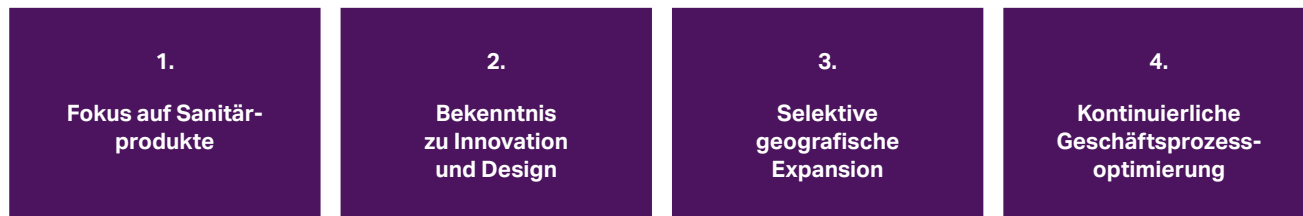


Strategie

Geberit will mit innovativen Lösungen für Sanitärprodukte die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern. Die bewährte und fokussierte Strategie dazu basiert auf den vier Säulen «Fokus auf Sanitärprodukte», «Bekenntnis zu Innovation und Design», «Selektive geografische Expansion» und «Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung».



1. Fokus auf Sanitärprodukte: Geberit konzentriert sich auf Sanitär- und Rohrleitungssysteme «hinter der Wand» für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmerkeramiken und keramikergänzende Produkte «vor der Wand». In diesen Bereichen verfügt Geberit über tiefes Know-how und bietet qualitativ hochwertige, integrierte und wassersparende Sanitärtechnik sowie attraktives Design an.
2. Bekenntnis zu Innovation und Design: Die laufende Optimierung und die Ergänzung des Sortiments sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Die Innovationskraft basiert auf Forschung und Entwicklung in Gebieten wie Hydraulik, Statik, Brandschutz, Hygiene oder Akustik sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt. Dabei erhalten Designaspekte eine immer grössere Bedeutung.
3. Selektive geografische Expansion: Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in denjenigen Märkten ausserhalb Europas, wo Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind. Ausserhalb Europas konzentriert sich Geberit auf die vielversprechendsten Märkte. Dazu gehören Nordamerika, China, Südostasien, Australien, die Golfregion, Südafrika und Indien. Mit Ausnahme von Nordamerika und Australien ist das Unternehmen in diesen Märkten vornehmlich im Projektgeschäft tätig. Dabei wird stets an den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität festgehalten.
4. Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung: Durch diesen Fokus 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 Sanitärprodukte
- solide nachhaltige → **Wachstums- und Ergebnistreiber**
- eine starke Wettbewerbsposition
- ein innovatives, den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produktsortiment
- ein bewährtes kundenorientiertes Geschäftsmodell
- eine stabile Führungsstruktur
- eine schlanke, leistungsfähige Organisation mit optimierten Prozessen
- eine einzigartige Unternehmenskultur

Mittelfristige Ziele

Geberit hat sich zum Ziel gesetzt, Standards bei Sanitärprodukten zu setzen, diese Produkte nachhaltig weiterzuentwickeln und dadurch Marktanteile zu gewinnen. Dieser Anspruch soll unter anderem zu einem über dem Branchendurchschnitt liegenden Umsatzwachstum führen. Grundsätzlich wird das Erreichen der Umsatzziele bei gleichzeitiger Erhaltung der branchenführenden Profitabilität und der Fähigkeit zu hoher Cashflow-Generierung angestrebt.

Die mittelfristigen Ziele wurden – als Folge der Akquisition von Sanitec und der Umstellung der Berichterstattung auf Nettoumsatz ab dem Geschäftsjahr 2015 – im Herbst 2015 einer Neu beurteilung unterzogen. Nach erfolgreichem Abschluss der Integration des Sanitec Geschäfts ab 2018 soll mittelfristig das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatz-Wachstum in lokalen Währungen im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus zwischen 4 und 6 Prozent betragen sowie eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30 Prozent erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde neu eine dritte quantitative Zielgrösse definiert. Der ROIC soll ab 2018 25 Prozent erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden, für anstehende grössere Projekte sowie bedingt durch die Integration des Sanitec Geschäfts sollen in den Jahren 2017 und 2018 jährlich je rund CHF 150 Mio. in Sachanlagen investiert werden.

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

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

1. **«Push-Pull»-Vertriebsmodell**, welches sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger in der Branche konzentriert
2. **Technologiepenetration**, bei der veraltete Technologien durch neuere, innovativere Sanitärprodukte und -systeme abgelöst werden
3. **Value-Strategie**, um den Anteil von höherwertigen Produkten zu steigern – insbesondere in Märkten mit bereits hoher Marktdurchdringung mit Geberit Produkten
4. **Geberit AquaClean**, mit dem die Dusch-WC-Kategorie in Europa weiter ausgebaut werden soll
5. **Innovationsführerschaft** in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen
6. **kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung**

Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppen-Management beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleichgewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter die wertorientierte Kennzahl «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 → [Ver-gütungsbericht](#) 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 wichtige Projekte nach Projektabschluss langfristig verfolgt und die Zielerreichung jährlich von der Konzernleitung beurteilt.

Management von Währungsrisiken

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Vor allem beim Euro und beim US-Dollar gelingt diese Absicherung nahezu vollumfänglich. Kleinere Abweichungen ergeben sich hingegen beim Schweizer Franken, beim Britischen Pfund sowie bei nordischen und bei osteuropäischen Währungen. Als Folge dieser natürlichen Absicherung haben Währungsschwankungen nur geringe Auswirkungen auf die Margen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte).

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

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

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vergleiche
→ **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, → 4. Risikobewertung und -management, Management von Währungsrisiken** sowie → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 15. Derivative Finanzinstrumente.**

Sanitec Integration

Die im Februar 2015 erfolgte Übernahme von Sanitec bedeutete für Geberit eine Erweiterung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Das künftige Produktangebot wurde um den Bereich Sanitärkeramik ergänzt. Geberit wurde in Europa zum Marktführer im Bereich der Sanitärprodukte und stärkte die Position insbesondere in Regionen wie den nordischen Ländern, Frankreich, Grossbritannien und Osteuropa, in denen Geberit bis anhin noch keine starke Position hatte. Die Akquisition vereinte das technische Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» mit der Designkompetenz «vor der Wand». Sie unterstützte zudem die wesentlichen → **Wachstums- und Ergebnistreiber** der Gruppe und wird sich wertschöpfend auswirken.

Die im zweiten Quartal 2015 gestarteten Integrationsaktivitäten verliefen auch im Berichtsjahr plangemäss. Seit dem 1. Januar 2016 treten Geberit und die früheren Sanitec Einheiten im Vertrieb in allen Märkten als ein Unternehmen mit gemeinsamen Bestell- und Rechnungstellungsprozessen auf. Des Weiteren lag der Fokus im Jahr 2016 auf der Harmonisierung der Prozesse und Systeme sowie der Realisierung von Synergien.

Marktumfeld

Verbesserte Rahmenbedingungen

Wie in den vergangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2016 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Marktumfeld präsentierte sich jedoch erfreulicher als im Vorjahr.

Euroconstruct rechnete im November 2016 für **Europa** mit einer Zunahme im Hochbau für das Jahr 2016 von +2,9%, womit die Aussage des letzten Berichts von Mitte 2016 bestätigt wurde. Der Vergleich mit länger zurückliegenden Prognosen verdeutlicht die positivere Einschätzung: Anfang 2015 ging Euroconstruct für den Hochbau im Jahr 2016 noch von einer Zunahme von +2,3% aus. Die Neubauten legten 2016 mit +4,5% stärker zu als das Renovationsgeschäft (+1,6%). Das Volumen beim Neubau blieb auch 2016 hinter den Höchstständen von 2007/2008 zurück. Im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen nahezu wieder das damalige Niveau. Der Wohnungsbau war im Jahr 2016 mit +3,9% Wachstum der treibende Faktor im Hochbau. Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich 2016 positiv: die Niederlande (+6,8%), die Nordischen Länder (+6,2%), Belgien (+4,0%), Deutschland (+2,5%), Italien (+1,9%), Österreich (+1,7%) und die Schweiz (+0,5%).

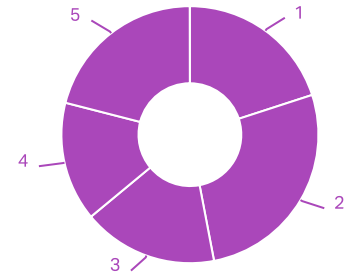
79% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 441 Mrd. entfielen 2016 auf den Hochbau. Die Verteilung des Hochbauvolumens zwischen Wohnungsbau und Nicht-Wohnungsbau lag unverändert bei rund 60 zu 40 Prozent. Der Anteil des Neubaus am gesamten Hochbau blieb 2016 trotz stärkerem Wachstum wiederum leicht hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 1,6%, womit die Wirtschaft erheblich langsamer wuchs als 2015 (+2,6%). Die Investitionen im Hochbau erhöhten sich um 5,9%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau gesamthaft um 8,0% an – geringer als im Vorjahr (+13,8%). Unterstützend wirkten sich dabei die Bereiche Büros, Hotels und kommerzielle Bauten aus. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +4,7% leicht schlechter als im Vorjahr (+5,0%). Der Wohnungsbau verlangsamte sich im abgelaufenen Jahr weiter: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr nur um 0,4% zu, während sie im Vorjahr noch 12,4% zulegten (vorgenannte Zahlen zur US-Bauindustrie gemäss U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau).

In der Region **Fernost/Pazifik** verharrte das Wirtschaftswachstum mit +4,7% auf dem Niveau des Vorjahrs (+4,6%). Die weltweite Wirtschaftsentwicklung lag mit +2,5% deutlich tiefer. Mit einem Anteil von 62% (im Vorjahr 55%) resultierte wiederum mehr als die Hälfte des globalen Wachstums aus der Region Fernost/Pazifik, wo alle relevanten Volkswirtschaften eine positive Entwicklung verzeichneten. China trug wie in den Vorjahren rund zwei Drittel zum Wachstum der Region bei. Trotz der vergleichsweise guten makroökonomischen Situation verharrte der chinesische Wohnungsbau – insbesondere in den kleineren Ballungszentren – auf tiefem Niveau, da hohe Bestände an unverkauften Wohnobjekten den Markt belasteten.

Aufteilung Bauvolumen 2016 in Europa

(EUR 1 441 Mrd.)

