

Geberit Gruppe 2016

Integrierter
Geschäftsbericht

Be- richts- teil

Geberit Gruppe 2016

Die Highlights des Berichtsjahrs 2016



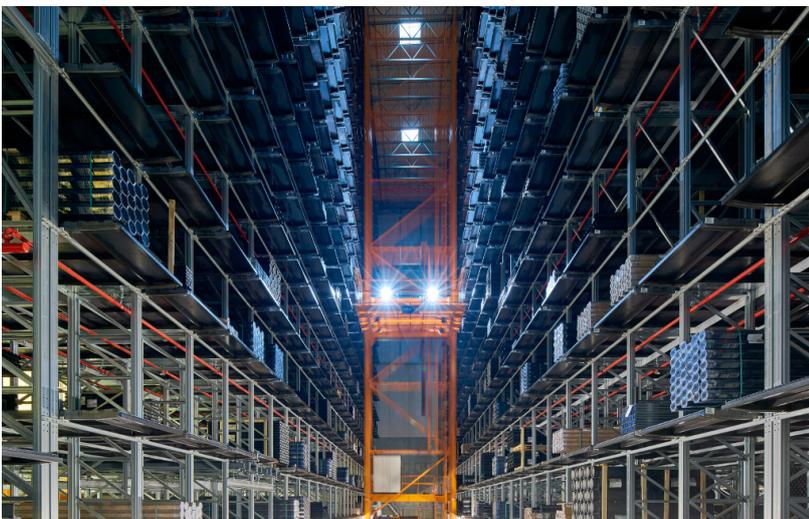
Auf Zielkurs

Die Eingliederung der vormaligen Sanitec schritt plangemäss voran. Ein grosser Teil der anvisierten Synergien konnte realisiert werden. Das Insourcing von Produkten – beispielsweise Keramiken für Dusch-WCs – ist mehrheitlich abgeschlossen. Und Geberit agiert in allen Märkten als integrierte Organisation mit harmonisierten Vertriebsprozessen.



Erfolgreiche Markteinführung

Im Juli erfolgte die Erstausslieferung des Rohrleitungssystems Silent-Pro an den Grosshandel. Das bis ins Detail durchdachte, steckbare und hoch schalldämmende Entwässerungssystem ist speziell für den harten Baustellenalltag konzipiert. Den Einführungsmärkten Italien und Österreich werden schon bald weitere Länder folgen.



Erweiterung Logistikzentrum

Geberit investierte 40 Millionen Euro in die Erweiterung des Logistikzentrums im süddeutschen Pfullendorf. Sowohl der Bau von zusätzlichen 19 200 m² Logistikfläche als auch die Installation modernster Lager- und Fördertechnik wurden termingerecht abgeschlossen. Die Inbetriebnahme wird im April 2017 erfolgen.



Keramikproduktion in Wesel

Die hohe Nachfrage nach dem Dusch-WC AquaClean Mera hat im Keramikwerk in Wesel (DE) zu einem Ausbau der Produktionskapazitäten geführt. Die Herstellung des innovativen Keramikkörpers stellt bei jedem Fertigungsschritt höchste Ansprüche an Mensch und Material.



Ein Fall für BIM

BIM (Building Information Modeling) hat sich weltweit als Methode durchgesetzt, um die in einem Gebäude verbauten Komponenten integriert darzustellen. Darum bietet auch Geberit für den Sanitärbereich entsprechende Daten an. Dank BIM konnte das Zaanstader Hochsicherheitsgefängnis Pi2 (NL) in nur 18 Monaten fertiggestellt werden.



Das neue Urinalsystem im Einsatz

Die Urinalanlagen des Kongresshotels Mövenpick in Regensdorf (CH) sind in die Jahre gekommen. Weil sie viel Unterhaltsarbeiten erfordern, werden sie durch neue ersetzt, ohne dass dabei der ganze Sanitärraum renoviert werden muss. Das flexible Urinalsystem von Geberit ist wie gemacht für solche Situationen.



Einmal Warschau und zurück

Im Rahmen eines zweiwöchigen Sozial-einsatzes nahmen sich zehn Geberit Lernende der Erneuerung der Toilettenanlagen der «Żwirki i Wigury» Grundschule in Warschau (PL) an. Sie demontierten die alten WC-Keramiken und Fliesen, verlegten neue Rohrleitungen und installierten Duofix-Elemente mit Unterputzspülkästen.



Nelson Mandela Kinderhospital

Bei der Installation des Entwässerungssystems aus Geberit PE Rohren auf der Grossbaustelle im südafrikanischen Johannesburg (ZA) hat alles auf Anhieb gepasst. Deshalb konnten die Installateure die fünf Kilometer Rohrleitungen und über 2 900 Formstücke termingerecht verbauen. Im Dezember wurde das dringend benötigte 200-Betten-Kinderspital eröffnet.

Wie laut darf das stille Örtchen sein?

→ Interaktive Anwendung: geberit.com/geschaeftsbericht > Kompetenzen > Schallschutz

Hören, wie das Gras wächst

Im bauphysikalischen Labor beim schweizerischen Hauptsitz erarbeitet Geberit die wissenschaftlichen und technischen Grundlagen, damit schlafraubende Sanitärgeräusche endgültig der Vergangenheit angehören.

Sei's in einem Hotel, einer Stadtwohnung oder am Arbeitsplatz – immer weniger Menschen sind bereit, Sanitärgeräusche als unabänderliche Tatsache hinzunehmen. Dies vollkommen zu Recht: Mit der Wahl der richtigen Produkte und einer fachgerechten Installation lassen sich die Schallemissionen beispielsweise einer Abwasserleitung oder einer WC-Spülung ganz erheblich reduzieren.



Samuel Pasteur, Akustikspezialist bei Geberit, misst mittels Beschleunigungssensoren die Schallübertragung von einer Unterputzinstallation auf einen benachbarten Raum.

Doppelter Lösungsansatz

«Um die akustischen Eigenschaften einer sanitären Installation zu optimieren, gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: eine Modifikation der Schallquelle oder eine Reduktion der Schallübertragung. Wir machen beides», sagt Oliver Wolff, Leiter Bauphysik bei Geberit. So wird bereits bei der Entwicklung konsequent darauf geachtet, dass Sanitärprodukte nur minimale Geräuschpegel erzeugen. Ein Beispiel dafür ist das neue Dusch-WC AquaClean Mera. Hier wurde die Innengeometrie der spülrandlosen WC-Keramik so ausgelegt, dass der Spülvorgang nahezu geräuschlos abläuft.

Weitere Beispiele sind hochschalldämmende Hausentwässerungssysteme wie Geberit Silent-db20 oder Silent-Pro. Dank hydraulisch optimierten Formstücken entstehen in den Rohrleitungen weniger Verwirbelungen und dadurch auch weniger Geräusche, und der verwendete resonanzarme Spezialwerkstoff absorbiert Schall.

Vollkommen eliminieren lassen sich Geräusche in sanitären Anlagen jedoch nicht. Aus diesem Grund misst Geberit auch der Reduktion von Schallübertragungen sehr hohe Bedeutung bei. Mit der geeigneten Installationstechnik können Wasserleitungen, Abwasserrohre und Apparate so vom Baukörper entkoppelt werden, dass Sanitärgeräusche nur noch in stark reduziertem Ausmass auf das Gebäude übertragen werden.

Mehrstöckige Versuchsanordnungen

Im firmeneigenen bauphysikalischen Labor in der Schweiz werden die akustischen Eigenschaften sowohl von Sanitärprodukten als auch von unterschiedlichen Installationstechniken auf Herz und Nieren geprüft. Dieses in der Haustechnikbranche einzigartige Labor ist schalltechnisch weitestgehend von der Umwelt entkoppelt. Dank dem Einsatz modernster Messtechnik lassen sich hier nicht nur Normtests, sondern auch wissenschaftliche Forschungsarbeiten durchführen.

Die Entstehung und Ausbreitung eines Geräusches wird von vielen Faktoren beeinflusst. Deshalb werden Schalltests so realitätsnah wie möglich durchgeführt. Eine Versuchsanordnung kann durchaus mehrere Stockwerke mit komplett bestückten und fachgerecht beplankten Sanitärwänden oder bis zu zehn Meter hohe Abwasser-Fallstränge umfassen. Zur Ermittlung der Schallemissionen setzen die Akustikspezialisten nicht nur hochempfindliche Mikrofone, sondern auch Dutzende von Sensoren oder sogar Laserlicht ein.

Die Resultate der Schalltests führen sowohl zu Verbesserungen an bestehenden Produkten als auch zur Entwicklung vollständig neuer Lösungen. Ebenso profitiert die Installations- und Anwendungstechnik in hohem Mass vom grossen Know-how der Akustikspezialisten.

Optimaler Durchfluss

→ Interaktive Anwendung: geberit.com/geschaeftsbericht > Kompetenzen > Virtuelles Engineering

Spielräume ausreizen

Alle Entwässerungssysteme von Geberit zeichnen sich durch ein sehr gutes Strömungsverhalten aus. Dies ist nicht zuletzt das Verdienst der Strömungsspezialisten, die mit ihren leistungsstarken Rechnern virtuelle Produkte so lange optimieren, bis deren Leistungsprofile stimmen.

Geberit nutzt die Möglichkeiten der Computersimulation, um das Strömungsverhalten von sanitärtechnischen Komponenten zu ermitteln und zu optimieren, lange bevor erste Prototypen angefertigt werden. Einerseits lassen sich so bei der Produktentwicklung Zeit und Geld sparen, andererseits können auch Lösungsansätze verfolgt werden, die ohne virtuelles Engineering praktisch undenkbar wären.



Dank leistungsfähigen Simulationsprogrammen können strömungsmechanische Abläufe dargestellt werden. Hier wird deutlich sichtbar, wie das in einen Fallstrang eingebaute Sovent Formstück die Wassersäule in eine rotierende Bewegung versetzt.

Ein alter Trick

Dies sei am Beispiel des Geberit Sovent Formstücks etwas näher erläutert. Mit diesem Formstück werden in Hochhäusern die Abwasserleitungen einer Etage an den Fallstrang angeschlossen. Im Rahmen einer Produktoptimierung galt es, die Ablaufleistung des Sovent Formstücks zu erhöhen. Die zentrale Frage dabei war: Wie viel Durchfluss ist theoretisch möglich und wie weit kann dieser Wert auch in der Praxis erreicht werden? Ein alltäglicher Trick brachte die Strömungsspezialisten auf die richtige Spur: Wenn man eine volle Wasserflasche möglichst rasch leeren möchte, hält man sie mit der Öffnung nach unten fest und führt eine leicht rotierende Bewegung aus. So erhält das Wasser einen Drall und in der Mitte des Auslaufs kann sich eine Luftsäule bilden. Diese sorgt für einen Druckausgleich, was den Abfluss des Wassers aus der Flasche wesentlich beschleunigt.

Erhebliche Leistungsverbesserung

Angeregt durch dieses physikalische Phänomen machten sich die Ingenieure vor den Bildschirmen an die Arbeit und fügten am virtuellen Sovent Formstück im oberen Teil eine asymmetrische Knickung hinzu. Diese versetzte das – ebenfalls virtuell – herunterströmende Wasser wie erwartet in eine rotierende Bewegung, wodurch in der Mitte eine durchgehende Luftsäule entstand. Erste Berechnungen ergaben, dass der Wasserdurchfluss durch diese konstruktive Änderung deutlich beschleunigt worden war.

Nach dem Abschluss der Simulationsarbeiten am Computer wurden erste Prototypen hergestellt und im 24 Meter hohen Abwasserturm unter realistischen Bedingungen getestet. Die Resultate waren eindeutig: Mit dem Einbau von strömungsmechanisch optimierten Sovent Formstücken konnte die Abflussleistung eines Fallstrangs um 40 Prozent erhöht werden.

Unsichtbare Gefahr

→ Interaktive Anwendung: geberit.com/geschaeftsbericht > Kompetenzen > Trinkwasserhygiene

Leben schützen

In den Trinkwasseranlagen von Hotels, Sportstadien, Spitälern oder Ferienwohnungen kann es vorkommen, dass ganze Leitungsabschnitte monatelang nicht benutzt werden. Geberit bietet eine clevere Lösung, um einer Verkeimung dieser Wasserleitungen während der Stillstandzeiten vorzubeugen.

Trinkwasser ist nie vollkommen keimfrei. Die Konzentration an Bakterien und Keimen ist normalerweise aber so gering, dass sie für das menschliche Immunsystem kein Problem darstellt. Erst wenn sich die Erreger vermehren können, entsteht ernsthafte Gefahr.

Optimale Lebensbedingungen für Bakterien wie Legionellen herrschen bei Wassertemperaturen von 25–50 Grad Celsius sowie bei längeren Stillstandzeiten. In kälterem oder wärmerem sowie in fließendem Wasser können sie sich nicht vermehren. Genau hier setzt Geberit den Hebel an: Um einer möglichen Keimbildung vorzubeugen, spült ein programmierbares Gerät, die vollautomatische Geberit Hygienespülung, die Leitungen bei Bedarf durch und sorgt somit für einen regelmässigen Austausch von stagnierendem oder für eine Abkühlung von zu warmem Trinkwasser.



Die Geberit Hygienespülung stellt sicher, dass Trinkwasserleitungen automatisch durchgespült werden, wenn sie über längere Zeit stillstehen. Sämtliche Einstellungen lassen sich mit einem Smartphone vornehmen.

Eine echte Bedrohung

Auf sämtlichen mit Wasser benetzten Oberflächen bildet sich nach kurzer Zeit ein Biofilm. Dieser entsteht in Abhängigkeit von Nährstoffgehalt, Fließgeschwindigkeit, Qualität und Temperatur des Wassers. Für Krankheitserreger wie Legionellen oder Pseudomonaden bilden Biofilme einen Lebensraum. Bei längeren Stagnationsphasen können sich diese Mikroorganismen im Biofilm vermehren und später das Trinkwasser verunreinigen.

Legionellen fordern in Europa Jahr für Jahr Tausende von Menschenleben. Infizieren kann man sich mit diesen Bakterien nur, wenn man sie einatmet. Dies kann beispielsweise unter der Dusche geschehen. Mit dem Einbau einer Hygienespülung können Installateure und Planer entscheidend dazu beitragen, die gesundheitliche Bedrohung durch Legionellen zu reduzieren.

Mit allen Wässerchen gewaschen

→ Interaktive Anwendung: geberit.com/geschaeftsbericht > Kompetenzen > Werkstofftechnik

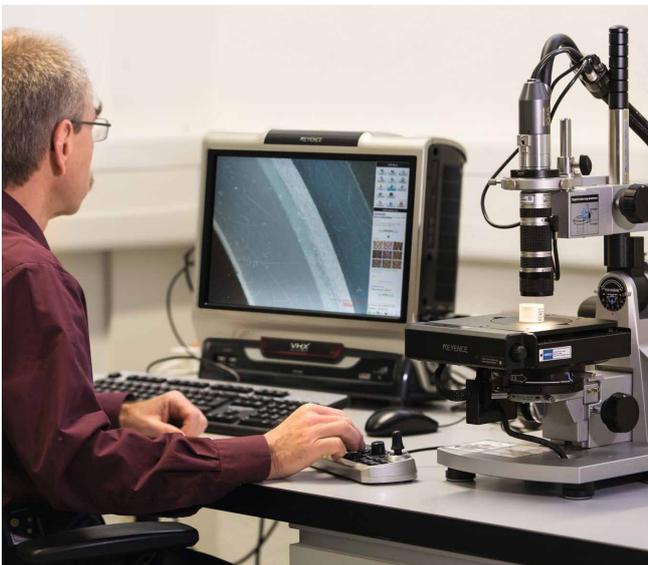
Grenzwerte ausloten

Sanitärtechnische Produkte müssen jahrzehntelang einwandfrei funktionieren. Deshalb misst Geberit der Wahl des bestmöglichen Werkstoffs sehr hohe Bedeutung bei und geht in den eigenen Labors systematisch bis an die Grenzen und darüber hinaus.

Heute stehen den Kunststofftechnologien und Produktentwicklern Tausende von verschiedenen Werkstoffen zur Verfügung. Etliche davon werden laufend weiterentwickelt und optimiert, so auch Polyethylen, ein wichtiger Kunststoff aus der Klasse der Thermoplaste (das Einstiegsbild auf der Startseite dieses Geschäftsberichts zeigt schwarz eingefärbtes Polyethylen-Granulat für Geberit Formstücke).

Variantenreiches Polyethylen

Geberit setzt Polyethylen, kurz PE, in unterschiedlichen Zusammensetzungen für die Herstellung von Produkten wie Spülkästen, Komponenten von Gebäudeentwässerungssystemen oder Trinkwasserleitungen ein. In den firmeneigenen Werkstofflabors wird für jedes Produkt die am besten geeignete PE-Variante evaluiert.



Robert Fleischmann, Werkstoffspezialist bei Geberit, untersucht unter einem Digital-Mikroskop einen Rohrabschnitt, der während längerer Zeit einer stark chlorhaltigen Lösung ausgesetzt war.



In diesen Autoklaven werden Werkstoffproben unter hohem Druck und mit deutlichem Sauerstoffüberschuss so lange «gekocht», bis sie spröde werden.

Hohe Anforderungen

In der Sanitärtechnik ist die Lebensdauer eines Werkstoffes eines der wichtigsten Auswahlkriterien überhaupt. So müssen beispielsweise Kunststoffrohre für Trinkwasser- und Abwasserleitungen in Gebäuden sehr anspruchsvolle Pflichtenhefte nach ISO-Normen erfüllen sowie einen Lebensdauernachweis von 50 Jahren erbringen. Allerdings wäre es nicht realistisch, neue Werkstoffe 50 Jahre lang zu testen, bevor sie in der Praxis verwendet werden können. Deshalb muss der Alterungsprozess der Materialien während der Prüfverfahren beschleunigt werden.

Umfangreiche Prüfarbeiten

Um die Langzeiteigenschaften von Werkstoffen zu beurteilen und deren Lebensdauer vorherzusagen, werden verschiedene Versuche durchgeführt. So werden beispielsweise PE-Werkstoffe für Trinkwasseranwendungen während Monaten stark chlorhaltigem warmem Wasser ausgesetzt, um zu prüfen, wie widerstandsfähig der Werkstoff gegenüber dem relativ aggressiven Chlor ist. Dieses kommt ja vielerorts im Trinkwasser vor, wenn auch nur in sehr tiefer Konzentration. In einer anderen Prüfreihe werden Werkstoffproben in Autoklaven unter hohem Druck und mit deutlichem Sauerstoffüberschuss so lange «gekocht», bis sie spröde werden. Anschliessend werden mit modernsten Analysegeräten die Abbaumechanismen und ihr zeitlicher Verlauf untersucht.

Diese Prüfungen und Analysen dauern oft mehrere Jahre. Schneidet ein Werkstoff bei all diesen Tests gut ab, kann dies dazu führen, dass Geberit die nachgewiesenen Werkstoffvorteile in bestehenden oder neuen Produkten nutzt.

Wie stabil ist ein Klo?

→ Interaktive Anwendung: geberit.com/geschaeftsbericht > Kompetenzen > Statik

Felsenfest

Ein ausgewachsener Kodiakbär oder eine gut bestückte Harley-Davidson können schon mal 400 Kilogramm auf die Waage bringen. Die Geberit Installationselemente für wandhängende WCs sind für ein solches Gewicht ausgelegt.

Wandhängende WC- und Bidet-Keramiken müssen so konstruiert sein, dass sie Lasten von bis zu 400 Kilogramm tragen können. Das ist eine europäische Normvorschrift. Konsequenterweise legt Geberit auch die Installationselemente für Trocken- oder für Nassbau so aus, dass sie einer solchen Belastung gewachsen sind. «Wenn ein WC vor einer Trockenbauwand voll belastet wird, darf sich das tragende Installationselement nur geringfügig verformen», erklärt Oliver Wolff, Leiter Bauphysik bei Geberit International. «Übersteigt die Verformung die von uns definierten Grenzwerte, können Risse in den Wandfliesen oder andere Schäden auftreten, was wir natürlich um jeden Preis vermeiden wollen.»

Praxisnaher Belastungstest

Die Geberit Installationselemente für Wand-WCs und Bidets sind statisch so ausgelegt, dass sie eine Gewichtsbelastung von bis zu 400 Kilogramm aufnehmen können. Bei Waschtischen und Urinalen beträgt die Maximalbelastung 150 Kilogramm und bei Stütz- und Haltegriffen 100 Kilogramm. Für die statischen Versuche im bauphysikalischen Labor werden die Installationselemente genau gleich eingebaut wie auf einer normalen Baustelle. Der einzige Unterschied zu realen Bausituationen besteht darin, dass anstelle eines Waschtisches oder einer WC-Keramik ein stählerner Tragrahmen für die Prüfgewichte an die Installationselemente geschraubt wird. Dies geschieht in erster Linie aus Sicherheitsgründen.

Enge Toleranzen

Um Absenkungen und Verformungen genau messen zu können, werden die Installationselemente an genau definierten Stellen mit Massstäben versehen. Ein mittels Laserlicht projiziertes Fadenkreuz liefert die relevanten Referenzpunkte. Vor, während und nach dem Testversuch werden sowohl die Absenkung am vorderen Ende des Tragrahmens als auch Verformungen des Installationselements gemessen. Überschreiten diese die von Geberit definierten engen Toleranzen, muss die Konstruktion des Installationselements überarbeitet und verbessert werden.



René Gmür, Statikspezialist bei Geberit, senkt acht Stahlscheiben mit einem Gesamtgewicht von 400 Kilogramm auf einen Tragrahmen, der an den gleichen Punkten wie ein WC an einem Duofix Installationselement befestigt ist. Dank Laserlicht können die Verformungen des Elements genau ermittelt werden.

Reger Testbetrieb

Als Anbieter von umfassenden Installationssystemen für den Trocken- und den Nassbau verfügt Geberit über ein umfangreiches baustatisches Know-how. In einem europaweit wohl einzigartigen bauphysikalischen Labor führen die erfahrenen Bauphysiker von Geberit jährlich mehrere Hundert statische Versuche durch. Dank diesen Versuchen können die Produktentwickler auf eine umfangreiche Datenbank mit den Resultaten aus mittlerweile mehr als 2 500 Statikversuchen zurückgreifen. Zudem werden sie bei ihrer Arbeit von Experten unterstützt, die mit leistungsfähigen Simulationsprogrammen komplexe Statikberechnungen durchführen.

Vielseitiges Wissen

→ Interaktive Anwendung: geberit.com/geschaeftsbericht > Kompetenzen > Kluge Köpfe

Im Bereich Technologie & Innovation von Geberit arbeiten mehr als 50 Mitarbeitende. Hier eine Auswahl. Sie repräsentieren sämtliche der derzeit in diesem Bereich vertretenen Berufe. Welche Berufe dies sind, verraten die Ingenieure, Technologen, Wissenschaftler und Spezialisten nach einem Mausklick gleich selbst.



Editorial

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Ein positives Umfeld in der Bauindustrie und die Integration des Keramikgeschäfts prägten das Geschäftsjahr 2016. Durch die sehr guten Resultate konnten wir die Position als führender Anbieter für Sanitärprodukte in Europa weiter festigen.

Der Nettoumsatz nahm im Jahr 2016 um 8,3% auf CHF 2 809,0 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 6,4%, einem positiven Fremdwährungseffekt von +0,7% sowie einer akquisitions- und desinvestitionsbedingten Netto-Zunahme von 1,2% zusammen. Gründe für die sehr gute Entwicklung der operativen Margen waren Synergien aufgrund der Integration des Sanitec Geschäfts, das Volumenwachstum und – trotz einem Anstieg im zweiten Halbjahr – tiefere Rohmaterialpreise. Die Ergebnisse beinhalten verschiedene Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition. Das um diese Sondereffekte adjustierte Betriebsergebnis (EBIT) erhöhte sich um 16,2% auf CHF 686,5 Mio., die entsprechend adjustierte EBIT-Marge belief sich auf 24,4%. Das adjustierte Nettoergebnis stieg um 18,4% auf CHF 584,0 Mio.; die adjustierte Nettoumsatzrendite betrug 20,8%. Der adjustierte Gewinn je Aktie nahm um 19,8% auf CHF 15.85 zu. Die nicht-adjustierten Werte erreichten für den EBIT CHF 640,1 Mio., für das Nettoergebnis CHF 548,2 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 14.88. Der Free Cashflow stieg um 16,5% auf CHF 563,9 Mio.

Die im zweiten Quartal 2015 gestartete Integration des Sanitec Geschäfts verlief auch im Berichtsjahr plangemäss. Seit dem 1. Januar 2016 treten wir in allen Märkten als ein Unternehmen mit einer vollständig integrierten Vertriebsorganisation auf. Zusätzlich lag der Fokus im Jahr 2016 auf der Harmonisierung der Prozesse und Systeme sowie der Realisierung von Synergien. Per 1. Juli 2016 haben wir zudem die im Rahmen der Sanitec Akquisition übernommene Koralle Gruppe aufgrund limitierter Synergien mit dem Kerngeschäft an die AFG Arbonia-Forster-Holding AG verkauft. Koralle ist eine Anbieterin von Duschabtrennungen und erzielte 2015 mit 240 Mitarbeitenden rund EUR 40 Mio. Nettoumsatz.

Das zukunftsgerichtete, kontinuierlich optimierte Produktportfolio ist ein wichtiger Erfolgsfaktor von Geberit. Im Jahr 2016 haben wir das bewährte Sortiment wiederum mit wesentlichen Innovationen ergänzt und damit die Marktstellung weiter ausgebaut. Im Bereich Rohrleitungssysteme haben wir beispielsweise das Gebäudeentwässerungssystem Geberit Silent-Pro eingeführt. Dieses Stecksystem repräsentiert den neusten Stand der Technik mit hoher Schalldämmung, vielseitigen Brandschutzlösungen und einer einfachen Installation. Mit dem neuen Urinalsystem können wir öffentliche WC-Anlagen optimal ausstatten. Dabei besteht die Wahlmöglichkeit zwischen einer konventionellen Wasserspülung, einer individuell programmierten Spülung oder einem Betrieb ganz ohne Wasser. Eine spülrandlose Keramik und der freie Zugang zu allen Anschlüssen vereinfachen die Reinigung und reduzieren die Unterhaltskosten dieses Produkts. Ebenfalls eingeführt haben wir die in Nordeuropa vermarktete Badezimmer-Serie Glow. Glow umfasst Waschtische, WCs und Bidets sowie Badezimmermöbel.

Wie bereits im letzten Geschäftsbericht erwähnt, investieren wir im zentralen Logistikzentrum in Pfullendorf rund EUR 40 Mio. Der Ausbau geschieht im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung der Logistikprozesse. Im Berichtsjahr erfolgten die Installation der umfangreichen und komplexen Lager- und Fördertechnik, die Schulung der Mitarbeitenden an den neuen Systemen sowie alle notwendigen Testläufe. Das Projekt ist zeitlich und finanziell auf Kurs. Die Inbetriebnahme soll wie geplant im Frühling 2017 erfolgen.

Die Kursentwicklung der Geberit Aktie präsentierte sich wiederum erfreulich. Der Aktienkurs legte per 31. Dezember 2016 um 20,0% auf CHF 408.20 zu. Der Swiss Market Index (SMI) verlor in der gleichen Periode 6,8%. Wir wollen die Aktionäre an der sehr guten Geschäftsentwicklung teilhaben lassen und halten an der attraktiven Ausschüttungspolitik der Vorjahre fest. Der Generalversammlung werden wir deshalb eine gegenüber dem Vorjahr um 19,0% auf CHF 10.00 erhöhte Dividende vorschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,4% des adjustierten Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%. Das seit dem 30. April 2014 laufende Aktienrückkauf-Programm haben wir per 29. Februar 2016 beendet. Insgesamt wurden 757 000 Namenaktien für CHF 247,8 Mio. zurückgekauft. Die Generalversammlung vom 6. April 2016 stimmte

dem Antrag zu, die zurückgekauften Aktien mittels Kapitalherabsetzung zu vernichten. Dies ist am 20. Juni 2016 erfolgt. Auf der Basis des soliden finanziellen Fundaments hat der Verwaltungsrat beschlossen, im Rahmen eines über maximal drei Jahre laufenden, neuen Aktienrückkauf-Programms Aktien im Betrag von maximal CHF 450 Mio. zurückzukaufen. Das Programm soll Ende des zweiten Quartals 2017 gestartet werden.

Veränderungen wird es im Verwaltungsrat geben. Regi Aalstad stellt sich an der ordentlichen Generalversammlung vom 5. April 2017 nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung. Sie will sich auf andere Aufgaben konzentrieren. Wir danken ihr herzlich für ihre Beiträge zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Als Nachfolgerin und neues Verwaltungsratsmitglied wird der Generalversammlung → **Eunice Zehnder-Lai** vorgeschlagen.

