

Geberit Gruppe 2015

Integrierter
Geschäftsbericht

Be- richts- teil

Geberit Gruppe 2015

Highlights Berichtsjahr



Im Zeichen der Integration

Im Februar kommt die Akquisition der Sanitec zustande. Geberit wird zum führenden Hersteller von Sanitärprodukten in Europa. In einem ersten Schritt werden die Unternehmenskulturen zusammengeführt, Prozesse vereinheitlicht und die Vertriebsstrukturen angepasst.



Spatenstich in Pfullendorf

Am 17. April 2015 findet in Pfullendorf der Spatenstich für den Ausbau des Geberit Logistikzentrums statt. Rund 40 Millionen Euro kostet das Bauvorhaben, das im Frühjahr 2017 fertiggestellt werden soll. Damit optimiert Geberit die bestehenden Logistikprozesse und rüstet sich für die Zukunft.



Gibt es genug für alle?

An der Expo Milano dreht sich im Schweizer Pavillon, welcher unter anderem von Geberit gesponsert wird, alles um Ressourcenknappheit. In den Türmen des Pavillons befinden sich Lebensmittel. Mit fortschreitendem Konsum senken sich die Plattformen, auf denen die Besucher stehen. So entsteht ein Eindruck von Leere.



Effiziente Reinigung mit Wasser

Im neuen Premium-Dusch-WC Geberit AquaClean Mera steckt viel technisches Know-how: Ein intelligentes hybrides Warmwassersystem zählt ebenso dazu wie die patentierte WhirlSpray-Duschtechnologie und die nahezu geräuschlose TurboFlush-Spültechnik.



Saubere Lösung

Die neue Geberit Duschrinne CleanLine vereint Design und Funktionalität. Nicht nur Installateure, auch Privatkunden sind von den individuellen Einbaumöglichkeiten, der einfachen Reinigung der Rinne, der optimalen Abflussleistung sowie der bis ins letzte Detail durchdachten Montage überzeugt.



Spree-Juwel

Am Ufer der Spree in Berlin ist ein moderner Wohnblock mit 14 Stockwerken und 56 Eigentumswohnungen entstanden. Neben dem spektakulären Panorama lassen sich auch die Badezimmer sehen. Dank der flexiblen Installationstechnik von Geberit konnten diese ganz nach den Wünschen der Kunden gestaltet werden.



Schwindelfrei am Matterhorn

Die Spitze des steilen Matterhorns versteckt sich hinter einer Wolkendecke. Etwas weiter unten kontrollieren Sanitärinstallateure die Wasserzufuhr zur Hörnhütte. Zur Sanierung der Berghütte hat Geberit Betätigungsplatten, Duofix Elemente und Rohrleitungen beigesteuert.

Damit alle ruhig schlafen können



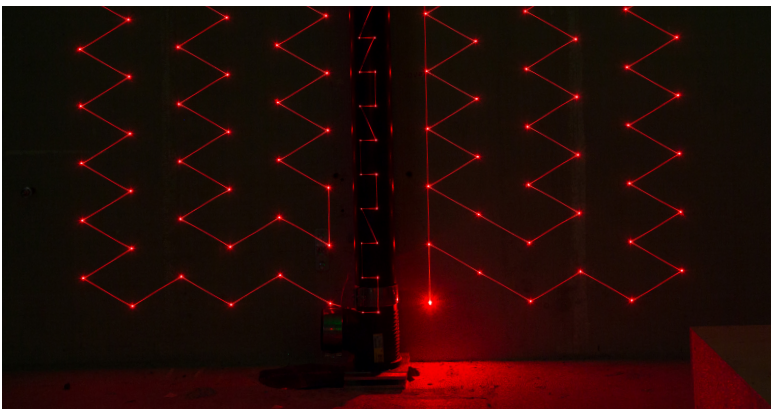
Egal ob in einer Grossüberbauung oder im Hotel, schlafraubende Sanitärgeräusche lassen sich beim heutigen Stand der Technik vermeiden. Entsprechende Produkte und Lösungen sind verfügbar und laufend kommen weitere hinzu.

Die Akustikspezialisten von Geberit sind überzeugt, dass die Haustechnik in Zukunft viel leiser werden wird. Deshalb wird bereits bei der Entwicklung konsequent darauf geachtet, dass neue Sanitärprodukte nur minimale Geräuschpegel erzeugen. Die Grundlagen dazu erarbeitet Geberit unter anderem im firmeneigenen bauphysikalischen Labor, das in der Haustechnikbranche wohl einzigartig ist.

Jüngstes Resultat der diesbezüglichen Entwicklungsarbeiten ist das hoch schalldämmende Entwässerungssystem Geberit Silent-Pro. Dessen hervorragende akustische Eigenschaften werden im Wesentlichen durch drei Faktoren erzielt: ein hohes Eigengewicht des neu entwickelten Werkstoffs, erhöhte Wandstärken an genau definierten Stellen sowie eine konsequente Entkopplung vom Baukörper.

«In der Sanitärtechnik sind viele akustische Phänomene noch nicht ausreichend erforscht», meint Oliver Wolff, Leiter Bauphysik bei Geberit. «Aber mit unserer Arbeit gewinnen wir immer bessere Einblicke in die komplexen Zusammenhänge der Schallübertragung.»

Wir setzen alles daran, unsere Kompetenzen – zum Beispiel im Bereich der Akustik und des Schallschutzes – laufend auszubauen und unser Know-how in unsere Produkte einfließen zu lassen. Auch deshalb, weil wir das Bedürfnis nach mehr Ruhe ernst nehmen.



Dank dem Laserlicht des Scanning-Vibrometers können feinste Schwingungen registriert werden.

Die häufigsten Lärmquellen im Badezimmer



1) Die Elemente der Sanitärinstallation haben direkten Kontakt mit dem Boden oder den Wänden. Deshalb wird der Schall auf das gesamte Gebäude übertragen.

2) Herkömmliche Abwasserleitungen sind nicht dafür ausgelegt, Lärm zu absorbieren.

3) Lärm durch Abwasser wird bei der Bauplanung oft nicht berücksichtigt. Obwohl Schallschutzmassnahmen, vor allem bei angrenzendem Schlafzimmer, besonders wichtig sind.

Bad-Serien mit Charakter



«Die Entwicklung einer neuen Bad-Serie ist Teamsache. Es braucht von Anfang an klare Leitplanken, was die Modelle, die Marktbedürfnisse und die preisliche Positionierung betrifft. Die Designsprache soll schliesslich auf die ganze Serie anwendbar sein.»

Simon Hopps, Leiter Design & Innovation bei Geberit



«Citterio erzielt mit schlichten, natürlichen Elementen eine unverwechselbare Präsenz, in der eine anspruchsvolle italienische Ästhetik zum Ausdruck kommt.»



«Bei Xeno² betonen klare Formen die elementare Kraft der Natur. Fast scheint es so, als habe sich das Wasser im Laufe der Zeit seinen natürlichen Weg durch das Becken gebahnt.»



«iCon ist zweifellos eine absolute Top-Serie, die sich als moderner Klassiker etabliert hat.»



