

BERICHTSTEIL

**LAGEBERICHT DER  
KONZERNLEITUNG**  
2020

# 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 Installations- und Spülsysteme für Sanitärräume, auf Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmersysteme. In diesen Bereichen verfügt Geberit über profundes Know-how und bietet qualitativ hochstehende, 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 in Gebieten wie Hydraulik, Akustik, Statik, Brandschutz oder Hygiene sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt. Dabei wird der Fokus – wo sinnvoll – auf die Kombination von Design und Funktionalität gelegt.
3. Selektive geografische Expansion: Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in Märkten, in denen 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: Effiziente Prozesse sollen nachhaltig eine führende und wettbewerbsfähige Kostenstruktur sicherstellen. Die Prozessoptimierung geschieht einerseits durch gruppenweite Projekte, andererseits erkennen die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Verbesserungsmöglichkeiten und tragen so massgeblich zur positiven Entwicklung bei.

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

---

Wachstum

**1. Fokus auf Sanitärprodukte**

**«Push-Pull»-Geschäftsmodell**, welches sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger im Sanitärmarkt (Grosshandel, Sanitärinstallateure und -planer, Architekten, Bauträger, Investoren, Showroom-Betreiber) konzentriert

**Technologiepenetration**, dank der veraltete Technologien durch neuere, innovativere Sanitärprodukte und -systeme abgelöst werden

**Value-Strategie**, um den Anteil an höherwertigen Produkten zu steigern – insbesondere in Märkten mit bereits hoher Durchdringung mit Geberit Produkten

**2. Bekenntnis zu Innovation und Design**

**Innovationsführerschaft** in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen und um zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen

**3. Selektive geografische Expansion**

**Selektive Technologiepenetration** in neuen Märkten, in denen nachhaltiges, profitables und organisches Wachstum durch die Einführung von / durch die Durchdringung mit «europäischer» Sanitärtechnologie möglich ist

---

Profitabilität

**4. Kontinuierliche  
Geschäftsprozessoptimierung**

**Kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung**, um die hohen operativen Margen zu sichern

# 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 auf → **Nachhaltigkeit** bedachte Unternehmensführung
- ein stabiles Managementteam
- eine schlanke, funktionale Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten
- eine resultatorientierte, kundennahe, auf Zusammenarbeit basierende und bodenständige → **Unternehmenskultur**

## MITTELFRISTIGE ZIELE

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

Das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatzwachstum in lokalen Währungen soll im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus mittelfristig zwischen 4 und 6% betragen. Zudem soll eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30% erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde eine dritte quantitative Zielgrösse definiert: Der ROIC soll mittelfristig 25% erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, wird gegenwärtig verstärkt in Sachanlagen investiert: während der nächsten zwei bis drei Jahre jeweils rund 6% des Nettoumsatzes.

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

# WERTORIENTIERTE FÜHRUNG

Aspekte der Wertorientierung werden in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppen-Management (220 Mitarbeitende) beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleich gewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter die wertorientierte Kennzahl «Betriebsrendite» (ROIC) – 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 in Sachanlagen werden nur bei Erfüllung strenger Vorgaben freigegeben. Dabei ist eine Kapitalverzinsung zwingend, die über den Kapitalkosten liegt und somit eine Prämie beinhaltet.

Im Sinn einer wertorientierten Führung werden wichtige Investitionsprojekte 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, dritter 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 weniger zyklischen Renovationsgeschäfts am Gesamtumsatz ist die Geberit Gruppe gut gegen Schwankungen der Baukonjunktur abgesichert. Zudem sorgt die noch wenig fortgeschrittene Durchdringung mit moderner Sanitärtechnologie in vielen Märkten dafür, dass ein nachhaltig hohes Potenzial für Umsatzwachstum – unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – besteht.

## VERFÜGBARKEIT VON ROHMATERIALIEN

Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien wird durch professionelle, institutionalisierte Einkaufsprozesse 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 sind zudem die starke Partnerschaft mit dem Handwerk und die gute Zusammenarbeit mit dem Grosshandel 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 gegen Cyber-Risiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert.

Die IT-Systeme werden unter Beizug eines externen Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung unterzogen. Die letzte Prüfung fand im Jahr 2018 statt und bestätigte damals ein ausreichendes Sicherheitsniveau. Für 2021 ist eine erneute Prüfung geplant mit dem Ziel, zu überprüfen, ob die IT-Systeme auch für neu aufgetauchte Risiken richtig aufgestellt und geschützt sind.

## 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 WÄHRUNGSRISENEN

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 keine wesentlichen Auswirkungen auf die operativen Margen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Im Sinn einer Sensitivitätsanalyse ist von folgenden Veränderungen bei einem um 10% schwächeren bzw. stärkeren Schweizer Franken gegenüber allen anderen Währungen auszugehen:

- Nettoumsatz: +/-9%
- EBITDA: +/-9%
- EBITDA-Marge: +/-0 Prozentpunkte

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

# MARKTUMFELD

## MARKTUMFELD VON COVID-19 GEPRÄGT

Der Bausektor entwickelte sich im Jahr 2020 regional unterschiedlich. Die COVID-19-Pandemie führte im Marktumfeld mehrheitlich zu negativen Wachstumszahlen.

Euroconstruct rechnete im November 2020 für **Europa** mit einer Abnahme im Hochbau für das Jahr 2020 von -8,8%, weniger negativ als die Schätzung Mitte 2020 (-12,7%). Die Neubauten gingen mit -10,5% stärker zurück als das Renovationsgeschäft (-7,3%). Sowohl der Nicht-Wohnungsbau (-9,2%) als auch der Wohnungsbau (-8,6%) waren im Jahr 2020 rückläufig. Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich im Berichtsjahr gemäss Euroconstruct sehr unterschiedlich: starker Rückgang in Grossbritannien (-22,4%), Frankreich (-14,4%), Italien (-9,7%) und Belgien (-9,1%), leicht negativ in Österreich (-3,3%), den Niederlanden (-3,1%), der Schweiz (-2,3%) und Deutschland (-1,6%). Gemäss Zahlen des IMF World Economic Outlook vom Oktober 2020 hatte Europa mit einer GDP-Wachstumsrate von -7,5% erheblichen Anteil (rund 40%) am globalen Rückgang der Wirtschaftsleistung.

Rund 80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 566 Mrd. entfielen 2020 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 2020 hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** sank das Bruttoinlandsprodukt (BIP) gemäss der Einschätzung des Bureau of Economic Analysis um -3,5% (Vorjahr +2,2%). Die Investitionen im Hochbau stiegen gemäss Zahlen des United States Census Bureau um +4,7%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen in den Wohnungsbau um +11,8%. Die Investitionen in den Nicht-Wohnungsbau blieben konstant (Vorjahr -2,4%). Die COVID-19-Pandemie traf insbesondere die Bereiche Beherbergung, Bürogebäude und Einzelhandel. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +4,3% deutlich besser bzw. mit -0,8% deutlich schlechter als im Vorjahr (+1,2% bzw. +4,1%).

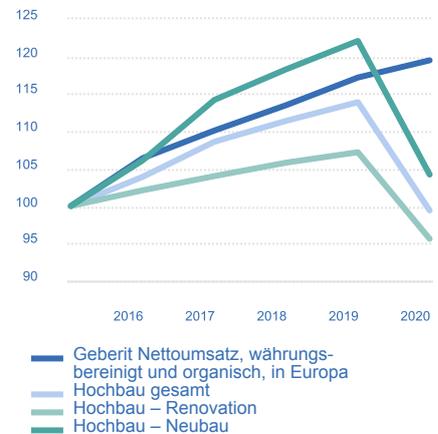
In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum im Jahr 2020 bei -2,0%, deutlich weniger negativ als die weltweite Wirtschaftsentwicklung (-4,6%). Mit einem Anteil von knapp 20% (Vorjahr 60% Anteil am Wachstum) resultierte weniger als ein Fünftel des globalen Wirtschaftsrückgangs aus der Region Fernost/Pazifik. China wuchs mit +1,9% weiterhin, wenn auch weit weniger stark als im Vorjahr (+6,1%). Der chinesische Wohnungsbau wuchs in den Tier-1- wie auch in den Tier-2-Zentren moderat. Das Wachstum bei den Tier-1-Zentren war mit 2 bis 3% schwächer ausgeprägt als dasjenige bei den Tier-2-Zentren (5–6%) – dies aufgrund einer niedrigeren Verfügbarkeit von Bauflächen für Neugebäude.

In der Region **Nahost/Afrika** ging das Wirtschaftswachstum im Berichtsjahr um -5,4% zurück, nach einem moderaten positiven Wachstum im Vorjahr.

(Vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung in Fernost/Pazifik sowie Nahost/Afrika gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2020.)

## Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2016–2020

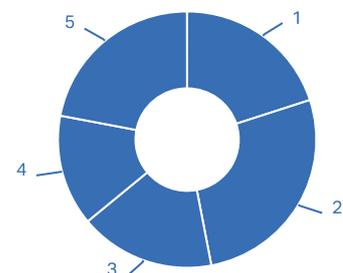
(Index: 2015 = 100)



Quelle: 89. Euroconstruct-Konferenz in Stockholm (SE), Juni 2020

## Aufteilung Bauvolumen 2020 in Europa

(EUR 1 566 Mrd.)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (20%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (14%)
- 5 Tiefbau (22%)

Quelle: 90. Euroconstruct-Konferenz in München (DE), November 2020

# GEBERIT UND COVID-19

## HART VON DER ERSTEN LOCKDOWN-WELLE GETROFFEN

Die Bauindustrie in Europa wurde von Mitte März bis Mitte Mai durch die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie massiv negativ beeinflusst. In mehreren Ländern – Italien, Frankreich, Grossbritannien und Spanien – standen die meisten Baustellen während längerer Zeit still. In den anderen Ländern führten die pandemiebedingten Einschränkungen zu einer Verlangsamung der Bautätigkeit. Zudem waren in ganz Europa die Ausstellungsräume für Sanitärprodukte rund zwei Monate lang weitgehend geschlossen. Auch ausserhalb Europas wurde die Bautätigkeit teilweise massiv eingeschränkt.

Der Rückgang des Nettoumsatzes von Geberit war in dieser Periode beispiellos bezüglich Ausmass, Geschwindigkeit und Gleichzeitigkeit der Ereignisse. Der Nettoumsatz sank im April um 29% und im Mai um 15% – es waren die stärksten Umsatzrückgänge in einem Monat seit Jahrzehnten und auch deutlich stärker als beispielsweise in den Jahren 2008/2009. Insgesamt brach das Volumen in diesen zwei Monaten um 23% ein.

Die Lieferkette bei Geberit war im Jahr 2020 trotz der COVID-19-bedingten Restriktionen intakt. Die regional aufgestellten Lieferketten und der hohe Anteil an Eigenfertigung sorgten für Stabilität, auch wenn fünf kleinere Werke für wenige Wochen behördlich angeordnet schliessen mussten.

