

GEBERIT GRUPPE

BERICHTSTEIL
2019

EDITORIAL

Sehr geehrte Aktionärinnen und Aktionäre

Wir blicken auf ein sehr gutes Geschäfts- und Finanzjahr zurück, trotz eines im Vergleich zum Vorjahr allgemein schwächeren Marktumfeldes. Dank einem überzeugenden währungsbereinigten Nettoumsatzwachstum und einer weiter gesteigerten, hohen Profitabilität ist es uns gelungen, unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten in Europa weiter zu festigen und ausserhalb Europas auszubauen.

HOHE PROFITABILITÄT WEITER GESTEIGERT

Der konsolidierte Nettoumsatz nahm im Jahr 2019 um 0,1% auf CHF 3 083 Mio. zu. Dieses Gesamtwachstum setzt sich aus Wachstum in lokalen Währungen von +3,4% und einem negativen Fremdwährungseffekt von -3,3% zusammen. Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 1,7% auf CHF 757 Mio. zu; die EBIT-Marge betrug 24,5%. Die im Vorjahresvergleich angestiegene operative Marge war vor allem auf tiefere Rohmaterialpreise, höhere Verkaufsvolumina, einen verbesserten Produktmix und Preiserhöhungen sowie auf Effizienzsteigerungen und eine hohe Kostendisziplin zurückzuführen. Negativ wirkten sich tarifbedingt stark angestiegene Personalkosten und Einmalkosten im Zusammenhang mit der Markenharmonisierung aus. Als Folge der Strategie, eine natürliche Währungsabsicherung anzustreben, hatte die Währungsentwicklung keine negativen Auswirkungen auf die operative Marge. Das Nettoergebnis erhöhte sich um 3,3% auf CHF 647 Mio., was zu einer Nettoumsatzrendite von 21,0% führte. Je Aktie ergab sich ein um 4,4% gesteigerter Gewinn von CHF 17.97. Der Free Cashflow erhöhte sich vor allem aufgrund des erfreulich angestiegenen operativen Cashflows um 10,7% auf CHF 644 Mio.

Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz (Ökoeffizienz) konnten wir im Berichtsjahr um 6,9% reduzieren. Auch die CO₂-Belastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz nahm 2019 um 7,0% ab. Seit der Übernahme des Keramikgeschäfts im Jahr 2015 haben wir die entsprechende relative Umwelt- und CO₂-Belastung insgesamt um 27,5% respektive 26,4% reduziert.

INNOVATIONEN ALS BASIS FÜR KÜNFTIGES WACHSTUM

Im Jahr 2019 haben wir unser Produktsortiment weiter ergänzt und zahlreiche Produkte neu im Markt eingeführt. Nachfolgend die wichtigsten:

- Die Badserie **Geberit ONE** vereint das sanitärtechnische Know-how und die Keramikkompetenz von Geberit. Die Systemlösung bietet spürbar mehr Lebensqualität. Konkret heisst das: mehr Sauberkeit, mehr Platz und mehr Flexibilität. Die Sanitärprofis profitieren zudem von erhöhter Planungssicherheit und effizienteren Arbeitsabläufen.
- Die **SuperTube-Technologie** ist eine platzsparende Alternative zu konventionell ausgelegten Abwasserfallsträngen in Hochhäusern. SuperTube stellt im ganzen Fallstrang eine durchgehende Luftsäule sicher und ermöglicht einen bis zu sechs Meter langen, horizontalen Verlauf ohne Gefälle. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, den Fallstrang mit einer separaten Leitung zu entlüften.
- Die neue **DuoFresh Geruchsabsaugung** beseitigt schlechte Gerüche direkt aus der WC-Keramik. Sie kann in sämtlichen Spülkästen der Baureihe Sigma eingebaut werden – auch nachträglich. Das Modul verfügt neben dem Luftfilter über ein Orientierungslicht und einen Einschub für Spülkastensteine.
- Das erfolgreiche **Dusch-WC Geberit AquaClean Sela** wurde technisch neu entwickelt. Es bietet nun noch mehr Komfort wie etwa die WhirlSpray-Duschtechnologie und überzeugt durch einen sparsameren Strom- und Wasserverbrauch. Dank einer Überarbeitung des Designs zählt es zu den elegantesten Dusch-WCs auf dem Markt.

KONSEQUENTE DIGITALE UNTERSTÜTZUNG FÜR PLANER, INSTALLATEURE UND ENDKUNDEN

Die Digitalisierung haben wir 2019 weiter vorangetrieben und vor allem in den Bereichen Marketing und Produktentwicklung entsprechende Kompetenzen und Ressourcen weiter ausgebaut. Gemäss unserer Digitalisierungsstrategie lag ein Schwerpunkt der Aktivitäten weiterhin im Bereich Marketing mit dem Ziel, digitale Tools noch schneller und effizienter und entsprechend den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen zu entwickeln und zu lancieren. Hohe Priorität kam dabei der Unterstützung von BIM (Building Information Modelling) zu. Die interdisziplinäre Planungsmethode BIM hat zum Ziel, den gesamten Planungs- und Bauprozess zu optimieren und er-

möglicht einen effizienten Informationsaustausch zwischen Architekten, Planern und Bauherren. Geberit liefert Anwendern von BIM seit einigen Jahren entsprechende Produktdaten und Berechnungsmodule. Im Berichtsjahr erweiterten wir die Unterstützung und können nun sicherstellen, dass die Planer stets aktuelle Daten für die Planung zur Verfügung haben. Ein weiteres wichtiges digitales Tool ist der Online-Katalog für Handwerker. Die Produkt- und Ersatzteilinformationen werden aus ein und derselben Quelle zur Verfügung gestellt und können auf verschiedenen Endgeräten dargestellt werden. Ebenfalls für den Einsatz im Arbeitsalltag konzipiert ist die Geberit Handwerker App, die im Berichtsjahr in einer überarbeiteten Version zur Verfügung gestellt wurde. Sie unterstützt die Handwerker beim fachgerechten Einbau der Geberit Produkte. Weitere digitale Helfer wie ein Kalkulator für Industrieenanwendungen des metallischen Rohrleitungssystems Mapress oder ein selbstlernendes Programm zur Erkennung von Betätigungsplatten runden das Angebot ab. Vollständig digital wurde eine neue Kampagne im Rahmen der verstärkten Kommunikation mit Endkunden umgesetzt. Sie basierte auf der Erkenntnis, dass eine grosse Mehrheit potenzieller Endkunden sich heute zuerst online inspirieren lässt, bevor sie eine Fachausstellung oder qualifizierte Fachpartner besucht. Insgesamt wurden 22% des gesamten Marketingbudgets in digitale Tools und digitale Kampagnen investiert.

MARKENHARMONISIERUNG VOLL IM GANG

2019 konnten wir einen wichtigen Schritt der neuen Markenstrategie umsetzen: In den Schlüsselmärkten Deutschland, Belgien, Österreich und der Schweiz sowie in mehreren osteuropäischen Ländern ersetzten wir bei Keramikprodukten und Badserien die Marke Keramag durch die Marke Geberit. Diese Straffung des Markenportfolios tangierte von der Produktion und der Logistik über die Produktdaten bis hin zum Marketing und den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche. Der Markenwechsel machte es erforderlich, im Berichtsjahr in rund 3 000 Showrooms und Kleinausstellungen unserer Kunden mehr als 20 000 Keramag Produkte gegen identische Produkte mit Geberit Logo auszutauschen. Durch die starke Partnerschaft mit dem Grosshandel und dank minutiöser Vorbereitung konnte dieser Markenwechsel erfolgreich durchgeführt werden. In einer zweiten Etappe werden im Jahr 2020 in Frankreich, Italien und den Niederlanden drei weitere lokale Keramikmarken durch Geberit ersetzt. Die Vorbereitungen dazu haben wir noch im Berichtsjahr in Angriff genommen. Die verstärkte Konzentration auf die starke, in der Sanitärbranche bestens verankerte Marke Geberit bringt viele Vorteile. An vorderster Stelle stehen eine Fokussierung der Marketingaktivitäten, eine Vereinfachung in der Produktion sowie eine Bündelung der Produktinformationen.

EFFIZIENTER PRODUKTIONSVERBUND

All unsere Produktionswerke zeichnen sich durch ihre kontinuierliche Erneuerungsfähigkeit aus. Trotz der Vielfalt der eingesetzten Materialien und Fertigungstechnologien verfolgen wir dabei eine einheitliche Stossrichtung: Alle Verbesserungsmaßnahmen orientieren sich konsequent am Prinzip der Fließfertigung. Auf diese Weise streben wir maximale Effizienz und Flexibilität an, die sich in einer zuverlässigen, zeitnahen Belieferung der Kunden und in der Einsparung wichtiger Ressourcen wie Arbeitszeit und Material niederschlagen. Stellvertretend für die vielen kleinen und grossen Verbesserungen der Produktionsabläufe seien im Folgenden beispielhaft drei Projekte erwähnt:

- Das Projekt «SigmaLine» im Werk in Rapperswil-Jona (CH), wo verschiedene Teilprozesse der Verpackung von Betätigungsplatten – von der Laserbeschriftung bis zum Kartonieren – mittels Sensortechnik miteinander verknüpft wurden und dadurch eine substantielle Erhöhung der Kapazität erreicht wurde.
- Die Automatisierung von verschiedenen Prozessschritten bei der Sortierung der Keramiken nach dem Brennvorgang im Werk in Bromölla (SE).
- Das Einbinden von flexiblen Verpackungszellen direkt in die Produktionslinien im Werk in Givisiez (CH), um so einen grossen Schritt hin zur angestrebten Fließfertigung der dort gefertigten Verbundrohre zu machen.

GLOBAL ENGAGIERT

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. 2019 reisten zehn unserer Lernenden nach Kambodscha, wo in der Provinz Siem Reap mehrere Schulen umgebaut und mit neuen Sanitäreinrichtungen ausgerüstet wurden. Ferner setzten wir die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas mit einer Reihe von Initiativen fort. So reiste im März 2019 eine Gruppe von 16 Mitarbeitenden aus den nordischen Ländern nach Nepal, um in einer Dorfgemeinschaft in Westnepal beim Bau einer Wasserleitung mitzuarbeiten. Ein Wissenstransfer-Projekt wurde aufgegleist, bei dem im Jahr 2020 Geberit Mitarbeitende nach Ne-

pal reisen werden, um dort sanitärtechnisches Basiswissen in einem Ausbildungsprojekt zu vermitteln. Erneut wurde das Projekt «Perspektivenwechsel» durchgeführt, in dessen Rahmen im November 2019 zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten.

Unser soziales Engagement wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen und Sammelaktionen auf lokaler Ebene ergänzt. So werden beispielsweise in Deutschland, Österreich und der Schweiz regelmässig Werkstätten für benachteiligte Menschen mit einfachen Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr belief sich die Auftragssumme dafür auf rund CHF 8 Mio. Damit erhielten fast 500 Menschen eine sinnstiftende Arbeit.

ANHALTEND ATTRAKTIVE AUSSCHÜTTUNGSPOLITIK

Der Kurs der Geberit Aktie stieg im Jahr 2019 um 42,1% auf CHF 543.20. Der Swiss Market Index (SMI) legte im gleichen Zeitraum 26,0% zu. Wie bereits in der Vergangenheit wollen wir die Aktionäre an der sehr guten Geschäftsentwicklung teilhaben lassen und halten an der attraktiven Ausschüttungspolitik der Vorjahre fest. Der Generalversammlung werden wir deshalb eine leicht über der Zunahme des Vorjahres liegende Dividendenerhöhung von 4,6% auf CHF 11.30 vorschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,4% des 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 2019 wurden rund 765 000 Aktien oder 2,1% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zu einem Betrag von CHF 323 Mio. erworben, davon CHF 47 Mio. im Jahr 2019. Somit wurden im Berichtsjahr 67,7% des Free Cashflow im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an unsere Aktionäre ausgeschüttet.

VERÄNDERUNGEN IM VERWALTUNGSRAT

An der Generalversammlung vom 3. April 2019 wurde neu Bernadette Koch anstelle des – nach sieben Jahren Zugehörigkeit zum Verwaltungsrat – nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung stehenden Jørgen Tang-Jensen in den Verwaltungsrat der Geberit AG gewählt. Anfang Oktober 2019 erreichte uns die traurige Nachricht vom Hinschied unseres Verwaltungsrat-Mitglieds Thomas M. Hübner. Mit ihm verlor Geberit nicht nur einen engagierten und motivierten Kollegen, der mit seiner breiten internationalen Erfahrung und Vernetzung viel zur positiven Entwicklung des Unternehmens beigetragen hat, sondern auch einen geschätzten Menschen.

WIR BEDANKEN UNS

Die sehr 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 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.

AUSBLICK AUF DAS JAHR 2020

Die geopolitischen Risiken haben deutlich zugenommen, was zu mehr Unsicherheit und Volatilität in der Weltwirtschaft führt. Trotzdem haben sich unsere Einschätzungen für die Bauindustrie für das Geschäftsjahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr nicht fundamental verändert. Obwohl schwierig einzuschätzen, dürfte das Corona Virus die Weltwirtschaft sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite beeinflussen. Ein Marktausblick – insbesondere für Märkte wie China oder Italien – ist deshalb sehr schwierig. Unser Ausblick basiert auf der Annahme, dass das Corona Virus keine länger anhaltenden negativen Auswirkungen auf die Bauindustrie haben wird. In Anbetracht dessen sollte die Bauindustrie global ziemlich stabil bleiben, dürfte sich in den einzelnen Ländern jedoch unterschiedlich entwickeln. Dabei ist es unser Ziel, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren weitere Marktanteile zu gewinnen. Dazu sollen die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, die fokussierte Bearbeitung von Märkten, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind sowie der weitere Ausbau des Dusch-WC-Geschäfts wichtige Beiträge leisten. Entsprechend der Geberit Strategie wollen wir parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimieren und auch 2020 weiterhin hohe Margen und einen starken Free Cashflow erzielen. Ein Schwerpunkt wird auf die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und die weitere Markenharmonisierung gelegt. Weiterhin dezidiert wahrnehmen wollen wir die Möglichkeiten, 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 382.30 in das Börsenjahr 2019. Nachdem sich der Kurs mehrheitlich parallel zum ebenfalls ansteigenden Swiss Market Index (SMI) bewegt hatte, legte er im vierten Quartal deutlich an Wachstumsmotiv zu und erreichte kurz vor Jahresende mit CHF 550.40 einen Allzeithöchststand. Das Börsenjahr schloss die Geberit Aktie mit einem Kurs von CHF 543.20 ab, was einer Zunahme von 42,1% entspricht. Der SMI legte in der gleichen Periode 26,0% zu. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Zuwachs von 9,9% (SMI +3,4%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2019 CHF 20,1 Mrd.

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

Ende 2019 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 2019 wurden im Rahmen der Dividendenzahlung CHF 389 Mio. an die Aktionäre ausgeschüttet. Das am 6. Juni 2017 gestartete Aktienrückkauf-Programm wurde zudem weitergeführt. Bis zum 31. Dezember 2019 wurden rund 765 000 Aktien oder 2,1% des aktuell im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zu einem Betrag von CHF 323 Mio. erworben, davon CHF 47 Mio. im Jahr 2019. Somit wurden im Berichtsjahr CHF 436 Mio. respektive 67,7% des Free Cashflow im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 2,3 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt, was 83,6% des Free Cashflow in dieser Zeitperiode entspricht.