«Renova Plan hat ausgesprochen aktuelle Bezüge, wobei die sanfte geometrische Formgebung in einer grossen Produktauswahl zum Tragen kommt.»



«Bei Glow harmonisieren die subtilen keramischen Oberflächen mit exakten äusseren Formen und puristischen Möbелеlementen.»



«Die schlichte Eleganz der Mattis Badewanne ermöglicht variantenreiche Kombinationen mit anderen Serien, wodurch jedes Bad eine persönliche Note bekommt.»



«Triple A bezeichnet eine stilvolle Palette neuartiger Duschtrennungen mit zahlreichen Besonderheiten, darunter das innovative magnetgeführte Türsystem.»

Geh´ raus und komm´ zurück



«Zu meinen persönlichen Highlights gehörten die „Simply Swiss Events“ in Durban und Kapstadt, zu denen ich meine Arbeitskollegen begleiten durfte. Es hat mich beeindruckt, wie viel Wert auch im fernen Südafrika auf Schweizer Qualität gelegt wird.»

Nadine Fritschi, Praktikantin in Südafrika



«Ein Auslandspraktikum kann ich jedem jungen Menschen nur empfehlen. Sei offen, neugierig und mutig, dich selber einzubringen. Du wirst tolle Erfahrungen machen, wertvolle Kontakte knüpfen und viel über dich selbst lernen.»

Janina Widenhorn, Praktikantin in Südafrika



«Stell dir vor, der Strom fällt aus oder die Produktionsmaschine ist defekt und dir fehlt ein wichtiges Ersatzteil. Solche Herausforderungen gehören in Indien zum Alltag. Ich habe gelernt, mit verschiedensten Situationen umzugehen, zu improvisieren und einfach gelassener zu sein.»

Thomas Conen, Praktikant in Indien



«Wir wissen, wie wichtig die frühe Sensibilisierung unserer Lernenden ist. Damit sie begreifen, dass internationale Kompetenzen der Schlüssel für ihre Karriere sind, müssen wir sie rechtzeitig an das Thema heranzuführen.»

Annika Heilig, Verantwortliche Human Resources

Flexibilität wird im Zeitalter steigender Mobilität und wachsendem internationalen Standortwettbewerb immer wichtiger. Und Auslandserfahrung ist auf dem Arbeitsmarkt gefragter denn je. Wie können nun Unternehmen sicherstellen, dass deren Nachwuchskräfte diese Flexibilität in Bezug auf Mobilität mitbringen?

Die Antwort sind internationale Praktikumsstellen. Die Lernenden sollen rechtzeitig über die Möglichkeit eines Auslandseinsatzes informiert werden. Deshalb findet die Sensibilisierung bereits früh in der Lehrzeit statt.

Der Schritt ins Ausland bietet jungen Fachkräften eine einmalige Chance, sich in einem komplett anderen Umfeld zu behaupten. Und es kommen Mitarbeitende zurück, die gelernt haben, wie bereichernd eine andere Kultur, ein anderes Arbeitsumfeld oder eine andere Sprache für ihre berufliche und persönliche Entwicklung sein kann.

Geberit führt die Lernenden gezielt und sorgfältig an das Praktikum heran und stellt sicher, dass die jungen Leute entsprechend ihren Fähigkeiten eingesetzt werden: «Es ist uns wichtig, dass beide Seiten von einem Praktikum profitieren», ergänzt Annika Heilig, zuständig für das Programm.

Ehemalige Praktikanten sind begeistert von der Möglichkeit, die ihnen geboten wurde und nehmen eine wichtige Vorbildfunktion ein. Eine einmalige und wertvolle Erfahrung nennen sie es unisono.



Prof. Dr. Jürgen Bolten ist an der Friedrich-Schiller-Universität Jena (DE) tätig. Er hat sich in mehreren Studien mit dem Thema Internationalisierung im Bereich der betrieblichen Ausbildung auseinandergesetzt.

«Die Unternehmen müssen klären, wie ihre Auszubildenden aktiv in Internationalisierungsprozesse eingebunden werden können, und vor allem, wie sich im Unternehmen nachhaltig eine Dialogatmosphäre schaffen lässt, welche die Erfahrungen der Rückkehrer als Keim innovativer Prozesse ernst nimmt und sie entfalten lässt.»

Massgeschneidert verpackt



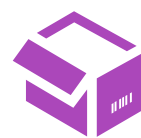
Seien es Rohstoffe, Halbfabrikate, Fertigfabrikate, Produktionsanlagen, Dienstleistungen – oder eben Verpackungen: Geberit setzt auf eine verantwortungsvolle Beschaffungspolitik. Diese Verantwortung hat viele Facetten. Sie umfasst höchste Qualitätsansprüche, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Der Verhaltenskodex für Lieferanten, der sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact orientiert, gibt der verantwortungsvollen Beschaffung eine verbindliche Form. Bei Geberit haben fast 100% der Lieferanten diesen unterschrieben.

Papier zu Karton verarbeiten und daraus massgeschneiderte Verpackungen herstellen, das ist das Geschäftsmodell der Firma Model AG in Weinfelden (CH). Aus der seit Jahrzehnten bestehenden Kunden- und Lieferantenbeziehung ist längst eine zuverlässige Partnerschaft entstanden, in der gemeinsam und konstant nach Verbesserungen gesucht wird.

Effizientere Prozesse, die Reduktion von Abfall in den einzelnen Produktionsschritten oder die Wärmenutzung der Produktionsanlagen zur Beheizung der Hallen – dies sind nur einige der zahlreichen gemeinsam erreichten, nachhaltigen Fortschritte.



Umfassend – umweltschonend - energieeffizient



440
unterschiedliche Ver-
packungstypen produziert
Model für Geberit



80%
beträgt der Recyclinganteil
beim Verpackungsmaterial



3/4
des gesamten Wärmebedarfs
für die Kartonherstellung
stammt aus der lokalen
Kehrichtverbrennungsanlage

Garantiert praxistauglich



Wenn ein Installateur auf der Baustelle ein Geberit Produkt aus der Verpackung nimmt, dann muss aus der Montageanleitung klar hervorgehen, wie er vorgehen soll. Anspruchsvoller wird die Sache, wenn mehrere Gewerke am fachgerechten Einbau eines Sanitärprodukts beteiligt sind, beispielsweise bei einer Duschrinne.

