

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 für den Wassertransport in Gebäuden (hinter der Wand) sowie auf Badezimmerkeramiken und -möbel (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, 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. An den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität wird stets festgehalten.
- 4. Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung:** Durch diesen Fokus soll eine nachhaltig führende und 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, die 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 Neubeurteilung unterzogen. Nach erfolgreichem Abschluss der organisatorischen, prozessualen und instrumentalen Integration des Sanitec Geschäfts in 2017 soll das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatz-Wachstum in lokalen Währungen im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus mittelfristig zwischen 4 und 6 Prozent betragen und eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30 Prozent erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde eine dritte quantitative Zielgrösse definiert. Der ROIC soll mittelfristig 25 Prozent erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, soll in den kommenden Jahren kontinuierlich in Sachanlagen investiert werden: in den Jahren 2018 und 2019 je rund CHF 180 Mio.

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 im Sanitärmarkt 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 sowie die Marktstellung von Geberit in dieser Kategorie 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 (rund 200 Mitarbeitende) 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 hinsichtlich der Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrenditeziel geknüpft ist. Details dazu sind im → **Vergütungsbericht** 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.

RISIKO-MANAGEMENT

Zum Thema Risiko-Management vgl. auch → **Corporate Governance, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, 3. Abschnitt.**

Im Rahmen des Prozesses zur Risikoidentifikation, -analyse und -steuerung wurden folgende Risiken für die Geberit Gruppe als bedeutend eingestuft:

ENTWICKLUNG DER EUROPÄISCHEN BAUWIRTSCHAFT

Durch den hohen Anteil des stabilen Renovationsgeschäfts am Gesamtumsatz ist die Geberit Gruppe gut gegen Schwankungen der Baukonjunktur abgesichert. Zudem sorgt die tiefe Durchdringung mit moderner Sanitärtechnologie in vielen Märkten dafür, dass ein nachhaltig hohes Potenzial für Umsatzwachstum – unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – besteht.

INTEGRATION DES KERAMIKGESCHÄFTS IN DIE GEBERIT GRUPPE

Die wesentlichen Schritte wurden per Ende 2017 abgeschlossen. Vgl. dazu auch → **Sanitec Integration.**

VERFÜGBARKEIT ROHMATERIALIEN

Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien für den Produktionsprozess wird durch professionelle, institutionalisierte Einkaufsprozesse und durch konsequentes Global- und Dual-Sourcing sichergestellt.

VERÄNDERUNGEN IM KOMPETITIVEN UMFELD

Innovative Produkte und das seit der Integration des Keramikgeschäfts umfassende Produktspektrum stellen sicher, dass die Geberit Gruppe die führende Marktposition aufrechterhalten kann. Entscheidend ist zudem die starke Partnerschaft mit dem Handwerk im Rahmen des dreistufigen Vertriebsmodells.

INFORMATION TECHNOLOGY

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die Sicherheit der IT-Infrastruktur weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen für Cyber-Risiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert.

EINHALTUNG VON GESETZEN

Die Geberit Gruppe ist diversen juristischen Risiken ausgesetzt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit ergeben. Um Verstösse gegen Gesetze oder Richtlinien zu vermeiden, sind umfassende → **Compliance-Prozesse** in Kraft.

MANAGEMENT VON WÄHRUNGSRIKEN

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Als Folge dieser natürlichen Absicherung haben Währungsschwankungen 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: +/-9%
- EBITDA: +/-9%
- EBITDA-Marge: +/-0 Prozentpunkte

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

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 wirkte sich wertschöpfend aus.

Die im zweiten Quartal 2015 gestarteten Integrationsaktivitäten verliefen auch im Berichtsjahr plangemäss. Die bedeutendsten Integrationsmassnahmen in Bezug auf Organisation, Prozesse und Systeme konnten früher als erwartet per Ende 2017 abgeschlossen werden. Ab 2018 werden die weiteren Aktivitäten im Rahmen des Tagesgeschäfts von den Linienverantwortlichen vorangetrieben. Der Fokus liegt dabei auf der fortgesetzten Optimierung und Harmonisierung der gemeinsamen Prozesse und der IT-Systeme, der Entwicklung kombinierter Produkte, der kontinuierlichen Optimierung der Keramikfertigung sowie der kulturellen Integration.

Im Juli 2017 wurde über das Ergebnis einer bereits im Vorjahr angekündigten strategischen Überprüfung zweier Werke der französischen Tochtergesellschaft Allia informiert. Demzufolge wurden in Übereinkunft mit den Gewerkschaften und nach Bewilligung der Behörden der Standort La Villeneuve-au-Chêne geschlossen und die Keramikproduktion in Digoïn eingestellt. Die Vereinbarung umfasste neben einem Sozialplan die Weiterführung eines Verpackungs- und Logistikbereichs für den französischen Markt in Digoïn.

MARKTUMFELD

STABILE RAHMENBEDINGUNGEN

Wie in den vergangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2017 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Marktumfeld präsentierte sich insgesamt leicht positiver als im Vorjahr.

Euroconstruct rechnete im November 2017 für **Europa** mit einer Zunahme im Hochbau für das Jahr 2017 von +3,9% – deutlich über den erwarteten +3,1% aus dem Statusbericht Mitte 2017. Der Vergleich mit länger zurückliegenden Prognosen verdeutlicht die positivere Einschätzung: Ende 2016 ging Euroconstruct für den Hochbau im Jahr 2017 noch von einer Zunahme von lediglich +2,2% aus. Die Neubauten legten 2017 mit +6,5% stärker zu als das Renovationsgeschäft mit +1,7%. Das Volumen beim Neubau blieb jedoch auch 2017 deutlich hinter den Höchstständen von 2007/2008 zurück. Im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen nahezu wieder das damalige Niveau, im Wohnsegment lag es sogar leicht darüber. Der Wohnungsbau war im Jahr 2017 mit +4,7% Wachstum der treibende Faktor im Hochbau. Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich 2017 positiv: die Niederlande und die nordischen Länder (je +6,9%), Frankreich (+4,2%), Österreich (+2,7%), Deutschland (+2,5%), Belgien (+1,7%), die Schweiz (+1,6%) und Italien (+1,5%).

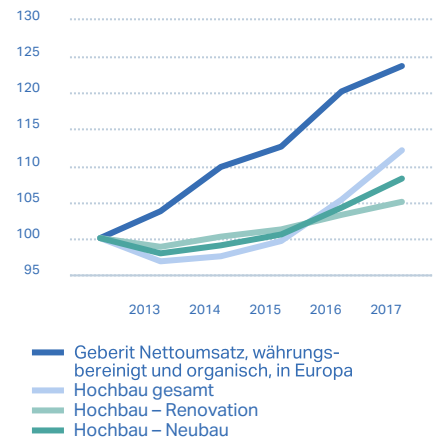
80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 503 Mrd. entfielen 2017 auf den Hochbau. Die Verteilung des Hochbauvolumens zwischen Wohnungsbau und Nicht-Wohnungsbau lag unverändert bei rund 60% zu 40%. Der Anteil des Neubaus am gesamten Hochbau blieb auch 2017 trotz stärkerem Wachstum wiederum hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 2,3%, womit die Wirtschaft schneller wuchs als 2016 (+1,5%). Die Investitionen im Hochbau erhöhten sich gemäss aktuellsten verfügbaren Zahlen zur US-Bauindustrie des U. S. Department of Commerce, United States Census Bureau, um 4,9%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau gesamthaft um 2,0% – womit der Anstieg geringer ausfiel als im Vorjahr (+7,5%). Unterstützend wirkten sich dabei die Bereiche Hotels und kommerzielle Bauten aus. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +2,8% leicht schwächer als im Vorjahr (+3,4%). Der Wohnungsbau lag im abgelaufenen Jahr über dem Vorjahr: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr um 4,8% zu, während sie im Vorjahr um 2,0% zulegen.

In der Region **Fernost/Pazifik** betrug das Wirtschaftswachstum +4,9% – es war somit leicht höher als im Vorjahr, jedoch deutlich höher als die weltweite Wirtschaftsentwicklung (+3,1%). Mit einem Anteil von 54% (im Vorjahr 62%) 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 60% zum Wachstum der Region bei. Der chinesische Wohnungsbau erholte sich leicht und verzeichnete im zweiten Halbjahr 2017 sowohl in den Tier-1- wie auch in den Tier-2-Zentren ein moderates Wachstum (vorgenannte Zahlen in diesem Abschnitt zur Weltwirtschaft und Entwicklung in Fernost/Pazifik gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2017).

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2013–2017

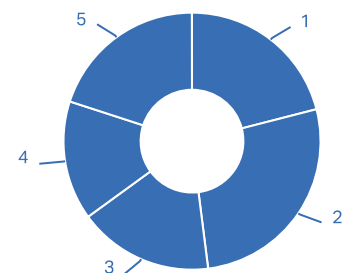
(Index: 2012 = 100)



Quelle: 84. Euroconstruct-Konferenz in München (DE), November 2017

Aufteilung Bauvolumen 2017 in Europa

(EUR 1 503 Mrd.)



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

Quelle: 84. Euroconstruct-Konferenz in München (DE), November 2017

NETTOUMSATZ

SOLIDE UMSATZENTWICKLUNG

Der konsolidierte Nettoumsatz im Jahr 2017 nahm um 3,5% auf CHF 2 908,3 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 3,5%, einem Fremdwährungseffekt von +1,2% sowie einem Desinvestitionseffekt von -1,2% zusammen.