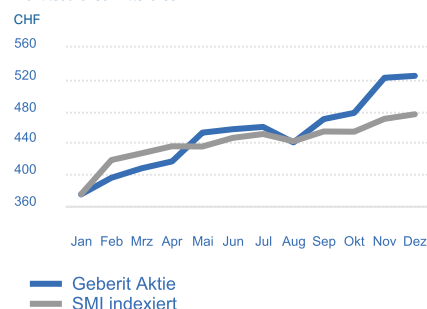
Der ordentlichen Generalversammlung der Geberit AG vom 1. April 2020 wird durch den Verwaltungsrat eine leicht über der Zunahme des Vorjahrs liegende Dividendenerhöhung von 4,6% auf CHF 11.30 vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,4% des Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat 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.–31.12.2019

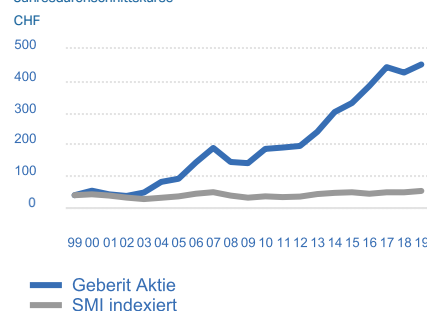
Monatsdurchschnittskurse



Quelle: Thomson Reuters

Aktienkursentwicklung 22.6.1999 (IPO)–31.12.2019

Jahresdurchschnittskurse



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

Total Ausschüttung an Aktionäre und Aktienrückkäufe

(in Mio. CHF)

	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Ausschüttung	311	309	368	381	389	1 758
Aktienrückkauf	160	51	92	185	47	535
Total	471	360	460	566	436	2 293

Bezahlte Ausschüttung

(in CHF je Aktie)

	2015	2016	2017	2018	2019
Dividende	8.30	8.40	10.00	10.40	10.80

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

31.12.2019

Eingetragene Aktionäre	32 775
Gesellschaftskapital (CHF)	3 704 142.70
Anzahl Namenaktien à CHF 0.10	37 041 427
Eingetragene Aktien	21 167 232
Eigene Aktien	1 034 123
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange
Valoren-Nummer	3017040
ISIN	CH0030170408
Telekurs	GEBN
Thomson Reuters	GEBN.S
Bloomberg	GEBN.VX

Kennzahlen

(in CHF je Aktie)

	2018	2019
Nettoergebnis ¹	17.21	17.97
Netto-Cashflow	20.53	23.16
Eigenkapital	47.94	52.74
Ausschüttung ²	10.80	11.30

¹ Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration; ab 2019 fallen keine Sonderkosten mehr an

² Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2020

Termine

2020

Generalversammlung	1. Apr
Dividendenzahlung	7. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	30. Apr
Halbjahresbericht	18. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	29. Okt

2021

Erste Information Geschäftsjahr 2020	14. Jan
Resultate Geschäftsjahr 2020	11. Mrz
Generalversammlung	14. Apr
Dividendenzahlung	20. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	4. Mai
Halbjahresbericht	19. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	3. Nov

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)

FÜHRUNGSSTRUKTUR

1. Januar 2020

Verwaltungsrat

Präsident
Albert M. Baehny

Vizepräsident
Hartmut Reuter

CEO	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 Reto Bättig	Fernost / Pazifik	Installations- und Spülsysteme / Badezimmer-systeme Tobias Mayr	Logistik Gerd Hailfinger	Technologie / Innovation Thomas Mattle	Treasury Thomas Wenger
Strategische Planung Cyril Stutz	Nordische Länder Lars Risager	China Tony Zhang	Rohrleitungs-systeme Renato Di Rubbo	Produktions-werke P & M* Robert Lernbecher	Akkreditiertes Prüflabor Markus Tanner	Informatik Johan Engvall
Nachhaltigkeit Roland Högger	Italien Giorgio Castiglioni	NSEA Simon Wong	Marketing Operations Daniela Koch	Produktions-werke C & M** Martin Ziegler	Produkte Installations- und Spülsysteme Marcel Heierli	Steuern Jürgen Haas
Dusch-WC Margit Harsch	Niederlande Menno Portengen	Pazifik Eric Lander	Pricing Frank Heuser	Produktions-werke CER*** Simon Imhof	Produkte Rohrleitungs-systeme Arnd Gildemeister	Recht Albrecht Riebel
	Belgien Thierry Geers	Nahost / Afrika Ronald van Triest	Master Data Management Jürgen Lay		Produkte Badezimmer-systeme Jörn Ikels	Interne Revision Martin Reiner
	Österreich Guido Salentinig		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					
	Ungarn Tamás Kószeghy					
	Rumänien Catalin Mitroi					
	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

2019

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 Installations- und Spülsysteme für Sanitärräume, auf Rohrleitungssysteme für den Wassertransport in Gebäuden sowie auf Badezimmersysteme. In diesen Bereichen verfügt Geberit über profundes Know-how und bietet qualitativ hochstehende, 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, Akustik, Statik, Brandschutz oder Hygiene sowie Verfahrens- und Werkstofftechnik. Die gewonnenen Erkenntnisse werden bei der Entwicklung von Produkten und Systemen zum Nutzen der Kunden systematisch umgesetzt. Dabei wird der Fokus – wo sinnvoll – auf die Kombination von Design und Funktionalität gelegt.
- 3. Selektive geografische Expansion:** Ein wichtiger Faktor für langfristigen Erfolg ist überproportionales Wachstum in 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 Nettoumsatzwachstum führen. Grundsätzlich wird das Erreichen der Nettoumsatzziele bei gleichzeitiger Erhaltung der branchenführenden Profitabilität und der Fähigkeit zu hoher Cashflow-Generierung angestrebt.

Das um Akquisitionen bereinigte Nettoumsatzwachstum 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, während der nächsten zwei bis drei Jahre jeweils rund 6% des Nettoumsatzes.

Weiteres Wachstum durch Akquisitionen wird nicht ausgeschlossen. Ein möglicher Zukauf muss jedoch strengen strategischen und finanziellen Kriterien 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 Durchdringung 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
5. **Innovationsführerschaft** in der Sanitärbranche, um neue Standards zu setzen und um zusätzliche Wettbewerbsvorteile zu erreichen
6. **Kontinuierliche Prozess- und Kostenoptimierung**, um die hohen operativen Margen zu sichern

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 nur bei 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 VON ROHMATERIALIEN

Die Verfügbarkeit von Rohmaterialien wird durch professionelle, institutionalisierte Einkaufsprozesse 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 und 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.

Die IT-Systeme werden unter Beizug eines externen Spezialisten regelmässig einer umfassenden und detaillierten Sicherheitsprüfung unterzogen. Die letzte Prüfung fand im Jahr 2018 statt und bestätigte damals ein ausreichendes Sicherheitsniveau.

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:

- Nettoumsatz: +/-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

GEMISCHTES MARKTUMFELD

Der Bausektor entwickelte sich im Jahr 2019 regional unterschiedlich. Das Marktumfeld war im Vorjahresvergleich von tieferen Wachstumszahlen geprägt.

Euroconstruct rechnete im November 2019 für **Europa** mit einer Zunahme im Hochbau für das Jahr 2019 von +1,5%. Die Neubauten legten mit +1,9% stärker zu als das Renovationsgeschäft (+1,2%). Das Volumen beim Neubau blieb jedoch auch 2019 deutlich hinter den Höchstständen von 2007/2008 zurück. Im Gegensatz dazu erreichte das Renovationsvolumen sowohl im Wohnungsbau wie auch im Nicht-Wohnungsbau wieder das damalige Niveau. Im Jahr 2019 war der Nicht-Wohnungsbau mit +1,8% Zunahme der bedeutendste Wachstumsfaktor im Hochbau. Der Wohnungsbau legte um +1,3% zu. Für Geberit Umsatzmässig bedeutende Länder entwickelten sich 2019 gemäss Euroconstruct unterschiedlich: die Niederlande (+3,7%), Österreich (+2,7%), Belgien (+2,1%) und Italien (+2,0%) legten deutlich zu, Deutschland wuchs lediglich um +0,8%, die Schweiz hatte dagegen gemäss Euroconstruct sogar ein leichtes Minus von -0,5% zu verzeichnen. Im Vergleich zu 2018 schwächte sich das Wachstum in den meisten europäischen Ländern deutlich ab.

Rund 80% des gesamten europäischen Bauvolumens von EUR 1 637 Mrd. entfielen 2019 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 2019 trotz stärkerem Wachstum wiederum hinter dem Renovationsgeschäft zurück.

In den **USA** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) gemäss der Einschätzung des Bureau of Economic Analysis um +2,3%, womit die Wirtschaft langsamer wuchs als 2018 (+2,9%). Die Investitionen im Hochbau sanken gemäss Zahlen zur US-Bauindustrie des U. S. Department of Commerce, United States Census Bureau, um -1,6%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau leicht um +0,2% – was deutlich unter dem Vorjahr (+4,4%) lag. Unterstützend wirkten sich dabei die Bereiche öffentliche Sicherheit, Hotels und Bürogebäude aus; dagegen blieb der Bereich Warenhäuser/ Einzelhandel hinter dem Vorjahr zurück. Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler und Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +1,2% insgesamt leicht besser als im Vorjahr (+0,4%). Der Wohnungsbau lag im Berichtsjahr über dem Vorjahr: Die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm um +3,9% zu, während sie im Vorjahr um +2,8% zu legte.

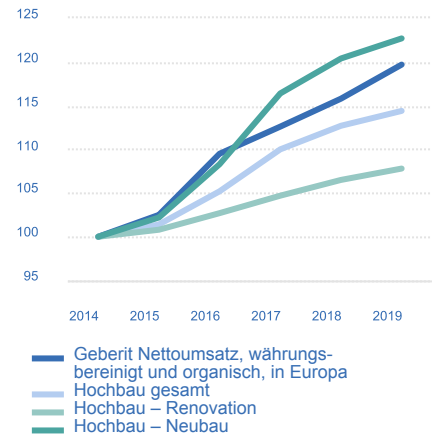
In der Region **Fernost/Pazifik** lag das Wirtschaftswachstum mit +4,3% leicht unter demjenigen des Vorjahrs (+4,7%), jedoch deutlich über der weltweiten Wirtschaftsentwicklung (+2,5%). Mit einem Anteil von rund 60% wurde wiederum mehr als die Hälfte des globalen Wachstums in der Region Fernost/ Pazifik erzielt, wo alle relevanten Volkswirtschaften eine positive Entwicklung verzeichneten. China trug rund 65% zum Wachstum der Region bei. Der chinesische Wohnungsbau wuchs wie im Vorjahr sowohl in den Tier-1- wie auch in den Tier-2-Zentren unverändert moderat.

In der Region **Nahost/Afrika** verlangsamte sich das Wirtschaftswachstum aufgrund der politischen Unsicherheiten in der Region und lag für 2019 bei +1,1% – deutlich unter dem Wachstum der Vorjahre.

(Vorgenannte Zahlen zur Weltwirtschaft und Entwicklung in den Regionen Fernost/Pazifik und Nahost/Afrika gemäss World Economic Outlook des IMF, Oktober 2019.)

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa 2015–2019

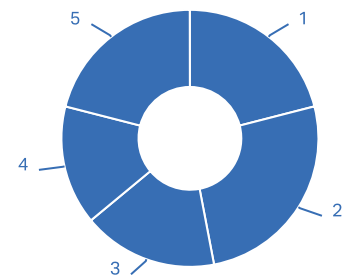
(Index: 2014 = 100)



Quellen: 88. Euroconstruct-Konferenz in Warschau (PL), November 2019, und 87. Euroconstruct-Konferenz in Rom (IT), Juni 2019

Aufteilung Bauvolumen 2019 in Europa

(EUR 1 637 Mrd.)



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

Quelle: 88. Euroconstruct-Konferenz in Warschau (PL), November 2019

NETTOUMSATZ

ÜBERZEUGENDES WÄHRUNGSBEREINIGTES NETTOUMSATZWACHSTUM

Der konsolidierte Nettoumsatz nahm im Jahr 2019 um 0,1% auf CHF 3 083 Mio. zu. Dieses Gesamtwachstum setzt sich aus Wachstum in lokalen Währungen von +3,4% und einem negativen Fremdwährungseffekt von -3,3% zusammen. Das überzeugende währungsbereinigte Nettoumsatzwachstum wurde in einem anspruchsvollen, insgesamt jedoch positiven Umfeld in der Bauindustrie erzielt – vor allem aufgrund einer erfolgreichen Marktbearbeitung.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsverluste beliefen sich auf CHF 102 Mio. Im Jahr 2019 wurden 63% des Nettoumsatzes in Euro, 10% in Schweizer Franken, 5% in US-Dollar und 4% in Britischen Pfund sowie 18% in weiteren Währungen erwirtschaftet.

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

MEHRHEITLICH POSITIVE ENTWICKLUNG DER MÄRKTE

Der Nettoumsatz in der grössten Region **Europa** stieg im Gesamtjahr 2019 um 3,4%. Starke Zuwächse waren in den Benelux-Ländern (+7,4%), in Grossbritannien/Irland (+5,3%), in Österreich (+5,2%), auf der Iberischen Halbinsel (+4,9%), in der Schweiz (+3,9%) und in Deutschland (+3,2%) zu verzeichnen. Ebenfalls zulegen konnten Osteuropa (+2,9%), die nordischen Länder (+2,6%) und Italien (+1,3%). Ein leichter Rückgang resultierte dagegen in Frankreich (-0,4%). Ausserhalb Europas am stärksten stieg der Nettoumsatz in der Region **Fernost/Pazifik** (+9,0%), währenddem die Region **Nahost/Afrika** leicht wuchs (+1,3%) und **Amerika** nur unwesentlich über dem Vorjahresniveau lag (+0,5%).

ROHRLEITUNGSSYSTEME AM STÄRKSTEN GEWACHSEN

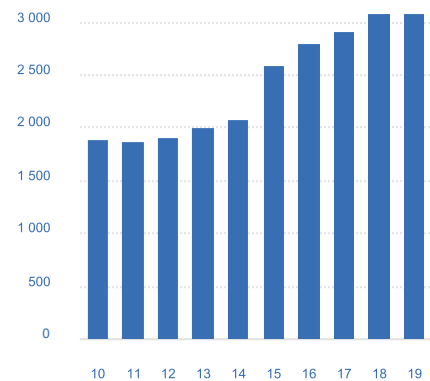
Bei den Produktbereichen stieg der Nettoumsatz bei den **Installations- und Spülsystemen** +4,5%. Dabei haben wie bereits im letzten Jahr zwei Faktoren diese Zunahme getrieben: Zum einen beschleunigte sich das Wachstum der Installations- und Spülsysteme in den europäischen Expansionsmärkten als Folge von Synergien durch die Integration des Keramikgeschäfts. Zum anderen konnten die Marktanteile in den zentraleuropäischen Märkten aufgrund des Verkaufs von in den letzten Jahren neu eingeführten und von höherwertigen Produkten ausgebaut werden.

Am stärksten unter den Produktbereichen wuchsen mit +5,8% die **Rohrleitungssysteme**. Dabei trugen sowohl die Gebäudeentwässerungssysteme als auch die Versorgungssysteme zum überdurchschnittlichen Wachstum bei – Erstere vor allem begünstigt durch in den letzten Jahren neu eingeführte Produkte.

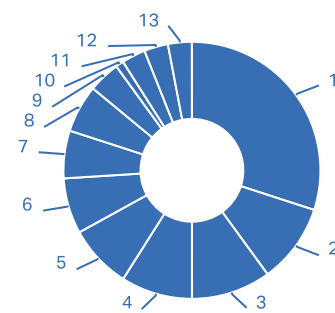
Der Nettoumsatz im Produktbereich **Badezimmersysteme** lag auf Vorjahresniveau (+/-0,0%). Stark entwickelte sich weiterhin das Dusch-WC-Geschäft. Negativ wirkten sich in diesem Produktbereich das schwache Marktumfeld in den für diesen Bereich überproportional wichtigen nordischen Ländern, negative Effekte aus der → **Umstellung von lokalen Keramikmarken auf die Marke Geberit** und der Ausstieg aus tiefmargigem Keramikgeschäft aus.

Entwicklung Nettoumsatz 2010–2019

(in Mio. CHF)

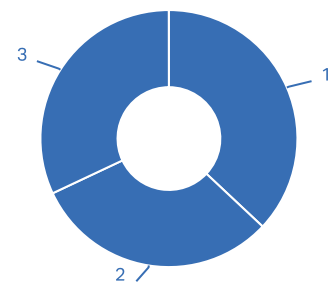


Nettoumsatz 2019 nach Märkten/Regionen



- 1 Deutschland (30%)
- 2 Nordische Länder (10%)
- 3 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%)

Nettoumsatz 2019 nach Produktbereichen



- 1 Installations- und Spülsysteme (37%)
- 2 Rohrleitungssysteme (31%)
- 3 Badezimmersysteme (32%)

ERGEBNISSE

HOHE PROFITABILITÄT WEITER GESTEIGERT

Die Ergebnisse im Jahr 2019 waren nicht mehr von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst, weshalb ab dem Berichtsjahr keine adjustierten Zahlen mehr ausgewiesen werden. Die folgenden Ergebnisvergleiche beziehen sich auf adjustierte Vorjahreswerte.

Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 4,2% auf CHF 904 Mio. und erreichte damit trotz negativen Währungseffekten einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die EBITDA-Marge nahm von 28,2% im Vorjahr auf 29,3% zu. Die im Vorjahresvergleich angestiegene EBITDA-Marge war vor allem auf tiefere Rohmaterialpreise, höhere Verkaufsvolumina, einen verbesserten Produktmix und Preiserhöhungen sowie auf Effizienzsteigerungen und eine hohe Kostendisziplin zurückzuführen. Zusätzlich beeinflusste eine Änderung im IFRS-Rechnungslegungsstandard die EBITDA-Entwicklung positiv. Negativ wirkten sich tarifbedingt stark angestiegene Personalkosten und Einmalkosten im Zusammenhang mit der → **Markenharmonisierung** aus. Als Folge der Strategie, eine natürliche Währungsabsicherung anzustreben, hatte die Währungsentwicklung keine negativen Auswirkungen auf die operative Marge.

Das Betriebsergebnis (EBIT) nahm um 1,7% auf CHF 757 Mio. zu; die EBIT-Marge betrug 24,5% (Vorjahr 24,2%). Das Nettoergebnis erhöhte sich um 3,3% auf CHF 647 Mio. (Vorjahr CHF 626 Mio.), was zu einer Nettoumsatzrendite von 21,0% führte (Vorjahr 20,3%). Das im Vergleich zum Betriebsergebnis leicht überdurchschnittliche Wachstum war auf ein verbessertes Finanzergebnis und eine leicht tiefere Steuerrate zurückzuführen. Je Aktie ergab sich ein um 4,4% gesteigerter Gewinn von CHF 17.97 (Vorjahr CHF 17.21).

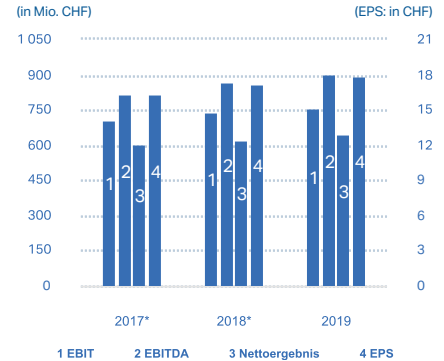
BETRIEBSAUFWAND UNTER KONTROLLE

Währungseffekte beeinflussten alle Positionen des Betriebsaufwands positiv. Der Warenaufwand reduzierte sich um 3,7% auf CHF 860 Mio., wobei der Anteil am Nettoumsatz von 29,0% im Vorjahr auf 27,9% sank. Begründet war diese Abnahme durch Preisrückgänge bei den Rohmaterialien – sowohl bei den industriellen Metallen wie auch bei den Kunststoffen – sowie durch positive Mix-Effekte. Der Personalaufwand stieg um 1,1% auf CHF 752 Mio., was 24,4% des Nettoumsatzes (Vorjahr 24,2%) entspricht. Zurückzuführen war der Anstieg auf deutliche, tariflich bedingte Gehaltserhöhungen und höhere Personalaufwendungen zur Bewältigung des höheren Volumens sowie auf einen Personalaufbau in verschiedenen Vertriebsgesellschaften. Die Abschreibungen erhöhten sich, hauptsächlich bedingt durch eine Änderung im IFRS-Rechnungslegungsstandard, auf CHF 127 Mio. (Vorjahr CHF 105 Mio.). Die Amortisationen auf immateriellen Anlagen stiegen leicht auf CHF 20 Mio. (Vorjahr CHF 19 Mio.). Der sonstige Betriebsaufwand nahm um 1,5% auf CHF 567 Mio. ab, dies trotz erhöhten Marketingaufwendungen als Folge der → **Markenharmonisierung**.

