Österreich	503	8	507	8
Slowenien	248	4	259	4
USA	227	4	237	4
Italien	113	2	118	2
Andere	739	12	763	12
<b>Total</b>	<b>6 226</b>	<b>100</b>	<b>6 247</b>	<b>100</b>

Mitarbeitende 2014 nach Geschäftsprozessen  
(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (54,1%)
- 2 Marketing und Vertrieb (29,5%)
- 3 Verwaltung (9,0%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,7%)
- 5 Auszubildende (3,7%)

rung der Mitarbeitenden. Auslandserfahrung und Know-how-Transfer sind ein Plus sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für das Unternehmen. Im Anschluss an ihre Berufsausbildung haben Auszubildende daher die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten. Im Jahr 2014 wurden derartige Trainee-Programme in Indien und Südafrika umgesetzt.

Aufwand und Massnahmen für **→ Aus- und Weiterbildung** werden den Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeitenden-Gruppen angepasst. Eine hohe Priorität hat der Potentials-Management-Prozess. Ziel dabei ist es, Talente im Unternehmen zu identifizieren und gezielt zu unterstützen. Kandidaten für Management-Funktionen in der Gruppe werden im Rahmen eines «Action Learning» an aktuelle Fragestellungen aus dem Kerngeschäft herangeführt und auf diese Weise für erste Führungs-, Projektleitungs- oder Spezialistenfunktionen vorbereitet. Durch diese Fördermassnahmen soll sichergestellt werden, dass mindestens die Hälfte der offenen Führungspositionen mit internen Kandidaten besetzt werden kann. 2014 konnten im Gruppen-Management 69% (Vorjahr 70%) aller offenen Stellen mit internen Kandidatinnen und Kandidaten besetzt werden.

Die Ende 2012 initiierte Managementausbildung am International Institute for Management Development (IMD) in Lausanne für die rund 160 Mitglieder des Gruppen-Managements wurde im Jahr 2014 abgeschlossen. Das auf die Bedürfnisse von Geberit zugeschnittene Programm umfasste Weiterbildungsmodule zu strategischem Management, Leadership und Finance.

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

Gruppenweit betrug die Ausfallquote im Berichtsjahr 3,9% (Vorjahr 4,1%). 3,8% (Vorjahr 4,0%) waren auf Krankheit und 0,1% (Vorjahr 0,1%) auf Arbeitsunfälle zurückzuführen.

Die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden hat höchste Priorität. Geberit hat deshalb die Vision des «unfallfreien Unternehmens» formuliert. Bis 2020 soll die Unfallrate gegenüber dem Basisjahr 2010 halbiert werden. Das grösste Potenzial besteht darin, durch Unachtsamkeit bedingte Unfälle zu verhindern, weshalb ein Fokus auf Verhaltensänderungen gelegt wird. Alle Massnahmen werden im Rahmen des Geberit Sicherheitssystems (GSS) gesteuert. In den Produktionswerken wird die Arbeitssicherheit mit monatlichen Kennzahlen kontrolliert. Die Unfallhäufigkeit (Accident Frequency Rate, AFR) betrug 2014 9,6 (Vorjahr 10,2) und konnte seit Anfang 2010 um 33% gesenkt werden. Die Schwere der Unfälle (Accident Severity Rate, ASR) nahm 2014 leicht auf 130,5 (Vorjahr 124,3) zu, reduzierte sich jedoch seit Anfang 2010 um 14%.

Zu den Anstrengungen für ein aktives Gesundheitsmanagement für die Mitarbeitenden vergleiche auch **→ Managementansatz Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz**.

### **Verhaltenskodex aktualisiert**

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 **→ Geberit Verhaltenskodex** für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. 2014 wurde der Verhaltenskodex auf Grundlage seiner Fassung aus dem Jahr 2007 aktualisiert. Die Einführung und aktive Kommunikation an die Mitarbeitenden soll 2015 stattfinden.

Um dem Thema Whistleblowing gerecht zu werden, steht allen Mitarbeitenden die Geberit Integrity Line zur Verfügung. Dieses Angebot soll Mitarbeitenden ermöglichen, anonym auf Fälle wie zum Beispiel sexuelle Belästigung oder Verschleierung einer Bestechungszahlung aufmerksam zu machen. Die Integrity Line wird von einer auf diesem Gebiet erfahrenen externen Firma betrieben und steht rund um die Uhr an sieben Tagen der Woche zur Verfügung. Im Jahr 2014 ergaben sich aus der Integrity Line keine wesentlichen Fälle. Die wenigen vorgetragenen Beschwerden wurden alle bearbeitet und Unstimmigkeiten zeitnah bereinigt.

# Kunden

## Kundenbedürfnisse im Zentrum

Um den Erfolg der Gruppe langfristig sicherzustellen, setzt Geberit auf nachhaltiges organisches Wachstum. Die Bedürfnisse und Ansprüche der verschiedenen Zielgruppen – seien es Grosshandel, Installateure, Planer, Architekten, Endkunden oder Immobilieninvestoren – stehen daher im Mittelpunkt aller Marketingaktivitäten.

An vorderster Front arbeiten rund 500 technische Berater im Aussendienst der lokalen Vertriebsgesellschaften. Sie sind in täglichem Kontakt mit Installateuren, Planern und Architekten. Ein weiteres, zentrales Element zur Kundenbindung ist das breite Schulungsangebot von Geberit. In den 25 eigenen Informationszentren in Europa und in Übersee wurden im Berichtsjahr rund 30 000 Kunden an Produkten und Softwaretools aus- und weitergebildet. Bei externen Veranstaltungen wurden 2014 wiederum rund 70 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht. Um all diese Kundenkontakte erfolgreich zu gestalten, mussten nicht nur die vermittelten Inhalte fortlaufend aktualisiert werden. Eine – neben der traditionellen Ansprache des Handwerks – verstärkte Endkunden-Orientierung setzte voraus, dass die Verkaufsargumente möglichst genau auf die unterschiedlichen Anforderungen der Zielgruppen abgestimmt waren.