Bei der Berechnung des organischen Wachstums wird der Nettoumsatz bereinigt um den Nettoumsatz der per Ende Juni 2016 verkauften Koralle Gruppe sowie der per Anfang 2017 verkauften Varicor. Der entsprechende Effekt betrug CHF 32 Mio.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsgewinne beliefen sich auf CHF 34 Mio. Im Jahr 2017 wurden 62% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 5% in US-Dollar und 4% in Britischen Pfund sowie 19% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

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

MEHRHEITLICH POSITIVE ENTWICKLUNG IN DEN MÄRKTEN

Organisch und in lokalen Währungen legte die grösste Region **Europa** um 2,9% zu. Starke Zuwächse waren auf der Iberischen Halbinsel (+11,9%), in Österreich (+9,0%), in Zentral-/Osteuropa (+6,7%) sowie in Italien (+6,6%) zu verzeichnen. Ebenfalls zulegen konnten die Benelux-Länder (+4,0%), Frankreich (+3,9%), die Schweiz (+3,7%), die nordischen Länder (+1,2%) sowie Deutschland (+0,7%). In Deutschland wirkten sich fehlende Installateurkapazitäten in der Baubranche wachstumshemmend aus. Ein Rückgang resultierte in Grossbritannien/Irland (-5,6%) in einem rückläufigen Marktumfeld. Zweistellig wuchsen die Regionen **Nahost/Afrika** (+16,8%) und **Fernost/Pazifik** (+13,3%). In **Amerika** stieg der Nettoumsatz um +3,6%.

SANITÄRSYSTEME AM STÄRKSTEN GEWACHSEN

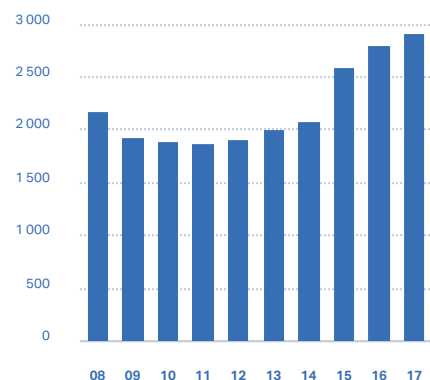
Der Nettoumsatz im Produktbereich **Sanitärsysteme** erreichte CHF 1 361,5 Mio. – ein Zuwachs von 6,6%.

Der Nettoumsatz der mit einem Anteil von 30,0% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg um 8,9%. Die Unterputzspülkästen, die Trockenbauelemente und die Betätigungsplatten sowie Synergien aufgrund der Sanitec Integration trugen massgeblich zu diesem überdurchschnittlichen Zuwachs bei. Ein Minus von 1,7% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; diese Produktlinie steht für 8,7% des Gesamtnettoumsatzes. Der Rückgang war hauptsächlich auf einen negativen Basiseffekt, bedingt durch den Abbau eines Lieferrückstands im Dusch-WC-Geschäft im Vorjahr, zurückzuführen. Dagegen entwickelten sich das WC-Modul Monolith und die Füll- und Spülventile – trotz rückläufigem Verlauf im OEM-Geschäft – erfreulich. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm im Jahr 2017 – bei einem Anteil am Gesamtnettoumsatz von 4,4% – um 4,3% zu. Diese Produktlinie litt wiederum unter dem stagnierenden Marktumfeld bei der US-Tochter Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern. Positiv entwickelten sich dagegen die elektronischen Urinalsysteme. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg um 12,4%. Der Anteil am Gruppennettoumsatz belief sich auf 3,7%. Erneut massgeblich verantwortlich für das stärkste Wachstum aller Produktlinien waren die Duschabläufe, insbesondere die im Jahr 2015 lancierte Duschrinne CleanLine.

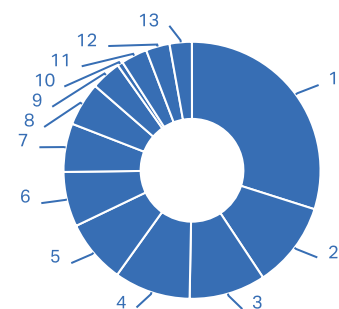
Der Nettoumsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 865,5 Mio., was einer Zunahme von 3,8% entspricht.

Die Produktlinie **Hausentwässerungssysteme** wuchs um 8,6%. Der Anteil am Gesamtnettoumsatz erreichte 11,3%. Wesentlich zum erfreulichen Wachstum trugen das schalloptimierte Entwässerungssystem Silent-PP und das PE-Abwassersystem bei. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Versor-**

Entwicklung Nettoumsatz 2008–2017
(in Mio. CHF)



Nettoumsatz 2017 nach Märkten/Regionen



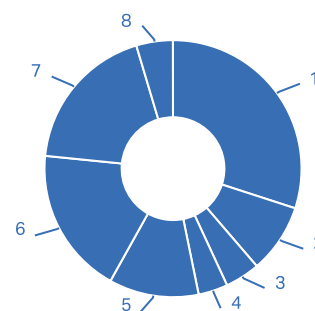
- 1 Deutschland (29,9%)
- 2 Nordische Länder (10,8%)
- 3 Schweiz (9,6%)
- 4 Zentral-/Osteuropa (9,6%)
- 5 Benelux (8,0%)
- 6 Italien (6,9%)
- 7 Frankreich (6,1%)
- 8 Österreich (5,5%)
- 9 Grossbritannien/Irland (3,8%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,3%)
- 12 Fernost/Pazifik (3,0%)
- 13 Nahost/Afrika (2,8%)

gungssysteme nahm um 1,0% zu. Der Anteil dieser Produktlinie betrug 18,5%. Beeinträchtigt haben diese Produktlinie leichte Rückgänge bei den C-Stahl-Rohrleitungssystemen.

Der Produktbereich **Sanitärkeramik** verzeichnete einen Rückgang des Nettoumsatzes von 2,3% auf CHF 681,3 Mio.

Der Nettoumsatz der Produktlinie **Badezimmerkeramik** nahm um 2,1% ab – hauptsächlich begründet durch die Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich und ein schwächeres Marktumfeld in den für Geberit in diesem Produktbereich wichtigen nordischen Ländern. Der Anteil dieser gemessen am Gruppennettoumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug 18,8%. Einen Rückgang von 3,2% verzeichnete die Produktlinie **Keramik-ergänzende Produkte**. Der Anteil am Gruppennettoumsatz erreichte 4,6%. Dabei wurden positive Entwicklungen bei den Badezimmermöbeln und den Duschwannen durch das restliche Sortiment überkompensiert. Belastend wirkte sich zudem aus, dass die Installationssysteme der früheren Sanitec – die Teil dieser Produktlinie sind – zunehmend durch jene von Geberit ersetzt werden.

Nettoumsatz 2017 nach Produktbereichen und Produktlinien



Sanitärsysteme (46,8%)
1 Installationsysteme (30,0%)
2 Spülkästen und Innengarnituren (8,7%)
3 Armaturen und Spülsysteme (4,4%)
4 Apparateanschlüsse (3,7%)
Rohrleitungssysteme (29,8%)
5 Hausentwässerungssysteme (11,3%)
6 Versorgungssysteme (18,5%)
Sanitärkeramik (23,4%)
7 Badezimmerkeramik (18,8%)
8 Keramik-ergänzende Produkte (4,6%)

ERGEBNISSE

PROFITABILITÄT AUF HOHEM NIVEAU GEHALTEN

Wie in den Vorjahren wurden die Ergebnisse der Geberit Gruppe im Jahr 2017 von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration beeinflusst. Zur besseren Vergleichbarkeit werden deshalb adjustierte Zahlen ausgewiesen und kommentiert.

Der adjustierte operative Cashflow (adj. EBITDA) stieg um 3,2% auf CHF 820,7 Mio. und erreichte damit einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die adjustierte EBITDA-Marge lag mit 28,2% praktisch auf dem Vorjahresniveau von 28,3%. Die gestiegenen Verkaufsvolumina, ein positiver Produktmixeffekt und Synergien aus der Sanitec Integration beeinflussten die operativen Ergebnisse positiv. Belastend wirkten sich vor allem höhere Rohmaterialpreise und gestiegene Personalkosten aus. Fremdwährungsentwicklungen hatten keinen materiellen Einfluss auf die adjustierte EBITDA-Marge.

Das adjustierte Betriebsergebnis (adj. EBIT) nahm um 2,9% auf CHF 706,1 Mio. zu; die adjustierte EBIT-Marge betrug 24,3% (Vorjahr 24,4%). Das adjustierte Nettoergebnis erhöhte sich um 3,5% auf CHF 604,2 Mio., was zu einer im Vorjahresvergleich unveränderten adjustierten Umsatzrendite von 20,8% führte. Je Aktie ergab sich ein um 3,7% gesteigerter adjustierter Gewinn von CHF 16.43 (Vorjahr CHF 15.85). Ein Finanzergebnis auf Vorjahresniveau, eine tiefere Steuerrate und eine leicht geringere Anzahl Aktien führten zu diesem im Vergleich zu den operativen Ergebnissen überproportionalen Wachstum.

