

GEBERIT

MUT ZUR INNOVATION

MANAGEMENTSYSTEM NEU DENKEN

Sylvia Berger, Geberit International AG

2026-09-29

DAS **UNTERNEHMEN**

DAS PRODUKTESPEKTRUM



KENNZAHLEN 2024

CHF NETTOUMSATZ

3’085 Mio.

LÄNDER MIT EIGENER VERTRIEBSORGANISATION

~50

MITARBEITENDE

~11’000

PRODUKTIONSWERKE

26

GEBERIT **MANAGEMENT SYSTEM**

EIN WENIG THEORIE VORWEG

Ein Managementsystem beantwortet die Frage: “Wie arbeiten wir im Unternehmen zusammen?”

Management-system	Geberit Management System (GMS)
Jedes Unternehmen hat ein MS: formell und informell	Weitgehend formelles System, zentrale Plattform ist das Geberit Managementsystem (GMS) enthält: – Vorgaben*1 – Vorlagen, Arbeitsmittel*2 – Nachweise*3

*1 Prozesse, Richtlinien, Anweisungen

*2 Formulare, Checklisten, Verweise zu Software-Tools

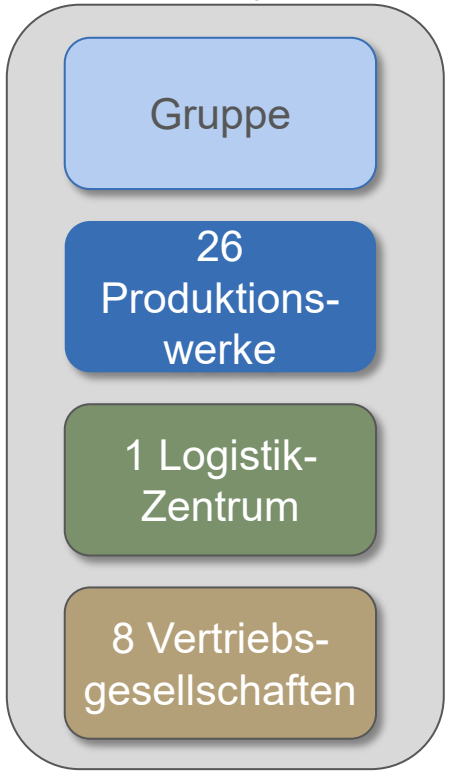
*3 Nachweisdokumente Verweise zu Berichten, ausgefüllten Checklisten,…)

DAS GEBERIT MANAGEMENTSYSTEM (GMS) – DIE AUSGANGSLAGE

Neben der Gruppe sind

35 ISO-zertifizierte Gesellschaften

im System



Software-Lösung: iGrafx

Eingeführt: 2011

Inhalte:

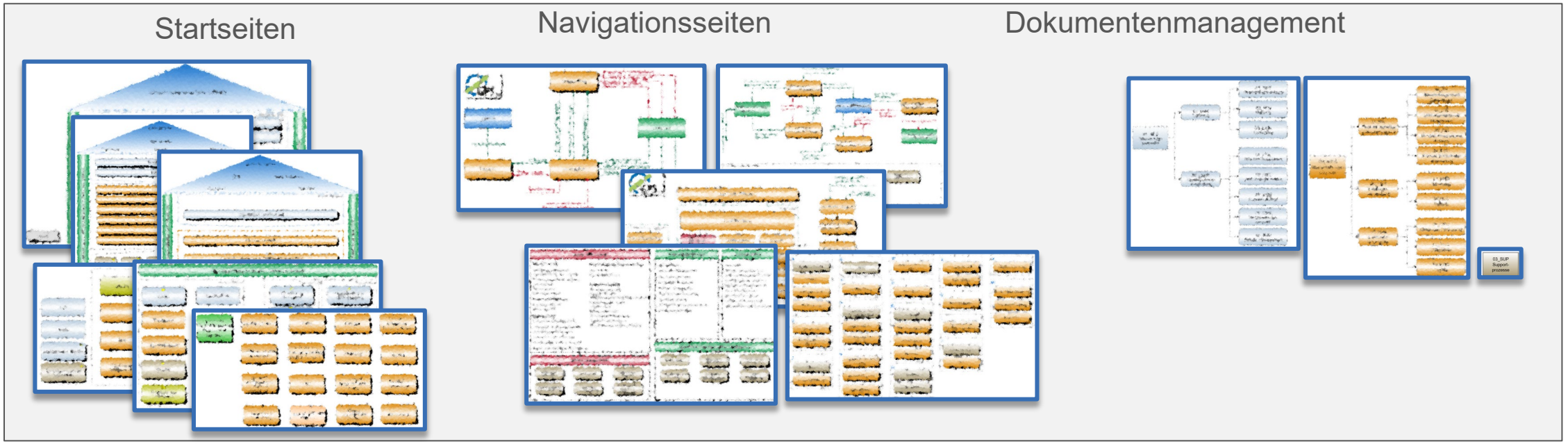
~ 14’000 aktive Objekte *1
~ 31’000 Verweise *1
11 Sprachen

