

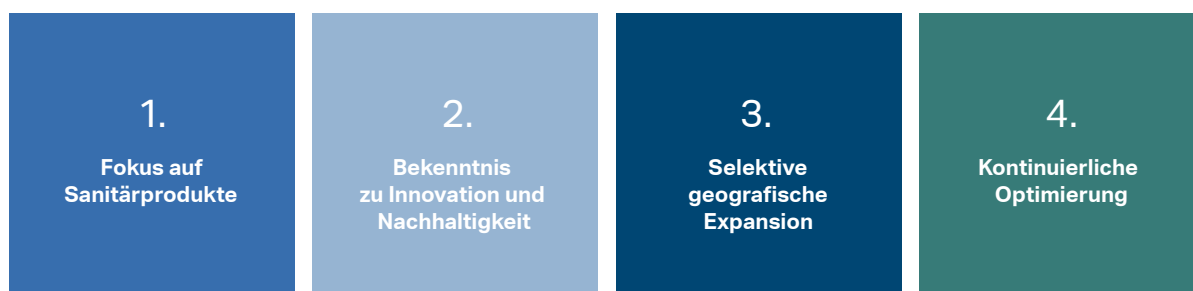
Berichtsteil

Lagebericht der Konzernleitung

Strategie und Ziele

Strategie

Unter dem Leitsatz «Mastering Water – weil Menschen hervorragende Sanitärprodukte brauchen» steht Geberit für Kompetenz rund um die Ressource Wasser. Als europäischer Marktführer in der Sanitärtechnik entwickelt, produziert und vertreibt das Unternehmen langlebige, ressourcenschonende und innovative Produkte für Neubau- und Renovationsprojekte. Der Geschäftserfolg basiert auf einem langfristig orientierten Geschäftsmodell, das auf strategische Stabilität, kontinuierliche Anpassungsfähigkeit und operative Flexibilität ausgelegt ist. 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. Die Erkenntnisse werden genutzt, um Produkte vor und hinter der Wand zu entwickeln, die aufeinander abgestimmt sind und als System einen Kundenmehrwert bieten. 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 Südostasien, Australien, die Golfregion, Südafrika, Indien und China. 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.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Strategie und Ziele → Strategie

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

Vertriebs-Modell, das sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger im Sanitärmarkt (Grosshandel, Sanitärinstallateure und -planer, Architekten, Bauträger, Investoren, Showroom-Betreiber) konzentriert.

Technologiepenetration, bei der neuere, innovativere Sanitärprodukte/-systeme und Technologien eingebaut 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 innovativer Sanitärtechnologie möglich ist.

Profitabilität

4 Kontinuierliche Optimierung

Kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung, um die hohe Profitabilität und die 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 Brutto sozialprodukts, 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. Im Rahmen der → CO₂-Strategie wurde eine durchschnittliche Reduktion der relativen CO₂-Emissionen 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; über die nächsten Jahre rund CHF 230 Mio. pro Jahr im Durchschnitt.

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

Eine Nettoverschuldung vom 1,5-Fachen des operativen Cashflows wird als tragbar für das Geberit Geschäft betrachtet.

Bei der Ausschüttung wird eine Kombination aus einer kontinuierlich steigenden Dividendenzahlung und Aktienrückkäufen 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 festgelegt.

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. Auf Umsatzschwankungen wird mit den beiden in den letzten Jahren bewährten Prinzipien reagiert: strategische Stabilität und operative Flexibilität.

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 (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 Fragen der IT-Security. Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind in diesem Bereich geschult und verfügen über vertiefte Kenntnisse in den Bereichen IT, Digital, IT-Security, KI.

Die IT-Systeme werden unter Beizug externer Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung gemäss gängiger Information Security Standards und unter Berücksichtigung der neusten Bedrohungslage unterzogen. Die aktuellen Prüfungen bestätigten ein gutes Sicherheitsniveau. Ausserdem verfügt Geberit über ein Schulungsprogramm zur IT-Security für alle Mitarbeitenden – mit zusätzlichem Fokus auf neue Mitarbeitende und solche, die sich im Rahmen von Phishing-Tests nicht korrekt verhalten haben. Das Unternehmen hat sich auf Basis von Kosten-Nutzen-Überlegungen entschieden, keine Versicherung für IT-Security abzuschliessen. 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 Jahr 2025 wurden 64% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 6% in den nordischen Währungen (SEK, DKK, NOK), 5% in US-Dollar und 15% in weiteren Währungen erwirtschaftet. Diese weiteren Währungen enthalten neben dem britischen Pfund auch Währungen von Schwellenländern, die sich systematisch gegenüber dem Schweizer Franken abwerten.

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. Im Berichtsjahr wurden die Analysen zu physischen und Übergangsrisiken unter Berücksichtigung verschiedener sozioökonomischer Szenarien erstmals erarbeitet und mit der Wesentlichkeitsanalyse verknüpft.

Geschäftsjahr 2025

Marktumfeld

Anhaltend schwache Baukonjunktur

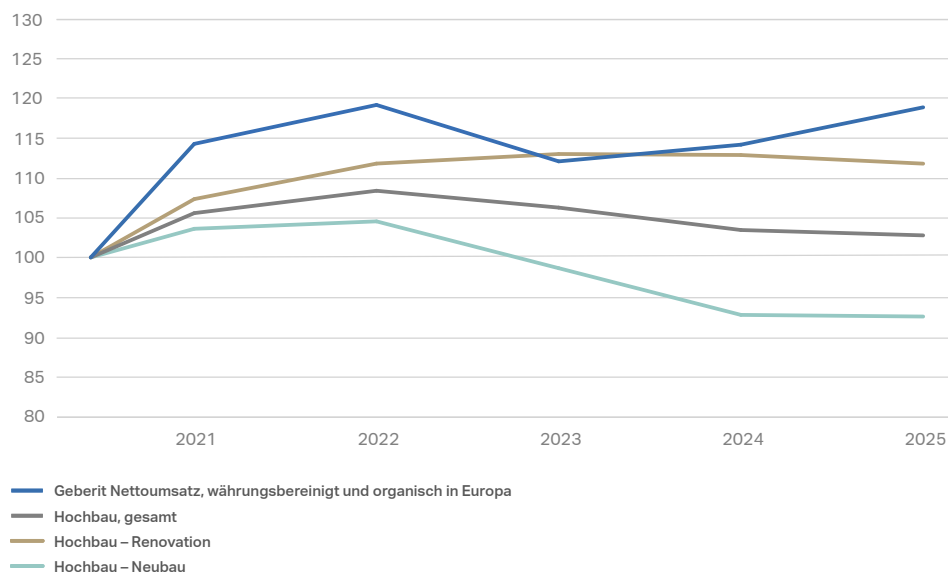
Das Bauforschungsnetzwerk Euroconstruct rechnete im November 2025 für **Europa** mit einem leichten Rückgang von 0,7% im Hochbau für das Gesamtjahr 2025. Damit lag die Schätzung etwas unter den im Juni 2025 publizierten Zahlen (-0,4%). Das Renovationsgeschäft war gemäss der aktuellen Schätzung mit -1,0% stärker rückläufig als das Geschäft mit Neubauten (-0,2%), das jedoch im Vorjahr bereits um 6,0% gesunken war. Dabei war der Rückgang vor allem auf den Wohnungsbau zurückzuführen (-1,2%), während der Nicht-Wohnungsbau stabil blieb (+0,2%).

Die meisten für Geberit umsatzmässig bedeutenden Länder entwickelten sich im Jahr 2025 erneut rückläufig: Italien -6,2%, Frankreich -2,1%, Deutschland -1,9%, Österreich -1,1%, Schweiz -0,6% und die Niederlande -0,5%. Jedoch verzeichneten die Iberische Halbinsel (Spanien +4,3%, Portugal +2,6%), die nordischen Länder (Finnland +3,2%, Norwegen +2,1%, Dänemark +2,0%, Schweden +1,8%) sowie Irland (+9,9%) und das Vereinigte Königreich (+1,4%) ein positives Wachstum.

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa

2021–2025

(Index: 2020 = 100)



Quelle: 100. Euroconstruct-Konferenz in Paris (FR), November 2025

Rund 80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 2 282 Mrd. entfielen 2025 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 2025 hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

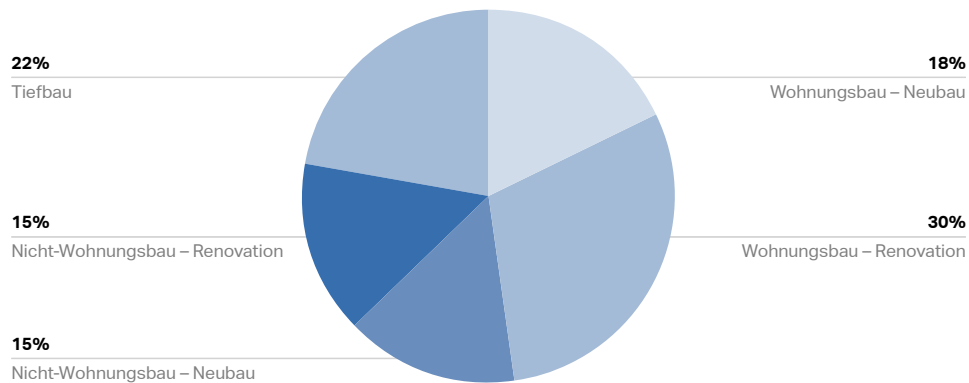
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Marktumfeld

Aufteilung Bauvolumen in Europa

2025

(EUR 2 282 Mrd.)



Quelle: 100. Euroconstruct-Konferenz in Paris (FR), November 2025

Nach Schätzungen des Bureau of Economic Analysis stieg in den **USA** im Berichtsjahr das reale Bruttoinlandsprodukt (BIP) um +2,2% (Vorjahr +2,8%). Die Inflation sank laut Bureau of Labor Statistics auf +2,7% (Vorjahr +2,9%). Die Anzahl Baubeginne in den für Geberit in den USA relevanten Segmenten Gesundheitswesen und Bildung haben 2025 im Vergleich zum Vorjahr ein leichtes Wachstum verzeichnet.

In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum im Berichtsjahr mit +4,5% über der weltweiten Wirtschaftsentwicklung von +3,2%. China wuchs mit +4,8% leicht schwächer als im Vorjahr (+5,0%), wobei sich die Immobilienkrise auch im Jahr 2025 negativ auf den Wohnungsbau auswirkte.

In der Region **Nahost/Afrika** betrug das Wirtschaftswachstum im Jahr 2025 +3,3% – und war damit höher als im Vorjahr mit +2,1%.

(Vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung Fernost/Pazifik sowie Nahost/Nordafrika gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2025)

Nettoumsatz

Umsatzwachstum deutlich über Marktentwicklung

Der Nettoumsatz der Geberit Gruppe nahm im Jahr 2025 um 2,5% auf CHF 3 163 Mio. zu. Bereinigt um negative Währungseffekte in Höhe von CHF 72 Mio. betrug der Anstieg 4,8%. Die Zunahme war durch ein starkes Volumenwachstum begründet; dies aufgrund der weiterhin sehr erfreulichen Entwicklung von neu eingeführten Produkten und von Wachstum in den meisten europäischen Ländern/Regionen.

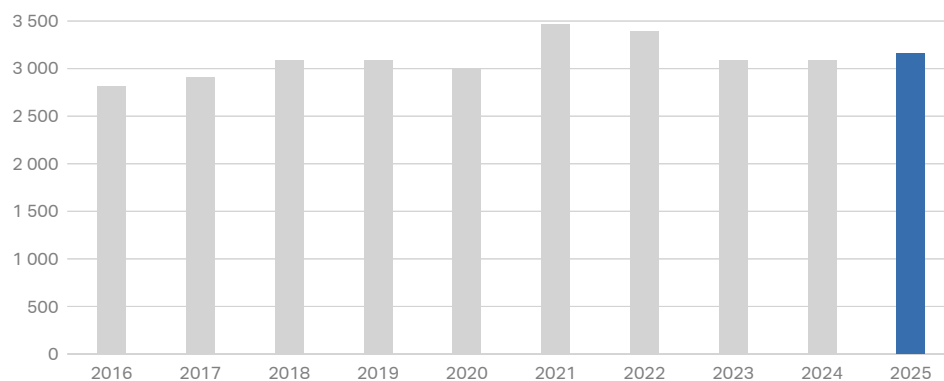
Im Jahr 2025 wurden 64% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 6% in den nordischen Währungen (SEK, DKK, NOK), 5% in US-Dollar und 15% in weiteren Währungen erwirtschaftet. Diese weiteren Währungen enthalten neben dem britischen Pfund auch Währungen von Schwellenländern, die sich systematisch gegenüber dem Schweizer Franken abwerten. Der negative Währungseffekt im Berichtsjahr im Nettoumsatz belief sich auf 2,3%. Dabei betrug der negative Effekt aus dem gegenüber dem Schweizer Franken schwächeren Euro 1,7%, aus den nordischen Währungen 0,5%, aus dem US-Dollar 5,7% und aus den restlichen Währungen durchschnittlich 6,2%. Entsprechend waren der Euro für 47% des Währungseffekts verantwortlich, die nordischen Währungen für 1%, der US-Dollar für 12% und die restlichen Währungen für 40%.

