



# Hansgrohe Group

GESCHÄFTSBERICHT MIT NACHHALTIGKEITSBERICHT

/ 2023

# Inhalt



---



---



---



---



---



---



UNSER UNTERNEHMEN





## Liebe Leserinnen und Leser,

das Geschäftsjahr 2023 hat der Bad- und Sanitärbranche einen Dämpfer versetzt – nicht nur in Deutschland. Nach unseren Rekordjahren 2021 und 2022 war es ein wirklich herausforderndes Jahr. Die Marktkrise ist eine Begleiterscheinung der Konjunkturdelle in der Baubranche, verbunden mit Unsicherheiten bei Investoren. Die Auswirkungen haben die gesamte Branche, aber auch wir alle hier bei Hansgrohe gespürt.

Unser rasanter Wachstumskurs wurde ausgebremst. Dieser Realität haben wir uns gestellt und sind entschlossen damit umgegangen. Wie auch in früheren Fällen in unserer 123-jährigen Geschichte nutzen wir diese Marktkrise als Chance, um gestärkt, dynamisch und selbstbewusst daraus hervorzugehen. So waren wir nach der Finanzkrise 2008 und nach den Pandemie Jahren in Bestform. Das sollte uns auch dieses Mal dank der Flexibilität, dem Teamgeist und der Leidenschaft unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelingen.

Gleichwohl ist Hansgrohe auf den internationalen Märkten gut positioniert. Im Projektgeschäft sind wir trotz der verhaltenen Baukonjunktur erfolgreich unterwegs. Märkte wie die Türkei, Indien, Mexiko, aber auch Regionen wie Südostasien und der Mittlere Osten haben derzeit ihre besten Jahre. Demgegenüber stehen Stagnation und Rückgang in für uns bedeutenden Märkten wie Deutschland oder China. Mit unserem neuen InnovationParc in China und dem im vergangenen Sommer eröffneten Produktionsstandort in Serbien haben wir jedoch die nötige Infrastruktur aufgebaut, um hier künftige Chancen zu nutzen.

Auch 2023 haben wir innovative Produkte auf den Markt gebracht, und die Nachfrage nach unserer neuen iBox, dem hansgrohe Pulsify-Brausenprogramm und den AXOR Neuheiten zieht an. Mit unseren neuen Produktkategorien, wie der Badkeramik und den Badmöbeln, bieten wir unseren Kundinnen und Kunden ganzheitliche Nutzer- und Baderlebnisse in der gewohnten hochwertigen Qualität. Ich bin zuversichtlich, dass wir mit unseren Innovationen auch 2024 Erfolge feiern werden.

Nachhaltigkeit ist bei uns kein Add-on, sondern Teil unseres Qualitätsversprechens. Unsere Produkte sollen die Umwelt immer mehr entlasten und dabei helfen, Energie und Wasser zu sparen. Mit unserem aufgewerteten Geschäftsbericht mit Nachhaltigkeitsbericht gehen wir einen Schritt in Richtung der neuen Berichtsvorgaben der EU und integrieren geschäftliche und nachhaltigkeitsrelevante Themen. Sie gehören ohnehin zusammen. Wir hoffen, dass Ihnen das neue Format gefällt.

Ihr Hans Jürgen Kalmbach  
Vorsitzender des Vorstands

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

dass die Hansgrohe Group ein herausforderndes Jahr hinter sich hat, ist kein Geheimnis. In Anbetracht der Gesamtlage haben wir es gut gemeistert – wir haben es nicht mit einer unüberwindbaren Krise zu tun.

Das Marktumfeld ändert sich rasant, und auch Hansgrohe wird sich auf die Veränderungen einstellen und weiterentwickeln müssen. Mit Flexibilität und Teamgeist werden wir gemeinsam die konjunkturellen Herausforderungen meistern, davon ist der Aufsichtsrat fest überzeugt.

Wir stellen uns dem stetigen Wandel und freuen uns weiterhin, den Vorstand bei seiner verantwortungsvollen Tätigkeit zu begleiten. Unsere Entscheidung für die neue Personalvorständin beispielsweise weist klar in die Zukunft, weil dieses Ressort perspektivisch immer wichtiger wird. Dadurch wollen wir noch mehr Fokus auf die Mitarbeitenden legen. Letztlich besteht das Unternehmen nur zweitrangig aus Produkten, Maschinen und Gebäuden. Es sind die Menschen, die Außergewöhnliches leisten und so den Erfolg des Unternehmens erst ermöglichen.

2023 hat gezeigt, dass wir uns stabil aufstellen müssen, um weiter Richtung Zukunft blicken zu können. Dafür ist eine nachhaltigkeitsorientierte, strategische Ausrichtung des Unternehmens wichtig. Verantwortung für die Menschen – innerhalb und außerhalb des Unternehmens – und Verantwortung für die Umwelt sind der richtige Weg.

Die in diesem Bericht dargestellten Leistungen und Erfolge zeigen, dass Hansgrohe auf dem richtigen Weg ist. Preise und Auszeichnungen, wie der Deutsche Nachhaltigkeitspreis 2024, machen auch nach außen sichtbar, dass die Initiativen der vergangenen Jahre fruchten.

Ihr Klaus F. Jaenecke  
Vorsitzender des Aufsichtsrats

# Hansgrohe – Ganzheitliche Lösungen für Bad und Küche

**Hansgrohe steht für 123 Jahre Innovation, Design und Qualität. Wir sind heute ein international agierender Konzern. Als Unternehmen übernehmen wir Verantwortung für Mensch und Umwelt. Dieser Anspruch an uns selbst, an unser Denken und Handeln, ist tief in der Hansgrohe Group verankert.**

## Unser Unternehmen

Die Hansgrohe Group mit Sitz in Schiltach (Baden-Württemberg) ist ein führendes Unternehmen der Sanitärbranche. Die Unternehmensgruppe besteht aus der Hansgrohe SE sowie 35 Gesellschaften und 21 Verkaufsbüros weltweit. Die zwei Anteilseigner sind die Masco Corporation mit Sitz in Livonia (Michigan, USA) zu 68,35 Prozent und die Syngroh Verwaltungs- und Beteiligungs-GmbH mit Sitz in Schiltach zu den restlichen Anteilen (mehr hierzu im Lagebericht unter 5.4 Governance-Informationen). Durch den Vertrieb in 152 Ländern ist das Unternehmen seinen Kunden in allen Regionen der Erde ein verlässlicher Partner.

Unter den Marken AXOR und hansgrohe produziert und vertreibt die Gruppe hochwertige Brausen, Duschsysteme, Armaturen für Bad und Küche sowie Küchenspülen. In Kombination mit Sanitärkeramik und Badmöbeln bietet das Traditionsunternehmen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten aus einer Hand für ganzheitliche Badezimmererlebnisse. Die Produkte zeichnen sich durch Innovation, Design und Qualität aus. Die Hansgrohe Group verfügte im Jahr 2023 über acht eigene Produktionsstandorte, von denen sich vier in Deutschland, sowie je einer in Frankreich, in Serbien, in den USA und in China befinden.

Zu unserem Selbstverständnis gehört ein ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Menschen und der Umwelt. Nachhaltiges Denken und Handeln sind im Unternehmen fest verankert. Die Produkte sollen auf ökologisch und sozial verantwortliche Art und Weise hergestellt werden und in ihrer Verwendung selbst zur Nachhaltigkeit beitragen. Um diesen Anspruch sichtbar zu machen, verwenden wir in der Kommunikation nach innen und außen das Leitbild „In Touch with our Planet“.

Die mehr als 5.400 Beschäftigten der Hansgrohe Group – davon rund 60 Prozent in Deutschland – sind der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg. Ihr Einsatz, ihre Innovationsbereitschaft und ihr Verantwortungsbewusstsein machen das Unternehmen aus. Wir fördern ihre Laufbahnen mit vielfältigen Maßnahmen und schützen ihre Vielfalt ebenso wie ihre Sicherheit und Gesundheit.

## Wesentliche Marken und Produktkategorien

Die Produkte der Hansgrohe Group mit den Marken AXOR und hansgrohe kommen in den Anwendungsfeldern Bad und Küche zum Einsatz. Für die Badeinrichtung bieten wir Duschen, Armaturen, Thermostate sowie Badmöbel, Keramiken für Waschplatz und WC und Spiegel an. Im Programm sind außerdem Ablaufsysteme für Duschen, Badewannen oder Waschtische. Zu den Duschprodukten zählen Handbrausen, Kopfbrausen, Seitenbrausen, Brausesets, Duschsysteme und Zubehör. Bei den Armaturen unterscheiden wir zwischen Produkten für Waschtische, Duschen, Wannen und Bidets. Für die Küche bieten wir Küchenarmaturen und Spülen an.

Das Signet für unsere Nachhaltigkeitskommunikation vereint Wassertropfen, Fingerabdruck und Wellen, ergänzt durch unser Leitbild, Verantwortung für Mensch und Umwelt, für unseren Planeten, zu übernehmen.



Unsere Designmarke AXOR entwickelt und produziert ikonische Objekte für luxuriöse Bäder und Küchen. In Zusammenarbeit mit weltbekannten Designern – darunter Philippe Starck, Antonio Citterio, Jean-Marie Massaud und Barber Osgerby – entstehen Produkte in vielfältigen Stilrichtungen. Alle Armaturen, Brausen und Accessoires von AXOR entsprechen höchsten Qualitätsstandards. Mit weit über die eigentlichen Produkte hinausreichender Expertise inspiriert und befähigt AXOR Architekten, Innenarchitekten und designbegeisterte Menschen, langlebige Bäder in individuellen Stilrichtungen zu gestalten.

Der im Juni 2023 neu eröffnete Produktionsstandort im serbischen Valjevo stärkt den europäischen Fertigungsverbund der Hansgrohe Group.

Die Marke hansgrohe steht für ganzheitliche Lösungen in Bad und Küche, die wasser- und energiesparende Technologien, intelligente Funktionen und langlebige Qualität vereinen. Mit ihren zeitlosen Premiumprodukten verbindet die traditionsreiche



Marke zukunftsweisende Innovationen mit einem nachhaltigen und achtsamen Lebensstil bei hohem Komfort. Zusammen mit dem langjährigen Designpartner PHOENIX entstehen auch Smart-Living-Anwendungen, die den Alltag durch mehr Funktionalität und Sicherheit bereichern.

Mit unseren Marken und Produktreihen kommen wir unterschiedlichen Kundenwünschen entgegen und bieten für verschiedene Bedürfnisse passende Eigenschaften, Bedienmöglichkeiten, Designrichtungen und Installationslösungen.

Mit der Erweiterung unseres Produktportfolios um die Kategorien Waschtische, WCs und Badmöbel im Geschäftsjahr 2023 antworten wir auf eine sich verändernde Marktlogik: den wachsenden Bedarf unserer Kundinnen und Kunden nach aufeinander abgestimmten Produktlösungen aus einer Hand. Deshalb verstehen wir unsere Rolle verstärkt als die eines Gestalters ganzheitlicher Baderlebnisse.

Zudem haben wir uns das Ziel gesetzt, immer nachhaltiger zu wirtschaften. Koordiniert und gesteuert von unserem Team Green Company definieren und realisieren wir unsere Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen – in der Produktentwicklung ebenso wie im Management (mehr hierzu im Abschnitt Innovation ab Seite 16 sowie im Abschnitt Nachhaltigkeitsstrategie des Lageberichts ab Seite 62).

### Marktpräsenz und Investitionen

Die Hansgrohe Group ist ein in weiten Teilen der Welt bekanntes Markenunternehmen. Unsere Fokushochmärkte sind Deutschland, Frankreich, Großbritannien, die USA und China. Wir vertreiben unsere Produkte in verschiedenen Vertriebskanälen, wie beispielsweise dem Sanitärgrößhandel oder über Installateure. Neben der Vermarktung an Fachkunden ist das globale Projektgeschäft besonders wichtig. Als eines der führenden Unternehmen unserer Branche wollen wir neue Maßstäbe in unserer Industrie setzen. Durch Patente auf unsere Innovationen positionieren wir uns als ein Innovationsführer im Markt.

Mit eigenen Fertigungsstätten in Deutschland, Frankreich, China, Serbien und den USA greifen wir auf ein internationales Produktionsnetzwerk zurück. Die beiden größten deutschen Produktionsstätten in Offenburg und Schiltach werden durch die Außenstelle in Willstätt unterstützt. Mit ESS (Easy Sanitary Solutions), entstand in Bad Bentheim das Hansgrohe Kompetenzzentrum für Duschrinnen und Abläufe. Seit Januar 2024 gehört ESS zu 100 Prozent zur Hansgrohe SE.

Insgesamt lagen die 2023 getätigten Investitionen der Hansgrohe Group bei 81,6 Mio. Euro (2022: 89,2 Mio. Euro). Einen großen Anteil davon nahm der weitere Ausbau unseres Mitte 2023 eröffneten neuen Produktionswerks in Serbien ein. Mit diesem neuen Standort stärken wir unseren europäischen Fertigungsverbund. Die Modernisierung der Anlagen und Werkzeuge unserer Produktionswerke waren weitere Investitionsschwerpunkte. In den Grundfertigungen und Montagebereichen investierten wir in höhere Fertigungskapazitäten und stärkere Automatisierung, in Werkzeuge für zahlreiche Neuprodukte, aber auch in die Informationstechnologie und in die Sicherheit digitaler Prozesse.

### Ausgewählte Kennzahlen Hansgrohe Group

	2021	2022	2023
Produktionsstandorte	6	7	8
Tonnen ausgelieferte Produkte	28.024	29.798	22.082
Gesellschaften	34	33	35
Umsatz <sup>1</sup> (in Millionen Euro)	1.377	1.550	1.406
Mitarbeitende <sup>2</sup>	5.373	5.639	5.448

<sup>1</sup>Jahresabschluss nach HGB <sup>2</sup> ohne Zeitarbeitnehmende, Stichtag 31.12.

### Ausgewählte Mitgliedschaften

Die Hansgrohe SE und ihre Tochtergesellschaften sind Mitglied in Verbänden und Organisationen in ihrem wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeld. Eine Auswahl mit Berührungspunkten zu Nachhaltigkeitsthemen finden Sie hier:

- Aktionskreis gegen Produkt- und Markenpiraterie (APM) im Bundesverband der Deutschen Gießerei-Industrie (BDG)
- Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik (BME)
- Bundesvereinigung der Firmen im Gas- und Wasserfach (figawa)
- Deutsche Gesellschaft für Galvano- und Oberflächentechnik (DGO)
- Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB)
- Deutsches Institut für Normung (DIN)
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (DGFP)
- European Association for the Taps and Valves Industry (CEIR)
- Institut Bauen und Umwelt (IBU)
- Rat für Formgebung
- Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) Armaturen
- Wirtschaftsverband Industrieller Unternehmen Baden (WVIB)

Eine ausführliche, aktuelle Liste unserer Mitgliedschaften, einschließlich solcher unserer internationalen Tochtergesellschaften, findet sich als PDF-Download auf unserer Corporate-Website ([www.hansgrohe-group.com](http://www.hansgrohe-group.com)) unter [Nachhaltigkeit > Nachhaltige Unternehmensführung](#).



EINBLICKE



2



Treibt das Thema  
Diversity &  
Inclusion bei  
Hansgrohe voran:  
Katrin Edinger.

Personalvorständin Sandra  
Richter sieht in der Vielfalt der  
Beschäftigten eine zentrale  
Stärke des Unternehmens.

# „Man spürt das Miteinander“

Sandra Richter, Personalvorständin und Katrin Edinger, tätig im Team Global Talent and Diversity, Equity & Inclusion, sprechen über gute Arbeitsbedingungen, warum Vielfalt und Chancengleichheit so wichtig sind – und wie „Zickzack“ Lebensläufe sein können.

**Der Mensch steht im Mittelpunkt:  
Das sagen viele Unternehmen.  
Stimmt's bei Hansgrohe?**

**KATRIN EDINGER:** Hansgrohe ist bekannt dafür, ein toller Arbeitgeber zu sein, bei dem auch das Miteinander nicht zu kurz kommt. Ich habe mich vor zwei Jahren deshalb bewusst hier beworben und kann das bestätigen.

**SANDRA RICHTER:** Ich finde – und ich bin jetzt seit einem Jahr dabei –, man kann das Miteinander spüren. Die Atmosphäre hier ist sehr wertschätzend. Wie die Belegschaft in viele Entscheidungen miteinbezogen wird, finde ich außergewöhnlich.

**Welcher der vier Hansgrohe-Kernwerte Leidenschaft, Wertschätzung, Miteinander und Vertrauen ist Ihnen am wichtigsten?**

**RICHTER:** Leidenschaft. Die Menschen bringen sich bei uns mit Herzblut ein. Das beeindruckt mich. Ich merke die Liebe in jedem Detail.

**EDINGER:** Wertschätzung. Dass sich die Menschen hier so annehmen, wie sie sind. Das ist auch unser Leitbild für Diversity & Inclusion.

**Wie steht Hansgrohe denn zum aktuellen Thema Vielfalt & Demokratie?**

**EDINGER:** Hansgrohe hat sich schon früher klar positioniert. Wir respek-



„Dafür stehen wir: Menschen Wege zu eröffnen, proaktiv und cross-funktional.“

SANDRA RICHTER

tieren alle, egal, mit welchem Hintergrund. Das haben wir 2023 im Rahmen einer Kampagne verdeutlicht, die in allen Werken für das Thema sensibilisierte.

**RICHTER:** Ich habe selbst Migrationshintergrund, meine Eltern kommen aus dem früheren Jugoslawien. Vielfalt ist mir daher nicht nur als Frau, sondern auch kulturell wichtig. Als ich den Personalbereich umorganisiert habe, wollte ich, dass das Thema präsenter wird. Daher wird dazu direkt an mich berichtet.

**EDINGER:** Unser Vorstand treibt das Thema – und das ist eine großartige Basis. 2024 wollen wir die Vielfalt der Belegschaft auch weiter in die Führungsebene bringen. Dazu startete im vergangenen Jahr das Programm Women4future, um Frauen aus allen Hierarchieebenen in ihrer Position zu festigen, etwa mit Workshops wie „Starke Frau – starker Auftritt“ zur gelungenen Kommunikation in unserer eher männlich dominierten Branche. Und wir bestärken Männer darin, Angebote wie Elternzeit oder Teilzeit wahrzunehmen. Diese Flexibilisierung wird ein Win-Win für beide Geschlechter.

**RICHTER:** Zudem soll unser inklusives Miteinander weiterwachsen. Eine unserer Montagemitarbeiterinnen ist beispielsweise gehörlos, ihre Führungskraft hat

ihren Arbeitsplatz auf sie eingerichtet. Seither haben wir eine weitere gehörlose Mitarbeiterin eingestellt.

**Die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden scheint bei Hansgrohe gut zu funktionieren: So wie bei David Zapf, der hier sein duales Studium absolviert und nun für Hansgrohe eine Weltneuheit geschaffen hat (siehe Seite 13): eine Recyclinganlage für verchromte Kunststoffbauteile.**

**RICHTER:** Stimmt! Unser CEO Hans Jürgen Kalmbach hat hier ebenfalls sein duales Studium absolviert. Dafür stehen wir: Menschen Wege zu eröffnen, proaktiv und crossfunktional, also auch im Zickzack durch die beruflichen Erfahrungen.

**Frau Richter, Sie haben eigentlich Mathematik studiert. Klingt auch nach beruflichem Zickzack.**

**RICHTER:** Ja, ich habe auf Lehramt studiert und merkte, dass es das nicht ist. Über meine Diplomarbeit bin ich im Personalbereich gelandet, im Controlling – ich hatte ein Faible dafür, Datenbanken zu programmieren. Jetzt bin ich seit rund 20 Jahren im HR-Bereich tätig. Bei Hansgrohe kann ich internationale Prozesse stärken und so unser Unternehmen unterstützen. Ich will an allen Standorten mit Kenn-

zahlen mehr Transparenz schaffen, um Talente oder Gender Diversity besser steuern zu können.

**Und Sie, Frau Edinger?**

**EDINGER:** Ich komme aus dem Projektmanagement, habe eine der größten barrierearmen Veranstaltungen in Deutschland mitorganisiert. Weil es mir Spaß macht, Veränderungen zu begleiten, habe ich Organisationsentwicklung studiert. Außerdem musste ich feststellen, dass nicht „Jede alles erreichen kann“. Daher setze ich mich für Geschlechtergerechtigkeit ein. Bei Hansgrohe kann ich das alles vereinen. Diversität ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Viele Studien zeigen, dass Unternehmen, die Vielfalt und Inklusion leben, innovativer sind.

**RICHTER:** Richtig. Wir brauchen alle Talente und die erreichen wir mit passenden Arbeitsmodellen und Angeboten. Mehr Flexibilität für Eltern schaffen wir mit unserer neuen Kita in Schiltach. Die Einrichtung bietet bis zu 90 Plätze für Kinder ab 12 Monaten und Öffnungszeiten von 7 bis 17 Uhr. Im September 2023 starteten eine Krippen- und eine Kindergartengruppe. Im Mai 2024 eröffnet bereits die zweite Krippengruppe. Ein voller Erfolg, würde ich sagen.

„Viele Studien zeigen, dass Unternehmen, in denen Vielfalt und Inklusion gelebt werden, innovativer sind.“

KATRIN EDINGER



# Die machen's grün

Bei Hansgrohe gibt es viele Menschen, die Nachhaltigkeit im Unternehmen vorantreiben. Drei von ihnen stellen wir hier vor.



Timo Bok, Head  
of Building  
Engineering

## Der Herr der Gebäude

Alle Standorte von Hansgrohe sollen frei von fossilen Energieträgern sein: Für diese Vision erarbeitet Timo Bok, Head of Building Engineering, gerade ein Konzept. „Nachhaltigkeit denke ich immer mit“, sagt er. Das beweist der 46-Jährige seit zehn Jahren bei Hansgrohe – zum Beispiel beim neuen Armaturenwerk in Valjevo in Serbien. „Dort hat es im Winter minus 20, im Sommer über 40 Grad. Es galt, einen hohen Energieverbrauch für Heizung und Klimaanlage zu vermeiden.“ Die Lösung mit einer Photovoltaikanlage und 26 Zentimetern Dämmung auf dem Dach, einem Blockheizkraftwerk und dreifach verglasten Fenstern führte zu dankbaren Mitarbeitenden vor Ort – und einer LEED\*-Zertifizierung. Bok hat noch mehr Ideen. Die Prozesswärme aus der Kunststoffspritzerei und Wasserstoff als alternative Energiequellen zu nutzen oder Gebäude mit Biodiversitätsfokus zu planen. Und Photovoltaik? „Die haben wir bald auf fast jedem Dach“, sagt er zufrieden.

\*Leadership in Energy and Environmental Design ist ein System zur Klassifizierung für ökologisches Bauen, das 1998 vom U.S. Green Building Council entwickelt wurde.



David Zapf,  
Spezialist Surface  
Technology

## Erfinder einer Weltneuheit

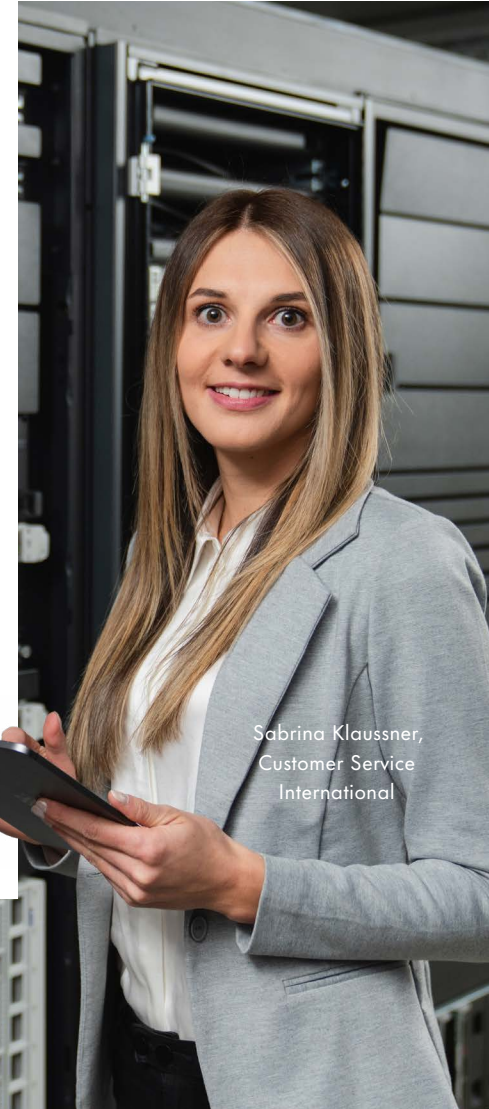
Bis zu 100 Tonnen Ausschuss an verchromten Kunststoffteilen fallen jährlich bei Hansgrohe an, da nur qualitativ einwandfreie Produkte das Werk verlassen. Wie können wir die recyceln, fragten sich David Zapf und Team 2019. „Eine gute Recyclinglösung gab es bisher für solche Verbundstoffe weltweit nicht. Zu teuer, der Kunststoff hinterher zu wenig sortenrein“, so Zapf. Der Prozessingenieur für Kunststoff- und Oberflächentechnik, seit 2013 bei Hansgrohe, startete eine Recherche. Viele Versuchsreihen später präsentierte der heute 30-Jährige eine Weltneuheit: ein – mittlerweile preisgekröntes Verfahren (siehe Seite 101), das die Metallschicht vom Kunststoff mit nur 0,05 bis 0,2 Prozent Restverunreinigung trennt, statt wie bisher mit 0,6 bis 1 Prozent! Zapf konzipierte mit der Firma Impuls Tec, spezialisiert auf Schockwellen-Zerkleinerung, eine Recyclinganlage, die im Februar 2024 in Offenburg in Betrieb ging. Was für ein Erfolg! Zapf bleibt bescheiden: „Das Verfahren muss sich erst noch in Serie beweisen.“

## Die Frau, die die digitale Müllentsorgung pusht

Unsere Arbeitsgeräte, das Internet und unterstützenden Systeme tragen weltweit zu 3,7 % der THG-Emissionen bei, mit einer erwarteten Verdopplung bis 2025\*. Uns ist oft nicht klar, wie viel Strom große Mail-Anhänge oder alte Dokumente auf dem Server brauchen“, sagt Sabrina Klaussner. Die 31-Jährige aus dem Customer Service International startete mit ihrem Team im Rahmen des Green Expert Programm 2023\*\* eine digitale Clean-up-Challenge: Die Daten zweier Bereiche werden ausgewertet, ausgemistet, neu gemessen. „Die Herausforderung ist, das ins Tagesgeschäft zu integrieren“, so Klaussner. „Vor allem, je länger man im Unternehmen ist.“ Dass der „digitale Müll“ entsorgt werden muss, ist Fakt: Hansgrohe stellt vielerorts auf Cloud basierte Lösungen um. „Uns muss unser digitaler Fußabdruck bewusst werden“, so Klaussner. „Klimaschutz findet auch digital statt.“ 2024 wird in weiteren Abteilungen zur Challenge aufgerufen.

\* World Economic Forum, Energy Transition, 2021

\*\* Ein Programm zum Aufbau von Fachwissen in Bezug auf Nachhaltigkeit bei Hansgrohe.



Sabrina Klaussner,  
Customer Service  
International

# Highlights 2023

Unser Rückblick auf viele erfreuliche und positive Ereignisse



## 1200

Kolleginnen und Kollegen wurden – wie es schon Tradition bei uns ist – im Mai von uns eingeladen, in zwei Sonderzügen zur **Internationalen Sanitärmesse in Frankfurt** zu kommen. Die Premiere unseres Bads der Zukunft (siehe Seite 28) am Messestand war ein echter Besuchermagnet.

## FUNDIERT

Damit wir wissenschaftsbasiert zum 1,5 °C-Ziel des Pariser Klimaabkommens beitragen, haben wir uns der **Science Based Targets initiative (SBTi)** angeschlossen. 2023 wurden unsere Emissionsreduktionsziele validiert. Mehr Informationen auf [Seite 69](#).



„Wir investieren in den nächsten fünf Jahren in innovative Wasserlösungen. So unterstützen wir die Water Action Agenda der Vereinten Nationen.“



CEO HANS JÜRGEN KALMBACH  
BEIM BESUCH DER  
UN WORLD WATER CONFERENCE  
IN NEW YORK IM MÄRZ

## NEU GEDACHT

„Unser Bild vom Sozialen, von der Wirtschaft und vom Globalen Süden muss sich ändern“, sagt **Jessica Trejo**. Sie ist unsere **Social Innovation Managerin**, eine Stelle, die wir 2023 neu geschaffen haben. Statt nur mit Spenden helfen wir Menschen mit neuen, auf lange Sicht angelegten Geschäftsmodellen. Die ersten Projekte starteten 2024. Dabei geht es um die Entwicklung menschenwürdiger Hygiene in Kenia und Uganda.

Im **iF WORLD DESIGN INDEX 2019–2023** des International Forum Design landeten wir unter den **Top-25** und gehören damit zu den besten Unternehmen der Welt in Sachen Design.



Für unsere „überzeugenden Strategien für ein 1,5 °C konformes Wirtschaften“ verlieh uns das Handelsblatt den **Global Transition Award**.

AUSGEZEICHNET



## ERÖFFNET

Im Juni 2023 haben wir unseren **InnovationParc Shanghai** eröffnet. So wollen wir unser lokales Innovationsmanagement stärken und die Voraussetzungen für weiteres Wachstum in China schaffen.



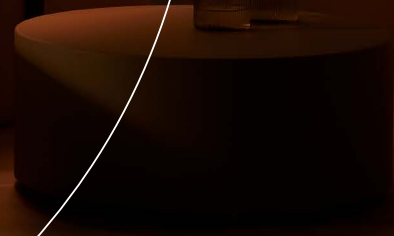
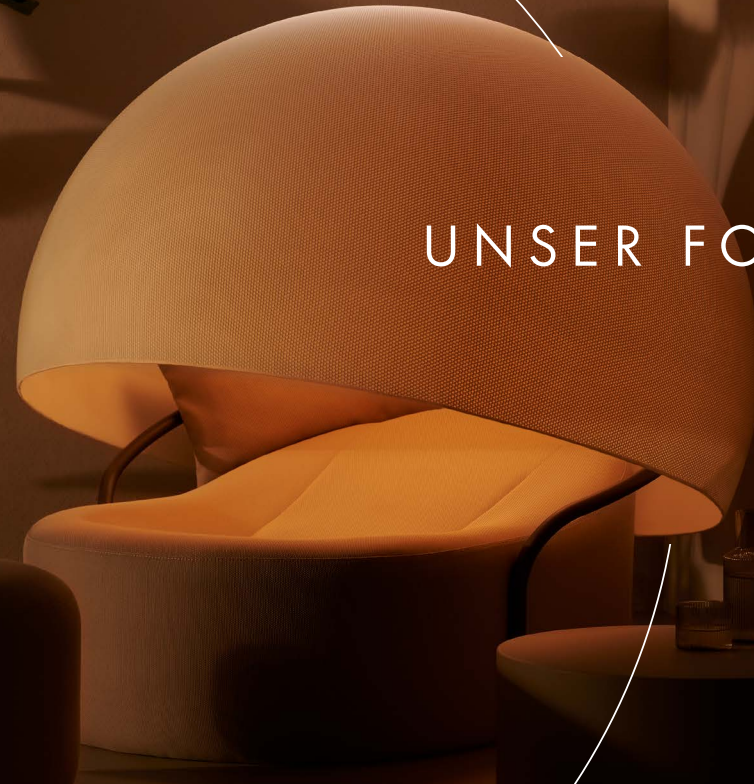
Wir wurden mit unseren nachhaltigen Innovationen in der Kategorie „Energie, Wasser – Sanitärtechnik“ als „Vorreiter der Transformation“ mit dem **Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2024** geehrt.



MEHR PREISE SIND AUF [SEITE 19](#) ZU FINDEN.

3

UNSER FOKUS



# Innovation als Chance

Hansgrohe will mit seinen Innovationen die Lebensqualität seiner Kundinnen und Kunden verbessern. Engagierte Teams aus unkonventionellen Denkern arbeiten dafür an Zukunftsideen. Sie bringen Produkte zur Marktreife, die Mehrwert bieten, dem wachsenden Umweltbewusstsein entgegenkommen und hohen Qualitätsansprüchen genügen.

Begegnungen mit Wasser zu einem Erlebnis zu machen – dafür entwickeln wir richtungsweisende Lösungen, die Form und Funktion miteinander verbinden. Seit 1901 beweist die Hansgrohe Group, dass sie zu den kreativen Vordenkern der Sanitärbranche gehört. Jährlich melden wir Hunderte von Schutzrechten an und sind derzeit Inhaber von rund 20.000. Seit 2018 gehören wir zu den Top-100 Innovatoren des deutschen Mittelstandes. Seit 1974 konnten wir mit unseren beiden Marken AXOR und hansgrohe bereits über 700 Designpreise gewinnen.



Wir leisten unseren Beitrag zu den UN-Zielen SDG 6, 12 und 13.

## Nachhaltige Meilensteine bei Produkten





### Grüne Produkte im Fokus

Wir haben den Anspruch, mit Innovationen das Leben leichter oder bequemer zu machen und dabei verantwortungsvoll mit der Umwelt umzugehen. Gemäß unserem Purpose „Wasser ist Leben und unsere Leidenschaft“ wollen wir insbesondere die Ressource Süßwasser schützen. Nicht nur während der Herstellung und an unseren eigenen Standorten (siehe dazu Kapitel Umwelt ab Seite 68), sondern auch bei der Nutzung unserer Produkte durch unsere Kundinnen und Kunden.

Wir sind uns darüber im Klaren, dass unsere Produkte, ihre Herstellung und Nutzung Auswirkungen auf Mensch und Umwelt haben. Dabei ist die Nutzungsphase die intensivste im Hinblick auf den Wasser- und Energieverbrauch. Doch genau an dieser Stellschraube können wir drehen und mit unserem Produktportfolio einen positiven Beitrag leisten. So können wir unsere Kundinnen und Kunden in ihrem nachhaltigen Verhalten unterstützen und damit die Chance nutzen, uns als grüner Pionier der Branche zu positionieren. Deshalb investieren wir in Produktinnovationen und treiben diese entlang unseres Purpose und unseres Leitbilds „In Touch with our Planet“ voran.

Das Green Company Nachhaltigkeitsteam der Hansgrohe Group hat zehn Initiativen definiert, darunter „Grüne Produkte“. Das Leuchtturmprojekt der Initiative Grüne Produkte ist „ECO 2030“: Wir werden bis 2030 unser Brausen- und Armaturenportfolio auf „ECO“ umstellen, um künftig alle wasserführenden Produkte ausschließlich mit Wasser- oder Energiespartechnologien anzubieten. „ECO“ definieren wir als die Reduktion des Wasser- und/oder Energieverbrauchs der wasserführenden Produkte in der Nutzung um mindestens 22 Prozent im Vergleich zum Basisjahr 2020.

So können wir insbesondere zur Erreichung des SDG 6 (Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen beitragen), ebenso wie zu SDG 12 (nachhaltige/r Konsum und Produktion) und SDG 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz).



Hansgrohe Technologien helfen auch im turbulenten Familienalltag dabei, Wasser und Energie im Bad zu sparen.

### Anteil Grüner Produkte erhöhen

Als „Grüne Produkte“ bezeichnen wir alle Produkte, die mit wasser- und/oder energiesparenden Technologien ausgestattet sind. Zu den wichtigsten Technologien zählen EcoSmart (maximal 9,5 Liter pro Minute bei Brausen und max. 5 Liter pro Minute bei Armaturen) und EcoSmart+ (max. 7 Liter pro Minute bei Brausen und max. 4,5 Liter pro Minute bei Armaturen). Mit diesen Technologien können bis zu 60 Prozent Wasser im Vergleich zu herkömmlichen Armaturen und Brausen eingespart werden. Bei CoolStart fließt in der Griff-Mittelstellung ausschließlich kaltes Wasser, was Energie zur Aufwärmung von Wasser einspart. Aktuell betrachten wir folgende wasserführende Produktkategorien für die Berechnung des Green Share-Anteils: Handbrausen, Handbrausesets, Kopfbrausen, Duschsysteme, Waschtisch- und Küchenarmaturen. Der Anteil Grüner Produkte am Absatz des relevanten Portfolios lag 2023 bei 57,3 Prozent (2022: 55,7 Prozent).

Produktkonzepte entstehen in den Business Units der Marken AXOR und hansgrohe, die dabei eng mit den jeweiligen Designbüros und der Abteilung Research & Development zusammenarbeiten und direkt an den Vorstandsvorsitzenden berichten. Die Business Units sind die Prozessverantwortlichen für das komplette Marken-Produkt-Portfolio und managen sowohl die Neuproduktentwicklung als auch den Phase-out-Prozess. Sie verantworten zudem die Transformation des kompletten Marken-Portfolios in Richtung Nachhaltigkeit.

### Planetenzentrierter Ansatz im InnoLab

Dem Head of Innovation Management & Sustainability sind die Bereiche Green Company und das Innovation Management mit dem Hansgrohe InnoLab zugeordnet. Das InnoLab wurde 2017 gegründet. Hier werden explorativ innovative Produkte und Dienstleistungen entwickelt, die einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten sollen – ökologisch, ökonomisch und sozial.

Mithilfe der Arbeitsweisen von Start-ups entstehen im Hansgrohe InnoLab außergewöhnliche Produktlösungen.



Mit unserem „planetenzentrierten“ Ansatz legen wir den Fokus auf die aktuellen Herausforderungen Wasserkreisläufe, Klimaschutz und Kreislaufwirtschaft, aber auch auf Themen wie Diversity und Zugang zu sauberem Wasser im globalen Süden. Die Arbeitsweise im InnoLab ist agil, mit iterativen Prozessen, kreativer Gruppenarbeit, einer schnellen Visualisierung durch Prototypen und kundenzentrierten Tests, angelehnt an das Konzept von Start-ups und entlang der Indikatoren Sustainability (Nachhaltigkeit), Desirability (Wünschbarkeit), Viability (Wirtschaftlichkeit) und Feasibility (Machbarkeit).