Nutzer:

~ 900 verschiedene Nutzer pro Monat *3
~ 95 Editoren

*1 Stand: Juni 2021
*2 Stand: September 2021
*3 Stand: September 2025

DAS GEBERIT MANAGEMENTSYSTEM (GMS) – DIE AUSGANGSLAGE



- Neben der Gruppe hat jede lokale Gesellschaft ein eigenes Teilsystem mit eigener Startseite (Prozesslandkarte) sowie eine grob vorgegebene Prozess- und Ordnerstruktur.
- Jede lokale Gesellschaft kann ihr eigenes System vollständig selber pflegen:
  - Prozesslandkarten und Ordnerstrukturen sind individuell angepasst.
  - Navigationsseiten zu Dokumenten und Prozessen werden selber angelegt und verwaltet.
  - Neben der Prozesslandkarte als Startseite gibt es fast immer eine zweite «Startseite», die meist eher funktional aufgebaut ist.

Veränderungen sind nötig

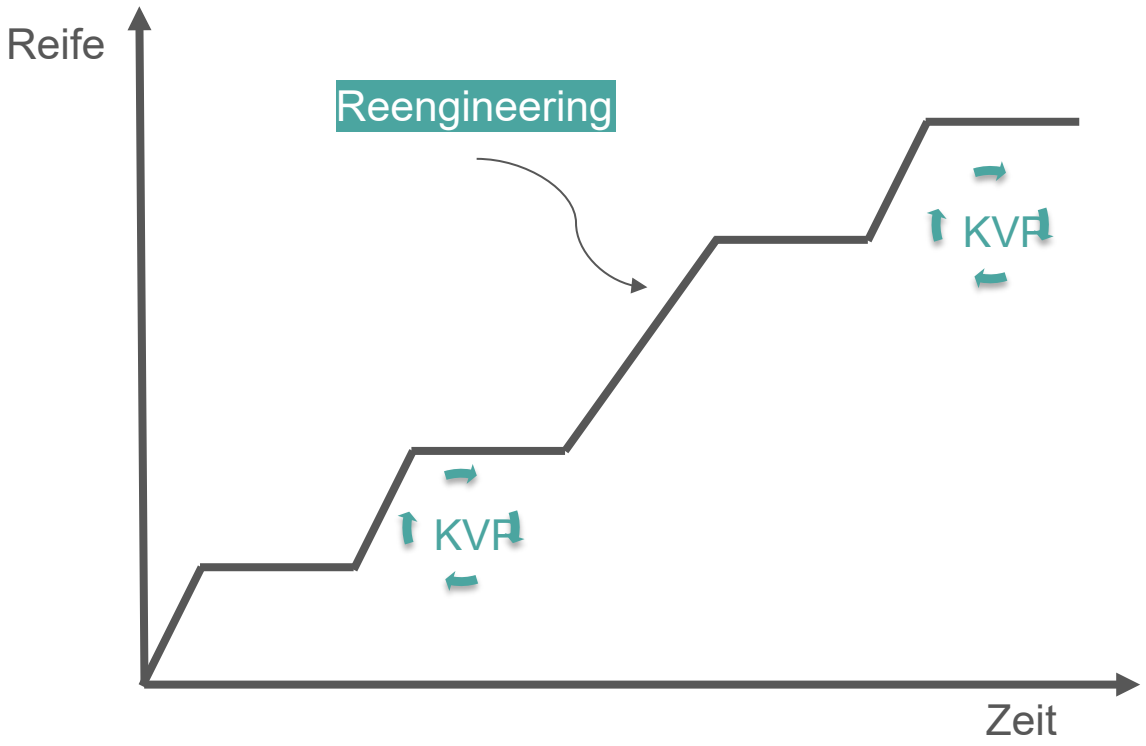
➔ Für Leser sind meist viele Klicks nötig, um ein Dokument zu finden.

