

GEBERIT GRUPPE

BERICHTSTEIL

2018

EDITORIAL

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wie in den vergangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2018 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Marktumfeld war im Vorjahresvergleich von einer erhöhten Volatilität sowie einer rückläufigen Wachstumsdynamik in einigen Märkten gekennzeichnet. Unser solides Umsatzwachstum und die hohe Profitabilität lassen uns auf ein gutes Geschäftsjahr zurückblicken und haben unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten in Europa weiter gefestigt.

Der konsolidierte Umsatz nahm im Jahr 2018 um 5,9% auf CHF 3 081 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus Wachstum in lokalen Währungen von 3,1% und einem Fremdwährungseffekt von +2,8% zusammen. Dabei gelang es uns, weitere Marktanteile zu gewinnen – insbesondere in denjenigen europäischen Ländern, in denen unsere Technologien noch untervertreten sind. Wie in den Vorjahren wurden unsere Ergebnisse – letztmals und in deutlich geringerem Ausmass – von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration beeinflusst. Das um diese Effekte adjustierte Betriebsergebnis (EBIT) erhöhte sich um 5,4% auf CHF 744 Mio., die adjustierte EBIT-Marge belief sich auf 24,2%. Die im Vorjahresvergleich angestiegenen operativen Ergebnisse waren vor allem auf höhere Verkaufsvolumina, Preiserhöhungen, positive Auswirkungen der Schliessung von zwei Werken in Frankreich im Vorjahr, die Einführung von neuen Produkten sowie auf kontinuierliche Effizienzsteigerungen zurückzuführen. Negativ wirkten sich höhere Rohmaterialpreise sowie tarifbedingt angestiegene Personalkosten aus. Das adjustierte Nettoergebnis stieg um 3,7% auf CHF 626 Mio.; die adjustierte Nettoumsatzrendite betrug 20,3%. Der adjustierte Gewinn je Aktie nahm um 4,7% auf CHF 17.21 zu. Die nicht adjustierten Werte erreichten für den EBIT CHF 708 Mio., für das Nettoergebnis CHF 597 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 16.40. Der Free Cashflow erhöhte sich vor allem aufgrund des erfreulich angestiegenen operativen Cashflows um 22,2% auf CHF 582 Mio.

Im Jahr 2018 haben wir das bewährte Produktsortiment weiter ergänzt und die folgenden wichtigsten Produkte neu im Markt eingeführt:

- Das kompakte Dusch-WC Geberit AquaClean Tuma Classic komplettiert das Geberit Dusch-WC-Sortiment als ideales Einsteigermodell. Dieses Basismodell bietet die Grundfunktionen eines Dusch-WCs, inklusive WhirlSpray-Duschtechnologie und vollautomatischem Entkalkungsprogramm. Es wird als Komplettanlage mit spülrandloser WC-Keramik oder als WC-Aufsatz angeboten.
- Das Energierückhalteventil wird auf Entlüftungsrohre montiert, die bei zahlreichen Gebäuden aus dem Dach ragen und für einen Druckausgleich in den Abwasserleitungen sorgen. Es öffnet sich nur dann, wenn ein Druckausgleich erforderlich wird. Die übrige Zeit hält es die Wärme im Gebäude zurück und erzielt damit eine bedeutende Energieeinsparung.
- Die manuell einstellbare Hygienespülung Rapid spült ungenutzte Wasserleitungen automatisch und regelmässig durch. Sie verhindert damit, dass Wasser während längerer Zeit in einer Leitung stagniert, was zu Gesundheitsrisiken führen kann.
- Das Waschtisch-Sortiment VariForm bringt mehr Systematik und Vielfalt in das Angebot für öffentliche und private Waschplätze. Die Waschtische zeichnen sich durch eine grosszügige Beckentiefe und hochwertige Keramik aus. Es gibt sie in den vier Grundformen rund, oval, elliptisch oder rechteckig und jeweils als Aufsatz-, Einbau- oder Unterbauvariante.

Basierend auf den im gruppenweit gültigen Geberit Produktionssystem (GPS) festgehaltenen Prinzipien der Fließfertigung haben wir im Werksverbund wiederum zahlreiche grössere und kleinere Prozessoptimierungen in die Wege geleitet, vorangetrieben oder zum Abschluss gebracht. Speziell im Bereich der Keramikproduktion konnten wir dadurch substantielle Effizienzgewinne erzielen. Stellvertretend sei hier auf die Keramikwerke in Gaeta (IT) und Limoges (FR) verwiesen, wo die Produktivität markant erhöht werden konnte. Die GPS-Grundsätze bildeten auch die Basis sämtlicher Investitionen, die wir im Bereich der Werke und der Logistik getätigt haben. Im Berichtsjahr sind insbesondere die Fertigstellung je einer Werkhalle in Pfullendorf (DE), Langenfeld (DE) und Ozorków (PL) sowie neue Gebäude für Logistik und die technische Produktentwicklung in Slawuta (UA) zu nennen.

Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 7,3%. Bezüglich langfristigen Zielwert, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegen wir damit weiterhin auf Kurs. Zudem ist es uns seit dem Start der Integration des Keramikgeschäfts im Jahr 2015 gelungen, die Ökoeffizienz und die CO₂-Belastung insgesamt je um mehr als 20% zu verbessern.

Das Thema Digitalisierung haben wir 2018 in verschiedenen Bereichen weiter vorangetrieben. So wurde das Digital-Team auf Gruppenstufe personell und bezüglich Kompetenzen deutlich ausgebaut mit dem Ziel, digitale Tools noch schneller und effizienter zu entwickeln und zu lancieren. Um Endkunden möglichst bedürfnisgerecht anzusprechen, haben wir verschiedene digitale Tools lanciert oder weiterentwickelt. Eine Inspirations-App für Endkunden befindet sich in der Schweiz und in Frankreich im Einsatz. Ebenfalls für Endkunden wurde ein 3D-Planungs-Tool entwickelt, das eine spielerische Planung des künftigen Badezimmers ermöglicht. Ein neu aufgebautes und in Grossbritannien als Pilotmarkt eingeführtes CRM-System ermöglicht eine individuelle digitale Ansprache von potenziellen Endkunden, die sich für Sanitärprodukte interessieren. Für das Handwerk wurde der Online-Katalog auf einer äusserst leistungsfähigen Plattform neu aufgebaut. Die Produkt- und Ersatzteilm Informationen werden nun aus ein und derselben Quelle zur Verfügung gestellt und können auf verschiedenen Endgeräten dargestellt werden. Damit wird dem Handwerker auch auf der Baustelle eine bequeme Navigation auf mobilen Endgeräten ermöglicht. Des Weiteren unterstützt Geberit bereits seit einigen Jahren Anwender der interdisziplinären Planungsmethode BIM (Building Information Modeling) mit Produktdaten und Berechnungsmodulen. Dazu haben wir ein spezialisiertes internes Team von BIM-Fachleuten auf- und weiter ausgebaut. BIM ermöglicht einen effizienten Informationsaustausch zwischen Architekten, Planern und Bauherren und hat zum Ziel, den gesamten Planungs- und Bauprozess zu optimieren. Die Integration und Standardisierung der IT-Systeme und -Prozesse der vormaligen Sanitec Werksstandorte haben wir weiter vorangetrieben. Ein entsprechendes Projekt wurde im Berichtsjahr wie geplant an den skandinavischen Werksstandorten in Ekenäs (FI), Bromölla und Mörrum (beide SE) vorbereitet und per 1. Januar 2019 erfolgreich umgesetzt.

Unsere soziale Verantwortung nehmen wir unter anderem durch die seit 2008 etablierten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden wahr. Die Projekte weisen einen starken Bezug zum Thema Wasser und den Kernkompetenzen von Geberit auf. 2018 führte die Reise unserer Lernenden nach Marokko, wo in mehreren Schulen die in desolatem Zustand befindlichen Sanitäranlagen erneuert wurden. Zudem haben wir die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas mit einer Reihe von Initiativen fortgesetzt. Einerseits führte ein Wissenstransfer-Projekt im Herbst 2018 je zwei Geberit Mitarbeitende nach Mosambik und nach Nepal, wo sie an die lokalen Gegebenheiten angepasstes Sanitär-Know-how vermittelten. Andererseits wurde wiederum das Projekt «Perspektivenwechsel» durchgeführt, in dessen Rahmen im November 2018 zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Unsere soziale Verantwortung wird zusätzlich durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen und Sammelaktionen auf lokaler Ebene ergänzt.

Der Kurs der Geberit Aktie ging im Jahr 2018 um 10,9% auf CHF 382.30 zurück. Der Swiss Market Index (SMI) verlor im gleichen Zeitraum 10,2%. Wie bereits in der Vergangenheit wollen wir die Aktionäre an der guten Geschäftsentwicklung teilhaben lassen und halten an der attraktiven Ausschüttungspolitik der Vorjahre fest. Der Generalversammlung werden wir deshalb eine gegenüber dem Vorjahr um 3,8% auf CHF 10.80 erhöhte Dividende vorschlagen. Die Ausschüttungsquote von 62,7% des adjustierten Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%. Das am 6. Juni 2017 gestartete Aktienrückkauf-Programm wurde zudem weitergeführt. Bis zum 31. Dezember 2018 wurden plangemäss rund 651 000 Aktien oder 1,8% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zu einem Betrag von CHF 276 Mio. erworben. Somit wurden im Berichtsjahr 97,3% des Free Cashflow im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an unsere Aktionäre ausgeschüttet.

2019 wird ein wichtiger Schritt der neuen Markenstrategie umgesetzt werden: In Schlüsselmärkten wie Deutschland, Schweiz und Österreich werden wir Keramikprodukte und Badserien in Zukunft nur noch unter der Marke Geberit anbieten. Im Gegenzug werden wir etablierte Marken wie beispielsweise Keramag nicht mehr weiterführen. Weitere Märkte respektive Marken werden diesen Schritt im Jahr 2020 vollziehen. Diese Straffung des Markenportfolios wurde im Berichtsjahr im Detail vorbereitet, tangiert sie doch von der Produktion und der Logistik über die Produktdaten

bis hin zum Marketing und den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche. Auch unsere Kunden, allen voran der Grosshandel und zahlreiche Showroom-Betreiber, wurden auf diese Umstellung vorbereitet.

Die guten Resultate im Berichtsjahr 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 wiederum 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 Ihr anhaltend grosses Vertrauen in unser Unternehmen.

Im Jahr 2019 ist es das Ziel, über das gesamte Produktsortiment und 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 verstärkt bearbeitet und das Dusch-WC-Geschäft weiter ausgebaut werden. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert und auch 2019 weiterhin hohe operative Margen erzielt werden. Ein Schwerpunkt wird auf die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gelegt. Weiterhin dezidiert wahrgenommen werden sollen die Chancen, welche die Kombination von technischem Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» und der Designkompetenz «vor der Wand» bietet. 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

Der Kurs der Geberit Aktie startete mit CHF 429.10 in das neue Börsenjahr und erreichte Ende Januar den Jahreshöchststand von CHF 466. Nach einem Tiefstand von CHF 370 im Dezember wurde das Börsenjahr 2018 mit einem Kurs von CHF 382.30 abgeschlossen. Insgesamt entspricht dies einem Rückgang von 10,9%. Der Swiss Market Index (SMI) verlor in der gleichen Periode 10,2%. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Zuwachs von 7,2% (SMI +0,5%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2018 CHF 14,2 Mrd.

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

Ende 2018 betrug der Free Float gemäss Definition SIX 100%.

AUSSCHÜTTUNG

Das Geschäft von Geberit erzielt in einem stabilen Marktumfeld einen hohen Free Cashflow, der 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.

Im Jahr 2018 wurden im Rahmen der Dividendenzahlung CHF 381 Mio. an die Aktionäre ausgeschüttet. Das am 6. Juni 2017 gestartete Aktienrückkauf-Programm wurde zudem weitergeführt. Bis zum 31. Dezember 2018 wurden rund 651 000 Aktien oder 1,8% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zu einem Betrag von CHF 276 Mio. erworben, davon CHF 185 Mio. im Jahr 2018. Somit wurden im Berichtsjahr CHF 566 Mio. respektive 97,3% des Free Cashflow im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 2,2 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt.

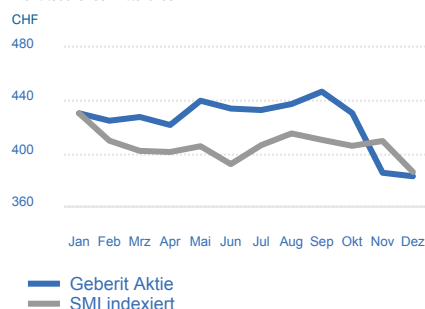
Der ordentlichen Generalversammlung der Geberit AG vom 3. April 2019 wird durch den Verwaltungsrat eine im Rahmen der Zunahme vom Vorjahr liegende Dividendenerhöhung von 3,8% auf CHF 10.80 vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 62,7% des adjustierten Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

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. – 31.12.2018

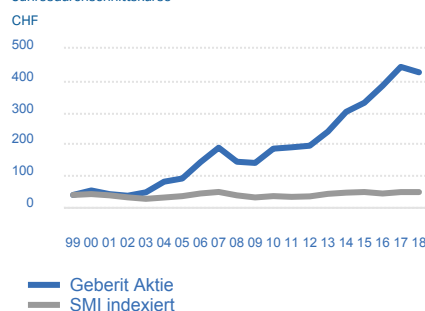
Monatsdurchschnittskurse



Quelle: Thomson Reuters

Aktienkursentwicklung 22.6.1999 (IPO) – 31.12.2018

Jahresdurchschnittskurse



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

Quelle: Thomson Reuters

Total Ausschüttung an Aktionäre und Aktienrückkäufe

(in Mio. CHF)

	2014	2015	2016	2017	2018	Total
Ausschüttung	282	311	309	368	381	1 651
Aktienrückkauf	37	160	51	92	185	525
Total	319	471	360	460	566	2 176

Bezahlte Ausschüttung

(in CHF je Aktie)

	2014	2015	2016	2017	2018
Dividende	7.50	8.30	8.40	10.00	10.40
Kapitalrückzahlung	-	-	-	-	-
Total	7.50	8.30	8.40	10.00	10.40

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

31.12.2018

Eingetragene Aktionäre	37 427
Gesellschaftskapital (CHF)	3 704 142.70
Anzahl Namenaktien à CHF 0.10	37 041 427
Eingetragene Aktien	21 226 515
Eigene Aktien	999 182
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange
Valoren-Nummer	3017040
ISIN	CH0030170408
Telekurs	GEBN
Thomson Reuters	GEBN.S
Bloomberg	GEBN.VX

Kennzahlen

(in CHF je Aktie)

	2017	2018
Nettoergebnis ¹	16.43	17.21
Netto-Cashflow	17.41	20.53
Eigenkapital	49.95	47.94
Ausschüttung ²	10.40	10.80

¹ Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration

² Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2019

Termine

2019

Generalversammlung	3. Apr
Dividendenzahlung	9. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	2. Mai
Halbjahresbericht	15. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	31. Okt

2020

Erste Information Geschäftsjahr 2019	16. Jan
Resultate Geschäftsjahr 2019	10. Mrz
Generalversammlung	1. Apr
Dividendenzahlung	7. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	30. Apr
Halbjahresbericht	18. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	29. Okt

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)

FÜHRUNGSSTRUKTUR

1. Januar 2019

Verwaltungsrat

Präsident
Albert M. Baehny

Vizepräsident
Hartmut Reuter

CEO Bereich	Vertrieb Europa	Vertrieb International	Marketing & Brands	Operations	Produktmanagement & Innovation	Finanzen
Vorsitzender der Konzernleitung Christian Buhl	Mitglied der Konzernleitung Karl Spachmann	Mitglied der Konzernleitung Ronald van Triest	Mitglied der Konzernleitung Martin Baumüller	Mitglied der Konzernleitung Martin Ziegler	Mitglied der Konzernleitung Egon Renfordt-Sasse	Mitglied der Konzernleitung Roland Iff
Human Resources Roland Held	Deutschland Clemens Rapp	Nordamerika Andreas Nowak	Digital Dirk Wilhelm	Beschaffung Adriaan 't Gilde	Qualität Andreas Lange	Controlling Andreas Jäger
Kommunikation / Investor Relations Roman Sidler	Schweiz Hanspeter Tinner	Fernost / Pazifik James Mao	Installations- und Spülsysteme / Badezimmer-systeme Severin Daniels	Logistik Gerd Hailfinger	Technologie / Innovation Felix Klaiber	Treasury Thomas Wenger
Strategische Planung Cyril Stutz	Nordische Länder Lars Risager	Nahost / Afrika Ronald van Triest	Rohrleitungs-systeme Renato Di Rubbo	Produktions-werke P & M* Robert Lernbecher	Akkreditiertes Prüflabor Markus Tanner	Informatik Johan Engvall
Umwelt / Nachhaltigkeit Roland Högger	Italien Giorgio Castiglioni		Marketing Operations Daniela Koch	Produktions-werke C & M** Martin Ziegler	Produkte Installations- und Spülsysteme Egon Renfordt-Sasse	Steuern Jürgen Haas
Dusch-WC Margit Harsch	Niederlande Menno Portengen		Pricing Frank Heuser	Produktions-werke CER*** Simon Imhof	Produkte Rohrleitungs-systeme Arnd Gildemeister	Recht Albrecht Riebel
	Belgien Thierry Geers		Master Data Management Jürgen Lay		Produkte Badezimmer-systeme Jörn Ikels	Interne Revision Martin Reiner
	Österreich / Ungarn / Rumänien Stephan Wabnegger		Technische Dokumentation Werner Trefzer			
	Frankreich Yves Danielou					
	Grossbritannien Mark Larden					
	Polen Przemyslaw Powalacz					
	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					

* P & M: Kunststoff & Metall
** C & M: Komposite & Metall
*** CER: Keramik

BERICHTSTEIL

**LAGEBERICHT DER
KONZERNLEITUNG**
2018

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 für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmerkeramiken und -möbel. 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 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 den Märkten, in denen 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. An den bestehenden hohen Standards bezüglich Qualität und Profitabilität wird stets festgehalten.
- 4. Kontinuierliche Geschäftsprozessoptimierung:** Effiziente Prozesse sollen nachhaltig eine führende und wettbewerbsfähige Kostenstruktur sicherstellen. Die Prozessoptimierung geschieht einerseits durch gruppenweite Projekte, andererseits erkennen die Mitarbeitenden im Rahmen ihrer täglichen Arbeit Verbesserungsmöglichkeiten und tragen so massgeblich zur positiven Entwicklung bei.