In der Konzernleitung haben wir die Aufgaben des Bereichs Produkte per 1. September 2016 neu auf die Bereiche Operations sowie Product Management & Innovation aufgeteilt. Mit dieser organisatorischen Änderung wird der grossen Anzahl von anspruchsvollen und komplexen Projekten sowie dem Potenzial aus der Integration des Keramikgeschäfts Rechnung getragen. Zudem stärken wir zwei der vier strategischen Pfeiler – Innovation und kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung. Michael Reinhard führt neu den Konzernbereich Operations, Egon Renfordt-Sasse – bis anhin in der Konzernleitung für Marketing & Brands verantwortlich – den Konzernbereich Product Management & Innovation. Martin Baumüller hat die Leitung des Konzernbereichs Marketing & Brands übernommen und wurde Mitglied der Konzernleitung.

Die guten Resultate im Jahr 2016 sowie die erfolgreich verlaufende Integration der Sanitec Aktivitäten verdanken wir dem grossen Einsatz, der hohen Motivation und der Kompetenz unserer Mitarbeitenden. Ihnen gelten unser Dank und unsere Anerkennung für die vorbildlichen Leistungen. Ein ganz besonderes Dankeschön gebührt unseren Kunden in Handel und Handwerk für das entgegengebrachte Vertrauen und die konstruktive Zusammenarbeit. Bedanken wollen wir uns nicht zuletzt bei Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre anhaltend grosse Verbundenheit mit unserem Unternehmen.

Das Geschäftsjahr 2017 dürfte für die Geberit Gruppe durch weitere Fortschritte bei der Integration des Keramikgeschäfts geprägt sein. Einen Fokus wollen wir dem weiteren Zusammenwachsen der Vertriebsmannschaften in den Ländern widmen. Zudem wollen wir das Augenmerk auf die weitere Harmonisierung der Systeme und Prozesse, auf die Weiterentwicklung des Produktsortiments sowie auf kontinuierliche Verbesserungen bei der Keramikfertigung legen. Ebenso grosse Bedeutung wollen wir jedoch dem Tagesgeschäft beimessen. Ziel soll es sein, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte sollen forciert vermarktet werden. Märkte, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sollen stärker penetriert und das vielversprechende Dusch-WC-Geschäft weiter ausgebaut werden. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert werden. Wir sind überzeugt, für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein.

Freundliche Grüsse



Albert M. Baehny
VR-Präsident



Christian Buhl
CEO

Informationen zur Geberit Aktie

Kursentwicklung im Berichtsjahr

Ausgehend von einem Stand von CHF 340.20 erhöhte sich der Kurs bis Ende April kontinuierlich bis auf einen Stand von über CHF 370. Mit den publizierten Halbjahresergebnissen im August stieg er weiter an und erreichte Ende August einen Allzeithöchstwert von CHF 434.10. Darauf setzte eine Konsolidierung ein und die Aktie schloss mit einem Kurs von CHF 408.20 das Jahr ab. Insgesamt entspricht dies einem deutlichen Anstieg von 20,0% im Jahr 2016. Der Swiss Market Index (SMI) verlor in der gleichen Periode 6,8%. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Zuwachs von 17,7% (SMI +6,7%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2016 CHF 15,1 Mrd.

Die Geberit Aktien sind an der SIX Swiss Exchange, Zürich, notiert.

Ende 2016 betrug der Free Float gemäss Definition SIX 100%.

Ausschüttung

In einem normalen Marktumfeld erzielt Geberit einen soliden Free Cashflow, der für Investitionen in das organische Wachstum, zur Tilgung von Schulden, für allfällige Akquisitionen oder für Ausschüttungen an die Aktionäre verwendet wird. Die Kapitalstruktur wird umsichtig gepflegt, und es wird eine solide Bilanzstruktur mit einem Liquiditätspolster angestrebt. Diese Politik gewährleistet einerseits die notwendige finanzielle Flexibilität zur Erreichung der Wachstumsziele und bietet andererseits dem Investor Sicherheit. Überschüssige Mittel werden an die Aktionäre ausgeschüttet. Geberit hat diese aktionärsfreundliche Ausschüttungspolitik auch im vergangenen Geschäftsjahr fortgesetzt.

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 1,8 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt. Im gleichen Zeitraum stieg der Aktienkurs der Geberit Aktie von CHF 181.00 per Ende 2011 auf CHF 408.20 per Ende 2016.

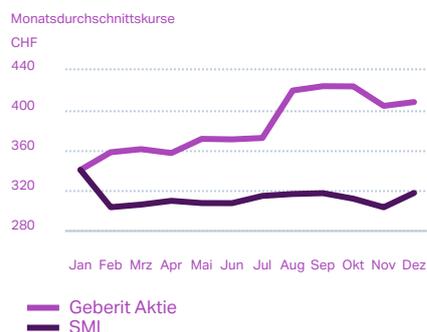
Der ordentlichen Generalversammlung der Geberit AG vom 5. April 2017 wird durch den Verwaltungsrat eine im Rahmen der Zunahme des Gewinns je Aktie liegende Dividendenerhöhung um 19,0% auf CHF 10.00 vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,4% des adjustierten Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

Das seit dem 30. April 2014 laufende Aktienrückkauf-Programm wurde per 29. Februar 2016 beendet. Insgesamt wurden 757 000 Namenaktien für CHF 247,8 Mio. zurückgekauft. Dies entsprach zum Zeitpunkt der Beendigung des Programms 2,0% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Der Aktienrückkauf erfolgte auf einer speziell für diesen Zweck eingerichteten zweiten Handelslinie. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 327.40. Die ordentliche Generalversammlung vom 6. April 2016 stimmte dem Antrag zu, die zurückgekauften Aktien mittels Kapitalherabsetzung zu vernichten. Dies ist am 20. Juni 2016 erfolgt.

Kommunikation

Über → www.geberit.com veröffentlicht Geberit zeitgleich für alle Marktteilnehmer und Interessenten aktuelle und umfangreiche Informationen inklusive Ad-hoc-Mitteilungen. Unter anderem ist im Internet jederzeit die aktuell gültige Investorenpräsentation zu finden. Zusätzlich können sich Interessierte unter → www.geberit.com/maillingliste in eine Mailingliste eintragen. Damit erhalten sie jeweils aktuell die neusten Unternehmensinformationen.

Aktienkursentwicklung 1.1. bis 31.12.2016



Quelle: Thomson Reuters

Aktienkursentwicklung 22.6.1999 (IPO) – 31.12.2016



Basis: Aktiensplit im Verhältnis 1:10 am 8. Mai 2007
Quelle: Thomson Reuters

Total Ausschüttung an Aktionäre und Aktienrückkäufe

(in Mio. CHF)

	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Ausschüttung	242	248	282	311	309	1 392
Aktienrückkauf	198	0	37	160	51	446
Total	440	248	319	471	360	1 838

Bezahlte Ausschüttung

(in CHF je Aktie)

	2012	2013	2014	2015	2016
Dividende	-	3.80	7.50	8.30	8.40
Kapitalrückzahlung	6.30	2.80	-	-	-
Total	6.30	6.60	7.50	8.30	8.40

Die Kommunikation mit den Aktionären, dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit wird durch den CEO Christian Buhl, den CFO Roland Iff und den Leiter Corporate Communications & Investor Relations, Roman Sidler, gepflegt. Kontaktdetails sind im Internet in den jeweiligen Kapiteln zu finden. Geberit informiert mit regelmässigen Medieninformationen, Medien- und Analystenkonferenzen und Finanzpräsentationen.

Eine Kontaktaufnahme ist jederzeit möglich unter
→ corporate.communications@geberit.com

Umfangreiche Aktieninformationen finden Sie unter
→ www.geberit.com > [Investoren](#) > [Aktieninformationen](#)

Eckdaten zur Geberit Aktie

31.12.2016

Eingetragene Aktionäre	27 159
Gesellschaftskapital (CHF)	3 704 192.70
Anzahl Namenaktien à CHF 0.10	37 041 427
Eingetragene Aktien	22 354 320
Eigenbestand an Aktien	239 869
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange
Valoren-Nummer	3017040
ISIN-Nummer	CH-0030170408
Telekurs	GEBN
Thomson Reuters	GEBN.S

Kennzahlen

(in CHF je Aktie)

	2015	2016
Gewinn	13.23 ¹	15.85 ¹
Netto-Cashflow	16.00	18.97
Eigenkapital	39.76	44.39
Ausschüttung	8.40	10.00 ²

¹ Adjustiert um Kosten und Erträge im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition (Transaktions-, Integrations-, Desinvestitions- und einmalige Finanzierungskosten und -erträge, sowie Amortisationen von immateriellen Anlagen und einmalige Aufwendungen aus der Neubewertung der Vorräte)

² Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2017

Termine

2017

Generalversammlung	5. Apr
Dividendenzahlung	11. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	2. Mai
Halbjahresbericht	17. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	31. Okt

2018

Erste Informationen Geschäftsjahr 2017	18. Jan
Resultate Geschäftsjahr 2017	13. Mrz
Generalversammlung	4. Apr
Dividendenzahlung	10. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	3. Mai

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)

Führungsstruktur

Verwaltungsrat

Präsident
Albert M. Baehny

Vizepräsident
Hartmut Reuter

CEO Bereich	Vertrieb Europa	Vertrieb International	Marketing & Brands	Operations	Produktmanagement & Innovation	Finanzen
Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) Christian Buhl	Mitglied der Konzernleitung Karl Spachmann	Mitglied der Konzernleitung Ronald van Triest	Mitglied der Konzernleitung Martin Baumüller	Mitglied der Konzernleitung Michael Reinhard	Mitglied der Konzernleitung Egon Renfordt-Sasse	Mitglied der Konzernleitung Roland Iff
Human Resources Roland Held	Deutschland Clemens Rapp	Nordamerika Andreas Nowak	Marketing Badsysteme / Installations- und Spülsysteme Severin Daniels	Beschaffung Adriaan 't Gilde	Qualität Christian Englisch	Controlling Andreas Jäger
Kommunikation / Investor Relations Roman Sidler	Schweiz Hanspeter Tinner	Fernost / Pazifik Ronald Kwan	Marketing Rohrleitungssysteme Arnd Gildemeister	Logistik Gerd Hailfinger	Technologie / Innovation Felix Klaiber	Treasury Thomas Wenger
Strategische Planung Andreas Lange	Nordische Länder Lars Risager	Nahost / Afrika Ronald van Triest	Marketing Operations Daniela Koch	Produktionswerke IBA* Robert Lernbecher	Akkreditiertes Prüflabor Markus Tanner	Informatik Markus Enz
Umwelt / Nachhaltigkeit Roland Högger	Italien Giorgio Castiglioni		Pricing / Master Data Management Frank Heuser	Produktionswerke EFA** Martin Ziegler	Produkte Installations- / Spülsysteme Egon Renfordt-Sasse	Steuern Jürgen Haas
Dusch-WC Margit Harsch	Niederlande Menno Portengen		Digital Dirk Wilhelm	Produktionswerke CER*** Robert Lernbecher a. i.	Produkte Rohrleitungssysteme Pietro Mariotti	Recht Albrecht Riebel
	Belgien Thierry Geers				Produkte Badsysteme Jörn Ikels	Interne Revision Martin Reiner
	Österreich / Ungarn / Rumänien Stephan Wabnegger					
	Frankreich Yves Danielou					
	Grossbritannien Mark Larden					
	Polen Przemyslaw Powlacz					
	Ukraine Oleksiy Rakov					
	Tschechien / Slowakei Vladimir Sedlacko					
	Adriatische Region Miran Medved					
	Iberische Halbinsel David Mayolas					
	Russland Irina Buralkina					
	Key Account Management Michael Albrecht					
	Business Development / OEM / Industrie Tobias Beck					

* IBA: Spritzgiessen / Blasformen / Montage
** EFA: Extrusion / Formen / Montage
*** CER: Keramik

Strategie

Geberit will mit innovativen Lösungen für Sanitärprodukte die Lebensqualität der Menschen nachhaltig verbessern. Die bewährte und fokussierte Strategie dazu basiert auf den vier Säulen «Fokus auf Sanitärprodukte», «Bekenntnis zu Innovation und Design», «Selektive geografische Expansion» und «Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung».



- 1. Fokus auf Sanitärprodukte:** Geberit konzentriert sich auf Sanitär- und Rohrleitungssysteme «hinter der Wand» für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmerkeramiken und keramikergänzende Produkte «vor der Wand». In diesen Bereichen verfügt Geberit über tiefes Know-how und bietet qualitativ hochwertige, integrierte und wassersparende Sanitärtechnik sowie attraktives Design an.
- 2. Bekenntnis zu Innovation und Design:** Die laufende Optimierung und die Ergänzung des Sortiments sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Die Innovationskraft basiert auf Forschung und Entwicklung in Gebieten wie Hydraulik, Statik, Brandschutz, Hygiene oder Akustik sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt. Dabei erhalten Designaspekte eine immer grössere Bedeutung.
- 3. Selektive geografische Expansion:** Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in denjenigen Märkten ausserhalb Europas, wo Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind. Ausserhalb Europas konzentriert sich Geberit auf die vielversprechendsten Märkte. Dazu gehören Nordamerika, China, Südostasien, Australien, die Golfregion, Südafrika und Indien. Mit Ausnahme von Nordamerika und Australien ist das Unternehmen in diesen Märkten vornehmlich im Projektgeschäft tätig. Dabei wird stets an den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität festgehalten.
- 4. Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung:** Durch diesen Fokus soll eine langfristig führende, wettbewerbsfähige Kostenstruktur gesichert werden. Dies geschieht einerseits durch gruppenweite Projekte, andererseits erkennen die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Verbesserungsmöglichkeiten und tragen so massgeblich zur positiven Entwicklung bei.

Strategische Erfolgsfaktoren

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

- eine klare und langfristig angelegte Strategie
- der Fokus auf Sanitärprodukte
- solide nachhaltige → **Wachstums- und Ergebnistreiber**
- eine starke Wettbewerbsposition
- ein innovatives, den Kundenbedürfnissen entsprechendes Produktsortiment
- ein bewährtes kundenorientiertes Geschäftsmodell
- eine stabile Führungsstruktur
- eine schlanke, leistungsfähige Organisation mit optimierten Prozessen
- eine einzigartige Unternehmenskultur

Mittelfristige Ziele

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

Die mittelfristigen Ziele wurden – als Folge der Akquisition von Sanitec und der Umstellung der Berichterstattung auf Nettoumsatz ab dem Geschäftsjahr 2015 – im Herbst 2015 einer Neu beurteilung unterzogen. Nach erfolgreichem Abschluss der Integration des Sanitec Geschäfts ab 2018 soll mittelfristig das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatz-Wachstum in lokalen Währungen im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus zwischen 4 und 6 Prozent betragen sowie eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30 Prozent erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde neu eine dritte quantitative Zielgrösse definiert. Der ROIC soll ab 2018 25 Prozent erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden, für anstehende grössere Projekte sowie bedingt durch die Integration des Sanitec Geschäfts sollen in den Jahren 2017 und 2018 jährlich je rund CHF 150 Mio. in Sachanlagen investiert werden.

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

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

1. **«Push-Pull»-Vertriebsmodell**, welches sich auf die bedeutendsten Entscheidungsträger in der Branche konzentriert
2. **Technologiepenetration**, bei der veraltete Technologien durch neuere, innovativere Sanitärprodukte und -systeme abgelöst werden
3. **Value-Strategie**, um den Anteil von höherwertigen Produkten zu steigern – insbesondere in Märkten mit bereits hoher Marktdurchdringung mit Geberit Produkten
4. **Geberit AquaClean**, mit dem die Dusch-WC-Kategorie in Europa weiter ausgebaut werden soll
5. **Innovationsführerschaft** in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen
6. **kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung**

Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in allen Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

Das Entschädigungsmodell für das gesamte Gruppen-Management beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleichgewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter die wertorientierte Kennzahl «Betriebsrendite» – errechnet. Zusätzlich zum Gehalt existiert für die Konzernleitung und weitere Managementmitglieder ein jährliches Optionsprogramm, das für die Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrenditeziel geknüpft ist. Details dazu sind im → [Ver-gütungsbericht](#) zu finden.

Investitionen für Sachanlagen werden ab einer gewissen Höhe erst nach Erfüllung strenger Vorgaben freigegeben. Dabei ist eine Kapitalverzinsung zwingend, die über den Kapitalkosten plus einer Prämie liegt.

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

Management von Währungsrisiken

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Vor allem beim Euro und beim US-Dollar gelingt diese Absicherung nahezu vollumfänglich. Kleinere Abweichungen ergeben sich hingegen beim Schweizer Franken, beim Britischen Pfund sowie bei nordischen und bei osteuropäischen Währungen. Als Folge dieser natürlichen Absicherung haben Währungsschwankungen nur geringe Auswirkungen auf die Margen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte).

Im Sinne einer Sensitivitätsanalyse ist von folgenden Veränderungen bei einem um 10% schwächeren respektive stärkeren Schweizer Franken gegenüber allen anderen Währungen auszugehen:

- Nettoumsatz: +/-8% bis +/-10%
- EBITDA: +/-9% bis +/-11%
- EBITDA-Marge: rund +/-0,5 Prozentpunkte

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vergleiche

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

Sanitec Integration

Die im Februar 2015 erfolgte Übernahme von Sanitec bedeutete für Geberit eine Erweiterung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Das künftige Produktangebot wurde um den Bereich Sanitärkeramik ergänzt. Geberit wurde in Europa zum Marktführer im Bereich der Sanitärprodukte und stärkte die Position insbesondere in Regionen wie den nordischen Ländern, Frankreich, Grossbritannien und Osteuropa, in denen Geberit bis anhin noch keine starke Position hatte. Die Akquisition vereinte das technische Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» mit der Designkompetenz «vor der Wand». Sie unterstützte zudem die wesentlichen → **Wachstums- und Ergebnistreiber** der Gruppe und wird sich wertschöpfend auswirken.

Die im zweiten Quartal 2015 gestarteten Integrationsaktivitäten verliefen auch im Berichtsjahr plangemäss. Seit dem 1. Januar 2016 treten Geberit und die früheren Sanitec Einheiten im Vertrieb in allen Märkten als ein Unternehmen mit gemeinsamen Bestell- und Rechnungstellungsprozessen auf. Des Weiteren lag der Fokus im Jahr 2016 auf der Harmonisierung der Prozesse und Systeme sowie der Realisierung von Synergien.

Marktumfeld

Verbesserte Rahmenbedingungen

Wie in den vergangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2016 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Marktumfeld präsentierte sich jedoch erfreulicher als im Vorjahr.

Euroconstruct rechnete im November 2016 für **Europa** mit einer Zunahme im Hochbau für das Jahr 2016 von +2,9%, womit die Aussage des letzten Berichts von Mitte 2016 bestätigt wurde. Der Vergleich mit länger zurückliegenden Prognosen verdeutlicht die positivere Einschätzung: Anfang 2015 ging Euroconstruct für den Hochbau im Jahr 2016 noch von einer Zunahme von +2,3% aus. Die Neubauten legten 2016 mit +4,5% stärker zu als das Renovationsgeschäft (+1,6%). Das Volumen beim Neubau blieb auch 2016 hinter den Höchstständen von 2007/2008 zurück. Im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen nahezu wieder das damalige Niveau. Der Wohnungsbau war im Jahr 2016 mit +3,9% Wachstum der treibende Faktor im Hochbau. Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich 2016 positiv: die Niederlande (+6,8%), die Nordischen Länder (+6,2%), Belgien (+4,0%), Deutschland (+2,5%), Italien (+1,9%), Österreich (+1,7%) und die Schweiz (+0,5%).

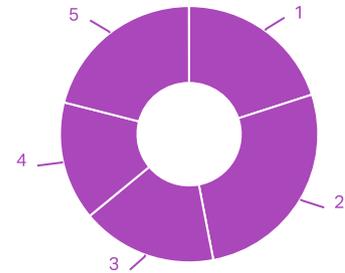
79% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 441 Mrd. entfielen 2016 auf den Hochbau. Die Verteilung des Hochbauvolumens zwischen Wohnungsbau und Nicht-Wohnungsbau lag unverändert bei rund 60 zu 40 Prozent. Der Anteil des Neubaus am gesamten Hochbau blieb 2016 trotz stärkerem Wachstum wiederum leicht hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 1,6%, womit die Wirtschaft erheblich langsamer wuchs als 2015 (+2,6%). Die Investitionen im Hochbau erhöhten sich um 5,9%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau gesamthaft um 8,0% an – geringer als im Vorjahr (+13,8%). Unterstützend wirkten sich dabei die Bereiche Büros, Hotels und kommerzielle Bauten aus. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +4,7% leicht schlechter als im Vorjahr (+5,0%). Der Wohnungsbau verlangsamte sich im abgelaufenen Jahr weiter: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm im Berichtsjahr nur um 0,4% zu, während sie im Vorjahr noch 12,4% zulegten (vorgenannte Zahlen zur US-Bauindustrie gemäss U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau).

In der Region **Fernost/Pazifik** verharrte das Wirtschaftswachstum mit +4,7% auf dem Niveau des Vorjahrs (+4,6%). Die weltweite Wirtschaftsentwicklung lag mit +2,5% deutlich tiefer. Mit einem Anteil von 62% (im Vorjahr 55%) resultierte wiederum mehr als die Hälfte des globalen Wachstums aus der Region Fernost/Pazifik, wo alle relevanten Volkswirtschaften eine positive Entwicklung verzeichneten. China trug wie in den Vorjahren rund zwei Drittel zum Wachstum der Region bei. Trotz der vergleichsweise guten makroökonomischen Situation verharrte der chinesische Wohnungsbau – insbesondere in den kleineren Ballungszentren – auf tiefem Niveau, da hohe Bestände an unverkauften Wohnobjekten den Markt belasteten.

Aufteilung Bauvolumen 2016 in Europa

(EUR 1 441 Mrd.)

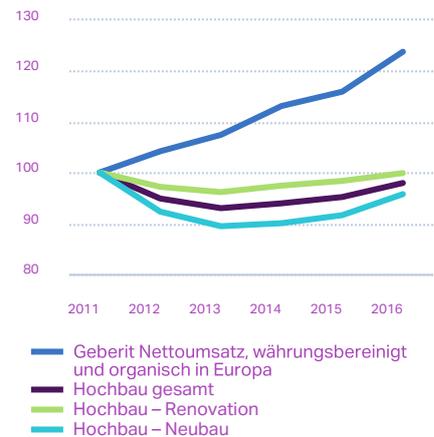


- 1 Wohnungsbau – Neubau (20%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (15%)
- 5 Tiefbau (21%)

Quelle: 82. Euroconstruct-Konferenz in Barcelona (ES), November 2016

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2012 – 2016

(Index: 2011 = 100)



Quellen: 82. Euroconstruct-Konferenz in Barcelona (ES), November 2016, und 81. Euroconstruct-Konferenz in Dublin (IE), Juni 2016

Nettoumsatz

Sehr gute Umsatzentwicklung

Der kumulierte Nettoumsatz im Jahr 2016 nahm um 8,3% auf CHF 2 809,0 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 6,4%, einem Fremdwährungseffekt von +0,7% sowie einer akquisitions- und desinvestitionsbedingten Netto-Zunahme von 1,2% zusammen.

Bei der Berechnung des organischen Wachstums wird der Nettoumsatz des zweiten Halbjahres 2015 der per Ende Juni 2016 verkauften Koralle Gruppe sowie der Januar 2016 Nettoumsatz der per Februar 2015 erworbenen Sanitec Gruppe eliminiert. Der entsprechende Nettoeffekt betrug CHF 31,7 Mio.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsgewinne beliefen sich auf CHF 18 Mio. Im Jahr 2016 wurden 62% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 5% in US-Dollar und 4% in Britischen Pfund erwirtschaftet.

Die folgenden Veränderungen des Nettoumsatzes von Märkten und Produktbereichen beziehen sich auf währungsbereinigte organische Entwicklungen.

Überzeugende Entwicklung in den europäischen Märkten

Die grösste Region **Europa** legte 6,8% zu. Zweistellige Wachstumsraten verzeichneten Österreich (+12,3%), die nordischen Länder (+11,1%) und Zentral-/Osteuropa (+10,4%). Aber auch alle anderen europäischen Märkte/Länder überzeugten mit deutlichen Zuwächsen: die Benelux-Länder mit +7,9%, die Iberische Halbinsel mit +6,5%, die Schweiz mit +6,4%, Grossbritannien/Irland mit +5,4%, Frankreich mit +4,8%, Deutschland mit +4,7% sowie Italien mit +3,9%. Unterdurchschnittlich im Vergleich mit den europäischen Märkten entwickelten sich die Regionen **Fernost/Pazifik** (+4,3%), **Nahost/Afrika** (+3,5%) und **Amerika** (+0,2%).

Sanitärsysteme am stärksten gewachsen

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Sanitärsysteme** erreichte CHF 1 263,5 Mio. – ein Zuwachs von 9,2%.

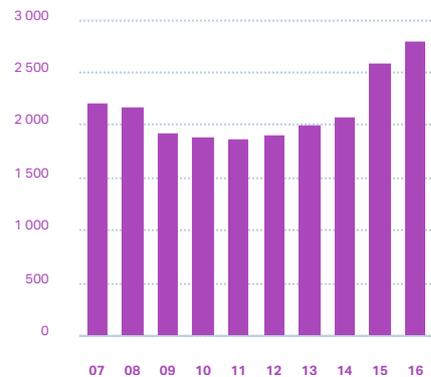
Der Nettoumsatz der mit einem Anteil von 28,1% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg um 8,0%. Die Trockenbauelemente, die hochwertigen Betätigungsplatten sowie Synergien aufgrund der Sanitec Integration trugen massgeblich zu diesem Zuwachs bei. Ein Plus von 14,3% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; diese Produktlinie steht für 9,1% des Gesamtnettoumsatzes. Das überdurchschnittliche Wachstum entstand einerseits durch den Abbau des Lieferrückstands beim neu lancierten Premium-Dusch-WC AquaClean Mera. Andererseits erfreute sich das WC-Modul Monolith wiederum sehr lebhafter Nachfrage. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm 2016 – bei einem Anteil am Gesamtnettoumsatz von 4,4% – um 3,0% zu. Das unterdurchschnittliche Resultat dieser Produktlinie war beeinflusst durch das schwierige Marktumfeld bei der US-Tochter Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern. Erfreulich entwickelten sich dagegen die Umsätze der Urinalsysteme. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg um 14,3%. Der Anteil am Gruppennettoumsatz belief sich auf 3,4%. Massgeblich verantwortlich für das stärkste Wachstum aller Produktlinien war der grosse Markterfolg der im Vorjahr lancierten Duschrinne CleanLine.

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 823,8 Mio., was einer Zunahme von 2,5% entspricht. Damit lag das Wachstum wie im Vorjahr unter demjenigen der Sanitärsysteme.

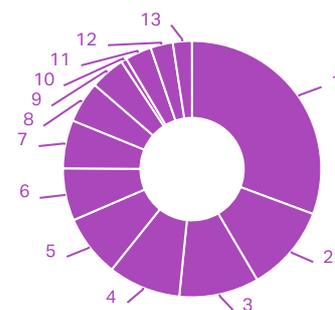
Die **Hausentwässerungssysteme** wuchsen um 4,4%. Der Anteil am Gesamtnettoumsatz erreichte 10,7%. Positiv entwickelten sich das schalloptimierte Entwässerungssystem Silent-PP und das PE-Abwassersystem. Der Umsatz der Produktlinie **Versorgungssysteme** nahm um 1,4% zu. Der Anteil dieser Produktlinie betrug 18,6%. Beeinträchtigt haben diese Produktlinie die unter

Entwicklung Nettoumsatz 2007 – 2016

(in Mio. CHF)



Nettoumsatz 2016 nach Märkten/Regionen



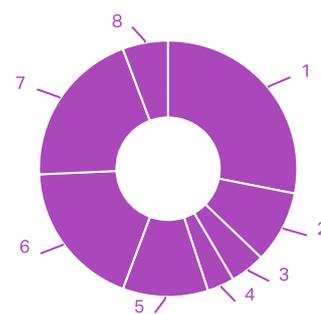
- 1 Deutschland (30,7%)
- 2 Nordische Länder (10,9%)
- 3 Schweiz (10,0%)
- 4 Zentral-/Osteuropa (9,1%)
- 5 Benelux (7,8%)
- 6 Italien (6,6%)
- 7 Frankreich (6,1%)
- 8 Österreich (5,2%)
- 9 Grossbritannien/Irland (4,4%)
- 10 Iberische Halbinsel (0,7%)
- 11 Amerika (3,3%)
- 12 Fernost/Pazifik (2,8%)
- 13 Nahost/Afrika (2,4%)

den tiefen Kupfer-Preisen leidenden C-Stahl-Rohrleitungssysteme. Dagegen verzeichneten die Edelstahl-Rohrleitungssysteme einen erfreulichen Zuwachs.

Der Produktbereich **Sanitärkeramik** legte organisch und währungsbereinigt um +6,5% auf CHF 721,7 Mio. zu. Auf das Gesamtjahr bezogen (d. h. inkl. Januar 2016 Umsatz von Sanitec) betrug das währungsbereinigte Wachstum +4,9%.

Die Produktlinie **Badezimmerkeramik** wuchs um 8,3%. Der Anteil dieser gemessen am Gruppennettoumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug 20,0%. Wichtigste Wachstumstreiber waren wandhängende WC-Keramiken und WC-Sitze. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Keramik-ergänzende Produkte** nahm um 0,7% zu und erreichte einen Anteil am Gruppennettoumsatz von 5,7%. Das vergleichsweise geringe Wachstum war darauf zurückzuführen, dass die Installationssysteme der früheren Sanitec – die Teil dieser Produktlinie sind – zunehmend durch jene von Geberit ersetzt werden.