## SCHLÜSSELENTSCHEIDUNGEN ENDE MÄRZ 2020 ZUR BEWÄLTIGUNG DER KRISE

### Keine Restrukturierungen

- **Langfristig denken – antizyklisch investieren**
- **Keine Änderungen der strategischen Agenda**

### Gestärkt aus der Krise kommen

- **Unverminderte Präsenz beim Kunden**
- **Kurzarbeit nur als absolut letztes Mittel**
- **«Housekeeping» und Stärkung der Kompetenzen**
- **Marktanteile gewinnen – kurz- und langfristig**
- **Beschleunigung des Aktienrückkaufs**

### Laufende Anpassung an die aktuelle Situation

- **Flexibilität maximieren**
- **Gezieltes Kosteneinsparungsprogramm**

Kernelement eines bottom-up und innerhalb weniger Tage durchgeführten Kosteneinsparungsprogramms war eine von den Führungskräften aller Stufen vorgenommene Einteilung sämtlicher Aktivitäten in drei Kategorien:

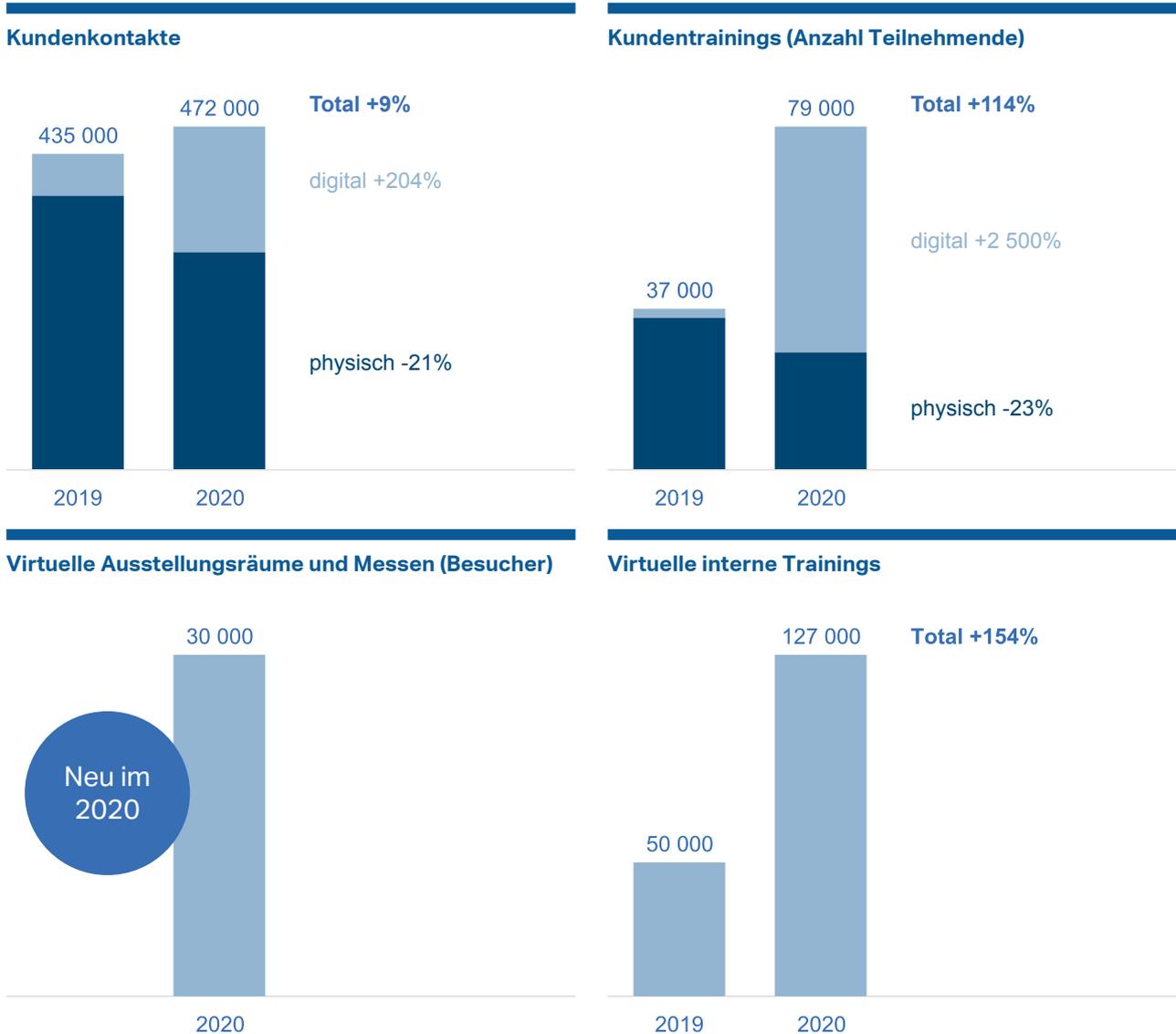
- A: sofortiger Stopp
- B: Stopp im Fall einer weiteren Verschärfung der Krise
- C: unverändert fortführen

Dadurch konnte in kurzer Zeit das kurz- und mittelfristige Einsparungspotenzial ermittelt werden und es herrschte in der gesamten Organisation schnell Klarheit darüber, welche Aktivitäten eingestellt oder fortgeführt werden sollen. Nicht zuletzt konnte damit verhindert werden, dass das langfristige Potenzial beeinträchtigt wird.

## DEDIZIERTES VORGEHEN ERLAUBTE ES, GESTÄRKT AUS DER KRISE ZU KOMMEN

Der Margenverlust in den kritischsten Monaten April und Mai mit einem Volumenrückgang von 23% konnte durch die im Rahmen des erwähnten Kosteneinsparungsprogramms erreichte, hohe Kostenflexibilität und durch ein aktives Preismanagement weitgehend kompensiert werden.

Dank der hohen Flexibilität der Mitarbeitenden, insbesondere in den Produktionswerken und in der Logistik, gelang es, Kurzarbeit und damit staatliche finanzielle Unterstützung weitgehend zu vermeiden. COVID-19 führte gruppenweit zu keinen Entlassungen und zudem zu keinen Gehaltseinbussen bei den Mitarbeitenden.



Seitens Vertrieb und Marketing konnte die Präsenz bei den Kunden sogar verstärkt werden. Trotz eines Rückgangs der physischen Kontakte erhöhte sich die Gesamtzahl der Kundenkontakte über das Jahr 2020 um 9% – dank einer deutlichen Zunahme der virtuellen Kontakte um über 200%. Die Zahl der durchgeführten virtuellen Kundentrainings nahm von 2 000 auf 52 000 zu, wodurch insgesamt die Anzahl Kundentrainings über die gesamte Gruppe trotz deutlich reduzierter physischer Trainingsaktivitäten um 114% anstieg. Zudem wurden innert kürzester Zeit virtuelle Ausstellungsräume aufgebaut und virtuelle Messen abgehalten, die im Gesamtjahr 2020 von über 30 000 Kunden besucht wurden.

Nicht zuletzt wurde mittels E-Learnings, Pod- und Webcasts in die Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden investiert. 20 neu erstellte Module in den verschiedensten Bereichen führten dazu, dass die absolvierten internen virtuellen Trainings um 154% auf 127 000 zunahmen.

## WICHTIGSTE ERKENNTNISSE DER COVID-19-KRISE FÜR GEBERIT

---

### Drei wesentliche Erfolgsfaktoren

- Verfügbarkeit – Liquidität, Produkte, Kundenpräsenz
  - Flexibilität – keine Kurzarbeit
  - Keine Überreaktion – ruhig bleiben, umsichtig handeln
- 

### Krisenresistenz unter Beweis gestellt

- Robustes Geschäftsmodell
  - Unverminderte Preisführerschaft
  - Robuste Lieferkette
  - «Value Creation» auch während einer Krise
- 

### Erweiterte Fähigkeiten

- Bedeutende Fortschritte in der Digitalisierung – auch über die Krise hinaus
  - Erhöhte Effektivität von Vertrieb und Marketing
-

# NETTOUMSATZ

## WÄHRUNGSBEREINIGTES NETTOUMSATZWACHSTUM TROTZ KRISE

Der konsolidierte Nettoumsatz sank im Jahr 2020 um 3,1% auf CHF 2 986 Mio. In dieser Entwicklung sind ein Plus in lokalen Währungen von 1,3% und ein negativer Fremdwährungseffekt von 4,4% enthalten. Das währungsbereinigte Wachstum und damit der Gewinn von weiteren Marktanteilen wurde trotz des COVID-19-bedingten deutlichen Umsatzrückgangs im zweiten Quartal erreicht. Gründe für diese positive Entwicklung waren die starke Marktposition, ein erfolgreiches Krisenmanagement und ein bewusster Verzicht auf Kurzarbeit, um die Präsenz bei den Kunden auch während der Lock-down-Perioden nicht zu reduzieren.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsverluste beliefen sich auf CHF 136 Mio. Im Jahr 2020 wurden 64% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 4% in US-Dollar, 3% in Britischen Pfund sowie 19% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

*Die folgenden Veränderungen des Nettoumsatzes von Märkten und Produktbereichen sind währungsbereinigt.*

## ZWEIGETEILTE ENTWICKLUNG DER MÄRKTE

Die Bauindustrie in Europa war im ersten Halbjahr von den Auswirkungen der COVID-19-Pandemie von Mitte März bis Mai negativ beeinflusst. Im zweiten Halbjahr führten Nachholeffekte, ein wieder zunehmender Lageraufbau beim Grosshandel sowie staatliche Konjunkturprogramme – allen voran die temporäre Mehrwertsteuerreduktion in Deutschland – zu einem starken Umsatzwachstum. Im Gesamtjahr 2020 stieg der Nettoumsatz in **Europa** um +2,0%. Die einzelnen Länder und Märkte entwickelten sich je nach Stärke und Dauer des Lockdowns in der Bauindustrie im Frühling sehr unterschiedlich. In Deutschland (+7,3%), Österreich (+5,0%), der Schweiz (+4,1%), Osteuropa (+3,2%) und den nordischen Ländern (+2,9%) waren die Baustellen nur bedingt eingeschränkt und der währungsbereinigte Nettoumsatz konnte im Gesamtjahr erfreulich zulegen. Aufgrund der in Belgien stärker eingeschränkten Bautätigkeit verblieben die Benelux-Länder auf Vorjahresniveau. Dagegen verzeichneten die von den Baustellenstopps am stärksten betroffenen Märkte Grossbritannien/Irland (-15,7%), die Iberische Halbinsel (-10,9%), Italien (-8,3%) und Frankreich (-6,9%) auch nach zwölf Monaten nach wie vor deutliche Rückgänge beim währungsbereinigten Nettoumsatz. Weiterhin spürbar waren die negativen Einflüsse von COVID-19 in den Regionen ausserhalb Europas, in **Nahost/Afrika** mit -14,1% und in **Fernost/Pazifik** mit -7,2%. In **Amerika** stieg der Nettoumsatz um +1,7%.

## BADEZIMMERSYSTEME AM STÄRKSTEN GEWACHSEN

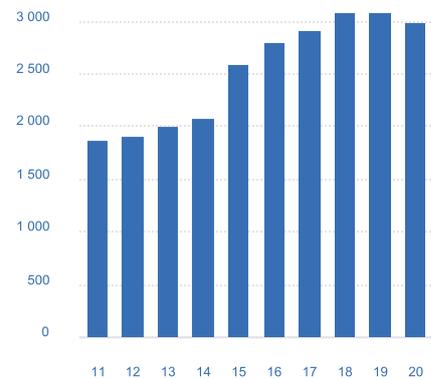
Bei den Produktbereichen wuchsen mit +2,3% die **Badezimmersysteme** am stärksten. Diese Zunahme war auf eine generell positive Entwicklung über die gesamte Produktpalette in diesem Produktbereich zurückzuführen – dies trotz der im Berichtsjahr weiter laufenden → **Umstellung von lokalen Keramikmarken auf die Marke Geberit**. Stark wuchs insbesondere das durch Produktneueinführungen in den letzten Jahren unterstützte Geberit AquaClean Dusch-WC-Geschäft. Ein Wachstumstreiber war zusätzlich die aufgrund von COVID-19 gestiegene Nachfrage nach hygienebezogenen Produkten wie berührungsfreien Armaturen, Betätigungsplatten und Urinalen sowie Hygienespülungen.

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Installations- und Spülsysteme** stieg um +2,1%. Dabei haben wie bereits in den letzten Jahren zwei Faktoren diese Zunahme getrieben: Zum einen beschleunigte sich das Wachstum der Installations- und Spülsysteme in den europäischen Expansionsmärkten als Folge von Synergien durch die Integration des Keramikgeschäfts. Zum andern konnten die Marktanteile in den zentraleuropäischen Märkten aufgrund des Verkaufs von in den letzten Jahren neu eingeführten und von höherwertigen Produkten ausgebaut werden.