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 auf → **Nachhaltigkeit bedachte** Unternehmensführung
- ein stabiles Managementteam
- eine schlanke, funktionale Organisation mit klaren Verantwortlichkeiten
- eine resultatorientierte, kundennahe, auf Zusammenarbeit basierende und bodenständige Unternehmenskultur

MITTELFRISTIGE ZIELE

Geberit hat sich zum Ziel gesetzt, neue Standards bei Sanitärprodukten zu setzen, diese kontinuierlich weiterzuentwickeln und dadurch 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.

Das um Akquisitionen bereinigte Umsatzwachstum in lokalen Währungen soll im Durchschnitt über einen Konjunkturzyklus mittelfristig zwischen 4 und 6 Prozent betragen und es soll eine operative Cashflow-(EBITDA-)Marge zwischen 28 und 30 Prozent erreicht werden. Mit der Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) wurde eine dritte quantitative Zielgrösse definiert. Der ROIC soll mittelfristig 25 Prozent erreichen.

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden und für anstehende grössere Projekte gerüstet zu sein, wird gegenwärtig verstärkt in Sachanlagen investiert – im Jahr 2019 rund CHF 180 Mio.; mittelfristig sind es rund 5% des Umsatzes.

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 im Sanitärmarkt (Grosshandel, Sanitärinstallateure und -planer, Architekten, Bauträger, Investoren, Showroom-Betreiber) 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-Initiative**, mit der die Dusch-WC-Kategorie in Europa sowie die Marktstellung von Geberit in dieser Kategorie 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 (220 Mitarbeitende) beinhaltet einen vom Unternehmenserfolg abhängigen Entlohnungsteil, der sich aufgrund von vier gleichgewichteten Unternehmenskennzahlen – darunter die wertorientierte Kennzahl «Betriebsrendite» (ROIC) – errechnet. Zusätzlich zum Gehalt existiert für die Konzernleitung und weitere Managementmitglieder ein jährliches Optionsprogramm, das hinsichtlich der Zuteilung ebenfalls an ein Betriebsrenditeziel geknüpft ist. Details dazu sind im → **Vergütungsbericht** zu finden.

Investitionen in Sachanlagen werden 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 Investitionsprojekte nach Projektabschluss langfristig verfolgt und die Zielerreichung jährlich von der Konzernleitung beurteilt.

RISIKO-MANAGEMENT

Zum Thema Risiko-Management vgl. auch → **Corporate Governance, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, dritter Abschnitt.**

Im Rahmen des Prozesses zur Risikoidentifikation, -analyse und -steuerung wurden folgende Risiken für die Geberit Gruppe als bedeutend eingestuft:

ENTWICKLUNG DER EUROPÄISCHEN BAUWIRTSCHAFT

Durch den hohen Anteil des weniger zyklischen Renovationsgeschäfts am Gesamtumsatz ist die Geberit Gruppe gut gegen Schwankungen der Baukonjunktur abgesichert. Zudem sorgt die noch wenig fortgeschrittene Durchdringung mit moderner Sanitärtechnologie in vielen Märkten dafür, dass ein nachhaltig hohes Potenzial für Umsatzwachstum – unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen – besteht.

VERFÜGBARKEIT ROHMATERIALIEN

Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien wird durch professionelle, institutionalisierte Einkaufsprozesse und durch konsequentes Dual-Sourcing sichergestellt.

VERÄNDERUNGEN IM KOMPETITIVEN UMFELD

Innovative Produkte und das seit der Integration des Keramikgeschäfts umfassende Produktspektrum stellen sicher, dass die Geberit Gruppe die führende Marktposition aufrechterhalten kann. Entscheidend sind zudem die starke Partnerschaft mit dem Handwerk sowie die gute Zusammenarbeit mit dem Grosshandel im Rahmen des dreistufigen Vertriebsmodells.

INFORMATION TECHNOLOGY

Die Geberit Gruppe ist permanent daran, die Sicherheit der IT-Infrastruktur weiterzuentwickeln. Dies beinhaltet die Etablierung von Abwehrmassnahmen für Cyber-Risiken inklusive der effizienten Aufdeckung und Behandlung allfälliger Attacken. Für die Aufrechterhaltung der Business Continuity sind umfangreiche Massnahmen etabliert.

Im Berichtsjahr wurden unter Beizug eines externen Spezialisten die IT-Systeme einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung unterzogen. In der Prüfung wurde den IT-Systemen ein ausreichendes Sicherheitsniveau bestätigt.

EINHALTUNG VON GESETZEN

Die Geberit Gruppe ist diversen juristischen Risiken ausgesetzt, die sich aus der normalen Geschäftstätigkeit ergeben. Um Verstösse gegen Gesetze oder Richtlinien zu vermeiden, sind umfassende → **Compliance-Prozesse** in Kraft.

MANAGEMENT VON WÄHRUNGSRISENEN

Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Als Folge dieser natürlichen Absicherung haben Währungsschwankungen keine wesentlichen Auswirkungen auf die operativen Margen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Im Sinne einer Sensitivitätsanalyse ist von folgenden Veränderungen bei einem um 10% schwächeren respektive stärkeren Schweizer Franken gegenüber allen anderen Währungen auszugehen:

- Umsatz: +/-9%
- EBITDA: +/-9%
- EBITDA-Marge: +/-0 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.**

MARKTUMFELD

STABILE RAHMENBEDINGUNGEN

Wie in den vergangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2018 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Das Marktumfeld war im Vorjahresvergleich von leicht tieferen Wachstumszahlen geprägt.

Euroconstruct rechnete im November 2018 für **Europa** mit einer Zunahme im Hochbau für das Jahr 2018 von +2,3%, identisch mit der Schätzung von Mitte 2018. Der Vergleich mit länger zurückliegenden Prognosen bestätigt die stabile Einschätzung der Situation: Ende 2017 ging Euroconstruct für den Hochbau im Jahr 2018 ebenfalls von einer Zunahme von +2,3% aus. Die Neubauten legten 2018 mit +3,8% deutlich stärker zu als das Renovationsgeschäft (+1,0%). Das Volumen beim Neubau blieb jedoch auch 2018 deutlich hinter den Höchstständen von 2007/2008 zurück. Im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen nahezu wieder das damalige Niveau, im Wohnungsbau sogar leicht darüber. Der Wohnungsbau war im Jahr 2018 mit +2,8% Wachstum der treibende Faktor im Hochbau. Für Geberit umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich 2018 gemäss Euroconstruct positiv: die Niederlande (+6,1%), Frankreich (+2,6%), Österreich (+2,4%), Italien (+1,6%), Deutschland (+1,4%) und die Schweiz (+1,0%). Insgesamt hat sich das Wachstum im Vergleich zu 2017 jedoch abgeschwächt.

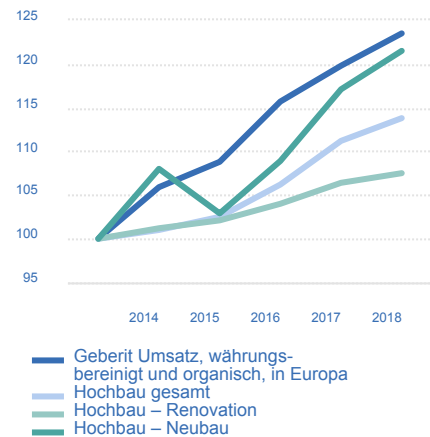
80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 563 Mrd. entfielen 2018 auf den Hochbau. Die Verteilung des Hochbauvolumens zwischen Wohnungsbau und Nicht-Wohnungsbau lag unverändert bei rund 60 zu 40%. Der Anteil des Neubaus am gesamten Hochbau blieb 2018 trotz stärkerem Wachstum wiederum hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um +2,9%, womit die Wirtschaft schneller wuchs als 2017 (+2,3%). Die Investitionen im Hochbau erhöhten sich gemäss Zahlen zur US-Bauindustrie des U. S. Department of Commerce, United States Census Bureau, von Ende November 2018 um +3,9%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau um +3,8% – womit der Anstieg höher ausfiel als im Vorjahr (+1,2%). Unterstützend wirkten sich dabei die Bereiche Hotels und Bürogebäude aus. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +2,6% leicht besser als im Vorjahr (+2,0%). Der Wohnungsbau lag im Berichtsjahr über dem Vorjahr: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm jedoch um +2,8% zu, während sie im Vorjahr um +6,2% zulegen.

In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum mit +4,6% leicht unter demjenigen des Vorjahrs (+4,8%), jedoch deutlich über der weltweiten Wirtschaftsentwicklung (+3,0%). Mit einem Anteil von 53% 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 60% zum Wachstum der Region bei. Der chinesische Wohnungsbau wuchs sowohl in den Tier-1- wie auch in den Tier-2-Zentren unverändert moderat (vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung in Fernost/Pazifik gemäss IMF World Economic Outlook, Oktober 2018).

Bautätigkeit und Geberit Umsatz in Europa 2014–2018

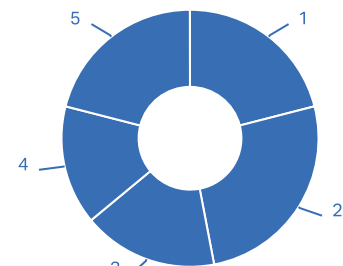
(Index: 2013 = 100)



Quelle: 86. Euroconstruct-Konferenz in Paris (FR), November 2018, und 85. Euroconstruct-Konferenz in Helsinki (FI), Juni 2018

Aufteilung Bauvolumen 2018 in Europa

(EUR 1 563 Mrd.)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (21%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (26%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (17%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (15%)
- 5 Tiefbau (21%)

Quelle: 86. Euroconstruct-Konferenz in Paris (FR), November 2018

UMSATZ

SOLIDE UMSATZENTWICKLUNG

Der konsolidierte Umsatz im Jahr 2018 nahm um 5,9% auf CHF 3 081 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus Wachstum in lokalen Währungen von +3,1% und einem Fremdwährungseffekt von +2,8% zusammen. Es gelang, weitere Marktanteile zu gewinnen – insbesondere in denjenigen europäischen Ländern, in denen die Geberit Technologien noch untervertreten sind.

Die im Umsatz enthaltenen Währungsgewinne beliefen sich auf CHF 83 Mio. Im Jahr 2018 wurden 63% des Umsatzes in Euro, 9% in Schweizer Franken, 5% in US-Dollar und 4% in Britischen Pfund sowie 19% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

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

UNTERSCHIEDLICHE ENTWICKLUNGEN DER MÄRKTE

Der Umsatz in **Europa** stieg im Gesamtjahr 2018 um 2,8%. Starke Zuwächse waren auf der Iberischen Halbinsel (+9,5%) und in Zentral-/Osteuropa (+9,0%) zu verzeichnen. Ebenfalls zulegen konnten die Benelux-Länder (+4,6%), Deutschland (+3,1%), Italien (+2,7%), Österreich (+1,8%), Frankreich (+1,6%) und die Schweiz (+1,5%). Rückgänge resultierten dagegen in Grossbritannien/Irland (-1,7%) und in den nordischen Ländern (-1,9%). Zweistellig stieg der Umsatz in der Region **Fernost/Pazifik** (+13,9%) und in **Nahost/Afrika** (+1,4%) waren ebenfalls Umsatzzuwächse zu verzeichnen.

INSTALLATIONS- UND SPÜLSYSTEME AM STÄRKSTEN GEWACHSEN

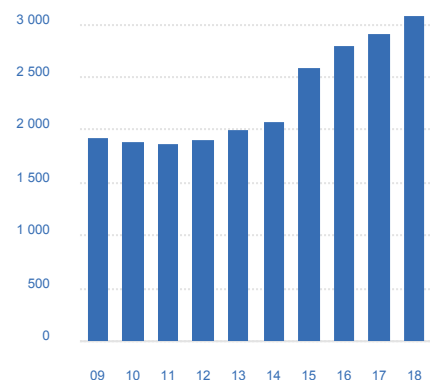
Der Umsatz im Produktbereich **Installations- und Spülsysteme** erreichte CHF 1 133 Mio. – ein Zuwachs von 4,9%. Zwei Faktoren haben diesen überdurchschnittlichen Anstieg getrieben: Zum einen beschleunigte sich das Wachstum der Installations- und Spülsysteme in den europäischen Expansionsmärkten als Folge von Synergien durch die Integration des Keramikgeschäfts. Zum andern konnten die Marktanteile in den zentraleuropäischen Märkten aufgrund des Verkaufs von höherwertigen Produkten ausgebaut werden.

Der Umsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 928 Mio., was einer Zunahme von 4,3% entspricht. Massgeblich zu diesem Wachstum trugen verschiedene in den letzten Jahren eingeführte innovative Produkte bei den Gebäudeentwässerungssystemen sowie eine solide Entwicklung bei den Versorgungssystemen bei.

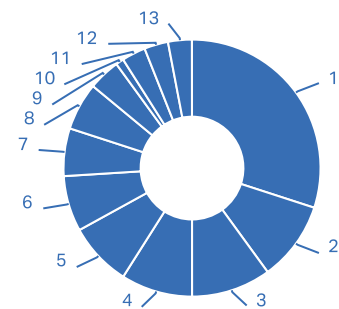
Der Produktbereich **Badezimmersysteme** verzeichnete einen Umsatz von CHF 1 020 Mio. und bewegte sich damit auf Vorjahresniveau (+0,1%). Stark entwickelte sich weiterhin das Dusch-WC-Geschäft. Negativ wirkten sich in diesem Produktbereich das schwache Marktumfeld in den für diesen Bereich überproportional wichtigen nordischen Ländern und die Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich aus.

Entwicklung Umsatz 2009–2018

(in Mio. CHF)

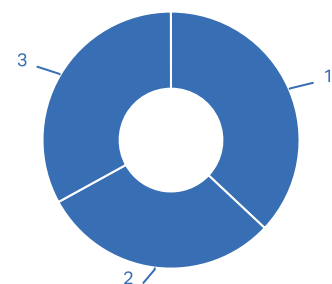


Umsatz 2018 nach Märkten/Regionen



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

Umsatz 2018 nach Produktbereichen



- 1 Installations- und Spülsysteme (37%)
- 2 Rohrleitungssysteme (30%)
- 3 Badezimmersysteme (33%)

ERGEBNISSE

PROFITABILITÄT WEITERHIN AUF HOHEM NIVEAU

Im Vergleich zu den Vorjahren war der operative Cashflow (EBITDA) im Jahr 2018 nicht mehr von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst. Adjustierte Zahlen werden lediglich noch – und im Berichtsjahr letztmals – für das Betriebs- und das Nettoergebnis sowie für den Gewinn je Aktie ausgewiesen.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 5,7% auf CHF 868 Mio. und erreichte damit einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die EBITDA-Marge lag wie im Vorjahr bei 28,2%. Die im Vorjahresvergleich angestiegenen operativen Ergebnisse waren vor allem auf höhere Verkaufsvolumina, Preiserhöhungen, positive Auswirkungen der Schliessung von zwei Werken in Frankreich im Vorjahr sowie auf kontinuierliche Effizienzsteigerungen zurückzuführen. Negativ wirkten sich höhere Rohmaterialpreise sowie tarifbedingt angestiegene Personalkosten aus. Auf die operativen Margen hatten Währungsschwankungen aufgrund der natürlichen Absicherung lediglich einen geringen negativen Einfluss.

Das adjustierte Betriebsergebnis (adj. EBIT) nahm um 5,4% auf CHF 744 Mio. zu; die adjustierte EBIT-Marge betrug 24,2% (Vorjahr 24,3%). Das adjustierte Nettoergebnis erhöhte sich um 3,7% auf CHF 626 Mio., was zu einer adjustierten Umsatzrendite von 20,3% führte (Vorjahr 20,8%). Das im Vergleich zu den operativen Ergebnissen unterdurchschnittliche Wachstum war auf eine negative Entwicklung im Finanzergebnis aufgrund von belastenden Fremdwährungseffekten zurückzuführen. Dies konnte nur teilweise durch eine tiefere Steuerquote kompensiert werden. Je Aktie ergab sich ein um 4,7% gesteigerter adjustierter Gewinn von CHF 17.21 (Vorjahr CHF 16.43).

BETRIEBSAUFWAND UNTER KONTROLLE

Der Warenaufwand stieg um 7,6% auf CHF 893 Mio. Der Anteil am Umsatz erhöhte sich dabei von 28,5% im Vorjahr auf 29,0%. Begründet ist diese Zunahme durch Preisanstiege in den ersten drei Quartalen sowohl bei den industriellen Metallen wie auch bei den Kunststoffen. Der Personalaufwand sank um 0,4% auf CHF 744 Mio., was 24,2% des Umsatzes (Vorjahr 25,7%) entspricht. Zurückzuführen war der leichte Rückgang des absoluten Werts auf positive Auswirkungen der im Zusammenhang mit der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich angefallenen Schliessungskosten im Vorjahr sowie durch Synergien und effizienzsteigernde Massnahmen. Diese Faktoren wurden teilweise kompensiert durch tariflich bedingte Gehaltserhöhungen und höhere Personalaufwendungen zur Bewältigung des höheren Volumens, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die Abschreibungen hielten sich mit CHF 105 Mio. auf dem Vorjahresniveau. Die adjustierten Amortisationen auf immateriellen Anlagen stiegen auf CHF 19 Mio. (Vorjahr CHF 10 Mio.), was auf Amortisationen bei den in den Jahren 2019 und 2020 abzulösenden Keramikmarken zurückzuführen ist. Der sonstige Betriebsaufwand erhöhte sich um 2,8% auf CHF 576 Mio.

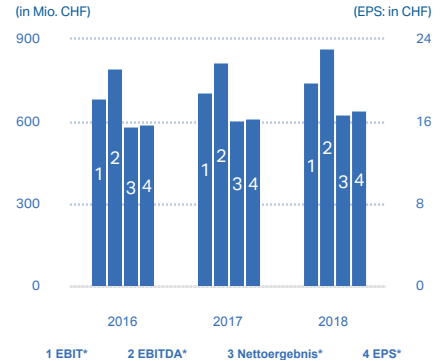
Das Netto-Finanzergebnis lag mit CHF -20 Mio. unter dem Niveau des Vorjahres (CHF -9 Mio.). Der Steueraufwand nahm von CHF 85 Mio. auf CHF 90 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 13,1% (Vorjahr 13,9%).

ERFOLGSRECHNUNG NUR NOCH GERINGFÜGIG VON AKQUISITIONS- UND INTEGRATIONSKOSTEN BELASTET

Die Einmalkosten als Folge der Sanitec Akquisition/Integration betrugen – letztmals und in deutlich geringerem Ausmass als in den Vorjahren – auf Stufe EBIT CHF 36 Mio. und auf Stufe Nettoergebnis CHF 29 Mio. Die nicht adjustierten Werte erreichten für den EBIT CHF 708 Mio., für das Nettoergebnis CHF 597 Mio. und für den Gewinn je Aktie CHF 16.40.