Nettoumsatz 2016 nach Produktbereichen und Produktlinien



1	Sanitärssysteme (45,0%)
2	Installationssysteme (28,1%)
3	Spülkästen und Innengarnituren (9,1%)
4	Armaturen und Spülsysteme (4,4%)
5	Appareteanschlüsse (3,4%)
6	Rohrleitungssysteme (29,3%)
7	Hausentwässerungssysteme (10,7%)
8	Versorgungssysteme (18,6%)
	Keramik (25,7%)
7	Badezimmerkeramik (20,0%)
8	Keramik-ergänzende Produkte (5,7%)

Ergebnisse

Profitabilität gesteigert

Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Ergebnisse der Geberit Gruppe wiederum von – allerdings deutlich geringer als im Vorjahr ausgefallenen – akquisitions-, desinvestitions- und integrationsbedingten Kosten und Erträgen im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst. Zur besseren Vergleichbarkeit werden deshalb adjustierte Zahlen ausgewiesen und kommentiert.

Der adjustierte operative Cashflow (adj. EBITDA) stieg um 14,6% auf CHF 794,9 Mio. und erreichte damit einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die adjustierte EBITDA-Marge betrug 28,3% im Vergleich zu 26,7% im Vorjahr. Fremdwährungsentwicklungen hatten keinen materiellen Einfluss auf die adjustierte EBITDA-Marge.

Gründe für die sehr gute Entwicklung der operativen Margen waren Synergien aufgrund der Integration des Sanitec Geschäfts, das Volumenwachstum und tiefere Rohmaterialpreise, letztere trotz einem Anstieg im zweiten Halbjahr.

Das adjustierte Betriebsergebnis (adj. EBIT) nahm um 16,2% auf CHF 686,5 Mio. zu, die adjustierte EBIT-Marge betrug 24,4% (Vorjahr 22,8%). Das adjustierte Nettoergebnis erhöhte sich um 18,4% auf CHF 584,0 Mio., was zu einer adjustierten Umsatzrendite von 20,8% (Vorjahr 19,0%) führte. Je Aktie ergab sich ein um 19,8% gesteigerter adjustierter Gewinn von CHF 15.85 (Vorjahr CHF 13.23). Ein verbessertes Finanzergebnis und eine leicht geringere Anzahl Aktien führten zu diesem im Vergleich zu den operativen Ergebnissen überproportionalen Wachstum.

Betriebsaufwand weiterhin auf Kurs

Der gesamte adjustierte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2016 im Vergleich zum Nettoumsatzwachstum unterdurchschnittlich um 6,0% auf CHF 2 122,5 Mio. an. In Prozenten vom Nettoumsatz entspricht dies 75,6% (Vorjahr 77,2%).

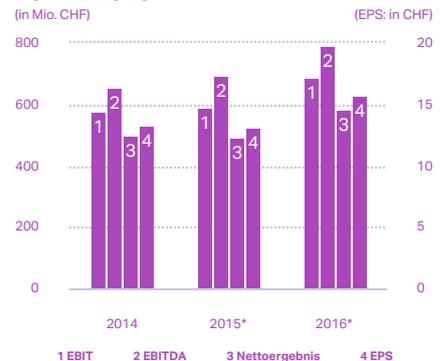
Der adjustierte Warenaufwand wuchs um 2,3% auf CHF 773,5 Mio., der Anteil am Nettoumsatz dagegen sank deutlich von 29,1% im Vorjahr auf 27,5%. Aufwandsmindernd wirkten sich tiefere Einkaufspreise für industrielle Metalle und Kunststoffe aus. Die Preise für diese Materialien zeigten allerdings ab dem zweiten Halbjahr wieder steigende Tendenz. Der adjustierte Personalaufwand stieg um 6,4% auf CHF 696,2 Mio. Dies entspricht 24,8% des Nettoumsatzes (Vorjahr 25,2%). Akquisitions- und währungsbereinigt nahm der adjustierte Personalaufwand nur leicht zu. Dabei wurden die grösstenteils tariflich bedingten Gehaltserhöhungen teilweise durch Synergien und Effizienzgewinne kompensiert, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die adjustierten Abschreibungen stiegen um 4,0% auf CHF 99,7 Mio. Die adjustierten Amortisationen auf immateriellen Anlagen betrugen CHF 8,7 Mio. (Vorjahr CHF 6,7 Mio.). Der adjustierte sonstige Betriebsaufwand stieg – teilweise akquisitionsgetrieben – um 11,1% auf CHF 544,4 Mio.

Das adjustierte Netto-Finanzergebnis betrug CHF -9,3 Mio., eine Verbesserung von CHF 7,9 Mio. gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung war durch ausserordentliche Aufwendungen im Zusammenhang mit der Finanzierung der Sanitec Akquisition im Vorjahr sowie durch Fremdwährungsgewinne – gegenüber Fremdwährungsverluste im Vorjahr – begründet. Der adjustierte Steueraufwand nahm um CHF 12,6 Mio. auf CHF 93,2 Mio. zu. Daraus ergab sich eine im Vergleich zu 2015 leicht tiefere adjustierte Steuerquote von 13,8% (Vorjahr 14,0%). Verschiedene Einmaleffekte führten zu diesem tieferen Wert.

Im Vorjahresvergleich reduzierte Akquisitions- und Integrationskosten in der Erfolgsrechnung

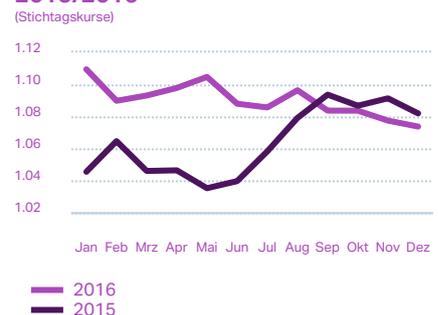
Die negativen Sondereffekte (vgl. Tabelle unten) als Folge der Sanitec Akquisition/Integration betrugen auf Stufe EBITDA CHF 10 Mio., auf Stufe EBIT CHF 46 Mio. und auf Stufe Nettoergebnis CHF 36 Mio. Die nicht adjustierten Werte erreichten für den EBITDA CHF 785,2 Mio., für den EBIT CHF 640,1 Mio., für das Nettoergebnis CHF 548,2 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 14.88.

EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2014 – 2016

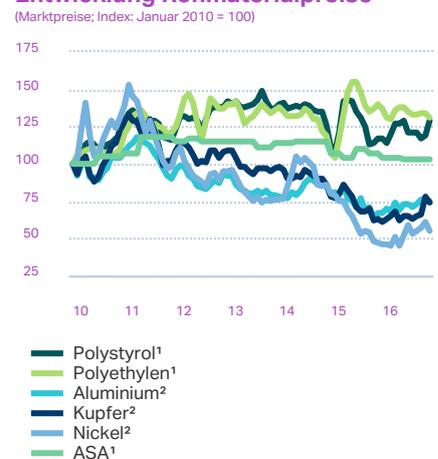


* Adjustiert um Kosten und Erträge im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition (Transaktions-, Integrations-, Desinvestitions- und einmalige Finanzierungskosten und -erträge, sowie Amortisationen von immateriellen Anlagen und einmalige Aufwendungen aus der Neubewertung der Vorräte)

EUR/CHF-Wechselkurs 2015/2016



Entwicklung Rohmaterialpreise



¹ Quelle: Kunststoff Information Verlagsgesellschaft mbH
² Quelle: London Metal Exchange

Anstieg beim Free Cashflow

Der deutlich höhere operative Cashflow (EBITDA) und ein besseres Finanzergebnis auf der einen sowie höhere absolute Steueraufwendungen auf der anderen Seite ergaben beim Netto-Cashflow eine Zunahme um 17,2% auf CHF 699,0 Mio. Leicht tiefere Investitionen in Sachanlagen und negative Effekte aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens führten zu einem Anstieg beim Free Cashflow von 16,5% auf CHF 563,9 Mio. (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Aus dem Free Cashflow wurden Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 309,3 Mio. vorgenommen, Schulden in Höhe von netto CHF 172,8 Mio. zurückbezahlt, sowie – im Rahmen der Abwicklung der letzten Tranche des Aktienrückkauf-Programms – Aktien in Höhe von CHF 50,7 Mio. zurückgekauft.

Akquisitions- und integrationsbezogene Kosten

(in Mio. CHF)

	2015	2016
Transaktionskosten	7	0
Integrationskosten	27	10
Auswirkung der Neubewertung der Vorräte*	28	0
Total Kosten auf EBITDA-Ebene	62	10
Abschreibungen und Amortisationen*	31	36
Total Kosten auf EBIT-Ebene	93	46
Finanzierungskosten	6	0
Steuereffekt	-28	-10
Total Kosten auf Nettoergebnis-Ebene	71	36

* v. a. in Zusammenhang mit Kaufpreisallokation

Finanzstruktur

Solides finanzielles Fundament

Der wiederum substanzielle Beitrag aus dem Free Cashflow ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik und weitere Aktienrückkäufe bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr gesunden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 3 553,8 Mio. auf CHF 3 601,1 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 459,6 Mio. auf CHF 509,7 Mio. zu. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 340,6 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten konnten auf CHF 970,9 Mio. (Vorjahr CHF 1 139,2 Mio.) reduziert werden. Daraus resultierte per Ende 2016 eine Abnahme der Netto-Schulden um CHF 218,4 Mio. auf CHF 461,2 Mio. Diese Veränderung war das Resultat des starken Free Cashflow, von Dividendenauszahlungen an die Aktionäre, von Aktienrückkäufen sowie von der Rückzahlung von Schulden (vgl. auch → **Anstieg beim Free Cashflow**).

Das Nettoumlaufvermögen blieb im Vergleich zum Vorjahr mit CHF 147,3 Mio. (Vorjahr CHF 146,6 Mio.) praktisch konstant. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 715,4 Mio. auf CHF 726,5 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen sanken von CHF 1 757,1 Mio. auf CHF 1 681,1 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verbesserte sich von 45,9% im Vorjahr auf 28,2%. Die Eigenkapitalquote erreichte sehr solide 45,4% (Vorjahr 41,7%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die adjustierte Eigenkapitalrendite (ROE) 38,3% (Vorjahr 32,2%), die nicht adjustierte Eigenkapitalrendite 35,9% (Vorjahr 27,6%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2016 CHF 2 704,6 Mio. (Vorjahr CHF 2 504,9 Mio.). Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 21,5% (Vorjahr 20,1%), der nicht adjustierte Wert dieser Kennzahl lag bei 20,2% (Vorjahr 17,0%). Details zu den Berechnungen der nicht adjustierten Werte für Gearing, ROE und ROIC siehe → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement**.

Am 31. Dezember 2016 hielt die Geberit Gruppe 239 869 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 0,6% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Diese Aktien sind vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 041 427. Das am 30. April 2014 gestartete Aktienrückkauf-Programm wurde per 29. Februar 2016 beendet. Insgesamt wurden 757 000 Namenaktien für CHF 247,8 Mio. zurückgekauft. Dies entsprach zum Zeitpunkt der Beendigung des Programms 2,0% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals. Der Aktienrückkauf erfolgte auf einer speziell für diesen Zweck eingerichteten zweiten Handelslinie. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 327.40. Die ordentliche Generalversammlung vom 6. April 2016 stimmte dem Antrag zu, die zurückgekauften Aktien mittels Kapitalherabsetzung zu vernichten. Dies ist am 20. Juni 2016 erfolgt.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2014	2015	2016
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	6,6	1 135,5	966,7
Total Finanzverbindlichkeiten	10,5	1 139,2	970,9
Liquide Mittel	749,7	459,6	509,7
Netto-Schulden	-739,2	679,6	461,2

Investitionen

Leicht tiefere Investitionen

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2016 CHF 139,1 Mio. oder CHF 8,2 Mio. respektive 5,6% weniger als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,0% (Vorjahr 5,7%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

Der Hauptteil der Investitionen floss in den Maschinenpark, in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden und in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte. Das grösste laufende Einzelprojekt war die Erweiterung des Logistikzentrums in Pfullendorf (DE), das im Frühling 2017 seinen Betrieb aufnehmen wird. Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte sowie in die weitere Optimierung der Produktionsprozesse investiert.

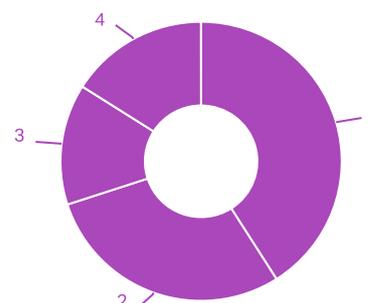
Im Jahr 2016 flossen 41% der Gesamtinvestitionen oder CHF 57,7 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 16% oder CHF 22,9 Mio. wurden in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte, 29% oder CHF 39,7 Mio. in die Modernisierung der Sachanlagen sowie 14% oder CHF 18,8 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen investiert.

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2012	2013	2014	2015	2016
	86,0	98,0	104,8	147,3	139,1
In % Nettoumsatz	4,5	4,9	5,0	5,7	5,0

Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (41%)
- 2 Modernisierung (29%)
- 3 Rationalisierung (14%)
- 4 Neuprodukte (16%)

Mitarbeitende

Anzahl Mitarbeitende gesunken

Ende 2016 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 592 Personen. Das entspricht einer Abnahme um 534 Personen oder 4,4% im Vorjahresvergleich. Davon ist der Hauptanteil auf tiefere Personalbestände in den Keramikwerken, Synergien bei der Zusammenlegung von Funktionen, effizienzsteigernde Massnahmen sowie auf den Verkauf der Koralle Gruppe zurückzuführen. Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 972 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 234,6 oder 12,8% mehr als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In Marketing und Vertrieb waren 24,5% der Mitarbeitenden (Vorjahr 23,9%) tätig. In der Produktion waren es 61,7% (Vorjahr 62,6%). Im Weiteren waren 8,2% (Vorjahr 7,8%) in der Verwaltung beschäftigt, weitere 3,6% (Vorjahr 3,6%) in der Forschung und Entwicklung. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2,0% (Vorjahr 2,1%).

Ein attraktiver Arbeitgeber

Erstklassige Mitarbeitende sind Garanten des zukünftigen Unternehmenserfolgs. In diesem Sinne wurden auch 2016 Anstrengungen unternommen, um Geberit auf dem Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten am Schnittpunkt von Handwerk, Engineering und Vertrieb zu positionieren. Beispielsweise traten Spezialisten aus unterschiedlichen Fachbereichen gemeinsam mit Human-Resources-Verantwortlichen an einer Reihe von Hochschulmessen auf. Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Der Personalaufwand belief sich 2016 – bereinigt um Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Integration – auf CHF 696,2 Mio. (Vorjahr CHF 654,2 Mio.). Ausserdem kann zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilgenommen werden, vergleiche dazu → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 17. Beteiligungsprogramme** sowie → **Vergütungsbericht**. Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2016 24% (Vorjahr 25%), im oberen Management 9% (Vorjahr 8%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat ist seit 2016 wieder eine Frau vertreten.

Das Kapital von morgen

Ende 2016 beschäftigte Geberit 233 Auszubildende (Vorjahr 255). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 75% (Vorjahr 64%). Als Ziel wird ein Wert von 75% angepeilt. Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung grundsätzlich an mehreren Standorten arbeiten. Auslandserfahrung und Know-how-Transfers sind ein Plus für die jungen Mitarbeitenden, aber auch für das Unternehmen. Im Anschluss an ihre Berufslehre haben Auszubildende zusätzlich die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten. Entsprechende Trainee-Programme führten in die USA, nach Indien sowie nach Südafrika.

Das zweistufige Potentials-Management-Programm wird weiterhin durchgeführt. Talente sollen im gesamten Unternehmen gezielt identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet werden. Erste Erfahrungen mit Führungs- oder Projektleitungsverantwortung gehören mit dazu. Die im Programm im Rahmen von Projektarbeiten untersuchten Problemstellungen orientieren sich an der Realität des Unternehmens und dienen den involvierten Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Das Potentials-Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen innerhalb des Unternehmens mit internen Kandidierenden zu besetzen. 2016 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 88% aller Fälle möglich (Vorjahr 40%).

Faire, einheitliche Bedingungen für alle

Der einheitliche Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) ist seit 2012 in Kraft. Dank dieses standardisierten Prozesses kann ein Überblick des vorhandenen Potenzials geschaffen werden. PDC verfolgt gleich mehrere Ziele: Es geht darum, die Leistungskultur zu stärken, die

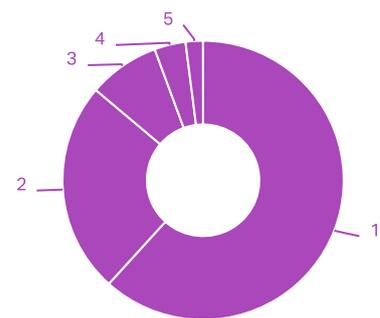
Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

	2015	Anteil in %	2016	Anteil in %
Deutschland	3 319	27	3 282	28
Polen	1 532	13	1 515	13
Schweiz	1 333	11	1 336	12
Ukraine	1 089	9	627	5
Frankreich	693	6	691	6
China	665	5	637	5
Österreich	541	4	532	5
Schweden	431	4	419	4
Italien	425	4	434	4
Andere	2 098	17	2 119	18
Total	12 126	100	11 592	100

Mitarbeitende 2016 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (61,7%)
- 2 Marketing und Vertrieb (24,5%)
- 3 Verwaltung (8,2%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,6%)
- 5 Auszubildende (2,0%)

Transparenz zu erhöhen, sowie Talente besser zu erkennen und zu fördern. Mit Ausnahme der direkt produktiven Arbeitnehmenden in den Produktionsbetrieben sind inzwischen sämtliche Mitarbeitende der ursprünglichen Geberit Gruppe in den PDC-Prozess eingebunden. Aktuell wird der Kreis der Teilnehmenden auf die Führungskräfte der vormaligen Sanitec ausgeweitet. In der Praxis bedeutet PDC, dass die individuelle Leistung sowie Aussagen zu möglichen künftigen Entwicklungsschritten von mehreren Vorgesetzten beurteilt werden. Den Direktvorgesetzten kommt anschliessend die Rolle zu, den Mitarbeitenden eine Rückmeldung zu Leistung, Entwicklung und Vergütung zu geben. Was die Vergütung betrifft, so verfügt man dank der gruppenweit einheitlichen Stellenbewertungen bereits über ein solides Referenzsystem.

Gruppenweite Umfrage durchgeführt

An der im Berichtsjahr durchgeführten gruppenweiten Umfrage nahmen 84% der Beschäftigten teil. Diese erfreuliche Rücklaufquote ist Indiz dafür, dass die Mitarbeitenden bereit und gewillt sind, an der Gestaltung des Unternehmens mitzuwirken.

Als sehr erfreulich zu werten ist, dass über 80% der Mitarbeitenden der Integration gegenüber positiv oder zumindest neutral eingestellt sind. Dies, obwohl eine solche Phase immer auch mit persönlichen Unsicherheiten verbunden ist. Die Befragung hat aber auch gezeigt, dass kulturelle Unterschiede zwischen der ursprünglichen Geberit und den übernommenen Sanitec Einheiten vorhanden sind und dass die integrierte Organisation noch weiter zusammenwachsen muss.

Seit Oktober sind die lokalen Geberit Gesellschaften daran, die Resultate der Umfrage zu diskutieren und bei jenen Themen Massnahmen zu evaluieren und in die Tat umzusetzen, wo die Rückmeldung der Mitarbeitenden einen Handlungsbedarf nahelegt.

Selbstverständnis und Verhaltenskodex gefestigt

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → **Geberit Kompass** – das Geberit Selbstverständnis («Was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten») – und der → **Geberit Verhaltenskodex** für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen (vgl. auch → **Compliance**). Der Kompass wurde Ende 2015 zusammen mit einem Schreiben des CEO allen Mitarbeitenden der neu aufgestellten, vergrösserten Geberit Gruppe zugestellt.

Arbeitssicherheit im Fokus

Es gilt die Vision des unfallfreien Unternehmens. Insbesondere die Vergrösserung des Werkverbunds durch die Integration der Werke von Sanitec sowie die daraus resultierende höhere Zahl der Mitarbeitenden hat jedoch bereits im Jahr 2015 zu einer Anpassung der Zielwerte geführt. Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Bis dann soll die Unfallhäufigkeit AFR (Accident Frequency Rate) auf den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) auf den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) reduziert werden.

2016 sank die Unfallhäufigkeit auf den Wert 9,8 (Vorjahr 11,4), eine Reduktion um 14,0%. Dagegen erhöhte sich die Unfallschwere im selben Zeitraum um 1,6% auf den Wert 209 (Vorjahr 206). Die vielfältigen Optimierungsmassnahmen, die im Berichtsjahr an den Werkstandorten umgesetzt wurden (vgl. auch → **Produktion**), spielen nicht zuletzt mit Blick auf die Arbeitssicherheit eine zentrale Rolle. Weiterhin wird ein spezieller Fokus auf Verhaltensänderungen gelegt, da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeit auf Unachtsamkeiten zurückzuführen sind. Seit 2013 ist das Thema Arbeitssicherheit Teil der Jahresbeurteilung der Führungsverantwortlichen in den Werken.

Kunden

Unvermindert intensive Marktbearbeitung

Mit der Integration des Keramikgeschäfts in die bewährten Vertriebsstrukturen konnte die Präsenz in zahlreichen Märkten erheblich verstärkt werden. Seit Anfang 2016 agiert in allen Märkten jeweils nur noch eine lokale Vertriebsgesellschaft. Die europaweit mehr als 800 im Aussendienst tätigen Beraterinnen und Berater sind nicht auf bestimmte Produktbereiche, sondern auf unterschiedliche Kundensegmente wie Grosshandel, Installateure und Planer, Architekten und Ausstellungsräume fokussiert. Dies hat zur Folge, dass die Aussendienstmitarbeitenden über ein sehr breites Produktwissen verfügen müssen, um ihr Gegenüber entsprechend umfassend unterstützen zu können.

Immer mehr Architektur-, Bauplanungs- und Ingenieurbüros setzen zur Optimierung und Vernetzung ihrer Prozesse BIM (Building Information Modeling) ein. Für Hersteller von sanitärtechnischen Produkten ist es heute vielerorts gerade bei Grossprojekten sehr wichtig, die entsprechenden BIM-Daten zur Verfügung stellen zu können. Aus diesem Grund hat Geberit damit begonnen, für alle relevanten Produkte die BIM-Daten zu erfassen und diese weltweit den Kunden zum Download zur Verfügung zu stellen.

Ein seit Jahrzehnten bewährtes Instrument zur Kundenbindung ist das breite Schulungsangebot. Im Berichtsjahr wurden in den 25 eigenen Informationszentren in Europa und in Übersee mehr als 30 000 Kunden an Produkten, Werkzeugen und Softwaretools aus- und weitergebildet. Zusätzlich wurden bei externen Veranstaltungen – teilweise in Zusammenarbeit mit Marktpartnern – insgesamt rund 90 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

Geberit AquaClean Präsenz weiter ausgebaut

Die Werbemassnahmen für Geberit AquaClean Dusch-WCs konzentrierten sich auf insgesamt 13 europäischen Kampagnenmärkte. Unter anderem ging wie schon im Vorjahr das Geberit AquaClean Mobil auf grosse Tour – dieses Mal durch die Niederlande, Belgien, Grossbritannien und zum zweiten Mal durch Deutschland. Unter dem Motto «Mein erstes Mal» bot der mobile Ausstellungs- und Testraum den Interessierten die Möglichkeit, in aller Ruhe ein AquaClean Dusch-WC auszuprobieren und die verschiedenen Modelle zu begutachten.

Auch in Italien, Dänemark, Österreich und der Schweiz wurde die Strategie weiterverfolgt, potenziellen Endkunden die Möglichkeit zu bieten, ein Dusch-WC persönlich auszuprobieren. Dazu setzten beispielsweise die schweizerische und die österreichische Vertriebsgesellschaft je eine mobile AquaClean WC-Lounge ein, die bei ausgesuchten Konzerten, Sportevents und anderen Grossanlässen dem Publikum zur Verfügung gestellt wurde. Im Berichtsjahr konnten allein mit diesen beiden Lounges rund 15 000 Endkundenkontakte geschaffen werden.

Grosse Fortschritte verzeichnete die länderübergreifende Verkaufsinitiative für mittel- und hochklassierte Hotels. Im Berichtsjahr konnten mehr als 60 neue Hotelprojekte gewonnen werden, wodurch der Bestand an mit AquaClean Dusch-WCs eingerichteten Vier- und Fünf-Sterne-Häusern in Europa auf 350 anstieg.

Das im September des Vorjahres lancierte Spitzenmodell AquaClean Mera stiess in allen Märkten auf eine sehr positive Resonanz. Der unerwartet grosse Erfolg führte zu Lieferrückständen, die dank eines raschen Aufbaus von internen Produktionskapazitäten für die technisch anspruchsvolle Keramik aufgearbeitet werden konnten. Die unverändert hohe Nachfrage wird seit dem vierten Quartal wieder zeitgerecht bedient.

Der direkte Draht zu den Sanitärfachleuten

Der Hauptanteil der Marktbearbeitungsaktivitäten richtete sich unverändert an Sanitärfachleute und -unternehmer. Bewährte Massnahmen wie Kundenbesuche, Schulungen, laufend aktualisierte technische Dokumentationen, Broschüren und Magazine, Online-Plattformen und Apps wurden fortgeführt und weiterentwickelt. Die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne wurde im Berichtsjahr zum sechsten Mal umgesetzt. Dabei wurden mit speziell ausgestaffierten mobilen Ausstellungen lokale und regionale Grosshändler besucht und Installateuren vor Ort die Möglichkeit gebo-

ten, Neuheiten und Lösungen von Geberit zu begutachten. 2016 konnten auf diese Weise an mehr als 900 Veranstaltungen über 25 000 Besucher in 16 Ländern angesprochen werden.

Vollständig integrierte Messepräsenz

Um die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen und das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen, wurden 2016 erneut zahlreiche Fachmessen als Plattform genutzt. Bedeutende Auftritte erfolgten an der Batibouw in Brüssel, der Ideal Home Show in London, der Swissbau in Basel, der Aquatherm in Wien, der SHK in Essen sowie der Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas. Architekten und Designer wurden auf dem Fuori Salone und auf dem Salone del Bagno in Mailand gezielt angesprochen.

Im Berichtsjahr wurde ein neues Messekonzept entwickelt und im Oktober in Belgien ein erstes Mal erfolgreich umgesetzt. Das Konzept ermöglicht einen gemeinsamen Auftritt von mehreren Marken unter dem gemeinsamen Dach eines Geberit Messestandes und gewährleistet eine hochwertige Präsentation von Keramiken und Badezimmermöbeln zusammen mit dem bisherigen, stärker technisch orientierten Produktsortiment. Die so erzielbaren Synergien sind im Wesentlichen eine Reduktion der benötigten Ausstellungsfläche an einer Messe – noch im Vorjahr war Geberit an der ISH in Frankfurt mit insgesamt drei grossen Ständen präsent – sowie die gemeinsame Präsentation von Produkten und damit verbesserte Cross-Selling-Möglichkeiten.

Innovation

Anhaltend hohe Investitionen in die Zukunft

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 72,3 Mio. (Vorjahr CHF 63,4 Mio.) oder 2,6% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Verfahren, Produkten und Technologien investiert. Zudem wurden im Rahmen der → **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Produktion von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 32 Patente angemeldet; in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 118.

Sämtliche Produktentwicklungen durchlaufen einen etablierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Damit ist sichergestellt, dass das kreative Potenzial und das vorhandene Know-how der Gruppe optimal genutzt werden und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse des Markts ausgerichtet sind. Kundennutzen und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle. Auch die Entwicklungsprojekte des zugekauften Geschäftsbereichs Sanitärkeramik orientieren sich seit Anfang 2016 an diesem Prozess.

Ganzheitliche Lösungen dank breitem Kompetenzspektrum

Virtuelles Engineering, Hydraulik, Werkstofftechnik, Schallschutz, Statik, Brandschutz, Hygiene, Elektronik, Oberflächentechnologie und Verfahrenstechnik – in diesen Technologiefeldern verfügt Geberit über branchenführende Kompetenzen. Dank deren Verknüpfung unter einem Dach kann die Entwicklung anspruchsvoller Lösungen in den eigenen Reihen bewerkstelligt werden.