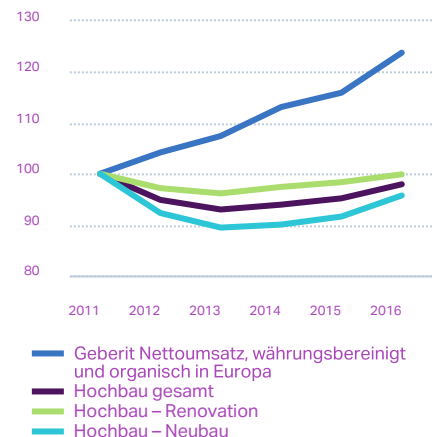


- 1 Wohnungsbau – Neubau (20%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (15%)
- 5 Tiefbau (21%)

Quelle: 82. Euroconstruct-Konferenz in Barcelona (ES), November 2016

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2012 – 2016

(Index: 2011 = 100)



Quellen: 82. Euroconstruct-Konferenz in Barcelona (ES), November 2016, und 81. Euroconstruct-Konferenz in Dublin (IE), Juni 2016

Nettoumsatz

Sehr gute Umsatzentwicklung

Der kumulierte Nettoumsatz im Jahr 2016 nahm um 8,3% auf CHF 2 809,0 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 6,4%, einem Fremdwährungseffekt von +0,7% sowie einer akquisitions- und desinvestitionsbedingten Netto-Zunahme von 1,2% zusammen.

Bei der Berechnung des organischen Wachstums wird der Nettoumsatz des zweiten Halbjahres 2015 der per Ende Juni 2016 verkauften Koralle Gruppe sowie der Januar 2016 Nettoumsatz der per Februar 2015 erworbenen Sanitec Gruppe eliminiert. Der entsprechende Nettoeffekt betrug CHF 31,7 Mio.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsgewinne beliefen sich auf CHF 18 Mio. Im Jahr 2016 wurden 62% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 5% in US-Dollar und 4% in Britischen Pfund erwirtschaftet.

Die folgenden Veränderungen des Nettoumsatzes von Märkten und Produktbereichen beziehen sich auf währungsbereinigte organische Entwicklungen.

Überzeugende Entwicklung in den europäischen Märkten

Die grösste Region **Europa** legte 6,8% zu. Zweistellige Wachstumsraten verzeichneten Österreich (+12,3%), die nordischen Länder (+11,1%) und Zentral-/Osteuropa (+10,4%). Aber auch alle anderen europäischen Märkte/Länder überzeugten mit deutlichen Zuwächsen: die Benelux-Länder mit +7,9%, die Iberische Halbinsel mit +6,5%, die Schweiz mit +6,4%, Grossbritannien/Irland mit +5,4%, Frankreich mit +4,8%, Deutschland mit +4,7% sowie Italien mit +3,9%. Unterdurchschnittlich im Vergleich mit den europäischen Märkten entwickelten sich die Regionen **Fernost/Pazifik** (+4,3%), **Nahost/Afrika** (+3,5%) und **Amerika** (+0,2%).

Sanitärsysteme am stärksten gewachsen

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Sanitärsysteme** erreichte CHF 1 263,5 Mio. – ein Zuwachs von 9,2%.

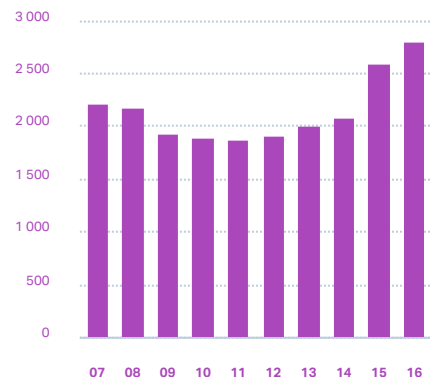
Der Nettoumsatz der mit einem Anteil von 28,1% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg um 8,0%. Die Trockenbauelemente, die hochwertigen Betätigungsplatten sowie Synergien aufgrund der Sanitec Integration trugen massgeblich zu diesem Zuwachs bei. Ein Plus von 14,3% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; diese Produktlinie steht für 9,1% des Gesamtnettoumsatzes. Das überdurchschnittliche Wachstum entstand einerseits durch den Abbau des Lieferrückstands beim neu lancierten Premium-Dusch-WC AquaClean Mera. Andererseits erfreute sich das WC-Modul Monolith wiederum sehr lebhafter Nachfrage. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm 2016 – bei einem Anteil am Gesamtnettoumsatz von 4,4% – um 3,0% zu. Das unterdurchschnittliche Resultat dieser Produktlinie war beeinflusst durch das schwierige Marktumfeld bei der US-Tochter Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern. Erfreulich entwickelten sich dagegen die Umsätze der Urinalsysteme. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg um 14,3%. Der Anteil am Gruppennettoumsatz belief sich auf 3,4%. Massgeblich verantwortlich für das stärkste Wachstum aller Produktlinien war der grosse Markterfolg der im Vorjahr lancierten Duschrinne CleanLine.

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 823,8 Mio., was einer Zunahme von 2,5% entspricht. Damit lag das Wachstum wie im Vorjahr unter demjenigen der Sanitärsysteme.

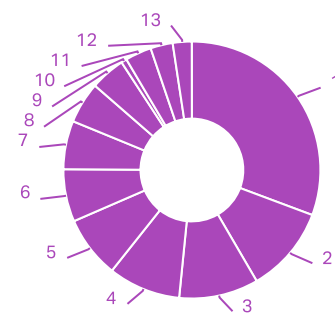
Die **Hausentwässerungssysteme** wuchsen um 4,4%. Der Anteil am Gesamtnettoumsatz erreichte 10,7%. Positiv entwickelten sich das schalloptimierte Entwässerungssystem Silent-PP und das PE-Abwassersystem. Der Umsatz der Produktlinie **Versorgungssysteme** nahm um 1,4% zu. Der Anteil dieser Produktlinie betrug 18,6%. Beeinträchtigt haben diese Produktlinie die unter

Entwicklung Nettoumsatz 2007 – 2016

(in Mio. CHF)



Nettoumsatz 2016 nach Märkten/ Regionen



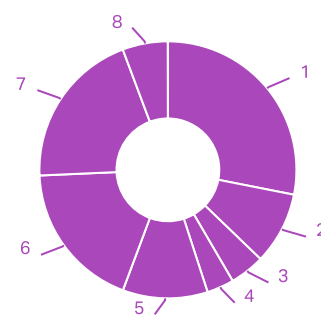
- 1 Deutschland (30,7%)
- 2 Nordische Länder (10,9%)
- 3 Schweiz (10,0%)
- 4 Zentral-/Osteuropa (9,1%)
- 5 Benelux (7,8%)
- 6 Italien (6,6%)
- 7 Frankreich (6,1%)
- 8 Österreich (5,2%)
- 9 Grossbritannien/Irland (4,4%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,3%)
- 12 Fernost/Pazifik (2,8%)
- 13 Nahost/Afrika (2,4%)

den tiefen Kupfer-Preisen leidenden C-Stahl-Rohrleitungssysteme. Dagegen verzeichneten die Edelstahl-Rohrleitungssysteme einen erfreulichen Zuwachs.

Der Produktbereich **Sanitärkeramik** legte organisch und währungsbereinigt um +6,5% auf CHF 721,7 Mio. zu. Auf das Gesamtjahr bezogen (d. h. inkl. Januar 2016 Umsatz von Sanitec) betrug das währungsbereinigte Wachstum +4,9%.

Die Produktlinie **Badezimmerkeramik** wuchs um 8,3%. Der Anteil dieser gemessen am Gruppennettoumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug 20,0%. Wichtigste Wachstumstreiber waren wandhängende WC-Keramiken und WC-Sitze. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Keramik-ergänzende Produkte** nahm um 0,7% zu und erreichte einen Anteil am Gruppennettoumsatz von 5,7%. Das vergleichsweise geringe Wachstum war darauf zurückzuführen, dass die Installationssysteme der früheren Sanitec – die Teil dieser Produktlinie sind – zunehmend durch jene von Geberit ersetzt werden.

Nettoumsatz 2016 nach Produktbereichen und Produktlinien



- Sanitärssysteme (45,0%)
- 1 Installationssysteme (28,1%)
- 2 Spülkästen und Innengarnituren (9,1%)
- 3 Armaturen und Spülsysteme (4,4%)
- 4 Appareteanschlüsse (3,4%)
- Rohrleitungssysteme (29,3%)
- 5 Hausentwässerungssysteme (10,7%)
- 6 Versorgungssysteme (18,6%)
- Keramik (25,7%)**
- 7 Badezimmerkeramik (20,0%)
- 8 Keramik-ergänzende Produkte (5,7%)

Ergebnisse

Profitabilität gesteigert

Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Ergebnisse der Geberit Gruppe wiederum von – allerdings deutlich geringer als im Vorjahr ausgefallenen – akquisitions-, desinvestitions- und integrationsbedingten Kosten und Erträgen im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst. Zur besseren Vergleichbarkeit werden deshalb adjustierte Zahlen ausgewiesen und kommentiert.

Der adjustierte operative Cashflow (adj. EBITDA) stieg um 14,6% auf CHF 794,9 Mio. und erreichte damit einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die adjustierte EBITDA-Marge betrug 28,3% im Vergleich zu 26,7% im Vorjahr. Fremdwährungsentwicklungen hatten keinen materiellen Einfluss auf die adjustierte EBITDA-Marge.

Gründe für die sehr gute Entwicklung der operativen Margen waren Synergien aufgrund der Integration des Sanitec Geschäfts, das Volumenwachstum und tiefere Rohmaterialpreise, letztere trotz einem Anstieg im zweiten Halbjahr.

Das adjustierte Betriebsergebnis (adj. EBIT) nahm um 16,2% auf CHF 686,5 Mio. zu, die adjustierte EBIT-Marge betrug 24,4% (Vorjahr 22,8%). Das adjustierte Nettoergebnis erhöhte sich um 18,4% auf CHF 584,0 Mio., was zu einer adjustierten Umsatzrendite von 20,8% (Vorjahr 19,0%) führte. Je Aktie ergab sich ein um 19,8% gesteigerter adjustierter Gewinn von CHF 15.85 (Vorjahr CHF 13.23). Ein verbessertes Finanzergebnis und eine leicht geringere Anzahl Aktien führten zu diesem im Vergleich zu den operativen Ergebnissen überproportionalen Wachstum.

Betriebsaufwand weiterhin auf Kurs

Der gesamte adjustierte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2016 im Vergleich zum Nettoumsatzwachstum unterdurchschnittlich um 6,0% auf CHF 2 122,5 Mio. an. In Prozenten vom Nettoumsatz entspricht dies 75,6% (Vorjahr 77,2%).