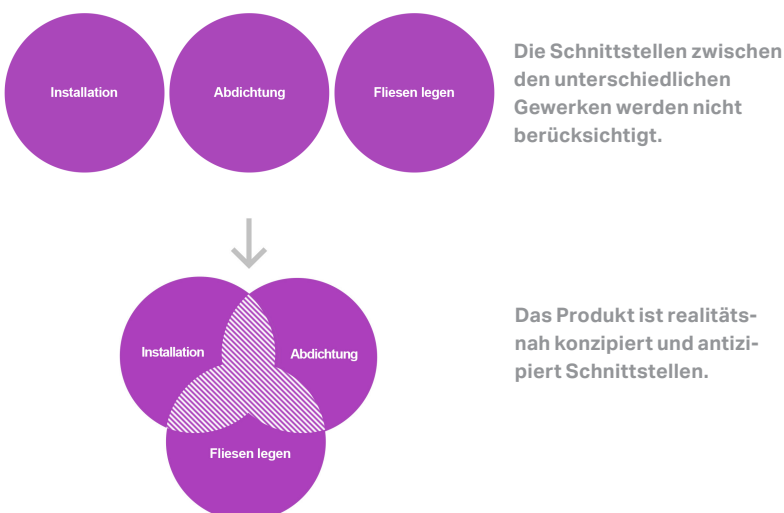
Aus diesem Grund lud Geberit Installateure, Estrichbauer und Fliesenleger aus verschiedenen Ländern zu einer Praxiserprobung in die Schweiz ein. Dabei ging es darum, die erst als Prototyp verfügbare Duschrinne Geberit CleanLine in verschiedenen realitätsnahen Situationen einzubauen. Produktentwickler und Anwendungstechniker nutzten die Gelegenheit, den Handwerkern genau über die Schulter zu blicken und sich mit ihnen auszutauschen. «Sowohl die Prototypen als auch die Montageanleitungen haben den Praxistest mit Bravour bestanden», sagte Andreas Schläpfer, Leiter Anwendungstechnik, nach Abschluss der Tests. «Dennoch ergaben sich aus den Gesprächen mit den Handwerkern einige wichtige Detailverbesserungen. Der Aufwand hat sich also mehr als gelohnt.»

Wenn wie bei Geberit Zuverlässigkeit eine zentrale Anforderung an ein Produkt ist, so ist entscheidend, dass die unterschiedlichen Gewerke gemeinsam nach Lösungen suchen. So geschehen bei den Praxiserprobungen der neuen Duschrinne.



Wolfgang Steindl ist Präsident des Österreichischen Fliesenverbandes und Vorsitzender des Technischen Ausschusses des Fliesenverbandes.

Gemeinsam Lösungen entwickeln



«Es hat uns beeindruckt, dass sich eine Sanitärtechnikfirma bei der Produktentwicklung über die Bedürfnisse der anderen Gewerke so viele Gedanken gemacht hat. Geberit hat sich vor der Produkteinführung in Praxistests den anderen Gewerken gestellt und die Inputs der Fliesenleger in die Entwicklung einfließen lassen.»

Unterwegs: das Geberit AquaClean Mobil



Was ist ein Dusch-WC und wie fühlt es sich an? Das AquaClean Mobil bot 2015 die Gelegenheit zum Testen und das Thema «Reinigung mit Wasser» auf eine ganz neuartige Weise zu erleben. Von Anfang Juli bis Mitte September gastierte das AquaClean Mobil in Deutschland auf 16 hochkarätigen Sport- und Kulturveranstaltungen sowie in stark frequentierten Einkaufszentren. Anschliessend tourte der Truck während je drei Wochen durch 20 Städte in Norwegen und Dänemark.

Mit der Kampagne «Mein erstes Mal» und einem Video, das Menschen bei ihrer ersten Benutzung eines Dusch-WCs zeigt, wurde erfolgreich auf die Aktion aufmerksam gemacht. So konnten in enger Zusammenarbeit mit den Geberit AquaClean Partnern und dank der ausgeklügelten Marketingkampagne Tausende Kunden motiviert werden, das AquaClean Mobil zu besuchen und sich über Dusch-WCs zu informieren. Neben dem breiten Publikum lud Geberit auch ausdrücklich Installateure ein, die Roadshow mit ihren Kunden zu besuchen.

In dem Mobil führten die Geberit AquaClean Teams die Kunden behutsam an das Thema Intimhygiene mit Wasser heran. Wie sich ein Wasserstrahl eines AquaClean Dusch-WCs anfühlt, konnten die Truck-Besucher zunächst mit der Hand testen. Im Ausstellungsbereich standen zudem sämtliche Dusch-WC-Modelle zur Begutachtung bereit. Und wer wollte, konnte ein Dusch-WC in zwei Kundentoiletten direkt ausprobieren.



Lise-Lotte Kristiansen, Projekt Manager Nordic Marketing, Geberit A/S



Volker Röttger, Leiter Marketingkommunikation, Geberit Deutschland



Anders Tell, Retail Manager bei Falsing VVS, Kopenhagen (DK) und Geberit AquaClean Partner

«Mit der Geberit AquaClean Roadshow konnten wir eine grosse Aufmerksamkeit für die Kategorie Dusch-WC erzielen. Wir waren sehr positiv überrascht, wie viele Leute anhielten, Fragen stellten, die Dusch-WCs ausprobierten und sich schnell von den Vorteilen der Reinigung mit Wasser überzeugen liessen.»

«Mit dem ungewöhnlichen Angebot, mehr über die Reinigung mit Wasser zu erfahren und die Dusch-WCs vor Ort testen zu können, haben wir viele Menschen erreichen und begeistern können. Und ganz nebenbei beweisen, dass wir dem Wettbewerb wieder eine Nasenlänge voraus sind.»

«Die Roadshow stiess im Zentrum von Kopenhagen auf grosses Interesse. Jeder, der vorbeikam, schaute sich das Mobil an. Ich habe es sehr geschätzt, mit Endkunden sprechen und sie für Dusch-WCs begeistern zu können. Für unser Geschäft haben sich daraus viele neue Kundenkontakte ergeben.»

Editorial

Das anspruchsvolle Umfeld in der Bauindustrie, die Integration des akquirierten Sanitec Geschäfts sowie der starke Schweizer Franken prägten die Resultate der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2015. Von einem sehr hohen Niveau aus startend, gelang es trotzdem, ein gutes Gesamtergebnis zu erwirtschaften und die Position als führender Anbieter für Sanitärprodukte in Europa weiter zu festigen.

Der Nettoumsatz nahm im Jahr 2015 um 24,2% auf CHF 2 593,7 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von 2,7%, einem negativen Fremdwährungseffekt von 9,6% sowie einer durch die Sanitec Akquisition bedingten Zunahme von 31,1% zusammen. Die operativen Margen wurden durch vorteilhafte Volumen- und Produktmix-Effekte sowie durch tiefere Rohmaterialpreise positiv beeinflusst. Dagegen wirkten sich vor allem die Margenverwässerung durch die Integration von Sanitec und die Effekte aus dem in der Schweiz gewährten Währungsrabatt in der Höhe von 10% negativ aus. Die Ergebnisse beinhalten verschiedene Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition. Das um diese Sondereffekte adjustierte Betriebsergebnis (EBIT) erhöhte sich um 2,4% auf CHF 590,9 Mio., die entsprechend adjustierte EBIT-Marge belief sich auf 22,8%. Das adjustierte Nettoergebnis reduzierte sich um 1,1% auf CHF 493,1 Mio.; die adjustierte Nettoumsatzrendite betrug 19,0%. Der adjustierte Gewinn je Aktie ging um 0,4% auf CHF 13.23 zurück. Die ausgewiesenen Werte betragen für den EBIT CHF 498,3 Mio. (EBIT-Marge 19,2%), für das Nettoergebnis CHF 422,4 Mio. (Umsatzrendite 16,3%) und für den Gewinn je Aktie CHF 11.33. Der Free Cashflow stieg um 5,1% auf CHF 484,0 Mio. an.