Auf die operativen Margen hatten Fremdwährungsschwankungen im Berichtsjahr einen negativen Einfluss von 20 Basispunkten. Vgl. dazu → [Risikomanagement, Management von Währungsrisiken](#).

Entwicklung Nettoumsatz

2016–2025

(in Mio. CHF)



GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Nettoumsatz

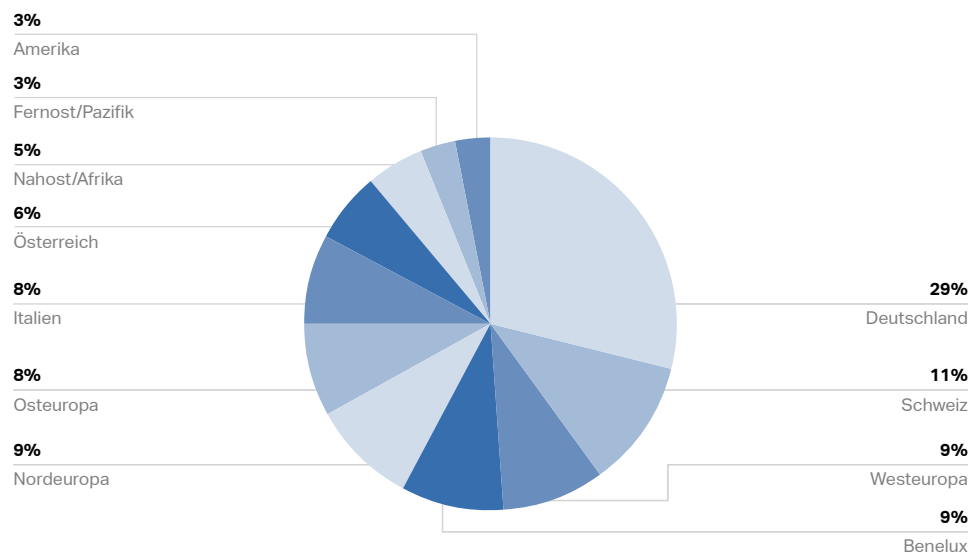
Die folgenden Veränderungen des Nettoumsatzes von Märkten und Produktbereichen sind währungsbereinigt.

Weiterhin anspruchsvolles Umfeld

Trotz weiterhin herausfordernder Rahmenbedingungen für die Sanitärindustrie nahm der währungsbereinigte Nettoumsatz im Gesamtjahr 2025 in **Europa** um +4,1% zu. Deutliche Zuwächse erzielten Österreich (+8,5%), Benelux (+7,3%) und Deutschland (+5,6%). Ebenfalls zulegen konnten Osteuropa (+4,3%), Nordeuropa (+3,5%), Italien (+1,6%), die Schweiz (+1,0%) und Westeuropa (+0,1%). Ausserhalb Europas wuchs die Region **Nahost/Afrika** (+24,8%) deutlich und auch **Amerika** verzeichnete einen Anstieg (+3,9%). Dagegen lag der Umsatz in der Region **Fernost/Pazifik** (-0,6%) aufgrund des anhaltend rückläufigen Marktes in China und trotz eines hohen Wachstums in Indien leicht unter Vorjahr.

Nettoumsatz nach Märkten/Regionen

2025

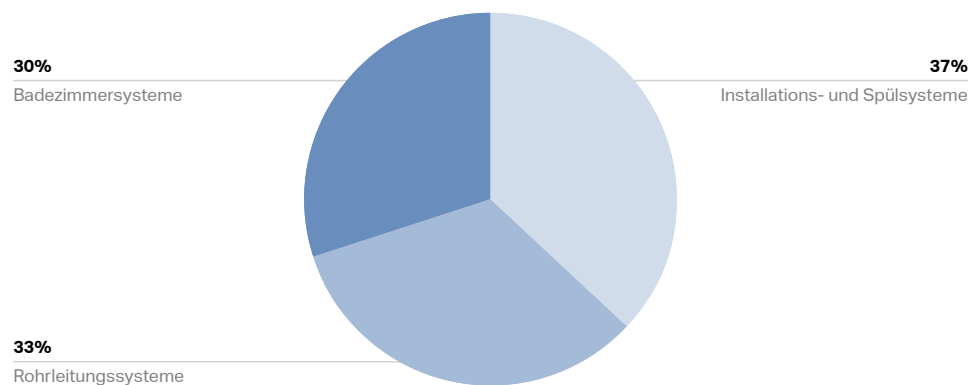


Alle Produktbereiche im Plus

Bei den Produktbereichen erhöhte sich der währungsbereinigte Nettoumsatz bei den Badezimmersystemen um +6,1%, bei den Installations- und Spülsystemen um +5,5% und bei den Rohrleitungssystemen um +3,0%.

Nettoumsatz nach Produktbereichen

2025



Ergebnisse

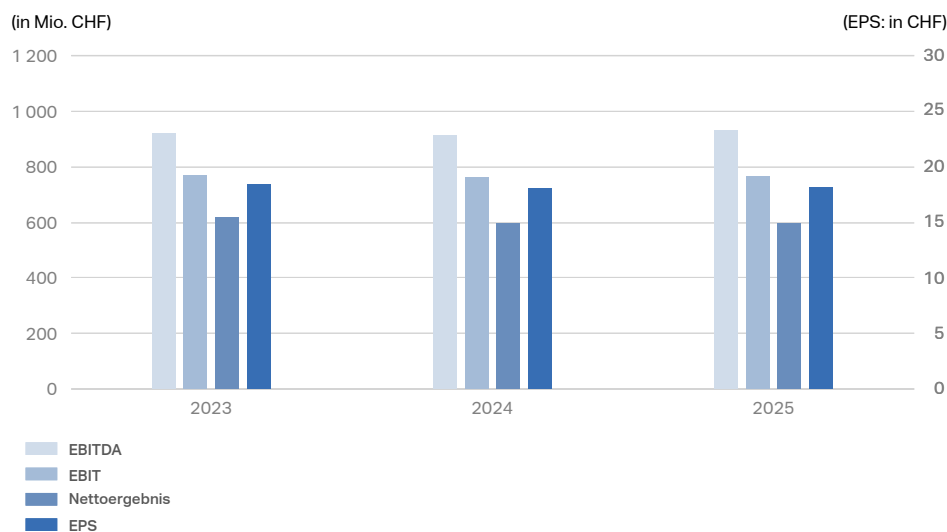
Überzeugende operative Resultate

Die operativen Margen erreichten vor dem Hintergrund eines anhaltend schwierigen Marktumfelds ein Niveau leicht unter demjenigen des Vorjahres – dies inklusive der Einmalbelastungen durch die im Januar 2025 angekündigte Schliessung eines Keramikwerks in Deutschland in Höhe von EUR 18 Mio. (60 Basispunkte) auf Stufe EBITDA und EUR 24 Mio. auf Stufe EBIT. Bereinigt um diese Einmalbelastung hätte ein Anstieg der EBITDA-Marge um 40 Basispunkte resultiert. Positiv auf die Margen wirkten sich das erfreuliche Volumenwachstum, Effizienzsteigerungen sowie die im Vorjahresvergleich leicht tieferen direkten Materialkosten aus. Die Lohninflation, höhere Energiepreise, Investitionen in Wachstumsinitiativen in ausgewählten Entwicklungsmärkten, diverse Digitalisierungs- und IT-Projekte sowie negative Währungsentwicklungen hatten einen reduzierenden Einfluss.

Insgesamt erwirtschaftete die Geberit Gruppe einen operativen Cashflow (EBITDA) von CHF 931 Mio., ein Anstieg von 2,0%; währungsbereinigt konnte ein Anstieg von 5,3% erzielt werden. Als Folge der vorerwähnten Einmalbelastung lag die EBITDA-Marge mit 29,4% leicht unter dem Vorjahresniveau von 29,6%. Das Nettoergebnis erreichte mit CHF 598 Mio. das Vorjahresniveau (+0,1%), was einer Nettoumsatzrendite von 18,9% (Vorjahr 19,4%) entspricht. Unter Ausschluss der Einmalkosten hätte das Nettoergebnis CHF 617 Mio. bei einer Nettoumsatzrendite von 19,5% betragen. Beim Gewinn je Aktie führten die positiven Effekte des Aktienrückkauf-Programms zu einer im Vergleich zur Entwicklung beim Nettoergebnis positiveren Entwicklung von +0,5% auf CHF 18.15 (Vorjahr CHF 18.06); bereinigt um die Einmalkosten und in lokalen Währungen würde der Gewinn je Aktie bei CHF 19.59 stehen, was einem deutlichen Anstieg von 8,5% entspräche.

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

2023–2025



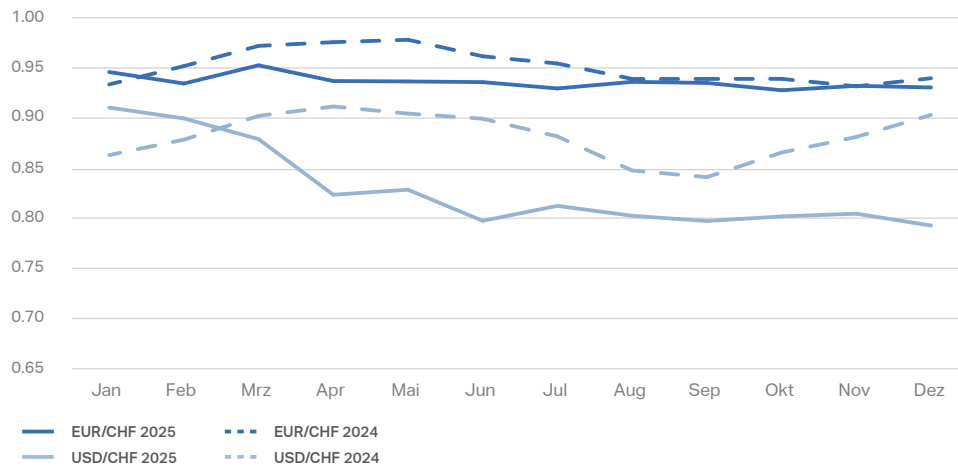
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Ergebnisse

Wechselkurse

2024/2025

Stichtagskurse



Betriebsaufwand wiederum geprägt durch Effizienz und Kostendisziplin sowie durch die Einmalbelastung

Währungseffekte beeinflussten alle Positionen des Betriebsaufwands positiv. Der Warenaufwand sank um -0,5% auf CHF 834 Mio., wobei er sich im Verhältnis zum Nettoumsatz von 27,1% im Vorjahr auf 26,4% reduzierte. Die Preise der direkten Materialien sanken im Berichtsjahr leicht und lagen insgesamt unter denjenigen im Jahr 2024. Im Vorjahresvergleich betrugen die Auswirkungen der Preisveränderungen auf die Erfolgsrechnung in lokalen Währungen -1,6% respektive CHF -14 Mio. Tarifliche Gehaltserhöhungen sowie die Einmalbelastung durch die Schliessung eines Keramikwerks in Deutschland führten zu einem Anstieg des Personalaufwands um 6,2% auf CHF 834 Mio., was 26,4% des Nettoumsatzes (Vorjahr 25,5%) entspricht. Der sonstige Betriebsaufwand netto nahm um 2,7% auf CHF 565 Mio. zu. Dies war hauptsächlich auf die in dieser Position enthaltenen, angestiegenen Ausgangsfrachten sowie höhere Energie-, Unterhalts- und Administrationskosten zurückzuführen. Die Abschreibungen stiegen um 11,0% auf CHF 145 Mio. – bedingt durch höhere Investitionen und die Einmalbelastung durch die Schliessung eines Keramikwerks in Deutschland. Die Amortisationen auf immateriellen Anlagen sanken um 9,0% auf CHF 18 Mio.

Das Netto-Finanzergebnis betrug CHF -33 Mio. (Vorjahr CHF -24 Mio.). Der Rückgang war auf das Erstarken des Schweizer Frankens zurückzuführen. Der Steueraufwand nahm um CHF 3 Mio. auf CHF 137 Mio. ab; die Steuerquote lag entsprechend mit 18,6% (Vorjahr 19,0%) leicht unter derjenigen des Vorjahres.

Deutliche Zunahme beim Free Cashflow

Erfreulich entwickelte sich der Free Cashflow mit einer Zunahme von 7,4% auf CHF 659 Mio. (Vorjahr CHF 613 Mio.). Hauptgründe für den Anstieg waren der höhere operative Cashflow und das im Vorjahresvergleich tiefere Investitionsvolumen (vgl. auch → [Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 27](#)). Die Free-Cashflow-Marge betrug 20,8% (Vorjahr 19,9%). Im Berichtsjahr wurden CHF 503 Mio. beziehungsweise 76% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Finanzstruktur

Finanzielles Fundament unverändert stark

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

Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 3 641 Mio. auf CHF 3 858 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 408 Mio. auf CHF 586 Mio. zu. Daneben stand eine nicht beanspruchte, fest zugesicherte Betriebskreditlinie für das operative Geschäft in Höhe von CHF 500 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten reduzierten sich von CHF 1 373 Mio. im Vorjahr auf CHF 1 355 Mio. Entsprechend gingen die Netto-Schulden nicht zuletzt aufgrund der positiven Entwicklung beim Free Cashflow per Ende 2025 deutlich um CHF 196 Mio. auf CHF 769 Mio. zurück.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2025	2024	2023
Total Finanzverbindlichkeiten	1 355	1 373	1 321
Liquide Mittel	586	408	357
Netto-Schulden	769	965	965

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 21 Mio. auf CHF 204 Mio. ab. Die Sachanlagen stiegen von CHF 1 045 Mio. auf CHF 1 073 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen nahm von CHF 1 332 Mio. auf CHF 1 311 Mio. ab.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) reduzierte sich deutlich von 74,1% im Vorjahr auf 50,7%. Die Eigenkapitalquote erhöhte sich auf 39,3% (Vorjahr 35,8%). Das Verhältnis der Netto-Schulden zum EBITDA ging auf 0,8x zurück (Vorjahr 1,1x). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 43,5% (Vorjahr 45,5%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2025 CHF 2 721 Mio. (Vorjahr CHF 2 707 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) stieg leicht auf 23,2% (Vorjahr 23,0%).