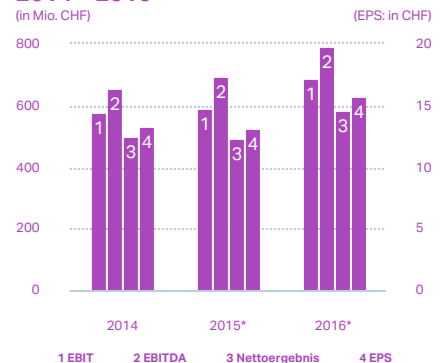
Der adjustierte Warenaufwand wuchs um 2,3% auf CHF 773,5 Mio., der Anteil am Nettoumsatz dagegen sank deutlich von 29,1% im Vorjahr auf 27,5%. Aufwandsmindernd wirkten sich tiefere Einkaufspreise für industrielle Metalle und Kunststoffe aus. Die Preise für diese Materialien zeigten allerdings ab dem zweiten Halbjahr wieder steigende Tendenz. Der adjustierte Personalaufwand stieg um 6,4% auf CHF 696,2 Mio. Dies entspricht 24,8% des Nettoumsatzes (Vorjahr 25,2%). Akquisitions- und währungsbereinigt nahm der adjustierte Personalaufwand nur leicht zu. Dabei wurden die grösstenteils tariflich bedingten Gehaltserhöhungen teilweise durch Synergien und Effizienzgewinne kompensiert, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die adjustierten Abschreibungen stiegen um 4,0% auf CHF 99,7 Mio. Die adjustierten Amortisationen auf immateriellen Anlagen betrugen CHF 8,7 Mio. (Vorjahr CHF 6,7 Mio.). Der adjustierte sonstige Betriebsaufwand stieg – teilweise akquisitionsgetrieben – um 11,1% auf CHF 544,4 Mio.

Das adjustierte Netto-Finanzergebnis betrug CHF -9,3 Mio., eine Verbesserung von CHF 7,9 Mio. gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung war durch ausserordentliche Aufwendungen im Zusammenhang mit der Finanzierung der Sanitec Akquisition im Vorjahr sowie durch Fremdwährungsgewinne – gegenüber Fremdwährungsverluste im Vorjahr – begründet. Der adjustierte Steueraufwand nahm um CHF 12,6 Mio. auf CHF 93,2 Mio. zu. Daraus ergab sich eine im Vergleich zu 2015 leicht tiefere adjustierte Steuerquote von 13,8% (Vorjahr 14,0%). Verschiedene Einmaleffekte führten zu diesem tieferen Wert.

Im Vorjahresvergleich reduzierte Akquisitions- und Integrationskosten in der Erfolgsrechnung

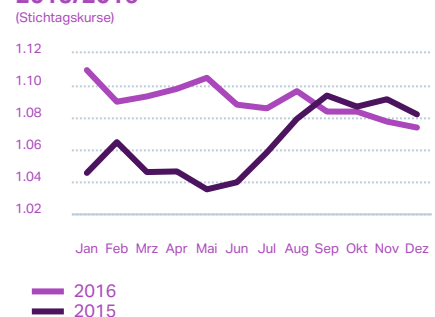
Die negativen Sondereffekte (vgl. Tabelle unten) als Folge der Sanitec Akquisition/Integration betrugen auf Stufe EBITDA CHF 10 Mio., auf Stufe EBIT CHF 46 Mio. und auf Stufe Nettoergebnis CHF 36 Mio. Die nicht adjustierten Werte erreichten für den EBITDA CHF 785,2 Mio., für den EBIT CHF 640,1 Mio., für das Nettoergebnis CHF 548,2 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 14.88.

EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2014 – 2016

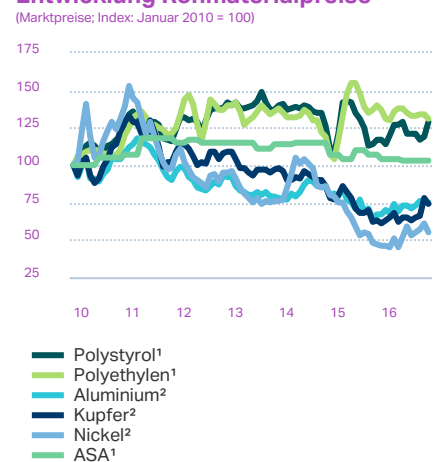


* Adjustiert um Kosten und Erträge im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition (Transaktions-, Integrations-, Desinvestitions- und einmalige Finanzierungskosten und -erträge, sowie Amortisationen von immateriellen Anlagen und einmalige Aufwendungen aus der Neubewertung der Vorräte)

EUR/CHF-Wechselkurs 2015/2016



Entwicklung Rohmaterialpreise



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

Anstieg beim Free Cashflow

Der deutlich höhere operative Cashflow (EBITDA) und ein besseres Finanzergebnis auf der einen sowie höhere absolute Steueraufwendungen auf der anderen Seite ergaben beim Netto-Cashflow eine Zunahme um 17,2% auf CHF 699,0 Mio. Leicht tiefere Investitionen in Sachanlagen und negative Effekte aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens führten zu einem Anstieg beim Free Cashflow von 16,5% auf CHF 563,9 Mio. (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Aus dem Free Cashflow wurden Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 309,3 Mio. vorgenommen, Schulden in Höhe von netto CHF 172,8 Mio. zurückbezahlt, sowie – im Rahmen der Abwicklung der letzten Tranche des Aktienrückkauf-Programms – Aktien in Höhe von CHF 50,7 Mio. zurückgekauft.

Akquisitions- und integrationsbezogene Kosten

(in Mio. CHF)

| | 2015 | 2016 |
|---|-----------|-----------|
| Transaktionskosten | 7 | 0 |
| Integrationskosten | 27 | 10 |
| Auswirkung der Neubewertung der Vorräte* | 28 | 0 |
| Total Kosten auf EBITDA-Ebene | 62 | 10 |
| Abschreibungen und Amortisationen* | 31 | 36 |
| Total Kosten auf EBIT-Ebene | 93 | 46 |
| Finanzierungskosten | 6 | 0 |
| Steuereffekt | -28 | -10 |
| Total Kosten auf Nettoergebnis-Ebene | 71 | 36 |

* v. a. in Zusammenhang mit Kaufpreisallokation

Finanzstruktur

Solides finanzielles Fundament

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

Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 3 553,8 Mio. auf CHF 3 601,1 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 459,6 Mio. auf CHF 509,7 Mio. zu. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 340,6 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten konnten auf CHF 970,9 Mio. (Vorjahr CHF 1 139,2 Mio.) reduziert werden. Daraus resultierte per Ende 2016 eine Abnahme der Netto-Schulden um CHF 218,4 Mio. auf CHF 461,2 Mio. Diese Veränderung war das Resultat des starken Free Cashflow, von Dividendenauszahlungen an die Aktionäre, von Aktienrückkäufen sowie von der Rückzahlung von Schulden (vgl. auch → **Anstieg beim Free Cashflow**).

Das Nettoumlaufvermögen blieb im Vergleich zum Vorjahr mit CHF 147,3 Mio. (Vorjahr CHF 146,6 Mio.) praktisch konstant. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 715,4 Mio. auf CHF 726,5 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen sanken von CHF 1 757,1 Mio. auf CHF 1 681,1 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verbesserte sich von 45,9% im Vorjahr auf 28,2%. Die Eigenkapitalquote erreichte sehr solide 45,4% (Vorjahr 41,7%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die adjustierte Eigenkapitalrendite (ROE) 38,3% (Vorjahr 32,2%), die nicht adjustierte Eigenkapitalrendite 35,9% (Vorjahr 27,6%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2016 CHF 2 704,6 Mio. (Vorjahr CHF 2 504,9 Mio.). Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 21,5% (Vorjahr 20,1%), der nicht adjustierte Wert dieser Kennzahl lag bei 20,2% (Vorjahr 17,0%). Details zu den Berechnungen der nicht adjustierten Werte für Gearing, ROE und ROIC siehe → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement**.

Am 31. Dezember 2016 hielt die Geberit Gruppe 239 869 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 0,6% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Diese Aktien sind vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 041 427. Das am 30. April 2014 gestartete Aktienrückkauf-Programm wurde per 29. Februar 2016 beendet. Insgesamt wurden 757 000 Namenaktien für CHF 247,8 Mio. zurückgekauft. Dies entsprach zum Zeitpunkt der Beendigung des Programms 2,0% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Der Aktienrückkauf erfolgte auf einer speziell für diesen Zweck eingerichteten zweiten Handelslinie. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 327.40. Die ordentliche Generalversammlung vom 6. April 2016 stimmte dem Antrag zu, die zurückgekauften Aktien mittels Kapitalherabsetzung zu vernichten. Dies ist am 20. Juni 2016 erfolgt.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

| | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------------|--------|---------|-------|
| Langfristige Finanzverbindlichkeiten | 6,6 | 1 135,5 | 966,7 |
| Total Finanzverbindlichkeiten | 10,5 | 1 139,2 | 970,9 |
| Liquide Mittel | 749,7 | 459,6 | 509,7 |
| Netto-Schulden | -739,2 | 679,6 | 461,2 |

Investitionen

Leicht tiefere Investitionen

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2016 CHF 139,1 Mio. oder CHF 8,2 Mio. respektive 5,6% weniger als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,0% (Vorjahr 5,7%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

Der Hauptteil der Investitionen floss in den Maschinenpark, in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden und in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte. Das grösste laufende Einzelprojekt war die Erweiterung des Logistikzentrums in Pfullendorf (DE), das im Frühling 2017 seinen Betrieb aufnehmen wird. Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte sowie in die weitere Optimierung der Produktionsprozesse investiert.

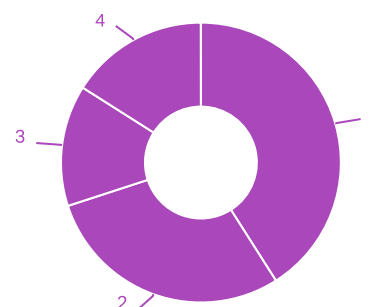
Im Jahr 2016 flossen 41% der Gesamtinvestitionen oder CHF 57,7 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 16% oder CHF 22,9 Mio. wurden in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte, 29% oder CHF 39,7 Mio. in die Modernisierung der Sachanlagen sowie 14% oder CHF 18,8 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen investiert.