Das Netto-Finanzergebnis verbesserte sich aufgrund von geringeren Währungsverlusten und von im Vorjahr angefallenen ausserordentlichen Finanzierungskosten auf CHF -14 Mio. (Vorjahr CHF -20 Mio.). Der Steueraufwand nahm von CHF 90 Mio. auf CHF 96 Mio. zu. Daraus ergab sich eine Steuerquote von 12,9% (Vorjahr 13,1%).

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

2017–2019

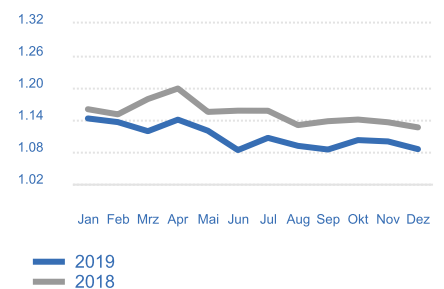


* Bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition und Integration (EBITDA 2018 nicht bereinigt)

EUR/CHF-Wechselkurs

2018/2019

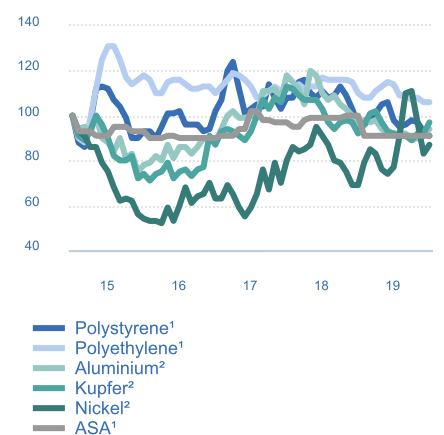
(Stichtagskurse)



Entwicklung Rohmaterialpreise

2015–2019

(Marktpreise; Index: Dezember 2014 = 100)



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

ERNEUTE DEUTLICHE ZUNAHME BEIM FREE CASHFLOW

Vor allem der höhere operative Cashflow, zusätzlich aber auch geringere Investitionen in das Nettoumlaufvermögen im Vergleich zum Vorjahr und tiefere Cash-Steuerzahlungen beeinflussten den Cashflow positiv. Dagegen wirkten sich leicht über dem Vorjahr liegende Investitionen in Sachanlagen negativ aus. Insgesamt konnte der Free Cashflow trotz negativer Währungseffekte um 10,7% auf CHF 644 Mio. gesteigert werden (vgl. auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 28. Cashflow-Kennzahlen**). Die Free Cashflow-Marge erreichte 20,9% (Vorjahr 18,9%). Im Berichtsjahr wurden CHF 436 Mio. respektive 67,7% des Free Cashflow im Rahmen der Dividendenzahlung und des Aktienrückkauf-Programms an die Aktionäre ausgeschüttet.

FINANZSTRUKTUR

GESUNDES FINANZIELLES FUNDAMENT

Der wiederum angestiegene Free Cashflow (+10,7%) ermöglichte eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik und weitere Aktienrückkäufe bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr gesunden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Im April 2019 wurden zwei neue CHF-Anleihen im Betrag von je CHF 125 Mio. ausgegeben. Damit wurden eine auslaufende Anleihe refinanziert sowie die Schuldenfälligkeitsstruktur optimiert.

Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 3 502 Mio. auf CHF 3 725 Mio. Die liquiden Mittel (inkl. Wertschriften und sonstiger kurzfristiger Geldanlagen) nahmen von CHF 282 Mio. auf CHF 428 Mio. zu. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 591 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten verblieben mit CHF 837 Mio. auf Vorjahresniveau. Insgesamt resultierte per Ende 2019 eine Abnahme der Netto-Schulden um CHF 146 Mio. auf CHF 409 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr um CHF 4 Mio. auf CHF 202 Mio. ab. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 829 Mio. auf CHF 920 Mio., dies vor allem bedingt durch eine Änderung im IFRS-Rechnungslegungsstandard. Die Position Goodwill und immaterielle Anlagen reduzierte sich aufgrund von Amortisationen und Wechselkurseffekten von CHF 1 652 Mio. auf CHF 1 597 Mio.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) verminderte sich von 31,8% im Vorjahr auf 21,5%. Die Eigenkapitalquote erreichte sehr solide 51,0% (Vorjahr 49,8%). Das Verhältnis der Netto-Schulden zum EBITDA verringerte sich leicht auf 0,5x (Vorjahr 0,6x). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die Eigenkapitalrendite (ROE) 35,8% (Vorjahr 34,5%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2019 CHF 2 810 Mio. (Vorjahr CHF 2 823 Mio.). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) erhöhte sich auf 23,1% (Vorjahr 22,6%).

Am 31. Dezember 2019 hielt die Geberit Gruppe 1 034 123 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,8% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 764 551 Aktien (2,1% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem laufenden Aktienrückkauf-Programm. Der restliche Bestand von 269 572 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. Die Durchführung wurde an eine unabhängige Drittpartei delegiert. Bis zum 31. Dezember 2019 wurden 764 551 Aktien zu einem Betrag von CHF 323 Mio. erworben. Der durchschnittliche Kaufpreis je Aktie betrug CHF 422.88. Im Berichtsjahr wurden im Rahmen des Programms 113 750 Aktien zu einem Betrag von CHF 47 Mio. erworben.

Finanzverbindlichkeiten

(in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2017	2018	2019
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	891	683	811
Total Finanzverbindlichkeiten	895	837	837
Liquide Mittel (inkl. Wertschriften und sonstige kurzfristige Geldanlagen)	413	282	428
Netto-Schulden	482	555	409

INVESTITIONEN

HÖHERE INVESTITIONEN

Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2019 CHF 167 Mio. oder CHF 5 Mio. respektive 3,1% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,4% (Vorjahr 5,3%). 40% der Gesamtinvestitionen flossen in die Erweiterung der Kapazitäten. 38% wurden für die Modernisierung der Sachanlagen und damit für die weitere Steigerung der Produktionseffizienz eingesetzt, 6% in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen sowie 16% in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte investiert. Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

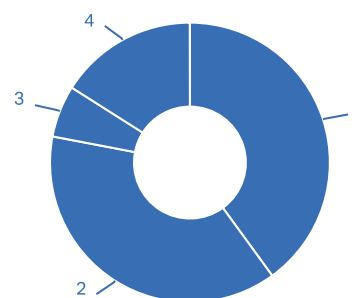
Das grösste laufende Einzelprojekt war wie im Vorjahr das Neu- und Umbauprojekt in Langenfeld (DE). Weitere bedeutende Projekte betrafen die Standorte Ozorków (PL), Rapperswil-Jona (CH) und Slawuta (UA).

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen

(in Mio. CHF)

	2015	2016	2017	2018	2019
	147	139	159	162	167
In % Nettoumsatz	5,7	5,0	5,5	5,3	5,4

Investitionen nach Verwendungszweck 2019



- 1 Kapazitätserweiterung (40%)
- 2 Modernisierung (38%)
- 3 Rationalisierung (6%)
- 4 Neuprodukte (16%)

MITARBEITENDE

ANZAHL MITARBEITENDE LEICHT TIEFER

Ende 2019 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 11 619 Mitarbeitende. Das entspricht einer leichten Abnahme um 11 Personen oder 0,1% im Vorjahresvergleich. Ein Personalaufbau in verschiedenen Vertriebsgesellschaften und bei den Lernenden in Deutschland und der Schweiz wurde leicht überkompensiert durch einen Netto-Abbau im Bereich Produktion, der zur Hauptsache auf die Beendigung der restlichen Arbeitsverhältnisse im Rahmen der Schliessung von zwei Keramikwerken im Jahr 2017 zurückzuführen war.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 11 631 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten TCHF 265 oder 1,5% mehr als im Vorjahr.

Die Beschäftigten verteilten sich wie folgt auf die einzelnen Geschäftsprozesse: In der Produktion waren 60% der Mitarbeitenden tätig. In Marketing und Vertrieb waren es 26%. Des Weiteren waren 8% in der Verwaltung und 4% in der Forschung und Entwicklung beschäftigt. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2%.

DIGITALE MITARBEITERANSPRACHE INTENSIVIERT

Mitarbeitende mit einer guten Ausbildung, umfassendem Know-how, Motivation und Engagement sind entscheidend für den zukünftigen Erfolg. Deshalb wurde im Jahr 2019 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. Potenzielle Mitarbeitende werden verstärkt über digitale Kanäle angesprochen, einerseits mit klassischen Stelleninseraten, andererseits aber auch mit Porträts und Erfolgsgeschichten von Mitarbeitenden, die ihre Aufgaben erläutern und erzählen, weshalb sie von Geberit als Arbeitgeber überzeugt sind – vermehrt auch mittels kurzer Filmbeiträge. Ferner wurde 2019 das Hochschulmarketing mittels Messeauftritten und erhöhter Präsenz auf digitalen Kanälen weitergeführt. Ein spezieller Fokus lag dabei auf Fachhochschulen, die im Bereich der Keramikfertigung Aus- und Weiterbildungen anbieten.

Der Personalaufwand belief sich 2019 auf CHF 752 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 2019 24% (Vorjahr 24%), im oberen Management 11% (Vorjahr 9%). Im fünfköpfigen Verwaltungsrat sind zwei Frauen vertreten.

BILDUNGSOFFENSIVEN WEITER AUSGEBAUT

Ende 2019 beschäftigte Geberit 264 Auszubildende (Vorjahr 247). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 85% (Vorjahr 89%). Alle Auszubildenden sollen während ihrer Ausbildung die Möglichkeit bekommen, Einblicke in mehrere Standorte zu erhalten, weil Auslanderfahrung und Know-how-Transfers ein Plus sowohl für die jungen Mitarbeitenden als auch für das Unternehmen sind. Auszubildende haben zudem im Anschluss an ihre Berufslehre die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten.

Im Rahmen eines zweistufigen Potentials-Management-Programms werden Talente im gesamten Unternehmen identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet. Das Programm umfasst Themenbereiche wie Strategie, Digitalisierung, das Führen von Veränderungsprozessen, Führungskompetenzen und Kultur. Zudem orientieren sich mittels Projektarbeiten untersuchte Fragestellungen an für Geberit relevanten und strategischen Aufgaben und dienen den involvierten Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Zum zweiten Mal wurde ein Teil des Programms in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen (CH) durchgeführt. Das Potentials-Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen mit internen Kandidierenden zu besetzen. 2019 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 58% aller Fälle möglich (Vorjahr 57%).

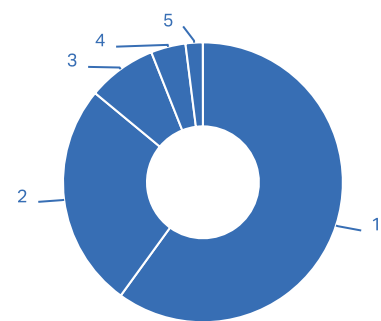
Mitarbeitende nach Ländern

(Stand 31.12.)

	2018	Anteil in %	2019	Anteil in %
Deutschland	3 282	28	3 267	28
Polen	1 655	14	1 658	14
Schweiz	1 395	12	1 435	12
Ukraine	660	6	639	5
Österreich	557	5	555	5
Italien	520	4	533	5
China	530	5	531	5
Andere	3 031	26	3 001	26
Total	11 630	100	11 619	100

Mitarbeitende 2019 nach Geschäftsprozessen

(Stand 31.12.)



- 1 Produktion (60%)
- 2 Marketing und Vertrieb (26%)
- 3 Verwaltung (8%)
- 4 Forschung und Entwicklung (4%)
- 5 Auszubildende (2%)

In den Keramikwerken in Polen, Deutschland, der Ukraine, Finnland, Italien, Frankreich und Portugal wurde im Jahr 2019 eine Initiative fortgesetzt, die zum Ziel hat, die Führungskompetenz auf den verschiedenen Hierarchiestufen zu verbessern. Das von der Gruppe vorgegebene Konzept wird den Gegebenheiten vor Ort angepasst und in mehrtägigen Workshops mit lokalen Trainern umgesetzt. Zudem wurden in den europäischen Vertriebsorganisationen Schulungen zur Weiterentwicklung von Führungskräften durchgeführt. Dabei geht es darum, die Führungskompetenz der regionalen Vertriebsleiter zu stärken.

NEUER BEURTEILUNGSPROZESS AM START

Mit valYOU wurde im Berichtsjahr ein neuer Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung entwickelt. Ein neues und wesentliches Element von valYOU ist die Nachfolgeplanung jeder einzelnen Position. Mit systematischen Feedbackgesprächen soll zudem die Weiterentwicklung des jeweiligen Mitarbeitenden gezielt gefördert werden. Ende 2019 wurden die Führungskräfte der teilnehmenden Pilotgesellschaften in einem zweitägigen Workshop geschult und mit den neuen Prozessen, dem dahinterliegenden Konzept und dem neuen IT-Tool vertraut gemacht.

RICHTSCHRUR FÜR ALLE MITARBEITENDEN

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.

KAMPAGNE ARBEITSSICHERHEIT GESTARTET

Das Thema Arbeitssicherheit hat in der Geberit Gruppe 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) unter den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere ASR (Accident Severity Rate) unter den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) reduziert werden. Im Jahr 2019 blieb die Unfallhäufigkeit mit einem Wert von 9,8 praktisch konstant (Vorjahr 9,7). Die Unfallschwere nahm im selben Zeitraum leicht um 3,4% auf einen Wert von 187,6 (Vorjahr 181,5) zu. Schwere Unfälle und Unfälle mit Todesfolge gab es keine.

26 der 29 Produktionswerke sind nach der neuen Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 zertifiziert. Gruppenweit gültige Arbeitssicherheitsprinzipien und entsprechende Prozesse sind im Geberit Sicherheitssystem (GSS) definiert. Alle Produktionswerke sowie das zentrale Logistikzentrum in Pfullendorf (DE) haben einen Sicherheitsbeauftragten. Ein gruppenweites «Geberit Safety Team» sorgt zudem seit Anfang 2017 dafür, dass die Themen Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz systematisch – unter anderem mittels Setzen von Schwerpunktthemen oder durch Aufzeigen von Best Practices – weiterentwickelt 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 ist. 2019 wurde eine Kampagne zum Thema Arbeitssicherheit gestartet, die der diesbezüglichen Schulung und Sensibilisierung dient. Ein E-Learning-gestütztes Programm, welches auf die Mitarbeitenden in der Produktion und Logistik fokussiert, soll unter anderem helfen, dass in Zukunft Gefahrenstellen am Arbeitsplatz richtig erkannt und konsequent behoben werden.

Die aktive Förderung der Gesundheit und damit auch der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden ist Geberit ein grosses Anliegen. An 17 Produktions- und Vertriebsstandorten wird dafür ein vielfältiges Gesundheitsprogramm in den Bereichen Bewegung, mentale Fitness, Ernährung oder Arbeitsumfeld angeboten. Das umfassendste Programm ist dabei «Geberit Vital», das für rund 40% der Belegschaft zugänglich ist.

KUNDEN

MARKENHARMONISIERUNG VOLL IM GANG

2019 konnte ein wichtiger Schritt der neuen Markenstrategie umgesetzt werden: In den Schlüsselmärkten Deutschland, Belgien, Österreich und der Schweiz sowie in mehreren osteuropäischen Ländern wurde bei Keramikprodukten und Badserien die Marke Keramag durch die Marke Geberit ersetzt. Diese Straffung des Markenportfolios tangierte von der Produktion und der Logistik über die Produktdaten bis hin zum Marketing und den Vertriebsorganisationen fast alle Unternehmensbereiche.

Der Markenwechsel machte es erforderlich, im Berichtsjahr in rund 3 000 Showrooms und Kleinausstellungen mehr als 20 000 Keramag Produkte gegen identische Produkte mit Geberit Logo auszutauschen. Durch die starke Partnerschaft mit dem Grosshandel und dank minutiöser Vorbereitung konnte dieser Markenwechsel erfolgreich durchgeführt werden. In einer zweiten Etappe werden im Jahr 2020 in Frankreich, Italien und den Niederlanden drei weitere lokale Keramikmarken durch Geberit ersetzt. Die Vorbereitungen dazu wurden noch im Berichtsjahr in Angriff genommen.

Die verstärkte Konzentration auf die starke, in der Sanitärbranche bestens verankerte Marke Geberit bringt viele Vorteile. An vorderster Stelle stehen eine Fokussierung der Marketingaktivitäten, eine Vereinfachung in der Produktion sowie eine Bündelung der Produktinformationen.

DESIGN MEETS FUNCTION – EIN GELEBTES CREDO

Als Sponsor einer Ausstellung über den Designpionier Victor Papanek im renommierten Vitra Design Museum lud Geberit Anfang 2019 Architekten und Innenarchitekten aus ganz Europa nach Weil am Rhein (DE) ein, wo sie nicht nur Papaneks Ideen neu entdecken konnten, sondern auch innovative Badezimmerlösungen von Geberit zu sehen bekamen, die eine sehr positive Resonanz auslösten.

Die direkte Ansprache von Architekten und Innenarchitekten wurde in vielen Geberit Märkten weiter verstärkt. Mit dem Credo «Design Meets Function» wird die Kompetenz unterstrichen, vor der Wand Produkte anbieten zu können, die sich sowohl durch eine zeitlose Formensprache als auch durch clevere Funktionen auszeichnen. Am konsequentesten wird dieses Credo durch die neue, integrierte Badezimmerlösung Geberit ONE umgesetzt.