BETRIEBSAUFWAND UNTER KONTROLLE

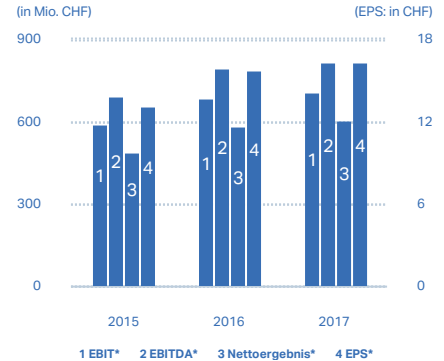
Der adjustierte Warenaufwand wuchs um 7,2% auf CHF 829,1 Mio. Der Anteil am Nettoumsatz erhöhte sich ebenfalls von 27,5% im Vorjahr auf 28,5%. Begründet ist diese Zunahme durch über das ganze Jahr anhaltende Preisanstiege sowohl bei den industriellen Metallen wie auch bei den Kunststoffen. Der adjustierte Personalaufwand stieg um 1,6% auf CHF 707,6 Mio., was 24,3% des Nettoumsatzes (Vorjahr 24,8%) entspricht. Zurückzuführen war der Anstieg des absoluten Werts auf tariflich bedingte Gehaltserhöhungen und höhere Personalaufwendungen zur Bewältigung des höheren Volumens, teilweise kompensiert durch Synergien und effizienzsteigernde Massnahmen, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die adjustierten Abschreibungen stiegen aufgrund der → **Inbetriebnahme des erweiterten Logistikzentrums in Pfullendorf (DE)** überproportional um 5,3% auf CHF 105,0 Mio. (Vorjahr CHF 99,7 Mio.). Die adjustierten Amortisationen auf immateriellen Anlagen betrugen CHF 9,6 Mio. (Vorjahr CHF 8,7 Mio.). Der adjustierte sonstige Betriebsaufwand erhöhte sich um 1,2% auf CHF 550,9 Mio.

Das Netto-Finanzergebnis betrug CHF -9,4 Mio. und bewegte sich damit auf dem Niveau des Vorjahres (CHF -9,3 Mio.). Der Steueraufwand nahm von CHF 82,6 Mio. auf CHF 84,9 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,9% (Vorjahr 13,1%).

ERFOLGSRECHNUNG WIEDERUM VON AKQUISITIONS- UND INTEGRATIONSKOSTEN BELASTET

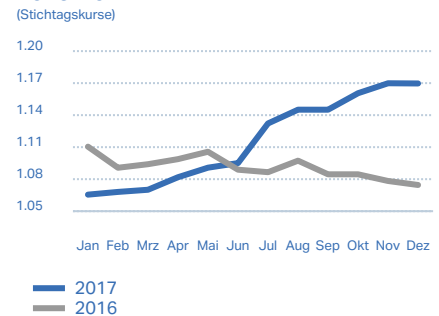
Die negativen Sondereffekte (vgl. Tabelle unten) als Folge der Sanitec Akquisition und Integration betrugen auf Stufe EBITDA CHF 49 Mio., auf Stufe EBIT CHF 84 Mio. und auf Stufe Nettoergebnis CHF 77 Mio. Massgeblich beeinflusst waren diese Werte durch im zweiten Quartal 2017 im Zusammenhang mit der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich gebuchte Kosten in Höhe von CHF 45 Mio. Die nicht adjustierten Werte erreichten für den EBITDA CHF 772,0 Mio., für den EBIT CHF 621,7 Mio., für das Nettoergebnis CHF 527,4 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 14.34.

EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2015–2017

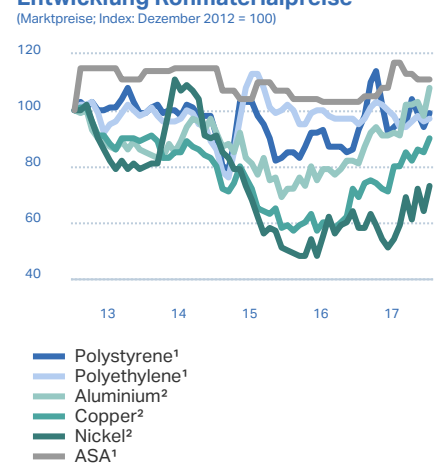


* Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration

EUR/CHF-Wechselkurs 2016/2017



Entwicklung Rohmaterialpreise



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

RÜCKGANG BEIM FREE CASHFLOW

Im Gegensatz zum nicht adjustierten operativen Cashflow (EBITDA) legte der Netto-Cashflow trotz höheren Cash-Steuerzahlungen leicht zu, da ein wesentlicher Teil der im EBITDA enthaltenen Kosten im Zusammenhang mit der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich erst in Zukunft bezahlt wird. Höhere Investitionen in Sachanlagen und negative Effekte aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens führten dagegen zu einem Rückgang beim Free Cashflow von 13,2% auf CHF 483,4 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 368,4 Mio. vorgenommen, Schulden in Höhe von netto CHF 137,3 Mio. zurückbezahlt sowie Aktien in Höhe von CHF 91,8 Mio. zurückgekauft.

Akquisitions- und integrationsbezogene Kosten

(in Mio. CHF)

	2016	2017
Integrationskosten	10	49
Total Kosten auf EBITDA-Ebene	10	49
Abschreibungen und Amortisationen	36	35
Total Kosten auf EBIT-Ebene	46	84
Steuereffekt	-10	-7
Total Kosten auf Nettoergebnis-Ebene	36	77

FINANZSTRUKTUR

GESUNDES 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 3 601,1 Mio. auf CHF 3 742,8 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 509,7 Mio. auf CHF 412,7 Mio. ab. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 541,9 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten konnten auf CHF 895,2 Mio. (Vorjahr CHF 970,9 Mio.) reduziert werden. Die Veränderungen bei den liquiden Mitteln und den Finanzverbindlichkeiten waren das Resultat des tieferen Free Cashflows, von Dividendenauszahlungen an die Aktionäre, von Aktienrückkäufen sowie von der Rückzahlung von Schulden (vgl. auch → **Rückgang beim Free Cashflow**). Netto resultierte per Ende 2017 eine leichte Zunahme der Netto-Schulden um CHF 21,3 Mio. auf CHF 482,5 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 25,7 Mio. auf CHF 173,0 Mio. zu. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 726,5 Mio. auf CHF 812,8 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen stieg hauptsächlich aufgrund von Fremdwährungseffekten von CHF 1 681,1 Mio. auf CHF 1 748,9 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verbesserte sich von 28,2% im Vorjahr auf 26,3%. Die Eigenkapitalquote erreichte sehr solide 49,1% (Vorjahr 45,4%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die adjustierte Eigenkapitalrendite (ROE) 35,2% (Vorjahr 38,3%), die nicht adjustierte Eigenkapitalrendite 30,7% (Vorjahr 35,9%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2017 CHF 2 696,0 Mio. (Vorjahr CHF 2 704,6 Mio.). Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 22,4% (Vorjahr 21,5%), der nicht adjustierte Wert dieser Kennzahl lag bei 19,5% (Vorjahr 20,2%). 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 2017 hielt die Geberit Gruppe 391 640 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 1,1% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 205 250 (0,6% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 186 390 ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 041 427. Das vorerwähnte, im März 2017 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 6. Juni 2017 gestartet. Im Rahmen dieses Programms sollen über einen Zeitraum von maximal drei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Wert von maximal CHF 450 Mio. zurückgekauft werden. Die Aktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Bis zum 31. Dezember 2017 wurden 205 250 Aktien zu einem Betrag von CHF 91,8 Mio. erworben. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 447.08.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2015	2016	2017
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	1 135,5	966,7	890,7
Total Finanzverbindlichkeiten	1 139,2	970,9	895,2
Liquide Mittel	459,6	509,7	412,7
Netto-Schulden	679,6	461,2	482,5

INVESTITIONEN

HÖHERE INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2017 CHF 159,0 Mio. oder CHF 19,9 Mio. respektive 14,3% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,5% (Vorjahr 5,0%). 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 das Um- und Neubauprojekt am Standort Langenfeld (DE), wozu der Spatenstich im September 2017 erfolgte. Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte, in die Kapazitätserweiterung in der Produktion sowie in die Optimierung der Produktionsprozesse investiert. Die Investitionen für die im ersten Quartal 2017 in Betrieb genommene → **Erweiterung des zentralen Logistikzentrums in Pfullendorf (DE)** fanden grösstenteils bereits in den Vorjahren statt.

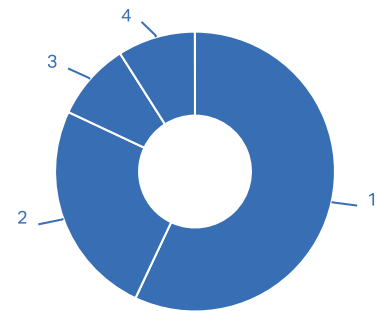
Im Jahr 2017 flossen 57% der Gesamtinvestitionen oder CHF 90,6 Mio. in die Erweiterung der Kapazitäten. 25% oder CHF 40,7 Mio. wurden in die Modernisierung der Sachanlagen, 9% oder CHF 14,0 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 9% oder CHF 13,7 Mio. in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert.

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017
	98,0	104,8	147,3	139,1	159,0
In % Nettoumsatz	4,9	5,0	5,7	5,0	5,5

Investitionen nach Verwendungszweck 2017



- 1 Kapazitätserweiterung (57%)
- 2 Modernisierung (25%)
- 3 Rationalisierung (9%)
- 4 Neuprodukte (9%)

MITARBEITENDE

ANZAHL MITARBEITENDE ANGESTIEGEN

Ende 2017 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 709 Mitarbeitende. Das entspricht einer Zunahme um 117 Personen oder 1,0% im Vorjahresvergleich. Davon ist der Hauptanteil auf höhere Personalbestände in den Produktionswerken zur Bewältigung des höheren Verkaufsvolumens und auf einen Ausbau in verschiedenen Vertriebsgesellschaften für spezifische Vertriebsaktivitäten zurückzuführen. Reduzierend wirkten sich dagegen der Verkauf von Varicor sowie Synergien und effizienzsteigernde Massnahmen aus. Die Schliessung der beiden Keramikwerke in Frankreich wurde im Berichtsjahr vollzogen. Die Beendigung der einzelnen Arbeitsverhältnisse erfolgt jedoch mehrheitlich erst in 2018 und floss deshalb nicht in diese Berechnung ein. Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 726 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 248,0 oder 5,7% mehr als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In Marketing und Vertrieb waren 24,3% der Mitarbeitenden (Vorjahr 24,5%) tätig. In der Produktion waren es 62,3% (Vorjahr 61,7%). Im Weiteren waren 8,0% (Vorjahr 8,2%) in der Verwaltung beschäftigt, weitere 3,4% (Vorjahr 3,6%) in der Forschung und Entwicklung. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2,0% (Vorjahr 2,0%).