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------|------|------|-------|-------|-------|
| | 86,0 | 98,0 | 104,8 | 147,3 | 139,1 |
| In % Nettoumsatz | 4,5 | 4,9 | 5,0 | 5,7 | 5,0 |

Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (41%)
- 2 Modernisierung (29%)
- 3 Rationalisierung (14%)
- 4 Neuprodukte (16%)

Mitarbeitende

Anzahl Mitarbeitende gesunken

Ende 2016 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 592 Personen. Das entspricht einer Abnahme um 534 Personen oder 4,4% im Vorjahresvergleich. Davon ist der Hauptanteil auf tiefere Personalbestände in den Keramikwerken, Synergien bei der Zusammenlegung von Funktionen, effizienzsteigernde Massnahmen sowie auf den Verkauf der Koralle Gruppe zurückzuführen. Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 972 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 234,6 oder 12,8% mehr als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In Marketing und Vertrieb waren 24,5% der Mitarbeitenden (Vorjahr 23,9%) tätig. In der Produktion waren es 61,7% (Vorjahr 62,6%). Im Weiteren waren 8,2% (Vorjahr 7,8%) in der Verwaltung beschäftigt, weitere 3,6% (Vorjahr 3,6%) in der Forschung und Entwicklung. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2,0% (Vorjahr 2,1%).

Ein attraktiver Arbeitgeber

Erstklassige Mitarbeitende sind Garanten des zukünftigen Unternehmenserfolgs. In diesem Sinne wurden auch 2016 Anstrengungen unternommen, um Geberit auf dem Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten am Schnittpunkt von Handwerk, Engineering und Vertrieb zu positionieren. Beispielsweise traten Spezialisten aus unterschiedlichen Fachbereichen gemeinsam mit Human-Resources-Verantwortlichen an einer Reihe von Hochschulmessen auf. Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Der Personalaufwand belief sich 2016 – bereinigt um Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Integration – auf CHF 696,2 Mio. (Vorjahr CHF 654,2 Mio.). Ausserdem kann zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilgenommen werden, vergleiche dazu → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 17. Beteiligungsprogramme** sowie → **Vergütungsbericht**. Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2016 24% (Vorjahr 25%), im oberen Management 9% (Vorjahr 8%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat ist seit 2016 wieder eine Frau vertreten.

Das Kapital von morgen

Ende 2016 beschäftigte Geberit 233 Auszubildende (Vorjahr 255). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 75% (Vorjahr 64%). Als Ziel wird ein Wert von 75% angepeilt. Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung grundsätzlich an mehreren Standorten arbeiten. Auslandserfahrung und Know-how-Transfers sind ein Plus für die jungen Mitarbeitenden, aber auch für das Unternehmen. Im Anschluss an ihre Berufslehre haben Auszubildende zusätzlich die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten. Entsprechende Trainee-Programme führten in die USA, nach Indien sowie nach Südafrika.

Das zweistufige Potentials-Management-Programm wird weiterhin durchgeführt. Talente sollen im gesamten Unternehmen gezielt identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet werden. Erste Erfahrungen mit Führungs- oder Projektleitungsverantwortung gehören mit dazu. Die im Programm im Rahmen von Projektarbeiten untersuchten Problemstellungen orientieren sich an der Realität des Unternehmens und dienen den involvierten Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Das Potentials-Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen innerhalb des Unternehmens mit internen Kandidierenden zu besetzen. 2016 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 88% aller Fälle möglich (Vorjahr 40%).

Faire, einheitliche Bedingungen für alle

Der einheitliche Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) ist seit 2012 in Kraft. Dank dieses standardisierten Prozesses kann ein Überblick des vorhandenen Potenzials geschaffen werden. PDC verfolgt gleich mehrere Ziele: Es geht darum, die Leistungskultur zu stärken, die

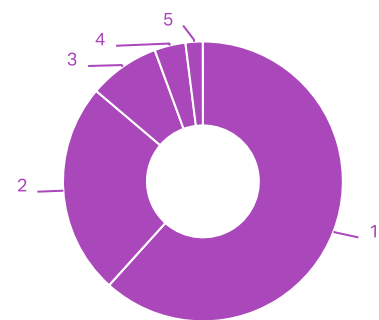
Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

| | 2015 | Anteil in % | 2016 | Anteil in % |
|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|
| Deutschland | 3 319 | 27 | 3 282 | 28 |
| Polen | 1 532 | 13 | 1 515 | 13 |
| Schweiz | 1 333 | 11 | 1 336 | 12 |
| Ukraine | 1 089 | 9 | 627 | 5 |
| Frankreich | 693 | 6 | 691 | 6 |
| China | 665 | 5 | 637 | 5 |
| Österreich | 541 | 4 | 532 | 5 |
| Schweden | 431 | 4 | 419 | 4 |
| Italien | 425 | 4 | 434 | 4 |
| Andere | 2 098 | 17 | 2 119 | 18 |
| Total | 12 126 | 100 | 11 592 | 100 |

Mitarbeitende 2016 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (61,7%)
- 2 Marketing und Vertrieb (24,5%)
- 3 Verwaltung (8,2%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,6%)
- 5 Auszubildende (2,0%)

Transparenz zu erhöhen, sowie Talente besser zu erkennen und zu fördern. Mit Ausnahme der direkt produktiven Arbeitnehmenden in den Produktionsbetrieben sind inzwischen sämtliche Mitarbeitende der ursprünglichen Geberit Gruppe in den PDC-Prozess eingebunden. Aktuell wird der Kreis der Teilnehmenden auf die Führungskräfte der vormaligen Sanitec ausgeweitet. In der Praxis bedeutet PDC, dass die individuelle Leistung sowie Aussagen zu möglichen künftigen Entwicklungsschritten von mehreren Vorgesetzten beurteilt werden. Den Direktvorgesetzten kommt anschliessend die Rolle zu, den Mitarbeitenden eine Rückmeldung zu Leistung, Entwicklung und Vergütung zu geben. Was die Vergütung betrifft, so verfügt man dank der gruppenweit einheitlichen Stellenbewertungen bereits über ein solides Referenzsystem.

Gruppenweite Umfrage durchgeführt

An der im Berichtsjahr durchgeführten gruppenweiten Umfrage nahmen 84% der Beschäftigten teil. Diese erfreuliche Rücklaufquote ist Indiz dafür, dass die Mitarbeitenden bereit und gewillt sind, an der Gestaltung des Unternehmens mitzuwirken.

Als sehr erfreulich zu werten ist, dass über 80% der Mitarbeitenden der Integration gegenüber positiv oder zumindest neutral eingestellt sind. Dies, obwohl eine solche Phase immer auch mit persönlichen Unsicherheiten verbunden ist. Die Befragung hat aber auch gezeigt, dass kulturelle Unterschiede zwischen der ursprünglichen Geberit und den übernommenen Sanitec Einheiten vorhanden sind und dass die integrierte Organisation noch weiter zusammenwachsen muss.

Seit Oktober sind die lokalen Geberit Gesellschaften daran, die Resultate der Umfrage zu diskutieren und bei jenen Themen Massnahmen zu evaluieren und in die Tat umzusetzen, wo die Rückmeldung der Mitarbeitenden einen Handlungsbedarf nahelegt.

Selbstverständnis und Verhaltenskodex gefestigt

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → **Geberit 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 (vgl. auch → **Compliance**). Der Kompass wurde Ende 2015 zusammen mit einem Schreiben des CEO allen Mitarbeitenden der neu aufgestellten, vergrösserten Geberit Gruppe zugestellt.

Arbeitssicherheit im Fokus

Es gilt die Vision des unfallfreien Unternehmens. Insbesondere die Vergrösserung des Werkverbunds durch die Integration der Werke von Sanitec sowie die daraus resultierende höhere Zahl der Mitarbeitenden hat jedoch bereits im Jahr 2015 zu einer Anpassung der Zielwerte geführt. Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Bis dann soll die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) auf den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) auf den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) reduziert werden.

2016 sank die Unfallhäufigkeit auf den Wert 9,8 (Vorjahr 11,4), eine Reduktion um 14,0%. Dagegen erhöhte sich die Unfallschwere im selben Zeitraum um 1,6% auf den Wert 209 (Vorjahr 206). Die vielfältigen Optimierungsmassnahmen, die im Berichtsjahr an den Werkstandorten umgesetzt wurden (vgl. auch → **Produktion**), spielen nicht zuletzt mit Blick auf die Arbeitssicherheit eine zentrale Rolle. Weiterhin wird ein spezieller Fokus auf Verhaltensänderungen gelegt, da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeit auf Unachtsamkeiten zurückzuführen sind. Seit 2013 ist das Thema Arbeitssicherheit Teil der Jahresbeurteilung der Führungsverantwortlichen in den Werken.

Kunden

Unvermindert intensive Marktbearbeitung

Mit der Integration des Keramikgeschäfts in die bewährten Vertriebsstrukturen konnte die Präsenz in zahlreichen Märkten erheblich verstärkt werden. Seit Anfang 2016 agiert in allen Märkten jeweils nur noch eine lokale Vertriebsgesellschaft. Die europaweit mehr als 800 im Aussendienst tätigen Beraterinnen und Berater sind nicht auf bestimmte Produktbereiche, sondern auf unterschiedliche Kundensegmente wie Grosshandel, Installateure und Planer, Architekten und Ausstellungsräume fokussiert. Dies hat zur Folge, dass die Aussendienstmitarbeitenden über ein sehr breites Produktwissen verfügen müssen, um ihr Gegenüber entsprechend umfassend unterstützen zu können.

Immer mehr Architektur-, Bauplanungs- und Ingenieurbüros setzen zur Optimierung und Vernetzung ihrer Prozesse BIM (Building Information Modeling) ein. Für Hersteller von sanitärtechnischen Produkten ist es heute vielerorts gerade bei Grossprojekten sehr wichtig, die entsprechenden BIM-Daten zur Verfügung stellen zu können. Aus diesem Grund hat Geberit damit begonnen, für alle relevanten Produkte die BIM-Daten zu erfassen und diese weltweit den Kunden zum Download zur Verfügung zu stellen.

Ein seit Jahrzehnten bewährtes Instrument zur Kundenbindung ist das breite Schulungsangebot. Im Berichtsjahr wurden in den 25 eigenen Informationszentren in Europa und in Übersee mehr als 30 000 Kunden an Produkten, Werkzeugen und Softwaretools aus- und weitergebildet. Zusätzlich wurden bei externen Veranstaltungen – teilweise in Zusammenarbeit mit Marktpartnern – insgesamt rund 90 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

Geberit AquaClean Präsenz weiter ausgebaut

Die Werbemassnahmen für Geberit AquaClean Dusch-WCs konzentrierten sich auf insgesamt 13 europäischen Kampagnenmärkte. Unter anderem ging wie schon im Vorjahr das Geberit AquaClean Mobil auf grosse Tour – dieses Mal durch die Niederlande, Belgien, Grossbritannien und zum zweiten Mal durch Deutschland. Unter dem Motto «Mein erstes Mal» bot der mobile Ausstellungs- und Testraum den Interessierten die Möglichkeit, in aller Ruhe ein AquaClean Dusch-WC auszuprobieren und die verschiedenen Modelle zu begutachten.