## Feierliche Events zu «50 Jahre Unterputzpülkasten»

Der Unterputzpülkasten feierte im Jahr 2014 den 50. Geburtstag. Mit mehr als 60 Millionen verkauften Exemplaren ist dieses von Geberit 1964 eingeführte und seither stets weiterentwickelte Produkt ein echtes Erfolgsmodell. Der Erfolg des Unterputzpülkastens initiierte die Entwicklung von Vorwandinstallationen, 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.

Geberit nahm dieses Jubiläum zum Anlass, um sich bei zahlreichen Kunden für die jahrelange Treue zu bedanken. So wurden in den Märkten sorgfältig vorbereitete Anlässe durchgeführt. Highlights waren fünf Gala-Abende in Duisburg und Stuttgart (DE), Bern (CH), Birmingham (UK) und Amsterdam (NL), bei denen Geberit die wichtigsten Kunden und Partner zu Abendveranstaltungen mit einer selbst entwickelten Bühnenshow und mehrgängigem Essen einlud. Insgesamt wurden an diesen Gala-Events 3 800 Gäste begrüsst. Ähnliche, jedoch lokal organisierte Events wurden beispielsweise in Tschechien, Slowenien und Kroatien durchgeführt. In Deutschland wurden unter dem Motto «Die Baustelle rockt» neben den Gala-Abenden regelrechte Baustellenpartys durchgeführt: An 36 solchen Veranstaltungen konnten fast 10 000 Teilnehmende nach Arbeitsschluss ein lockeres Zusammensein mit der Vorstellung von Produktneuheiten und einer dem Motto angepassten Verpflegung verbinden. All diese Veranstaltungen bildeten für Geberit einen Meilenstein in Sachen Beziehungspflege zu den Kunden.

Mit verschiedenen speziellen Exponaten wurden Technologie und Geschichte des Unterputzpülkastens zugänglicher und greifbarer gemacht. Zudem zeigte ein Film exemplarisch die → **Geschichte von Unterputzpülkästen** auf, die 1964 im Hotel Eiger in Grindelwald (CH) eingebaut wurden. Die 50 Jahre alten Installationen wurden im Jahr 2014 im Rahmen einer Gesamtrenovation erneuert. Entsprechend ihrem Ruf als Ikone der Zuverlässigkeit waren die Unterputzpülkästen aus den Pioniertagen noch in tadellosem Zustand.

## Weiter professionalisiertes Marketing legt Basis für fortgesetztes Wachstum im Dusch-WC-Markt

Die bereits in den Vorjahren in insgesamt elf Märkten initiierte Geberit AquaClean Werbekampagne wurde im Berichtsjahr fortgeführt. Ferner wurden die Marketingprozesse und -instrumente systematisch weiter ausgebaut. Dazu zählte ein erweitertes cross-mediales Kommunikationskonzept für die direkte Kundenansprache zur Vermittlung der Vorteile des Dusch-WCs und der Marke AquaClean durch das Magazin «Aqua Times», das Internet und über soziale Medien. In allen elf Kampagnenmärkten wurden zudem Instrumente bereitgestellt, um Kunden den Entscheidungsprozess zu erleichtern. Die direkte Endkunden-Ansprache wurde durch ein neues CRM-System professionalisiert. Schliesslich wurde ein neues Konzept für mobile Messestände entwickelt.

In allen Märkten hat die → **Bekanntheit der Marke Geberit AquaClean** signifikant zugenommen.

### Enger Kontakt zu Installateuren und Planern

Der enge Kontakt zum Installateur und Sanitärplaner stand unverändert im Fokus der Marketingaktivitäten. An den bestehenden, bewährten Marktbearbeitungsinitiativen wie Kundenbesuche, Schulungen und technische Dokumentationen wurde festgehalten. Seit 2011 führt Geberit jedes Jahr in verschiedenen Märkten die → **«Geberit On Tour»** durch. Die mobilen Ausstellungen beim lokalen oder regionalen Grosshändler ermöglicht es den Sanitärinstallateuren, Neuheiten und Vorteile von Geberit Produkten direkt vor Ort zu erleben. 2014 wurden an rund 750 Anlässen über 20 000 Besucher in 15 Ländern angesprochen. Entsprechende Veranstaltungen fanden nicht nur in Kernmärkten wie Deutschland und Österreich, sondern auch in Aufbaumärkten wie beispielweise Südafrika oder Israel statt.

### Moderner Kundenservice

Um die Kunden umfassend und kompetent beraten zu können, sind die technischen Ausendienstberater in mittlerweile 15 Märkten mit einem iPad ausgerüstet und können bei ihren Verkaufsgesprächen auf alle relevanten Verkaufsdokumentationen online zurückgreifen und diese bei Bedarf auch direkt dem Kunden zukommen lassen. Für die Kunden hat Geberit eine App entwickelt, die unter anderem auch die Suche und Bestellung von Ersatzteilen erleichtert. Seit der Lancierung im März 2013 bis Ende 2014 wurde diese Geberit Pro App über 40 000 Mal heruntergeladen.

### Messepräsenz als Instrument der Kundenpflege

Um die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen und gleichzeitig das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen, dienten 2014 wiederum zahlreiche Fachmessen als geeignete Plattformen. Die bedeutendsten waren die Messen in Essen, Nürnberg und Hamburg, die Swissbau in Basel, die Batibouw in Brüssel, die Aquatherm in Wien, die Kitchen & Bath China in Schanghai sowie die Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas. Architekten und Designer wurden auf dem Salone del Mobile und dem Fuori Salone in Mailand sowie auf der in verschiedenen Ländern stattfindenden architect@work gezielt angesprochen.

In der Ansprache von Endkunden, Designern und Architekten zählen weniger die technischen Fakten als vielmehr emotionale und designorientierte Aspekte. Trendshows haben sich dafür als geeignete Form etabliert. Aufbauend auf den in den vergangenen Jahren gemachten positiven Erfahrungen in Deutschland lud beispielsweise der Schweizer Markt Architekten, Sanitärplaner, Installateure und Grosshändler zur Trendshow in Baden (CH) ein. Rund 350 Teilnehmende erfuhren, wohin die Reise im Badezimmer geht – und wie Geberit die Trends mit Design und Innovationen mitprägt.

# Innovation

## Innovation als wesentliche Basis für den Markenwert

Für Geberit als Marktführer ist Innovation ein zentraler Erfolgsfaktor. 2014 wurden wiederum beträchtliche Mittel in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten und Technologien investiert. Neben hoher Qualität, Langlebigkeit und einfacher Installation zeichnen sich die neuen Produkte durch hohe Ressourceneffizienz und technische Raffinesse aus.