Am 31. Dezember 2025 hielt die Geberit Gruppe 948 676 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 229 398 Aktien (0,7% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem im September 2024 gestarteten Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 719 278 ist für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 33 922 404.

Das am 2. September 2024 gestartete Aktienrückkauf-Programm 2024–2026 wurde fortgeführt. 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 2025 229 398 Aktien zu einem Betrag von CHF 126 Mio. erworben, allein im Jahr 2025 rund 145 000 Aktien zu einem Betrag von CHF 81 Mio.

Im Jahr 2025 wurden CHF 422 Mio. als Dividenden an die Aktionäre ausgezahlt. Somit wurden im Jahr 2025 CHF 503 Mio. beziehungsweise 76% des Free Cashflows im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet, was 2,4% der Marktkapitalisierung von Geberit per 31. Dezember 2025 entspricht.

Investitionen

Investitionen weiterhin auf hohem Niveau

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betrugen 2025 CHF 173 Mio. Das sind CHF 9 Mio. beziehungsweise 4,9% weniger als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote bei 5,5% (Vorjahr 5,9%). Die leicht tieferen Investitionen waren auf ein im Vorjahresvergleich planmässig geringeres Volumen bei den strategischen Werkserweiterungen zurückzuführen. Alle wichtigen grösseren Investitionsprojekte wurden wie geplant umgesetzt.

29% der Gesamtinvestitionen flossen in die Erweiterung der Kapazitäten. 42% wurden für die Modernisierung der Sachanlagen und damit für die weitere Steigerung der Produktionseffizienz eingesetzt. Zudem wurden 18% in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 11% in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert.

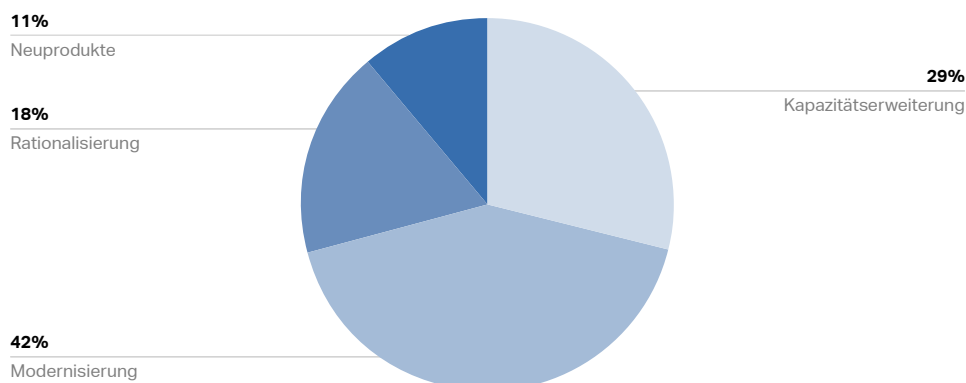
Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2025	2024	2023	2022	2021
	173	182	197	155	169
In % Nettoumsatz	5,5	5,9	6,4	4,6	4,9

Investitionen nach Verwendungszweck

2025



GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Mitarbeitende

Mitarbeitende

Anzahl Mitarbeitende angestiegen

Ende 2025 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 278 Mitarbeitende (FTE). Das entspricht einer Zunahme von 168 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 eine Stärkung respektive einen Ausbau im Vertrieb zurückzuführen.

Mitarbeitende nach Ländern (FTE)

(Stand 31.12.)

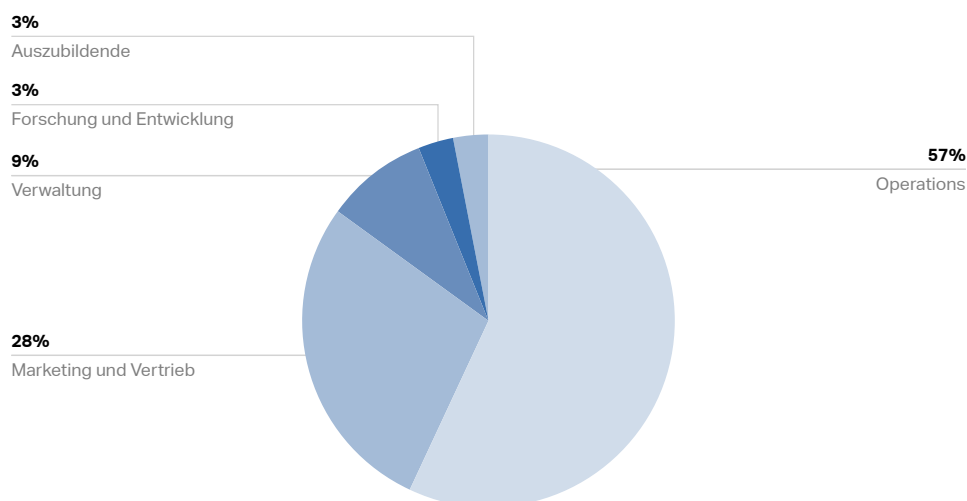
	2025	Anteil in %	2024	Anteil in %
Deutschland	3 295	29	3 169	29
Polen	1 583	14	1 584	14
Schweiz	1 396	12	1 357	12
Österreich	555	5	553	5
Italien	533	5	546	5
Ukraine	468	5	478	5
Portugal	373	3	363	3
Schweden	360	3	350	3
Andere	2 715	24	2 710	24
Total	11 278	100	11 110	100

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

2025

(FTE, Stand 31.12.)



Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl (FTE) von 11 262 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 281 – leicht höher als im Vorjahr.

Der Personalaufwand belief sich 2025 auf CHF 834 Mio. Die Mitarbeitenden konnten wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, vgl. dazu → [Konsolidierter Jahresabschluss Geberit Gruppe, Note 17](#) sowie → [Vergütungsbericht](#). Im Berichtsjahr haben rund 3 200 Mitarbeitende am Beteiligungsprogramm für die Mitarbeitenden teilgenommen, was einer Beteiligungsquote von 30,5% entspricht (Vorjahr 27,3%). Der Rabatt auf dem Aktienpreis betrug 45% (Vorjahr 35%). Die vom Unternehmen

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

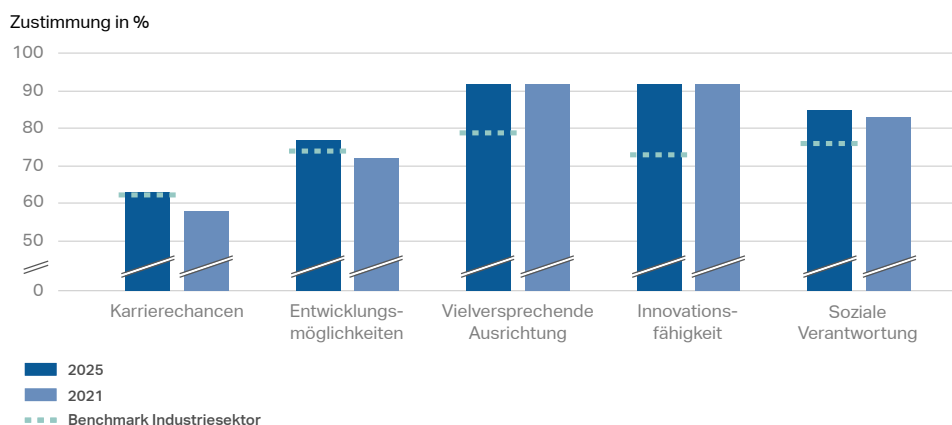
Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Mitarbeitende

übernommenen Gesamtkosten für den Rabatt beliefen sich auf CHF 4,8 Mio. Insgesamt waren per 31. Dezember 2025 4 741 Mitarbeitende Aktionärinnen und Aktionäre von Geberit.

Umfrage bestätigt hohes Engagement und Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Eine konzernweite Umfrage bestätigte im Berichtsjahr das hohe Engagement der Mitarbeitenden und die hohe Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen. Die Beteiligungsquote erreichte 82% und lag damit drei Prozentpunkte höher als bei der letzten Umfrage im Jahr 2021.

Ergebnisse Mitarbeitendenumfrage



Die Ergebnisse zeigen, dass das Unternehmen an die bereits starken Resultate der Umfrage von 2021 anknüpfen und sich in mehreren Bereichen deutlich verbessern konnte. Generell spiegeln die Resultate die positive Wahrnehmung der Mitarbeitenden wider und geben gleichzeitig wertvolle Impulse für die Weiterentwicklung in einzelnen Handlungsfeldern. Die deutlichste Verbesserung zeigt sich im Bereich der Entwicklungsmöglichkeiten: 63% der Befragten sehen Chancen zur Verwirklichung ihrer Karriereziele und 77% äussern sich sehr zufrieden über die Weiterbildungsmöglichkeiten – jeweils ein Plus von fünf Prozentpunkten gegenüber 2021. Bei der klaren und vielversprechenden Ausrichtung des Unternehmens (92%), der Innovationsfähigkeit (92%) und der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung (85%, Corporate Social Responsibility) ergaben sich einerseits die höchsten absoluten Zustimmungswerte, andererseits hob sich das Unternehmen bei diesen Themen auch am deutlichsten von anderen Industrieunternehmen ab. In allen drei Bereichen liegen die Ergebnisse markant über dem Referenzwert des Industriesektors (+13%, +19% beziehungsweise +9%).

Die Ergebnisse wurden in den jeweiligen lokalen Gesellschaften und Abteilungen im Detail vorgestellt und diskutiert. Daraus abgeleitete Massnahmen werden bis Ende 2026 umgesetzt.

Förderung von 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. Dieses Prinzip ist ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Die Einhaltung wird im Rahmen der jährlichen Überprüfung des [→ Verhaltenskodex](#) in allen Geberit Gesellschaften sichergestellt.

Per Ende 2025 beschäftigte Geberit 75% Männer und 25% Frauen (Vorjahr 75% und 25%). 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. Beispielsweise beträgt der Anteil weiblicher Installateure in der Schweiz lediglich rund 3%.

Bei den Führungskräften betrug die Frauenquote 21% (Vorjahr 20%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat sind zwei Frauen vertreten.

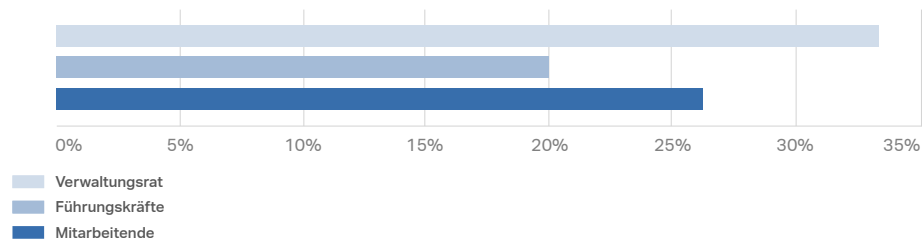
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Mitarbeitende

Frauenanteil nach Managementlevel

2025

(FTE, Stand 31.12.)



Die Mitarbeitendenumfrage zeigt positive Resultate zu genderrelevanten Fragestellungen. 100% der teilnehmenden Frauen im Management fühlen sich respektvoll behandelt und würden Geberit als Arbeitgeber weiterempfehlen. 87% der Frauen bestätigten, ausreichend Opportunities für die Karriereentwicklung bei Geberit zu haben und von der direkten Vorgesetzten oder dem direkten Vorgesetzten in der Karriereentwicklung unterstützt zu werden. Auf Managementstufe liegen sämtliche Werte zu genderrelevanten Fragen über dem Industrievergleich, teilweise markant.

In einer im Jahr 2022 durchgeführten, repräsentativen Umfrage zum Thema Diversität attestierte eine grosse Mehrheit 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.

In der Mitarbeitendenumfrage 2025 wurde das Thema Diversität ebenfalls abgefragt. Die Ergebnisse bestätigen die bereits in der Umfrage des Jahres 2022 festgestellten positiven Tendenzen: Die ergriffenen Massnahmen zeigen Wirkung und werden von den Mitarbeitenden anerkannt. So stimmten 72% der Befragten zu, dass Geberit Vielfalt wertschätzt und Inklusion aktiv fördert. Dabei ist die Zustimmung von Frauen und Männern gleich hoch.