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

2016–2018

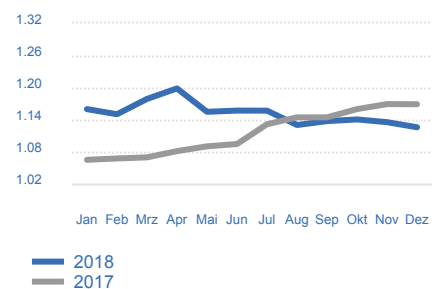


* Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration (EBITDA 2018 nicht bereinigt)

EUR/CHF-Wechselkurs

2017/2018

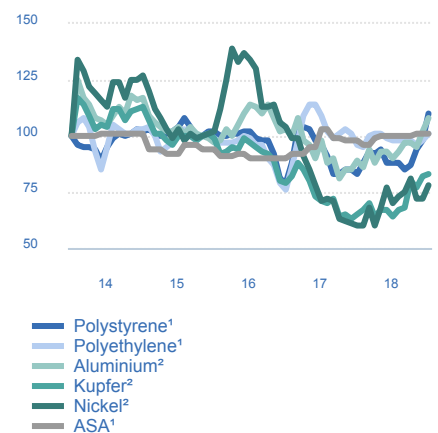
(Stichtagskurse)



Entwicklung Rohmaterialpreise

2014–2018

(Marktpreise; Index: Dezember 2013 = 100)



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

DEUTLICHE ZUNAHME BEIM FREE CASHFLOW

Der höhere operative Cashflow, geringere Investitionen in das Nettoumlaufvermögen im Vergleich zum Vorjahr sowie tiefere Cash-Steuerzahlungen beeinflussten den Cashflow positiv. Dagegen wirkten sich die im Berichtsjahr erfolgten Auszahlungen im Zusammenhang mit der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich im Vorjahr negativ aus. Bei Investitionen in Sachanlagen auf Vorjahresniveau resultierte insgesamt ein Anstieg beim Free Cashflow von 22,2% auf CHF 582 Mio. (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Im Berichtsjahr wurden CHF 566 Mio. respektive 97,3% des Free Cashflow im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Akquisitions- und integrationsbezogene Kosten

(in Mio. CHF)

	2017	2018
Integrationskosten	49	0
Total Kosten auf EBITDA-Ebene	49	0
Abschreibungen und Amortisationen	35	36
Total Kosten auf EBIT-Ebene	84	36
Steuereffekt	-7	-7
Total Kosten auf Nettoergebnis-Ebene	77	29

FINANZSTRUKTUR

GESUNDES FINANZIELLES FUNDAMENT

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

Die Bilanzsumme reduzierte sich von CHF 3 743 Mio. auf CHF 3 502 Mio. Die liquiden Mittel nahmen von CHF 413 Mio. auf CHF 282 Mio. ab. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 384 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten konnten auf CHF 837 Mio. (Vorjahr CHF 895 Mio.) reduziert werden. Insgesamt resultierte per Ende 2018 eine Zunahme der Netto-Schulden um CHF 73 Mio. auf CHF 555 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 33 Mio. auf CHF 206 Mio. zu. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 813 Mio. auf CHF 829 Mio. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen reduzierte sich aufgrund von Amortisationen und Wechselkurseffekten von CHF 1 749 Mio. auf CHF 1 652 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) erhöhte sich von 26,3% im Vorjahr auf 31,8%. Die Eigenkapitalquote erreichte sehr solide 49,8% (Vorjahr 49,1%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die adjustierte Eigenkapitalrendite (ROE) 34,5% (Vorjahr 35,2%), die nicht adjustierte Eigenkapitalrendite 32,9% (Vorjahr 30,7%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2018 CHF 2 823 Mio. (Vorjahr CHF 2 696 Mio.). Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) erhöhte sich auf 22,6% (Vorjahr 22,4%), der nicht adjustierte Wert dieser Kennzahl lag bei 21,6% (Vorjahr 19,5%). 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 2018 hielt die Geberit Gruppe 999 182 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,7% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 650 801 Aktien (1,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 348 381 ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 041 427.

Das vorerwähnte Aktienrückkauf-Programm wurde am 6. Juni 2017 gestartet. Im Rahmen dieses Programms sollen über einen Zeitraum von maximal drei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Wert von maximal CHF 450 Mio. zurückgekauft werden. Die Aktien werden auf einer separaten Handelslinie an der SIX Swiss Exchange zwecks Kapitalherabsetzung zurückgekauft. Bis zum 31. Dezember 2018 wurden 650 801 Aktien zu einem Betrag von CHF 276 Mio. erworben. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 424.80. Im Berichtsjahr wurden im Rahmen des Programms 445 551 Aktien zu einem Betrag von CHF 185 Mio. erworben.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2016	2017	2018
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	967	891	683
Total Finanzverbindlichkeiten	971	895	837
Liquide Mittel	510	413	282
Netto-Schulden	461	482	555

INVESTITIONEN

HÖHERE INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2018 CHF 162 Mio. oder CHF 3 Mio. respektive 1,9% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Umsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,3% (Vorjahr 5,5%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

Der Hauptteil der Investitionen floss in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden, in den Maschinenpark und in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte. Die grössten laufenden Einzelprojekte waren die Um- und Neubauprojekte inklusive Kapazitätserweiterungen an den Standorten → **Langenfeld (DE)**, → **Pfullendorf (DE)**, Ozorków (PL) und Slawuta (UA). Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte und in die Optimierung der Produktionsprozesse investiert.

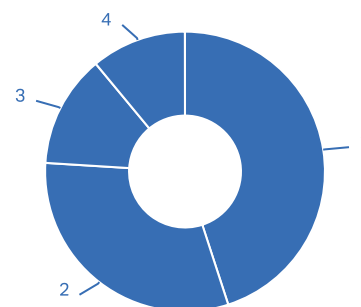
Im Jahr 2018 flossen 45% der Gesamtinvestitionen oder CHF 73 Mio. in die Erweiterung der Kapazitäten. 31% oder CHF 50 Mio. wurden in die Modernisierung der Sachanlagen, 13% oder CHF 21 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 11% oder CHF 18 Mio. in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert.

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2014	2015	2016	2017	2018
	105	147	139	159	162
In % Umsatz	5,0	5,7	5,0	5,5	5,3

Investitionen nach Verwendungszweck 2018



- 1 Kapazitätserweiterung (45%)
- 2 Modernisierung (31%)
- 3 Rationalisierung (13%)
- 4 Neuprodukte (11%)

MITARBEITENDE

ANZAHL MITARBEITENDE LEICHT RÜCKLÄUFIG

Ende 2018 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 630 Mitarbeitende. Das entspricht einer Abnahme um 79 Personen oder 0,7% im Vorjahresvergleich. Der Rückgang ist auf einen Abbau im Bereich Produktion zurückzuführen. Die grösstenteils im letzten Quartal 2018 wirksame Beendigung der einzelnen Arbeitsverhältnisse im Rahmen der Schliessung von zwei Keramikwerken in Frankreich im Vorjahr war neben Synergien und effizienzsteigernden Massnahmen der Hauptgrund dafür. Erhöhend wirkten sich dagegen spezifische Initiativen in verschiedenen Vertriebsgesellschaften aus.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 803 betrug der Umsatz pro Beschäftigten TCHF 261 oder 5,2% mehr als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In Marketing und Vertrieb waren 25% der Mitarbeitenden tätig. In der Produktion waren es 61%. Des Weiteren waren 8% in der Verwaltung beschäftigt, weitere 4% in der Forschung und Entwicklung. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2%.

DIGITALISIERUNG DER ARBEITGEBERMARKE VORANGETRIEBEN

Engagierte und gut ausgebildete Mitarbeitende sind eine wichtige Voraussetzung für den zukünftigen Unternehmenserfolg. Deshalb wurde im Jahr 2018 weiter daran gearbeitet, Geberit auf dem Arbeitsmarkt als fortschrittlichen Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten am Schnittpunkt von Handwerk, Engineering und Vertrieb zu positionieren. Der neue Auftritt für die Arbeitgebermarke wurde in Stelleninseraten in Print- und vor allem auf Digitalkanälen umgesetzt. Generell verlagern sich die Aktivitäten verstärkt in die digitalen Kanäle. In diesem Zusammenhang kommen vermehrt Bewegtbilder zum Einsatz wie zum Beispiel ein im Berichtsjahr neu lancierter Film, um die Suche nach Lernenden zu unterstützen. In Zukunft sollen weitere Filme für Zielgruppen im Vertriebs- und Engineering-Umfeld folgen. Ferner intensivierte Geberit 2018 das Hochschulmarketing mittels Messeauftritten und erhöhter Präsenz auf digitalen Kanälen und arbeitete dabei eng mit mehreren namhaften Hochschulen zusammen.

Der Personalaufwand belief sich 2018 auf CHF 744 Mio. Ausserdem konnten die Mitarbeitenden wiederum zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilnehmen, 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 2018 24% (Vorjahr 23%), im oberen Management 9% (Vorjahr 8%). Im sechsköpfigen Verwaltungsrat ist eine Frau vertreten.

AUS- UND WEITERBILDUNG INTENSIVIERT

Ende 2018 beschäftigte Geberit 247 Auszubildende (Vorjahr 235). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 89% (Vorjahr 83%). Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung grundsätzlich die Möglichkeit erhalten, an mehreren Standorten zu 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 die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten.

Im Rahmen eines zweistufigen Potentials-Management-Programms sollen Talente im gesamten Unternehmen identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet werden. Die im Programm mittels Projektarbeiten untersuchten Fragestellungen orientieren sich an für Geberit relevanten und strategischen Aufgaben und dienen den involvierten Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Ein Teil des Programms wurde im Berichtsjahr in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (CH) weiterentwickelt und erstmals durchgeführt. Das Potentials-Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen mit internen Kandidierenden zu besetzen. 2018 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 57% aller Fälle möglich (Vorjahr 76%).

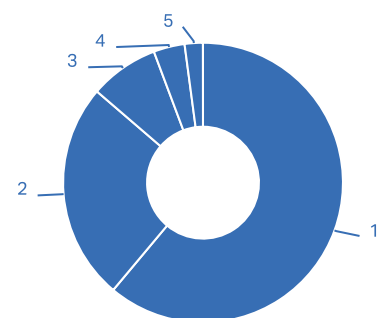
Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

	2017	Anteil in %	2018	Anteil in %
Deutschland	3 329	28	3 282	28
Polen	1 603	14	1 655	14
Schweiz	1 362	12	1 395	12
Ukraine	638	5	660	6
Österreich	551	5	557	5
China	565	5	530	5
Italien	509	4	520	4
Frankreich	539	5	431	4
Andere	2 613	22	2 600	22
Total	11 709	100	11 630	100

Mitarbeitende 2018 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (61%)
- 2 Marketing und Vertrieb (25%)
- 3 Verwaltung (8%)
- 4 Forschung und Entwicklung (4%)
- 5 Auszubildende (2%)

In den Keramikwerken in Deutschland, Polen und der Ukraine wurde im Jahr 2018 eine Initiative umgesetzt, die zum Ziel hatte, die Führungskompetenz auf den verschiedenen Hierarchiestufen zu verbessern. Das von der Gruppe vorgegebene Konzept wurde den Gegebenheiten vor Ort angepasst und in mehrtägigen Workshops mit lokalen Trainern umgesetzt.

In den Vertriebsorganisationen der europäischen Länder wurde im Berichtsjahr ein Programm zur Weiterentwicklung von Führungskräften realisiert. In den Schulungen ging es einerseits darum, die Führungskompetenz der regionalen Vertriebsleiter zu stärken und andererseits deren Rolle zu vereinheitlichen, um damit den Vertrieb insgesamt voranzubringen.

TRANSPARENTE BEURTEILUNG

Ein einheitlicher Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) ist seit 2012 in Kraft. Bei PDC geht es darum, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen sowie Talente besser zu erkennen und zu fördern und damit die Organisation für die Zukunft fit zu machen. Mit Ausnahme der direkt produktiven Arbeitnehmenden in den Produktionswerken sind sämtliche Mitarbeitende in den PDC-Prozess eingebunden. 2018 wurde das Kompetenzmodell, welches die Grundlage des Beurteilungsprozesses bildet, im Sinne einer einfacheren Anwendung überarbeitet und neu strukturiert.

KULTUR WEITER VERTIEFT

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der → **Kompass** – das Geberit Selbstverständnis («Was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten») – und der → **Verhaltenskodex** für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. Im Berichtsjahr erfolgte der Projektstart für eine Digitalisierung dieser beiden für die Mitarbeitenden wichtigen Instrumente: Sie sollen in Zukunft in Form eines E-Learnings für bestehende und neue Mitarbeitende zur Verfügung stehen.

In Zusammenhang mit der ab 2019 geplanten Integration mehrerer Keramikmarken unter dem Dach der Marke Geberit fanden im Frühjahr 2018 total 42 moderierte Workshops mit insgesamt rund 6 100 betroffenen Mitarbeitenden statt. Nebst der Faktenvermittlung zur neuen Markenwelt wurden den Teilnehmenden die Unternehmenswerte auf spielerische Art und Weise nähergebracht und in gemeinsamen Diskussionen weiter vertieft.

PRIORITÄT ARBEITSSICHERHEIT

Das Thema Arbeitssicherheit hat in der Geberit Gruppe weiterhin höchste Priorität. Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Ebenfalls 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. Im Jahr 2018 reduzierte sich die Unfallhäufigkeit auf den Wert 9,7 (Vorjahr 10,3), ein Rückgang von 5,8%. Die Unfallschwere nahm im selben Zeitraum um 10,9% auf einen Wert von 181,5 (Vorjahr 203,8) ab.

29 der 30 Produktionswerke sind nach OHSAS 18001 zertifiziert. Arbeitssicherheitsprinzipien und gruppenweit gültige entsprechende Prozesse sind im Geberit Sicherheitssystem (GSS) definiert. Alle Produktionswerke sowie das Logistikzentrum haben einen Sicherheitsbeauftragten. Ein «Geberit Safety Team» sorgt zudem seit Anfang 2017 dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz aktiv mitgestaltet werden. Ein spezieller Fokus wird beim Thema Arbeitssicherheit auf Verhaltensänderungen gelegt, da nach wie vor ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeiten auf Unachtsamkeiten zurückzuführen sind.

Zur aktiven Förderung der Gesundheit jedes Einzelnen wird den Mitarbeitenden an insgesamt 13 Produktions- und Vertriebsstandorten ein Gesundheitsprogramm in den Bereichen Sport und Gesundheitsprävention angeboten. An den Standorten Rapperswil-Jona (CH), Pfullendorf (DE), Pottenbrunn (AT), Ruše (SI), Kolo und Wloclawek (beide PL) – und damit für rund 40% der Geberit Mitarbeitenden – ist ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement etabliert.

KUNDEN

STARKE PARTNERSCHAFT MIT DEM GROSSHANDEL

Geberit unterstützt mit der eigenen Vertriebsmannschaft die Aktivitäten seiner Handelspartner mit umfangreichen gedruckten und elektronischen Marketingmaterialien und effizienten, immer häufiger elektronischen Bestell- und Lieferprozessen. Damit soll sichergestellt werden, dass Geberit Produkte im Markt möglichst breit verfügbar sind und neue Produkte kompetent vermarktet werden. Gemeinsam mit dem Grosshandel soll eine professionelle Betreuung des Handwerks und der Endkunden gewährleistet werden.

EIN SICHERER WERT IN DER SANITÄRBRANCHE

Ein bedeutender Teil der vielfältigen Marktbearbeitungsaktivitäten richtet sich an Sanitärinstallateure und -planer. Allen voran die laufende, persönliche und oftmals projektbezogene Unterstützung von Installationsunternehmen und Planungsbüros durch die Geberit Aussendienstmitarbeitenden. Ihre Arbeit wird unterstützt durch → **digitale Tools**, technische Dokumentationen, Kataloge, Broschüren, Magazine und ein branchenweit einzigartig breites Schulungsangebot.

DESIGN MEETS FUNCTION – EIN GELEBTES CREDO

Im Rahmen der Integration des Keramikgeschäfts erhielt die Ansprache von Showroom-Betreibern – in vielen Ländern Teil des Grosshandels – eine erhöhte Bedeutung. Diese Zielgruppe wird in den einzelnen Ländern von einer dedizierten Verkaufsmannschaft betreut. Gleichzeitig wurde die Ansprache von Architekten und Innenarchitekten verstärkt. Mit dem Credo «Design Meets Function» bringt Geberit zum Ausdruck, dass man vor der Wand Produkte anbietet, die sich sowohl durch eine zeitlose Formensprache als auch durch clevere Funktionen auszeichnen.

Als Sponsor einer Ausstellung über den Designpionier Victor Papanek im renommierten Vitra Design Museum lud Geberit Ende 2018/Anfang 2019 rund 700 Architekten, Innenarchitekten und weitere Marktpartner nach Weil am Rhein ein, wo sie nicht nur Papaneks Ideen neu entdecken konnten, sondern auch innovative Badezimmerlösungen von Geberit zu sehen bekamen.

BREITES SCHULUNGS- UND TRAININGSANGEBOT WIRD WAHRGENOMMEN

Im Berichtsjahr wurden in 29 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 35 000 Berufsleute an Produkten, Werkzeugen und Softwaretools geschult. An zahlreichen Standorten wie Barcelona (ES), Gaeta (IT), Zagreb (HR) oder Schanghai (CN) wurden dazu neue Ausstellungen eingerichtet. Ferner wurden Sanitärinstallateure, Architekten und Planer mit Webinaren zu Themen wie Brand- und Schallschutz oder Trinkwasserhygiene unterstützt. Und im Rahmen von externen Schulungsveranstaltungen – oft in Zusammenarbeit mit lokalen Handelspartnern realisiert – wurden rund weitere 90 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

VEREINFACHUNG DES MARKENPORTFOLIOS

2019 wird ein wichtiger Schritt der neuen Markenstrategie umgesetzt werden: In Schlüsselmärkten wie Deutschland, der Schweiz und Österreich werden Keramikprodukte und Badserien in Zukunft nur noch unter der Marke Geberit angeboten. Im Gegenzug werden etablierte Marken wie beispielsweise Keramag nicht mehr weitergeführt. Weitere Märkte respektive Marken werden diesen Schritt im Jahr 2020 vollziehen. Diese Straffung des Markenportfolios wurde im Berichtsjahr im Detail vorbereitet, tangiert sie doch von der Produktion und der Logistik über die Produktdaten bis hin zum Marketing und den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche. Auch die Kunden, allen voran der Grosshandel und zahlreiche Showroom-Betreiber, wurden auf diese Umstellung vorbereitet.