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke ist für den Erfolg der Gruppe wesentlich. Sie beruht auf einer erfolgreichen und breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F+E). Im Berichtsjahr wurden CHF 55,8 Mio. (Vorjahr CHF 50,9 Mio.) oder 2,3% des Umsatzes in zukünftige Produkte investiert. Im Vorjahresvergleich stiegen die Aufwendungen um 9,6%. 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 103.

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.

## Breite Kompetenzen in Technologie und Innovation

Design, Komfort, Trinkwasserhygiene, Brandschutz, Schallschutz, Hydraulik und Nachhaltigkeit – auf diesen Gebieten hat Geberit eine hohe Kompetenz. Innovationen werden im Team entwickelt und häufig in verschiedenen Märkten getestet. Um die Internationalisierung zu unterstützen, bestehen in China und in den USA eigene Entwicklungs-Kompetenzzentren.

Das neue **→ Dusch-WC Geberit AquaClean Mera**, das ab September 2015 verfügbar sein wird, ist ein gutes Beispiel dafür, wie vernetzte Kompetenz gleich in mehrfacher Hinsicht einen Innovationssprung auslösen kann. Trotz vielen neuen Komfortfunktionen konnte der Energie- und Wasserverbrauch gegenüber dem vergleichbar positionierten Vorgängermodell AquaClean 8000plus deutlich reduziert werden.

## Neue Produkte für Techniker und Designer

Im Jahr 2014 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Das **→ Spülsystem Omega** umfasst extrakleine Betätigungsplatten und einen Spülkasten, der in drei Einbauhöhen verfügbar ist und somit für jede Raumsituation grösstmögliche Flexibilität bietet. 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. Dank patentierter Servotechnik genügt ein sanfter Druck, um die 2-Mengen-Spülung auszulösen.
- Der **→ Monolith Plus** setzt als Sanitärmodul neue Massstäbe in Sachen Komfort und Stil. Er enthält Extras wie eine integrierte Geruchsabsaugung oder ein dezentes, indirektes LED-Licht für eine gute Orientierung in der Nacht.
- 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 speziell auch für Renovationen.
- Das strömungsoptimierte **→ Sovent Formstück** ermöglicht eine optimale Auslegung von Abwasser-Falleitungen in Hochhäusern. Das Formstück sorgt für einen Druckausgleich und erhöht die Ablaufleistung um 40%. Zudem erlaubt es bei sehr hohen Gebäuden den Einsatz von relativ klein dimensionierten Falleitungen.
- Abwasserrohre aus Polyethylen können unter anderem mit Elektroschweiss- oder Thermomuffen dauerhaft und dicht miteinander verbunden werden. Neue Werkzeuge wie das **→ Elektroschweissgerät 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**.

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

	2010	2011	2012	2013	2014
	44,2	48,4	49,8	50,9	55,8
In % Umsatz	2,1	2,3	2,3	2,2	2,3

Im Jahr 2015 stehen wiederum verschiedene Produktneueinführungen an:

- Das neue → **Dusch-WC Geberit AquaClean Mera** ist eine Komplettanlage der obersten Komfortklasse. Entworfen von Designer Christoph Behling und entwickelt von Geberit, fügt sich das neue Dusch-WC harmonisch in jedes Badambiente ein. Die patentierte WhirlSpray-Duschtechnologie ermöglicht eine gründliche und schonende Reinigung bei reduziertem Energie- und Wasserverbrauch. Ein hybrides Warmwassersystem mit einer Kombination von Durchlauferhitzer und Boiler stellt sofort und anhaltend warmes Wasser bereit. Eine weitere Neuerung ist die TurboFlush-Spültechnik, die dank einer speziell entwickelten, randlosen Innengeometrie der WC-Keramik eine effiziente und leise Ausspülung mit 4,5 Liter Wasser sicherstellt. Zu den weiteren Komfortfunktionen zählen eine Sitzheizung, eine Geruchsabsaugung sowie ein Orientierungslicht. Sämtliche Funktionen lassen sich individuell mit einer formschönen Fernbedienung programmieren.
- Mit den → **Duschrinnen CleanLine** kommt eine neue Generation von Abläufen und Duschrinnen für bodenebene Duschen auf den Markt: Die Produkte bestechen durch ansprechende Ästhetik und hohe Praxistauglichkeit – letzteres sowohl beim Einbau wie auch beim täglichen Gebrauch. Jedes Detail, von der hydraulischen Auslegung des flachen Siphonkörpers über die Montage- und Abdichttechnik bis hin zum Design von Rinne und Kammeinsatz, entspricht den Standards zukunftsweisender Sanitärtechnik. Zudem lassen sich die CleanLine Duschrinnen rasch und gründlich reinigen, was für den Endkunden ein grosses Plus darstellt.
- Die kompakte → **Geberit Hygienespülung** mit neuer Steuerungs- und Sensortechnik hilft, einer Verkeimung von Wasserleitungen vorzubeugen, indem sie diese bei Bedarf automatisch ausspült. Damit sorgt sie beispielsweise in Hotels, Schulhäusern oder Sportstadien für einen regelmässigen Austausch von stagnierendem Trinkwasser. Die Hygienespülung ist mit einer flexiblen Spülleistung von 4, 10 und 15 Litern pro Minute für den Anschluss von bis zu zwei Wasserleitungen geeignet. Sie verfügt über einen integrierten Rückstausensor und kann an Temperatur- und Volumenstromsensoren angeschlossen werden. Die Bedienung und Programmierung erfolgt mit dem Smartphone.

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

# Logistik und Beschaffung

## Logistiklösungen auf Kunden zugeschnitten

Die integrierte Logistik von Geberit ermöglicht eine bestmögliche Kundennähe und geht auf Kundenbedürfnisse wie Art und Frequenz der Anlieferung individuell ein. Das zentrale Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren koordiniert die entsprechenden Aktivitäten und ermöglicht intelligente und ressourceneffiziente Transportlösungen. So werden beispielsweise die Transporte zwischen den Werken mit jenen der Kundenbelieferung verknüpft. Dies reduziert die Leerkilometer und steigert die Auslastung der LKWs.