Zu den Schwerpunkten bei den Aktivitäten zur Förderung von Diversität und Chancengleichheit gehören unter anderem:

- **Faire und diskriminierungsfreie Anstellungspraxis und faire Löhne:** 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 Bewertungssystem zusammengefasst, um geschlechterunabhängige und faire Gehaltsstrukturen zu gewährleisten. Zudem wurden 2025 erste Initiativen umgesetzt, um die Implementierung der EU-Richtlinie zur Lohntransparenz vorzubereiten. Bei der Mitarbeitendenumfrage 2025 stimmten 63% der Mitarbeitenden zu, dass ihre Vergütung und Benefits angemessen und fair sind – ein Wert, der fünf Prozentpunkte über dem Industrie-Benchmark liegt.
- **Interne Talentförderung:** Um den Frauenanteil in der Belegschaft sowie im Management zu erhöhen, wird bei gleichwertiger Qualifikation die Bewerberin bevorzugt. Qualifizierte interne Kandidatinnen werden aktiv ermutigt, sich für Führungspositionen zu bewerben. 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 2025 nahmen 90 Mitarbeitende, darunter 23 Frauen, an diesen Programmen teil.
- **Vereinbarkeit Familie und Beruf:** 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 und in vielen Ländern Massnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitszeit umgesetzt. Beispielsweise steht Müttern und Vätern in der Schweiz ein Elternschaftsurlaub zur Verfügung, der über das gesetzliche Minimum hinausgeht. Zudem wurde eine finanzielle Unterstützung für die Kinderbetreuung während der Ferien eingeführt.

Altersstruktur der Mitarbeitenden

Auch bezüglich Altersstruktur strebt Geberit eine ausgewogene Durchmischung an. Per Ende 2025 waren 14% der Mitarbeitenden unter 30 Jahre alt, 54% zwischen 30 und 50 und 32% über 50. Geberit Mitarbeitende weisen mit durchschnittlich 12,8 Jahren eine lange Betriebszugehörigkeit auf. Die Fluktuationsrate stieg von 6,0% im Vorjahr auf 6,6% im Berichtsjahr. Mit Programmen wie der «Bogenkarriere» wird der generationenübergreifende Wissenstransfer in Führungsrollen gefördert. Dienstältere geben dabei ihr Wissen an die nächste Generation weiter und profitieren zugleich von der Sichtweise jüngerer Talente.

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 2025 waren 291 (FTE) dieser inklusiven Arbeitsplätze direkt im Unternehmen angesiedelt, was 2,6% der gesamten Belegschaft entspricht. So stehen beispielsweise am Standort Pfullendorf (DE) 18 voll ausgestattete, flexibel anpassbare Schonarbeitsplätze für Mitarbeitende mit chronischen Erkrankungen, temporären Einschränkungen oder besonderen Bedürfnissen zur Verfügung. Weitere Produktionsstandorte haben auf die lokalen Gegebenheiten angepasste Ansätze entwickelt, um Menschen mit Beeinträchtigungen geeignete Arbeitsplätze zu bieten. Zusätzlich werden externe, auf Arbeitsintegration spezialisierte Werkstätten mit diversen Montage- und Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr entsprach das an solche externen Partner vergebene Arbeitsvolumen 447 FTE. Insgesamt wurden somit 738 Vollzeitstellen für Menschen mit Beeinträchtigungen geschaffen, was 6,5% der gesamten Belegschaft entspricht. Weitere Informationen vgl. → [Soziale Verantwortung](#).

Bildungsaktivitäten weiter vorangetrieben

Die im Berichtsjahr durchgeführte gruppenweite Mitarbeitendenumfrage thematisierte explizit Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden, wobei im Vergleich zur letzten Befragung → [deutlich verbesserte Ergebnisse](#) resultierten.

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. 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 2025 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. Seit 2024 existiert zusätzlich das Sales Development Programm im Pilotmarkt Deutschland. 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. 2025 war dies in 57% aller Fälle möglich.

Ende 2025 beschäftigte Geberit 289 Auszubildende (Vorjahr 284). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 51% (Vorjahr 63%). Die Auszubildenden sollen bereits während ihrer Lehrzeit 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.

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 die Mitarbeitenden zum Kern von Geberit, zu den Werten und zu den Führungsprinzipien 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. Im Berichtsjahr wurden der Geberit Kompass und der Verhaltenskodex für Mitarbeitende grundlegend überarbeitet. Die Lancierung wurde durch umfassende interne Kommunikationsmassnahmen begleitet. Im Zuge der Aktualisierung wurde auch das Monitoring-Instrument, der Fragebogen zum Code-of-Conduct-Reporting, angepasst.

Fokus auf Arbeitssicherheit und Gesundheit

Das Thema Arbeitssicherheit hat für die Geberit Gruppe sehr hohe Priorität. Der Zielwert für die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) liegt bei maximal 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 stieg die Unfallhäufigkeit auf einen Wert von 8,0 (Vorjahr 6,0). Die Unfallschwere betrug im selben Zeitraum 136,5 (Vorjahr 123,4). Der AFR- und der ASR-Anstieg im Berichtsjahr stehen im Zusammenhang mit dem erhöhten Produktionsvolumen. In diesem Kontext erhöhte insbesondere die Integration neuer Mitarbeitender mit noch begrenzter Erfahrung im Umgang mit standortspezifischen Gefährdungen das Unfallrisiko. Unfälle mit Todesfolgen gab es keine. Die Methode zur Unfalluntersuchung wurde im Berichtsjahr komplett überarbeitet und wird ab 2026 zum Einsatz kommen.

Alle Produktionswerke und das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) sind nach der Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 zertifiziert. Gruppenweit gültige Sicherheitsstandards und entsprechende Richtlinien, Prozesse und Umsetzungshilfen sind im Geberit Sicherheitssystem definiert und werden regelmässig auditiert. In sämtlichen Produktionswerken sowie im zentralen Logistikzentrum gibt es zuständige Sicherheitsfachkräfte. Ein gruppenweites Geberit Safety Team sorgt zudem dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch in der gesamten Organisation weiterentwickelt werden.

2025 wurde ergänzend zum Geberit Sicherheitssystem ein gruppenweites Konzept für Sicherheitskultur entwickelt, um die Standorte ganzheitlich zu auditieren – sowohl hinsichtlich des bestehenden Sicherheitsmanagementsystems als auch in Bezug auf die gelebte Sicherheitskultur. Das neue Auditprogramm trägt den Namen «Safety 360 Program»; der erste Pilotaudit wurde 2025 gestartet, weitere sind für 2026 geplant. Zusätzlich werden an den Standorten Sicherheitsrundgänge und -inspektionen durch die lokalen Führungsverantwortlichen und Sicherheitsfachkräfte durchgeführt.

Die Gestaltung von sicheren und sauberen Arbeitsplätzen in den Produktionswerken wird kontinuierlich vorangetrieben. Anlagen und Prozesse werden laufend optimiert, Gefahrstoffe nach Möglichkeit ersetzt und Staub- und Lärmemissionen reduziert. Ausserdem werden in den keramischen Werken 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 Lernprogramm mit E-Learning-Modulen und Präsenzveranstaltungen unterstützt diese Anstrengungen und hilft dabei, Gefahrenstellen am Arbeitsplatz zu erkennen und konsequent zu beheben.

Ein grosses Anliegen ist es auch, die Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Für rund 90% 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, Ausstellungsmitarbeitenden, Immobilieninvestoren und Architekten. Trotz der anhaltend schwachen → Baukonjunktur hielt die Geberit Vertriebsorganisation die Anzahl der individuellen Kundenkontakte auf einem hohen Niveau. Im Berichtsjahr wurde zudem in Frankfurt (DE) anlässlich der Internationalen Sanitär- und Heizungsmesse (ISH) erstmals das Konzept «Mastering Water» vorgestellt, mit dem die umfassenden Kompetenzen von Geberit demonstriert werden, den Wasserfluss im Gebäude zu führen, zu lenken und zu nutzen und damit die Geberit Markeninhalte weiter zu stärken.

Nähe zum Kunden sorgt für hohe Kundenzufriedenheit

Geberit ist überzeugt, dass es gerade in einem anspruchsvollen Marktumfeld wichtig ist, Präsenz am Markt zu zeigen, den direkten Kontakt zur professionellen Kundschaft zu suchen sowie das Beziehungsnetz zu pflegen und auszubauen. In mehreren Märkten wurde im Berichtsjahr die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne fortgeführt, bei der Geberit Vertreter lokale und regionale Grosshändler, Abholshops für Handwerker und Berufsschulen besuchten. Installateure und Fachpartner erhielten dabei die Möglichkeit, Produktneuheiten kennenzulernen und vor allem auch praxisnah zu testen. Dieser Austausch wird sehr geschätzt. Zudem war Geberit an ausgewählten regionalen und nationalen Fachmessen vor Ort. Neben der bereits erwähnten ISH erfolgten wichtige Messeauftritte beispielsweise an der Batibouw in Brüssel (BE), VVS in Odense (DK), Bouwbeurs in Utrecht (NL) oder am Fuorisalone in Mailand (IT).

Enge Partnerschaft mit dem Grosshandel

Im dreistufigen Vertriebsmodell von Geberit spielt der Grosshandel eine Schlüsselrolle. Der Grosshandel bietet dem Installateur die gesamte Sortimentsbreite über die verschiedenen Produktkategorien im Sanitär- und Heizungsbereich an. 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 2025 wurden als bedeutendste Produktneuheiten der neue Duofix, die Betätigungsplatte Sigma40, Silent-db20 SuperTube und die Ausweitung der TurboFlush Spültechnik auf die WCs der iCon und Renova/Selnova Serien 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, die Markteinführung aktiv mitzugestalten und ihre Kundschaft fundiert zu beraten.
- 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 beispielsweise 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. Mit ihrem Nachhaltigkeitsmanagement gehört die Geberit Gruppe zu den Top-6-Prozent der von EcoVadis bewerteten Unternehmen. Des Weiteren wurde auf Produktebene die Anzahl von Umweltproduktdeklarationen (→ EPD), die auch für den Grosshandel wichtig sind, weiter ausgebaut.

Intensive Partnerschaft mit dem Handwerk

Ebenfalls entscheidend im dreistufigen Vertriebsmodell von Geberit ist die intensive und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Sanitärinstallateuren und Planern. Diese Kundengruppe spielt eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Etablierung der innovativen Lösungen des Unternehmens am Markt und deren Absatz an die Endkunden. 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. Diese starke Beziehung ist geprägt von einer grossen Kundenähe und einem tiefen Vertrauensverhältnis. Die enge Zusammenarbeit stärkt die Position von Geberit im Marktumfeld und bildet zugleich eine wichtige Grundlage für eine hohe Kundenzufriedenheit. Deutlich überdurchschnittliche NPS-Umfragewerte (Net-Promoter-Score) zeugen davon.

Präsenzs Schulungen und E-Learning-Angebote

Im Berichtsjahr konnten in den 30 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 88 000 (Vorjahr 70 000) 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. 102 000 Kunden (Vorjahr 69 000) nahmen an solchen Veranstaltungen teil. Auch webbasierte Seminare und Trainings nehmen heute einen festen und wichtigen Platz im Schulungsangebot von Geberit ein. Sie verzeichneten im vergangenen Jahr 20 000 Teilnehmende (Vorjahr 23 000). 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.

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 Unterstützung durch den Technischen Beratungsdienst bei Themen wie Schallschutz, Brandschutz, Statik oder Hygiene.

Das breite Produktportfolio von Geberit – insbesondere Mapress Rohrleitungen – bietet zudem zahlreiche Möglichkeiten für industrielle Anwendungen. In der Automobil- über die Pharma- bis zur Lebensmittelbranche, im Anlagenbau, bei Datencentern oder im Schiffbau profitiert die Kundschaft von den Kompetenzen von Geberit in Heiz- und Kühlsystemen sowie im Leiten von Flüssigkeiten und Gasen.

Im Projektgeschäft wird grosser Wert auf die Unterstützung 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 3D-Produktdaten und Berechnungsmodule bereit, darunter ein spezielles Plug-in für die Planungssoftware Autodesk Revit. Die Zahl von jährlich circa 20 000 BIM-Sessions ist für Geberit ein wichtiger Indikator, das Angebot für die digitale Planung weiterzuentwickeln. 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 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. Diverse Applikationen unterstützen die Profis bei der Planung und Kalkulation von Sanitärinstallationen oder bei der Inbetriebnahme und Wartung von Geräten. Beispielsweise zählt die Geberit Control App monatlich über 20 000 Sitzungen, mit Wachstumsraten von über 40% pro Jahr. Installateure und Facility Manager konfigurieren damit Urinale oder Hygienespülungen einfach und schnell via Smartphone. Zudem stellt die App kompakte Nutzungsprotokolle oder Statistiken zur Verfügung und ermöglicht die Ferndiagnostik.

Endkundinnen und -kunden bieten Applikationen wie der Product Finder für WCs und Waschplatz 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 400 000 Mal pro Monat genutzt, zum Beispiel als Bedienhilfe, 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 markant 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 Geberit Websites wurden weltweit über 16 Millionen Mal aufgerufen (Vorjahr 15 Millionen). 5,7 Millionen verschickte E-Newsletter zeugen von den gut etablierten Kundenbeziehungen (Vorjahr 4,5 Millionen).