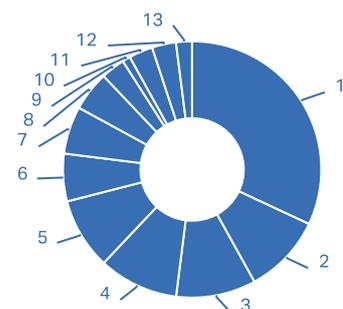
Einen leichten Rückgang von -0,8% verzeichnete dagegen der Produktbereich **Rohrleitungssysteme**, was massgeblich auf das schwächere Neubau- und Projektgeschäft zurückzuführen war.

## Entwicklung Nettoumsatz 2011–2020

(in Mio. CHF)

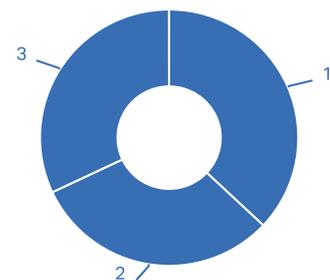


## Nettoumsatz 2020 nach Märkten/Regionen



- 1 Deutschland (32%)
- 2 Schweiz (10%)
- 3 Nordische Länder (10%)
- 4 Osteuropa (10%)
- 5 Benelux (9%)
- 6 Italien (6%)
- 7 Österreich (6%)
- 8 Frankreich (5%)
- 9 Grossbritannien/Irland (3%)
- 10 Iberische Halbinsel (1%)
- 11 Amerika (3%)
- 12 Fernost/Pazifik (3%)
- 13 Nahost/Afrika (2%)

## Nettoumsatz 2020 nach Produktbereichen



- 1 Installations- und Spülsysteme (37%)
- 2 Rohrleitungssysteme (31%)
- 3 Badezimmersysteme (32%)

# ERGEBNISSE

## HOHE PROFITABILITÄT VOR ALLEM COVID-19-BEDINGT NOCHMALSGESTEIGERT

Die Ergebnisse waren von der Währungsentwicklung negativ beeinflusst. In lokalen Währungen gelang es jedoch, trotz COVID-19-bedingter Umsatzausfälle die Ergebnisse auf allen Stufen zu steigern. Der operative Cashflow (EBITDA) nahm um 2,4% auf CHF 925 Mio. zu. Die EBITDA-Marge stieg um 170 Basispunkte auf 31,0% (Vorjahr 29,3%). Hauptverantwortlich für die Margenverbesserung waren die COVID-19-bedingten Kosteneinsparungen, insbesondere bei den Marketing- und Reisekosten, die hohe Flexibilität in der Produktion und Logistik, tiefere Rohmaterialpreise, die natürliche Währungsabsicherung sowie Preiserhöhungen. Dank diesen Massnahmen konnten auch die deutlichen Tarifierhöhungen bei den Personalkosten sowie die zusätzlichen Investitionen in Digitalisierungsinitiativen kompensiert werden.

Das Betriebsergebnis (EBIT) legte trotz erhöhter Amortisationen um 2,0% auf CHF 772 Mio. zu. Die EBIT-Marge lag mit 25,8% ebenfalls deutlich über dem Vorjahreswert von 24,5%. Das Nettoergebnis verminderte sich aufgrund einer gestiegenen Steuerquote und eines tieferen Finanzergebnisses leicht um 0,7% auf CHF 642 Mio. Die Nettoumsatzrendite betrug 21,5% (Vorjahr 21,0%). Der Gewinn je Aktie erreichte mit CHF 17.95 trotz negativer Währungsentwicklung praktisch das Vorjahresniveau (CHF 17.97).

## BETRIEBSAUFWAND UNTER KONTROLLE

Währungseffekte beeinflussten alle Positionen des Betriebsaufwands positiv. Der Warenaufwand reduzierte sich um 8,3% auf CHF 789 Mio., wobei der Anteil am Nettoumsatz von 27,9% im Vorjahr auf 26,4% sank. Begründet war diese Abnahme durch Preisrückgänge bei den Rohmaterialien, vor allem bei den Kunststoffen, aber auch bei den industriellen Metallen. Der Personalaufwand sank leicht um 0,2% auf CHF 750 Mio., was 25,1% des Nettoumsatzes (Vorjahr 24,4%) entspricht. Dabei wurden deutliche, tariflich bedingte Gehaltserhöhungen und höhere Pensionsaufwendungen durch positive Währungseffekte überkompensiert. Der sonstige Betriebsaufwand nahm um 8,0% auf CHF 522 Mio. ab. Dies war hauptsächlich auf die erwähnten, COVID-19-bedingt tieferen Marketing- und Reisekosten zurückzuführen. Die Abschreibungen lagen mit CHF 127 Mio. auf Vorjahresniveau. Die Amortisationen auf immateriellen Anlagen stiegen als Folge einer Wertberichtigung auf einer Keramikmarke auf CHF 27 Mio. (Vorjahr CHF 20 Mio.).

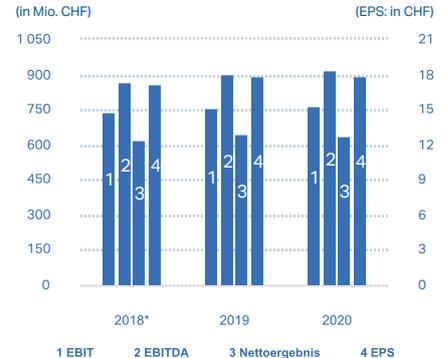
Das Netto-Finanzergebnis reduzierte sich aufgrund von höheren Währungsverlusten als Folge des starken Schweizer Frankens auf CHF -17 Mio. (Vorjahr CHF -14 Mio.). Der Steueraufwand nahm als Folge der Auswirkungen der Unternehmenssteuerreform in der Schweiz von CHF 96 Mio. auf CHF 112 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 14,8% (Vorjahr 12,9%).

## FREE CASHFLOW WEITER GESTEIGERT

Der höhere operative Cashflow, ein erfolgreiches Management des Nettoumlaufvermögens während der Krise sowie COVID-19-bedingt tiefere Investitionen in Sachanlagen beeinflussten den Cashflow positiv. Insgesamt konnte der Free Cashflow trotz negativer Währungseffekte um 11,4% auf ein neues Rekordniveau von CHF 717 Mio. gesteigert werden (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Die Free-Cashflow-Marge erreichte 24,0% (Vorjahr 20,9%). Im Berichtsjahr wurden CHF 571 Mio. bzw. 79,6% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkaufprogramms an die Aktionäre ausgeschüttet.

## EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS)

2018–2020



\* Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration (EBITDA 2018 nicht bereinigt)

## EUR/CHF-Wechselkurs

2019/2020

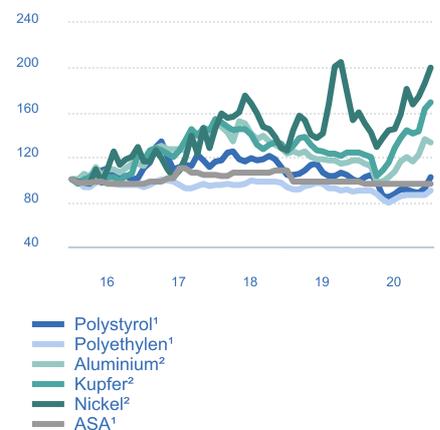
(Stichtagskurse)



## Entwicklung Rohmaterialpreise

2016–2020

(Marktpreise; Index: Dezember 2015 = 100)



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

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

# FINANZSTRUKTUR

## FINANZIELLES FUNDAMENT TROTZ KRISE UNVERÄNDERT STARK

Der wiederum angestiegene Free Cashflow (+11,4%) 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 3 725 Mio. auf CHF 3 751 Mio. Die liquiden Mittel (inkl. Wertschriften und sonstige kurzfristige Geldanlagen) nahmen von CHF 428 Mio. auf CHF 469 Mio. zu. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 583 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten verringerten sich von CHF 837 Mio. im Vorjahr auf CHF 779 Mio. Insgesamt resultierte per Ende 2020 eine Abnahme der Netto-Schulden um CHF 99 Mio. auf CHF 310 Mio.

Im zweiten Quartal 2020 wurde eine neue CHF-Anleihe im Betrag von CHF 300 Mio. mit einer Laufzeit von 2,5 Jahren zur zusätzlichen Sicherung der Liquidität ausgegeben. Damit wurde später im Jahr eine auslaufende Anleihe refinanziert.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 21 Mio. auf CHF 181 Mio. ab. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 920 Mio. auf CHF 934 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen nahm von CHF 1 597 Mio. auf CHF 1 577 Mio. ab.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verminderte sich von 21,5% im Vorjahr auf 16,1%. Die Eigenkapitalquote verblieb auf einem sehr soliden Wert von 51,2% (Vorjahr 51,0%). Das Verhältnis der Netto-Schulden zum EBITDA verringerte sich auf 0,3x (Vorjahr 0,5x). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 34,8% (Vorjahr 35,8%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2020 CHF 2 794 Mio. (Vorjahr CHF 2 810 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) lag mit 23,2% leicht über dem Jahresniveau (23,1%).

Am 31. Dezember 2020 hielt die Geberit Gruppe 1 415 834 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 3,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 1 120 794 Aktien (3,0% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus den Aktienrückkauf-Programmen. Der restliche Bestand von 295 040 ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 041 427.

Das im Juni 2017 begonnene Aktienrückkauf-Programm wurde Ende April 2020 abgeschlossen. Insgesamt wurden 1 026 094 Namenaktien für CHF 440 Mio., entsprechend 2,8% des zu diesem Zeitpunkt im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals, zurückgekauft. Im Berichtsjahr wurden 261 543 Aktien zu einem Betrag von CHF 116 Mio. erworben. Der Rückkauf erfolgte auf einer speziell für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie. Der Generalversammlung vom 14. April 2021 wird beantragt, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der zurückgekauften Aktien vorzunehmen und diese Aktien zu vernichten.

Am 17. September 2020 wurde ein neues Aktienrückkauf-Programm gestartet. Dabei sollen über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren Namenaktien bis zu einem Anschaffungswert von maximal CHF 500 Mio. zurückgekauft werden. Auf Basis des Schlusskurses der Geberit Namenaktie vom 15. September 2020 entsprach dies rund 950 000 Namenaktien oder 2,6% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Die Namenaktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Der Generalversammlung vom 14. April 2021 wird beantragt, zusätzlich zur Herabsetzung aus dem Aktienrückkaufprogramm 2017 bis 2020, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der bis Ende Februar 2021 im Rahmen des neuen Programms zurückgekauften Aktien vorzunehmen und auch diese Aktien zu vernichten. Bis zum 31. Dezember 2020 wurden im Rahmen des neuen Programms 94 700 Aktien zu einem Betrag von CHF 51 Mio. erworben.

## Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2018	2019	2020
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	683	811	762
Total Finanzverbindlichkeiten	837	837	779
Liquide Mittel (inkl. Wertschriften und sonstiger kurzfristiger Geldanlagen)	282	428	469
Netto-Schulden	555	409	310

# INVESTITIONEN

## TIEFERE INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2020 CHF 150 Mio. oder CHF 17 Mio. bzw. 10,2% weniger als im Vorjahr. Diese Abnahme war auf COVID-19-bedingte Restriktionen und Verzögerungen zurückzuführen. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote bei 5,0% (Vorjahr 5,4%). 36% der Gesamtinvestitionen flossen in die Erweiterung der Kapazitäten. 33% wurden für die Modernisierung der Sachanlagen und damit für die weitere Steigerung der Produktionseffizienz eingesetzt, 7% in Rationalisierungsmaßnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 24% in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert. Alle wichtigen, grösseren Investitionsprojekte wurden planmässig umgesetzt.

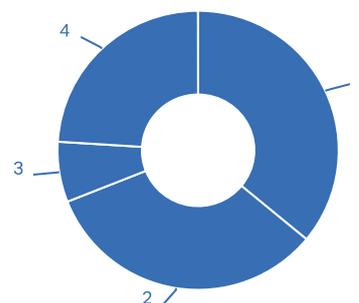
Das grösste laufende Einzelprojekt war wie in den Vorjahren das Neu- und Umbauprojekt in Langenfeld (DE). Ebenfalls wesentliche Investitionen wurden im Rahmen der Einführung des neuen Rohrleitungssystems FlowFit für Trinkwasserversorgung und Heizungen im Werk am Standort Rapperswil-Jona (CH) getätigt.

## Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020
	139	159	162	167	150
In % Nettoumsatz	5,0	5,5	5,3	5,4	5,0

## Investitionen nach Verwendungszweck 2020



- 1 Kapazitätserweiterung (36%)
- 2 Modernisierung (33%)
- 3 Rationalisierung (7%)
- 4 Neuprodukte (24%)

# MITARBEITENDE

## ANZAHL MITARBEITENDE LEICHT TIEFER

Ende 2020 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 569 Mitarbeitende. Das entspricht einer leichten Abnahme um 50 Personen oder 0,4% im Vorjahresvergleich. Die Reduktion war vor allem auf eine geringere Anzahl temporärer Mitarbeitenden und auf natürliche Fluktuationen in den Bereichen Produktion und Logistik zurückzuführen. Ein Aufbau erfolgte dagegen in den Bereichen IT, Marketing und Entwicklung. Die zusätzlichen Mitarbeitenden wurden hauptsächlich in Digitalisierungsprojekten eingesetzt.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 552 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 258 oder 2,6% weniger als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In der Produktion waren 60% der Mitarbeitenden tätig. In Marketing und Vertrieb waren es 27%. Des Weiteren waren 8% in der Verwaltung und 3% in der Forschung und Entwicklung beschäftigt. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2%.

Der Personalaufwand belief sich 2020 auf CHF 750 Mio. Die Mitarbeitenden konnten wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, vgl. dazu → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 17. Beteiligungsprogramme** sowie → **Vergütungsbericht**. Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2020 24% (Vorjahr 24%), im oberen Management 11% (Vorjahr 11%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat sind zwei Frauen vertreten.

## UMGANG MIT COVID-19 IM ALLTAG DER MITARBEITENDEN

Das Corona-Virus und der Schutz vor COVID-19-Infektionen haben 2020 sowohl die Geschäftsentwicklung als auch den Arbeitsalltag bei Geberit beeinflusst. So wurden zahlreiche Schutzmassnahmen getroffen, um für Mitarbeitende das Infektionsrisiko so gering wie möglich zu halten. Gleichzeitig musste die Kundenbetreuung, die Produktion und damit die Produktverfügbarkeit sichergestellt werden. Dazu hielt sich Geberit strikt an die jeweils geltenden, lokalen behördlichen Regelungen und Empfehlungen und setzte unter anderem die vorgeschriebenen Hygiene- und Social-Distancing-Massnahmen konsequent um. Andere Massnahmen wie Maskenpflicht, Schnelltests, Vorgaben für Geschäftsreisen oder zur Durchführung von Meetings wurden ebenfalls den lokalen Vorgaben und entsprechend der jeweiligen Entwicklung der Pandemie angepasst.

Zur weiteren Eindämmung der Pandemie und zum Schutz der Mitarbeitenden wurde es den Mitarbeitenden ermöglicht, von zu Hause aus zu arbeiten, sofern es die Tätigkeit und die Gegebenheiten zuließen. Zudem wurden die Homeoffice-Reglemente auf Gruppenstufe sowie in den Ländern auch für die Zeit nach COVID-19 angepasst. Damit wird sichergestellt, dass auch in Nicht-Pandemie-Zeiten das Arbeiten von zu Hause aus – wo sinnvoll – möglich ist und dadurch die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht wird.

Zu weiteren, insbesondere auch wirtschaftlichen, Aspekten vgl. Kapitel → **Geberit und COVID-19**.

## DIGITALES EMPLOYER BRANDING

Das 2018 gestartete Employer-Branding-Programm wurde auch im Berichtsjahr fortgesetzt. Ziel ist es, via digitale Kanäle aktuelle wie potenzielle Mitarbeitende anzusprechen und Geberit als starke Arbeitgebermarke zu positionieren. Dazu präsentiert sich Geberit auf dem Arbeitsmarkt als fortschrittlicher Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten. 2020 wurden die entsprechenden Aktivitäten zusätzlich zu den Ingenieuren und Vertriebsmitarbeitenden auf IT-Fachleute ausgeweitet. Dabei fokussierte sich die Kommunikation inhaltlich auf aktuelle Geberit IT-Mitarbeitende, die ihren Werdegang und ihre Aufgaben erläuterten sowie die Gründe hervorhoben, weshalb sie Geberit als Arbeitgeber überzeugt. Publiziert wurden diese Einblicke auf der → **Website**, den sozialen Me-

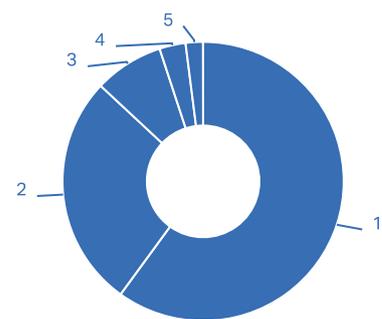
## Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

	2019	Anteil in %	2020	Anteil in %
Deutschland	3 267	28	3 297	28
Polen	1 658	14	1 647	14
Schweiz	1 435	12	1 454	13
Ukraine	639	5	602	5
Österreich	555	5	565	5
Italien	533	5	538	5
China	531	5	495	4
Andere	3 001	26	2 971	26
<b>Total</b>	<b>11 619</b>	<b>100</b>	<b>11 569</b>	<b>100</b>

## Mitarbeitende 2020 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (60%)
- 2 Marketing und Vertrieb (27%)
- 3 Verwaltung (8%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3%)
- 5 Auszubildende (2%)

dien – allen voran LinkedIn (73 000 Follower) – aber auch auf dem eigenen Intranet. Im Rahmen eines weiteren Ausbaus der Präsenz in den sozialen Medien werden gegenwärtig Aktivitäten auf weiteren Plattformen evaluiert.

### DAS NEUE GEBERIT INTRANET FÜR ALLE

Im November 2020 wurde eine neue Intranet-Plattform für die umfassende Kommunikation im Unternehmen lanciert. Neben einer Browser-Version für PCs ist das Geberit Intranet (GIN) auch als mobile App erhältlich. Mit diesem neuen Ansatz erreicht Geberit erstmals sämtliche Mitarbeitende weltweit – sowohl diejenigen mit einem PC-Arbeitsplatz als auch diejenigen in der Produktion und Logistik sowie die Mitarbeitenden im Aussendienst. Das GIN soll die zentrale Informations- und Kommunikationsplattform für alle Mitarbeitenden des Unternehmens werden. Unter anderem kann mit dem neuen Tool direkt auf HR-Anwendungen zugegriffen werden und es werden deutlich ausgebauten Möglichkeiten für die interne Kommunikation an den einzelnen lokalen Standorten angeboten.

### BILDUNGSOFFENSIVEN WEITER AUSGEBAUT

Die Suche nach jungen Talenten wurde weiter intensiviert. Die verschiedenen lokalen Standorte stehen im Kontakt mit technischen Hochschulen und Universitäten für projektbezogene Zusammenarbeit, Werksbesuche oder auch, um Studierende für Praktikumsplätze zu gewinnen. Auch in internationalen Ingenieursnetzwerken wie beispielsweise UNITECH engagiert sich Geberit und bietet den Mitgliedern spannende Praktika wie auch eine Zusammenarbeit für Bachelor- und Masterarbeiten an.

Anfang 2020 wurde das Operations-Development-Programme ins Leben gerufen. Durch dieses Programm soll sichergestellt werden, dass die Werks- und Logistikstandorte auch in Zukunft über ausreichend hervorragend ausgebildete Führungskräfte verfügen – wenn möglich mit Erfahrungen am jeweiligen Standort. Gefragt sind Talente mit einem ingenieurwissenschaftlichen, technischen oder kaufmännischen Hintergrund, die nach einer internen Ausbildung strategische Projekte leiten und Verantwortung übernehmen wollen.

Über die beiden internen Potentials-Management-Programme – auf regionaler und auf Gruppenebene – sollen gezielt Talente im Unternehmen identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere bzw. ins obere Management begleitet werden. Im Berichtsjahr wurden rund 70 Mitarbeitende von ihren Vorgesetzten für die Programme nominiert. Diese Programme sollen dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen intern zu besetzen. 2020 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 47% aller Fälle möglich (Vorjahr 58%).

Ende 2020 beschäftigte Geberit 262 Auszubildende (Vorjahr 264). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 86% (Vorjahr 85%). Die Auszubildenden sollen bereits während ihrer Ausbildung die Möglichkeit erhalten, Praxiseinblicke an anderen Standorten zu sammeln, weil Auslandsaufenthalte und Know-how-Transfer ein Plus sowohl für die jungen Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen sind.

### NEUER BEURTEILUNGSPROZESS AM START

Der 2019 erfolgreich als Pilot gestartete valYOU-Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung wurde im Berichtsjahr an allen Standorten für alle «White Collar»-Mitarbeitende ausgerollt. Damit verbunden wurden alle Führungskräfte im Prozess sowie im Bewertungstool geschult. Zusätzlich wurde für die Produktions- und Logistikmitarbeitenden ein eigener, dedizierter Jahresbewertungsprozess entwickelt, der im Berichtsjahr an ausgewählten Standorten lanciert wurde. Ab 2021 soll der valYOU-Prozess gruppenweit für alle Mitarbeitenden etabliert sein.

### RICHTSCHRITTE FÜR ALLE MITARBEITENDEN

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

## FOKUSSIERT AUF ARBEITSSICHERHEIT UND GESUNDHEIT

Das Thema Arbeitssicherheit hat in der Geberit Gruppe höchste Priorität. Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Ebenfalls bis 2025 soll die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) unter den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) unter den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) reduziert werden. Im Jahr 2020 sank die Unfallhäufigkeit auf einen Wert von 8,9, was einer Reduktion von 9,2% entspricht (Vorjahr 9,8). Die Unfallschwere nahm im selben Zeitraum um 8,4% auf einen Wert von 171,9 (Vorjahr 187,6) ab. Unfälle mit Todesfolgen gab es keine.

Alle Produktionswerke und das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sind nach der neuen Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 zertifiziert. Gruppenweit gültige Arbeitssicherheitsprinzipien und entsprechende Prozesse sind im Geberit Sicherheitssystem definiert. In sämtlichen Produktionswerken sowie im zentralen Logistikzentrum sind Sicherheitsbeauftragte bestimmt. Ein gruppenweites «Geberit Safety Team» sorgt zudem dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch über die ganze Organisation hinweg weiterentwickelt werden – unter anderem durch das Setzen von Schwerpunktthemen oder durch einen werksübergreifenden Austausch von Best-Practice-Beispielen. Die Gestaltung von sicheren und saubereren Arbeitsplätzen in den Produktionswerken wurde weiter konsequent vorangetrieben – mittels kontinuierlicher Optimierungen und Modernisierungen der Anlagen und Prozesse, durch Substitution von gefährlichen Stoffen oder durch Reduzierung von Staub- und Lärmemissionen. Weiter wurden durch den vermehrten Einsatz von Robotern oder Hebehilfen Arbeitsplätze aus ergonomischer Sicht optimiert. Da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeiten auf Unachtsamkeit zurückzuführen sind, wird viel Wert auf eine nachhaltige Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden gelegt. Unterstützt werden diese Anstrengungen durch ein E-Learning-Programm, das unter anderem helfen soll, dass in Zukunft Gefahrenstellen am Arbeitsplatz richtig erkannt und konsequent behoben werden.

Die aktive Förderung der Gesundheit und damit auch der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden ist ein grosses Anliegen. An 18 Produktions- und Vertriebsstandorten wird dafür ein vielfältiges Gesundheitsprogramm in den Bereichen Bewegung, mentale Fitness, Ernährung oder Arbeitsumfeld angeboten. Das umfassendste Programm ist dabei «Geberit Vital», das für rund 40% der Belegschaft zugänglich ist. Dieses Programm wurde im Berichtsjahr zusätzlich den Bedürfnissen der keramischen Werke angepasst und wird nun schrittweise ausgerollt.