➔ Für Prozesseigner ist unklar, wo ihre Prozesse angezeigt werden und – bei Gruppenprozessen - wo es Varianten gibt.

➔ Für Editoren ist der manuelle Pflegeaufwand hoch, da sie meist alleine das System «ihrer» lokalen Gesellschaft pflegen.

NOCH ETWAS MEHR THEORIE

Reenginering und kontinuierliche Prozessverbesserung



Phasenmodell der Veränderung nach Lewin (1947) und Kotter (2012)

	Unfreezing	Moving	Refreezing
Sachlich	• Veränderungsbedarf bestimmen • Top Management Unterstützung und Teilnahme	• Ressourcen • Pz-Messung und Feedback • Datengestützte Entscheidungen	Qualität & Zufriedenheit
Emotional	• Die Dringlichkeit erhöhen • Das Leitteam bauen • Die Vision entwickeln • Überzeugend kommunizieren	• Barrieren beseitigen • Quick Wins erzielen • Nicht lockerlassen	Die Veränderung dauerhaft machen

Zeit

DAS «ÜBERARBEITETE PROZESSHAUS» – UNFREEZING

Sachlich

Veränderungsbedarf bestimmen:

- **Standardisierung der Prozesslandkarte «top down»**

Top-Management Unterstützung und Teilnahme:

- **Freigabe vom Konzept durch die Konzernleitung**

Emotional

Die Dringlichkeit erhöhen

- Das Prozesshaus nicht nur für die ISO-Zertifizierung, sondern **vor allem als Managementsystem** nutzen