Im Jahr 2025 wurden auch die Präsenz auf und die Kundenansprache via Social Media weiter ausgebaut. Geberit pflegt einen regen Austausch auf den gängigen Social-Media-Plattformen wie LinkedIn, YouTube, Instagram, Facebook oder TikTok, was in einer stetig wachsenden Community resultiert und die Kundennähe auch auf den digitalen Kommunikationskanälen unterstreicht. 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.

Dusch-WC-Markt mit erhöhter Aufmerksamkeit

Die Marketingaktivitäten für das 2024 eingeführte Geberit AquaClean Alba wurden im Berichtsjahr fortgeführt. Bei Alba handelt es sich um ein Dusch-WC mit den wichtigsten Grundfunktionen zu einem attraktiven Preis.

Die Präsenz von Geberit AquaClean Dusch-WCs in Europa wurde weiter hochgehalten. Die entsprechende Kampagne lief in insgesamt 16 Märkten. In einigen Ländern kamen erneut lokale Persönlichkeiten aus Sport, Musik und Entertainment zur Bewerbung der Produkte zum Einsatz. Das Geberit AquaClean Mobil, die hochwertigen WC-Lounges und die Geberit AquaClean Trailer waren auch im vergangenen Jahr unterwegs. Bei ausgewählten Anlässen in den Kampagnenländern – etwa bei Konzerten oder Sportveranstaltungen – konnten Interessierte in den mobilen Ausstellungs- und Testräumen ein Dusch-WC ausprobieren.

Auch die länderübergreifende Dusch-WC-Verkaufsinitiative für Hotels verzeichnete weitere Fortschritte. So konnten im Berichtsjahr weitere renommierte Hotelprojekte hinzugewonnen werden. Die Zahl mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteter Hotels in Europa liegt mittlerweile bei über 900.

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 86 Mio. (Vorjahr CHF 88 Mio.) oder 2,7% des Nettoumsatzes für die Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, Verfahren und Technologien aufgewendet. Darin enthalten sind erhebliche Ausgaben für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Fertigung von neu entwickelten Produkten, die im Rahmen der → Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen getätigt wurden. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 18 Patente angemeldet, in den letzten fünf Jahren insgesamt 144 Patente.

F&E-Aufwand und -Investitionen

(in Mio. CHF)

	2025	2024	2023	2022	2021
	86	88	80	84	90
In % Nettoumsatz	2,7	2,8	2,6	2,5	2,6

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 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Ingenieurinnen 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

Die wichtigsten Einführungen im Jahr 2025 drehten 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. 2025 erhielten 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 mehr 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.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Innovation

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

- 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 wurde 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.

Im Jahr 2026 werden wiederum verschiedene Neuheiten lanciert:

- Die **CleanLine30 Duschrinne** ist eine schlanke Duschrinne, die sich elegant in jede geflieste Dusche einfügt. Sie ist in gebürstetem Edelstahl oder Schwarz sowie in vier Längen erhältlich und lässt sich individuell kürzen. Die Duschrinne ist einfach zu reinigen, schnell zu installieren und hat eine 10% höhere Ablaufleistung als die Vorgängerversion.
- Die **CleanFloor30 Duschfläche** und der dazu passende **Duofix Installationsrahmen** setzen neue Standards für bodenebene Duschen. Die Systemlösung ermöglicht eine schnelle, sichere Montage. Die langlebige Mineralwerkstoff-Duschfläche überzeugt mit pflegeleichter, rutschhemmender Oberfläche und zeitlosem Design.
- Das **Installationssystem GIS-Pro** wurde für die **industrielle Vorfertigung** entwickelt. Es kombiniert neue Artikel mit dem bestehenden Geberit GIS Sortiment und reduziert den Materialbedarf, woraus deutlich niedrigere Kosten für die Verarbeiter/Installateure resultieren.
- Die **Oberfläche** der **Sigma40 Betätigungsplatten** sowie der **Typ 40 Abdeckplatten für Urinale** lässt sich neu individuell an die Materialien und Farben der Armaturen verschiedenster Drittanbieter anpassen. Das eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten für Interior Designer sowie Architektinnen und Architekten.
- Die **Sortimente** von **Geberit FlowFit** und **Mapress Therm** werden mit neuen Übergängen zu verschiedenen Drittsystemen oder Ventilen erweitert.

Beschaffung

Lieferketten stabil, Materialpreise weiterhin hoch

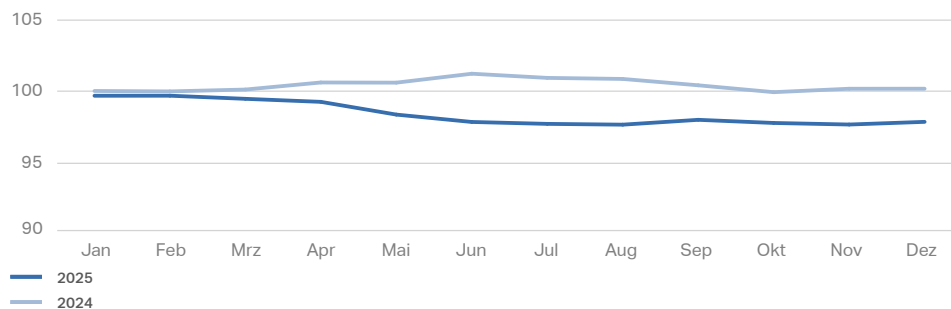
Der Einkauf der Gruppe kümmert sich weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. Das flächendeckende Lieferantenmanagement bezweckt primär die Sicherstellung der Versorgung mit allen benötigten Materialien und Dienstleistungen in der vereinbarten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

Die Frachtkosten waren im Berichtsjahr gewissen Schwankungen ausgesetzt. Grund dafür war die Zollsituation in Zusammenhang mit der US-Politik. Betroffen davon waren vor allem einzelne Routen im asiatischen Raum. Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien und Komponenten war jedoch gut, die Lieferfristen blieben auf normalem Niveau.

Die Preise der direkten Materialien sanken im Berichtsjahr leicht und lagen insgesamt unter denjenigen im Jahr 2024. Von den sinkenden Ölpreisen profitierten die Kunststoffe und auch die Stahlpreise reduzierten sich dank hohem Angebot bei tiefer Nachfrage. Derweil bewegten sich die Preise von Nicht-Eisenmetallen (insbesondere Kupfer) nach oben. Dies gilt auch für Verpackungsmaterialien. Insgesamt verblieben die Einkaufspreise historisch betrachtet weiterhin auf hohem Niveau. Im Vorjahresvergleich betrugen die Auswirkungen der Preisveränderungen auf die Erfolgsrechnung in lokalen Währungen -1,6% respektive CHF -14 Mio.

Entwicklung der für Geberit relevanten währungsbereinigten Preise für direkte Produktionsmaterialien 2024/2025

(Index: Januar 2024 = 100)



Die Energiepreise lagen in den ersten sechs Monaten 2025 deutlich über dem Vorjahr und blieben trotz leichter Entspannung im zweiten Halbjahr im Jahresdurchschnitt weiterhin über dem Vorjahresniveau. Insgesamt betrug der Anstieg der Energiepreise in lokalen Währungen im Vorjahresvergleich 9,7%.

Einhaltung des Verhaltenskodex für Lieferanten überprüft

Alle 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. Dieser wurde im Berichtsjahr vollständig überarbeitet und aktualisiert. Er orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist in 15 Sprachen verfügbar. Zum Ende des Berichtsjahrs entfielen mehr als 95% des direkten Einkaufsvolumens auf Lieferanten, die den Kodex unterzeichnet hatten.

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 bestimmt. Die Audits dienen dazu, vor Ort die Einhaltung des Verhaltenskodex und der lokalen gesetzlichen Anforderungen betreffend Umwelt, Arbeitssicherheit und soziale Verantwortung inklusive Einhaltung der Menschenrechte 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 zehn externe EHS-Audits (Vorjahr sieben 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. Im Berichtsjahr gingen keine Verstossmeldungen ein.

Als Ergänzung zur Integrity Line wurde im Berichtsjahr die Software «Integrity Next» eingeführt. Diese vereinfacht und verbessert das Monitoring der Lieferantenverantwortung markant und sorgt für höhere Transparenz bezüglich Einhaltung des Verhaltenskodex. «Integrity Next» bildet 85% des Einkaufsvolumens für direkte Materialien ab.

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

Ein Teil des Risikomanagements der Beschaffung bildet auch die Prüfung der vom Schweizerischen 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 und verarbeitet keine solchen Rohstoffe. Das Unternehmen 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 → [Governance-Themen – Performance 2025](#).

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 blieb im Vorjahresvergleich unverändert.

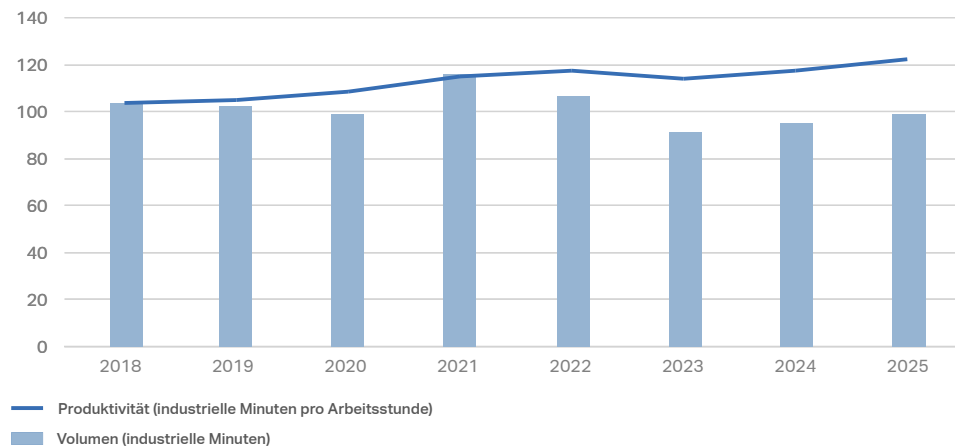
Nach Art der zu verarbeitenden Materialien und der Produktionstechnologien sind die 26 Werke in drei organisatorische Bereiche gegliedert:

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

Produktivität und Produktionsvolumen

2018–2025

(Index: 2017 = 100)



Im Berichtsjahr konnte in den Werken eine Produktivitätssteigerung von 4% erzielt werden. Diese Steigerung ist in erster Linie gezielten Massnahmen zur Verbesserung der Effizienz und höheren Volumina zu verdanken.

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

Hohes Investitionsvolumen in den Werken als Zeichen der strategischen Stabilität

Die schwierig planbare Marktnachfrage bedingte nach wie vor eine hohe operative Flexibilität. Aus diesem Grund wurden Prozesse weiter optimiert, die Ressourceneffizienz 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 und Aktivitäten:

- Die Spezialisierung nach Produktfamilien wurde fortgesetzt. In diesem Rahmen wurde unter anderem die Konsolidierung der Werksstandorte beschlossen, womit auch die geplante Schliessung des Werks in Wesel (DE) per Ende 2026 verbunden ist.
- An diversen Standorten wurde in die Prozessstabilität investiert, was den Ausschuss senkte und zugleich die Qualität der Keramiken sowie die Produktivität verbesserte. Gleichzeitig konnte auch der Energieverbrauch reduziert werden.
- Im schwedischen Werk in Bromölla wurden mehrere Druckgussmaschinen ersetzt respektive generalüberholt.
- Im Werk in Haldensleben (DE) wurde zusätzlich in eine weitere automatisierte Glasier-Zelle investiert.

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 und Aktivitäten:

- Am grössten Produktionsstandort Pfullendorf (DE) wurden die vollautomatisierten Produktionslinien für Füll- und Spülventile und eine automatische Behältertransportanlage zwischen zwei Werkshallen in Betrieb genommen. Zudem wurden weitere Investitionen für die Produktion von WC-Sitzen getätigt.
- Am Standort Lichtenstein (DE) wurde die Werkserweiterung um 10 000 m² erfolgreich abgeschlossen und eine vollautomatisierte, hocheffiziente Produktionslinie für Duofix Rahmen in Betrieb genommen.
- In den Kunststoff-Werken wurden umfangreiche Ersatz- und Erweiterungsinvestitionen in energieeffiziente Spritzguss- und Blasformmaschinen getätigt.
- In Langenfeld (DE) wurden bei den Produktionsanlagen für mittelvolumige Bögen zusätzliche Automatisierungsschritte im Bereich Reinigung umgesetzt, ein alter C-Stahl-Glühofen durch einen energieoptimierten neuen Ofen ersetzt und Anlagen für die Dichtheitsprüfung erneuert.
- Am Standort Pune (IN) wurden die Bauarbeiten für die Werkserweiterung abgeschlossen, um die Produktionskapazitäten dem Wachstum anzupassen. Zudem wurde eine Rohrextrusionslinie in Betrieb genommen.
- In Rapperswil-Jona (CH) und in Givisiez (CH) wurde in die Kapazitätserweiterung der Geberit FlowFit Produktion investiert.

Prinzip der Fließfertigung als Leitlinie

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 die Leitlinie für die Produktionsprozesse, in dem die Prinzipien für eine effiziente Fertigung zusammengefasst sind.

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Produktion

Ressourcen

Wie vorgängig erläutert, 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.

Die Produktion zeichnet sich durch eine hohe Fertigungstiefe aus, die eingekauften Materialien sind mehrheitlich Rohmaterialien und Halbfabrikate mit hohem Rohmaterialanteil.