Alle drei Monate präsentieren die Teams ihre Ergebnisse. Unser InnoBoard entscheidet, welche Konzepte weiterverfolgt werden. Hier arbeiten der Vorstand sowie interne Gremien und externe Berater zu den Bereichen Design, Nutzerverhalten, Nachhaltigkeit und globale Märkte zusammen. Die Projektdauer beträgt jeweils maximal 18 Monate. Mit diesen Prozessen hat das InnoLab Einfluss auf die Verbesserung des bestehenden Produktangebots, kann angrenzende Geschäftsmöglichkeiten, etwa die digitale und grüne Transformation, vorantreiben und neue Geschäftsbereiche erschließen.

Der Erfolg des InnoLabs wird an umgesetzten Innovationsprojekten gemessen. Dabei wird eine Konversionsrate – also die Umsetzung in reale, marktreife Produkte – von zehn Prozent angestrebt. Weitere Erfolgsfaktoren sind: Aufbau von Wissen und Fähigkeiten, Rekrutierung von Talenten und Stärkung der Methodenkompetenz der Hansgrohe Group sowie Führungs- und Organisationsmodelle.

Bei unseren innovativen Ansätzen beziehen wir auch Ideen von außen mit ein: Zu den im Durchschnitt sechs Projekten des InnoLabs pro Halbjahr werden jeweils ein bis zwei Mal sieben bis 15 qualitative Interviews oder Produkttests mit potenziellen Kundinnen und Kunden durchgeführt.

Das InnoLab unterstützte zudem den Black Forest Accelerator 2023 der Black Forest Innovation GmbH, einem Tochterunternehmen der Stiftung Technologie und Wirtschaft Mittelbaden/Offenburg. Ziel der Initiative ist es, nachhaltige Geschäftsideen bis zur Marktreife zu begleiten. Hansgrohe half zwei Start-ups mit Forschungs- und Sanitär-Know-how, die Wasserprobleme im Globalen Süden lösen wollen: What-a-bird (in Afrika südlich der Sahara) und Openversum (in Südamerika).

### Vitalitäts-Index

Die Hansgrohe Group erzielt seit Jahren einen Großteil ihres Umsatzes mit Neuprodukten, die nicht älter als drei Jahre sind. Um dies zu messen, nutzen wir einen Vitalitäts-Index. Darunter verstehen wir den Umsatzanteil der Produkte, deren erstmalige Markteinführung nicht länger als 36 Monate zurückliegt.

	2021	2022	2023
Vitalitäts-Index (in %)	21,9	25,8	24,3

### Auszeichnungen für Produkte 2023

Unser InnoLab erzielte im Sommer 2023 den ersten Platz in der Kategorie Produzierende Unternehmen beim Digital Lab Award des Wirtschaftsmagazins Capital. Die 39 teilnehmenden Teams wurden unter dem Titel „Twin Innovation: Digitalisierung x Nachhaltigkeit“ nach Innovationen bewertet, die durch den smarten Einsatz von Digitalisierung nicht nur ökonomische, sondern auch ökologische und soziale Mehrwerte ermöglichen.

Die hansgrohe Planet Edition wurde in der Kategorie „Produkt“ mit dem Bundespreis EcoDesign ausgezeichnet. Die Jury hob vor allem den Materialeinsatz hervor und bezeichnete die Innovation als einen Quantensprung in der Branche.

Die Marke hansgrohe gewann 2023 zudem eine Reihe von Designpreisen, darunter elf Auszeichnungen beim iF Award sowie einen Red Dot und einen German Innovation Award. Dabei ging es auch um die Produktreihe Womanizer Wave. Sie ermöglicht es, in der Privatsphäre der eigenen Dusche durch die Nutzung der Kraft des Wassers ein aufregendes Masturbationserlebnis zu genießen.

Die Marke AXOR gewann mit der ShowerComposition einen iF Gold Award sowie iF Awards für drei weitere Produktkategorien.

Die hansgrohe Pulsify Planet Edition Handbrause wird zu großen Teilen aus recyceltem Material hergestellt und verbraucht bis zu 60 Prozent weniger Wasser als herkömmliche hansgrohe Handbrausen bei gleichbleibend hohem Komfort.



## ECO-Design-Prinzipien

Um die Neuentwicklung unserer Produkte konsequent auf Nachhaltigkeit auszurichten, haben wir zehn ECO-Design-Prinzipien formuliert, an denen wir uns nach Möglichkeit orientieren – bei jeweils gleichem Komfort für Nutzerinnen und Nutzer.



**1 UMWELTZENTRIERTE INNOVATIONEN:** Die Grenzen des Status Quo überwinden unsere Produkte mit durchdachten Innovationen. Wir setzen damit neue Benchmarks bei der Minimierung von negativen Umwelteinwirkungen bei maximalem Komfort.



**2 WASSERSPAREN HILFT 3-FACH** – weniger Wasser, weniger Energie, weniger Kosten: Unsere Produkte verbrauchen Wasser und Energie, wenn es notwendig ist. Dabei sind sie so konzipiert, dass mit reduziertem Wassereinsatz das Maximale an Komfort gewährleistet werden kann.



**3 ENERGIESPARMODUS AN:** Unsere Produkte setzen energiesparende und energieeffiziente Technologien ein. Der Energiebedarf für die Erhitzung des Wassers in der Nutzungsphase wird unter anderem durch reduzierte (Warm-)Wassermengen minimiert. Elektronische und digitale Funktionen der Produkte werden auf energieeffiziente Weise bereitgestellt.



**4 LANG LEBE DAS PRODUKT:** Das Design und die Konstruktion unserer Produkte sind zeitlos und auf eine lange Lebensdauer ausgelegt. Anfallende Wartungen oder Reparaturen sind einfach und ohne Spezialwerkzeug möglich. Um die Nutzungsdauer der Produkte zu verlängern, sind sie so konzipiert, dass sie technisch und optisch aufgefrischt werden können.



**5 KREISLÄUFE SCHLIESSEN:** Unsere Produkte sind vollständig und sortenrein trennbar. Die ausschließlich recyclingfähigen Bestandteile werden in den Werkstoffkreislauf zurückgeführt. Dies geschieht über Recycling durch den Kunden oder über eine Produktrücknahme mit anschließender Aufarbeitung/Recycling durch Hansgrohe.



**6 WENIGER MATERIAL IST MEHR:** Unsere Produkte sind materialeffizient; das heißt, sie bestehen aus so wenig Rohstoffen wie möglich. Umwelteigenschaften spielen eine zentrale Rolle bei der Materialauswahl. Früher verwendete Werkstoffe werden von nachhaltigeren Alternativen abgelöst. Unsere Produkte verzichten auf untrennbare Verbundstoffe oder Materialmische.



**7 WENIGER KOMPLEXITÄT:** Unsere Produkte bestehen aus Komponenten, die portfolioübergreifend universell einsetzbar sind. So werden Komplexität und Kosten reduziert. Innovative Designsprachen werden über wenige Neuteile realisiert.



**8 WENIGER BESCHICHTUNG IST MEHR:** Unsere Produkte sind langlebig, auch ohne Beschichtung. Wenn sie doch unverzichtbar ist, wird sie mit umweltfreundlichen Oberflächentechnologien und geringstem Materialeinsatz umgesetzt. Um das Recycling der Komponenten zu ermöglichen, ist die Schichtstärke so gering wie möglich.



**9 SAUBER BLEIBEN:** Das Design und die Materialien unserer Produkte vermeiden Schmutz- und Kalkablagerungen. Die Reinigung ist ohne den Einsatz von umweltschädlichen, aggressiven Reinigern möglich.



**10 BEWUSSTSEIN SCHAFFT VERHALTEN:** Unsere Produkte schaffen Transparenz und wir unterstützen unsere Kunden durch Sensibilisierung und Aufklärung bei einem bewussten Umgang mit Wasser und Energie.

Darüber hinaus haben wir mit dem Sustainability Diamond ein Tool entwickelt, das die Nachhaltigkeitseigenschaften eines Produkts bewertet und Optimierungspotenziale aufzeigt. Auf der Basis einer jeweils produktspezifischen Definition von Nachhaltigkeitszielen bewerten wir damit die Eigenschaften neuer Produkte während ihres gesamten Entwicklungsprozesses. Wir sind damit in der Lage, Produktentscheidungen auf der Grundlage ihrer Nachhaltigkeitsbewertung zu treffen.

### Ökologische Auswirkungen entlang des Produktlebenszyklus

Die Hansgrohe Group veröffentlichte seit Ende 2022 und Anfang des Jahres 2023 Umweltproduktdeklarationen (Environmental Product Declarations, EPDs) für neun Produktkategorien beider Marken. Sie fassen deren durchschnittliche Umweltauswirkungen zusammen, bezogen auf den gesamten Lebenszyklus, von der Rohstoffgewinnung, über die Herstellung und langjährige Nutzungsphase bis zur Wiederverwertung oder Entsorgung. Die EPDs decken rund 1.400 der meistverkauften verchromten Produkte aus dem Standardsortiment von AXOR und hansgrohe ab. Alle EPDs haben den Verifizierungsprozess des Instituts Bauen und Umwelt e.V. (IBU), Berlin, durchlaufen. Sie sind auf der Website der Hansgrohe Group zu finden.

### Mit Partnern neue Wege finden

Partnerschaften helfen uns, Innovationen zu realisieren, Technologien zu entwickeln und Prozesse zu verbessern. Derzeit kooperieren wir unter anderem mit der Universität Sankt Gallen, den Hochschulen Furtwangen und Offenburg, der Technischen Universität Ilmenau, dem KIT Karlsruhe, der KDG Glas Consulting, dem Öko-Institut Freiburg und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung. Eine Übersicht über alle unsere Mitgliedschaften 2023 finden Sie auf unserer Website.

Über Masco Ventures, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Masco Corporation, tätigen wir Finanzinvestments, zu denen das Hansgrohe InnoLab in regelmäßigen Abständen eine Einschätzung gibt, welche dieser Start-ups für ein Investment oder eine Kooperation in Frage kommen könnten.

### Sensibilisierung der Gesellschaft

Um unsere Kundinnen und Kunden für das Thema Ressourcenschonung und dazu passende Technologien zu sensibilisieren, haben wir im Berichtsjahr

- unter anderem auf der Fachmesse ISH unser „Green Vision“-Bad einem breiten, weltweiten Publikum vorgeführt. Es ist nun in der Hansgrohe Aquademie in Schiltach der Öffentlichkeit zugänglich. Besucherinnen und Besucher können darüber hinaus in einem interaktiven Spiel herausfinden, wie sie im Bad bereits heute Wasser und CO<sub>2</sub> einsparen können (mehr dazu ab Seite 28);
- im Juni am Greentech Festival in Berlin teilgenommen und neben der Vorstellung der „Green Vision“ auch wasser- und energiesparende Technologien präsentiert
- mehrere Marketingkampagnen mit dem Fokus auf wasser- und energiesparende Technologien durchgeführt;
- einen Badplaner entwickelt, der auch nachhaltige Badezimmer als Inspiration vorstellt.



Wir leisten unseren Beitrag zu den UN-Zielen SDG 3, 12 und 13.

## Mensch und Natur im Mittelpunkt: Produktinnovationen 2023

Nach innovativen Lösungen in den vergangenen Jahren, stand auch bei unseren Produktneuheiten 2023 die komfortable und nachhaltige Nutzung der Ressource Wasser im Mittelpunkt (Auszug):

**hansgrohe Pulsify Planet Edition:** Die neue Pulsify Planet Edition Handbrause bietet effizienten Energieverbrauch bei der Erzeugung von Warmwasser und einen Wasserdurchlauf von weniger als 6 Litern pro Minute. Das ist rund 60 Prozent weniger als bei konventionellen Brausen. Kunststoffzyklat aus Produktionsabfällen trägt zur Kreislaufwirtschaft bei: beim Brausekopf, bei textilen Schlauchmaterialien und bei der WallStoris-Wandbefestigung. Alle Teile entsprechen genormten Standardverbindungen, das WallStoris-Zubehör kann an die Wand angeklebt werden.

**hansgrohe Tecturis E+S** ist ein neues Armaturensortiment in zwei Design-Linien (runde oder eckige Grundform, verschiedene Oberflächen). Ausgestattet mit den EcoSmart+ und CoolStart-Technologien, leistet die Produktserie einen messbaren Beitrag zum Umweltschutz: EcoSmart+ beschränkt den Wasserdurchlauf auf 4 Liter pro Minute bei 3 bar Wasserdruck, und dank CoolStart-Technologie wird nicht mehr Warmwasser verbraucht als nötig.

Die **hansgrohe iBox Universal 2** ist eine Weiterentwicklung unseres bewährten Unterputzsystems und erleichtert den Arbeitsalltag unserer Handwerkspartner. Vereinfachte Einbauschriffe und neue technische Raffinessen machen die Montage für Fachhandwerker noch komfortabler, schneller und sicherer als bisher und machen den Installationsaufwand leichter planbar.

Das Garn für die 2023 erstmals vorgestellten **Designflex Textilbrauseschläuche** besteht aus 100 Prozent recyceltem Polyester und kommt von einem regionalen Premium-Hersteller. Die Schläuche werden in unserem Werk in Willstätt produziert.



**Badmöbel:** Zur Sanitärfachmesse ISH 2023 präsentierte die Premiummarke hansgrohe erstmals ihr Programm an Badezimmermöbeln und Sanitärkeramik. Mit unzähligen Kombinationsmöglichkeiten und Produktvarianten lassen sich damit technisch und optisch perfekt aufeinander abgestimmte Badezimmerwünsche realisieren. Die Waschbecken, Schränke, Toiletten und Spiegel werden im ersten Schritt für ausgewählte Hansgrohe Märkte in Europa ausgerollt.

**AXOR Produkte:** Zur Erweiterung des Produktsortiments der Marke AXOR wurde das Brausensortiment „AXOR ShowerComposition“, die „AXOR Drain“-Ablauf-rinnen, das neue „AXOR Suite“-Programm (Waschbecken und Badewanne) sowie verschiedene bereits vorhandene Kollektionen in neuen Oberflächen in den Markt eingeführt. Die AXOR ShowerComposition arbeitet mit der effizienten und wassersparenden Strahlart PowderRain mit einem Durchlauf von maximal 12 Litern pro Minute. PowderRain umhüllt den Körper mit ultrafeinen Tröpfchen und bietet damit ein besonderes Duscherlebnis.

Die Marke hansgrohe stellte 2023 ein um Waschtische, WCs, Möbel und Spiegel erweitertes Produktsortiment vor. Alle Produkte sind plastikfrei verpackt und unterstützen dank ihrer Langlebigkeit und großteils natürlichen und recyclebaren Materialien einen nachhaltigen Lebensstil.



”

Die Umwelteigenschaften unserer Produkte sind ein wesentlicher Teil unserer Arbeit an Innovationen.

Es gibt schon genug ökologische Herausforderungen in der Welt.

Wir wollen kein Teil des Problems sein, sondern der Lösung.

“

HANS JÜRGEN KALMBACH,  
VORSTANDSVORSITZENDER

# Produktverantwortung – für mehr Sicherheit

**Hansgrohe bietet ressourceneffiziente Produkte in Premiumqualität. Bei der Produktsicherheit gehen wir keine Kompromisse ein, ebenso wenig bei unserer Produkt-Compliance.**

Unsere Unternehmenspolitik erklärt, wie wir wirtschaftlichen Erfolg, gesellschaftliche Verantwortung und Umweltschutz in Einklang bringen wollen. Das Thema Produktverantwortung ist dabei ein wesentlicher Eckpfeiler. Wir stellen hohe Ansprüche an unsere eigene Fertigung, wie auch an unsere Zulieferer (siehe auch Abschnitt Lieferkette auf Seite 100). Unsere Produkte werden nach strengen Qualitätsmaßstäben hergestellt, zugelassen und patentiert. Ebenso achten wir darauf, dass wir entlang unserer gruppenweiten Produkt-Compliance-Richtlinie die relevanten Normen, Gesetze und internen Richtlinien einhalten.

Uns ist bewusst, dass unsere Produkte von der Herstellung über die Nutzung bis zur Entsorgung Auswirkungen auf Mensch und Umwelt haben können. Wir achten daher im gesamten Produktlebenszyklus auf die gewählten Materialien und Oberflächen, ebenso auf ressourcenschonende und recyclebare Verpackungen. Produkte und deren Verpackungen sollen unseren qualitativen Anforderungen genügen, aber auch für unsere Kundinnen und Kunden gesundheitlich ungefährlich sein und aus verantwortlich gemanagten Beschaffungsprozessen stammen. Des Weiteren stehen die Langlebigkeit unserer Produkte und deren möglichst geringer Ressourcenverbrauch im Fokus. Auf diese Weise tragen wir zur Erreichung von UN-Nachhaltigkeitszielen bei, wie dem SDG 3 (Gesundheit und Wohlergehen), SDG 12 (Nachhaltiger Konsum und Produktion) sowie zu SDG 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz).

Die Business Units der Marken AXOR und hansgrohe mit deren jeweiligen Vice Presidents steuern gemeinsam mit dem Vorstandsvorsitzenden unsere Produktpolitik.

Bei der Gestaltung des Produktportfolios beziehen unsere Expertinnen und Experten viele Aspekte ein. Mit Fokus auf Kundinnen und Kunden sind das übergeordnete Trends rund um den Wandel des Badezimmers sowie unterschiedliche Designvorlieben in den Absatzmärkten. Anforderungen aus Normen und Compliance-Richtlinien sowie die Wirtschaftlichkeit der Produkte in den verschiedenen Märkten beeinflussen die Produktpolitik ebenso wie von uns selbst gesetzte Ziele und Richtlinien, wie etwa unser Sustainability Diamond Tool.

Farben, Formen, Funktionen: Unsere Produktpolitik orientiert sich auch an den verschiedenen Trends der Badeinrichtung.





Versuche mit künstlichem Schweiß, eine „Sonnenbank“, salzige Luft und Dauerbelastungstests: Mit dem HG Labs betreibt Hansgrohe eines der modernsten Prüflabore weltweit. Hier ein Prüfstand für Kartuschen.

Neue Produktkategorien wirken sich auf das bestehende Portfolio aus, das selbst immer wieder zu den genannten Aspekten hinterfragt und bei Bedarf angepasst wird. Insgesamt folgt unsere Produktpolitik dem Anspruch, differenzierte und nachgefragte Produkte zu entwickeln und anzubieten, um uns damit als Trendsetter im Markt zu positionieren.



### Produktqualität und -sicherheit gewährleisten

Die hohe Qualität unserer Produkte stellt die Hansgrohe Group durch ihr Qualitätsmanagement, zertifiziert nach ISO 9001, sicher. Sämtliche Komponenten eines Produkts werden systematisch verschiedenen Prüfungen unterzogen – von der Entwicklung bis zur Fertigstellung. Des Weiteren beauftragen wir unabhängige Prüf- und Zertifizierungsgesellschaften wie den TÜV oder den Deutschen Verein des Gas- und Wasserfaches (DVGW) in Bezug auf Verbrüh- oder Trinkwasserschutz, Wasser- und Energieeinsparung sowie sichere Bedienung oder Elektronik. Damit unterstreichen wir unseren hohen Anspruch an Qualität, Verbraucher- und Umweltschutz.

Viele Tests im Rahmen unseres Qualitätsmanagements führen wir in unserem eigenen Labor durch, das nach dem internationalen Kompetenzstandard für Labore (ISO/IEC 17025) arbeitet. Zusätzlich regeln wir Produkthanforderungen in internen Normen. Ein Beispiel ist unser interner Standard zu Inhaltsstoffen in umweltgerechten Produkten. Gemäß den Anforderungen der EU-Richtlinie zur Beschränkung der Verwendung bestimmter gefährlicher Stoffe wie Blei, Cadmium oder Chromtrioxid in Elektro- und Elektronikgeräten (RoHS) haben wir im Berichtszeitraum alle betroffenen Produkte registriert.

Unsere Produkte entsprechen des Weiteren den internationalen Trinkwasservorgaben und erfüllen weit mehr als die geforderten Normen. Das belegen unsere zahlreichen Zertifikate nach ISO-Standard (nachzulesen auf unserer Website).

### Verantwortung im Produktentstehungsprozess übernehmen

Eine weitere Säule der Produktsicherheit in der Hansgrohe Group ist unsere Produkt-Compliance. Für uns als produzierendes Unternehmen hat sie einen hohen Stellenwert und ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Ethik- und Compliance-Kultur. Dies bestätigen wir seitens der Unternehmensleitung quartalsweise gegenüber den Eigentümern der Hansgrohe Group.

Mit unserer Produkt-Compliance-Richtlinie, die für alle Mitarbeitenden gilt, und unserem Produkt-Compliance-Managementsystem, das wir Mitte 2023 implementiert haben, wollen wir spezifischen Risiken entlang des Produktlebenszyklusprozesses präventiv begegnen. Der Fokus liegt hierbei neben länderspezifischer Gesetzgebung insbesondere auf technischen Regularien und Normen.

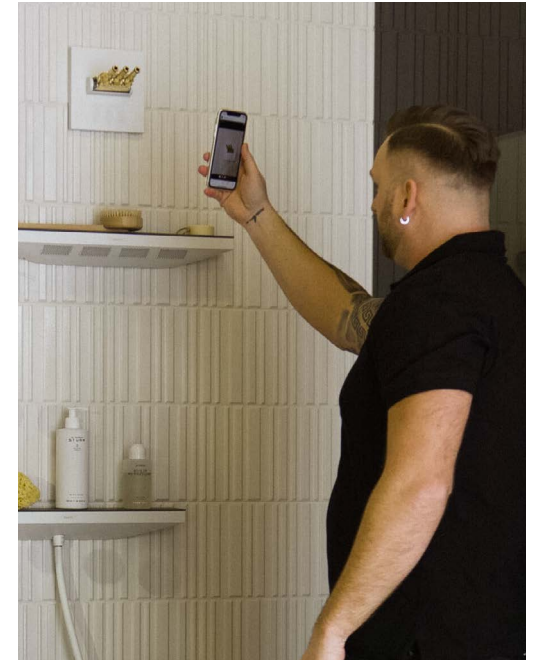
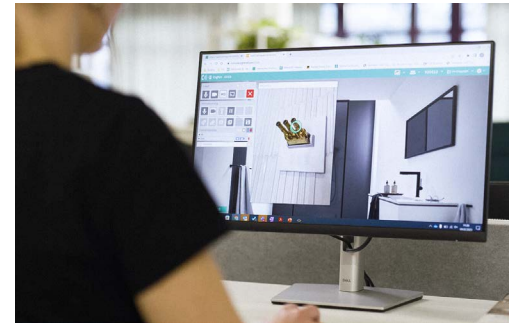
Die rechtliche Verantwortung zur Sicherstellung der Produkt-Compliance liegt bei unserem Vorstand. Für die Umsetzung sorgen unser Group Compliance Officer und der Produkt Compliance Officer sowie unsere Produkt Compliance Officer International und Compliance-Multiplikatoren, also Vertreter verschiedener Abteilungen, wie die Qualitätssicherung, der Einkauf oder das Produktmanagement.

Nicht selten kommt es vor, dass unsere geschützten Designs oder ganze Produkte kopiert werden. Wir gehen aktiv und mit Nachdruck gegen Produktfälschungen vor. Dadurch machen wir unsere Kundinnen und Kunden auf die Existenz von Plagiaten aufmerksam und schützen sie vor Gefährdungen durch mindere Qualität.

### Im Dialog mit Kundinnen und Kunden

Der möglichst direkte Servicekontakt zu unseren Händlern ebenso wie zu unseren Endkundinnen und -kunden ist ebenfalls Teil unserer Maßnahmen zur Produktqualität und -sicherheit. Eine standardisierte Umfrage liefert zusätzlich wertvolle Informationen. Dabei fungiert der Net Promoter Score (NPS) als wesentliche Steuerungsgröße. Er lag im Berichtsjahr auf einer Skala von minus 100 bis plus 100 bei plus 57.

Unser deutsches Außendienst-Team besuchte 2023 über 25.700 Kunden. Zudem bearbeiteten wir knapp 282.500 (2022: 300.000) schriftliche und 176.000 telefonische Anfragen (2022: 200.000). Neben technischen Fragen von Endkunden beantworten unsere Experten aus dem Meisterservice Fragen von Fachkunden aus



dem Sanitärbereich auf Augenhöhe – schließlich ist jeder Einzelne selbst gelernter Sanitärinstallateur mit Meisterbrief. 2023 gingen hier rund 123.000 (2022: 115.000) telefonische und 21.300 schriftliche Anfragen (2022: 20.000) ein.

Seit 2022 ist Chatbot „Hans!“ im Einsatz. Als digitaler Helfer hat er unsere Servicemitarbeitenden 2023 bei über 8.200 Anfragen in der Kundenkommunikation entlastet. Bei jeder Anfrage lernt der Chatbot dazu und kann Fragen zu Produkten beantworten, Videos zur Reinigung zeigen, bei der Suche nach Ersatzteilen oder bei der Fachpartnersuche helfen. Kann er dies nicht, übernehmen Servicemitarbeitende im Innendienst.

Ein hilfreicher Schulterblick bei der Sanitärinstallation ist dank digitalem Hansgrohe PRO Service und Videokontakt mit dem Technischen Service Center schnell, einfach und vor Ort möglich. Ebenso hilft Chatbot „Hans!“ bei Fragen.

### Reduktion von Verpackung und Kunststoffanteilen

Verpackungen sind Teil unserer Produktverantwortung. Im Sinne der Kreislaufwirtschaft wollen wir nachhaltigere Verpackungen für unsere Produkte entwickeln. Das schont nicht nur die Ökosysteme, sondern senkt auch unsere Abfallmengen (siehe dazu mehr im Kapitel 5.2. Umweltinformationen, ab Seite 68).

Eine unserer zehn Initiativen (siehe Abschnitt Nachhaltigkeitsstrategie, ab Seite 62) innerhalb von Green Company ist „Grüne Verpackungen“. Beim Versand müssen empfindliche Oberflächen zusätzlich in der Produktverpackung geschützt werden, wie beispielsweise mit einem PE- oder Luftpolsterbeutel. Um auch hier unserem Anspruch an Nachhaltigkeit gerecht zu werden, startete 2021 unser Projekt „Plastikfreie Verpackung“. Ziel ist es, unsere neuen Verpackungen bis Ende 2025 plastikfrei zu gestalten. Dazu arbeiten wir an Lösungen, die nach Gebrauch wieder zu 100 Prozent dem Wertstoffkreislauf zugeführt werden können. So nutzen wir zum Schutz unserer Produkte zunehmend Noppenpolsterpapier, Papierflachbeutel, Papierbanderolen oder Seidenpapier.

Verantwortlich für die Neukonzipierung der Verpackung sind die Bereiche Green Company und Value Engineering. Neben Umweltaspekten, wie etwa der Recyclingfähigkeit, wird auch ein großes Augenmerk auf die Standardisierung und Modularität der Verpackungen gelegt. Dies wirkt sich auch auf die Optimierung unserer Logistik im Sinne der Nachhaltigkeit aus (mehr Information dazu im Abschnitt Verantwortliche Lieferkette, ab Seite 100). Alternativen erproben wir durch Transportsimulationen und -tests.

So haben wir beispielsweise bereits die Luftpolstertaschen zur Sicherung unserer Produktverpackungen innerhalb der Transportverpackungen auf Papier umgestellt. Sie bestehen nun aus ungebleichten Recyclingfasern, mit einer einseitigen Bio-Folie aus kompostierbarer Kartoffelstärkemischung, die Dichtigkeit garantiert. Ein Zertifikat bestätigt die Rückführung in den Wertstoffkreislauf Papier. Damit können wir jährlich im Schnitt sieben Tonnen an Kunststoff einsparen. Zudem konnten wir die Kunststoffabfallmenge durch den Einsatz von Stretch-Kunststofffolien um weitere rund acht Tonnen jährlich senken, weil diese Folien dünner sind.

Luftpolstertaschen aus Papier ersetzen in den Versandverpackungen die Folie. Sie sind biologisch abbaubar und im Papier-Recyclingkreislauf vollständig verwertbar.



# Sieht so das Bad der Zukunft aus?

Wasser als Ressource ist bereits knapp – und wird immer knapper. Der Grund, warum Hansgrohe die „Green Vision Beyond Water“ entwickelt hat. Was dahinter steckt? Steffen Erath, Head of Innovation & Sustainability, nimmt uns mit – ins Bad der Zukunft.

**E**in bisschen fühlt man sich wie in einem Science-Fiction-Film. Eine weiße Kugel thront auf einem schmalen Metallbogen. Darunter befinden sich zwei zylindrische Gegenstände. Das ist der Hygienebereich „Base“ in der Zukunftsvision eines Bads von Hansgrohe – mit Dusche, Waschbecken und WC. Weiter hinten steht ein runder Sessel mit einer weißen Kuppel. Das ist „Sphere“, der Wellnessbereich oder die Badewanne, wenn man so möchte. Der in Erdtönen gehaltene Raum und seine Elemente sehen gut aus, die hier bereits getesteten Verbräuche auch: 90 Prozent weniger Wasser, 90 Prozent weniger Energie und 90 Prozent weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen als derzeit in einem Durchschnittsbad in Deutschland.

## „Rethink“ statt „reduce, reuse, recycle“

„Die Zahlen sind ambitioniert. Das sollten sie auch sein“, sagt Steffen Erath. „Wir wollten eine Vision, die uns mit der Kraft des Designs antreibt, komplett neu denken. Die Produktentwicklungsteams der Marken AXOR und hansgrohe haben mit der Umsetzung schon angefangen. Und das ist wichtig. Denn laut den Vereinten Nationen wird es 2030 bereits 40 Prozent mehr Nachfrage nach Wasser geben, als zur Verfügung steht.“



Hansgrohe's „Green Vision Beyond Water“ ist eine radikale Neuinterpretation des Badezimmers. Die „Base“ dient der Reinigung auf wenigen Quadratmetern mit 10-Liter-Dusche, Waschtisch und Toilette.

„Wir wollten eine Vision, die uns mit der Kraft des Designs antreibt, komplett ‚neu zu denken‘.“

STEFFEN ERATH, HEAD OF INNOVATION & SUSTAINABILITY



### Das Bad als Rückzugsort

Erath und sein Team haben mit der Agentur Phoenix Design zwei Jahre daran gearbeitet, mit Zero-Waste-Influencern und Experten wie Hautärzten gesprochen, den Umgang mit Wasser bei indigenen Völkern untersucht, Umfragen und Ökobilanzen des Badezimmers erstellt. Das Ergebnis: „Die Hygiene ist eigentlich nur Nebenaspekt im Bad. Sauber ist man schnell, langes, heißes Duschen stresst die Haut nur“, sagt Erath. Was wir wirklich suchen, sei ein Rückzugsort und Wärme, das Abduschen von Stress. „Da unsere Bäder häufig mit weißen Fliesen und Chrom recht kalt wirken, kompensieren wir das nochmal mehr mit heißem Wasser.“ Aus diesem Grund trennt unser Badezimmer der Zukunft Hygiene von Wellbeing.

### Ideen, die erst irritieren, um dann einzuleuchten

Die Kugel, der Wassertank der Dusche, symbolisiert 10 Liter, der Verbrauch liegt bei 1,6 Liter pro Minute, statt wie bisher durchschnittlich 12 bis 15 Liter. „Unser Duschkopf aus der Planet Edition liegt jetzt bei 6 Litern pro Minute“, berichtet Erath. Im Bad der Zukunft hätte das Wasser auch einen pH-Wert von 5,5, wäre also neutral zur Haut. „Bis wir so weit sind, dauert es aber noch“, sagt Erath. „Die Trinkwasserverordnung schreibt den derzeitigen pH-Wert von 6,5 bis 9 vor, damit die Leitungen nicht korrodieren.“ Wäre dem nicht so, könne man sogar auf Shampoo und Duschgel weitestgehend verzichten. Ein Gedanke, der erst irritiert. Erath lacht. „Ja, das scheint radikal. Aber die Mittel, die wir derzeit nutzen, sind vor allem dafür da, das Wasser für unsere Haut verträglich zu machen.“



Für mentale Regeneration sorgt der überkuppelte Sessel „Sphere“ als neuer Rückzugsort im Zuhause. Geduscht wird mit ph-neutralisiertem und damit hauffreundlichem Wasser. Die Duschkugel zeigt mit abnehmendem Licht an, wie lange das Wasser noch reicht.



# 1,6 Liter

PRO MINUTE  
BEIM DUSCHEN,  
STATT WIE BISHER  
DURCHSCHNITTLICH  
12 BIS 15 LITER



Erstaunliche Erkenntnis: In einem warmen Design genügt vielen Menschen eine geringere Wassertemperatur und damit Heißwassermenge

#### BAD DER ZUKUNFT:

# 90%

WENIGER WASSER, ENERGIE  
UND CO<sub>2</sub>-EMISSIONEN ALS DERZEIT IM  
DURCHSCHNITT IN DEUTSCHLAND

„Neben Wasser- auch Materialkreisläufe zu schließen, ist natürlich auch Thema unseres Konzepts.“

STEFFEN ERATH

Ähnlich revolutionär klingt die Idee einer Trenntoilette ohne Toilettenpapier. Man könne aus dem Kot Biogas gewinnen, dies verstromen und damit am Tag zum Beispiel bis zu zwei Stunden lang kochen, so Erath. „Und mit einer Bidet-Lösung würden wir immense Mengen an virtuellem Wasser und CO<sub>2</sub>-Emissionen für Kloppapier einsparen.“ Hier spielt noch die Zukunftsmusik, viel näher dran sind die Teams im Unternehmen an der Lösung, das Wasser aus der Dusche für die Klospülung einzufangen. „Neben Wasser- auch Materialkreisläufe zu schließen, ist natürlich auch Thema unseres Konzepts“, sagt Erath. So setze man bereits das Recycling von verchromten Handbrausen um (siehe dazu das Porträt „Erfinder einer Weltneuheit“ auf Seite 13).

#### Der planetenzentrierte Ansatz ist kein Verkaufslogan

Wir wenden uns der „Sphere“ zu. In den Sessel kann man sich hineinkuscheln. Schließt man die Haube, erzeugt ein mit ätherischen Ölen versetzter Wasserdampf, Sound, Wärme, verschiedene Lichtfarben stimulieren Stimmung und Organismus. „So erzeugen wir fast wasserlos einen Effekt, der ähnlich entspannend wirkt wie eine lange Dusche oder ein Vollbad“, sagt Erath. Entspannung pur, wann immer man will – ohne schlechtes Gewissen. An diesem Punkt wird klar: Der planetenzentrierte Ansatz wird bei Hansgrohe wirklich gelebt und mitgedacht. Wie das Bad der Zukunft schließlich aussehen wird, gerade für die breite Masse, ist noch offen. Aber die Vision, die dahintersteckt, ist genau das, was für die Zukunft dringend gebraucht wird: so wenig Wasser, Energieverbrauch und Emissionsausstoß im Bad wie möglich.

[www.hansgrohe-group.com/de/stories/green-vision](https://www.hansgrohe-group.com/de/stories/green-vision)

UNSERE WERTE UND STRATEGIE

4



# Unternehmensstrategie: Wachsen durch Nachhaltigkeit

**Im Einsatz für eine nachhaltige Zukunft – so verstehen wir unser Geschäft. Hansgrohe geht den Weg der grünen Transformation mit einer nachhaltigen Unternehmensführung auf der Grundlage verbindlicher und zukunfts-gewandter Werte.**

Bei Hansgrohe basiert der unternehmerische Erfolg auf einer zukunftsorientierten und verantwortungsbewussten Unternehmensführung. Wenn wir von Wertschöpfung sprechen – und Wertschöpfung ist eines unserer wesentlichen Themen (siehe Seite 65) –, dann meinen wir nicht nur wirtschaftliche Abläufe und finanzielle Erträge, sondern das Schaffen von Wert für uns alle: für unsere Anteilseigner, für die Beschäftigten, für die Kundinnen und Kunden, für Umwelt und Gesellschaft. Aus den Elementen Geld, Rohstoffe, Energie und Kompetenz schaffen wir Zufriedenheit und Zuversicht für interne und externe Stakeholder.

Wir sind uns der sozialen und ökologischen Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit bewusst. Um negative Einflüsse zu reduzieren und positive zu stärken, halten wir uns an Vorgaben internationaler Vereinbarungen und Gesetze, überall, wo wir unsere Produkte verkaufen, oder wo wir Arbeitgeber sind. Wir wollen das Unternehmen auf ein langfristiges und profitables Wachstum ausrichten, um widerstandsfähig gegen vorübergehende Herausforderungen zu sein, wie eine schwächelnde Konjunktur oder die eingeschränkte Verfügbarkeit von Ressourcen oder Fachkräften.

Unser Management von Wertschöpfung in diesem Sinne basiert auf einer Reihe von Grundsätzen, Policies, Managementsystemen und Kontrollen. Dies reicht von unserer Unternehmenspolitik, verabschiedet Ende 2021, über Compliance-Richtlinien und identitätsstiftende Dokumente zu Purpose, Vision und Mission bis zu unseren CSR-Prinzipien (siehe Seite 63). Durch unsere Unternehmensstrategie wollen wir einen Beitrag zur Verwirklichung des UN-Nachhaltigkeitsziels SDG-8

(Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum) leisten. Weitere SDGs verfolgen wir im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie (ab Seite 62).

## Unternehmenspolitik: Vertrauen durch Qualität

In unserer Unternehmenspolitik betonen wir, wie wichtig hohe Qualitätsstandards in Forschung, Entwicklung und Produktion sind. Wir vertreten den Anspruch, mit unseren Marken und unserer Kundenorientierung weltweit Vertrauen zu schaffen. Die Zufriedenheit unserer Kunden (Personen ebenso wie Unternehmen) und Partner steht für uns an oberster Stelle, weshalb wir Exzellenz im Kundenservice und in der Distributionslogistik anstreben. Wo immer es möglich ist, wollen wir die Erwartungen unserer Kunden übertreffen.

Die Mitglieder des Hansgrohe Vorstands: André Wehrhahn, Christophe Gourlan, Hans Jürgen Kalmbach (Vorsitzender), Frank Semling (stellv. Vorsitzender) und Sandra Richter (von links).