Das Leitteam bauen

- **Zwei Personen aus dem QM** der Gruppe

Die Vision entwickeln

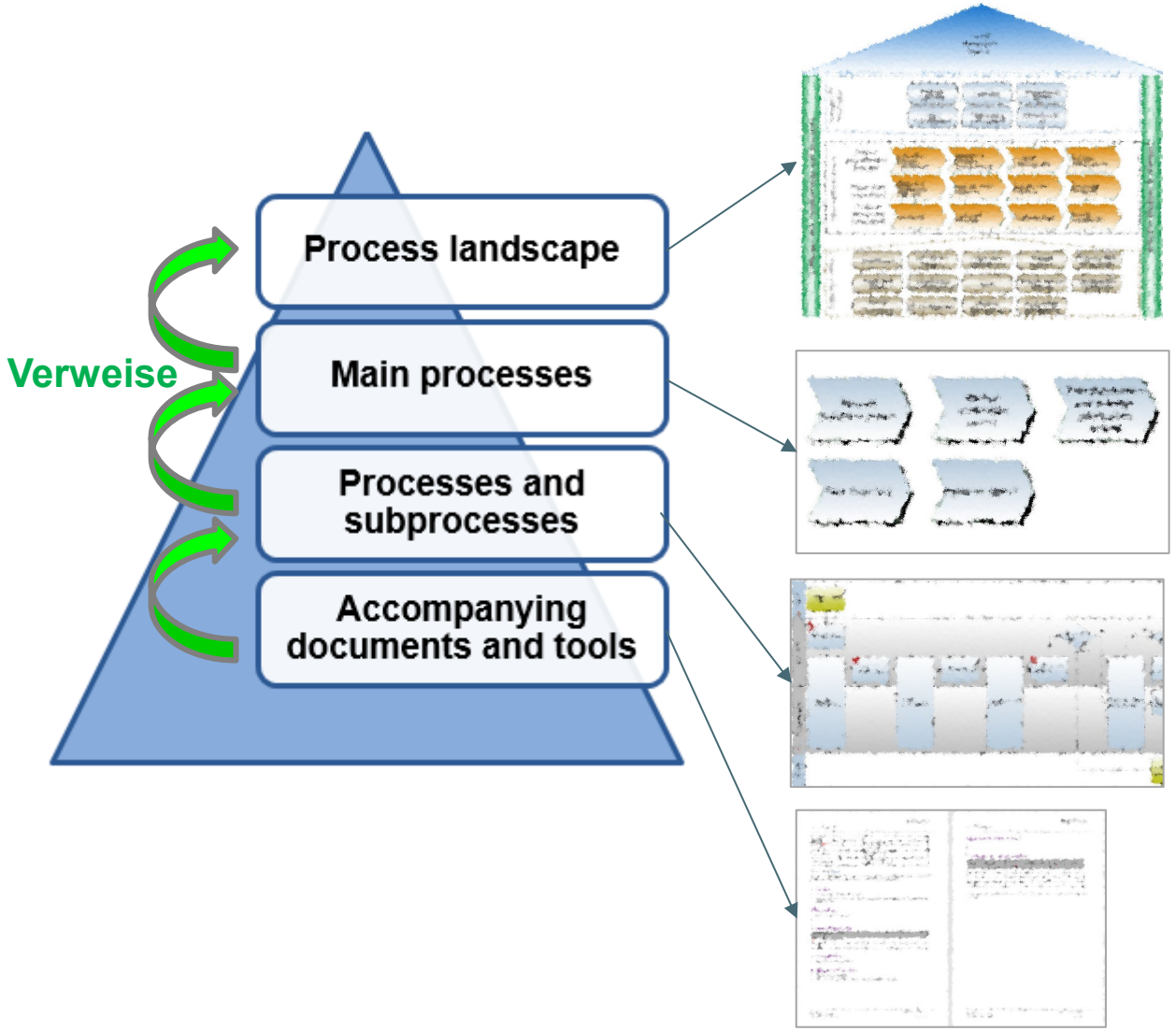
- **Auf Basis von gängigem Standard** (St. Galler Management-Modell)

Überzeugend kommunizieren

- **Meetings** mit allen Abteilungsleitern und einzelnen Konzernleitungsmitgliedern **in der Gruppe vor dem Meeting mit der Konzernleitung** sowie Vorab-Info auf dem jährlichen QEHS-Meeting

DAS «ÜBERARBEITETE PROZESSHAUS» – DAS KONZEPT

«NOT APPROVED»



ROADMAP

2019: *Establish global reference*

- Reference model established
- Global processes mapped
- Content in all required languages

2020: *Trigger local alignment*

(continuous)

- Apply logic to priority local systems / functions
  - Processes mapped
  - Eliminate redundancy
  - Reduce variability

2021: *Build in sustainability*

Track system “cleanliness”

Container for Records

On-board content from other systems

VISION

One process house

Eliminate navigation layers in local systems

GMS 2.0 – UNFREEZING

Sachlich

Veränderungsbedarf bestimmen:

- Bestehendes System besser verstehen -> Erkenntnis, dass die lokal definierten Startseiten überwiegend **funktional** aufgebaut sind
- Aufbau der **Prozesslandkarte «bottom up»**
- **Ablage von Dokumenten** besser berücksichtigt
- **Rollen** zum Unterhalt der zentralen Plattform besser berücksichtigt
- Nutzung von **erweiterten technischen Möglichkeiten** der zentralen Plattform (Abfragen, Dashboards)