Im europäischen Landverkehr besteht eine Zusammenarbeit mit sechs Hauptspediteuren. Regelmässig berichten diese Dienstleister über ihre Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme an Geberit – unter anderem über die Reduzierung von Energieverbrauch und Emissionen. Bei allen LKW-Neanschaffungen der Dienstleister wird seit 2014 die Schadstoffnorm Euro 6 umgesetzt. Insgesamt betrug der Anteil an Euro-5-Fahrzeugen 83% (Vorjahr 87%), der Anteil an Euro-6-Fahrzeugen bereits 8% (Vorjahr 3%). Im Jahr 2014 erhöhte sich das Transportvolumen um 2,5% auf 181,0 Mio. Tonnenkilometer (Vorjahr 176,6 Mio. Tonnenkilometer), woraus ein Anstieg der CO<sub>2</sub>-Emissionen um 2,9% auf 28 282 Tonnen (Vorjahr 27 483 Tonnen) resultierte.

Beim Pilotbetrieb mit einem umweltfreundlichen, erdgasbetriebenen LKW zwischen Pfullendorf und Rapperswil-Jona wurden im Berichtsjahr gute Erfahrungen gemacht. Das Pionierprojekt in Zusammenarbeit mit einem Spediteur und einem LKW-Hersteller wird nun detailliert evaluiert. Dabei wird die Übertragbarkeit auf weitere Strecken geprüft.

## Lieferanten-Management minimiert Risiken

Der zentral organisierte Einkauf kümmert sich für alle Produktionswerke weltweit (ausser USA) um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten. Alle Geschäftspartner und Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung umfassender Standards verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der [→ Verhaltenskodex für Lieferanten](#). Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Bis Ende 2014 haben 728 Lieferanten (Vorjahr 701) den Kodex unterschrieben. Dies entspricht mehr als 95% des Einkaufswerts.

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. 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.

Die Risikobeurteilung beruht insgesamt 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 externen Partnern kooperiert. Fördern Audits Missstände zutage, hat dies Sanktionen zur Folge. In der Regel wird dann eine Frist für die Mängelbehebung gesetzt.

Das flächendeckende Lieferanten-Management minimiert Risiken und Kosten. Auch die Rechnungsstellung erfolgte dank Digitalisierung effizient und im Jahr 2014 bereits zu über 60% papierlos.

# Nachhaltigkeit

## Langfristiges Denken und Handeln als Erfolgsbasis

Eine nachhaltig ausgerichtete Unternehmenskultur ermöglicht es, langfristig den Wert des Unternehmens zu steigern und Risiken für die weitere Entwicklung zu minimieren. Geberit positioniert sich als Nachhaltigkeitsleader und will für Kunden, Lieferanten und weitere Partner 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 Kernkompetenzen Wasser und sanitäre Einrichtungen wahrgenommen und durch Partnerschaften wie zum Beispiel der gemeinnützigen «Swiss Water Partnership» zur Förderung des internationalen Dialogs zum Thema Wasser vertieft. Zudem besteht eine langjährige Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas.

Die Positionierung von Geberit als nachhaltiges Unternehmen spielt in der Wahrnehmung verschiedener Anspruchsgruppen eine immer wichtigere Rolle. Dies beweisen zahlreiche Auszeichnungen. So ist Geberit beispielsweise seit 2010 im Corporate Knights Global 100 Index, der die 100 nachhaltigsten Firmen weltweit auszeichnet.

## Wassermanagement ein bestimmendes Zukunftsthema

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. Eine Zwischenbilanz zeigt, dass die anspruchsvollen Ziele nur teilweise erreicht werden. Die UN-Nachhaltigkeitsziele für die Zeit nach 2015 werden derzeit verhandelt. Unbestritten ist jedoch die grosse Bedeutung des Themas Wassermanagement für die nachhaltige Entwicklung. 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 hat Ökolabels für sparsame Toiletten, Urinale, Waschtischarmaturen und Duschen erarbeitet. Im Wassersparen liegt die grösste Umweltleistung der Geberit Produkte. Die Analyse der gesamten Wertschöpfungskette in Form eines Wasserfussabdrucks zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Die Einsparungsmöglichkeiten sind deshalb 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 17 900 Millionen Kubikmeter Wasser eingespart werden. Allein im Jahr 2014 betrug die Einsparung rund 2 128 Millionen Kubikmeter. Dies ist mehr als die Hälfte dessen, was alle Haushalte Deutschlands während eines Jahres verbrauchen.

## Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette (2014)

### Bereitstellung Rohmaterial

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



0,6%  
(14,8 Mio. m<sup>3</sup>)

### Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,01% Wasser geht 2014 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 2014 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,4%  
(2 293 Mio. m<sup>3</sup>)

### Entsorgung

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



0,01%  
(0,21 Mio. m<sup>3</sup>)

## Systemanbieter für Lösungen zum nachhaltigen Bauen

Nachhaltiges Bauen ist längst mehr als ein Trend. Europäische Normen schreiben zunehmend nachhaltige Produkte und Systeme in Gebäuden vor. Gleichzeitig werden immer mehr Gebäude nach 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 ist und sich gezielt im Thema nachhaltiges Bauen positioniert.

Die Bedeutung des Themas wird durch immer zahlreichere Green-Building-Referenzprojekte zum Ausdruck gebracht, bei denen Geberit Produkte installiert sind. In Riad entsteht mit dem **→ King Abdullah Financial District (KAFD)** eines der weltweit grössten Wirtschaftszentren. Gleichzeitig ist es auch das international grösste Nachhaltigkeitsprojekt im Baubereich. Der neue Stadtteil umfasst auf 1,6 Millionen Quadratmetern 34 Hochhauskomplexe, die alle für das LEED-Gold-Zertifikat nominiert sind. Geberit ist einer der führenden Zulieferer. Als besondere Stärke überzeugte die Wassereffizienz der elektronischen WC- und Urinal-Steuerungen sowie der elektronischen Waschtisch-Armaturen. Geberit Produkte tragen zehn Prozent zum Zertifizierungsergebnis der Gebäude im KAFD bei. Die **→ öffentliche Bibliothek in Birmingham (UK)** zeichnet sich durch ihre herausragende und nachhaltige Architektur aus. Geberit Produkte wie Duofix Installationssysteme und die Spülkästen mit der 2-Mengen-Spülung tragen dank minimalem Wasserverbrauch im Bereich der WC-Anlagen zur Erreichung des BREEAM-Excellent-Zertifikats bei. Das 3-Star Greenbuilding Label schreibt höchste Standards in Bezug auf Wasserverbrauch und -gewinnung in China vor. Um diesen Standards zu entsprechen, hat sich der Bauherr des 46 Stockwerke hohen **→ Shenzhen Stock Exchange (CN)** für die Delta Unterputzspülkästen von Geberit mit der 2-Mengen-Spülung entschieden.