Auch in verschiedenen aussereuropäischen Märkten wie China, Australien, Südafrika oder der Golfregion werden vermehrt Anlässe für Architekten und Innenarchitekten durchgeführt. Dies, um das Unternehmen bei dieser meinungsbildenden Zielgruppe neben dem bisherigen, erstklassigen Ruf als Anbieter von sanitärtechnischen Produkten verstärkt auch als Hersteller von Gesamtlösungen für Badezimmer zu positionieren.

UNVERÄNDERT STARKE VERANKERUNG IN DER SANITÄRBRANCHE

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

Die Aktivitäten der Handelspartner unterstützt Geberit mit einer dezidierten Vertriebsmannschaft, mit umfangreichen gedruckten und elektronischen Marketingmaterialien sowie mit 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.

KONSEQUENTE DIGITALE UNTERSTÜTZUNG FÜR PLANER UND INSTALLATEURE

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

Hohe Priorität kam dabei der Unterstützung von BIM zu. Die interdisziplinäre Planungsmethode BIM (Building Information Modelling) 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, was vor allem bei grossen Bauprojekten Vorteile bringt. Geberit unterstützt Anwender von BIM seit einigen Jahren mit Produktdaten und Berechnungsmodulen. Nun wurde ein spezielles Plug-in für die Planungssoftware Revit entwickelt, das den Planern einen direkten Zugriff auf kompakte und stets aktuelle 3D-Modelle und entsprechende Planungsparameter bietet. Dank der geringen Grösse der einzelnen Dateien lässt sich damit einfach arbeiten. Ein Rollout für die wichtigsten Produktkategorien erfolgte im Herbst 2019 in Deutschland, Österreich und der Schweiz sowie in Märkten ausserhalb Europas.

Ein weiteres wichtiges digitales Tool ist der Online-Katalog für Handwerker. Die Produkt- und Ersatzteilm Informationen werden 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. Ebenfalls für den Einsatz im Arbeitsalltag konzipiert ist die Geberit Handwerker App, die im Berichtsjahr in einer überarbeiteten Version zur Verfügung gestellt wurde. Sie unterstützt die Handwerker beim fachgerechten Einbau der Geberit Produkte. Weitere digitale Helfer wie ein Kalkulator für Industrieenanwendungen des metallischen Rohrleitungssystems Mapress oder ein selbstlernendes Programm zur Erkennung von Betätigungsplatten rundeten das Angebot ab. Insgesamt wurden 22% des gesamten Marketingbudgets in digitale Tools und digitale Kampagnen investiert.

GUT GENUTZTES SCHULUNGS- UND TRAININGSANGEBOT

Im Berichtsjahr wurden in 29 eigenen Informationszentren in Europa und Übersee rund 35 000 Berufsleute an Produkten, Werkzeugen, Softwaretools und in Installationskompetenzen geschult. An verschiedenen Standorten wie Nieuwegein (NL) oder Krakau (PL) wurden dazu neue Ausstellungen eingerichtet. Ferner wurden Sanitärinstallateure, Architekten und Planer mit Webinaren zu Fachthemen wie Brand- und Schallschutz oder Trinkwasserhygiene unterstützt. Und im Rahmen von externen Schulungsveranstaltungen – oft in Zusammenarbeit mit lokalen Handelspartnern realisiert – wurden weitere rund 85 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

UNVERÄNDERT STARKE PRÄSENZ AN FACHMESSEN

Um das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen und neue Produkte und Innovationen vorzustellen, wurden 2019 wiederum zahlreiche Fachmessen als Plattform genutzt. Das bereits in den Vorjahren bewährte Messekonzept wurde für den Auftritt an der ISH in Frankfurt (DE), der internationalen Leitmesse der Sanitärbranche, durch zahlreiche Elemente ergänzt, um auch das für Endkunden relevante Angebotsspektrum der Gruppe wirksam zu präsentieren – allen voran die integrierte Badezimmerlösung Geberit ONE, die an dieser Messe erstmals der Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Weitere wichtige Auftritte erfolgten an der Idéobain in Paris (FR), der BAU in München (DE), der KBC in Schanghai (CN), der MosBuild in Moskau (RU), der Cevisama in Valencia (ES) und der VVS in Odense (DK). Architekten und Designer wurden während der Design Week in Mailand (IT) am Fuorisalone gezielt angesprochen.

ENDKUNDEN VERSTÄRKT IM VISIER

Im Herbst erfolgte in Deutschland, Österreich und in der Schweiz die Lancierung einer neuen Endkundenkampagne unter dem Titel «Mehr vom Bad, mehr vom Leben». Die verstärkte Kommunikation mit Endkunden ist ein weiterer Schritt einer langfristigen Strategie, welche mit der Integration des Keramikgeschäfts begann und mit der Konzentration auf die Marke Geberit konsequent fortgesetzt wird.

Die Kampagne besteht aus drei digitalen Komponenten: einer Werbekampagne in den digitalen Medien, den Webseiten der lokalen Vertriebsgesellschaften sowie einem Customer-Relationship-Management-System (CRM). Eine grosse Mehrheit potenzieller Endkunden lässt sich heute zuerst online inspirieren, bevor sie eine Fachausstellung besucht. Aus diesem Grund wurden die Geberit Webseiten gezielt mit Inspirationen, Informationen und digitalen Tools angereichert, die für Endkunden relevant und hilfreich sind. Auf die Webseiten aufmerksam gemacht werden die potenziellen Kunden durch eine Kampagne in den digitalen Medien. Weiterführende Beratung und Unterstützung durch qualifizierte Fachpartner erhalten sie, wenn sie sich im CRM registrieren.

Nebst immer umfangreicheren digitalen Tools publizierte Geberit in zahlreichen Ländern umfassende und hochwertige Produktdokumentationen für Sanitärausstellungen und Fachpartner, die an Endkunden und Bauherren abgegeben werden können.

VIEL BEACHTETE KAMPAGNE FÜR DUSCH-WCS

Die 2018 neu lancierte und ebenfalls auf Endkunden ausgerichtete Werbekampagne für AquaClean Dusch-WCs wurde im Berichtsjahr fortgeführt und stiess in allen 15 Kampagnenmärkten auf unverändert positive Resonanz. Erneut organisiert wurde auch eine paneuropäische Tour des AquaClean Mobils: Der mobile Ausstellungs- und Testraum bot Interessierten die Möglichkeit, in aller Ruhe ein Dusch-WC auszuprobieren und die verschiedenen Modelle zu vergleichen. Auch in anderen Märkten wurden zahlreiche Gelegenheiten geschaffen, um ein Dusch-WC zu testen. Dazu kamen einerseits die mobilen AquaClean WC-Lounges zum Einsatz, die bei ausgesuchten Grossanlässen wie beispielsweise Konzerten oder Sportveranstaltungen in der Schweiz, Österreich, Deutschland, Frankreich und den Niederlanden dem Publikum zur Verfügung standen. Andererseits wurden mit einer Flotte von mittlerweile zehn AquaClean Trailern – jeder mit zwei WCs bestückt – zahllose lokale Events unterstützt.

Mit der Aktion «Test at home» erhielten potenzielle 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 Probezeit behalten. Ermutigt durch die Erfolge in Deutschland und der Schweiz wurde diese Aktion im Berichtsjahr auf Belgien und Österreich erweitert.

Erfreuliche Fortschritte verzeichnete die länderübergreifende Verkaufsinitiative für Hotels. Im Berichtsjahr konnten weitere Hotelprojekte gewonnen werden, darunter das InterContinental London Park Lane und das Edelweiss Salzburg Mountain Resort. Die Zahl der mit AquaClean Dusch-WCs ausgestatteten Vier- und Fünfsternehäuser in Europa liegt mittlerweile bei rund 500.

INNOVATION

INNOVATION 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 77 Mio. (Vorjahr CHF 78 Mio.) oder 2,5% des Nettoumsatzes in die Neu- und Weiterentwicklung von Verfahren, Produkten und Technologien investiert. Zudem wurden im Rahmen der → **Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Fertigung von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden 29 Patente angemeldet, was abgesehen vom Jahr 2018 im Rahmen des langjährigen Durchschnitts liegt. In den letzten fünf Jahren wurden insgesamt 163 Patente angemeldet.

Die Wissenschaftler und Ingenieure haben bei Geberit für ihre Entwicklungsprojekte modernste Mittel zur Verfügung. So stehen beispielsweise für die Herstellung von Prototypen mehrere 3D-Drucker der neuesten Generation im Einsatz. Im Berichtsjahr wurde die Infrastruktur für die Werkstofftechnik ergänzt durch ein Rasterelektronenmikroskop für die Werkstoffanalyse, und im bauphysikalischen Labor wurde ein zusätzlicher Prüfstand für normenkonforme Schallmessungen eingerichtet.

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, Qualität und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle.

NEUE PRODUKTE FÜR ANSPRUCHSVOLLE MÄRKTE

Im Jahr 2019 wurden unter anderem die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Die Badserie → **Geberit ONE** vereint das sanitärtechnische Know-how und die Keramikkompetenz von Geberit. Die Systemlösung bietet spürbar mehr Lebensqualität. Konkret heisst das: mehr Sauberkeit, mehr Platz und mehr Flexibilität. Die Sanitärprofis profitieren zudem von erhöhter Planungssicherheit und effizienteren Arbeitsabläufen.
- Die → **SuperTube-Technologie** ist eine platzsparende Alternative zu konventionell ausgelegten Abwasserfallsträngen in Hochhäusern. SuperTube stellt im ganzen Fallstrang eine durchgehende Luftsäule sicher und ermöglicht einen bis zu sechs Meter langen, horizontalen Verlauf ohne Gefälle. Dadurch entfällt die Notwendigkeit, den Fallstrang mit einer separaten Leitung zu entlüften.
- Die neue → **DuoFresh Geruchsabsaugung** beseitigt schlechte Gerüche direkt aus der WC-Keramik. Sie kann in sämtlichen Spülkästen der Baureihe Sigma eingebaut werden – auch nachträglich. Das Modul verfügt neben dem Luftfilter über ein Orientierungslicht und einen Einschub für Spülkastensteine.
- Das erfolgreiche → **Dusch-WC Geberit AquaClean Sela** wurde technisch neu entwickelt. Es bietet nun noch mehr Komfort wie etwa die WhirlSpray-Duschtechnologie und überzeugt durch einen sparsameren Strom- und Wasserverbrauch. Dank einer Überarbeitung des Designs zählt es zu den elegantesten Dusch-WCs auf dem Markt.

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

Im Jahr 2020 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Einige Beispiele:

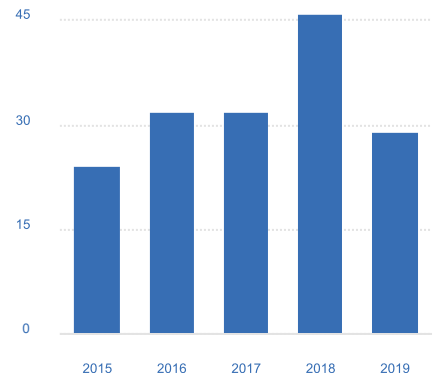
- Die erfolgreichen Duschrinnen werden um die besonders hochwertige Variante → **CleanLine 80** ergänzt. Sie ist in verschiedenen Metallfarben erhältlich und verfügt über ein Kollektorprofil mit integriertem Gefälle, was den Einbau durch den Fliesenleger weiter vereinfacht.

F&E-Aufwand

(in Mio. CHF)

	2015	2016	2017	2018	2019
	63	72	78	78	77
In % Nettoumsatz	2,4	2,6	2,7	2,5	2,5

Anzahl neue Patente



- Das → **Dachentwässerungssystem Geberit Pluvia** ist für grosse und grösste Dächer konzipiert. Es steht überall auf der Welt im Einsatz – auch in Monsungebieten. Pluvia funktioniert nach dem Unterdruckprinzip, wodurch das Wasser auf dem Dach abgesaugt wird. Neu entwickelte Befestigungselemente gewährleisten maximale Stabilität für die unter dem Dach angebrachten, hohen Belastungen ausgesetzten Rohrleitungen.
- Mit dem Trend zur Individualisierung wachsen die Ansprüche der Endkunden. Geberit bietet deshalb für die hochwertigen → **Betätigungsplatten Sigma50 und Sigma21** einen breiten Fächer an verschiedenen Materialien und Ausführungen an, die auf vielfältige Weise miteinander kombiniert werden können.
- Die im unteren und mittleren Preissegment angesiedelten → **Badserien Selnova und Renova** werden durch verschiedene formoptimierte Keramiken erweitert. Beide Serien kommen dank der grossen Sortimentstiefe häufig im Projektgeschäft sowie bei Badezimmersanierungen zum Einsatz.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2020 siehe Magazin
→ **Facts & Figures 2020**.

PRODUKTION

EIN EFFIZIENTER VERBUND

Der Produktionsverbund der Geberit Gruppe umfasste im Berichtsjahr 29 Werke, davon 23 in Europa, drei in den USA, zwei in China und eines in Indien. Nach Art der zu verarbeitenden Materialien und der Produktionstechnologien sind die Werke in drei organisatorische Bereiche gegliedert:

- Keramik (10 Werke)
- Kunststoff & Metall (12 Werke)
- Verbundwerkstoffe & Metall (7 Werke)

GPS ALS KOMPASS FÜR DIE PRODUKTION

Alle Geberit Werke zeichnen sich durch ihre kontinuierliche Erneuerungsfähigkeit aus. Trotz der Vielfalt der eingesetzten Materialien und Fertigungstechnologien ist die Stossrichtung dabei einheitlich festgelegt: Alle Verbesserungsmaßnahmen orientieren sich konsequent am Prinzip der Fließfertigung. Auf diese Weise werden maximale Effizienz und Flexibilität angestrebt, die sich in einer zuverlässigen, zeitnahen Belieferung der Kunden und in der Einsparung wichtiger Ressourcen wie Arbeitszeit und Material niederschlagen. Die Eckwerte der Fließfertigung sind im Geberit Produktionssystem (GPS 2.0) zusammengefasst. GPS 2.0 ist der Kompass für die Produktionsprozesse, in dem die Prinzipien für eine effiziente Fertigung zusammengefasst sind.

Im Berichtsjahr wurden im Sinne von GPS 2.0 wiederum zahlreiche Massnahmen in die Wege geleitet, vorangetrieben oder zum Abschluss gebracht. Stellvertretend für die vielen kleinen und grossen Verbesserungen der Produktionsabläufe seien hier das Projekt «SigmaLine» in Rapperswil-Jona (CH) sowie die Umstellungen in Bromölla (SE) und in Givisiez (CH) hervorgehoben. In Rapperswil-Jona wurden verschiedene Teilprozesse der Verpackung von Betätigungsplatten – von der Laserbeschriftung bis zum Kartonieren – mittels Sensortechnik miteinander verknüpft, wodurch eine substantielle Erhöhung der Kapazität erreicht wurde. In Bromölla wurden verschiedene Prozessschritte automatisiert, die bei der Sortierung der Keramiken nach dem Brennvorgang angesiedelt sind. In Givisiez schliesslich wurde damit begonnen, flexible Verpackungszellen direkt in die Produktionslinien einzubinden, um so einen grossen Schritt hin zur angestrebten Fließfertigung der Verbundrohre zu machen.

Die Prinzipien von GPS 2.0 bilden auch die Basis sämtlicher Investitionen, die im Produktionsverbund getätigt werden. Dazu zählten im Berichtsjahr beispielsweise die Inbetriebnahme zweier Shuttle-Öfen in Slawuta (UA) und vier neue Giessbänke im Werk Wesel (DE).

AUSWIRKUNGEN DER MARKENUMSTELLUNGEN

Die Bereinigung des Markenportfolios (vgl. Kapitel → **Kunden**) betraf die Produktionswerke ganz direkt. Die Ablösung von Keramag im Berichtsjahr und die Ablösungen von Allia, Pozzi Ginori und Sphinx im Jahr 2020 durch die Marke Geberit erforderten einen Sondereffort, der sich mittel- und langfristig durch die Reduktion der Komplexität im bestehenden Artikelsortiment bezahlt machen wird.

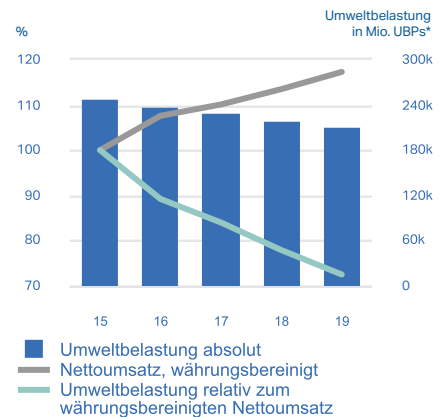
UMWELTMANAGEMENT IN DER PRODUKTION

Wie vorgängig beschrieben, zielen die kontinuierlichen Verbesserungsmaßnahmen in den Werken auf Effizienzsteigerung durch Ressourceneinsparung. Das Thema Nachhaltigkeit wird in der Produktion ebenfalls durch GPS 2.0 umgesetzt. Als Beispiel dafür sei der Einsatz von rezykliertem Kunststoff genannt: Sowohl im Werk Pfullendorf (DE) wie auch in Ruše (SI) und in Rapperswil-Jona (CH) kommt zugekauft Kunststoffregrenulat bei der Herstellung von Komponenten für Betätigungsplatten, für Füll- und Spülventile oder für das Sanitärmodul Monolith zum Einsatz.