Top-Management Unterstützung und Teilnahme:

- **Vorstellung Konzept beim CEO**
- **Freigabe vom Konzept durch die Konzernleitung**
- Unterstützung durchs Top-Management bei **Definition von standardisierten funktionalen Startseiten**

Emotional

Die Dringlichkeit erhöhen

- Das Prozesshaus nicht nur für die ISO-Zertifizierung, sondern **vor allem als Managementsystem** nutzen
- Umstellung der Prozesse auf neues Format innerhalb der bestehenden Software bedarf Ressourcen, bietet auch Chancen (Umstellung auf BPMN, Verwendung definierter Rollen / Funktionen)

Das Leitteam bauen

- Intensive Diskussionen mit **fachfremdem Sparringpartner**

Die Vision entwickeln

- **Stakeholder-Analyse** durchführen
- **Feedback von externen Beratern** eingeholt

Überzeugend kommunizieren

- **Meetings** mit allen Abteilungsleitern **in der Gruppe nach dem Meeting mit der Konzernleitung** sowie Vorab-Info auf dem jährlichen QEHS-Meeting

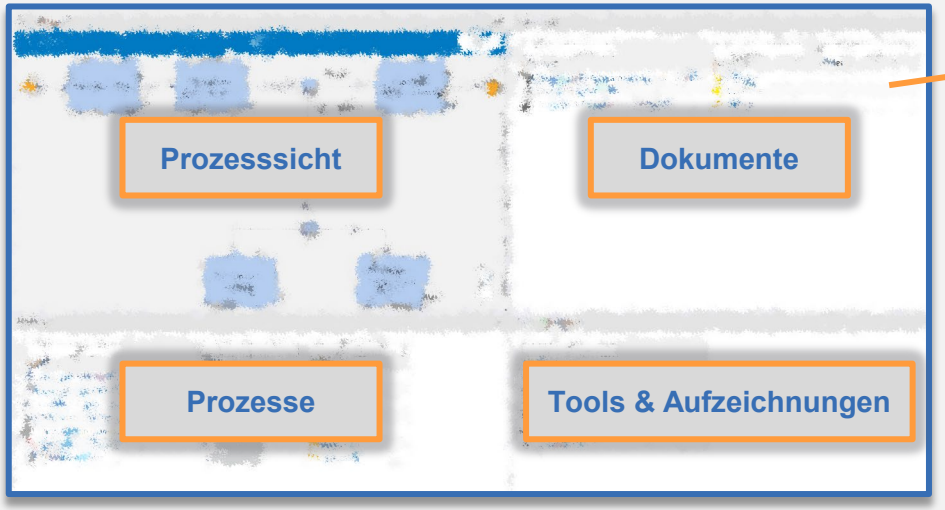
«GMS 2.0» – DAS KONZEPT

Startseiten



Funktionale Sichten

Navigationsseiten



Dashboard pro Abteilung

Dokumentenmanagement



Fixierte Ordnerstruktur

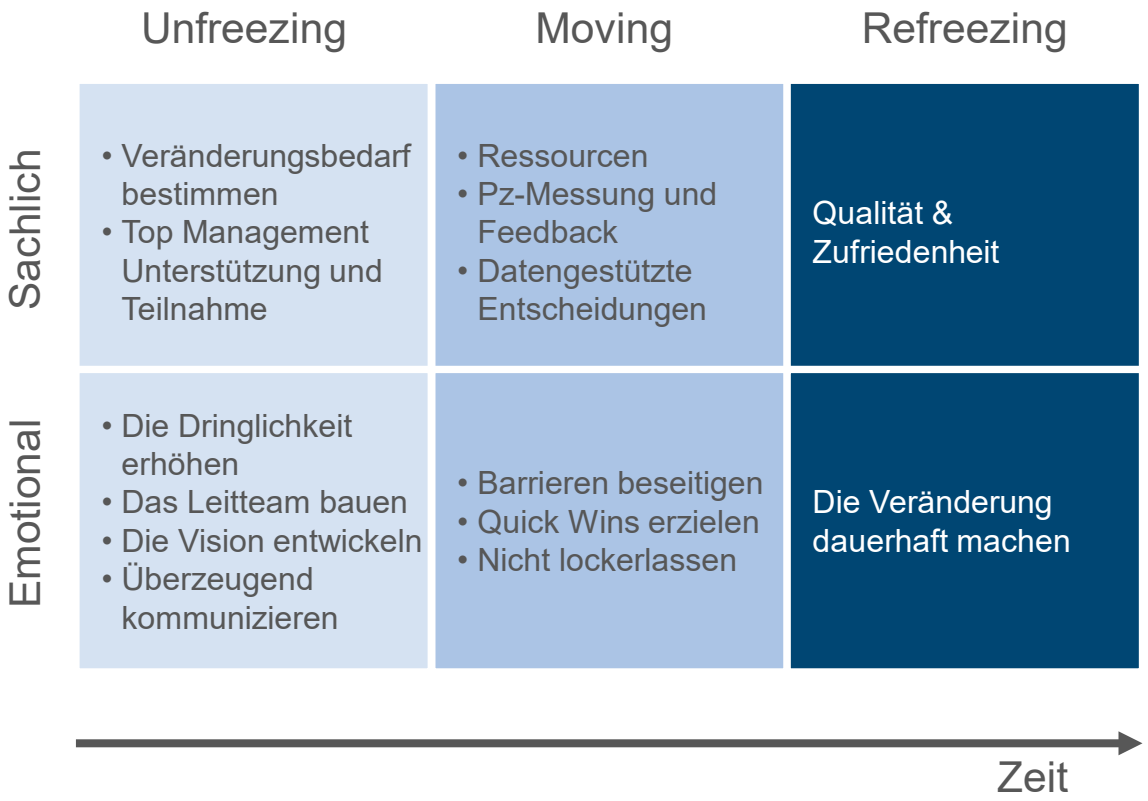
Teil 1 – Fokus auf Nutzung und Inhalte: Strukturen der Teilsysteme sind aufeinander abgestimmt und im Gesamtsystem weitgehend vereinheitlicht, Aufbau des Gesamtsystems von der Gruppe vorgegeben und unterhalten, Unterhalt Dokumentation durch Gruppe und lokal

«APPROVED»

Teil 2 – Aufbau und Verstehen des Prozessnetzwerks: BPMN als Modellierungsstandard, Prozesssteckbriefe integriert, Ausbau der Verwendung von Stammdaten, Prüfung neuer Prozesse sowie Aufbau / Unterhalt der Prozesssichten durch Prozessarchitekt (Gruppe)

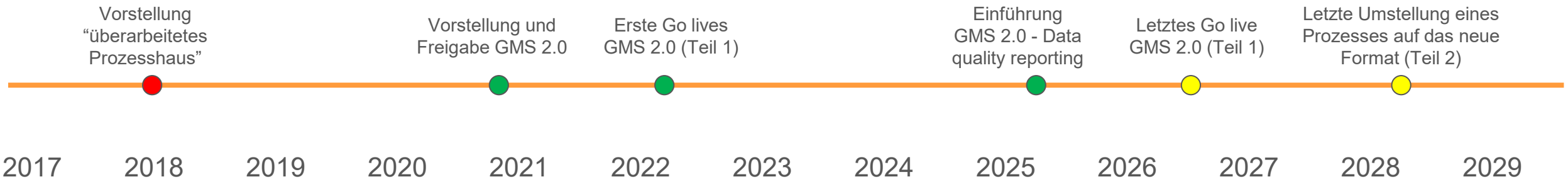
Aufgrund technischer Umstellung innerhalb der bestehenden Software