ALS ARBEITGEBER AUCH AUF DIGITALEN KANÄLEN NEU POSITIONIERT

Motivierte, gut ausgebildete Mitarbeitende sind Garanten des zukünftigen Unternehmenserfolgs. In diesem Sinne wurden auch 2017 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. Um diese Anstrengungen noch sichtbarer zu machen, wurde im Rahmen des neuen Corporate Designs auch ein neuer Auftritt für die Arbeitgebermarke Geberit entworfen. Dieser stellt Mitarbeitende in ihrem Arbeitsumfeld ins Rampenlicht und hat zum Ziel, die Attraktivität als Arbeitgeber weiter zu steigern. Die Umsetzung des neuen Auftritts soll schwerpunktmässig auf digitalen Plattformen und sozialen Medien erfolgen.

Geberit bietet den Mitarbeitenden überzeugende Anstellungsbedingungen. Der Personalaufwand belief sich 2017 – bereinigt um Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration – auf CHF 707,6 Mio. (Vorjahr CHF 696,2 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 2017 23% (Vorjahr 24%), im oberen Management 8% (Vorjahr 9%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat ist eine Frau vertreten.

AUS- UND WEITERBILDUNG ALS WICHTIGER ERFOLGSFAKTOR

Ende 2017 beschäftigte Geberit 235 Auszubildende (Vorjahr 233). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 83% (Vorjahr 75%). 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.

Im Rahmen des zweistufigen Potentials-Management-Programms sollen Talente 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 mittels 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 Führungs-

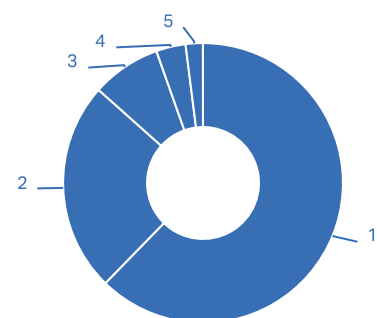
Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

	2016	Anteil in %	2017	Anteil in %
Deutschland	3 282	28	3 329	28
Polen	1 515	13	1 603	14
Schweiz	1 336	12	1 362	12
Ukraine	627	5	638	5
China	637	5	565	5
Österreich	532	5	551	5
Frankreich	691	6	539	5
Italien	434	4	509	4
Portugal	435	4	450	4
Andere	2 103	18	2 163	18
Total	11 592	100	11 709	100

Mitarbeitende 2017 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (62,3%)
- 2 Marketing und Vertrieb (24,3%)
- 3 Verwaltung (8,0%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,4%)
- 5 Auszubildende (2,0%)

positionen innerhalb des Unternehmens mit internen Kandidierenden zu besetzen. 2017 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 76% aller Fälle möglich (Vorjahr 88%).

Die Bedeutung der Aus- und Weiterbildung zeigte beispielsweise eine Veranstaltung im Keramikwerk Wesel (DE), bei der es um die persönliche Entwicklung und das Führungsverhalten ging. Ein weiteres Ziel der mehrtägigen Weiterbildungsreihe bestand darin, den Teilnehmenden die Kultur des Unternehmens näherzubringen und dadurch ein gemeinsames Verständnis von Führung aufzubauen. Diese Weiterbildungsmöglichkeit soll in Zukunft auch den Führungskräften anderer Keramikwerke der Gruppe angeboten werden.

TRANSPARENTES BEURTEILUNGSSYSTEM

Der einheitliche Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) ist seit 2012 in Kraft. Dank dieses standardisierten Prozesses kann ein Überblick über das vorhandene Potenzial geschaffen werden. PDC verfolgt gleich mehrere Ziele: Es geht darum, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen, sowie Talente besser zu erkennen und zu fördern und damit die Organisation für die Zukunft fit zu machen. Mit Ausnahme der direkt produktiven Arbeitnehmenden in den Produktionswerken sind inzwischen sämtliche Mitarbeitende in den PDC-Prozess eingebunden.

SELBSTVERSTÄNDNIS UND VERHALTENSKODEX GEBEN ORIENTIERUNG

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**).

ARBEITSSICHERHEIT IM FOKUS

Das Thema hat in der Geberit Gruppe höchste Priorität. Die Vergrösserung des Werkverbunds durch die Integration der Werke von Sanitec sowie die daraus resultierende höhere Zahl der Mitarbeitenden haben 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.

2017 erhöhte sich die Unfallhäufigkeit auf den Wert 10,3 (Vorjahr 9,8), ein Anstieg um 5,1%. Dagegen sank die Unfallschwere im selben Zeitraum um 2,7% auf einen Wert von 203,8 (Vorjahr 209,4). Weiterhin wird ein spezieller Fokus auf Verhaltensänderungen gelegt, da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeiten auf Unachtsamkeiten zurückzuführen ist. Seit 2013 ist das Thema Arbeitssicherheit Teil der Jahresbeurteilung der Verantwortlichen in den Werken. Seit Anfang 2017 sorgt zudem ein «Geberit Safety Team» dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz durch ein Expertenteam aus den Produktionswerken mitgestaltet werden. Vertreterinnen und Vertreter aus den unterschiedlichen Produktionsbereichen stellen sicher, dass einheitliche Richtlinien und Massstäbe angewendet werden, um dem Ziel von gesunden Mitarbeitenden in einem unfallfreien Unternehmen schrittweise näher zu kommen.

Zur aktiven Förderung der Gesundheit jedes Einzelnen bietet Geberit den Mitarbeitenden an insgesamt 13 Produktions- und Vertriebsstandorten ein Gesundheitsprogramm mit Angeboten in den Bereichen Sport und Gesundheitsprävention an. An den Standorten Rapperswil-Jona (CH), Pfullendorf (DE), Pottenbrunn (AT), Ruše (SI), Kolo und Wloclawek (beide PL) ist ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert.

KUNDEN

FUSS GEFASST IM ENDKUNDENSEGMENT

Nach der im Vorjahr vollzogenen Konsolidierung und punktuellen Neuausrichtung der Vertriebsstrukturen standen 2017 eine gezielte Stärkung und Profilierung der Marke Geberit gegenüber Architekten, Interior Designern, Showroom-Betreibern und Endkunden im Vordergrund. Zu diesem Zweck lancierte Geberit anlässlich der ISH 2017 in Frankfurt, der internationalen Leitmesse der Sanitärbranche, das neue Leitmotiv für alle Produkte, die vor der Wand eingebaut werden und damit für jedermann sichtbar sind: «Design Meets Function». Mit diesem Slogan bringt Geberit zum Ausdruck, dass man den Endkunden mehr bieten will als nur schöne Keramiken und Badezimmermöbel. Die Produkte vor der Wand sollen sich sowohl durch gutes Design als auch durch clevere und innovative Funktionen auszeichnen und so nachhaltige Mehrwerte offerieren. Dieses Versprechen wurde im Berichtsjahr mit → **zahlreichen neuen Produkten** eingelöst, die nicht nur hinsichtlich der Formgebung, sondern auch in Sachen Funktionalität neue Standards setzen. Zudem wurden in ausgewählten Märkten erstmalig hochwertige Keramikserien unter der Marke Geberit lanciert.

Dies alles lieferte den im Aussendienst tätigen Beraterinnen und Beratern, die auf die Kundensegmente Architekten, Ausstellungsräume, Baumärkte sowie professionelle Bauherren und Generalunternehmen fokussieren, zusätzliche Ansatzpunkte für Beratungs- und Verkaufsgespräche. Vor allem in Märkten, in denen Geberit bereits ein gutes Renommée als Anbieter erstklassiger Sanitärtechnik genießt, konnte so ein Erfolg versprechendes Cross-Selling aufgebaut werden.

VORSTOSS IN NEUE B2B-MÄRKTE

Genau umgekehrt war das Vorgehen in Ländern, in denen die Keramikmarken der ehemaligen Sanitec seit vielen Jahren über eine starke Marktposition verfügen, die Sanitärtechnik von Geberit vergleichsweise aber noch untervertreten ist.

Dazu trug auch bei, dass das breite und bewährte Schulungsangebot für Kunden – allen voran Installateure und Planer – in zusätzlichen Märkten verfügbar gemacht wurde. In nunmehr 29 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee wurden im Berichtsjahr rund 30 000 Berufsleute an Produkten, Werkzeugen und Softwaretools aus- und weitergebildet. Zusätzlich unterstützte Geberit Sanitärinstallateure, Architekten und Planer mit Webinaren zu Themen wie Brand- und Schallschutz oder Trinkwasserhygiene. Bei externen Veranstaltungen wurden – teilweise in Zusammenarbeit mit Marktpartnern – rund 90 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

Die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne wurde im Berichtsjahr zum siebten Mal durchgeführt. Dabei besuchten speziell ausgestaffierte Ausstellungsmobile die lokalen und regionalen Grosshändler und boten so Installateuren vor Ort die Möglichkeit, Neuheiten und Lösungen von Geberit zu begutachten. 2017 konnten auf diese Weise rund 20 000 Interessierte in zwölf Ländern angesprochen werden.

