

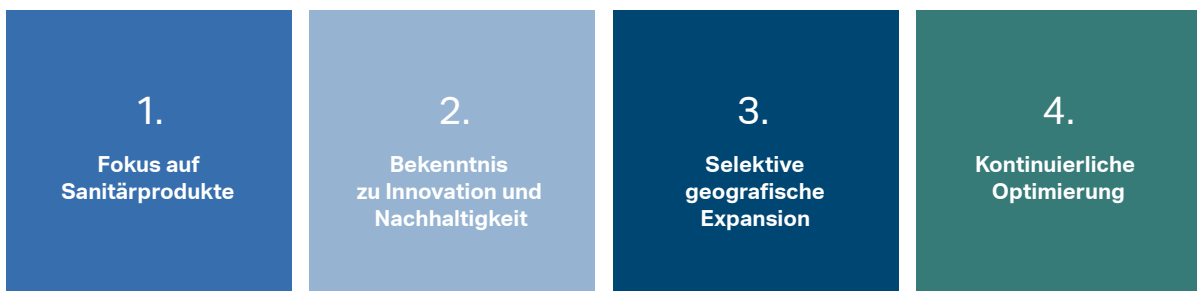
Berichtsteil

Lagebericht der Konzernleitung

Strategie und Ziele

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 Nachhaltigkeit», «Selektive geografische Expansion» und «Kontinuierliche Optimierung».



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 tiefes Know-how und bietet qualitativ hochstehende, integrierte und wassersparende Sanitärtechnik sowie attraktives Design an.
2. Bekenntnis zu Innovation und Nachhaltigkeit: 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. Mit den gewonnenen Erkenntnissen werden Produkte entwickelt, bei denen die Kompetenzen vor und hinter der Wand als System zum Nutzen der Kunden umgesetzt werden. Dabei wird konsequent ein Fokus auf die Nachhaltigkeit gelegt. So stellt zum Beispiel die Reduktion des Wasserverbrauchs in der Produktnutzungsphase ein zentrales Thema dar.
3. Selektive geografische Expansion: Ein wichtiger Faktor für den 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 beispielsweise China, Südostasien, Australien, die Golfregion, Südafrika und Indien. In diesen Märkten ist das Unternehmen vornehmlich im Projektgeschäft tätig. An den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität wird stets festgehalten.
4. Kontinuierliche Optimierung: Effiziente Prozesse sollen langfristig 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

«Go to Market»-Modell, das 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 Nachhaltigkeit

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

Nachhaltigkeitsführerschaft in der Sanitärbranche durch konsequente Einbettung von Nachhaltigkeitszielen in sämtliche relevante Geschäftsprozesse.

3 Selektive geografische Expansion

Selektive Technologiepenetration in neuen Märkten, in denen langfristiges, profitables und organisches Wachstum durch die Einführung von oder die Durchdringung mit «europäischer» Sanitärtechnologie möglich ist.

Profitabilität

4 Kontinuierliche Optimierung

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

Strategische Erfolgsfaktoren

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

- eine klare und langfristig angelegte Strategie mit Fokus auf Sanitärprodukte
- solide, langfristige → 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, 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 die Marktposition zu stärken. Dieser Anspruch soll unter anderem zu einem über dem Branchendurchschnitt liegenden Umsatzwachstum führen. Grundsätzlich wird das Erreichen der Umsatzziele bei gleichzeitiger Erhaltung der branchenführenden Profitabilität und der Fähigkeit zu hoher Cashflow-Generierung angestrebt.

Das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatzwachstum in lokalen Währungen soll im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus zwischen 4 und 6% betragen. Dieses Wachstum ergibt sich aus dem gewichteten durchschnittlichen Wachstum des Sanitärmarkts in den von Geberit bearbeiteten Märkten von rund 2% (entsprechend dem Wachstum des Bruttoinlandsprodukts, GDP) und einer Überperformance von rund 3%. Zudem soll eine durchschnittliche operative Cashflow-Marge (EBITDA-Marge) zwischen 28 und 30% erreicht werden, und der ROIC soll auf industrieführendem Niveau liegen. Zudem wurde im Rahmen der → CO₂-Strategie eine durchschnittliche Reduktion der CO₂-Intensität von 5% pro Jahr als weitere mittelfristige Zielgrösse festgelegt.

Um dem Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, wird gegenwärtig verstärkt in Sachanlagen investiert; mittelfristig rund CHF 200 Mio. pro Jahr.

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

Eine Nettoverschuldung von rund dem 1,5-Fachen des operativen Cashflows wird als angemessen für das Geberit Geschäft betrachtet.

Bei der Ausschüttung wird eine kontinuierliche Dividendenzahlung angestrebt.

Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppenmanagement (220 Mitarbeitende) beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von → fünf gleichgewichteten 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 (ROIC) 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. Seit der Einführung der neuen CO₂-Strategie im Jahr 2022 wird zudem bei der Wirtschaftlichkeitsrechnung ein impliziter CO₂-Referenzpreis integriert; dieser wird einmal pro Jahr im Rahmen des Budgetprozesses durch den Verwaltungsrat definiert.

Im Sinn einer wertorientierten Führung werden wichtige Investitionsprojekte nach Projektabschluss langfristig verfolgt und die Zielerreichung jährlich von der Konzernleitung beurteilt.

Risikomanagement

Zum Thema Risikomanagement 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 den Schwankungen der Baukonjunktur weniger ausgesetzt. Zudem sorgt die noch wenig fortgeschrittene Durchdringung mit moderner Sanitärtechnik in vielen Märkten dafür, dass ein langfristig hohes Potenzial für Umsatzwachstum besteht – unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Kurzfristig kann jedoch ein Lagerauf- oder Lagerabbau beim Grosshandel die Absatzzahlen von Geberit stark beeinflussen.

Verfügbarkeit von Materialien

Die Verfügbarkeit von Materialien für den Produktionsprozess wird durch eine umsichtige und stark regional/lokal ausgerichtete Beschaffungsstrategie, institutionalisierte Einkaufsprozesse und einen starken Fokus auf partnerschaftliche Lieferantenbeziehungen sichergestellt.

Veränderungen im kompetitiven Umfeld

Das umfassende Produktspektrum und innovative Produkte stellen sicher, dass die Geberit Gruppe eine führende Marktposition aufrechterhalten kann. Entscheidend sind zudem die starke Partnerschaft mit dem Handwerk, den Planern und den Investoren sowie die kooperative Zusammenarbeit mit dem Grosshandel im Rahmen des dreistufigen Vertriebsmodells.

IT-Security

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die Information Technology Security (IT-Security) zu erhöhen und weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen gegen Cyberrisiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert. Organisatorisch kümmert sich ein IT-Sicherheitskomitee, bestehend aus dem CFO (Leitung), dem Head of Operations der Gruppe, dem Head IT der Gruppe und dem Chief IT-Security Officer um alle relevanten Aspekte der IT-Security. Der Chief IT-Security Officer verfügt über ein internes Team von IT-Security-Spezialisten und ein Netzwerk von externen Dienstleistern im Bereich IT-Security. Die Konzernleitung wird zwei Mal pro Jahr intensiv zu IT-Security-Themen geschult, inklusive Simulationen von Hackerangriffen. Das IT-Sicherheitskomitee unterrichtet den Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen (mindestens ein Mal pro Jahr) über die Fortschritte, das Maturitätslevel und die geplanten Massnahmen im Bereich der IT-Security. Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind in diesem Bereich geschult und verfügen über vertiefte Kenntnisse in den Bereichen IT/ Digital/IT-Security.

Die IT-Systeme werden unter Beizug externer Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung gemäss Information Security Standards unterzogen, die laufend neu aufgetauchte Risiken einschliesst. Die aktuellen Prüfungen bestätigten ein gutes Sicherheitsniveau. Ausserdem verfügt Geberit über ein Schulungsprogramm zur IT-Security für alle neuen Mitarbeitenden sowie für Mitarbeitende, die sich im Rahmen von Phishing-Tests nicht korrekt verhalten haben. Das Unternehmen hat aus Kosten-Ertrags-Überlegungen keine Versicherung für IT-Security abgeschlossen. Insgesamt bewegt sich die Geberit Gruppe beim Thema IT-Security mindestens auf dem Niveau von Industrieunternehmen mit ähnlicher Grösse und Komplexität.

Einhaltung von Gesetzen

Die Geberit Gruppe ist bestimmten 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 Währungsrisiken

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. 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 beziehungsweise stärkeren Schweizer Franken gegenüber allen anderen Währungen auszugehen:

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

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vgl. → [Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 4](#) sowie → [Note 15](#).

Klimabezogene Risiken

Klimawandelbedingte Risiken sind ein Bestandteil des Risikomanagementsystems und werden regelmässig im Hinblick auf ihre finanzielle Bedeutung geprüft und bewertet. Dabei wird zwischen physischen und Übergangsrisiken unterschieden. Physische Risiken wie Extremwetter oder langfristige Klimaänderungen könnten Beschaffung, Logistik und Produktion beeinflussen. Dank lokalen Strategien und Monitoring schätzt Geberit deren finanzielle Auswirkungen als gering bis moderat ein. Übergangsrisiken, etwa durch gesetzliche oder technologische Änderungen, werden mit Investitionen in ressourceneffiziente Produktion und innovative, nachhaltige Produkte adressiert. So entstehen Chancen, zusätzliche Umsätze mit energie- und wassersparenden Lösungen zu generieren.

Geschäftsjahr 2024

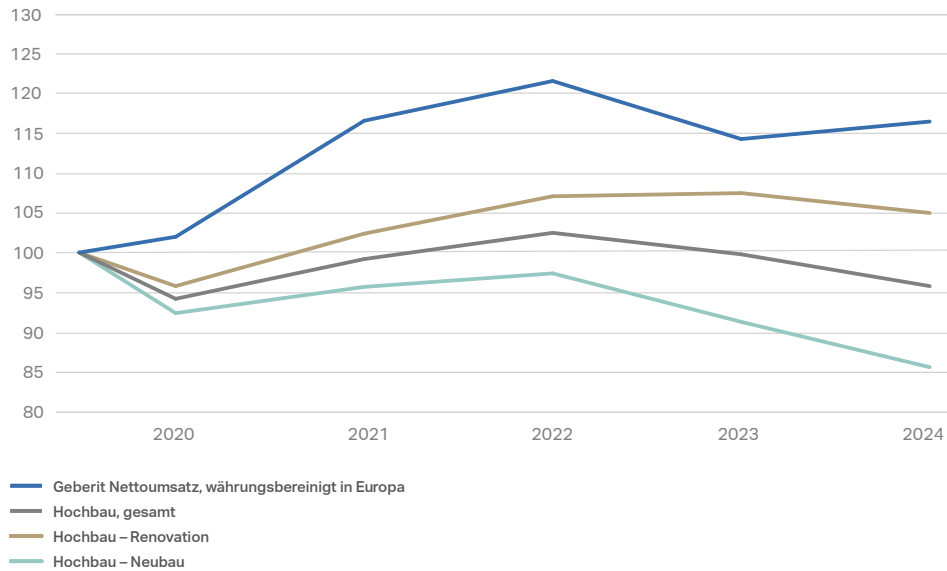
Marktumfeld

Schwache Baukonjunktur und geopolitische Spannungen

Das Baumarktforschungsnetzwerk Euroconstruct rechnete im November 2024 für **Europa** mit einem Rückgang von -3,3% im Hochbau für das Gesamtjahr 2024. Damit ergab sich eine etwas weniger negative Schätzung als die vom Juni 2024 (-4,0%). Die Neubauten waren gemäss der aktuellen Schätzung mit -6,1% stärker rückläufig als das Renovationsgeschäft (-1,2%). Dabei war der Rückgang vor allem auf den Wohnungsbau zurückzuführen (-4,8%), während der Nicht-Wohnungsbau relativ stabil blieb. Die meisten für Geberit umsatzmässig bedeutenden Länder entwickelten sich im Jahr 2024 rückläufig bis stark rückläufig: Niederlande -2,6%, Deutschland -3,7%, Dänemark -3,8%, Österreich -5,5%, Frankreich -5,7%, Finnland -5,9%, Norwegen -6,2%, Italien -6,4% und Schweden -8,6%. Nur die Iberische Halbinsel verzeichnete ein positives Wachstum (Spanien +1,8%, Portugal +1,2%), während sich die Schweiz stabil entwickelte (+0,3%).

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2020–2024

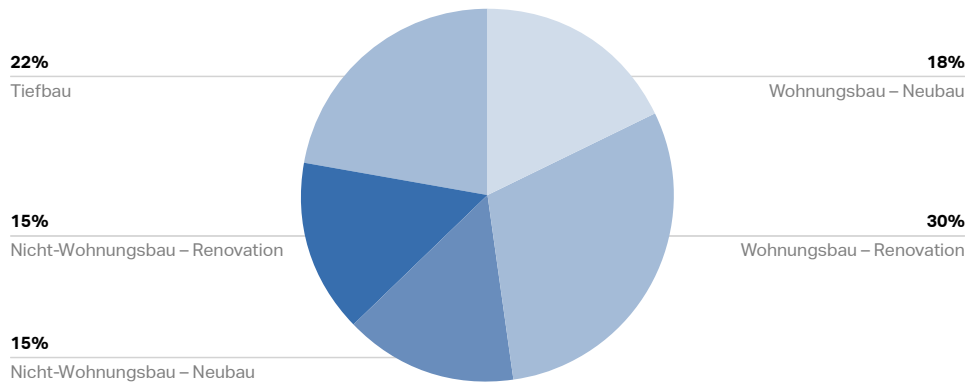
(Index: 2019 = 100)



Rund 80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 2 211 Mrd. entfielen 2024 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 2024 hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

Aufteilung Bauvolumen in Europa 2024

(EUR 2 211 Mrd.)



Quelle: 98. Euroconstruct-Konferenz in Mailand (IT), November 2024

In den **USA** stieg das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) gemäss Schätzungen des Bureau of Economic Analysis um +2,8% (Vorjahr +2,9%), während die Inflation laut Bureau of Labor Statistics auf +2,9% (Vorjahr +3,4%) zurückging. Die Investitionen in den Hochbau nahmen gemäss Zahlen des United States Census Bureau im Jahresvergleich um +4,6% zu. Innerhalb des Hochbaus erhöhten sich die Investitionen im Wohnungsbau um +6,1% und im Nicht-Wohnungsbau um +3,9%. In den für Geberit wichtigen Segmenten Gesundheitswesen/Krankenhäuser und Schulen/Universitäten drehte sich das Wachstum im Vergleich zum Vorjahr ins Negative, respektive verlangsamte sich deutlich mit -1,8% und +4,5% (Vorjahr +12,5% und +19,1%).

In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum im Berichtsjahr mit +4,1% über der weltweiten Entwicklung der Wirtschaft von +2,7%. Mit einem Anteil von rund 51% resultierte erneut der grösste Teil des globalen Wirtschaftswachstums aus der Region Fernost/Pazifik. China wuchs leicht schwächer als im Vorjahr; die Immobilienkrise wirkte sich auch im Jahr 2024 negativ auf den Wohnungsbau aus.

In der Region **Nahost/Afrika** betrug das Wirtschaftswachstum im Jahr 2024 +2,4% – genau wie im Vorjahr.

(Vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung Fernost/Pazifik sowie Nahost/Afrika gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2024)

Nettoumsatz

Umsatzwachstum trotz stark rückläufigem Marktumfeld

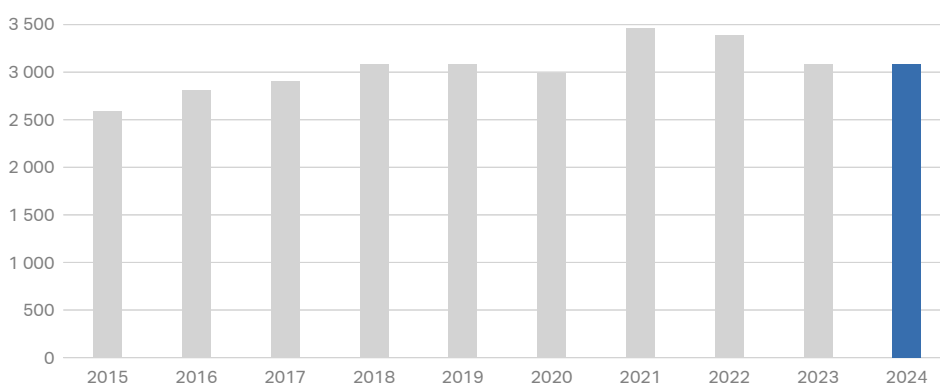
Der Nettoumsatz der Geberit Gruppe erreichte im Jahr 2024 mit CHF 3 085 Mio. das Vorjahresniveau. Bereinigt um negative Währungseffekte in Höhe von CHF 76 Mio. betrug die Zunahme trotz der stark rückläufigen Bauindustrie +2,5%. Das Wachstum war vollständig durch höhere Volumina getrieben. Nebst einem Wiederaufbau von Lagerbeständen beim Grosshandel im ersten Halbjahr, war diese Erhöhung vor allem dem Ausbau der Marktposition und der starken Entwicklung von verschiedenen neuen Produkten zu verdanken.

Im Jahr 2024 wurden 63% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 6% in den nordischen Währungen (SEK, DKK, NOK), 5% in US-Dollar und 16% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

Entwicklung Nettoumsatz

2015–2024

(in Mio. CHF)



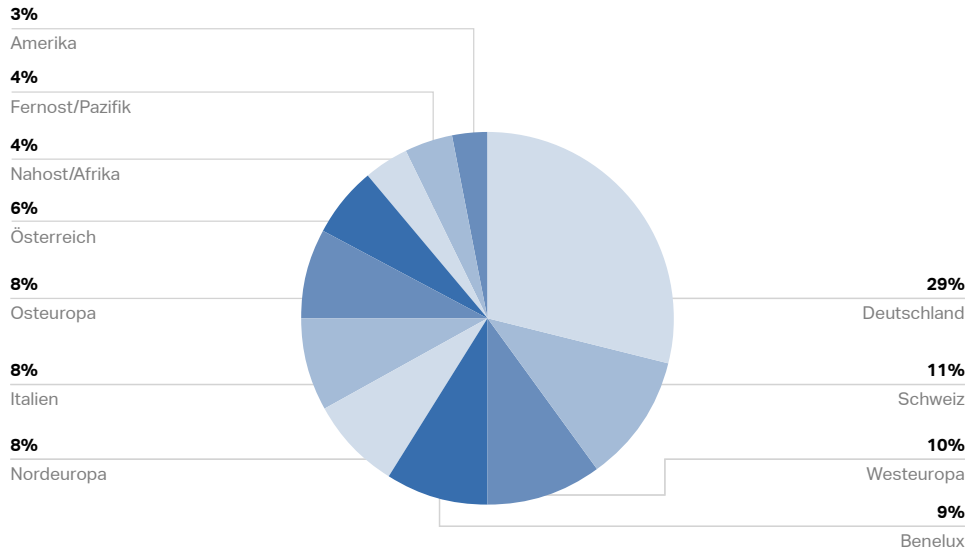
Die folgenden Veränderungen des Nettoumsatzes von Märkten und Produktbereichen sind währungsbereinigt.