Ein Beispiel für diesen ganzheitlichen Ansatz ist das → **Geberit Armaturensystem**, das im Jahr 2017 im Markt eingeführt wird. Elektronische Waschtischarmaturen kommen in den Sanitärräumen öffentlicher oder halböffentlicher Gebäude wie Flughäfen, Sportstadien, Schulen oder Gastronomiebetriebe zum Einsatz. Sie ermöglichen ein hygienisches Händewaschen, da nichts berührt werden muss. Zudem sind sie in der Regel sehr wassersparend. Vor allem in hoch frequentierten Lokalisationen müssen sie allerdings einiges aushalten, mitunter auch eine unsanfte Benutzung. Die Mehrheit der elektronischen Armaturen wird als Standarmaturen in den Waschtisch eingebaut; nur selten sind Wandarmaturen anzutreffen. Dabei wären diese viel praktischer: Sie lassen den ganzen Waschtisch frei, was dessen Reinigung erheblich vereinfacht, und sie bieten eine überlegene Ergonomie beim Händewaschen. Bisher gab es jedoch so gut wie keine Lösung für deren sichere und fehlerfreie Installation. Mit dem neuen Armaturensystem macht Geberit ein Umdenken möglich: Elektronische Armaturen lassen sich auf Anhieb fehlerfrei in die Wand einbauen. Und sie sind schlank, formschön und dennoch sehr robust. Mit Ausnahme des Infrarotsensors sind Elektronik, Mischer, Ventile und die Energieversorgung in einer separaten Funktionsbox untergebracht. Diese wird gut zugänglich unter dem Waschtisch in die Vorwand eingebaut und befindet sich dadurch ausserhalb der Nasszone. Dies eröffnet völlig neue Möglichkeiten für das Design. Das auch als Standarmatur verfügbare Armaturensystem besticht nicht nur durch ein attraktives Preis-/Leistungsverhältnis, sondern verspricht auch einen wirtschaftlichen Betrieb; für die Energieversorgung stehen nämlich drei Möglichkeiten zur Wahl: Anschluss an das Stromnetz, Batteriebetrieb oder eine autarke Stromversorgung durch eine Generatoreinheit, die vom Druck des Leitungswassers angetrieben wird.

Neue Produkte für anspruchsvolle Märkte

Im Jahr 2016 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- → **Geberit Silent-Pro**, das hoch schalldämmende Gebäudeentwässerungssystem zum Stecken, repräsentiert den neusten Stand der Technik: nachgewiesene hohe Schalldämmung, vielseitige Brandschutzlösungen, einfache Installation, hochwertige Werkstoffe, sprichwörtliche Qualität. Die Schalldämmung wird im Wesentlichen durch einen resonanzarmen Werkstoff und eine konsequente Entkoppelung vom Baukörper erzielt.

F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2012	2013	2014	2015	2016
	49,8	50,9	55,8	63,4	72,3
In % Nettoumsatz	2,6	2,5	2,7	2,4	2,6

- Seien es die Urinalanlagen für ein Stadion oder für ein modernes Hotel – mit dem neuen → **Geberit Urinalsystem** können solche Infrastrukturen optimal auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnitten werden. Dabei besteht die Wahlmöglichkeit zwischen einer konventionellen Wasserspülung, einer individuell programmierten Spülung oder einem Betrieb ganz ohne Wasser. Spülrandlose Keramiken und ein freier Zugang zu allen Anschlüssen vereinfachen die Reinigung und reduzieren die Unterhaltskosten.
- Die Keramiken der → **Badezimmer-Serie Glow** zeichnen sich durch harmonische Formen aus. Die unter den Marken IDO und Porsgrund in Nord-europa vermarktete Badezimmer-Serie umfasst Waschtische, WCs und Bidets sowie Badezimmermöbel.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2016 siehe → **Magazin Facts & Figures 2016**.

Im Jahr 2017 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Einige Beispiele:

- Das neueste Dusch-WC von Geberit, das → **Geberit AquaClean Tuma**, besticht mit einem durchdachten Produktkonzept und schlicht-elegantem Design. Es wird als Komplettanlage mit spülrandloser WC-Keramik angeboten. Alternativ dazu ist es als WC-Aufsatz erhältlich, der mit bereits installierten Keramiken kombiniert werden kann.
- Die Duschfläche → **Geberit Setaplano** ist aus hochwertigem Mineralwerkstoff. Sie fühlt sich warm an, ist rutschfest und einfach zu reinigen. Um die Arbeit auf der Baustelle zu vereinfachen und eine zuverlässige Abdichtung sicherzustellen, werden so viele Komponenten wie möglich bereits im Werk vormontiert. Für die Duschfläche wurden neue, extraflache Siphons entwickelt.
- Das modular aufgebaute, neue → **Geberit Armaturensystem** repräsentiert durchdachte Installationstechnik, ein ausgefeiltes Energiekonzept und elegante Armaturenkörper für die Wand- oder Standmontage. Die Armaturen lassen sich rasch und fehlerfrei einbauen. Mischer, Ventil, Elektronik und Stromversorgung sind in einer Funktionsbox untergebracht, die vor Feuchtigkeit geschützt unter dem Waschtisch platziert wird.
- Das preiskompetitive neue Versorgungssystem → **Geberit Volex** besteht aus mehrschichtigen Metallverbundrohren sowie Pressfittings aus Messing. Es eignet sich sowohl für Trinkwasser- als auch für Heizungsinstallationen. Das Sortiment umfasst alle gängigen Rohrdurchmesser und Fittings.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2017 siehe → **Magazin Facts & Figures 2017**.

Produktion

Auf einen Nenner gebracht

Nach dem Verkauf der zwei Koralle-Werke im Laufe des Berichtsjahres umfasst der Produktionsverbund der Geberit Gruppe nunmehr 33 Werke, davon deren sechs in Übersee. An diesen Standorten kommt ein Spektrum unterschiedlicher Fertigungstechnologien zum Einsatz, die sich in drei Bereiche gliedern lassen:

- Keramikgiessen (CER),
- Spritzgiessen, Blasformen sowie Montage (IBA),
- Extrusion, Metall- und Thermoformen sowie Apparatebau (EFA).

Das Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) wurde im Berichtsjahr in allen Werken der vormaligen Sanitec Gruppe implementiert. Sämtliche Führungskräfte wurden zu den darin enthaltenen Prinzipien des «Lean Manufacturing» geschult. Die Ausweitung dieser Schulungen auf die gesamten Belegschaften ist im Gange. Im Zentrum der Anstrengungen, die im GPS 2.0 transparent dargestellt sind, steht die Abkehr vom Werkstattprinzip mit etappierter Fertigung und die Etablierung einer umfassenden Fließfertigung, die auf maximale Effizienz und Ressourcenschonung ausgerichtet ist.

Der Verschiedenartigkeit der eingesetzten Fertigungstechnologien zum Trotz sind die Bemühungen, die Prozesse weiter zu standardisieren und zu optimieren, im Berichtsjahr gut vorangekommen. Das Projekt «OneERP», das auf eine Harmonisierung der IT-Systeme und eine Standardisierung der Geschäftsprozesse abzielt, wurde zu Beginn des Jahres 2017 an den polnischen Produktionsstandorten implementiert. Schrittweise sollen in den folgenden Jahren alle früheren Sanitec Werke umgestellt werden.

Interdisziplinäre Unterstützung

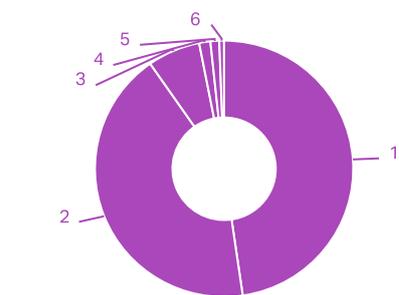
Eine zentrale Voraussetzung, um mittels innovativer Verfahren Effizienzgewinne in den Werken zu erzielen, ist die Bildung eines eigentlichen Kompetenzzentrums für jeden Fertigungsbereich. Im Keramikwerk Haldensleben (DE) wurden diesbezüglich wichtige Weichen für die Zukunft gestellt: In infrastruktureller wie auch in personeller Hinsicht ist Haldensleben bereit, in Zukunft die Rolle eines Keramik-Leitwerks der Gruppe zu übernehmen und neue Verfahren zu testen, ehe diese in den Schwesterwerken eingesetzt werden.

Umweltmanagement in der Produktion

Die Akquisition von Sanitec und insbesondere die Eingliederung der neuen Keramikwerke hatte auf den ökologischen Fussabdruck von Geberit einen erheblichen Einfluss. Die Herstellung von Sanitärkeramik ist prozessbedingt sehr energieintensiv. Aus diesem Grund verfünffachte sich der Energieverbrauch der Gruppe im Jahr 2015. Auch die Umweltbelastung sowie die CO₂-Emissionen nahmen deutlich zu. Im Berichtsjahr konnte die Umweltbelastung reduziert werden. Die absolute Umweltbelastung nahm um 4,0% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im gleichen Zeitraum um 7,6% zunahm. Dabei ging die absolute Umweltbelastung der früheren Sanitec Werke zurück. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 10,8%. Bezüglich langfristigen Zielwert, der auf einer Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin auf Kurs.

Die CO₂-Emissionen konnten im Jahr 2016 um 3,0% auf 250 108 Tonnen vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich um 9,9%. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO₂-Strategie** gesetzten Ziele zur Reduktion der → **CO₂-Emissionen** eingehalten werden. Diese Strategie enthält nebst den relativen Zielen neu auch langfristige absolute Zielwerte. Zur Umsetzung der CO₂-Strategie wird auf ein Drei-Säulen-Modell zurückgegriffen. Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch. Die Erhöhung der Effizienz markiert eine zweite Säule. Die dritte Säule umfasst den gezielten Zukauf von hochwertigen, erneuerbaren Energieträgern. Die detaillierte → **CO₂-Bilanz** und alle Massnahmen zur Reduktion der CO₂-Emissionen werden auch im Rahmen der Teilnahme am Carbon Disclosure Project (CDP) detailliert offengelegt.

Verteilung Umweltbelastung 2016



- 1 Brennstoffe (47,7%)
- 2 Strom (42,6%)
- 3 Treibstoffe (6,6%)
- 4 Entsorgung (1,4%)
- 5 Wasser/Abwasser (1,1%)
- 6 Lösungsmittel (0,6%)

Umweltbelastung 2007 – 2016

(Index: 2006 = 100)

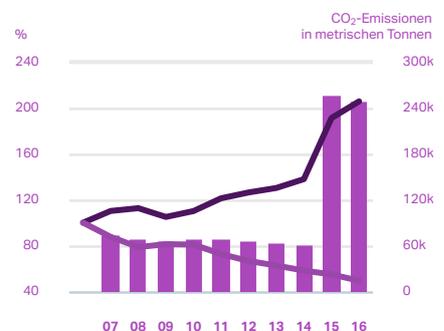


- Umweltbelastung absolut
- Nettoumsatz, währungsbereinigt
- Umweltbelastung relativ zum währungsbereinigten Nettoumsatz

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

CO₂-Emissionen 2007 – 2016

(Index: 2006 = 100)



- CO₂-Emissionen absolut
- Nettoumsatz, währungsbereinigt
- CO₂-Emissionen relativ zum währungsbereinigten Nettoumsatz

Geberit ist bestrebt, den Status als Branchenführer im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die im Jahr 2006 formulierten, anspruchsvollen Reduktionsziele behalten folglich ihre Gültigkeit: Die Ökoeffizienz und die relativen CO₂-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2017–2019**). Ein wesentliches Instrument, welches hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Energie. Bis Ende 2018 sollen alle vormaligen Sanitec Standorte in dieses System integriert werden und die Anforderungen der Normen → **ISO 9001 (Qualität)**, → **ISO 14001 (Umweltmanagement)** und → **OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)** erfüllen. Eine Ausweitung auf die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) wird für ausgewählte Standorte zum Thema werden. Im Berichtsjahr wurde eine Reihe von Zertifizierungen erfolgreich abgeschlossen.

Logistik und Beschaffung

Gruppenlogistik mit einheitlichen IT-Standards

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik wurde 2016 weiter vorangetrieben. Im Vordergrund standen dabei eine vollständige Eingliederung des Berichtswesens sowie die Einführung des Geberit Logistics Operation System (G-LOS). Die Logistikinfrastruktur des Keramikbereichs umfasste Ende 2016 14 grössere und kleinere Distributionsstandorte in Europa.

Im Logistikzentrum Pfullendorf – dem zentralen Logistikzentrum der ursprünglichen Geberit – wurde im Januar 2016 mit SAP EWM ein neues Lagerbewirtschaftungssystem eingeführt und als neuer Standard für IT-Systeme der Gruppenlogistik definiert.

Projekt erweitertes Logistikzentrum auf Kurs

Die logistische Drehscheibe für nahezu alle sanitärtechnischen Produkte von Geberit ist das Logistikzentrum im süddeutschen Pfullendorf. Im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung bestehender Logistikprozesse wurde 2014 beschlossen, die Kapazitäten dieses Zentrums weiter auszubauen und dafür bis 2017 rund EUR 40 Mio. zu investieren. Nur neun Monate nach dem Spatenstich konnte im Januar 2016 für die neu erbaute Logistikfläche von 19 200 m² bereits das Richtfest gefeiert und die Installation der umfangreichen und komplexen Lager- und Fördertechnik in Angriff genommen werden. Im letzten Quartal des Berichtsjahres wurden die Mitarbeitenden an den neuen Systemen geschult und alle notwendigen Testläufe absolviert. Das Projekt ist zeitlich und finanziell auf Kurs; die Inbetriebnahme soll wie geplant im Frühling 2017 erfolgen.

Weiter optimiertes Transportmanagement

Seit der Einführung einer integrierten Gruppenlogistik im Jahr 2010 wird dem zentralen Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren ein hoher Stellenwert beigemessen, werden doch dadurch kosten- und ressourcenoptimierte Transportlösungen möglich. So werden beispielsweise die Transporte zwischen den eigenen Produktionswerken mit jenen der Kundenbelieferung verknüpft. Dies reduziert die Leerkilometer und steigert die Auslastung der LKWs (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Im Berichtsjahr wurde die Implementierung der Geberit Prozesse und Standards auch auf die Transportdienstleister für die Keramikprodukte und Badezimmermöbel vorangetrieben. Des Weiteren sind die wichtigsten Spediteure von Geberit verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten.

Lieferanten des Keramikgeschäfts integriert

Die netzwerkartig strukturierte Konzernbeschaffung (Corporate Purchasing) kümmert sich ausser für die USA weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen.

Im Berichtsjahr konnte die ununterbrochene Belieferung aller Werke mit Rohstoffen und Halbfabrikaten weitestgehend sichergestellt werden. Vorübergehende Engpässe bestanden lediglich bei einigen extern zugekauften Keramiken sowie bei einigen Betätigungsplatten aus Metall.

Das flächendeckende Lieferanten-Management bezweckt primär die Sicherstellung der Versorgung; daneben soll es Ausfallrisiken und Kosten minimieren.

Alle Geschäftspartner und Lieferanten sind zur Einhaltung → **umfassender Standards** verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Auch die Lieferanten des im Vorjahr akquirierten Keramikgeschäfts werden zur Einhaltung dieser Standards verpflichtet; bis Ende 2016 hatten mehr als 80 Prozent der wichtigsten 250 Lieferanten der vormaligen Sanitec den entsprechenden Kodex unterzeichnet. Insgesamt hatten zum Ende des Berichtsjahres 1 084 Lieferanten den Kodex unterschrieben, was über 90 Prozent des Einkaufsvolumens der Geberit Gruppe repräsentiert.

2017 soll neu eine «Supplier Integrity Line» eingeführt werden. Lieferanten erhalten damit die Möglichkeit, anonym über eine Drittorganisation Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende zu melden.

Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit als Wegweiser und Kulturbestandteil

Nachhaltigkeit ist seit Jahrzehnten fester Bestandteil der Geberit Unternehmenskultur. Eine fest verankerte Nachhaltigkeitsstrategie sorgt dafür, dass wesentliche Ziele messbar sind und damit ein wertvoller Beitrag zur Unternehmenskultur garantiert ist. Im Rahmen der Integration von Sanitec wurden die in der Gruppe geltenden hohen Nachhaltigkeitsstandards auf die neu hinzugekommenen Einheiten ausgerollt. Wassersparende und langlebige Produkte, eine ressourcenschonende und umweltfreundliche Produktion, eine Beschaffung und Logistik mit hohen Umwelt- und Ethikstandards sowie gute und sichere Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden weltweit stehen im Fokus der nachhaltigen Unternehmensführung. Die gesellschaftliche Verantwortung wird ebenso konsequent wahrgenommen: mit der Fortführung der eigenen Sozialprojekte sowie der Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas. Zudem belegen zahlreiche Auszeichnungen die ausgeprägt nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens.

Wassermanagement als globale Herausforderung

Die von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 verabschiedeten Sustainable Development Goals umfassen 17 konkrete Ziele und Indikatoren, die bis 2030 von den Staaten umgesetzt werden sollen. Die Wirtschaft spielt bei der Umsetzung eine massgebliche Rolle. Für Geberit hat Ziel Nummer 6 eine besondere Bedeutung: Der Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung steht weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung. Um dieses Ziel zu erreichen, ist ein intelligentes, nachhaltiges Wassermanagement unabdingbar. Denn auch Gebiete mit heute guter Wasserversorgung sind infolge von wachsender Weltbevölkerung, von Migration, Urbanisierung, Klimawandel und Naturkatastrophen nicht davor gefeit, dass sich ihre Situation verschlechtert. Die Sanitärtechnologie muss diesen globalen Entwicklungen Rechnung tragen; wassersparende und ressourceneffiziente Produkte werden in Zukunft immer wichtiger.

Ökolabels für umweltfreundliche Sanitärprodukte gehören in der EU mittlerweile zum Standard. Hinzu kommen freiwillige Labels der Industrie, die das Thema Wassereffizienz von Produkten beurteilen. Beispielsweise das 2011 eingeführte WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited, das als Informations- und Orientierungshilfe dient. Von den insgesamt bereits elf zertifizierten Geberit Produktgruppen – dies entspricht knapp 700 verschiedenen Verkaufsartikeln – sind zehn in der höchsten Klasse vertreten und tragen insgesamt 18% zum Konzernumsatz bei.

Die Analyse der Geberit Wertschöpfungskette in Form eines Wasserfussabdrucks belegt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Der sparsame und sorgfältige Umgang mit der wertvollen Ressource Wasser ist für Geberit eines der zentralen Themen.

Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette im Jahr 2016*

Bereitstellung Rohmaterial

0,2% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Geberit Produkte benötigt.



0,2%
(6,3 Mio. m³)

Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,03% Wasser geht 2016 in die Herstellung der Produkte bei Geberit.



0,03%
(1,1 Mio. m³)

Nutzung

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2016 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,76%
(3 425 Mio. m³)

Entsorgung

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



0,01%
(0,2 Mio. m³)

* Geberit organisch

Gut gerüstet für nachhaltiges Bauen

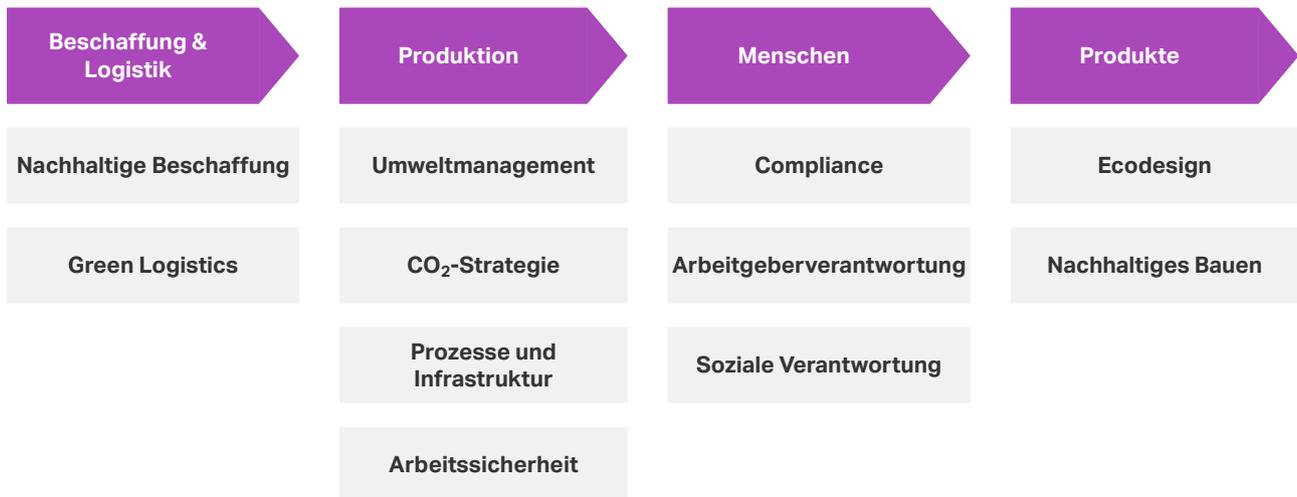
Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt im öffentlichen wie auch im privaten Bausektor weiter an Bedeutung. Europäische Normen, die nachhaltige Produkte und Systeme in Gebäuden definieren, werden entsprechend wichtiger. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, Minergie oder BREEAM. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter verlangen deshalb nach Systemanbietern mit umfassendem Know-how im nachhaltigen Bauen, damit diese Standards erfüllt werden können. Geberit stellt sich dieser Nachfrage mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten und positioniert sich damit beim Thema nachhaltiges Bauen an vorderster Front, was durch eine Vielzahl von Green Building-Referenzobjekten dokumentiert werden kann. Im Berichtsjahr wurde beispielsweise mitten im Hafenviertel der belgischen Stadt Antwerpen das von Zaha Hadid Architekten entworfene → **Port House** (BREEAM-zertifiziert) eingeweiht. Das Green Mark-zertifizierte → **Oasia Hotel Downtown** in Singapur ist ein 27-stöckiges Hochhaus und ein Paradebeispiel für die Idee der «Mini-City», einem neuartigen Umgang mit dem Problem hoher Dichte. Ein anderes Beispiel, das die Bedeutung von Green Building unterstreicht, ist in der Schweiz eröffnet worden: Das «NEST»-Forschungsinstitut bietet innovativen Unternehmen die einmalige Gelegenheit, neue Technologien, Materialien und Systeme unter realen Bedingungen zu testen. Das Gebäude ist mit verschiedenen Geberit Produkten ausgestattet.

Nachhaltigkeit bedeutet langfristige Wertschöpfung

Geberit bekennt sich zu einer verbindlichen Nachhaltigkeitsstrategie, die eng mit den eigentlichen Kernthemen des Unternehmens verknüpft ist und auch für die neu hinzugekommenen Standorte gilt.

Die Strategie basiert weiterhin auf insgesamt elf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören unter anderem → **Nachhaltige Beschaffung**, → **Green Logistics**, → **Umweltmanagement in der Produktion**, → **Arbeitssicherheit**, → **Ecodesign in der Produktentwicklung** oder → **Soziale Verantwortung**.

Nachhaltigkeitsstrategie



Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt. Zentraler Ausgangspunkt bei der Einführung der heute geltenden GRI-G4-Richtlinien war ein intern durchgeführter Prozess zur Definition der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit bei Geberit. 2016 wurde zudem zum dritten Mal ein → **externes Stakeholder-Panel** einberufen, um die → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie die Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation zu prüfen. Wesentliche Inputs des Stakeholder-Panels wurden für die Berichterstattung zum Geschäftsjahr 2016 bereits berücksichtigt.

Alle Aspekte der GRI-G4-Richtlinien finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2016. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den «umfassenden» («comprehensive») Transparenzgrad der GRI-G4-Richtlinien, was von → **GRI** geprüft wurde.

Seit 2008 ist Geberit Mitglied des United Nations (UN) Global Compact. Dieses weltweite Abkommen zwischen Unternehmen und der UNO soll die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten. Geprüft wird dies mit einem → **Fortschrittsbericht** zu Massnahmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitspraktiken sowie Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung, der jährlich vorgelegt wird. Zudem ist Geberit Mitglied des lokalen Netzwerks des UN Global Compact. Das Thema Nachhaltigkeit wird weiter verankert mit dem → **Verhaltenskodex (Code of Conduct)** sowie dem → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Kontinuierlich verbesserte → **Compliance-Prozesse** sorgen dafür, dass die Richtlinien und Vorgaben eingehalten werden. Zusätzlich ist gruppenübergreifend ein System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft (vgl. auch → **Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung**).

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt honoriert. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist das Unternehmen stark vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des Dow Jones Sustainability Europe Index (DJSI Europe) und des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE-EO-100-Index-Serie. Namhafte Nachhaltigkeitsfonds halten die Titel ebenfalls in ihren Portfolios. Geberit will in den Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser», die weiter an Bedeutung zulegen, auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

Technologie, Innovation – und Nachhaltigkeit

Technologie und Innovation bestehen bei Geberit einher mit Nachhaltigkeit. Deshalb wird seit 2007 im Rahmen des Innovations- und Entwicklungsprozesses konsequent auf Ecodesign gesetzt. Von der Auswahl der Rohstoffe bis zur Entsorgung werden sämtliche Umweltaspekte geprüft. Jedes neue Produkt muss ökologisch besser sein als sein Vorgänger. Ein Beispiel dafür ist das neue → **elektronische Armaturensystem** das für die Energieversorgung mit einer autarken Stromversorgung ausgerüstet werden kann.

Produktökobilanzen sind wichtige Entscheidungshilfen für die Entwicklungsprozesse. Sie liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte. Geberit hat für verschiedene wichtige Produkte detaillierte Ökobilanzen erstellt. Immer wichtiger werden zudem die Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804, die auch direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können. Die EPD stellt relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis des Produkts transparent dar. 2016 wurde für die Waschtischarmatur Piave eine EPD erstellt.

Compliance

Compliance schafft Klarheit

Im Berichtsjahr wurde zum wiederholten Mal eine gruppenweite Umfrage zur Zuwendungspraxis durchgeführt. Aus dieser Umfrage resultierte die Erkenntnis, dass die Gewährung von Zuwendungen an Geschäftspartner in der Praxis weiterhin sehr moderat ausfällt. Es handelt sich im Regelfall um unkritische Kundeneinladungen an Sport- oder andere Veranstaltungen sowie um kostenlose Material- oder Werkzeuglieferungen im Rahmen von Vertriebsaktivitäten. Wenn die lokalen Geberit Gesellschaften Incentive-Programme für ihre Kunden durchführten, waren diese zuvor mit der Rechtsabteilung abgesprochen. Alle Geschäftsführer bestätigten sodann explizit, dass keine Zuwendungen an Geschäftspartner im Zusammenhang mit laufenden Projekten gemacht wurden.

Abgeschlossen wurde im Berichtsjahr zudem das Risk-Assessment bezüglich Agenten. Alle Vertriebsgesellschaften wurden nach ihrer Zusammenarbeit mit Agenten befragt. Es wurde festgestellt, dass nur wenige Gesellschaften mit Agenten zusammenarbeiten und dass keine Risiko-Exposition besteht. Trotzdem wurde, basierend auf dem → **Geberit Verhaltenskodex**, ein angepasster Kodex für Agenten entworfen und diesen kommuniziert.

Sensibilisiert dank Schulung und Reporting

Im Geberit Verhaltenskodex, der 2008 entstand und seit Anfang 2015 in einer inhaltlich überarbeiteten Fassung vorliegt, bilden die Themen Kartellrecht und Korruption zwei Schwerpunkte. Entsprechend existieren dazu eigene Richtlinien, die den relevanten Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden. Anlässlich einer Reihe von Schulungsveranstaltungen zum Kartellrecht wurden einerseits Geschäftsführer von europäischen Vertriebsgesellschaften und andererseits die Mitarbeitenden der Vertriebsteams in Skandinavien geschult. Ausserdem wurden die im Vertrieb tätigen Mitarbeitenden der europäischen Vertriebsgesellschaften sowie die Mitglieder des Gruppen-Managements zum wiederholten Male via E-Learning im Kartellrecht geschult. Für 2017 ist die Wiederholung des Kartellrecht-E-Learnings auch bei den aussereuropäischen Vertriebsgesellschaften vorgesehen und es wird ergänzende persönliche Schulungen in weiteren europäischen Vertriebsgesellschaften geben. Ferner wird das Thema Kartellrecht standardmässig in das Prüfprogramm des internen Audit-Teams integriert.

Die im Jahr 2013 eingerichtete Geberit Integrity Line, welche seit 2015 auch für die Mitarbeitenden der vormaligen Sanitec zur Verfügung steht, verzeichnete im Berichtsjahr mehrere Fälle, die einer Prüfung unterzogen wurden. Einer dieser Fälle führte zur Aufdeckung von Missständen in einer lokalen Gesellschaft, die wiederum in letzter Instanz personelle Konsequenzen nach sich zogen.

Soziale Verantwortung

Wasser als Basis

Innovative Sanitärtechnologie verbessert die Lebensqualität der Menschen nachhaltig. Diese Mission verfolgt Geberit konsequent. Im → **Geberit Kompass**, dem Leitfaden für die Mitarbeitenden, ist dies festgehalten.

Nebst der Verbesserung der Lebensqualität durch innovative Sanitärprodukte nimmt Geberit die soziale Verantwortung durch die seit vielen Jahren etablierten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden wahr. Diese Projekte weisen immer einen Bezug zum Thema Wasser und den Kernkompetenzen des Unternehmens auf. Die jungen Menschen sollen – nebst ihrer konkreten Mitarbeit in den Projekten – andere Kulturen kennenlernen, neue soziale, sprachliche und berufliche Kompetenzen erwerben und so in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung weiterkommen. Die Sozialprojekte leisten zudem einen konkreten Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, die unter anderem bis 2030 weltweit allen Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen wollen.