## Nachhaltigkeitsstrategie und -reporting als Basis

Die konsequente Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ist eine verbindliche Zielsetzung für alle internen Organisationseinheiten bei Geberit. 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 quantifizier-

te Kennzahlen für ein effektives Monitoring. Insgesamt wurde 2014 ein hoher Zielerreichungsgrad bei der Umsetzung erreicht, siehe dazu → [Nachhaltigkeitsstrategie](#).

## Nachhaltigkeitsstrategie-Landkarte



Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit wird seit 2007 jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) dargestellt. Im Jahr 2014 wurde dabei die Umstellung von den GRI G3- auf die neuen GRI G4-Richtlinien vorgenommen. Strategischer Ausgangspunkt war – wie von GRI vorgeschrieben – ein Prozess zur Bestimmung der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit. Diese wurden im Rahmen eines → [internen Prozesses](#) identifiziert und priorisiert. Im September 2014 wurde – zum zweiten Mal nach 2012 – ein → [externes Stakeholder-Panel](#) konsultiert. Dessen Mandat bestand darin, die Ergebnisse der internen Wesentlichkeitsanalyse zu hinterfragen und Feedback zur Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation zu geben. Die Ergebnisse sind in einem → [Panel Statement](#) zusammengefasst. Die → [Antwort von Geberit](#) auf das Panel-Statement zeigt auf, wie die Ergebnisse in der Weiterentwicklung berücksichtigt werden, vgl. auch → [Wesentlichkeitsanalyse](#).

Alle Aspekte der GRI G4-Richtlinien finden sich im → [Sustainability Performance Report](#) zum Geschäftsjahr 2014. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den «umfassenden» («comprehensive») Transparenzgrad der GRI G4-Richtlinien, was von GRI geprüft wurde.

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 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 gruppensübergreifend ein umfassendes System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft, siehe dazu → [Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, Abschnitt «Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung»](#).

Die Anstrengungen zur nachhaltigen Unternehmensführung werden auch vom Kapitalmarkt honoriert. 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.

### Neu entwickelte Produkte folgen dem Ecodesign-Ansatz

Geberit Produkte überzeugen neben ihrer Qualität, Langlebigkeit, hoher Wasser- und Ressourceneffizienz auch durch gute Umweltverträglichkeit und hohe Rezyklierbarkeit. Die Basis für nachhaltige Produkte ist ein systematischer Innovations- und Entwicklungsprozess. Seit 2007 wird der Ecodesign-Ansatz umgesetzt. Dabei werden in einer frühen Entwicklungsphase eines Produkts systematisch die Umweltaspekte – von der Auswahl der Rohstoffe bis hin zur Entsorgung – geprüft mit der Vorgabe, dass jedes Produkt ökologisch besser sein muss als sein Vorgänger. Ein aktuelles Beispiel ist das neue OEM Spülventil Typ 240. Dank intelligentem Redesign konnte einerseits die Spülleistung um 40% gesteigert und andererseits auch die Materialmenge reduziert werden. Zusätzlich besteht die Hälfte des Materials aus hochwertigem ABS-Regranulat, wodurch indirekt fast 500 Tonnen CO<sub>2</sub> eingespart werden können.

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, AquaClean Mera, elektronische Waschtischarmatur Typ 185/186 sowie Unterputzspülkästen und Urinalsteuerungen. Immer wichtiger werden die Umweltproduktedeklarationen (EPD) gemäss der neuen Europäischen Norm EN 15804, die auch direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können. So stellt beispielsweise die EPD für Geberit Waschtischarmaturen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum Umwelt-Leistungsausweis des Produkts transparent dar. Derzeit läuft ein Pilotprojekt, Umweltdaten auf Produktebene systematisch zu erfassen, was eine Weiterverarbeitung hin zu EPD und ökologischen Produktinformationen stark vereinfachen soll.

### WELL-Label zeigt Spitzenreiter beim Wassersparen

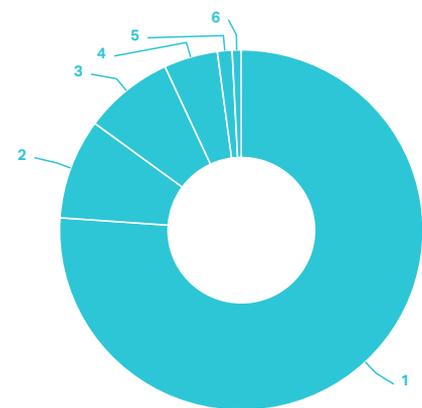
Die EU-Kommission hat im Jahr 2013 die Kriterien für ein Ökolabel zur Senkung des Wasserverbrauchs in den europäischen Toiletten verabschiedet. Das Label erhalten sollen Toiletten, die – neben andern Anforderungen – mit fünf Litern pro WC-Spülung auskommen und die damit dazu beitragen, den Durchschnittsverbrauch pro WC-Spülung deutlich zu reduzieren. Das 2011 eingeführte WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited gibt bereits heute Anreize, diese Anforderungen zu übertreffen. Es orientiert sich an den bekannten und gut eingeführten Energie-Labels für Elektrohaushaltgeräte 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. Von den bereits zertifizierten neun Geberit Produktgruppen sind acht in der A-Klasse vertreten (eine in der B-Klasse); sie tragen über 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 Unterputzspülkasten auch eines der wichtigsten Produkte im Sortiment von Geberit.