EINE MILLIARDE METALLROHRFITTINGS

Im Frühjahr 2018 lief im Produktionswerk Langenfeld (DE) das milliardste Metallrohrfitting vom Band. Dieser Meilenstein wurde für eine viel beachtete länderübergreifende Kampagne genutzt, die auch in den sozialen Medien auf breites Echo stiess. Zum achten Mal wurde im Berichtsjahr die erfolgreiche «Geberit On Tour»-Kampagne durchgeführt. Dabei besuchten speziell ausgestaffierte Ausstellungsmobile die lokalen und regionalen Grosshändler und boten so Installateuren vor Ort die Möglichkeit, Neuheiten und Lösungen von Geberit zu begutachten.

UNVERÄNDERT STARKE PRÄSENZ AN FACHMESSEN

Um das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen und die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen, wurden 2018 wiederum zahlreiche Fachmessen als Plattform genutzt. Das bereits in den Vorjahren bewährte Messekonzept gewährleistete eine hochwertige Präsentation von Keramiken und Badezimmermöbeln zusammen mit dem bisherigen, mehr technisch orientierten Produktsortiment. So liessen sich nicht nur die benötigten Messeflächen optimieren, sondern auch die Cross-Selling-Möglichkeiten verbessern. Im Berichtsjahr präsentierte Geberit unter anderem an der Swissbau in Basel (CH), der SHK in Essen (DE), der IHK in Nürnberg (DE), der FinnBuild in Helsinki (FI), der Nordbygg in Stockholm (SE), der Kitchen & Bath China in Schanghai (CN) und der MosBuild in Moskau (RU) die aktuelle Produktpalette. Architekten und Designer wurden während der Design Week in Mailand (IT) am Salone del Mobile und an der Mostra Convegno gezielt angesprochen.

NEUE WERBEKAMPAGNE FÜR DUSCH-WCS

Zur Unterstützung des weiteren Wachstums von AquaClean Dusch-WCs wurde in 15 europäischen Märkten eine neue Werbekampagne lanciert, die den Produktnutzen ins Zentrum stellt. Gezeigt werden in der Kampagne Menschen unterschiedlichen Alters und Hintergrunds, die auf einem gezeichneten Dusch-WC sitzen und mit einem prägnanten Satz erklären, warum sie das Gefühl «wie frisch geduscht» nicht mehr missen wollen.

Wie schon in den Vorjahren ging auch 2018 das AquaClean Mobil auf grosse Tour – dieses Mal durch Deutschland, Polen, Belgien, Holland, Frankreich, Dänemark, Schweden und Norwegen. 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 anderen Märkten wurden zahlreiche Gelegenheiten für Endkunden geschaffen, um ein Dusch-WC persönlich auszuprobieren. Dazu wurden mobile AquaClean WC-Lounges eingesetzt, die bei ausgesuchten Grossanlässen wie beispielsweise Konzerten oder Sportveranstaltungen dem Publikum zur Verfügung standen. In der Schweiz und in Deutschland ging Geberit noch einen Schritt weiter und offerierte potenziellen Kunden die Möglichkeit, ein Dusch-WC kostenlos zu Hause auszuprobieren. In den allermeisten Fällen wollten die Interessenten das bei ihnen installierte Geberit AquaClean nach der vereinbarten Probezeit behalten.

Erfreuliche Fortschritte verzeichnete die länderübergreifende Verkaufsinitiative für mittel- und hochklassige Hotels. Im Berichtsjahr konnten weitere Hotelprojekte gewonnen werden, darunter das → **Hotel TwentySeven in Amsterdam (NL)** und das → **Hotel Lutetia in Paris (FR)**. Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa liegt mittlerweile bei über 400.

KONSEQUENTE WEITERENTWICKLUNG DER DIGITALEN MÖGLICHKEITEN

Das Digital-Team auf Gruppenstufe wurde personell und bezüglich Kompetenzen deutlich ausgebaut mit dem Ziel, digitale Tools noch schneller und effizienter und entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen zu entwickeln und zu lancieren.

Um Endkunden möglichst bedürfnisgerecht anzusprechen, wurden im Berichtsjahr verschiedene digitale Tools lanciert oder weiterentwickelt. Eine Inspirations-App für Endkunden, die bereits im Vorjahr getestet worden war, befindet sich nun in der Schweiz und in Frankreich im Einsatz. Ebenfalls für Endkunden wurde ein 3D-Planungs-Tool entwickelt, das eine spielerische Planung des künftigen Badezimmers ermöglicht. Ein neu aufgebautes und in Grossbritannien als Pilotmarkt eingeführtes CRM-System ermöglicht eine individuelle digitale Ansprache von potenziellen Endkunden, die sich für Sanitärprodukte interessieren.

Der Online-Katalog für Handwerker wurde auf einer äusserst leistungsfähigen Plattform neu aufgebaut. Die Produkt- und Ersatzteilm Informationen werden nun aus ein und derselben Quelle zur Verfügung gestellt und können auf verschiedenen Endgeräten dargestellt werden. Die Suche nach Informationen erfolgt intuitiv und ermöglicht auch auf der Baustelle eine bequeme Navigation auf mobilen Endgeräten.

Die interdisziplinäre Planungsmethode BIM (Building Information Modeling) hat zum Ziel, den gesamten Planungs- und Bauprozess zu optimieren. BIM ermöglicht einen effizienten Informationsaustausch zwischen Architekten, Planern und Bauherren. So können Planungsfehler verhindert und die Produktivität erhöht werden. Geberit un-

terstützt Anwender von BIM seit einigen Jahren mit Produktdaten und Berechnungsmodulen. Ein bereits im Vorjahr aufgebautes spezialisiertes internes Team von BIM-Fachleuten entwickelte im Berichtsjahr neue Grundlagen für eine künftige Aufbereitung von BIM-Daten.

INNOVATION

HOHE INVESTITIONEN ALS BASIS FÜR KÜNFTIGES WACHSTUM

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke von Geberit beruht auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E). Im Berichtsjahr wurden insgesamt CHF 78 Mio. (Vorjahr CHF 78 Mio.) oder 2,5% des Umsatzes 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 Fertigung von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 46 Patente angemeldet, was deutlich über dem langjährigen Durchschnitt liegt. Hauptgrund dafür war die Entwicklung von → **Geberit ONE**, einer wegweisenden Gesamtlösung für das Bad. In den letzten fünf Jahren wurden insgesamt 154 Patente angemeldet.

Die Wissenschaftler und Ingenieure haben bei Geberit für ihre Entwicklungsprojekte modernste Mittel zur Verfügung. So stehen für die Herstellung von Prototypen mehrere hochproduktive 3D-Drucker der neuesten Generation im Einsatz. Mithilfe eines im Berichtsjahr installierten Computertomografen können zudem sämtliche Werkstücke zerstörungsfrei und hochpräzise vermessen und auf allfällige Materialfehler geprüft werden. Gegenüber konventionellen Messmethoden spart das viel Zeit.

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.

NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2018 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Das kompakte Dusch-WC → **Geberit AquaClean Tuma Classic** ergänzt das Geberit Dusch-WC-Sortiment als ideales Einsteigermodell. Dieses Basismodell bietet die Grundfunktionen eines Dusch-WCs, inklusive WhirlSpray-Duschtechnologie und vollautomatischem Entkalkungsprogramm. Es wird als Komplettanlage mit spülrandloser WC-Keramik oder als WC-Aufsatz angeboten.
- Das **Energierückhalteventil** wird auf Entlüftungsrohre montiert, die bei zahlreichen Gebäuden aus dem Dach ragen und für einen Druckausgleich in den Abwasserleitungen sorgen. Es öffnet sich nur dann, wenn ein Druckausgleich erforderlich wird. Die übrige Zeit hält es die Wärme im Gebäude zurück und erzielt damit eine bedeutende Energieeinsparung.
- Die manuell einstellbare → **Hygienespülung Rapid** spült ungenutzte Wasserleitungen automatisch und regelmässig durch. Sie verhindert damit, dass Wasser während längerer Zeit in einer Leitung stagniert, was zu Gesundheitsrisiken führen kann.
- Das → **Waschtisch-Sortiment VariForm** bringt mehr Systematik und Vielfalt in das Angebot für öffentliche und private Waschplätze. Die Waschtische zeichnen sich durch eine grosszügige Beckentiefe und hochwertige Keramik aus. Es gibt sie in den vier Grundformen rund, oval, elliptisch oder rechteckig und jeweils als Aufsatz-, Einbau- oder Unterbauvariante.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2018 siehe → **Magazin Facts & Figures 2018**.

Im Jahr 2019 sollen wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert werden. Einige Beispiele:

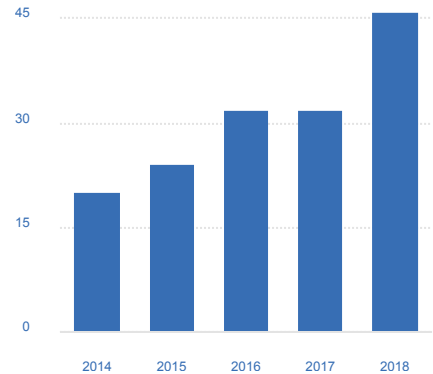
- Dusche, Waschplatz und WC, die zentralen Bereiche des Badezimmers, haben einen neuen gemeinsamen Nenner: → **Geberit ONE**. Geberit ONE vereint das sanitärtechnische Know-how und die Designkompetenz von Geberit und bietet wegweisende, voll integrierte Lösungen für das ganze

F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2014	2015	2016	2017	2018
	56	63	72	78	78
In % Umsatz	2,7	2,4	2,6	2,7	2,5

Anzahl neue Patente



Bad. Für Endkunden resultieren daraus ein Plus an Platz und Flexibilität und ein Minus an Reinigungsaufwand. Auch für den Sanitärfachmann bietet Geberit ONE eine Vielzahl an Vorzügen.

- Mit der → **SuperTube-Technologie** wird eine technisch ausgereifte Alternative zu konventionell ausgelegten Abwasserfallsträngen in Hochhäusern lanciert. Neu entwickelte Formstücke garantieren, dass auch bei hoher Belastung in den Abwasserrohren keine Vollenfüllung und damit kein unerwünschter Sogeffekt entsteht. Auf spezielle Entlüftungsrohre kann deshalb verzichtet werden, was Platz spart.
- Sechs Jahre nach der ersten Markteinführung wird ein vollständig neu entwickeltes → **AquaClean Sela Dusch-WC** auf den Markt gebracht. Es bietet Funktionen wie WhirlSpray-Duschtechnologie und ein diskretes Orientierungslicht und verfügt über einen neu entwickelten Durchlauferhitzer mit automatischer Entkalkungsfunktion. Dank spülrandloser TurboFlush-Spültechnik ist die Ausspülung der Keramik nicht nur sehr leise, sondern auch ausgesprochen gründlich.
- Die im mittleren Preissegment angesiedelte → **Badserie Smyle** wurde überarbeitet und kommt nun filigraner und zeitgemässer daher. Das Design von Waschtischen und Möbeln ist so aufeinander abgestimmt, dass individuelle Kombinationen möglich sind. Das neue wandhängende WC bildet mit seiner eckigen Formensprache eine gelungene Verbindung zu den Waschtischen. Dank spülrandloser Innengeometrie und komplett geschlossener Aussenform ist es sehr leicht zu reinigen.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2019 siehe → **Magazin Facts & Figures 2019**.

PRODUKTION

EINE EINHEIT AUS VIELEN TEILEN

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste im Berichtsjahr 30 Werke, davon 24 in Europa, drei in den USA, zwei in China und eines in Indien. Die Werke sind neu entsprechend den verwendeten Materialien in drei Bereiche gegliedert:

- Keramik
- Kunststoff & Metall
- Komposite & Metall

Ende 2018 wurde das Werk in Weilheim (DE) geschlossen. Mit den 40 Mitarbeitenden des Standorts und dem Betriebsrat konnte eine einvernehmliche Lösung gefunden werden.

DIE «FLIESENDE» FABRIK

Sämtliche Geberit Werke zeichnen sich durch eine ausserordentliche Erneuerungsfähigkeit aus. Der Vielfalt der eingesetzten Fertigungstechnologien zum Trotz ist die Stossrichtung dabei einheitlich festgelegt: Sowohl Investitionen in Sachanlagen wie auch alltägliche Verbesserungsmaßnahmen orientieren sich konsequent am Prinzip der Fließfertigung. Auf diese Weise wird eine maximale Effizienz und Flexibilität angestrebt, die sich in einer zuverlässigen, zeitnahen Belieferung der Kunden und in der Einsparung wichtiger Ressourcen wie Arbeitszeit und Material niederschlägt. Die Eckwerte der Fließfertigung sind im Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) zusammengefasst. GPS 2.0 wird als Kompass für die Produktion verstanden, in dem die Prinzipien für Prozessoptimierungen dargestellt sind.

Im Berichtsjahr wurden im Sinne von GPS 2.0 zahlreiche Massnahmen in die Wege geleitet, vorangetrieben oder zum Abschluss gebracht. Speziell im Bereich der Keramikproduktion konnten dadurch substantielle Effizienzgewinne erzielt werden. Stellvertretend sei hier auf die Keramikwerke in Gaeta (IT) und Limoges (FR) verwiesen, wo die Produktivität markant erhöht werden konnte. Die Prinzipien von GPS 2.0 bildeten auch die Basis sämtlicher Investitionen, die im gesamten Produktionsverbund getätigt wurden. Im Berichtsjahr gilt es dabei insbesondere die Fertigstellung je einer Werkhalle in → **Pfullendorf (DE)**, → **Langenfeld (DE)** und **Ozorków (PL)** sowie neue Gebäude für Logistik und die technische Produktentwicklung in Slawuta (UA) zu nennen.

Erneuerungsfähigkeit setzt Veränderungsbereitschaft bei allen beteiligten Mitarbeitenden voraus. Die Ausrichtung der Prozesse in der Keramikherstellung an GPS 2.0 und die breite Akzeptanz dieser Umstellung waren ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Integration des Keramikbereichs.

STANDARDISIERUNG DER IT-SYSTEME

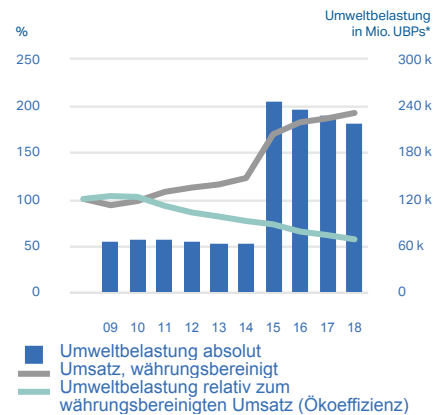
Im Jahr 2018 wurde die Integration der vormaligen Sanitec Werksstandorte in die Geberit ERP-Umgebung weiter vorangetrieben. Im Projekt «OneERP» werden IT-Systeme und -Prozesse dem Gruppenstandard angepasst. Wie geplant wurde das Projekt im Berichtsjahr an den skandinavischen Werksstandorten in Ekenäs (FI), Bromölla und Mörrum (beide SE) vorbereitet und per 1. Januar 2019 erfolgreich umgesetzt. Parallel dazu liefen die Vorarbeiten, um in einem nächsten Schritt die deutschen Standorte Haldensleben, Wesel und die Logistik in Ratingen-Lintorf umzustellen.

UMWELTMANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Die Eingliederung der Keramikwerke in den Produktionsverbund im Jahr 2015 hatte auf den ökologischen Fussabdruck von Geberit einen erheblichen Einfluss. Die Herstellung von Sanitärkeramik ist prozessbedingt sehr energieintensiv. Eine wichtige Massnahme im Jahr 2018 im Rahmen des consequenten Energiemanagements war beispielsweise die Umrüstung dreier weiterer Brennöfen – sogenannter «Kilns» – auf die energieeffiziente Befeuerungstechnologie Enervit. Damit verfügen die zehn Keramikwerke nun über elf derartige Öfen.

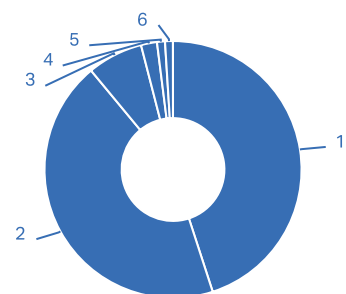
Umweltbelastung 2009–2018

(Index: 2008 = 100)



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

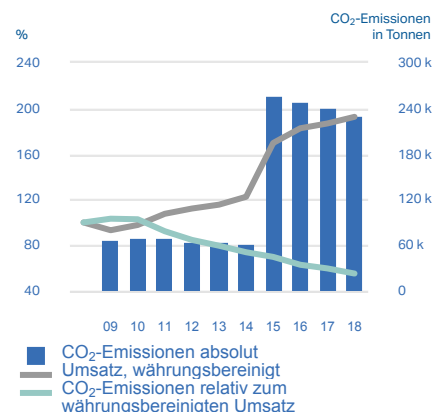
Verteilung Umweltbelastung 2018



- 1 Brennstoffe (45%)
- 2 Strom (44%)
- 3 Treibstoffe (7%)
- 4 Entsorgung (2%)
- 5 Wasser/Abwasser (1%)
- 6 Lösungsmittel (1%)

CO₂-Emissionen 2009–2018

(Index: 2008 = 100)



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

Die absolute Umweltbelastung der gesamten Geberit Gruppe nahm um 4,4% ab, obwohl der währungsbereinigte Umsatz im gleichen Zeitraum um 3,1% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz (Ökoeffizienz) reduzierte sich um 7,3%. Bezüglich langfristigen Zielwert, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin auf Kurs.

Die CO₂-Emissionen konnten im Jahr 2018 um 4,7% auf 231 484 Tonnen vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Umsatz reduzierten sie sich um 7,5%. 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 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.

Geberit ist bestrebt, den Status als Branchenführer im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die Ökoeffizienz und die relativen CO₂-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2019–2021**). 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 2019 sollen alle Keramikwerke in dieses System integriert werden. Zum Ende des Berichtsjahrs waren alle 30 Produktionswerke bereits nach ISO 14001 und 29 Produktionswerke nach OHSAS 18001 zertifiziert. Die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) erfolgt für ausgewählte Standorte.

LOGISTIK UND BESCHAFFUNG

ANGLEICHUNG DER IT-SYSTEME IN DER KERAMIK-LOGISTIK

Die Gruppenlogistik von Geberit umfasste Ende 2018 das zentrale Logistikzentrum für Sanitär- und Rohrleitungssysteme in Pfullendorf (DE) sowie ein dezentrales Netzwerk von 13 europäischen Distributionsstandorten für das Keramikgeschäft.

