

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.

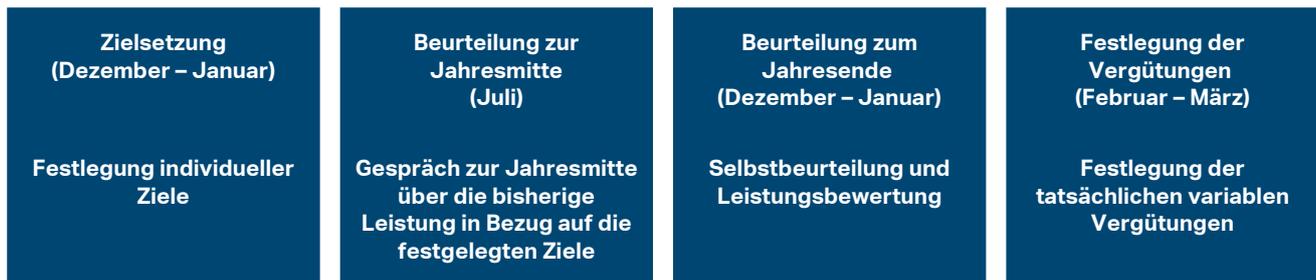
Im Jahr 2018 unterstützte Agnès Blust Consulting die Überprüfung des langfristigen Beteiligungsplans. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit.

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)	Aktionsoptionsplan 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 OPTIONSPÄNE 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	Ausgabepreis 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	Ausübungspreis 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:

	Ausübungspreis*	Erwartete Ø Volatilität	Erwartete Ø Dividendenrendite	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						
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