Auch in Italien, Dänemark, Österreich und der Schweiz wurde die Strategie weiterverfolgt, potenziellen Endkunden die Möglichkeit zu bieten, ein Dusch-WC persönlich auszuprobieren. Dazu setzten beispielsweise die schweizerische und die österreichische Vertriebsgesellschaft je eine mobile AquaClean WC-Lounge ein, die bei ausgesuchten Konzerten, Sportevents und anderen Grossanlässen dem Publikum zur Verfügung gestellt wurde. Im Berichtsjahr konnten allein mit diesen beiden Lounges rund 15 000 Endkundenkontakte geschaffen werden.

Grosse Fortschritte verzeichnete die länderübergreifende Verkaufsinitiative für mittel- und hochklassierte Hotels. Im Berichtsjahr konnten mehr als 60 neue Hotelprojekte gewonnen werden, wodurch der Bestand an mit AquaClean Dusch-WCs eingerichteten Vier- und Fünf-Sterne-Häusern in Europa auf 350 anstieg.

Das im September des Vorjahres lancierte Spitzenmodell AquaClean Mera stiess in allen Märkten auf eine sehr positive Resonanz. Der unerwartet grosse Erfolg führte zu Lieferrückständen, die dank eines raschen Aufbaus von internen Produktionskapazitäten für die technisch anspruchsvolle Keramik aufgearbeitet werden konnten. Die unverändert hohe Nachfrage wird seit dem vierten Quartal wieder zeitgerecht bedient.

Der direkte Draht zu den Sanitärfachleuten

Der Hauptanteil der Marktbearbeitungsaktivitäten richtete sich unverändert an Sanitärfachleute und -unternehmer. Bewährte Massnahmen wie Kundenbesuche, Schulungen, laufend aktualisierte technische Dokumentationen, Broschüren und Magazine, Online-Plattformen und Apps wurden fortgeführt und weiterentwickelt. Die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne wurde im Berichtsjahr zum sechsten Mal umgesetzt. Dabei wurden mit speziell ausgestaffierten mobilen Ausstellungen lokale und regionale Grosshändler besucht und Installateuren vor Ort die Möglichkeit gebo-

ten, Neuheiten und Lösungen von Geberit zu begutachten. 2016 konnten auf diese Weise an mehr als 900 Veranstaltungen über 25 000 Besucher in 16 Ländern angesprochen werden.

Vollständig integrierte Messepräsenz

Um die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen und das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen, wurden 2016 erneut zahlreiche Fachmessen als Plattform genutzt. Bedeutende Auftritte erfolgten an der Batibouw in Brüssel, der Ideal Home Show in London, der Swissbau in Basel, der Aquatherm in Wien, der SHK in Essen sowie der Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas. Architekten und Designer wurden auf dem Fuori Salone und auf dem Salone del Bagno in Mailand gezielt angesprochen.

Im Berichtsjahr wurde ein neues Messekonzept entwickelt und im Oktober in Belgien ein erstes Mal erfolgreich umgesetzt. Das Konzept ermöglicht einen gemeinsamen Auftritt von mehreren Marken unter dem gemeinsamen Dach eines Geberit Messestandes und gewährleistet eine hochwertige Präsentation von Keramiken und Badezimmermöbeln zusammen mit dem bisherigen, stärker technisch orientierten Produktsortiment. Die so erzielbaren Synergien sind im Wesentlichen eine Reduktion der benötigten Ausstellungsfläche an einer Messe – noch im Vorjahr war Geberit an der ISH in Frankfurt mit insgesamt drei grossen Ständen präsent – sowie die gemeinsame Präsentation von Produkten und damit verbesserte Cross-Selling-Möglichkeiten.

Innovation

Anhaltend hohe Investitionen in die Zukunft

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 72,3 Mio. (Vorjahr CHF 63,4 Mio.) oder 2,6% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Verfahren, Produkten und Technologien investiert. Zudem wurden im Rahmen der → **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Produktion von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 32 Patente angemeldet; in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 118.

Sämtliche Produktentwicklungen durchlaufen einen etablierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Damit ist sichergestellt, dass das kreative Potenzial und das vorhandene Know-how der Gruppe optimal genutzt werden und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse des Markts ausgerichtet sind. Kundennutzen und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle. Auch die Entwicklungsprojekte des zugekauften Geschäftsbereichs Sanitärkeramik orientieren sich seit Anfang 2016 an diesem Prozess.

Ganzheitliche Lösungen dank breitem Kompetenzspektrum

Virtuelles Engineering, Hydraulik, Werkstofftechnik, Schallschutz, Statik, Brandschutz, Hygiene, Elektronik, Oberflächentechnologie und Verfahrenstechnik – in diesen Technologiefeldern verfügt Geberit über branchenführende Kompetenzen. Dank deren Verknüpfung unter einem Dach kann die Entwicklung anspruchsvoller Lösungen in den eigenen Reihen bewerkstelligt werden.

Ein Beispiel für diesen ganzheitlichen Ansatz ist das → **Geberit Armaturensystem**, das im Jahr 2017 im Markt eingeführt wird. Elektronische Waschtischarmaturen kommen in den Sanitärräumen öffentlicher oder halböffentlicher Gebäude wie Flughäfen, Sportstadien, Schulen oder Gastronomiebetriebe zum Einsatz. Sie ermöglichen ein hygienisches Händewaschen, da nichts berührt werden muss. Zudem sind sie in der Regel sehr wassersparend. Vor allem in hoch frequentierten Lokalisationen müssen sie allerdings einiges aushalten, mitunter auch eine unsanfte Benutzung. Die Mehrheit der elektronischen Armaturen wird als Standarmaturen in den Waschtisch eingebaut; nur selten sind Wandarmaturen anzutreffen. Dabei wären diese viel praktischer: Sie lassen den ganzen Waschtisch frei, was dessen Reinigung erheblich vereinfacht, und sie bieten eine überlegene Ergonomie beim Händewaschen. Bisher gab es jedoch so gut wie keine Lösung für deren sichere und fehlerfreie Installation. Mit dem neuen Armaturensystem macht Geberit ein Umdenken möglich: Elektronische Armaturen lassen sich auf Anhieb fehlerfrei in die Wand einbauen. Und sie sind schlank, formschön und dennoch sehr robust. Mit Ausnahme des Infrarotsensors sind Elektronik, Mischer, Ventile und die Energieversorgung in einer separaten Funktionsbox untergebracht. Diese wird gut zugänglich unter dem Waschtisch in die Vorwand eingebaut und befindet sich dadurch ausserhalb der Nasszone. Dies eröffnet völlig neue Möglichkeiten für das Design. Das auch als Standarmatur verfügbare Armaturensystem besticht nicht nur durch ein attraktives Preis-/Leistungsverhältnis, sondern verspricht auch einen wirtschaftlichen Betrieb; für die Energieversorgung stehen nämlich drei Möglichkeiten zur Wahl: Anschluss an das Stromnetz, Batteriebetrieb oder eine autarke Stromversorgung durch eine Generatoreinheit, die vom Druck des Leitungswassers angetrieben wird.

Neue Produkte für anspruchsvolle Märkte

Im Jahr 2016 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- → **Geberit Silent-Pro**, das hoch schalldämmende Gebäudeentwässerungssystem zum Stecken, repräsentiert den neusten Stand der Technik: nachgewiesene hohe Schalldämmung, vielseitige Brandschutzlösungen, einfache Installation, hochwertige Werkstoffe, sprichwörtliche Qualität. Die Schalldämmung wird im Wesentlichen durch einen resonanzarmen Werkstoff und eine konsequente Entkoppelung vom Baukörper erzielt.

F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------|------|------|------|------|------|
| | 49,8 | 50,9 | 55,8 | 63,4 | 72,3 |
| In % Nettoumsatz | 2,6 | 2,5 | 2,7 | 2,4 | 2,6 |

- Seien es die Urinalanlagen für ein Stadion oder für ein modernes Hotel – mit dem neuen → **Geberit Urinalsystem** können solche Infrastrukturen optimal auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten werden. Dabei besteht die Wahlmöglichkeit zwischen einer konventionellen Wasserspülung, einer individuell programmierten Spülung oder einem Betrieb ganz ohne Wasser. Spülrandlose Keramiken und ein freier Zugang zu allen Anschlüssen vereinfachen die Reinigung und reduzieren die Unterhaltskosten.
- Die Keramiken der → **Badezimmer-Serie Glow** zeichnen sich durch harmonische Formen aus. Die unter den Marken IDO und Porsgrund in Nordeuropa vermarktete Badezimmer-Serie umfasst Waschtische, WCs und Bidets sowie Badezimmermöbel.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2016 siehe → **Magazin Facts & Figures 2016**.

Im Jahr 2017 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Einige Beispiele:

- Das neueste Dusch-WC von Geberit, das → **Geberit AquaClean Tuma**, besticht mit einem durchdachten Produktkonzept und schlicht-elegantem Design. Es wird als Komplettanlage mit spülrandloser WC-Keramik angeboten. Alternativ dazu ist es als WC-Aufsatz erhältlich, der mit bereits installierten Keramiken kombiniert werden kann.
- Die Duschfläche → **Geberit Setaplano** ist aus hochwertigem Mineralwerkstoff. Sie fühlt sich warm an, ist rutschfest und einfach zu reinigen. Um die Arbeit auf der Baustelle zu vereinfachen und eine zuverlässige Abdichtung sicherzustellen, werden so viele Komponenten wie möglich bereits im Werk vormontiert. Für die Duschfläche wurden neue, extraflache Siphons entwickelt.
- Das modular aufgebaute, neue → **Geberit Armaturensystem** repräsentiert durchdachte Installationstechnik, ein ausgefeiltes Energiekonzept und elegante Armaturenkörper für die Wand- oder Standmontage. Die Armaturen lassen sich rasch und fehlerfrei einbauen. Mischer, Ventil, Elektronik und Stromversorgung sind in einer Funktionsbox untergebracht, die vor Feuchtigkeit geschützt unter dem Waschtisch platziert wird.
- Das preiskompetitive neue Versorgungssystem → **Geberit Volex** besteht aus mehrschichtigen Metallverbundrohren sowie Pressfittings aus Messing. Es eignet sich sowohl für Trinkwasser- als auch für Heizungsinstallationen. Das Sortiment umfasst alle gängigen Rohrdurchmesser und Fittings.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2017 siehe → **Magazin Facts & Figures 2017**.

Produktion

Auf einen Nenner gebracht

Nach dem Verkauf der zwei Koralle-Werke im Laufe des Berichtsjahres umfasst der Produktionsverbund der Geberit Gruppe nunmehr 33 Werke, davon deren sechs in Übersee. An diesen Standorten kommt ein Spektrum unterschiedlicher Fertigungstechnologien zum Einsatz, die sich in drei Bereiche gliedern lassen:

- Keramikgiessen (CER),
- Spritzgiessen, Blasformen sowie Montage (IBA),
- Extrusion, Metall- und Thermoformen sowie Apparatebau (EFA).