Schwieriges Umfeld belastete vor allem die europäischen Märkte

Die europäischen Märkte litten weiterhin am stärksten unter den sehr herausfordernden Rahmenbedingungen für die Sanitärindustrie. Trotzdem nahm der währungsbereinigte Nettoumsatz im Jahr 2024 in **Europa** um +1,9% zu. Überdurchschnittliche Zuwächse erzielten Osteuropa (+7,1%), Italien (+6,2%), Benelux (+3,8%) sowie trotz einer sehr deutlich rückläufigen Marktnachfrage Deutschland (+3,2%). Ebenfalls leicht zulegen konnte Österreich (+0,3%). In der Schweiz lag der Nettoumsatz mit -0,1% auf Vorjahresniveau. Dagegen mussten Westeuropa (Grossbritannien/Irland, Frankreich, Iberische Halbinsel; -2,6%) und Nordeuropa (-4,2%) Rückgänge hinnehmen, wobei die Entwicklung in Nordeuropa vom Verkauf des Geschäfts mit Duschtrennungen negativ beeinflusst war. Ausserhalb Europas waren positive währungsbereinigte Zuwächse in **Nahost/Afrika** (+17,1%), in **Amerika** (+3,0%) und in **Fernost/Pazifik** (+0,2%) zu verzeichnen; in Fernost/Pazifik wurde das starke Wachstum in Indien durch einen Rückgang in China kompensiert.

Nettoumsatz nach Märkten/Regionen

2024

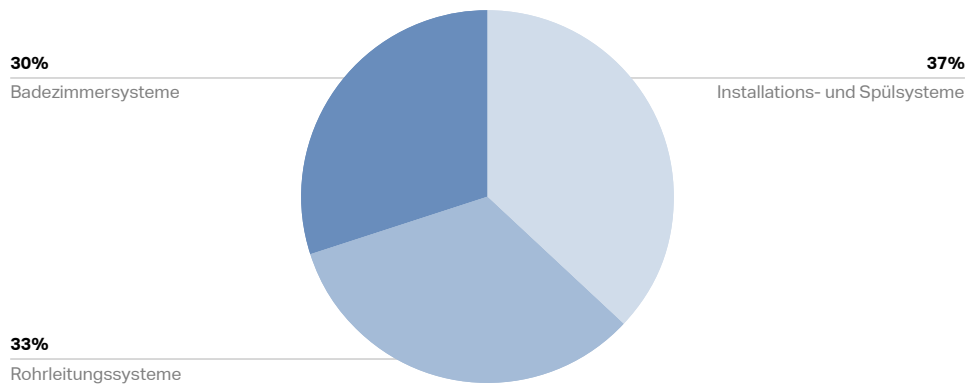


Alle Produktbereiche im Plus

Bei den Produktbereichen legte der währungsbereinigte Nettoumsatz bei den Installations- und Spülsystemen um 4,8%, bei den Rohrleitungssystemen um 1,3% und bei den Badezimmersystemen um 1,1% zu. Die Installations- und Spülsysteme profitierten im Vergleich zu den beiden anderen Produktbereichen stärker vom Wiederaufbau von Lagerbeständen beim Grosshandel. Darüber hinaus lässt sich die relativ betrachtet schwächere Entwicklung der Rohrleitungssysteme durch ihre stärkere Ausrichtung auf den schwächelnden Neubausektor erklären, während die Badezimmersysteme durch die Veräusserung des nordischen Duschabtrennungsgeschäfts Ende 2023 negativ beeinflusst waren.

Nettoumsatz nach Produktbereichen

2024



Ergebnisse

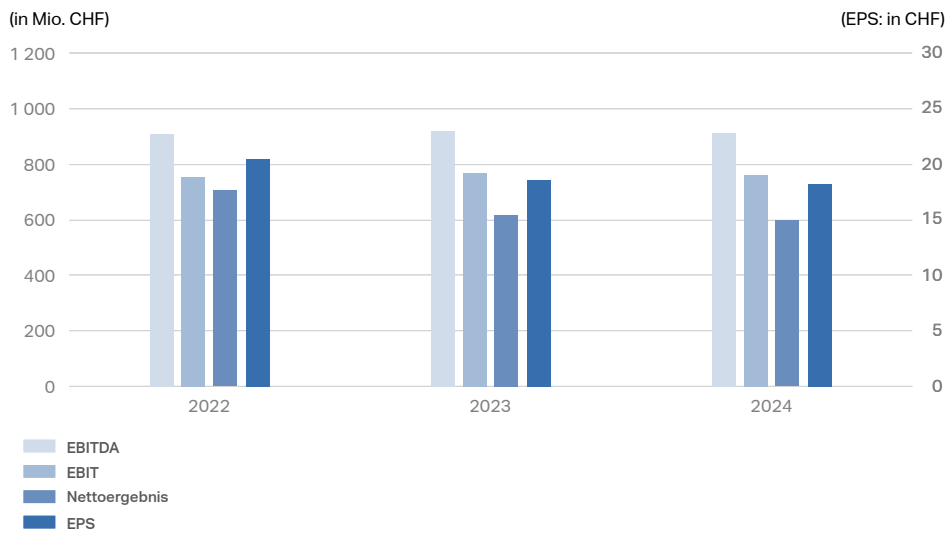
Überzeugende operative Resultate

Die Ergebnisse im Jahr 2024 waren durch die ungünstige Währungssituation beeinflusst. Währungsbereinigt entwickelten sich jedoch die operativen Ergebnisse und der Gewinn je Aktie positiv. Das Nettoergebnis war durch die höhere Steuerquote aufgrund der OECD-Minimumbesteuerung negativ belastet, erreichte in lokalen Währungen dennoch das Vorjahresniveau. Die operativen Margen lagen trotz des äusserst anspruchsvollen Marktumfelds nur leicht unter dem Niveau des Vorjahres. Positiv wirkten sich die höheren Verkaufsvolumina und die im Vorjahresvergleich tieferen direkten Materialkosten aus. Belastend schlug sich hingegen die hohe Lohninflation in vielen Ländern nieder. Zudem wurde in verschiedene Projekte zur Stärkung der Marktposition investiert. Dazu gehörten Wachstumsinitiativen in ausgewählten Entwicklungsmärkten, Marketingausgaben zur Lancierung neuer Produkte und zur Feier des 150-Jahr-Jubiläums der Geberit Gruppe sowie diverse Digitalisierungs- und IT-Projekte.

Insgesamt sank der operative Cashflow (EBITDA) um 0,9% auf CHF 913 Mio., währungsbereinigt resultierte dagegen eine Zunahme von 2,7%. Die EBITDA-Marge reduzierte sich um 30 Basispunkte auf 29,6%; währungsbereinigt erreichte sie das Vorjahresniveau. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 0,9% auf CHF 762 Mio. (währungsbereinigt +3,2%) ab, entsprechend einer EBIT-Marge von 24,7% (Vorjahr 24,9%). Das Nettoergebnis sank um 3,2% auf CHF 597 Mio. (währungsbereinigt -0,2%), was einer Nettoumsatzrendite von 19,4% (Vorjahr 20,0%) entspricht. Der Grund für den Rückgang des Nettoergebnisses, der im Vergleich mit den operativen Ergebnissen stärker ausfiel, war die deutlich höhere Steuerrate, die hauptsächlich durch die seit 2024 gültige OECD-Mindestbesteuerung getrieben war. Beim Gewinn je Aktie führten die positiven Effekte der Aktienrückkaufprogramme dazu, dass die Abnahme im Vergleich zur Entwicklung beim Nettoergebnis geringer war. Der Gewinn je Aktie sank entsprechend leicht um 1,8% auf CHF 18.06 (Vorjahr CHF 18.39); in lokalen Währungen nahm er um 1,3% zu.

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

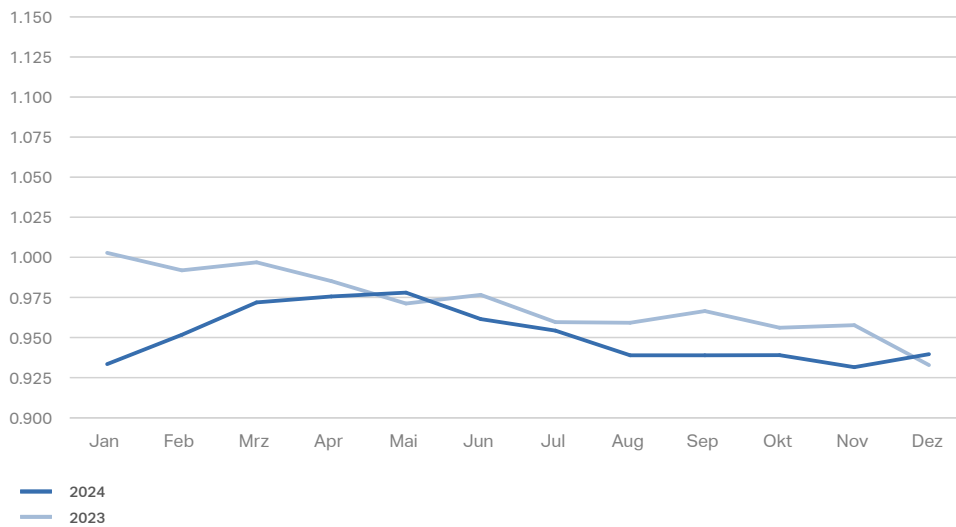
2022–2024



EUR/CHF-Wechselkurs

2023/2024

Stichtagskurse



Betriebsaufwand geprägt durch Effizienz und Kostendisziplin

Währungseffekte beeinflussten alle Positionen des Betriebsaufwands positiv. Der Warenaufwand sank um -5,5% auf CHF 838 Mio., wobei er sich im Verhältnis zum Nettoumsatz von 28,8% im Vorjahr auf 27,1% reduzierte. Die Preise der direkten Materialien entwickelten sich im Berichtsjahr weitgehend seitwärts und lagen insgesamt unter denjenigen im Jahr 2023. Im Vorjahresvergleich betrug die Auswirkung der Preisveränderungen in lokalen Währungen -5,2% respektive CHF -47 Mio. Hauptsächlich tarifliche Gehaltserhöhungen führten zu einem Anstieg des Personalaufwands um 4,8% auf CHF 785 Mio., was 25,5% des Nettoumsatzes (Vorjahr 24,3%) entspricht. Der sonstige Betriebsaufwand netto nahm um 4,4% auf CHF 550 Mio. zu. Dies war hauptsächlich auf die in dieser Position enthaltenen, angestiegenen Unterhalts- und Frachtkosten sowie höheren Marketingkosten zurückzuführen. Letztere stiegen unter anderem aufgrund der Aktivitäten im Zusammenhang mit dem 150-Jahr-Jubiläum und der Lancierung des Dusch-WCs AquaClean Alba. Die Abschreibungen sanken um 1,4% auf CHF 131 Mio. Die Amortisationen auf immateriellen Anlagen verblieben mit CHF 20 Mio. auf Vorjahresniveau.

Das Netto-Finanzergebnis betrug CHF -24 Mio. (Vorjahr CHF -27 Mio.). Ein im Vorjahresvergleich positiveres Finanzergebnis und tiefere Wechselkursverluste wirkten sich dabei positiv, eine höhere Zinsbelastung durch die angestiegenen Nettoschulden und das generell höhere Zinsniveau dagegen belastend aus. Der deutlich höhere Steueraufwand war wie bereits vorgängig erwähnt durch die seit 2024 gültige OECD-Mindestbesteuerung getrieben; er nahm um CHF 16 Mio. auf CHF 140 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 19,0% (Vorjahr 16,8%).

Free Cashflow leicht tiefer

Der Free Cashflow sank um 2,0% auf CHF 613 Mio. Der tiefere operative Cashflow und eine im Vorjahresvergleich negative Entwicklung im Nettoumlaufvermögen wurden durch das tiefere Investitionsvolumen nur teilweise kompensiert (vgl. auch → Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 27). Die Free-Cashflow-Marge erreichte 19,9% (Vorjahr 20,3%). Im Berichtsjahr wurden CHF 540 Mio. beziehungsweise 88% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Finanzstruktur

Finanzielles Fundament unverändert stark

Das gesunde Niveau beim Free Cashflow und bei der Verschuldung ermöglichten eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik und weitere Aktienrückkäufe bei gleichzeitiger Beibehaltung des starken finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 3 556 Mio. auf CHF 3 641 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 357 Mio. auf CHF 408 Mio. zu. Daneben stand eine nicht beanspruchte, fest zugesicherte Betriebskreditlinie für das operative Geschäft in Höhe von CHF 500 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich von CHF 1 321 Mio. im Vorjahr auf CHF 1 373 Mio. Insgesamt verblieben die Netto-Schulden per Ende 2024 mit CHF 965 Mio. auf dem Niveau des Vorjahres.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2024	2023	2022
Total Finanzverbindlichkeiten	1 373	1 321	1 030
Liquide Mittel	408	357	206
Netto-Schulden	965	965	824

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 30 Mio. auf CHF 225 Mio. zu. Die Sachanlagen stiegen von CHF 976 Mio. auf CHF 1 045 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen nahm von CHF 1 340 Mio. auf CHF 1 332 Mio. ab.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) erhöhte sich von 73,1% im Vorjahr auf 74,1%. Die Eigenkapitalquote reduzierte sich auf 35,8% (Vorjahr 37,1%). Das Verhältnis der Netto-Schulden zum EBITDA nahm leicht auf 1,1x zu (Vorjahr 1,0x). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 45,5% (Vorjahr 44,6%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2024 CHF 2 707 Mio. (Vorjahr CHF 2 724 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) reduzierte sich hauptsächlich aufgrund der durch die seit 2024 gültige OECD-Mindestbesteuerung getriebene, höhere Steuerrate und betrug 23,0% (Vorjahr 23,6%).

Am 31. Dezember 2024 hielt die Geberit Gruppe 2 251 589 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 6,4% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 1 350 845 Aktien (3,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem im Juni abgeschlossenen sowie aus dem im September gestarteten Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 900 744 ist für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 35 189 082.

Die Generalversammlung vom 19. April 2023 beschloss die Herabsetzung des Aktienkapitals durch Vernichtung von 685 251 eigenen Aktien auf 35 189 082 Namenaktien zu je CHF 0.10. Die vernichteten Aktien stammten aus dem Aktienrückkauf-Programm 2020–2022 über ursprünglich 826 251 Namenaktien, wovon 141 000 bereits im Juni 2021 vernichtet worden waren.

Das am 20. Juni 2022 begonnene Aktienrückkaufprogramm 2022–2024 wurde am 20. Juni 2024 abgeschlossen. Insgesamt wurden 1 266 678 Namenaktien für total CHF 600 Mio. zurückgekauft, entsprechend 3,6% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Der Rückkauf erfolgte auf einer für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zum Zweck der Kapitalherabsetzung.

Das am 7. Mai 2024 angekündigte Aktienrückkauf-Programm 2024–2026 wurde am 2. September 2024 gestartet. Dabei sollen über einen Zeitraum von maximal zwei Jahren Namenaktien bis zu einem Anschaffungswert von maximal CHF 300 Mio. zurückgekauft werden. Die Namenaktien werden wiederum auf einer für den Aktienrückkauf eingerichteten zweiten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zum Zweck der Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Insgesamt wurden seit dem Start des Programms bis Ende 2024 84 167 Aktien zu einem Betrag von CHF 45 Mio. erworben.

Im Jahr 2024 wurden im Rahmen der Dividendenzahlung CHF 419 Mio. an die Aktionäre ausgeschüttet. Aus dem abgeschlossenen und aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm wurden im Berichtsjahr insgesamt 230 095 Aktien zu einem Betrag von CHF 121 Mio. erworben. Somit wurden im Jahr 2024 CHF 540 Mio. beziehungsweise 88% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und der Aktienrückkauf-Programme an die Aktionäre ausgeschüttet, was 3,0% der Marktkapitalisierung von Geberit per 31. Dezember 2024 entspricht.

Investitionen

Investitionen weiterhin auf hohem Niveau

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2024 CHF 182 Mio. Das sind CHF 15 Mio. beziehungsweise 7,6% weniger als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote bei 5,9% (Vorjahr 6,4%). Die tieferen Investitionen waren auf ein im Vorjahresvergleich planmässig geringeres Volumen bei den strategischen Werkserweiterungen zurückzuführen. Im Rahmen der strategischen Stabilität wurden alle wichtigen grösseren Investitionsprojekte wie geplant umgesetzt.

28% der Gesamtinvestitionen flossen in die Erweiterung der Kapazitäten. 51% wurden für die Modernisierung der Sachanlagen und damit für die weitere Steigerung der Produktionseffizienz eingesetzt. Zudem wurden 12% in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 9% in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert.

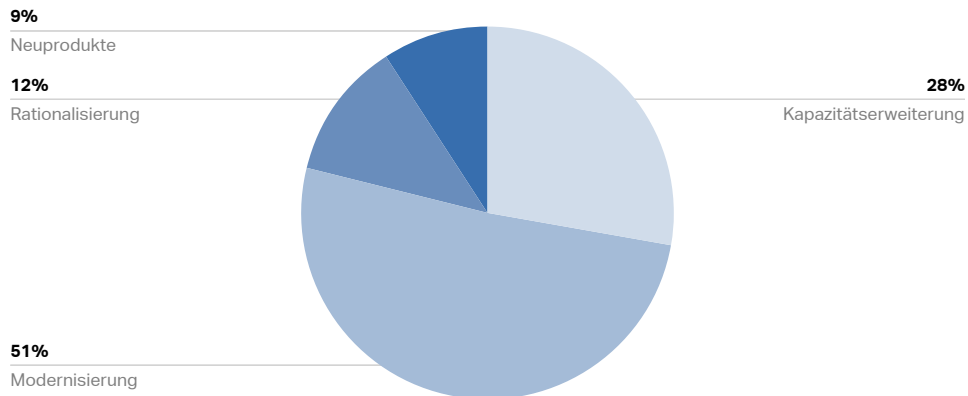
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2024	2023	2022	2021	2020
	182	197	155	169	150
In % Nettoumsatz	5,9	6,4	4,6	4,9	5,0

Investitionen nach Verwendungszweck

2024



Mitarbeitende

Anzahl Mitarbeitende angestiegen

Ende 2024 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 110 Mitarbeitende (FTE). Das entspricht einer Zunahme von 163 Personen oder +1,5% im Vorjahresvergleich. Die Zunahme ist auf Kapazitätsanpassungen in den Bereichen Produktion und Logistik aufgrund der im Vergleich zum Vorjahr höheren Volumina sowie auf verschiedene Wachstumsinitiativen in Entwicklungsmärkten zurückzuführen.