Die absolute Umweltbelastung der Geberit Gruppe nahm um 3,7% ab, obwohl der währungsbereinigte Nettoumsatz im gleichen Zeitraum um 3,4% zunahm. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz

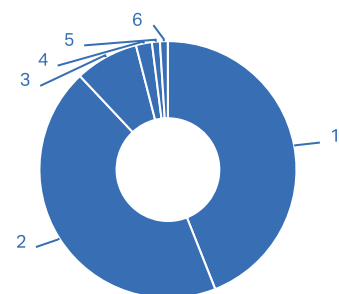
Umweltbelastung 2015–2019

(Index: 2015 = 100)



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

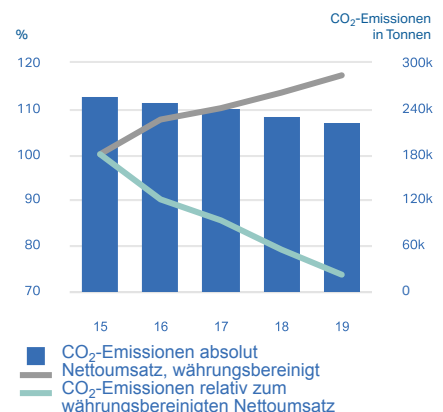
Verteilung Umweltbelastung 2019



- 1 Brennstoffe (44%)
- 2 Strom (44%)
- 3 Treibstoffe (8%)
- 4 Entsorgung (2%)
- 5 Wasser/Abwasser (1%)
- 6 Lösungsmittel (1%)

CO₂-Emissionen 2015–2019

(Index: 2015 = 100)



(Ökoeffizienz) reduzierte sich um 6,9%. Bezüglich des langfristigen Zielwerts, der auf einer durchschnittlichen jährlichen Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit weiterhin auf Kurs.

Die CO₂-Emissionen konnten im Jahr 2019 um 3,8% auf 222 639 Tonnen vermindert werden. Im Verhältnis zum währungsbereinigten Nettoumsatz reduzierten sie sich um 7,0%. 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, die führende Stellung in der Branche im Bereich Nachhaltigkeit weiter zu festigen. Die Ökoeffizienz und die relativen CO₂-Emissionen sollen jährlich um 5% verbessert werden (vgl. auch → **Nachhaltigkeitsstrategie 2020–2022**). Ein wesentliches Instrument, welches hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Gesundheit sowie Energie. Bis Ende 2020 sollen alle Produktionswerke in dieses System integriert werden. Zum Ende des Berichtsjahrs waren 28 von 29 Produktionswerken nach ISO 9001 und 14001 sowie der Norm für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ISO 45001 bzw. OHSAS 18001 zertifiziert. Die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energiemanagement) erfolgt an ausgewählten Standorten.

LOGISTIK UND BESCHAFFUNG

VEREINHEITLICHUNG DER IT-SYSTEME IN DER KERAMIK-LOGISTIK

Die Gruppenlogistik von Geberit umfasste Ende 2019 das zentrale Logistikzentrum für Installations- und Spülsysteme sowie Rohrleitungssysteme in Pfullendorf (DE) sowie ein dezentrales Netzwerk von 13 europäischen Distributionsstandorten für Badezimmerprodukte.

Die Integration des Keramikgeschäfts in die Gruppenlogistik wurde im Jahr 2019 abgeschlossen. Mit dem Geberit Logistics Operation System (GLOS) – einem Logistiksystem, das zur kontinuierlichen Verbesserung der Geschäftsprozesse und -abläufe dient – konnte an allen Logistikstandorten für Keramiken und Möbel eine weiter verbesserte Prozessqualität erreicht werden.

Im Zusammenhang mit dem OneERP-Projekt, bei dem die IT-Systeme und -Prozesse dem ERP-Gruppenstandard angepasst werden, wurde das Lagerbewirtschaftungssystem SAP EWM nach dem Standort Pfullendorf im Jahr 2019 auch in Polen, Schweden und Finnland erfolgreich eingeführt.

AUSWIRKUNGEN DER MARKENUMSTELLUNGEN

Seitens Logistik bestanden die grossen Herausforderungen der → **Markenumstellung** darin, die alten Lagerbestände optimal zu bewirtschaften, für die Umstellung gerüstet zu sein und trotz allem jederzeit die Marktnachfrage befriedigen zu können. Mit aufeinander abgestimmten Prozessen und einem funktionierenden Zusammenspiel von Produktion, Logistik und Vertrieb konnte sichergestellt werden, dass in den Märkten während der Umstellung zu keiner Zeit Engpässe entstanden.

SYNERGIEN IM TRANSPORTMANAGEMENT

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.

EINHALTUNG DES VERHALTENSKODEX FÜR LIEFERANTEN ÜBERPRÜFT

Die 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 hatte, gemessen am Einkaufsvolumen, die grosse Mehrheit der Lieferanten den Kodex unterschrieben.

Mit regelmässigen «Environment Health and Safety»-Audits (EHS-Audits) stellen Konzernbeschaffung und Nachhaltigkeit gemeinsam sicher, dass die im Verhaltenskodex aufgeführten Standards eingehalten werden. Anzahl und Inhalt der Audits werden mithilfe einer Risikomatrix ausgewählt. Die Audits dienen überdies dazu, die Einhaltung der jeweiligen Landesgesetzgebungen und Vorschriften in den Bereichen Umweltschutz, Arbeitssicherheit 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 vier externe EHS-Audits bei Lieferanten durchgeführt.

INTEGRITY LINE FÜR LIEFERANTEN

Die 2017 eingeführte Supplier Integrity Line von Geberit gibt Lieferanten die Möglichkeit, anonym Verstösse gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex durch Geberit Mitarbeitende oder durch Mitbewerber zu melden. Die für die Benutzer kostenlose Hotline wird in elf Sprachen von einem unabhängigen Dienstleistungsunternehmen betrieben. Verstösse lassen sich auch online über eine externe URL melden. Im Jahr 2019 wurde kein Verstoß gegen die Verhaltensleitlinien des Lieferantenkodex gemeldet.

NACHHALTIGKEIT

LANGFRISTIG AUSGERICHTET

Bereits 1990 wurden bei Geberit eine erste Umweltstrategie erstellt und konkrete Massnahmen umgesetzt. Diese Strategie wurde mit den Jahren schrittweise zu einer umfassenden → **Nachhaltigkeitsstrategie** ausgebaut und ist heute fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Die Nachhaltigkeitsstrategie bündelt laufende und zukünftige Projekte, Initiativen und Aktivitäten und beinhaltet klare Verantwortlichkeiten mit messbaren Zielen, abgeleiteten Massnahmen und quantifizierbaren Kennzahlen für eine effektive Steuerung. In der Strategie werden Aspekte der Mitarbeitenden und der Gesellschaft sowie der Umwelt und der Ökonomie gleichermaßen berücksichtigt.

VIER GLOBALE ZIELE IM FOKUS

Im Jahr 2015 verabschiedeten die Vereinten Nationen die sogenannten Sustainable Development Goals, welche 17 konkrete Ziele und Indikatoren umfassen, die bis 2030 von den Staaten – mit massgeblicher Unterstützung der Wirtschaft – umgesetzt werden sollen. Für Geberit haben vier Ziele eine hohe Bedeutung. Der «Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung», der weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung stehen soll, steht im Zentrum der Bemühungen, ebenso das Ziel «Nachhaltige Städte und Gemeinden». Zudem wird mit langlebiger Sanitärtechnologie ein wichtiger Beitrag dazu geleistet, «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 zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen.

WASSERFUSSABDRUCK ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE IM JAHR 2019

BEREITSTELLUNG ROHMATERIAL

0,16% der gesamten Wassermenge wurden für die Herstellung des Rohmaterials für Produkte benötigt.



0,16%
(7,3 Mio. m³)

HERSTELLUNG

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,02% Wasser ging 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 2019 hergestellten Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,82%
(4 614 Mio. m³)

ENTSORGUNG

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



< 0,01%
(0,2 Mio. m³)

DIGITALISIERUNG UNTERSTÜTZT NACHHALTIGES BAUEN

Green Building oder nachhaltiges Bauen gewinnt weiter an Bedeutung. Immer mehr Gebäude entstehen nach Nachhaltigkeitsstandards wie LEED, DGNB, Minergie oder BREEAM. Diese Standards beeinflussen auch die Planungsprozesse der Sanitärtechnik, da sie die Transparenz erhöhen und nachhaltigkeitsbezogene Daten zur Verfügung stellen. Geberit erstellt bereits seit vielen Jahren Produktökobilanzen und extern geprüfte Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der Europäischen Norm EN 15804. EPDs stellen relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum ökologischen Leistungsausweis eines Produkts transparent dar. Im Berichtsjahr wurde eine EPD zum Geberit Dusch-WC → **AquaClean Sela** neu erarbeitet.

Um den erhöhten Anforderungen an digital verfügbare Daten gerecht zu werden, wird mittel- bis langfristig daran gearbeitet, für jedes einzelne Produkt einen «Material Passport» zu erstellen. Dieser beinhaltet Informationen zu den eingesetzten Materialien und dem damit verbundenen ökologischen Fussabdruck.

AUF LANGFRISTIGKEIT AUSGELEGT

Dank hochwertiger Materialien und strenger Qualitätsanforderungen verfügen Geberit Produkte über eine jahrzehntelange Lebensdauer. Zudem sind sie in der Regel rückwärtskompatibel, lassen sich einfach reinigen, unterhalten und reparieren. Darüber hinaus wird für einen bedeutenden Teil des Sortiments die Verfügbarkeit von Ersatzteilen bis zu 25 Jahre garantiert. In der Produktion geht es darum, die internen Materialkreisläufe zu schliessen sowie Abfälle zu minimieren und einem sinnvollen Recycling zuzuführen. Zudem wird in den Kunststoff verarbeitenden Werken darauf hingearbeitet, den Anteil an zugekauftem Kunststoffregrenulat («Post-Consumer Waste») laufend zu erhöhen.

DAUERHAFT WERTSCHÖPFUNG

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, Ressourcenschonung, Energie- und CO₂-Reduktion, Ecodesign und nachhaltige Beschaffung.

Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit der Geberit Gruppe wird seit 2007 jährlich gemäss den Vorgaben der Global Reporting Initiative (GRI) erstellt, seit 2018 nach den neuen GRI-Standards. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offenlegten 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 2019. Die im Jahr 2018 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**).

ECODESIGN ALS WICHTIGER BESTANDTEIL JEDES ENTWICKLUNGSPROZESSES

Seit 2007 wird bei Geberit 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 soll ökologisch besser sein als sein Vorgänger.

ERHÖHTE BEDEUTUNG DER NACHHALTIGEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG FÜR DEN KAPITALMARKT

Die Aktivitäten zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt anerkannt. Im Segment der Nachhaltigkeitsindizes und -fonds ist Geberit stark vertreten. So ist die Aktie beispielsweise Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE4Good-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.

COMPLIANCE

FOKUS AUF GESCHÄFTSRELEVANTE ASPEKTE

Mit Blick auf die spezifische Geschäftstätigkeit von Geberit steht das Thema Kartellrecht besonders im Fokus; ferner sind Datenschutz, Korruption, Produkthaftung, Umwelt und Arbeitssicherheit sowie Arbeitnehmerrechte ebenfalls als relevant im Sinne der Compliance zu betrachten. Als Mittel zur Überprüfung und Durchsetzung der konzerninternen Richtlinien, der im Verhaltenskodex für Mitarbeitende respektive für Lieferanten aufgestellten Verhaltensregeln und natürlich der geltenden Gesetze werden regelmässig Audits und Schulungen durchgeführt. Mit den E-Learning-Modulen zum Kartellrecht und zum Datenschutz stehen des Weiteren praktische Instrumente zur Verfügung, mit denen die Mitarbeitenden auf unkomplizierte Weise geschult werden können.

SCHWERPUNKT DATENSCHUTZ

Die Optimierung der im Jahr 2018 eingeführten datenschutzrechtlichen Prozesse wurde auch im Berichtsjahr fortgesetzt. Bereits zu Beginn des Jahres wurde im Recruiting im HR-Bereich eine eigene Datenschutzerklärung eingeführt. Das Datenschutz-E-Learning-Modul für Mitarbeitende wurde ausgeweitet und ist nun in 13 Sprachen verfügbar. Ferner wurde das Thema Datenschutz in das Managementsystem sowie in das Reporting zum Verhaltenskodex aufgenommen. Es wurden 19 weitere Geberit Gesellschaften bezüglich Datenschutz auditiert, darunter Portugal, Spanien, Italien, Frankreich und Deutschland. Darüber hinaus wurde die zentrale Datenschutz-Organisation der Gruppe auditiert.

RECHTSBERATUNG UND REPORTING

Im Rahmen von Anfragen aus verschiedenen Geberit Märkten befasste sich die Rechtsabteilung der Gruppe mit der Zulässigkeit von Bonus- und Rabattsystemen sowie Marketing- und Vertriebskampagnen. In dieser beratenden Rolle ist es der Rechtsabteilung möglich, Unsicherheiten und Unklarheiten frühzeitig zu klären. Insgesamt zeigen die Anfragen eine gut ausgeprägte Sensibilität seitens der Mitarbeitenden in Bezug auf Compliance-Themen, insbesondere auch im Bereich des Kartellrechts.

SOZIALE VERANTWORTUNG

PROJEKTE MIT LERNENDEN

Geberit übernimmt soziale Verantwortung und stellt diese in einen Zusammenhang mit den Kernthemen Wasser und sanitäre Grundversorgung. Engagements sollen einen Bezug zum Know-how und zur Unternehmenskultur haben. Dieser Ansatz leistet einen Beitrag zur → **Mission**, die Lebensqualität der Menschen nachhaltig zu verbessern.

Die seit 2008 durchgeführten Sozialprojekte mit eigenen Lernenden sind Teil der sozialen Verantwortung unter dem Dach dieser Mission. Die jungen Menschen erwerben bei ihrem Einsatz in Entwicklungs- und Schwellenländern nicht nur neue interkulturelle, sprachliche, berufliche und soziale Kompetenzen, sondern sind nach prägenden Wochen oftmals Botschafterinnen und Botschafter für das Unternehmen und dessen soziale Engagements. 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.

2019 reisten zehn → **Lernende nach Kambodscha**. In enger Zusammenarbeit mit einer Schweizer Nichtregierungsorganisation, die sich für Menschen in Kambodscha einsetzt, sowie mit Unterstützung von Geberit South East Asia wurden im November 2019 in der Provinz Siem Reap mehrere Schulen umgebaut und mit neuen Sanitäranlagen ausgerüstet.

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. Im März 2019 reiste eine Gruppe von 16 Mitarbeitenden aus den nordischen Ländern nach Nepal, um in einer Dorfgemeinschaft in Westnepal beim Bau einer Wasserleitung mitzuarbeiten. Im Berichtsjahr wurde zudem ein Wissenstransfer-Projekt aufgelegt, bei dem im Jahr 2020 zwei Geberit Mitarbeitende nach Nepal reisen werden, um dort sanitärtechnisches Basiswissen in einem Ausbildungsprojekt zu vermitteln. Wiederum wurde das Projekt «Perspektivenwechsel» durchgeführt, in dessen Rahmen im November 2019 zwei Schweizer Sanitärinstallateure nach Nepal reisten und dort während einer Woche mit zwei nepalesischen Berufskollegen zusammenarbeiteten. Ergänzend wurde eine grössere Spende für die weltweiten Helvetas-Wasserprojekte geleistet.

Das soziale Engagement der Geberit Gruppe wird durch eine Vielzahl von weiteren Initiativen auf lokaler Ebene ergänzt. So werden beispielsweise in Deutschland, Österreich und der Schweiz regelmässig Werkstätten für benachteiligte Menschen mit einfachen Montage- oder Verpackungsarbeiten beauftragt. Im Berichtsjahr belief sich die Auftragssumme dafür auf rund CHF 8 Mio. Damit erhielten fast 500 Menschen eine sinnstiftende Arbeit.

Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig – auch nach dem Abschluss der entsprechenden Projekte – von eigenen Mitarbeitenden im jeweiligen Land oder in Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen 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 2019**).

AUSBLICK

UNVERÄNDERTES UMFELD IN DER BAUINDUSTRIE ERWARTET

Die geopolitischen Risiken haben deutlich zugenommen, was zu mehr Unsicherheit und Volatilität in der Weltwirtschaft führt. Trotzdem haben sich die Einschätzungen für die Bauindustrie für das Geschäftsjahr 2020 im Vergleich zum Vorjahr nicht fundamental verändert. Obwohl schwierig einzuschätzen, dürfte das Corona Virus die Weltwirtschaft sowohl auf der Nachfrage- als auch auf der Angebotsseite beeinflussen. Ein Marktausblick – insbesondere für Märkte wie China oder Italien – ist deshalb sehr schwierig. Der folgende Ausblick basiert auf der Annahme, dass das Corona Virus keine länger anhaltenden negativen Auswirkungen auf die Bauindustrie haben wird. In Anbetracht dessen sollte die Bauindustrie global ziemlich stabil bleiben, dürfte sich in den einzelnen Ländern jedoch unterschiedlich entwickeln. In **Europa** wird ein insgesamt weiterhin positives, aber uneinheitliches Marktumfeld erwartet. Hauptsächlich verursacht durch seit 2013 erstmals wieder rückläufige Baugenehmigungen im Wohnungsbau, dürfte sich das Wachstum in einigen Märkten verlangsamen. In Deutschland wird das Wachstumspotenzial trotz einer gesunden Nachfrage aufgrund der limitierten Installationskapazitäten eingeschränkt bleiben. In den nordischen Ländern zeigt sich ein gemischtes Bild der einzelnen Länder und insgesamt bestenfalls ein stagnierendes Marktumfeld. In der Schweiz wird ein durch einen schwächeren Wohnungsbau getriebener, leicht rückläufiger Markt erwartet. In Österreich wird ein weiterhin positives Marktumfeld gesehen, währenddem in Italien und in Frankreich der Bausektor stagnieren dürfte. Unterschiedliche Entwicklungen werden in den osteuropäischen Märkten erwartet, mit einem positiven Umfeld in Polen, einem stagnierenden Umfeld in Russland und herausfordernden Rahmenbedingungen in der Türkei. In Grossbritannien dürfte sich der Baumarkt nach den Rückgängen in den letzten beiden Jahren stabilisieren. In den Benelux-Ländern wird mit einem soliden Wachstum in Belgien und einem aufgrund verschärfter Umweltvorschriften flachen Verlauf des Marktumfelds in den Niederlanden gerechnet. In **Nordamerika** werden im für Geberit wichtigen institutionellen Bausektor leichte Rückgänge prognostiziert. In der Region **Nahost/Afrika** wird das Marktumfeld in der Golfregion durch die anhaltenden politischen Unsicherheiten und Liquiditätsprobleme geprägt sein, was eine Prognose sehr schwierig macht. In Südafrika wird die Situation aufgrund der unsicheren wirtschaftlichen Entwicklung zurückhaltend beurteilt. In der Region **Fernost/Pazifik** wird für den chinesischen Wohnungsbau ein weiterhin moderates Wachstum erwartet. Währenddem die Wachstumserwartungen für die Bauwirtschaft in Indien aufgrund mangelnder Liquidität beschränkt sind, dürfte sich die Bauindustrie in Australien weiterhin rückläufig entwickeln.