Massgeblich geprägt war das Geschäftsjahr 2015 durch die Übernahme und Integration der Sanitec Gruppe. Im Oktober 2014 nahm die Geberit Gruppe mit dem Übernahmangebot für Sanitec – einem führenden europäischen Hersteller und Anbieter im Bereich Sanitärkeramik – eine strategische Weichenstellung vor. Im darauffolgenden Februar konnte die Akquisition vollzogen werden. Durch die Kombination vergrösserte sich die Gruppe um 6 200 Mitarbeitende, 18 Produktionswerke und 14 europäische, lokal stark verankerte Marken. Dank dieses Schrittes befindet sich Geberit nun in einer idealen Position, um im Badezimmer mit innovativen Lösungen Mehrwerte zu schaffen. An der Schnittstelle zwischen reibungslos funktionierender Technik hinter und raffiniertem Design vor der Wand liegt die Zukunft. Geberit ist in Europa der Marktführer im Bereich der Sanitärprodukte und hat seine Position insbesondere in Regionen wie den nordischen Ländern, Frankreich, Grossbritannien und Osteuropa gestärkt, in denen das Unternehmen bis anhin noch keine namhafte Position hatte. Die im zweiten Quartal 2015 gestarteten Integrationsaktivitäten verliefen plangemäss. Bis Ende 2015 wurden die wesentlichen organisatorischen Arbeiten abgeschlossen. Insbesondere wurde das Ziel erreicht, zum 1. Januar 2016 im Vertrieb in allen Märkten als ein Unternehmen aufzutreten. Der Fokus im Jahr 2016 gilt der weiteren Harmonisierung der Prozesse sowie der Realisierung erster Synergien.

Das zukunftsgerichtete, kontinuierlich optimierte Produktportfolio ist ein wichtiger Erfolgsfaktor von Geberit. Im Jahr 2015 gelang es wiederum, das bewährte Sortiment mit wesentlichen Innovationen zu ergänzen und damit die Marktstellung weiter auszubauen. Als Beispiel sei die Duschrinne CleanLine genannt, die edles Aussehen mit effizienter, sicherer Montage kombiniert und gleichzeitig einfacher zu reinigen ist als herkömmliche Duschrinnen. Das bisherige Marktecho auf dieses Produkt hat sämtliche Erwartungen übertroffen. Oder die kompakte Hygienespülung mit neuer Steuerungs- und Sensortechnik, die einer Vermehrung von Bakterien- und Keimpopulationen in Leitungen mit stillstehendem Wasser vorbeugt, indem sie diese bei Bedarf automatisch durchspült. Ebenfalls eingeführt wurde das neue Premium-Dusch-WC Geberit AquaClean Mera, das neue Massstäbe in dieser Kategorie setzt.

Wie bereits im letzten Geschäftsbericht angekündigt, wurde im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung bestehender Logistikprozesse – und unabhängig von der Sanitec Akquisition – beschlossen, die Kapazitäten des Logistikzentrums in Pfullendorf weiter auszubauen und dafür rund EUR 40 Mio. zu investieren. Der Spatenstich zur Erweiterung erfolgte plangemäss im Frühjahr 2015. Die Fertigstellung ist auf Anfang 2017 geplant, sodass die Erweiterungsbauten den Betrieb im gleichen Jahr aufnehmen können.

Die Kursentwicklung der Geberit Aktie präsentierte sich erfreulich. Der Aktienkurs legte – im Gegensatz zum Swiss Market Index (SMI), der einen Rückgang von 1,8% verzeichnete –

leicht um 0,5% auf CHF 340.20 zu. Der Verwaltungsrat will die Aktionäre trotz leicht rückläufigen Ergebnissen an der grundsätzlich soliden Geschäftsentwicklung teilhaben lassen und hält weiterhin an der attraktiven Ausschüttungspolitik der Vorjahre fest. Der Generalversammlung wird deshalb eine gegenüber dem Vorjahr leicht um 1,2% auf CHF 8.40 erhöhte Dividende vorgeschlagen. Die Ausschüttungsquote von 63,3% des adjustierten Nettoergebnisses liegt damit im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%. Darüber hinaus wurde das laufende Aktienrückkauf-Programm weiter geführt. Bis zum 31. Dezember 2015 wurden Aktien zu einem Betrag von CHF 205 Mio. erworben, was rund einem Drittel des ursprünglich geplanten gesamten Programms entspricht. Von Juli 2014 bis März 2015 war der Rückkauf wegen der laufenden Sanitec Akquisition sistiert, weshalb bis zum Abschluss des Programms Ende Februar 2016 lediglich rund 2% des Aktienkapitals oder rund 40% des ursprünglich geplanten Umfangs zurückgekauft wurden. Der Generalversammlung 2016 wird beantragt, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der insgesamt zurückgekauften Aktien vorzunehmen und die Aktien zu vernichten.

Veränderungen wird es im Verwaltungsrat geben. Robert F. Spoerry stellt sich nach sieben Jahren im Gremium an der ordentlichen Generalversammlung vom 6. April 2016 nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung. Er hat sich mit viel Engagement und Fachwissen als Mitglied des Verwaltungsrats, als Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses, als Mitglied des Revisionsausschusses sowie in einer Übergangsphase als Lead Director eingebracht. Verwaltungsrat und Konzernleitung danken ihm herzlich für seine Beiträge und Impulse zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Als Nachfolgerin und neues Verwaltungsratsmitglied wird der Generalversammlung Frau Regi Aalstad vorgeschlagen.

Als Folge der im Rahmen der Sanitec Akquisition angepassten Organisationsstruktur wurde die Konzernleitung ab Februar 2015 um den Bereich Marketing & Brands erweitert. Deshalb wurde zu diesem Zeitpunkt der vormalige Marketingleiter der Gruppe, Egon Renfordt-Sasse, zum Leiter des neuen Konzernbereichs und Mitglied der Konzernleitung ernannt. Anfang Juni 2015 übernahm zudem Ronald van Triest die vakante Position in der Konzernleitung als Leiter Vertrieb International, umfassend die Geberit Märkte ausserhalb von Europa.

Die guten Resultate im Jahr 2015 sowie die bis anhin planmässig verlaufene Integration der Sanitec Aktivitäten verdanken wir dem grossen Einsatz, der hohen Motivation und der Kompetenz unserer Mitarbeitenden in über 40 Ländern. Ihnen gelten unser Dank und unsere Anerkennung für die vorbildlichen Leistungen. Ein ganz besonderes Dankeschön gebührt unseren Kunden in Handel und Handwerk für das entgegengebrachte Vertrauen und die konstruktive Zusammenarbeit. Bedanken wollen wir uns nicht zuletzt bei Ihnen, geschätzte Aktionärinnen und Aktionäre, für Ihre anhaltend grosse Verbundenheit mit unserem Unternehmen.