Mitarbeitende nach Ländern (FTE)

(Stand 31.12.)

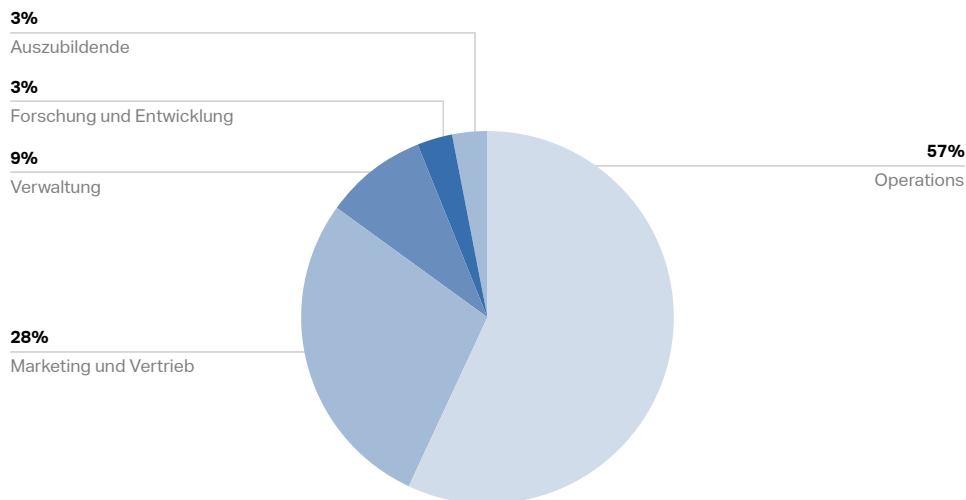
	2024	Anteil in %	2023	Anteil in %
Deutschland	3 169	29	3 131	29
Polen	1 584	14	1 535	14
Schweiz	1 357	12	1 346	12
Österreich	553	5	536	5
Italien	546	5	562	5
Ukraine	478	5	462	4
Portugal	363	3	382	4
China	354	3	359	3
Andere	2 706	24	2 634	24
Total	11 110	100	10 947	100

Die Beschäftigten verteilen sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In Operations waren 57% der Mitarbeitenden tätig. In Marketing und Vertrieb waren es 28%. Des Weiteren waren 9% in der Verwaltung und 3% in der Forschung und Entwicklung beschäftigt. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 3%.

Mitarbeitende nach Geschäftsprozessen

2024

(FTE, Stand 31.12.)



Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl (FTE) von 11 041 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 279 (+1,1% im Vorjahresvergleich).

Der Personalaufwand belief sich 2024 auf CHF 785 Mio. Die Mitarbeitenden konnten wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, vgl. dazu → [Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 17](#) sowie → [Vergütungsbericht](#). Im Berichtsjahr haben 2 800 Mitarbeitende am Beteiligungsprogramm für die Mitarbeitenden teilgenommen, was einer Beteiligungsquote von 27,3% entspricht (Vorjahr 27,2%). Der Rabatt auf dem Aktienpreis betrug 35% (Vorjahr 35%). Die vom Unternehmen übernommenen Gesamtkosten für den Rabatt beliefen sich auf CHF 3,3 Mio. Insgesamt waren per 31. Dezember 2024 4 642 Mitarbeitende Aktionärinnen und Aktionäre von Geberit.

Diversität und Chancengleichheit

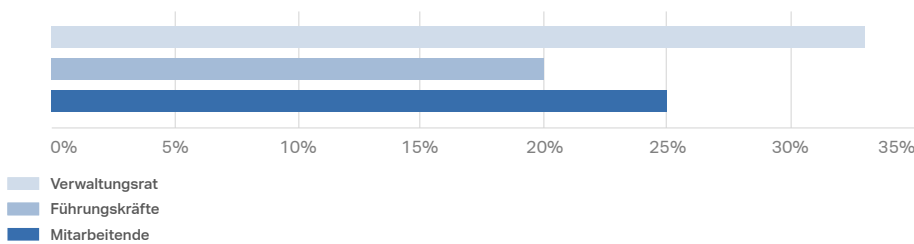
Geberit bietet allen Mitarbeitenden die gleichen Chancen und strebt danach, für jedes Jobprofil die beste Besetzung zu finden. Es wird Wert darauf gelegt, Diversität und Chancengleichheit zu fördern und eine inklusive Kultur zu schaffen, die es allen Mitarbeitenden ermöglicht, ihr volles Potenzial im Unternehmen zu entfalten. Mit konsequenter Gleichbehandlung, die über die Verhinderung und Sanktionierung von Diskriminierung hinausgeht, wird ein Beitrag zur Beseitigung gesellschaftlicher und systemischer Ungleichheiten geleistet.

Per Ende 2024 beschäftigte Geberit 75% Männer und 25% Frauen (Vorjahr 76% und 24%). Branchenbedingt variiert der Frauenanteil je nach Funktion. In den Bereichen Finanzen und Marketing beträgt er jeweils rund 45%, während er im Vertrieb mit rund 25% niedriger ist. Hintergrund der tieferen Frauenquote im Vertrieb ist die generell sehr tiefe Frauenquote bei den Hauptkunden, den Sanitärinstallateuren. Der Anteil weiblicher Installateure in der Schweiz beträgt beispielsweise rund 3%. Bei den Führungskräften betrug die Frauenquote 20% (Vorjahr 19%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat sind zwei Frauen vertreten.

Frauenanteil nach Managementlevel

2024

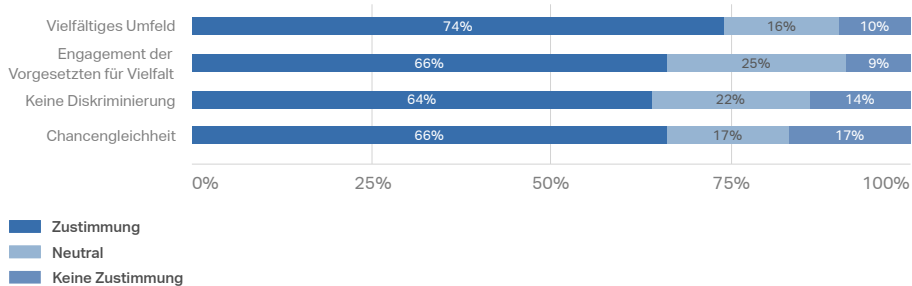
(FTE, Stand 31.12.)



In einer im Jahr 2022 durchgeführten, repräsentativen Umfrage attestierten insgesamt 74% der Mitarbeitenden dem Unternehmen eine diverse Unternehmenskultur. 66% der Mitarbeitenden bestätigten, dass ihre Vorgesetzten sich betreffend Diversität aktiv engagieren oder verpflichtet fühlen. 64% bestätigten, dass bei Geberit ein diskriminierungsfreies Umfeld herrscht, und 66%, dass allen gleiche Chancen geboten werden (vgl. nachfolgende Abbildung).

Umfrage Diversität

2022



Bezüglich Altersstruktur wird eine ausgewogene Durchmischung angestrebt. Per Ende 2024 waren 14% der Mitarbeitenden unter 30 Jahre alt, 41% zwischen 30 und 45 und 45% über 45. Geberit Mitarbeitende weisen mit durchschnittlich 12,2 Jahren eine lange Betriebszugehörigkeit auf. Die Fluktuationsrate sank von 7,2% im Vorjahr auf 6,0% im Berichtsjahr. Dienstältere geben ihr Wissen an die nächste Generation weiter und profitieren ihrerseits von der Sichtweise der jüngeren Talente.

Förderung von Diversität und Chancengleichheit

Geberit setzt sich für Diversität und Chancengleichheit ein – unabhängig von Geschlecht, ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Alter, Religion, Nationalität oder anderen möglichen Diskriminierungsmerkmalen. Dies wird weltweit im Rahmen der jährlichen Überprüfung des → [Verhaltenskodex](#) sichergestellt und ist ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur.

Hierzu wird eine faire und diskriminierungsfreie Anstellungspraxis verfolgt. Entscheidend für Anstellungen, Fortbildungen und Beförderungen sind einzig die individuelle Erfahrung sowie Kompetenzen und Potenziale in Bezug auf die Anforderungen der jeweiligen Stelle. Um Lohngleichheit zu gewährleisten, wird die bewährte Korn-Ferry-Hay-Methode zur Funktionsbewertung und Gehaltsbestimmung verwendet. Alle Positionen werden in einem gruppenweiten Grading-System zusammengefasst. Die daraus resultierenden Einstufungen sind die Grundlage für die Festlegung der Vergütungen. Auf diese Weise werden geschlechterunabhängige und faire Gehaltsstrukturen gewährleistet. Strukturierte, regelmässige Umfragen bei den lokalen Gesellschaften der Geberit Gruppe bestätigen, dass es bei den Grundgehältern von Frauen und Männern keine Unterschiede gibt. Zudem ist gemäss einer 2021 in allen Schweizer Geberit Gesellschaften durchgeführten Lohngleichheitsanalyse die Lohngleichheit zwischen weiblichen und männlichen Mitarbeitenden gewahrt. Die zertifizierte Prüfgesellschaft PwC kontrollierte und bestätigte die Resultate dieser Analyse.

Um den Frauenanteil in der Belegschaft sowie im Management zu erhöhen, werden gezielte Massnahmen umgesetzt. Zur Erhöhung des Frauenanteils im Management wird bei gleichwertiger Qualifikation die Bewerberin bevorzugt. Zudem werden qualifizierte interne Kandidatinnen aktiv ermutigt, sich für Führungspositionen zu bewerben. Gleichzeitig bemüht sich Geberit, den Pool der internen Kandidatinnen für Führungspositionen durch systematisches Tracking von weiblichen Talenten zu vergrössern. Die internen Entwicklungsprogramme GROW und LEAD zielen explizit darauf ab, talentierte Männer und Frauen im Unternehmen zu identifizieren, sie auf ihren nächsten Karriereschritt vorzubereiten und auf dem Weg in das mittlere oder obere Management zu begleiten. Im Jahr 2024 nahmen rund 100 Mitarbeitende, darunter 30 Frauen, an diesen Programmen teil. Des Weiteren beteiligte sich Geberit an verschiedenen Initiativen und Kooperationen mit Institutionen und Bildungsprogrammen, um vermehrt Frauen aus dem MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu rekrutieren.

Neben dem Ziel, den Frauenanteil in Führungspositionen zu erhöhen, werden generell heterogene Teams angestrebt, die eine Vielfalt an Perspektiven, Erfahrungen und Hintergründen widerspiegeln. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im gesamten Unternehmen zu verbessern, werden Mitarbeitende unterstützt, die in Teilzeit arbeiten möchten. In Ländern, in denen Teilzeitmodelle gefragt sind, werden offene Stellen in der Regel mit einem Pensum von 80 bis 100% ausgeschrieben. Auch Jobsharing-Modelle werden angeboten. Müttern und Vätern in der Schweiz steht ein Elternschaftsurlaub zur Verfügung, der über das gesetzliche Minimum hinausgeht.

Die Position der Geberit Gruppe als verantwortungsvolle und attraktive Arbeitgeberin soll weiter gestärkt werden. Basierend auf der vorerwähnten Umfrage zum Thema Vielfalt und Chancengleichheit wurde gruppenweit das Engagement des Unternehmens für ein inklusives Arbeitsumfeld bekräftigt. Die definierten Schwerpunktthemen «Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben» sollen mit lokalen Massnahmen weiter ausgebaut werden, um länderspezifischen Regularien und Gesichtspunkten Rechnung zu tragen. Für alle Gesellschaften in der Schweiz werden beispielsweise ab 2025 der Mutterschafts- und der Vaterschaftsurlaub um vier beziehungsweise zwei weitere Wochen verlängert. Zudem wird eine finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung während der Ferien eingeführt. Ab 2025 werden weitere gruppenweite Kennzahlen zu Vielfalt als Teil der Personalberichterstattung und -steuerung definiert.

Inklusion als Teil des sozialen Engagements

Geberit betrachtet die Arbeitsmarktintegration von benachteiligten Menschen als Teil des sozialen Engagements des Unternehmens. Es wird eine inklusive Kultur gepflegt, in der Arbeitsplätze für Menschen mit Beeinträchtigungen geschaffen werden. Ende 2024 waren 255 dieser inklusiven Arbeitsplätze (FTE) direkt im Unternehmen angesiedelt, was 2,3% der gesamten Belegschaft entspricht. Zusätzlich werden externe Werkstätten für Menschen mit Beeinträchtigungen mit diversen Montage- und Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr entsprach das an externe Partner vergebene Arbeitsvolumen 358 FTE. Insgesamt arbeiteten somit 613 Menschen mit Beeinträchtigungen für Geberit, was 5,3% der gesamten Belegschaft entspricht. Weitere Informationen vgl. → [Soziale Verantwortung](#).

Hohe Mitarbeitendenzufriedenheit

Eine 2021 durchgeführte Mitarbeitendenumfrage bestätigte, dass Geberit sehr attraktive Arbeitsbedingungen bietet und die Mitarbeitenden überdurchschnittlich motiviert und loyal sind. Die nächste globale Umfrage wird 2025 durchgeführt. Zwischenzeitlich wurden Umfragen auf lokaler Basis vorgenommen. Um dieses Instrument noch effektiver zu nutzen, wurden 2024 in einigen Ländern sogenannte Pulsbefragungen mit Hilfe einer neuen Befragungsplattform eingeführt.

Bildungsaktivitäten weiter vorangetrieben

Gemeinsam mit einem externen Trainingsdienstleister wurde 2022 ein Leadership Development Programm entwickelt mit dem Ziel, die Führungskompetenz zu stärken und eine konsistente Führungskultur zu etablieren.

Um dem zunehmenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, wurde die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten weiter intensiviert. Die Ländergesellschaften stehen auf lokaler Ebene in Kontakt mit technischen Hochschulen und Universitäten für projektbezogene Kooperationen, um Bachelor- und Masterarbeiten zu begleiten und um Studierende für Praktika zu gewinnen. Im Berichtsjahr wurden 19 Studierende, Diplomandinnen und Diplomanden im Rahmen von Projekt- oder Abschlussarbeiten begleitet. Geberit engagiert sich auch in internationalen Ingenieurnetzwerken wie beispielsweise UNITECH, welches renommierte europäische Universitäten, Unternehmen und Ingenieurstudierende vereint.

Im Rahmen des Operations Development Programms starteten auch 2024 wieder junge Hochschulabsolventinnen und -absolventen ihre berufliche Karriere an verschiedenen Geberit Produktionsstandorten. Durch dieses Förderprogramm soll sichergestellt werden, dass die Produktions- und Logistikstandorte auch in Zukunft über hervorragend ausgebildete Führungskräfte verfügen. Das Programm richtet sich an externe Talente mit einem ingenieurwissenschaftlichen oder technischen Hintergrund, die während und nach der vierjährigen internen Ausbildung strategische Projekte leiten und Verantwortung übernehmen wollen. 2024 wurde zusätzlich das Sales Development Programm im Pilotmarkt Deutschland lanciert. Es richtet sich an externe Nachwuchstalente aus dem Vertrieb mit einem wirtschaftlichen oder technischen Hintergrund. Ziel ist es, dass die Teilnehmenden nach Abschluss des Programms eine Managementposition an einem der Vertriebsstandorte übernehmen können.

Über die beiden vorerwähnten internen Entwicklungsprogramme GROW und LEAD sollen gezielt Talente im Unternehmen identifiziert und gefördert werden. Diese Programme sollen dazu beitragen, dass die Hälfte aller offenen Führungspositionen intern besetzt werden können. 2024 war dies innerhalb des Gruppenmanagements in 63% aller Fälle möglich (Vorjahr 89%).

Ende 2024 beschäftigte Geberit 283 Auszubildende (Vorjahr 274). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 63% (Vorjahr 65%). Die Auszubildenden sollen bereits während ihrer Ausbildung die Möglichkeit erhalten, an anderen Standorten Praxiseinblicke zu erhalten. Während eines sechsmonatigen Einsatzes an einem ausländischen Geberit Standort arbeiten sie in unterschiedlichen Projekten oder unterstützen dort das Tagesgeschäft. Geberit ist überzeugt, dass Auslandserfahrung und Know-how-Transfer ein Plus sowohl für die jungen Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen sind. Für das Engagement im Bereich Berufsbildung erhielt CEO Christian Buhl stellvertretend für Geberit im Berichtsjahr den Anerkennungspreis der Schweizer Hans Huber Stiftung. Christian Buhl mache die Berufsbildung im Unternehmen und gegen aussen sichtbar und setze die Prioritäten richtig, sagte der Präsident der Stiftung, welche sich seit vielen Jahren für die Berufsbildung in der Schweiz einsetzt.

Mit diesen Bildungsinitiativen und der kontinuierlichen Weiterentwicklung des Angebots leistet Geberit einen wichtigen Beitrag zum Ziel 4 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung zu gewährleisten.

Richtschnur für Mitarbeitende

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → Kompass, ein Leitfaden für Mitarbeitende zur Mission, zu den Werten, den Handlungsgrundsätzen und den Erfolgsfaktoren von Geberit, und der → Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. Der Kompass wird jeweils im Rahmen des jährlichen Strategieprozesses der Konzernleitung überprüft und, falls notwendig, aktualisiert. Die Publikation einer umfassenden neuen Version des Kompasses, begleitet durch kommunikative Massnahmen, ist für 2025 geplant. Der letztmals 2015 aufdatierte Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden wird gegenwärtig überarbeitet und ebenfalls 2025 neu lanciert.