# KUNDEN

## MARKENHARMONISIERUNG ABGESCHLOSSEN

Nachdem bereits im Vorjahr in den Schlüsselmärkten Deutschland, Österreich, Schweiz und Belgien sowie in mehreren osteuropäischen Ländern die Marke Keramag durch Geberit ersetzt worden war, wurde die Markenharmonisierung 2020 in drei weiteren Märkten fortgesetzt. Dabei wurden in insgesamt über 2 000 Showrooms mehr als 25 000 Badezimmerkeramiken der Marken Allia (Frankreich), Pozzuginori (Italien) und Sphinx (Niederlande) durch Geberit Produkte ausgetauscht. Dank einer starken Partnerschaft mit dem Grosshandel und intensiven Vorbereitungen konnte dieser Markenwechsel im Jahr 2020 abgeschlossen werden. Die damit realisierte Straffung des Markenportfolios tangierte von der Produktion und der Logistik über das Stammdatenmanagement bis hin zum Marketing und den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche.

Die Konzentration auf die starke, in der Sanitärbranche bestens verankerte Marke Geberit bringt viele Vorteile. An vorderster Stelle stehen eine Fokussierung der Marketingaktivitäten, eine Vereinfachung in der Produktion und Logistik sowie eine Bündelung der Produktinformationen. Zudem wurden beispielsweise in Italien im Rahmen der Markenumstellung nahezu sämtliche belieferte Showrooms von der Aussendienstorganisation besucht. Dabei gelang es, die Präsentation der Geberit Produkte durch neue Ausstellungsmodule und das Aufzeigen der Kombination von Produkten hinter und vor der Wand deutlich aufzuwerten.

## SIGNIFIKANT ERHÖHTE PRÄSENZ BEI DEN KUNDEN

Ein bedeutender Teil der vielfältigen Marktbearbeitungsaktivitäten richtet sich unverändert an Sanitärinstallateure und -planer; allen voran die laufende, persönliche und oftmals projektbezogene Unterstützung von Installationsunternehmen und Planungsbüros durch die technischen Berater und die übrigen Aussendienstmitarbeitenden.

Die persönlichen Kundenbesuche wurden im Berichtsjahr in sämtlichen Märkten wegen der COVID-19-bedingten Einschränkungen und Lockdowns erschwert. Entsprechend rasch und konsequent nutzten die Vertriebsorganisationen zusätzlich zu erhöhten telefonischen Aktivitäten auch digitale Besuchs- und Besprechungsformate. Dies hatte zur Folge, dass trotz eines Rückgangs der physischen Kundenbesuche um rund einen Fünftel die Gesamtkontaktzahl (inkl. Telefonaten und Videokonferenzen) um 9% gesteigert werden konnte. Das Ziel, auch unter den erschwerten Bedingungen zu jeder Zeit für die Kunden verfügbar zu sein und sie bei ihrer Arbeit vollumfänglich zu unterstützen, wurde somit erreicht. Die deutlich intensivierten Kundenbeziehungen im Berichtsjahr zeigten sich auch daran, dass die Anzahl verschickter E-Newsletters um 120% auf 4,1 Mio. und die Aufrufe der weltweiten Geberit Websites um 48% auf 25,0 Mio. anstiegen. Zu weiteren Vertriebs- und Marketingaspekten im Zusammenhang mit COVID-19 vgl. Kapitel → **Geberit und COVID-19**.

## STANDARDISIERTE PRODUKTDATEN FÜR DEN GROSSHANDEL

Um sicherzustellen, dass die Handelspartner die Produkt- und Marketinginformationen von Geberit möglichst effizient und strukturiert verarbeiten und in ihren Portalen darstellen können, wurden die entsprechenden Daten dem ETIM-Standard (Electro-Technical Information Model) angepasst. Dies erforderte eine Überarbeitung der Produktdaten von mehr als 20 000 Artikeln.

Nebst gut strukturierten Produktinformationen ist für den Grosshandel vor allem die Verfügbarkeit der Produkte wichtig. Trotz COVID-19-Pandemie konnte Geberit die Lieferfähigkeit zu jeder Zeit auf sehr hohem Niveau halten.

## DIGITALE TOOLS FÜR PLANER UND INSTALLATEURE

Mit dem Ziel, digitale Tools möglichst effizient und bedürfnisgerecht zu entwickeln und zu lancieren, wurden die digitalen Kompetenzen bei der Kundenunterstützung und in der Verkaufsförderung weiter ausgebaut.

Hohe Priorität kam dabei weiterhin der Unterstützung durch BIM (Building Information Modelling) zu. Diese interdisziplinäre Planungsmethode 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, was vor allem bei grossen Bauprojekten Vorteile bringt. Geberit unterstützt mit einem eigenen Team Anwender von BIM seit einigen Jahren mit Produktdaten und Berechnungsmodulen. So

wurde ein spezielles Plug-in für die Planungssoftware Revit entwickelt, das den Planern einen direkten Zugriff auf kompakte und stets aktuelle 3D-Modelle und entsprechende Planungsparameter bietet. Dank der geringen Grösse der einzelnen Dateien lässt sich damit effizient arbeiten. Nach dem Rollout für die wichtigsten Produktkategorien im Herbst 2019 in ersten Märkten ist das Plug-in mittlerweile weltweit verfügbar und bereits über 4 000-mal von Planungs- und Ingenieurbüros heruntergeladen worden.

Um Architekten, Planer und Sanitärunternehmer bei der Planung und Konfiguration von Badezimmern noch besser zu unterstützen, wurde ein digitales Spezifikations-tool entwickelt. Es begleitet die Fachleute bei der Auswahl der passenden Produkte für ein kundenspezifisches Projekt – von der Installations- über die Sanitärtechnik bis hin zu den verschiedenen Badezimmerprodukten. Ferner unterstützt ein neues Tool für Industrieanwendungen die Planer und Ingenieure bei der Spezifikation und Dimensionierung des metallischen Rohrleitungssystems Mapress.

## ERFOLGREICHES DIGITALES SCHULUNGS- UND TRAININGSANGEBOT

Bedingt durch die Restriktionen der COVID-19-Pandemie konnten im Berichtsjahr in den 29 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee nur rund 27 000 (Vorjahr 35 000) Berufsleute physisch an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen geschult werden. Dieser Rückgang wurde durch ein breites Angebot an Webinaren und alternativen Trainingsformaten mehr als kompensiert. Wurden im Vorjahr die Webinare gerade mal von 2 000 Fachleuten besucht, verzeichneten diese über das Internet verbreiteten Schulungen im Berichtsjahr rund 52 000 Teilnehmende. Zudem wurde das Angebot an internen digitalen Schulungen ausgebaut und von den Mitarbeitenden stark genutzt. Zu weiteren Schulungs- und Trainingsaspekten im Zusammenhang mit COVID-19 vgl. Kapitel → **Geberit und COVID-19**.

## DIGITALE ALTERNATIVEN ZU FACHMESSEN

Mit Ausnahme der im Januar durchgeführten Swissbau in Basel (CH) wurden im Berichtsjahr vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie sämtliche nationalen und internationalen Fachmessen abgesagt. Geberit reagierte rasch auf diese Entwicklung. Mit der Absage der Mitte März geplanten SHK in Essen (DE) beschloss beispielsweise die deutsche Vertriebsorganisation, dem Fachpublikum einen virtuellen 360°-Besuch des vorgesehenen Messestands anzubieten. Ähnlich ging man in Spanien vor, als Casa Decor in Madrid (ES), eine renommierte Fachmesse für Interior Design, eine physische Durchführung der Veranstaltung absagte. Auch hier bot die lokale Vertriebsgesellschaft dem interessierten Fachpublikum einen virtuellen Besuch eines Geberit Standes an.

Parallel dazu entwickelte Geberit einen virtuellen Showroom, der relativ einfach auf die Bedürfnisse der lokalen Märkte zugeschnitten werden kann. Diese Showrooms vermitteln eine gute Übersicht über das breite Produktsortiment und die marktspezifischen Neuheiten. Kurze Videos, Grafiken und Links ergänzen das Informationsangebot und geben dem Besucher die Möglichkeit, den Standbesuch individuell zu gestalten. Im zweiten Quartal des Berichtsjahres konnten die ersten virtuellen Showrooms live geschaltet werden. Sie wurden bereits von mehr als 30 000 Kunden besucht. Zu weiteren Aspekten der digitalen Fachmessen im Zusammenhang mit COVID-19 vgl. Kapitel → **Geberit und COVID-19**.

## ENDKUNDEN VERSTÄRKT IM VISIER

Die im Herbst des Vorjahres in Deutschland, Österreich und in der Schweiz lancierte Endkundenkampagne mit dem Titel «Mehr vom Bad, mehr vom Leben» wurde im Berichtsjahr in zwölf weiteren europäischen Märkten ausgerollt. Die verstärkte Kommunikation mit Endkunden ist ein zentraler Schritt mit dem langfristigen Ziel, die Marke Geberit nachhaltig beim Endkunden zu verankern.

Die Kampagne besteht aus drei digitalen Elementen: einer Werbekampagne in den digitalen Medien, den Websites der lokalen Vertriebsgesellschaften sowie einem Customer-Relationship-Management-System (CRM). Eine grosse Mehrheit potenzieller Endkunden lässt sich heute zuerst online inspirieren, bevor sie eine Fachausstellung besucht. Aus diesem Grund werden die Geberit Websites laufend mit neuen Inspirationen, Informationen und digitalen Tools angereichert, die für Endkunden relevant und hilfreich sind. Auf die Websites aufmerksam gemacht werden die potenziellen Kunden durch eine Kampagne in den digitalen Medien. Weiterführende Beratung und Unterstützung durch qualifizierte Fachpartner erhalten sie, wenn sie sich im CRM registrieren lassen. Die Kampagne generierte im Berichtsjahr mehr als 2,5 Millionen Besuche auf den entsprechenden Websites und 17 000 Endkunden-Registrierungen im CRM-System.

## KUNDENANSPRACHE VIA SOCIAL MEDIA

Im Berichtsjahr wurde die Social-Media-Präsenz weiter ausgebaut und intensiviert. Zu den Schwerpunkten gehörte – neben dem Employer Branding – die verstärkte Vertriebsunterstützung. Zielgruppen waren professionelle Entscheider und Endkunden, die mit gezielten Werbeformaten sowie redaktionellen Inhalten bedient wurden. Geberit führt diese Aktivitäten auf den gängigen Social-Media-Plattformen durch und informiert die stetig wachsenden Communitys über die lokalen Marketingteams und über die Gruppe auf Facebook (295 000 Follower), Instagram (102 000 Follower), YouTube (58 000 Follower / 34,6 Mio. Views), LinkedIn (73 000 Follower), Twitter (17 000 Follower) sowie Pinterest (4 000 Follower).

## FORTGEFÜHRTE KAMPAGNE FÜR DUSCH-WCS

Die 2018 lancierte Werbekampagne für AquaClean Dusch-WCs wurde im Berichtsjahr fortgeführt und stiess in allen 15 Kampagnenmärkten auf unverändert positive Resonanz. Als Folge der vielen COVID-bedingt abgesagten Veranstaltungen gab es nur wenige Einsatzmöglichkeiten für die mobilen Testmöglichkeiten – für das AquaClean Mobil, die mobilen WC-Lounges sowie für die AquaClean Trailer. Die in vier Märkten laufende Aktion «Test at home» erzielte hingegen weiterhin eine erfreuliche Resonanz. Im Rahmen dieser Aktion erhalten potenzielle Kunden die Möglichkeit, ein Dusch-WC kostenlos zu Hause auszuprobieren. In den allermeisten Fällen wollten die Interessenten das bei ihnen installierte Geberit AquaClean Dusch-WC nach der Probezeit behalten. Eine weitere, im Schweizer Markt erfolgreich als Pilot lancierte Möglichkeit bietet ein Testset, das sich mit wenigen Handgriffen und ohne Werkzeug temporär an einer bestehenden WC-Anlage anbringen lässt. Es kann ohne Kostenfolge für 14 Tage bestellt werden; Zustellung und Rücksendung erfolgen per Post.