LEWIN / KOTTER UND DAS GMS IM LAUFE DER ZEIT



LEWIN / KOTTER UND DAS GMS IM LAUFE DER ZEIT

	Unfreezing	Moving	Refreezing
Sachlich	• Veränderungsbedarf bestimmen • Top Management Unterstützung und Teilnahme	• Ressourcen • Pz-Messung und Feedback • Datengestützte Entscheidungen	Qualität & Zufriedenheit
Emotional	• Die Dringlichkeit erhöhen • Das Leitteam bauen • Die Vision entwickeln • Überzeugend kommunizieren	• Barrieren beseitigen • Quick Wins erzielen • Nicht lockerlassen	Die Veränderung dauerhaft machen



CHANGE MANAGEMENT – ERFOLGSFAKTOREN

Wenige Elemente im neuen System (**Funktionale** Sicht, Dashboards, Prozesssichten, Metadatenfeld «Validity»)

Von der Konzernleitung **«Grünes Licht» zum Konzept erhalten** und später wertvolle Unterstützung seitens oberen Managements beim Setup der funktionalen Sichten

Schaffung von Mehrwert
- durch das neue System (Prozess- und Dokumentenmanagement) sowie durch die neue Art der Prozessmodellierung
- durch das Projekt selber (Chance zum «Ausmisten» der Dokumentation)

Klare Kommunikation
- Vorab-Information an alle Bereichs- und Abteilungsleiter auf Gruppenebene sowie Q/EHS-Verantwortliche
- Unterstützung bei Kick-offs mit den lokalen Management-Teams und enge Begleitung der lokalen Projektleiter
- Schulungen für die Editoren und die Prozesseigner zum neuen System und zur Prozessmodellierung
- Veröffentlichung im Intranet, um alle Mitarbeiter zu jedem Go live einer Gesellschaft im neuen System zu informieren

Kontinuierliche Begleitung der Umstellung der Teilsysteme
- Entwicklung von wichtigen Tools durch DRSM (iGrafx Partner) zum Setup und Unterhalt des neuen Systems
- Vorgabe eines Leitfadens zur Vorgehensweise (Vorgehensweise kann – und wird – individuell gestaltet)
- Regelmässiges Monitoring vom Transfer der Dokumentation sowie der Datenqualität

Genaues Zuhören und Beobachten bei Nachfragen, Widerständen, Anpassungswünschen… **und – falls sinnvoll – Korrekturen vornehmen**

DER MUT, DAS MANAGEMENTSYSTEM NEU ZU DENKEN UND ENTSPRECHEND UMZUBAUEN, ZAHLT SICH AUS

Von 2027 an werden neben der Gruppe **45 lokale Gesellschaften** das GMS als zentrale Plattform nutzen.

➔ **Der Umfang vom System geht über die ISO-Zertifizierung hinaus.**

Ein paar positive Beispiele aus der Nutzung vom System:

- Einfache Neuzuordnung der Prozesse und Dokumente im Rahmen von Organisationsänderungen
- Sichtbare Harmonisierung von Abteilungsnamen über mehrere Standorte hinweg
- Gemeinsame Weiterentwicklung der Prozesse von zwei gleichen Abteilungen in zwei verschiedenen Produktionsgesellschaften
- Vermehrte Anfragen von Personen / Abteilungen, wie sie «ihre» Prozesse und Dokumente ins System bringen können



* Die ISO-zertifizierten Gesellschaften haben eigenes Teilsystem, für die anderen gibt es ein «Read only» der Gruppenvorgaben

THANK YOU FOR YOUR ATTENTION

GEBERIT

MASTERING WATER

Disclaimer
Although Geberit makes every effort to make accurate and up-to-date statements, we cannot provide any guarantees or warranties as to the accuracy and completeness of the information in this handout and disclaim any liability arising from its use. All statements in this presentation that are not historical facts are forward-looking statements that do not provide any guarantees of future performance; they involve risks and uncertainties, including (but not limited to) future global economic conditions, foreign exchange rates, regulatory requirements, market conditions, competitor activities and other factors beyond the Company's control.