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik konnte 2018 weitestgehend abgeschlossen werden. Dazu wurde das Geberit Logistics Operation System (GLOS) in allen Keramikwerken etabliert. GLOS ist das Standardsystem der Logistik, das zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse und -abläufe genutzt wird. Es zielt auf die nachhaltige Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit ab.

Im Zusammenhang mit dem → **OneERP-Projekt** wurde das Lagerbewirtschaftungssystem SAP EWM bereits früher am Standort Pfullendorf und in Polen erfolgreich eingeführt. Im Berichtsjahr erfolgten nun die Vorbereitungsarbeiten für die Implementierung in den Produktionswerken Bromölla, Mörrum (beide SE) und Ekenäs (FI). Die Inbetriebnahme fand planmässig am 1. Januar 2019 statt.

ZENTRALE AUFTRAGSABWICKLUNG AUS PFULLENDORF

Die weltweite Drehscheibe für Produkte aus den Bereichen Sanitär- und Rohrleitungssysteme von Geberit ist das Logistikzentrum in Pfullendorf (DE). Die Inbetriebnahme des erweiterten Logistikzentrums erfolgte im ersten Quartal 2017. Die damit verbundene Verlagerung der Distribution des Mapress Rohrleitungssortiments vom Produktionswerk in Langenfeld (DE) nach Pfullendorf konnte 2018 erfolgreich abgeschlossen werden. Seit der Inbetriebnahme der Erweiterung haben sich die Logistikprozesse auf hohem Niveau stabilisiert. Durch Feinadjustierungen der technischen Anlagen und Prozesse gelang es, sowohl Produktivität als auch Qualität nochmals zu steigern. Die in der Projektplanung zum Betrieb des erweiterten Logistikzentrums festgelegten Ziele konnten in allen Bereichen erreicht werden.

SYNERGIEN IM TRANSPORTMANAGEMENT GENUTZT

Dem zentralen Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Lieferanten, Produktionswerken, Grosshandel und Spediteuren wird ein hoher Stellenwert beigemessen, um kosten- und ressourcenoptimierte Transportlösungen sicherzustellen. Bestellungen von Sanitärtechnik-Produkten erhalten Kunden in aller Regel in einer einzigen LKW-Lieferung. Dies reduziert nicht nur die Leerkilometer, es steigert auch die Auslastung der LKWs und verringert den CO₂-Ausstoss (vgl. auch → **Strategie Green Logistics**). Die wichtigsten Spediteure von Geberit sind verpflichtet, regelmässig über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen zu berichten. Im Berichtsjahr wurde zudem die Implementierung der Geberit Prozesse und Standards bei den Transportdienstleistern für die Keramikprodukte und Badezimmermöbel weiter vorangetrieben.

VERHALTENSKODEX FÜR LIEFERANTEN

Die netzwerkartig strukturierte Konzernbeschaffung kümmert sich (ausser für die USA) weltweit um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten, Handelsprodukten und Dienstleistungen. 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 in 15 Sprachen verfügbar. Bis zum Ende des Berichtsjahrs haben 1 470 Lieferanten den Kodex unterschrieben, was über 90% des Einkaufsvolumens der Geberit Gruppe repräsentiert.

Mit regelmässigen Audits stellen Konzernbeschaffung und der Bereich Nachhaltigkeit gemeinsam sicher, dass diese Standards eingehalten werden. Anzahl und Inhalt der Audits werden mithilfe einer Risikomatrix ausgewählt. Die Audits dienen dazu, die Einhaltung der jeweiligen Landesgesetzgebungen und Vorschriften in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits- sowie Gesundheitsschutz zu prüfen. Die Durchführung der Audits wird von einem unabhängigen Drittanbieter übernommen. Wo nötig werden

entsprechende Massnahmen eingeleitet. Während des Berichtsjahrs wurden im Bereich Beschaffung fünf Lieferanten-Audits im Bereich EHS (Environment, Health and Safety) durchgeführt.

INTEGRITY LINE FÜR LIEFERANTEN

Die 2017 eingeführte «Supplier Integrity Line» hat sich inzwischen etabliert. Mit dem Service erhalten Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die kostenlose Hotline wird von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben und in insgesamt elf Sprachen angeboten. Über eine externe URL lassen sich Verstösse jederzeit auch online melden. Im Jahr 2018 wurde kein Verstoß gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex gemeldet.

NACHHALTIGKEIT

Globale Ziele verfolgen

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 das Ziel, dass der Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung steht, die höchste Bedeutung. Ein weiteres Augenmerk liegt auf dem Ziel «Nachhaltige Städte und Gemeinden». Mit seiner Sanitärtechnologie leistet Geberit einen wichtigen Beitrag, widerstandsfähige Infrastrukturen aufzubauen und eine nachhaltige Industrialisierung zu fördern.

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

WASSERFUSSABDRUCK ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM JAHR 2018

BEREITSTELLUNG ROHMATERIAL

0,15% der gesamten Wassermenge werden für die Herstellung des Rohmaterials für Produkte benötigt.



0,15%
(6,6 Mio. m³)

HERSTELLUNG

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,02% Wasser geht 2018 in die Herstellung der Produkte.



0,02%
(1,0 Mio. m³)

NUTZUNG

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2018 hergestellten Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,83%
(4 450 Mio. m³)

ENTSORGUNG

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



< 0,01%
(0,2 Mio. m³)

DIGITALISIERUNG IM SINNE VON GREEN BUILDING

Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt weiter an Bedeutung. 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 und hoher Transparenz bezüglich ihrer Produkte. Geberit erfüllt diese Nachfrage einerseits mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten und andererseits mit dem Vorantreiben der Digitalisierung hinsichtlich ökologischer Produktinformationen.

BEITRAG ZUR KREISLAUFWIRTSCHAFT

Ziel der Kreislaufwirtschaft ist es, den Ressourcen- und Materialeinsatz zu minimieren und die Stoffkreisläufe zu schliessen. Geberit legt grossen Wert darauf, Produkte mit langer Lebensdauer zu entwickeln und zu vermarkten, wenn immer möglich eine Ersatzteilgarantie von 25 Jahren anzubieten sowie die Rückwärtskompatibilität von neuen Produkten sicherzustellen, um die Langlebigkeit der Produkte zu erhöhen. In der Produktion geht es darum, so weit wie möglich geschlossene Kreisläufe zu etablieren. In den Keramikwerken wird darauf hingearbeitet, interne Stoffkreisläufe zu schliessen und anfallende Abfälle extern wiederzuverwenden. In den Kunststoff verarbeitenden Werken werden hochwertige Kunststoffe eingesetzt und der Anteil an Regranulat wird laufend erhöht.

LANGFRISTIGE WERTSCHÖPFUNG

Nachhaltigkeit ist seit Jahrzehnten Bestandteil der Geberit Unternehmenskultur. Die verbindliche → **Nachhaltigkeitsstrategie**, die eng mit den Werten und den eigentlichen Kernthemen des Unternehmens sowie den → **Sustainable Development Goals** der Vereinten Nationen verknüpft ist, sorgt dafür, dass die Ziele messbar sind und damit ein wesentlicher Beitrag zum Unternehmenserfolg garantiert ist. Die Strategie basiert auf insgesamt zwölf Nachhaltigkeitsmodulen. Dazu gehören unter anderem Arbeitssicherheit und Gesundheit, Soziale Verantwortung, Energie- und CO₂-Reduktion, Ecodesign, nachhaltige Beschaffung und Green Logistics.

Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt, im Jahr 2018 erstmals nach den neuen GRI-Standards. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen wurden in Übereinstimmung mit den GRI-Standards, Option «umfassend», erstellt. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung wurde dem GRI Materiality Disclosures Service unterzogen und hat diesen erfolgreich abgeschlossen, siehe → **GRI-Label und formaler GRI-Index**. Alle Aspekte der GRI-Standards finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2018. Die im Berichtsjahr von einem → **externen Stakeholderpanel** geprüfte → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie die Nachhaltigkeitsstrategie wurden weiterentwickelt.

Seit 2008 ist Geberit Mitglied des United Nations (UN) Global Compact. Das weltweite Abkommen zwischen Unternehmen und der UNO soll die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten. 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 für Mitarbeitende** 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 → **Risiko-Management**).

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt honoriert. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist Geberit stark vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE4Good-100-Index-Serie. Namhafte Nachhaltigkeitsfonds halten die Titel ebenfalls in ihren Portfolios. Geberit will in den Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser» auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen.

GESAMTHEITLICHE BETRACHTUNG DER ENTWICKLUNGSPROZESSE

Nachhaltigkeit ist bei Geberit ein integraler Bestandteil der Technologie- und Innovationsprozesse. 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 → **Energierückhalteventil**. Es schliesst die meist in das Dach eingebauten Öffnungen von Sanitär-Entlüftungsleitungen, ohne dabei einen Funktionsverlust zu verursachen. So haben Messungen der Hochschule Luzern (CH) ergeben, dass der Wärmeverlust über die Entlüftungsleitung durch den Einsatz des Ventils um 98% reduziert werden kann. Dies entspricht einer jährlichen Menge von rund 50 Litern Heizöl.

Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804, die zudem direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können, sind wichtige Entscheidungshilfen im Bauprozess. EPDs stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis eines Produkts transparent dar. Im Berichtsjahr wurden insgesamt vier EPDs zu Abwasserrohren neu erarbeitet.

COMPLIANCE

DATENSCHUTZ RÜCKT IN DEN FOKUS

Bis anhin standen die Themen Kartellrecht, Korruption, Produkthaftung, Umwelt/Arbeitssicherheit und grundlegende Arbeitnehmerrechte bei der Compliance im Vordergrund. Mit der Einführung der DSGVO in der EU am 25. Mai 2018 wurden die gesetzlichen Anforderungen an Datenschutzkonzepte von Unternehmen deutlich verschärft. Im Berichtsjahr wurden unter der Federführung der Rechtsabteilung der Gruppe umfassende Massnahmen zur Implementierung der DSGVO durchgeführt: So wurde ein externer Datenschutzbeauftragter für den Gesamtkonzern bestimmt, der bereits erste Audits in den Gesellschaften in der Schweiz, Österreich, Polen, Benelux, UK und Schweden durchgeführt hat. In allen Geberit Gesellschaften wurden eigene Datenschutzkoordinatoren benannt und geschult. Ferner wurden sämtliche Prozesse dokumentiert, in denen personenbezogene Daten verarbeitet werden. Des Weiteren wurde eine Datenschutzrichtlinie verabschiedet, an der sich wiederum Datenschutzerklärungen für verschiedene Anwendungen wie Websites oder mobile Apps orientieren. Schliesslich wurden technische und organisatorische Massnahmen im Hinblick auf die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Vorschriften sowie ein Konzept zur Meldung von Datenpannen erarbeitet.

PRODUKTHAFTUNG: SCHADENSFALL DÜSENREINIGER

Bei den älteren Dusch-WC-Modellen Geberit AquaClean 8000plus und Geberit Balena 8000 konnte es bei der Verwendung eines bestimmten Düsenreinigers über einen längeren Zeitraum zu einer Undichtigkeit kommen, die im ungünstigsten Fall zu einem Schmelbrand führen konnte. Im Jahr 2017 kam es zu drei Fällen solcher Schmelbrände, die lediglich zu Sachschäden führten. Im Jahr 2018 wurden umfangreiche Massnahmen umgesetzt, um diese Gefahr bei allen anderen Besitzern der entsprechenden Dusch-WC-Modelle auszuschliessen. Der Vertrieb des verursachenden Düsenreinigers wurde per sofort gestoppt. Zudem wurden umgehend entsprechende Marktinformationen verfasst und an alle Grosshändler, Installateure und, soweit bekannt, an die potenziell betroffenen Endkunden verschickt. Aufgrund der grossen Zahl infrage kommender Geräte mussten für die erforderlichen Service-Einsätze nicht nur die lokalen Geberit Gesellschaften und deren Service-Dienstleister, sondern auch externe Dienstleister eingesetzt werden. Die Einsätze wurden bis Ende 2018 weitestgehend abgeschlossen. Es kam abgesehen von den oben erwähnten Vorfällen zu keinen weiteren Schadensfällen.

RECHTSBERATUNG UND REPORTING

In der Adriatischen Vertriebsregion sowie in Finnland, Norwegen und der Schweiz wurden im Rahmen der ordentlichen internen Revision reguläre Kartellrechtsprüfungen vorgenommen, die jedoch keine wesentlichen Verstösse zutage förderten. Darüber hinaus befasste sich die Rechtsabteilung der Gruppe im Rahmen der üblichen Anfragen von Geberit Märkten mit der Zulässigkeit von Marketing- und Vertriebskampagnen.

SOZIALE VERANTWORTUNG

SOZIALPROJEKTE MIT BEZUG ZUM KERNGESCHÄFT

Innovative Sanitärtechnologie verbessert die Lebensqualität der Menschen nachhaltig. Diese Mission steht im Zentrum der sozialen Verantwortung von Geberit. Im → **Kompass**, dem Leitfaden für die Geberit Mitarbeitenden, ist dies festgehalten und ausgeführt.

Nebst der Verbesserung der Lebensqualität durch innovative Sanitärprodukte nimmt Geberit die soziale Verantwortung durch die seit 2008 etablierten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden wahr. Die Projekte weisen einen Bezug zum Thema Wasser und den Kernkompetenzen des Unternehmens auf. Die jungen Menschen erwerben dabei – nebst ihrer konkreten Arbeit in den Projekten vor Ort – neue interkulturelle, sprachliche und berufliche Kompetenzen. Die Sozialprojekte leisten einen konkreten Beitrag zu den Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen, die unter anderem bis 2030 weltweit allen Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen wollen.

2018 führte die Reise der → **Lernenden nach Marokko**. Die lokale Geberit Vertretung identifizierte in einem ersten Schritt in enger Zusammenarbeit mit einer lokalen Nichtregierungsorganisation (NGO) in der Region Marrakesch mehrere Schulen, in denen die WCs in desolatem Zustand waren. Danach wurden während zwei Wochen im Oktober 2018 die Sanitäreinrichtungen dieser Schulen erneuert.

GLOBAL ENGAGIERT

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde mit einer Reihe von Initiativen weitergeführt und die neue Helvetas-Kampagne mit einem namhaften Betrag unterstützt. In einem Wissenstransfer-Projekt, das im Herbst 2018 je zwei Geberit Mitarbeitende nach Mosambik und nach Nepal führte, wurde an die lokalen Gegebenheiten angepasstes Sanitär-Know-how vermittelt. Des Weiteren wurde wiederum das Projekt «Perspektivenwechsel» durchgeführt, in dessen Rahmen im November 2018 zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Es ist geplant, diese Projekte im Jahr 2019 weiterzuführen. Ergänzend wurde eine grössere Spende für die weltweiten Helvetas-Wasserprojekte geleistet.

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 NGOs überprüft. Für eine Übersicht zu Spenden und finanziellen Zuwendungen vgl. → **Investitionen in Infrastruktur und Dienstleistungen im öffentlichen Interesse**. Alle Spenden sind parteipolitisch neutral. Es wurden 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

In der legalen Struktur der Geberit Gruppe fanden keine wesentlichen Veränderungen statt (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur** und → **33. Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2018**).

AUSBLICK

VERLANGSAMTES WACHSTUM IN DER BAUINDUSTRIE

Das Geschäftsjahr 2019 wird aufgrund einer generell höheren Volatilität und der Abschwächung der Baukonjunktur in einzelnen Märkten anspruchsvoll. Die Entwicklung in den einzelnen Regionen und Sektoren verläuft unterschiedlich. In **Europa** wird die Baukonjunktur gesamthaft weiterhin positiv beurteilt. In Deutschland dürfte das Wachstumspotenzial trotz einer gesunden Nachfrage aufgrund der limitierten Installationskapazitäten eingeschränkt bleiben. In Österreich und den Benelux-Ländern zeigt sich ein positives Marktumfeld, wenngleich mit einer abgeschwächten Wachstumsdynamik. In Frankreich wird ein stagnierendes Marktumfeld erwartet. Der Bausektor in der Schweiz dürfte sich leicht rückläufig entwickeln. In den nordischen Ländern wird ein gemischtes Bild der einzelnen Länder und bestenfalls ein stagnierender Markt vorhergesehen. Ebenfalls unterschiedliche Entwicklungen zeigen sich in den osteuropäischen Märkten, unter anderem mit einem positiven Umfeld in Polen. Italien wird aufgrund der politischen Verhältnisse vorsichtig beurteilt, während in Grossbritannien aufgrund der Unsicherheiten im Zusammenhang mit dem Brexit eine rückläufige Entwicklung zu erwarten ist. In **Nordamerika** werden im für das Geberit Geschäft in den USA wichtigen institutionellen Bausektor eine moderate Erholung und im Wohnungsbau ein Rückgang vorhergesagt. In der Region **Fernost/Pazifik** dürfte sich der chinesische Wohnungsbau weiterhin positiv entwickeln; in Australien wird ein Rückgang der Bauindustrie erwartet, währenddem die Situation in Indien positiv eingeschätzt wird. In der Region **Nahost/Afrika** werden die Aussichten für die Golfstaaten als unsicher beurteilt und der Baumarkt in Südafrika stagniert.

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 haben Währungsschwankungen aufgrund der natürlichen Währungsabsicherung keinen wesentlichen Einfluss auf die operativen Margen. Bei der natürlichen Währungsabsicherung wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. Bezüglich Auswirkungen von allfälligen Fremdwährungseinflüssen sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt → **Management von Währungsrisiken** verwiesen. Die Unsicherheit über die Entwicklung auf den Rohmaterialmärkten hat zugenommen und macht einen Ausblick schwierig. Nach einem rückläufigen Umfeld im ersten Quartal 2019 werden im zweiten Quartal wieder steigende Rohmaterialpreise erwartet.

GEBERIT

Ziel ist es, über das gesamte Produktsortiment und 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 verstärkt bearbeitet und das Dusch-WC-Geschäft weiter ausgebaut werden. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert und auch 2019 weiterhin hohe Margen erzielt werden. Ein Schwerpunkt wird auf die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie gelegt.

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 weiterhin dezidiert wahrgenommen werden. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die erfahrenen und hochmotivierten 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 weiterhin solide finanzielle Fundament der Gruppe.

BERICHTSTEIL

**CORPORATE
GOVERNANCE**
2018

1. KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONARIAT

1.1 KONZERNSTRUKTUR

Die operative Konzernstruktur ist unter → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 7** grafisch dargestellt.

Geberit AG, die Muttergesellschaft der Geberit Gruppe, hat ihren Sitz in Rapperswil-Jona (CH). Hinweise zum Ort der Kotierung, zur Börsenkapitalisierung, Valoren-Nummer und ISIN sind unter → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 5** zu finden.