Auch die länderübergreifende Verkaufsinitiative für Hotels verzeichnete wiederum gute Fortschritte. So konnten im Berichtsjahr weitere renommierte Hotelprojekte gewonnen werden, darunter das Art House in Basel (CH) und das Mandarin Oriental in München (DE). Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa liegt mittlerweile deutlich über 500.

Der von Geberit entwickelte Webshop für Dusch-WC-Verbrauchsmaterial (Reinigungs- und Entkalkungsmittel, Ersatzfilter für Geruchsabsaugungen etc.) ist nun in fünf Märkten live.

# INNOVATION

## INNOVATION ALS BASIS FÜR KÜNFTIGES WACHSTUM

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationskultur von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 75 Mio. (Vorjahr CHF 77 Mio.) oder 2,5% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, Verfahren 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 37 Patente angemeldet, was über dem langjährigen Durchschnitt liegt. In den letzten fünf Jahren wurden insgesamt 176 Patente angemeldet.

Den Wissenschaftlern und Ingenieuren stehen bei Geberit für ihre Entwicklungsprojekte modernste Technologien und Laborinfrastrukturen zur Verfügung. So wurden im Berichtsjahr verschiedene Prüfeinrichtungen modernisiert und ausgebaut, letzteres vor allem für die Qualitäts- und Werkstoffprüfung von Badezimmermöbeln. Ferner wurden zusätzliche Kapazitäten für die Entwicklung und Programmierung von elektronischen Steuerungen geschaffen und der Aufbau eines Mechatronik-Labors in Angriff genommen. Damit ist Geberit gut gerüstet, um künftigen Bedürfnissen hinsichtlich einer Anbindung von Sanitärtechnik an Gebäudeleitsysteme gerecht zu werden.

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, Qualität und Systemgedanke sowie eine konsequente Stärkung der Markenidentität stehen dabei an oberster Stelle.

## NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2020 wurden unter anderem die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Die erfolgreichen Duschrinnen wurden um die besonders hochwertige Variante **CleanLine 80** ergänzt. Sie ist in verschiedenen Metallfarben erhältlich und verfügt über ein Kollektorprofil mit integriertem Gefälle, was den Einbau von grossformatigen Keramik- oder Natursteinplatten durch den Fliesenleger weiter vereinfacht.
- Das **Dachentwässerungssystem Geberit Pluvia** ist für grosse und grösste Flach- und Spezialdächer konzipiert. Es steht überall auf der Welt im Einsatz – auch in Monsungebieten. Pluvia funktioniert nach dem Unterdruckprinzip, wodurch das Wasser auf dem Dach abgesaugt wird. Neu entwickelte Befestigungselemente gewährleisten maximale Stabilität für die direkt unter dem Dach montierten und hohen Belastungen ausgesetzten Rohrleitungen.
- Mit dem Trend zur Individualisierung wachsen die Ansprüche der Endkunden. Geberit bietet deshalb für die hochwertigen **Betätigungsplatten Sigma50 und Sigma21** eine breite Palette an verschiedenen Materialien und Ausführungen an, die auf vielfältige Weise miteinander kombiniert werden können.
- Die im unteren und mittleren Preissegment angesiedelten **Badserien Selnova und Renova** wurden durch verschiedene formoptimierte Keramiken erweitert. Beide Serien kommen dank der grossen Sortimentstiefe häufig im Projektgeschäft sowie bei Badezimmersanierungen zum Einsatz.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2020 siehe Magazin → **Facts & Figures 2020**.

Im Jahr 2021 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Hier ein Überblick der wichtigsten:

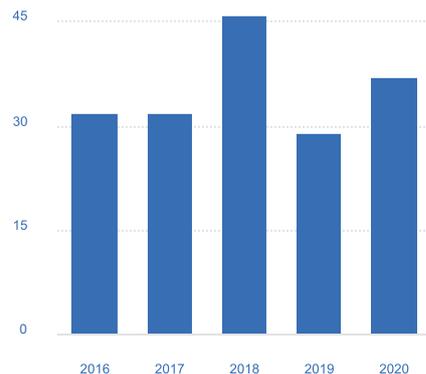
- Mit **FlowFit** führt Geberit ein neues Rohrleitungssystem für die Trinkwasser- und Heizungsversorgung ein. FlowFit besteht aus zwei Komponenten: Neu entwickelte Verbindungstechnik sowie bewährte, leichte Rohre aus Kunststoff und Aluminium bzw. Vollkunststoffrohre für Heizungsanwendungen. Die Pressfittings der Verbindungstechnik setzen neue Standards

## F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2016	2017	2018	2019	2020
	72	78	78	77	75
In % Nettoumsatz	2,6	2,7	2,5	2,5	2,5

## Anzahl neue Patente



hinsichtlich der Installationsfreundlichkeit und -sicherheit, aber auch bezüglich ihrer Durchflusseigenschaften. Mit insgesamt über 400 verschiedenen Fittings in acht verschiedenen Rohrdimensionen eignet sich das Versorgungssystem für jede Installationsaufgabe in Gebäuden. Die Entwicklung von FlowFit bis hin zur Grossserienreife ist eines der grössten Entwicklungsprojekte in der Geschichte von Geberit.

- Die 2019 lancierte, integrierte Badezimmerserie **Geberit ONE** wird um zahlreiche Komponenten und Konfigurationsmöglichkeiten erweitert. Für den Waschplatz werden weitere Waschtischmodelle in verschiedenen Breiten und Tiefen und dazu passende Unterschränke, Siphontypen und Armaturen angeboten. Zudem wurde ein intuitiv bedienbares Lichtkonzept für die Spiegelschränke entwickelt.
- Um zu verhindern, dass Trinkwasser zu lange in Leitungen stagniert und sich Keime und Bakterien rasch vermehren können, bietet Geberit seit etlichen Jahren sogenannte **Hygienespülungen** an. Diese elektronisch gesteuerten Geräte stellen sicher, dass die Trinkwasserinstallation regelmässig durchgespült wird. Neu sind nun auch Hygienespülungen verfügbar, die direkt in den Unterputz-Spülkasten integriert sind. Damit ist für die Installation kein zusätzlicher Abwasseranschluss mehr notwendig.
- Für die Märkte im asiatischen Raum und in Afrika entwickelt, bietet der robuste und montagefreundliche **Unterputzspülkasten Alpha 12 cm** eine hohe Betriebssicherheit zu niedrigeren Kosten. Je nach Einbausituation kann bei diesem Modell die Betätigungsplatte für die Spülauslösung oben oder vorne am Spülkasten angebracht werden.
- Die **Endkunden-App für Geberit AquaClean** Dusch-WCs wird mit einer **Option für die Fernwartung** ergänzt. Damit bietet Geberit den Kunden die Möglichkeit, im Störfall eine rasche Diagnose und allenfalls sogar Behebung der Störung via Fernwartung anzufordern.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2021 siehe  
→ [www.geberit.com/produkte/neuheiten/](http://www.geberit.com/produkte/neuheiten/).

# PRODUKTION

## EIN EFFIZIENTER VERBUND

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste im Berichtsjahr 29 Werke, davon 23 in Europa, drei in den USA, zwei in China und eines in Indien. Nach Art der zu verarbeitenden Materialien und der Produktionstechnologien sind die Werke in drei organisatorische Bereiche gegliedert:

- Keramik (10 Werke)
- Kunststoff und Metall (12 Werke)
- Verbundwerkstoffe und Metall (7 Werke)

## PRINZIP DER FLIESSFERTIGUNG ALS RICHTSCHRITZ

Alle Geberit Werke zeichnen sich durch ihre kontinuierliche Erneuerungsfähigkeit aus. Trotz der Vielfalt der eingesetzten Materialien und Fertigungstechnologien ist die Stossrichtung einheitlich festgelegt: Alle Verbesserungsmaßnahmen orientieren sich konsequent am Prinzip der Fließfertigung. Auf diese Weise werden maximale Effizienz und Flexibilität angestrebt, die sich in einer zuverlässigen, zeitnahen Belieferung der Kunden und in der Einsparung wichtiger Ressourcen wie Arbeitszeit und Material niederschlagen. Die Eckwerte der Fließfertigung sind im Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) zusammengefasst. GPS 2.0 ist der Kompass für die Produktionsprozesse, in dem die Prinzipien für eine effiziente Fertigung zusammengefasst sind.

Im Berichtsjahr wurden wiederum zahlreiche Massnahmen in die Wege geleitet, vorangetrieben oder zum Abschluss gebracht, um die Effizienz der Produktionsprozesse zu optimieren, die Kapazitäten zu erhöhen sowie die Energie- und Materialeffizienz zu steigern. Stellvertretend für die vielen kleinen und grossen Verbesserungen der Produktionsabläufe seien hier die Projekte «FlowFit» in Rapperswil-Jona (CH), «Progress 2023» in Pfullendorf (DE), das Formenbau-Zentrum in Ekenäs (FI) sowie der Ausbau der Druckguss-Kapazitäten in der Keramikproduktion hervorgehoben:

- Für die technisch sehr anspruchsvolle Grossserienproduktion der Pressfittings für das neue Versorgungssystem FlowFit wurden am Standort Rapperswil-Jona modernste Anlagen errichtet. Sie ermöglichen die Herstellung von fertig konfektionierten und versandbereit verpackten Fittings in einem einzigen, ununterbrochenen Arbeitsgang.
- Im Werk Pfullendorf wurde eine Erweiterung der Produktionskapazitäten für Unterputzspülkästen in Angriff genommen, um der kontinuierlich wachsenden Nachfrage auch in Zukunft gerecht zu werden. Gleichzeitig wird auch die bestehende Fließfertigung weiter optimiert. Dazu werden bauliche Massnahmen realisiert und zusätzliche Produktionsstrassen eingerichtet.
- In Ekenäs wurde mit dem Aufbau eines zweiten Kompetenzzentrums für den anspruchsvollen Keramik-Druckguss-Formenbau begonnen. Hier und am Standort Bromölla (SE) werden künftig alle gruppenweit benötigten Druckguss-Werkzeuge für die Keramikfertigung hergestellt.
- In den Keramikwerken in Ekenäs (FI), Slavuta (UA) und Kolo (PL) wurden neue Produktionsstrassen mit modernsten Druckguss-Automaten eingerichtet. Das Druckguss-Verfahren bietet hohe Gewähr für stabile Prozesse und sehr tiefe Ausschussquoten.

## POSITIVE AUSWIRKUNGEN DER MARKENUMSTELLUNGEN

Die Bereinigung des Markenportfolios (vgl. Kapitel → **Kunden**) betraf die Produktionswerke ganz direkt. Die Ablösung von Keramag im Vorjahr und von Alia, Pozzi-Ginori und Sphinx im Berichtsjahr durch die Marke Geberit erforderten einen Sondereffort, der sich mittel- und langfristig durch eine deutliche Reduktion der Komplexität im bestehenden Artikelsortiment bezahlt machen wird.

## UMWELTMANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Wie vorgängig beschrieben, zielen die kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen in den Werken auf Effizienzsteigerung durch Ressourceneinsparung. Durch GPS 2.0 ist sichergestellt, dass dabei auch die Ziele einer kontinuierlichen Verbesserung der Nachhaltigkeit berücksichtigt werden. Als Beispiel da-

für sei der Einsatz von rezykliertem Kunststoff genannt: Sowohl im Werk Pful-  
lendorf (DE) wie auch in Ruše (SI) und in Rapperswil-Jona (CH) kommt zuge-  
kauftes Kunststoffregranulat bei der Herstellung von Komponenten für Betä-  
tigungsplatten, für Füll- und Spülventile oder für das Sanitärmodul Monolith  
zum Einsatz.