Das Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) wurde im Berichtsjahr in allen Werken der vormaligen Sanitec Gruppe implementiert. Sämtliche Führungskräfte wurden zu den darin enthaltenen Prinzipien des «Lean Manufacturing» geschult. Die Ausweitung dieser Schulungen auf die gesamten Belegschaften ist im Gange. Im Zentrum der Anstrengungen, die im GPS 2.0 transparent dargestellt sind, steht die Abkehr vom Werkstattprinzip mit etappierter Fertigung und die Etablierung einer umfassenden Fließfertigung, die auf maximale Effizienz und Ressourcenschonung ausgerichtet ist.

Der Verschiedenartigkeit der eingesetzten Fertigungstechnologien zum Trotz sind die Bemühungen, die Prozesse weiter zu standardisieren und zu optimieren, im Berichtsjahr gut vorangekommen. Das Projekt «OneERP», das auf eine Harmonisierung der IT-Systeme und eine Standardisierung der Geschäftsprozesse abzielt, wurde zu Beginn des Jahres 2017 an den polnischen Produktionsstandorten implementiert. Schrittweise sollen in den folgenden Jahren alle früheren Sanitec Werke umgestellt werden.

Interdisziplinäre Unterstützung

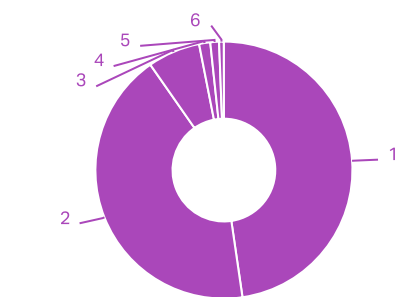
Eine zentrale Voraussetzung, um mittels innovativer Verfahren Effizienzgewinne in den Werken zu erzielen, ist die Bildung eines eigentlichen Kompetenzzentrums für jeden Fertigungsbereich. Im Keramikwerk Haldensleben (DE) wurden diesbezüglich wichtige Weichen für die Zukunft gestellt: In infrastruktureller wie auch in personeller Hinsicht ist Haldensleben bereit, in Zukunft die Rolle eines Keramik-Leitwerks der Gruppe zu übernehmen und neue Verfahren zu testen, ehe diese in den Schwesterwerken eingesetzt werden.

Umweltmanagement in der Produktion

Die Akquisition von Sanitec und insbesondere die Eingliederung der neuen Keramikwerke hatte auf den ökologischen Fussabdruck von Geberit einen erheblichen Einfluss. Die Herstellung von Sanitärkeramik ist prozessbedingt sehr energieintensiv. Aus diesem Grund verfünffachte sich der Energieverbrauch der Gruppe im Jahr 2015. Auch die Umweltbelastung sowie die CO₂-Emissionen nahmen deutlich zu. Im Berichtsjahr konnte die Umweltbelastung reduziert werden. Die absolute Umweltbelastung nahm um 4,0% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im gleichen Zeitraum um 7,6% zunahm. Dabei ging die absolute Umweltbelastung der früheren Sanitec Werke zurück. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 10,8%. Bezüglich langfristigen Zielwert, der auf einer Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin auf Kurs.

Die CO₂-Emissionen konnten im Jahr 2016 um 3,0% auf 250 108 Tonnen vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich um 9,9%. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO₂-Strategie** gesetzten Ziele zur Reduktion der → **CO₂-Emissionen** eingehalten werden. Diese Strategie enthält nebst den relativen Zielen neu auch langfristige absolute Zielwerte. Zur Umsetzung der CO₂-Strategie wird auf ein Drei-Säulen-Modell zurückgegriffen. Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch. Die Erhöhung der Effizienz markiert eine zweite Säule. Die dritte Säule umfasst den gezielten Zukauf von hochwertigen, erneuerbaren Energieträgern. Die detaillierte → **CO₂-Bilanz** und alle Massnahmen zur Reduktion der CO₂-Emissionen werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

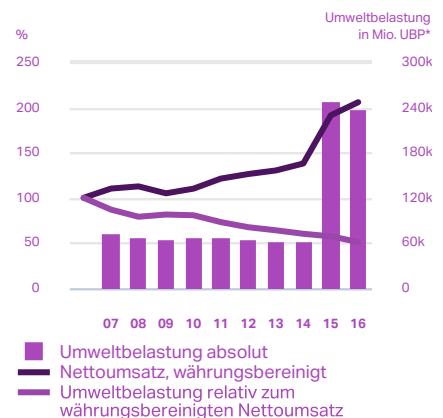
Verteilung Umweltbelastung 2016



- 1 Brennstoffe (47,7%)
- 2 Strom (42,6%)
- 3 Treibstoffe (6,6%)
- 4 Entsorgung (1,4%)
- 5 Wasser/Abwasser (1,1%)
- 6 Lösungsmittel (0,6%)

Umweltbelastung 2007 – 2016

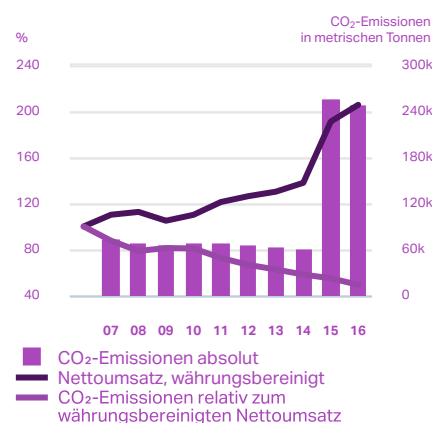
(Index: 2006 = 100)



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

CO₂-Emissionen 2007 – 2016

(Index: 2006 = 100)



Geberit ist bestrebt, den Status als Branchenführer im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die im Jahr 2006 formulierten, anspruchsvollen Reduktionsziele behalten folglich ihre Gültigkeit: Die Ökoeffizienz und die relativen CO₂-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2017–2019**). Ein wesentliches Instrument, welches hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Energie. Bis Ende 2018 sollen alle vormaligen Sanitec Standorte in dieses System integriert werden und die Anforderungen der Normen → **ISO 9001 (Qualität)**, → **ISO 14001 (Umweltmanagement)** und → **OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)** erfüllen. Eine Ausweitung auf die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) wird für ausgewählte Standorte zum Thema werden. Im Berichtsjahr wurde eine Reihe von Zertifizierungen erfolgreich abgeschlossen.

Logistik und Beschaffung

Gruppenlogistik mit einheitlichen IT-Standards

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik wurde 2016 weiter vorangetrieben. Im Vordergrund standen dabei eine vollständige Eingliederung des Berichtswesens sowie die Einführung des Geberit Logistics Operation System (G-LOS). Die Logistikinfrastruktur des Keramikbereichs umfasste Ende 2016 14 grössere und kleinere Distributionsstandorte in Europa.

Im Logistikzentrum Pfullendorf – dem zentralen Logistikzentrum der ursprünglichen Geberit – wurde im Januar 2016 mit SAP EWM ein neues Lagerbewirtschaftungssystem eingeführt und als neuer Standard für IT-Systeme der Gruppenlogistik definiert.

Projekt erweitertes Logistikzentrum auf Kurs

Die logistische Drehscheibe für nahezu alle sanitärtechnischen Produkte von Geberit ist das Logistikzentrum im süddeutschen Pfullendorf. Im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung bestehender Logistikprozesse wurde 2014 beschlossen, die Kapazitäten dieses Zentrums weiter auszubauen und dafür bis 2017 rund EUR 40 Mio. zu investieren. Nur neun Monate nach dem Spatenstich konnte im Januar 2016 für die neu erbaute Logistikfläche von 19 200 m² bereits das Richtfest gefeiert und die Installation der umfangreichen und komplexen Lager- und Fördertechnik in Angriff genommen werden. Im letzten Quartal des Berichtsjahres wurden die Mitarbeitenden an den neuen Systemen geschult und alle notwendigen Testläufe absolviert. Das Projekt ist zeitlich und finanziell auf Kurs; die Inbetriebnahme soll wie geplant im Frühling 2017 erfolgen.

Weiter optimiertes Transportmanagement

Seit der Einführung einer integrierten Gruppenlogistik im Jahr 2010 wird dem zentralen Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren ein hoher Stellenwert beigemessen, werden doch dadurch kosten- und ressourcenoptimierte Transportlösungen möglich. So werden beispielsweise die Transporte zwischen den eigenen Produktionswerken mit jenen der Kundenbelieferung verknüpft. Dies reduziert die Leerkilometer und steigert die Auslastung der LKWs (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Im Berichtsjahr wurde die Implementierung der Geberit Prozesse und Standards auch auf die Transportdienstleister für die Keramikprodukte und Badezimmermöbel vorangetrieben. Des Weiteren sind die wichtigsten Spediteure von Geberit verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten.

Lieferanten des Keramikgeschäfts integriert

Die netzwerkartig strukturierte Konzernbeschaffung (Corporate Purchasing) kümmert sich ausser für die USA weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen.

Im Berichtsjahr konnte die ununterbrochene Belieferung aller Werke mit Rohstoffen und Halbfabrikaten weitestgehend sichergestellt werden. Vorübergehende Engpässe bestanden lediglich bei einigen extern zugekauften Keramiken sowie bei einigen Betätigungsplatten aus Metall.

Das flächendeckende Lieferanten-Management bezweckt primär die Sicherstellung der Versorgung; daneben soll es Ausfallrisiken und Kosten minimieren.

Alle Geschäftspartner und Lieferanten sind zur Einhaltung → **umfassender Standards** verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Auch die Lieferanten des im Vorjahr akquirierten Keramikgeschäfts werden zur Einhaltung dieser Standards verpflichtet; bis Ende 2016 hatten mehr als 80 Prozent der wichtigsten 250 Lieferanten der vormaligen Sanitec den entsprechenden Kodex unterzeichnet. Insgesamt hatten zum Ende des Berichtsjahres 1 084 Lieferanten den Kodex unterschrieben, was über 90 Prozent des Einkaufsvolumens der Geberit Gruppe repräsentiert.

2017 soll neu eine «Supplier Integrity Line» eingeführt werden. Lieferanten erhalten damit die Möglichkeit, anonym über eine Drittorganisation Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende zu melden.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit als Wegweiser und Kulturbestandteil

Nachhaltigkeit ist seit Jahrzehnten fester Bestandteil der Geberit Unternehmenskultur. Eine fest verankerte Nachhaltigkeitsstrategie sorgt dafür, dass wesentliche Ziele messbar sind und damit ein wertvoller Beitrag zur Unternehmenskultur garantiert ist. Im Rahmen der Integration von Sanitec wurden die in der Gruppe geltenden hohen Nachhaltigkeitsstandards auf die neu hinzugekommenen Einheiten ausgerollt. Wassersparende und langlebige Produkte, eine ressourcenschonende und umweltfreundliche Produktion, eine Beschaffung und Logistik mit hohen Umwelt- und Ethikstandards sowie gute und sichere Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden weltweit stehen im Fokus der nachhaltigen Unternehmensführung. Die gesellschaftliche Verantwortung wird ebenso konsequent wahrgenommen: mit der Fortführung der eigenen Sozialprojekte sowie der Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas. Zudem belegen zahlreiche Auszeichnungen die ausgeprägt nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens.