Fokus auf Arbeitssicherheit und Gesundheit

Das Thema Arbeitssicherheit hat in der Geberit Gruppe sehr hohe Priorität. Die Anzahl und Schwere der Unfälle sollen bis 2025 im Vergleich zum Referenzjahr 2015 halbiert werden. Der Zielwert für die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) liegt bei 5,5 Arbeitsunfällen (mit Ausfallzeit von einem Tag oder mehr) pro Million Arbeitsstunden. Die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) soll unter den Wert von 90 Ausfalltagen pro Million Arbeitsstunden reduziert werden. Im Berichtsjahr sank die Unfallhäufigkeit auf einen Wert von 6,0 (Vorjahr 7,3), was einer Abnahme von 17,8% entspricht. Die Unfallschwere nahm im selben Zeitraum um 3,1% auf 123,4 (Vorjahr 119,7) zu. Unfälle mit Todesfolgen gab es keine. Seit 2015 nahm die Unfallhäufigkeit um 47,4% ab, die Unfallschwere um 40,2%.

Alle Produktionswerke und das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sind nach der Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 zertifiziert. Gruppenweit gültige Arbeitssicherheitskonzepte und entsprechende Prozesse sind im Geberit Sicherheitssystem definiert. In sämtlichen Produktionswerken sowie im zentralen Logistikzentrum gibt es Sicherheitsfachkräfte. Ein gruppenweites Geberit Safety Team sorgt zudem dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch über die ganze Organisation hinweg weiterentwickelt werden. Im Berichtsjahr wurden die Umsetzung der gruppenweit gültigen Sicherheitsstandards vorangetrieben und weitere werksübergreifende Sicherheitsaudits durchgeführt.

Die Gestaltung von sicheren und sauberen Arbeitsplätzen in den Produktionswerken wird kontinuierlich vorangetrieben. Anlagen und Prozesse werden laufend optimiert, gefährliche Stoffe ersetzt und Staub- und Lärmemissionen reduziert. Ausserdem werden durch den zunehmenden Einsatz von Robotern oder Hebehilfen die Arbeitsbedingungen mit Blick auf die Ergonomie verbessert. Da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeiten auf Unachtsamkeit zurückzuführen ist, wird viel Wert auf eine nachhaltige Schulung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden gelegt. Ein E-Learning-Programm unterstützt diese Anstrengungen und hilft dabei, Gefahrenstellen am Arbeitsplatz zu erkennen und konsequent zu beheben.

Ein grosses Anliegen ist es, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Für rund 80% der Belegschaft werden dafür vielfältige Gesundheitsprogramme in den Bereichen Bewegung, mentale Fitness, Ernährung und Arbeitsumfeld angeboten.

Kunden

Intensivierte Marktbearbeitung

Den bedeutendsten Teil der vielfältigen Marktbearbeitungsaktivitäten erbringen die Mitarbeitenden im Aussendienst der verschiedenen lokalen Vertriebsgesellschaften. Sie sind in täglichem Kontakt mit Grosshändlern, Installateuren, Planern, Immobilieninvestoren und Architekten. Trotz des anspruchsvollen → Marktumfelds mit einer rückläufigen Bauindustrie hielt die Vertriebsorganisation von Geberit die Anzahl der individuellen Kundenkontakte auf einem hohen Niveau. Zusätzlich fanden im Berichtsjahr anlässlich des 150-Jahr-Jubiläums weltweit rund 50 Kundenveranstaltungen statt, um die langjährige Zusammenarbeit zu würdigen und die Partnerschaft für die Zukunft zu festigen.

Nahe am Kunden

Geberit ist überzeugt, dass es gerade in einem anspruchsvollen Marktumfeld wichtig ist, präsent am Markt zu sein, den direkten Kontakt zur Kundschaft zu suchen sowie das Beziehungsnetz zu pflegen und auszubauen. So wurde im Berichtsjahr in mehreren Märkten wieder die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne durchgeführt, bei der Geberit Vertreter lokale und regionale Grosshändler, Berufsschulen oder Abholshops für Handwerker besuchten. Installateure und Fachpartner erhielten dabei die Möglichkeit, Produktneuheiten kennenzulernen, praxisnah zu testen und sich mit Experten auszutauschen. Zudem war Geberit an ausgewählten regionalen und nationalen Fachmessen vor Ort. Wichtige Messeauftritte erfolgten beispielsweise an der Swissbau in Basel (CH), Nordbygg in Stockholm (SE), VSK in Utrecht (NL) und an der SHK in Essen (DE).

Enge Partnerschaft mit dem Grosshandel

Im dreistufigen Vertriebsmodell von Geberit spielt der Grosshandel eine Schlüsselrolle. Der Grosshandel bietet dem Installateur die gesamte Sortimentsbreite an über die verschiedenen Produktkategorien im Sanitär- und Heizungsbereich. Er stellt dabei die Produktverfügbarkeit durch Lagerhaltung und ein flächendeckendes Netz von Abholshops sowie die Logistik zu den Installationsbetrieben und Baustellen sicher. Zudem betreibt er in vielen Ländern Ausstellungen, um Endkundinnen und -kunden bei der Auswahl der Sanitärprodukte zu beraten. Die enge Zusammenarbeit zwischen Geberit und den Grosshandelspartnern zeigen die folgenden Beispiele:

- Im Jahr 2024 wurden als bedeutendste Produktneuheiten das Dusch-WC-Modell Geberit AquaClean Alba, Mapress Therm, ein Versorgungssystem für Kühl- und Heizanwendungen, sowie Silent-Pro SuperTube für Mehrfamilienhäuser lanciert. Alle diese Produkte wurden im Vorfeld des Verkaufsstarts in den jeweiligen Märkten den Verkaufs- und Beratungsmitarbeitenden des Grosshandels bei persönlichen Besuchen vorgestellt. Dadurch waren diese von Anfang an in der Lage, ihre Kundschaft fundiert zu beraten und so die Markteinführung aktiv mitzugestalten.
- Der digitale Vertriebskanal zwischen Grosshändlern und Installateuren hat in der Haustechnikbranche in den letzten Jahren massgeblich an Bedeutung gewonnen, wofür standardisierte und qualitätsgeprüfte Produktdaten und -dokumentationen benötigt werden. Geberit stellt dem Grosshandel kontinuierlich Daten in verschiedenen Standards – wie dem ETIM-Standard (European Technical Information Model) – zur Verfügung und setzt hinsichtlich der Datenqualität Massstäbe in der Sanitärbranche.
- Immer mehr Grosshandelskunden verlangen von ihren Lieferanten, dass sie Transparenz bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsleistung schaffen. Dies bietet beispielsweise EcoVadis, einer der weltweit grössten Anbieter von Nachhaltigkeitsratings für Unternehmen mit einem Netzwerk von mehr als 150 000 Unternehmen in über 180 Ländern. Für ihr Nachhaltigkeitsmanagement wurde die Geberit Gruppe zuletzt mit dem Gold-Standard ausgezeichnet. Damit gehört Geberit zu den Top-5-Prozent der bewerteten Unternehmen. Des Weiteren wurde auf Produktebene die Anzahl von Umweltproduktdeklarationen (→ → EPD), die auch für den Grosshandel wichtig sind, weiter ausgebaut.

Grosse Nähe zum Handwerk

Geberit pflegt eine intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Sanitärinstallateuren und Planern, die eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Etablierung der innovativen Lösungen des Unternehmens am Markt und deren Absatz an die Endkunden spielen. Der direkte Erfahrungsaustausch mit dem Handwerk bildet die Grundlage für die kontinuierliche Verbesserung und praxisgerechte Weiterentwicklung des Angebots sowie für neue Produktideen. Mit gezieltem Know-how-Transfer, umfassender Beratung und praxisnahen Schulungen unterstützt Geberit das Handwerk dabei, den Arbeitsalltag effizient zu meistern und Projekte erfolgreich umzusetzen.

Präsenzs Schulungen und E-Learning-Angebote

Im Berichtsjahr konnten in den 30 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 70 000 (Vorjahr 60 000) Berufsleute physisch an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen geschult werden. Gleichzeitig wurden in zahlreichen Märkten – oftmals gemeinsam mit dem Grosshandel – Thekentage sowie lokale oder digitale Anlässe veranstaltet, um die Handwerker über neue Produkte zu informieren. Mehr als 69 000 Kunden (Vorjahr 61 000) nahmen an solchen Veranstaltungen teil, davon 4 000 in digitalen Formaten. Auch webbasierte Seminare und Trainings nehmen heute einen festen und wichtigen Platz im Schulungsangebot von Geberit ein. Sie verzeichneten im vergangenen Jahr 23 000 Teilnehmende (Vorjahr 18 000). In dieser Zahl enthalten sind auch die Teilnehmenden am Geberit Digital Campus, einer Online-Schulungsplattform, die E-Learning-Kurse zu verschiedenen Kompetenzthemen für das Selbststudium anbietet und mittlerweile in zehn Märkten zugänglich ist.

Starker Partner für das Projektgeschäft

Geberit Know-how für die Trinkwasserversorgung, die Dach- und Gebäudeentwässerung sowie den Bau von Sanitärräumen kommt bei zahlreichen Grossprojekten zum Einsatz. Für die Projektverantwortlichen und die Handwerker bieten die installationsfreundlichen, raumsparenden und langlebigen Systeme bei der Planung und Ausführung wesentliche Vorteile. Dazu gehört auch die kompetente technische Unterstützung des Technischen Beratungsdienstes von Geberit bei Themen wie Schallschutz, Brandschutz, Statik oder Hygiene.

Im Wohnungsbau gewinnen Hersteller von standardisierten Lösungen wie Fertigbädern oder Fertighäusern in einzelnen Märkten zunehmend an Bedeutung. Denn die industrielle Vorfertigung ermöglicht eine schnelle Montage und eine höhere Wirtschaftlichkeit. Die Kundschaft aus der Vorfertigungsindustrie wird bei Geberit von einer spezialisierten Vertriebsmannschaft betreut. Geberit ist selber seit Jahren in der industriellen Vorfertigung aktiv und stellt an den Standorten Lichtenstein (DE) und Matri (AT) vorgefertigte Rahmenkonstruktionen für die Sanitärinstallation beziehungsweise komplett ausgestattete Fertigbäder für Neubauten und Renovationen her.

Im gewerblichen Bau, so zum Beispiel in der Logistik, im Gastgewerbe und Gesundheitswesen oder beim Bau von Datenzentren, profitiert die Kundschaft von den Kompetenzen von Geberit in Heiz- und Kühlsystemen sowie in Leitungssystemen für Flüssigkeiten und Gase. Im Projektgeschäft wird grosser Wert auf die Unterstützung im Bereich von BIM (Building Information Modelling) gelegt, einer digitalen Methode, die den Planungs- und Bauprozess effizienter macht. Durch BIM können Planungsfehler minimiert und die Produktivität erhöht werden. Geberit stellt Anwenderinnen und Anwendern von BIM umfassende Produktdaten und Berechnungsmodule bereit, darunter ein spezielles Plug-in für die Planungssoftware Autodesk Revit. Die hohe Anzahl von Downloads von jährlich über 150 000 Revit-Datenpaketen unterstreicht, dass die digitale Planung zunehmend wichtiger wird. Auch auf den digitalisierten Betrieb von Sanitäranlagen wird immer grösseres Gewicht gelegt. Mit Geberit Connect steht ein System zur Verfügung, mit dem Sanitäranlagen vernetzt und dadurch zentral betrieben und überwacht werden können, zum Beispiel durch Integration in ein Gebäudeautomationssystem. Betreiber stellen dank Connect den bestimmungsgemässen Betrieb ihrer Trinkwasserinstallation mit minimalem Aufwand sicher.

Digitale Tools für Planer und Installateure sowie Endkundinnen und -kunden

Den professionellen Kunden wird mit digitalen Arbeitshilfen möglichst bedürfnisgerechte Unterstützung im Berufsalltag geboten. Mittlerweile bestehen 15 Applikationen, die Profis bei der Planung und Kalkulation von Sanitärinstallationen oder bei der Inbetriebnahme und Wartung von Geräten unterstützen. Beispielsweise zählt die Geberit Control App monatlich über 10 000 Sitzungen, mit Wachstumsraten von über 50% pro Jahr. Installateure und Facility Manager konfigurieren damit Bluetooth-kompatible Produkte einfach und schnell via Smartphone. Zudem stellt die App kompakte Nutzungsprotokolle oder Statistiken zur Verfügung und ermöglicht die Ferndiagnostik.

Für Endkundinnen und -kunden bieten neun Applikationen wie der neu lancierte WC-Finder, der Waschplatz-Konfigurator oder der bewährte 3D-Badplaner Inspirationen für die Badezimmergestaltung. Inzwischen kommen die verschiedenen Tools in 38 Märkten zum Einsatz. Geberit Home, eine App zur Interaktion mit Bluetooth-fähigen Geberit Produkten wie Dusch-WCs oder dem Geberit ONE Spiegelschrank, hat sich gut im Markt etabliert. Mittlerweile wird sie über 300 000 Mal pro Monat genutzt, zum Beispiel als Bedienungshilfe, zur Produktkonfiguration oder zu Wartungszwecken.

Auch in der technischen Dokumentation schreitet die Digitalisierung voran. Seit 2023 werden Kundinnen und Kunden konsequent auf die Online-Kataloge geleitet. Dadurch konnte der Umfang der gedruckten Kataloge bis heute um 60% reduziert werden. Zudem werden zunehmend produktbegleitende Dokumente online bereitgestellt, sodass Benutzende per QR-Code auf digitale Installationsdokumente und Anleitungen zugreifen können.

Fortführung der Marketingkampagne für Endkundinnen und -kunden

Die direkte Kommunikation mit Endkundinnen und -kunden dient dazu, die Marke Geberit auf lange Sicht bei dieser Zielgruppe zu verankern. Seit 2019 läuft dazu die Endkundenkampagne «Mehr vom Bad, mehr vom Leben», die aus drei digitalen Elementen besteht: einer Werbekampagne auf Onlineportalen, den Websites der lokalen Geberit Vertriebsgesellschaften mit verschiedenen Konfiguratoren und Planungstools sowie einem Customer-Relationship-Managementsystem (CRM). Die Kampagne wurde weitergeführt, jedoch weiterhin mit an die herausfordernde Marktsituation angepassten Aufwendungen.

2024 wurde die Navigation der Geberit Websites überarbeitet und weltweit ausgerollt. Die Menü-Logik basiert nun auf Produktkategorien, was die Benutzerfreundlichkeit verbessert. Gleichzeitig wurden die bisher eigenständigen Geberit AquaClean Websites in die Länderwebsites integriert. Durch diese Konsolidierung wurde der Markenauftritt von Geberit vereinheitlicht und ein besseres Nutzererlebnis geschaffen. Zudem wurden grosse Teile der Seiten suchmaschinenoptimiert, um die organischen Zugriffszahlen zu erhöhen. Insgesamt wurden die Geberit Websites weltweit über 15 Millionen Mal aufgerufen (Vorjahr 14 Millionen). 4,5 Millionen verschickte E-Newsletter zeugen von den gut etablierten Kundenbeziehungen (Vorjahr 2,7 Millionen).

Kundenansprache via Social Media weiter ausgebaut

Im Jahr 2024 wurde die Social-Media-Präsenz weiter ausgebaut. Zu den Schwerpunkten gehörte eine gezielte Unterstützung der Vertriebsaktivitäten. Zielgruppen waren professionelle Entscheider und Endkundinnen und -kunden, die mit Werbeformaten sowie redaktionellen Inhalten bedient wurden. Geberit führte diese Aktivitäten auf den gängigen Social-Media-Plattformen durch und informierte die stetig wachsenden Communitys auf LinkedIn (195 000 Follower), YouTube (87 000 Follower), Instagram (252 000 Follower), Facebook (399 000 Follower), X (15 000 Follower), Pinterest (8 000 Follower) sowie TikTok (3 000 Follower).

Einführung von Geberit AquaClean Alba und Fortführung der Dusch-WC-Kampagne

2024 wurde das Einsteigermodell Geberit AquaClean Alba lanciert. Es bietet die wichtigsten Funktionen eines Dusch-WCs zu einem erschwinglichen Preis, wobei die Lancierung zu keiner Kannibalisierung des Dusch-WC-Premiumsegments von Geberit führte. Die Einführung wurde in vielen Märkten von Veranstaltungen für ausgewählte Kunden, Hoteliers, Immobilieninvestoren und Architekten begleitet, die auf äusserst positive Resonanz stiessen.

Die Präsenz von Geberit AquaClean in Europa wurde weiter hochgehalten. Die aufgefrischte Dusch-WC-Kampagne lief in insgesamt 16 Märkten. In einigen Märkten wurden weiterhin lokale Persönlichkeiten aus Sport, Musik und Entertainment eingesetzt, um die Produkte zu bewerben. Das Geberit AquaClean Mobil, die hochwertigen WC-Lounges und die Geberit AquaClean Trailer waren auch im vergangenen Jahr im Einsatz. Bei ausgesuchten Anlässen in den Kampagnenländern, wie beispielsweise Konzerten oder Sportveranstaltungen, erhielten Interessierte die Möglichkeit, in den mobilen Ausstellungs- und Testräumen ein Dusch-WC auszuprobieren.

Auch die länderübergreifende Dusch-WC-Verkaufsinitiative für Hotels verzeichnete weitere Fortschritte. So konnten im Berichtsjahr renommierte Hotelprojekte hinzugewonnen werden. Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa liegt mittlerweile bei rund 770.

Innovation

Innovation als Basis für künftiges Wachstum

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 74 Mio. (Vorjahr CHF 70 Mio.) oder 2,4% 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 Ausgaben für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Fertigung von neu entwickelten Produkten getätigt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 33 Patente angemeldet, in den letzten fünf Jahren insgesamt 163 Patente.