# LOGISTIK UND BESCHAFFUNG

## LIEFERFÄHIGKEIT UND PRODUKTVERFÜGBARKEIT IN DER LOGISTIK SICHERGESTELLT

Die Gruppenlogistik von Geberit umfasste Ende 2020 das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) für Installations- und Spülsysteme sowie Rohrleitungssysteme sowie ein dezentrales Netzwerk von 13 europäischen Distributionsstandorten für Badezimmerprodukte.

Im Berichtsjahr stellte die COVID-19-Pandemie auch die Geberit Logistik vor grosse Herausforderungen. Dennoch konnten durch den hohen Einsatz und die Flexibilität der Mitarbeitenden die Lieferfähigkeit und Produktverfügbarkeit weltweit weitgehend sichergestellt und auch die teils starken Volumenschwankungen ausgeglichen werden.

## WEITERE STANDARDISIERUNG DER KERAMIK-LOGISTIK

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik wurde bereits im Jahr 2019 abgeschlossen. Dennoch konnten im Berichtsjahr innerhalb der Keramiklogistik durch das Geberit Logistics Operation System (GLOS) – ein Logistiksystem, das die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse und -abläufe zum Ziel hat – weitere Prozessvereinheitlichungen erreicht werden.

Auch das OneERP-Projekt, bei dem die IT-Systeme und -Prozesse dem ERP-Gruppenstandard angepasst werden, konnte weiter vorangetrieben werden. In diesem Zusammenhang wurde im Berichtsjahr die Einführung des gruppenweiten SAP-ERP-Systems in Italien so weit vorbereitet, dass es per 1. Januar 2021 einsatzbereit ist. 2021 sollen weitere Standorte auf eine Umstellung zum Lagerbewirtschaftungssystem SAP EWM vorbereitet werden. In Schweden und Finnland, wo das System bereits 2019 eingeführt wurde, konnten weitere Prozessverbesserungen realisiert und die Gesamtproduktivität erhöht werden.

## AUSWIRKUNGEN DER MARKENUMSTELLUNGEN

Die Bereinigung des Markenportfolios (vgl. Kapitel → **Kunden**), die in den Ländern Frankreich, Italien und den Niederlanden im Jahr 2020 abgeschlossen werden konnte, betraf auch die Logistikorganisation ganz direkt. Im Zug der Markenumstellung wurden die Lagerbestände angepasst und zugleich zahlreiche Endkundenausstellungen mit neuen Keramiken und Möbeln beliefert. Dank aufeinander abgestimmten Prozessen und eines funktionierenden Zusammenspiels von Produktion, Logistik und Vertrieb konnte sichergestellt werden, dass in den Märkten während der Umstellung zu keiner Zeit Engpässe entstanden.

## SYNERGIEN IM TRANSPORTMANAGEMENT

Dem zentralen Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Lieferanten, Produktionswerken, Grosshandel und Spediteuren wird ein hoher Stellenwert beigemessen, um kosten- und ressourcenoptimierte Transportlösungen sicherzustellen. Bestellungen von Sanitärtechnik-Produkten erhalten Kunden in aller Regel in einer einzigen LKW-Lieferung. Dies reduziert nicht nur die Leerkilometer, es steigert auch die Auslastung der LKWs und verringert den CO<sub>2</sub>-Ausstoss (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Die wichtigsten Spediteure von Geberit sind verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten. Es wird zudem regelmässig geprüft, ob neue, nachhaltige LKW-Technologien für die Gesamtlogistik der Geberit Gruppe nutzbar sind.

## EINHALTUNG DES VERHALTENSKODEX FÜR LIEFERANTEN ÜBERPRÜFT

Die Konzernbeschaffung kümmert sich weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. Das flächendeckende Lieferantenmanagement 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 Geschäftsgebahren. 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 hatte, gemessen am Einkaufsvolumen, die grosse Mehrheit der Lieferanten den Kodex unterschrieben.

Mit regelmässigen «Environment Health and Safety»-Audits (EHS-Audits) stellen die Abteilungen Konzernbeschaffung und Nachhaltigkeit gemeinsam sicher, dass die im Verhaltenskodex aufgeführten Standards eingehalten werden. Anzahl und Inhalt der Audits werden mit Hilfe einer Risikomatrix ausgewählt. Die Audits dienen überdies dazu, die Einhaltung der jeweiligen Landesgesetzgebungen und Vorschriften in den Bereichen Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie die Einhaltung der lokalen Vorschriften bezüglich Lohnauszahlung, Zahlung von Krankenkassenprämien und Vorsorgebeiträgen durch den Arbeitgeber sowie die Regelung von Arbeits- und Überzeit zu prüfen. Die Durchführung der Audits wird von einem unabhängigen Dienstleister übernommen. Wo nötig werden entsprechende Massnahmen eingeleitet. Während des Berichtsjahrs wurden im Bereich Beschaffung fünf externe EHS-Audits bei Lieferanten durchgeführt.

#### **INTEGRITY LINE FÜR LIEFERANTEN**

Die 2017 eingeführte Supplier Integrity Line von Geberit gibt Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die für die Benutzer kostenlose Hotline wird in elf Sprachen von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben. Verstösse lassen sich auch online über eine externe Website melden. Im Jahr 2020 wurde kein Verstoß gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex gemeldet.

# NACHHALTIGKEIT

## LANGFRISTIG AUSGERICHTETE, NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG

Bereits 1990 wurden bei Geberit eine erste Umweltstrategie erstellt und konkrete Massnahmen umgesetzt. Diese Strategie wurde mit den Jahren schrittweise zu einer umfassenden → **Nachhaltigkeitsstrategie** ausgebaut, heute fester Bestandteil der Unternehmenskultur und mit den → **Sustainable Development Goals** der Vereinten Nationen verknüpft. Die Nachhaltigkeitsstrategie bündelt laufende und zukünftige Projekte, Initiativen und Aktivitäten und beinhaltet klare Verantwortlichkeiten mit messbaren Zielen, abgeleiteten Massnahmen und quantifizierbaren Kennzahlen für eine effektive Steuerung. In der Strategie werden Aspekte der Mitarbeitenden und der Gesellschaft sowie der Umwelt und der Ökonomie gleichermaßen berücksichtigt. Sie basiert auf insgesamt zwölf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören unter anderem Arbeitssicherheit und Gesundheit, Soziale Verantwortung, Ressourcenschonung, Energie- und CO<sub>2</sub>-Reduktion, Ecodesign und nachhaltige Beschaffung.

## VIER GLOBALE ZIELE IM FOKUS

Im Jahr 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die sogenannten Sustainable Development Goals, die 17 konkrete Ziele und Indikatoren umfassen, die bis 2030 von den Staaten – mit massgeblicher Unterstützung der Wirtschaft – umgesetzt werden sollen. Für Geberit haben vier Ziele eine hohe Bedeutung. Der «Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung», der weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung stehen soll, steht im Zentrum der Bemühungen, ebenso das Ziel «Nachhaltige Städte und Gemeinden». Zudem wird mit langlebiger Sanitärtechnologie ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, «widerstandsfähige Infrastrukturen» aufzubauen und eine «nachhaltige Industrialisierung» zu fördern.

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 zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen.

## WASSERFUSSABDRUCK ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM JAHR 2020

### BEREITSTELLUNG ROHMATERIAL

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



**0,15%**  
(6,7 Mio. m<sup>3</sup>)

### HERSTELLUNG

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,02% Wasser ging in die Herstellung der Produkte.



**0,02%**  
(1,0 Mio. m<sup>3</sup>)

### NUTZUNG

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2020 hergestellten Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



**99,83%**  
(4 572 Mio. m<sup>3</sup>)

### ENTSORGUNG

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



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

## DIGITALISIERUNG UNTERSTÜTZT NACHHALTIGES BAUEN

Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt weiter an Bedeutung. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, Minergie oder BREEAM. Diese Standards beeinflussen auch die Planungsprozesse der Sanitärtechnik, da sie die Transparenz erhöhen und nachhaltigkeitsbezogene Daten zur Verfügung stellen. Geberit erstellt bereits seit vielen Jahren Produktökobilanzen und extern geprüfte Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804. EPDs stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis eines Produkts transparent dar. Im Berichtsjahr wurden vier neue EPDs zum neuen Trinkwassersystem FlowFit erarbeitet: zwei EPDs zu

den Fittings (je eine zu den Kunststoff- bzw. zu den Metall-Fittings) und jeweils eine EPD zu den Multilayer- bzw. zu den Kunststoff-Rohren. Zudem kam ein EPD-Update für das Dusch-WC AquaClean Mera hinzu.

Um den erhöhten Anforderungen an digital verfügbare Daten gerecht zu werden, wird mittel- bis langfristig daran gearbeitet, für jedes einzelne Produkt einen «Material Passport» zu erstellen. Dieser beinhaltet Informationen zu den eingesetzten Materialien und dem damit verbundenen ökologischen Fussabdruck.

#### **UNTERSTÜTZUNG DER KREISLAUFWIRTSCHAFT**

Dank hochwertigen Materialien und strengen Qualitätsanforderungen verfügen Geberit Produkte über eine jahrzehntelange Lebensdauer. Zudem sind sie in der Regel rückwärtskompatibel, lassen sich einfach reinigen, unterhalten und reparieren. Darüber hinaus wird für einen bedeutenden Teil des Sortiments die Verfügbarkeit von Ersatzteilen bis zu 25 Jahre garantiert. In der Produktion geht es darum, die internen Materialkreisläufe zu schliessen sowie Abfälle zu minimieren und einem sinnvollen Recycling zuzuführen. Zudem wird in den Kunststoff verarbeitenden Werken darauf hingewirkt, den Anteil an zugekauftem Kunststoff-Regranulat (Post-Consumer Waste) laufend zu erhöhen. Generell wird der Einsatz von rezyklierten Kunststoffen in der Produktion stetig vorangetrieben. Künftig soll beispielsweise teilweise auch bei Polypropylen (PP) rezykliertes Material verwendet werden.

#### **VERPACKUNGSMATERIAL REDUZIEREN**

Das Ziel der Reduktion von Verpackungsmaterialien wird in verschiedenen Bereichen der Produktion und Logistik kontinuierlich verfolgt. Beispielsweise wurde die Verpackung der Hygienespülung durch Verzicht auf die Styroporeinlage (was zu einer Reduktion des Verpackungsvolumens um 35% führte) und durch die ausschliessliche Verwendung von rezyklierbarem Karton (was die Entsorgung erleichtert) optimiert. Daraus resultiert eine Einsparung von rund 33 t CO<sub>2</sub> pro Jahr.

#### **SORGFÄLTIGER UMGANG MIT KUNSTSTOFF**

2020 ist Geberit der Operation Clean Sweep (OCS) beigetreten. OCS ist eine internationale Initiative der Kunststoffindustrie, die sich dafür einsetzt, den Verlust von Kunststoffgranulat, -flakes und -pulver zu vermeiden und sicherzustellen, dass diese Materialien nicht in die Umwelt gelangen. Geberit verpflichtet sich mit dem Beitritt unter anderem dazu, dafür Sorge zu tragen, dass kein Plastikgranulat in die Umwelt gelangt. Alle Geberit Werke, die Kunststoffe verarbeiten, beteiligen sich an der Initiative und sind angehalten, Verbesserungsmaßnahmen zu definieren und umzusetzen.

#### **ECODESIGN ALS WICHTIGER BESTANDTEIL JEDES ENTWICKLUNGSPROZESSES**

Seit 2007 wird bei Geberit 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 soll ökologisch besser sein als sein Vorgänger. Ein Beispiel hierfür ist die Duschrinne CleanLine. Bei der Weiterentwicklung konnten signifikante Materialeinsparungen erzielt werden: 85% weniger Edelstahl pro Duschrinne. Zudem konnte die Verpackung deutlich reduziert werden. Insgesamt resultierten aus diesen Massnahmen gegenüber dem Vorgängermodell substantiell verminderte CO<sub>2</sub>-Emissionen von rund 7 300 t.