Wassermanagement als globale Herausforderung

Die von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals umfassen 17 konkrete Ziele und Indikatoren, die bis 2030 von den Staaten umgesetzt werden sollen. Die Wirtschaft spielt bei der Umsetzung eine massgebliche Rolle. Für Geberit hat Ziel Nummer 6 eine besondere Bedeutung: Der Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung steht weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein intelligentes, nachhaltiges Wassermanagement unabdingbar. Denn auch Gebiete mit heute guter Wasserversorgung sind infolge von wachsender Weltbevölkerung, von Migration, Urbanisierung, Klimawandel und Naturkatastrophen nicht davor gefeit, dass sich ihre Situation verschlechtert. Die Sanitärtechnologie muss diesen globalen Entwicklungen Rechnung tragen; wassersparende und ressourceneffiziente Produkte werden in Zukunft immer wichtiger.

Ökolabels für umweltfreundliche Sanitärprodukte gehören in der EU mittlerweile zum Standard. Hinzu kommen freiwillige Labels der Industrie, die das Thema Wassereffizienz von Produkten beurteilen. Beispielsweise das 2011 eingeführte WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited, das als Informations- und Orientierungshilfe dient. Von den insgesamt bereits elf zertifizierten Geberit Produktgruppen – dies entspricht knapp 700 verschiedenen Verkaufsartikeln – sind zehn in der höchsten Klasse vertreten und tragen insgesamt 18% zum Konzernumsatz bei.

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

Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette im Jahr 2016*

Bereitstellung Rohmaterial

0,2% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Geberit Produkte benötigt.



0,2%
(6,3 Mio. m³)

Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,03% Wasser geht 2016 in die Herstellung der Produkte bei Geberit.



0,03%
(1,1 Mio. m³)

Nutzung

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2016 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,76%
(3 425 Mio. m³)

Entsorgung

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



0,01%
(0,2 Mio. m³)

* Geberit organisch

Gut gerüstet für nachhaltiges Bauen

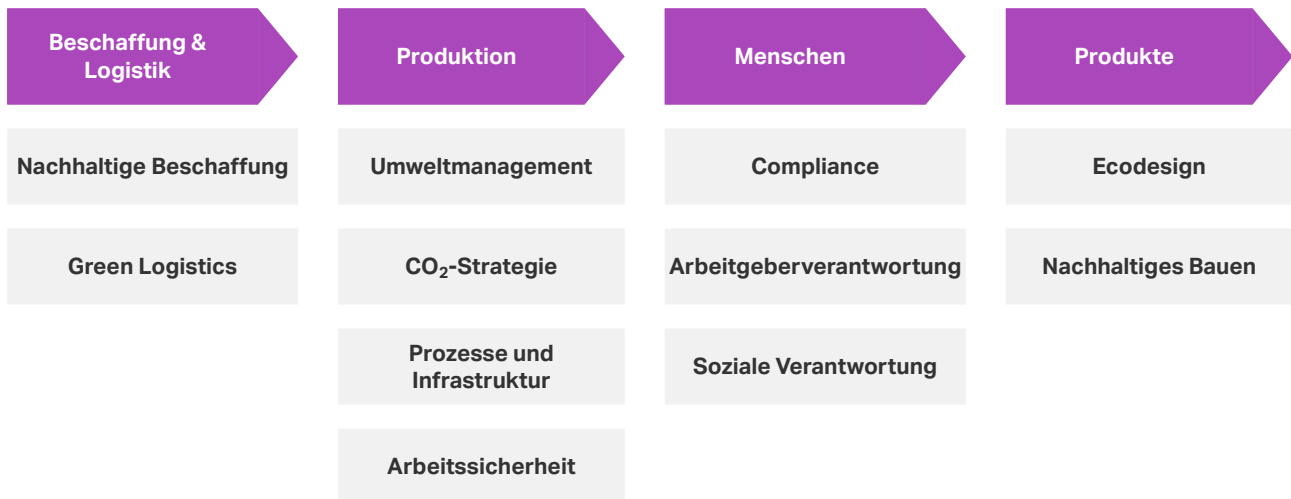
Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt im öffentlichen wie auch im privaten Bausektor weiter an Bedeutung. Europäische Normen, die nachhaltige Produkte und Systeme in Gebäuden definieren, werden entsprechend wichtiger. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, Minergie oder BREEAM. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter verlangen deshalb nach Systemanbietern mit umfassendem Know-how im nachhaltigen Bauen, damit diese Standards erfüllt werden können. Geberit stellt sich dieser Nachfrage mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten und positioniert sich damit beim Thema nachhaltiges Bauen an vorderster Front, was durch eine Vielzahl von Green Building-Referenzobjekten dokumentiert werden kann. Im Berichtsjahr wurde beispielsweise mitten im Hafenviertel der belgischen Stadt Antwerpen das von Zaha Hadid Architekten entworfene → **Port House** (BREEAM-zertifiziert) eingeweiht. Das Green Mark-zertifizierte → **Oasia Hotel Downtown** in Singapur ist ein 27-stöckiges Hochhaus und ein Paradebeispiel für die Idee der «Mini-City», einem neuartigen Umgang mit dem Problem hoher Dichte. Ein anderes Beispiel, das die Bedeutung von Green Building unterstreicht, ist in der Schweiz eröffnet worden: Das «NEST»-Forschungsinstitut bietet innovativen Unternehmen die einmalige Gelegenheit, neue Technologien, Materialien und Systeme unter realen Bedingungen zu testen. Das Gebäude ist mit verschiedenen Geberit Produkten ausgestattet.

Nachhaltigkeit bedeutet langfristige Wertschöpfung

Geberit bekennt sich zu einer verbindlichen Nachhaltigkeitsstrategie, die eng mit den eigentlichen Kernthemen des Unternehmens verknüpft ist und auch für die neu hinzugekommenen Standorte gilt.

Die Strategie basiert weiterhin auf insgesamt elf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören unter anderem → **Nachhaltige Beschaffung**, → **Green Logistics**, → **Umweltmanagement in der Produktion**, → **Arbeitssicherheit**, → **Ecodesign in der Produktentwicklung** oder → **Soziale Verantwortung**.

Nachhaltigkeitsstrategie



Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Zentraler Ausgangspunkt bei der Einführung der heute geltenden GRI-G4-Richtlinien war ein intern durchgeführter Prozess zur Definition der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit bei Geberit. 2016 wurde zudem zum dritten Mal ein → **externes Stakeholder-Panel** einberufen, um die → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie die Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation zu prüfen. Wesentliche Inputs des Stakeholder-Panels wurden für die Berichterstattung zum Geschäftsjahr 2016 bereits berücksichtigt.

Alle Aspekte der GRI-G4-Richtlinien finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2016. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den «umfassenden» («comprehensive») Transparenzgrad der GRI-G4-Richtlinien, was von → **GRI** geprüft wurde.

Seit 2008 ist Geberit Mitglied des United Nations (UN) Global Compact. Dieses weltweite Abkommen zwischen Unternehmen und der UNO soll die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten. Geprüft wird dies mit einem → **Fortschrittsbericht** zu Massnahmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitspraktiken sowie Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, der jährlich vorgelegt wird. Zudem ist Geberit Mitglied des lokalen Netzwerks des UN Global Compact. Das Thema Nachhaltigkeit wird weiter verankert mit dem → **Verhaltenskodex (Code of Conduct)** sowie dem → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Kontinuierlich verbesserte → **Compliance-Prozesse** sorgen dafür, dass die Richtlinien und Vorgaben eingehalten werden. Zusätzlich ist gruppenübergreifend ein System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft (vgl. auch → **Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung**).

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt honoriert. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist das Unternehmen stark vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des Dow Jones Sustainability Europe Index (DJSI Europe) und des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE-EO-100-Index-Serie. Namhafte Nachhaltigkeitsfonds halten die Titel ebenfalls in ihren Portfolios. Geberit will in den Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser», die weiter an Bedeutung zulegen, auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

Technologie, Innovation – und Nachhaltigkeit

Technologie und Innovation bestehen bei Geberit einher mit Nachhaltigkeit. Deshalb wird seit 2007 im Rahmen des Innovations- und Entwicklungsprozesses konsequent auf Ecodesign gesetzt. Von der Auswahl der Rohstoffe bis zur Entsorgung werden sämtliche Umweltaspekte geprüft. Jedes neue Produkt muss ökologisch besser sein als sein Vorgänger. Ein Beispiel dafür ist das neue → **elektronische Armaturensystem** das für die Energieversorgung mit einer autarken Stromversorgung ausgerüstet werden kann.

Produktökobilanzen sind wichtige Entscheidungshilfen für die Entwicklungsprozesse. Sie liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte. Geberit hat für verschiedene wichtige Produkte detaillierte Ökobilanzen erstellt. Immer wichtiger werden zudem die Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804, die auch direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können. Die EPD stellt relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis des Produkts transparent dar. 2016 wurde für die Waschtischarmatur Piave eine EPD erstellt.

Compliance

Compliance schafft Klarheit

Im Berichtsjahr wurde zum wiederholten Mal eine gruppenweite Umfrage zur Zuwendungspraxis durchgeführt. Aus dieser Umfrage resultierte die Erkenntnis, dass die Gewährung von Zuwendungen an Geschäftspartner in der Praxis weiterhin sehr moderat ausfällt. Es handelt sich im Regelfall um unkritische Kundeneinladungen an Sport- oder andere Veranstaltungen sowie um kostenlose Material- oder Werkzeuglieferungen im Rahmen von Vertriebsaktivitäten. Wenn die lokalen Geberit Gesellschaften Incentive-Programme für ihre Kunden durchführten, waren diese zuvor mit der Rechtsabteilung abgesprochen. Alle Geschäftsführer bestätigten sodann explizit, dass keine Zuwendungen an Geschäftspartner im Zusammenhang mit laufenden Projekten gemacht wurden.

Abgeschlossen wurde im Berichtsjahr zudem das Risk-Assessment bezüglich Agenten. Alle Vertriebsgesellschaften wurden nach ihrer Zusammenarbeit mit Agenten befragt. Es wurde festgestellt, dass nur wenige Gesellschaften mit Agenten zusammenarbeiten und dass keine Risiko-Exposition besteht. Trotzdem wurde, basierend auf dem → **Geberit Verhaltenskodex**, ein angepasster Kodex für Agenten entworfen und diesen kommuniziert.