2016 führte die Reise der Lernenden nach Warschau (PL). Im Stadtbezirk Wola waren Mitarbeitende von Geberit Polen auf eine Schule aufmerksam geworden, deren sanitäre Anlagen dringend renoviert werden mussten. Das Gebäude der → **Primarschule «Żwirki i Wigury Primary School»** mit rund 300 Primarschülerinnen und -schülern wurde im Jahr 1949 erbaut. Da die Schule über keine finanziellen Mittel für Renovationen verfügte, waren Badezimmer, Toiletten und Duschen in einem schlechten Zustand. Die lokale Geberit Vertriebsgesellschaft plante den Um- und Ausbau der bestehenden Toilettenanlagen sowie der Gemeinschaftsräume. Im Oktober 2016 war das Geberit Team mit zehn Lernenden, einem technischen Leiter und einem Coach zwei Wochen vor Ort, um die Sanitäranlagen zu installieren. Zudem wurden in dieser Zeit mit den Kindern der Schule diverse Aktivitäten durchgeführt. Ferner hat Geberit Polen im Nachgang zum Sozialprojekt mit den Schülerinnen und Schülern verschiedene Aktionen durchgeführt, die sich alle um das Thema Wasser drehten und den Kindern auf spielerische Art und Weise den sorgfältigen Umgang mit der wertvollen Ressource näherbrachten.

Weltweites Engagement

Die umfassende Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde weitergeführt; die neue Helvetas-Kampagne wurde mit einem namhaften Beitrag unterstützt. Im Weiteren wurde das Projekt Perspektivenwechsel durchgeführt, in dessen Rahmen im Herbst erstmalig zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Kurze Zeit später wiederholte sich die Aktion in der Schweiz: Die nepalesischen Installateure besuchten die Schweizer Sanitärprofis und waren mit ihnen eine Woche lang unterwegs. Es ist geplant, das Projekt Perspektivenwechsel 2017 weiterzuführen. Im November 2016 waren zudem 17 Geberit Mitarbeitende im Rahmen eines freiwilligen Einsatzes für zwei Wochen in Nepal. Sie unterstützten eine Dorfgemeinschaft im westlichen Nepal bei den Arbeiten zur Erstellung einer Wasserleitung. Zusätzlich wurde durch Geberit eine grössere Spende für die Helvetas Wasserprojekte in Nepal geleistet.

In Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Kooperationsbüro in der Ukraine, dem Bildungsministerium der Ukraine und mit der fachlichen Unterstützung von Geberit konnte 2016 in der ukrainischen Stadt Odessa eine Berufsschule für Sanitärinstallateure eröffnet werden. Es ist die sechste Berufsschule in der Ukraine, die von Geberit unterstützt wird und Lernenden zu einer professionellen und zeitgemässen Sanitärausbildung verhelfen soll.

Die Zusammenarbeit mit der gemeinnützigen Organisation «Swiss Water Partnership» wurde fortgesetzt. Die Plattform will alle am Thema Wasserversorgung Beteiligten (Wissenschaft, Wirtschaft, öffentlicher und privater Bereich) an einen Tisch bringen, um die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam anzugehen und den internationalen Dialog zum Thema Wasser zu fördern.

Die soziale Verantwortung der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen und Sammelaktionen auf lokaler Ebene ergänzt. Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig – auch nach dem Abschluss der entsprechenden Projekte – von eigenen Mitarbeitenden im jeweiligen

Land oder in Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen (NGO) überprüft. Für eine Übersicht zu Spenden und finanziellen Zuwendungen vgl. → **Investitionen in Infrastruktur und Dienstleistungen im öffentlichen Sektor**. Alle Spenden sind parteipolitisch neutral. Es wurden auch keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Politische Stellungnahmen werden in der Regel keine abgegeben, und es wird kein politisches Lobbying betrieben. Dies wird weltweit im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex sichergestellt.

Veränderungen Konzernstruktur

Die Koralle Gruppe wurde per 1. Juli 2016 aufgrund limitierter Synergien mit dem Kerngeschäft für EUR 33,0 Mio. plus liquide Mittel an die AFG Arbonia-Forster-Holding AG verkauft. Koralle war im Rahmen der Sanitec Akquisition im Jahr 2015 übernommen worden. Die Anbieterin von Duschabtrennungen war vor allem in den Märkten Schweiz, Deutschland und Österreich tätig und beschäftigte 240 Mitarbeitende. Koralle trug im ersten Halbjahr 2016 CHF 22,6 Mio. zum Nettoumsatz, CHF 2,1 Mio. zum EBIT und CHF 1,7 Mio. zum Nettoergebnis der Geberit Gruppe bei.

Zusätzlich gab es diverse Änderungen an der legalen Struktur der Geberit Gruppe; dies vor allem im Zusammenhang mit der Integration der Sanitec Gruppe (vgl. auch **→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur**).

Ausblick

Positiveres Umfeld in der Bauindustrie

Die Bauindustrie sollte sich im Jahr 2017 positiv entwickeln. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren wird jedoch weiterhin stark unterschiedlich verlaufen. In **Europa** sollte sich die im Vorjahr einsetzende Erholung fortsetzen. Für Deutschland, die nordischen Länder, die Schweiz, Österreich, Frankreich, die Benelux-Länder und die osteuropäischen Länder insgesamt wird ein positives Marktumfeld erwartet. Die Situation in Italien sollte sich stabilisieren, während die Lage in Grossbritannien aufgrund des Brexits unsicher bleiben wird. In **Nordamerika** werden im für das Geberit Geschäft in den USA wichtigen öffentlichen Bausektor eine Stagnation und ein moderates Wachstum im Wohnungsbau vorhergesagt. In der Region **Fernost/Pazifik** sollte sich der chinesische Wohnungsbau stabilisieren; für Australien und Indien werden positive Rahmenbedingungen erwartet. In der Region **Nahost/Afrika** bleiben die Aussichten für Südafrika intakt, während in den Golfstaaten als Folge des tiefen Erdölpreises die Aktivitäten in der Bauindustrie weiterhin auf tiefem Niveau verharren werden.

Schwankungen beim Schweizer Franken im Vergleich mit anderen wichtigen Währungen der Geberit Gruppe werden Umsatz und Ergebnisse weiterhin beeinflussen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen auf die Margen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Der Einfluss von Währungsschwankungen auf die Betriebsergebnis-Margen ist aufgrund der natürlichen Absicherungsstrategie relativ gering. Bezüglich Auswirkungen von allfälligen Fremdwährungseinflüssen sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt **→ Management von Währungsrisiken** verwiesen.

Die Rohmaterialpreise dürften sich im ersten Halbjahr 2017 über denjenigen der Vorjahresperiode bewegen, hauptsächlich getrieben durch höhere Preise bei den industriellen Metallen und – in geringerem Ausmass – bei den Kunststoffen.

Geberit

Das Geschäftsjahr 2017 wird für die Geberit Gruppe durch weitere Fortschritte bei der Integration des Keramikgeschäfts geprägt sein. Ein Fokus soll dem weiteren Zusammenwachsen der Vertriebsmannschaften in den Ländern gelten; zudem soll das Augenmerk auf die weitere Harmonisierung der Systeme und Prozesse, auf die Weiterentwicklung des Produktsortiments sowie auf kontinuierliche Verbesserungen bei der Keramikfertigung gelegt werden. Ebenso grosse Bedeutung soll jedoch dem Tagesgeschäft beigemessen werden. Ziel soll es sein, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte sollen forciert vermarktet werden. Märkte, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sollen stärker penetriert und das vielversprechende Dusch-WC-Geschäft weiter ausgebaut werden. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert werden.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein. Die Chancen, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet, sollen dezidiert wahrgenommen werden. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die erfahrenen und hoch motivierten Mitarbeitenden, eine Reihe von Erfolg versprechenden und in den letzten Jahren eingeführten Produkten sowie Produktideen für die weitere Zukunft, die schlanke und marktorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie das solide finanzielle Fundament der Gruppe.

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

Die operative Konzernstruktur ist unter der → **Führungsstruktur** grafisch dargestellt.

Geberit AG, die Muttergesellschaft der Geberit Gruppe, hat ihren Sitz in Rapperswil-Jona (CH). Hinweise zum Ort der Kotierung, zur Börsenkapitalisierung, Valoren- und ISIN-Nummer sind unter → **Informationen zur Geberit Aktie** zu finden.

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltene Beteiligungsquote sind im Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, → **Note 33, Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2016**, aufgeführt. Zum Konsolidierungskreis gehören ausser der Geberit AG keine Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere kotiert sind.

1.2 Bedeutende Aktionäre

Die aufgeführten bedeutenden Aktionäre im Sinne von Art. 663c des Schweizer Obligationenrechts (OR) bzw. Art. 120 Abs. 1 des Finanzmarktinfrastrukturgesetzes (FinfraG) waren am 31. Dezember 2016 mit einem Anteil von mehr als 3 Prozent der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen bzw. hielten am 31. Dezember 2016 einen Anteil von mehr als 3 Prozent der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals.

Unter → www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html sind die Offenlegungsmeldungen zu finden, die während des Geschäftsjahres 2016 von Geberit über die elektronische Veröffentlichungsplattform der SIX Swiss Exchange veröffentlicht wurden.

1.3 Kreuzbeteiligungen

Die Geberit Gruppe unterhält keine kapital- oder stimmenmässigen Kreuzbeteiligungen mit anderen Gesellschaften, die einen Grenzwert von fünf Prozent überschreiten

1.4 Wichtige Veränderungen in den Statuten

Aufgrund der neuen Bestimmungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) wurden die Statuten im April 2014 angepasst. Im Geschäftsjahr 2015 erfolgte keine Statutenänderung. Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Statuten aufgrund der am 6. April 2016 beschlossenen Kapitalherabsetzung angepasst (vgl. → **2.4 Aktien und Partizipationsscheine**).

Die aktuellen Statuten können online unter → www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen eingesehen werden.

Bedeutende Aktionäre*

(Stand 31.12.2016)

in %

BlackRock, New York, USA	4,84
Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA	4,94

* Gemäss entsprechenden Meldungen an die SIX Swiss Exchange

2. Kapitalstruktur

2.1 Kapital

Betrag des ordentlichen, genehmigten und bedingten Kapitals der Gesellschaft per 31. Dezember 2016:

Ordentliches Kapital:	CHF 3 704 142.70
Bedingtes Kapital:	–
Genehmigtes Kapital:	–

2.2 Genehmigtes und bedingtes Kapital im Besonderen

Die Geberit Gruppe verfügte per 31. Dezember 2016 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital.

2.3 Kapitalveränderung

Zu Veränderungen im Kapital der Geberit AG vergleiche entsprechende Tabelle.

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei im aktuellen Geschäftsbericht 2016 auf den konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe (→ **Konsolidierter Eigenkapitalnachweis und konsolidierte Gesamtergebnisrechnung** sowie → **Note 21, Aktienkapital und eigene Aktien**), auf die Ausführungen im → **Jahresabschluss der Geberit AG** sowie für die Zahlen 2014 auf den → **Geschäftsbericht 2015** (Jahresabschluss der Gruppe: → **Konsolidierter Eigenkapitalnachweis und konsolidierte Gesamtergebnisrechnung** sowie → **Note 21, Aktienkapital und eigene Aktien**; → **Jahresabschluss Geberit AG**) verwiesen.

	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016
	MCHF	MCHF	MCHF
Aktienkapital	3,8	3,8	3,7
Reserven	875,1	875,1	617,2
Bilanzgewinn	316,4	305,0	393,6

2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das Aktienkapital der Geberit AG ist voll liberiert und beträgt CHF 3 704 142.70. Es ist aufgeteilt in 37 041 427 Namenaktien mit einem Nominalwert von je CHF 0.10.

Mit Ausnahme der von der Gesellschaft gehaltenen eigenen Aktien hat jede im Aktienbuch der Gesellschaft mit Stimmrecht eingetragene Aktie an der Generalversammlung eine Stimme und ist jede Aktie (ob im Aktienbuch eingetragen oder nicht) dividendenberechtigt. Alle Dividenden, die innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Fälligkeit nicht bezogen worden sind, verfallen gemäss den → **Statuten** der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2016 hielt die Gesellschaft 239 869 eigene Aktien. Die ordentliche Generalversammlung vom 6. April 2016 stimmte dem Antrag des Verwaltungsrats zu, die im Rahmen des im März 2014 angekündigten und per Ende Februar 2016 abgeschlossenen Aktienrückkauf-Programms gekauften eigenen 757 000 Aktien mittels Kapitalherabsetzung zu vernichten. Die Kapitalherabsetzung wurde am 20. Juni 2016 ins Handelsregister eingetragen.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipationsscheine ausstehend.

2.5 Genussscheine

Die Geberit Gruppe hat keine Genussscheine ausstehend.

2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Erwerber von Aktien werden auf Gesuch hin gegen Nachweis des Erwerbs als Aktionär mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, falls sie ausdrücklich erklären, die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung zu halten. Die → **Statuten** sehen zudem vor, dass der Verwaltungsrat die Eintragung von durch Treuhänder (Nominees) gehaltenen Aktien bis maximal drei Prozent des Aktienkapitals zulassen kann. Über diese Eintragungsgrenze hinaus kann der Verwaltungsrat Nominees mit Stimmrecht im Aktienbuch eintragen, falls die Nominees genaue Angaben sowie die Aktienbestände der Personen offenlegen, für deren Rechnung sie 0,5 Prozent oder mehr des Aktienkapitals halten.

Der Verwaltungsrat ist berechtigt, Eintragungen im Aktienbuch mit Rückwirkung auf das Datum der Eintragung zu streichen, wenn die Eintragung durch falsche Angaben zustande gekommen ist. Er kann den betroffenen Aktionär vorgängig anhören. Der betroffene Aktionär ist umgehend über die Streichung zu informieren.

Darüber hinaus sind in den → **Statuten** keine Eintragungs- und Stimmrechtsbeschränkungen enthalten.

Im Berichtsjahr 2016 erfolgten keine Eintragungen im Aktienbuch von durch Treuhänder (Nominees) gehaltenen Aktien bis maximal drei Prozent des Aktienkapitals bzw. über diese Eintragungsgrenze hinaus. Ferner musste der Verwaltungsrat im Berichtsjahr keine Eintragungen im Aktienbuch mit Rückwirkung auf das Datum der Eintragung streichen.

Gemäss den → **Statuten** ist für Änderungen der Bestimmungen zur Beschränkung der Übertragbarkeit der Namenaktien ein Beschluss der Generalversammlung erforderlich, der mindestens zwei Drittel der vertretenen Stimmen auf sich vereinigt. Zum Verfahren und den Voraussetzungen zur Aufhebung von Beschränkungen der Übertragbarkeit vgl. → **Geschäftsbericht 2016, Corporate Governance, 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre**.

2.7 Wandelanleihen und Optionen

Es sind keine Wandelanleihen ausstehend.

Es wurden keine Optionen an unternehmensexterne Personen ausgegeben. Für ausgegebene Optionen an Mitarbeitende der Geberit Gruppe sei auf den → **Vergütungsbericht** und → **Note 17, Beteiligungsprogramme** im konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe verwiesen.

3. Verwaltungsrat

3.1/3.2 Mitglieder des Verwaltungsrats

Dem Verwaltungsrat (VR) gehörten Ende 2016 sechs Personen an.

Albert M. Baehny (1952)

Nicht-exekutiver Präsident des Verwaltungsrats seit 2015, (exekutiver Präsident des Verwaltungsrats von 2011 bis 2014), Mitglied des Verwaltungsrats seit 2011

Schweizer Staatsbürger

CEO Regent Lighting AG, Basel (CH); VR-Mitglied Investis, Crans-Montana (CH)

Albert M. Baehny ist diplomierter Biologe der Universität Freiburg (CH). Er begann 1979 seinen Berufsweg in der Forschung der Serono-Hypolab. Sein weiterer Weg führte ihn über unterschiedliche Marketing-, Vertriebs-, strategische Planungs- und globale Führungsfunktionen bei Dow Chemical Europe (1981–1993), Ciba-Geigy/Ciba SC (1994–2000), Vantico (2000–2001) und Wacker Chemie (2001–2002). Albert M. Baehny sammelte während mehr als 20 Jahren umfangreiche Erfahrungen mit globaler Geschäftsverantwortung. Vor seinem Wechsel zu Geberit war er Direktor des Geschäftsbereichs Wacker Specialties. Von 2003 bis 2004 leitete er bei Geberit den Konzernbereich Marketing und Vertrieb Europa. Von 2005 bis Ende 2014 war Albert M. Baehny Vorsitzender der Konzernleitung (CEO), seit 2011 ist er Präsident des Verwaltungsrats.

Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



Regi Aalstad (1964)

Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2016

Norwegische Staatsbürgerin

VR-Mitglied Telenor, Fornebu (NO)

Regi Aalstad besitzt einen Master-Abschluss in Betriebswirtschaft für internationales Management der Universität Michigan (US). Bei Procter & Gamble (P&G) war sie während über 25 Jahren und bis 2014 in Europa, dem Nahen Osten und Afrika in unterschiedlichen Bereichen als General Manager und Vice President tätig sowie in Asien für Papier- und Hygieneprodukte zuständig. Ihre Laufbahn begann 1988 bei der skandinavischen Tochtergesellschaft von P&G. Ab 2005 war sie Mitglied des Global Business Leadership Council von P&G. Zudem war sie bis 2014 in der CEEMEA-Division (Mittel- und Osteuropa, Naher Osten und Afrika) Vice President des Babypflege-segments.

In den letzten drei Jahren gehörte Regi Aalstad keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Sie unterhält neben ihrem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



Felix R. Ehrat (1957)

Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013

Schweizer Staatsbürger

Group General Counsel und Mitglied der Geschäftsleitung Novartis, Basel (CH) seit 2011; VR-Präsident Globalance Bank AG, Zürich (CH); VR-Mitglied Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH); Präsident SwissHoldings, Bern (CH); Mitglied des Stiftungsrats avenir suisse, Zürich (CH)

Felix R. Ehrat hat 1990 an der Universität Zürich (CH) zum Doktor der Rechte promoviert, nachdem er 1982 an der rechtswissenschaftlichen Fakultät dieser Universität das Lizenziat erlangt hatte. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL. M. der McGeorge School of Law in den USA. Er hat Management-Weiterbildungen, u. a. an der Harvard-Universität in Boston (US) absolviert. Seit Oktober 2011 ist er Group General Counsel von Novartis, seit 1. Januar 2012 als ordentliches Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis-Gruppe. Felix R. Ehrat ist ein führender Anwalt für Gesellschaftsrecht, Bankenrecht und Mergers & Acquisitions sowie Experte in den Bereichen Corporate Governance und Schiedsverfahren. Er begann seine Laufbahn 1987 als Associate bei Bär & Karrer in Zürich (CH). Im Jahr 1992 wurde er zum Partner, später zum Senior



Partner (2003–2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007–2011) der Kanzlei ernannt. Während seiner bisherigen Laufbahn war Felix R. Ehrat Präsident und Mitglied diverser Verwaltungsräte von kotierten und nicht-kotierten Unternehmen.

In den letzten drei Jahren gehörte Felix R. Ehrat keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.

Thomas M. Hübner (1958)

Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2015
Schweizer Staatsbürger
VR-Mitglied und Lead Director B&M European Value Retail S. A., Luxemburg (LU); VR-Präsident Burger King SEE S. A., Brüssel (BE)

Thomas M. Hübner schloss 1982 die Hotelfachschule in Zürich (CH) mit einem Masterdiplom in International Restaurant & Hospitality Management ab. 1996 erwarb er ein Executive MBA an der Universität St. Gallen (CH). Thomas M. Hübner war bei McDonald's von 1988 bis 1990 Chief Operating Officer in der Schweiz, sowie von 1990 bis 1995 verantwortlich für die Tschechische Republik und die Slowakei. Bei der Prodega AG (CH) amtierte er von 1996 bis 2000 als CEO. Bei der Metro Cash & Carry International GmbH (DE) hatte er von 2000 bis 2002 die Funktion des Chief Operating Officers für Osteuropa und Russland, von 2002 bis 2008 diejenige des CEO inne. Von 2008 bis 2011 war er gleichzeitig Verwaltungsratspräsident respektive Vize-Verwaltungsratspräsident bei Citrus International (CH) und bei Contract Farming India (CH). Von 2011 bis 2013 war Thomas M. Hübner als Executive Director Europe & International Partnerships Mitglied der Konzernleitung bei Carrefour SA (FR). Zudem war er bis 2014 während drei Jahren Co-Vorsitzender von ECR (Efficient Consumer Response) Europe, dem wichtigsten europäischen Retail- und Hersteller-Verband.

In den letzten drei Jahren gehörte Thomas M. Hübner keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



Hartmut Reuter (1957)

Vizepräsident des Verwaltungsrats seit April 2016, nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2008
Deutscher Staatsbürger
Mitglied des Gesellschafterausschusses und des Aufsichtsrats Vaillant GmbH, Remscheid (DE); Beiratsvorsitzender GBT-Bücolit GmbH, Marl (DE); Mitglied des Beirats Wilkhahn GmbH + Co KG, Bad Mündel (DE)

Hartmut Reuter startete seine Karriere nach dem Diplom als Wirtschaftsingenieur an der Technischen Universität Darmstadt (DE) 1981 bei der Bosch-Gruppe in Stuttgart (DE). In seiner über 15-jährigen Tätigkeit bei Bosch übernahm er Fach- und Führungsaufgaben in verschiedenen industriellen Geschäftsbereichen; zuletzt war er Direktor im Bereich Planung und Controlling in der Bosch-Zentrale. Von 1997 bis 2009 war Hartmut Reuter Mitglied der Konzernleitung des Rieter Konzerns in Winterthur (CH), davon die letzten sieben Jahre als CEO. Seitdem ist er freiberuflich als Unternehmensberater tätig und übt Mandate in verschiedenen Aufsichtsorganen aus.

In den letzten drei Jahren gehörte Hartmut Reuter keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



Jørgen Tang-Jensen (1956)

Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2012
Dänischer Staatsbürger
CEO VELUX A/S, Hørsholm (DK); VR-Mitglied Coloplast A/S (DK); Ausschussmitglied im Industrieverband Dänemarks; VR-Präsident Danish Green Investment Fund (DK)

Jørgen Tang-Jensen hat einen Hochschulabschluss in Betriebswirtschaftslehre von der Business School in Aarhus (DK). Zudem hat er am IMD in Lausanne (CH) und an der Universität in Stanford (US) Management-Weiterbildungen absolviert. Jørgen Tang-Jensen ist seit dem Jahr 2001 CEO des dänischen Bauprodukteherstellers VELUX A/S. Nach seinem Studium trat Jørgen Tang-Jensen 1981 in die VELUX-Gruppe ein, wo er bis zu seiner Ernennung als CEO im Jahr 2001 in den wichtigsten VELUX-Vertriebs- und Produktionsgesellschaften in verschiedenen leitenden Positionen arbeitete. Von 1989 bis 1991 in Dänemark, von 1991 bis 1992 in Frankreich, 1996 in Amerika und von 1999 bis 2000 in Deutschland trug er als Geschäftsführer die Verantwortung für die jeweilige Ländergesellschaft.



In den letzten drei Jahren gehörte Jørgen Tang-Jensen keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.

3.3 Statutarische Regeln in Bezug auf die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten gemäss Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1 VegüV

Mitglieder des Verwaltungsrats dürfen ausserhalb der Geberit Gruppe bis zu fünf Mandate in gewinnorientierten Rechtseinheiten und bis zu fünf Mandate in nicht-gewinnorientierten respektive gemeinnützigen Rechtseinheiten annehmen.

Mandate eines Mitglieds des Verwaltungsrats in Rechtseinheiten, welche durch die Gesellschaft kontrolliert werden oder die Gesellschaft kontrollieren, sowie Mandate, welche das Mitglied in seiner Funktion als Mitglied des Verwaltungsrats bei der Gesellschaft oder im Auftrag der Gesellschaft oder durch diese kontrollierten Rechtseinheiten wahrnimmt, zählen nicht als Mandate ausserhalb der Geberit Gruppe.

Mandate eines Mitglieds des Verwaltungsrats der Gesellschaft in verbundenen Rechtseinheiten ausserhalb der Geberit Gruppe sowie Mandate, welche dieses Mitglied in Ausübung seiner Funktion als Mitglied des obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgans oder der Geschäftsleitung bei einer Rechtseinheit ausserhalb der Geberit Gruppe oder im Auftrag dieser Rechtseinheit oder durch diese kontrollierten Rechtseinheiten wahrnimmt, zählen als ein Mandat ausserhalb der Geberit Gruppe.

Mandate, welche ein Mitglied des Verwaltungsrats in seiner Haupttätigkeit als Mitglied der Geschäftsleitung bei einer Rechtseinheit ausserhalb der Geberit Gruppe oder im Auftrag dieser Rechtseinheit oder durch diese kontrollierten Rechtseinheiten wahrnimmt, zählen nicht als Mandate für Zwecke dieser Bestimmung.

Als Mandate im Sinne der → **Statuten** gelten Mandate in den obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen oder in einem Beirat von Rechtseinheiten, welche verpflichtet sind, sich ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register eintragen zu lassen.

3.4 Wahl und Amtszeit

Seit dem 1. Januar 2014 endet gemäss Art. 3 der VegüV die Amtsdauer für ein Verwaltungsratsmitglied mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Die Mitglieder werden einzeln gewählt. Wiederwahl ist möglich.

Ebenfalls seit dem 1. Januar 2014 ist der Verwaltungsratspräsident durch die Generalversammlung zu wählen. Seine Amtsdauer endet ebenfalls mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Wiederwahl ist möglich. Ist das Amt des Präsidenten vakant, so ernennt der Verwaltungsrat für die verbleibende Amtsdauer einen neuen Präsidenten.

Ebenso sind seit dem 1. Januar 2014 die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses einzeln und jährlich durch die Generalversammlung zu wählen, wobei nur Mitglieder des Verwaltungsrats wählbar sind. Ihre Amtsdauer endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Wiederwahl ist möglich.

Die Mitglieder des Verwaltungsrats, der Präsident des Verwaltungsrats sowie die Mitglieder der Ausschüsse scheidern nach Erreichen des 70. Lebensjahrs auf die nächste ordentliche Generalversammlung aus.

Robert F. Spoerry stellte sich an der ordentlichen Generalversammlung vom 6. April 2016 nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung. Neu in den Verwaltungsrat gewählt wurde Regi Aalstad. In den Nominations- und Vergütungsausschuss wurden Hartmut Reuter (Vorsitz), Regi Aalstad sowie Jørgen Tang-Jensen gewählt. Die Konstituierung im Nachgang zur ordentlichen Generalversammlung ergab folgende Zusammensetzung für den Revisionsausschuss: Felix R. Ehrat (Vorsitz), Thomas M. Hübner, Hartmut Reuter. Hartmut Reuter übernahm das Amt des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats.

Regi Aalstad wird sich an der ordentlichen Generalversammlung 2017 nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stellen. Im Rahmen der Nachfolgeregelung wird der Verwaltungsrat der Geberit AG Eunice Zehnder-Lai als neues Verwaltungsratsmitglied und bei Wahl in den Verwaltungsrat zusätzlich zur Wahl in den Nominations- und Vergütungsausschuss vorschlagen. Der Verwaltungsratspräsident und alle übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats stehen für ein weiteres Jahr zur Verfügung. Im Übrigen sollen die Zusammensetzung der Ausschüsse sowie die Besetzung des Amtes des Vizepräsidenten unverändert bleiben.

3.5 Interne Organisation

Die Organisation des Verwaltungsrats ergibt sich aus dem Gesetz, den → **Statuten** sowie dem → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG** (vgl. auch → **3.6 Kompetenzregelung**).

Aufgrund des Inkrafttretens der VegüV am 1. Januar 2014 und der diesbezüglich erfolgten Anpassungen der → **Statuten** sind der Präsident des Verwaltungsrats und die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses jährlich je einzeln durch die Generalversammlung zu wählen. Der Verwaltungsrat wählt aus seiner Mitte nach jeder ordentlichen Generalversammlung den Vizepräsidenten, den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses sowie den Vorsitzenden und die Mitglieder des Revisionsausschusses.

Der Verwaltungsrat tagt, sooft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch vier Mal jährlich jeweils einen Tag (2016: zehn Sitzungen oder Telefonkonferenzen). Der Präsident oder – im Falle seiner Verhinderung – der Vizepräsident führen den Vorsitz. Der Verwaltungsrat bestimmt einen Sekretär, der nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein muss. Der Präsident des Verwaltungsrats kann Mitglieder der Konzernleitung zu den Sitzungen des Verwaltungsrats hinzuziehen.

Der Verwaltungsrat ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit seiner Mitglieder anwesend ist. Die Anwesenheit kann auch per Telefon oder elektronische Medien erfolgen. Die Beschlüsse werden mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Bei Stimmengleichheit steht dem Präsidenten der Stichentscheid zu.