Unser Erfolg baut auf einer profitablen und nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensentwicklung auf. Unsere Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, aber auch mit Lieferanten und anderen Geschäftspartnern, beruht auf einem Qualitätsversprechen, das Nachhaltigkeit einschließt, sowie auf Vertrauen und Transparenz. Durch eine konsequente Prozessorientierung und unseren Einsatz zur Vermeidung von Fehlern wollen wir unsere operative Effizienz steigern und unsere Managementsysteme optimieren. Mit unserem konsequenten Nachhaltigkeitsmanagement zielen wir auch darauf ab, uns als verantwortlich handelnden Akteur zu positionieren, dabei nachhaltigkeitsbezogene Risiken zu minimieren und Chancen zu generieren. So verfestigen wir Nachhaltigkeit als wesentlichen Faktor unserer Unternehmensstrategie.

#### WERTEGEBUNDENE POSITIONIERUNG IM MARKT

Wir streben in unserem Marktumfeld, in unserer Nachhaltigkeitsleistung sowie im Wettbewerb um Talente eine führende Position an. Diese wollen wir mit unseren Werten – Leidenschaft, Vertrauen, Miteinander und Wertschätzung – erreichen, an denen sich auch unsere Führungsebene orientiert.

In einem wertschätzenden Arbeitsumfeld haben unsere Mitarbeitenden den Raum für die nötige Kreativität und Leidenschaft, um gemeinsam die Gegenwart und Zukunft unseres Unternehmens zu gestalten – für ein nachhaltiges, stetes Wachstum.

#### Orientierung durch Purpose, Vision, Mission

Purpose, Vision und Mission schaffen Identität, Zusammengehörigkeit und Orientierung. Unser Purpose beschreibt den Unternehmenszweck: Für was steht Hansgrohe über die Gewinnorientierung als Unternehmen hinaus? Mit der Vision beschreiben wir einen Zustand des Unternehmens in der Zukunft, als Inspiration für unsere Mitarbeitenden. Und die Mission steht für unser langfristiges Ziel. Sie beschreibt, welchen Weg wir gehen müssen, um die Vision zu erreichen.

Für Hansgrohe heißt das konkret:

**PURPOSE** – Wasser ist Leben und unsere Leidenschaft: Wir schaffen begeisterte Momente mit Wasser und schützen dabei dieses wertvolle Element.

**VISION** – Wir wollen die Nummer 1 sein: Daher setzen wir bei allem, was wir tun, die Maßstäbe für morgen.

**MISSION** – Wir begeistern Kunden durch Innovation, Design, Qualität und Nachhaltigkeit. Wir übernehmen Verantwortung für Mensch und Umwelt. Wir sind der beste Arbeitgeber in der Region und in unserer Branche. Wir generieren als Branchenführer profitables Wachstum.

#### Auszeichnungen 2023 mit Nachhaltigkeitsbezug

Für unsere Initiativen, Nachhaltigkeit stärker in die Unternehmensstrategie zu integrieren, haben wir auch 2023 Auszeichnungen erhalten. Besonders hervorzuheben ist hierbei die Honorierung mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2024 in der Kategorie Sanitärtechnik. Für die Green Vision wurden wir mit dem German Innovation Award ausgezeichnet und für die Kunststoffrecyclinganlage am Standort Offenburg mit dem 3. Platz des Umwelttechnikpreises des Landes Baden-Württemberg.

Des Weiteren erzielten wir den 2. Platz beim Sustainability Impact Award. Unsere Handbrause Pulsify Planet Edition erhielt zudem den Bundespreis Ecodesign. Auch beim Global Transition Award des Handelsblatts konnten wir mit unserer Klimaschutzstrategie überzeugen. Zudem waren wir für den Sustainability Heroes Award und den Plastic Recycling Award Europe nominiert. Im Ranking „Die ESG-Pioniere 2023“ des Fachmagazins WirtschaftsWoche erzielte die Hansgrohe SE den 14. Platz unter deutschlandweit 4.000 Unternehmen.



In der Kategorie „Energie, Wasser – Sanitärtechnik“ überzeugte das nachhaltige Engagement unseres Unternehmens die Expertenjury des Deutschen Nachhaltigkeitspreises 2024.



”

Unsere wertegeleitete Unternehmensstrategie gibt dem Management und allen Beschäftigten eine Orientierung an die Hand, wie wir bei Hansgrohe arbeiten. Wir wollen Wachstum und Innovation – wie alle Unternehmen –, aber wir wollen dies auf ökologisch und sozial verantwortliche Weise erreichen.

“

CHRISTOPHE GOURLAN,  
VORSTAND VERTRIEB



LAGEBERICHT

5



LAGEBERICHT  
TEILE A-E

5.0

# A. Grundlagen der Gesellschaft

## Unternehmensstruktur

Die Hansgrohe Group mit Sitz in Schiltach/Baden-Württemberg ist mit ihren Marken AXOR und hansgrohe ein in Innovation, Design und Qualität führendes Unternehmen der Bad- und Küchenbranche. Mit seinen Armaturen, Brausen und Duschsystemen gibt das 1901 im Schwarzwald gegründete Unternehmen dem Wasser Form und Funktion. In Kombination mit Sanitärkeramik und Badmöbeln bietet das Traditionsunternehmen individuelle Gestaltungsmöglichkeiten aus einer Hand für ganzheitliche Badezimererlebnisse. Einzigartige Erfindungen wie die erste Handbrause mit unterschiedlichen Strahlarten, die erste ausziehbare Küchenarmatur oder gar die erste Duschstange prägen die über 120-jährige Firmengeschichte. Das Unternehmen hält mehr als 20.000 aktive Schutzrechte.

Die Hansgrohe Group steht für langlebige Qualitätsprodukte und für Verantwortung gegenüber Menschen und Umwelt. Die nachhaltige Herstellung ressourcenschonender Produkte ist international im unternehmerischen Handeln verankert. Durch die Entwicklung innovativer Technologien für Armaturen und Brausen erzielt Hansgrohe in der Nutzungsphase seiner Produkte den größtmöglichen Effekt auf den Schutz der Ressource Wasser sowie die Begrenzung und Anpassung an den Klimawandel. Als ein Teil ihrer konsequenten Nachhaltigkeitsstrategie will die Unternehmensgruppe mit ihrer Initiative „ECO 2030“ bis 2030 alle wasserführenden Produkte ausschließlich mit Wassersparttechnologien ausrüsten.

Mit 35 Gesellschaften, 21 Verkaufsbüros und Vertrieb in 152 Ländern ist das global agierende Unternehmen der Sanitärbranche seinen Kunden in allen Regionen der Erde ein verlässlicher Partner. Die Hansgrohe Group, ihre Marken und Produkte wurden mit zahlreichen Auszeichnungen prämiert, darunter über 700 Designpreise seit 1974. Die Produkte der Hansgrohe Group sind weltweit präsent, auf namhaften Kreuzfahrtschiffen, in luxuriösen 5-Sterne- und Boutique-Hotels internationaler Metropolen, in außergewöhnlichen Spas, exklusiven Bädern von Lodges und Luxusvillen, öffentlichen Einrichtungen sowie in unzähligen Privathäusern.

Ihre hohen Qualitätsstandards gewährleistet die Hansgrohe Group durch die Fertigung an acht eigenen Produktionsstandorten, von denen sich vier in Deutschland, sowie je einer in Frankreich, in Serbien, in den USA und in China befinden.

## Forschung und Entwicklung

Durch die im Jahresverlauf zunehmend rückläufigen Umsätze aufgrund der marktwirtschaftlichen und politischen Situation in Deutschland und der Europäischen Union (EU) sowie der sich deutlich abkühlenden Konjunktur in China bzw. Asien wurde in einigen Bereichen der Forschung und Entwicklung die Anzahl der laufenden Produktentwicklungsprojekte entsprechend angepasst. Dabei blieben systemkritische Aktivitäten, z. B. im Bereich Product- und Material Compliance (internationale Zulassungen) unangetastet.

Eine örtliche Verlagerung der Mitarbeitenden unserer Entwicklungsabteilung in China in den neugestalteten InnovationParc in Shanghai fand, wie geplant, zur Mitte des Jahres statt.

Zu den bedeutendsten neuen Produkten bzw. Produktlinien, die im Jahr 2023 unter der Marke hansgrohe in den Markt gebracht wurden, zählen das weiterentwickelte Unterputzsystem „iBox Universal 2“, das neue Armaturensortiment „Tecturis E+S“, die Erweiterung sowie Vervollständigung der Produktlinien „Pulsify E+S“ sowie verschiedene neue Keramiklinien (Waschbecken und Toiletten) in Europa und China. Des Weiteren wurde ein neues Möbel- sowie Spiegelprogramm eingeführt. Im Ablaufbereich wurden außerdem weitere „RainDrain“-Versionen auf den Markt gebracht.

Zur Erweiterung des Produktsortiments der Marke AXOR wurde das Brausensortiment „AXOR ShowerComposition“, die „AXOR Drain“-Ablaufrinnen, das neue „AXOR Suite“-Programm (Waschbecken und Badewanne) sowie verschiedene bereits vorhandene Produktlinien in neuen Oberflächen in den Markt eingeführt.

Aktuell arbeiten im gesamten Bereich Forschung und Entwicklung 199 Mitarbeitende (Vorjahr: 201). Diese Angabe bezieht sich auf die Hansgrohe SE. Konzernweit sind es 209 Mitarbeitende.

Der Umzug der Abteilung Strahlforschung in einen neuen Bereich innerhalb des Hauptsitzes in Schiltach wurde, wie geplant, zum Jahresende vollzogen. Die Integration des Bereichs HG Labs Materials in den existierenden Bereich HG Labs Performance wurde Anfang 2023 umgesetzt.

Des Weiteren beschäftigte sich die Produktentwicklung im Rahmen der strategischen Initiative Improve for Investment (i4i) auch 2023 weiterhin mit großem Erfolg an diversen Wertanalyseprojekten durch Umkonstruktion vorhandener Serienprodukte in Form von Materialsubstitution, Einsatz neuer Technologien, der Vereinfachung von Baugruppen und den Einsatz neuer Plattformstrategien.

## B. Wirtschaftsbericht

### Konjunkturelles Umfeld

Die Weltwirtschaft wuchs im Jahr 2023 um 2,9 Prozent.<sup>1</sup> Damit erwies sie sich – trotz der Auswirkungen durch restriktivere Finanzbedingungen, geopolitische Spannungen, schwachen Handel sowie durch geringeres Unternehmens- und Verbrauchervertrauen – als überraschend widerstandsfähig. Zudem gab es Anzeichen für eine zunehmende Divergenz zwischen den Ländern. Das Wachstum verlangsamte sich in vielen fortgeschrittenen Volkswirtschaften, insbesondere in Europa. Dort war die Bedeutung der Bankenfinanzierung relativ hoch, außerdem der Druck auf die Einkommen durch höhere Energiekosten besonders stark. Zunehmend straffere finanzielle Bedingungen belasteten weltweit die ausgabenempfindlichen Bereiche. Ungeachtet des Rückgangs der realen Einkommen in den vergangenen beiden Jahren, hielt sich der Gesamtkonsum der Haushalte in den fortgeschrittenen Volkswirtschaften besser als erwartet. Die Ausgaben wurden von angespannten Arbeitsmärkten unterstützt, wobei das Jobwachstum ausreichend stark blieb, um die Arbeitslosigkeit in vielen Ländern nahe historischer Tiefstände zu halten. Des Weiteren sank die Inflation in fast allen Volkswirtschaften, wodurch sich der Druck auf die Haushaltseinkommen verringerte; allerdings blieb die Kerninflation vergleichsweise hoch.<sup>2</sup>

Die Volksrepublik China konnte im Jahr 2023 ein Wirtschaftswachstum von 5,2 Prozent vorweisen. Das Wachstum war seit der Wiedereröffnung der Wirtschaft zu Beginn des Jahres aufgrund anhaltender Belastungen im Immobiliensektor volatil, stabilisierte sich jedoch im Laufe des Jahres. Dies wurde unterstützt durch die Umsetzung einer Vielzahl politischer Maßnahmen zur Förderung der wirtschaftlichen Aktivität. Die Arbeitslosenquote verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte auf 5,3 Prozent. Die Nettoexporte zeigten einen Rückgang von 0,7 Prozent.<sup>3</sup>

Die USA konnten im Jahr 2023 eine Steigerung des Bruttoinlandsprodukts um 2,4 Prozent verzeichnen. Das private Konsumwachstum (+2,2 Prozent) schwächte sich aufgrund der Auswirkungen strafferer geld- und finanzpolitischer Bedingungen ab, wurde jedoch von einer anhaltend niedrigen Haushaltssparquote (4,4 Prozent) gestützt. Die Arbeitslosenquote lag bei 3,6 Prozent und damit auf dem Niveau des Vorjahres – historisch gesehen ein niedriger Wert. Bei den öffentlichen Ausgaben konnte ein Wachstum von 2,6 Prozent beobachtet werden. Die Nettoexporte zeigten einen Anstieg um 0,5 Prozent.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Reales BIP.

<sup>2</sup> Quelle: OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 2, S. 10–13

<sup>3</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 13, S. 86–89; IMF World Economic Outlook, October 2023: Navigating Global Divergences, S. 41

<sup>4</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 13, S. 215–218.

In der Eurozone verlangsamte sich die Wirtschaftsleistung 2023 auf 0,6 Prozent, was unter anderem auf den um 3,6 Prozentpunkte geringeren privaten Konsum von 0,6 Prozent sowie auf die um lediglich 0,1 Prozent erhöhten öffentlichen Ausgaben zurückzuführen ist. Die Haushaltssparquote entsprach mit 7,5 Prozent jener vom Vorjahr. Die Arbeitslosenquote verringerte sich gegenüber dem Vorjahr um 0,2 Prozentpunkte auf 6,5 Prozent. Die Nettoexporte zeigten ein leichtes Plus von 0,2 Prozent.<sup>5</sup>

Deutschland hatte 2023 einen Rückgang der Wirtschaftsleistung um 0,1 Prozent vorzuweisen. Die deutsche Wirtschaft konnte sich nur langsam von den Belastungen infolge des Energiepreisschocks, der geldpolitischen Straffungen und der weltwirtschaftlichen Abschwächung lösen. Sowohl beim privaten Konsum (-0,7 Prozent) als auch bei den öffentlichen Ausgaben (-2,5 Prozent) war ein Rückgang zu verzeichnen. Aufgrund starker Nominallohnzuwächse und der sinkenden Inflation erhöhte sich die Haushaltssparquote um 0,2 Prozentpunkte auf 11,7 Prozent. Der Arbeitsmarkt blieb trotz der konjunkturellen Schwäche angespannt; die Arbeitsnachfrage war angesichts des Fachkräfte- und des allgemeinen Arbeitskräftemangels weiterhin auf hohem Niveau, was mit einer leicht verbesserten Arbeitslosenquote von 3,0 Prozent einherging. Die Nettoexporte zeigten einen leichten Anstieg um 0,3 Prozent.<sup>6</sup>

In Frankreich stieg das Bruttoinlandsprodukt 2023 mit 0,9 Prozent stärker als im Durchschnitt der Eurozone. Trotz historisch hoher Beschäftigungsquoten (Arbeitslosenquote von 7,2 Prozent) und großer angesammelter Ersparnisse (Haushaltssparquote von 17,3 Prozent) dämpften ungünstige Finanzierungsbedingungen aufgrund der restriktiveren Geldpolitik das private Konsumwachstum um 1,5 Prozentpunkte auf 0,8 Prozent. Die öffentlichen Ausgaben wiesen eine um 2,2 Prozentpunkte geringere Steigerung von 0,6 Prozent auf. Die Nettoexporte zeigten ein leichtes Plus von 0,3 Prozent auf.<sup>7</sup>

Das Vereinigte Königreich konnte im Jahr 2023 beim Bruttoinlandsprodukt ein Wachstum von 0,5 Prozent vorweisen. Dazu trugen die um 0,4 Prozent gesunkenen öffentlichen Ausgaben sowie das um 4,7 Prozentpunkte geringere private Konsumwachstum von 0,5 Prozent bei. Die Verbesserung der Haushaltseinkommen zeigte sich in der um 0,7 Prozentpunkte erhöhten Haushaltssparquote von 8,8 Prozent. Die Arbeitslosenquote erhöhte sich um 0,6 Prozentpunkte auf 4,3 Prozent. Bei den Nettoexporten wurde ein leichtes Plus von 0,3 Prozent beobachtet.<sup>8</sup>

<sup>5</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 108–111

<sup>6</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 119–122

<sup>7</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 115–118.

<sup>8</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 211–214.



## Geschäftsverlauf

Die wesentlichen finanziellen Leistungsindikatoren zur Steuerung der Hansgrohe Group und der Hansgrohe SE sind der Auftragseingang, der Umsatz und das EBIT.

### Hansgrohe Group:

2023 sank der Umsatz der Hansgrohe Group im beschriebenen konjunkturellen Umfeld auf 1.405,9 Mio. EUR (2022: 1.550,2 Mio. EUR). Dies entspricht einem Rückgang von 9,3 Prozent. Währungsbereinigt lag die Hansgrohe Group um 6,2 Prozent unter dem Vorjahr. Mit diesem starken Rückgang lag die Umsatzentwicklung unter der Vorjahresprognose. Die Inlandsumsätze verringerten sich um 14,9 Prozent, und der Umsatz im Ausland sank im abgelaufenen Geschäftsjahr um 7,5 Prozent. Währungsbereinigt lag der Rückgang im Auslandsgeschäft bei 3,4 Prozent. Der starke Umsatzrückgang war vor allem auf die Märkte in China und Deutschland zurückzuführen.

Die Auslandsquote des Umsatzes stieg auf 76,5 Prozent (2022: 75,0 Prozent).

Die Marke hansgrohe konnte mit 1.224,0 Mio. EUR (2022: 1.357,7 Mio. EUR) den zweitbesten Umsatz in der Unternehmensgeschichte erzielen. Den größten Rückgang verzeichnete die Kategorie Duschsysteme, aber auch die Kategorien Brausen und Armaturen waren im vergangenen Geschäftsjahr rückläufig. Durch die hohe Nachfrage nach Sonderoberflächen konnte der Rückgang abgemildert werden. Die Marke AXOR beendete das Geschäftsjahr unter Vorjahresniveau (-5,3 Prozent). Nahezu alle Kollektionen trugen zum Rückgang bei. Durch die hohe Nachfrage nach Sonderoberflächen konnte der Rückgang reduziert werden.

### Hansgrohe SE:

In der Hansgrohe SE lag der Nettoumsatz im abgelaufenen Geschäftsjahr mit 1.063,1 Mio. EUR stark unter Vorjahresniveau (2022: 1.184,3 Mio. EUR). Dies entspricht einem Rückgang um 10,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Dieser starke Umsatzrückgang lag unter der Vorjahresprognose.

In Anbetracht der anfangs beschriebenen konjunkturellen Entwicklung war der Geschäftsverlauf 2023 sowohl der Hansgrohe Group als auch der Hansgrohe SE dennoch zufriedenstellend.

### Umsatz Hansgrohe Group\*

(in Millionen Euro, gerundet)	2021	2022	2023
	1.377	1.550	1.406

### Betriebsergebnis Hansgrohe Group\*

(in Tausend Euro, gerundet)	2021	2022	2023
	239.557	246.814	201.717

\* Jahresabschluss nach HGB

# Bilanz Hansgrohe Group

(in Tausend Euro, gerundet; nach HGB zum 31.12.)

<b>AKTIVA</b>	2021	2022	<b>2023</b>
<b>ANLAGEVERMÖGEN</b>	260.357	294.823	311.898
Immaterielle Vermögensgegenstände	53.992	50.866	41.202
Sachanlagen	206.230	243.865	270.625
Finanzanlagen	135	92	71
<b>UMLAUFVERMÖGEN</b>	749.552	681.738	585.286
Vorräte	219.062	232.676	199.004
Forderungen und sonstige Vermögensgegenstände	194.014	241.713	213.490
Kassenbestand, Guthaben bei Kreditinstituten und Schecks	336.477	207.350	172.791
<b>RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	6.292	8.921	6.925
<b>AKTIVE LATENTE STEUERN</b>	4.407	5.975	3.541
<b>AKTIVER UNTERSCHIEDSBETRAG AUS DER VERMÖGENSBERECHNUNG</b>	0	0	3
<b>AKTIVA</b>	<b>1.020.608</b>	<b>991.456</b>	<b>907.653</b>

<b>PASSIVA</b>	2021	2022	<b>2023</b>
<b>EIGENKAPITAL</b>	569.809	520.391	509.866
Gezeichnetes Kapital	61.156	61.156	61.156
Kapitalrücklage	11.735	11.735	11.735
Gewinnrücklagen	280.868	291.231	295.512
Eigenkapitaldifferenzen aus Währungsumrechnung	965	2.153	-8.020
Konzernbilanzgewinn	209.287	147.695	144.529
Nicht beherrschende Anteile	5.799	6.422	4.954
<b>RÜCKSTELLUNGEN</b>	207.947	226.824	195.081
<b>VERBINDLICHKEITEN</b>	242.738	243.489	197.910
<b>RECHNUNGSABGRENZUNGSPOSTEN</b>	113	752	4.795
<b>PASSIVA</b>	<b>1.020.608</b>	<b>991.456</b>	<b>907.653</b>

## Auftragseingang

Die Auftragseingänge im Jahr 2023 beliefen sich in der Hansgrohe Group auf 1.324,6 Mio. EUR. Dies entspricht einem Rückgang um 15,8 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Der Auftragseingang lag damit stark unter der Vorjahresprognose. Nahezu alle Regionen trugen zum Rückgang im Auftragseingang bei.

### Hansgrohe SE:

Als wesentliche Produktionseinheit spiegelte sich die negative Auftragseingangsentwicklung der Hansgrohe Gruppe auch bei der Hansgrohe SE wider. So verringerten sich die Auftragseingänge der Hansgrohe SE im abgelaufenen Geschäftsjahr um 10,5 Prozent.

## Ertragslage

### Hansgrohe Group:

Die Hansgrohe Group konnte den umsatzbedingten Ergebnismrückgang mit gezielten Kosteneinsparungseffekten kompensieren. Das EBITDA lag mit 256,8 Mio. EUR um 13,3 Prozent unter dem Vorjahr (Vorjahr: 296,0 Mio. EUR). Das EBIT sank um 18,3 Prozent auf 201,7 Mio. EUR (Vorjahr: 246,8 Mio. EUR) und lag damit stark unter den Budgeterwartungen.

Der 2023 erzielte Jahresüberschuss der Hansgrohe Group nach Abzug der Minderheitsanteile belief sich auf 148,8 Mio. EUR (2022: 158,1 Mio. EUR). Die Verringerung ist vor allem auf den Umsatzrückgang sowie die steigenden Personalaufwendungen zurückzuführen.

Die Materialaufwandsquote ist gesunken (-4,1 Prozent). Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass die im Materialaufwand enthaltenen Aufwendungen für Roh-, Hilfs- & Betriebsstoffe rückläufig waren.

Die Hansgrohe Group setzt weiterhin auf systematische Effizienzsteigerungen. 2023 konnte sie damit eine EBIT-Verbesserung von insgesamt 32,2 Mio. EUR erzielen.

Der Personalaufwand liegt über dem Vorjahresniveau (+2,0 Prozent).

Bedingt durch die Währungsschwankungen 2023 beinhalteten die sonstigen betrieblichen Erträge 10,3 Mio. EUR Kursgewinne. Diesen standen in den sonstigen betrieblichen Aufwendungen 13,9 Mio. EUR Kursverluste gegenüber.

Das Finanzergebnis der Hansgrohe Group erhöhte sich im Jahr 2023 auf 4,6 Mio. EUR gegenüber -18,2 Mio. EUR im Jahr 2022. Darin enthalten sind hauptsächlich Zinsaufwendungen für Pensionsrückstellungen saldiert mit Kapitalerträgen aus der CTA-Anlage. Die saldierten Erträge aus Deckungsvermögen und Zinsaufwand für Pensionen beliefen sich auf 6,9 Mio. EUR. Demgegenüber stehen -18,1 Mio. EUR aus dem Jahr 2022.

### Hansgrohe SE:

In der Hansgrohe SE betrug das EBITDA 148,9 Mio. EUR nach 191,3 Mio. EUR im Vorjahr. Das EBIT lag mit 106,8 Mio. EUR unter dem Vorjahr (Vorjahr: 154,1 Mio. EUR), blieb jedoch auf einem hohen Niveau. Der Jahresüberschuss der Hansgrohe SE sank auf 144,5 Mio. EUR (Vorjahr: 147,7 Mio. EUR). Die Verringerung ist vor allem auf den Umsatzrückgang sowie die steigenden Personalaufwendungen bei niedrigeren Steuern zurückzuführen.

Der Materialaufwand ist auf 525,6 Mio. € gesunken (Vorjahr: 624,8 Mio. €). Die Marge hat sich jedoch verbessert. Dies ist vor allem auf die gesunkenen Aufwendungen für Roh-, Hilfs- & Betriebsstoffe und den starken Umsatzrückgang zurückzuführen. Die Materialaufwandsquote ist gesunken (-2,9 Prozent).

Der Personalaufwand lag deutlich über dem Vorjahresniveau (+4,8 Prozent). Der Anstieg ist vor allem auf die IG-Metall Tariferhöhung von 5,2 Prozent seit dem 01.06.2023 zurückzuführen.

Die sonstigen betrieblichen Aufwendungen sind von 164,8 Mio. € auf 160,6 Mio. € gesunken. Dies ist vor allem durch den Rückgang der sonstigen Gemeinkosten begründet.

## Finanzlage

### Hansgrohe Group:

Unter Berücksichtigung der geplanten Dividendenzahlung in Höhe von 144,5 Mio. EUR stieg die Eigenkapitalquote im abgelaufenen Jahr im Konzern auf 47,9 Prozent (2022: 44,2 Prozent). Die Eigenkapitalrendite nach Steuern ist auf 40,7 Prozent gesunken (2022: 42,4 Prozent).

Die liquiden Mittel betragen 172,8 Mio. EUR (Vorjahr 207,3 Mio. EUR), der Cash Flow aus laufender Geschäftstätigkeit betrug 192,0 Mio. EUR. Somit ist die Hansgrohe Gruppe in der Lage, ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen.

### Hansgrohe SE:

In der Hansgrohe SE stieg die Eigenkapitalquote auf 36,7 Prozent gegenüber 33,2 Prozent im Vorjahr. Der Grund für den Anstieg ist, dass sich die Bilanzsumme durch den geringeren Kassenbestand und die niedrigeren Verbindlichkeiten und Rückstellungen verringerte, während das Eigenkapital in ähnlicher Höhe wie im Vorjahr blieb. Die liquiden Mittel betragen 38,0 Mio. EUR (Vorjahr 74,5 Mio. EUR), somit ist die Hansgrohe SE in der Lage, ihren finanziellen Verpflichtungen nachzukommen. Die Gesellschaft finanziert sich im Konzernverbund über Cash-Pooling. Seit dem 01.05.2008 ist die Gesellschaft in einen durch die Hansgrohe SE geführten Cash-Pool eingebunden.

## Vermögenslage

### Hansgrohe Group:

Das Anlagevermögen ist in der Hansgrohe Group mit 311,9 Mio. EUR im Vergleich zum Vorjahr angewachsen (2022: 294,8 Mio. EUR). Der Wert der Vorräte sank auf 199,0 Mio. EUR (2022: 232,7 Mio. EUR). Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich von 215,7 Mio. EUR auf 189,7 Mio. EUR. Das Forderungsmanagement war geprägt von einem konsequenten und SAP-gestützten Einsatz von Kreditlimits.

Die sonstigen Rückstellungen im Konzern in Höhe von 124,1 Mio. EUR (2022: 143,7 Mio. EUR) wurden vor allem für Kundenboni, Urlaubsansprüche / Gleitzeit und sonstige Lohn- und Gehaltsbestandteile, Gewährleistungsverpflichtungen und Lieferantenrechnungen gebildet.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten blieben bei der Hansgrohe Group weiter auf niedrigem Niveau. Sie betragen zum Jahresende 1 TEUR (2022: 2 TEUR). Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sanken im Konzern auf 131,5 Mio. EUR gegenüber 146,7 Mio. EUR im Vorjahr.

### Hansgrohe SE:

In der Hansgrohe SE sank das Anlagevermögen auf 247,9 Mio. EUR (2022: 256,9 Mio. EUR). Der Wert der Vorräte sank auf 121,9 Mio. EUR (2022: 144,4 Mio. EUR). Die Forderungen aus Lieferungen und Leistungen verringerten sich von 43,2 Mio. EUR auf 35,4 Mio. EUR. Die mit dem CTA-Vermögen saldierten Pensionsrückstellungen sanken von 64,0 Mio. EUR auf 62,0 Mio. EUR. Die sonstigen Rückstellungen sanken von 49,6 Mio. EUR im Jahr 2022 auf 45,4 Mio. EUR im Jahr 2023.

Die Verbindlichkeiten gegenüber Kreditinstituten blieben bei der Hansgrohe SE weiter auf niedrigem Niveau. Sie betragen zum Jahresende 0 TEUR (2022: 0 TEUR).

Die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen sind von 113,5 Mio. EUR auf 101,2 Mio. EUR gesunken.

## Investitionen

Die größten Investitionen wurden für den neuen Produktionsstandort in Serbien getätigt. Weitere große Investitionsbereiche waren im Bereich der Werkzeuge für Neuprodukte, Maschinen und Anlagen sowie für IT und Digitales.

### Hansgrohe Group:

Die Investitionen in das Anlagevermögen der Hansgrohe Group betragen im Jahr 2023 inklusive Leasing 81,6 Mio. EUR und lagen damit 7,6 Mio. EUR unter dem Vorjahreswert (Vorjahr: 89,2 Mio. EUR). Die Abschreibungen in der Hansgrohe Group beliefen sich 2023 auf 55,0 Mio. EUR (2022: 49,2 Mio. EUR).

### Hansgrohe SE:

In der Hansgrohe SE wurden 34,1 Mio. EUR investiert (2022: 51,9 Mio. EUR), davon 1,8 Mio. EUR als Leasingprojekte (2022: 2,8 Mio. EUR). In der Hansgrohe SE wurden Abschreibungen in Höhe von 42,2 Mio. EUR vorgenommen (2022: 37,2 Mio. EUR).

## Mitarbeitende

Zum 31. Dezember waren in den fünf deutschen Gesellschaften insgesamt 3.310 Mitarbeitende (Basis 31.12.2023, Kopfzahl) beschäftigt, davon 3.120 Mitarbeitende in der Hansgrohe SE. Hinzu kamen 40 Mitarbeitende, die einer Tätigkeit in den international angegliederten Regionalbüros nachgingen und 69 Mitarbeitende, die bei den beiden Tochtergesellschaften der Easy Sanitary Solutions B.V. in Deutschland beschäftigt waren.

Weltweit arbeiteten für die Hansgrohe Group am Stichtag 5.448 Beschäftigte.

Wie im Vorjahr war die Fluktuation an den fünf deutschen Standorten mit 2,5 Prozent (Stand 31.12.2023) weiterhin niedrig.

Der Einsatz von Zeitarbeitskräften, der sich im Jahr 2023 weltweit zwischen 121 und 205 Personen bewegte, sorgte im abgelaufenen Jahr für die nötige Flexibilität. Davon waren in den deutschen Gesellschaften zwischen 5 und 41 Zeitarbeitskräfte beschäftigt.

Mehr Informationen zu den Beschäftigten in der Hansgrohe Group lesen Sie in Abschnitt 5.3. dieses Lageberichts.

## Angaben zur Unternehmensführung gem. §289f Abs. 4 HGB

Ziel von Hansgrohe ist es nach wie vor, vakante Stellen auch in der Führungsebene mit den Personen zu besetzen, die am besten geeignet sind, die jeweiligen Aufgaben und Verpflichtungen zu erfüllen. Hansgrohe ist allerdings auch der Meinung, dass eine verstärkte Geschlechtervielfalt für die Kultur und die Entscheidungsprozesse in den Führungsebenen förderlich ist. Aufgrund des Gesetzes für gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst (Gesetz zur Frauenquote) hat sich der Vorstand in seiner Sitzung am 24.10.2022 auf eine Frauenquote von 25 Prozent in der dritten und auf 15 Prozent in der zweiten Führungsebene verständigt. Diese Zielgröße gilt seit dem 01. Juli 2022 und war ab diesem Datum innerhalb von fünf Jahren zu erreichen. Ergänzt wird diese Zielsetzung durch einen Aufsichtsratsbeschluss vom 28.10.2022, der eine Zielgröße für die Beteiligung von Frauen im Vorstand von 20% vorsieht. Diese Zielgröße gilt ab dem 01. Juli 2022 und ist ab diesem Datum innerhalb von fünf Jahren zu erreichen. Im abgelaufenen Geschäftsjahr lag die Frauenquote im Vorstand bei 20 Prozent, in der zweiten Führungsebene bei 19,4 Prozent und in der dritten Führungsebene bei 29,1 Prozent. Zudem wurde in einem Aufsichtsratsbeschluss vom 28. Oktober 2022 eine Zielgröße für die Beteiligung von Frauen im Aufsichtsrat in Höhe von einem Sechstel festgelegt, die innerhalb von fünf Jahren erfüllt werden soll. Im abgelaufenen Geschäftsjahr lag die Frauenquote noch bei 0 Prozent.

## Beschaffung

Steigende Rohstoffpreise im 4. Quartal 2022 erreichten im Januar 2023 ihren Höhepunkt. Kupfer notierte an der London Metall Exchange (LME) im Cash Settlement mit 9.436 USD/mt und Zink mit 3.509 USD/mt mit Jahreshöchstwerten. Der Hansgrohe Group gelang es durch eine gute Absicherungsstrategie bereits im Juli und Oktober 2022, vorteilhafte Lieferantenabschlüsse zu tätigen. So konnten die Preisspitzen im Januar weitestgehend vermieden werden. Im 2. Quartal 2023 sanken die Metallpreise dann auf einen temporären Tiefstand für Kupfer von 7.910 USD/mt und Zink von 2.224 USD/mt. Durch den deutlichen Rückgang im Auftragseingang und den dadurch deutlich geringeren Verbrauch verlängerten sich die Reichweiten einiger Abschlüsse vorteilhaft. So konnten Folgeabschlüsse auf den Sommer verschoben werden. Aufgrund der schwierigen konjunkturellen Lage mit großer Unsicherheit bezüglich der weiteren Entwicklung der Metallpreise wurden in der zweiten Jahreshälfte lediglich kleinere Lieferabschlüsse getätigt. Die Metallpreise bewegten sich in diesem Zeitraum überwiegend seitwärts.

Wie 2022 war auch das Jahr 2023 geprägt vom Konflikt im Osten Europas. Die damit verbundenen drohenden Versorgungsengpässe bei Strom und Gas konnten durch Maßnahmen, wie z. B. der Anschaffung von zusätzlichen Heizöltanks oder den Umbau von Anlagen auf Gas- und Ölbetrieb, nahezu gänzlich vermieden werden. Außerdem gelang es dem Einkauf, die Energiekosten für den eigenen Geschäftsbereich unterjährig wieder deutlich zu senken. Zugeständnisse aufgrund gestiegener Energiekosten bei unseren europäischen Zulieferern wurden 2022 überwiegend in Form temporärer Zuschlagssätze verhandelt. So war es dem Einkauf möglich, auch diese Kosten im Laufe des Jahres wieder nahezu auf Vorkriegsniveau zu senken.

Die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Lieferkette haben sich 2023 weiter normalisiert. Die Containerverfügbarkeit und die Schifflaufzeiten von China nach Europa stellten 2023 kein Problem mehr dar. Die Container-Frachtkosten sanken in etwa wieder auf das Vor-Pandemie-Niveau.

Im Rahmen von Challenge X, der Fortführung unserer Organisationsentwicklung, wurde der Einkauf zum 01.04.2023 neu strukturiert, um für die Herausforderungen der Zukunft sowie für ein vermutetes künftiges Wachstum auf eine Milliarde Euro Einkaufsvolumen gewappnet zu sein. Die neue Struktur hat nun drei fachliche Verantwortungsbereiche: „Production Material (PM)“ für den Zukauf von Komponenten und die Versorgung der Werke, „Purchased Finished Goods (PFG)“ für Zukaufprodukte (u. a. Waschbecken und Badmöbel) und „Non-Production Material (NPM)“ für den Einkauf u. a. von Energie, Produktionsinfrastruktur und Marketingdienstleistungen.

Während in den Vorjahren pandemie- und wachstumsbedingt die Versorgung unserer Werke im Fokus stand, konzentrierte sich der Einkauf dieses Jahr insbesondere auf das Kostenmanagement. Durch Verhandlungen mit mehr als 100 Lieferanten konnte der Einkauf 2023 einen signifikanten Wertbeitrag zum Unternehmensergebnis leisten.

Im Rahmen des nachhaltigkeitsorientierten Lieferkettenmanagements wurde 2023 das Risikomanagement weiterentwickelt und digitalisiert. In einem Dashboard können nun Risiken in der Lieferkette aktiv identifiziert, bewertet und über Maßnahmen vorgebeugt werden. Dabei werden Softwaredienste eingesetzt, die globale Lieferketten überwachen, oder Bonitätsauskünfte mit Credit Scores und Ratings generieren. Außerdem müssen Lieferanten mit einer hohen Umsatzrelevanz für Hansgrohe nun ein „Business Continuity Planning“ und ein „Cyber Risk Assessment“ vorweisen.

Ein weiterer Schwerpunkt lag auf der Umsetzung der Vorgaben aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG), das zum 01.01.2023 in Kraft getreten ist. Mit dem Gesetz werden Unternehmen ab einer bestimmten Größe dazu verpflichtet, die in den Paragraphen 3 bis 10 des Gesetzes festgelegten „mensenrechtlichen und umweltbezogenen Sorgfaltspflichten in angemessener Weise zu beachten mit dem Ziel, menschenrechtlichen oder umweltbezogenen Risiken vorzubeugen oder sie zu minimieren oder die Verletzung menschenrechtsbezogener oder umweltbezogener Pflichten zu beenden“ (§ 3 Abs. 1 Satz 1 LkSG).