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltener Beteiligungsquote sind im → **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 33** 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 Finanzmarktinfratuturgesetzes (FinfraG) waren am 31. Dezember 2018 mit einem Anteil von mehr als 3% der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen bzw. hielten am 31. Dezember 2018 einen Anteil von mehr als 3% 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 Geschäftsjahrs 2018 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

In den Geschäftsjahren 2017 und 2018 erfolgten keine Statutenänderungen. Im Geschäftsjahr 2016 wurden die Statuten aufgrund der am 6. April 2016 beschlossenen Kapitalherabsetzung angepasst (vgl. → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Corporate Governance, 2. Kapitalstruktur, 2.4 Aktien und Partizipationsscheine, S. 39**).

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

Bedeutende Aktionäre*

(Stand 31.12.2018)

in %

BlackRock Inc., New York, USA	4,98
Marathon Asset Management, London, UK	3,02

* 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 2018:

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 2018 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital.

2.3 KAPITALVERÄNDERUNG

Zu Veränderungen im Kapital der Geberit AG vergleiche Tabelle.

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei im aktuellen Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, auf den konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe (→ **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis**) sowie auf den Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss (→ **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21**), auf die Ausführungen im → **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Jahresabschluss der Geberit AG** sowie für die Zahlen 2016 auf den Geschäftsbericht 2017 (Jahresabschluss der Gruppe: → **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis** sowie → **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21** → **Geschäftsbericht 2017, Finanzteil, Jahresabschluss der Geberit AG**) verwiesen.

Die Kapitalveränderung im Jahr 2016 ist auf die Vernichtung von 757 000 Aktien im Rahmen des im März 2014 angekündigten Aktienrückkauf-Programms zurückzuführen. Die Kapitalherabsetzung wurde am 20. Juni 2016 ins Handelsregister eingetragen. Im Juni 2017 hat die Gesellschaft ein neues Aktienrückkauf-Programm angekündigt, welches voraussichtlich bis am 5. Juni 2020 dauern wird. Die zurückgekauften Aktien sollen durch Kapitalherabsetzung vernichtet werden.

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. Das gesamte Aktienkapital der Geberit AG von CHF 3 704 142.70 ist an der SIX Swiss Exchange kotiert.

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 jede Aktie ist (ob im Aktienbuch eingetragen oder nicht) dividendenberechtigt. Alle Dividenden, die innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Fälligkeit nicht bezogen worden sind, verfallen gemäss Art. 25 der → **Statuten** der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2018 hielt die Gesellschaft 999 182 eigene Aktien.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipationsscheine ausstehend.

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

2.5 GENUSSSCHEINE

Die Geberit Gruppe hat keine Genussscheine ausstehend.

	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018
	MCHF	MCHF	MCHF
Aktienkapital	4	4	4
Reserven	617	637	757
Bilanzgewinn	394	505	483

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. Art. 5 der → **Statuten** sieht zudem vor, dass der Verwaltungsrat Nominees bis maximal 3% des Aktienkapitals mit Stimmrecht im Aktienbuch eintragen 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% 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 2018 erfolgten zwei Eintragungen im Aktienbuch von durch Treuhänder (Nominees) gehaltenen Aktien mit Stimmrechten. In beiden Fällen beantragte der Nominee die Eintragung über die Eintragungsgrenze von 3%. Der Verwaltungsrat genehmigte die Eintragung, weil die Nominees die für eine derartige Ausnahme in den Statuten festgelegten Voraussetzungen erfüllten.

Per 31. Dezember 2018 waren zwei Nominees als Aktionäre mit Stimmrechten von mehr als 3% des gesamten ausstehenden Aktienkapitals im Aktienbuch der Geberit AG eingetragen:

- Chase Nominees Ltd.: 6,47%
- NorTrust Nominees Ltd.: 3,12%

Der Verwaltungsrat musste im Berichtsjahr 2018 keine Eintragungen im Aktienbuch mit Rückwirkung auf das Datum der Eintragung streichen.

Gemäss Art. 11 der → **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 2018, Berichtsteil, Corporate Governance, 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre, S. 53**.

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

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 → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 8. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2018, S. 77** und → **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 17** im konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe verwiesen.

3. VERWALTUNGSRAT

3.1/3.2 MITGLIEDER DES VERWALTUNGSRATS

Dem Verwaltungsrat (VR) gehörten Ende 2018 sechs nicht-exekutive, unabhängige Mitglieder an. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrats soll im Einklang mit den strategischen Bedürfnissen, den Zielen der Gesellschaft, der geografischen Präsenz und der Unternehmenskultur stehen. Der Verwaltungsrat soll in jeder Hinsicht vielfältig zusammengesetzt sein, einschliesslich Geschlecht, Nationalitäten, geografische/regionale Erfahrungen und Geschäftserfahrung.

Albert M. Baehny (1952)

- **Nicht-exekutiver, unabhängiger Präsident des Verwaltungsrats seit 2015 (exekutiver Präsident des Verwaltungsrats von 2011 bis 2014), Mitglied des Verwaltungsrats seit 2011**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Präsident Lonza Group 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.

In den letzten drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren gehörte Albert M. Baehny keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



Felix R. Ehrat (1957)

- **Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2013**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Präsident Globalance Bank AG, Zürich (CH); VR-Mitglied Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH); Mitglied des Stiftungsrats avenir suisse, Zürich (CH); Mitglied Advisory Committee RepRisk AG, Zürich (CH); von 2011–2018 Group General Counsel und Mitglied der Geschäftsleitung Novartis, Basel (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 Lizentiat erlangt hatte. 1985 wurde er in der Schweiz als Rechtsanwalt zugelassen. Im Jahr 1986 erwarb er einen LL. M. der McGeorge School of Law in Sacramento (US). Zusätzlich hat er Management-Weiterbildungen, u. a. an der Harvard-Universität in Boston (US), absolviert. Von Oktober 2011 bis Juni 2018 war er Group General Counsel von Novartis, seit 1. Januar 2012 als ordentliches Mitglied der Geschäftsleitung der Novartis-Gruppe, in der er weitere exekutive Funktionen (u. a. Compliance, Country Management) bekleidete. 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, inklusive Präsident und Mitglied diverser entsprechender Audit Committees. Weiter bekleidete er Funktionen in wichtigen Wirtschaftsverbänden (u. a. Vorstand Economiesuisse [2013–2015], Präsident Swiss-Holdings [2015–2017]). Er ist Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen (CH).



In den letzten drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren 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-Mitglied bpost NV, Brüssel (BE)**

Thomas M. Hübner schloss 1982 die Hotelfachschule in Zürich (CH) mit einem Masterdiplom in International Restaurant & Hospitality Management ab. 1996 erwarb er einen 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 Officer 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.

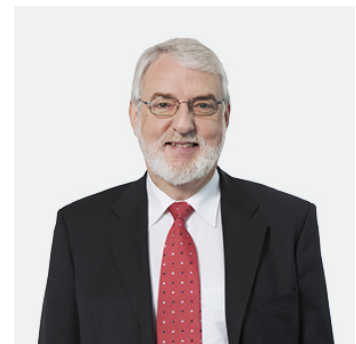


In den letzten drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren gehörte Thomas M. Hübner keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.

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 Münden (DE)**

Hartmut Reuter startete seine Karriere nach dem Diplom als Wirtschaftsingenieur (Schwerpunkt Controlling/Finanzen) an der Technischen Universität Darmstadt (DE) 1981 als betriebswirtschaftlicher Trainee bei der Bosch-Gruppe in Stuttgart (DE). In seiner über 15-jährigen Tätigkeit bei Bosch übernahm er vielfältige finanzielle 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). In den ersten fünf Jahren leitete er zunächst den Bereich Controlling, danach das Corporate Center mit allen finanziellen und strategischen Funktionen. Von 2002 an war Hartmut Reuter CEO des Rieter Konzerns. Seit 2009 ist er freiberuflich als Unternehmensberater tätig und übt Mandate in verschiedenen Aufsichtsorganen aus.



In den letzten drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren 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**
- **VR-Mitglied Coloplast A/S (DK); VR-Präsident Danish Green Investment Fund (DK); VR-Mitglied Rockwool International A/S (DK); VR-Mitglied VKR Holding A/S (DK); VR-Mitglied Maj Invest Holding A/S (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 war von 2001 bis 2018 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 der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren gehörte Jørgen Tang-Jensen keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Er unterhält neben seinem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.



Eunice Zehnder-Lai (1967)

- **Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2017**
- **Staatsbürgerin der Schweiz und von Hongkong**
- **VR-Mitglied DKSH Holding AG, Zürich (CH); Mitglied des Stiftungsrats Asia Society Switzerland Foundation, Zürich (CH)**

Eunice Zehnder-Lai besitzt einen Master of Business Administration der Harvard Business School (US) und einen Bachelor of Arts der Harvard University (US). Von 2014 bis Ende November 2018 war sie CEO des IPM Institut für Persönlichkeitsorientiertes Management – ein Unternehmen mit Sitz in Pfäffikon (CH), das Lösungen für die Effizienz des Handelns in Organisationen mit Kunden, Teams und Mitarbeitern anbietet. Vor ihrem Engagement bei IPM arbeitete sie während knapp 20 Jahren in der Finanzindustrie für LGT Capital Partners, Goldman Sachs und Merrill Lynch in New York, London, Hongkong und in der Schweiz. Sie war in den Bereichen Asset Management, Private Wealth Management und Corporate Finance tätig. Zudem arbeitete sie für Procter & Gamble im Bereich Marketing und Brandmanagement.

In den letzten drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren gehörte Eunice Zehnder-Lai keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Sie unterhält neben ihrem 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 Mandate 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 von Art. 24 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.

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

3.4 WAHL UND AMTSDAUER

Die Amtsdauer für ein Verwaltungsratsmitglied beträgt ein Jahr und endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Die Mitglieder werden einzeln gewählt. Eine Wiederwahl ist möglich.

Neben den übrigen Verwaltungsratsmitgliedern ist auch der Verwaltungsratspräsident durch die Generalversammlung zu wählen. Seine Amtsdauer beträgt ebenfalls ein Jahr und endet mit dem Abschluss der nächsten ordentlichen Generalversammlung. Eine Wiederwahl ist möglich. Ist das Amt des Präsidenten vakant, so ernennt der Verwaltungsrat für die verbleibende Amtsdauer einen neuen Präsidenten.

Die Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses sind 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. Eine 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.

An der ordentlichen Generalversammlung vom 5. April 2018 in den Nominations- und Vergütungsausschuss wiedergewählt wurden Hartmut Reuter (Vorsitz), Jørgen Tang-Jensen sowie Eunice Zehnder-Lai. Die Konstituierung im Nachgang zur ordentlichen Generalversammlung 2018 ergab folgende Zusammensetzung für den Revisionsausschuss: Felix R. Ehrat (Vorsitz), Thomas M. Hübner, Hartmut Reuter. Hartmut Reuter hat weiterhin das Amt des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats inne.

Jørgen Tang-Jensen wird sich an der ordentlichen Generalversammlung 2019 nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stellen. Im Rahmen der Nachfolgeregelung wird der Verwaltungsrat der Geberit AG Bernadette Koch als neues Verwaltungsratsmitglied vorschlagen. Der Verwaltungsratspräsident und alle übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats stehen für ein weiteres Jahr zur Verfügung. Bernadette Koch soll im Revisionsausschuss anstelle von Thomas M. Hübner Einsitz nehmen. Thomas M. Hübner wird der Generalversammlung 2019 neu als Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses vorgeschlagen. 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** (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) sowie dem → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG** (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) (vgl. dazu auch → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.6 Kompetenzregelung, S. 47**).

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 (2018: neun Sitzungen oder Telefonkonferenzen). Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2018 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug vier Stunden. 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 Verwaltungs-

rats hinzuziehen. Im Berichtsjahr haben bei neun Sitzungen ein oder mehrere Konzernleitungsmitglieder teilgenommen und es wurden bei einer Sitzung externe Berater beigezogen.

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 Stimmgleichheit 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 2018 lag die Teilnahmequote an den Verwaltungsratssitzungen bei 98 Prozent.

	7. Mrz	12. Mrz	4. Apr	4./5. Jul	13. Aug	30. Aug	31. Aug	26. Okt	6. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Thomas M. Hübner	X	–	X	X	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X	X	X	X	X	X	X

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

NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGSAUSSCHUSS (NCC, NOMINATION AND COMPENSATION COMMITTEE)

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 Stimmgleichheit steht dem Vorsitzenden der Stichentscheid zu.

Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses waren per 31. Dezember 2018 Hartmut Reuter (Vorsitz), Jørgen Tang-Jensen und Eunice Zehnder-Lai. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich (2018: vier Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2018 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug drei Stunden.

Im Jahr 2018 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100 Prozent.

	23. Feb	30. Aug	26. Okt	6. Dez
Hartmut Reuter	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	X
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X	X

Der Nominations- und Vergütungsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat in der Erfüllung seiner vom Gesetz und den → **Statuten (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** 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) (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** 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 2018 aus Felix R. Ehrat (Vorsitz), Thomas M. Hübner und Hartmut Reuter zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr (2018: fünf Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2018 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug vier Stunden.

Im Jahr 2018 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 93 Prozent.

	23. Feb	2. Mai	7. Aug	30. Aug	5. Dez
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X
Thomas M. Hübner	X	–	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X

Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat in der Erfüllung der ihm vom Gesetz vorgegebenen Aufgaben, insbesondere im Bereich 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. Darüber hinaus wurde die Arbeitsweise der internen Revision im Berichtsjahr von einem unabhängigen Wirtschaftsprüfer überprüft. Die resultierende Beurteilung entspricht dem höchsten Rating («generally conforms») gemäss den geltenden Berufsstandards («International Internal Audit Standards»). Der Revisionsausschuss beurteilt im Weiteren die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems unter Einbezug des Risikomanagements (vgl. auch → **Geschäftsbericht**

2018, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, S. 48). 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)** (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) des Verwaltungsrats der Geberit AG festgelegt.

Die aktuellen Statuten sowie die Organisationsreglemente für den Verwaltungsrat der Geberit AG (inkl. Kompetenzregelung), den Nominations- und Vergütungsausschuss und den Revisionsausschuss können online unter → www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen eingesehen werden.

3.6 KOMPETENZREGELUNG

Dem Verwaltungsrat obliegen gemäss schweizerischem Gesellschaftsrecht und Art. 17 der → **Statuten** (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) 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 der Geberit AG** (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen) und in der → **Beilage zum Organisationsreglement** (https://geschaeftsbericht2018.geberit.com/geberit/annual/2018/gb/German/pdf/beilage_organisationsreglement_VR) festgelegt.

Im Rahmen des gesetzlich Zulässigen und nach Massgabe des → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG** 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 2018 – 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 für den Verwaltungsrat der Geberit AG** 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 aktuellen → **Statuten** sowie die → **Organisationsreglemente für den Verwaltungsrat der Geberit AG**, den → **Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC)** sowie den → **Revisionsausschuss (AC)** können im Internet unter → www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen eingesehen werden.

3.7 INFORMATIONS- UND KONTROLLINSTRUMENTE GEGENÜBER DER KONZERNLEITUNG

Einzelne 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 Geschäftsjahrs, 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 regelmässigen Kontakt. Jedes Mitglied des Verwaltungsrats kann einzeln Auskunft über alle Angelegenheiten der Gruppe respektive der Gruppengesellschaften verlangen.

Gestützt auf das → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** und das → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC) (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** 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. Vergleiche dazu → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risiko-Management, S. 13**. Zum Management von Finanzrisiken vergleiche → **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 4**. 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.

Das → **Organisationsreglement für den Verwaltungsrat der Geberit AG**, das → **Organisationsreglement für den Nominations- und Vergütungsausschuss (NCC)** sowie das → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC)** können im Internet unter → www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen eingesehen werden.

4. KONZERNLEITUNG

4.1/4.2 MITGLIEDER DER KONZERNLEITUNG

Der Konzernleitung gehörten Ende 2018 sieben Personen an.

Christian Buhl (1973)

- **Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) 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 (CH) 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 → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 7.**



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 (IT) wurde. Roland Iff trat 1993 als Leiter der Konzernentwicklung bei Geberit ein. 1995 wurde er mit der Leitung des Konzern-Controllings betraut. Ab 1997 führte er das Gruppen-Treasury. Seit 2005 ist Roland Iff als CFO für den Konzernbereich Finanzen zuständig, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 7.**



Martin Baumüller (1977)

- **Mitglied der Konzernleitung seit 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 2016 war er als Head Geberit AquaClean verantwortlich für die Steuerung und Weiterentwicklung des gesamten Dusch-WC-Geschäfts der



Geberit Gruppe. Seit 2016 ist er für den Konzernbereich Marketing & Brands zuständig, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 7.**

Egon Renfordt-Sasse (1957)

- **Mitglied der Konzernleitung seit 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 Sanitärsysteme der Gruppe. Ab 2012 verantwortete er das weltweite Marketing der Geberit Gruppe. Von 2015 bis 2016 war er für den Konzernbereich Marketing & Brands zuständig. Seit 2016 verantwortet er den Konzernbereich Product Management & Innovation, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 7.**



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 Radarführungs- und Presseoffizier tätig war. 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 → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 7.**



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 Masterstudium 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 → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 7.**



Martin Ziegler (1969)

- **Mitglied der Konzernleitung seit 2018**
- **Bei Geberit seit 1995**
- **Leitung Konzernbereich Operations**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Mitglied Piancabo SA, Agarone (CH)**

Martin Ziegler schloss 1994 an der ETH Zürich (CH) sein Masterstudium als Betriebs- und Produktionsingenieur ab. Anschliessend arbeitete er als Assistent an der ETH, bis er 1995 in die Geberit Gruppe eintrat. Er war bei Geberit zu Beginn als Projektmanager in einem deutschen Produktionswerk, später als Qualitätsverantwortlicher der Gruppe sowie als Geschäftsführer im Rohrleitungswerk in Givisiez (CH) tätig. Ab 2003 verantwortete er während zehn Jahren auf Stufe Gruppe den Produktbereich Rohrleitungssysteme – unterbrochen von einem Jahr in Schanghai (CN) als Leiter Operations und Produktverantwortlicher für die Region Asien/Pazifik. Seit 2012 ist er zuständig für die 13 EFA-Produktionswerke (Extrusion, Formen, Montage) der Gruppe. Seit 1. Januar 2018 verantwortet er den Konzernbereich Operations, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 7.**



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 Mandate ausserhalb der Geberit Gruppe.

Die Annahme von Mandaten durch Mitglieder 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 von Art. 24 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.