Die Terminfestlegung der ordentlichen Sitzungen des Verwaltungsrats sowie der Ausschüsse erfolgt frühzeitig, sodass in der Regel alle Mitglieder persönlich oder telefonisch teilnehmen. Im Jahr 2016 lag die Teilnahmequote an den Verwaltungsrats-sitzungen bei 97 Prozent.

	15. Feb	8. Mrz	14. Mrz	6. Apr	30. Jun	15. Aug	31. Aug	1. Sep	26. Okt	2. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	X	X	–	X	X	X	X
Regi Aalstad ¹	n/a	n/a	n/a	n/a	X	X	X	X	X	X
Robert F. Spoerry ²	n/a	X	X	–	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Thomas M. Hübner	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

1) Regi Aalstad ist seit dem 6. April 2016 Mitglied des Verwaltungsrats

2) Robert F. Spoerry war bis zum 6. April 2016 Mitglied des Verwaltungsrats

Innerhalb des Verwaltungsrats bestehen zwei Ausschüsse, die ausschliesslich aus nicht-exekutiven und unabhängigen Verwaltungsräten zusammengesetzt sind:

Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC, Nomination and Compensation Committee; vormals Personalausschuss)

In diesem Ausschuss sind die Aufgaben eines Vergütungs- und eines Nominierungsausschusses zusammengefasst.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss besteht aus drei unabhängigen, nicht-exekutiven Mitgliedern des Verwaltungsrats. Die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses werden einzeln und jährlich durch die ordentliche Generalversammlung gewählt. Der Vorsitzende des Nominations- und Vergütungsausschusses wird vom Verwaltungsrat bestimmt. Ist der Nominations- und Vergütungsausschuss nicht vollständig besetzt, ernennt der Verwaltungsrat für die verbleibende Amtsdauer die fehlenden Mitglieder. Der Nominations- und Vergütungsausschuss ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit seiner Mitglieder anwesend ist. Beschlüsse werden mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Bei Stimmengleichheit steht dem Vorsitzenden der Stichentscheid zu.

Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses waren per 31. Dezember 2016 Hartmut Reuter (Vorsitz), Regi Aalstad und Jørgen Tang-Jensen. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich – 2016 drei Mal –, in der Regel einen halben Tag. Im Jahr 2016 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100 Prozent.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat in der Erfüllung seiner vom Gesetz und den → **Statuten** vorgegebenen Aufgaben im Bereich der Vergütungs- und Personalpolitik der Geberit Gruppe. Der Nominations- und Vergütungsausschuss hat folgende Aufgaben und Zuständigkeiten (Grundsätze):

1. Vorbereitung und periodische Überarbeitung der Vergütungspolitik und -prinzipien und der Personalpolitik der Geberit Gruppe und der Leistungskriterien im Bereich der Vergütung und periodische Überprüfung der Umsetzung derselben sowie diesbezügliche Antragstellung und Abgabe von Empfehlungen an den Verwaltungsrat.
2. Vorbereitung aller relevanten Entscheide des Verwaltungsrats betreffend die Nomination und Vergütung der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung sowie diesbezügliche Antragstellung und Abgabe von Empfehlungen an den Verwaltungsrat.

Die Gesamtverantwortung für die an den Nominations- und Vergütungsausschuss übertragenen Aufgaben und Kompetenzen bleibt beim Verwaltungsrat.

Der Verwaltungsrat kann dem Nominations- und Vergütungsausschuss weitere Aufgaben in den Bereichen Nomination und Vergütung und damit zusammenhängenden Bereichen zuweisen.

Die Organisation, die genauen Aufgaben, die Arbeitsweise und die Berichterstattung des Nominations- und Vergütungsausschusses sind im → **Organisationsreglement für den Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC)** des Verwaltungsrats der Geberit AG festgelegt.

Revisionsausschuss (AC, Audit Committee)

Der Revisionsausschuss setzt sich aus drei unabhängigen, nicht-exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern zusammen. Die Ernennung erfolgt jährlich durch den Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat ernennt eines der Mitglieder des Revisionsausschusses zu dessen Vorsitzenden. Der Revisionsausschuss ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit seiner Mitglieder anwesend ist. Beschlüsse werden mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. CEO und CFO sowie interne und externe Revision nehmen fallweise an den Sitzungen teil. Es steht dem Ausschuss ausserdem frei, Sitzungen ausschliesslich mit Vertretern der externen wie auch der internen Revision abzuhalten. Der Revisionsausschuss hat direkten Zugriff auf die interne Revision und kann innerhalb der Geberit Gruppe alle von ihm benötigten Informationen beschaffen und die dafür zuständigen Mitarbeiter befragen.

Der Revisionsausschuss setzte sich per 31. Dezember 2016 aus Felix R. Ehrat (Vorsitz), Thomas M. Hübner und Hartmut Reuter zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr – 2016 fünf Mal –, in der Regel einen halben Tag. Im Jahr 2016 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100 Prozent.

	26. Feb	31. Aug	1. Dez
Hartmut Reuter	X	X	X
Regi Aalstad ¹	n/a	X	X
Robert F. Spoerry ²	X	n/a	n/a
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X

1) Regi Aalstad ist seit dem 6. April 2016 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses
2) Robert F. Spoerry war bis zum 6. April 2016 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

	26. Feb	26. Apr	9. Aug	31. Aug	2. Dez
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X
Thomas M. Hübner ¹	n/a	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X
Robert F. Spoerry ²	X	n/a	n/a	n/a	n/a

1) Thomas M. Hübner ist seit dem 6. April 2016 Mitglied des Revisionsausschusses.

2) Robert F. Spoerry war bis zum 6. April 2016 Mitglied des Revisionsausschusses.

Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat in der Erfüllung der ihm vom Gesetz vorgegebenen Aufgaben, insbesondere in den Bereichen Finanzkontrolle (Oberaufsicht über die interne und die externe Revision und Überwachung der finanziellen Berichterstattung) sowie bei der Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen (internes Kontrollsystem). Der Revisionsausschuss legt Prüfungsumfang und Prüfungsplan der internen Revision fest und stimmt diese mit denjenigen der externen Revision ab. Interne und externe Revision erstellen zu jeder Sitzung einen umfassenden Bericht über die durchgeführten Prüfungen und die daraus abgeleiteten Massnahmen. Der Revisionsausschuss überwacht die Umsetzung der Prüfungsfeststellungen. Er beurteilt im Weiteren die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems unter Einbezug des Risikomanagements (vgl. auch → **3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung**). Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei Corporate-Governance- und Compliance-Fragen, überwacht die relevanten Corporate-Governance- und Compliance-Aspekte und entwickelt sie weiter. Die Gesamtverantwortung für die an den Revisionsausschuss übertragenen Aufgaben und Kompetenzen verbleibt beim Verwaltungsrat.

Die Organisation, die genauen Aufgaben, die Arbeitsweise und die Berichterstattung des Revisionsausschusses sind im → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC)** des Verwaltungsrats der Geberit AG festgelegt.

3.6 Kompetenzregelung

Dem Verwaltungsrat obliegen gemäss schweizerischem Gesellschaftsrecht und den → **Statuten** der Geberit AG die folgenden unübertragbaren und unentziehbaren Aufgaben:

- die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen
- die Festlegung der Organisation
- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung
- die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und deren Vertretung betrauten Personen
- die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, → **Statuten**, Reglemente und Weisungen
- die Erstellung des Geschäftsberichts und des Vergütungsberichts sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse
- die Benachrichtigung des Richters im Falle einer Überschuldung

Der Verwaltungsrat legt die strategischen Ziele und die generellen Mittel zu deren Erreichung fest und entscheidet über wichtige Sachgeschäfte. Weitere Kompetenzen des Verwaltungsrats sind im → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat** und in der → **Beilage zum Organisationsreglement** festgelegt.

Im Rahmen des gesetzlich Zulässigen und nach Massgabe des → **Organisationsreglements für den Verwaltungsrat** überträgt der Verwaltungsrat die operative Geschäftsführung dem Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO). Die einzelnen dem CEO übertragenen Aufgaben ergeben sich insbesondere aus der → **Beilage zum Organisationsreglement**. Der CEO ist befugt zur Weiterdelegation von Befugnissen an einzelne Mitglieder der Konzernleitung und/oder an weitere Führungskräfte der Geberit Gruppe.

Die Konzernleitung setzt sich aus dem Vorsitzenden sowie – per Ende 2016 – aus weiteren sechs Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat auf Antrag des Nominations- und Vergütungsausschusses ernannt.

Die → **Statuten** und/oder das → **Organisationsreglement des Verwaltungsrats** regeln die Aufgaben und Befugnisse des Verwaltungsrats als Gremium, des Präsidenten sowie der Ausschüsse. Das Organisationsreglement definiert auch die Rechte und Pflichten der Konzernleitung, die in der Geschäftsordnung der Konzernleitung weiter ausgeführt und präzisiert werden. Die → **Beilage zum Organisationsreglement** enthält eine detaillierte Auflistung der Entscheidungskompetenzen und Konzernführungsaufgaben.

Die Organisationsreglemente für den → **Verwaltungsrat**, den → **Nominations- und Vergütungsausschuss** sowie den → **Revisionsausschuss** können im Internet unter → www.geberit.com/unternehmen/downloads/publikationen/ eingesehen werden.

3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

Die einzelnen Mitglieder der Konzernleitung informieren den Verwaltungsrat in jeder Sitzung über den laufenden Geschäftsgang und über die wesentlichen Geschäftsvorfälle der Gruppe respektive der Gruppengesellschaften. Zwischen den Sitzungen wird der Verwaltungsrat monatlich umfassend über den laufenden Geschäftsgang und die finanzielle Situation des Unternehmens in schriftlicher Form informiert. Im Wesentlichen enthält dieser Bericht Kernaussagen zum Gruppen- und zum Marktgeschehen, Informationen und Kennzahlen über die Umsatz- und Gewinnentwicklung der Gruppe (in den Monaten Januar, April, Juli und Oktober nur Aussagen zur Umsatzentwicklung, jedoch keine zur Gewinnentwicklung), Aussagen zur Umsatzentwicklung in den einzelnen Produktlinien und Ländern oder Regionen sowie Analysen über die Aktienkursentwicklung. Der umfangreichere Quartalsbericht beinhaltet zusätzlich die Erwartungen der operativen Führung zur Entwicklung der Ergebnisse bis zum Ende des Geschäftsjahres, Informationen über die Entwicklung des Personalbestands und der Liquidität sowie über die getätigten Investitionen, die Zusammensetzung des Aktionariats und die Markterwartungen bezüglich der Unternehmensentwicklung.

Darüber hinaus steht der Präsident des Verwaltungsrats mit dem CEO zu allen wesentlichen unternehmenspolitischen Fragen in regelmässigem Kontakt. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann einzeln Auskunft über alle Angelegenheiten der Gruppe respektive der Gruppengesellschaften verlangen.

Gestützt auf das → **Organisationsreglement des Verwaltungsrats** und das → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC)** des Verwaltungsrats hat der Revisionsausschuss ein umfassendes System zur Überwachung und Steuerung der mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft gesetzt. Dieser Prozess beinhaltet die Risikoidentifikation, -analyse, -steuerung und das Risiko-Reporting. Operativ ist die Konzernleitung für die Steuerung des Risikomanagements zuständig. Zudem werden im Unternehmen Verantwortliche für wesentliche Einzelrisiken benannt. Diese Verantwortlichen treffen konkrete Massnahmen für das Management der Risiken und kontrollieren deren Umsetzung. Die interne Revision erstellt alle zwei Jahre einen Risikobericht zuhanden des Verwaltungsrats. Wesentliche Risiken werden zudem laufend in den regelmässig stattfindenden Konzernleitungs- oder Verwaltungsratssitzungen diskutiert. Zum Management von Finanzrisiken vergleiche → **Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 4. Risikobewertung und -management**. Des Weiteren informiert die interne Revision den Revisionsausschuss an jeder Sitzung über durchgeführte Revisionen und über den Stand der Umsetzung von anlässlich früherer Prüfungen gemachten Feststellungen und Optimierungsvorschlägen.

4. Konzernleitung

4.1/4.2 Mitglieder der Konzernleitung

Der Konzernleitung gehörten Ende 2016 sieben Personen an.

Christian Buhl (1973)

Vorsitzender der Konzernleitung seit 2015
Mitglied der Konzernleitung seit 2015
bei Geberit seit 2009
Schweizer Staatsbürger

Christian Buhl hat an der ETH Zürich (CH) Physik studiert (Dipl. Phys. ETH) und anschliessend an der Universität St. Gallen (CH) auf dem Gebiet der Finanzmarktforschung zum Dr. oec. HSG promoviert. Von 2000 bis 2003 war er als Forschungsmitarbeiter und Lehrstuhlassistent am Schweizerischen Institut für Banken und Finanzen in St. Gallen und am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel (CH) in der Forschung und Lehre tätig. Von 2004 bis 2008 arbeitete Christian Buhl bei McKinsey & Company, Zürich (CH). Dabei war er für verschiedene schweizerische und internationale Industrieunternehmen tätig und unterstützte diese in den Bereichen Strategie, M&A, Marketing und Organisation. Im Jahr 2009 trat er bei Geberit ein und war zunächst zuständig für den Bereich Strategische Planung. Anschliessend übernahm er die Verantwortung für das Dusch-WC-Geschäft Geberit AquaClean. Von 2012 bis Ende 2014 war Christian Buhl Geschäftsführer der deutschen Vertriebsgesellschaft, der bedeutendsten Vertriebseinheit der Geberit Gruppe. Seit 2015 ist er Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) der Geberit Gruppe, vergleiche auch → [Führungsstruktur](#).



Roland Iff (1961)

Mitglied der Konzernleitung seit 2005
bei Geberit seit 1993
Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO)
Schweizer Staatsbürger
VR-Vizepräsident VZ Holding AG, Zürich (CH)

Roland Iff hat an der Universität St. Gallen (CH) Betriebswirtschaftslehre studiert (Vertiefung Finanz- und Rechnungswesen) und 1986 als lic. oec. abgeschlossen. Sein Berufsweg begann 1987 in der internen Revision der amerikanischen Mead Corporation, für die er zunächst in Zürich (CH) und Dayton (US) tätig war. Von Brüssel (BE) aus bearbeitete er anschliessend Marktentwicklungsprojekte, bevor er 1990 Finanzchef der Mead-Niederlassung Italien in Mailand wurde. Roland Iff trat 1993 als Leiter der Konzernentwicklung bei Geberit ein. 1995 wurde er mit der Leitung des Konzern-Controllings betraut. Ab Oktober 1997 führte er das Gruppen-Treasury. Seit 2005 ist Roland Iff als CFO für den Konzernbereich Finanzen zuständig, vergleiche auch → [Führungsstruktur](#).



Martin Baumüller (1977)

Mitglied der Konzernleitung seit 1. September 2016
bei Geberit seit 2011
Leitung Konzernbereich Marketing & Brands
Schweizer Staatsbürger

Martin Baumüller schloss 2001 sein Masterstudium an der Universität St. Gallen (CH) in internationalem Management sowie einen MBA an der Nanyang Technological University in Singapur (SG) ab. Im Jahr 2005 promovierte er an der Universität Bern (CH) zum Thema «Managing Cultural Diversity». Seine berufliche Karriere startete er als freiberuflicher Berater für strategische Projekte und Marktaufbauprojekte in den Jahren 2001 bis 2003. Von 2005 bis 2010 war er bei McKinsey & Company in Zürich (CH) beschäftigt; zuerst in diversen Projekten für die pharmazeutische und chemische Industrie sowie für die Transportindustrie, später als Engagement Manager, wo er sich weltweit um Projekte in verschiedenen Branchen kümmerte und Teil des Strategy & Corporate Finance Teams war. 2011 wechselte er zu Geberit als Head Strategic Planning. Von 2012 bis Ende August 2016 war er als Head Geberit AquaClean verantwortlich für die Steuerung und Weiterentwicklung des gesamten Dusch-WC-



Geschäfts der Geberit Gruppe. Mit Wirkung zum 1. September 2016 hat der Verwaltungsrat der Geberit AG Martin Baumüller zum Leiter des Konzernbereichs Marketing & Brands ernannt, vergleiche auch → [Führungsstruktur](#).

Michael Reinhard (1956)

**Mitglied der Konzernleitung seit 2005
bei Geberit seit 2004
Leitung Konzernbereich Operations
Deutscher Staatsbürger
VR-Mitglied Reichle & De-Massari AG, Wetzikon (CH)**

Michael Reinhard hat an der Technischen Hochschule Darmstadt (DE) Maschinenbau studiert und anschliessend am dortigen Deutschen Kunststoffinstitut zum Dr.-Ing. promoviert. Seinen Berufsweg begann er 1987 als Projektleiter bei der Automatik GmbH, Gross-Ostheim (DE). Im Jahr 1990 wechselte er zu McKinsey & Company, wo er die Funktion als Senior Associate wahrnahm. 1992 kam Michael Reinhard zu Schott, Mainz (DE), und wurde dort mit zunehmend gesamtverantwortlichen Führungsaufgaben betraut. So wurde er 1995 Leiter des Unternehmensbereichs Pharmaverpackungen und 1998 Leiter des Unternehmensbereichs Rohr der Schott Gruppe mit 2 400 Mitarbeitenden. 2005 übernahm Michael Reinhard bei Geberit die Leitung des Konzernbereichs Vertrieb. Von 2006 bis Ende August 2016 war er für den Konzernbereich Produkte zuständig. Seit 1. September 2016 verantwortet er den Konzernbereich Operations, vergleiche auch → [Führungsstruktur](#).



Egon Renfordt-Sasse (1957)

**Mitglied der Konzernleitung seit Februar 2015
bei Geberit seit 1997
Leitung Konzernbereich Product Management & Innovation
Deutscher Staatsbürger**

Egon Renfordt-Sasse schloss 1986 sein Maschinenbau-Studium an der RWTH Aachen (DE) ab. Seine berufliche Laufbahn startete er bei der Firma Battenfeld-Fischer in Troisdorf (DE), wo er bis 1997 in verschiedenen Funktionen – zuletzt als Profit-Center-Leiter Technical Parts – tätig war. 1997 trat er als verantwortlicher Produktmanager für die Produktlinie Installationssysteme in die Geberit Gruppe ein. Von 2001 bis 2003 war er in der deutschen Vertriebsgesellschaft von Geberit unter anderem für den Bereich Vertrieb Technik zuständig. Anschliessend leitete er bis 2012 den Bereich Produkte Sanitärssysteme der Gruppe. Ab 2012 verantwortete er das weltweite Marketing der Geberit Gruppe. Von 2015 bis Ende August 2016 war er für den Konzernbereich Marketing & Brands zuständig. Seit 1. September 2016 verantwortet er den Konzernbereich Product Management & Innovation, vergleiche auch → [Führungsstruktur](#).



Karl Spachmann (1958)

**Mitglied der Konzernleitung seit 2011
bei Geberit seit 1997
Leitung Konzernbereich Vertrieb Europa
Deutscher Staatsbürger**

Karl Spachmann erlangte seinen Hochschulabschluss in Wirtschafts- und Organisationswissenschaften an der Hochschule der Bundeswehr in München (DE). Seine berufliche Laufbahn startete er 1983 in der Bundeswehr, wo er bis 1990 als Radarführungsoffizier, Zugführer und Presseoffizier tätig war. Anfang 1990 begann er bei der Firma Adolf Würth GmbH & Co. KG in Künzelsau (DE), zuerst als Assistent des Geschäftsführers Verkauf, später als Regionalverkaufsleiter für Nordrhein-Westfalen. 1995 wechselte er zur Friedrich Grohe AG in Hemer (DE) als Vertriebsleiter Deutschland. Ab 1997 war er für die deutsche Vertriebsgesellschaft der Geberit Gruppe tätig, anfangs als Geschäftsführer mit Schwerpunkt Aussendienst, seit dem Jahr 2000 als Vorsitzender der Geschäftsführung. Seit 2011 ist Karl Spachmann für den Konzernbereich Vertrieb Europa zuständig, vergleiche auch → [Führungsstruktur](#).



Ronald van Triest (1969)

**Mitglied der Konzernleitung seit 2015
bei Geberit seit 2015
Leitung Konzernbereich Vertrieb International
Niederländischer Staatsbürger**

Ronald van Triest schloss 1996 sein Master-Studium in Management und Organisation an der Universität Groningen (NL) ab. Seine berufliche Laufbahn startete er bei Royal Philips, wo er bis 2006 diverse Funktionen innehatte, zu Beginn in den Bereichen Marketing und Vertrieb, in einer zweiten Phase mit übergreifenden Verantwortungen im Produktmanagement, im Bereich M&A und in der Geschäftsführung. Er operierte dabei vor allem von Singapur und Hongkong aus. Von 2007 bis 2009 war er bei China Electronics Corporation in Shenzhen (CN) als General Manager Sales für Vertrieb, Marketing, Service und Logistik zuständig und führte Mitarbeitende in China, Singapur, Russland und in der Türkei. Von 2010 bis 2015 war er für Ellipz Lighting in Singapur tätig. Als CEO und Managing Director war er für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Asiengeschäfts verantwortlich. Unter anderem etablierte er ein Joint Venture in Peking, baute die lokale Produktion, Forschung und Entwicklung sowie den Vertrieb auf und schuf Vertriebskanäle in Südostasien, im Mittleren Osten sowie ein Joint Venture in Indien. Seit 2015 ist Ronald van Triest für den Konzernbereich Vertrieb International bei Geberit zuständig, vergleiche auch → **Führungsstruktur**.



4.3 Statutarische Regeln in Bezug auf die Anzahl der zulässigen Tätigkeiten gemäss Art. 12 Abs. 1 Ziff. 1 VegüV

Mitglieder der Konzernleitung dürfen ausserhalb der Geberit Gruppe bis zu zwei Mandate in gewinnorientierten Rechtseinheiten und bis zu vier Mandate in nicht-gewinnorientierten respektive gemeinnützigen Rechtseinheiten annehmen.

Mandate eines Mitglieds der Konzernleitung in Rechtseinheiten, welche durch die Gesellschaft kontrolliert werden oder die Gesellschaft kontrollieren, sowie Mandate, welche das Mitglied in seiner Funktion als Mitglied der Konzernleitung bei der Gesellschaft oder im Auftrag der Gesellschaft oder durch diese kontrollierten Rechtseinheiten wahrnimmt, zählen nicht als Mandate ausserhalb der Geberit Gruppe.

Mandate eines Mitglieds der Konzernleitung der Gesellschaft in verbundenen Rechtseinheiten ausserhalb der Geberit Gruppe sowie Mandate, welche dieses Mitglied in Ausübung seiner Funktion als Mitglied des obersten Leitungs- oder Verwaltungsorgans oder der Geschäftsleitung bei einer Rechtseinheit ausserhalb der Geberit Gruppe oder im Auftrag dieser Rechtseinheit oder durch diese kontrollierten Rechtseinheiten wahrnimmt, zählen als ein Mandat ausserhalb der Geberit Gruppe.

Die Annahme von Mandaten von Mitgliedern der Konzernleitung in Rechtseinheiten ausserhalb der Geberit Gruppe ist vom Verwaltungsrat bzw., wenn an diesen delegiert, vom Nominations- und Vergütungsausschuss vorgängig zu genehmigen.

Als Mandate im Sinne der → **Statuten** der Geberit AG gelten Mandate in den obersten Leitungs- oder Verwaltungsorganen oder in einem Beirat von Rechtseinheiten, welche verpflichtet sind, sich ins Handelsregister oder in ein entsprechendes ausländisches Register eintragen zu lassen.

4.4 Managementverträge

Die Gesellschaft hat mit Gesellschaften (oder natürlichen Personen) ausserhalb der Geberit Gruppe keine Managementverträge abgeschlossen.

5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Vergleiche → [Vergütungsbericht](#).

6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

6.1 Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

Das Stimmrecht kann nur ausgeübt werden, wenn der Aktionär im Aktienbuch der Geberit AG als Aktionär mit Stimmrecht eingetragen ist. Aktien im Eigenbestand der Gesellschaft sind nicht stimmberechtigt.

Aktionäre können sich an der Generalversammlung gemäss den → [Statuten](#) der Gesellschaft nur durch ihren gesetzlichen Vertreter, einen anderen stimmberechtigten Aktionär oder den unabhängigen Stimmrechtsvertreter vertreten lassen. Die Gesellschaft anerkennt nur einen Vertreter pro Aktie.

Der Verwaltungsrat bestimmt im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen die Anforderungen an Vollmachten und Weisungen und kann Vorschriften darüber erlassen.

Zur Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen vergleiche → [2. Kapitalstruktur, 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen](#).

6.2 Statutarische Quoren

Die → [Statuten](#) der Gesellschaft sehen keine Beschlüsse der Generalversammlung vor, die nur von einer grösseren als der gesetzlich vorgesehenen Mehrheit gefasst werden können.

6.3/6.4 Einberufung der Generalversammlung/Traktandierung

Die Generalversammlung wird durch den Verwaltungsrat spätestens 20 Tage vor dem Versammlungstag einberufen. Über Gegenstände, die dabei nicht angekündigt wurden, können keine Beschlüsse gefasst werden. Ausgenommen sind Anträge auf Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung oder auf Durchführung einer Sonderprüfung, welche von jedem Aktionär ohne vorherige Ankündigung während der Generalversammlung eingebracht werden können. Aktionäre, die Aktien im Nennwert von CHF 4 000 vertreten, können die Traktandierung eines Verhandlungsgegenstands verlangen. Dies hat mindestens 45 Tage vor der Generalversammlung schriftlich unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und Anträge zu erfolgen.

Ferner können ausserhalb der Generalversammlung ein oder mehrere Aktionäre, die zusammen mindestens 3 Prozent des Aktienkapitals vertreten, gemeinsam schriftlich unter Angabe des Verhandlungsgegenstands und des Antrags, bei Wahlen der Namen der vorgeschlagenen Kandidaten, die Einberufung einer ausserordentlichen Generalversammlung verlangen.

6.5 Eintragungen im Aktienbuch

Der Verwaltungsrat gibt in der Einladung zur Generalversammlung das für die Teilnahme- und Stimmberechtigung massgebende Stichdatum der Eintragung im Aktienbuch bekannt.

7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

7.1 Angebotspflicht

Es bestehen keine statutarischen Regelungen betreffend Opting-up oder Opting-out.

7.2 Kontrollwechselklauseln

Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vergleiche → [Vergütungsbericht](#).

8. Revisionsstelle

8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

PricewaterhouseCoopers AG, Zürich, ist seit 1997 Revisionsstelle der Geberit Gruppe sowie der Geberit AG seit deren Gründung im Jahr 1999. Der leitende Revisor, Beat Inauen, ist seit 2015 für das Revisionsmandat verantwortlich.

8.2 Revisionshonorar

PricewaterhouseCoopers stellte der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2016 TCHF 1 810 für Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Prüfung der Jahresrechnungen der Konzerngesellschaften sowie der Konzernrechnung der Geberit Gruppe in Rechnung.

8.3 Zusätzliche Honorare

Bei den zusätzlichen Dienstleistungen fakturierte PricewaterhouseCoopers TCHF 737 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 49 für übrige Dienstleistungen. Der Betrag der Non-audit Fees liegt damit bei 43% der Audit Fees.

8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Die externe Revisionsstelle berichtet in schriftlicher Form auf jede festgelegte Sitzung hin an den Revisionsausschuss über relevante Prüfungsaktivitäten und weitere wichtige Vorgänge im Zusammenhang mit dem Unternehmen. Vertreter der externen und der internen Revision nehmen an einzelnen Traktanden der Sitzungen des Revisionsausschusses teil, erläutern ihre Tätigkeit und stehen für Fragen zur Verfügung. Im Berichtsjahr 2016 hat die externe Revision an drei Sitzungen des Revisionsausschusses teilgenommen.

Der Revisionsausschuss des Verwaltungsrats beurteilt jährlich die Leistung, Honorierung und Unabhängigkeit der Revisionsstelle und unterstützt den Verwaltungsrat bei der Nomination der Revisionsstelle zuhanden der ordentlichen Generalversammlung. Der Revisionsausschuss beschliesst jährlich den Prüfungsumfang und Prüfungsplan der internen Revision, stimmt diese mit denjenigen der externen Revision ab und bespricht die Revisionsergebnisse mit den externen und internen Prüfern. Weitere Details zum Revisionsausschuss sind → [Punkt 3 \(Verwaltungsrat\)](#), [3.5 Interne Organisation](#), [Revisionsausschuss](#) zu entnehmen.

9. Informationspolitik

Geberit pflegt eine offene und regelmässige Kommunikation mit den Aktionären, dem Kapitalmarkt und der Öffentlichkeit. Dafür stehen CEO, CFO und der Leiter Corporate Communications & Investor Relations als direkte Ansprechpartner zur Verfügung.

Aktionäre erhalten gedruckte Kurzberichte zum Geschäftsjahr und Halbjahresberichte zugeschickt. Der Geschäftsbericht inklusive eines integrierten Nachhaltigkeitsberichts ist als umfassende Online-Version im Internet unter → www.geberit.com/geschaeftsbericht zugänglich. Es werden Quartalsabschlüsse veröffentlicht. Mindestens einmal jährlich findet eine Medien- und Analystenkonferenz statt.