Das Geschäftsjahr 2016 dürfte für die Geberit Gruppe weiterhin durch die Integration der Sanitec Aktivitäten geprägt sein. Seit dem 1. Januar 2016 tritt der Vertrieb in allen Märkten als ein Unternehmen auf; zudem soll wie erwähnt das Augenmerk der weiteren Harmonisierung der Systeme und Prozesse sowie der Realisierung von ersten Synergien gelten. Ein ebenso wichtiger Fokus soll dem Tagesgeschäft gelten, was aufgrund der Situation in den europäischen Bau-Märkten erneut anspruchsvoll werden dürfte. Ziel soll es sein, in allen Märkten mit der neuen gemeinsamen Vertriebsmannschaft überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Das Hauptaugenmerk soll auf einer forcierten Vermarktung der in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, der stärkeren Durchdringung von Märkten, wo Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sowie dem vielversprechenden Dusch-WC-Geschäft liegen. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich weiter optimiert werden. Verwaltungsrat und Konzernleitung sind überzeugt, für die bevorstehenden Chancen und Herausforderungen sehr gut gerüstet zu sein.



Albert M. Baehny
VR-Präsident



Christian Buhl
CEO

Informationen zur Geberit Aktie

Kursentwicklung im Berichtsjahr

Der Kursverlauf der Geberit Aktie war im Jahr 2015 geprägt von der Aufhebung des Mindestkurses durch die Schweizerische Nationalbank sowie der Erstkonsolidierung von Sanitec. Ausgehend von einem Stand von CHF 338.40 sank der Kurs Mitte Januar parallel mit dem Markt markant, um dann bis Mitte März bis auf ein Allzeithoch von knapp über CHF 370 zu steigen. In der Folge bewegte sich die Geberit Aktie leicht schwächer als der Markt in einem Abwärtstrend bis auf rund CHF 290, worauf sie sich im vierten Quartal jedoch überproportional erholte und das Jahr auf CHF 340.20 schloss. Insgesamt entspricht dies einem leichten Anstieg von 0,5% im Jahr 2015. Der SMI nahm in der gleichen Periode um 1,8% ab. Über die letzten fünf Jahre betrachtet, resultierte für die Geberit Aktie im Durchschnitt pro Jahr ein Wertzuwachs von 9,5% (SMI: +6,5%). Die Marktkapitalisierung der Geberit Gruppe erreichte Ende 2015 CHF 12,9 Mrd.

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

Ende 2015 betrug der Free Float gemäss Definition SIX 100%.

Ausschüttung

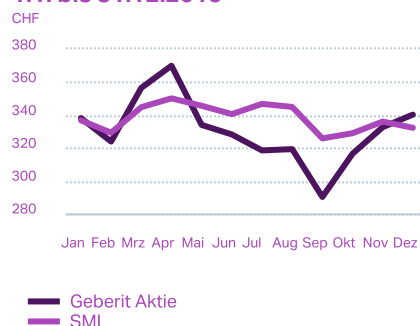
In einem normalen Marktumfeld erzielt Geberit einen soliden Free Cashflow, der für Investitionen in das organische Wachstum, zur Tilgung von Schulden, für allfällige Akquisitionen oder für Ausschüttungen an die Aktionäre verwendet wird. Die Kapitalstruktur wird umsichtig gepflegt und es wird eine solide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

Über die letzten fünf Jahre wurden rund CHF 1,9 Mrd. in Form von Ausschüttungen oder Aktienrückkäufen an die Aktionäre zurückbezahlt. Im gleichen Zeitraum stieg der Aktienkurs der Geberit Aktie von CHF 216.20 per Ende 2010 auf CHF 340.20 per Ende 2015.

Der Generalversammlung der Geberit AG vom 6. April 2016 wird durch den Verwaltungsrat trotz einem – bereinigt um Kosten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition – leicht rückläufigen Nettoergebnis eine gegenüber 2015 um 1,2% auf CHF 8.40 erhöhte Dividende vorgeschlagen. Ausschüttungsquote von 63,3% des adjustierten Nettoergebnisses liegt im oberen Bereich der durch den Verwaltungsrat definierten Bandbreite von 50 bis 70%.

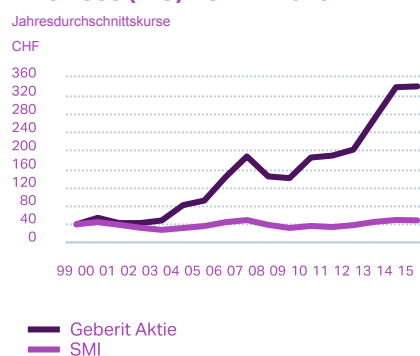
Das im März 2014 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 30. April 2014 gestartet. Im Rahmen des Programms sollten über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtumfang von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden. Der Rückkauf erfolgte über eine separate Handelslinie an der SIX Swiss Exchange. Bis zum 31. Dezember 2015 wurden 634 600 Aktien, was rund einem Drittel des gesamten Programms entspricht, zu einem Betrag von CHF 205 Mio. erworben. Von Juli 2014 bis März 2015 war der Rückkauf wegen der laufenden Sanitec Akquisition sistiert, weshalb bis zum Abschluss des Programms Ende Februar 2016 2% des Aktienkapitals oder rund 40% des ursprünglich geplanten Umfangs zurückgekauft wurden. Der Generalversammlung 2016 wird beantragt, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der insgesamt zurückgekauften Aktien vorzunehmen und die Aktien zu vernichten.

Aktienkursentwicklung 1.1. bis 31.12.2015



Quelle: Bloomberg

Aktienkursentwicklung 22.6.1999 (IPO) – 31.12.2015



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

Bezahlte Ausschüttung (CHF je Aktie)

	2011	2012	2013	2014	2015
Dividende	-	-	3.80	7.50	8.30
Kapitalrückzahlung	6.00	6.30	2.80	-	-
Total	6.00	6.30	6.60	7.50	8.30

Total Ausschüttung an Aktionäre und Aktienrückkäufe (CHF Mio.)

	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Ausschüttung	236	242	248	282	311	1 319
Aktienrückkauf	193	198	0	37	160	588
Total	429	440	248	319	471	1 907

Kommunikation

Über das Internet (→ 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 in eine Mailingliste (→ www.geberit.com/downloadcenter/maillingliste) eintragen. Damit erhalten sie jeweils aktuell die neusten Unternehmensinformationen.