Der Hauptanteil der Marktbearbeitungsaktivitäten richtete sich weiterhin an Sanitärinstallateure und Planungsbüros. Neben neuen oder überarbeiteten → **digitalen Tools** wurden bewährte Massnahmen wie Kundenbesuche, Schulungen, laufend aktualisierte technische Dokumentationen, Kataloge, Broschüren und Magazine fortgeführt.

VOLLSTÄNDIG INTEGRIERTE MESSEPRÄSENZ

Um das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen und die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen, wurden 2017 wiederum zahlreiche Fachmessen als Plattform genutzt. Das bereits im Vorjahr entwickelte neue Messekonzept ermöglichte den Auftritt von mehreren Marken unter dem gemeinsamen Dach eines Geberit Messestandes und gewährleistete eine hochwertige Präsentation von Keramiken und Badezimmermöbeln zusammen mit dem bisherigen, mehr technisch orientierten Produktsortiment. So liessen sich nicht nur die benötigten Messeflächen optimieren, sondern auch die Cross-Selling-Möglichkeiten verbessern.

An der ISH 2017 in Frankfurt (DE) präsentierte Geberit sowohl Handwerkern als auch Innenarchitekten die gesamte Produktpalette, von durchdachter Sanitärtechnik über Dusch-WCs bis hin zu kompletten Badezimmereinrichtungen. Weitere bedeutende Messeauftritte erfolgten an der Batibouw in Brüssel (BE), der Idéo Bain in Paris (FR),

der MosBuild in Moskau (RU), der Unicera in Istanbul (TR) und der Kitchen & Bath China in Schanghai (CN). Architekten und Designer wurden während der Design Week in Mailand (IT) auf dem Fuori Salone gezielt angesprochen.

BEKANNTHEIT VON DUSCH-WCS NIMMT WEITER ZU

Mit der im Berichtsjahr erfolgten Lancierung der Dusch-WCs in Russland werden die umfassenden Werbemassnahmen für Geberit AquaClean nun in insgesamt 14 europäischen Kampagnenmärkten umgesetzt. Wie schon im Vorjahr ging das AquaClean Mobil auf grosse Tour – dieses Mal durch Frankreich, Tschechien und die Slowakei. 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 anderen Märkten wurde die Strategie weiterverfolgt, dass potenzielle Endkunden ein Dusch-WC persönlich ausprobieren können. Dazu wurden mobile AquaClean WC-Lounges eingesetzt, die bei ausgesuchten Grossanlässen wie beispielsweise Konzerten oder Sportveranstaltungen dem Publikum zur Verfügung standen. Im Berichtsjahr konnten allein mit diesen Lounges über 28 000 Endkundenkontakte geschaffen werden.

Grosse Fortschritte verzeichnete die länderübergreifende Verkaufsinitiative für mittel- und hochklassige Hotels. Im Berichtsjahr konnten weitere Hotelprojekte gewonnen werden, darunter das neu eröffnete Bürgenstock Resort in der Schweiz und The Fontenay in Hamburg. Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs eingerichteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa stieg auf 375 an.

DIGITALE TOOLS ERMÖGLICHEN ZIELGERICHTETERE KONTAKTE MIT EINZELNEN KUNDENGRUPPEN

Im Berichtsjahr wurde eine Reihe von neuen digitalen Tools lanciert, wie eine webbasierte Planungs- und Ausschreibungsplattform für Planer und Architekten oder eine Inspirations-App für Endkunden, die als Pilot im Schweizer Markt getestet wird. Zudem wurde die Geberit Website technologisch und gestalterisch komplett überarbeitet, um die Benutzerfreundlichkeit zu erhöhen und Produktinformationen einfacher zugänglich zu machen. Für die Besitzer eines AquaClean Dusch-WCs wurde eine App entwickelt, die es beispielsweise möglich macht, die persönlichen Dusch-WC-Einstellungen zu speichern und diese auf andern AquaClean Geräten abzurufen.

Die Geberit ProApp für Handwerker wurde weiterentwickelt und ausgebaut. Beispielsweise wurden für die skandinavischen Märkte zusätzliche Funktionen wie ein Brandschutzmodul oder ein Productfinder für Urinalsteuerungen eingeführt. Die App wurde in 2017 europaweit auf 26 000 mobile Geräte heruntergeladen (kumuliert 115 000 Downloads) und wurde von rund 12 000 Usern regelmässig aktiv genutzt. Die Geberit Sales App, ein verkaufsunterstützendes Instrument für den Geberit Aussendienst, wurde in zwölf Ländern eingeführt. Somit kommt dieses digitale Präsentationstool bei rund drei Vierteln aller europäischen Aussendienstmitarbeiter zum Einsatz.

Die interdisziplinäre Planungsmethode BIM (Building Information Modeling) hat zum Ziel, den gesamten Planungs- und Bauprozess zu optimieren. BIM ermöglicht einen effizienten Informationsaustausch zwischen Architekten, Planern und Bauherren. So können Planungsfehler verhindert und die Produktivität erhöht werden. Ein im Jahr 2017 aufgebautes dediziertes Team von BIM-Fachleuten beschäftigt sich in der Geberit Gruppe mit der Entwicklung von BIM-Instrumenten und der Aufbereitung von BIM-Daten.

AUFGEFRISCHTER UNTERNEHMENSAUFTRITT

Im Berichtsjahr wurde das vor sieben Jahren lancierte Erscheinungsbild einer sanften, aber umfassenden Modernisierung unterzogen. Das neue Corporate Design ist eleganter und in der Anwendung vielseitiger geworden. Dies in erster Linie, um die Marke Geberit gegenüber Endkunden, Innenarchitekten und Showroom-Betreibern attraktiver zu machen. Kommunikationsmaterialien wie Kataloge, Montageanweisungen, Dokumentationen und Online-Tools für Installateure hingegen blieben weitgehend unverändert und dadurch vertraut.

INNOVATION

HOHE INVESTITIONEN SICHERN KÜNFTIGEN ERFOLG

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 77,8 Mio. (Vorjahr CHF 72,3 Mio.) oder 2,7% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Verfahren, Produkten und Technologien investiert. Zudem wurden im Rahmen der → **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Fertigung von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 32 Patente angemeldet; in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 128.

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.

NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2017 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Das Dusch-WC → **Geberit AquaClean Tuma Comfort** besticht mit einem durchdachten Produktkonzept und 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 und sich deshalb besonders auch für Mietwohnungen eignet.
- 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 → **Armaturensystem** repräsentiert ausgefeilte Installationstechnik, ein überzeugendes 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 → **Volex** (Link nur in Englisch verfügbar) besteht aus Verbundrohren sowie Pressfittings aus Messing. Es eignet sich sowohl für Trinkwasser- als auch für Heizungsinstallationen. Das Sortiment umfasst alle gängigen Rohrdurchmesser und Fittings und wurde in den europäischen Expansionsmärkten eingeführt.
- Die umfassende → **Badserie Acanto** besteht aus Waschtischen und Badezimmermöbeln, spülrandlosen WCs, Bidets und Badewannen. Die Badezimmermöbel bieten vielfältige Möglichkeiten für eine funktional durchdachte Badezimmergestaltung. Der Entwicklung der Badserie lag eine umfangreiche Studie zugrunde, die untersuchte, in welcher Reichweite sich die Dinge des täglichen Bedarfs idealerweise befinden sollten.

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

Im Jahr 2018 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Einige Beispiele:

- Das neue → **Geberit AquaClean Tuma Classic** schliesst an den Erfolg des im Vorjahr lancierten Modells Tuma Comfort an, beschränkt sich aber auf die Grundfunktionen eines Dusch-WCs, inklusive der patentierten WhirlSpray Duschtechnologie und spülrandloser WC-Keramik. Es ergänzt

F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2013	2014	2015	2016	2017
	50,9	55,8	63,4	72,3	77,8
In % Nettoumsatz	2,5	2,7	2,4	2,6	2,7

das Dusch-WC-Sortiment somit als ideales Einsteigermodell. Das AquaClean Tuma Classic wird auch als Aufsatz angeboten, der sich problemlos auf bereits eingebaute WC-Keramiken montieren lässt. Dies bietet vor allem in Mietwohnungen die Möglichkeit für ein einfaches Nachrüsten.

- Mit dem → **Waschtisch-Portfolio VariForm** bringt Geberit mehr Systematik und Vielfalt in das Angebot für öffentliche und private Waschplätze. Die Waschtische zeichnen sich durch eine grosszügige Beckentiefe und hochwertige Keramik aus. Es gibt sie in den vier Grundformen rund, oval, elliptisch oder rechteckig und jeweils als Aufsatz-, Einbau- oder Unterbauvariante.
- Die → **Hygienespülung Rapid** spült unbenutzte Abschnitte von Trinkwasserleitungen automatisch durch und verhindert so, dass das Wasser über längere Zeit stagniert. Denn steht das Wasser in einem Leitungsabschnitt zu lange still, können sich darin Keime und Bakterien wie beispielsweise Legionellen vermehren, was zu einem gesundheitlichen Risiko führen kann.
- Das modulare → **Steuersystem für Bodenheizungen** ist vollständig kompatibel mit dem Rohrleitungssystem Volex, welches im Vorjahr im Markt eingeführt wurde. Das Steuersystem umfasst eine zentrale Reglereinheit, verschiedene Raumthermostaten und Temperatursensoren sowie alle weiteren Komponenten, die für den Einbau einer Bodenheizung in Wohn- oder Geschäftsräumen benötigt werden.
- Die **Showerrama Duschkabinen** für die skandinavischen Märkte wurden sowohl im Design als auch technisch überarbeitet und modernisiert. Die eleganten Kabinen sind neu mit der bewährten Entwässerungstechnik von Geberit ausgerüstet und bieten den Kunden ein hohes Mass an Ergonomie und Komfort.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2018 siehe → **Magazin Facts & Figures 2018**.