Die Kontaktaufnahme ist über → corporate.communications@geberit.com jederzeit möglich. Im Internet unter → www.geberit.com/kontakt/kontakte/ finden sich in den jeweiligen Kapiteln zudem Kontaktadressen für Investoren, Medien und die übrige interessierte Öffentlichkeit.

Unter → www.geberit.com/maillingliste können sich interessierte Personen auf einer Mailingliste eintragen, um zum Beispiel Ad-hoc-Mitteilungen oder weitere Unternehmensinformationen zu erhalten. Unter → www.geberit.com/medien stehen alle veröffentlichten Medienmitteilungen der Geberit Gruppe der letzten Jahre zum Herunterladen zur Verfügung.

Das Publikationsorgan der Geberit AG ist das Schweizerische Handelsamtsblatt (SHAB). Mitteilungen an die Aktionäre erfolgen durch Bekanntmachung in den Publikationsorganen oder auch durch Brief an die im Aktienbuch verzeichneten Adressen.

Weitere Ausführungen zur Informationspolitik der Geberit Gruppe inklusive eines Terminplans finden sich unter → [Informationen zur Geberit Aktie](#).

Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht gibt einen Überblick über die Vergütungsgrundsätze und -programme von Geberit. Ferner beschreibt er das Vorgehen zur Festlegung der Vergütungen und enthält detaillierte Angaben zu den Vergütungen an den Verwaltungsrat und die Konzernleitung im Geschäftsjahr 2016. Der Bericht enthält wichtige und relevante Informationen für Aktionäre, um ihnen ihre Entscheidung bei der Abstimmung über die Vergütungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung an der Generalversammlung 2017 zu erleichtern.

Der Bericht wurde gemäss folgenden Regulierungsbestimmungen verfasst: der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV), der Richtlinie betreffend Informationen zur Corporate Governance der SIX Swiss Exchange sowie dem «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» von economiesuisse.

Der Vergütungsbericht gliedert sich wie folgt:

1. Einleitung durch den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses
2. Vergütungspolitik und -grundsätze
3. Festlegung der Vergütungen
4. Aufbau Vergütungssystem
5. Verwaltungsrat: Vergütungen und Beteiligungen im Jahr 2016
6. Konzernleitung: Vergütungen und Aktienbeteiligungen/Optionen im Jahr 2016
7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2016
8. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2016

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2016 finden Sie im → [Lagebericht der Konzernleitung](#).

1. Einleitung durch den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Ich freue mich, Ihnen im Namen des Nominations- und Vergütungsausschusses (NCC) den Vergütungsbericht 2016 vorzustellen.

Nach der Wahl der Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses an der Generalversammlung 2016 wurde Regi Aalstad als neues Mitglied des Ausschusses begrüßt. Ferner hat der Verwaltungsrat den Unterzeichnenden zum Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses für die Amtsdauer ab der Generalversammlung 2016 ernannt.

2016 war für Geberit ein sehr starkes Jahr. Die Integration von Sanitec verlief erfolgreich und nach Plan. Seit dem 1. Januar 2016 treten Geberit und die früheren Sanitec Vertriebsseinheiten in allen Märkten als ein Unternehmen mit gemeinsamen Bestell- und Rechnungstellungsprozessen auf. Der Schwerpunkt lag in diesem Jahr auf der Vereinheitlichung der Prozesse und Nutzung von Synergien. Die erfolgreiche Integration von Sanitec hat zu einem starken Finanz- und Betriebsergebnis von Geberit beigetragen. Der Vergütungsbericht fasst zusammen, wie sich diese Ergebnisse auf die variablen Zahlungen an die Mitglieder der Konzernleitung im Rahmen der verschiedenen Vergütungspläne ausgewirkt haben.

Während des Berichtsjahres und mit Blick auf die Sanitec Integration konzentrierte sich der Nominations- und Vergütungsausschuss vor allem auf die Beurteilung der Unternehmensleitung und die Nachfolgeplanung für Positionen in der Konzernleitung. Zudem führte der Nominations- und Vergütungsausschuss die Überprüfung der Vergütungsprogramme fort, um deren Abstimmung auf die Geschäftsstrategie und langfristigen Interessen unserer Aktionäre sicherzustellen. Ansonsten ging der Nominations- und Vergütungsausschuss im Laufe des Jahres seinen regulären Aufgaben nach wie der Festlegung der Leistungsziele zu Jahresbeginn und der Leistungsbeurteilung zum Jahresende, der Festlegung der Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung, der Erstellung des Vergütungsberichts sowie der Vorbereitung der «Say-on-Pay»-Abstimmungen an der Generalversammlung. Auf den nachfolgenden Seiten finden Sie weitere Informationen über unsere Aktivitäten sowie zum Vergütungssystem und zur Governance von Geberit.

An der Generalversammlung 2017 werden wir Ihnen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung sowie die Gesamtvergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2018 zur Genehmigung vorlegen. Ferner haben Sie Gelegenheit, in einer konsultativen Abstimmung Ihre Meinung zum vorliegenden Vergütungsbericht auszudrücken. Beim Lesen des Berichts werden Sie feststellen, dass die Vergütung an den Verwaltungsrat für die mit der Generalversammlung 2017 endende Vergütungsperiode sowie die Vergütung an die Konzernleitung für 2016 innerhalb der an der Generalversammlung 2016 genehmigten Grenzen liegen.

Auch künftig werden wir prüfen, ob unsere Vergütungsprogramme in dem sich ständig wandelnden Unternehmensumfeld weiterhin ihren Zweck erfüllen. Bei der Weiterentwicklung des Vergütungssystems führen wir einen offenen und regelmässigen Dialog mit unseren Aktionären. Wir hoffen, dass der vorliegende Bericht die für Sie relevanten Informationen enthält. Aus unserer Sicht ermöglicht unser Vergütungssystem eine ausgewogene und angemessene Honorierung von Leistungen und wahrt gleichzeitig die Interessen der Aktionäre.

Freundliche Grüsse



Hartmut Reuter
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses

2. Vergütungspolitik und -grundsätze

Grundsätze

Um seinen Erfolg zu sichern und die Position als Marktführer zu festigen, muss ein Unternehmen die richtigen Talente gewinnen, diese entwickeln und binden. Die Vergütungsprogramme von Geberit sollen dieses grundlegende Ziel unterstützen. Sie beruhen auf folgenden Grundsätzen:

- Die Vergütungen sind mit denjenigen von anderen Unternehmen vergleichbar, mit denen Geberit um Talente konkurriert.
- Sowohl der Unternehmenserfolg als auch die individuelle Leistung wirken sich auf die Vergütung aus.
- In den Vergütungsprogrammen werden sowohl kurzfristige Erfolge als auch die langfristige Wertschöpfung ausgewogen berücksichtigt.
- Aktienprogramme fördern das langfristige Engagement und die Grundhaltung der Führungskräfte und fördern die Abstimmung ihrer Interessen mit denjenigen der Aktionäre.
- Die Führungskräfte sind durch angemessene Pensions- und Versicherungspläne gegen Risiken abgesichert.

Vergütung Verwaltungsrat

Damit die Unabhängigkeit des Verwaltungsrats bei der Aufsicht über die Konzernleitung sichergestellt ist, erhalten die Verwaltungsräte ausschliesslich eine fixe Vergütung in bar und in nicht verbilligten Aktien mit einer Sperrfrist von vier Jahren. Das Vergütungssystem des Verwaltungsrats beinhaltet keine leistungsbezogenen Komponenten (vgl. auch → **Aufbau Vergütungssystem, Verwaltungsrat**).

Vergütung Konzernleitung

Die Vergütung der Konzernleitung (KL) umfasst fixe und variable Elemente.

Die fixe Vergütung besteht aus Grundgehalt und Nebenleistungen und orientiert sich an den Marktverhältnissen.

Die variable Vergütung fördert und belohnt erstklassige Leistungen auf der Grundlage ambitionierter Zielsetzungen. Die variable Vergütung enthält ein kurzfristiges und ein langfristiges Element:

- Die kurzfristige variable Vergütung beruht auf den Geberit Werttreibern Umsatz, Gewinn vor Zinsen und Steuern (EBIT), Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) und Gewinn je Aktie (EPS) sowie auf individuellen Zielen, die im Rahmen des jährlichen Performance-Management-Prozesses festgelegt werden. Auf diese Weise werden individuelle Leistungen und Unternehmenserfolg ausgewogen berücksichtigt.
- Die langfristige variable Vergütung basiert auf der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC). Sie soll nachhaltige Leistung belohnen, die langfristige Bindung der Führungskräfte fördern und ihre Interessen an diejenigen der Aktionäre angleichen.

Die variable Vergütung ist plafoniert, um das Eingehen von unangemessenen Risiken und eine kurzfristige Gewinnmaximierung zulasten der langfristigen Stabilität des Unternehmens zu vermeiden, (vgl. auch → **Aufbau Vergütungssystem, Konzernleitung**).

Governance und Beteiligung der Aktionäre

Die Zuständigkeit für vergütungsbezogene Entscheidungen ist in den Statuten und im Organisationsreglement der Geberit AG geregelt.

Die prospektiv festzusetzenden maximalen Gesamtvergütungen an Verwaltungsrat und Konzernleitung werden der Generalversammlung zur bindenden Abstimmung vorgelegt. Zudem erfolgt eine konsultative Abstimmung über den Vergütungsbericht für die vorangegangene Periode (vgl. auch → **Festlegung der Vergütungen**).

3. Festlegung der Vergütungen

3.1 Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC)

Wie in den Statuten und im Organisationsreglement der Geberit AG vorgesehen, unterstützt der Nominations- und Vergütungsausschuss den Verwaltungsrat bei der Erfüllung seiner Aufgaben und Zuständigkeiten im Bereich der Vergütungs- und Personalpolitik. Dazu zählen:

- Erstellung und regelmässige Überprüfung der Vergütungspolitik und -grundsätze der Gruppe
- Jährliche Überprüfung der individuellen Vergütungen des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder
- Jährliche Leistungsbeurteilung des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder
- Erstellung des Vergütungsberichts
- Personalentwicklung der Konzernleitung
- Nachfolgeplanung und Nominationen für Positionen in der Konzernleitung
- Vorauswahl von Kandidaten zur Wahl oder Wiederwahl in den Verwaltungsrat

Genehmigung und Befugnisebenen bei Vergütungsangelegenheiten:

Entscheid über	CEO	NCC	VR	GV
Vergütungspolitik und -richtlinien im Einklang mit den Statuten		schlägt vor	genehmigt	
Maximale Gesamtvergütung an VR und KL		schlägt vor	prüft	bindende Abstimmung
Individuelle Vergütungen der VR-Mitglieder		schlägt vor	genehmigt	
Individuelle Vergütung des CEO (einschliesslich fixer Vergütung, STI ¹ und LTI ²)		schlägt vor	genehmigt	
Individuelle Vergütungen der übrigen KL-Mitglieder	schlägt vor	prüft	genehmigt	
Zuteilung von LTI ² für sonstige Anspruchsberechtigte	schlägt vor	prüft	genehmigt	
Vergütungsbericht		schlägt vor	genehmigt	konsultative Abstimmung

¹ Short-Term Incentive (variable Barvergütung)

² Long-Term Incentive (langfristiger Beteiligungsplan)

Der Nominations- und Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus unabhängigen, nicht-exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern, die jährlich von der Generalversammlung gewählt werden. Seit der Generalversammlung 2016 gehören dem Nominations- und Vergütungsausschuss Hartmut Reuter als Vorsitzender sowie Regi Aalstad und Jørgen Tang-Jensen als Mitglieder an.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich. Im Jahr 2016 befasste sich der Ausschuss in drei Sitzungen unter anderem mit den unten aufgeführten wiederkehrenden Traktanden. Im Jahr 2016 lag die Teilnahmequote an den NCC-Sitzungen bei 100 Prozent.

	Jahresbeginn (Febr./März)	Sommer (August)	Jahresende (Dezember)
Vergütungspolitik		- Überprüfung der Vergütungsgrundsätze und -programme	
Angelegenheiten Konzernleitung	- Individuelle Leistungsbeurteilung (Vorjahr) - STI-Auszahlung (Vorjahr) - Vesting von Aktienzuteilungen (Vorjahr)	- Nachfolgeplanung für KL-Positionen - Beratung über Talentmanagement	- Zielvergütung (Folgejahr) - Zielsetzung für STI (Folgejahr) - Optionsbewertung und Definition von Performance-Kriterien für nächste LTI-Zuteilung
Vergütung Verwaltungsrat			- VR-Vergütung (Folgejahr)
Governance	- GV-Vorbereitung (maximale Gesamtvergütungen an KL und VR für «Say-on-Pay»-Abstimmungen)	- Prüfung von Meinungen der Aktionäre und Stimmrechtsberater zum Vergütungsbericht	- Ausarbeitung des Vergütungsberichts - NCC-Agenda für Folgejahr

Grundsätzlich nehmen der Verwaltungsratspräsident, der CEO und der Head Corporate Human Resources an den Sitzungen des Nominations- und Vergütungsausschusses teil. Der Vorsitzende des Nominations- und Vergütungsausschusses kann bei Bedarf weitere Führungskräfte zu den Sitzungen einladen. Der Verwaltungsratspräsident und die Führungskräfte sind jedoch keinesfalls anwesend, wenn die jeweils eigene Leistung bzw. Vergütung erörtert wird. Am Ende jeder Sitzung beraten sich die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses unter Ausschluss anderer Personen.

Nach jeder Sitzung berichtet der Vorsitzende des Nominations- und Vergütungsausschusses dem Verwaltungsrat über Tätigkeiten und Empfehlungen des Nominations- und Vergütungsausschusses. Die Protokolle der Sitzungen des Nominations- und Vergütungsausschusses stehen dem gesamten Verwaltungsrat zur Verfügung.

3.2 Prozess zur Festlegung der Vergütungen

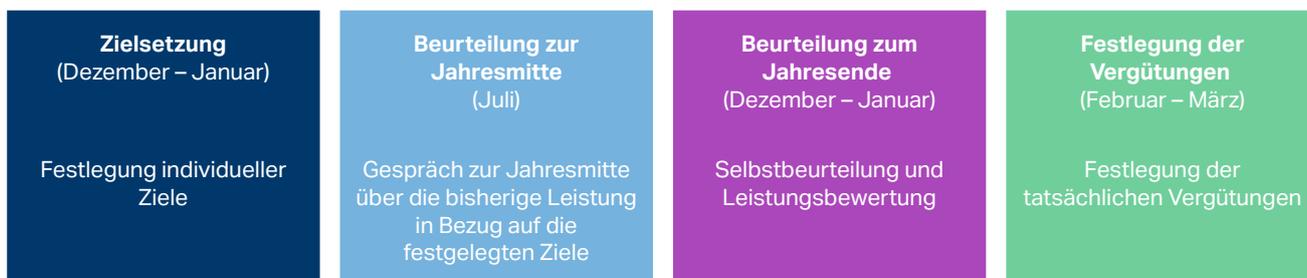
Benchmarks und externe Berater

Geberit überprüft regelmässig die Vergütungen seiner Führungskräfte, einschliesslich jener der Mitglieder der Konzernleitung. Dies umfasst auch die regelmässige Teilnahme (z. B. alle zwei bis drei Jahre) an Vergleichsstudien zu vergleichbaren Funktionen in anderen Industrieunternehmen. Im Jahr 2015 führte das unabhängige, auf Vergütung spezialisierte Beratungsunternehmen Towers Watson eine detaillierte Analyse der Vergütungen des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder durch. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit. Die Vergütungsanalyse wurde auf Basis einer Vergleichsgruppe von Industrieunternehmen ähnlicher Grösse und geografischer Präsenz mit Hauptsitz in der Schweiz durchgeführt. Dazu gehörten: Autoneum, Barry Callebaut, Bucher, Dätwyler, Ems-Chemie, Georg Fischer, Givaudan, dormakaba, Logitech, Lonza, Mettler-Toledo, OC Oerlikon, Schindler, Schweiter, SFS, Sika, Sonova, Sulzer und Zehnder. Die Analyse wurde zusammen mit anderen veröffentlichten Daten als Grundlage für die Festlegung der Vergütungen (Zielwerte) an den CEO und die übrigen Konzernleitungsmitglieder für das Geschäftsjahr 2016 herangezogen. Während hierbei viele verschiedene Faktoren wie individuelle Funktion und Leistung, Unternehmenserfolg und finanzielle Tragfähigkeit berücksichtigt werden, ist Geberit grundsätzlich bestrebt, die Zielvergütung im Bereich des Marktmedians zu positionieren.

Das System und die Niveaus der Vergütungen an den Verwaltungsrat werden in regelmässigen Abständen durch den Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft. Eine solche Überprüfung erfolgte 2015 anhand einer durch Towers Watson erstellten Vergleichsanalyse von Unternehmen des Swiss Market Index Mid (SMIM). Diese Analyse wurde zusammen mit anderen veröffentlichten Daten als Grundlage für die Festlegung der Vergütungen (Zielwerte) an den Verwaltungsrat für die Vergütungsperiode ab der Generalversammlung 2016 herangezogen.

Performance-Management

Die tatsächliche Vergütung, die in einem bestimmten Jahr effektiv an die Konzernleitungsmitglieder ausbezahlt wird, richtet sich nach dem Unternehmenserfolg sowie ihren individuellen Leistungen. Letztere werden im Rahmen des formalen jährlichen Performance-Management-Prozesses beurteilt. Dabei werden zu Geschäftsjahresbeginn Unternehmensziele und individuelle Leistungsziele verabschiedet und nach Abschluss des Jahres die erzielten Leistungen diesen Zielen gegenübergestellt. Auf Basis der Leistungsbeurteilung wird die tatsächliche Vergütung festgelegt.



3.3 Beteiligung der Aktionäre

In den letzten vier Jahren hat Geberit auf Basis der Rückmeldungen von Aktionären und Aktionärsvertretern erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Offenlegung der Vergütungen hinsichtlich Transparenz und Detaillierungsgrad der Vergü-

tungsgrundsätze und -programme zu verbessern. Die positiven Ergebnisse der konsultativen Abstimmungen über die Vergütungsberichte 2013, 2014 und 2015 signalisieren, dass die Aktionäre die erzielten Fortschritte begrüßen. Geberit beabsichtigt, den Vergütungsbericht auch in Zukunft der Generalversammlung zur konsultativen Abstimmung vorzulegen, um den Aktionären die Gelegenheit zu geben, ihre Meinung zum Vergütungssystem auszudrücken.

Statuten

Wie in der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften vorgeschrieben, enthalten die → **Statuten** von Geberit folgende Bestimmungen zur Vergütung:

- Grundsätze der leistungsbasierten Bezahlung:
Die Mitglieder der Konzernleitung können eine variable Vergütung erhalten, die kurz- und langfristige Elemente enthalten kann und an die Erreichung eines oder mehrerer Performance-Kriterien gebunden ist. Letztere werden vom Verwaltungsrat festgelegt und können sich auf individuelle Ziele wie auch Unternehmensziele beziehen. Die Bedingungen einer aktienbasierten Vergütung werden vom Verwaltungsrat definiert, einschliesslich Zuteilungszeitpunkt, Bewertungsmethodik, Sperr-, Vesting- und/oder Ausübungszeiträumen, maximaler Zuteilungsobergrenzen und allfälliger anwendbarer Rückforderungsklauseln.
- Bindende Abstimmungen der Aktionäre über die prospektiv festzusetzenden maximalen Gesamtvergütungen an den Verwaltungsrat für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung sowie an die Konzernleitung für das kommende Geschäftsjahr. Darüber hinaus können die Aktionäre in einer konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht ihre Meinung über Vergütungsgrundsätze und -struktur äussern.
- Zusätzlicher Betrag für Zahlungen an Konzernleitungsmitglieder, die erst nach Abstimmung der Generalversammlung über die Vergütung ernannt wurden:
Für die Vergütung von Konzernleitungsmitgliedern, die erst nach Genehmigung der maximalen Gesamtvergütung durch die Generalversammlung ernannt wurden, steht – sofern die genehmigte maximale Gesamtvergütung nicht ausreicht – ohne weitere Genehmigung ein Betrag von bis zu 40% der für die Konzernleitung genehmigten maximalen Gesamtvergütung zur Verfügung.
- Darlehen, Kreditfazilitäten und Leistungen nach Beendigung der Tätigkeit an Mitglieder von Verwaltungsrat und Konzernleitung:
Den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Konzernleitung werden keine Darlehen oder Kredite gewährt.

Die Bestimmungen der Statuten wurden allgemein gehalten, damit dem Verwaltungsrat in Zukunft ausreichend Flexibilität bleibt, um die Vergütungspläne bei Bedarf anzupassen. Die aktuell geltenden Vergütungsgrundsätze sind restriktiver als die Bestimmungen der Statuten und orientieren sich an Best-Practice-Ansätzen im Bereich Corporate Governance. So haben beispielsweise die unabhängigen Mitglieder des Verwaltungsrats keinen Anspruch auf eine variable Vergütung oder Leistungen bei Pensionierung (vgl. → **Aufbau Vergütungssystem, Verwaltungsrat**).

4. Aufbau Vergütungssystem

4.1 Verwaltungsrat

Die Vergütung der Verwaltungsräte ist in einer vom Verwaltungsrat verabschiedeten Regelung festgelegt und umfasst einen fixen Jahresbetrag sowie eine zusätzliche Vergütung für die Ausschussmitglieder. Die Vergütung wird in Form von gesperrten Aktien ausbezahlt, die einer vierjährigen Sperrfrist unterliegen. Darüber hinaus erhalten die Mitglieder des Verwaltungsrats eine Spesenpauschale, die bar ausbezahlt wird.

Der Verwaltungsratspräsident erhält einen fixen Jahresbetrag, der zu 70% in bar und zu 30% in gesperrten Aktien mit einer vierjährigen Sperrfrist ausbezahlt wird. Zudem erhält der Präsident dieselbe Spesenpauschale, jedoch keine zusätzliche Vergütung für Anwesenheiten in Ausschüssen.

Die Höhe der Vergütungen wurde 2016 überprüft. Der an den Verwaltungsratspräsidenten gezahlte fixe Jahresbetrag wurde nach Abschluss der Übergangsphase des neuen CEO von TCHF 985 auf TCHF 885 herabgesetzt. Zudem wurden die fixen Jahresbeträge an die Mitglieder des Verwaltungsrats von TCHF 170 auf TCHF 190 erhöht, um sie an die Marktverhältnisse anzupassen.

Jährliche Vergütung	in CHF	Zahlungsform
Präsident	885 000	bar und gesperrte Aktien
Vizepräsident	245 000	gesperrte Aktien
Mitglied des Verwaltungsrats	190 000	gesperrte Aktien
Vorsitzender NCC / Revisionsausschuss	45 000	gesperrte Aktien
Mitglied NCC / Revisionsausschuss	30 000	gesperrte Aktien
Spesenpauschale	15 000	bar

Die Vergütung, von der regelmässige Beiträge an die Sozialversicherung abzuführen sind, wird zum Ende der Mandatszeit ausbezahlt. Die Mitglieder des Verwaltungsrats sind nicht im Vorsorgeplan des Unternehmens versichert.

Im Todesfall sind die Aktien Gegenstand einer beschleunigten Freigabe, derweil sie in allen anderen Fällen der regulären Sperrfrist unterliegen.

Weitere Informationen zu den Vergütungen für die Periode ab der Generalversammlung 2017 bis zur Generalversammlung 2018 finden Sie in der Einladung zur Generalversammlung 2017.

4.2 Konzernleitung

Die Vergütung der Konzernleitung ist in einer vom Verwaltungsrat verabschiedeten Regelung festgelegt. Sie umfasst folgende Komponenten:

- Grundgehalt
- Eine variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)
- Einen langfristigen Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)
- Zusätzliche Leistungen wie Pensions- und weitere Nebenleistungen

	Programm	Instrument	Zweck	Plan-/Leistungsperiode	Leistungs-kennzahlen 2016
Grundgehalt	Jährliches Gehalt	Monatliche Barvergütung	Entgelt für die Funktion		
Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)	Variable Barvergütung	Jährliche variable Barvergütung	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeitergewinnung/-bindung	1-jährige Leistungsperiode	Umsatz, EBIT, EPS, ROIC, individuelle Ziele
	Aktienbeteiligungsplan MSPP	Bei Bezug des STI in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	Aktien: 3-jährige Sperrfrist Aktienoptionen: 4-jährige Vesting-Periode (in Stufen), 7-jährige Planperiode	Aktienoptionen: ROIC
Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)	Aktienoptionsplan MSOP	Aktienoptionen mit Performance-Kriterium	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeiterbindung	5-jährige Leistungsperiode (in Stufen), 10-jährige Planperiode	ROIC
Vorsorge/ Nebenleistungen	Altersvorsorge	Gemeinschaftsstiftung, Wohlfahrtsfonds	Deckt Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken ab		
	Nebenleistungen	Dienstwagenregelungen, Spesenrichtlinien	Mitarbeitergewinnung/-bindung		

Grundgehalt

Das Grundgehalt ist eine fixe Vergütung und wird monatlich in bar ausbezahlt. Es richtet sich nach Umfang und Verantwortungsbereich der Position, dem Marktwert der Funktion sowie der Qualifikation und Erfahrung des Stelleninhabers. Das Grundgehalt wird jährlich überprüft. Dabei werden Daten über marktübliche Gehälter, die finanzielle Tragfähigkeit und Leistung des Unternehmens sowie die zunehmende Erfahrung des jeweiligen Stelleninhabers berücksichtigt.

Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)

Die variable Barvergütung (STI) der Konzernleitung und von zusätzlich etwa 200 Mitgliedern des Gruppen-Managements berücksichtigt die Erreichung jährlicher Finanzziele des Unternehmens sowie individueller Ziele, die im Rahmen des jährlichen Performance-Management-Prozesses vereinbart und beurteilt werden.

Das Grundgehalt und die variable Barvergütung (bei hundertprozentiger Erreichung aller Ziele) bilden das sogenannte Zieleinkommen. Das Grundgehalt repräsentiert 70% des Zieleinkommens und die variable Vergütung 30%. Bei der variablen Komponente entfallen 25% auf die Erreichung der Unternehmensziele und 5% auf die Erreichung der individuellen Ziele.

Funktionsweise Gehaltsmodell

Die Finanzziele umfassen jeweils mit gleicher Gewichtung Umsatz, Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT), Gewinn je Aktie (EPS) und Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC). Diese Finanzziele wurden ausgewählt, weil sie massgebliche Werttreiber darstellen und die Ausweitung von Geschäft und Marktanteilen (umsatzseitig), überproportionale Profitabilitätsverbesserungen durch hohe operative Effizienz (ergebnisseitig) sowie den effizienten Einsatz von Kapital widerspiegeln. Ausgehend von der Empfehlung des Nominations- und Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jährlich das erwartete Niveau für jedes Finanzziel für das Folgejahr fest. Geberit will seine Position als Marktführer stärken und stetig überdurchschnittliche Leistungen erzielen. Um die angestrebten Performanceziele zu erreichen und den ehrgeizigen Finanzplan des Unternehmens zu erfüllen, müssen die im Vorjahr erzielten Ergebnisse grundsätzlich gesteigert werden. Auf Basis dieser anspruchsvollen Zielsetzung soll Geberit seine marktführende Stellung behaupten. Daneben werden eine Zielerreichunguntergrenze, unterhalb derer kein variables Gehalt ausbezahlt wird, und eine Zielerreichungobergrenze festgelegt, ab welcher der variable Gehaltsanteil plafoniert wird. Der Auszahlungsbetrag wird zwischen diesen Eckpunkten – Untergrenze, Zielvorgabe und Obergrenze – linear interpoliert. Die maximale Auszahlung für das Erreichen der Finanzziele darf 60% des Zielgehalts nicht überschreiten.

Die Funktionsweise des Gehaltsmodells finden Sie als interaktive Grafik im Online-Geschäftsbericht unter www.geberit.com/geschaeftsbericht > Berichtsteil > Vergütungsbericht.

Die individuelle Leistungskomponente bezieht sich auf die Erreichung individueller Ziele, die zu Jahresbeginn zwischen dem CEO und den einzelnen Mitgliedern der Konzernleitung – beziehungsweise, im Fall des CEO, zwischen dem Verwaltungsrat und dem CEO – festgelegt wurden. Die individuellen Ziele sind stärker qualitativ und strategisch orientiert. Sie betreffen beispielsweise Produkt- und Serviceinnovationen, Führungskompetenzen, den Eintritt in neue Märkte oder die Steuerung strategischer Projekte. Die maximale Auszahlung für die Erreichung der individuellen Ziele darf 10% des Zielgehalts nicht überschreiten.

Infolgedessen ist die variable Gesamtbarvergütung der Mitglieder der Konzernleitung auf 70% des Zielgehalts plafoniert, was maximal dem jährlichen Grundgehalt entspricht.