Die wichtigsten Materialien für die Herstellung von Sanitärprodukten sind:

- Kunststoff- und Metallrohmaterialien
- Mineralische Rohmaterialien
- Diverse Halbfabrikate und Fertigprodukte

2025 wurden insgesamt 393 832 Tonnen Material eingesetzt (Vorjahr 391 985 Tonnen). Beschafft wurden direkte Materialien mit einem Einkaufswert von CHF 852 Mio. (Vorjahr CHF 850 Mio.) von weltweit 1 404 Lieferanten, aufgeteilt in Rohmaterialien (27%), Halbfabrikate (47%) und Fertigprodukte (26%). Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die eingesetzten Rohstoffe und Halbfabrikate.

Materialeinsatz

	2025 t	2024 t	Abweichung %
Rohmaterialien Kunststoff	64 896	69 379	-6,5
Rohmaterialien Metall	60 420	60 733	-0,5
Rohmaterialien mineralisch	156 948	153 816	2,0
Sonstige Rohmaterialien	261	161	62,1
Halbfabrikate	60 598	54 214	11,8
Fertigprodukte	50 709	53 682	-5,5
Gesamtmaterialeinsatz	393 832	391 985	0,5

Logistik

Produktivität und Servicelevel stabil

Die Logistik der Gruppe umfasste Ende 2025 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 verzeichneten die Produktivität und das Servicelevel im Berichtsjahr eine leichte Steigerung. Dies ist im Wesentlichen auf die Keramiklogistik zurückzuführen, die infolge eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses bei leicht erhöhten Mengen eine bessere Produktivität erreichte. Im Logistikzentrum für die nicht-keramischen Produkte in Pfullendorf blieb die Produktivität stabil, dies bei gestiegenen Mengen und einer anhaltenden Entwicklung zu einem kleinteiligeren Geschäft.

Investitionen in das Logistikzentrum Pfullendorf

Im Berichtsjahr wurde im Logistikzentrum in Pfullendorf ein neuer Cobot in Betrieb genommen – ein Roboter, der kollaborativ mit Menschen Arbeiten erledigt. Er wird für die Bestückung des automatisierten Kleinteilelagers eingesetzt. Ausserdem wurde weiter in die ergonomische Optimierung von Arbeitsplätzen für schwere Lasten investiert.

Zudem wurde der Ersatz der Regalbediengeräte im Hochregallager, die am Ende ihrer Lebensdauer angelangt sind, in Angriff genommen. Diese aufwendigen Sanierungsarbeiten werden 2026 fortgesetzt und abgeschlossen.

Optimierung und Ausbau der Distributionslogistik

Weil sich das Logistikzentrum Pfullendorf seit einigen Jahren an der Kapazitätsgrenze bewegt, wird in der Gemeinde Ibbenbüren in Nordrhein-Westfalen (DE) auf einer Grundstücksfläche von 180 000 m² ein neues zweites Logistikzentrum geplant. Planungsabschluss und Vergabeentscheid sind für Mitte 2026, die Inbetriebnahme per 2029 vorgesehen.

Ausserdem ist der Neubau eines Logistikzentrums für Keramik und Badezimmermöbel in Bromölla (SE) am Standort des Geberit Keramikwerks geplant. Von diesem Standort aus soll künftig ein grosser Teil der skandinavischen Länder logistisch versorgt werden. Planungsabschluss und Vergabeentscheid sind ebenfalls für Mitte 2026 geplant.

Zuverlässige Partnerschaften im Transportmanagement

Im Jahr 2025 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.

Im Berichtsjahr wurden eine Reihe von effizienzsteigernden und die Umweltbelastung reduzierenden Massnahmen umgesetzt. Zwischen den Geberit Produktionswerken in Bromölla (SE) und Ekenäs (FI) verkehren neu High-Capacity-Transporte. Das sind Lkws mit deutlich erweiterter Ladekapazität pro Transport. Die Massnahme entschärft die Frachtraumknappheit und senkt den CO₂-Ausstoss pro Transport. Weiter etablierte sich ein fester täglicher Rundkurs mit E-Lkws zwischen Pfullendorf und dem Geberit Werk in Rapperswil-Jona (CH), verbunden mit einem deutlich reduzierten CO₂-Ausstoss. Schliesslich wurde im Logistikzentrum in Pfullendorf ein elektrischer Lkw angeschafft, der auf dem Areal kursiert und den CO₂-Ausstoss ebenfalls markant reduziert.

Die Transportdienstleister von Geberit sind vertraglich verpflichtet, sich aktiv an Initiativen zur effizienten Nutzung von Energie und Verpackungsmaterial sowie zur Reduzierung von Emissionen – wie beispielsweise durch Investitionen in eine saubere, elektrisch betriebene Lkw-Flotte und den Einsatz von grösseren Ladeeinheiten – zu beteiligen. Auch müssen sie für das Umweltreporting von Geberit entsprechende Daten liefern. Weitere Geberit Initiativen führten im Berichtsjahr zu zusätzlichen Synergien und der Reduktion von Leerkilometern (vgl. auch → Reduktionsmassnahmen in der Wertschöpfungskette).

Umwelt

Nachhaltigkeit ist ein integrierter Bestandteil des Geschäftsmodells von Geberit. Bereits 1990 wurde die erste Umweltstrategie vorgelegt. Seither wurde das Thema konsequent weiterentwickelt und um soziale sowie geschäftsethische Schwerpunkte erweitert. Die Nachhaltigkeitsstrategie ist heute fest in der Unternehmensstrategie verankert.

Grundlage für die Nachhaltigkeitsstrategie der Gruppe ist die Wesentlichkeitsanalyse, die regelmässig aktualisiert wird. 2024 wurde diese erstmals gemäss den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) als sogenannte «doppelte» Wesentlichkeitsanalyse durchgeführt und im Berichtsjahr aktualisiert. Die darauf basierende, aufdatierte → Nachhaltigkeitsstrategie reflektiert die Ergebnisse der → Wesentlichkeitsanalyse, des internen → Risikoanalyseprozesses sowie externe Anforderungen aus der Wertschöpfungskette, nationale Regulatorien und globale Rahmenwerke. Sie übersetzt die Erkenntnisse in operative Prozesse und bildet so die Klammer um Wirtschaftlichkeit, Umweltverantwortung und soziale Wirkung.

Energie und Treibhausgasemissionen

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, bereits im Jahr 2022 eingeführte CO₂-Strategie, die in die relevanten Geschäftsprozesse integriert ist. Sie zielt auf eine durchschnittliche jährliche Reduktion der CO₂-Intensität um 5% (unter CO₂-Intensität sind die Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz zu verstehen [= relative CO₂-Emissionen]).

Die CO₂-Strategie basiert auf sechs Elementen, die zur langfristigen Reduktion der CO₂-Emissionen führen. Ein zentrales Steuerungsinstrument ist dabei der 2022 eingeführte CO₂-Referenzpreis, der sich am Preis des europäischen CO₂-Handelssystems (Emissions Trading System, ETS) orientiert. Für das Jahr 2025 wurde er auf EUR 80 pro Tonne festgelegt. Dieser Referenzpreis verkörpert die Kosten für die Einsparung einer Tonne CO₂. Projektbezogen in die Wirtschaftlichkeitsrechnung integriert, dient er als Entscheidungsgrundlage für Investitionen in energie- beziehungsweise CO₂-reduzierende Massnahmen im Bereich Operations und Liegenschaften. Mit dem CO₂-Referenzpreis wird die Verantwortung für die Reduktion des CO₂-Fussabdrucks breit im Unternehmen abgestützt. Das jährliche CO₂-Intensitätsreduktionsziel ist zudem bonusrelevant und in die variable Vergütung des Gruppenmanagements (220 Personen) sowie von weiteren 1 300 Mitarbeitenden mit einer Gewichtung von 20% integriert. Alle strategischen Hebel der CO₂-Strategie samt wichtigsten Prozessen und Massnahmen sind in der folgenden Übersicht abgebildet:

Transparenz	• Scope 1 und 2: monatliches CO₂- und KPI-Reporting • Scope 3: Verbesserung der Transparenz des CO₂-Footprints von Produkten
Verantwortung	• Fokus auf kurz- und mittelfristige Ziele • Jährliches, bonusrelevantes CO₂-Ziel (20% Gewicht) und mittelfristige Reduktion der CO₂-Intensität um 5% p. a.
CO ₂ -Pricing	• Ökologisch/ökonomisch effiziente Entscheidungsfindung • Internes CO₂-Pricing: Referenzpreis und projektspezifischer CO₂-Preis
Energie	• Energiereduktion via Energie-Masterplan und rollierendes CO₂-Forecasting für grosse Werke • Ausbau Beschaffung erneuerbarer Energien und Evaluation alternativer Energiegewinnung, z. B. Photovoltaik, Power Purchase Agreement
Strukturelle Reduktion	• Scope 1 und 2: Reduktion/Verwendung von Keramikausschuss; Evaluation neuer Keramik-Fertigungstechnologien, z. B. H₂ • Scope 3: Ecodesign in der Produktentwicklung; eigene Funktion (Abt. Beschaffung) für die CO₂-Reduktion in der Lieferkette
Kompensation oder Beseitigung	• Externe CO₂-Kompensation oder -Beseitigung auf Basis des CO₂-Referenzpreises

Transparenz

Die jährliche Treibhausgasbilanzierung (Scope 1 bis 3) umfasst alle Produktionswerke, das Logistikzentrum Pfullendorf sowie grössere Vertriebsgesellschaften. Seit 2012 wird der CO₂-Fussabdruck entlang der Wertschöpfungskette berechnet. Seit der Überarbeitung der CO₂-Strategie im Jahr 2022 sind Kennzahlen zu Scope 1 und 2 in die monatlichen Reporting- und Forecasting-Prozesse integriert und es erfolgt eine externe beschränkte Prüfung «limited assurance». Im Berichtsjahr wurde die Methode zur Berechnung der Treibhausgasemissionen (Scope 1 bis 3) überarbeitet und aktualisiert. Erstmals wurden alle relevanten Scope-3-Kategorien vollständig und in Übereinstimmung mit den Anforderungen des Treibhausgas-Protokolls berechnet.

Verantwortung

Seit 2022 ist die jährliche Reduktion der CO₂-Intensität eines von fünf gleichgewichteten Kriterien für den Gruppenbonus. Damit ist die Zielerreichung für das Management und die Schweizer Mitarbeitenden mit 20% vergütungsrelevant.

CO₂-Pricing

Vgl. → Ausführungen zum CO₂-Referenzpreis.

Energie

Massnahmen zur Energieeinsparung, Effizienzsteigerung, Wärmerückgewinnung und zum Ausbau erneuerbarer Energien werden über einen Energie-Masterplan und rollierende CO₂-Forecasts gesteuert. Optionen sind Einkauf von Ökostrom mit Herkunftsnachweis, langfristige Stromkaufvereinbarungen und Photovoltaikanlagen.

Strukturelle Reduktion

Im Keramikbereich (rund zwei Drittel der Scope-1- und Scope-2-Emissionen) liegt der Fokus auf Ausschussreduktion, Brennprozessoptimierung und Abwärmenutzung. Langfristig werden alternative Energieträger wie Biogas oder grüner Wasserstoff geprüft. Zur Reduktion von Scope-3-Emissionen werden seit 2007 Produkte in Ecodesign-Workshops optimiert: weniger Material, höhere Reparierbarkeit, mehr Recyclinganteil, geringerer CO₂-Fussabdruck, optimierte Verpackungen und Transportwege. Lieferanten müssen Umwelt- und Sozialstandards einhalten; Materialien mit niedrigen Emissionen werden zunehmend berücksichtigt.

Als sechstes Element der CO₂-Strategie ist optional vorgesehen, jene CO₂-Emissionen extern zu kompensieren oder zu beseitigen, die im Produktionsprozess nicht reduzierbar sind. Im Berichtsjahr wurden keine Emissionen kompensiert.

Die absoluten Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen der Geberit Gruppe sanken im Jahr 2025 im Vergleich zum Vorjahr vor allem dank Effizienzsteigerungen in der Keramikproduktion um 2,4% auf 108 446 Tonnen (Vorjahr 111 158 Tonnen). Der währungsbereinigte Nettoumsatz stieg um 4,8%. Infolgedessen verbesserte sich die relativen CO₂-Emissionen im Vorjahresvergleich um 6,9%. Seit der Übernahme der energieintensiven Keramikproduktion im Jahr 2015 konnten die relativen CO₂-Emissionen insgesamt um 69,3% verbessert werden, was einer durchschnittlichen jährlichen Reduktion von 11,1% entspricht.