### Produktion auf Best-Practice-Niveau

Alle Produktionsstandorte und die gesamte Logistik arbeiten mit einem integrierten Managementsystem und verfügen über ein → **Gruppenzertifikat gemäss ISO 9001 und ISO 14001** mit Gültigkeit bis 2015. Bis Mitte 2016 werden zudem alle Werke den Standard OHSAS 18001 für Arbeitssicherheit und einzelne Standorte den Standard ISO 50001 für Energiemanagement integrieren. Erste Standorte wie Lichtenstein (DE) setzten bereits im Jahr 2014 Massstäbe bei der Zertifizierung eines voll integrierten Managementsystems für Qualität, Umwelt, Energie und Arbeitssicherheit. Konzernweit besteht ein einheitliches Monitoring der Umweltleistung, des Masterplans Energie und der Arbeitssicherheit.

Jedes Jahr wird eine umfangreiche Betriebsökobilanz als Grundlage für gezielte Massnahmen zur Verbesserung der Umweltleistung erstellt. Die absolute Umweltbelastung des Konzerns nahm im Berichtsjahr um 1,6% ab (Vorjahr -2,1%), obwohl der währungsbereinigte Gruppenumsatz im gleichen Zeitraum um 6,4% stieg (Vorjahr +3,6%). Damit liegt Geberit auf Zielkurs einer durchschnittlichen Abnahme der relativen Umweltbelastung von 5% pro Jahr zwischen 2006 und 2015. Der Verbrauch von Energie in Form von Strom, Brenn- und Treibstoffen stellt die grösste Umweltbelastung dar, vgl. auch → **detaillierte Energiebilanz**. Die längerfristige Entwicklung seit 2006 – zum Zeitpunkt der Lancierung der CO<sub>2</sub>-Strategie – ist beeindruckend: Trotz Anstieg des währungsbereinigten Umsatzes ist der Stromverbrauch praktisch konstant geblieben. Die kontinuierliche Investition in die Energieeffizienz führt zu spürbar tieferen laufenden Energiekosten pro produzierte Einheit.

### Verteilung Umweltbelastung 2014



- 1 Strom (76,1%)
- 2 Treibstoffe (9,0%)
- 3 Brennstoffe (8,0%)
- 4 Entsorgung (4,8%)
- 5 Lösungsmittel (1,3%)
- 6 Wasser (0,8%)

### Umweltbelastung 2007 – 2014

seit Lancierung der CO<sub>2</sub>-Strategie

(Index: 2006 = 100)



- Umweltbelastung absolut
- Umsatz, währungsbereinigt
- Umweltbelastung relativ zum Umsatz

Die Optimierung des Energiemanagements bleibt nicht stehen: Im Jahr 2014 wurden neben Lichtenstein auch die Werke Pfullendorf und Langenfeld (DE) erstmals nach ISO 50001 zertifiziert. Dem Masterplan Energie folgend wird beispielsweise der Maschinenpark konsequent erneuert: Die Anzahl Spritzgussmaschinen mit energieeffizienter Antriebstechnik wurde im Berichtsjahr von 94 auf 109 erhöht. Analysen zeigen, dass der Energieverbrauch einer umgerüsteten Maschine im Schnitt um mehr als 40% zurückgeht.

Im Jahr 2014 wurden 69 230 Tonnen CO<sub>2</sub> (Vorjahr 69 909 Tonnen) emittiert. Die CO<sub>2</sub>-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz wurden um 6,9% reduziert (Vorjahr -6,1%). Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO<sub>2</sub>-Strategie** gesetzten Ziele eingehalten werden. Neben dem zielgerichteten und konsequenten Energiemanagement ist dafür die Erhöhung des Anteils erneuerbarer Energien verantwortlich. Der Anteil erneuerbarer Energieträger am gesamten Stromverbrauch im Jahr 2014 betrug 37% (Vorjahr 31%). Bis 2020 soll der Anteil auf 60% ausgebaut werden. Auch bei den Brennstoffen soll gruppenweit der Anteil erneuerbarer Energie schrittweise erhöht werden und bis 2020 auf 25% steigen. Die detaillierte → **CO<sub>2</sub>-Bilanz** und → **alle Massnahmen zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen** werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

Mit ganzheitlicher Planung und Umsetzung bei Neu- und Ausbauten wird in die Infrastruktur von morgen investiert. In → **Ruše (SI)** ist das neue Fabrikareal wegweisend in Sachen Green Production. 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.

Alle elf europäischen Produktionswerke haben zudem 2014 mit der Einführung des Geberit Produktionssystems (GPS) 2.0 begonnen. Mittels Methoden wie SMED (schneller Werkzeugwechsel), TPM (ganzheitliche Instandhaltung), 5S (Arbeitsplatzorganisation) oder KVP (kontinuierliche Verbesserung) sollen Best-Practice-Standards in der Produktion einheitlich umgesetzt werden.

## Stromverbrauch 2007 – 2014

seit Lancierung der CO<sub>2</sub>-Strategie

(Index: 2006 = 100)



— Stromverbrauch absolut  
— Umsatz, währungsbereinigt  
— Stromverbrauch relativ zum Umsatz

# Compliance

## Compliance-Prozesse auf Effektivität ausgelegt

Der → [Geberit Verhaltenskodex](#) beschreibt die Grundlagen, die erfüllt werden müssen, um ein vorbildlicher, zuverlässiger und fairer Geschäftspartner und Arbeitgeber zu sein. Die Inhalte des Verhaltenskodex wurden 2014 aktualisiert; die Einführung und aktive Kommunikation an die Mitarbeitenden soll 2015 stattfinden. Für die Umsetzung hat Geberit ein effektives System aufgebaut, das sich auf eine Regelkonformität in den fünf wesentlichen Themenfeldern «Kartellrecht», «Korruption», «Arbeitnehmerrechte», «Produkthaftung» und «Umweltschutz» fokussiert. Es umfasst in der Umsetzung verschiedene Elemente wie Richtlinien, kontinuierliche Trainings, Einführung neuer Mitarbeitender, E-Learning-Kampagnen, Informationsbriefe, konformitätsbezogene Audits und die 2013 eingeführte → [Geberit Integrity Line](#), eine Whistleblower-Hotline für Mitarbeitende.

Im Rahmen der jährlichen Berichterstattung zum Verhaltenskodex für Mitarbeitende wird die Regelbefolgung verbindlich kontrolliert. Alle Ländergesellschaften erhalten 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 Verhaltenskodex 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.