PRODUKTION

SOLIDE AUFGESTELLT

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste per Ende des Berichtsjahrs 30 Werke, davon deren sechs in Übersee. Die Werke lassen sich entsprechend den eingesetzten Fertigungstechnologien in die folgenden drei Bereiche gliedern:

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

Im Januar 2017 wurde der Verkauf der Gesellschaft Varicor inklusive des Werks in Wisches (FR) bekannt gegeben. Aufgrund seiner Spezialisierung auf die Massfertigung von Produkten aus dem Mineralwerkstoff Varicor nahm der Standort eine Sonderstellung innerhalb der Gruppe ein. Als strategischer Lieferant bleibt Varicor für Geberit indes weiterhin ein wichtiger Partner.

Im Juli 2017 wurde über das Ergebnis einer bereits im Vorjahr angekündigten strategischen Überprüfung zweier Werke der französischen Tochtergesellschaft Allia informiert. Demzufolge wurden in Übereinkunft mit den Gewerkschaften und nach Bewilligung der Behörden der Standort La Villeneuve-aux-Chênes geschlossen und die Keramikproduktion in Digoin eingestellt. Die Vereinbarung umfasste neben einem Sozialplan die Weiterführung eines Verpackungs- und Logistikbereichs für den französischen Markt in Digoin.

FOKUS AUF FLIESSFERTIGUNG

Das Werkstattprinzip mit etappierter Fertigung gehört bei Geberit in der Produktion immer mehr der Vergangenheit an. An seine Stelle tritt die umfassende Fließfertigung, die auf maximale Effizienz und grösstmögliche Wertschöpfung ausgerichtet ist. Die dabei eingesetzten Methoden sind im Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) umfassend dargestellt. Die Effektivität dieser Methoden unterliegt auf vielen Ebenen einer ständigen Überprüfung: Sie ist ein fester Programmpunkt an der einmal im Jahr stattfindenden gruppenweiten Tagung der Werksleiter wie auch an jener der Produktionsleiter. Auf der Ebene der lokalen GPS-Verantwortlichen gilt der Fokus der konsequenten Ausrichtung auf die Effizienz- und Qualitätssteigerung, verbunden mit der Anbindung an konkrete Projekte unter Einbezug der zuständigen Mitarbeitenden.

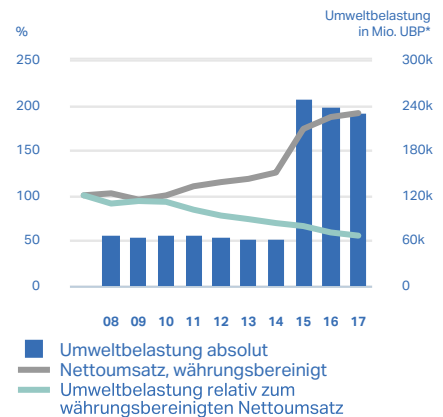
Die Anstrengungen, die in diesem Zusammenhang unternommen wurden, betrafen im Berichtsjahr alle drei Fertigungsbereiche (CER, IBA und EFA). Sie reichten vom täglich gelebten Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung bis hin zu aufwendigen Infrastrukturprojekten. Mit Blick auf Letztere standen die Um- und Neubauarbeiten am Standort Langenfeld (DE) im Vordergrund: Parallel zur erfolgreichen Verlagerung der Fertigung von arbeitsintensiven Metallfittings nach Ozorków (PL) und der Logistik nach Pfullendorf (DE) wurde bereits damit begonnen, den neu gewonnenen Platz zur weiteren Etablierung des Fließprinzips zu nutzen. Mit dem Spatenstich für eine neue, diesem Prinzip verpflichtete Produktionshalle, wurde im September 2017 ein wichtiger Meilenstein erreicht.

Entscheidende Weichenstellungen im Sinne der Fließfertigung wurden auch im Keramikwerk in Ekenäs (FI) vorgenommen, wo sämtliche dem Brennvor-gang nachgelagerten Prozessschritte fundamental umgestaltet wurden – mit dem messbaren Ergebnis, dass im Jahr 2017 eine Produktivitätssteigerung in Höhe von 10% erzielt werden konnte.

In Pfullendorf konnte derweil der Rohbau einer neuen Produktionshalle fertiggestellt werden. Einmal in Betrieb, vergrössert sie die Nutzfläche um 4 500 m² und ermöglicht eine deutliche Kapazitätssteigerung bei der Herstellung von Unterputzpülkästen. Die Inbetriebnahme der Halle ist auf Mitte 2018 geplant.

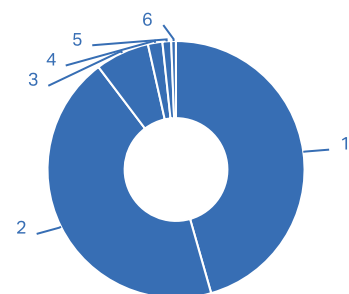
Umweltbelastung 2008–2017

(Index: 2007 = 100)



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

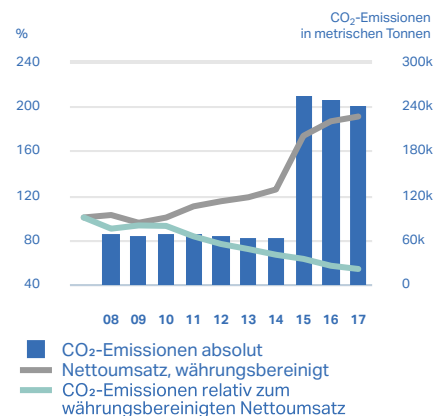
Verteilung Umweltbelastung 2017



- 1 Brennstoffe (45,6%)
- 2 Strom (44,1%)
- 3 Treibstoffe (6,8%)
- 4 Entsorgung (1,8%)
- 5 Wasser/Abwasser (1,1%)
- 6 Lösungsmittel (0,6%)

CO₂-Emissionen 2008–2017

(Index: 2007 = 100)



WEITERE HARMONISIERUNG DER PROZESSE

Der Verschiedenartigkeit der eingesetzten Fertigungstechnologien zum Trotz sind die Bemühungen, die vielfältigen Prozesse innerhalb der Produktion weiter zu standardisieren und zu optimieren, im Berichtsjahr gut vorangekommen. «OneERP», das auf eine Harmonisierung der IT-Systeme und eine Standardisierung der Ressourcenplanung in den Werken der vormaligen Sanitec abzielt, wurde zum Jahresbeginn 2017 an den polnischen Produktionsstandorten Koło, Włocławek und Ozorków umgesetzt. Anfang 2018 wurden die Vorbereitungsarbeiten an den skandinavischen Standorten Bromölla, Ekenäs and Mörrum gestartet mit dem Ziel, die Systemablösung auf Anfang 2019 durchzuführen. Die verbleibenden Umstellungen sollen schrittweise in den nächsten Jahren folgen.

Das Ziel der Vereinheitlichung zentraler Prozesse und der zusätzlichen Effizienzsteigerung innerhalb des gesamten Werkverbundes ist mit der Schaffung eines Verantwortungsbereichs für OpEx («Operational Excellence») näher gerückt. In einem ersten Schritt wird sich der neue Bereich mit der Standardisierung der Instandhaltungsprozesse auseinandersetzen.

UMWELTMANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Die Eingliederung der Keramikwerke in den Produktionsverbund im Jahr 2015 hatte auf den ökologischen Fussabdruck von Geberit einen erheblichen Einfluss. Die Herstellung von Sanitärkeramik ist prozessbedingt sehr energieintensiv. Die Umweltbelastung der Geberit Gruppe konnte im Jahr 2017 dank konsequentem Energiemanagement – vor allem der Keramikwerke – reduziert werden. Die absolute Umweltbelastung nahm um 3,7% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im gleichen Zeitraum um 2,3% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 5,8%. Bezüglich langfristigen Zielwert, der auf einer Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin auf Kurs.

Die CO₂-Emissionen konnten im Jahr 2017 um 2,9% auf 242 796 Tonnen vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich um 5,1%. 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 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.

Geberit ist bestrebt, den Status als Branchenführer im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die Ökoeffizienz und die relativen CO₂-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2018–2020**). 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 Keramikwerke in dieses System integriert werden. Per Ende des Berichtsjahrs waren bereits alle 30 Produktionswerke nach ISO 14001 und 27 nach OHSAS 18001 zertifiziert. Eine Ausweitung auf die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) wird für ausgewählte Standorte angestrebt.

LOGISTIK UND BESCHAFFUNG

INTEGRATION DER LOGISTIK DES KERAMIKGESCHÄFTS IN DIE GRUPPEN-LOGISTIK WEITER VORANGETRIEBEN

Die Gruppenlogistik umfasste Ende 2017 das zentrale Logistikzentrum für Sanitär- und Rohrleitungssysteme in Pfullendorf (DE) sowie ein dezentrales Netzwerk von 14 europäischen Distributionsstandorten für das Keramikgeschäft.

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik wurde 2017 weiter vorangetrieben. Das Geberit Logistics Operation System (G-LOS) konnte erfolgreich eingeführt werden. G-LOS ist das Standardsystem der Logistik, das zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse und -abläufe genutzt wird. Es findet unter Einbezug aller Mitarbeitenden der Logistik Anwendung und zielt auf die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ab.

Im Zusammenhang mit dem → **OneERP-Projekt** wurde das Lagerbewirtschaftungssystem SAP EWM ausser am Standort Pfullendorf (Einführung 2016) im Dezember 2017 auch in Polen lanciert. Es ist geplant, das neue System ebenfalls an anderen Logistikstandorten einzuführen.