Die laufende 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 (per 31.12.2015)

Eingetragene Aktionäre	25 522
Gesellschaftskapital (CHF)	3 779 842.70
Anzahl Namenaktien à CHF 0.10	37 798 427
Eingetragene Aktien	22 719 562
Eigenbestand an Aktien:	
- Eigene Aktien	243 280
- Rückkauf-Programm	634 600
Total Eigenbestand an Aktien	877 880
Börsenplatz	SIX Swiss Exchange
Valoren-Nummer	3017040
ISIN-Nummer	CH-0030170408
Telekurs	GEBN
Reuters	GEBN.VX

Kennzahlen (CHF je Aktie)

	2014	2015
Gewinn	13.28	13.23 ¹
Netto-Cashflow	16.20	16.00
Eigenkapital	45.74	39.76
Ausschüttung	8.30	8.40 ²

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

² Vorbehaltlich Genehmigung Generalversammlung 2016

Termine

	2016
Generalversammlung	6. Apr
Dividendenzahlung	12. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	28. Apr
Halbjahresabschluss	16. Aug
Zwischenbericht 3. Quartal	28. Okt

	2017
Erste Informationen Geschäftsjahr 2016	17. Jan
Resultate Geschäftsjahr 2016	14. Mrz
Generalversammlung	5. Apr
Dividendenzahlung	11. Apr
Zwischenbericht 1. Quartal	2. Mai

(Geringfügige Änderungen vorbehalten)

Führungsstruktur

Verwaltungsrat

Präsident Albert M. Baehny	Vizepräsident Robert F. Spoerry
--------------------------------------	---

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

* IBA: Spritzgiessen/Blasformen/Montage

** EFA: Extrusion/Formen/Montage

*** CER: Keramik

Strategie

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

1.
**Fokus auf Sanitär-
produkte**

2.
**Bekenntnis zu Inno-
vation und Design**

3.
**Selektive geografi-
sche Expansion**

4.
**Kontinuierliche
Geschäftsprozess-
optimierung**

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

Strategische Erfolgsfaktoren

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

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

Mittelfristige Ziele

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

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

Um dem zu erwartenden Wachstum gerecht zu werden, für anstehende grössere Projekte sowie bedingt durch die Integration des Sanitec Geschäfts sollen in den Jahren 2016 bis 2018 jährlich rund CHF 150 Mio. in Sachanlagen investiert werden.

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

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

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

Wertorientierte Führung

Aspekte der Wertorientierung werden in mehreren Bereichen des Unternehmens berücksichtigt.

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

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

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

Management von Währungsrisiken

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

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

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

Zu weiteren Informationen zum Management von Währungsrisiken vgl. [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, → 4. Risikobewertung und -management, Management von Währungsrisiken](#) sowie [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 15. Derivative Finanzinstrumente](#).

Sanitec Akquisition

Die Geberit AG kündigte am 14. Oktober 2014 an, dass sie den Sanitec Aktionären ein Angebot zur Übernahme ihrer Aktien zu einem Preis von SEK 97 je Aktie unterbreiten werde. Dies entsprach einem Gesamttransaktionswert von CHF 1,2 Mrd. für 100% der Aktien. Das Angebot bedeutete einen Aufschlag von 29% gegenüber dem volumengewichteten Durchschnittskurs der Sanitec Aktien an der Börse in Stockholm in den vorangegangenen drei Monaten.

Sanitec war zu diesem Zeitpunkt ein führender europäischer Hersteller und Anbieter im Bereich Sanitärkeramik. Im Jahr 2014 erzielte das Unternehmen einen Nettoumsatz von EUR 689 Mio. und eine EBIT-Marge von 11,4%; es beschäftigte in 18 Fertigungswerken und 24 Vertriebsseinheiten 6 200 Mitarbeitende. Sanitec vertrieb seine Produkte hauptsächlich in Europa unter 14 führenden, lokal stark verankerten Marken.

Die zuständigen Kartellbehörden erteilten Ende Januar 2015 alle erforderlichen Freigaben. Nach Ablauf der Annahmefrist am 2. Februar 2015 wurden Geberit 99,27% der Sanitec Aktien angeboten. Der Kauf/Verkauf dieser Aktien erfolgte am 10. Februar 2015 und wurde von Geberit durch eigene Mittel sowie durch neu aufgenommene Schulden finanziert. Nach einer verlängerten Angebotsfrist waren 99,77% der Aktien im Besitz von Geberit; für die restlichen Aktien wurde ein Squeeze-out-Verfahren durchgeführt, das im September 2015 erfolgreich abgeschlossen werden konnte.

Die Übernahme von Sanitec bedeutet für Geberit eine Erweiterung der bisherigen strategischen Ausrichtung. Das künftige Produktangebot wird um den Bereich Sanitärkeramik ergänzt. Das neue Unternehmen wird in Europa zum Marktführer im Bereich der Sanitärprodukte und stärkt seine Position insbesondere in Regionen wie den nordischen Ländern, Frankreich, Grossbritannien und Osteuropa, in denen Geberit bis anhin noch keine starke Position hatte. Es vereint das technische Know-how im Bereich der Sanitärtechnik «hinter der Wand» mit der Designkompetenz «vor der Wand». Die Akquisition unterstützt zudem die wesentlichen → **Umsatz- und Ergebnistreiber** der Gruppe und wird sich wertschöpfend auswirken.

Die im zweiten Quartal 2015 gestarteten Integrationsaktivitäten verliefen plangemäss. Bis Ende 2015 wurden die wesentlichen organisatorischen Arbeiten abgeschlossen. Insbesondere wurde das Ziel erreicht, zum 1. Januar 2016 im Vertrieb in allen Märkten als ein Unternehmen aufzutreten. Der Fokus im Jahr 2016 gilt der weiteren Harmonisierung der Prozesse sowie der Realisierung erster Synergien.

Geschäftsjahr 2015

Das anspruchsvolle Umfeld in der Bauindustrie sowie die Integration des akquirierten Sanitec Geschäfts prägten die Resultate der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2015. Von einem sehr hohen Niveau aus startend, gelang es trotzdem, ein gutes Gesamtergebnis zu erwirtschaften. Die Mehrzahl der Märkte und Regionen konnte Umsatzzuwächse erzielen und Marktanteile gewinnen. Die um verschiedene Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition bereinigten Ergebnisse waren durch vorteilhafte Volumen- und Produktmix-Effekte sowie durch tiefere Rohmaterialpreise positiv beeinflusst. Dagegen wirkten sich vor allem die Margenverwässerung durch die Integration von Sanitec und die Effekte aus dem Währungsrabatt in der Schweiz negativ aus. Mit den vorliegenden Resultaten wurde die Position als führender Anbieter für Sanitärprodukte weiter gefestigt.

Marktumfeld

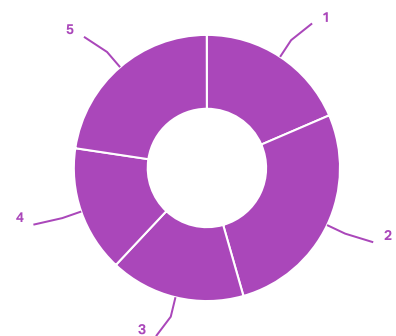
Rahmenbedingungen weiterhin herausfordernd

Wie in den vorangegangenen Jahren war der Bausektor im Jahr 2015 von regional unterschiedlichen Entwicklungen geprägt. Eine umfassende Erholung des Branchenumfelds war nicht zu beobachten. Von einer positiven Entwicklung kann nur in wenigen Märkten gesprochen werden. Andernorts wurden deutliche Volumentrübkänge verzeichnet; besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang der Einbruch der Aktivitäten in der Bauindustrie in China und in Russland.