Im Jahr 2014 wurden keine wesentlichen Verstösse gegen den Verhaltenskodex festgestellt. Im Sinne einer Weiterentwicklung und Risikominimierung wird auch die Compliance-Organisation selbst einer Prüfung unterzogen. Ende 2014 haben Internal Audit und externe Fachprüfer begonnen, die Compliance-Prozesse gezielt auf mögliche Verbesserungen hin zu untersuchen. Geberit ist zudem Mitglied in der Arbeitsgruppe Compliance von SwissHoldings, in der sich die Compliance-Verantwortlichen aller grosser Schweizer Unternehmen zwei bis drei Mal jährlich über aktuelle Compliance-Themen austauschen.

Die Verhinderung von wettbewerbswidrigem Verhalten ist gemäss → [Wesentlichkeitsanalyse](#) ein wichtiger Aspekt. Die umfassende Schulung zum Kartellrecht wurde im Berichtsjahr in Deutschland und in Österreich fortgesetzt. Sensibilisierung und Weiterbildung – unter anderem mittels E-Learning-Programmen – werden 2015 in den übrigen europäischen Ländergesellschaften fortgesetzt.

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; mit der Entwicklung eines Verhaltenskodex für diese Partner wurde im Berichtsjahr begonnen.

# Soziales Engagement

## Soziale Projekte mit Fokus Wasser

Mit innovativen Lösungen in der Sanitärtechnik will Geberit die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern – auch in Entwicklungsregionen. Daher werden jedes Jahr Sozialprojekte unterstützt, die einen Bezug zum Thema Wasser, zu den Kernkompetenzen und der Kultur von Geberit aufweisen. In der Ausbildung spielen die Sozialprojekte ebenfalls eine wichtige Rolle: Geberit Lernende sollen durch die Mitarbeit in den Projekten Fähigkeiten erwerben und Sozialkompetenzen entfalten, die sie persönlich und beruflich 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

2014 unterstützte Geberit ein [Projekt in Nordindien](#). Eine Schweizer Nonne hatte dort in der Millionenstadt Varanasi das Kiran Village aufgebaut, eine Ausbildungsstätte mit Internat für rund 360 Kinder und Jugendliche. Das Dorf bietet neben dem Schulbetrieb handwerkliche Ausbildungsplätze in einer Gärtnerei, Schreinerei und Schneiderei sowie in der dorfeigenen Orthopädie-Werkstatt an. Die meisten Toilettenanlagen im Kiran Village waren in einem sehr schlechten Zustand. Ein Geberit Team mit acht Lernenden und zwei Betreuern sanierte diese Anlagen im Rahmen eines zweiwöchigen Aufenthalts. Unterstützt wurden sie von den Mitarbeitenden des Dorfes sowie von einem Geberit Mitarbeiter aus Indien, der nach der Sanierung den Unterhalt der Anlagen sicherstellt.

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde fortgeführt. 2014 initiierte Geberit – zusätzlich zum bisherigen Engagement – ein Corporate-Volunteering-Projekt für die Mitarbeitenden des Standorts Rapperswil-Jona. 16 ausgebildete Mitarbeitende werden im Jahr 2015 für zwei Wochen nach Nepal reisen, um im Projekt WARM (Water Resources Management) in laufenden Infrastruktur-, Schulungs- oder Strukturprojekten aktiv mitzuarbeiten.

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

Im Berichtsjahr engagierte sich Geberit erneut finanziell bei diversen sozialen Projekten, unter anderem erfolgte eine substanzielle Spende an die Organisation LIV in Südafrika, die Dörfer mitsamt Betreuung und Infrastruktur für Waisenkinder unterhält.

Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig von Geberit Mitarbeitenden im jeweiligen Land oder in Partnerschaft mit Nicht-Regierungsorganisationen (NGO) überprüft.

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

# Veränderungen Konzernstruktur

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

# Sanitec-Akquisition

Die Geberit AG kündigte am 14. Oktober 2014 an, dass sie den Sanitec-Aktionären ein Angebot zur Übernahme ihrer Aktien zu einem Preis von SEK 97 je Aktie unterbreitet. Dies entspricht einem Gesamttransaktionswert von CHF 1,21 Milliarden für 100% der Aktien. Das Angebot bedeutete einen Aufschlag von 29% gegenüber dem volumengewichteten Durchschnittskurs der Sanitec-Aktien an der Börse in Stockholm in den vorangegangenen drei Monaten.

Die zuständigen Kartellbehörden haben alle erforderlichen Freigaben erteilt. Nach Ablauf der Annahmefrist am 2. Februar 2015 wurden Geberit 99,27% der Aktien angeboten. Der Kauf/Verkauf dieser Aktien erfolgte am 10. Februar 2015 und wurde von Geberit vollständig durch eigene Mittel sowie durch neu aufgenommene Schulden finanziert. Für die restlichen Aktien wird ein Squeeze-out-Verfahren durchgeführt.

Sanitec ist ein führender europäischer Hersteller und Anbieter im Bereich Sanitärkeramik mit einem Nettoumsatz von 689 Millionen Euro im Jahr 2014 und einer EBIT-Marge von 11,4%. Das Unternehmen beschäftigt in 18 Fertigungswerken und 24 Vertriebsseinheiten 6 200 Mitarbeitende. Sanitec vertreibt seine Produkte hauptsächlich in Europa unter 14 führenden, lokal stark verankerten Marken.

Die Übernahme von Sanitec bedeutet für Geberit eine Erweiterung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Das künftige Produktangebot wird um den Bereich Sanitärkeramik ergänzt. Das neue Unternehmen wird in Europa zum Marktführer im Bereich der Sanitärprodukte. Es vereint das technische Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» mit der Designkompetenz «vor der Wand».

Gemäss einer anlässlich der Veröffentlichung vom 14. Oktober 2014 kommunizierten Pro-Forma-Berechnung, basierend auf Zahlen für das Jahr 2013 und unter Ausklammerung von positiven Effekten aus dem Zusammengehen, erwirtschaftete das kombinierte Unternehmen einen Nettoumsatz von rund CHF 2,9 Milliarden bei einem Betriebsgewinn (EBIT) von knapp CHF 600 Mio. Dies entspricht einer EBIT-Marge von rund 21%. Das Nettoergebnis betrug knapp CHF 500 Mio., was einer Umsatzrendite von rund 17% entspricht.