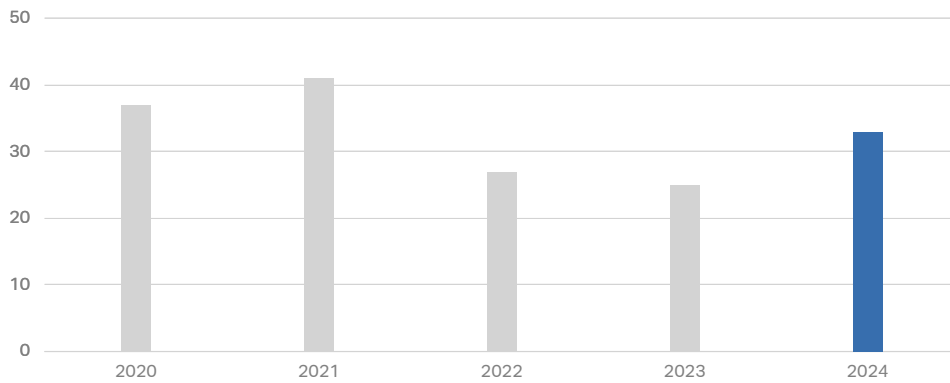
F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2024	2023	2022	2021	2020
	74	70	72	78	75
In % Nettoumsatz	2,4	2,3	2,1	2,3	2,5

Anzahl neue Patente

2020–2024



Sämtliche Produktentwicklungen durchlaufen bei Geberit einen etablierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Damit ist sichergestellt, dass das kreative Potenzial und das vorhandene Know-how optimal genutzt werden und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse der Märkte ausgerichtet sind. Kundennutzen, Qualität, Nachhaltigkeit und Systemgedanke sowie eine konsequente Stärkung der Marke stehen dabei an oberster Stelle.

In den Technologiefeldern virtuelles Engineering, Hydraulik, Werkstofftechnik, Schallschutz, Statik, Brandschutz, Hygiene, Elektronik, Oberflächentechnologie und Verfahrenstechnik verfügt Geberit über branchenführende Kompetenzen. Dank kontinuierlichen Investitionen in die Laborinfrastruktur stehen den eigenen Wissenschaftlern und Ingenieuren modernste Anlagen und Technologien zur Verfügung. Hervorzuheben sind die umfassenden Simulationsmöglichkeiten, etwa in den Bereichen Statik, Hydraulik und Produktionsprozesse, sowie der Prototypenbau und verschiedene Labore für Werkstofftechnik, Sanitärtechnik und Bauphysik.

Neue Produkte für die Geberit Märkte weltweit

Im Jahr 2024 wurden unter anderem die folgenden Produkte neu im Markt lanciert:

- Das neue **Geberit AquaClean Alba** vereint bewährte Dusch-WC-Technologie, erstklassige Spülleistung und einfache Reinigung. Aufgrund des attraktiven Preises werden mit diesem Dusch-WC neue Kundensegmente angesprochen.
- **Mapress Therm** ist ein preiswertes Versorgungssystem für Kühl- und Heizanwendungen. Es besteht aus niedrig legiertem Edelstahl, der gegenüber Mapress Edelstahl deutlich günstiger, dabei aber dennoch korrosionsbeständig ist.
- Mit **Silent-Pro SuperTube** wurde das erfolgreiche, schallisierende Entwässerungssystem mit der optimierten Hydraulik, das bis anhin primär bei Wolkenkratzern zum Einsatz kam, auch für Mehrfamilien- und Terrassenhäuser lanciert. Das System spart Platz und erlaubt eine maximale Ausnutzung der Raumhöhen. Zudem wird die Planung von Abwassersystemen einfacher und flexibler.
- Das Konzept **Geberit Mix & Match** ermöglicht es, unterschiedliche Waschbecken und Möbel der wichtigsten Badezimmererien von Geberit (Geberit ONE, Acanto, iCon) frei zu kombinieren. Zudem vereinfachen standardisierte Komponenten den Installationsprozess.
- Mit **Geberit Connect** lassen sich Sanitäranlagen einfach vernetzen und dadurch zentral betreiben und überwachen, zum Beispiel durch Integration in ein Gebäudeautomationssystem. Dank Connect können Betreiber die Einhaltung der Trinkwasserhygiene sicherstellen und ihre Installation mit minimalem Aufwand inklusive entsprechender Dokumentation verwalten. Das spart Zeit und Geld.
- **Geberit Bambini**, die kindergerechten Sanitärprodukte für Tagesstätten und Grundschulen, werden in einem aufgefrischten Design angeboten. Bambini WCs sind zudem neu in einer spülrandlosen Ausführung erhältlich.

Im Jahr 2025 werden wiederum verschiedene Neuheiten lanciert. Die wichtigsten Einführungen drehen sich um das **WC-System**, das folgende Produkte umfasst:

- Das neue **Duofix Installationselement** bietet dank verschiedenen neuen wie auch weiterentwickelten Funktionen mehr Flexibilität bei der Installation. Die Montage wird einfacher, viele Arbeitsschritte sind leichter und schneller umsetzbar.
- Das Sortiment an WCs, die mit der **TurboFlush Spültechnik** ausgestattet sind, wird laufend ausgeweitet. Neu erhalten weitere Geberit Modelle die leise und gleichzeitig kraftvolle Spültechnik, die eine bis zu zehn Mal bessere Spülleistung mit sich bringt, als die Norm fordert.
- Mit dem **Füllventil Typ 383** wird die wahrnehmbare Lautstärke beim Wiederauffüllen des Spülkastens im Vergleich zu seinem Vorgänger um die Hälfte reduziert. Auch die Schallübertragung in den angrenzenden Raum hinter dem Spülkasten nimmt ab. Ziel dieser Produktentwicklung war es zudem, Ressourcen zu schonen, mit weniger Material und recyceltem Kunststoff.
- Die neue, lediglich 4 mm tiefe **Betätigungsplatte Geberit Sigma40** mit runden oder eckigen Tasten setzt Massstäbe in Sachen Design und ist in vielen hochwertigen Materialien und einem breiten Farbsortiment verfügbar.

Weitere Neuheiten, die im Jahr 2025 im Markt eingeführt werden:

- Die neuen **Urinalmodelle Renova/Selnova S, M und L** überzeugen mit herausragender Installationstechnik, Funktionalität und Hygiene. Dank dem neuen Spülverteiler ist eine saubere Ausspülung mit nur 0,5 Litern Wasser möglich – ohne unkontrolliert nachlaufendes Spülwasser.
- Gleichzeitig mit der Sigma40 Betätigungsplatte wird die neugestaltete **Betätigungsplatte für Urinale Typ 40** lanciert. Auch sie ist nur 4 mm tief und verfügt über die gleiche Material- und Farbsprache wie die Betätigungsplatte Sigma40.
- SuperTube, die platzsparende Lösung für eine sichere und effiziente Entwässerung von Hochhäusern, ist neu auch als hochschalldämmende Variante **Silent-db20 SuperTube** erhältlich.

Beschaffung

Lieferketten haben sich weitgehend normalisiert

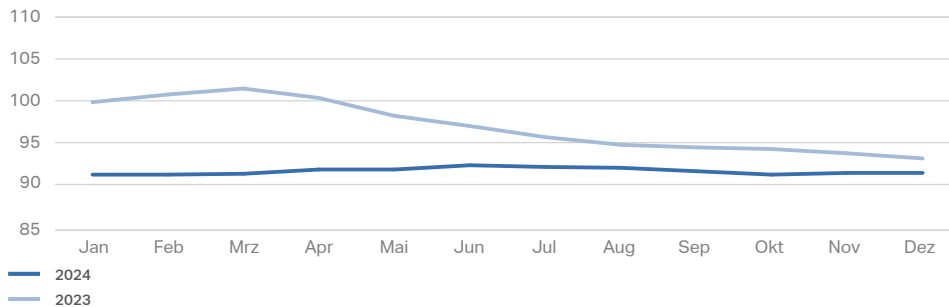
Der Einkauf der Gruppe kümmert sich weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. Das flächendeckende Lieferantenmanagement bezweckt primär die Sicherstellung der Versorgung mit allen benötigten Materialien und Dienstleistungen; daneben soll es Kosten minimieren.

Die Frachtkosten waren im Berichtsjahr gewissen Schwankungen ausgesetzt. Grund dafür war die Situation in Nahost, die zu einer Verschiebung und Verlängerung von Transportwegen im Roten Meer führte. Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien und Komponenten war jedoch gut, die Lieferfristen normalisierten sich im Laufe des Jahres wieder.

Die Preise der direkten Materialien entwickelten sich im Berichtsjahr mehrheitlich seitwärts und lagen insgesamt unter denjenigen im Jahr 2023. Ausschläge gab es lediglich im Mai, was auf Wirtschaftsdaten aus China und Japan zurückzuführen war, die unter den Erwartungen blieben. Trotz der Stabilisierung bewegten sich die Preise historisch betrachtet auf hohem Niveau. Im Vorjahresvergleich betrug die Auswirkung der Preisveränderungen auf die Erfolgsrechnung in lokalen Währungen -5,2% respektive CHF -47 Mio.

Entwicklung der für Geberit relevanten währungsbereinigten Preise für direkte Produktionsmaterialien 2023/2024

(Index: Januar 2023 = 100)



In den ersten sechs Monaten 2024 lagen die Energiepreise unter dem Vorjahr, im zweiten Halbjahr pendelten sie sich leicht über dem Vorjahresniveau ein. Insgesamt betrug der Rückgang der Energiepreise in lokalen Währungen im Vorjahresvergleich -2,9% respektive CHF -3,3 Mio.

Einhaltung des Verhaltenskodex für Lieferanten überprüft

Alle Geschäftspartner und Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung → umfassender Standards verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen, die Einhaltung der Menschenrechte sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → Verhaltenskodex für Lieferanten. Der zuletzt im Jahr 2016 überarbeitete Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist in 15 Sprachen verfügbar. Bis zum Ende des Berichtsjahrs hatten, gemessen am direkten Einkaufsvolumen, mehr als 95% der Lieferanten den Kodex unterschrieben.

Mit regelmässigen «Environment Health and Safety»-Audits (EHS-Audits) stellen die Abteilungen Gruppeneinkauf und Nachhaltigkeit gemeinsam sicher, dass die im Verhaltenskodex aufgeführten Standards eingehalten werden. Anzahl und Inhalt der Audits werden mithilfe einer Risikomatrix ausgewählt. Die Audits dienen dazu, die Einhaltung des Verhaltenskodex und der lokalen gesetzlichen Anforderungen betreffend Umwelt, Arbeitssicherheit und soziale Verantwortung inklusive Einhaltung der Menschenrechte vor Ort zu prüfen. Die Durchführung der Audits wird von einem unabhängigen Dienstleister übernommen. Daraus resultierend werden wo nötig entsprechende Massnahmen eingeleitet. Während des Berichtsjahrs wurden im Bereich Beschaffung sieben externe EHS-Audits (Vorjahr fünf EHS-Audits) bei Lieferanten durchgeführt.

Integrity Line für Lieferanten

Die 2017 eingeführte Supplier Integrity Line von Geberit gibt Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen den Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die für die Benutzer kostenlose Hotline wird in 30 Sprachen von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben. Verstösse lassen sich auch online über die Gruppen-Website von Geberit melden.

Sorgfaltspflichten gemäss Schweizerischem Obligationenrecht (Art. 964a ff. OR)

Ein Teil des Risikomanagements der Beschaffung bildet auch die Prüfung der vom Schweizer Obligationenrecht beschriebenen Sorgfaltspflichten zur Vermeidung von Kinderarbeit und zur Verwendung von Konfliktmineralien. Geberit führt keine Konfliktmineralien (Zinn, Tantal, Wolfram oder Gold) in die EU oder die Schweiz direkt ein oder verarbeitet diese und gilt damit nicht als einführende Organisation im Sinn der EU-Verordnung 2017/821 beziehungsweise Art. 964a ff. des Schweizerischen Obligationenrechts. Des Weiteren ergaben sich keine Verdachtsmomente zum Vorliegen von Kinderarbeit in der Lieferkette. Für weitere Informationen siehe → [Performance 2024, Beschaffung](#).

Produktion

Effizienter Produktionsverbund

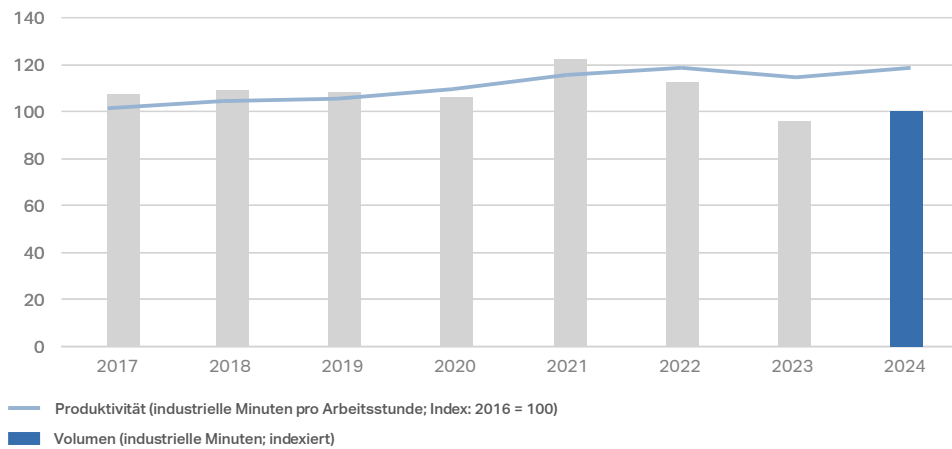
Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste per Ende des Berichtsjahrs 26 Werke, davon 22 in Europa, 2 in den USA und je 1 in China und in Indien. Die Anzahl Werke blieb im Vorjahresvergleich unverändert.

Nach Art der zu verarbeitenden Materialien und der Produktionstechnologien sind die 26 Werke in drei organisatorische Bereiche gegliedert:

- Keramik (10 Werke)
- Kunststoff und Metall (12 Werke)
- Verbundwerkstoffe und Metall (4 Werke)

Produktivität und Produktionsvolumen

2017–2024



Trotz der sehr herausfordernden Marktsituation im Berichtsjahr konnte in den Werken eine Produktivitätssteigerung von 3% erzielt werden. Diese Steigerung ist in erster Linie Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz zu verdanken.

Der Krieg in der Ukraine verursachte weiterhin ein hohes Mass an Unsicherheit bezüglich der lokalen Aktivitäten. Für Geberit hat die Sicherheit der Mitarbeitenden und ihrer Familien oberste Priorität.

Hohes Investitionsvolumen in den Werken als Zeichen der strategischen Stabilität

Die schwierig voraussehbare Marktnachfrage bedingte nach wie vor eine hohe operative Flexibilität. Darum wurden Prozesse weiter optimiert und die Energie- und Materialeffizienz erhöht und gleichzeitig im Rahmen der strategischen Stabilität in die Zukunft der Werke und deren Kapazitäten für künftiges Wachstum investiert.

Spezialisierung und Automatisierung in der Keramikproduktion

Im Netzwerk der Keramikproduktion wurde im Berichtsjahr die Umsetzung der Spezialisierungsstrategie fortgeführt. Parallel dazu wurde die weitere Automatisierung von einzelnen Produktionsprozessen vorangetrieben. Nachfolgend die wichtigsten Projekte/Aktivitäten:

- Die Spezialisierung nach Produktfamilien wurde fortgesetzt.
- An diversen Standorten wurde in die Prozessstabilität investiert, was den Ausschuss senkte und zugleich die Qualität der Keramiken sowie die Produktivität verbesserte. Gleichzeitig reduzierte sich auch der Energieverbrauch.
- Im schwedischen Werk in Bromölla wurden mehrere Druckgussmaschinen ersetzt respektive generalüberholt.
- Im polnischen Werk in Koto wurde das automatisierte Keramik-Handling vorangetrieben.
- In Carregado (PT) wurde ein neuer, deutlich energieeffizienterer Tunnelofen in Betrieb genommen.

Zusätzliche Kapazitäten sowie Investitionen in die Prozessoptimierung in den Kunststoff und Metall verarbeitenden Werken

In den Kunststoff und Metall verarbeitenden Werken wurden zahlreiche Investitionsprojekte weiter vorangetrieben, um die mittel- und langfristig benötigten Kapazitäten zur Verfügung zu stellen und die Effizienz der Prozesse weiter zu verbessern. Ein Einblick in die bedeutendsten Projekte/Aktivitäten:

- Die Kapazitätserweiterung des Werks in Lichtenstein (DE) wurde im Berichtsjahr abgeschlossen und eine vollautomatische Produktionslinie für Installationselemente aus Bandstahl in Betrieb genommen.
- Am grössten Produktionsstandort Pfullendorf (DE) wurden die Bauarbeiten für eine zusätzliche Werkshalle abgeschlossen; die Installationsarbeiten der hochautomatisierten Produktionslinien für Füll- und Spülventile sind im Gang.
- In den Werken Pottenbrunn (AT) und Ruše (SI) wurden die Produktionskapazitäten für die Herstellung von Silent-PP- und Silent-Pro-Formstücken erweitert.
- Im Werk in Givisiez (CH) wurde eine neue Produktionslinie für Vollkunststoffrohre in Betrieb genommen.
- In Langenfeld (DE) wurde die Erneuerung der Schweissanlagen für Edelstahl abgeschlossen. Zudem wurde eine neue Biege-Anlage für Edelstahl-Fittings in Betrieb genommen und die vorhandenen Glühöfen im Edelstahl-Bereich wurden energetisch saniert und modernisiert. Bei den Produktionsanlagen für mittelvolumige Bögen wurden zusätzliche Automatisierungsschritte im Bereich Reinigung in Angriff genommen.
- In Ozorków (PL) wurden zur Reduzierung der Durchlaufzeit zwei zusätzliche Glühöfen für das Mapress Sortiment in Betrieb genommen.
- In Pune (IN) starteten die Bauarbeiten für eine Werkserweiterung, um die Produktionskapazitäten dem Wachstum entsprechend zu erweitern und die Voraussetzung für die Installation einer neuen Rohrleitungsproduktionsanlage zu schaffen.

Prinzip der Fließfertigung als Richtschnur

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, wenn immer sinnvoll, 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. Das Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) ist der Kompass für die Produktionsprozesse, in dem die Prinzipien für eine effiziente Fertigung zusammengefasst sind.

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.

Logistik

Produktivität und Servicelevel stabil

Die Gruppenlogistik von Geberit umfasste Ende 2024 sowohl das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) für Installations- und Spülsysteme sowie Rohrleitungssysteme als auch ein dezentrales Netzwerk von 13 europäischen Distributionsstandorten für Keramik und Badezimmermöbel.

Im Bereich Logistik blieben die Produktivität sowie das Servicelevel im Berichtsjahr insgesamt stabil. Die Keramiklogistik wies ein starkes Produktivitätswachstum auf, während sich für das Logistikzentrum in Pfullendorf vor allem die erste Jahreshälfte herausfordernd gestaltete. Dies aufgrund gestiegener Mengen, aber auch wegen einer Entwicklung zu einem kleinteiligeren Geschäft mit geringeren Mengen an eine grössere Zahl von Kunden. In der zweiten Jahreshälfte stabilisierte sich die Situation in Pfullendorf wieder, was zu einer insgesamt ausgeglichenen Jahresperformance führte.

