

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

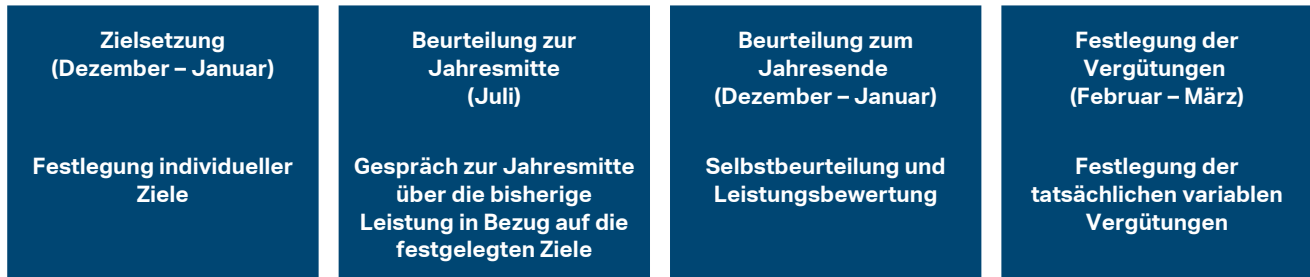
BENCHMARKS UND EXTERNE BERATER

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	Gemeinschaftsstiftung, Wohlfahrtsfonds	Deckt Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken ab		
	Nebenleistungen	Dienstwagenregelungen, Spesenrichtlinien	Mitarbeitergewinnung/-bindung		

GRUNDGEHALT

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

VARIABLE BARVERGÜTUNG (SHORT-TERM INCENTIVE, STI)

Die 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 Obergrenze – 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			
		Nicht gevestete Optionen		Gevestete Optionen	Gesperrte Aktien
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 Zieleinkommens 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 zugeleiteter 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