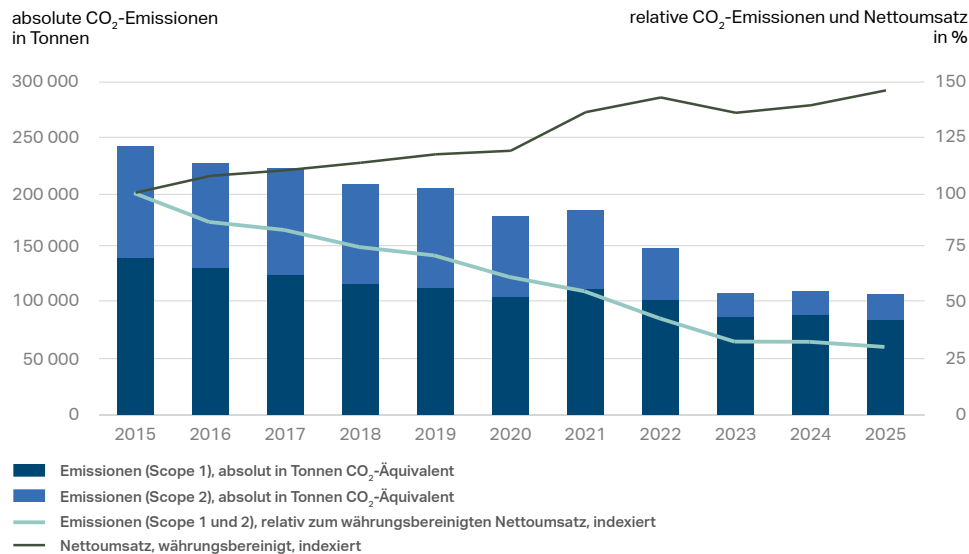
GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Umwelt

CO₂-Emissionen

2015–2025

(Index: 2015 = 100)



Im Rahmen der strukturellen Reduktion werden im Keramikbereich, der zwei Drittel der gruppenweiten Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen verursacht, die Prozesse fortlaufend optimiert. Der neue Tunnelofen in Carregado (PT), der im Herbst des Vorjahres installiert worden war, wurde 2025 erstmals über das gesamte Jahr genutzt und reduzierte den Energieverbrauch gegenüber dem Vorjahr um 22%. An den Standorten Haldensleben (DE) und Włocławek (PL) konnte der Erdgasverbrauch durch die Gewichtsreduzierung der Ofenwagen ebenfalls gesenkt werden. Die im Berichtsjahr neu in Betrieb genommene energieeffiziente Pulverbeschichtungsanlage am Standort Lichtenstein (DE) senkte den Energieverbrauch der neuen Duofix Rahmenproduktion gegenüber 2021 um 10%. Parallel wurde der Ausbau erneuerbarer Energien systematisch vorangetrieben. 2025 wurden 141,3 GWh Ökostrom mit Herkunftsnachweis bezogen, was 67% des Strombezugs ausmacht. Im Berichtsjahr wurde zusätzlich zu den bestehenden Anlagen in Pfullendorf (DE) und Matri (AT) eine neue Photovoltaikanlage in Lichtenstein (DE) in Betrieb genommen, welche die eigene erneuerbare Stromproduktion um rund 600 MWh erhöhte. Effizienzsteigerungen erfolgten zudem durch intelligente Wärmerückgewinnung, Modernisierung von Maschinen und Beleuchtung, Einsatz hybrider Spritzgussanlagen sowie Optimierung von Druckluft- und Kühlsystemen. Der Energieverbrauch konnte seit 2015 um 30,1% reduziert werden – bei gleichzeitig gestiegenem Nettoumsatz.

Erneut wurde im Berichtsjahr die Berechnung der gruppenweiten Scope-1- und Scope-2-Treibhausgasemissionen 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).

Wasser sparen

Ein Kernelement der Geberit Nachhaltigkeitsstrategie ist der verantwortungsvolle Umgang mit natürlichen Ressourcen. Dies gilt ganz besonders für die Ressource Wasser. Ein wichtiger Hebel und Beitrag des Unternehmens zur ökologischen Nachhaltigkeit liegt im effizienten Umgang mit Wasser – in der eigenen Produktion, vor allem aber in der Nutzungsphase der Produkte.

Nahezu 100% der Wasserentnahme entfallen bei Geberit auf die Nutzungsphase der Produkte, also auf die nachgelagerte Wertschöpfungskette. Dabei fällt insbesondere der Wasserbedarf der WC-Systeme ins Gewicht: Laut Schätzungen der deutschen und schweizerischen Sanitärfachverbände entfällt rund ein Drittel des Haushaltwasserbedarfs auf WC-Spülungen. Geberit setzt konsequent auf die Entwicklung und Verbreitung wassersparender Produkte, um den Wasserverbrauch in Gebäuden zu senken. Dazu zählen insbesondere die optimierte TurboFlush Spültechnik, die in einer zunehmenden Anzahl von Geberit WC-Modellen eingesetzt wird,

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Umwelt

die Spülventile Typ 208 und 212 sowie wassersparende Armaturen und Urinale. Auf Basis von Verkaufszahlen ergibt sich für das Berichtsjahr ein Einsparpotenzial von bis zu 163 Millionen m³ Wasser gegenüber herkömmlichen 9-Liter-Einmengen-Spülkästen. Grundlage für diese Modellrechnung ist die Annahme, dass im Rahmen einer Renovation ein 9-Liter-Spülkasten durch ein wassersparendes Geberit System ersetzt wird.

Die Wasserentnahme in der Produktion stieg im Berichtsjahr auf 915 442 m³ (Vorjahr 880 759 m³). Der Anstieg steht im Zusammenhang mit temporären Massnahmen in der technischen Infrastruktur eines Produktionswerks. Der grösste Anteil der internen Wasserentnahme entfällt mit rund 80% auf die Keramikproduktion. Verglichen mit dem Referenzjahr 2015 sank die Wasserentnahme um 22%.

Ressourcen im Kreislauf halten mit dem Fokus auf Langlebigkeit

Der verantwortungsvolle Umgang mit Materialien und der Beitrag zur Kreislaufwirtschaft sind für Geberit zentral.

Mit ihrer hohen Qualität und Robustheit sind Geberit Produkte auf eine lange Nutzung ausgelegt. Ihre Lebensdauer übersteigt nicht selten 50 Jahre, beispielsweise bei Abwasserrohren aus Kunststoff. Für Keramiken ausgewählter Serien gilt eine lebenslange Garantie. Die Qualität und Langlebigkeit der Produkte wird durch eine langfristige Ersatzteilverfügbarkeit unterstützt, die für Unterputzspülkästen und ihre mechanischen Komponenten 50 Jahre und für einen weiteren bedeutenden Teil des Sortiments 25 Jahre beträgt. Ebenfalls sind neu entwickelte Produkte und Komponenten weitgehend rückwärtskompatibel. Die Langlebigkeit, Reparierbarkeit und Rückwärtskompatibilität der Produkte sind ein wesentlicher Beitrag von Geberit zur Kreislaufwirtschaft und Minimierung des Ressourceneinsatzes.

Das Unternehmen folgt zudem systematisch dem Prinzip «Vermeiden → Wiederverwenden → Rezyklieren → Anderweitig verwenden → Beseitigen».

Eine besondere Bedeutung kommt der Abfallreduktion zu. Der grösste Hebel liegt dabei in der Produktion. Im Berichtsjahr wurden 393 832 Tonnen (Vorjahr 391 985 Tonnen) Materialien verarbeitet, hauptsächlich mineralische Rohstoffe, Metalle und Kunststoffe sowie Verpackungsmaterial. Die Abfallmenge betrug 59 970 Tonnen (Vorjahr 61 789 Tonnen), wovon 78% rezykliert, 20% deponiert und 2% energetisch verwertet wurden. Seit dem Referenzjahr 2015 konnte die Abfallmenge in der Produktion insgesamt um 28% reduziert werden.

Produktnachhaltigkeit und nachhaltiges Bauen

Die Produktnachhaltigkeit ist bei Geberit konsequent in die Entwicklung, Materialwahl und Nutzungsphase der Produkte integriert. Zentrales Prinzip ist die seit 2007 angewendete Ecodesign-Methode, die den gesamten Lebenszyklus eines Produkts – von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung – abdeckt. Jedes neue Produkt soll in seiner Nachhaltigkeitsleistung besser sein als sein Vorgänger. Im Berichtsjahr wurden neun Ecodesign-Workshops durchgeführt. Aktuelle Beispiele sind die Einführung des neuen Duofix WC-Elements mit einem rund 10% geringeren CO₂-Fussabdruck, die Einführung der wassersparenden TurboFlush Technik in weiteren WC-Keramikmodellen oder die Einführung des Füllventils Typ 383 mit 10% ABS-Regranulat. Die erfolgreiche SuperTube Technologie, die eine materialsparende Lösung für eine effiziente Entwässerung von Hochhäusern bietet, ist neu auch als hochschalldämmende Variante Silent-db20 SuperTube erhältlich.

Seit 2012 werden Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804 erstellt. EPDs stellen relevante, vergleichbare und verifizierte quantitative Informationen über die ökologischen Auswirkungen eines Produkts transparent dar. Im Berichtsjahr wurden für die Produktgruppen wandhängende WC-Sets, Duofix WC-Elemente und Mapress Systemrohre insgesamt sechs neue EPDs erstellt. Damit sind im Berichtsjahr 44% des Konzernumsatzes durch Produkte mit EPD abgedeckt (Vorjahr 42%). Diese Daten unterstützen Planende und Bauherren u. a. bei LEED-, DGNB- und BREEAM-Zertifizierungen sowie der Berechnung von Gebäudeökobilanzen.

Umweltmanagement und Compliance

Die Geberit Gruppe steuert ihre Umwelt- und Nachhaltigkeitsleistung mit einem integrierten Managementsystem, das Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz umfasst. Dieses System bildet den Rahmen für die kontinuierliche Verbesserung der Performance in allen Werken und Funktionen. Sämtliche Produktionsstandorte, das Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) und der Hauptsitz in Rapperswil-Jona (CH) sind nach ISO 9001, 14001 und 45001 zertifiziert, fünf deutsche und drei polnische Werke zusätzlich nach ISO 50001 (Energie). Ergänzt wird das System durch ein gruppenweites → Risikomanagement und regelmässige interne sowie externe Audits.

Die Nachhaltigkeitsleistung wird jährlich gemäss den → GRI-Standards (GRI 2021) sowie nach → Art. 964a ff. OR-Inhaltsindex und den Empfehlungen der Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) zur Klimaberichterstattung sowie gemäss den Empfehlungen des Sustainability Accounting Standards Board (→ SASB-Index) offengelegt. Zusätzlich wird die Berichterstattung an die European Sustainability Reporting Standards (→ ESRS-Index) angepasst. Der jährliche Nachhaltigkeitsbericht zeigt, wie Geberit zur UN-Agenda 2030 und zu den Zielen für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, → SDG-Index) beiträgt. Als Mitglied des UN Global Compact veröffentlicht Geberit den jährlichen Fortschrittsnachweis zu internationalen Prinzipien für Umwelt- und Sozialverantwortung.

Nachhaltigkeitsberichterstattung

Geberit verfügt seit 2004 über eine umfassende Berichterstattung im Bereich Nachhaltigkeit; seit 2006 berichtet das Unternehmen gemäss GRI-Standards, was sich unter anderem in sehr guten Nachhaltigkeitsratings niederschlägt.

Über das Carbon Disclosure Project (CDP) werden jährlich detaillierte Daten zu CO₂-Emissionen, Klimarisiken und Wasserverbrauch offengelegt. Ebenso bestätigt das Sustainalytics ESG Risk Rating die starke ESG-Positionierung: Mit 15,3 Punkten («Low Risk») zählt Geberit branchenweit zu den besten 3% der Unternehmen (Rang 4 von 139 im Sektor «Building Products»).

Diese unabhängigen Beurteilungen durch verschiedene Ratings unterstreicht die Verankerung von Nachhaltigkeit in Strategie, Governance und Produktentwicklung und erhöht die Vergleichbarkeit für institutionelle Investoren.

Soziale Verantwortung

Soziale Verantwortung bei Geberit

Unser Ansatz

Geberit übernimmt gesellschaftliche Verantwortung mit einem Schwerpunkt auf fairen Chancen auf dem Arbeitsmarkt und der Schaffung nachhaltiger beruflicher Perspektiven. Dieses Engagement wird in zwei komplementären Bereichen umgesetzt: Zum einen durch Projekte, welche die Berufsbildung in der Sanitärbranche stärken und gleichzeitig den Zugang zu sauberem Wasser sowie zu sanitärer Infrastruktur in Entwicklungsländern verbessern. Zum anderen durch die Arbeitsintegration von Menschen mit Beeinträchtigungen im Umfeld der eigenen Standorte. Hierzu arbeitet Geberit mit sozialen Werkstätten zusammen und schafft inklusive Arbeitsplätze in eigenen Betrieben. Auf diese Weise wird gezielt dazu beigetragen, individuelle Erwerbschancen zu verbessern und die Lebensqualität vieler Menschen langfristig zu erhöhen.

Projekte mit Lernenden

Seit 2008 werden Sozialprojekte mit Geberit Lernenden in Entwicklungs- und Schwellenländern durchgeführt. Dieses soziale Engagement hat inzwischen Tradition: Unter fachlicher Anleitung renovieren die Lernenden sanitäre Anlagen in Bildungs-, Sozial- und Gesundheitseinrichtungen und erwerben dabei interkulturelle, sprachliche und berufliche Kompetenzen. Zugleich agieren sie als Botschafter für das Unternehmen und dessen gesellschaftliches Engagement. Die Sozialprojekte tragen konkret zum Ziel 6 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen bei, weltweit allen Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung zu ermöglichen.