Weitere Automatisierung und ergonomische Verbesserungen

Anfang des Berichtsjahrs wurde im Logistikzentrum in Pfullendorf ein Kommissionier-Roboter in Betrieb genommen, der im Laufe des Jahres fest in den Arbeitsablauf der Zusammenstellung von Bestellungen integriert wurde und sich etablierte. Er kommissioniert kleinere Produktbestellungen und lernt dabei laufend dazu.

Landvertrag für zweites Logistikzentrum

Weil sich das Logistikzentrum Pfullendorf seit einigen Jahren an der Kapazitätsgrenze bewegt, wurde ein Standort für ein zweites Logistikzentrum gesucht. Als Folge dessen konnte Ende 2024 ein Baurechtsvertrag für ein Landstück in Nordrhein-Westfalen (DE) unterzeichnet werden. Die Inbetriebnahme des neuen zweiten Logistikzentrums ist per 2029/2030 geplant.

Zuverlässige Partnerschaften im Transportmanagement

Im Jahr 2024 war der zur Verfügung stehende Frachtraum weiterhin knapp. Mit einer Entspannung wird auf absehbare Zeit nicht gerechnet. Dies unter anderem wegen der europaweit fehlenden LKW-Fahrer und der Reduzierung der Fahrzeugflotten. Dank der engen und guten Partnerschaft von Geberit mit den Transportdienstleistern liessen sich die damit zusammenhängenden Herausforderungen jedoch meistern.

In Schweden erhielt Geberit die Genehmigung für High-Capacity-Transporte. Das sind LKW mit deutlich erweiterter Ladekapazität pro Transport. Diese werden ab 2025 verschiedene Transporte in Skandinavien durchführen. Die Massnahme entschärft die Frachtraumknappheit und senkt zudem die CO₂-Ausstösse pro Transport.

Die Transportdienstleister von Geberit sind vertraglich verpflichtet, sich aktiv an Initiativen zur effizienten Nutzung von Energie und Verpackungsmaterial sowie zur Reduzierung von Emissionen zu beteiligen. Auch müssen sie für das Umweltreporting von Geberit entsprechende Daten liefern. Im Berichtsjahr wurde seitens Geberit und der Transportdienstleister in eine sauberere, elektrisch betriebene LKW-Flotte und in den Einsatz von grösseren Ladeeinheiten investiert. Weitere Geberit Initiativen führten zu zusätzlichen Synergien und der Reduktion von Leerkilometern (vgl. auch → [Logistik](#)).

Umwelt

Langfristig ausgerichtete Wertschöpfung

Bereits 1990 hatte Geberit eine erste Umweltstrategie erstellt und konkrete Massnahmen umgesetzt. Diese Strategie wurde über die Jahre schrittweise zu einer umfassenden → [Nachhaltigkeitsstrategie](#) ausgebaut. Sie ist fester Bestandteil der Unternehmenskultur und leistet einen wichtigen Beitrag zu den → [Sustainable Development Goals](#) der Vereinten Nationen. Die Nachhaltigkeitsstrategie bündelt laufende und zukünftige Projekte, Initiativen und Aktivitäten und benennt klare Verantwortlichkeiten mit messbaren Zielen, abgeleiteten Massnahmen und quantifizierbaren Kennzahlen für eine effektive Steuerung. Die Strategie basiert auf zwölf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören: Gewinnung & Bindung von Mitarbeitenden, Vielfalt & Chancengleichheit, Arbeitssicherheit & Gesundheit, Soziale Verantwortung, Ressourcen & Kreislaufwirtschaft, Energie & CO₂, Wasser, Ecodesign & Produkte sowie Beschaffung, Produktion, Logistik und Compliance & Governance.

Zwölf Module der Geberit Nachhaltigkeitsstrategie

People		Planet		Profit	
Gewinnung & Bindung Mitarbeitende	Vielfalt & Chancengleichheit	Ressourcen & Kreislaufwirtschaft	Energie & CO ₂	Beschaffung	Produktion
Arbeitssicherheit & Gesundheit	Soziale Verantwortung	Wasser	Ecodesign & Produkte	Logistik	Compliance & Governance



Für weitere Details vgl. Nachhaltigkeit, → [Nachhaltigkeitsstrategie](#).

Wesentlichkeitsanalyse als Grundlage

Die Geberit Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf der Wesentlichkeitsanalyse nach GRI-Standards. Diese Analyse wurde seit 2014 regelmässig aktualisiert.

Im Berichtsjahr führte Geberit eine doppelte Wesentlichkeitsanalyse gemäss den European Sustainability Reporting Standards der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durch. Der Begriff «doppelte Wesentlichkeit» bezieht sich auf die wechselseitige Beziehung zwischen einem Unternehmen und der Wirtschaft, Umwelt sowie Gesellschaft, in denen es tätig ist. Einerseits beeinflusst die Geschäftstätigkeit eines Unternehmens in vielfältiger Weise die Umwelt und die Gesellschaft (Wirkungswesentlichkeit). Andererseits wirken sich Veränderungen in Umwelt und Gesellschaft auf den Geschäftserfolg des Unternehmens aus (finanzielle Wesentlichkeit). Der Prozess der doppelten Wesentlichkeitsanalyse erfolgte unter Einbezug eines grossen Kreises von internen und externen Stakeholdern, die mittels einer strukturierten Umfrage potenziell für Geberit wesentliche Themen bewerten konnten.

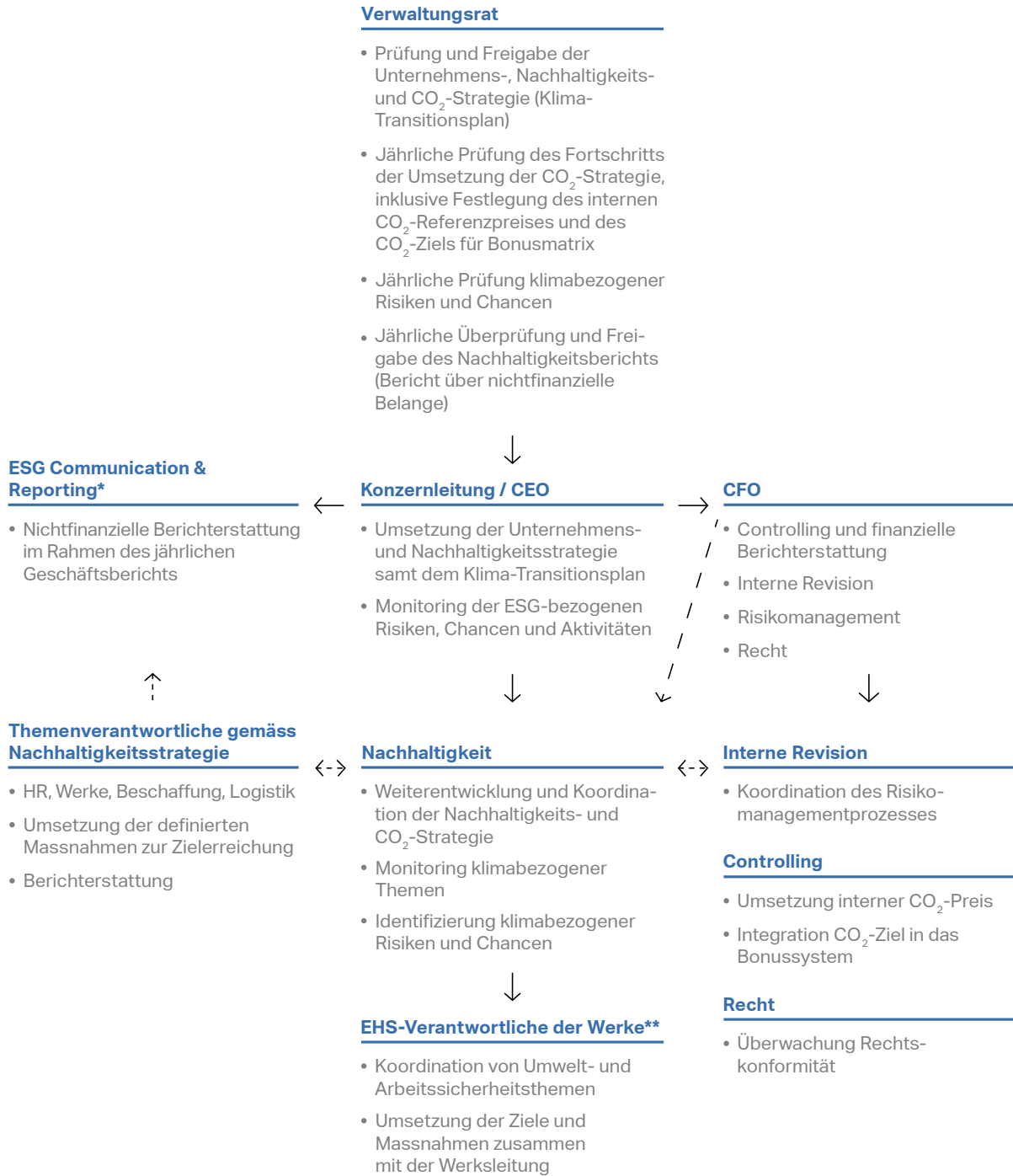
Die Liste der wesentlichen Themen gemäss CSRD wird die Grundlage für die Aktualisierung der Nachhaltigkeitsstrategie bilden. Dieser Schritt wird 2025 erfolgen. Beide, die neue Wesentlichkeitsanalyse und die aktualisierte Nachhaltigkeitsstrategie, werden im Geschäftsbericht 2025 veröffentlicht.

Für weitere Details zur Nachhaltigkeit vgl. → [Wesentlichkeitsanalyse](#).

Wertorientierte Führung und ESG-Governance

Die wert- und zukunftsorientierte Unternehmensführung stärkt die Widerstandsfähigkeit des Geschäftsmodells von Geberit und somit die langfristige Wertschöpfung des Unternehmens. Eine auf Nachhaltigkeit bedachte Unternehmensführung wird als einer der strategischen Erfolgsfaktoren angesehen. Diese umfasst eine langfristige Planung von Investitionsprojekten unter Berücksichtigung eines internen CO₂-Referenzpreises, die Kontrolle der Zielerreichung der definierten Massnahmen sowie die Integration des CO₂-Reduktionszielwerts als eines von fünf gleichgewichteten Kriterien in die Berechnung des Bonus für das Management und für einen Teil der Mitarbeitenden.

Alle an der Nachhaltigkeitsstrategie und deren Umsetzung beteiligten Stellen mit den entsprechenden Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind in der nachfolgenden Grafik aufgeführt; die oberste Verantwortung liegt beim Verwaltungsrat. Weitere Informationen dazu finden sich im → [Nachhaltigkeitsbericht, ESG Governance](#).



* ESG: Environment, Social, Governance → Weisungsbefugnis
 ** EHS: Environment, Health and Safety --> Informationsfluss

Für weitere Details vgl. → [Führungsstruktur](#).

Vier globale Ziele im Fokus

Im Jahr 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die Agenda 2030. Diese umfasst 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals), die bis 2030 von den Staaten – mit massgeblicher Unterstützung der Wirtschaft – umgesetzt werden sollen. Für Geberit haben vier Ziele eine besonders hohe Bedeutung. Der «Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung» (Ziel 6), der weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung stehen soll, steht im Zentrum der Bemühungen, ebenso das Ziel «Nachhaltige Städte und Gemeinden» (Ziel 11). Zudem wird mit qualitativ hochwertiger Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeitenden, der bereits in den 1950er-Jahren lancierten Schulung des Handwerks sowie mit der Strategie zum sozialen Engagement im Bereich Berufsbildung in Schwellenländern (→ Soziale Verantwortung) ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, «inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung zu gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle zu fördern» (Ziel 4). Darüber hinaus trägt Geberit mit der CO₂-Strategie, dem Masterplan Energie und dem Ecodesign-Prinzip als Grundlage der Produktentwicklung zum Ziel «Massnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen» (Ziel 13) bei.

Geberit erneut von EcoVadis ausgezeichnet

Erneut wurde die Geberit Gruppe für ihr Nachhaltigkeitsmanagement von EcoVadis ausgezeichnet. Mit dem Prädikat Gold platzierte sich Geberit in den Top-5-Prozent der bewerteten Unternehmen. EcoVadis hat sich als einer der weltweit grössten Anbieter von Nachhaltigkeitsbewertungen etabliert und ein globales Netzwerk von über 150 000 Unternehmen in über 180 Ländern geschaffen. Die umfassende Analyse, die 21 Kriterien in den Bereichen Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik und nachhaltige Beschaffung berücksichtigt, trägt zur Transparenz der Nachhaltigkeitsperformance der Unternehmen bei. Die Auszeichnung mit dem Prädikat Gold macht für Kunden und Lieferanten sichtbar, dass Geberit über ein umfassendes und systematisches Nachhaltigkeitsmanagement verfügt.

Ökoeffizienz kontinuierlich verbessert

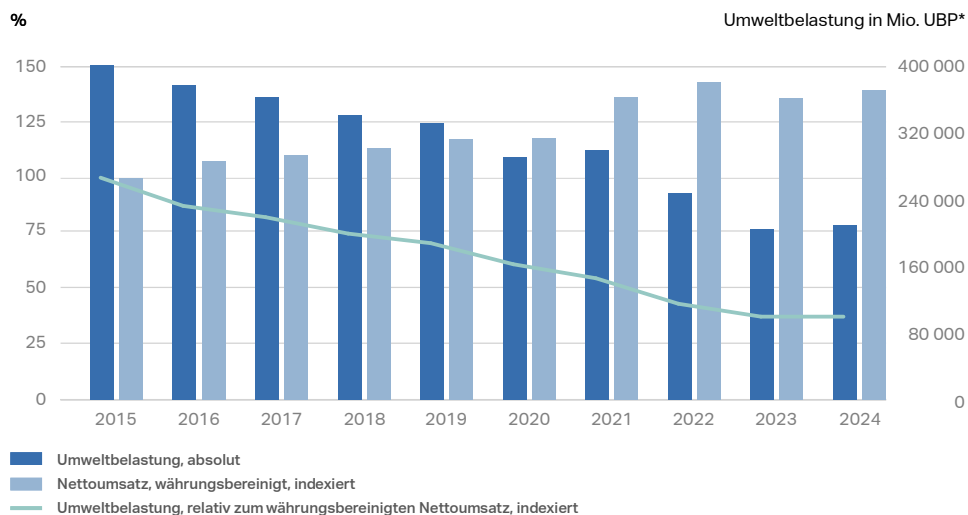
Die absolute Umweltbelastung der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2024 volumenbedingt um 2,4% zu. Der währungsbereinigte Nettoumsatz stieg im selben Zeitraum um 2,5%. Die relative Umweltbelastung (Ökoeffizienz; berechnet aus Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz) konnte hingegen stabil gehalten werden. Seit der Integration der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 konnte die Ökoeffizienz um 62,6% gesteigert werden, was einer durchschnittlichen jährlichen Verbesserung von 10,3% entspricht. Damit bleibt Geberit weiterhin auf Kurs, den langfristigen Zielwert mit einer durchschnittlichen jährlichen Steigerung von 5% zu erreichen.

Um die Umwelleistung zu messen, wird seit vielen Jahren die Schweizer Ökobilanzmethode der ökologischen Knappheit angewendet, die ein breites Spektrum von Umweltbelastungen (Emissionen, Ressourcen, Abfall) berücksichtigt und diese in einer Kennzahl zusammenfasst.

Umweltbelastung

2015–2024

(Index: 2015 = 100)



* UBP: Umweltbelastungspunkte nach der Schweizer Ökobilanzmethode der ökologischen Knappheit (Version 2021)

Auf dem CO₂-Absenkpfad

Die Geberit Gruppe steht für einen ambitionierten und umsetzungsorientierten Ansatz bei ihren Aktivitäten. Als Schweizer Unternehmen ist Geberit dem im revidierten CO₂-Gesetz der Schweiz anvisierten Netto-Null-Ziel für 2050 und der

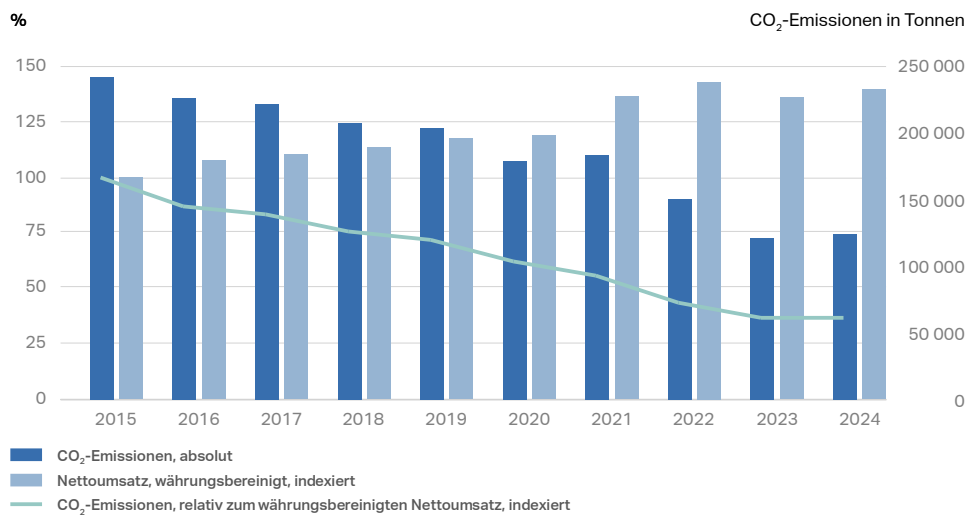
dazugehörigen Schweizer Klimastrategie verpflichtet. Kernelement des Geberit Klima-Transitionsplans ist die umfassende CO₂-Strategie, die bereits im Jahr 2022 eingeführt wurde. Diese CO₂-Strategie ist in sämtliche relevanten Geschäftsprozesse integriert und sieht die Behandlung der CO₂-Emissionen als externe Kosten mittels eines internen CO₂-Referenzpreises vor. Mit der CO₂-Strategie wird mittelfristig eine CO₂-Reduktion von 5% pro Jahr im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz angestrebt. Damit sollen die relativen CO₂-Emissionen bis 2035 gegenüber dem Vergleichsjahr 2015 um 80% sinken.