INBETRIEBNAHME DES ERWEITERTEN LOGISTIKZENTRUMS

Die Drehscheibe für Produkte aus den Bereichen Sanitär- und Rohrleitungssysteme von Geberit ist das Logistikzentrum in Pfullendorf. Im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung bestehender Logistikprozesse wurde 2014 beschlossen, die Kapazitäten dieses Zentrums weiter auszubauen. Die Inbetriebnahme der neuen Gebäude und Infrastrukturen, wozu auch ein Lagerbereich für Langgut – Rohre von bis zu sechs Metern Länge – gehört, erfolgte planmässig im ersten Quartal 2017. Das für die Erweiterung festgelegte Investitionsbudget von EUR 40 Mio. konnte eingehalten werden.

In der Folge wurde im zweiten Quartal 2017 die bis anhin am Produktionsstandort Langenfeld (DE) getrennt betriebene Distribution des Rohrleitungssortiments Mapress nach Pfullendorf verlagert. Damit wird die weltweite Distribution der Sanitärtechnik von Geberit nun in Pfullendorf koordiniert und für alle Märkte von dort aus abgewickelt.

Technik und Mensch arbeiten im neuen Logistikzentrum Hand in Hand: Touchscreens, Handschuh-Scanner, integrierte Sprachsteuerungen und eingebaute Hubtische sowie Hebevorrichtungen gestalten die Arbeit effizient, sicher und ergonomisch. Mit dem Neubau wurden die Logistikprozesse weiter optimiert. Der Einsatz von moderner Fördertechnik und automatisierten Arbeitsabläufen ergänzt das flexible Logistiksystem optimal.

SYNERGIEN IM TRANSPORTMANAGEMENT GENUTZT

Dem zentralen Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren wird ein hoher Stellenwert beigemessen, um dadurch kosten- und ressourcenoptimierte Transportlösungen sicherzustellen. Durch die Integration des Mapress Sortiments in das Logistikzentrum in Pfullendorf erhalten Kunden nun ihre ganze Sanitärtechnik-Bestellung in einer einzigen LKW-Lieferung. Dies reduziert nicht nur die Leerkilometer, es steigert auch die Auslastung der LKWs und verringert den CO₂-Ausstoss (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Des Weiteren sind die wichtigsten Spediteure von Geberit verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten. Im Berichtsjahr wurde zudem die Implementierung der Geberit Prozesse und Standards bei den Transportdienstleistern für die Keramikprodukte und Badezimmermöbel weiter vorangetrieben.

WELTWEIT AKTIVE KONZERNBESCHAFFUNG

Die netzwerkartig strukturierte Konzernbeschaffung (Corporate Purchasing) kümmert sich (ausser für die USA) weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. Das flächendeckende Lieferanten-Management bezweckt primär die Sicherstellung der Versorgung; daneben soll es Ausfallrisiken und Kosten minimieren.

Alle Geschäftspartner und Lieferanten sind zur Einhaltung → **umfassender Standards** verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem

Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist in 15 Sprachen verfügbar. Bis zum Ende des Berichtsjahrs haben 1 379 Lieferanten den Kodex unterschrieben, was über 90% des Einkaufsvolumens der Geberit Gruppe repräsentiert.

INTEGRITY LINE FÜR LIEFERANTEN EINGEFÜHRT

Mit der im Mai 2017 eingeführten «Supplier Integrity Line» erhalten Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die kostenlose Hotline wird von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben und in insgesamt elf Sprachen angeboten. Über eine externe URL lassen sich Verstösse jederzeit auch online melden. Im Jahr 2017 wurde ein als wesentlich beurteilter Fall gemeldet. Entsprechende Abklärungen werden durchgeführt.

EHS-AUDITS DURCHGEFÜHRT

Während des Berichtsjahrs wurden im Bereich Beschaffung vier EHS-Audits (Environment, Health and Safety) durchgeführt. Diese dienen dazu, die Einhaltung der jeweiligen Landesgesetzgebung und Vorschriften in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits- sowie Gesundheitsschutz zu prüfen. Die Durchführung der Audits wurde von einem unabhängigen Drittanbieter übernommen.

NACHHALTIGKEIT

NACHHALTIGES HANDELN ALS WICHTIGER BESTANDTEIL DER UNTERNEHMENSKULTUR

Nachhaltigkeit ist seit Jahrzehnten ein wichtiger Bestandteil der Geberit Unternehmenskultur. Eine fest verankerte Nachhaltigkeitsstrategie sorgt dafür, dass die Ziele messbar sind und damit ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg garantiert ist. 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. Mit der Fortführung eigener Sozialprojekte sowie der Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wird auch die gesellschaftliche Verantwortung ebenso konsequent wahrgenommen.

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 das Ziel, dass der Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung steht, eine besonders hohe Bedeutung. Ein weiteres Augenmerk liegt für Geberit auf den Zielen zu «Industrie, Innovation und Infrastruktur» sowie zu «Nachhaltige Städte und Gemeinden». In Städten und weltweit wachsenden urbanen Gegenden spielt eine wassersparende, ressourceneffiziente und zuverlässige Sanitärtechnologie eine wichtige Rolle. Als weltweit tätiges Unternehmen setzt sich Geberit für eine nachhaltige Gestaltung und Entwicklung und eine widerstandsfähige Infrastruktur in Städten und auf dem Land ein.

Der sparsame und sorgfältige Umgang mit der wertvollen Ressource Wasser ist für Geberit eines der zentralen Themen. Die Analyse der Geberit Wertschöpfungskette in Form eines Wasserfussabdrucks belegt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Die nachfolgende Grafik zum Wasserfussabdruck beinhaltet erstmals auch die Auswirkungen von Keramikspülkästen.

WASSERFUSSABDRUCK ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM JAHR 2017

BEREITSTELLUNG ROHMATERIAL

0,15% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Produkte benötigt.



0,15%
(6,5 Mio. m³)

HERSTELLUNG

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,03% Wasser geht 2017 in die Herstellung der Produkte.



0,03%
(1,1 Mio. m³)

NUTZUNG

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2017 hergestellten Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,81%
(4 392 Mio. m³)

ENTSORGUNG

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



0,01%
(0,2 Mio. m³)

NACHHALTIGES BAUEN IMMER STÄRKER IM FOKUS

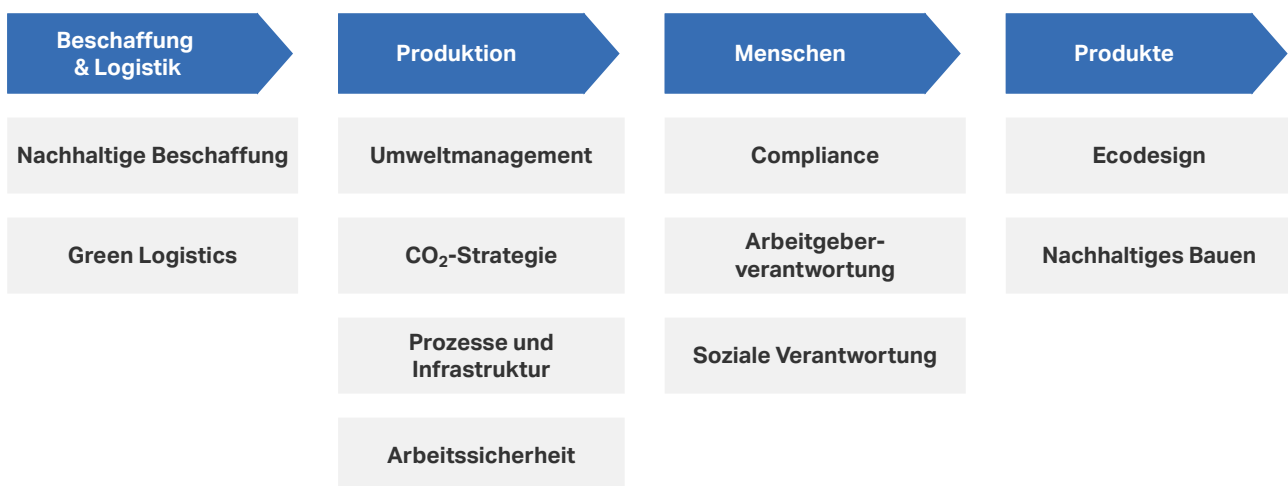
Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt im öffentlichen wie auch im privaten Bausektor weiter an Bedeutung. Europäische Normen, die nachhaltige Produkte und Systeme in Gebäuden definieren, werden entsprechend wichtiger. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, 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 wird. Im Berichtsjahr wurde beispielsweise im Geschäftszentrum von Hangzhou (CN) die → **Raffles City** eröffnet. Der gesamte Gebäudekomplex mit Hotel, Büro- und Verkaufsflächen sowie Wohnungen auf fast 400 000 m² ist LEED-Gold-zertifiziert. Des Weiteren entstand in Leamington (UK) eine neue → **Möbelproduktionsstätte der Firma Vitsoe**. Das neue Hauptquartier des 1959 gegründeten Möbelunternehmens gilt als Leuchtturmprojekt in Sachen Nachhaltigkeit.

NACHHALTIGKEIT BEDEUTET LANGFRISTIGE WERTSCHÖPFUNG

Geberit bekennt sich zu einer verbindlichen Nachhaltigkeitsstrategie, die eng mit den eigentlichen Kernthemen des Unternehmens verknüpft ist.

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** und → **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 GRI-G4-Richtlinien war ein intern durchgeführter Prozess zur Definition der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit bei Geberit. Die im Jahr 2016 von einem externen Stakeholder-Panel geprüfte → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie die Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation wurden im Berichtsjahr unverändert angewendet und weiterverfolgt.