Auch 2023 wurde weiter konsequent die Digitalisierung des Unternehmens vorangetrieben. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Vorbereitung der S/4 Hana Migration, die für Ostern 2025 vorgesehen ist. Darüber hinaus sind die ersten Aktivitäten zur Implementierung einer neuen SRM-Lösung gestartet. Nach einer initialen Marktrecherche wurden mit potenziellen Anbietern Gespräche geführt, um die Prozessabdeckung im Detail zu untersuchen. Dies alles dient der Vorbereitung der finalen Entscheidung für das neue SRM-Tool, dessen Implementierung in der zweiten Jahreshälfte 2024 mit ersten Teilprojekten starten soll.

Ein weiteres strategisches Projekt ist WANA, die Weiterentwicklung unserer systemgestützten Kostenanalyse und -simulation. Mit WANA sind wir künftig in der Lage, die Entwicklung einzelner Kostentreiber im Preisindex transparent zu machen. Durch gezielte Kostenstrukturanalysen kann der Einkauf Entwicklungen frühzeitig erkennen und entsprechend gegensteuern, um in Verbindung mit dem Best-Cost-Country-Ansatz die optimalen Kosten für Hansgrohe zu generieren.

Mehr Informationen zum Lieferkettenmanagement in der Hansgrohe Group, insbesondere unter Nachhaltigkeitsaspekten, lesen Sie in Abschnitt 5.4. dieses Lageberichts.

## Globale Produktion & Qualitätsmanagement

### Produktion

Im Verlauf der ersten acht Monate des Jahres wurde das globale Produktionsnetzwerk durch eine merkliche Abschwächung der Nachfrage geprägt. Diese Entwicklung hatte spürbare Auswirkungen auf alle Produktionsstandorte, besonders betroffen war jedoch unser Werk in Songjiang. Das niedrige Arbeitsvolumen erforderte eine entsprechende Anpassung der Personal- und Organisationsstrukturen über alle Werke, insbesondere jedoch in unseren Werken in Shanghai und Deutschland. Hierbei wurde ein großes Portfolio von Personalmaßnahmen ausgeschöpft, jedoch gleichzeitig darauf geachtet, bei einer Konjunkturerholung wieder über ausreichend qualifizierte Ressourcen zu verfügen.

Trotz dieser Herausforderungen gab es auch positive Entwicklungen. Darunter ist insbesondere die Inbetriebnahme des neuen Werks in Valjevo, Serbien, im Juni 2023 hervorzuheben. Gestartet wurde mit der Produktion von Messing-Grundkörpern, seit November werden die Handgriffe im Zink-Druckguss-Verfahren hergestellt. Zum ersten Mal in der Geschichte von Hansgrohe fertigen wir somit eigene Bauteile aus Zink. Die Produktion wird nun Schritt für Schritt erweitert und ausgebaut. Das Werk in Valjevo ist Teil unserer langfristigen Lokalisierungs- und Stabilisierungsstrategie, um unser Produktionsnetzwerk robuster und unabhängiger von globalen Einflüssen zu machen.

Ein weiterer Baustein innerhalb unserer Lokalisierungsstrategie ist die Stabilisierung und Autonomisierung unseres Werks in China. Eine bedeutende Initiative war in diesem Jahr der Fähigkeitsaufbau in Songjiang. Um insgesamt unabhängiger vom Headquarter zu werden, wurden gezielt Schlüsselkompetenzen (weiter-)entwickelt. Durch diese Initiative konnte die Lokalisierungsrate im Jahr 2023 allein im Mischer-Segment um 8 Prozent gesteigert und die Kosten der lokalisierten Produkte deutlich gesenkt werden.

Herauszuheben ist die hohe Flexibilität der Mitarbeitenden an allen Standorten. Die Reaktion und Anpassung der Arbeitszeit auf die veränderte Nachfrage (beispielsweise über die Nutzung der Zeitkonten) war erneut vorbildlich.

Auch im Jahr 2023 wurde in allen Produktionsbereichen ausgewogen investiert. Dabei standen die Erweiterung des Produktsortimentes (Neuprodukte), stabiles Wachstum, aber auch die Implementierung der Lokalisierungs- bzw. Regionalisierungsstrategie im Fokus.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Geschäftsjahr 2023 von bedeutenden Herausforderungen, aber auch von wichtigen strategischen Entscheidungen und Erfolgen geprägt war. Die Anpassung des globalen Produktionsnetzwerks auf die sich ständig verändernde Nachfrage, bei gleichzeitiger Ausrichtung auf die Zukunft war und bleibt weiterhin entscheidend, um die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstum des Unternehmens zu sichern.

#### Improve for Investment i4i

Das i4i Programm ist weiterhin fester Bestandteil unseres unternehmerischen Handelns. Der direkte Ergebnisbeitrag konnte im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesteigert werden. Die Herstellkosten konnten insbesondere durch Optimierungen der Material- und Fertigungskosten reduziert werden, diese repräsentierten mehr als 70 Prozent des direkten i4i-Beitrags. Große Potenziale konnten 2023 im Frachtumfeld gehoben werden. In Summe ergaben die Reduzierung der Herstellkosten und der Logistikkosten mehr als 95 Prozent des Gesamtergebnisses. Alle Unternehmensbereiche sind im i4i-Programm integriert. Prozessverbesserungen und Lean-Aktivitäten in allen Unternehmensbereichen und Tochtergesellschaften leisten einen großen Beitrag für den Ertrag und schaffen Effizienz.

#### Unternehmerische Verantwortung und Nachhaltigkeit

Im Januar 2023 wurde das letzte Überwachungsaudit im Drei-Jahres-Zyklus des Hansgrohe Managementsystems erfolgreich abgeschlossen. Im Oktober 2023 ging es dann in die zyklische Rezertifizierung, und die Auditoren unserer Zertifizierungsgesellschaft haben die Wirksamkeit des Managementsystems bestätigt. Darüber hinaus wurden Maßnahmen zur Verbesserung und Weiterentwicklung des Managementsystems abgeleitet, diese wurden im November 2023 im Rahmen einer Dokumentenprüfung von unserer Lead Auditorin geprüft. Ebenfalls wurden 2023 bereits erste Projekte zur Umsetzung der EU-Taxonomie und der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) angestoßen, die für Hansgrohe ab dem Geschäftsjahr 2025 anzuwenden sind.





”

Effizienz ist derzeit mehr denn je das Gebot der Stunde. Kostenreduzierung um jeden Preis ist in der aktuellen Situation nicht der richtige Weg. Vielmehr müssen wir Investitionen so steuern, dass sie in zukünftig tragfähige – also nachhaltige – Bereiche fließen.

“

ANDRÉ WEHRHAHN,  
VORSTAND FINANZEN

## C. Prognosebericht / Ausblick

Im Folgenden beschreiben wir die voraussichtliche Entwicklung der Hansgrohe Gruppe und der Hansgrohe SE sowie die Rahmenbedingungen der Geschäftstätigkeit. Risiken und Chancen, die zu einer Abweichung von den prognostizierten Entwicklungen führen können, stellen wir im Risiko- und Chancenbericht dar.

### Weltwirtschaftliche Entwicklung

Für das Jahr 2024 wird ein Wachstum der globalen Wirtschaftsleistung von 2,7 Prozent<sup>1</sup> prognostiziert. Dies markiert die niedrigste jährliche Wachstumsrate seit der globalen Finanzkrise – das erste Jahr der Pandemie ausgeklammert. Eine wachsende Divergenz zwischen den Volkswirtschaften wird voraussichtlich kurzfristig bestehen bleiben. Dabei dürfte das Wachstum in den Schwellenländern allgemein besser standhalten als das der Industrieländer. Verglichen mit Nordamerika und den wichtigen asiatischen Volkswirtschaften wird das Wachstum in Europa eher gedämpft sein. Die erhöhten geopolitischen Spannungen, wie der Konflikt im Nahen Osten, sind eine bedeutende kurzfristige Sorge – insbesondere falls dieser Konflikt sich ausweiten sollte. Dies könnte zu erheblichen Unruhen auf den Energiemärkten und den wichtigen Handelsrouten sowie zu zusätzlichen Risikopreisanpassungen an den Finanzmärkten führen, was wiederum das Wachstum bremsen und die Inflation erhöhen könnte. Zudem tragen die zunehmenden Handelsbeschränkungen, eine auf den Binnenmarkt ausgerichtete Politik und die Umstrukturierung globaler Wertschöpfungsketten zu einer unsicheren Aussicht für den globalen Handel bei. Die jährliche Inflationsrate der Verbraucherpreise in den G20-Staaten wird 2024 voraussichtlich aufgrund des nachlassenden Kostendrucks allmählich abnehmen; sie soll von 6,2 Prozent auf 5,8 Prozent sinken.<sup>2</sup>

Für die Volksrepublik China wird 2024 ein Wirtschaftswachstum von 4,7 Prozent prognostiziert. Das Konsumwachstum wird aufgrund eines erhöhten Sparverhaltens, trüberer Aussichten für die Schaffung von Arbeitsplätzen und aufgrund erhöhter Unsicherheit gedämpft bleiben. Die laufende Korrektur im Immobiliensektor wird

weiterhin auf Wohninvestitionen und den damit verbundenen Konsum drücken. Die Arbeitslosenquote wird mit 5,2 Prozent leicht unter Vorjahresniveau liegen (-0,1 Prozentpunkte). Bei den Nettoexporten wird ein leichtes Plus von 0,2 Prozent vorhergesagt.<sup>3</sup>

In den USA wird sich das Wirtschaftswachstum im Vergleich zum Vorjahr abschwächen und 2024 voraussichtlich bei 1,5 Prozent liegen. Aufgrund der Auswirkungen strafferer geldpolitischer und finanzieller Bedingungen wird das prognostizierte Wachstum des privaten Konsums bei 1,5 Prozent, bei den öffentlichen Ausgaben bei 0,8 Prozent liegen. Das Beschäftigungswachstum wird in Folge einer geschwächten Nachfrage weiter abnehmen; dies wird mit einer um 0,5 Prozentpunkte erhöhten Arbeitslosenquote von 4,1 Prozent einhergehen. Bei der Haushaltssparquote wird ein Niveau von 3,5 Prozent erwartet. Für die Nettoexporte wird ein leichtes Minus von -0,1 Prozent vorhergesagt.<sup>4</sup>

In der Eurozone wird für das Jahr 2024 ein Wachstum der Wirtschaftsleistung von 0,9 Prozent erwartet. Das private Konsumwachstum (+1,1 Prozent) wird von angespannten Arbeitsmärkten sowie steigenden realen Einkommen unterstützt, da die Inflation zurückgeht. Die Haushaltssparquote wird voraussichtlich um 0,4 Prozentpunkte auf 7,9 Prozent, die Arbeitslosenquote auf 6,6 Prozent ansteigen. Für die Nettoexporte wird ein leichtes Minus von -0,1 Prozent prognostiziert. Die öffentlichen Ausgaben werden den Prognosen zufolge um 0,8 Prozent zunehmen.<sup>5</sup>

In Deutschland sieht die Vorhersage für das Jahr 2024 einen leichten Anstieg des Bruttoinlandsprodukts in Höhe von 0,6 Prozent vor, nachdem sie sich im letzten Jahr leicht rückläufig entwickelt hatte. Diese Erholung wird dank sinkender Inflation sowie steigender nomineller Löhne durch das private Konsumwachstum von 0,6 Prozent angeführt. Für die öffentlichen Ausgaben wird eine Steigerung von 0,5 Prozent prognostiziert. Zugleich wird die Haushaltssparquote leicht ansteigen,

<sup>1</sup> Reales BIP.

<sup>2</sup> Quelle: OECD Economic Outlook, Volume 2023 Issue 2, S. 10–13

<sup>3</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 13, S. 86–89; IMF World Economic Outlook, October 2023: Navigating Global Divergences, S. 41

<sup>4</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 13, S. 215–218.

<sup>5</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 108–111

voraussichtlich auf 12,1 Prozent. Die Arbeitslosenquote soll den Prognosen zufolge mit 3,0 Prozent auf dem Niveau des Vorjahres liegen. Für die Nettoexporte wird ein leichtes Minus von -0,2 Prozent vorhergesagt.<sup>6</sup>

In Frankreich wird das Wirtschaftswachstum 2024 voraussichtlich 0,8 Prozent betragen. Die Inflation wird mutmaßlich bei 2,7 Prozent liegen; dies wird unter anderem eine Erhöhung des privaten Konsumwachstums um 0,6 Prozentpunkte auf 1,4 Prozent zur Folge haben. Die Haushaltssparquote steigt voraussichtlich um 0,1 Prozentpunkte auf 17,4 Prozent an. Die öffentlichen Ausgaben werden den Prognosen zufolge um 1,0 Prozent wachsen. Die Nettoexporte werden sich voraussichtlich um 0,2 Prozent verringern. Trotz eines leichten Anstiegs der Arbeitslosenquote um 0,2 Prozentpunkte auf 7,4 Prozent wird der Arbeitsmarkt weiterhin recht angespannt bleiben, was das Lohnwachstum weiter antreiben wird.<sup>7</sup>

Im Vereinigten Königreich wird 2024 ein Anstieg der Wirtschaftsleistung um 0,7 Prozent erwartet. Begünstigt durch einen nachlassenden Preisdruck, wird das private Konsumwachstum (+1,4 Prozent) die unveränderten öffentlichen Ausgaben als Haupttreiber des Wachstums ersetzen. Zugleich wird die Haushaltssparquote um 0,6 Prozentpunkte auf 9,4 Prozent steigen. Die Arbeitslosigkeit dürfte aufgrund der schwächeren Nachfrage um 0,4 Prozentpunkte auf 4,7 Prozent zunehmen. Für die Nettoexporte wird keine wesentliche Veränderung erwartet.<sup>8</sup>

### Entwicklung der Rohstoffpreise und Währungen

Nachdem im Jahr 2022 von den Zentralbanken mit aggressiven Zinsschritten gegen die Inflation gekämpft wurde, folgte 2023 in den meisten Wirtschaftsräumen das Ende der Leitzinserhöhungen. Nun stellt sich die Frage, mit welcher Geschwindigkeit und in welchem Umfang im Jahr 2024 die Leitzinsen wieder gesenkt werden können. Davon hängt letztlich auch mit ab, wie sich die Rohstoff- und Devisenmärkte entwickeln, wobei diese auch durch politische und geopolitische Risiken geprägt bleiben. Der Dauer-Krisenmodus der vergangenen Jahre sollte dennoch zu einem Ende kommen und das Jahr 2024 im Zeichen der Normalisierung stehen, in dem der Finanzmarkt wieder mehr von der Konjunktur abhängt und nicht mehr von Inflation und Zinsen. Die Devisenmärkte haben im Jahr 2023 die geld-

politischen Entscheidungen der Zentralbanken nachgezeichnet. So handelte der USD gegenüber dem Euro zwischen 1,045 und 1,128. Im ersten Halbjahr 2024 wird sich dieses Muster vermutlich fortsetzen, eine wesentliche Richtungsänderung ist zunächst nicht zu erwarten.

Der Kupferpreis je Tonne notierte im Januar des abgelaufenen Geschäftsjahres noch in der Spitze bei 9.435 USD, während dieser im Oktober auf den Wert von 7.812 USD fiel. Zum Jahresende pendelt sich der Preis bei rund 8.300 USD ein. Der Markt wartet auf konjunkturelle Impulse durch den weltweit größten Kupferverbraucher China. Der globale Megatrend Elektromobilität und die Energiewende werden zu weiterer Kupfernachfrage führen, wodurch mit einem Nachfrageüberhang zu rechnen ist. Ob dieser Trend bereits im Jahr 2024 eingeleitet wird, ist noch ungewiss.

### Investitionsplanung

Nachdem im Jahr 2023 der Produktionsstart im Produktionswerk in Serbien stattgefunden hat, wird 2024 weiter in die Fertigstellung des Werkes investiert. Weitere Investitionsschwerpunkte liegen im Bereich der Werkzeuge für Neuprodukte. Bei den Maschinen und Anlagen sind verschiedene Automatisierungen geplant. Außerdem wird mit Investitionen in die Informationstechnologie die Digitalisierung vorangetrieben.

### Ausblick

Für 2024 wird aufgrund der geopolitischen Unsicherheiten und der erhöhten Inflation mit einem moderaten Umsatz-, Auftragseingangsrückgang und einem leichten Ergebnisrückgang (EBIT) gerechnet. Ein verstärkter Fokus wird 2024 auf Maßnahmen zur Effizienzsteigerung gelegt. Die Hansgrohe Group sieht sich daher gut vorbereitet, um auch im bevorstehenden Geschäftsjahr auf einem profitablen und nachhaltigen Ergebnisniveau zu bleiben.

Der Ausblick für die Hansgrohe SE leitet sich als wesentliche Produktions- und Steuerungseinheit aus der Prognose der Hansgrohe Group ab, die federführend für die geplanten Maßnahmen zur Effizienzsteigerung verantwortlich ist. Die Hansgrohe SE plant für 2024 mit einem leichten Umsatz- und Auftragseingangsrückgang sowie einem starken Ergebniswachstum (EBIT).

<sup>6</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 119–122

<sup>7</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 115–118.

<sup>8</sup> Quelle: OECD Economic Outlook Volume 2023 Issue 2, S. 211–214.

## D. Chancen und Risiken der zukünftigen Entwicklung

### Risikomanagement

Die Hansgrohe Group ist einer Vielzahl von Risiken ausgesetzt, die untrennbar mit der globalen Aufstellung und den damit zusammenhängenden internationalen Aktivitäten verbunden sind. Die frühzeitige Auseinandersetzung mit Risiken, wie es bei der Hansgrohe Group im Rahmen eines systematischen Risikomanagementprozesses geschieht, ermöglicht gleichzeitig das Erkennen und Nutzen potenzieller Chancen. Für Hansgrohe ist ein Risiko dadurch gekennzeichnet, dass zukünftige Ereignisse oder Entwicklungen zu einer Planabweichung bzw. zur Nichterreichung von Zielen führen können.

Neben der detaillierten Ermittlung der Risiken ist es für Hansgrohe ebenso wichtig, dass Chancen identifiziert werden. Durch die weitere konsequente Nutzung der sich bietenden Möglichkeiten soll die bisher erfolgreiche Unternehmensentwicklung in Bezug auf Wachstum und Profitabilität auch zukünftig verfolgt werden. In diesem Zusammenhang wird auch das Ziel verfolgt, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und weiter auszubauen.

Aufgabe des Risikomanagementsystems ist die systematische und kontinuierliche Risikoidentifizierung, -erfassung, -aktualisierung, -analyse, -bewertung, -steuerung und -überwachung.

Der Risikomanagementprozess befasst sich mit der Zielsetzung der Risikominimierung, -begrenzung oder auch der Risikoeliminierung. Die identifizierten Risiken werden dabei hinsichtlich ihrer möglichen negativen Auswirkungen auf die Hansgrohe Group untersucht. Als Ergebnis der Untersuchung werden, soweit in dem betrachteten Risikofeld möglich, geeignete Risikosteuerungsmaßnahmen abgestimmt und eingeleitet. Das zentrale Risikomanagement erfasst die Risiken für die gesamte Unternehmensgruppe, wobei die Ermittlung und die Überwachung zusammen mit den jeweiligen Risk Ownern in wiederkehrenden Risk Workshops erfolgt. Die Anzahl der Risk Workshops wurde in den letzten Jahren stark erweitert.

Das Hansgrohe Risikomanagementsystem hat primär folgende Zielsetzungen:

Ziel	Beschreibung
Unterstützung der Unternehmensziele	Strategische und operative Ziele im Kontext der einzugehenden Risiken bewerten und risikobewusste Entscheidungen treffen
Planungssicherheit erhöhen	Stabilisierung der Unternehmensergebnisse durch Einbezug von Risiken
Transparente Risikosituation	Ermittlung der bestehenden Risikosituation
Lebendige Risikokultur	Unternehmerisches Handeln basierend auf bewusstem Umgang mit Risiken
Risikosteuerung durch Risikomanagement	Systematische Durchführung aller Risikoaufgaben in einem wirksamen Risikomanagementprozess
Risikomanagement als Managementprozess	Prozessorientierte Ausrichtung des Risikomanagements als wesentliche Führungsaufgabe
Risikomanagement als Bestandteil aller operativen Prozesse	Elementarer Bestandteil der konkreten Steuerung in allen Prozessen anstelle einer reinen Zentralaufgabe

Hansgrohe hat ein Risikofrüherkennungssystem implementiert, das die Anforderungen aus dem §91 Abs. 2 AktG berücksichtigt. Dieser Risikomanagementprozess zur Risikoidentifizierung, Risikodokumentation etc. wird durch das implementierte interne Kontrollsystem (IKS) unterstützt. Das IKS ist unter anderem an den Anforderungen des Sarbanes-Oxley Act (SOX) ausgerichtet. Die SOX-Anforderungen für Hansgrohe ergeben sich aufgrund der Börsennotierung der Masco Corporation in den USA.

Das Risikomanagementsystem dient der frühzeitigen Erkennung von Risiken und erstreckt sich über alle Unternehmensbereiche. In der nachfolgenden Berichterstattung werden vor allem die Risikofelder thematisiert, denen ein Potenzial zur Entwicklungs- und/ oder Bestandsgefährdung innewohnt.

Im Rahmen der Risikobewertung erfolgt eine Berücksichtigung der Eintrittswahrscheinlichkeit und der möglichen Schadensauswirkung.

Die Schadensbetrachtung erfolgt in der Hansgrohe Group auf EBIT-Niveau. Die Eintrittswahrscheinlichkeit eines Risikos wird nach einer Prozentskala bewertet. Durch die in der Risikomatrix abgebildeten Kategorien bestehen diesbezüglich fünf Einstufungsmöglichkeiten. Bei der Bewertung der monetären Auswirkung werden vier Rubriken mit niedrig, mittel, hoch und sehr hoch berücksichtigt. Die grafische Darstellung erfolgt anhand der nachfolgend abgebildeten Risikomatrix:

		≤ 10%	> 10% ≤ 50%	50%/50%	> 50% ≤ 75%	> 75%
<b>Bruttoschadenshöhe</b>	DA	DB	DC	DD	DE	<b>Sehr hoch</b> > 10 Mio. EUR
	CA	CB	CC	CD	CE	<b>Hoch</b> > 5 Mio. EUR ≤ 10 Mio. EUR
	BA	BB	BC	BD	BE	<b>Mittel</b> > 1 Mio. EUR ≤ 5 Mio. EUR
	AA	AB	AC	AD	AE	<b>Niedrig</b> ≥ 100 TEUR ≤ 1 Mio. EUR
		<b>Eintrittswahrscheinlichkeit</b>				

Im Vergleich zu den beiden Vorjahren hat sich das Risikoprofil von Hansgrohe in Bezug auf die Themen kaum verändert. Die acht berichteten Chancen- und Risikofelder im Jahr 2022 sind auch in der Risikoberichterstattung für das Jahr 2023 enthalten. Leichte Veränderungen gab es im Ranking der einzelnen Chancen- und Risikofelder. Dies ist primär auf die politischen Entwicklungen im Jahr 2023 mit diversen politischen Konflikten und Kriegen weltweit zurückzuführen. Im Jahr 2022

noch auf Rang 4 haben wir die Risikothemen, die im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Umfeld und dem politischen Klima stehen, aufgrund der aktuellen Bewertungen erneut um eine Position angehoben. Diese Themen führen zu Absatz- und Produktionsschwankungen innerhalb der Gruppe. Auf unserem Wachstumspfad hat die Stabilität der Absätze sowie der Produktion und damit der eigenen Kundenversorgung durch Produktionsauslastungen eine hohe Priorität.

Zu den größten politischen Einflüssen des Jahres gehörten weiterhin der militärische Konflikt zwischen Russland und der Ukraine, der militärische Konflikt in Israel, der Konflikt zwischen den USA und China, der Konflikt um den Kosovo sowie der steigende staatliche Einfluss auf Produktionsvorschriften in China. Aufgrund dieser und weiterer politischer Einflüsse und Entwicklungen im Jahr 2023, sowohl verkaufs- als auch produktionsseitig, hat Hansgrohe im Jahr 2023 weitere Maßnahmen implementiert und dem Risikomanagement von Umsatz- und Produktionsschwankungen eine höhere Bedeutung beigemessen. Dies spiegelt sich in mehreren Themen wider, vor allem in der verstärkten Marktpositionierung internationaler Vertriebsgesellschaften, der Erweiterung des Produktsortiments um Keramikprodukte und Badmöbel sowie dem weiteren Ausbau von alternativen Lieferanten. Dies verdeutlicht, dass wir einen ganzheitlichen Risikomanagementprozess verfolgen und in diesem Rahmen dem wirtschaftlichen Umfeld sowie dem politischen Klima eine höhere Gewichtung beigemessen haben. Wir rechnen tendenziell eher mit weiteren Herausforderungen in den nächsten Monaten und Jahren in diesem Bereich. Zum einen aufgrund der aktuellen, weltweiten instabilen politischen Lage, aber auch aufgrund der Ungewissheit bezüglich politischer Entscheidungen wird die Komplexität in diesem Bereich hoch bleiben. Hansgrohe wird weitere Prozessoptimierungen und die Implementierung zusätzlicher Maßnahmen vornehmen, um sich in eine bessere Ausgangsposition zu bringen und dadurch Handlungsspielraum zu gewinnen.

Eine weitere Veränderung ergab sich im Feld der Nachhaltigkeit. Während das Nachhaltigkeitsrisiko im Vorjahr noch auf Rang 3 geführt wurde, ist die neue Positionierung auf Rang 4. Durch die kontinuierliche Arbeit in diesem Bereich und der wachsenden Bedeutung des Risikos des wirtschaftlichen Umfelds und des politi-

schen Klimas wurde die Risikoeinschätzung etwas heruntergestuft. Hansgrohe wirkt den Nachhaltigkeitsrisiken zukünftig dennoch neben den bereits implementierten Maßnahmen zur Risikominimierung mit neuen Maßnahmen – wie der Forschung an der weiteren Wasserdurchflussreduzierung der Produkte und weiterer Reduktion des Verpackungsmülls – entgegen. Es ist weiterhin davon auszugehen, dass Hansgrohe durch seine strategische Aufstellung und die implementierten Nachhaltigkeitsprojekte, -themen und -produkte zukünftig vor allem auch Chancen realisieren kann. Aufgrund der in vielen Regionen der Welt zu beobachtenden Nachhaltigkeitstrends und ihren Folgeeffekten sehen wir aber auch die hohen Anspruchserwartungen durch Gesetz- und Normengeber. Das Engagement von Hansgrohe im Bereich der Nachhaltigkeit wurde zuletzt durch den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2024 anerkannt. Dabei wurde besonders die nachhaltige Innovation in Produktion und Prozessen der ganzen Hansgrohe Group hervorgehoben. Die implementierten Maßnahmen und die Verfestigung der Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie werden uns dabei unterstützen, die Chancen zu realisieren und damit einhergehend gleichzeitig Risiken zu minimieren bzw. nicht eintreten zu lassen. Dem Thema wird somit auch 2023 hohe Priorität beigemessen.

## 1. Marktausrichtung und Kundenorientierung (Rating: DA)

**RISIKEN:** Die Hansgrohe Group konnte auch im Jahr 2023 ein passables Umsatz- und Ergebnisniveau erzielen. Mit der ausgegebenen Unternehmensstrategie „Hansgrohe No.1“ verfolgt Hansgrohe weiterhin ambitionierte Ziele. Bestehende Risiken könnten sich bei Realisierung in den zukünftigen Unternehmenszahlen niederschlagen und zu einer Zielverfehlung führen. Die Markt- und Wettbewerbsentwicklung wird deshalb weiterhin intensiv beobachtet und analysiert. Im Hinblick auf die Zukunft investiert Hansgrohe nach wie vor stark in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, um dadurch die erarbeitete Marktpositionierung zu festigen bzw. weiter auszubauen. Im Rahmen der Erweiterung der Produktpalette könnte ein Rückgang des Umsatzanteils mit Neuprodukten mittel- bis langfristig dazu führen, dass die Wachstumsdynamik der letzten Jahre abnimmt und das Unternehmen die anvisierten Ziele nicht erreichen kann. Zur Überwachung und Steuerung sind umfangreiche und regelmäßige Kontroll-

und Steuerungsaktivitäten implementiert. Dadurch kann sichergestellt werden, dass eventuelle Planverfehlungen rechtzeitig erkannt werden und nach einer angemessenen Ursachenanalyse bei Notwendigkeit zeitnah Entscheidungen getroffen werden können, insbesondere zur Einleitung von Gegenmaßnahmen.

**CHANCEN:** Die Themen aus dem Feld „Marktausrichtung und Kundenorientierung“ sind jedoch nicht nur aus der Risikoperspektive zu betrachten, sondern auch aus dem Blickwinkel sich anbietender Chancen. Hansgrohe kann auf eine über die Jahrzehnte gewachsene Innovationskultur setzen, wodurch auch steigende Kundenbedürfnisse bezüglich Nachhaltigkeit erfüllt werden können. Die vorhandene design- und qualitätsorientierte Produktpalette geht mit einem Chancenpotenzial einher. Auf dieser Basis wird weiterhin angestrebt, stärker als der Markt zu wachsen. In diesem Zusammenhang weitet Hansgrohe die Produktpalette stetig aus. So erweiterte Hansgrohe das Produktportfolio im Frühjahr 2023 erfolgreich um Badezimmermöbel und Keramikprodukte. Dadurch können auf den globalen Märkten neue Umsatzpotenziale erschlossen werden. Zusätzlich wurde der Forschungs- und Entwicklungsbereich in China durch ein Research & Development Center erweitert, um den entsprechenden Kundenanforderungen und Produktwünschen in asiatischen Märkten gerecht zu werden. Durch die aktuelle Positionierung des Unternehmens und aufgrund des wettbewerbsfähigen Produktportfolios kann nach heutigem Kenntnisstand davon ausgegangen werden, dass wieder an die positive Unternehmensentwicklung der letzten Jahre angeknüpft und diese weiter vorangetrieben werden kann. Die Chance auf weiteres Wachstum ergibt sich vor allem durch die internationale Aufstellung des Unternehmens, wie beispielsweise in Märkten wie China oder Indien.

Die intensive Zusammenarbeit mit internen und externen Designern, internen Konstrukteuren sowie zwischen den Unternehmensbereichen Forschung & Entwicklung, Produktmanagement und Marketing ist ein weiterer wesentlicher Erfolgsfaktor von Hansgrohe. Die hohen Qualitätsstandards der Produkte stärken die Positionierung auf den weltweiten Märkten und führen in Kombination mit den Faktoren Innovation und Design zu einer guten Ausgangsbasis für eine weitere positive Unternehmensentwicklung in den kommenden Jahren.

## 2. IT-Sicherheit / IT-Systeme (Rating: CB)

**RISIKEN:** Die Bedrohungslage für die Wirtschaft durch Cyber-Gefahren hat sich über die letzten Jahre zunehmend verschärft. Die Aufrechterhaltung der dauerhaften und störungsfreien Geschäftstätigkeit hängt von sicheren und leistungsstarken IT-Systemen ab. Aufgrund der globalen Unternehmensaktivitäten ist es für Hansgrohe wichtig, dass Informationen aktuell, vollständig, richtig und ständig verfügbar sind. Deshalb ist eine zuverlässige IT-Infrastruktur unabdingbar. Ein Ausfall der IT oder größere Datenverluste könnten im operativen Geschäftsbetrieb von Hansgrohe bedeutende Schäden verursachen. Der Schutz der Systeme z. B. vor Cyber-Attacken wird entsprechend der Gefährdungslage fortlaufend angepasst. Zusätzlich gibt es zu diesem Thema Schnittstellen zu Masco, zum einen in Bezug auf Systeme und zum anderen durch Auditaktivitäten. Auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern wurde intensiviert. Im Hinblick auf Cyber-Attacken ist zu berücksichtigen, dass nicht nur Probleme im eigenen Unternehmen zu potenziellen Schäden führen können, sondern auch Unterbrechungen/Verzögerungen bei Lieferanten und Kunden aufgrund von Cyberattacken in deren Organisationen (Lieferprobleme, Umsatzschwankungen etc.).

**CHANCEN:** Hansgrohe setzt auf leistungsstarke IT-Systeme. Die fortschreitende Digitalisierung von Unternehmensabläufen betrifft dabei nicht nur einzelne Unternehmensbereiche, sondern das gesamte Unternehmen. Deshalb legt Hansgrohe großen Wert auf die effiziente Gestaltung von Arbeits- und Geschäftsprozessen in der Unternehmensgruppe. Die mit der zunehmenden Digitalisierung in Verbindung stehenden Risiken stellen eine Herausforderung dar. Hansgrohe sieht in der Herausforderung aber auch die Chance, das Unternehmen und die Prozesse weiterentwickeln zu können. In den stark von COVID-19 geprägten Jahren 2020 bis 2023 hat Hansgrohe die bereits implementierten Digitalisierungsprojekte beschleunigt und neue Projekte gestartet. Dadurch war es möglich, dass die Prozesse stabil gehalten werden konnten, auch in Phasen mit hohen Homeoffice-Aktivitäten von mehr als 50 Prozent der Büroarbeitsplätze. Hansgrohe legt weiterhin einen Fokus darauf, durch die sich bieten-

den Chancen der Digitalisierung Prozesse zu beschleunigen, zu flexibilisieren und gleichzeitig zu stabilisieren.

## 3. Wirtschaftliches Umfeld / politisches Klima (internationaler Fokus) (Rating: CA)

**RISIKEN:** Risiken ergeben sich für Unternehmen – und so auch für Hansgrohe – vor allem aus den Folgen zahlreicher politischer Konflikte weltweit wie den kriegesischen Auseinandersetzungen in der Ukraine und in Israel, den Schwankungen an den internationalen Finanzmärkten sowie aus den negativen Auswirkungen aufgrund protektionistischer Handlungen einiger Länder/Märkte. Politisch bzw. auch wirtschaftlich schwierige Rahmenbedingungen sind für Unternehmen unmittelbare Risiken. Zusätzlich zur Lage im Ukrainekrieg stehen nach wie vor unter anderem Themen, wie die Handelsbeziehungen zwischen den USA und China im Fokus.

**CHANCEN:** Soweit sich die Risiken nicht realisieren oder die weltweite Situation sich stabilisieren/verbessern sollte, könnten sich aufgrund der globalen Aufstellung von Hansgrohe auch Chancen ergeben. Auch die unterschiedlichen staatlichen Unterstützungsleistungen in einzelnen Ländern, wie z. B. im Bereich des Haus- und Wohnungsbaus, können sich positiv auf die Umsatzsituation von Hansgrohe auswirken.

## 4. Nachhaltigkeit / strengere Umweltauflagen & Anforderungen an die Produktzulassung (Rating: DA)

**RISIKEN:** Die weltweiten Entwicklungen hin zu mehr Nachhaltigkeit spiegeln sich neben den gestiegenen Anforderungen der Kunden auch in den international immer anspruchsvolleren Umweltauflagen (Gesetze, Normen, Richtlinien etc.) gegenüber Unternehmen und deren Produkten. Beide Anforderungsbereiche (Unternehmen/Produkt) stellen lösbare Herausforderungen dar, deren Risikoinhalte mit verbesserten Prozessen und Überwachungsinstrumenten reduziert werden können. Zur Erfüllung aktueller und zukünftiger Auflagen und Anforderungen



in diesem Bereich wurden im Jahr 2023 im Rahmen eines Beratungsprojekts die Anforderungen und nächsten Schritte für das CSRD-Reporting sowie die EU-Taxonomie erstmalig analysiert. Im Jahr 2024 erfolgt eine detaillierte Ausgestaltung dieser Anforderungen, welche ab 2025 für die Hansgrohe Group relevant werden.

**CHANCEN:** Mit der intensiven Überwachung neuer Entwicklungen und Trends sowie kommender verpflichtender Themen ist es möglich, passende Produktlösungen rechtzeitig zu entwickeln und auf den Märkten einzuführen. Dadurch kann Hansgrohe auf den weltweiten Märkten rechtzeitig mit den passenden Produkten präsent sein. Strengere Umwelanforderungen bieten für die Zukunft die Chance, zusätzliche Marktanteile zu gewinnen und sich durch die frühzeitige Erfüllung neuer Auflagen als strategischer Geschäftspartner zu etablieren, noch bevor Anforderungen Gesetzescharakter erhalten und somit verbindlich für alle Hersteller werden. Hansgrohe hat darüber hinaus dem bereits stark gewichteten Thema Nachhaltigkeit in der Strategie „Hansgrohe No.1“ einen noch höheren Stellenwert beigemessen und damit die Eckpfeiler für die Zukunft gesetzt. Auf dieser Basis soll das Thema Nachhaltigkeit insgesamt weiter vorangetrieben werden und die Möglichkeit eröffnen, der eigenen und der Erwartungshaltung der Kunden gerecht zu werden. Durch nachhaltige Produkte, Prozesse etc. sollen auch in der Zukunft Umsatzsteigerungen erreicht werden. Gebündelt bzw. gesteuert werden die Themen im Organisationsbereich „Green Company“.

## 5. Risiken entlang der Lieferkette (Rating: CB)

**RISIKEN:** Aufgrund der hohen Qualitätsansprüche und des Wachstumskurses der letzten Jahre hat sich Hansgrohe intensiv mit dem vorhandenen Lieferantenpool beschäftigt. Zu vielen Hauptlieferanten besteht eine über Jahre gewachsene, enge und vertrauensvolle Geschäftsbeziehung. Aufgrund der Tatsache, dass die Materialkosten (Rohstoffe, Komponenten etc.) eine wesentliche Kostenposition darstellen und Schwankungen direkt zu Ergebnisabweichungen führen, werden zur (Risiko-)Absicherung auch langfristige Verträge abgeschlossen, um dadurch eine Glättung zu erreichen. Die Sicherstellung der rechtzeitigen

Materiallieferungen in der gewünschten Qualität und Menge hat eine hohe Priorität, da Produktionsunterbrechungen zu negativen Ergebniseffekten führen würden. Auf die Veränderung des Rankings in der Berichterstattung gegenüber dem Vorjahr wurde bereits im einleitenden Abschnitt der Risikoberichterstattung eingegangen. Wir verweisen auf die dort abgebildeten Ausführungen. Es kann festgehalten werden, dass sich die Preissteigerungen und Lieferengpässe der vergangenen Jahre wieder weitestgehend stabilisiert haben.