Sensibilisiert dank Schulung und Reporting

Im Geberit Verhaltenskodex, der 2008 entstand und seit Anfang 2015 in einer inhaltlich überarbeiteten Fassung vorliegt, bilden die Themen Kartellrecht und Korruption zwei Schwerpunkte. Entsprechend existieren dazu eigene Richtlinien, die den relevanten Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden. Anlässlich einer Reihe von Schulungsveranstaltungen zum Kartellrecht wurden einerseits Geschäftsführer von europäischen Vertriebsgesellschaften und andererseits die Mitarbeitenden der Vertriebsteams in Skandinavien geschult. Ausserdem wurden die im Vertrieb tätigen Mitarbeitenden der europäischen Vertriebsgesellschaften sowie die Mitglieder des Gruppen-Managements zum wiederholten Male via E-Learning im Kartellrecht geschult. Für 2017 ist die Wiederholung des Kartellrecht-E-Learnings auch bei den aussereuropäischen Vertriebsgesellschaften vorgesehen und es wird ergänzende persönliche Schulungen in weiteren europäischen Vertriebsgesellschaften geben. Ferner wird das Thema Kartellrecht standardmässig in das Prüfprogramm des internen Audit-Teams integriert.

Die im Jahr 2013 eingerichtete Geberit Integrity Line, welche seit 2015 auch für die Mitarbeitenden der vormaligen Sanitec zur Verfügung steht, verzeichnete im Berichtsjahr mehrere Fälle, die einer Prüfung unterzogen wurden. Einer dieser Fälle führte zur Aufdeckung von Missständen in einer lokalen Gesellschaft, die wiederum in letzter Instanz personelle Konsequenzen nach sich zogen.

Soziale Verantwortung

Wasser als Basis

Innovative Sanitärtechnologie verbessert die Lebensqualität der Menschen nachhaltig. Diese Mission verfolgt Geberit konsequent. Im → **Geberit Kompass**, dem Leitfaden für die Mitarbeitenden, ist dies festgehalten.

Nebst der Verbesserung der Lebensqualität durch innovative Sanitärprodukte nimmt Geberit die soziale Verantwortung durch die seit vielen Jahren etablierten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden wahr. Diese Projekte weisen immer einen Bezug zum Thema Wasser und den Kernkompetenzen des Unternehmens auf. Die jungen Menschen sollen – nebst ihrer konkreten Mitarbeit in den Projekten – andere Kulturen kennenlernen, neue soziale, sprachliche und berufliche Kompetenzen erwerben und so in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung weiterkommen. Die Sozialprojekte leisten zudem einen konkreten Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, die unter anderem bis 2030 weltweit allen Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen wollen.

2016 führte die Reise der Lernenden nach Warschau (PL). Im Stadtbezirk Wola waren Mitarbeitende von Geberit Polen auf eine Schule aufmerksam geworden, deren sanitäre Anlagen dringend renoviert werden mussten. Das Gebäude der → **Primarschule «Żwirki i Wigury Primary School»** mit rund 300 Primarschülerinnen und -schülern wurde im Jahr 1949 erbaut. Da die Schule über keine finanziellen Mittel für Renovationen verfügte, waren Badezimmer, Toiletten und Duschen in einem schlechten Zustand. Die lokale Geberit Vertriebsgesellschaft plante den Um- und Ausbau der bestehenden Toilettenanlagen sowie der Gemeinschaftsräume. Im Oktober 2016 war das Geberit Team mit zehn Lernenden, einem technischen Leiter und einem Coach zwei Wochen vor Ort, um die Sanitäranlagen zu installieren. Zudem wurden in dieser Zeit mit den Kindern der Schule diverse Aktivitäten durchgeführt. Ferner hat Geberit Polen im Nachgang zum Sozialprojekt mit den Schülerinnen und Schülern verschiedene Aktionen durchgeführt, die sich alle um das Thema Wasser drehten und den Kindern auf spielerische Art und Weise den sorgfältigen Umgang mit der wertvollen Ressource näherbrachten.

Weltweites Engagement

Die umfassende Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde weitergeführt; die neue Helvetas-Kampagne wurde mit einem namhaften Beitrag unterstützt. Im Weiteren wurde das Projekt Perspektivenwechsel durchgeführt, in dessen Rahmen im Herbst erstmalig zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Kurze Zeit später wiederholte sich die Aktion in der Schweiz: Die nepalesischen Installateure besuchten die Schweizer Sanitärprofis und waren mit ihnen eine Woche lang unterwegs. Es ist geplant, das Projekt Perspektivenwechsel 2017 weiterzuführen. Im November 2016 waren zudem 17 Geberit Mitarbeitende im Rahmen eines freiwilligen Einsatzes für zwei Wochen in Nepal. Sie unterstützten eine Dorfgemeinschaft im westlichen Nepal bei den Arbeiten zur Erstellung einer Wasserleitung. Zusätzlich wurde durch Geberit eine grössere Spende für die Helvetas Wasserprojekte in Nepal geleistet.

In Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Kooperationsbüro in der Ukraine, dem Bildungsministerium der Ukraine und mit der fachlichen Unterstützung von Geberit konnte 2016 in der ukrainischen Stadt Odessa eine Berufsschule für Sanitärinstallateure eröffnet werden. Es ist die sechste Berufsschule in der Ukraine, die von Geberit unterstützt wird und Lernenden zu einer professionellen und zeitgemässen Sanitärausbildung verhelfen soll.

Die Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation «Swiss Water Partnership» wurde fortgesetzt. Die Plattform will alle am Thema Wasserversorgung Beteiligten (Wissenschaft, Wirtschaft, öffentlicher und privater Bereich) an einen Tisch bringen, um die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam anzugehen und den internationalen Dialog zum Thema Wasser zu fördern.

Die soziale Verantwortung der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen und Sammelaktionen auf lokaler Ebene ergänzt. Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig – auch nach dem Abschluss der entsprechenden Projekte – von eigenen Mitarbeitenden im jeweiligen

Land oder in Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen (NGO) überprüft. Für eine Übersicht zu Spenden und finanziellen Zuwendungen vgl. → **Investitionen in Infrastruktur und Dienstleistungen im öffentlichen Sektor**. Alle Spenden sind parteipolitisch neutral. Es wurden auch keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Politische Stellungnahmen werden in der Regel keine abgegeben, und es wird kein politisches Lobbying betrieben. Dies wird weltweit im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex sichergestellt.

Veränderungen Konzernstruktur

Die Koralle Gruppe wurde per 1. Juli 2016 aufgrund limitierter Synergien mit dem Kerngeschäft für EUR 33,0 Mio. plus liquide Mittel an die AFG Arbonia-Forster-Holding AG verkauft. Koralle war im Rahmen der Sanitec Akquisition im Jahr 2015 übernommen worden. Die Anbieterin von Duschabtrennungen war vor allem in den Märkten Schweiz, Deutschland und Österreich tätig und beschäftigte 240 Mitarbeitende. Koralle trug im ersten Halbjahr 2016 CHF 22,6 Mio. zum Nettoumsatz, CHF 2,1 Mio. zum EBIT und CHF 1,7 Mio. zum Nettoergebnis der Geberit Gruppe bei.

Zusätzlich gab es diverse Änderungen an der legalen Struktur der Geberit Gruppe; dies vor allem im Zusammenhang mit der Integration der Sanitec Gruppe (vgl. auch [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur](#)).

Ausblick

Positiveres Umfeld in der Bauindustrie

Die Bauindustrie sollte sich im Jahr 2017 positiv entwickeln. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren wird jedoch weiterhin stark unterschiedlich verlaufen. In **Europa** sollte sich die im Vorjahr einsetzende Erholung fortsetzen. Für Deutschland, die nordischen Länder, die Schweiz, Österreich, Frankreich, die Benelux-Länder und die osteuropäischen Länder insgesamt wird ein positives Marktumfeld erwartet. Die Situation in Italien sollte sich stabilisieren, während die Lage in Grossbritannien aufgrund des Brexits unsicher bleiben wird. In **Nordamerika** werden im für das Geberit Geschäft in den USA wichtigen öffentlichen Bausektor eine Stagnation und ein moderates Wachstum im Wohnungsbau vorhergesagt. In der Region **Fernost/Pazifik** sollte sich der chinesische Wohnungsbau stabilisieren; für Australien und Indien werden positive Rahmenbedingungen erwartet. In der Region **Nahost/Afrika** bleiben die Aussichten für Südafrika intakt, während in den Golfstaaten als Folge des tiefen Erdölpreises die Aktivitäten in der Bauindustrie weiterhin auf tiefem Niveau verharren werden.

Schwankungen beim Schweizer Franken im Vergleich mit anderen wichtigen Währungen der Geberit Gruppe werden Umsatz und Ergebnisse weiterhin beeinflussen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen auf die Margen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Der Einfluss von Währungsschwankungen auf die Betriebsergebnis-Margen ist aufgrund der natürlichen Absicherungsstrategie relativ gering. Bezüglich Auswirkungen von allfälligen Fremdwährungseinflüssen sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt **→ Management von Währungsrisiken** verwiesen.

Die Rohmaterialpreise dürften sich im ersten Halbjahr 2017 über denjenigen der Vorjahresperiode bewegen, hauptsächlich getrieben durch höhere Preise bei den industriellen Metallen und – in geringerem Ausmass – bei den Kunststoffen.

Geberit

Das Geschäftsjahr 2017 wird für die Geberit Gruppe durch weitere Fortschritte bei der Integration des Keramikgeschäfts geprägt sein. Ein Fokus soll dem weiteren Zusammenwachsen der Vertriebsmannschaften in den Ländern gelten; zudem soll das Augenmerk auf die weitere Harmonisierung der Systeme und Prozesse, auf die Weiterentwicklung des Produktsortiments sowie auf kontinuierliche Verbesserungen bei der Keramikfertigung gelegt werden. Ebenso grosse Bedeutung soll jedoch dem Tagesgeschäft beigemessen werden. Ziel soll es sein, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte sollen forciert vermarktet werden. Märkte, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sollen stärker penetriert und das vielversprechende Dusch-WC-Geschäft weiter ausgebaut werden. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert werden.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein. Die Chancen, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet, sollen dezidiert wahrgenommen werden. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die erfahrenen und hoch motivierten Mitarbeitenden, eine Reihe von Erfolg versprechenden und in den letzten Jahren eingeführten Produkten sowie Produktideen für die weitere Zukunft, die schlanke und marktorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie das solide finanzielle Fundament der Gruppe.