Die Mitglieder der Konzernleitung haben die Möglichkeit, über den Aktienbeteiligungsplan (MSPP) ihre variable Barvergütung ganz oder teilweise in Aktien des Unternehmens zu investieren. Sie können eine bestimmte Anzahl Aktien oder einen bestimmten Betrag oder Prozentsatz ihrer variablen Barvergütung zur Investition in Aktien festlegen. Für die Aktien gilt eine Sperrfrist von drei Jahren. Als Anreiz zur Beteiligung an diesem Programm erhält die Führungskraft für jede im Rahmen des Programms gekaufte Aktie eine kostenlose Aktienoption. Die Optionen unterliegen einem leistungs-basierten Vesting-Zeitraum von vier Jahren: Ein Viertel der Optionen kann ein Jahr nach Zuteilung ausgeübt werden, ein weiteres Viertel zwei Jahre nach Zuteilung, das dritte Viertel drei Jahre und das letzte Viertel vier Jahre nach Zuteilung. Die übrigen Merkmale der Optionen und das Performance-Kriterium (ROIC) sind dieselben wie bei den Optionen, die unter dem langfristigen Beteiligungsplan (MSOP) gewährt werden (vgl. auch → **Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)**).

Bei Auflösung eines Arbeitsverhältnisses gelten für im Rahmen des MSPP erworbene Aktien und Optionen Die übrigen Merkmale der Optionen und das Performance-Kriterium (ROIC) sind dieselben wie bei den Optionen, die unter dem langfristigen Beteiligungsplan (MSOP) gewährt werden (vgl. auch 1 Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive LTI)). folgende Bestimmungen:

Grund der Auflösung	Planregeln	Gevestete Optionen	Gesperrte Aktien
	Nicht gevestete Optionen		
Tod	Beschleunigte vollständige Ausübung auf Basis der effektiven Performance zum Zeitpunkt der Auflösung nach Festlegung durch den VR	Regulärer Ausübungszeitraum	Sperre sofort aufgehoben
Pensionierung oder Invalidität	Vollständige Ausübung zum regulären Vesting-Zeitpunkt	Regulärer Ausübungszeitraum	Sperre sofort aufgehoben
Andere Gründe als Tod, Pensionierung und Invalidität	Verfallen	Ausübungszeitraum von 90 Tagen	Reguläre Verfügungssperre
Kontrollwechsel*	Beschleunigte vollständige Ausübung auf Basis der effektiven Performance zum Zeitpunkt der Auflösung nach Festlegung durch den VR	Regulärer Ausübungszeitraum	Sperre sofort aufgehoben

* Diese Regel findet nur Anwendung, wenn der Arbeitsvertrag infolge eines Kontrollwechsels oder einer Liquidation aufgelöst wird (sog. «Double-Trigger»).

Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)

Der langfristige Beteiligungsplan (Management Share Option Plan, MSOP) soll die langfristige Wertschöpfung im Sinne des Unternehmens sicherstellen. Ferner soll er die Interessen der Führungskräfte an diejenigen der Aktionäre angleichen und eine langfristige Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen fördern. Der MSOP wurde mit Wirkung vom 1. Januar 2013 durch Einführung einer Performance-basierenden Vesting-Bedingung und mit Wirkung vom 1. Januar 2016 durch Verlängerung des Vesting-Zeitraums auf fünf Jahre geändert.

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Höhe der zu gewährenden Aktienoptionen fest. Im Jahr 2016 betrug der Marktwert der gewährten Optionen 50% des Zielgehalts für den CEO und zwischen 40 und 50% für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für rund 100 weitere Beteiligte des Gruppen-Managements betrug der Marktwert 10% des Zielgehalts.

Die im Jahr 2016 gewährten Optionen unterliegen einem Vesting-Zeitraum, der sich wie folgt über fünf Jahre erstreckt: Ein Drittel der Optionen kann drei Jahre nach Zuteilung ausgeübt werden, ein weiteres Drittel vier Jahre nach Zuteilung und das verbleibende Drittel fünf Jahre nach Zuteilung. Die Optionen haben eine Laufzeit von zehn Jahren (ab Zuteilung), wonach sie verfallen.

Die Funktionsweise des langfristigen Beteiligungsplans (MSOP) finden Sie als interaktive Grafik im Online-Geschäftsbericht unter → www.geberit.com/geschaeftsbericht > **Berichtsteil > Vergütungsbericht.**

Das Vesting von Aktienoptionen setzt die Erfüllung eines Performance-Kriteriums – die durchschnittliche Betriebskapitalrendite ROIC – im jeweiligen Vesting-Zeitraum voraus. Der ROIC gibt Aufschluss darüber, welche Rendite das Unternehmen im Verhältnis zum eingesetzten Betriebskapital erzielt hat. Der Verwaltungsrat legt ein Performance-Kriterium fest, bei dessen Erreichen die Optionen vollständig gevestet werden. Ferner wird eine Leistungsuntergrenze (Schwellenwert) definiert, unterhalb derer keine Optionen gevestet werden. Sowohl der Schwellenwert als auch der Zielwert sind anspruchsvoll und liegen deutlich oberhalb der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Die zwischen der Erreichung der Leistungsuntergrenze und des Performance-Kriteriums ausbezahlten Beträge werden linear interpoliert. Im MSOP gibt es keine Übererfüllung. Die Optionen können zwischen dem jeweiligen Vesting-Zeitpunkt und der Fälligkeit ausgeübt werden. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktwert der zugrundeliegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Bei Auflösung eines Arbeitsverhältnisses gelten für im Rahmen des MSOP erworbene Optionen folgende Bestimmungen:

Grund der Auflösung	Planregeln	Gevestete Optionen
	Nicht gevestete Optionen	
Tod	Beschleunigtes anteiliges Vesting auf Basis der Anzahl voll gearbeiteter Monate im Vesting-Zeitraum und der effektiven Performance zum Zeitpunkt der Auflösung nach Festlegung durch den VR	Regulärer Ausübungszeitraum
Pensionierung oder Invaldität	Anteiliges Vesting (auf Basis der Anzahl voll gearbeiteter Monate) zum regulären Vesting-Zeitpunkt	Regulärer Ausübungszeitraum
Andere Gründe als Tod, Pensionierung und Invaldität	Verfallen	Ausübungszeitraum von 90 Tagen
Kontrollwechsel*	Beschleunigte vollständige Ausübung auf Basis der effektiven Performance zum Zeitpunkt der Auflösung nach Festlegung durch den VR	Regulärer Ausübungszeitraum

* Diese Regel findet nur Anwendung, wenn der Arbeitsvertrag infolge eines Kontrollwechsels oder einer Liquidation aufgelöst wird (sog. «Double-Trigger»).

Offenlegung von Zielen

Die internen Finanzziele und individuellen Ziele im Rahmen der STI- und LTI-Pläne stellen geschäftskritische Informationen dar. Die Kommunikation solcher Ziele würde Einblicke in die Strategie von Geberit gewähren und für das Unternehmen unter Umständen einen Wettbewerbsnachteil zur Folge haben. Daher wurde entschieden, zum Zeitpunkt der Zielsetzung keine Einzelheiten über die Ziele offenzulegen, die Performance am Ende des Zeitraums jedoch allgemein zu kommentieren. Um die angestrebten Performance-Ziele zu erreichen und den ehrgeizigen Finanzplan des Unternehmens zu erfüllen, müssen die im Vorjahr erzielten Ergebnisse deutlich gesteigert werden.

Vorsorge/Nebenleistungen

Die Mitglieder der Konzernleitung sind in der für alle Mitarbeitenden in der Schweiz eingerichteten regulären Vorsorgeeinrichtung versichert. Der Pensionsplan besteht aus einem Basisplan, der Jahreseinkünfte bis zu TCHF 146 mit altersabhängigen Beitragssätzen abdeckt, die in gleicher Höhe vom Unternehmen und dem Mitarbeitenden gezahlt werden, sowie aus einem ergänzenden Plan, in dem Einkünfte über TCHF 146 (einschliesslich der tatsächlichen variablen Barvergütung) bis zum gesetzlich zulässigen Höchstbetrag versichert sind. Das Unternehmen zahlt den gesamten Beitrag für den ergänzenden Plan.

Darüber hinaus hat jedes Mitglied der Konzernleitung Anspruch auf einen Dienstwagen und eine Repräsentationspauschale im Einklang mit den Spesenrichtlinien, die für alle Mitglieder des Managements in der Schweiz gelten und von den Steuerbehörden genehmigt worden sind.

Anstellungsbedingungen

Alle Mitglieder der Konzernleitung besitzen unbefristete Arbeitsverträge mit einer Kündigungsfrist von höchstens einem Jahr. Mitglieder der Konzernleitung haben keinen Anspruch auf irgendeine Abgangsentschädigung.

Im Sinne der guten Unternehmensführung hat Geberit eine Rückforderungsklausel für Zahlungen eingeführt, die im Rahmen des Short-Term-Incentive-Plans geleistet wurden. Diese Klausel deckt Situationen ab, in denen das Unternehmen seine Bücher berichtigen muss, weil diese zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des entsprechenden Abschlusses nicht den dazumal geltenden aktien- und börsenrechtlichen Be-

richterstattungsvorschriften entsprachen. In einem solchen Fall ist der Verwaltungsrat berechtigt, die STI-Auszahlung unter Berücksichtigung der angepassten Finanzergebnisse neu zu berechnen und die Rückerstattung desjenigen Teils des STI-Betrags zu verlangen, der die Höhe des neu berechneten Betrags übersteigt. Die Rückforderungsklausel gilt für einen Zeitraum von drei Jahren nach Auszahlung der jeweiligen variablen Vergütung.

5. Verwaltungsrat: Vergütungen und Beteiligungen im Jahr 2016

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Die Vergütung des Verwaltungsrats besteht ausschliesslich aus einer fixen Komponente, die in bar und in gesperrten Aktien ohne Rabatt ausbezahlt wird. Im Jahr 2016 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 2 296 (Vorjahr TCHF 2 293). Die Vergütung für die ordentliche Verwaltungsratsstätigkeit und Ausschussmandate betrug TCHF 2 100 (Vorjahr TCHF 2 100). Die Struktur der Vergütung an den Verwaltungsrat hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Während das an den Präsidenten gezahlte Niveau sank, stieg das an die Mitglieder des Verwaltungsrats gezahlte Niveau insgesamt im gleichen Umfang an.

Angaben zu den Vergütungen der Verwaltungsräte entnehmen Sie bitte folgenden Tabellen:

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs. ¹	R. Aalstad ²	F. Ehrat	T. Hübner	J. Tang- Jensen	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
2016							
Vergütung Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ³	270 000	306 250	165 000	231 250	212 500	220 000	1 405 000
Honorar bar	615 000						615 000
Spesen	15 000	15 000	11 250	15 000	15 000	15 000	86 250
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	47 156	14 527	8 152	11 204	10 361	10 709	102 109
Total	947 156	335 777	184 402	257 454	237 861	245 709	2 208 359

¹ H. Reuter ist seit dem 6. April 2016 Vizepräsident des Verwaltungsrats

² R. Aalstad ist seit dem 6. April 2016 Mitglied des Verwaltungsrats

³ Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2017 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 4-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt. Der nicht in Aktien bezogene Honorarteil wird für die Bezahlung von Sozialleistungen und bei den ausländischen VR-Mitgliedern zusätzlich für die Zahlung von Quellensteuern verwendet.

CHF

Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats (R. Spoerry*)

Aufwandsabgrenzungen Honorar							80 000
Spesen							3 750
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV							3 959
Total							87 709

* R. Spoerry war bis zum 6. April 2016 Vizepräsident des Verwaltungsrats

	A. Baehny Präsident	R. Spoerry Vizepräs.	F. Ehrat	T. Hübner	H. Reuter	J. Tang- Jensen	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF	CHF
2015							
Vergütung Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar	300 000	320 000	200 000	150 000	245 000	200 000	1 415 000
Honorar bar	685 000	0	0	0	0	0	685 000
Spesen	15 000	15 000	15 000	11 250	15 000	15 000	86 250
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	52 825	15 145	9 788	7 388	11 807	9 794	106 747
Total	1 052 825	350 145	224 788	168 638	271 807	224 794	2 292 997

Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats

Aufwandsabgrenzungen Honorar	0
Spesen	0
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	0
Total	0

Für die Periode ab der Generalversammlung 2016 bis zur Generalversammlung 2017 wird dem Verwaltungsrat voraussichtlich eine Vergütung in Höhe von CHF 2 294 866 ausbezahlt. Diese liegt unterhalb der von der Generalversammlung 2016 genehmigten Grenze von CHF 2 350 000.

Gegenüberstellung der ausgewiesenen Vergütung an den Verwaltungsrat zu dem von den Aktionären an der Generalversammlung (GV) genehmigten Betrag:

	1*	2**	3***	4****	5*****	6*****
GV16–GV17	2016	1. Jan. 2016 bis GV 2016	1. Jan. 2017 bis GV 2017	GV 2016 bis GV 2017	GV 2016	GV 2016
Verwaltungsrat (Total)	2 296 068	-574 948	+573 746	2 294 866	2 350 000	98%
GV15–GV16	2015	1. Jan. 2015 bis GV 2015	1. Jan. 2016 bis GV 2016	GV 2015 bis GV 2016	GV 2015	GV 2015
Verwaltungsrat (Total)	2 292 997	-531 090	+574 948	2 336 855	2 350 000	99%

* Ausgewiesene Vergütung für das Geschäftsjahr (A)

** Abzüglich Vergütung von Januar bis zur Generalversammlung des Geschäftsjahres (B)

*** Zuzüglich Vergütung von Januar bis zur Generalversammlung des folgenden Geschäftsjahres (C)

**** Gesamtvergütung für den Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung (A-B+C)

***** Von Aktionären an jeweiliger Generalversammlung genehmigter Betrag

***** Verhältnis von Vergütung für Zeitraum von Generalversammlung zu Generalversammlung gegenüber von Aktionären genehmigtem Betrag

Per Ende 2016 und 2015 hielten die Verwaltungsratsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	R. Aalstad	F. Ehrat	T. Hübner	J. Tang-Jensen	Total
2016							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	56 219	7 649	0	1 776	394	2 131	68 169
Optionen	55 231*	0	0	0	0	0	55 231
Stimmrechtsanteil Aktien	0,15%	< 0,1%	0%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,18%

* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

	A. Baehny Präsident	R. Spoerry Vizepräs.	F. Ehrat	T. Hübner	H. Reuter	J. Tang-Jensen	Total
2015							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	46 969	8 479	1 251	10	7 004	1 715	65 428
Optionen	63 688*	0	0	0	0	0	63 688
Stimmrechtsanteil Aktien	0,12%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,17%

* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

Per 31. Dezember 2016 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Verwaltungsratsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern.

6. Konzernleitung: Vergütungen und Aktienbeteiligungen/Optionen im Jahr 2016

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

6.1 Performance im Jahr 2016

Die erfolgreiche Integration von Sanitec hat zu einem starken Finanz- und Betriebsergebnis von Geberit in 2016 geführt.

Der Nettoumsatz nahm im Jahr 2016 um 8,3% auf CHF 2 809,0 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 6,4%, einem positiven Fremdwährungseffekt von +0,7% sowie einer akquisitions- und desinvestitionsbedingten Netto-Zunahme von 1,2% zusammen. Gründe für die sehr gute Entwicklung der operativen Margen waren Synergien aufgrund der Integration des Sanitec Geschäfts, das Volumenwachstum und – trotz einem Anstieg im zweiten Halbjahr – tiefere Rohmaterialpreise. Die Ergebnisse beinhalten verschiedene Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition. Das um diese Sondereffekte adjustierte Betriebsergebnis (EBIT) erhöhte sich um 16,2% auf CHF 686,5 Mio., die entsprechend adjustierte EBIT-Marge belief sich auf 24,4%. Das adjustierte Nettoergebnis stieg um 18,4% auf CHF 584,0 Mio.; die adjustierte Nettoumsatzrendite betrug 20,8%. Der adjustierte Gewinn je Aktie nahm um 19,8% auf CHF 15.85 zu. Die nicht-adjustierten Werte erreichten für den EBIT CHF 640,1 Mio., für das Nettoergebnis CHF 548,2 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 14.88. Der Free Cashflow stieg um 16,5% auf CHF 563,9 Mio. Die Rendite auf dem durchschnittlichen investierten Betriebskapital (ROIC) belief sich auf 21,5% (Vorjahr 20,1%).

Die Festlegung der variablen Barvergütung (STI) der Konzernleitung erfolgt auf Grundlage folgender gleich gewichteter Leistungskennzahlen: Umsatz, EBIT, Gewinn je Aktie (EPS) und ROIC. Zudem wird die Erreichung qualitativer Einzelziele berücksichtigt. Die Zielerreichung fiel je nach Kennzahl unterschiedlich aus, wobei der zur Berechnung der variablen Barvergütung verwendete gewichtete Mittelwert aller Elemente über den Zielvorgaben lag.

6.2 Vergütung im Jahr 2016

Die Vergütungen der Konzernleitung betragen im Jahr 2016 TCHF 9 126 (Vorjahr TCHF 6 764). Die Vergütung des CEO betrug im gleichen Zeitraum TCHF 2 287 (Vorjahr TCHF 1 786). Die Gesamtvergütung der Konzernleitung fiel im Jahr 2016 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund verschiedener Faktoren höher aus:

- Anhebung der Vergütung des CEO zur schrittweisen Anpassung an den Markt
- Die Konzernleitung wurde um ein Mitglied auf sieben Mitglieder erweitert
- Die Zielerreichung im STI-Programm war höher als im Vorjahr
- Vereinzelt höhere Optionszuteilungen (LTI) zur Anpassung der Vergütung an den Markt

Die Grundgehälter der bestehenden Konzernleitungsmitglieder blieben mit Ausnahme des Grundgehalts des CEO unverändert. Die Pensionskassenbeiträge stiegen aufgrund der höheren Ergebnisse in der variablen Barvergütung (STI) ebenso wie die sonstigen Nebenleistungen im Zuge der Erweiterung der Konzernleitung.

An der Generalversammlung 2014 genehmigten die Aktionäre für das Jahr 2016 eine maximale Gesamtvergütung an die Konzernleitung von TCHF 9 750. Die für diesen Zeitraum ausbezahlte Vergütung betrug TCHF 9 126 und lag damit unterhalb des genehmigten Betrags.

Weitere Informationen zur Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2016 im Vergleich zur maximal möglichen Vergütung finden Sie in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung 2017.

Folgende Tabelle – geprüft von der externen Revisionsstelle – zeigt die Vergütungen für die Jahre 2016 und 2015:

	2016		2015	
	C. Buhl CEO	Total	C. Buhl CEO	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF
Gehalt				
- Fixe Vergütung	791 804	3 145 644	756 800	2 819 507
- Variable Vergütung ¹	709 550	2 776 122	401 500	1 459 092
<i>davon im Jahr 2016 in Aktien bezogen²</i>			400 819	1 034 605
Aktien/Optionen				
- Call-Optionen MSOP 2016/2015 ³	574 986	2 123 866	439 927	1 502 281
- Call-Optionen MSPP 2016/2015 ⁴	29 705	81 824	18 937	144 005
Sachleistungen				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug ⁵	7 056	45 040	6 648	39 864
Aufwendungen für Vorsorge				
- Berufliche Vorsorge und AHV, ALV	171 254	937 049	159 607	786 263
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	2 454	16 382	2 238	13 388
Total⁶	2 286 809	9 125 927	1 785 657	6 764 400

¹ Ausgewiesen sind die auszahlenden Beträge (laufendes Jahr) bzw. die effektiv ausbezahlten Beträge (Vorjahr). Die Auszahlung der variablen Vergütung erfolgt im Folgejahr. Bei der Auszahlung der variablen Vergütung kann das Konzernleitungsmitglied zwischen einem Bezug in Aktien oder einem Bezug in bar frei wählen.

² Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 3-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert im Zuteilungszeitpunkt von CHF 361.75 (VJ CHF 349.15).

³ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Stock-Option-Programms (MSOP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 361.75 (VJ CHF 349.15); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 3-5jährige Vesting-Periode (3 Tranchen à 33%); VJ 2-4-jährige Vesting-Periode (3 Tranchen à 33%). Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 31.42 (VJ CHF 33.48).

⁴ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Share-Participation-Programms (MSPP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 361.75 (VJ CHF 349.15); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 1- bis 4-jährige Vesting-Periode (4 Tranchen à 25%), bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 26.81 (VJ CHF 34.06).

⁵ Bewertung gemäss Richtlinien der Eidgenössischen Steuerverwaltung ESTV (0,8% des Anschaffungswerts pro Monat).

⁶ Unwesentliche Leistungen (unter CHF 500) sind nicht im Total enthalten. Insgesamt betragen diese Leistungen pro Konzernleitungsmitglied nicht mehr als CHF 2 000.

Die im Optionsbewertungsmodell berücksichtigten Parameter sind in → **Note 17, Beteiligungsprogramme** der konsolidierten Jahresrechnung aufgeführt.

6.3 Beteiligungen Konzernleitung

Per Ende 2016 und 2015 hielten die Mitglieder der Konzernleitung folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis on CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	E. Renfordt-Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	M. Baumüller	Total
2016										
Beteiligungen Konzernleitung										
Aktien			4 588	31 812	2 500	2 336	8 691	40	1 343	51 310
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,14%
Call-Optionen*										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2017–2022	242.80	1 633	0	0	1 990	7 314	0	3 046	13 983
2017	2020–2023	306.01	5 841	9 172	9 308	2 789	8 013	10	995	36 128
2018	2021–2023	330.95	5 339	6 834	7 011	2 477	6 140	10	687	28 498
2019	2022–2026	355.45	10 896	7 227	7 739	3 920	6 647	2 556	600	39 585
2020	2023–2026	361.75	6 377	3 994	4 331	2 006	3 706	2 556	325	23 295
2021	2026	361.75	6 100	3 866	4 206	1 909	3 628	2 546	277	22 532
Total Optionen			36 186	31 093	32 595	15 091	35 448	7 678	5 930	164 021
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,44%

* Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis on CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	E. Renfordt-Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	Total
2015									
Beteiligungen Konzernleitung									
Aktien			3 480	31 300	2 000	1 665	7 462	0	45 907
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0%	0,12%
Call-Optionen*									
Vesting-Jahr:									
Gevestet	2017–2021	225.54	1 547	0	375	2 298	2 103	0	6 323
2016	2017–2022	242.80	1 709	7 558	7 567	1 483	6 541	0	24 858
2017	2020–2022	287.43	5 564	9 044	9 183	2 692	7 935	0	34 418
2018	2021–2022	315.55	5 062	6 706	6 886	2 380	6 062	0	27 096
2019	2022	349.15	4 519	3 233	3 408	1 914	2 941	0	16 015
Total Optionen			18 401	26 541	27 419	10 767	25 582	0	108 710
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0%	0,29%

* Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option

Per 31. Dezember 2016 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen der Gesellschaft und den Konzernleitungsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Konzernleitungsmitgliedern.

7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2016

Dieser Abschnitt wurde als Teil des Anhangs zum konsolidierten Jahresabschluss von der externen Revisionsstelle geprüft.

Im Jahr 2016 nahmen Mitarbeitende, das Management und der Verwaltungsrat an drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogrammen teil. Die Beteiligungsprogramme sind in diesem Vergütungsbericht (Management- und Verwaltungsratsprogramme) und für die Mitarbeitenden unter → **Note 17** im konsolidierten Jahresabschluss (Beteiligungsprogramme) beschrieben. Im Rahmen der drei verschiedenen **Aktienbeteiligungsprogramme** wurde die nachstehende Anzahl Aktien zugeteilt:

	Ende Sperrfrist	Anzahl Teilnehmer	Gesamtzahl ausgegebener Aktien	Ausgabepreis CHF
Mitarbeiterprogramm 2016 (ESPP)	2018	2 234	18 661	235.14
Managementprogramm 2016 (MSPP)	2019	91	8 600	361.75
VR-Programm 2016 (DSPP)	2020	6	3 616	361.75
Total			30 877	

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 30 877 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

Im Jahr 2016 nahm das Geberit Management an zwei verschiedenen **Optionsprogrammen** (MSPP und MSOP) teil. Die Programme sind in diesem Vergütungsbericht beschrieben. Im Rahmen dieser Programme wurde die nachstehende Anzahl Optionen zugeteilt:

	Ende Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmer	Anzahl ausgegebener Optionen	Ausübungspreis CHF
Managementprogramm 2016 (MSPP)	2017–2020	2023	91	8 600	361.75
Optionsprogramm 2016 (MSOP)	2019–2021	2026	88	122 619	361.75
Total				131 219	

Der beizulegende Zeitwert der 2016 zugeteilten Optionen betrug am jeweiligen Zuteilungstichtag im Durchschnitt CHF 26.81 (für MSPP) und CHF 31.42 (für MSOP Konzernleitung). Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» bewertet.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungspreis*	Erwartete Ø Volatilität	Erwartete Ø Dividendenrendite	Laufzeit	Risikoloser Ø Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Managementprogramm 2016 (MSPP)	361.75	17,06	2,33	7	-0,61
Optionsprogramm 2016 (MSOP)	361.75	17,43	2,33	10	-0,42

* Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 8.–21.3.2016.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2016 auf CHF 2,6 Mio. (Vorjahr CHF 3,0 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 2,9 Mio. (Vorjahr CHF 3,0 Mio.).

8. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2016

Dieser Abschnitt wurde als Teil des Anhangs zum konsolidierten Jahresabschluss von der externen Revisionsstelle geprüft.

Geberit ist bestrebt, die Verwässerung des Aktienkapitals aufmerksam zu kontrollieren. Per 31. Dezember 2016 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeitende insgesamt 353 688 (Vorjahr 357 850) eingetragene Aktien der Geberit AG, d. h. 1,0% (Vorjahr 0,9%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2016 laufenden Optionspläne zusammen:

Ende Erdienungszeitraum	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen «in the money»	Ø Ausübungspreis CHF
Vested	2017–2022	86 867	260.16	86 867	260.16
2017	2020–2023	94 138	292.12	94 138	292.12
2018	2021–2023	70 845	311.26	70 845	311.26
2019	2022–2026	67 393	357.15	67 393	357.15
2020	2023–2026	42 811	361.75	42 811	361.75
2021	2026	40 661	361.75	40 661	361.75
Total		402 715	313.91	402 715	313.91

Folgende Bewegungen haben 2016 und 2015 stattgefunden:

	MSOP		MSPP		Total 2016		Total 2015	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF						
Ausstehend per 1. Januar	312 211	278.09	34 873	287.80	347 084	279.07	302 914	247.98
Gewährte Optionen	122 619	361.75	8 600	361.75	131 219	361.75	97 747	349.15
Verwirkte Optionen	3 248	295.82	21	327.98	3 269	296.03	1 126	246.95
Verfallene Optionen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausgeübte Optionen	66 744	231.59	5 575	253.10	72 319	233.25	52 451	230.85
Ausstehend per 31. Dezember	364 838	314.35	37 877	309.68	402 715	313.91	347 084	279.07
Ausübbar per 31. Dezember	75 933	259.10	10 934	267.56	86 867	260.16	49 223	232.22

Die am 31. Dezember 2016 ausstehenden Optionen haben Ausübungskurse im Bereich von CHF 192.85 bis CHF 361.75 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 5,8 Jahren.

9. Bericht der Revisionsstelle



PricewaterhouseCoopers AG
Birchstrasse 160
8050 Zürich
Telefon +41 58 792 44 00
Fax +41 58 792 44 10
→ www.pwc.ch

Bericht der Revisionsstelle
an die Generalversammlung
der Gerberit AG
Rapperswil-Jona

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung zum Vergütungsbericht 2016

Wir haben den → **Vergütungsbericht** vom 8. März 2017 der Geberit AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

Der Verwaltungsrat ist für die Erstellung und sachgerechte Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts in Übereinstimmung mit dem Gesetz und der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) verantwortlich. Zudem obliegt ihm die Verantwortung für die Ausgestaltung der Vergütungsgrundsätze und die Festlegung der einzelnen Vergütungen.

Verantwortung des Prüfers

Unsere Aufgabe ist es, auf der Grundlage unserer Prüfung ein Urteil zum beigefügten Vergütungsbericht abzugeben. Wir haben unsere Prüfung in Übereinstimmung mit den Schweizer Prüfungsstandards durchgeführt. Nach diesen Standards haben wir die beruflichen Verhaltensanforderungen einzuhalten und die Prüfung so zu planen und durchzuführen, dass hinreichende Sicherheit darüber erlangt wird, ob der Vergütungsbericht dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV entspricht.

Eine Prüfung beinhaltet die Durchführung von Prüfungshandlungen, um Prüfungsnachweise für die im Vergütungsbericht enthaltenen Angaben zu den Vergütungen, Darlehen und Krediten gemäss Art. 14 bis 16 VegüV zu erlangen. Die Auswahl der Prüfungshandlungen liegt im pflichtgemässen Ermessen des Prüfers. Dies schliesst die Beurteilung der Risiken wesentlicher – beabsichtigter oder unbeabsichtigter – falscher Darstellungen im Vergütungsbericht ein. Diese Prüfung umfasst auch die Beurteilung der Angemessenheit der angewandten Bewertungsmethoden von Vergütungselementen sowie die Beurteilung der Gesamtdarstellung des Vergütungsberichts.

Wir sind der Auffassung, dass die von uns erlangten Prüfungsnachweise ausreichend und geeignet sind, um als Grundlage für unser Prüfungsurteil zu dienen.

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Gerberit AG für das am 31. Dezember 2016 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Beat Inauen
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Martin Knöpfel
Revisionsexperte

Zürich, 8. März 2017