**CHANCEN:** Ein systematisches Benchmarking von Lieferanten bietet die Basis für die Sicherstellung der Lieferfähigkeit von Hansgrohe. Durch die teilweise Absicherung von Rohstoffpreisen wird den Schwankungen auf der Versorgerseite entgegengewirkt. Ein fortlaufendes Monitoring verkürzt deutlich die Reaktionszeit für den Fall, dass ein Handeln erforderlich wird. Im Rahmen der Einkaufsaktivitäten wurden und werden weiterhin intensive Beschaffungsmarktanalysen durchgeführt, um Schwachstellen rechtzeitig identifizieren zu können.

## 6. Währungsrisiken und Materialpreisrisiken (Rating: CA)

**RISIKEN:** Hansgrohe ist aufgrund der globalen Geschäftstätigkeit Währungs- und Materialpreisrisiken ausgesetzt. Risikopositionen aus wirtschaftlich notwendigen, bestehenden und künftigen Zahlungsströmen in Fremdwährung wird durch Natural Hedging entgegengewirkt. Des Weiteren setzt Hansgrohe Devisentermingeschäfte ein, um die darüber hinaus bestehenden Risiken durch Währungsschwankungen zu limitieren.

**CHANCEN:** Durch das professionelle Treasury Management können die Risiken von Währungsgeschäften minimiert werden.

## 7. Personalrisiken (Rating: BB)

**RISIKEN:** Das Thema Personal ist nach wie vor auch für Hansgrohe ein Risikofeld. Der mit dem demografischen Wandel einhergehende Fachkräftemangel wirkt sich auch auf Hansgrohe aus, insbesondere an den Standorten in Deutschland.

Es geht dabei nicht nur um Stellenbesetzungen von Beschäftigten, die in den Ruhestand gehen, sondern insbesondere um zusätzlich zu besetzende Arbeitsplätze, die aufgrund des Unternehmenswachstums geschaffen werden. Die Unternehmensleitung hat zusammen mit der Personalabteilung in den vergangenen Jahren Maßnahmen eingeleitet, die den Risiken in der Personalgewinnung entgegenwirken. Diese Maßnahmen – teilweise schon umgesetzt, teilweise in Umsetzung befindlich oder noch zukünftig umzusetzen – sollen das Unternehmen noch attraktiver für potenzielle neue Mitarbeitende machen. Hansgrohe sieht aufgrund der umfangreichen Aktivitäten in diesem Bereich deshalb nicht nur die Risiken.

**CHANCEN:** Durch die weiterhin angestrebte Positionierung als globaler und attraktiver Arbeitgeber versucht Hansgrohe, künftige Personalrisiken in der Unternehmensgruppe zu minimieren und die sich bietenden Chancen aus dem positiven Unternehmensimage zur Gewinnung und Bindung von Beschäftigten zu verwirklichen. Auf dieser Basis soll mit einer quantitativ und qualitativ angemessenen Belegschaft der positive Unternehmensentwicklungspfad weiter beschritten werden. Darüber hinaus setzt das Unternehmen auch künftig auf eine systematische Aus- und Weiterbildung. Der Hansgrohe Campus bietet mit seinen Fakultäten und Vorträgen das Wissen und die Weiterbildungen an, die wesentlich sind, um die strategischen Unternehmensziele erreichen zu können. Hansgrohe beschäftigt sich auch mit den zu erwartenden Auswirkungen durch den digitalen Wandel. Diesbezüglich ist es insbesondere wichtig, dass die Mitarbeitenden ausreichend qualifiziert sind. Die Beschäftigten sollen die Entwicklungen nicht als Risiko, sondern als Chance wahrnehmen. Das neu eingeführte Weiterbildungsmodul und weitere Maßnahmen im Personalbereich unterstützen diese Zielsetzung. Die Mitarbeitenden werden durch verschiedene Teams auf dem grundsätzlichen Digitalisierungsweg begleitet. Durch die etablierte Mitarbeitenden-App „Hans! For You“ stellt Hansgrohe eine auf dem neuesten Stand ausgerichtete Mitarbeiterkommunikation zur Verfügung. Hierdurch wird es einfacher, alle Beschäftigten besser in die Unternehmenskommunikation einzubinden und ihnen gleichzeitig die Möglichkeit zu geben, sich an aktuellen Themen zu beteiligen, z. B. über Kommentierungsmöglichkeiten oder „Gefällt mir“-Buttons.

## 8. Ausfall der Produktionsanlagen (Rating: DA)

**RISIKEN:** Ein möglicher Ausfall zentraler Produktionsbereiche stellt ein wesentliches Risiko dar. Durch die starken Investitionstätigkeiten, insbesondere in Bezug auf den Neubau des Logistikzentrums und der Galvanik in Offenburg, ist Hansgrohe mittlerweile in diesen Zentralbereichen auf einem technisch hohen Stand, vor allem in Bezug auf die Gebäudesicherheit, Brandmeldeanlagen etc. Damit kann die notwendige Sicherheit für Mensch und Umwelt sowie Zuverlässigkeit für die Produktion und die Kundenversorgung gewährleistet werden. Generell kann es zum Ausfall von Gebäuden oder Gebäudeteilen durch Feuer, Naturkatastrophen etc. kommen. Durch eine adäquate Gebäude- bzw. Sicherheitsausstattung setzt Hansgrohe auf eine Risikominimierung und im Schadensfall auf eine schnelle Möglichkeit zur Gegenreaktion. Überdies besteht für die Gebäude, Maschinen und Vorratspositionen umfangreicher Versicherungsschutz bezüglich äußerer Einwirkungen. Ebenso besteht eine Betriebsunterbrechungsversicherung für Gefahren wie Feuer, Sturm, Hagel etc.

**CHANCEN:** Hansgrohe hat auf dem bisherigen Wachstumskurs laufend Investitionen, insbesondere in den Produktionsstätten umgesetzt. Bei der Umsetzung von Investitionsvorhaben stehen bei Hansgrohe auch immer die mit den Maschinen- oder Anlageinvestitionen zusammenhängenden Themen, wie Steuerungs-, Überwachungs- und Absicherungstechnik, im Fokus. Dem Risiko Produktionsausfall wird unter anderem durch die genannten Themen sowie durch die systematisierten und laufenden Instandhaltungsmaßnahmen entgegengewirkt. Die Risikoverwirklichung wird dadurch auf ein annehmbares Niveau reduziert. Infolgedessen kann Hansgrohe die Chancen aus den reibungslosen Produktionsabläufen wahrnehmen. Durch die bereits umgesetzten Investitionen und die in Umsetzung befindlichen Vorhaben erhöht Hansgrohe neben Prozesssicherheit auch die Prozessgeschwindigkeit.

Neben den aufgeführten Risikofeldern gibt es potenzielle weitere (nicht vorhersehbare) Ereignisse, die sich auf die unternehmerischen Aktivitäten auswirken könnten.

### Gesamtaussage zur Risikosituation der Hansgrohe Group

Insgesamt kann die Aussage getroffen werden, dass aktuell keine Risiken erkennbar sind, die den Fortbestand der Hansgrohe Group unter Berücksichtigung der implementierten Gegenmaßnahmen derzeit und im Planungshorizont der Gesellschaft gefährden könnten.

Die Unternehmensentwicklung der letzten Jahre stimmt uns weiterhin positiv, dass die vorhandene Risikosituation die Weiterentwicklung des Unternehmens nicht gefährdet, sondern durch die Wahrnehmung von Chancen die Risiken minimiert bzw. vermieden werden können und eine weitere positive Entwicklung auf dem eingeschlagenen Weg verfolgt werden kann. Wir konnten bereits in den Vorjahren trotz schwieriger Rahmenbedingungen durchweg positive Unternehmensergebnisse erreichen. In den Jahren 2021 und 2022 konnten die monatlichen Umsatzniveaus durchgängig auf einem hohen Niveau gehalten werden. Durch die beschriebenen wirtschaftlichen Einflüsse wurde der Wachstumskurs der Hansgrohe Group im Jahr 2023 ausgebremst. Der Rückgang der Baubranche in den größten Märkten der Hansgrohe Group, wie beispielsweise Deutschland und China, konnte durch das Wachstum anderer Märkte, wie Indien und Türkei nicht aufgefangen werden. Die Ergebnis- und Cashflow-Situation ist dennoch weiterhin auf einem guten Niveau. Die Hansgrohe Group ist zuversichtlich, in den kommenden Jahren weiterhin gut aufgestellt zu sein und wieder Umsatzwachstum zu generieren. Die Finanzkraft des Unternehmens ist für das Risikoprofil ausreichend. Die Risikotragfähigkeit, in Bezug auf die Eigenkapital- und Liquiditätsausstattung, wird im Kontext der Chancen- und Risikosituation als angemessen beurteilt.

## E. Abhängigkeitsbericht

Der Vorstand erklärt, dass die Gesellschaft nach den Umständen, die ihm zu dem Zeitpunkt, in dem die Rechtsgeschäfte vorgenommen wurden, bekannt waren, bei jedem Rechtsgeschäft eine angemessene Gegenleistung erhielt. Auf Veranlassung oder im Interesse des herrschenden oder mit ihm verbundenen Unternehmens wurden keine Maßnahmen getroffen oder unterlassen.

Auf den gesonderten Abhängigkeitsbericht der Hansgrohe Group wird hiermit verwiesen.



ALLGEMEINE  
INFORMATIONEN

5.1

# Nachhaltigkeitsstrategie – auf dem Weg der Transformation

**In den vergangenen Jahren hat sich bei Hansgrohe im Nachhaltigkeitsbereich viel getan. Auf der Basis internationaler Grundsätze arbeiten wir intensiv daran, unsere Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen.**

Nachhaltiges Denken und Handeln sind bei der Hansgrohe Group tief verankert. Der Einsatz für umweltfreundliche Produkte und für den Umweltschutz in der Produktion hat eine Tradition, die bis in die 1980er Jahre zurückgeht. Dass sich Strategie und Management mit den externen Herausforderungen verändern und weiterentwickeln müssen, ist für uns selbstverständlich. Dabei wollen wir ein Pionier in unserer Branche sein. So haben wir beispielsweise 1992 das damals größte dachintegrierte Solarkraftwerk in Deutschland auf unserem Fabrikgebäude in Offenburg errichtet. 2005 waren wir der erste Hersteller der deutschen Sanitärindustrie, der einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichte. Zahlreiche wasser- und energiesparende Produktinnovationen gehen auf Hansgrohe zurück (mehr dazu im Kapitel Innovation ab Seite 16).

2020 gründeten wir mit Green Company ein festes Kernteam, das sich zu hundert Prozent auf die Realisierung unserer Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen konzentriert. Seit 2022 sind alle unsere Standorte weltweit rechnerisch klimaneutral (bezogen auf die Scope-1- und -2-Emissionen gemäß Greenhouse Gas Protocol; Scope 3 wurde hierbei ausgeschlossen). Die Hansgrohe Group versucht überall, wo immer möglich, Emissionen zu reduzieren. Die verbleibenden Emissionen werden durch anerkannte, zertifizierte Klimaschutzprojekte kompensiert.

Mehr Informationen hierzu finden Sie unter:

[www.hansgrohe-group.com/de/ueber-uns/verantwortung](http://www.hansgrohe-group.com/de/ueber-uns/verantwortung).

## Internationale Abkommen als Grundlage

Zu den Grundlagen unseres strategischen Ansatzes im Nachhaltigkeitsbereich gehören internationale Abkommen und Vereinbarungen der Vereinten Nationen, zu denen wir in unserem Verantwortungsbereich einen Beitrag leisten wollen. So haben wir beispielsweise unsere Klimaziele, die sich am 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens der Vereinten Nationen ausrichten, durch die Science Based Targets Initiative validieren lassen. Die Klimakrise ist allgegenwärtig und beeinflusst viele andere Faktoren (Wasserversorgung, Energiesicherheit, Ernährung, Migration), sodass alle Teile der Gesellschaft ihren Beitrag leisten müssen.

Eine weitere UN-Übereinkunft sind die Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs) – 17 Ziele, die im Zeitraum 2015 bis 2030 weltweit verwirklicht werden sollen. Wir haben fünf der 17 Ziele identifiziert, zu denen wir durch unsere Unternehmenstätigkeit einen besonders engen Bezug haben:



**SDG-3**  
Gesundheit und Wohlergehen



**SDG-6**  
Sauberes Wasser und Sanitär-einrichtungen



**SDG-8**  
Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum



**SDG-12**  
Nachhaltiger Konsum und Produktion



**SDG-13**  
Maßnahmen zum Klimaschutz

Auch regional haben wir uns zu branchenübergreifenden Nachhaltigkeitsinitiativen verpflichtet. Ein Beispiel ist die **KLIMAWIN-Initiative** des Landes Baden-Württemberg, der wir im Juni 2022 beigetreten sind. KLIMAWIN ermöglicht es speziell kleinen und mittleren Unternehmen, wirksame und überprüfbare Nachhaltigkeitsmanagementsysteme einzurichten. Die zwölf Leitsätze der Initiative reichen von Menschen- und Arbeitnehmerrechten über Umweltthemen wie Ressourcen- und Klimaschutz bis hin zu Produktinnovationen und Finanzentscheidungen. Hansgrohe ist außerdem Mitglied im Klimabündnis Baden-Württemberg, einem Zusammenschluss von 48 Unternehmen aus der Region, die gemeinsam das Ziel verfolgen, mittel- bis langfristig klimaneutral zu wirtschaften.

### CSR-Prinzipien bündeln Grundsätze

Die SDGs sind die Grundlage unserer neuen verbindlichen CSR-Prinzipien. Darin bündeln wir unsere Grundsätze zur Corporate Social Responsibility (CSR), der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung. Die CSR-Prinzipien erklären unseren Beschäftigten, was die SDGs sind, warum wir die genannten fünf Ziele für uns ausgewählt haben und wie wir sie in unserem Kontext verstehen und umsetzen. Die weiteren Abschnitte unseres internen CSR-Prinzipien-Dokuments widmen sich den folgenden Themen:

**MENSCHEN IM ZENTRUM:** Arbeitsbedingungen und Menschenrechte; Kinder- und Zwangsarbeit; Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz; Mitarbeiterentwicklung; Vielfalt, Chancengleichheit und Integration; Arbeitnehmergewerkschaften

**IM EINKLANG MIT DER NATUR:** Energie und Emissionen; Wasser und Abwasser; Werkstoffe und Abfälle; Belastung der Umwelt; Produktlebenszyklus, Gesundheit und Sicherheit der Verbraucher

**GESTALTUNG DER COMPLIANCE-KULTUR:** Bestechungs- und Korruptionsbekämpfung; Kartellrecht und fairer Wettbewerb; Verantwortungsvolles Informationsmanagement; Freiraum für privates politisches Engagement; Melden von Verstößen

Die CSR-Prinzipien der Hansgrohe Group erfüllen damit gleichzeitig die Funktion eines Grundlagendokuments für nachhaltiges Wirtschaften und eines Verhaltenskodexes.

### Drei Handlungsfelder als Beitrag zum Schutz unseres Planeten

Der seit 2020 bestehende Organisationsbereich Green Company steuert Nachhaltigkeitsinitiativen für die gesamte Unternehmensgruppe. Die Nachhaltigkeitsstrategie besteht aus drei Handlungsfeldern, denen zehn Initiativen zugeordnet sind. Auf diese Weise operationalisieren wir unsere wertegeleitete Unternehmens- und Nachhaltigkeitsstrategie. Die drei Handlungsfelder lauten:

**Hansgrohe SCHONT WASSERKREISLÄUFE:** Sicheres Süßwasser ist eine wertvolle Ressource, die ungleich verteilt ist. In wasserarmen Regionen ist sparsamer Umgang mit ihr lebensnotwendig. Doch auch in wasserreichen Regionen muss ständig in ihre Aufbereitung investiert werden. Hansgrohe schont Wasserkreisläufe, indem unsere Produkte Wasser sparen, bei gleichbleibendem Duscherlebnis.

**Hansgrohe SCHÜTZT DIE UMWELT:** Produkte der Hansgrohe Group werden umweltfreundlich und unterstützen damit die Ziele von Paris und Glasgow. Der Verbrauch von warmem Wasser kostet viel Energie. Mit Hansgrohe Produkten Wasser zu sparen, heißt damit auch, den Energieverbrauch von sanitären Anlagen zu senken und das Klima zu schützen.

**Hansgrohe WIRD TEIL DER KREISLAUFWIRTSCHAFT:** Jede Ressource, die nicht mehr gewonnen werden muss, sondern wiederverwertet werden kann, schont unsere Ökosysteme und spart Energie und Wasser in Produktionsprozessen. Hansgrohe entwickelt langlebige, reparaturfähige und recycelbare Produkte, nachhaltige Verpackungen und arbeitet daran, Materialien einzusetzen, die unsere Ökosysteme so gut wie möglich schonen.

Die zehn Initiativen sind so definiert, dass sie mit konkreten Zielsetzungen und Projekten auf diese drei Handlungsfelder einzahlen. Dazu zählen unter anderem die Initiativen Grüne Produktion, Grüne Verpackungen und Grüne Produkte.

Green Company Initiativen	Hansgrohe schont Wasserkreisläufe	Hansgrohe schützt die Umwelt	Hansgrohe wird Teil der Kreislaufwirtschaft
 Klimaschutz-Strategie		✓	
 Grüne Haltung	✓	✓	✓
 Grüne Produkte	✓	✓	✓
 Grüne Verpackung	✓	✓	✓
 Grüne Lieferkette		✓	✓
 Grüne Produktion	✓	✓	✓
 Grüne Energie		✓	
 Grüne Transparenz	✓	✓	✓
 Grünes Controlling	✓	✓	✓
 Soziales Engagement	✓	✓	

Im Rahmen der Initiative Grüne Produkte werden wir in den nächsten Jahren einen konsequenten Produktportfoliowechsel durchführen. Denn unser größter Hebel, um Wasser, Energie und somit CO<sub>2</sub> einzusparen, ist die Reduzierung des Wasserverbrauchs von Produkten während ihrer langjährigen Nutzungsphase. Dies gilt insbesondere, solange für die Warmwassererzeugung hauptsächlich Energieträger mit hohen Emissionswerten verwendet werden. Den Bedarf an frischem Warmwasser zu senken, ist unser großes Ziel.

Das Ziel haben wir mit „ECO 2030“ beschrieben: Darunter verstehen wir, dass wir anstreben, bis 2030 unser gesamtes Brausen- und Armaturenportfolio auf „CO“ umzustellen. „CO 2030“ ist das groß Leuchtturmprojekt der strategischen Initiative Grüne Produkte. Konkret heißt das: Für das Jahr 2030 streben wir an, alle wasserführenden Produkte ausschließlich mit Wasser- oder Energiespartechnologien verfügbar zu machen (mehr dazu im Kapitel Innovation ab Seite 16).

### Umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement

Ein wesentliches Instrument zur Umsetzung sind nicht zuletzt auch anerkannte Managementsysteme, nach denen sich unsere Standorte orientieren und teilweise zertifiziert sind: ISO 9001 für Qualität, ISO 14001 für den Umweltschutz, ISO 45001 für Arbeitssicherheit und ISO 50001 für Energiemanagement.

Die Beauftragte für die Managementsysteme sorgt dafür, dass unsere Systeme kontinuierlich aktualisiert werden. Über die Leistungsfähigkeit der Systeme berichtet das Team Hansgrohe Operating Systems regelmäßig an den Vorstand. Inhouse Consultants und Fachspezialisten unterstützen das Team dabei. Das Nachhaltigkeitsmanagement wird in den Werken durch Manager der Bereiche Compliance, Environment and Safety, Energie und weitere Abteilungen verstärkt.

Der Vorstand der Hansgrohe SE überwacht die Nachhaltigkeitsstrategie und die Erreichung unsere Green Company bzw. Nachhaltigkeitsziele (mehr zu den einzelnen Zielen und dem aktuellen Grad unserer Zielerreichung lesen Sie in den Kapiteln Umwelt ab Seite 68 und Soziales ab Seite 80).



# Wesentliche Themen analysiert

Unser Handeln hat soziale, ökologische und ökonomische Auswirkungen. Um unser nachhaltiges Engagement stetig zu verbessern, setzen wir vor allem bei jenen Themen an, bei denen wir am meisten bewirken können oder die am dringlichsten sind. Diese wesentlichen Themen werden regelmäßig überprüft und, wenn nötig, angepasst.

Im Geschäftsjahr 2023 haben wir einen neuen Prozess zur Wesentlichkeitsanalyse angestoßen und erste Trends intern diskutiert. Die 2024 noch andauernde Analyse beinhaltet auch die bisher definierten neun wesentlichen Themen (in der Rangfolge ihrer Wesentlichkeit) sowie ihre Bezüge zu den SDGs (zum Teil zu den Unterzielen), den im vorliegenden Bericht verwendeten ESRS-Standards (siehe Index ab Seite 108) und den Kapiteln dieses Berichts sind die folgenden:

Thema	SDG	ESRS	Kapitel
Wertschöpfung	8, 12	G1-1 –	4. Unsere Werte und Strategie 5.0 Lagebericht / B. Wirtschaftsbericht
Umweltleistung	12, 13, 6	E1 E3 E5	5.2. Umweltinformationen
Arbeitssicherheit und Gesundheit	3, 8	S1-14	5.3. Soziale Informationen
Arbeitgeberverantwortung	8	S1	5.3. Soziale Informationen
Innovation	8.2, 12, 13, 6	E1-3 E1-4 E1-7	3. Unser Fokus / Innovation
Beschaffungspraktiken	12	G1-2	5.4. Governance-Informationen/ Verantwortliche Lieferkette
Produktverantwortung	3, 6	S4 (zum Teil)	3. Unser Fokus / Produkt- verantwortung
Vielfalt und Chancengleichheit	8	S1-9 S1-12 S1-15	5.3. Soziale Informationen/ Vielfalt und Chancengleichheit
Compliance	16.5	G1-3 G1-4 G1-5	5.4. Governance-Informationen/ Compliance und Integrität

## Im Dialog mit Stakeholdern

**In unserer Unternehmenstätigkeit und der Weiterentwicklung unserer Strategie befassen wir uns stets auch mit unseren Anspruchsgruppen – Eigentümer, Lieferanten, Kunden, Behörden, Anwohner, Mitarbeitende –, um ihre Interessen besser zu verstehen.**

Die Auswahl der Stakeholder ergibt sich aus der Geschäftstätigkeit und der internationalen Präsenz der Hansgrohe Group und wird regelmäßig mit den Vertretern der jeweiligen Landesgesellschaften abgeglichen.

Unsere Interessengruppen in Deutschland beziehen wir ein über regelmäßige Mitarbeiterbefragungen („Soziales – Miteinander im Team“) und standardisierte Umfragen zur Kundenzufriedenheit („Produkte – für mehr Nachhaltigkeit in Bad und Küche“). Darüber hinaus stehen wir in engem Austausch mit Branchenexperten, engagieren uns in Normungsgremien und stehen über Verbände mit Regelsetzern im Austausch („Governance – Verantwortung umsetzen und leben“).

Unsere Lieferanten und Dienstleister involvieren wir im Rahmen von Workshops, gemeinsamen Projekten und im kontinuierlichen geschäftlichen Austausch. Unternehmensintern gilt es, die Ansprüche unserer Stakeholder so aufzubereiten, dass sie in unternehmerische Entscheidungen einbezogen werden können.

Mit unserer Mitarbeitenden-App „Hans! For You“ etablierte sich 2020 eine durch Kommentar-, Like- und Feedback-Funktionen auf Dialog ausgerichtete Kommunikationsplattform. Alle Mitarbeitenden, Zeitarbeitnehmende sowie Beschäftigte in Elternzeit oder Altersteilzeit können die App sowohl mit geschäftlichen als auch privaten Endgeräten nutzen. So ist „Hans! For You“ zum Dreh- und Angelpunkt der internen Kommunikation der Hansgrohe Group geworden. Sie ermöglicht den Zugang zu umfassenden Arbeitgeberthemen, wie berufliche Weiterentwicklung, interne Stellenangebote oder Beratungs- und Gesundheitsthemen. Lediglich die Beschäftigten in China nutzen ein anderes lokales System für die interne Kommunikation. Mit überdurchschnittlichen Aktivitätsraten und einer Nutzerzahl von rund 4.700 Ende 2023 wird die Plattform rege genutzt und mit Zusatz-Services wie digitaler Zeiterfassung, Online-Krankmeldung und weiteren sinnvollen Anwendungen regelmäßig angepasst und optimiert.



UMWELT  
INFORMATIONEN

5.2

# Die Transformation beginnt auf Unternehmensebene

**Bei der Hansgrohe Group setzen wir uns ambitionierte Umweltziele, denn wir wollen schützen, was uns umgibt. Der sinnvolle Einsatz von Energie, eine effiziente Produktion sowie die Reduktion von Abfällen und schädlichen Auswirkungen auf die Umwelt sind zentrale Ziele an all unseren Standorten.**

Hansgrohe hat seit Jahrzehnten den Wert „Verantwortung für Mensch und Umwelt“ in seiner Mission verankert. Unsere Nachhaltigkeitsstrategie (siehe Kapitel Strategie, Seite 62) adressiert die großen Herausforderungen unserer Zeit wie den Klimawandel, Wasser- oder Ressourcenknappheit. Entlang unseres Leitbilds „In Touch with our Planet“ und unserer drei strategischen Handlungsfelder Wasser, Klima und Kreislauf entwickeln wir Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen.

Für die Verbesserung unserer Umweltleistung setzen wir den Hebel an zwei entscheidenden Stellen an: Zum einen bei unseren Produkten und Produktentwicklungen, denn die Nutzungsphase ist die emissionsintensivste in Bezug auf Wasser- und Energieverbrauch (mehr hierzu im Kapitel Produkte, Seite 16). Zum anderen sind die Errichtung und der Betrieb unserer Fertigungsstätten, der Lager- und Verwaltungsstandorte und unsere Logistik mit CO<sub>2</sub>-Emissionen sowie Ressourcen- und Materialverbrauch verbunden.

Wir wollen auch auf der betrieblichen Ebene schädliche ökologische Auswirkungen unserer Geschäftstätigkeit reduzieren, indem wir die Energie- und Ressourceneffizienz erhöhen, die Emissionen verringern, Wasser schützen, Abfälle reduzieren und die Logistik optimieren.

Maßnahmen wie diese nützen nicht nur der Umwelt, sondern auch uns selbst. Höheren Erwartungen der Gesellschaft und immer anspruchsvolleren Umweltauflagen können wir damit frühzeitig begegnen. Unternehmen mit starker Umweltleistung können auch attraktiver für Fachkräfte sein. Des Weiteren machen wir uns

unabhängiger von volatilen Märkten, etwa bei fossilen Energieträgern, und sparen Kosten durch geringere Ressourcenverbräuche und weniger CO<sub>2</sub>-Emissionen.

Die finanziellen Folgen des Klimawandels wurden in einer internen, übergeordneten Betrachtung des Themas Nachhaltigkeit als „wesentlich“ eingestuft, auch in Bezug auf den Financial Impact, Reputational Impact und Marketplace Impact.

Wasserkreisläufe sind Lebensadern für Natur, Kultur und Wohlstand. Hansgrohe ist Teil dieser Kreisläufe. Unsere Armaturen und Brausen sind im Gebrauch direkt darin eingebunden und können den Wasserverbrauch steuern. Aber auch Produktion und Entsorgung unserer Produkte haben einen Einfluss auf Klima- und Ressourcenkreisläufe.



Mit unserer Umweltleistung leisten wir einen Beitrag zur Verwirklichung der UN-Nachhaltigkeitsziele SDG 6 (Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen), SDG 12 (Nachhaltiger Konsum und Produktion) und SDG 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz).

### Umweltmanagement identifiziert Potenziale

Gesamtverantwortlich für alle Ziele und Maßnahmen ist unser „Green Company“-Team. Gemeinsam mit dem Bereich Green Controlling, zuständig für Auslastung und Produktionsmengen der Werke, sowie den Werksleitern der internationalen Produktionsstandorte vor Ort werden für Energie, Wasser und Abfall jeweils individuelle Nachhaltigkeitsziele festgelegt. Die entsprechenden Maßnahmen werden quartalsweise gemeinsam geprüft.

Der Bereich Operating Systems verantwortet die Zertifizierungen, der Bereich Environment & Safety die Umsetzung der rechtlichen Anforderungen im Bereich Arbeitsschutz und Umwelt. Die Bereiche Einkauf, Produktion, Logistik und Vertrieb identifizieren Nachhaltigkeitspotenziale und setzen diese dann aktiv in Arbeitskreisen um. Gesteuert werden die Arbeitskreise durch das Green Company Team und das im Berichtsjahr neugegründete Green Company Board unter der Leitung des Vorstandsvorsitzenden.

### Emissionsreduktionsziele wissenschaftsbasiert setzen

Wir verfolgen das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens und haben uns aus diesem Grund 2022 der Science Based Targets Initiative (SBTi) angeschlossen. Im Jahr 2023 wurden unsere Emissionsreduktionsziele und die dazugehörigen Maßnahmenpläne offiziell durch die SBTi validiert. Darin verpflichten wir uns als Hansgrohe Group, die absoluten Treibhausgasemissionen in den Scopes 1 und 2 bis 2030 um 77,3 Prozent gegenüber dem Basisjahr 2021 sowie in Scope 3 im gleichen Zeitraum um 25 Prozent zu reduzieren (mehr zu unserem Klimaschutz-Engagement lesen Sie ab Seite 70).

### Umweltmanagementsystem nach internationalem Standard

Die Hansgrohe Group hat an allen Standorten ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001 implementiert. So halten wir Umwelt- und Abfallentsorgungsrichtlinien ein. Wir erfassen an allen Produktionsstandorten die Verbrauchsdaten von Ressourcen, wie Energie und Wasser, und definieren konkrete Effizienzkennzahlen. Sie dienen als Indikatoren, ob getroffene Maßnahmen ihre Wirkung erzielen und wir die gesteckten Ziele erreichen.

Wir engagieren uns auch im Rahmen interner und externer Systemaudits. Unabhängige Auditorinnen und Auditoren überprüfen alle Produktionswerke in Deutschland, Frankreich, den USA und China. Im Berichtsjahr haben diese sieben Werke zwischen Februar und September unser Internal System Audit durchlaufen, im Oktober und November 2023 auch das External System Audit. Nach einem Jahr Laufzeit hat unser neues Werk in Serbien diese Audits im Februar 2024 durchlaufen.

### Effizienzkennzahlen\*

Unsere Effizienzkennzahlen beschreiben die Intensität von Energie- bzw. Wassereinsatz und angefallenem Abfall pro Absatztonnage.

	2022	Ziel 2023	2023
Stromeffizienz (in MWh/Absatztonnage)	1,95	2,10	2,39
Wassereffizienz (in m <sup>3</sup> /Absatztonnage)	4,12	4,42	5,17
Abfalleffizienz (ohne Sonderabfall) (in t/Absatztonnage)	0,185	0,177	0,170
Sonderabfalleffizienz (in t/Absatztonnage)	0,051	0,053	0,059

\* Scope sind alle Produktionsstandorte der Hansgrohe Group sowie die Werte der Zentrale in Schiltach.



Wir leisten unseren Beitrag zu den UN-Zielen SDG 6, 12 und 13.

### Entwicklung der Effizienzkennzahlen bezogen auf das Vorjahr

2023 haben wir unsere übergeordneten Effizienzkennzahlen lediglich im Bereich der Abfalleffizienz erfüllt. In den Bereichen Strom, Wasser und Sonderabfall haben wir die absoluten Mengen reduziert, die Effizienzziele aufgrund gesünder Absatztonnagen jedoch nicht erreichen können.

(in %)	2022	Ziel 2023 <sup>1</sup>	2023
Stromeffizienz	-13,6	+7,7	+22,6
Wassereffizienz	-14,1	+7,3	+25,5
Abfalleffizienz (ungefährlich)	-13,5	-4,3	-8,1
Abfalleffizienz (gefährlich)	-14,3	+3,9	+15,7

\* Scope sind alle Produktionsstandorte der Hansgrohe Group sowie die Werte der Zentrale in Schiltach.

### Nachhaltige Investitionen langfristig planbar machen

Nachhaltige Projektideen rechnen sich oft erst nach einigen Jahren, weisen also nicht den kürzesten „Return on Investment“ (ROI) auf. Um sie trotzdem bewusst fördern und langfristig planen zu können, verwenden wir seit 2022 einen internen CO<sub>2</sub>-Preis für unsere Wirtschaftlichkeitsrechnungen, der jährlich angepasst wird. Als zusätzliche Förderung nachhaltiger Investitionen gibt es im Investitionsbudget einen Green Fund, der ausschließlich für nachhaltige Projekte zur Verfügung steht.

### Aktiv Umweltprojekte umsetzen

Umweltschutz ist ein kontinuierlicher Prozess, der auf das Engagement und die Ideen vieler angewiesen ist. Das Team Green Company kann sich auf eine große Zahl an Unterstützenden verlassen, denn ein Großteil der Mitarbeitenden bei Hansgrohe beteiligt sich an innerbetrieblichen Umweltschutzaktionen. Im Berichtsjahr wurde etwa wie jedes Jahr beim Kinzig Clean-up das Ufer der Kinzig von Plastik und



Beim Kinzig Clean-up befreien Hansgrohe Mitarbeitende das Ufer der Kinzig vom Müll.

anderem Müll befreit. Der Zufluss zum Rhein führt direkt in der Nähe unseres Schiltacher Standorts vorbei. Der Kinzig Clean-up ist Teil des Gesamtprojekts Rhine Clean-up und hilft, die Verschmutzung von Rhein und Nordsee zu verringern.

Die Hansgrohe Group ist zudem seit 2021 offizieller Partner des Nationalparks Schwarzwald. Hier stehen der Arten- und Biotopschutz im Fokus. Im Rahmen des Corporate Volunteering unterstützen Mitarbeitende auch im Berichtsjahr wieder die Grindenpflege – dabei werden die Feuchtweiden von nachwachsenden Bäumen befreit, um den Lebensraum heimischer Tiere und Pflanzen zu schützen.

# Klimaschutz und Dekarbonisierung stehen im Fokus

**Angesichts des Klimawandels verstehen wir es als dringliche Aufgabe, Emissionen zu mindern. Fossile Ressourcen sind endlich und mit erheblichen Emissionen verbunden. Deshalb ist der Umstieg auf erneuerbare Energieträger notwendig. Wir steuern unsere Maßnahmen in diesem Bereich, um echte Fortschritte zu erzielen.**

Hansgrohe unterstützt das 1,5-Grad-Ziel des Pariser Klimaabkommens (siehe auch Abschnitt „Emissionsreduktionsziele wissenschaftsbasiert setzen“ auf Seite 69). Unser Ziel ist die Dekarbonisierung des Unternehmens. Dazu bilanzieren wir seit 2019 unsere unternehmenseigenen Treibhausgasemissionen entlang unserer Wertschöpfungskette und machen diese im Rahmen eines Corporate-Carbon-Footprints transparent. Dabei lautet die Maxime: Reduktion vor Kompensation. Das heißt, wir reduzieren, wo immer möglich, die CO<sub>2</sub>-Emissionen unserer Unternehmens-tätigkeit. Seit 2021 arbeiten alle deutschen Standorte klimaneutral in Bezug auf die direkten Emissionen und die konsumierte Energie, also Scope 1 und 2 gemäß Greenhouse Gas Protocol (siehe auch Abschnitt „Emissionsreduktionsziele wissenschaftsbasiert setzen“, Seite 69). Seit 2022 sind die internationalen Produktionsstandorte auf Grünstrom (erneuerbare Energien) umgestellt. Nur für die verbleibenden Emissionen in den Scopes 1 und 2 greifen wir zum Instrument der Kompensation, gleichen also die Emissionen an anderer Stelle aus. Dafür setzen wir auf anerkannte und zerti-fizierte Klimaschutzprojekte.

## Emissionen bilanzieren

Wir berechnen die Treibhausgasemissionen der Hansgrohe Group nach der Methodik des international anerkannten Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Folgende Emissionen werden demnach berichtet:

**SCOPE 1** – direkte Emissionen aus Verbrennungsprozessen stationärer Anlagen (Erdgas, Heizöl, Kühlmittel)

**SCOPE 2** – indirekte Emissionen aus gekauftem Strom und Fernwärme

**SCOPE 3** – indirekte Emissionen aus vor- und nachgelagerten Prozessen und Dienstleistungen

Entsprechend den seit 2015 geltenden Leitlinien des GHG Protocol zur Bilanzierung von Scope-2-Emissionen berichten wir unsere Treibhausgasemissionen nach der „Market-based“-Methode. Das heißt, es werden die Emissionsfaktoren des Stromlieferanten verwendet, um die Emissionen zu errechnen.

Für die Umrechnung der Verbrauchsdaten in CO<sub>2</sub>-Äquivalente (CO<sub>2</sub>e) werden sowohl Primär- als auch Sekundärdaten aus wissenschaftlichen Datenbanken genutzt. Das heißt, dass in den Berechnungen neben CO<sub>2</sub> auch die sechs weiteren im Kyoto-Protokoll reglementierten Treibhausgase berücksichtigt werden: Methan (CH<sub>4</sub>), Lachgas (N<sub>2</sub>O), Schwefelhexafluorid (SF<sub>6</sub>), Fluorkohlenwasserstoffe (FKW) und H-FKW) und Stickstofftrifluorid (NF<sub>3</sub>). Diese werden in das Treibhauspotenzial von CO<sub>2</sub> umgerechnet.

## Emissionen der Hansgrohe Group

(in CO <sub>2</sub> e)	2021	2022	2023
Scope 1	9.826	7.293	*
Scope 2	21.926	1.708	*
Scope 3	325.793	323.644	*
Gesamtemissionen (CO <sub>2</sub> e)	357.544	332.646	*

\* Daten liegen noch nicht vor, da sich der CCF aktuell im Kalkulationsprozess befindet. Werte werden zeitnah ergänzt.