Euroconstruct passte in einer kürzlich aktualisierten Einschätzung für **Europa** die Zunahme des Volumens im Hochbau für das Jahr 2015 von +1,8% nach unten auf +1,1% an. Der Vergleich mit länger zurückliegenden Prognosen von Euroconstruct macht den zurückhaltenderen Ausblick deutlich – Ende 2014 war noch von einer Zunahme von 2,0% im Hochbau im Jahr 2015 ausgegangen worden. Wie im Vorjahr legten die Neubauten (+0,9%) weniger stark zu als die Renovationen (+1,2%). Auffallend ist, dass das heutige Neubauvolumen 30 bis 40% unter dem Niveau der Jahre 2007/2008 liegt; im Gegensatz dazu erreicht das Renovationsvolumen nahezu wieder das damalige Niveau. Die Euroconstruct-Schätzungen für Deutschland (+0,7%), die Schweiz (+1,0%), Italien (-0,3%), Frankreich (-0,9%), Grossbritannien (+0,6%) und Österreich (+0,3%) – die sechs grössten Einzelmärkte von Geberit – lagen alle unter dem Durchschnitt der Euroconstruct-Schätzung für den Hochbau in Europa im Jahr 2015. Deutlich überproportionales Wachstum sah Euroconstruct für die Niederlande (+7,2%) und für Schweden (+8,5%). Vor diesem Hintergrund kann davon ausgegangen werden, dass die organische Entwicklung von Geberit den relevanten Wettbewerb im Berichtsjahr wiederum übertraf, wobei die Umsatzentwicklung in der Schweiz vom gewährten Währungsrabatt überlagert war.

In Europa entfielen im Jahr 2015 77% des gesamten Bauvolumens von EUR 1 371 Mrd. auf den Hochbau. Davon beanspruchte der Wohnungsbau knapp 60%, der Nicht-Wohnungsbau gut 40%. Mehr als die Hälfte des Hochbauvolumens entfiel auf Renovationen, dies vor allem infolge eines hohen Anteils im Wohnungsbau.

Aufteilung Bauvolumen 2015 in Europa (EUR 1 371 Mrd.)



- 1 Wohnungsbau – Neubau (19%)
- 2 Wohnungsbau – Renovation (27%)
- 3 Nicht-Wohnungsbau – Neubau (16%)
- 4 Nicht-Wohnungsbau – Renovation (15%)
- 5 Tiefbau (23%)

Quelle: 80. Euroconstruct-Konferenz in Budapest (HU), Dezember 2015

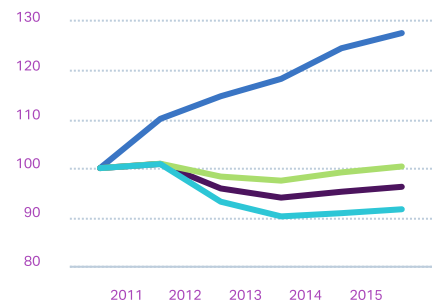
In **Nordamerika** stieg das Bruttoinlandprodukt (BIP) um 2,4%, womit die Wirtschaft etwas stärker wuchs als 2014 (+2,2%). Gemäss Zahlen zur US-Bauindustrie des U.S. Department of Commerce, United States Census Bureau, erhöhten sich die Investitionen im Hochbau gegenüber 2014 um 14,8%. Innerhalb des Hochbaus stiegen die Investitionen im Nicht-Wohnungsbau gesamthaft um 17,0% und damit deutlich stärker als im Vorjahr (+8,8%). Die für Geberit wichtigen Bereiche Gesundheitswesen/Spitäler sowie Schulen/Universitäten entwickelten sich mit +5,9% zwar unterdurchschnittlich, jedoch positiv (-1,4% im Vorjahr). Die Erholung im Wohnungsbau setzte sich fort: die Anzahl der Bewilligungen für neue private Wohneinheiten nahm mit 12,0% deutlich zu (Vorjahr +5,6%); die absoluten Werte liegen aber immer noch rund ein Viertel unter dem langjährigen Durchschnitt vor der Finanzkrise.

Das Wirtschaftswachstum in der Region **Fernost/Pazifik** verlangsamte sich mit +4,7% leicht gegenüber dem Vorjahr (+4,9%), dies entgegen der weltweiten wirtschaftlichen Entwicklung (von +2,5% im Jahr 2014 auf +2,8% im Berichtsjahr; Zahlen gemäss Internationalem Währungsfonds). Mit 53% (im Vorjahr 61%) resultierte dennoch wiederum mehr als die Hälfte des globalen Wachstums aus dieser Region. Der grösste Anteil davon entfiel auf China und, in geringerem Ausmass, auf Indien. Trotz der relativ stabilen makroökonomischen Situation waren einzelne Bau-Märkte in der Region von einer Abschwächung geprägt. Insbesondere in einigen Regionen Chinas ist der Wohnungsbau signifikant eingebrochen. Im Vergleich zum Vorjahr weiter angestiegene Bestände an unverkauften Wohnobjekten wirkten sich negativ auf den Wohnungsneubau aus.

Bautätigkeit und Geberit Nettoumsatz in Europa

2011 - 2015

(Index: 2010 = 100)



— Geberit Nettoumsatz, währungsbereinigt und organisch in Europa
— Hochbau gesamt
— Hochbau - Renovation
— Hochbau - Neubau

Quelle: 80. Euroconstruct-Konferenz in Budapest (HU), Dezember 2015, und 79. Euroconstruct-Konferenz in Warschau (PL), Juni 2015

Nettoumsatz

Solides Umsatzwachstum

Der kumulierte Nettoumsatz im Jahr 2015 nahm um 24,2% auf CHF 2 593,7 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich aus organischem Wachstum in lokalen Währungen von +2,7%, einem Fremdwährungseffekt von -9,6% sowie einer durch die Sanitec Akquisition bedingten Zunahme von +31,1% zusammen. Das währungsbereinigte organische Wachstum von +2,7% setzte sich aus einem Volumeneffekt von +2,8% und einem Preiseffekt von -0,1% zusammen, wobei der Preiseffekt massgeblich durch den Anfang 2015 im Markt Schweiz eingeführten Währungsrabatt beeinflusst war.

Das Produktsortiment von Sanitec trug ab Anfang Februar 2015 CHF 649 Mio. zum Nettoumsatz der Gruppe bei. Über das gesamte Jahr verzeichnete Sanitec in lokalen Währungen einen Nettoumsatzrückgang von 2,2%.

Trotz des zwischen 2008 und 2011 rückläufigen Nettoumsatzes resultierte in Schweizer Franken über die letzten zehn Jahre betrachtet ein durchschnittlicher jährlicher Zuwachs von 4,2%.

Die im Nettoumsatz enthaltenen Währungsverluste beliefen sich auf CHF 201 Mio., was einem Minus von 9,6% entspricht. Im Jahr 2015 wurden 63% des Nettoumsatzes in Euro, je rund 5% in Britischen Pfund, US-Dollar und Schwedischen Kronen sowie 4% in Polnischen Zloty erwirtschaftet.

Die folgenden Nettoumsatzveränderungen bei den Märkten und bei den Produktbereichen beziehen sich auf lokale Währungen und – bis auf die Erläuterungen zu den Produktlinien Badezimmerkeramik und Keramikergänzende Produkte – auf die ursprüngliche Geberit Einheit.