WÄHRUNGEN UND ROHMATERIALIEN

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 aber 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 gestiegenen geopolitischen Risiken und die anhaltenden Handelsstreitigkeiten machen einen Ausblick auf die Entwicklung der Rohmaterialmärkte weiterhin sehr schwierig. Aus heutiger Sicht sind im ersten Quartal 2020 tiefere Rohstoffpreise gegenüber dem vierten Quartal 2019 zu erwarten.

GEBERIT

Ziel ist es, in allen Märkten überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren weitere Marktanteile zu gewinnen. Dabei sollen die in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, die fokussierte Bearbeitung von Märkten, in denen Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind sowie der weitere Ausbau des Dusch-WC-Geschäfts wichtige Beiträge leisten. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich optimiert und auch 2020 weiterhin hohe Margen und ein starker Free Cashflow erzielt werden.

Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein. Die Möglichkeiten, 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. Ein Schwerpunkt wird im Jahr 2020 auf die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie und die weitere Markenharmonisierung gelegt. Wesentlich für den künftigen Erfolg sind die erfahrenen und hoch motivierten Mitarbeitenden, eine Reihe von Erfolg versprechenden und in den letzten Jahren eingeführten Produkten sowie Produktideen für die weitere Zukunft, die schlanke und marktorientierte Organisation, die etablierte und vertrauensvolle Zusammenarbeit mit den Marktpartnern im Handel und im Handwerk sowie das weiterhin solide finanzielle Fundament der Gruppe.

BERICHTSTEIL

CORPORATE GOVERNANCE

2019

1. KONZERNSTRUKTUR UND AKTIONARIAT

1.1 KONZERNSTRUKTUR

Die operative Konzernstruktur ist unter → **Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 8** 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 2019, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, S. 6** zu finden.

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltener Beteiligungsquote sind in → **Geschäftsbericht 2019, 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 Finanzmarktinfrastukturgesetzes (FinfraG) hielten am 31. Dezember 2019 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 2019 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, 2018 und 2019 erfolgten keine Statutenänderungen.

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

Bedeutende Aktionäre*

(Stand 31.12.2019) in %

BlackRock Inc., New York, USA	5,21
-------------------------------	------

* 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 2019:

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 2019 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 2019, Finanzteil, auf den konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe (→ **Geschäftsbericht 2019, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis**) sowie auf den Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss (→ **Geschäftsbericht 2019, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21**), auf die Ausführungen im → **Geschäftsbericht 2019, Finanzteil, Jahresabschluss Geberit AG, Jahresabschluss der Geberit AG** sowie für die Zahlen 2017 auf den Geschäftsbericht 2018 (Jahresabschluss der Gruppe: → **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Konsolidierter Eigenkapitalnachweis** sowie → **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 21**; → **Geschäftsbericht 2018, Finanzteil, Jahresabschluss der Geberit AG**) verwiesen.

Im Juni 2017 hat die Gesellschaft ein 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. Sämtliche 37 041 427 Namenaktien der Geberit AG sind 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. 27 der → **Statuten** der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2019 hielt die Gesellschaft 1 034 123 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.

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 No-

MCHF	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2019
Aktienkapital	3,7	3,7	3,7
Reserven	637,2	757,3	837,2
Bilanzgewinn	505,2	482,7	560,0

minees 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 2019 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 2019 waren zwei Nominees als Aktionäre mit Stimmrechten von mehr als 3% des gesamten ausstehenden Aktienkapitals im Aktienbuch der Geberit AG eingetragen:

- Chase Nominees Ltd.: 6,81%
- NorTrust Nominees Ltd.: 3,50%

Der Verwaltungsrat musste im Berichtsjahr 2019 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 2019, Berichtsteil, Corporate Governance, 6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre, S. 55.**

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 2019, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 8. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2019, S. 79** und → **Geschäftsbericht 2019, 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 2019 fünf nicht-exekutive, unabhängige Mitglieder an. Bis Anfang Oktober 2019 setzte sich der VR aus sechs nicht-exekutiven, unabhängigen Mitgliedern zusammen. Mit dem → **Hinschied von Thomas M. Hübner** Anfang Oktober verkleinerte sich das Gremium jedoch auf fünf Mitglieder. 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, Nationalität, geografische/regionale Erfahrungen und Geschäftserfahrung.

Albert M. Baehny (1952)

- **Präsident des Verwaltungsrats seit 2015 (exekutiver Präsident des Verwaltungsrats von 2011 bis 2014), nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2011**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Präsident und CEO a. i. 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 Advisory Committee RepRisk AG, Zürich (CH); Mitglied Advisory Board Accenture, Zürich (CH); Mitglied Advisory Board Loanbox, Zürich (CH)**

Felix R. Ehrat hat 1990 an der Universität Zürich (CH) zum Doktor der Rechte promoviert, nachdem er 1982 an der rechtswissenschaftlichen Fakultät dieser Universität das Lizenziat erlangt hatte. 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.

Bernadette Koch (1968)

- **Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des Verwaltungsrats seit 2019**
- **Schweizer Staatsbürgerin**
- **VR-Mitglied Mobimo Holding AG, Luzern (CH); VR-Mitglied Schweizerische Post AG, Bern (CH); VR-Mitglied PostFinance AG, Bern (CH)**

Bernadette Koch besitzt einen Abschluss als Betriebsökonomin HWV und ist diplomierte Wirtschaftsprüferin. Sie besitzt über 25 Jahre Erfahrung als Wirtschaftsprüferin und in der Finanzberichterstattung, die sie bei EY Schweiz erwarb. Als Global Client Service Partner verantwortete sie dabei Revisionsmandate von national und international tätigen Unternehmen. Zudem bringt sie vielfältige Erfahrungen als Talent Officer von EY Assurance Switzerland und als Mitglied des Management Committee der Sparte Wirtschaftsprüfung von EY Switzerland mit. Bei EY war sie bis 2018 tätig. Seither stellt sie ihre umfassenden Erfahrungen als Verwaltungsrätin und Beraterin zur Verfügung.

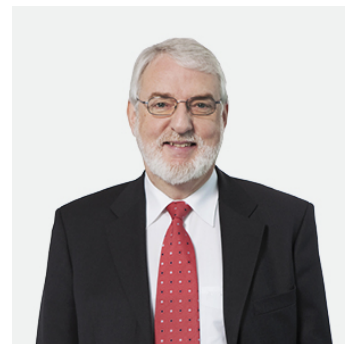


In den letzten drei der Berichtsperiode vorangegangenen Geschäftsjahren gehörte Bernadette Koch keiner Geschäftsleitung von Unternehmen der Geberit Gruppe an. Sie unterhält neben ihrem Verwaltungsratsmandat keine wesentlichen geschäftlichen Beziehungen zur Geberit Gruppe.

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.

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); VR-Mitglied Julius Bär Group Ltd., Zürich (CH); VR-Mitglied Julius Bär & Co. Ltd., 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.

Für frühere VR-Mitglieder (ausgeschieden während der letzten fünf Jahre) sei auf folgende Links verwiesen:

- → **Thomas M. Hübner**, ausgeschieden 4. Oktober 2019
- → **Jørgen Tang-Jensen**, ausgeschieden 3. April 2019
- → **Regi Aalstad**, ausgeschieden 5. April 2017
- → **Robert F. Spoerry**, ausgeschieden 6. April 2016

3.3 STATUTARISCHE REGELN IN BEZUG AUF DIE ANZAHL DER ZULÄSSIGEN TÄTIGKEITEN GEMÄSS ART. 12 ABS. 1 ZIFF. 1 VEGÜV

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

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

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

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

Als Mandate im Sinne 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 AMTZEIT

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 3. April 2019 in den Nominations- und Vergütungsausschuss wiedergewählt wurden Hartmut Reuter (Vorsitz) und Eunice Zehnder-Lai. Neu in den Nominations- und Vergütungsausschuss gewählt wurde Thomas M. Hübner. Die Konstituierung im Nachgang zur ordentlichen Generalversammlung 2019 ergab folgende Zusammensetzung für den Revisionsausschuss: Felix R. Ehrat (Vorsitz), Bernadette Koch, Hartmut Reuter. Hartmut Reuter hat weiterhin das Amt des Vizepräsidenten des Verwaltungsrats inne.

Das Verwaltungsratsmitglied → **Thomas M. Hübner** ist Anfang Oktober 2019 verstorben. Im Rahmen der Nachfolgeregelung wird der Verwaltungsrat der Geberit AG der Generalversammlung vom 1. April 2020 → **Werner Karlen** zur Wahl als neues Verwaltungsratsmitglied vorschlagen.

Der Verwaltungsratspräsident und alle übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats stehen für ein weiteres Jahr zur Verfügung. Werner Karlen wird der Generalversammlung 2020 neu als Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses vorgeschlagen und ersetzt Bernadette Koch, die Anfang Oktober 2019 nach dem Hinschied von Thomas M. Hübner im Nominations- und Vergütungsausschusses Einsitz genommen hat. 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 2019, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.6 Kompetenzregelung, S. 49**).

Aufgrund der am 1. Januar 2014 in Kraft getretenen VegüV und in Übereinstimmung mit den → **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, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch vier Mal jährlich jeweils einen Tag (2019: neun Sitzungen oder Telefonkonferenzen). Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2019 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug vier Stunden. Der Präsident oder – im Falle seiner Verhinderung – der Vizepräsident führt den Vorsitz. Der Verwaltungsrat bestimmt einen Sekretär, der nicht Mitglied des Verwaltungsrats sein muss. Der Präsident des Verwaltungsrats kann Mitglieder der Konzernleitung zu den Sitzungen des Verwaltungsrats hinzuziehen. Im Berichtsjahr haben bei neun Sitzungen ein oder mehrere Konzernleitungsmitglieder teilgenommen. Externe Berater wurden keine zu den Sitzungen 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 für die ordentlichen Sitzungen des Verwaltungsrats sowie der Ausschüsse erfolgt frühzeitig, sodass in der Regel alle Mitglieder persönlich oder telefonisch teilnehmen.

Im Jahr 2019 lag die Teilnahmequote an den Verwaltungsratssitzungen bei 94%.

	5. Mrz	11. Mrz	3. Apr	4./5. Jul	14. Aug	29. Aug	30. Aug	25. Okt	3. 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 ¹	X	–	X	X	X	X	X	n/a	n/a
Bernadette Koch ²	n/a	n/a	n/a	X	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen ³	X	–	–	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X	X	X	X	X	X	X

¹ Thomas M. Hübner war bis zum 4. Oktober 2019 Mitglied des Verwaltungsrats

² Bernadette Koch ist seit dem 3. April 2019 Mitglied des Verwaltungsrats

³ Jørgen Tang-Jensen war bis zum 3. April 2019 Mitglied des Verwaltungsrats

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

NOMINATIONS- UND VERGÜTUNGS-AUSSCHUSS (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. Aus diesem Grund wurde der Anfang Oktober 2019 verstorbene Thomas M. Hübner im Nominations- und Vergütungsausschuss per 5. Oktober 2019 durch Bernadette Koch ersetzt. Der Nominations- und Vergütungsausschuss ist beschlussfähig, wenn die Mehrheit seiner Mitglieder anwesend ist. Beschlüsse werden mit der Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst. Bei Stimmengleichheit steht dem Vorsitzenden der Stichentscheid zu.

Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses waren per 31. Dezember 2019 Hartmut Reuter (Vorsitz), Bernadette Koch und Eunice Zehnder-Lai. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich (2019: drei Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2019 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug drei Stunden. Im Berichtsjahr haben bei drei Sitzungen ein oder mehrere Konzernleitungsmitglieder teilgenommen. Externe Berater wurden keine zu den Sitzungen beigezogen.

Im Jahr 2019 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 89%.

	25. Feb	29. Aug	3. Dez
Hartmut Reuter	X	X	X
Thomas M. Hübner ¹	n/a	X	n/a
Bernadette Koch ²	n/a	n/a	–
Jørgen Tang-Jensen ³	X	n/a	n/a
Eunice Zehnder-Lai	X	X	X

¹ Thomas M. Hübner war ab dem 3. April 2019 und bis zum 4. Oktober 2019 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

² Bernadette Koch war ab dem 5. Oktober 2019 Nachfolgerin des verstorbenen Thomas M. Hübner als Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

³ Jørgen Tang-Jensen war bis zum 3. April 2019 Mitglied des Nominations- und Vergütungsausschusses

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. Im Jahr 2019 haben CEO und CFO an jeder Sitzung des AC zumindest teilweise teilgenommen. Externe Berater wurden keine zu den Sitzungen beigezogen. 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 2019 aus Felix R. Ehrat (Vorsitz), Bernadette Koch und Hartmut Reuter zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr (2019: vier Sitzungen), in der Regel einen halben Tag. Die durchschnittliche Sitzungsdauer der im Jahr 2019 durchgeführten Sitzungen oder Telefonkonferenzen betrug vier Stunden.

Im Jahr 2019 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100%.

	25. Feb	1. Mai	9. Aug	29. Aug	Dez ³
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	
Thomas M. Hübner ¹	X	n/a	n/a	n/a	
Bernadette Koch ²	n/a	X	X	X	
Hartmut Reuter	X	X	X	X	

¹ Thomas M. Hübner war bis zum 3. April 2019 Mitglied des Revisionsausschusses

² Bernadette Koch ist seit dem 3. April 2019 Mitglied des Revisionsausschusses

³ Dezember-Sitzung aus terminlichen Gründen auf Januar 2020 verschoben

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. Die interne Revision erstellt zu jeder Sitzung einen umfassenden Bericht über die durchgeführten Prüfungen und die daraus abgeleiteten Massnahmen. Die externe Revision nimmt an zwei Sitzungen teil. In der ersten Sit-

zung des Jahres präsentiert sie ihren Bericht zum Jahresabschluss. In der zweiten Sitzung, welche im dritten Quartal stattfindet, stehen die Planung der bevorstehenden Revision der Jahresrechnung und die Entwicklung des regulatorischen Umfelds im Vordergrund. Der Revisionsausschuss überwacht die Umsetzung der Prüfungsfeststellungen. Der Revisionsausschuss beurteilt im Weiteren die Funktionsfähigkeit des internen Kontrollsystems unter Einbezug des Risiko-Managements (vgl. auch → **Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung, S. 50**). Der Revisionsausschuss unterstützt den Verwaltungsrat bei Corporate-Governance- und Compliance-Fragen, überwacht die relevanten Corporate-Governance- und Compliance-Aspekte und entwickelt sie weiter. Die Gesamtverantwortung für die an den Revisionsausschuss übertragenen Aufgaben und Kompetenzen verbleibt beim Verwaltungsrat.

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

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** 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 der 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** und in der → **Beilage zum Organisationsreglement (https://geschaeftsbericht2019.geberit.com/geberit/annual/2019/gb/German/pdf/beilage_organisationsreglement_VR)** festgelegt.