Die absoluten CO₂-Emissionen der Geberit Gruppe stiegen im Jahr 2024 im Vergleich zum Vorjahr volumenbedingt um 2,4% auf 123 975 Tonnen (2023: 121 014 Tonnen). Dieser Anstieg entspricht demjenigen des währungsbereinigten Nettoumsatzes. Infolgedessen verblieb die CO₂-Intensität (CO₂-Emissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz) auf dem Niveau des Vorjahres (-0,1%). Seit der Übernahme der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 konnte die CO₂-Intensität insgesamt jedoch um 63,2% verbessert werden, was einer durchschnittlichen jährlichen Reduktion der relativen CO₂-Emissionen von 10,5% entspricht. Wie vorgängig erwähnt, sieht das mittelfristige Ziel die jährliche Senkung der relativen CO₂-Emissionen um 5% vor.

CO₂-Emissionen

2015–2024

(Index: 2015 = 100)



Erneut wurde im Berichtsjahr die Berechnung der gruppenweiten CO₂-Emissionen extern überprüft. Die durch das Beratungsunternehmen intep durchgeführte Prüfung der Treibhausgasbilanz («limited assurance») verlief erfolgreich und umfasste die Berechnung der CO₂-Emissionen Scope 1 und 2 sowie die Verifizierung der Prozesse, auf denen diese Berechnung basiert. Zur Anwendung kamen dabei die Standards des WRI/WBCSD Greenhouse Gas Protocol und ISO 14064-1 (vgl. dazu → [Prüfbericht Treibhausgasbilanz](#)).

Für das Jahr 2024 wurde der CO₂-Referenzpreis auf EUR 80 pro Tonne festgelegt. Die Höhe orientierte sich am Preis des europäischen Handelssystems für CO₂ (Emissions Trading System, ETS). Der CO₂-Referenzpreis verkörpert die Kosten für die Einsparung einer Tonne CO₂. Projektbezogen wird ein impliziter CO₂-Preis mittels einer Wirtschaftlichkeitsrechnung berechnet, der als Entscheidungsgrundlage für Investitionen in energie- beziehungsweise CO₂-reduzierende Massnahmen dient. Mit dem CO₂-Referenzpreis wird die Verantwortung für die Reduktion des CO₂-Fussabdrucks breit im Unternehmen abgestützt und sichergestellt, dass die ergriffenen Massnahmen langfristig wirken.

CO₂-Reduktionsmassnahmen: Beispiele aus der Produktion

Weitere Hebel der CO₂-Strategie sind Massnahmen zur Energieeinsparung, Effizienzsteigerung, Wärmerückgewinnung und die Beschaffung von erneuerbarer Energie in den Produktionswerken. Die entsprechenden Massnahmen werden im Rahmen eines Masterplans Energie umgesetzt. Unter anderem wurde 2024 ein neuer Tunnelofen im Keramikwerk in Carregado (PT) in Betrieb genommen. Der doppelstöckige, 120 Meter lange Tunnelofen ersetzt drei bisherige Brennöfen. Die Anlage ist dabei nicht nur energieeffizienter, sondern gewinnt aus der heissen Abluft der Kühlzone Energie zurück, die für den Betrieb der Trockner und der Lüftungsanlagen genutzt wird. Insgesamt resultiert aus dem Ersatz der Brennöfen durch die neue Anlage eine Energieeinsparung von etwa 40%. Im Rahmen des strukturellen Reduktionsansatzes werden in den Keramikwerken regelmässig auch neue, alternative Technologien für den Brennprozess geprüft.

Nebst technologischen Innovationen wie dem vorerwähnten neuen Tunnelofen und der Installation der zweiten Druckgussanlage im Keramikwerk in Koło (PL) werden die Herstellungsprozesse in der Keramikproduktion kontinuierlich optimiert. Ziel ist eine stete Qualitätsverbesserung bei gleichzeitiger Reduktion des Ausschusses. Beides trägt zur Senkung des Energieverbrauchs bei. Hierzu wurde bereits 2023 ein gruppenweites Projekt lanciert. Die ersten Massnahmen im

Giessereibereich wurden in den Werken in Koło (PL) und in Haldensleben (DE) umgesetzt. Bis zum Ende des Berichtsjahres konnte dank den Prozessoptimierungen beispielsweise die Ausschussrate im Werk in Koło im Vergleich zum Zustand vor dem Projektstart um rund 40% gesenkt werden. Der Energieverbrauch pro Kilogramm Keramik sank im selben Zeitraum um 6,5% und der CO₂-Ausstoss um über 9%.

Zudem wird mittels der produktspezifischen Spezialisierung der Keramikwerke die Verbesserung der → Energieeffizienz der Sanitärkeramiken weiter vorangetrieben.

Strom aus erneuerbaren Energiequellen

Zur Reduktion der CO₂-Intensität trägt nicht zuletzt die systematische Erhöhung des Anteils von Strom aus erneuerbaren Energien am Gesamtstromverbrauch bei. 2024 wurden 134,6 GWh (Vorjahr 128,3 GWh) Ökostrom mit Herkunftsnachweis bezogen, was 65% des gesamten zugekauften Stroms entspricht. Dadurch konnten die CO₂-Emissionen um rund 61 900 t (Vorjahr rund 57 500 t) reduziert werden. Berücksichtigt man den Strom aus erneuerbaren Energiequellen, welche im Standard-Strommix enthalten sind, lag der Anteil erneuerbarer Energieträger beim Strom wie im Vorjahr bei rund 80%.

Zur Erhöhung des Anteils der erneuerbaren Energien wird fortlaufend in den Ausbau von Photovoltaik-Infrastruktur investiert. 2024 wurden zwei neue Anlagen auf den Dächern der Erweiterungsbauten in Pfullendorf und in Lichtenstein (beide DE) installiert; zudem wurde das Dach des bestehenden Produktionsgebäudes in Matrei (AT) zur Solarstromgewinnung aufgerüstet. Für mehr Details vgl. → Performance 2024.

Wasserverbrauch im Fokus

Der sorgfältige und sparsame Umgang mit der wertvollen Ressource Wasser ist für Geberit eines der zentralen Themen. Der konsequente Fokus auf die Reduktion des Wasserverbrauchs sowohl in der Produktion als auch in der Produktnutzungsphase stellt den grössten Hebel des Unternehmens dar, einen Teil zur nachhaltigen Entwicklung beizutragen.

Im Berichtsjahr betrug der Wasserverbrauch in der Produktion insgesamt 880 759 m³ (Vorjahr 850 178 m³). Verglichen mit dem Jahr 2015, in dem das Keramikgeschäft übernommen worden war, sank der Wasserverbrauch um 24,7%. Geberit setzt konsequent Massnahmen um, die den Wasserverbrauch sukzessive reduzieren. Dazu gehört insbesondere die Wiederverwendung von Wasser im Produktionsprozess und in Labors. Der grösste Anteil des Wasserverbrauchs, rund 80%, entsteht bei der Keramikherstellung. In diesem Bereich stieg der Wasserverbrauch gegenüber dem Vorjahr um 7,5%. Seit 2015 wurde aber auch hier eine Einsparung von 25,3% erzielt.

Mittels → Ecodesign werden die Produkte hinsichtlich des Wasserverbrauchs überprüft und verbessert. Die innovativen Sanitärprodukte von Geberit helfen, den Wasserverbrauch in Gebäuden systematisch zu optimieren. Spülrandlose Keramiken, die optimierte TurboFlush Spültechnik, die in einer zunehmenden Anzahl von Geberit WC-Modellen eingesetzt wird, wassersparende Armaturen und Urinale oder die Spülventile Typ 208 und 212 helfen, die Ressource Wasser schonend einzusetzen. Gemäss einer Modellrechnung reduzierte sich beispielsweise der Wasserverbrauch für die WC-Spülung seit 1952 dank mehreren Innovationen wie den Spül-Stopp-Spülkästen oder der Geberit 2-Mengen-Spülung um rund 80% von 70 auf 14 Liter pro Person und Tag.

Kreislaufwirtschaft und Langlebigkeit

Ziel der Kreislaufwirtschaft ist es, einen Wirtschaftskreislauf möglichst ressourcen- und umweltschonend zu betreiben. Den grössten Beitrag zur Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft sieht Geberit in der Entwicklung von langlebigen Produkten. Je länger ein Produkt genutzt werden kann, desto geringer ist der Ressourceneinsatz pro Nutzung. Dank dem Einsatz von hochwertigen Materialien und strengen Qualitätsanforderungen werden Geberit Produkte über Jahrzehnte genutzt. Die Lebensdauer übersteigt nicht selten 50 Jahre, beispielsweise bei Abwasserrohren aus Kunststoff. Zudem wird die Qualität und Langlebigkeit der Produkte durch eine besonders langfristige Ersatzteilverfügbarkeit unterstützt, die für Unterputzspülkästen und ihre mechanischen Komponenten 50 Jahre und für einen weiteren bedeutenden Teil des Sortiments 25 Jahre beträgt. Zusätzlich gilt für einen bedeutenden Teil der Keramikprodukte eine lebenslange Garantie.

Geberit Produkte lassen sich einfach reinigen, unterhalten und reparieren. Zudem sind sie rückwärtskompatibel. Das heisst, dass sich neu lancierte Produkte und Innovationen mit älteren Versionen oder Gerätekomponenten leicht kombinieren lassen. Diese Rückwärtskompatibilität – beispielsweise bei Betätigungsplatten – trägt ebenfalls zu einer längeren Lebensdauer eines bereits installierten Produkts bei.

Ecodesign

Der Schlüssel zu einem effizienten Umgang mit den Ressourcen heisst Ecodesign. Seit 2007 wendet Geberit für die Entwicklung der eigenen Produkte konsequent dieses Prinzip an. Von der Auswahl der Rohstoffe bis zur Entsorgung werden sämtliche Umweltaspekte geprüft. Das Ecodesign-Prinzip trägt dem Kreislaufgedanken Rechnung. Damit wird sichergestellt, dass jedes neue Produkt ökologisch besser ist als sein Vorgänger. Dabei werden auch die Energieeffizienz und der Wasserverbrauch der Produkte in der Nutzungsphase kontinuierlich verbessert. Seit 2007 wurden im Rahmen der Entwicklung von neuen Produkten insgesamt rund 200 Ecodesign-Workshops durchgeführt.

Der Ecodesign-Ansatz am Beispiel des Geberit WC-Systems



Ebenfalls konsequent nach dem **Ecodesign-Prinzip** entwickelt wurde das WC-System mit der Toilettenschüssel Acanto. Die Illustration veranschaulicht das Prinzip. Das WC Acanto ist am Duofix Installationsrahmen installiert. Sowohl für Sanitärkeramiken als auch für den Duofix sind ökologische Daten transparent in einer Umweltproduktdeklaration (EPD) ausgewiesen. Die Kombination von innovativer TurboFlush Spültechnik und dem Spülventil 212 sorgt dafür, dass selbst mit Wassermengen von 2,6 Litern (Kleinmenge) und 4 Litern (Vollmenge) sauber ausgespült wird. Ausgelöst wird die Spülung durch die rezyklierbare Betätigungsplatte Sigma30 aus Kunststoff, die in einem Rahmen aus 100% rezykliertem ABS-Kunststoff befestigt ist. Alle Produkte zeichnen sich durch Langlebigkeit aus. Sie können auch nach vielen Gebrauchsjahren repariert werden, da beispielsweise die Verfügbarkeit von Ersatzteilen für Unterputzspülkästen, zum Beispiel Spül- oder Füllventile, 50 Jahre lang sichergestellt wird.

Sorgfältiger Umgang mit Kunststoff

Im Rahmen der Ecodesign-Workshops wird unter anderem auch der Einsatz von rezyklierten Kunststoffen vorangetrieben. Insbesondere wird darauf hingewirkt, den Anteil an zugekauftem Kunststoff-Regrenulat (Post-Consumer Waste) laufend zu erhöhen. Nebst rezykliertem ABS-Kunststoff wurde auch bei Polypropylen (PP) und Polyethylen (LDPE) ein geeigneter rezyklierter Werkstoff evaluiert, der vermehrt eingesetzt wird, zum Beispiel beim Transportschutz von Mepla Rohren. Dank internem Recycling können zudem nahezu 100% aller verarbeiteten Kunststoffreste in der eigenen Produktion wiederverwertet werden.

Darüber hinaus beteiligt sich Geberit an Operation Clean Sweep (OCS). OCS ist eine internationale Initiative der Kunststoffindustrie, die sich dafür einsetzt, den Verlust von Kunststoffgranulat zu vermeiden und sicherzustellen, dass diese

Materialien nicht in die Umwelt gelangen. Alle Geberit Werke, die Kunststoffe verarbeiten, beteiligen sich an der Initiative und setzen entsprechende Verbesserungsmassnahmen um.

Verpackungsmaterial reduzieren

Geberit verfolgt seit 2023 eine neue Verpackungsstrategie. Ziel ist es, das Verpackungsmaterial weiter kontinuierlich zu reduzieren und den Anteil von recyceltem Material bei Verpackungen aus Kunststoff zu erhöhen. Erste Ergebnisse dieser neuen Strategie zeigen sich beim Dusch-WC. Im Berichtsjahr wurde die Verpackung standardisiert und vereinfacht, was zu einer Reduktion der Verpackungsmengen um einen Drittel führte. Zudem wurde die Verpackung der Betätigungsplatten der Modelle Sigma01, Sigma20 und Sigma30 wesentlich verkleinert.

Datentransparenz unterstützt nachhaltiges Bauen

Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt weiter an Bedeutung. Gebäudestandards und -zertifikate wie LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen) oder BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method) sowie die digitale Gebäudeplanung mit BIM beeinflussen die Planungsprozesse der Sanitärtechnik positiv hinsichtlich Nachhaltigkeitsaspekten. Durch die zur Verfügung stehenden nachhaltigkeitsbezogenen Daten wird die Transparenz erhöht.

Geberit erstellt bereits seit vielen Jahren Produktökobilanzen und extern geprüfte Umweltproduktdeklarationen (→ EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804+A2 und stellt sie Architekturbüros und Planungsunternehmen in digitaler Form zur Verfügung. EPD stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen über die ökologischen Auswirkungen eines Produkts transparent dar. Zu den bestehenden 14 EPD kamen im Berichtsjahr weitere vier für die Fittings von Abwassersystemen (PE, Silent-db20, Silent-Pro und Silent-PP) sowie eine für das Dusch-WC AquaClean Alba hinzu. Damit werden rund 42% des Konzernumsatzes durch Produkte mit EPD abgedeckt.

Umfassendes Controlling und Reporting

Die Nachhaltigkeitsleistung der Geberit Gruppe wird seit 2006 jährlich gemäss den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) ausgewiesen. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen wurden in Übereinstimmung mit den GRI-Standards 2021 erstellt. Der dazugehörige GRI-Inhaltsindex wurde gemäss dem GRI Content Index – Essentials Service geprüft und erfüllte die Anforderung, vgl. → [GRI-Index](#).

Der Nachhaltigkeitsbericht wurde in Übereinstimmung mit Art. 964a ff. des Schweizerischen Obligationenrechts und den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zur Klimaberichterstattung erstellt (→ [Art. 964a ff. OR-Inhaltsindex](#)). Er bildet zudem die Empfehlungen des Sustainability Accounting Standards Board ab (→ [SASB-Index](#)). Darüber hinaus zeigt der Bericht, wie das Unternehmen zur UN-Agenda 2030 und zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) beiträgt.

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. Zudem ist Geberit Mitglied des lokalen Netzwerks des UN Global Compact. Das Thema Nachhaltigkeit wird weiter verankert mit dem → [Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden](#) sowie dem → [Verhaltenskodex für Lieferanten](#). Kontinuierlich verbesserte → [Compliance-Prozesse](#) sorgen dafür, dass die Richtlinien und Vorgaben eingehalten werden. Gruppenübergreifend ist ein System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft (vgl. auch → [Risikomanagement](#)).

Geberit ist bestrebt, die führende Stellung in der Branche im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Das integrierte Geberit Managementsystem ist ein zentrales Instrument zur Erreichung dieses Ziels. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie Energie. Alle Produktionswerke weltweit, das Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sowie die Managementgesellschaft mit allen Konzernfunktionen am Hauptsitz in Rapperswil-Jona (CH) sind nach den ISO-Normen 9001 für Qualität, 14001 für Umwelt und 45001 für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz zertifiziert. Zudem sind fünf deutsche Produktionswerke nach ISO 50001 (Energie) und neun Vertriebsgesellschaften nach ISO 9001 zertifiziert.

Weiter erhöhte Bedeutung der nachhaltigen Unternehmensführung für Kunden und Kapitalmarkt

Auf Kundenseite nimmt die Bedeutung nachhaltiger Produkte und nachhaltiger Unternehmensführung stetig zu, vgl. dazu auch → [EcoVadis](#). Der erhöhten Nachfrage nach Informationen zur Nachhaltigkeit kommt Geberit auf verschiedenen Informationskanälen nach. Im Berichtsjahr wurde die Nachhaltigkeitskommunikation für spezifische Kundengruppen (Architektinnen und Architekten, Sanitärfachleute, Konsumentinnen und Konsumenten) weiter ausgebaut und vertieft. Gleichzeitig wurden die eigenen Mitarbeitenden im Bereich Marketing zum Thema «Greenwashing» sensibilisiert. Zudem wurden Schulungen und Trainings zu aktuellen Nachhaltigkeitsinhalten und Sorgfaltspflichten für die eigenen Mitarbeitenden im Bereich Beschaffung durchgeführt.

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden auch vom Kapitalmarkt anerkannt. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist die Geberit Aktie prominent vertreten. Geberit will in den Investmentsegmenten «ESG» und «Wasser» auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung bei Geberit

Unser Ansatz

Der effiziente Transport von Wasser in Gebäuden zählt zu den Kernkompetenzen von Geberit. Dabei werden optimale Hygienestandards gewährleistet und ein sparsamer Umgang mit den Ressourcen gefördert, was einen zentralen Beitrag zu einer ökologischen und nachhaltigen Entwicklung darstellt. Dafür setzt sich das Unternehmen mit Qualität, Innovation und Ausbildung ein.

Geberit übernimmt gesellschaftliche Verantwortung. Das soziale Engagement konzentriert sich einerseits auf Projekte und Initiativen, die eine Verbesserung der sanitären Infrastruktur und des Zugangs zu Wasser sowie die Förderung von Berufsbildung in der Sanitärbranche anstreben. Andererseits werden inklusive Beschäftigungsmöglichkeiten für Menschen mit körperlichen, geistigen oder psychischen Beeinträchtigungen gefördert. Das Unternehmen unterstützt standortnahe Werkstätten beziehungsweise schafft inklusive Arbeitsstellen innerhalb der eigenen Betriebe. Mit beiden Ansätzen wird ein Beitrag dazu geleistet, die Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu verbessern, vgl. → [Geberit Kompass](#).