## UMWELTLEISTUNG AUF HOHEM NIVEAU WEITER VERBESSERT

Die absolute Umweltbelastung der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2020 um 8,9% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im selben Zeitraum um 1,3% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 10,1%. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 verbesserte sich die Ökoeffizienz um 34,8%. Bezüglich des langfristigen Zielwerts, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin sehr gut auf Kurs.

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen konnten im Jahr 2020 um 7,2% auf 206 553 t vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich um 8,4%. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 nahmen die CO<sub>2</sub>-Emissionen relativ zum Nettoumsatz um 32,6% ab. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO<sub>2</sub>-Strategie** gesetzten Ziele zur Reduktion der → **CO<sub>2</sub>-Emissionen** eingehalten werden. Diese Strategie enthält nebst den relativen Zielen auch langfristige absolute Zielwerte. Zur Umsetzung der CO<sub>2</sub>-Strategie wird auf ein Drei-Säulen-Modell zurückgegriffen: Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch, beispielsweise durch das Abschalten von aktuell nicht benötigten Anlagen. Die Erhöhung der Effizienz markiert die zweite Säule. Die dritte Säule umfasst den gezielten Zukauf von hochwertigen erneuerbaren Energieträgern. Die detaillierte → **CO<sub>2</sub>-Bilanz** und alle Massnahmen zur Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

Geberit ist bestrebt, die führende Stellung in der Branche im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die Ökoeffizienz und die relativen CO<sub>2</sub>-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2021–2023**). Ein wesentliches Instrument, das hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie Energie. Zum Ende des Berichtsjahrs waren alle 29 Produktionswerke und die zentrale Logistik nach den ISO-Normen 9001 für Qualität, 14001 für Umwelt und ISO 45001 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zertifiziert. Die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) erfolgt an ausgewählten Standorten.

## UMFASSENDES CONTROLLING UND REPORTING

Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt, seit 2018 nach den neuen GRI-Standards. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen wurden in Übereinstimmung mit den GRI-Standards, Option «umfassend», erstellt. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde dem GRI Materiality Disclosures Service unterzogen und hat diesen erfolgreich abgeschlossen, siehe → **GRI-Label und formaler GRI-Index**. Alle Aspekte der GRI-Standards finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2020. Die im Jahr 2020 zum fünften Mal von einem → **externen Stakeholderpanel** geprüfte → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie die Nachhaltigkeitsstrategie wurden weiterentwickelt.

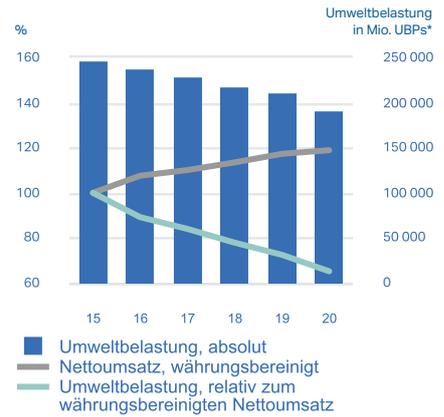
Seit 2008 ist Geberit Mitglied des United Nations (UN) Global Compact. Das weltweite Abkommen zwischen Unternehmen und der UNO soll die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten. Geprüft wird dies mit einem → **Fortschrittsbericht** zu Massnahmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitspraktiken 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 für Mitarbeitende** 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**).

## ERHÖHTE BEDEUTUNG DER NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG FÜR DEN KAPITALMARKT

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt anerkannt. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist Geberit prominent vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE4Good-Index-Serie. Nam-

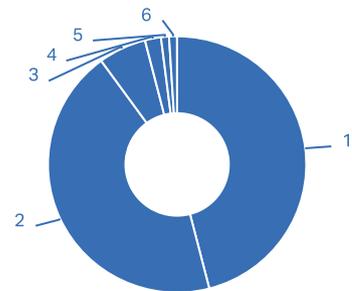
## Umweltbelastung 2015–2020

(Index: 2015 = 100)



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

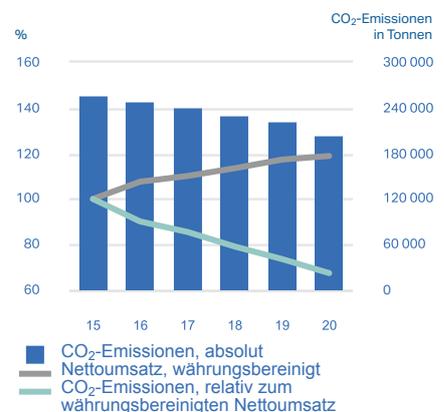
## Verteilung Umweltbelastung 2020



- 1 Brennstoffe (46%)
- 2 Strom (44%)
- 3 Treibstoffe (6%)
- 4 Entsorgung (2%)
- 5 Wasser/Abwasser (1%)
- 6 Lösungsmittel (1%)

## CO<sub>2</sub>-Emissionen 2015–2020

(Index: 2015 = 100)



hafte Nachhaltigkeitsfonds halten die Titel ebenfalls in ihren Portfolios. Geberit will in den Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser» auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

# COMPLIANCE

## UMFASSENDE COMPLIANCE-ORGANISATION UND -AKTIVITÄTEN

Die Compliance-Aktivitäten umfassen die Bereiche Kartellrecht, Datenschutz, Korruption, Produkthaftung, Umwelt sowie fundamentale Arbeitnehmerrechte. Audits überprüfen die Einhaltung der entsprechenden Regeln.

Zuständig für Compliance-Themen im Umweltbereich ist der Bereich Corporate Sustainability & Process Management, im Bereich fundamentale Arbeitnehmerrechte Corporate HR. Ansonsten ist die Rechtsabteilung der Geberit Gruppe Ansprechpartner für das Thema Compliance. Regelmässige interne Überprüfungen zeigen eine gut ausgeprägte Sensibilität seitens der Mitarbeitenden in Bezug auf Compliance-Themen, insbesondere im Bereich des Kartellrechts sowie des Datenschutzes.

Wie in den Vorjahren standen die Themen Kartellrecht und Datenschutz auch 2020 im Fokus der Compliance-Aktivitäten. Umfassende Schulungen wurden durchgeführt, auch in Form von E-Learnings. Dabei wurden die Mitarbeitenden für das jeweilige Thema sensibilisiert und es werden ihnen die gesetzlichen Regelungen und konzerninternen Richtlinien vermittelt. Die Schulungskonzepte und -tools wurden weiterentwickelt und es werden weiter professionalisiert. Geberit verfügt zum Thema Kartellrecht wie auch zum Thema Datenschutz über effiziente Instrumente, um die fachlich betroffenen Mitarbeitenden umfassend und auf unkomplizierte Weise zu schulen.

Im Berichtsjahr wurden das Gruppenkader und alle Mitarbeitenden der europäischen Vertriebsgesellschaften zum Thema Kartellrecht geschult. Die Durchführung dieser Schulungen bei den aussereuropäischen Gesellschaften ist für 2021 geplant.

## SCHWERPUNKTTHEMA DATENSCHUTZ

Die im Jahr 2018 begonnene Umsetzung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) wurde 2020 in sämtlichen davon betroffenen Gruppengesellschaften abgeschlossen.

Geberit hat das Datenschutz-Compliance-System extern auf Konformität mit den DSGVO-Anforderungen auditieren lassen. In den Fällen, wo das Prüfungsergebnis nicht den eigenen Anforderungen entsprach, wurden Korrekturmassnahmen eingeleitet. Vom Thema speziell betroffene Mitarbeitende in den Bereichen HR und Marketing wurden mittels eines neu erstellten, nach Schulungsadressaten differenzierten Programms geschult.

# SOZIALE VERANTWORTUNG

## PROJEKTE MIT LERNENDEN

Geberit übernimmt soziale Verantwortung und stellt diese in einen Zusammenhang mit den Kernthemen Wasser und sanitäre Grundversorgung. Engagements sollen einen Bezug zum Know-how und zur Unternehmenskultur haben. Dieser Ansatz leistet einen Beitrag zur → **Mission**, die Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Die seit 2008 durchgeführten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden sind Teil der sozialen Verantwortung unter dem Dach dieser Mission. Die jungen Menschen erwerben bei ihrem Einsatz in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht nur neue interkulturelle, sprachliche, berufliche und soziale Kompetenzen, sondern sind nach prägenden Wochen oftmals Botschafterinnen und Botschafter für das Unternehmen und dessen soziale Engagements. Die Sozialprojekte leisten einen konkreten Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, die unter anderem bis 2030 weltweit allen Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen wollen.

Auch 2020 wurde die Tradition der Sozialprojekte weitergeführt – diesmal in Rumänien, jedoch aufgrund der COVID-19-Restriktionen leider ohne den Einsatz von Lernenden. In enger Zusammenarbeit mit einer Nichtregierungsorganisation und begleitet von der lokalen Geberit Vertriebsgesellschaft unterstützte Geberit den Bau von Badezimmern in einem neu gebauten Kinderspital.

## GLOBAL ENGAGIERT

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde mit einer Reihe von Initiativen weitergeführt und die neue Helvetas-Kampagne mit einem namhaften Betrag unterstützt. Im Rahmen eines bereits in früheren Jahren aufgleisten und umgesetzten Wissenstransfer-Projekts reisten Anfang 2020 erneut zwei Geberit Mitarbeitende nach Nepal, um dort sanitärtechnisches Basiswissen in einem Ausbildungsprojekt zu vermitteln. Ergänzend wurde eine grössere Spende für die weltweiten Helvetas-Wasserprojekte geleistet.

Das soziale Engagement der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen auf lokaler Ebene ergänzt. So werden beispielsweise in Deutschland, Österreich und der Schweiz regelmässig Werkstätten für benachteiligte Menschen mit einfachen Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr belief sich die Auftragssumme dafür auf rund CHF 9 Mio. Damit erhielten rund 500 Menschen eine sinnstiftende Arbeit.

Zudem wurde auf Initiative von Geberit Mitarbeitenden eine nachhaltige Lösung für einen Teil der im Rahmen der → **Markenharmonisierung** in Deutschland ausgemusterten, aber neuwertigen Sanitärkeramiken gefunden. Diese Keramiken wurden in fünf vollen LKW-Ladungen nach Moldawien geliefert, wo sie in diversen sozialen Einrichtungen eingebaut wurden.

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 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 keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Dies wird weltweit im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex sichergestellt.

# VERÄNDERUNGEN IN DER KONZERNSTRUKTUR

In der legalen Struktur der Geberit Gruppe fanden keine wesentlichen Veränderungen statt (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur** und → **32. Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2020**).

# AUSBLICK

## AUSWIRKUNGEN VON COVID-19 PRÄGEN RAHMENBEDINGUNGEN

Die nach wie vor bestehenden Unsicherheiten in Bezug auf die COVID-19-Pandemie und die fehlende Visibilität machen einen Ausblick sehr schwierig, wenn nicht unmöglich, weshalb in diesem Geschäftsbericht darauf verzichtet wird.

## WÄHRUNGEN UND ROHMATERIALIEN

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 haben Währungsschwankungen aufgrund der natürlichen Währungsabsicherung aber keinen wesentlichen Einfluss auf die operativen Margen. Bei der natürlichen Währungsabsicherung 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.

## GEBERIT

Ziel ist es auch im kommenden Jahr, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren weitere Marktanteile zu gewinnen. Dabei sollen die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, die fokussierte Bearbeitung von Märkten, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sowie der weitere Ausbau des Dusch-WC-Geschäfts wichtige Beiträge leisten. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert und auch 2021 weiterhin hohe Margen und ein starker Free Cashflow erzielt werden. Basierend auf dem bereits starken und über die letzten Jahrzehnte aufgebauten Fundament, soll zudem die Nachhaltigkeitsperformance weiterhin kontinuierlich verbessert werden.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die aktuellen und bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet und positioniert zu sein, um gestärkt aus dieser durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten, globalen Wirtschaftskrise hervorzugehen. Die Möglichkeiten, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet, sollen weiterhin dezidiert wahrgenommen werden. Ein Schwerpunkt wird im Jahr 2021 wiederum auf die weitere Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gelegt. 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.