Im Rahmen des gesetzlich Zulässigen und nach Massgabe des → **Organisationsreglements 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 2019 – 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 Verwaltungsratssitzung 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 regelmässigem 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** und das → **Organisationsreglement für den Revisionsausschuss (AC)** des Verwaltungsrats hat der Revisionsausschuss ein umfassendes System zur Überwachung und Steuerung der mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft gesetzt. Dieser Prozess beinhaltet die Risikoidentifikation, -analyse, -steuerung und das Risiko-Reporting. Operativ ist die Konzernleitung für die Steuerung des Risiko-Managements 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- und Verwaltungsratssitzungen diskutiert. Vergleiche dazu → **Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risiko-Management, S. 14**. Zum Management von Finanzrisiken vergleiche → **Geschäftsbericht 2019, Finanzteil, Konsolidierter Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, Note 4**. Betreffend weitere im Berichtsjahr erfasste Risiken und den Umgang mit diesen, vgl. → **Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Lagebericht der Konzernleitung, Strategie und Ziele, Risiko-Management, S. 14**. 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 2019 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 Finanzmarktfor- schung zum Dr. oec. HSG promoviert. Von 2000 bis 2003 war er als Forschungsmit- arbeiter und Lehrstuhlassistent am Schweizerischen Institut für Banken und Finan- zen 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 schweize- rische 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. An- schliessend übernahm er die Verantwortung für das Dusch-WC-Geschäft Geberit AquaClean. Von 2012 bis Ende 2014 war Christian Buhl Geschäftsführer der deut- schen Vertriebsgesellschaft, der bedeutendsten Vertriebseinheit der Geberit Grup- pe. Seit 2015 ist er Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) der Geberit Gruppe, ver- gleiche auch → **Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 8.**



Roland Iff (1961)

- **Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO)**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2005**
- **Bei Geberit seit 1993**
- **Schweizer Staatsbürger**
- **VR-Vizepräsident VZ Holding AG, Zürich (CH)**
- **VR-Mitglied Bauwerk Boen AG, Wallisellen (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 Lei- tung 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 2019, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 8.**



Martin Baumüller (1977)

- **Leitung Konzernbereich Marketing & Brands**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2016**
- **Bei Geberit seit 2011**
- **Schweizer Staatsbürger**

Martin Baumüller schloss 2001 sein Masterstudium an der Universität St. Gallen (CH) in internationalem Management sowie einen MBA an der Nanyang Technological Uni- versity 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 chemi- sche Industrie sowie für die Transportindustrie, später als Engagement Manager, wo er sich weltweit um Projekte in verschiedenen Branchen kümmerte und Teil des Stra- tegy & 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 2019, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 8.**

Egon Renfordt-Sasse (1957)

- **Leitung Konzernbereich Product Management & Innovation**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2015**
- **Bei Geberit seit 1997**
- **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 2019, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 8.**



Karl Spachmann (1958)

- **Leitung Konzernbereich Vertrieb Europa**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2011**
- **Bei Geberit seit 1997**
- **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 2019, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 8.**



Ronald van Triest (1969)

- **Leitung Konzernbereich Vertrieb International**
- **Mitglied der Konzernleitung seit 2015**
- **Bei Geberit seit 2015**
- **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 2019, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 8.**



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 2018 verantwortet er den Konzernbereich Operations, vergleiche auch → **Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Führungsstruktur, S. 8.**



Für frühere Konzernleitungsmitglieder (ausgeschieden während der letzten fünf Jahre) sei auf folgende Links verwiesen:

- → **Michael Reinhard**, ausgeschieden 31. Dezember 2017

4.3 STATUTARISCHE REGELN IN BEZUG AUF DIE ANZAHL DER ZULÄSSIGEN TÄTIGKEITEN GEMÄSS ART. 12 ABS. 1 ZIFF. 1 VEGÜV

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

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

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

Die Annahme von Mandaten 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 2019, Berichtsteil, Vergütungsbericht, S. 61**. Zudem ist der Vergütungsbericht online abrufbar auf → www.geberit.com/investoren/corporate-governance/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. der → **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 2019, Berichtsteil, Corporate Governance, 2. Kapitalstruktur, 2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen, S. 41.**

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 2019, Berichtsteil, Vergütungsbericht, 5. Aufbau Vergütungssystem, S. 69.**

8. REVISIONSSTELLE

8.1 DAUER DES MANDATS UND AMTSDAUER DES LEITENDEN REVISORS

PricewaterhouseCoopers AG, Zürich (CH), 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 2019 TCHF 1 773 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 465 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 51 für übrige Dienstleistungen. Der Betrag der Non-audit Fees liegt damit bei 29% der Audit Fees.

8.4 INFORMATIONSTRUMENTE DER EXTERNEN REVISION

Die externe Revision nimmt an zwei Sitzungen des Revisionsausschusses teil. In der ersten Sitzung des Jahres präsentiert sie ihren Bericht zum Jahresabschluss. In der zweiten Sitzung, welche im dritten Quartal stattfindet, stehen die Planung der bevorstehenden Revision der Jahresrechnung und die Entwicklung des regulatorischen Umfelds im Vordergrund. Vertreter der internen Revision nehmen an einzelnen Traktanden jeder Sitzung des Revisionsausschusses teil, erläutern ihre Tätigkeit und stehen für Fragen zur Verfügung.

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. Für weitere Details zum Revisionsausschuss vergleiche → **Geschäftsbericht 2019, Berichtsteil, Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, 3.5 Interne Organisation, Revisionsausschuss (AC, Audit Committee), S. 48.**

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/geschäftsbericht 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 2019, Berichtsteil, Informationen zur Geberit Aktie, Kommunikation, S. 6.**

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

10. EREIGNISSE NACH DEM BILANZSTICHTAG

Das Konzernleitungsmitglied Egon Renfordt-Sasse tritt per 31. März 2020 in den Ruhestand. In diesem Zusammenhang werden zum gleichen Zeitpunkt die beiden Konzernbereiche Operations und Produktmanagement & Innovation zum neuen Konzernbereich Produkte & Operations unter Leitung des Konzernleitungsmitglieds Martin Ziegler zusammengefasst.

Zudem hat der Verwaltungsrat der Geberit AG Clemens Rapp zum neuen Leiter Vertrieb Europa und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Er tritt seine Stelle am 1. April 2020 an und ersetzt dabei Karl Spachmann, der das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlässt.

Auf der Basis des gesunden finanziellen Fundaments hat der Verwaltungsrat beschlossen, im Rahmen eines über maximal zwei Jahre laufenden neuen Aktienrückkauf-Programms Aktien im Betrag von maximal CHF 500 Mio. zurückzukaufen. Das Programm soll im zweiten oder dritten Quartal 2020 gestartet werden.

BERICHTSTEIL

VERGÜTUNGSBERICHT

2019

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 2019. 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 2020 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 2019
7. Konzernleitung: Vergütungen und Aktienbeteiligungen/Optionen im Jahr 2019
8. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2019
9. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2019
10. Bericht der Revisionsstelle

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2019 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 2019 vorzustellen.

Nach der Wahl der Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses an der Generalversammlung 2019 wurde Thomas M. Hübner als neues Mitglied vom Ausschuss begrüsst. Leider mussten wir nach wertvoller Zusammenarbeit im Oktober dieses Jahres unerwartet von unserem geschätzten Kollegen Abschied nehmen. Wir werden ihn als wertvolles Mitglied im Verwaltungsrat sehr vermissen.

Der Bausektor entwickelte sich im Jahr 2019 regional unterschiedlich. Das Marktumfeld war im Vorjahresvergleich von tieferen Wachstumszahlen geprägt. Trotzdem blicken wir auf ein sehr gutes Geschäftsjahr zurück. Dank einem überzeugenden währungsbereinigten Nettoumsatzwachstum und einer weiter gesteigerten, hohen Profitabilität ist es uns gelungen, unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten in Europa weiter zu festigen und ausserhalb Europas auszubauen. Die im Vorjahresvergleich angestiegene operative Cashflow Marge war vor allem auf tiefere Rohmaterialpreise, höhere Verkaufsvolumina, einen verbesserten Produktmix und Preiserhöhungen sowie auf Effizienzsteigerungen und eine hohe Kostendisziplin zurückzuführen. Zusätzlich beeinflusste eine Änderung im IFRS-Rechnungslegungsstandard die EBITDA-Entwicklung positiv. Negativ wirkten sich tarifbedingt stark angestiegene Personalkosten und Einmalkosten im Zusammenhang mit der Markenharmonisierung aus. Als Folge der Strategie, eine natürliche Währungsabsicherung anzustreben, hatte die Währungsentwicklung keine negativen Auswirkungen auf die operative Marge. 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 externe Überprüfung der Vergütung des Verwaltungsrats auf Markt- und Wettbewerbsfähigkeit durch. Das Vergütungssystem wie auch die Vergütungshöhe des Geberit Verwaltungsrats entsprechen der gängigen Marktpraxis und der Verwaltungsrat bestätigte, dass keine Änderungen notwendig sind.

Die im Vorjahr vom Verwaltungsrat beschlossenen Änderungen der Vergütungsprogramme für die Konzernleitung wurden im Berichtsjahr umgesetzt. Die Programme wurden in erster Linie vereinheitlicht und das ganze System wurde vereinfacht, wobei die Programme wertmässig in etwa gleich geblieben sind:

- Alle Optionen, die unter dem langfristigen Beteiligungsplan (MSOP) und dem Managementprogramm (MSPP) gewährt werden, unterliegen seit 2019 einer dreijährigen Sperrfrist und einer Laufzeit von neun Jahren. Diese Änderungen dienen vor allem der Vereinfachung und Vereinheitlichung des Vergütungssystems der Konzernleitung.
- Der langfristige Beteiligungsplan unterliegt neu sogenannten Rückforderungs- und Malusklauseln, wie sie auch schon beim Short-Term-Incentive-Plan inkl. MSPP gelten.

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 für die 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 2020 werden wir Ihnen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung sowie die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2021 zur Genehmigung vorlegen. Ferner werden Sie Gelegenheit haben, 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 2020 endende Vergütungsperiode sowie die Vergütung an die Konzernleitung für 2019 innerhalb der an der Generalversammlung 2019 respektive an der Generalversammlung 2018 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



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 2019

Die Vergütung an den Verwaltungsrat für die Dauer des Mandats bis zur Generalversammlung 2019 liegt innerhalb der von den Aktionären an den Generalversammlungen genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
GV 2018 – GV 2019	2 350 000	2 277 427
GV 2019 – GV 2020	2 350 000	2 192 919*

* Da die Vergütungsperiode noch nicht abgeschlossen ist, wird der endgültige Betrag (inklusive Sozialversicherungsabgaben) im Vergütungsbericht für das Geschäftsjahr 2020 ausgewiesen.

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 2019

Die Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2019 liegt innerhalb der von den Aktionären an der Generalversammlung genehmigten Grenzen:

Vergütungsperiode	Genehmigter Betrag (CHF)	Tatsächlicher Betrag (CHF)
Geschäftsjahr 2019	11 500 000	10 277 787

Performance im Geschäftsjahr 2019

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

Vgl. auch → **7. Konzernleitung, 7.1 Performance im Jahr 2019.**

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 (siehe auch → **Statuten** der Geberit AG), 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 tagt mindestens dreimal jährlich und besteht ausschliesslich aus unabhängigen, nicht-exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern, die jährlich von den Aktionären an der Generalversammlung gewählt werden. Seit der Generalversammlung 2019 gehören dem Ausschuss Hartmut Reuter als Vorsitzender sowie Eunice Zehnder-Lai und Thomas M. Hübner als Mitglieder an. 2019 befasste sich der Ausschuss in drei regulären Sitzungen unter anderem mit den unten aufgeführten wiederkehrenden Traktanden. Die Teilnahmequote an den Sitzungen lag bei 89%. Thomas M. Hübner konnte nur an der ersten Sitzung des Nominations- und Vergütungsausschusses im August 2019 teilnehmen (Hinschied Thomas M. Hübner am 4. Oktober 2019). Er wurde ab 5. Oktober 2019 durch Bernadette Koch ersetzt.

	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)	- Nachfolgeplanung für KL-Positionen - Beratung über Talentmanagement	- Generelle Entwicklung Governance - Zielvergütung (Folgejahr) - Zielsetzung für STI (Folgejahr) - Optionsbewertung und Definition von Performance-Kriterien für nächste LTI-Zuteilung
Angelegenheiten Verwaltungsrat		- Benchmarking der VR-Vergütung	- 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	- Ausarbeitung des Vergütungsberichts - NCC-Agenda für Folgejahr - Zieleinkommen 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

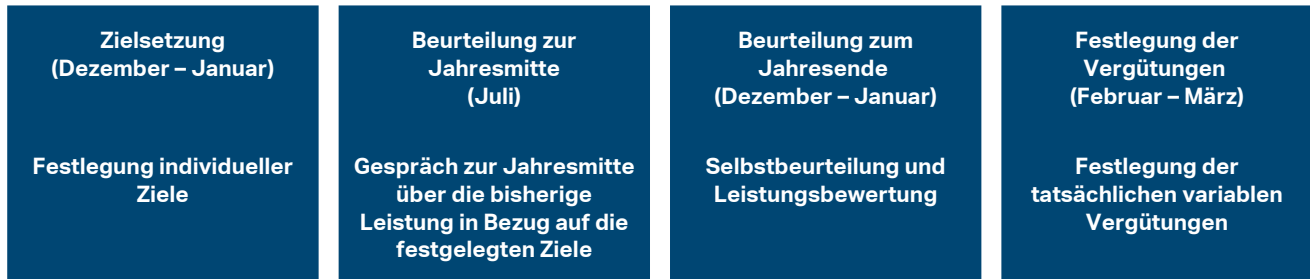
BENCHMARKS UND EXTERNE BERATER

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) eine detaillierte Analyse der Vergütungen des CEO und der übrigen Konzernleitungsmitglieder durch. Dieses Beratungsunternehmen hält kein weiteres Mandat von Geberit. Die damalige Vergütungsanalyse wurde auf Basis einer Vergleichsgruppe von Industrieunternehmen ähnlicher Grösse und geografischer Präsenz mit Hauptsitz in der Schweiz durchgeführt. Dazu gehörten: Autoneum, Barry Callebaut, Bucher, Dätwyler, dormakaba, Ems-Chemie, Georg Fischer, Givaudan, Logitech, Lonza, Mettler-Toledo, OC Oerlikon, Schindler, Schweiter, SFS, Sika, Sonova, Sulzer und Zehnder. Diese 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 2019 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.

Das System und die Höhe der Vergütungen an den Verwaltungsrat werden in regelmässigen Abständen durch den Nominations- und Vergütungsausschuss überprüft. Dies umfasst die regelmässige Teilnahme an Vergleichsstudien. Im Jahr 2019 führte das Beratungsunternehmen Agnès Blust Consulting AG eine solche Überprüfung anhand einer Vergleichsanalyse von 19 Schweizer Industrieunternehmen, die an der SIX Swiss Exchange gehandelt werden, durch. Die Vergütungsanalyse wurde auf Basis einer Vergleichsgruppe von Industrieunternehmen mit Blick auf Marktkapitalisierung, Umsatz und Mitarbeiterzahl durchgeführt. Dazu gehörten: ABB, ams, Arysza, Barry Callebaut, Clariant, Dätwyler, dormakaba, Forbo, Georg Fischer, Givaudan, LafargeHolcim, Logitech, Lonza, OC Oerlikon, Schindler, Sika, Sonova, Straumann und Sulzer. Dieses Beratungsunternehmen berät den Nominations- und Vergütungsausschuss auch zu anderen vergütungsrelevanten Themen. Es hält kein anderes Beratungsmandat von Geberit.

PERFORMANCE-MANAGEMENT

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



4.3 BETEILIGUNG DER AKTIONÄRE

In den letzten sieben 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.

4.4 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 (Artikel 21):
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 (Artikel 22):
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 (Artikel 23):
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 (Artikel 26):
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 einem vom Verwaltungsrat verabschiedeten Reglement 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 Vergütungen der Verwaltungsratsmitglieder wurden im Berichtsjahr hinsichtlich Struktur und Höhe von einem unabhängigen Beratungsunternehmen überprüft. Die Analyse ergab, dass das Vergütungssystem des Verwaltungsrats von Geberit der marktüblichen Praxis entspricht und folglich die Struktur und Höhe der Vergütungen des Verwaltungsrats keiner Änderungen bedürfen:

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 2020 bis zur Generalversammlung 2021 finden Sie in der Einladung zur Generalversammlung 2020.

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	Leistungskennzahlen 2019
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, EBITDA Marge, EPS, ROIC, individuelle Ziele
	Aktienbeteiligungsplan MSPP	Bei Bezug des STI in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	Aktien: 3-jährige Sperrfrist Aktienoptionen: 3-jährige Leistungsperiode, 9-jährige Planperiode	Aktienoptionen: ROIC
Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)	Aktienoptionsplan MSOP	Aktienoptionen mit Performance-Kriterium	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen, Mitarbeiterbindung	3-jährige Leistungsperiode, 9-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 kurzfristige variable Vergütung (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 der STI (bei hundertprozentiger Erreichung aller Finanzziele des Unternehmens) bilden das sogenannte Zieleinkommen. Das Grundgehalt repräsentiert 70% des Zieleinkommens und die variable Vergütung 30%. Darüber hinaus gibt es, basierend auf der Erreichung von individuellen qualitativen Leistungsindikatoren, die Möglichkeit, eine bis zu 10% höhere variable Vergütung des Zieleinkommens zu erhalten.

Die Finanzziele umfassen jeweils mit gleicher Gewichtung die Entwicklung von Umsatz und Gewinn je Aktie (EPS) im Vergleich zum Vorjahr sowie die Gewinn-Marge vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen (EBITDA-Marge) und 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 verbessert werden. Auf Basis dieser anspruchsvollen Zielsetzung soll Geberit seine marktführende Stellung behaupten. Daneben werden eine Zielerreichungsuntergrenze, unterhalb derer keine variable Vergütung ausbezahlt wird, und eine Zielerreichungsobergrenze festgelegt, ab welcher der kurzfristige variable Vergütungsanteil plafoniert wird. Der Auszahlungsbetrag wird zwischen diesen Eckpunkten – Untergrenze, Zielvorgabe und Obegrenze – linear interpoliert. Die maximale Auszahlung für das Erreichen der Finanzziele darf 60% des Zieleinkommens 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 Zieleinkommens nicht überschreiten.

Infolgedessen ist die variable Gesamtbarvergütung der Mitglieder der Konzernleitung auf 70% des Zieleinkommens 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 eineinhalb kostenlose Aktienoptionen. Die Optionen unterliegen einem leistungsbasierten Vesting-Zeitraum von drei Jahren. Die übrigen Merkmale der Optionen und das Performance-Kriterium (durchschnittlicher 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		Gevestete Optionen	Gesperrte Aktien
		Nicht gevestete Optionen			
Good Leaver	Pensionierung				
	Invalidität	Vollständige Ausübung auf Basis der effektiven Leistung zum regulären Vesting-Zeitpunkt			Sperre sofort aufgehoben
	Andere Gründe			Regulärer Ausübungszeitraum	Reguläre Verfügungssperre
	Liquidation/ Kontrollwechsel*	Beschleunigte vollständige Ausübung auf Basis der effektiven Performance nach Festlegung durch den VR zum Zeitpunkt der Auflösung			Sperre sofort aufgehoben
	Tod	Beschleunigte vollständige Ausübung auf Basis von Zielleistung			
Bad Leaver	Inadäquate Leistung/ Verhalten**	Verfallen		Regulärer Ausübungszeitraum	Reguläre Verfügungssperre

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

** Für Konzernleitungsmitglieder wird die Unangemessenheit von Leistung oder Verhalten vom Verwaltungsrat nach pflichtgemäßem Ermessen festgelegt.