Seit dem Referenzjahr 2015 stieg die Gesamtsumme aus Aufträgen, Spenden und Zuwendungen an gemeinnützige Institutionen um rund 50% von CHF 8,6 Mio. auf CHF 13,0 Mio.

Projekte mit Lernenden

Seit 2008 werden Sozialprojekte mit eigenen Lernenden durchgeführt. Dieses soziale Engagement hat inzwischen Tradition: Jedes Jahr renovieren Geberit Lernende unter fachlicher Aufsicht sanitäre Anlagen in Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsinstitutionen in einer armutsbetroffenen Region. Die jungen Menschen erwerben bei ihrem Einsatz in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht nur interkulturelle, sprachliche, berufliche und soziale Kompetenzen, sondern agieren auch als Botschafter für das Unternehmen und dessen gesellschaftliches Engagement. Die Sozialprojekte leisten einen konkreten Beitrag zum Ziel 6 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen, weltweit allen Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung zu ermöglichen. Im Jahr 2024 reisten zehn Lernende aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nach Siem Reap in Kambodscha. In Zusammenarbeit mit der Schweizer NGO «Kambo Project» installierten sie neue WCs, Urinale und Waschbecken in der Svay Thom Primary School. Die sanitären Anlagen der Schule wurden dadurch verdoppelt und kommen 1 800 Schülerinnen und Schülern sowie deren 80 Lehrpersonen zugute.

Global engagiert

Mit der Strategie des sozialen Engagements stärkt Geberit explizit den Beitrag des Unternehmens zum Ziel 4 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen: Förderung von inklusiver, gleichberechtigter und hochwertiger Bildung für alle. Im Berichtsjahr wurde die bisherige Unterstützung für das Berufsbildungsprogramm der Hilti Foundation in Zusammenarbeit mit der schweizerischen Stiftung Swisscontact in Kenia zu einer Partnerschaft erweitert. Ziel der Partnerschaft ist der Aufbau und die Etablierung eines Berufsbildungsprogramms für Sanitärinstallateure nach dem schweizerischen Modell der dualen Berufsbildung. Geberit finanzierte das Trainingszentrum in Karen in der Nähe von Nairobi und stattete es aus. Neben Materialspenden war Geberit massgeblich an der Ausarbeitung des Curriculums für das duale Berufsbildungsprogramm der Hilti Foundation sowie an der Weiterbildung der Berufslehrpersonen und am Coaching für die Lehrmeister beteiligt. Zudem wurden die lokalen Lernenden mit Stipendien unterstützt. 2024 haben 44 Lernende ihre Ausbildung im Sanitärbereich abgeschlossen und rund 150 junge Menschen die Ausbildung aufgenommen. Rund 20 lokale Sanitäre Betriebe beteiligen sich am Programm als Lehrbetriebe.

Trotz der kriegerischen Auseinandersetzungen in der Ukraine führte die lokale Geberit Vertriebsgesellschaft in der Ukraine ein langjähriges Projekt fort, mit dem die Ausbildung in sechs Berufen, unter anderem als Sanitärfachkraft, unterstützt wird. Dieses Projekt wurde in Zusammenarbeit mit der schweizerischen Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), der schweizerischen Stiftung Swisscontact sowie mit dem ukrainischen Bildungsministerium umgesetzt. Bis Ende Juni 2024 (erste Umsetzungsphase Juli 2023–Juni 2024) haben 479 Personen, darunter 14 Frauen, die Ausbildung abgeschlossen, weitere 1 057 Personen nahmen an diversen Weiterbildungskursen teil. 585 Personen haben die Ausbildung neu aufgenommen. Zudem unterstützte Geberit 19 ukrainische Berufsschulen mit Material und Ausrüstung.

Grundsätzlich werden Sozialprojekte regelmässig – auch nach dem Abschluss der entsprechenden Projekte – von eigenen Mitarbeitenden im jeweiligen Land oder in Partnerschaft mit NGOs begleitet und evaluiert.

Insgesamt wurden im Berichtsjahr Spenden inklusive Produktspenden und finanzielle Beiträge in der Höhe von CHF 4,1 Mio. (Vorjahr CHF 3,7 Mio.) getätigt.

Integration und Inklusion

Das soziale Engagement der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von Initiativen zu Inklusion und sozialem Zusammenhalt auf lokaler Ebene ergänzt. An verschiedenen Geberit Standorten in Europa, beispielsweise in Deutschland, Österreich, Polen, Frankreich und in der Schweiz, werden regelmässig Werkstätten für Menschen mit Beeinträchtigungen mit Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr belief sich die Auftragssumme dafür auf CHF 8,9 Mio.

Spenden und Zuwendungen

Für eine Übersicht zu Spenden und finanziellen Zuwendungen, vgl. → Infrastrukturinvestitionen und geförderte Dienstleistungen. 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.

Information Technology (IT)

IT-Security

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die IT-Security (Information Technology) zu erhöhen und weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen gegen Cyberrisiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert. Organisatorisch kümmert sich ein IT-Sicherheitskomitee, bestehend aus dem CFO (Leitung), dem Head of Operations der Gruppe, dem Head IT der Gruppe und dem Chief IT-Security Officer um alle relevanten Aspekte der IT-Security. Der Chief IT Security Officer verfügt über ein internes Team von IT-Security-Spezialisten und ein Netzwerk von externen Dienstleistern im Bereich IT-Security. Die Konzernleitung wird zwei Mal pro Jahr intensiv zu IT-Security-Themen geschult, inklusive Simulationen von Hackerangriffen. Das IT-Sicherheitskomitee unterrichtet den Verwaltungsrat in regelmässigen Abständen (mindestens ein Mal pro Jahr) über die Fortschritte, das Maturitätslevel und die geplanten Massnahmen im Bereich der IT-Security. Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind in diesem Bereich geschult und verfügen über vertiefte Kenntnisse in den Bereichen IT/Digital/IT-Security.

Die IT-Systeme werden unter Beizug externer Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung gemäss Information Security Standards unterzogen, die laufend neu aufgetauchte Risiken einschliesst. Die aktuellen Prüfungen bestätigten ein gutes Sicherheitsniveau. Ausserdem verfügt Geberit über ein Schulungsprogramm zur IT-Security für alle neuen Mitarbeitenden sowie für Mitarbeitende, die sich im Rahmen von Phishing-Tests nicht korrekt verhalten haben. Das Unternehmen hat aus Kosten-Ertrags-Überlegungen keine Versicherung für IT-Security abgeschlossen. Insgesamt bewegt sich die Geberit Gruppe beim Thema IT-Security mindestens auf dem Niveau von Industrieunternehmen mit ähnlicher Grösse und Komplexität.

Projekt OneERP

Das OneERP-Projekt, bei dem die lokalen IT-Systeme und -Prozesse dem ERP-Gruppenstandard angepasst werden, wurde weiter vorangetrieben. Im Jahr 2024 wurden die Produktions- und Logistikgesellschaften in Deutschland auf diesen Standard umgestellt. Alle grossen Standorte der Gruppe arbeiten nun wie geplant vollständig auf dem Konzern-ERP-Standard.

Aufbau eines KI-Kompetenzzentrums

Angesichts der rasanten Entwicklung und des hohen Potenzials selbstlernender Technologien hat Geberit im Berichtsjahr begonnen, ein Kompetenzzentrum für künstliche Intelligenz (KI) aufzubauen. Ergänzend zur grundlegenden Erweiterung der KI-Expertise wird das Team gruppenweit transformative Ideen prüfen und umsetzen mit dem Ziel, die Effizienz und den Geschäftserfolg auf lange Sicht zu steigern und das Potenzial dieser Technologie gruppenweit zu maximieren.

Weitere IT-Aspekte

Die Geberit IT-Abteilung unterstützt die Gruppe in allen relevanten Prozessen. Neben den erwähnten spezifischen Initiativen liegen die aktuellen Prioritäten in der Steigerung der Effizienz und der Schaffung von Mehrwert für die Kunden. Effizienzsteigerungen werden durch KI-gestützte Verbesserungen der Customer-Relationship-Lösung sowie durch die fortgesetzte Optimierung und den erweiterten Einsatz von Lagerverwaltungs- und Manufacturing-Executions-Systemen in Logistik und Produktion realisiert.

Compliance

Compliance bei Geberit

Compliance bei Geberit bedeutet nicht nur die Einhaltung geltender Gesetze und Vorschriften, sondern umfasst auch Richtlinien für die soziale, wirtschaftliche und ökologische Verantwortung. Es werden hohe ethische und soziale Standards definiert und das Unternehmen verpflichtet sich zu Integrität und Nachhaltigkeit. Basis für Compliance im Unternehmen ist der letztmals 2015 aufdatierte → Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sowie der aus dem Jahr 2016 stammende → Verhaltenskodex für Lieferanten. Beide Verhaltenskodizes werden 2025 überarbeitet und den aktuellen Standards angepasst.

Themen

Die für Geberit wesentlichen Compliance-Aktivitäten umfassen die Bereiche: → Kartellrecht, → Korruption, → Datenschutz, → Produkthaftung, → Umwelt – Arbeitssicherheit – Gesundheitsschutz sowie → fundamentale Rechte für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und → Lieferanten-Compliance. Durch klare Berichterstattungsprozesse wie etwa das Code-of-Conduct-Reporting oder interne und externe Audits wird die Einhaltung der entsprechenden Regeln überprüft.

Die Rechtsabteilung der Geberit Gruppe ist für die Themen Kartellrecht, Datenschutz und Korruption verantwortlich. Das Thema Produkthaftung wird durch den Bereich Product Quality Management verantwortet. Zuständig für die Themen Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ist der Bereich Corporate Sustainability. Das Thema fundamentale Arbeitnehmerrechte verantwortet Corporate Human Resources.

Corporate Compliance Organisation

	Audit committee											
	Mitarbeitende				EHS			Daten	Produkte			
	Rechte	Integrität	Kartell	Korruption	Umwelt	Gesundheit	Arbeits-sicherheit	Gesetze	Nor-men	Zu-lassungen	Ge-setze	Labels
Produkt-Management & TUI*												
Beschaffung			Corporate Legal Services		Corporate Purchasing						Corporate Product Quality	
Produktion & Logistik	Corporate HR				Corporate Sustainability		Corporate Legal Services					
Vertrieb & Marketing			Corporate Legal Services									
Administration			Corporate Legal Services									

* Technik und Innovation

Eine dezentral aufgestellte Compliance-Organisation (vgl. Grafik) und ein konsequent umgesetztes Compliance-Programm in allen relevanten Risikobereichen bilden die Basis für eine hohe Qualität der Compliance-Standards bei Geberit. Ziel der dezentralen Organisation ist es, die verschiedenen Compliance-Themen möglichst nah an den verantwortlichen Fachbereichen und damit im Tagesgeschäft zu verankern. Dazu sind die Verantwortlichkeiten klar definiert. Strukturierte Controlling- und Reporting-Prozesse innerhalb der einzelnen Fachbereiche stellen eine zeitnahe und umfassende Information der Konzernleitung und des Revisionsausschusses des Verwaltungsrats sicher.

Zudem besteht mit der Geberit Integrity Line eine Möglichkeit für Mitarbeitende und Lieferanten, sowohl Verstöße gegen den Verhaltenskodex als auch gegen gesetzliche Regelungen anonym zu melden. In Polen wurde ein zusätzlicher Meldekanal eingerichtet. Dies geschah im Rahmen der Umsetzung der EU-Whistleblower-Richtlinie und der entsprechenden nationalen

Gesetze. Der neue Kanal ergänzt die konzernweite Meldestelle. Die Geberit Integrity Line entspricht damit sowohl den Anforderungen der EU-Whistleblower-Richtlinie als auch den nationalen Gesetzen.

Schwerpunkt Kartellrecht und Datenschutz

Wie in den Vorjahren standen auch im Jahr 2024 die Themen Kartellrecht und Datenschutz im Fokus der Compliance-Aktivitäten. Regelmässige Schulungen und interne Überprüfungen zeigten eine gut ausgeprägte Sensibilität und ein fortgeschrittenes Verständnis seitens der Mitarbeitenden.

Im Kartellrecht wurde die kartellrechtliche Richtlinie der Geberit Gruppe unter Berücksichtigung der aktuellen gesetzlichen Vorgaben und Behördenpraxis vollständig überarbeitet und lanciert. Zudem wurde das bereits im Vorjahr aktualisierte E-Learning-Programm zur Vermittlung kartellrechtlicher Grundlagen ausgerollt. Wie in den Vorjahren wurden zu diesem Schwerpunktthema auch im Berichtsjahr Schulungen in den relevanten Geberit Gesellschaften und Geschäftsbereichen durchgeführt.

Beim Thema Datenschutz wurde ein neues E-Learning-Programm erstellt und ausgerollt. Zudem wurden vom Bereich Corporate Legal Services wie in den Vorjahren für verschiedene Fachbereiche und lokale Gesellschaften spezifische Schulungen durchgeführt.

Damit verfügt Geberit im Kartellrecht und im Datenschutz über effiziente und stets aktuelle Instrumente, um die fachlich betroffenen Mitarbeitenden umfassend und unkompliziert zu schulen sowie ihnen die gesetzlichen Regelungen und gruppeninternen Richtlinien zu vermitteln.

Veränderungen in der Konzernstruktur

In der legalen Struktur der Geberit Gruppe fanden im Berichtsjahr keine wesentlichen Veränderungen statt (vgl. auch → Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 2 und → Note 32).

Ausblick 2025

Geopolitisches und makroökonomisches Umfeld

Die geopolitischen Risiken und die damit verbundenen makroökonomischen Unsicherheiten haben weiter zugenommen. Gleichzeitig werden Entwicklungen wie die künstliche Intelligenz den technologischen Wandel weiter beschleunigen. Insgesamt wird die Weltwirtschaft im Jahr 2025 damit erheblichen Unsicherheiten ausgesetzt sein. Während sich Europa mit gedämpften Wachstumsaussichten konfrontiert sieht, könnten mögliche zusätzliche US-Zölle die wirtschaftliche Entwicklung in den USA und diejenige der Weltwirtschaft negativ beeinflussen. Insbesondere könnten die prognostizierten Zinssenkungen der Zentralbanken aufgrund von Inflationsängsten unter Druck kommen. Diese geopolitischen und makroökonomischen Risiken führen zu entsprechenden Unsicherheiten in der Bauindustrie.

Stabilisierung der Bauindustrie

Trotz des unsicheren Umfelds dürfte sich die Nachfrage in der Bauindustrie nach den starken Rückgängen seit Mitte 2022 im Verlauf von 2025 insgesamt stabilisieren.

In Europa lagen die Baugenehmigungen in den ersten neun Monaten des vergangenen Jahres mit -1% nur noch leicht unter dem Vorjahresniveau, wobei sich auf Länderebene ein gemischtes Bild zeigte. In einigen Ländern wie beispielsweise den Niederlanden oder der Iberischen Halbinsel wurde ein zweistelliges Wachstum der Baugenehmigungen verzeichnet. Da die Baugenehmigungen in den für Geberit wichtigen Märkten Deutschland, den nordischen Ländern und Österreich allerdings insgesamt weiterhin um 12% zurückgingen, dürfte sich der für das Unternehmen relevante Neubaumarkt im Jahr 2025 jedoch immer noch leicht rückläufig entwickeln. Für den Renovationsmarkt, der rund 60% des Geschäfts von Geberit ausmacht, wird hingegen eine stabile bis leicht positive Entwicklung erwartet. Entsprechende Marktindikatoren wie beispielsweise Immobilientransaktionen oder Kreditvolumina für Immobilien zeigen in diesem Bereich erste Anzeichen einer leichten Erholung. Insbesondere in Deutschland und den nordischen Ländern dürfte sich der Renovationsmarkt nach zwei schwachen Jahren erstmals wieder positiv entwickeln.

In den aussereuropäischen Märkten, in denen Geberit tätig ist, wird für 2025 ein gemischtes Marktumfeld erwartet. In Indien oder der Golfregion dürfte die Nachfrage nach wie vor stark sein. Hingegen wird beispielsweise in China – vor allem aufgrund eines schwachen Wohnungsneubaus – mit Rückgängen gerechnet.

Währungen, Kosteninflation

Schwankungen des Schweizer Frankens 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 hohen natürlichen Währungsabsicherung aber keinen wesentlichen Einfluss auf die operativen Margen. Bei der natürlichen Währungsabsicherung wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungen 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.

Auf der Kostenseite dürfte die Lohninflation im Gesamtjahr 2025 rund 4% betragen. Des Weiteren plant die Unternehmensleitung im Jahr 2025 zusätzliche Ausgaben von insgesamt CHF 20 Mio. für Wachstumsinitiativen ausserhalb Europas sowie für IT- und Digitalisierungsprojekte. Für die im Januar 2025 angekündigte und per Ende 2026 geplante Schliessung des Keramikwerks in Wesel (DE) werden zudem im Jahr 2025 ein grosser Teil der erwarteten Schliessungskosten in Höhe von rund CHF 40 Mio. (davon CHF 15 Mio. Abschreibungen) anfallen.

Geberit

Ungeachtet des Marktumfelds wird auch im Jahr 2025 der Fokus auf der Umsetzung verschiedener strategischer Initiativen liegen, wie zum Beispiel:

- der weitere Ausbau des Rohrleitungsgeschäfts mit den neu eingeführten Produkten FlowFit, Mapress Therm und SuperTube,
- das Dusch-WC-Geschäft, massgeblich getrieben durch das 2024 lancierte Einstiegsmodell AquaClean Alba,
- das konsequente Vortreiben von dedizierten Wachstumsinitiativen ausserhalb Europas, und
- die Optimierung der Keramikwerke durch die Spezialisierungsstrategie.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die aktuellen und bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet und positioniert zu sein. Diese Einschätzung basiert auf der stabilen und langfristig ausgerichteten Strategie, dem bewährten Geschäftsmodell mit starken Kundenbeziehungen sowie der industrieführenden finanziellen Stabilität. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die durch die erfahrenen und hoch motivierten Mitarbeitenden gelebte, starke Unternehmenskultur, eine Reihe von Erfolg versprechenden Wachstumsinitiativen, die in den letzten Jahren eingeführten Produkte und die vielversprechende Entwicklungspipeline, die schlanke und kundenorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie das weiterhin sehr solide finanzielle Fundament der Gruppe.