### Energieverbrauch mit systematischen Analysen senken

Um Einsparpotenziale schnell zu erkennen und umzusetzen, messen wir energie-relevante Daten mit unserem Energiedatenerfassungssystem. Es zeigt den Energieeinsatz in den jeweiligen Werken auf und hilft, die Hauptverbrauchsstellen und Einflussfaktoren zu identifizieren. Dort setzen wir an, um den Energiebedarf gezielt zu minimieren, zum Beispiel durch technische Vorkehrungen, organisatorische Änderungen oder spezifische Mitarbeiterschulungen. Um die Wirksamkeit der getroffenen Maßnahmen zu prüfen und etwaige weitere Anpassungen vorzunehmen, evaluieren wir die Maßnahmen.

Alle europäischen Produktionswerke der Hansgrohe Group verfügen über ein solches Energiedatenerfassungssystem, ebenso wie das größte nichteuropäische Produktionswerk in Shanghai. Die Energieversorgung unserer Produktionsstandorte erfolgt im Wesentlichen mit Strom und Erdgas. 2023 betrug der Ertrag der Photovoltaikanlagen an den Standorten in Offenburg und Schiltach 183.749 kWh. Der Unterschied zum Vorjahreswert von 217.918 kWh resultiert in erster Linie aus einem Ausfall des Zählers im Sommer 2023 am Hauptsitz in Schiltach.

Eine neue Photovoltaik-Anlage entstand auf dem Dach der Offenburger Kunststoff-galvanik. Sie ist Teil eines Transformationskonzepts hin zum kompletten Umstieg auf regenerative Energien, das unser Team Green Company gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen der Abteilungen Building Engineering, Energiemanagement und Energieeinkauf bis Ende 2024 entwickelt. Auf rund 8.000 Quadratmetern verfügt die Anlage über 1.120 Module mit einer Höchstleistung von 470 Kilowatt. Rund 473 Megawattstunden jährlich soll die Anlage liefern. Damit wird sie rund fünf Prozent des Jahresbedarfs unseres Produktions- und Logistikstandorts in Offenburg decken (siehe dazu auch „Der Herr der Gebäude“, Seite 13).

### Stromeffizienz in der Hansgrohe Group\*

(in MWh pro Tonnage verkauftes Produkt)	2022	Ziel 2023 <sup>1</sup>	2023
Stromeffizienz	1,95	2,10	2,39

\* Scope sind alle Produktionsstandorte der Hansgrohe Group sowie die Werte der Zentrale in Schiltach.

### Energieverbrauch der Hansgrohe Group\*

(in MWh)	2021	2022	2023
Energieverbrauch	90.072	82.407 <sup>1</sup>	74.984
davon Strom	63.673	59.595	56.792
davon Erdgas	25.844	21.147	16.758
davon Heizöl	74	1.469 <sup>1</sup>	1.271
davon Fernwärme	481	196	163

\* Scope sind alle Standorte der Hansgrohe Group sowie die Werte der Zentrale in Schiltach.

<sup>1</sup> Das Heizöl wurde als Energie-Notfallplan im Falle einer tatsächlichen Energiekrise für den Winter 2022/2023 beschafft. Heizölverbräuche werden nicht gemessen, nur der Einkauf. Das Heizöl wurde nicht als Reserve benötigt, wird nun aber, anstatt Gas, nach und nach zum Heizen verwendet.



### Maßnahmen, um Energieverbräuche zu reduzieren

Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Energieverbräuche zu senken. Dabei haben wir im Berichtsjahr in den drei Schwerpunkten Abschaltmanagement, neue Technologien und regenerative Energien, gezielte Maßnahmen umgesetzt:

**ABSCHALTMANAGEMENT:** Aufmerksame Mitarbeitende stellten fest, dass im Werk Offenburg auch nach Produktionsende am Wochenende diverse Beleuchtungen und Lüftungen angeschaltet waren. Daraufhin wurde ein Abschaltversuch durchgeführt und der Effekt überprüft. Die Grundlast konnten wir allein durch das Abschalten dieser Energieverbrauchsstellen um knapp 30 Prozent reduzieren. Geringster Aufwand ohne Investition haben eine große Wirkung entfaltet. Der Vorstand rief daraufhin das Ziel aus, diesen Erfolg auch in den anderen Werken zu replizieren und zu systematisieren. Der neu eingesetzte Energiemanager deckte gemeinsam mit den Fachbereichen in allen deutschen Werken die Potenziale auf und führte Abschaltaktionen durch. Insbesondere die Optimierung der Zeitprogramme in den haustechnischen Anlagen hat die Energieverschwendung deutlich reduziert. Zusätzlich wurden auch die Büroangestellten ermutigt, Bildschirmschoner zu verwenden. Um die Maßnahmen zu systematisieren, erstellten die Fachbereiche Checklisten zur Abschaltung der Anlagen bei Schichtende und am Wochenende. Außerdem haben wir für jeden Bereich einen Grenzwert festgelegt, der mithilfe des Energiedatenmanagementsystems überwacht wird. Im Ergebnis sparen wir seitdem rund 400 MWh Energie pro Jahr ein.

**NEUE TECHNOLOGIEN:** Wir betreiben eine Vielzahl an Maschinen und die damit verbundenen Schaltschränke für die Elektronik. Wegen der so entstehenden Wärmeentwicklung sind viele Klimageräte im Einsatz, die ihrerseits Strom verbrauchen. 2023 haben wir im Werk Schiltach West erfolgreich eine neue Anlage zur Schaltschränkklimatisierung in Betrieb genommen. Sie kühlt die Maschinen innerhalb des Schaltschranks, sodass die Wärme nicht mehr in die Hallen entweicht. Die Kühlaggregate wurden für jedes Bearbeitungszentrum zentralisiert und damit deutlich effizienter. Der Jahresenergiebedarf sank durch die Maßnahme um mehr als 60 Prozent bzw. um 340 MWh. Damit ein-

hergehend sanken die CO<sub>2</sub>-Emissionen in Scope 1 (weniger Kühlmittel) um 33 Tonnen CO<sub>2</sub>e, die in Scope 3 (Strommix Vorkette) um 28 Tonnen CO<sub>2</sub>e pro Jahr. Die neue Technologie wird nun sukzessive auch in anderen relevanten Bereichen und Werken installiert.

**REGENERATIVE ENERGIEN:** Seit 2021 sind alle nationalen, seit 2022 auch alle internationalen Produktionsstandorte auf Grünstrom umgestellt. So haben wir einen großen Anteil unserer Scope-2-Emissionen reduziert.

### Kraftstoffverbrauch\*

(in Liter und kWh)	2021	2022	2023
Diesel (Liter)	618.581	891.146	681.745
Diesel (kWh) <sup>1</sup>	6.161.067	8.875.817	6.790.180
Benzin (Liter)	193.027	217.764	291.845
Benzin (kWh) <sup>1</sup>	1.741.104	1.964.231	2.632.442

\* Scope sind alle Produktionsstandorte der Hansgrohe Group sowie die Werte der Zentrale in Schiltach. <sup>1</sup>Umrechnungsfaktoren mit Heizwerten aus dem Merkblatt zur Ermittlung des Gesamtenergieverbrauchs des Bundesamts für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle.

### Gute Bewertung im CDP-Rating

Das „Climate Change“-Rating des CDP (ehemals Carbon Disclosure Project) bewertet derzeit über 23.000 Unternehmen weltweit hinsichtlich ihrer Klimaschutzleistung und -transparenz. Die Hansgrohe Group hat 2023 zum zweiten Mal ihre Umweltdaten an CDP übermittelt und damit erneut ein B-Rating erzielt. Unternehmen, die mit einem B bewertet werden, haben sich mit den Umweltauswirkungen ihrer Tätigkeit auseinandergesetzt und betreiben ein gutes Umweltmanagement. Die Weltwirtschaft betrachtet CDP als den Goldstandard der Umweltberichterstattung, da es über den reichhaltigsten und umfassendsten Datensatz über Maßnahmen von Unternehmen und Städten verfügt. Wir haben uns als übergeordnetes Ziel gesetzt, in Zukunft ein A-Rating bei CDP Climate Change zu erreichen.



# Wasserschutz in Zeiten der Wasserknappheit

**Der verantwortungsbewusste Umgang mit Wasser ist für die Hansgrohe Group essenziell. Wir wollen die knapper werdende Ressource möglichst nachhaltig und respektvoll nutzen – und zwar schon während der Herstellung unserer Produkte.**

Der größte Anteil des von uns genutzten Wassers entfällt auf die Oberflächenbeschichtung mit dem Schwerpunkt Galvanik. Dieses Verfahren umschreibt elektrochemische Prozesse, bei denen es über die Abscheidung metallischer Niederschläge zur Beschichtung kommt. Des Weiteren nutzen wir Wasser zur Kühlung, bei anderen Produktionsprozessen oder für Präsentationszwecke in unserer Aquademie, einer Bad-Ausstellung, in der unsere Produkte ausprobiert werden können. Ebenso nutzen wir es für die sanitären Anlagen an unseren Standorten.

Ziel unseres Wassermanagements ist es, den betrieblichen Wasserverbrauch stetig weiter zu senken. Unser genereller Grundsatz in Bezug auf den Wasserverbrauch lautet: vermeiden, verringern und verwerten.

- So wird das bei der Galvanik eingesetzte Wasser größtenteils genutzt und nur über leichte Verdampfungsverluste verbraucht. Ein Großteil des Wassers für Spülen und Fließwasser, das nicht im Kreis geführt werden kann, geht über die Abwasserbehandlungsanlage in die Kanalisation.
- Unsere Spültechnik in den meisten Galvanikanlagen ist auf dem neuesten Stand. Dies senkt den Bedarf an Frischwasser im laufenden Betrieb, beispielsweise über Spülkaskaden oder Sprühkränze.

- Zudem schließen wir Wasserkreisläufe, wo immer möglich. So konnten wir den Spülwasserbedarf in der Messinggalvanik im Werk Schiltach West um 1.900 m<sup>3</sup> pro Jahr senken, indem wir den Frischwasserzulauf an zwei Spülen abgestellt und durch jeweils ein getaktetes Spritzregister ersetzt haben. Außerdem konnten wir 2023 in der Galvanikanlage in Shanghai zwei größere Projekte zur Wassereinsparung realisieren. Durch einen Kalkmilchansatz mit Abwasser anstatt mit Frischwasser konnten wir den Wasserverbrauch um 900 m<sup>3</sup> pro Jahr senken und durch eine Verlängerung der Spülenstandzeit um weitere 150 m<sup>3</sup>.

Die Wasseraufbereitungsanlage in unserer Offenburger Kunststoffgalvanik, ein so genannter Ionentauscher, hilft dabei, Wasser schonend zu nutzen.



- Weitere rund 70 m<sup>3</sup> Waschwasser pro Jahr sparen wir in der PVD-Beschichtung im Werk Offenburg ein, indem wir die Reinigungsprozesse optimiert haben.
- Auch über die Anwendung von Recyclingtechnologien, wie Chromverdunstung, Nickelrecycling oder Kupferrückgewinnung, senken wir unseren Frischwasserbedarf – zum einen direkt durch optimierte, effiziente Prozesse zur Wasserwiederaufbereitung, zum anderen indirekt, da der Wasserverbrauch zur Herstellung von Betriebsstoffen bei unseren Lieferanten entfällt.
- Anfallendes Abwasser wird nach Inhaltsstoffen separiert und in einer eigenen Abwasserbehandlungsanlage behandelt, bevor es in das kommunale Abwassernetz eingeleitet wird.

In vielen Werken greifen wir auf kommunale Wassernetze zurück. Wasser, das nicht als Prozesswasser im Kreislauf geführt wird, leiten wir an den jeweiligen Produktionsstandorten in lokale öffentliche Abwassernetze ein. Dabei bemühen wir uns um eine Verringerung der Umweltbelastung durch eine verantwortungsbewusste Entsorgung von Brauchwasser.

In unserem Werk West in Schiltach können wir auf natürliches Flusswasser aus der Kinzig zurückgreifen. Wegen des regenarmen Jahres lag zeitweise der Pegelstand niedriger als in früheren Jahren. 2023 wurden rund 2.055 m<sup>3</sup> Wasser aus der Kinzig entnommen. 2021 kam es zu einem erhöhten Wasserverbrauch, der sich im Jahr 2022 wieder normalisierte. Die Erhöhung war zum einen absatzbedingt, zum anderen ist die Entnahme aus der Kinzig stark schwankend (2021: 8.415 m<sup>3</sup>, 2022: 4.684 m<sup>3</sup>, 2023: 2.055 m<sup>3</sup>).

Die Kinzig durchfließt den Mittleren Schwarzwald und die Oberrheinische Tiefebene auf einer Länge von 93 Kilometern. Sie ist der größte dem Rhein zufließende Schwarzwaldfluss.

### Betriebliche Wassernutzung der Hansgrohe Group

(in m <sup>3</sup> )	2021	2022	2023
Wassernutzung (inkl. Kinzigwasser)	134.292	122.678	114.069

### Wassereffizienz

	2021		2022		2023	
	Ziel	Ist	Ziel	Ist	Ziel	Ist
Wassereffizienz	6,62	4,79	4,26	4,12	4,42	5,17



# Materialien und Abfallmanagement

**In Bezug auf die Herstellung unserer Produkte forschen wir zu ressourceneffizienten Fertigungsverfahren. Wir arbeiten prozessorientiert, mit Schwerpunkten auf Fehlervermeidung und kontinuierlicher Verbesserung, um unnötigen Abfall zu vermeiden.**

Zur Herstellung unserer Produkte setzen wir im Wesentlichen Messing, Kunststoffe und Chemikalien ein (siehe Kapitel Produkte, Abschnitt Lieferkette, Seite 100). Die Trägermaterialien sind dabei Messing, das in unseren Werken in Formen gegossen wird, und Kunststoff, aus dem wir Produktkomponenten im Spritzgussverfahren herstellen. Als weitere Produktionsschritte folgen die Veredelung, das Schleifen und Polieren (Messing) sowie Galvanisieren (Messing und Kunststoff). Im Anschluss werden die Produkte montiert und verpackt.

Wir haben eigene Richtlinien und Standards für unsere Rohmaterialien formuliert, um für eine gleichbleibend hohe Qualität zu sorgen und alle nationalen wie internationalen Gesetze und Industrienormen einzuhalten. In unseren eigenen Werksnormen legen wir alle Anforderungen und Spezifikationen fest, die unsere Materialien und Komponenten erfüllen müssen. Diese aktualisieren wir laufend. Besonderen Wert legen wir auf unsere Norm für umweltgerechte Produkte und Inhaltsstoffe, ebenso auf Konformität mit der europäischen Chemikalienverordnung REACH. Die Werksnormen sind für alle Lieferanten verpflichtend (mehr dazu im Abschnitt Lieferkette, Seite 100).

## Materialien im Kreislauf halten

Es ist uns ein dringendes Anliegen, die Produktion auf Nachhaltigkeit auszurichten. Durch das lange Nutzen oder Wiederverwerten von Produkten und Materialien reduzieren wir nicht nur den Ressourceneinsatz, sondern auch Transportwege.

Zudem haben wir 2023 eine Produktlinie gelauncht, bei der wir auch Recyclingmaterial aus Produktionsabfällen verarbeiten: Bei der Planet Edition wird Ressourcenschonung in allen Bereichen des Produktlebenszyklus miteinbezogen. Der Griff der Handbrause Pulsify Planet Edition ist aus Recyclingkunststoff. Der ABS-Kunststoff wird aus Altprodukten und Ausschussware gewonnen. Der beschichtete Kunststoff wird zuvor zerkleinert und gereinigt. Anschließend folgt die Umwandlung in ein hochwertiges Regranulat. Mit dieser Alternative zu erdölbasierten Primärkunststoffen gelingt eine erhebliche Senkung des Ressourcen- und Energieverbrauchs (siehe auch Interview zum Kunststoffrecycling, Seite 13).

## Abfall entsorgen und verwerten

Bei unseren Herstellungsprozessen entstehen Abfälle, insbesondere im Kokillenguss in metallische Dauerformen und dem Kunststoffspritzverfahren. Insgesamt handelt es sich um rund 35 verschiedene Abfallarten zur Verwertung bzw. Entsorgung. Diese unterscheiden sich in gefährliche und ungefährliche Abfälle (siehe Tabelle „Abfall und Sonderabfall“, Seite 77).

Am Vermeiden und Reduzieren von Abfällen arbeiten alle Produktionsabteilungen individuell. Der Fortschritt der Projekte wird gemeinsam mit dem Green Company Team in den Arbeitskreisen kontinuierlich verfolgt. Vierteljährlich steht in jedem Produktionsstandort das Thema Abfalleffizienz auf der Agenda. Unsere Abfallbeauftragten an den Standorten erstellen unter Berücksichtigung der jeweiligen rechtlichen Anforderungen Vorgaben für die Fachbereiche.

Für die Entsorgung unserer Abfälle betreiben wir aktuell keine eigenen Aufbereitungsanlagen, sondern greifen auf zuverlässige externe Entsorgungsunternehmen zurück. Dabei legen wir Wert darauf, dass die Abfälle in den Wertstoffkreislauf zurückgeführt werden. So werden beispielsweise aus unseren Brausenschlauchresten Fußmatten für Autos hergestellt. Um in Zukunft jedoch auch an unseren eigenen Standorten Produktionsausschuss verwerten zu können, wurde im Februar 2024 eine **Kunststoffrecyclinganlage** am Standort Offenburg in Betrieb genommen.

### Verantwortungsvoll mit Abfällen umgehen

Bei der Herstellung unserer Produkte entstehen auch Abfälle, wie Holzpaletten, Folien oder Angüsse aus der Kunststoffspritzerei, die wir hausintern nicht mehr weiterverarbeiten können. Solche Stoffe werden grundsätzlich und an allen Produktionsstätten an autorisierte Entsorgungsbetriebe übergeben und dort nach Möglichkeit fachgerecht recycelt.

### Leistungskennzahlen und Ziele im Bereich Abfall

(in m <sup>3</sup> /t verkauftes Produkt)	2021		2022		2023	
	Ziel	Ist	Ziel	Ist	Ziel	Ist
Abfalleffizienz (ungefährlich)	0,225	0,214	0,202	0,185	0,177	0,170
Abfalleffizienz (gefährlich)	0,069	0,059	0,051	0,060	0,053	0,059

### Abfall und Sonderabfall der Hansgrohe Group

(in m <sup>3</sup> )	2021	2022	2023
Abfallaufkommen (ungefährlich)	5.986	5.508	3.765
Abfallaufkommen (gefährlich)	1.661	1.513	1.311

### Entsorgung des Sonderabfalls\*

(in % der Gesamt-Sonderabfallmenge)	2021	2022	2023
Recycling	33	54	59
Rückgewinnung einschließlich Energierückgewinnung	4	5	9
Abfallverbrennung	39	39	31
Deponie	1	1	0
Sonstige (chemisch-physikalische Behandlung)	24	1	1

\* Der Anteil bezieht sich auf das Gewicht gefährlicher Abfälle, die an den Entsorger übergeben wurden. Davon wurden durch den Entsorger 80 % recycelt.



”

Eine umwelteffiziente Produktion ist unser Nachweis, dass wir es mit der Nachhaltigkeit ernst meinen. Wir wollen nicht nur ein paar ökologische Vorzeigeprodukte herstellen, sondern im Ganzen nachhaltig wirtschaften. Nicht nur unsere Produkte sind umweltgerecht, sondern sie werden auch noch umweltfreundlich erzeugt.

“

FRANK SEMLING,  
VORSTAND OPERATIONS,  
STELLVERTRETENDER  
VORSTANDSVORSITZENDER



SOZIALE  
INFORMATIONEN

5.3

# Als Arbeitgeber verantwortlich handeln

Bei Hansgrohe zählen Verantwortung, Flexibilität, Vielfalt und ein motivierendes, gesundes Arbeitsumfeld. Auf der Basis gemeinsamer Werte engagieren wir uns für den langfristigen Unternehmenserfolg.

Bei der Hansgrohe Group wird Teamgeist großgeschrieben, ebenso ein wertschätzender, vertrauensvoller Umgang mit fairem Feedback. Das betrifft Führungskräfte genauso wie alle Team-Mitglieder. So wollen wir den Begriff der Arbeitgeberverantwortung, eines der wesentlichen Themen unseres Nachhaltigkeitsmanagements, mit Leben füllen.

Für unsere Zusammenarbeit haben wir vier Kernwerte definiert:

- **Leidenschaft:** Wir sind stolz, ein Teil von Hansgrohe zu sein und gehen unsere Aufgaben hoch motiviert an. Nur so entwickeln wir neue Ideen und schaffen Produkte, die Kunden wie Partner begeistern. Getreu unserer Vision: Wir leben Wasser.
- **Wertschätzung:** Wir gehen respektvoll miteinander um und geben uns faires, konstruktives Feedback. Wir tauschen unsere Meinungen offen aus, schätzen das Tun Anderer und helfen uns gegenseitig.
- **Miteinander:** Wir gehen offen aufeinander zu und zeigen Interesse an unserem Gegenüber. Wir unterstützen und motivieren einander. Unsere besten Ideen, unsere schönsten Designs, unsere größten Coups landen wir gemeinsam – als ein Team. Wir sind auf unsere erreichten Erfolge stolz und bereit, die Zukunft aktiv zu gestalten.
- **Vertrauen:** Wir tun, was wir vereinbaren, tragen Entscheidungen gemeinsam und sind verbindlich. Unsere Freiräume lassen uns eigenverantwortlich handeln.

Die mehr als 5.400 Beschäftigten der Hansgrohe Group sind der Schlüssel zum anhaltenden Erfolg.



## Grundlagen unserer Personalarbeit

Vor dem Hintergrund einer sich verändernden und stetig komplexer werdenden Arbeitswelt gewinnt die Personalarbeit immer mehr an Bedeutung. Hinzu kam in den vergangenen Jahren das dynamische Wachstum der Unternehmensgruppe und die internationale Expansion.

Einmal im Jahr ermitteln wir mit allen Führungskräften im Rahmen der Strategischen Personalplanung, ob wir weitere Kompetenzen aufbauen, um künftigen oder aktuellen Herausforderungen zu begegnen. In diesem strukturierten und weltweiten Prozess werden auch Entscheidungen über Nachfolgeplanung und Qualifizierungsprogramme getroffen.

Viel individuelles Know-how und ein gutes Miteinander: So entstehen bei Hansgrohe Innovationen für eine nachhaltige Zukunft.



Neben unseren festangestellten Mitarbeitenden beschäftigen wir in der Regel eine wechselnde Anzahl Zeitarbeitskräfte, um Produktionsschwankungen flexibel ausgleichen zu können.

Eine wesentliche Grundlage der Personalarbeit sind unsere CSR-Prinzipien. In deren Kapitel „Menschen im Zentrum“ haben wir unsere Grundsätze zu folgenden Themen festgehalten (Auszug):

- **Arbeitsbedingungen:** Zur Förderung der Gesundheit und des Wohlbefindens unserer Mitarbeitenden bieten wir Sozialleistungen, flexible Arbeitszeiten und Weiterbildung.
- **Menschenrechte, Kinder- und Zwangsarbeit:** Wir lehnen alle Formen von Kinder-, Zwangs-, und Pflichtarbeit sowie alle Formen moderner Sklaverei und des Menschenhandels ab.
- **Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz:** Das Einhalten strenger Arbeitssicherheitsstandards ist für uns eine Selbstverständlichkeit; wir führen Risikobewertungen durch, um potenzielle Gefahren zu überprüfen.
- **Mitarbeitendenentwicklung:** Lernen, Lehren und Netzwerken sind zentrale Bestandteile der täglichen Arbeit. So können wir das Unternehmen für die Zukunft rüsten, Talente gewinnen und sie langfristig an uns binden.
- **Vielfalt, Chancengleichheit und Integration:** Es ist uns wichtig, dass alle Beschäftigten wissen, dass sie so akzeptiert werden, wie sie sind und alle die gleichen Chancen haben.
- **Arbeitnehmergewerkschaften:** Wir erkennen ausdrücklich das Recht aller Beschäftigten an, eine kollektive Arbeitnehmergewerkschaft zu bilden und Tarifverhandlungen zu führen.

Wir verwirklichen damit unseren Anspruch, einen messbaren Beitrag zu den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDGs) zu leisten, insbesondere zu SDG-8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), und einigen seiner Unterziele:

**SDG-8.5:** Beschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle Frauen und Männer, einschließlich junger Menschen und Menschen mit Behinderungen, sowie gleiches Entgelt für gleichwertige Arbeit;

**SDG-8.6:** Verringerung des Anteils junger Menschen ohne Beschäftigung und Berufsausbildung und

**SDG-8.8:** Schutz der Arbeitsrechte.

Wir leisten unseren Beitrag zum UN-Ziel SDG 8.



Neben Gesundheitskursen und -beratung organisiert das Hansgrohe Gesundheitsmanagement regelmäßig Gripeschutz-Impfkationen oder Vorsorgeuntersuchungen wie das Hautkrebs-Screening.

### Was wir unseren Beschäftigten bieten

Um als Arbeitgeber für unsere Beschäftigten attraktiv zu bleiben, bieten wir ein breites Spektrum an betrieblichen Sozialleistungen. Beschäftigte der Hansgrohe Group können:

- je nach Anforderungen ihres Stellenprofils in Vollzeit oder Teilzeit arbeiten und passgenaue Elternzeit in Anspruch nehmen;
- im administrativen Bereich nach Absprache mit ihren Teams, im Büro oder mobil, zum Beispiel von zuhause aus, ihren Aufgaben nachgehen;
- ein breitgefächertes Weiterbildungsprogramm nutzen (mehr hierzu ab Seite 84);
- von einem umfassenden Gesundheitsmanagement profitieren (mehr hierzu ab Seite 91).

Die neue Klaus Grohe-Kindertagesstätte wurde im Dezember 2023 feierlich eröffnet.



Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie können Mitarbeitende mit kleinen Kindern seit September 2023 am Standort Schiltach Betreuungsplätze in der neuen betriebseigenen Kita nutzen. An den Standorten Schiltach und Offenburg können Mitarbeitende zudem verschiedene Angebote der Ferienbetreuung für ihre Kinder nutzen. So beteiligen wir uns an der Ferienbetreuung der Stadt Schiltach, organisieren in den Pfingstferien ein eigenes Ferienprogramm und kooperieren für das Sommerferienprogramm mit weiteren Firmen aus dem Offenburger Raum.

Die Entlohnung der Mitarbeitenden erfolgt in Deutschland im Wesentlichen nach Metall-Tarifvertrag. Bei gewährten Zusatzleistungen unterscheiden wir nicht nach Teil- oder Vollzeitanzstellung, sie werden lediglich an den Umfang der vereinbarten Arbeitszeit angepasst. Um einen umweltfreundlichen Arbeitsweg zu fördern, gehört in Deutschland auch eine Möglichkeit für Fahrradleasing und ein bezuschusstes Jobticket für den öffentlichen Personennahverkehr zum Angebot. Unsere Betriebsvereinbarungen entsprechen den gesetzlichen und tarifvertraglichen Rahmenbedingungen. Bei Hansgrohe in Deutschland verfügen wir über Betriebsvereinbarungen zu den Themen Arbeitszeiten, Entgelt, Arbeitskleidung/-schutz/-sicherheit, betriebliche Altersversorgung, Soziales sowie Datenschutz. An unseren internationalen Standorten sind je nach länderspezifischen Vorgaben ähnliche Arbeitgeberleistungen in Form von Rulebooks oder Betriebsreglementen verankert. Neben dem Metall-Manteltarifvertrag existieren Tarifverträge zu den Bereichen Altersteilzeit, Kurzarbeit und Entgeltrahmen.

### Flexibel arbeiten – zeitlich und räumlich

Unsere Art der Zusammenarbeit entwickeln wir gemeinsam und entsprechend unserer Unternehmenskultur weiter. So haben wir beispielsweise im Rahmen eines kollaborativen Prozesses mit den Mitarbeitenden die Umgestaltung der Büroräume in der Zentrale in Schiltach vorangetrieben. Entstanden ist eine Flex Work Area – flexibel besetzbare Arbeitsplätze in einer inspirierenden Umgebung. Die Umgestaltung haben wir 2023 abgeschlossen. Das Konzept soll auf weitere deutsche und internationale Standorte ausgerollt werden. Wir sind davon überzeugt, dass wir Flexibilität und Chancengleichheit stärken, wenn wir eine freiere Arbeitsgestaltung durch mobiles Arbeiten oder verschiedene Arbeitszeitmodelle ermöglichen.

Wo es das betriebliche Umfeld zulässt, können unsere Mitarbeitenden mobil arbeiten. Die Hansgrohe Leitlinien für die eigenverantwortliche Organisation aller Teams setzen auf gegenseitiges Vertrauen. Diese Leitlinien sollen ermutigen, Verantwortung zu übernehmen, indem wir die beste Lösung für das Team, die einzelnen Beschäftigten, unsere Kundinnen und Kunden sowie das Unternehmen finden. Grundsätzlich bleiben wir an unseren Standorten weiterhin ein Ort der persönlichen Begegnung und Zusammenarbeit.

Für eine attraktivere Arbeitsumgebung unserer Beschäftigten in der Produktion gestalten wir Erholungsbereiche und rauchfreie Außenzonen neu. So entstand 2022 die Hans! Allee, ein Erholungspfad auf dem Werksgelände am Standort Offenburg für erholsame Pausen an der frischen Luft. 2023 wurde in Offenburg ein Nichtraucherbereich neu eingerichtet und rund um das Werk neue Außenmöblierungen aufgestellt. In allen deutschen Werken wurden zudem Wasserspender installiert.

Wir unterstützen unsere Mitarbeitenden, Beruf und Familie bzw. Privatleben miteinander zu vereinbaren. Als familienfreundliches Unternehmen haben wir den Ehrgeiz, ideale Lösungen zu finden und alle einzubinden. Ein Element dieses Ansatzes ist die neue Kita in Schiltach. Andere Elemente können individuell passende Arbeitszeitmodelle sein, aber auch die Möglichkeit für Beschäftigte, in Teilzeitmodellen, Führungsverantwortung zu übernehmen. Die App „Hans! ForYou“ ermöglicht es Mitarbeitenden, auch während einer Auszeit die Bindung zum Unternehmen nicht zu verlieren, wenn sie dies wünschen. Gleiches gilt für die Möglichkeit, in Elternzeit das IT-Equipment und E-Mail-Accounts weiter zu nutzen. Ziel ist es, die jeweilige Lebenslage der Menschen nach individuellen Wünschen optimal mit dem Beruf in eine Balance zu bringen.

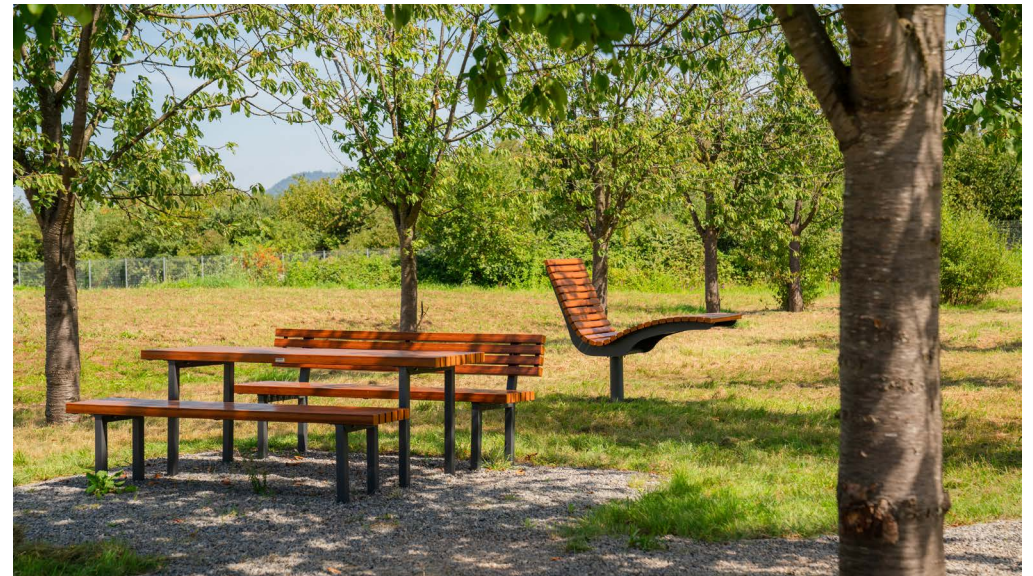
### Im Dialog mit den Beschäftigten

Um den Dialog zwischen den Leitungsgremien und den Beschäftigten zu pflegen, führen wir im Abstand von zwei bis drei Jahren Mitarbeitendenbefragungen durch und organisieren verschiedene informelle und formelle Gesprächsformate. Im Berichtsjahr hat keine Mitarbeitendenbefragung stattgefunden. Stattdessen

fand sieben Mal das Dialogformat „VS Direkt – Auf einen Kaffee mit dem Vorstand“ statt. Hier trafen Mitglieder unseres Vorstandsteams auf Beschäftigte aus Produktion und Administration, um gemeinsam über aktuelle Themen zu sprechen.

Zusätzlich informierten regelmäßige Videobotschaften des Vorstands auf der „Hans! For You“ Mitarbeitenden-App über die aktuelle Lage und die geplanten Maßnahmen. Begleitet wurden die Informationen von der zahlreich genutzten Möglichkeit, per Formular anonym Fragen einzuschicken, die der Vorstand dann im nächsten Artikel beantwortete. Darüber hinaus gab es auch auf der jährlichen Betriebsversammlung für alle Beschäftigten der deutschen Standorte Informationen sowie die Möglichkeit, Fragen zu stellen.

Eine Pause im Grünen bieten die Erholungsbereiche entlang der Hans! Allee.



# Mitarbeitendenentwicklung – gemeinsam wachsen

**Wir schaffen Lern- und Entwicklungsangebote für alle Mitarbeitenden, damit sie aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Unternehmen meistern können. Gemeinsam mit den Beschäftigten übersetzen wir die Unternehmensstrategie und externe Anforderungen in Qualifikationen und Kompetenzen.**

Digitale Techniken, neue Arbeitsformen, Werte, Kulturwandel und eine älter werdende Gesellschaft: Dies sind nur einige der Herausforderungen unserer Zeit. Um sich zukunftsfähig aufzustellen, Talente zu gewinnen und diese langfristig an das Unternehmen zu binden, setzt die Hansgrohe Group auf die stetige Weiterentwicklung aller Beschäftigten – in fachlicher ebenso wie in persönlicher Hinsicht. Verantwortlich dafür ist die Personalvorständin in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Teams für Personalentwicklung und Ausbildung.

Lebenslanges Lernen und die Befähigung der Mitarbeitenden, aktuelle und künftige Herausforderungen zu meistern, sind zentrale Aufgaben, an denen verschiedene HR-Teams gemeinsam mit den Fachbereichen arbeiten.

Um individuelle Leistungsbedarfe zu erfassen, evaluieren wir im Rahmen der strategischen Personalplanung regelmäßig die Leistung und das Potenzial unserer Mitarbeitenden mithilfe von Entwicklungsbögen oder durch die Formulierung entsprechender Zielvereinbarungen. Unseren internationalen Tochterunternehmen bieten wir Freiräume, ihre Personalarbeit den jeweiligen Landesanforderungen anzupassen. In den Werken erarbeiten wir seit 2023 „Qualifikationsmatrizen“. Dabei definieren wir den lokalen Entwicklungsbedarf, um über Qualifizierung Lücken zu schließen.

Mitarbeitende können zudem nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit und nach Absprache mit ihrer Führungskraft privat parallel zu ihrem Beschäftigungsverhältnis eine berufsbezogene Weiterbildung in Anspruch nehmen. Die Fortbildung muss von betrieblicher Relevanz sein und einen berufsqualifizierenden Abschluss wie Fachwirt, Betriebswirt, Bachelor oder Master beinhalten. Dabei werden die Beschäftigten von Hansgrohe beraten und finanziell gefördert.

## Auszubildende und Studierende gewinnen

Für die Berufsausbildung junger Menschen haben wir in der Zentrale in Schiltach die Hansgrohe Talentschmiede geschaffen, ein hochmodernes Ausbildungszentrum für technische und kaufmännische Berufe. Sie bietet Auszubildenden die Möglichkeit, eigenständig an Aufgaben und Projekten zu arbeiten – betreut vom Ausbildungsteam. Als einer der größten Arbeitgeber und Ausbildungsbetriebe in der Region Kinzigtal ist uns die Qualität unserer Ausbildung besonders wichtig.

Daher lassen wir uns seit 2018 regelmäßig von der AUBI-Plus GmbH, einem unabhängigen Zertifizierer, bewerten und wurden seither stets mit dem Ausbildungssiegel Best Place to Learn® ausgezeichnet. Das Siegel beruht auf 314 Urteilen aktueller und ehemaliger Azubis und Ausbildungsbeauftragter. Bei der aktuellen Zertifizierung für die Jahre 2022 bis 2025 erhielt unsere Ausbildung das Prädikat „Sehr gut“ (die zweitbeste von vier Kategorien).

Um weiter unsere Sichtbarkeit zu erhöhen, kooperieren wir mit verschiedenen Schulen in der Region, bieten Schülerpraktika an, nehmen an Ausbildungsmessen teil und führen eigene Veranstaltungen wie die „Nacht der Ausbildung“ durch, bei der sich Interessierte über Studium und Ausbildungsmöglichkeiten informieren können.

Der Kontakt zu den Auszubildenden und dual Studierenden beginnt direkt nach dem Vertragsabschluss. Wir veranstalten ein Azubi-Warm-up, bei dem die zukünftigen Talente auch ihre Unternehmenspaten kennenlernen und bieten zum Start ein vielseitiges Programm an Workshops und Naturerlebnissen. Unser Ausbildungsteam betreut die Auszubildenden über ihre gesamte Ausbildungszeit hinweg. Sowohl Auszubildende als auch dual Studierende arbeiten im Laufe ihrer Ausbildungs- oder Beschäftigungszeit bei uns in verschiedenen sozialen und ökologischen Projekten und übernehmen so auch außerhalb ihres Ausbildungsalltags Verantwortung.