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

4.4 MANAGEMENTVERTRÄGE

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

5. ENTSCHÄDIGUNGEN, BETEILIGUNGEN UND DARLEHEN

Vergleiche → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Vergütungsbericht, S. 58**. Zudem ist der Vergütungsbericht online abrufbar auf → www.geberit.com/berichtsteil/verguetungsbericht/.

Statutarische Regeln bezüglich der Grundsätze über erfolgsabhängige Vergütungen und Vergütungen in Aktien, Optionsrechten und ähnlichen Instrumenten sind in Art. 21 der → **Statuten (www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen)** enthalten. Bestimmungen über die Genehmigung der maximalen Gesamtbeträge der Vergütungen der Mitglieder des Verwaltungsrats und der Konzernleitung durch die Generalversammlung sowie über den Zusatzbetrag für die Konzernleitung können Art. 22 f. den → **Statuten** entnommen werden. Gemäss Art. 26 der → **Statuten** werden an Mitglieder des Verwaltungsrats oder der Konzernleitung keine Darlehen oder Kredite gewährt.

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.

Gemäss Art. 11 der → **Statuten** kann eine Abstimmung bzw. Wahl an einer Generalversammlung auf Anordnung des Vorsitzenden auch auf elektronischem Weg durchgeführt werden.

Aktionäre können sich an der Generalversammlung gemäss Art. 10 der → **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.

Aktionäre der Gesellschaft haben die Möglichkeit, über die Plattform Sherpany → (www.sherpany.com) für jede Generalversammlung den unabhängigen Stimmrechtsvertreter zu bevollmächtigen. Die entsprechende Beschreibung des Verfahrens zur Registrierung und Abstimmung über die Sherpany-Plattform wird den Aktionären, die im Aktienbuch eingetragen sind, zugesandt.

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 → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Corporate Governance, 2. Kapitalstruktur, 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen, S. 40.**

Bestimmungen zum Stimmrecht, zur Vertretung und zum unabhängigen Stimmrechtsvertreter sind in Art. 10 f. der → **Statuten** enthalten. Die aktuellen Statuten können online unter → www.geberit.com/investoren/downloads/publikationen eingesehen werden.

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.

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

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% 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 ABWEHR- MASSNAHMEN

7.1 ANGEBOTSPFLICHT

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

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

7.2 KONTROLLWECHSELKLAUSELN

Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vergleiche → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 5. Aufbau Vergütungssystem, S. 66.**

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. Der leitende Revisor wechselt alle sieben Jahre.

8.2 REVISIONSHONORAR

PricewaterhouseCoopers stellte der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2018 TCHF 1 766 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 530 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 32 für übrige Dienstleistungen. Der Betrag der Non-audit Fees liegt damit bei 32% der Audit Fees.

8.4 INFORMATIONSTRUMENTE 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 2018 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 beurteilt die Leistung und das Honorar der Revisionsstelle anhand folgender Kriterien: technische und operative Kompetenzen; Unabhängigkeit und Objektivität; ausreichender Umfang der eingesetzten Ressourcen; Fokus auf Bereiche, die wesentliche Risiken für Geberit bergen; Bereitschaft, zu prüfen und zu hinterfragen; Fähigkeit, effektive und praktische Empfehlungen abzugeben; offene und effektive Kommunikation sowie Koordination mit dem Audit Committee, der internen Revision und der Konzernleitung. 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. Zu weiteren Details zum Revisionsausschuss vergleiche → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.5 Interne Organisation, Revisionsausschuss (AC, Audit Committee), S. 46.**

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 (inkl. Termine von Generalversammlungen, Veröffentlichungstermine von Quartals- und Halbjahresberichten sowie Termine der Dividendenzahlungen) finden sich unter → **Geschäftsbericht 2018, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, Kommunikation, S. 5.**

Hauptsitz:
Geberit AG
Schachenstrasse 77
8645 Jona
→ www.geberit.com

BERICHTSTEIL

VERGÜTUNGSBERICHT

2018

1. EINLEITUNG

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 2018. Der Bericht enthält relevante Informationen für Aktionäre, um ihnen ihre Entscheidung bei der Abstimmung über die Vergütungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung an der Generalversammlung 2019 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
2. Vorwort des Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses
3. Vergütungen im Überblick
4. Festlegung der Vergütungen
5. Aufbau Vergütungssystem
6. Verwaltungsrat: Vergütungen und Beteiligungen im Jahr 2018
7. Konzernleitung: Vergütungen und Aktienbeteiligungen/Optionen im Jahr 2018
8. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2018
9. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2018
10. Bericht der Revisionsstelle

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2018 finden Sie im → **Lagebericht der Konzernleitung**.

2. VORWORT DES VORSITZENDEN DES NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGS-AUSSCHUSSES

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Ich freue mich, Ihnen im Namen des Nominations- und Vergütungsausschusses (NCC) den Vergütungsbericht 2018 vorzustellen.

Das Marktumfeld war im Jahr 2018 von einer erhöhten Volatilität sowie einer rückläufigen Wachstumsdynamik in einigen Märkten gekennzeichnet. Das solide Umsatzwachstum und die hohe Profitabilität lassen uns auf ein gutes Geschäftsjahr zurückblicken. Die im Vorjahresvergleich angestiegenen operativen Ergebnisse waren vor allem auf höhere Verkaufsvolumina, Preiserhöhungen, positive Auswirkungen der Schliessung von zwei Werken in Frankreich im Vorjahr sowie auf kontinuierliche Effizienzsteigerungen zurückzuführen. Negativ wirkten sich höhere Rohmaterialpreise sowie tarifbedingt angestiegene Personalkosten aus. Der Vergütungsbericht fasst zusammen, wie sich diese Ergebnisse auf die variablen Vergütungen an die Mitglieder der Konzernleitung im Rahmen der verschiedenen Vergütungskomponenten ausgewirkt haben.

Im Berichtsjahr führte der Nominations- und Vergütungsausschuss eine eingehende Überprüfung der Vergütungsprogramme für die Konzernleitung durch, um deren Abstimmung mit der Geschäftsstrategie und den langfristigen Interessen unserer Aktionäre sicherzustellen. Im Ergebnis kam der Nominations- und Vergütungsausschuss zu dem Schluss, dass die wesentlichen Merkmale des Vergütungssystems zweckmässig sind. Es besteht jedoch Bedarf, den langfristigen Beteiligungsplan zu vereinfachen und zu vereinheitlichen. Daher werden im Geschäftsjahr 2019 folgende Änderungen vorgenommen:

- Alle Optionen, die unter dem langfristigen Beteiligungsplan und dem Managementprogramm gewährt werden, unterliegen künftig einer dreijährigen Sperrfrist und einer Laufzeit von neun Jahren.
- Für den langfristigen Beteiligungsplan werden Rückforderungs- und Malusklauseln eingeführt.

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 zu unseren Aktivitäten sowie zum Vergütungssystem und zur Governance von Geberit.

An der Generalversammlung 2019 werden wir Ihnen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung sowie die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2020 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 2019 endende Vergütungsperiode sowie die Vergütung an die Konzernleitung für 2018 innerhalb der an der Generalversammlung 2018 respektive an der Generalversammlung 2017 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. Aus unserer Sicht enthält dieser Bericht alle relevanten Informationen. Unserer Einschätzung nach ermöglicht unser Vergütungssystem eine ausgewogene und angemessene Honorierung von Leistung und wahrt gleichzeitig die Interessen der Aktionäre.

Freundliche Grüsse

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Reuter', written in a cursive style.

Hartmut Reuter
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses

3. VERGÜTUNGEN IM ÜBERBLICK

VERWALTUNGSRAT

ÜBERSICHT AKTUELLES VERGÜTUNGSSYSTEM

Um die Unabhängigkeit der Aufsichtsfunktion sicherzustellen, erhalten die Verwaltungsräte ausschliesslich eine fixe Vergütung in bar und in Form von Aktien mit einer Sperrfrist von vier Jahren.

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

Vgl. auch → 5. Aufbau Vergütungssystem, 5.1 Verwaltungsrat

VERGÜTUNG IM JAHR 2018

Die Vergütung an den Verwaltungsrat für die Dauer des Mandats bis zur Generalversammlung 2018 liegt innerhalb der von den Aktionären an den Generalversammlungen genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
GV 2017 – GV 2018	2 350 000	2 279 943
GV 2018 – GV 2019	2 350 000	2 277 435*

* Da die Vergütungsperiode noch nicht abgeschlossen ist, wird der endgültige Betrag im Vergütungsbericht für das GJ 2019 zu finden sein.

KONZERNLEITUNG

ÜBERSICHT AKTUELLES VERGÜTUNGSSYSTEM

Die Vergütung der Konzernleitung 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. Sie enthält ein kurzfristiges und ein langfristiges Element:

Grundgehalt	Entgelt für die Funktion] Fixe Vergütung
Vorsorge/ Nebenleistungen	Deckt Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken ab, Mitarbeitergewinnung/-bindung	
Variable Barvergütung	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeitergewinnung/-bindung] Variable Vergütung
Aktienbeteiligungsplan (MSPP)	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	
Langfristiger Beteiligungsplan (Aktienoptionsplan/MSOP)	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeitergewinnung/-bindung	

Vgl. auch → 5. Aufbau Vergütungssystem, 5.2 Konzernleitung

VERGÜTUNG IM JAHR 2018

Die Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2018 liegt innerhalb der von den Aktionären an der Generalversammlung genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
Geschäftsjahr 2018	11 300 000	8 727 347

Performance im Geschäftsjahr 2018

Der zur Berechnung der variablen Barvergütung verwendete gewichtete Mittelwert aller Elemente lag leicht über den Zielvorgaben.

Vgl. auch → **7. Konzernleitung, 7.1 Performance im Jahr 2018**

Änderungen ab 2019

Performance-Optionen, die unter dem langfristigen Beteiligungsplan und dem Managementprogramm gewährt werden, unterliegen künftig einer dreijährigen Sperrfrist und einer Laufzeit von neun Jahren. Für den langfristigen Beteiligungsplan werden Rückforderungs- und Malusklauseln eingeführt (diese gelten derzeit nur für den Short-Term-Incentive-Plan).

Vgl. auch → **Ausblick**

VERGÜTUNGSGRUNDSÄTZE

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 nicht nur kurzfristige Erfolge, sondern auch die langfristige Wertschöpfung ausgewogen berücksichtigt.
- Beteiligungsprogramme 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.

VERGÜTUNGS-GOVERNANCE

- 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.
- Der Vergütungsbericht für die vorangegangene Periode wird zur konsultativen Abstimmung vorgelegt.

Vgl. auch → **4. Festlegung der Vergütungen**

4. FESTLEGUNG DER VERGÜTUNGEN

4.1 NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGSAUSSCHUSS (NCC)

Wie in den Statuten und im Organisationsreglement der Geberit AG vorgesehen, unterstützt der Nominations- und Vergütungsausschuss den Verwaltungsrat (VR) 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 (KL)
- 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 den Aktionären an der Generalversammlung gewählt werden. Seit der Generalversammlung 2018 gehören dem Nominations- und Vergütungsausschuss Hartmut Reuter als Vorsitzender sowie Eunice Zehnder-Lai und Jørgen Tang-Jensen als Mitglieder an.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt mindestens dreimal jährlich. 2018 befasste sich der Ausschuss in drei regulären Sitzungen unter anderem mit den unten aufgeführten wiederkehrenden Traktanden sowie in einer ausserordentlichen Sitzung mit der Überprüfung des langfristigen Beteiligungsplans. Die Teilnahmequote an den NCC-Sitzungen lag im Jahr 2018 bei 100%.

	Februar	August	Dezember
Vergütungspolitik	- Beteiligungsplan (STI- und LTI-Plan, ständige Überprüfung im Jahresverlauf)		
Angelegenheiten Konzernleitung	- Individuelle Leistungsbeurteilung (Vorjahr) - STI-Auszahlung (Vorjahr) - Vesting von Aktienzuteilungen (Vorjahr)	- Benchmarking der KL-Vergütung - Nachfolgeplanung für KL-Positionen - Beratung über Talentmanagement	- Zielvergütung (Folgejahr) - Zielsetzung für STI (Folgejahr) - Optionsbewertung und Definition von Performance-Kriterien für nächste LTI-Zuteilung
Angelegenheiten Verwaltungsrat			- VR-Vergütung (Folgejahr) - VR-Beurteilung
Governance	- GV-Vorbereitung (maximale Gesamtvergütungen an KL und VR für «Say-on-Pay»-Abstimmungen)	- Prüfung von Meinungen der Aktionäre und Stimmrechtsberater zum Vergütungsbericht - Generelle Entwicklung Governance	- Ausarbeitung des Vergütungsberichts - NCC-Agenda für Folgejahr - Zielgehalt Leiter interne Revision (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.

4.2 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 (alle zwei bis drei Jahre) an Vergleichsstudien zu vergleichbaren Funktionen in anderen Industrieunternehmen. Im Jahr 2017 führte das unabhängige, auf Vergütung spezialisierte Beratungsunternehmen Willis Towers Watson (Schweiz), wie bereits im letztjährigen Vergütungsbericht erwähnt, eine detaillierte Analyse der Vergütungen des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder durch. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit. 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 2018 herangezogen. Während hierbei viele verschiedene Faktoren wie individuelle Funktion, Erfahrung in dieser Funktion und der eigene Beitrag sowie Unternehmenserfolg und finanzielle Tragfähigkeit berücksichtigt werden, ist Geberit grundsätzlich bestrebt, die Zielvergütung im Bereich des Marktmedians zu positionieren.

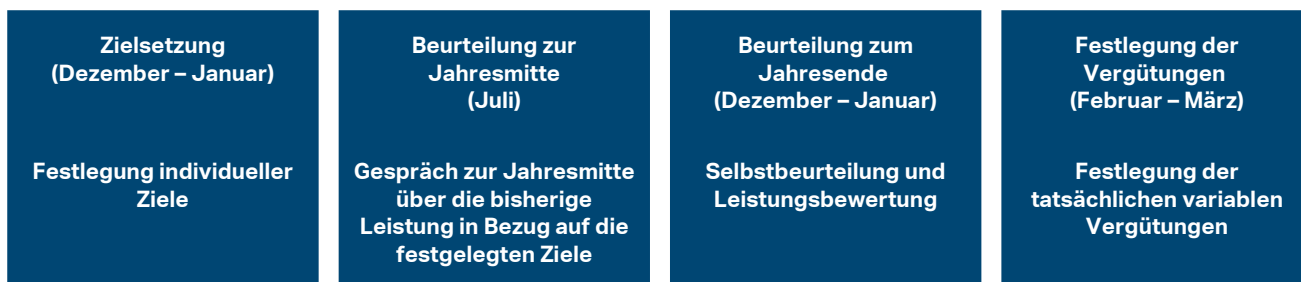
Im Jahr 2018 unterstützte Agnès Blust Consulting die Überprüfung des langfristigen Beteiligungsplans. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit.

Das System und die Niveaus der Vergütungen an den Verwaltungsrat werden in regelmässigen Abständen durch den Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft. Eine solche Überprüfung erfolgte zuletzt 2015 anhand einer durch Willis Towers Watson erstellten Vergleichsanalyse von Unternehmen des Swiss Market Index Mid (SMIM).

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 Geschäftsjahres-

beginn 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.



4.3 BETEILIGUNG DER AKTIONÄRE

In den letzten sechs Jahren hat Geberit auf Basis der Rückmeldungen von Aktionären und Aktionärsvertretern erhebliche Anstrengungen unternommen, um die Offenlegung der Vergütungen hinsichtlich Transparenz und Detaillierungsgrad der Vergütungsgrundsätze und -programme zu verbessern. Die seit 2013 positiven Ergebnisse der konsultativen Abstimmungen über die Vergütungsberichte signalisieren, dass die Aktionäre die erzielten Fortschritte begrüßen. Geberit wird den Vergütungsbericht auch in Zukunft der Generalversammlung zur konsultativen Abstimmung vorlegen, 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.
- 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 der Generalversammlung 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 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. auch → **5. Aufbau Vergütungssystem, 5.1 Verwaltungsrat**).

5. AUFBAU VERGÜTUNGSSYSTEM

5.1 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 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. Der Präsident erhält ebenso die Spesenpauschale, jedoch keine zusätzliche Vergütung für Anwesenheiten in Ausschüssen.

Die Höhe der Vergütungen blieb seit der letzten Überprüfung im Jahr 2016 unverändert:

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 die gesetzlichen 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 2019 bis zur Generalversammlung 2020 finden Sie in der Einladung zur Generalversammlung 2019.

5.2 KONZERNLEITUNG

Die Vergütung der Konzernleitung ist in einem vom Verwaltungsrat verabschiedeten Reglement festgelegt. Es 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 2018
Grundgehalt	Jährliches Gehalt	Monatliche Barvergütung	Entgelt für die Funktion		
Variable Barvergütung	Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)	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	Gemeinschafts-stiftung, 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.

Die Finanzziele umfassen jeweils mit gleicher Gewichtung die Entwicklung von Umsatz, Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT) und Gewinn je Aktie (EPS) im Vergleich zum Vorjahr sowie die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC). Diese Finanzziele wurden ausgewählt, weil sie für Geberit massgebliche Werttreiber darstellen und die Ausweitung von Geschäft und Marktanteil (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 Performance-Ziele 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 Zielerreichungsuntergrenze, unterhalb derer kein variables Gehalt ausgezahlt wird, und eine Zielerreichungsobergrenze 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/geschäftsbericht > **Geschäftsbericht > 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 leistungsbasierten 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 folgende Bestimmungen:

Grund der Auflösung	Planregeln		
	Nicht gevestete Optionen	Gevestete Optionen	Gesperrte Aktien
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 Stock Option Programme, 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-basierten 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 2018 betrug der Marktwert der gewährten Optionen 60% 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 2018 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.

Das Vesting von Aktienoptionen setzt die Erfüllung eines Performance-Kriteriums – die durchschnittliche Rendite auf dem investierten Betriebskapital 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 vesten. Ferner wird eine Leistungsuntergrenze (Schwellenwert) definiert, unterhalb derer keine Optionen vesten. 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 ermittelten 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 zugrunde liegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung.

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

Grund der Auflösung	Planregeln	
	Nicht gevestete Optionen	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 Invalidität	Anteiliges Vesting (auf Basis der Anzahl voll gearbeiteter Monate) zum regulären Vesting-Zeitpunkt	Regulärer Ausübungszeitraum
Andere Gründe als Tod, Pensionierung und Invalidität	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»).

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

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 148 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 148 (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 Berichterstattungsvorschriften entsprachen. In einem solchen Fall ist der Verwaltungsrat berechtigt, die STI-Auszahlung unter Berücksichtigung der angepassten Ergebnisse 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.