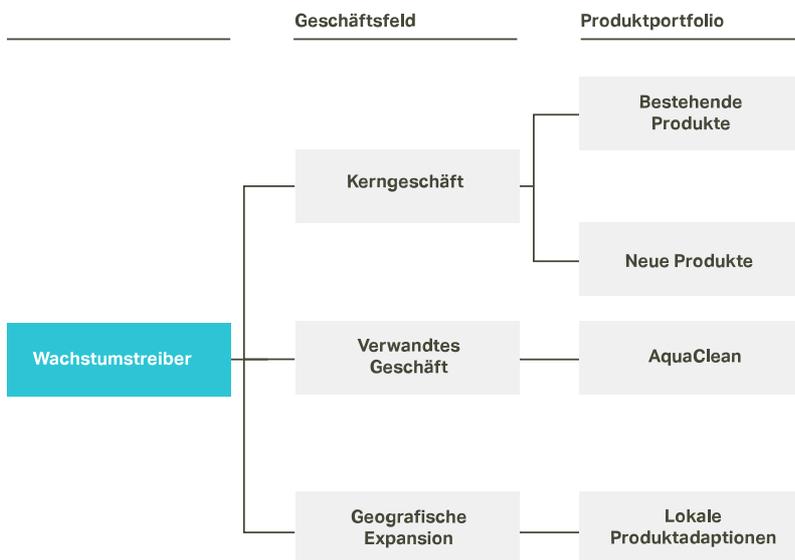
# Ziele und Strategie

## 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. 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. Diese Ziele werden nach Vollzug der Sanitec-Akquisition einer Neubeurteilung unterzogen. Eine entsprechende Kommunikation wird zeitnah erfolgen.

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

## Herkunft der organischen 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.

Geografisch erwirtschaften die europäischen Kernmärkte rund 70 Prozent des Umsatzes bei einer bereits hohen Marktdurchdringung und – im Vergleich zum Wachstum der Gruppe – leicht unterdurchschnittlichen Zuwachsraten. In den europäischen und ausser-europäischen Wachstumsmärkten dagegen soll es das grosse Marktpotenzial und eine tiefere Marktdurchdringung ermöglichen, 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 auf einer normalisierten Basis rund CHF 100 Mio. pro Jahr in Sachanlagen investiert werden. Anstehende grössere Projekte werden jedoch dazu führen, dass in den Jahren 2015 und 2016 CHF 120 bis 130 Mio. in Sachanlagen investiert werden. Diese Aussagen basieren auf den heutigen Geberit Strukturen, Auswirkungen der Sanitec-Integration sind in diesen Werten nicht enthalten.

## 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 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 Sanitärsysteme 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 für einen langfristigen Erfolg. 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,
- eine einzigartige Unternehmenskultur.

## 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 Managementmitglieder ein jährliches Optionsprogramm, das für die Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrenditeziel 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

## Umfeld für die Bauindustrie bleibt schwierig

Die Hoffnungen auf einen moderaten globalen Wirtschaftsaufschwung haben in den letzten Monaten einen Dämpfer erhalten, was sich direkt auf die Bauindustrie auswirken dürfte. Die Herausforderungen in diesem Sektor bleiben anspruchsvoll und werden sich aus heutiger Sicht mittelfristig eher noch akzentuieren. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren divergiert stark. In **Europa** geht das Volumen der Bauindustrie insgesamt weiterhin zurück. Mit Ausnahme einiger weniger, sich positiv entwickelnder Märkte wie Deutschland, Schweiz, Grossbritannien und Polen ist in den meisten übrigen Märkten keine Erholung absehbar, und in Märkten wie Italien und Frankreich sind weitere Nachfragerückgänge zu erwarten. Im Nicht-Wohnungsbau ist keine Erholung festzustellen, was zumindest teilweise durch einen flachen bis leicht positiven Trend im Wohnungsbau kompensiert wird. In **Nordamerika** deuten bei den öffentlichen Bauprojekten die Indikatoren kurzzeit auf keine relevante Erholung hin, was das Geschäft von Geberit in diesem Markt massgeblich beeinträchtigen wird. Im Wohnungsbau sind Signale erkennbar, die auf eine Abschwächung des Wachstums hindeuten. In der Region **Fernost/Pazifik** haben sich in China die Verkäufe von Eigenheimen, die Anzahl Neubauprojekte sowie die Preise für Wohneigentum abgeschwächt; die Bauindustrie insgesamt zeigt einen rückläufigen Trend. Die Aussichten für den **Mittleren Osten** und für Südafrika bleiben erfreulich.

## Geberit

Das Geschäftsjahr 2015 wird für die Geberit Gruppe durch die Integration der Sanitec-Aktivitäten geprägt sein. Eine möglichst reibungslose Zusammenführung, ohne Wert zu vernichten, und gleichzeitig die Schaffung einer tragfähigen Basis für eine erfolgreiche Zukunft sind das oberste Ziel. Ein ebenso wichtiger Fokus gilt dem angestammten Geberit Geschäft, was aufgrund der angespannten Situation in den meisten europäischen Bau-Märkten erneut anspruchsvoll werden dürfte. Ziel ist es, 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. Das Hauptaugenmerk wird auf einer 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. Bezüglich Auswirkungen der Fremdwährungseinflüsse sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt → [Ergebnisse](#) verwiesen.

Die Unternehmensleitung ist überzeugt, für die bevorstehenden Aufgaben sehr gut gerüstet zu sein, und geht die Herausforderungen in der neuen Konstellation mit Sanitec zuversichtlich an. Die Chancen, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet, sollen dezidiert wahrgenommen werden. Positiv stimmen die erfahrenen und hochmotivierten Mitarbeitenden sowohl von Geberit wie auch von Sanitec, eine Reihe von Erfolg versprechenden und in den letzten Jahren eingeführten Produkten sowie Produktideen für die weitere Zukunft, die schlanke und marktorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie – als Resultat der branchenführenden Finanzresultate der letzten Jahre – das auch nach der Übernahme von Sanitec solide finanzielle Fundament der Gruppe.