Auch nach dem Abschluss bieten wir Perspektiven. Wir bilden grundsätzlich bedarfsorientiert aus mit dem Ziel, alle Auszubildenden und dual Studierenden zu übernehmen. Aus dem Tarifvertrag besteht eine Übernahmeverpflichtung für alle Auszubildenden in Deutschland. Anhängig von Leistung, eigenem Wunsch, wirtschaftlicher Lage und verfügbaren Stellenprofilen streben wir immer auch die Übernahme unserer dual Studierenden an. Die Ausbildungsquote lag 2023 bei 4,6 Prozent (2022: 4,8). Die Ausbildungsquote (siehe Tabelle rechts) geht angesichts der steigenden Beschäftigtenzahl nur prozentual, nicht numerisch, zurück.

Um auch den Quereinstieg in eine Berufsausbildung bei Hansgrohe zu erleichtern, hat unsere Talentschmiede die Initiative „Mach’s auf deine Art“ gestartet. In Form von Infoveranstaltungen, Anzeigen oder entsprechenden Posts auf den Social-Media-Kanälen werben wir für Umschulung, Teilzeitausbildung und Einstiegsqualifizierung. Im Rahmen der Kampagne berichten Quereinsteiger und Halbtags-Azubis von ihren Erfahrungen.

Zusätzlich arbeiten an unseren deutschen Standorten durchschnittlich zwischen 50 und 60 Studierende pro Semester, die bei uns ihr Praxissemester, ihre Abschlussarbeit oder eine Werkstudententätigkeit absolvieren. In allen Bereichen des Unternehmens bringen die Studierenden ihre Ideen und Impulse ein.

### Ausbildungsquote der Hansgrohe SE

(in %)*	2021	2022	2023
Ausbildungsquote	4,8	4,6	4,6

\* Stichtag jeweils 1.9. (Beginn eines Ausbildungsjahres)

### Auszubildende und Studierende der Hansgrohe SE

(Köpfe)*	2021	2022	2023
DH-Studierende	72	72	65
Ausbildung gewerblich	56	58	60
Ausbildung kaufmännisch	27	27	31

\* Nur Deutschland, Stichtag jeweils 1.9.

### Im CAMPUS weiterbilden

Mit unserer Lernplattform CAMPUS bieten wir in sechs Kategorien (Strategie & Innovation, Marke, Sales, Effizienz, Mitarbeiter & Führung und Digital) passgenaue Weiterbildungen an, die wesentlich sind, um künftige Unternehmensherausforderungen zu meistern. Mit Veranstaltungen, Seminaren und Workshops ist der CAMPUS ein Ort der Wissensvermittlung und gleichzeitig der Begegnung. CAMPUS integriert, fördert und aktiviert alle, unabhängig vom jeweiligen Fachbereich, der Hierarchieebene oder dem Stand der Berufserfahrung.

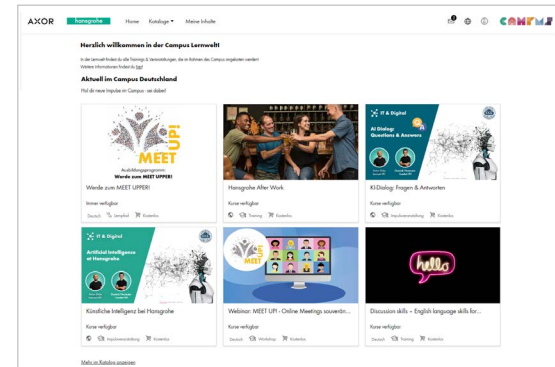
Aktuelles Wissen und spannende Themen aus den Fachbereichen bereiten Mitarbeitende für Mitarbeitende aber auch externe Expertinnen und Experten in verschiedenen Infoveranstaltungen auf. Beispielsweise geben die „Green Hours“ Denkanstöße rund um Nachhaltigkeit, unterstützen die Projektentwicklung in Bezug auf unsere Vision eines CO<sub>2</sub>-neutralen Badezimmers und die nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens.

2023 fanden im CAMPUS 844 Veranstaltungen (2022: 854) mit internen und externen Experten statt. Davon waren 706 interne Veranstaltungen (2022: 701) und 138 externe Buchungen (2022: 153). Insgesamt besuchten 14.684 Teilnehmende die Veranstaltungen (2022: 14.107). Über den CAMPUS hinaus haben wir auch eine Vielzahl an Pflichtschulungen zu den Bereichen Arbeitssicherheit und Umweltschutz in den einzelnen Werken organisiert, auch international.

### Mit Talent Management neue Perspektiven schaffen

Unser Talentmanagement sorgt dafür, dass wir unternehmensweit Transparenz über unsere Talente haben – auch an unseren internationalen Standorten. Dafür haben wir weltweit Talentkonferenzen durchgeführt und viel individuelle Entwicklungsgespräche geführt. Darüber hinaus haben wir Strukturen etabliert, um internationale Transfers von Mitarbeitenden professionell umzusetzen, sei es für ein einzelnes Projekt oder längere Auslandsaufenthalte. Diese sind bis zu drei Monate oder für zwei bis fünf Jahre (dann auch mit lokalem Arbeitsvertrag) möglich. 2023 gab es vier Kurzzeit-Entsendungen und drei längerfristige.

Unser Mentoring-Programm schafft neue Perspektiven und berufliche Orientierung. Die Zweier-Tandems aus Mentor und Mentee verstehen wir als offenes Angebot zum Austausch für alle Beschäftigten, unabhängig von Alter, Fachbereich, Land oder Hierarchieebene. Mentoring ist ein fester Bestandteil in der Personal- und Talententwicklung bei Hansgrohe.



Die Lernplattform CAMPUS ist ein Ort der Wissensvermittlung und Begegnung für alle Hansgrohe Beschäftigten.

Mentoring bietet die Chance, sich durch den regelmäßigen Austausch zu den aktuellen Herausforderungen in der eigenen Entwicklung begleiten zu lassen und von den Erfahrungen, Einschätzungen und Perspektiven des Mentors oder der Mentorin zu lernen.

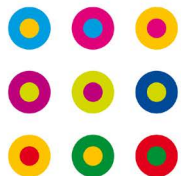


# Vielfalt und Chancengleichheit verwirklichen

**Beim Team Hansgrohe zählen Chancengerechtigkeit, Vielfalt und Inklusion. Wir wollen eine diverse Belegschaft, mit gleichen Chancen für alle. Wir sind vom Mehrwert der Vielfalt unseres Teams überzeugt und möchten dies weiter stärken und fördern.**

Die Hansgrohe Group ist ein vielfältiges, global aufgestelltes Unternehmen. Bei uns arbeiten mehr als 5.400 Menschen über drei Generationen und mit einzigartigen Lebensläufen, die mehr verbindet als sie trennt. Wir unterstützen stets einen respektvollen und wertschätzenden Umgang. Alle Mitarbeitenden sollen die gleichen Chancen haben – unabhängig von Alter, ethnischer Herkunft, Hautfarbe, Nationalität, Geschlecht und geschlechtlicher Identität, körperlichen und geistigen Fähigkeiten, Religion und Weltanschauung, sexueller Orientierung und sozialer Herkunft. Als global agierendes Unternehmen ermutigen wir unsere Mitarbeitenden, andere Perspektiven einzunehmen, empathisch zu sein und voneinander zu lernen. So können wir uns gemeinsam für mehr Vielfalt und Inklusion bei Hansgrohe einsetzen.

Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt verpflichtet sich Hansgrohe selbst zu nachhaltigem Diversity Management. Die Verschiedenheit der Beschäftigten wird bewusst im Rahmen der Personalstrategie und Organisationsentwicklung gefördert.



## charta der vielfalt

### Selbstverpflichtungen geschaffen

Die formale Grundlage für unseren Managementansatz beim Thema Vielfalt und Chancengleichheit sind die CSR-Prinzipien (siehe Seite 63), die intern den Charakter eines Verhaltenskodexes haben. Darin betonen wir, dass die Vielfalt der Beschäftigten unsere Werte widerspiegelt und ein Erfolgsrezept für die Zukunft ist. Uns ist ein Arbeitsumfeld wichtig, das unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe berücksichtigt und fördert, bessere Teams, bessere Lösungen und damit mehr Innovation hervorbringt. Aus diesen Gründen ist Vielfalt und Chancengleichheit eines der wesentlichen Themen unserer Nachhaltigkeitsstrategie. Im Umkehrschluss tolerieren wir keine Diskriminierung oder Missachtung der Würde eines Menschen aufgrund von Äußerlichkeiten oder anderen Faktoren menschlicher Vielfalt.

Als Ausdruck unseres Engagements für Vielfalt und Inklusion sowie als Selbstverpflichtung, uns in diesem Bereich verstärkt zu engagieren, haben wir 2021 als eines der ersten Unternehmen der Sanitärbranche die Charta der Vielfalt unterzeichnet. Die Unterzeichnung der Charta ist ein Auftrag an uns selbst, uns für mehr Teilhabe und die Gleichberechtigung aller in unserem Unternehmen stark zu machen.

### Vielfalt verankern und fördern

Das Team Diversity, Equity & Inclusion arbeitet daran, die Themen rund um Vielfalt und Inklusion in unserem Unternehmen zu verankern. Das Projektteam, zu dem seit 2021 auch die neue Rolle des „Consultant Diversity & Inclusion“ im Bereich Human Resources gehört, setzt bei seiner Arbeit auf Zuhören, Lernen und Selbstreflexion. Ziel ist es, den Austausch in unserer Belegschaft über Vielfalt und Inklusion weiter zu fördern sowie Wissen auf- und auszubauen. Zudem sind wir als Tochterunternehmen der Masco Corporation mit internationalen Kolleginnen und Kollegen vernetzt und praktizieren einen Erfahrungsaustausch.

Ein Arbeitsumfeld mit unterschiedlichen Perspektiven und Hintergründen bringt bessere Teams, Lösungen und Innovationen hervor. Es braucht Zeit und Respekt, unterschiedliche Meinungen und Ansichten einzubeziehen. Die Kampagne gegen Diskriminierung machte alle Hansgrohe Beschäftigten darauf aufmerksam.

In ersten Workshops ging es dem Projektteam beispielsweise um das Bewusstmachen unbewusster Denkmuster und möglicher Vorurteile. Das Team möchte sensibilisieren und die Mitarbeitenden darin bestärken, stets solidarisch zu handeln und sich für die Gleichberechtigung aller im Unternehmen einzusetzen.

Der Fokus im Berichtsjahr 2023 lag vor allem auf Empowerment-Programmen und der Kampagne „Respektiere (m)ich?!“. Die Empowerment-Programme sind Angebote für Mitarbeitende in Elternzeit, wie Workshops, Fortbildungen, Netzwerktreffen und Infoveranstaltungen zum Wiedereinstieg oder zur finanziellen Gestaltung der Elternzeit. Dazu gehörte beispielsweise eine Neuproduktvorstellung in der Aquademie für Eltern mit anschließender Diskussion, die Vorstellung der neuen Kita mit Informationen zur Anmeldung, Lerneinheiten zu Herausforderungen in der Erziehung sowie ein Workshop zum Thema „Erfolgreich in Beruf

und Familie“. Das alle weltweiten Standorte umfassende Programm „Women for Future“ wandte sich an weibliche Talente mit gezielten Fortbildungen für Frauen, Netzwerktreffen, Mentoring, Vorträgen und kleineren Lerneinheiten. Die Veranstaltungen wurden auf deutsch und englisch angeboten.

Viele dieser Maßnahmen dienen der Stärkung von Frauen im Unternehmen – vor allem, wenn sie neben dem Beruf Kinder oder Pflegebedürftige betreuen. Wir wollen damit einen spürbaren Beitrag zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei Hansgrohe leisten.

Mit einem Girls' Day werben wir zudem öffentlich gezielt um weiblichen Nachwuchs. Dabei können interessierte Schülerinnen in zukunftsorientierte technische Berufe schnuppern und die eigenen Fähigkeiten bei spannenden Technikprojekten testen. Ziel des internationalen Infotags ist es, junge Frauen für technische Berufe zu begeistern und bei der Berufswahl zu unterstützen. Diesem Ziel diene auch das Eltern/Tochter-Praktikum, das wir 2023 durchgeführt haben. Dabei können die jungen Frauen klassische Rollenbilder hinterfragen und entdecken, wie sich die Berufswelt im technischen Bereich verändert hat. Bei einem praktischen Projekt in unserem Ausbildungszentrum können die Mädchen gemeinsam mit den Eltern ihre technischen Fähigkeiten auf den Prüfstand stellen. Klischeefrei möchten wir berufliche Orientierung geben und ermutigen, die verfügbaren Technologien unvoreingenommen auszuprobieren.

Bei der Kampagne „Respektiere (m)ich?!“ stand die Sensibilisierung für respektvolles Miteinander und Anti-Diskriminierung im Mittelpunkt. In diesem Zuge wurden in den deutschen Werken Lerneinheiten durchgeführt. Ein E-Learning-Programm sowie Führungskräfte-Schulungen zu den Themen Respekt und Toleranz am Arbeitsplatz ergänzten die Aktion. In allen Werken wurden Vertrauenspersonen benannt und geschult und eine externe Mitarbeitendenberatung zu sozialen Belangen gestartet. Am Diversity-Tag 2023 wurden Diskussionsrunden veranstaltet sowie eine Poster-Aktion und ein Kurzfilmfestival zum Thema Respekt organisiert.





Des Weiteren prüfen und optimieren wir unsere Prozesse zu Chancengleichheit und Inklusion, um sicherzustellen, dass sie der Vielfalt unserer Mitarbeitenden gerecht werden und diese unterstützen. Wir haben zum Beispiel den Bewerbungs- und Besetzungsprozess optimiert, um Geschlechter- und andere Formen der Vielfalt zu fördern. Dazu gehören unter anderem eine genderneutrale Ansprache, das Verwenden von inklusiver Bildsprache sowie Regeln für den Auswahlprozess wie etwa Geschlechterparität und das Vier-Augen-Prinzip. Das Recruiting führte dazu Workshops durch. Der Anspruch „Vielfalt gestalten“ ist zudem Teil unseres Führungsleitbilds.

### Inklusion behinderter Mitarbeitender

Schwerbehinderte oder gleichgestellte Menschen sind an den deutschen Hansgrohe-Standorten durch formelle Vertreterinnen und Vertreter repräsentiert, die von den Schwerbehinderten – und Gleichgestellten Mitarbeiter\*Innen nach §177 SGB IX – gewählt werden. Zu den Aufgaben der Schwerbehindertenvertretung gehört unter anderem

- die Förderung der Teilhabe schwerbehinderter und gleichgestellter Menschen am Arbeitsleben im Betrieb oder in der Dienststelle,
- das Einhalten von Gesetzen, Verordnungen, Dienst- und Betriebsvereinbarungen, Tarifverträgen und Arbeitsschutzvorschriften,
- die Unterstützung schwerbehinderter Mitarbeitenden bei der Beantragung von Maßnahmen im Zusammenhang mit der Teilhabe am Arbeitsleben und bei der Beantragung der Schwerbehinderteneigenschaft oder einer Gleichstellung,
- das Entgegennehmen von Anregungen und Beschwerden und deren Bearbeitung,
- der Datenschutz rund um diese Thematik.

Weiterhin versuchen wir, durch bauliche Zugangserleichterungen, Gesundheitsmanagement und digitale Angebote Inklusion zu verwirklichen. Unter anderem haben wir gezielt Begehungen durchgeführt, um festzustellen, wie wir die Barrierefreiheit in der Arbeitsumgebung verbessern können – und entsprechende Umbauten umgesetzt. Die digitale Barrierefreiheit ermöglichen wir durch neue Videos oder auch E-Learnings in einfacher Sprache und mit Untertiteln. Die Schwerbehindertenquote in Deutschland lag 2023 bei 4,64 Prozent.\*

Über unsere Fortschritte und die langfristige Ausrichtung der Maßnahmen berichten wir intern kontinuierlich an den Vorstand und quartalsweise an die Masco Corporation im Zuge der gruppenweiten Diversity-Initiativen.

\* [www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/\\_inhalt.html](http://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Behinderte-Menschen/_inhalt.html)

### Führungskräfte der Hansgrohe Group

(in %)*	2021	2022	2023
unter 30 Jahren	3	3	2
30 bis 50 Jahre	71	71	69
über 50 Jahre	26	26	29

\* Nach Altersgruppe, Stichtag jeweils 31.12.

### Führungskräfte der Hansgrohe Group

(in %)*	2021	2022	2023
männlich	78	77	75
weiblich	22	23	25

\* Nach Geschlecht, Stichtag jeweils 31.12.



”

Themen rund um unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind immer wichtig – ob wir uns in einem herausfordernden Umfeld oder in einem Aufschwung befinden. Wir setzen die Schwerpunkte unserer Arbeit so, dass wir zu jeder Zeit vorausschauend und verantwortlich handeln können. So agieren wir im besten Interesse unserer Beschäftigten.

“

SANDRA RICHTER,  
PERSONALVORSTÄNDIN

# Arbeitssicherheit und Gesundheit gewährleisten

**Die Hansgrohe Group will die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden fördern und schützen. Daher prüfen wir unsere Prozesse auf Unfall- und Sicherheitsrisiken und investieren in ein fortschrittliches Gesundheitsmanagement.**

Gesundheitlich sichere Arbeitsplätze sind eine Grundvoraussetzung für die Motivation und das Engagement von Mitarbeitenden und ein wesentlicher Verantwortungsbereich aus Arbeitgebersicht. Daher nehmen wir bei der Hansgrohe Group den Erhalt der Gesundheit besonders ernst – über die rechtlichen Vorgaben hinaus. Dazu zählt das Vermeiden von Arbeitsunfällen ebenso wie Angebote zur Förderung der Gesundheit. Ein funktionierendes Arbeitssicherheitsmanagement schützt die Beschäftigten und kann gleichzeitig Betriebsausfälle verhindern. Aus diesen Gründen ist der Arbeits- und Gesundheitsschutz eines der wesentlichen Themen unseres Nachhaltigkeitsmanagements.

## Klare organisatorische Strukturen und Vorgaben

Um die Gesundheit und Sicherheit unserer Beschäftigten zu schützen, analysieren die Abteilung Environment and Safety (E+S) und das Betriebliche Gesundheitsmanagement relevante Arbeitsprozesse und die Arbeitsbedingungen aller Mitarbeitenden-Zielgruppen auf Gesundheits- und Sicherheitsrisiken und setzen zahlreiche Maßnahmen in den jeweiligen Bereichen um.

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist fest in unseren Unternehmensleitlinien und in den CSR-Prinzipien verankert. Unser Managementsystem für die Arbeitssicherheit ist an allen Produktionsstandorten im In- und Ausland fest implementiert und nach ISO 45001 zertifiziert.

Organisatorisch verantwortlich ist das E+S-Team. Es unterstützt als Stabstelle den Vorstand, die Führungskräfte und alle Mitarbeitenden in der Umsetzung des Arbeitsschutzes im Unternehmen. Ein zentraler Arbeitssicherheitsausschuss des

Vorstands befasst sich regelmäßig mit aktuellen Sicherheits- und Gesundheitsthemen. An den Sitzungen nehmen neben dem Vorstand auch der Betriebsrat sowie die Betriebsärztin der Hansgrohe SE teil. In seiner Zentralfunktion erstellt das E+S-Team auch Vorgaben für die Tochtergesellschaften unter Berücksichtigung der lokalen Gesetze und Regelungen. So sorgt das Team für die rechtskonforme Umsetzung der gesetzlichen Anforderungen an den Arbeitsschutz sowie für die Umsetzung der Vorgaben der Unfallversicherungsträger (Berufsgenossenschaften).

Ergonomisch eingegerichtete Arbeitsplätze sind sowohl im administrativen Bereich als auch in der Produktion ein wesentlicher Baustein des Gesundheitsschutzes.



Die rechtlichen Anforderungen in Sachen Arbeitssicherheit sind über ein Rechtskataster den Führungskräften als Pflichten zugewiesen und wurden im Berichtsjahr nochmal an alle Beschäftigten mit Führungsverantwortung in Form eines zu unterzeichnenden Dokuments übertragen.

Zusätzlich wurden 2023 in allen nationalen und internationalen Produktionswerken Legal Compliance Audits von einem externen Dienstleister durchgeführt und daraus abgeleitete Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeits- und Umweltschutzes umgesetzt.

### Konkrete Maßnahmen helfen

Aufbauend auf konkreten Unfallereignissen und Kennzahlen arbeiten wir kontinuierlich an optimalen Bedingungen – durch Schulungen, technische Maßnahmen und Prozessverbesserungen. Neben einer festgestellten Betriebsärztin in Deutschland arbeiten wir an den ausländischen Standorten mit externen Betriebsärzten – im Falle von Baustellen auch mit Dienstleistern für die Baustellensicherheit, wie etwa beim Bau des neuen Werks in Serbien. Externe Firmen erhalten beim Betreten des Betriebsgeländes Sicherheitsunterweisungen. Für jeden Einsatz werden Gefährdungsbeurteilungen erstellt.

Neben den etablierten Sicherheitsanweisungen im Rahmen unseres Arbeitssicherheits-Managementsystems verfügen wir auch über ein Meldesystem für potenziell unsichere Bedingungen oder Situationen. Mitarbeitende können damit melden, wenn sie eine Arbeitssituation für unsicher halten. Das Formular ist in unserer „Hans! For You“- App enthalten und ermöglicht das digitale Erfassen und Auswerten in kürzester Zeit. Das E+S-Team bewertet die Meldungen hinsichtlich der Schwere möglicher Unfälle und Eintrittswahrscheinlichkeit. Gemeinsam mit den jeweiligen Fachbereichen werden dann gegebenenfalls Maßnahmen für mehr Arbeitssicherheit umgesetzt. Die App enthält viele weitere nützliche Informationen und Tools zur Arbeitssicherheit und zum Gesundheitsmanagement.

### Das Bewusstsein schärfen

Die Mitarbeitenden der Hansgrohe Group werden in regelmäßigen Abständen zu Arbeitssicherheitsaspekten im Hansgrohe Campus geschult. 2023 fanden wie im Vorjahr insgesamt acht Arbeitssicherheitsausschusssitzungen statt – vier für unsere deutschen Standorte und vier für unseren Produktionsstandort im französischen Wasselonne. Unsere Produktionsstätten in den USA und China unterliegen hier lokalen gesetzlichen Vorgaben und setzen das Thema Arbeitssicherheit vor Ort entsprechend um.

### Verletzungen nach Art und Region

	Amerika			Europa			Asien		
(Köpfe)	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Männlich	0	1	0	20	19	23	2	0	1
Weiblich	1	0	0	3	6	14	0	0	0
<b>Gesamt</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Ausfalltage	4	2	0	277	361	642	224	0	86
<b>Art der Verletzung</b>									
Schnitt-/Stichverletzung	0	0	0	4	12	8	0	0	1
Prellung, Quetschung Stauchung	1	1	0	20	8	26	2	0	0
Brüche	0	0	0	1	1	1	0	0	0
Verätzungen/ Verbrennungen	0	0	0	1	4	2	0	0	0

\* Angaben beziehen sich auf die Hansgrohe SE, Hansgrohe Deutschland Vertriebs GmbH, Hansgrohe Wasselonne S.A.S, Hansgrohe Inc, Hansgrohe Sanitary Products (Shanghai) Co. Ltd.; Stichtag jeweils 31.12.

Im Berichtszeitraum wurden insgesamt 7.830 Arbeitssicherheitsschulungen (online und vor Ort; 2022: 8.561) durchgeführt. Dazu zählen jährliche bereichsspezifische Schulungen in den Produktionsabteilungen sowie Online-Trainings für alle administrativen Bereiche.

### **Gesundheit präventiv schützen**

Ein umfassendes Gesundheitsprogramm gehört zu den betrieblichen Zusatzleistungen an den deutschen Standorten der Hansgrohe Group. Unter dem Namen „Hans!Fit“ setzen wir alles daran, Gesundheit und Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und individuell zu fördern. Mit unserem Gesundheitsmanagement bieten wir unseren Mitarbeitenden ein Paket mit vielfältigen und abwechslungsreichen Leistungen. An unseren internationalen Standorten steuern die lokalen HR-Verantwortlichen passende Maßnahmen und Angebote.

Das Team des betrieblichen Gesundheitsmanagements ist eine Stabstelle innerhalb der Abteilung Human Resources. In der Zentrale in Schiltach bestand das Team 2023 aus einer Gesundheitsmanagerin mit Unterstützung einer Praktikumsstelle. Hier wird auch das gesetzlich verankerte betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) verwaltet. Ziel ist es, Mitarbeitende bei längeren oder wiederholten kürzeren Erkrankungen bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz zu unterstützen. Gemeinsam mit dem BEM-Team und bei Bedarf weiteren internen und externen Akteuren werden individuelle Maßnahmen entwickelt, die erneute Arbeitsunfähigkeit langfristig vermeiden sollen.

Seit Januar 2023 werden die Teams des Gesundheitsmanagements und der arbeitsmedizinischen Betreuung durch eine fest angestellte Betriebsärztin unterstützt. In ihrer Aufgabe bei Hansgrohe baut sie den arbeitsmedizinischen Dienst und die Angebote des Gesundheitsmanagements an den Standorten Schiltach und Offenburg weiter aus. Sie wird von den drei Betriebsärztinnen beraten und unterstützt.

### **Auf individuelle Bedürfnisse eingehen**

Neben den allgemeinen Angeboten des Gesundheitsmanagements wird auch auf Maßnahmen Wert gelegt, die auf die Bedürfnisse bestimmter Gruppen von Beschäftigten zugeschnitten sind, etwa aus der Produktion oder Mitarbeitende mit Führungsverantwortung. Dies ermöglicht es, individuell auf die Bedürfnisse, Interessen und Anforderungen einzugehen und passgenaue Lösungen zu finden. Eine der zielgruppenspezifischen Maßnahmen ist beispielsweise, dass neue Führungskräfte zu relevanten Gesundheitsthemen abgeholt werden und lernen, wie sie Resilienz für sich und ihr Team stärken können. Darüber hinaus gibt es für jedes Ausbildungsjahr spezielle Module, in denen die Grundlagen für gesundheitsförderliches Arbeiten gelegt werden. Dabei stehen die drei Säulen psychische Gesundheit, Bewegung/Ergonomie und gesunde Ernährung im Fokus.

Grundlage für die geplanten Maßnahmen sind unter anderem die ermittelten Belastungen, die Rückmeldungen der Mitarbeitenden, sowie die Gesundheitsberichte der Krankenkassen, über die wir anonyme Analysen und Durchschnittswerte erhalten. Im April 2023 wurde beispielsweise eine externe Mitarbeitendenberatung als zusätzliches Unterstützungsangebot etabliert. Hier erhalten die Mitarbeitenden schnelle, vertrauliche und kostenlose Unterstützung in verschiedenen Lebenslagen, wie zum Beispiel bei der Pflege von Angehörigen, bei finanziellen Problemen oder im Umgang mit Ämtern und Behörden. Dabei wird der Ansatz „Hilfe zur Selbsthilfe“ verfolgt und den Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben, zeitnah professionelle Unterstützung zu erhalten.

### **Vorsorge zählt: Erfolgreiches Hautkrebscreening**

Mit einem informativen Vortrag unter dem Motto „die Haut vergisst nie“ erhielten alle Beschäftigten der deutschen Standorte im Sommer 2023 die Möglichkeit einer Hautkrebsvorsorge. Qualifizierte externe Hautärzte untersuchten die Hautoberfläche mittels Auflichtmikroskopie, wodurch eventuelle Veränderungen des Hautbildes beurteilt werden konnten. Angesichts der signifikanten Nachfrage seitens der Belegschaft wurden zusätzliche Termine angeboten, um allen interessierten Mitarbeitenden den Zugang zur Vorsorgeaktion zu ermöglichen.

# Beschäftigtenstruktur

2023 beschäftigte die Hansgrohe Group weltweit 5.448 Mitarbeitende. Das entspricht einem Rückgang von rund 3,4 Prozent (2022: 5.639). Davon arbeiteten zum Stichtag am 31. Dezember in Deutschland 3.419 (2022: 3.554) Personen, an den internationalen Standorten waren es 2.029 (2022: 2.085). Aufgrund des unterjährig absehbaren Umsatzrückgangs hat die Hansgrohe Group im Laufe des vergangenen Geschäftsjahres die Personalstruktur durch einvernehmliche Maßnahmen angepasst. Der überwiegende Teil der reduzierten Stellen resultierte aus der Nicht-Nachbesetzung von offenen Stellen sowie der Umsetzung von Altersangeboten. Rund drei Viertel unserer Belegschaft ist in Europa tätig. Die Gesamtzahl beinhaltet alle Voll- und Teilzeitbeschäftigten, sowie Auszubildende und Studierende. Zeitarbeitskräfte, die insbesondere für Produktionsarbeiten beschäftigt werden, sind darin nicht enthalten.

An den deutschen Standorten wurden 2023 insgesamt 38 neue Stellen aufgebaut (2022: 187; Voll- und Teilzeitkräfte). Im Berichtszeitraum übernahm Hansgrohe 31 Auszubildende (2022: 41). Insgesamt erhielten vier Zeitarbeitnehmende im Berichtszeitraum eine Festanstellung (2022: 36). Die gruppenweite Fluktuationsrate betrug 4,6 Prozent (2022: 5,3).

In den folgenden Tabellen sind, soweit nicht anders ausgewiesen, alle Produktionsstandorte der Hansgrohe Group, die Zentrale in Schiltach sowie alle Tochtergesellschaften enthalten. Die Kennzahlen zu Neueinstellungen umfassen die Ersatz Einstellungen und neu geschaffene Stellen, beinhalten demnach keine Praktikantinnen und Praktikanten bzw. Studierende, die eine Abschlussarbeit schreiben, Ferienjobber oder Auszubildende. Stichtag ist jeweils der 31. Dezember.

## Beschäftigte nach Region

(in %, gerundet)	2021	2022	2023
Europa	75	76	77
Asien	19	19	18
Amerika	5	4	4
Afrika	1	1	1
Australien	0	0	0

## Altersstruktur der Beschäftigten weltweit

(in %, gerundet)	2021	2022	2023
unter 30 Jahre	19	19	15
30 – 50 Jahre	56	57	58
über 50 Jahre	25	24	27

## Geschlecht der Beschäftigten weltweit

(in %, gerundet)	2021	2022	2023
Männlich	62	62	61
Weiblich	38	38	39

### Mitarbeitende nach Beschäftigungsverhältnis

(Köpfe*, gesamt)	2021	2022	2023
Angestellte Vollzeit	2.912	2.870	2.736
Angestellte Teilzeit	378	378	372
Zeitarbeitnehmende	73	30**	10**

\* Nur Hansgrohe SE und Hansgrohe Deutschland Vertriebs GmbH

\*\* Aufgrund der Auftragslage wurde die Zahl der Zeitarbeitnehmenden 2022 und 2023 verringert.

### Neueinstellung nach Altersgruppe und Geschlecht

(Köpfe*, gesamt)	2021	2022*	2023*
unter 30 Jahre	401	327	156
30 bis 50 Jahre	521	441	228
über 50 Jahre	110	69	35
davon männlich	593	491	256
davon weiblich	439	345	162

\* 2022 und 2023 eine Person ohne Geschlechtsangabe

### Neueinstellung nach Region

(Köpfe*, gesamt)	2021	2022	2023
Europa	634	570	305
Asien	235	183	66
Amerika	155	74	42
Afrika	2	6	6
Australien	6	4	0

### Fluktuationsrate gesamt

(in %, gerundet)	2021	2022	2023
Gesamtluktuationsrate	5,6	5,3	4,6

### Fluktuation nach Altersgruppe, Geschlecht und Region

	Amerika			Europa			Asien			Afrika			Australien		
(Köpfe*, gesamt)	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
unter 30 Jahre	25	7	10	37	42	51	79	27	21	0	0	0	0	0	1
30 bis 50 Jahre	38	31	14	72	85	81	134	53	46	0	2	3	1	0	1
über 50 Jahre	19	10	13	16	22	16	0	1	2	0	0	0	1	1	0
davon männlich	5	4	16	64	86	82	191	59	47	0	1	0	0	0	2
davon weiblich	77	44	20	61	63	66	22	22	22	0	1	3	2	1	0

\*\* Die Werte von 2021 wurden rückwirkend angepasst, da für dieses Jahr irrtümlicherweise noch Ferienjobber inkludiert waren. Jetzt sind Azubis, Praktikanten, Ferienjobber, Abschlussarbeitschreibende, Werkstudenten, usw. nicht mehr enthalten.





GOVERNANCE  
INFORMATIONEN

# 5.4

# Unternehmensführung mit Ziel Nachhaltigkeit

**Unsere hohen Ansprüche an die Nachhaltigkeit bei Hansgrohe fangen bei einer verantwortlichen Unternehmensführung an. Vorstand und Aufsichtsrat gestalten nicht nur wirtschaftliche und finanzielle Ziele, sondern wirken aktiv an der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens mit.**

## Vorstand und Aufsichtsrat

Derzeit leiten fünf Vorstandsmitglieder die Geschäfte der Hansgrohe SE. Sie haben ein jeweils klar definiertes Aufgabengebiet. Zudem vertreten sie unser Unternehmen nach außen. Vorstandsvorsitzender ist seit 1. August 2018 Hans Jürgen Kalmbach. Die weiteren Mitglieder sind André Wehrhahn als Vorstand Finanzen, Christophe Gourlan als Vorstand Vertrieb, Frank Semling als stellvertretender Vorstandsvorsitzender und Vorstand Operations und seit dem 1. März 2023 Sandra Richter als Vorständin Human Resources.

Im sechsköpfigen Aufsichtsrat sind sowohl die Anteilseigner der Hansgrohe SE vertreten, als auch zwei Arbeitnehmervertreter. Masco Corporation, ein US-amerikanisches Unternehmen mit Hauptsitz in Livonia, Michigan, ist Mehrheits- und Kontrollaktionär. Der Konzern hält derzeit einen Anteil von 68 Prozent an der Hansgrohe SE. Masco ist ein weltweit führendes Unternehmen in der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von Markenprodukten im Bereich Heimwerken und Bauen. Das Unternehmen ist bereits seit 1985 an Hansgrohe beteiligt. Mit ihrer Verwaltungs- und Beteiligungs-GmbH Syngroh hält die Familie Klaus Grohe die verbleibenden 32 Prozent der Anteile an der Hansgrohe SE. Vorsitzender des Aufsichtsrats ist Klaus F. Jaenecke. 2023 haben fünf ordentliche Aufsichtsrats-sitzungen stattgefunden.

Aufsichtsrat und Vorstand der Hansgrohe SE arbeiten gemeinsam am Erfolg des Unternehmens. Die operative Geschäftsführung liegt in den Händen der fünf Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat steht ihnen zur Seite, gleichzeitig überwacht er die Arbeit des Vorstands und vertritt die Interessen der Anteilseigner der Hansgrohe SE und der Mitarbeitenden.

Weitere Details zur Arbeit und den Gremien von Vorstand und Aufsichtsrat finden Sie auch im Lagebericht 2023 der Hansgrohe SE, der auf der Website des Bundesanzeigers veröffentlicht wird.

Aufsichtsrat und Vorstand der Hansgrohe Group arbeiten gemeinsam am Erfolg des Unternehmens. Der Aufsichtsrat der Hansgrohe SE: Jürgen Nähr, Matthias Dittmann, Klaus F. Jaenecke (Aufsichtsratsvorsitzender), Keith Allman, Jai Shah, Richard Grohe (von links). Stand 2023.



### Nachhaltigkeitsthemen im Vorstand verankert

Die Verantwortung im Vorstand für den Themenkomplex Nachhaltigkeit liegt beim Vorsitzenden. Er arbeitet eng mit dem Head of Innovation Management & Sustainability und dem Leiter der strategischen Initiative Grüne Produkte zusammen. (mehr hierzu im Kapitel Nachhaltigkeitsstrategie ab Seite 62). Dem Head of Innovation Management & Sustainability sind die vier Bereiche Green Company, Innovation Management mit dem InnoLab, Social Business sowie Start-up-Engagements zugeordnet.

Für das Management der Auswirkungen unseres Unternehmens auf die nachhaltige Entwicklung in unserem Umfeld sind die Mitglieder des Vorstands in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zuständig. In erster Linie ist dies der Vorstandsvorsitzende (CEO) mit der Abteilung Innovation & Sustainability und dem Green Company Team. Seit 2023 steuert ein Green Company Board verschiedene Arbeitskreise, die Teil unserer zehn strategischen Green Company Initiativen sind. Das Green Company Board tagte im Berichtsjahr vier Mal und diskutierte dabei Ideen, Projekte und ihren Umsetzungsstand.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wird vom Vorstand vor der Veröffentlichung geprüft und dem Aufsichtsrat zu Kenntnis gegeben (mehr zur Zusammenarbeit zwischen dem Vorstand und dem Nachhaltigkeitsmanagement lesen Sie im Abschnitt zur Nachhaltigkeitsstrategie auf Seite 62).

Um die dynamische Entwicklung im Bereich Nachhaltigkeit konsequent zu verfolgen, halten die Vorstände gemeinsam jährlich vier Klausuren ab, bei denen zum Teil auch externe Expertinnen und Experten zu bestimmten Themen referieren. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens. Zudem besuchen die Vorstände Weiterbildungen, Seminare und Kongresse zu ihren jeweiligen Fachbereichsthemen.

Bei jeder Aufsichtsratssitzung stellt der Vorstand die aktuelle Entwicklung des Unternehmens vor und unterzieht sich damit einer Bewertung des Gremiums hinsichtlich seiner Leistung auch im Bereich der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens. Einmal im Jahr entlastet der Aufsichtsrat den Vorstand offiziell. Zudem tauscht sich der Vorstandsvorsitzende alle zwei Wochen mit dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats aus.

### Mit kritischen Themen umgehen

Potenziell kritische Themen lösen wir durch einen regelmäßigen Austausch in den Gremien Vorstand, Aufsichtsrat und Hauptversammlung.

Interne oder externe Stakeholder können sich je nach Anliegen an die jeweilige Fachabteilung, die Ethik-Hotline von Masco, den zuständigen Personalsachbearbeiter, die Hansgrohe Menschenrechtsbeauftragte oder den Betriebsrat wenden. Bedenken, die über Fachabteilungen geäußert werden, führen wir über die monatlichen Jours fixes der Vice Presidents den jeweils zugeordneten Vorstandsverantwortlichen zu. Die Vice Presidents in der Hansgrohe Group bilden die Senior-Management-Ebene. Ihnen sind jeweils Managing Directors bzw. Head of- Funktionen und hier wiederum mehrere Abteilungs- bzw. Teamleitende zugeordnet. Bedenken, die über den Betriebsrat laufen, gehen an die Personalvorständin. Auch über die Mechanismen unseres Ideenmanagements, das eine regelmäßige Austauschrunde mit unserem Vorstand Produktion pflegt, erreichen Bedenken und Anregungen den Vorstand.