Alle Aspekte der GRI-G4-Richtlinien finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2017. 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) für Mitarbei-**

tende sowie dem → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Kontinuierlich verbesserte → **Compliance-Prozesse** sorgen dafür, dass die Richtlinien und Vorgaben eingehalten werden. Zusätzlich ist gruppenübergreifend ein System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft (vgl. auch → **Risiko-Management**).

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 STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE4Good-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.

NACHHALTIGE TECHNOLOGIE- UND INNOVATIONSPROZESSE

Nachhaltigkeit ist bei Geberit ein integraler Bestandteil der Technologie- und Innovationsprozesse. 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 Füllventil Typ 333, das bei reduziertem Ressourcenverbrauch – das rund 15% leichtere Ventil besteht zu 20% aus rezykliertem Kunststoff – gleichzeitig strömungsoptimiert und leise ist.

Produktökobilanzen sind wichtige Entscheidungshilfen für die Entwicklungsprozesse. Sie liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte. Geberit hat für verschiedene wichtige Produkte detaillierte Ökobilanzen erstellt – im Jahr 2017 erstmals auch für Sanitärkeramik. Immer wichtiger werden zudem die Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804, die zudem direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können. Die EPD stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis eines Produkts transparent dar.

COMPLIANCE

SCHULUNGEN MIT SCHWERPUNKT KARTELLRECHT

Im Berichtsjahr lag der Fokus einerseits auf internen Schulungsveranstaltungen und andererseits auf dem Ausbau der zur Verfügung stehenden Instrumente für die Meldung von Verstößen gegen den Geberit Verhaltenskodex.

E-Learnings stellen eine effiziente Methode dar, um die Mitarbeitenden hinsichtlich des für Geberit besonders sensiblen Themas «Kartellrecht» zu unterrichten. Im Berichtsjahr wurden die aussereuropäischen Vertriebsgesellschaften mittels E-Learning zu diesem Thema geschult. Dasselbe Thema wurde zudem den Mitarbeitenden der Vertriebsgesellschaft UK direkt durch einen Kartellrechtsspezialisten der Gruppe vermittelt.

In UK sowie in Belgien, den Niederlanden und in Luxemburg wurden im Rahmen der internen Revision Kartellrechtsprüfungen vorgenommen, die sich in erster Linie den lokalen Konditionssystemen widmeten. Diese Prüfungen ergaben nur sehr geringfügigen Handlungsbedarf.

Die Themen «Korruption» und «Kartellrecht» werden angesichts des Geschäftsmodells von Geberit als besonders sensible Bereiche betrachtet. Sie bilden daher einen Schwerpunkt im → **Geberit Verhaltenskodex**, der 2008 erarbeitet wurde und seit Anfang 2015 in einer inhaltlich überarbeiteten Fassung vorliegt. Wie jedes Jahr hatten sämtliche Gesellschaften der Geberit Gruppe einen Statusbericht zum Verhaltenskodex in ihrem Land zu Händen der Gruppe zu erstellen. Das Spektrum der dabei abgefragten Themen reichte von Fragen des Arbeitnehmerschutzes bis hin zum Umweltschutz. Es traten dabei keine akuten Missstände zutage.

Die im Jahr 2013 eingerichtete Integrity Line für die Geberit Mitarbeitenden verzeichnete im Berichtsjahr eine wesentliche Meldung, die in der Folge überprüft wurde. Dies führte zur Aufdeckung von Missständen in einer lokalen Gesellschaft, die korrigiert wurden.

Im Bereich Beschaffung wurde im Mai 2017 zudem neu eine «Supplier Integrity Line» eingeführt, vgl. → **Logistik und Beschaffung, Integrity Line für Lieferanten eingeführt**.

RECHTSBERATUNG ZU MARKETING- UND VERTRIEBSKAMPAGNEN

Die Rechtsabteilung der Gruppe befasste sich im Berichtsjahr mit einer Reihe von Marktanfragen, bei denen es um die Zulässigkeit von Marketing- und Vertriebskampagnen ging. Hier gab es Anfragen aus Österreich, Südafrika, Rumänien, Dänemark, der Ukraine und Deutschland. Letztlich konnten sämtliche fraglichen Kampagnen, teilweise leicht modifiziert, freigegeben werden.

SOZIALE VERANTWORTUNG

SOZIALPROJEKTE NAHE BEIM KERNGESCHÄFT

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.

2017 führte die Reise der Lernenden nach Odessa (UA) zur → **Unterstützung einer ukrainischen Berufsschule**, die von mehr als 500 Schülerinnen und Schülern aus mehrheitlich benachteiligten Verhältnissen besucht wird. Diese Schule bietet den jungen Menschen eine Ausbildung in insgesamt 31 Berufen. Die lokale Geberit Gesellschaft plante den Um- und Ausbau der Sanitäreinrichtungen und unterstützte das Team mit neun Lernenden im September 2017 bei den Arbeiten. Ebenfalls beim Projekt mitgearbeitet haben angehende ukrainische Sanitärinstallateure, die in der Berufsschule ausgebildet werden.

GLOBALES ENGAGEMENT

Die umfassende Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde weitergeführt und die neue Helvetas Kampagne mit einem namhaften Betrag unterstützt. Im Weiteren wurde das Projekt «Perspektivenwechsel» durchgeführt, in dessen Rahmen im Herbst wiederum zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Es ist geplant, dieses Projekt im Jahr 2018 weiterzuführen. Im November 2017 waren zudem 16 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. Ergänzend wurde durch Geberit eine grössere Spende für die Helvetas Wasserprojekte in Nepal geleistet.

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 Interesse**. 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 Managementstruktur der Geberit Gruppe wurde als Konsequenz der Integration des Keramikgeschäfts den veränderten Gegebenheiten angepasst. Das Produktmanagement wurde mit Wirkung zum 1. Januar 2017 wie folgt neu aufgestellt und gegliedert:

- **Badezimmersysteme** – umfasst Badezimmerkeramiken und -möbel, Keramik-ergänzende Produkte wie Duschen, Badewannen oder Waschtische aus anderen Werkstoffen, Apparateanschlüsse, Armaturen und elektronische Spülsysteme sowie Dusch-WCs
- **Installations- und Spülsysteme** – umfasst Installationssysteme sowie Spülkästen und Innengarnituren
- **Rohrleitungssysteme** – umfasst unverändert Gebäudeentwässerungs- und Versorgungssysteme

Ziel dieser Strukturänderung ist es, das Produktmanagement entsprechend den benötigten Entwicklungskompetenzen zu organisieren und gleichzeitig noch besser auf die Kundenbedürfnisse auszurichten. Verbunden damit ist der Anspruch, Produkte auf den Markt zu bringen, die sowohl mit herausragendem Design als auch mit gewohnt hoher Funktionalität überzeugen.

In der legalen Struktur der Geberit Gruppe fanden – abgesehen von diversen Änderungen als Folge der Sanitec Integration und dem Verkauf der Varicor Gruppe – keine wesentlichen Veränderungen statt (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur** und → **33. Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2017**).

AUSBLICK

POSITIVERES UMFELD IN DER BAUINDUSTRIE

Die Situation in der Bauindustrie sollte sich im Jahr 2018 generell positiv präsentieren. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren wird jedoch unterschiedlich verlaufen. In **Europa** sollte sich die Erholung fortsetzen. In Deutschland ist das Wachstumspotenzial jedoch trotz einer gesunden Nachfragesituation aufgrund der limitierten Installateurkapazitäten stark eingeschränkt. Für Österreich, Frankreich und die Benelux-Länder wird ein positives Marktumfeld erwartet. Der Bausektor in der Schweiz sollte auf hohem Niveau stabil bleiben. In den nordischen Ländern wird ein gemischtes Bild der einzelnen Länder bei einer gleichzeitig abschwächenden Wachstumsdynamik vorhergesehen. Ebenfalls unterschiedliche Entwicklungen werden für die osteuropäischen Märkte prognostiziert, unter anderem mit einem positiven Umfeld in Polen und einer Stabilisierung in Russland. In Italien wird eine leichte Entspannung des Marktumfelds erwartet, während in Grossbritannien aufgrund des Brexits eine rückläufige Entwicklung absehbar ist. In **Nordamerika** werden im für das Geberit Geschäft in den USA wichtigen institutionellen Bausektor eine moderate Erholung und ein Wachstum im Wohnungsbau vorhergesagt. In der Region **Fernost/Pazifik** entwickelt sich der chinesische Wohnungsbau seit Beginn des zweiten Halbjahrs 2017 besser; in Australien wird eine Stagnation der Bauindustrie erwartet und in Indien dürften die Rahmenbedingungen anspruchsvoller werden. In der Region **Nahost/Afrika** sollten sich die Golfstaaten erholen. Dagegen dürfte der Bau- markt in Südafrika stagnieren.

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. 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 2018 über denjenigen der Vorjahresperiode bewegen, hauptsächlich getrieben durch höhere Preise bei den industriellen Metallen, aber auch bei den Kunststoffen.

GEBERIT

Im Geschäftsjahr 2017 wurden bei der Integration des Keramikgeschäfts die wichtigsten Meilensteine erreicht. Ab 2018 werden die weiteren Aktivitäten im Rahmen des Tagesgeschäfts von den Linienverantwortlichen vorangetrieben. Der Fokus liegt dabei auf der fortgesetzten Optimierung und Harmonisierung der gemeinsamen Prozesse und der IT-Systeme, der Entwicklung kombinierter Produkte, der kontinuierlichen Optimierung der Keramikfertigung sowie der kulturellen Integration. Ziel ist es, über das gesamte Geschäft mit Sanitärprodukten und 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 verstärkt bearbeitet 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 weiterhin solide finanzielle Fundament der Gruppe.