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. Um die Vergütungsstruktur für die Konzernleitung zu vereinfachen, wurden die Vesting-Zeiträume des MSOP sowie der Optionen unter dem MSPP harmonisiert und der Vesting-Zeitraum mit Wirkung vom 1. Januar 2019 auf drei Jahre verkürzt. Die leistungs-basierte Vesting-Periode des LTI entspricht der gängigen Praxis anderer börsen-kotierter Schweizer Unternehmen. Um den wirtschaftlichen Wert der Performance-Op-tionen gegenüber den vorherigen Plänen vergleichbar zu halten, wurde die Laufzeit der Optionen mit Wirkung vom 1. Januar 2019 von zehn Jahren auf neun Jahre ver-kürzt.

Das Vesting von Aktienoptionen setzt die Erfüllung eines Performance-Kriteriums – die durchschnittliche Rendite auf dem investierten Betriebskapital ROIC – im jeweili-gen Vesting-Zeitraum voraus. Der ROIC gibt Aufschluss darüber, welche Rendite das Unternehmen im Verhältnis zum eingesetzten Betriebskapital erzielt hat. Auf Emp-fehlung des Nominations- und Vergütungsausschusses legt der Verwaltungsrat jäh-rlich ein Leistungs-Kriterium fest. Bei Erreichen des Zielwerts vesten die Optionen zu zwei Dritteln. Ferner wird eine Leistungsuntergrenze (Schwellenwert) definiert, unter-halb derer keine Optionen vesten, sowie eine Leistungsobergrenze (Deckelung) fest-gelegt, bei deren Erreichung 100% der Optionen vesten. Sowohl der Zielwert als auch die Leistungsobergrenze sind anspruchsvoll und liegen deutlich oberhalb der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Die ermittelten Beträge zwischen der Erreichung der Leistungsunter- und Leistungsobergrenze werden linear interpoliert. Die Optionen können zwischen dem Vesting-Zeitpunkt, drei Jahre nach Zuteilung und der Fälligkeit ausgeübt werden. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktwert der zugrunde liegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung.

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Höhe der zu gewährenden Aktienoptionen fest. Im Jahr 2019 betrug der Fair Value der gewährten Optionen 60% des Zieleinkom-mens für den CEO und zwischen 40 und 50% des Zieleinkommens für die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für rund 100 weitere Beteiligte des Gruppen-Manage-ments betrug der Fair Value 10% des Zieleinkommens.

Bei Auflösung eines Arbeitsverhältnisses gelten für die im Rahmen des MSOP erwor-benen Optionen folgende Bestimmungen:

Grund der Auflösung		Planregeln	
		Nicht gevestete Optionen	Gevestete Optionen
Good Leaver	Pensionierung		
	Invalidität	Pro-rata-Ausübung auf Basis der effektiven Leistung zum regulären Vesting-Zeitpunkt	
	Andere Gründe		Regulärer Ausübungszeitraum
	Liquidation/ Kontrollwechsel*	Beschleunigte vollständige Ausübung auf Basis der effektiven Performance nach Festlegung durch den VR zum Zeitpunkt der Auflösung	
	Tod	Beschleunigte vollständige Ausübung auf Basis von Zielleistung	
Bad Leaver	Inadäquate Leistung/Verhalten**	Verfallen	Regulärer Ausübungszeitraum

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

** Für Konzernleitungsmitglieder wird die Unangemessenheit von Leistung oder Verhalten vom Verwaltungsrat nach pflichtgemäßem Ermessen festgelegt.

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 149 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 149 (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 sowie des Long-Term-Incentive-Plans geleistet wurden. 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 noch nicht übertragene Long-Term-Incentives teilweise oder vollständig als verwirkt erklären (Malusklausel) und/oder ausbezahlte variable Barvergütungen oder übertragene 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.

Weitere Informationen zu beiden Programmen finden Sie unter → **5. Aufbau Vergütungssystem, 5.2 Konzernleitung**.

6. VERWALTUNGSRAT: VERGÜTUNGEN UND BETEILIGUNGEN IM JAHR 2019

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 2019 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 2 244 (Vorjahr TCHF 2 280). Die Vergütung für die ordentliche Verwaltungsratsstätigkeit und Ausschussmandate betrug TCHF 2 055 (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	B. Koch ¹ CHF	Total CHF
2019						
Vergütung an den Verwaltungsrat						
Aufwandsabgrenzungen Honorar ²	270 000	320 000	220 000	235 000	172 167	1 217 167
Honorar bar	615 000					615 000
Spesen	15 000	15 000	15 000	15 000	11 250	71 250
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	41 938	15 516	10 954	11 636	8 696	88 740
Total	941 938	350 516	245 954	261 636	192 113	1 992 157

¹ B. Koch ist seit dem 3. April 2019 Mitglied des Verwaltungsrats.

² Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2020 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 (J. Tang-Jensen¹, T. Hübner²)							
Aufwandsabgrenzungen Honorar							55 000
Honorar bar							167 444
Spesen							15 167
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV							14 594
Total							252 205

¹ J. Tang-Jensen war bis zum 3. April 2019 Mitglied des Verwaltungsrats.

² T. Hübner war bis zum 4. Oktober 2019 Mitglied des Verwaltungsrats.

	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 an den 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 erfolgte 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

Für die Periode ab der Generalversammlung 2019 bis zur Generalversammlung 2020 wird dem Verwaltungsrat voraussichtlich eine Vergütung in Höhe von CHF 2 192 919 ausbezahlt. Diese liegt unterhalb der von der Generalversammlung 2019 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*****
GV 19–GV 20	2019	1. Jan. 2019 bis GV 2019	1. Jan. 2020 bis GV 2020	GV 2019 bis GV 2020	GV 2019	GV 2019
Verwaltungsrat (Total)	2 244 362	-569 878	518 435	2 192 919	2 350 000	93%
GV 18–GV 19	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%

* 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 2020

**** 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 2019 und 2018 hielten die Verwaltungsratsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	A. Baehny Präsident	H. Reuter Vizepräs.	F. Ehrhat	B. Koch	E. Zehnder- Lai	Total
2019						
Beteiligungen Verwaltungsrat						
Aktien	71 415	9 030	3 348	10	877	84 680
Call-Optionen	41 864*	0	0	0	0	41 864
Stimmrechtsanteil	0,19%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,23%

* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

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

* Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

Per 31. Dezember 2019 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Verwaltungsratsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern.

7. KONZERNLEITUNG: VERGÜTUNGEN UND AKTIENBETEILIGUNGEN/OPTIONEN IM JAHR 2019

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

7.1 PERFORMANCE IM JAHR 2019

Der konsolidierte Nettoumsatz nahm im Jahr 2019 um 0,1% auf CHF 3 083 Mio. zu. Dieses Gesamtwachstum setzt sich aus Wachstum in lokalen Währungen von +3,4% und einem negativen Fremdwährungseffekt von -3,3% zusammen. Die Ergebnisse im Jahr 2019 waren nicht mehr von Einmalkosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst, weshalb ab dem Berichtsjahr keine adjustierten Zahlen mehr ausgewiesen werden. Die Ergebnisvergleiche beziehen sich auf adjustierte Vorjahreswerte. Der operative Cashflow (EBITDA) stieg um 4,2% auf CHF 904 Mio. Die EBITDA-Marge betrug 29,3%. Die im Vorjahresvergleich angestiegene EBITDA-Marge war vor allem auf tiefere Rohmaterialpreise, höhere Verkaufsvolumina, einen verbesserten Produktmix und Preiserhöhungen sowie auf Effizienzsteigerungen und eine hohe Kostendisziplin zurückzuführen. Zusätzlich beeinflusste eine Änderung im IFRS-Rechnungslegungsstandard die EBITDA-Entwicklung positiv. Negativ wirkten sich tarifbedingt stark angestiegene Personalkosten und Einmalkosten im Zusammenhang mit der Markenharmonisierung aus. Als Folge der Strategie, eine natürliche Währungsabsicherung anzustreben, hatte die Währungsentwicklung keine negativen Auswirkungen auf die operative Marge. Je Aktie ergab sich ein um 4,4% gesteigerter Gewinn von CHF 17.97 (Vorjahr CHF 17.21). Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) erhöhte sich auf 23,1% (Vorjahr 22,6%).

Die Festlegung der variablen Barvergütung (STI) der Konzernleitung erfolgt auf Grundlage folgender gleichgewichteter Leistungskennzahlen: Entwicklung von Umsatz und EPS im Vergleich zum Vorjahr sowie EBITDA-Marge und 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 deutlich über den Zielvorgaben lag.

7.2 VERGÜTUNG IM JAHR 2019

Die Vergütungen der Konzernleitung betragen im Jahr 2019 TCHF 10 278 (Vorjahr TCHF 8 727). Die Vergütung des CEO betrug im gleichen Zeitraum TCHF 3 058 (Vorjahr TCHF 2 503). Die Gesamtvergütung der Konzernleitung fiel im Jahr 2019 im Vergleich zum Vorjahr höher aus. Grund dafür sind die sehr guten Ergebnisse bei der variablen Vergütung und die erhöhten Sozialversicherungsbeiträge, die auf die Ausübung von Call-Optionen durch Mitglieder der Konzernleitung zurückzuführen sind.

Die variable Vergütung des CEO repräsentierte 89,6% seiner fixen Vergütung. Für die anderen Mitglieder der Konzernleitung lag der Anteil der variablen Vergütung zwischen 87,8% und 92,3% ihrer individuellen fixen Vergütung.

An der Generalversammlung 2018 genehmigten die Aktionäre für das Jahr 2019 eine maximale Gesamtvergütung an die Konzernleitung von TCHF 11 500. Die für diesen Zeitraum zugeteilte Vergütung betrug TCHF 10 278 und lag damit unterhalb des genehmigten Betrags.

Weitere Informationen zur Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2019 im Vergleich zur maximal möglichen Vergütung finden Sie in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung 2020.

Folgende Tabelle zeigt die Vergütungen für die Jahre 2019 und 2018:

	2019		2018	
	C. Buhl CEO	Total	C. Buhl CEO	Total
	CHF	CHF	CHF	CHF
Gehalt				
- Fixe Vergütung	966 810	3 412 642	931 801	3 342 650
- Variable Vergütung ¹	866 600	3 032 650	541 350	1 947 550
<i>davon in 2019 in Aktien bezogen²</i>			540 978	1 232 454
Aktien/Optionen				
- Call-Optionen MSOP 2019/2018 ³	840 399	2 488 670	809 885	2 357 518
- Call-Optionen MSPP 2019/2018 ⁴	52 415	119 412	43 639	109 830
Sachleistungen				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug ⁵	7 056	45 646	7 056	46 380
Aufwendungen für Vorsorge				
- Berufliche Vorsorge	90 262	524 743	88 390	497 124
- Beiträge AHV, ALV	232 583	637 875	78 092	408 123
- Beiträge Kranken-/Unfallversicherung	2 187	16 149	2 476	18 172
Total⁶	3 058 312	10 277 787	2 502 689	8 727 347

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 406.75 (Vj. CHF 432.20).

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 406.75 (Vj. CHF 432.20); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 3-jährige Vesting-Periode (1 Tranche à 100%); der Gesamtwert für die Call-Optionen wird per Zuteilungsdatum und danach jährlich nach der voraussichtlichen Zielerreichung bewertet. Vj. 3- bis 5-jährige Vesting-Periode (3 Tranchen à 33%). Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 39.39 (Vj. CHF 39.29).

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 406.75 (Vj. CHF 432.20); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 3-jährige Vesting-Periode (1 Tranche à 100%); der Gesamtwert für die Call-Optionen wird per Zuteilungsdatum und danach jährlich nach der voraussichtlichen Zielerreichung bewertet. Vj. 1- bis 4-jährige Vesting-Periode (4 Tranchen à 25%). Die Bewertung erfolgte gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 39.39 (Vj. CHF 36.61).

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

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

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

7.3 BETEILIGUNGEN KONZERNLEITUNG

Per Ende 2019 und 2018 hielten die Mitglieder der Konzernleitung folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Ausübungspreis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Baumüller	E. Renfordt-Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	M. Ziegler	Total
2019										
Beteiligungen Konzernleitung										
Aktien			12 772	28 316	3 408	646	12 000	400	2 908	60 450
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,16%
Call-Optionen¹										
Vesting-Jahr:										
Gevestet	2021–2026	372.20	8 041	695	3 228	10 240	119	1 431	2 316	26 070
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	424.97	47 421	22 641	11 294	10 714	19 765	14 498	11 377	137 710
2023	2028	432.20	6 871	3 266	1 527	1 594	3 011	2 036	1 696	20 001
Total Optionen			95 629	44 956	21 494	31 373	39 330	29 245	18 858	280 885
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,26%	0,12%	< 0,1%	< 0,1%	0,11%	< 0,1%	< 0,1%	0,76%

¹ Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1/1,5 Optionen. Die nicht gevesteten Optionen unterliegen einer leistungs-basierten Vestingbedingung.

	Verfall	Ø Ausübungspreis 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-Optionen¹										
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%

¹ Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1 Option. Die nicht gevesteten Optionen unterliegen einer leistungs-basierten Vestingbedingung.

Per 31. Dezember 2019 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 2019

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

Im Jahr 2019 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 CHF
Mitarbeiter-Programm (ESPP)	2021	2 424	18 903	264.40
Management-Programm (MSPP)	2022	99	10 278	406.75
Vergütung Verwaltungsrat	2023	6	3 398	406.75
Total			32 579	

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 32 579 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

Im Jahr 2019 nahm das Geberit Management an zwei verschiedenen **Optionsprogrammen** (MSPP und MSOP) teil. Die Programme sind in diesem Vergütungsbericht beschrieben. Im Rahmen dieser Programme wird am Ende des Vesting-Zeitraums voraussichtlich die nachstehende Anzahl Optionen definitiv übertragen werden*:

	Ende Vesting- Zeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmer	Erwartete Anzahl zugeteilter Optionen	Ausübungs- preis CHF
Management-Programm (MSPP)	2019–2022	2028	99	10 278	406.75
Options-Programm (MSOP)	2019–2022	2028	92	114 435	406.75
Total				124 713	

Der beizulegende Zeitwert der 2019 zugeteilten Optionen betrug am jeweiligen Zuteilungstichtag im Durchschnitt CHF 39.39 (für MSPP) und CHF 39.39 (für MSOP). Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» berechnet.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte die folgenden Parameter:

	Ausübungs- preis ¹	Erwartete Ø Volatilität	Erwartete Ø Dividenden- rendite	Laufzeit	Risikoloser Ø Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Management-Programm (MSPP)	406.75	16,51	2,55	9	-0,27
Options-Programm (MSOP)	406.75	16,51	2,55	9	-0,27

¹ Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 5.–18.3.2019.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2019 auf CHF 2,9 Mio. (Vorjahr CHF 3,0 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 4,7 Mio. (Vorjahr CHF 3,8 Mio.).

* Die erwartete Anzahl definitiv zugeteilter Optionen am Ende des Vesting-Zeitraums hängt von der Zielerreichung (Ø ROIC) ab und wurde basierend auf der erwarteten Zielerreichung berechnet.

9. ZUSAMMENFASSUNG DER VON DEN MITARBEITENDEN UND DEM MANAGEMENT GEHALTENEN AKTIEN UND OPTIONEN PER 31. DEZEMBER 2019

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 2019 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeitende insgesamt 372 600 (Vorjahr 386 381) eingetragene Aktien der Geberit AG, d. h. 1,0% (Vorjahr 1,0%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2019 laufenden Optionspläne zusammen*:

Vesting-Jahr	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen in the money	Ø Ausübungspreis CHF
Gevestet	2020–2026	117 637	311.78	117 637	311.78
2020	2023–2027	76 187	398.75	76 187	398.75
2021	2024–2028	139 186	416.12	139 186	416.12
2022	2025–2028	160 422	412.59	160 422	412.59
2023	2028	34 420	432.20	34 420	432.20
Total		527 852	390.33	527 852	390.33

Diese Tabelle beinhaltet auch Optionen aus Beteiligungsprogrammen aus früheren Jahren, welche andere Laufzeiten und Vesting-Bedingungen enthielten.

Folgende Bewegungen haben 2019 und 2018 stattgefunden*:

	MSOP		MSPP		Total 2019		Total 2018	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF
Ausstehend per 1. Januar	461 881	373.39	46 063	382.21	507 944	374.19	473 375	351.52
Gewährte Optionen	114 435	406.75	10 278	406.75	124 713	406.75	116 779	432.20
Verwirkte Optionen	7 012	534.74	246	416.61	7 258	530.74	25 390	398.31
Verfallene Optionen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausgeübte Optionen	85 752	324.36	11 795	331.75	97 547	325.25	56 820	293.37
Ausstehend per 31. Dezember	483 552	389.35	44 300	401.06	527 852	390.33	507 944	374.19
Ausübbar per 31. Dezember	99 437	299.76	18 200	377.43	117 637	311.78	143 895	293.39

Diese Tabelle beinhaltet auch Optionen aus Beteiligungsprogrammen aus früheren Jahren, welche andere Laufzeiten und Vesting-Bedingungen enthielten.

Die am 31. Dezember 2019 ausstehenden Optionen haben Ausübungskurse im Bereich von CHF 231.20 bis CHF 435.95 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 6,4 Jahren.

* Die erwartete Anzahl definitiv zugeteilter Optionen am Ende des Vesting-Zeitraums hängt von der Zielerreichung (Ø ROIC) ab und wurde basierend auf der erwarteten Zielerreichung berechnet.

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 2019

Wir haben den beigefügten → **Vergütungsbericht** der Geberit AG für das am 31. Dezember 2019 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 2019 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Beat Inauen
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Martin Knöpfel
Revisionsexperte

Zürich, 9. März 2020