# Lieferkette – nachhaltige Wertschöpfung

**Unser Unternehmen ist in mehr als 150 Ländern der Welt präsent. Um unsere Produkte produzieren und weltweit ausliefern zu können, betreiben wir ein komplexes Fertigungs- und Zuliefernetzwerk.**

Nachhaltige und dauerhafte Partnerschaften mit unseren Lieferanten sind die Basis für gemeinsamen Erfolg. Dabei haben wir auch den Schutz der Menschenrechte und der Umwelt entlang der Wertschöpfungskette im Blick.

In unserer Unternehmenspolitik wie in unseren internen CSR-Prinzipien von Juni 2023 haben wir festgeschrieben, dass wir soziale Verantwortung und Menschenrechte entlang der Wertschöpfungskette unterstützen. Wir lehnen alle Formen von Kinder- und Zwangsarbeit sowie alle Formen moderner Sklaverei und Menschenhandels ab. Ethische Geschäftspraktiken gegenüber unseren Partnern sind für uns selbstverständlich.

Wir wissen um die vielfältigen Auswirkungen, die unsere Geschäftstätigkeit in der Beschaffung auf Mensch und Umwelt haben können. Herausforderungen in vielen Lieferketten sind beispielsweise das Einhalten von Menschenrechten, der Umweltschutz, Konfliktrohstoffe oder auch Korruption. Auch in regulatorischer Hinsicht steigen in diesem Themenkomplex die Anforderungen, etwa im Rahmen des deutschen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG), das seit 1. Januar 2023 in Kraft ist (mehr Information dazu weiter unten im Abschnitt „Risiken minimieren, gute Beziehungen aufbauen“).

Mit unserem Supply Chain Management und unserer Arbeit mit den Lieferanten wollen wir einen Beitrag zu SDG 8 (Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum) sowie SDG 12 (Nachhaltiger Konsum und Produktion) leisten.

Der Vorstand Operations steuert gemeinsam mit dem Vice President Purchasing, Quality Management & Continuous Improvement (CIP) den Themenbereich Beschaffung. Das Management von Lieferanten und Dienstleistern obliegt den Bereichen Procurement Non-Production Material, Procurement Finished Goods sowie Procurement Production Material.

## Rohstoffe und Materialien managen

Bei der Fertigung unserer Produkte in Deutschland, Frankreich, den USA, China und Serbien verwenden wir im Wesentlichen Metalle, Kunststoffe und Chemikalien (siehe Tabelle Seite 101).

Wir setzen bei 45 Prozent der im Spritzguss verarbeiteten Kunststoffe den Werkstoff ABS (Acrylnitril-Butadien-Styrol-Copolymer) ein. Ausgangsstoff für ABS ist wie bei anderen Kunststoffen auch Erdöl. Hier verwenden wir seit März 2023 im Werk Offenburg eine Alternative, die gegenüber herkömmlichem ABS einen Anteil von 50 Prozent an bio-attribuiertem Inhalt ausweist.

Metalle werden vorrangig für die Herstellung von Waschtischarmaturen- oder Brausegrundkörpern verwendet. Eine Armatur besteht größtenteils aus Messing, das in unseren Werken eingeschmolzen und in Form gegossen wird. Der Einsatz von Chemikalien findet hauptsächlich innerhalb des Galvanoprozesses zur Oberflächenbeschichtung der Messing- und Kunststoffgrundkörper statt. Für die Verchromung wird der Rohling zunächst verkupfert sowie vernickelt und anschließend in ein Elektrolysebad mit Chrom-(VI)-Säure getaucht. Chromtrioxid ist in Endprodukten der Hansgrohe Group nicht vorhanden, da es im galvanischen Prozess vollständig umgewandelt wird – das gilt für sämtliche Produkte beider Marken, AXOR und hansgrohe.



Wir leisten unseren Beitrag zu den UN-Zielen SDG-8 und SDG-12.



Des Weiteren nutzen wir kleinere Mengen (Natur-) Gips und Keramik, zu noch kleineren Anteilen (bei manchen AXOR Design-Produkten) regional gewonnenes Holz oder Leder.

Die im Zuge der Erweiterung unserer Produktkategorien neu hinzukommenden Materialien sind Spanplatten und mitteldichte Faserplatten (MDF) für die Möbel; Ton, Feldspat und Quarz (Vitrous China, Fine Fire Clay) für die Bad-Keramiken, Glas für die Spiegel sowie Urea Duroplast für die WC-Sitze.

**Eingesetzte Materialien bei der Hansgrohe Group\***

(in t)	2021	2022	2023
<b>Metalle</b>	<b>18.986</b>	<b>18.531</b>	<b>14.934</b>
davon u. a. Messing	15.483	15.247	12.385
davon u. a. Zink	2.509	2.355	1.798
davon u. a. Stahl	737	699	618
<b>Kunststoffe</b>	<b>4.770</b>	<b>4.421</b>	<b>3.558</b>
davon u. a. PVC	1.156	984	864
davon u. a. ABS	1.172	981	785
davon u. a. PPE/PS	629	571	407
<b>Chemikalien</b>	<b>1.651</b>	<b>1.611</b>	<b>1.121</b>
davon u. a. Salzsäure	408	433	281
davon u. a. Ätznatronlauge	218	264	116
davon u. a. Calciumhydroxit	250	217	192

\* Hauptmaterialgruppen mit den jeweils drei größten Posten; Zahlen gerundet.

Da die Hansgrohe Group eine Vielzahl an Werkstoffen zur Herstellung ihrer Produkte einsetzt, ist es derzeit nicht möglich, den Anteil der recycelten Werkstoffe verlässlich zu bestimmen. Wir begrüßen die steigenden Anforderungen zur Produkttransparenz und arbeiten bereits gemeinsam mit unseren Lieferanten mit Nachdruck daran, den tatsächlichen Anteil von Sekundärrohstoffen in unseren Produkten zu ermitteln. Gleichzeitig schaffen wir die Systeminfrastrukturen, um die Anteile aufzuzeigen und zu steuern.

Unser Ansatz ist stets, Rohstoffe optimal zu nutzen und so viele Ressourcen wie möglich im Kreislauf zu halten. Daher bemühen wir uns insbesondere beim Rohstoff Messing um kreislauforientierte Ansätze und um die Rückführung in entsprechende Materialkreisläufe. Die Hansgrohe Group ist beispielsweise Teil eines europaweiten Messingkreislaufs. Derzeit prüfen wir zusammen mit Lieferanten, wie wir den Anteil sekundärer Rohstoffe des an uns gelieferten Messings messen und angeben können. Bei Kunststoffen war das Recycling von verchromtem Produktionsabfällen bisher nicht möglich. Im Februar 2024 nahmen wir eine Maschine in Betrieb, die beide Komponenten, Kunststoff und Metall, in einem eigens mit Hansgrohe entwickelten Verfahren trennen und verwerten kann (lesen Sie dazu „Der Erfinder einer Weltneuheit“, Seite 13).

### Risiken minimieren, gute Beziehungen aufbauen

Unsere Beschaffung steuern wir bei der Hansgrohe Group durch unser Einkaufsmanagementsystem. Um gemeinsam mit unseren Lieferanten durch verantwortungsvolles Handeln Risiken zu minimieren und langfristige Beziehungen aufzubauen, achten wir bereits bei ihrer Auswahl auf die Einhaltung ethischer Standards, auf eine verantwortungsvolle Arbeitsweise und Umweltschutz. Diese Anforderungen sind vertraglich verpflichtend; sie sind in der Unternehmenspolitik zum Geschäftsbereichen von Lieferanten der Masco Corporation festgeschrieben. Wir schließen Kinder- und Zwangsarbeit ebenso wie Diskriminierung aus und fordern die Einhaltung fairer Löhne und Arbeitszeiten sowie das Recht auf Vereinigungsfreiheit.

Neue Lieferanten werden bei der Hansgrohe Group aufgenommen, wenn sie durch ein internes Fachkomitee freigegeben wurden und alle Vertragsunterlagen vorliegen. Das interne Fachkomitee kann je nach Lieferantenkategorie unterschiedlich besetzt sein. So werden bei Lieferanten für Produktionsmaterialien neben dem Commodity Buyer auch Fachexperten und Lieferantenauditoren mit einbezogen. Sie werden zudem im Rahmen einer Potenzialanalyse vor Ort in den Betriebsstätten auf Qualitätsfähigkeit bewertet. Dadurch stellen wir sicher, dass unsere Anforderungen erfüllt werden können, was den Grundstein für eine verlässliche und langfristige Partnerschaft bildet.

Die Hansgrohe Group lässt sich zudem bei Aufnahme in den Lieferantenpool bestätigen, dass Zulieferer sämtliche REACH-Anforderungen einhalten. REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) ist eine Chemikalienverordnung der EU, die seit 2007 in Kraft ist. Nach deren Prinzip „no data, no market“ dürfen innerhalb des Geltungsbereichs nur noch chemische Stoffe in Verkehr gebracht werden, die vorher registriert worden sind. Die Hansgrohe Group produziert weder chemische Stoffe oder Gemische, noch importiert sie diese in die EU. Als „nachgeschalteter Anwender“ (Downstream User) nach den REACH-Vorgaben unterliegen wir daher keinen Registrierungsspflichten.

Um ein entsprechend den Anforderungen des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes (LkSG) adäquates Risikomanagement in Bezug auf Menschen- und Umweltrechte kümmert sich ein eigenes Projektteam. Auf Basis des LkSG hat sich Hansgrohe 2023 entschlossen, eine Menschenrechtsbeauftragte zu ernennen. Darüber wurden alle Beschäftigten über die Mitarbeitenden-App informiert. Zudem wurde ein verpflichtendes E-Learning zum Thema LkSG aufgesetzt. Im eigenen Geschäftsbereich sowie in Bezug auf Lieferanten haben wir Risikoanalysen durchgeführt. Für die Lieferanten, bei denen ein Risiko identifiziert wurde, werden Maßnahmen zur Adressierung dieses Risikos definiert und umgesetzt. Diese Maßnahmen überprüfen wir kontinuierlich auf ihre Wirksamkeit und passen sie bei Bedarf an.

### Prüfung der Nachhaltigkeitsleistung in der Lieferkette

Wir nutzen die Möglichkeit, uns durch Lieferantenaudits unter anderem von der Nachhaltigkeitsleistung unserer Lieferkette zu überzeugen. Dazu setzen wir speziell ausgebildete Auditorinnen und Auditoren ein. Die stichprobenartigen Audits werden sowohl von unserem Mutterkonzern Masco Corporation als auch von eigenen Fachexpertinnen und -experten durchgeführt. 2023 haben wir in Europa 55 Prozessaudits nach VDA 6.3 durchgeführt, davon acht bei Neulieferanten (2022: neun).

### Silber-Medaille bei EcoVadis

2023 erhielt die Hansgrohe Group die EcoVadis Silber-Medaille. Damit zählen wir im dritten Teilnahmejahr zu den besten 25 Prozent aller von EcoVadis beurteilten Unternehmen. EcoVadis bewertet, wie gut ein Unternehmen Nachhaltigkeit in sein Managementsystem für die Themen Umwelt, Arbeits- und Menschenrechte, Ethik und nachhaltige Beschaffung integriert hat. Seit der Gründung im Jahr 2007 hat sich EcoVadis zu einem der weltweit größten und zuverlässigsten Anbieter von Nachhaltigkeitsbewertungen von Unternehmen entwickelt und ein internationales Netzwerk von mehr als 100.000 bewerteten Unternehmen aufgebaut. Unser nächstes Ziel ist die Gold-Medaille.



## Transport und Logistik

Damit unsere Kunden rechtzeitig und zuverlässig beliefert werden, betreiben wir komplexe Logistikketten. Sie erhalten unsere Waren beispielsweise aus den Lagern in Offenburg, Shanghai in China und Alpharetta in den USA. Unsere Logistik leistet jedoch nicht nur die Distribution unserer Waren, sondern auch den innerbetrieblichen Transport in oder zwischen den Produktionsstätten ebenso wie die Entsorgungslogistik.

Der Transport von Waren in und zwischen unseren Werken wird im Wesentlichen mit eigenen Mitarbeitenden und Fahrzeugen durchgeführt. Der Transport von Komponenten, Halb- und Fertigfabrikaten wird durch externe Dienstleister unterstützt. Bei all diesen Wegen optimieren wir unsere Logistikprozesse, um unsere CO<sub>2</sub>-Bilanz kontinuierlich zu verbessern.

Unsere Logistik-Expertinnen und -Experten führen kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Verschlankeungsprojekte durch und haben dabei erhebliche Fortschritte im Bereich der Volumenoptimierung erreicht. Mehr Teile in den Kartons und mehr Kartons pro Palette verbessern die Auslastung unserer Lieferungen.

Regelmäßige Qualitätsoffensiven und Optimierungen unserer Verpackungen helfen dabei, das Frachtvolumen zu optimieren und Transportschäden und Retouren zugunsten der Nachhaltigkeit zu vermeiden. Für die täglich rund 200 Kleinstsendungen aus unserem Logistikzentrum wurden ebenfalls die Kartontypen auf kleinere Größen optimiert. Das hat auch positive Auswirkungen auf Lagerung und Transport. Zudem sollen unsere Verpackungen universeller werden und sich wenige Formate für verschiedene Produkte und Inhalte eignen.

### Logistikkennzahlen des Zentrallagers am Standort Offenburg

(in Stück)	2021	2022	2023
Auftragspositionen*	3.053.550	3.320.462	3.197.473
Durchschnittliche Anzahl Lastwagen pro Tag*	35	30	28
Durchschnittliche Anzahl Packstücke pro Tag*	7.300	8.723	7.547

\* inkl. externes Logistiklager in Lahr/Schwarzwald

# Compliance – Grundlage der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur bei Hansgrohe ist geprägt von einem fairen Umgang miteinander, von gegenseitigem Respekt und von hohem Vertrauen gegenüber unseren Mitarbeitenden, unseren Geschäftspartnern sowie Kundinnen und Kunden. Schon deshalb ist es selbstverständlich, dass wir alle geltenden Gesetze und Vorgaben einhalten.

Der gute Ruf, den unser Unternehmen genießt, ist einer unserer wichtigsten Vermögenswerte. Dieser gute Ruf wird vor allem durch die gemeinsamen Anstrengungen aller Mitarbeitenden geschaffen und erhalten. Darüber hinaus müssen sich

alle Beschäftigten gemäß unseren Compliance-Richtlinien verhalten und jegliche Handlungen vermeiden, die der Integrität und der Reputation unseres Unternehmens schaden könnten.

Wir achten streng darauf, dass wir stets gesetzliche Regeln und andere Vorgaben einhalten oder übertreffen. Unser Ziel: die vollständige Compliance sicherstellen. Auch von unseren Beschäftigten und Lieferanten erwarten wir, dass sie alle Vorschriften und Regeln einhalten. Mit unserem Compliance-Management wollen wir einen Beitrag zum UN-Nachhaltigkeitsziel SDG-16 leisten, vor allem zum Unterziel 16.5 („Korruption und Bestechung in allen ihren Formen erheblich reduzieren“).

## Compliance-Richtlinien der Masco Corporation

Als Unternehmen der Masco Corporation folgt die Hansgrohe Group dem Compliance-Programm von Masco. Es unterstützt unsere Kultur der Integrität und besteht aus einer Reihe von Elementen, die unseren Mitarbeitenden einschließlich der Führungskräfte dabei helfen, unser Engagement für ethische Geschäftspraktiken zu verstehen.

Ein zentrales Dokument ist der Masco-Ethikkodex (Code of Ethics). Hierzu erhalten alle Mitarbeitenden jährlich eine Schulung, neu eingestellte Mitarbeitende gleich im Rahmen ihrer Einarbeitung. 2023 haben 97,4 Prozent aller Büroangestellten der Hansgrohe Group die Schulung absolviert. Wir machen außerdem in der Mitarbeitenden-App und über Aushänge im Unternehmen kontinuierlich darauf aufmerksam. Auf der Website der Masco Corporation ist er in 16 Sprachen öffentlich zugänglich.



Über die Einhaltung rechtlicher Anforderungen hinaus orientieren wir uns auch an den moralischen Werten unserer Gesellschaft. Hierfür stehen die Begriffe Ethik und Integrität, die auch im Masco-Ethikkodex verankert sind. Regelmäßige Schulungen helfen unseren Beschäftigten dabei, regelkonformes Verhalten zu erkennen.



Darüber hinaus verfügt die Masco Corporation über formelle schriftliche Richtlinien, die sich mit Bestechung und Korruption, Kartellrecht und fairem Wettbewerb, Interessenkonflikten, Geschenken und Bewirtung, Gesundheit und Sicherheit, Finanzberichterstattung, Insider-Handel, Datenschutz, Diskriminierung und anderen Risikobereichen befassen. Wir schulen unsere Mitarbeitenden regelmäßig zu diesen und anderen Governance-Themen. Policies zur Regelkonformität in den Bereichen Boykottverbot, Wirtschaftssanktionen und Ausfuhrkontrolle sowie Geldwäsche dienen dazu, grenzüberschreitende Sanktionsumgehungen und Wirtschaftskriminalität zu verhindern. Ein über die Mitarbeitenden-App verfügbarer Compliance-Schnelltest hilft bei vielen Standard-Konfliktthemen, regelkonformes Verhalten schnell zu erkennen.

Zusammen mit der Konzernrechtsabteilung von Masco hat die Hansgrohe Group auch ein internationales Datenschutz-Management aufgebaut. Die Aufgaben der Datenschutzverantwortlichen umfassen die gesamte Bandbreite der gesetzlichen Anforderungen in den Ländern unserer Unternehmenstätigkeit. Sie werden fortlaufend nachgehalten und weiterentwickelt. Im Berichtszeitraum wurden keine begründeten datenschutzrechtlichen Beschwerden bekannt.

### **Potenzielle Verstöße melden**

Unsere Beschäftigten werden ermutigt, Aktivitäten zu melden, die sie für illegal, unethisch oder rechtlich fragwürdig halten. Wir haben in unserem Ethikkodex, in den neuen CSR-Prinzipien und in unserem Schulungsprogramm dargelegt, wie Bedenken gemeldet werden können, unter anderem über unsere Ethik-Hotline, die eine vertrauliche, anonyme Meldeoption bietet. Wir ergreifen keine Vergeltungsmaßnahmen gegen Personen, die in gutem Glauben einen Verstoß gegen den Kodex oder anderes illegales oder unethisches Verhalten melden.

Bis einschließlich April 2023 gingen Meldungen über die Ethik-Hotline an die Leitung der Personalabteilung. Seit Mai 2023 gehen entsprechende Benachrichtigungen an das Personalressort im Vorstand.

### **Public-Affairs-Aktivitäten**

Nachhaltigkeit ist in den vergangenen Jahren zunehmend in die Mitte der Gesellschaft gerückt. Damit sind auch die Erwartungen an Unternehmen gestiegen. Die Europäische Union konkretisiert im Rahmen des „Grünen Deals“, was sie unter Nachhaltigkeit versteht und erwartet Transparenz und Leistung von Unternehmen, um den Herausforderungen der nachhaltigen Entwicklung Herr zu werden. Wir möchten uns frühzeitig auf neue regulatorische Anforderungen vorbereiten.

Unsere Public-Affairs-Abteilung unterstützt dabei, mit unserer fachlichen Expertise in der industriellen Fertigung und mit unserem profunden Wissen aus der betrieblichen Praxis ein kompetenter und konstruktiver Dialogpartner für Politik, Behörden und Vertreter der Zivilgesellschaft zu sein. Die Abteilung verantwortet die politische Beratung der Hansgrohe Group und die Vertretung der Interessen des Unternehmens gegenüber politischen Stakeholdern. Dabei liegt unser geografischer Fokus auf der Europäischen Union, Deutschland und Baden-Württemberg. Wir sind im europäischen Transparenzregister angemeldet und im deutschen Lobbyregister registriert.

Wir haben außerdem einen Public-Affairs-Kodex formuliert, der die Grundsätze unserer Arbeit in diesem Bereich definiert. So ist für uns selbstverständlich, dass wir sämtliche rechtlichen und Compliance-bezogenen Regeln einhalten und bei allen Initiativen stets begründet, sachlich und transparent agieren. Dabei bauen wir auch auf eine Zusammenarbeit mit Verbänden und Interessengemeinschaften.

Zentrale Themen für unsere Interessenvertretung sind Wasser- und Energieverbrauch im Gebäude sowie die wesentlichen Technologien und Herstellungsprozesse für Produkte. Auf EU-Ebene haben wir uns beispielsweise im Rahmen der Richtlinie über die Gesamtenergieeffizienz von Gebäuden (Energy Performance of Buildings Directive, EPBD) engagiert. Ziel war es, das Bewusstsein für den Beitrag wasser- und energiesparender Technologien in Armaturen und Duschen zur Steigerung der Energieeffizienz von Gebäuden zu schärfen.

Zu den Gründungsmitgliedern des neuen Verbunds VDMA Sanitärtechnik und -design zählen 20 renommierte Hersteller von Badarmaturen und Sanitäröbekten.



14,5 Prozent des Energieverbrauchs in Gebäuden entfallen gemäß „Gebäude-report 2023 der Deutschen Energieagentur“ auf die Warmwasserbereitung. Zudem sind 90 Prozent des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks eines Badezimmers auf die Nutzungsphase der installierten Produkte zurückzuführen. Das ergab unsere Bad-Analyse „Auf dem Weg zum grünen Badezimmer“ aus dem März 2022. Wassersparen bedeutet daher Energiesparen und Emissionsminderung.

Durch die Einbeziehung der (Warm-)wassereffizienz als Kriterium für die Energieeffizienz von Gebäuden hätten Haushalte, Bauunternehmen und Energieberater mehr Anreize, Armaturen und Duschen mit wasser- und energiesparenden Technologien einzubauen und so den Wasser- und Energieverbrauch von Gebäuden zu senken.

Ein weiterer Fokus lag 2023 auf der Gründung eines neuen Industrieverbunds Sanitärtechnik und -design als Teil des Verbands Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) Armaturen. Gleichzeitig trat Hansgrohe in den Branchenverband VDMA Armaturen ein. Die Teilnehmenden der Gründungsversammlung des neuen Herstellerverbundes wählten u. a. auch Frank Wiehmeier, Geschäftsführer Hansgrohe Deutschland, in den Vorstand. Ziel ist es, Themen wie Wasser, Energieeffizienz und Kreislaufwirtschaft im Einklang mit der Standortsicherung und Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Sanitärbranche voranzutreiben.

6

ANHANG



# Index nach ESRS

Dieser Geschäftsbericht mit Nachhaltigkeitsbericht ist ein Zwischenschritt zur Erfüllung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) der Europäischen Union und der damit verbundenen European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Der Lagebericht wurde dabei um einen Nachhaltigkeitsbericht erweitert, die weitgehend der Struktur der ESRS folgt. Einige Angabepflichten der ESRS

finden sich auch außerhalb des Lageberichts. Der formelle, durch eine Wirtschaftsprüfungsgesellschaft geprüfte Lagebericht mit Testat erscheint nach wie vor im Bundesanzeiger. Die folgende Tabelle zeigt die Verortung der verwendeten Berichtsstandards bis zum Level der Angabepflichten, ohne die weiter ins Detail gehenden Datenpunkte.

ESRS-Nr.	Angabepflicht	Kommentar	Seite
<b>ESRS 2: ALLGEMEINE ANGABEN</b>			
BP-1	Allgemeine Grundlagen für die Erstellung der Nachhaltigkeitserklärungen	Nicht zutreffend: 5.d. und 5.e.	111
BP-2	Angaben im Zusammenhang mit spezifischen Umständen	10: Nicht zutreffend: 9, 11–17.	102
GOV-1	Die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane		
GOV-2	Informationen und Nachhaltigkeitsaspekte, mit denen sich die Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane des Unternehmens befassen		
GOV-3	Einbeziehung der nachhaltigkeitsbezogenen Leistung in Anreizsysteme	Keine.	
GOV-4	Erklärung zur Sorgfaltspflicht	Noch nicht berichtet.	
GOV-5	Risikomanagement und interne Kontrollen der Nachhaltigkeitsberichterstattung		52–59, 99
SBM-1	Strategie, Geschäftsmodell und Wertschöpfungskette		32–33, 62–66, 100–101
SBM-2	Interessen und Standpunkte der Interessenträger		66

SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell		52–59
IRO-1	Beschreibung der Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen		65
IRO-2	In ESRS enthaltene vom Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens abgedeckte Angabepflichten		108–110
MDR-P	Strategien zum Umgang mit wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekten	Managementansätze zu den wesentlichen Themen finden sich jeweils zu Beginn der in der 3. Spalte genannten ESRS.	65
MDR-A	Maßnahmen und Mittel in Bezug auf wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte	Teilweise berichtet (siehe MDR-P).	65
MDR-M	Parameter in Bezug auf wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte	Noch nicht berichtet.	
MDR-T	Nachverfolgung der Wirksamkeit von Strategien und Maßnahmen durch Zielvorgaben	Noch nicht berichtet.	

#### E1: KLIMASCHUTZ

ESRS 2 GOV-3			
E1-1	Übergangsplan für den Klimaschutz		68–70
ESRS 2 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell		54–55, 56–57
ESRS 2 IRO-1	Beschreibung der Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen klimabezogenen Auswirkungen, Risiken und Chancen		55, 68–69, 71
E1-2	Strategien im Zusammenhang mit dem Klimaschutz und der Anpassung an den Klimawandel		17–19, 64, 71
E1-3	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit den Klimastrategien	Teilweise berichtet (ohne die „zugewiesenen Mittel“).	17–19, 71–73
E1-4	Ziele im Zusammenhang mit dem Klimaschutz und der Anpassung an den Klimawandel		69
E1-5	Energieverbrauch und Energiemix		72–73
E1-6	THG-Bruttoemissionen der Kategorien Scope 1, 2 und 3 sowie THG-Gesamtemissionen		71

E1-7	Abbau von Treibhausgasen und Projekte zur Verringerung von Treibhausgasen, finanziert über CO <sub>2</sub> -Gutschriften		71–73
E1-8	Interne CO <sub>2</sub> -Bepreisung	Nicht relevant.	
E1-9	Erwartete finanzielle Auswirkungen wesentlicher physischer Risiken und Übergangsrisiken sowie potenzielle klimabezogene Chancen	Teilweise berichtet (ohne 65–70).	68

## E2: UMWELTVERSCHMUTZUNG

ESRS 2 IRO-1	Beschreibung der Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung		54–55, 56–57
E2-1	Strategien im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung		
E2-2	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung	Teilweise berichtet (ohne die „zugewiesenen Mittel“).	74–77
E2-3	Ziele im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung		77
E2-4	Luft-, Wasser- und Bodenverschmutzung	Noch nicht berichtet.	
E2-5	Besorgniserregende Stoffe und besonders besorgniserregende Stoffe		77
E2-6	Erwartete finanzielle Auswirkungen durch Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Umweltverschmutzung	Noch nicht berichtet.	

## E3: WASSER- UND MEERESRESSOURCEN

ESRS 2 IRO-1	Beschreibung der Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen	Noch nicht berichtet.	
E3-1	Strategien im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen		63–64, 74
E3-2	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen	Teilweise berichtet (ohne die „zugewiesenen Mittel“).	74–75
E3-3	Ziele im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen		75
E3-4	Wasserverbrauch		75
E3-5	Erwartete finanzielle Auswirkungen durch Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Wasser- und Meeresressourcen	Noch nicht berichtet.	

#### E4: BIOLOGISCHE VIelfALT UND ÖKOSYSTEME

Gemäß der durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse (Seite 65) gilt dieses Thema als nicht ausreichend relevant für das Nachhaltigkeitsmanagement der Hansgrohe Group.

#### E5: RESSOURCENNUTZUNG UND KREISLAUFWIRTSCHAFT

ESRS 2 IRO-1	Beschreibung der Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft		18, 27, 46
E5-1	Strategien im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft		20, 63–64, 68, 76
E5-2	Maßnahmen und Mittel im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft	Teilweise berichtet (ohne die „zugewiesenen Mittel“).	22, 27, 76–77, 101, 103
E5-3	Ziele im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft		77
E5-4	Ressourcenzuflüsse		100–101
E5-5	Ressourcenabflüsse		8
E5-6	Erwartete finanzielle Auswirkungen durch Auswirkungen, Risiken und Chancen im Zusammenhang mit Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft	Noch nicht berichtet.	

#### S1: EIGENE BELEGSCHAFT

ESRS 2 SBM-2	Interessen und Standpunkte der Interessenträger		66
ESRS 2 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell		57–58, 65
S1-1	Strategien im Zusammenhang mit der eigenen Belegschaft		63, 80–81
S1-2	Verfahren zur Einbeziehung eigener Arbeitskräfte und von Arbeitnehmervertretern in Bezug auf Auswirkungen		66, 80–82
S1-3	Verfahren zur Behebung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die eigene Arbeitskräfte Bedenken äußern können		83

S1-4	Ergreifung von Maßnahmen in Bezug auf wesentliche Auswirkungen und Ansätze zur Minderung wesentlicher Risiken und zur Nutzung wesentlicher Chancen im Zusammenhang mit der eigenen Belegschaft sowie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen und Ansätze		91–93
S1-5	Ziele im Zusammenhang mit der Bewältigung wesentlicher negativer Auswirkungen, der Förderung positiver Auswirkungen und dem Umgang mit wesentlichen Risiken und Chancen	Noch nicht berichtet.	
S1-6	Merkmale der Beschäftigten des Unternehmens	Teilweise berichtet (ohne Vertragsart nach Region).	94–95
S1-7	Merkmale der nicht angestellten Beschäftigten in der eigenen Belegschaft des Unternehmens		95
S1-8	Tarifvertragliche Abdeckung und sozialer Dialog		82, 83
S1-9	Diversitätsparameter		89, 94
S1-10	Angemessene Entlohnung		82
S1-11	Sozialschutz		82–83, 91–93
S1-12	Menschen mit Behinderungen	Teilweise berichtet (ohne 80).	89
S1-13	Parameter für Schulungen und Kompetenzentwicklung	Teilweise berichtet (ohne 83).	84–86
S1-14	Parameter für Gesundheitsschutz und Sicherheit		91–93
S1-15	Parameter für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben	Satz 94 trifft zu.	82, 83, 88
S1-16	Vergütungsparameter (Verdienstunterschiede und Gesamtvergütung)	Noch nicht berichtet.	
S1-17	Vorfälle, Beschwerden und schwerwiegende Auswirkungen im Zusammenhang mit Menschenrechten	Keine.	



## S2: ARBEITSKRÄFTE IN DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE

ESRS 2 SBM-2	Interessen und Standpunkte der Interessenträger		66
ESRS 2 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell		33, 46–47, 57, 64, 65
S2-1	Strategien im Zusammenhang mit Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette		65, 100
S2-2	Verfahren zur Einbeziehung der Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette in Bezug auf Auswirkungen		76
S2-3	Verfahren zur Behebung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die die Arbeitskräfte in der Wertschöpfungskette Bedenken äußern können	Teilweise berichtet (formelle Verfahren existieren nicht).	76
S2-4	Ergreifung von Maßnahmen in Bezug auf wesentliche Auswirkungen und Ansätze zum Management wesentlicher Risiken und zur Nutzung wesentlicher Chancen im Zusammenhang mit Arbeitskräften in der Wertschöpfungskette sowie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen und Ansätze		102
S2-5	Ziele im Zusammenhang mit der Bewältigung wesentlicher negativer Auswirkungen, der Förderung positiver Auswirkungen und dem Umgang mit wesentlichen Risiken und Chancen	Nicht relevant (entsprechende Ziele existieren nicht).	

## S3: BETROFFENE GEMEINSCHAFTEN

Gemäß der durchgeführten Wesentlichkeitsanalyse (Seite 65) gilt dieses Thema als nicht ausreichend relevant für das Nachhaltigkeitsmanagement der Hansgrohe Group.

## S4: VERBRAUCHER UND ENDNUTZER

ESRS 2 SBM-2	Interessen und Standpunkte der Interessenträger		66
ESRS 2 SBM-3	Wesentliche Auswirkungen, Risiken und Chancen und ihr Zusammenspiel mit Strategie und Geschäftsmodell		17, 21, 24–26
S4-1	Strategien im Zusammenhang mit Verbrauchern und Endnutzern		16–21
S4-2	Verfahren zur Einbeziehung von Verbrauchern und Endnutzern in Bezug auf Auswirkungen		21, 26

S4-3	Verfahren zur Behebung negativer Auswirkungen und Kanäle, über die Verbraucher und Endnutzer Bedenken äußern können		26
S4-4	Ergreifung von Maßnahmen in Bezug auf wesentliche Auswirkungen auf Verbraucher und Endnutzer und Ansätze zum Management wesentlicher Risiken und zur Nutzung wesentlicher Chancen im Zusammenhang mit Verbrauchern und Endnutzern sowie die Wirksamkeit dieser Maßnahmen und Ansätze		16–19
S4-5	Ziele im Zusammenhang mit der Bewältigung wesentlicher negativer Auswirkungen, der Förderung positiver Auswirkungen und dem Umgang mit wesentlichen Risiken und Chancen	Noch nicht berichtet.	

**G1: UNTERNEHMENSPOLITIK**

ESRS 2 GOV-1	Die Rolle der Verwaltungs-, Leitungs- und Aufsichtsorgane		98
ESRS 2 IRO-1	Beschreibung der Verfahren zur Ermittlung und Bewertung der wesentlichen Auswirkungen, Risiken und Chancen		104–105
G1-1	Strategien in Bezug auf Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur		45, 99
G1-2	Management der Beziehungen zu Lieferanten		100–103
G1-3	Verhinderung und Aufdeckung von Korruption und Bestechung		104–105
G1-4	Bestätigte Korruptions- oder Bestechungsfälle	Noch nicht berichtet.	
G1-5	Politische Einflussnahme und Lobbytätigkeiten		105–106
G1-6	Zahlungspraktiken	Noch nicht berichtet.	

# Über diesen Bericht

Der vorliegende Bericht ist der erste Geschäftsbericht mit integriertem Nachhaltigkeitsbericht der Hansgrohe Group mit Sitz in Schiltach (Baden-Württemberg). Er löst die getrennte Geschäfts- und Nachhaltigkeitsberichterstattung im Unternehmen ab, die seit 2004 bestanden hat. Die Berichterstattung wird durch einen formellen Bericht nach HGB ergänzt, der unter [www.bundesanzeiger.de](http://www.bundesanzeiger.de) zu finden ist. Dort findet sich auch das Testat des Wirtschaftsprüfers.

Dieser Bericht orientiert sich an den European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und dient der Vorbereitung auf die einheitliche europäische Berichtspflicht im Rahmen der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Der Nachhaltigkeitsbericht im Lagebericht folgt im Wesentlichen dem Strukturvorschlag gemäß ESRS 1, Anlage F. Der ESRS-Index ab Seite 108 zeigt die verwendeten Standards und Angabepflichten, soweit sie durch die aktuelle Datenlage abgedeckt werden können. Das Unternehmen arbeitet weiterhin an internen Berichtslinien und Datenerfassungssystemen, um die für die CSRD künftig erforderlichen Daten vollständig zu erheben.

Der Geschäftsbericht 2023 umfasst alle vollkonsolidierten Unternehmen der Hansgrohe Group im In- und Ausland. Eine Auflistung dieser Unternehmen findet sich im Lagebericht 2023 der Hansgrohe Group im Bundesanzeiger. Sofern nicht anders vermerkt, beziehen sich alle Daten im Bericht auf diese Unternehmen.

Zukunftsgerichtete Aussagen sind unverbindlich und gelten als Vorhaben, die bei Erscheinen des Berichts für realistisch betrachtet wurden. Sie sind durch Begriffe wie „glauben“, „können“, „erwarten“, „werden“, „sollen“, „anstreben“, „beabsichtigen“, „planen“, „schätzen“ u. ä. gekennzeichnet. Wir lehnen jede Verpflichtung zur Umsetzung oder Haftung für solche Aussagen ab. Ziele stellen keine Verpflichtungen, Versprechen oder Garantien dar.

Dieser Bericht enthält Links zu eigenen und anderen Webseiten sowie Verweise auf Dritte. Diese sind nicht Teil des Berichts selbst, und wir können keine Gewähr für deren Richtigkeit übernehmen.

Das Berichtsjahr entspricht dem Kalenderjahr. Wichtige Entwicklungen und Veränderungen, die bis zum Redaktionsschluss am 16. Februar 2024 bekannt waren, werden ebenfalls berichtet. Dieser Bericht erscheint im April 2024.

# Impressum

## HERAUSGEBER

Hansgrohe Group  
Auestraße 5–9  
77761 Schiltach  
Deutschland  
[www.hansgrohe-group.com](http://www.hansgrohe-group.com)

## KONTAKT

Corporate Communications  
Franziska Seitz, Dr. Jörg Hass  
Telefon: +49 783651-0  
E-Mail: [public.relations@hansgrohe.com](mailto:public.relations@hansgrohe.com)

## BERATUNG UND REDAKTION

[Accenture GmbH](#), Kronberg i. Ts.

## LAYOUT

[Die Magaziniker GmbH](#), Stuttgart

## BILDNACHWEIS

Hansgrohe SE; REC.TEC; Ringmetall SE;  
Nico Pudimat; Michael Corona, BILDSCHEIN/Trenke

## URHEBERRECHTE

© 2024 Hansgrohe SE

Hansgrohe behält sich sämtliche Rechte weltweit vor. Der Inhalt, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, unterliegen dem deutschen Urheberrecht. Die Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und jede Art der Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts bedürfen der schriftlichen Zustimmung von Hansgrohe SE. Soweit die Inhalte nicht von Hansgrohe SE erstellt wurden, werden die Urheberrechte Dritter beachtet und, soweit erforderlich, als Inhalte Dritter gekennzeichnet.