Im Jahr 2025 reisten zehn Lernende aus Deutschland, Österreich und der Schweiz nach Kenia. In der Mädchenschule Kagwe Girls School im Kiambu County im Norden des Landes bauten sie 23 WCs, 8 Waschbecken und 16 Duschen ein und stellten die Wasserversorgung sicher. Das Projekt kommt 1 200 Schülerinnen und deren Lehrpersonen zugute.

Global engagiert

Mit der Strategie des sozialen Engagements stärkt Geberit explizit den Beitrag des Unternehmens zum Ziel 8 der Agenda 2030 der Vereinten Nationen: Förderung von inklusiver, gleichberechtigter und hochwertiger Bildung für alle. Operativ umgesetzt wird dieser Schwerpunkt mittels diverser Berufsbildungsprojekte. In Partnerschaft mit der Hilti Foundation und der schweizerischen Stiftung Swisscontact wird seit 2024 ein duales Berufsbildungsprogramm für Sanitärfachleute in Kenia umgesetzt. Das Trainingszentrum in Karen bei Nairobi wurde im Jahr 2024 errichtet und ausgerüstet. Neben Materialspenden ist Geberit massgeblich an der Weiterentwicklung des Curriculums sowie an der Weiterbildung der Berufslehrpersonen und der Lehrmeister beteiligt. Zudem wurden die lokalen Lernenden mit Stipendien unterstützt. 2025 schlossen 35 Lernende des zweiten Jahrgangs ihre Ausbildung erfolgreich ab. Das Sanitärfach zählt seit dem Programmstart 163 Lernende; knapp 80 haben die Lehre bereits abgeschlossen. Rund 80% der Absolventinnen und Absolventen wurden nach dem Abschluss als Sanitärfachleute angestellt. Etwa 25 lokale Sanitärbetriebe beteiligen sich am Programm als Lehrbetriebe.

In der Ukraine führt die lokale Geberit Vertriebsgesellschaft in Zusammenarbeit mit der schweizerischen Direktion für Entwicklung und Zusammenarbeit (DEZA), der schweizerischen Stiftung Swisscontact sowie mit dem ukrainischen Bildungsministerium ein seit Jahren bestehendes Berufsbildungsprojekt weiter. Im Zeitraum zwischen 2023 und 2025 (dritte Programmphase) schlossen 2 067 Personen die Ausbildung im Sanitärfach ab. Die Abschlussquote betrug 88%. Zusätzlich nahmen 23 Lehrkräfte aus 22 Berufsschulen an weiterbildenden Trainings teil. Da eine sehr hohe Nachfrage nach Kurzzeitkursen für Erwachsene besteht, wurden im Berichtsjahr zwei neue Ausbildungszentren akkreditiert, in denen über 100 Personen eine Schulung im Sanitärfach absolvierten. Zudem wurden 19 Berufsschulen mit Sanitär- und Lehrmaterial unterstützt. Weitere 35 Schulen und Bildungseinrichtungen erhielten insgesamt 700 Geberit Waschtische. Im Berichtsjahr wurde das Engagement in der Ukraine erheblich ausgeweitet: Geberit beteiligt sich am Wiederaufbauprogramm der Schweizerischen Eidgenossenschaft unter der Leitung des schweizerischen Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO). Bis Ende 2027 sollen sanitäre Anlagen in rund 150 Berufsbildungsinstitutionen modernisiert werden. Geberit liefert dazu über 5 300 WCs und Waschtische. Die Installationen werden von ukrainischen Berufsschülerinnen und -schülern selbst ausgeführt – begleitet von ihren Ausbildenden und Geberit Fachkräften. So entstehen moderne Infrastrukturen und neue Kompetenzen zugleich. Bis zum Ende des

GEBERIT GESCHÄFTSBERICHT 2025

Berichtsteil → Lagebericht der Konzernleitung → Geschäftsjahr 2025 → Soziale Verantwortung

Berichtsjahrs wurden die entsprechenden vertraglichen Vereinbarungen abgeschlossen. Der Beginn der Renovationsarbeiten ist für Anfang 2026 vorgesehen.

Darüber hinaus unterstützte Geberit die Basler Stiftung L'Unique, die in Schulen in Nepal sanitäre Anlagen baut, sowie den Jugendwettbewerb der Swiss Water Partnership, eines Netzwerks von über 70 Schweizer Organisationen, das innovative Lösungen für globale Wasserprobleme entwickelt.

Alle Sozialprojekte werden regelmässig – auch nach dem Abschluss der entsprechenden Projekte – von Mitarbeitenden vor Ort oder in Kooperation mit NGOs begleitet und evaluiert. Insgesamt beliefen sich die entsprechenden Spenden (Produktspenden und finanzielle Beiträge) im Berichtsjahr auf CHF 4,1 Mio. (Vorjahr CHF 4,1 Mio.).

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 Fertigungs-, Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr wurden insgesamt 30 Partnerinstitutionen in 12 Ländern unterstützt. Die Auftragssumme belief sich auf CHF 9,6 Mio. (Vorjahr CHF 8,9 Mio.).

Finanzielle Aufwendungen im Bereich Gesellschaftliches Engagement

Die nachfolgende Tabelle bietet eine zusammenfassende Übersicht zu Spenden, finanziellen Beiträgen und Aufträgen an soziale Einrichtungen/Werkstätten (vgl. vorherige Abschnitte «Global engagiert» und «Integration und Inklusion»).

Gesellschaftliches Engagement

	Einheit	2025	2024	Abweichung %
Spenden und Beiträge	MCHF	4,1	4,1	0,0
Aufträge an soziale Einrichtungen	MCHF	9,6	8,9	7,9

Seit dem Referenzjahr 2015 stieg die Gesamtsumme dieser finanziellen Aufwendungen um 59% von CHF 8,6 Mio. auf CHF 13,7 Mio.

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 Information Technology (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 Fragen der IT-Security. Alle Mitglieder des Verwaltungsrats sind in diesem Bereich geschult und verfügen über vertiefte Kenntnisse in den Bereichen IT, Digital, IT-Security, KI.

Die IT-Systeme werden unter Beizug externer Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung gemäss gängiger Information Security Standards und unter Berücksichtigung der neusten Bedrohungslage unterzogen. Die aktuellen Prüfungen bestätigten ein gutes Sicherheitsniveau. Ausserdem verfügt Geberit über ein Schulungsprogramm zur IT-Security für alle Mitarbeitenden – mit zusätzlichem Fokus auf neue Mitarbeitende und solche, die sich im Rahmen von Phishing-Tests nicht korrekt verhalten haben. Das Unternehmen hat sich auf Basis von Kosten-Nutzen-Überlegungen entschieden, keine Versicherung für IT-Security abzuschliessen. 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, wobei das Projekt im Berichtsjahr auf den Produktionsstandort in der Ukraine ausgeweitet wurde. Alle grossen Standorte der Gruppe arbeiten nun vollständig auf dem Konzern-ERP-Standard.

KI-Kompetenzzentrum

Geberit führte 2025 den Aufbau eines gruppenweiten Kompetenzzentrums für künstliche Intelligenz (KI) weiter. Das Team identifizierte Geschäftsmöglichkeiten und schuf die digitale Basis für die Datenverarbeitung durch KI. Mit internen Trainings und Hackathons wurde das Bewusstsein bei den Mitarbeitenden für KI deutlich gestärkt. Das Hauptziel des KI-Programms besteht darin, mittel- bis langfristige geschäftliche Vorteile zu erzielen und gleichzeitig Effizienzgewinne zu realisieren.

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. Dazu werden die Ingenieurinnen und Ingenieure mit modernsten Modellierungs- und Simulationswerkzeugen ausgestattet und Produktionsstandorte und Logistikzentren mit fortschrittlichen Lager- und Fertigungsleitsystemen unterstützt sowie der Kundenservice durch eine leistungsfähige CRM-Plattform gestärkt. Durch den Einsatz von Cloud-Technologien werden externe Innovationen integriert – bei gleichzeitigem Fokus auf eine sichere und widerstandsfähige IT-Umgebung.

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 → Verhaltenskodex für die Mitarbeitenden sowie der → Verhaltenskodex für Lieferanten. Beide Verhaltenskodizes wurden 2025 überarbeitet und den aktuellen Standards angepasst.

Themen

Die für Geberit wesentlichen Compliance-Aktivitäten umfassen die Bereiche: → Kartellrecht, Korruption, Datenschutz, Produkthaftung, → Umwelt, → Arbeitssicherheit und 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.

Der Bereich Corporate Legal Services 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	Daten-schutz	Normen	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. Dieses Meldesystem entspricht sowohl den Anforderungen der EU-Whistleblower-Richtlinie als auch den nationalen Gesetzen.

Schwerpunkt Kartellrecht und Datenschutz

Wie in den Vorjahren standen auch im Jahr 2025 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 wurden die Schulungsunterlagen umfassend aktualisiert und unter anderem um aktuelle Praxisbeispiele und Hinweise auf gerichtliche/behördliche Entscheidungen erweitert. Wie in den Vorjahren wurden zu diesem Schwerpunktthema auch im Berichtsjahr allgemeine und bedürfnisorientierte Schulungen in den relevanten Geberit Gesellschaften und Geschäftsbereichen durchgeführt.

Im Bereich Datenschutz wurde das Audit-Konzept grundlegend neu gestaltet und der risikobasierte Ansatz ausgeweitet. Die Ergänzung der bisherigen Audits um niederschwellige Kompaktreviews, die sich auf die Prüfung der Prozesslandschaft beschränken, ermöglicht eine effektive Prüfung der Gesellschaften in der erforderlichen Intensität. Auch die zentrale Dokumentationsplattform im Datenschutz wurde optimiert. Neben allgemeinen und spezifischen Schulungen verschiedener Fachbereiche und lokaler Gesellschaften lag der Fokus der Schulungen im Berichtsjahr auf der neuen Dokumentationsplattform.

Damit verfügt Geberit im Kartellrecht und im Datenschutz über effiziente und stets aktuelle Instrumente, um geltendes Recht umzusetzen, 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 2026

Geopolitisches und makroökonomisches Umfeld

Die geopolitischen Risiken und die damit verbundenen makroökonomischen Unsicherheiten sind nach der Eskalation des Konflikts im Nahen Osten deutlich gestiegen, was einen Ausblick auf das makroökonomische Umfeld sowie auf die für die Bauindustrie bedeutenden Entwicklungen der Inflation, Zinsen und Konsumentenstimmung erschwert. Insgesamt wird die Weltwirtschaft erheblichen Unwägbarkeiten ausgesetzt sein. Europa dürfte nach wie vor mit gedämpften Wachstumsaussichten konfrontiert sein.

Leichte Erholung in der Bauindustrie

Die Nachfrage in der Bauindustrie hat sich nach den starken Rückgängen seit Mitte 2022 im Jahr 2025 insgesamt stabilisiert, mit einer je nach Land/Markt unterschiedlichen Entwicklung beim Neubau- und beim Renovationsgeschäft.

In Europa wird im Jahr 2026 insgesamt ein leichtes Marktwachstum, jedoch noch keine Markterholung erwartet. Diese Einschätzung basiert auf der Stabilisierung der Baugenehmigungen im Jahr 2025; entsprechend wird für das Geschäft mit Neubauten im laufenden Jahr eine stabile Entwicklung erwartet. Für das Renovationsgeschäft, das rund 60% zum Geberit Umsatz beiträgt, wird erneut eine leicht positive Entwicklung erwartet; dies wird durch mehrere für diesen Bereich relevante Indikatoren gestützt, beispielsweise durch gestiegene Immobilientransaktionen. Ausserhalb Europas wird für die Bauindustrie ein gemischtes Bild erwartet. In mehreren Märkten, beispielsweise in Indien, wird eine weiterhin starke Nachfrage prognostiziert. In China hingegen wird aufgrund der eingebrochenen Neubautätigkeit ein fortgesetzter Rückgang der Marktnachfrage erwartet.

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 im Abschnitt → Management von Währungsrisiken verwiesen.

Auf der Kostenseite dürfte die Lohninflation im Gesamtjahr 2026 rund 3% betragen und es werden im ersten Quartal 2026 höhere direkte Materialpreise im Vergleich zum vierten Quartal 2025 erwartet. Des Weiteren plant die Unternehmensleitung im Jahr 2026 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 für das Jahr 2026 keine wesentlichen Belastungen (OPEX und Abschreibungen) mehr erwartet.

Geberit

Vor dem Hintergrund eines leicht verbesserten Marktumfelds bleibt es auch für 2026 das Ziel, die Marktposition von Geberit durch gezielte strategische Initiativen weiter auszubauen – beispielsweise durch:

- die Produktneuheiten des Jahres 2026 sowie den Fokus auf die in den Vorjahren erfolgreich eingeführten Produkte – zum Beispiel die Rohrleitungssysteme Geberit FlowFit und Mapress Therm, das Dusch-WC Alba und das Duofix Installationselement,
- Investitionen in IT, Digitalisierung und künstliche Intelligenz,
- neue, auf Endkunden, Architekten und Designer ausgerichtete Marketingaktivitäten, und
- die Erweiterung und Erneuerung von Logistikkapazitäten.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sehen Geberit sehr gut aufgestellt, um die aktuellen und bevorstehenden Herausforderungen zu meistern, die Chancen konsequent zu nutzen und die Marktposition weiter auszubauen. 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.