AUSBLICK: ÄNDERUNGEN AM VERGÜTUNGSSYSTEM IM JAHR 2019

Nach eingehender Überprüfung des langfristigen Beteiligungsplans ist der Nominations- und Vergütungsausschuss zu dem Schluss gekommen,

- dass Performance-Optionen weiterhin geeignet für Geberit sind. Es gibt sie bereits seit einigen Jahren und sie werden insbesondere aufgrund der engen Verknüpfung mit den Aktionärsinteressen extern und intern geschätzt.
- Der ROIC wurde als relevante Leistungskennzahl für den langfristigen Erfolg des Unternehmens bestätigt. Die Kennzahl spiegelt die Fähigkeit des Unternehmens wider, durch Investitionsrenditen, die über den Kapitalkosten liegen, eine langfristige Wertschöpfung zu erzielen. Der ROIC stellt eine starke Ausrichtung auf Aktionärsinteressen sicher, da das Kriterium einer der wichtigsten Faktoren für die Unternehmensbewertung ist.
- Das LTI-Programm ist jedoch in seiner jetzigen Form zu komplex. So sind die Vesting-Zeiträume für MSOP-Optionen über fünf Jahre und die für MSPP-Optionen über vier Jahre gestaffelt. Dies bedeutet, dass in jedem Jahr sieben verschiedene Tranchen vesten, was die Verwaltung und Kommunikation komplex macht. Vor diesem Hintergrund wurde daher entschieden, die Vesting-Zeiträume für den MSOP und den MSPP zu vereinheitlichen. Entsprechend der gängigen Praxis anderer börsenkotierter Schweizer Unternehmen führt Geberit eine dreijährige Sperrfrist ein.
- Um den wirtschaftlichen Wert der Performance-Optionen gegenüber den vorherigen Plänen in etwa aufrechtzuerhalten, wurde die Laufzeit der Optionen von 10 Jahren auf 9 Jahre verkürzt.

- Und schliesslich führt Geberit für den langfristigen Beteiligungsplan Rückforderungs- und Malusklauseln ein (diese gelten bereits für den Short-Term-Incentive-Plan inkl. MSPP). Diese Klauseln sehen vor, dass der Verwaltungsrat im Falle einer Ergebnisberichtigung aufgrund von Nichteinhaltung der Berichterstattungsvorschriften und/oder Betrug und/oder eines Verstosses gegen Gesetze oder interne Vorschriften durch einen Teilnehmer nicht ausbezahlte variable Barvergütungen oder nicht gevestete Long-Term-Incentives teilweise oder vollständig als verwirkt erklären (Malusklausel) und/oder ausbezahlte variable Barvergütungen oder gevestete Long-Term-Incentives teilweise oder vollständig zurückfordern kann. Die Rückforderungs- und Malusklauseln haben eine Gültigkeit von drei Jahren ab dem Jahr der Ergebnisberichtigung und/oder dem Jahr des betrügerischen Verhaltens.

Diese Änderungen führen zu einem vereinfachten Vergütungssystem, das die Interessen der Aktionäre wahrt und gleichzeitig der Praxis anderer börsenkotierter Schweizer Unternehmen entspricht. Das Vesting von MSOP- und MSPP-Optionen wird auf der gleichen Leistungsperiode basieren und damit vereinheitlicht.

Weitere Informationen zu beiden Programmen finden Sie unter → **Aufbau Vergütungssystem, Konzernleitung**.

6. VERWALTUNGSRAT: VERGÜTUNGEN UND BETEILIGUNGEN IM JAHR 2018

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 2018 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 2 280 (Vorjahr TCHF 2 283). 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.

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

	A. Baehny Präsident CHF	H. Reuter Vizepräs. CHF	E. Zehnder-Lai CHF	F. Ehrat CHF	T. Hübner CHF	J. Tang- Jensen CHF	Total CHF
2018							
Vergütung Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ¹	270 000	320 000	220 000	235 000	220 000	220 000	1 485 000
Honorar bar	615 000						615 000
Spesen	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	90 000
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	41 612	15 140	10 706	11 350	10 706	0	89 514
Total	941 612	350 140	245 706	261 350	245 706	235 000	2 279 514

¹ Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2019 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 (keine)	
Aufwandsabgrenzungen Honorar	0
Spesen	0
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	0
Total	0

	A. Baehny Präsident CHF	H. Reuter Vizepräs. CHF	E. Zehnder-Lai ¹ CHF	F. Ehrat CHF	T. Hübner CHF	J. Tang- Jensen CHF	Total CHF
2017							
Vergütung Verwaltungsrat							
Aufwandsabgrenzungen Honorar ²	270 000	320 000	165 000	235 000	220 000	220 000	1 430 000
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	44 843	15 161	8 140	11 360	10 689	0 ³	90 193
Total	944 843	350 161	184 390	261 360	245 689	235 000	2 221 443

¹ E. Zehnder-Lai ist seit dem 5. April 2017 Mitglied des Verwaltungsrats.

² Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgte im ersten Quartal 2018 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.

³ In 2017 keine Sozialabgabepflicht mehr in der Schweiz.

CHF

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

Aufwandsabgrenzungen Honorar	55 000
Spesen	3 750
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	2 713
Total	61 463

* R. Aalstad war bis zum 5. April 2017 Mitglied des Verwaltungsrats.

Für die Periode ab der Generalversammlung 2018 bis zur Generalversammlung 2019 wird dem Verwaltungsrat voraussichtlich eine Vergütung in Höhe von CHF 2 277 435 ausbezahlt. Diese liegt unterhalb der von der Generalversammlung 2018 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:

(in CHF)	1*	2**	3***	4****	5*****	6*****
GV18–GV19	2018	1. Jan. 2018 bis GV 2018	1. Jan. 2019 bis GV 2019	GV 2018 bis GV 2019	GV 2018	GV 2018
Verwaltungsrat (Total)	2 279 514	-571 957	+569 878	2 277 435	2 350 000	97%
GV17–GV18	2017	1. Jan. 2017 bis GV 2017	1. Jan. 2018 bis GV 2018	GV 2017 bis GV 2018	GV 2017	GV 2017
Verwaltungsrat (Total)	2 282 906	-574 920	+571 957	2 279 943	2 350 000	97%

* Ausgewiesene Vergütung für das Geschäftsjahr (A)

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

*** Zuzüglich Vergütung von Januar bis zur Generalversammlung des folgenden Geschäftsjahrs (C) / Budgetwert für 2019

**** 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 2018 und 2017 hielten die Verwaltungsratsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	E. Zehnder- Lai	F. Ehrat	T. Hübner	J. Tang- Jensen	Total
2018							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	70 778	9 023	363	2 798	1 343	2 920	87 225
Optionen	41 864*	0	0	0	0	0	41 864
Stimmrechtsanteil Aktien	0,19%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,24%

* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	E. Zehnder- Lai	F. Ehrat	T. Hübner	J. Tang- Jensen	Total
2017							
Beteiligungen Verwaltungsrat							
Aktien	56 812	8 318	0	2 281	858	2 511	70 780
Optionen	55 231*	0	0	0	0	0	55 231
Stimmrechtsanteil Aktien	0,15%	< 0,1%	0%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,19%

* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

Per 31. Dezember 2018 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Verwaltungsratsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern.

7. KONZERNLEITUNG: VERGÜTUNGEN UND AKTIENBETEILIGUNGEN/OPTIONEN IM JAHR 2018

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

7.1 PERFORMANCE IM JAHR 2018

Der konsolidierte Umsatz nahm im Jahr 2018 um 5,9% auf CHF 3 081 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 3,1% und einem Fremdwährungseffekt von +2,8% zusammen. Wie in den Vorjahren wurden die Ergebnisse – letztmals und in deutlich geringerem Ausmass – von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration beeinflusst. Das um diese Effekte adjustierte Betriebsergebnis (EBIT) erhöhte sich um 5,4% auf CHF 744 Mio., die adjustierte EBIT-Marge belief sich auf 24,2%. Die im Vorjahresvergleich angestiegenen operativen Ergebnisse waren vor allem auf höhere Verkaufsvolumina, Preiserhöhungen, positive Auswirkungen der Schliessung von zwei Werken in Frankreich im Vorjahr sowie auf kontinuierliche Effizienzsteigerungen zurückzuführen. Negativ wirkten sich höhere Rohmaterialpreise sowie tarifbedingt angestiegene Personalkosten aus. Der adjustierte Gewinn je Aktie nahm um 4,7% auf CHF 17.21 zu. Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) erhöhte sich auf 22,6% (Vorjahr 22,4%).

Die Festlegung der variablen Barvergütung (STI) der Konzernleitung erfolgt auf Grundlage folgender gleichgewichteter Leistungskennzahlen: Entwicklung von Umsatz, EBIT und EPS im Vergleich zum Vorjahr sowie ROIC. Zudem wird die Erreichung qualitativer persönlicher Ziele berücksichtigt. Die Zielerreichung fiel je nach Kennzahl unterschiedlich aus, wobei der zur Berechnung der variablen Barvergütung verwendete gewichtete Mittelwert aller Elemente leicht über den Zielvorgaben lag.

7.2 VERGÜTUNG IM JAHR 2018

Die Vergütungen der Konzernleitung betragen im Jahr 2018 TCHF 8 727 (Vorjahr TCHF 9 608). Die Vergütung des CEO betrug im gleichen Zeitraum TCHF 2 503 (Vorjahr TCHF 2 401). Die Gesamtvergütung der Konzernleitung fiel im Jahr 2018 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund von zwei zentralen Faktoren niedriger aus:

- Keine einmaligen Beiträge des Arbeitgebers zum Pensionsfonds des Unternehmens im Jahr 2018
- Geringere Vergütung des neuen Mitglieds der Konzernleitung im Vergleich zu seinem Vorgänger, was sich auf die Zahlen für STI und LTI auswirkt

An der Generalversammlung 2017 genehmigten die Aktionäre für das Jahr 2018 eine maximale Gesamtvergütung an die Konzernleitung von TCHF 11 300. Die für diesen Zeitraum ausbezahlte Vergütung betrug TCHF 8 727 und lag damit unterhalb des genehmigten Betrags.

Weitere Informationen zur Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2018 im Vergleich zur maximal möglichen Vergütung finden Sie in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung 2019.

Folgende Tabelle zeigt die Vergütungen für die Jahre 2018 und 2017:

	2018		2017	
	C. Buhl CEO	Total	C. Buhl CEO	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF
Gehalt				
- Fixe Vergütung	931 801	3 342 650	861 809	3 449 744
- Variable Vergütung ¹	541 350	1 947 550	516 250	2 013 879
<i>davon im Jahr 2018 in Aktien² bezogen</i>			515 182	1 296 600
Aktien/Optionen				
- Call-Optionen MSOP 2018/2017 ³	809 885	2 357 518	749 955	2 475 927
- Call-Optionen MSPP 2018/2017 ⁴	43 639	109 830	56 385	167 211
Sachleistungen				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug ⁵	7 056	46 380	7 056	48 978
Aufwendungen für Vorsorge				
- Berufliche Vorsorge und AHV, ALV	166 482	905 247	206 854 ⁶	1 433 489 ⁶
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	2 476	18 172	2 497	18 319
Total⁷	2 502 689	8 727 347	2 400 806	9 607 547

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 Form von 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 432.20 (Vj. CHF 435.95).

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 432.20 (Vj. CHF 435.95); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 3- bis 5-jährige Vesting-Periode (3 Tranchen à 33%). Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 39.29 (Vj. CHF 39.87).

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 432.20 (Vj. CHF 435.95); 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 36.61 (Vj. CHF 34.72).

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

⁶ Inklusive Einmaleinlage in die berufliche Vorsorge infolge Anpassung des Vorsorgereglements (Reduktion des Umwandlungssatzes).

⁷ 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.

7.3 BETEILIGUNGEN KONZERNLEITUNG

Per Ende 2018 und 2017 hielten die Mitglieder der Konzernleitung folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Baumüller	E. Renfordt-Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	M. Ziegler	Total
2018										
Beteiligungen Konzernleitung										
Aktien			7 404	31 564	3 078	1 546	12 500	300	2 416	58 808
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,16%
Call-Optionen*										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2020–2024	332.00	13 219	8 836	3 706	6 166	807	60	2 857	35 651
2019	2022–2026	394.76	11 600	7 665	754	4 074	6 766	2 621	980	34 460
2020	2023–2027	409.97	13 351	7 608	1 983	3 664	6 751	4 627	921	38 905
2021	2024–2028	409.97	19 945	10 746	3 462	5 161	9 684	6 653	2 548	58 199
2022	2025–2028	434.08	13 439	6 623	3 088	3 098	6 056	4 067	2 071	38 442
2023	2028	432.20	6 871	3 266	1 527	1 594	3 011	2 036	1 696	20 001
Total Optionen			78 425	44 744	14 520	23 757	33 075	20 064	11 073	225 658
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,21%	0,12%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,61%

* Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	E. Renfordt-Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	M. Baumüller	Total
2017										
Beteiligungen Konzernleitung										
Aktien			6 212	32 840	2 500	2 452	12 407	200	2 850	59 461
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,16%
Call-Optionen*										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2020–2023	306.01	7 474	9 172	3 783	4 779	3 236	10	2 922	31 376
2018	2021–2024	357.20	5 745	7 091	7 261	2 631	6 140	50	784	29 702
2019	2022–2026	382.28	11 302	7 484	7 989	4 074	6 647	2 596	697	40 789
2020	2023–2027	398.85	13 053	7 427	7 895	3 664	6 632	4 602	1 926	45 199
2021	2024–2027	398.85	12 776	7 299	7 770	3 567	6 554	4 592	1 878	44 436
2022	2027	435.95	6 270	3 176	3 314	1 504	2 926	2 006	1 504	20 700
Total Optionen			56 620	41 649	38 012	20 219	32 135	13 856	9 711	212 202
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,15%	0,11%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,57%

* Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option

Per 31. Dezember 2018 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen der Gesellschaft und den Konzernleitungsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Konzernleitungsmitgliedern.

8. ZUSAMMENFASSUNG DER AKTIEN- UND OPTIONSPLÄNE FÜR DAS JAHR 2018

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

Im Jahr 2018 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 insgesamt die nachstehende Anzahl Aktien zugeteilt:

	Ende Sperrfrist	Anzahl Teilnehmer	Gesamtzahl ausgegebener Aktien	Ausgabe- preis in CHF
Mitarbeiterprogramm 2018 (ESPP)	2020	2 518	18 327	280.95
Managementprogramm 2018 (MSPP)	2021	101	9 448	432.20
VR-Programm 2018	2022	7	3 199	432.20
Total			30 974	

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 30 974 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

Im Jahr 2018 nahm das Geberit Management an zwei verschiedenen **Optionsprogrammen** (MSPP und MSOP) teil. Die Programme sind in diesem Vergütungsbericht beschrieben. Im Rahmen dieser Programme wurde insgesamt die nachstehende Anzahl Optionen zugeteilt:

	Ende Vesting- Zeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmer	Anzahl ausgegebener Optionen	Ausübungs- preis in CHF
Managementprogramm 2018 (MSPP)	2019–2022	2025	101	9 448	432.20
Optionsprogramm 2018 (MSOP)	2021–2023	2028	90	107 331	432.20
Total				116 779	

Der beizulegende Zeitwert der 2018 zugeteilten Optionen betrug am jeweiligen Zuteilungstichtag im Durchschnitt CHF 36.61 (für MSPP) und CHF 39.29 (für MSOP). Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» bewertet.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungs- preis*	Erwartete Ø Volatilität	Erwartete Ø Dividenden- rendite	Laufzeit	Risikoloser Ø Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Managementprogramm 2018 (MSPP)	432.20	16,88	2,39	7	-0,09
Optionsprogramm 2018 (MSOP)	432.20	16,14	2,39	10	0,16

* Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 6.–19.3.2018.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2018 auf CHF 3,0 Mio. (Vorjahr CHF 4,3 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 3,8 Mio. (Vorjahr CHF 3,2 Mio.).

9. ZUSAMMENFASSUNG DER VON DEN MITARBEITENDEN UND DEM MANAGEMENT GEHALTENEN AKTIEN UND OPTIONEN PER 31 DEZEMBER 2018

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

Geberit ist bestrebt, die Verwässerung des Aktienkapitals aufmerksam zu kontrollieren. Per 31. Dezember 2018 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeitende insgesamt 386 381 (Vorjahr 362 011) eingetragene Aktien der Geberit AG, d. h. 1,0% (Vorjahr 1,0%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2018 laufenden Optionspläne zusammen:

Ende Vesting-Zeitraum	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis in CHF	Anzahl Optionen «in the money»	Ø Ausübungspreis in CHF
Gevestet	2020–2024	146 974	296.63	143 635	293.39
2019	2022–2026	68 248	363.69	62 430	357.09
2020	2023–2027	77 238	398.78	38 575	361.75
2021	2024–2028	109 865	410.33	36 027	361.75
2022	2025–2028	70 175	433.93	0	433.93
2023	2028	35 444	432.20	0	432.20
Total		507 944	374.19	280 667	325.73

Folgende Bewegungen haben 2018 und 2017 stattgefunden:

	MSOP		MSPP		Total 2018		Total 2017	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF
Ausstehend per 1. Januar	426 857	351.34	46 518	353.09	473 375	351.52	402 715	313.91
Gewährte Optionen	107 331	432.20	9 448	432.20	116 779	432.20	123 794	435.95
Verwirkte Optionen	24 736	399.08	654	369.40	25 390	398.31	1 987	359.97
Verfallene Optionen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausgeübte Optionen	47 571	294.86	9 249	285.72	56 820	293.37	51 147	259.38
Ausstehend per 31. Dezember	461 881	373.39	46 063	382.21	507 944	374.19	473 375	351.52
Ausübbar per 31. Dezember	124 875	289.04	19 020	322.38	143 895	293.39	130 426	282.31

Die am 31. Dezember 2018 ausstehenden Optionen haben Ausübungskurse im Bereich von CHF 231.20 bis CHF 435.95 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 5,5 Jahren.

10. BERICHT DER REVISIONSSTELLE



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

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

BERICHT DER REVISIONSSTELLE AN DIE GENERALVERSAMMLUNG ZUM VERGÜTUNGSBERICHT 2018

Wir haben den beigefügten → **Vergütungsbericht** der Geberit AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft. Die Prüfung beschränkte sich dabei auf die Angaben nach Art. 14 bis 16 der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) in den Abschnitten 6 bis 9 des Vergütungsberichts.

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 Geberit AG für das am 31. Dezember 2018 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Beat Inauen
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Martin Knöpfel
Revisionsexperte

Zürich, 11. März 2019