Währungsrabatt beeinflusst Schweizer Markt stark negativ

Die grösste Region **Europa** legte insgesamt 2,5% zu. Alle europäischen Länder/Regionen verzeichneten positives Wachstum mit Ausnahme der Schweiz. Starke Zuwachsraten erwirtschafteten die Iberische Halbinsel (+14,2%), Grossbritannien/Irland (+8,3%), die Benelux-Länder (+7,5%), die nordischen Länder (+5,5%) und Deutschland (+4,7%). Ebenfalls zulegen konnten Zentral-/Osteuropa (+2,7%), Italien (+2,0%), Österreich (+1,4%) und Frankreich (+0,2%). Die Schweiz (-8,3%) litt unter dem im Zusammenhang mit dem starken Schweizer Franken Anfang Februar eingeführten Währungsrabatt von 10%. Ausserhalb Europas wuchsen die Regionen **Nahost/Afrika** mit +16,2% und **Amerika** mit +7,1%. In der Region **Fernost/Pazifik** resultierte aufgrund des sehr schwachen Marktumfelds in China ein Rückgang von -4,1%.

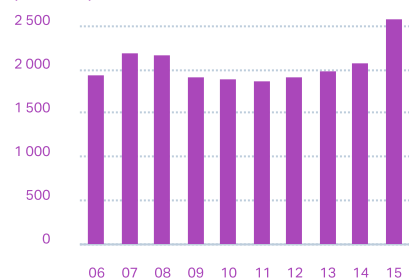
Sanitärsysteme stärker gewachsen

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Sanitärsysteme** erreichte CHF 1 145,9 Mio. – ein Zuwachs von 4,2%.

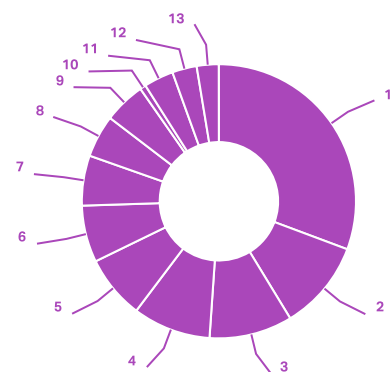
Der Nettoumsatz der mit einem Anteil von 28,0% bedeutendsten Produktlinie **Installationssysteme** stieg um 5,3%. Zum stärksten Wachstum aller Produktlinien trugen massgeblich die Trockenbauelemente und – mit zweistelligen Wachstumsraten – die hochwertigen Betätigungsplatten bei. Ein Plus von 0,6% verzeichnete die Produktlinie **Spülkästen und Innengarnituren**; die Produktlinie steht für 8,5% des Gesamtnettoumsatzes. Mindernd wirkten sich die Lieferschwierigkeiten aufgrund des grossen Markterfolgs des neu lancierten Premium-Dusch-WCs AquaClean Mera, bei gleichzeitig ausbleibenden Bestellungen für das Vorgängermodell, aus. Dagegen entwickelten sich das WC-Modul Monolith sowie die Füll- und Spülventile – trotz Rückgängen im volatilen OEM-Geschäft – wie im Vorjahr sehr erfreulich. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Armaturen und Spülsysteme** nahm 2015 – bei einem Anteil am Gesamtnettoumsatz von 4,5% – um 5,1% zu. Das Wachstum war auch auf das positivere Marktumfeld bei der US-Tochter

Entwicklung Nettoumsatz 2006 – 2015

(in Mio. CHF)



Nettoumsatz 2015 nach Märkten/Regionen



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

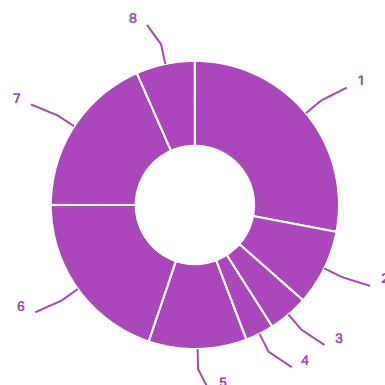
Chicago Faucets im Geschäft mit Schulen und Spitälern zurückzuführen. Der Nettoumsatz der Produktlinie **Apparateanschlüsse** stieg um 3,9%. Der Anteil am Gruppennettoumsatz belief sich auf 3,2%. Positiven Wachstumsraten bei den Duschabläufen und den Sifons für Urinale und WCs standen Rückgänge bei den Wannengarnituren und den Sifons für Waschtische und Bidets gegenüber.

Der Nettoumsatz im Produktbereich **Rohrleitungssysteme** betrug CHF 798,8 Mio., was einer Zunahme von 0,7% entspricht. Damit lag das Wachstum wie im Vorjahr unter demjenigen der Sanitärssysteme.

Die **Hausentwässerungssysteme** wuchsen um 3,9%. Der Anteil am Gesamtnettoumsatz erreichte 11,0%. Positiv entwickelten sich das schalloptimierte Entwässerungssystem Silent-PP und das PE-Abwassersystem. Dagegen stagnierte das Silent-db20 Abwassersystem. Mit -0,9% war die Produktlinie **Versorgungssysteme** die einzige Produktlinie, die einen Rückgang des Nettoumsatzes zu verzeichnen hatte. Der Anteil dieser gemessen am Gruppennettoumsatz zweitgrössten Produktlinie betrug 19,8%. Ein negatives Marktumfeld in für diese Produktlinie wichtigen Absatzmärkten wie Norwegen und Italien sowie eine ungünstige Entwicklung im Heizungsmarkt führten zu diesem Rückgang.

Die ab Februar 2015 erstmals konsolidierten Produktlinien **Badezimmerkeramik** und **Keramik-ergänzende Produkte** erreichten in den elf Monaten seit der Integration des Sanitec Geschäfts einen Anteil am Gruppennettoumsatz von 18,4% resp. 6,6%.

Nettoumsatz 2015 nach Produktbereichen und Produktlinien



- Sanitärssysteme (44,2%)
 - 1 Installationssysteme (28,0%)
 - 2 Spülkästen und Innengarnituren (8,5%)
 - 3 Armaturen und Spülsysteme (4,5%)
 - 4 Apparateanschlüsse (3,2%)
- Rohrleitungssysteme (30,8%)
 - 5 Hausentwässerungssysteme (11,0%)
 - 6 Versorgungssysteme (19,8%)
- Keramik (25,0%)
 - 7 Badezimmerkeramik (18,4%)
 - 8 Keramik-ergänzende Produkte (6,6%)

Ergebnisse

Weiterhin überzeugende Profitabilität

Im Geschäftsjahr 2015 wurden die Ergebnisse der Geberit Gruppe von verschiedenen Sondereffekten im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition beeinflusst. Zur besseren Vergleichbarkeit werden deshalb adjustierte Zahlen¹ ausgewiesen und kommentiert.

Die operativen Margen wurden durch vorteilhafte Volumen- und Produktmix-Effekte sowie durch tiefere Rohmaterialpreise positiv beeinflusst. Negativ wirkten sich der Währungsrabatt in der Höhe von 10% im Markt Schweiz, negative Währungseffekte, höhere Personal- und Pensionskosten sowie die generell tieferen Margen des Sanitec Geschäfts aus.

Der adjustierte operative Cashflow (adj. EBITDA) stieg um 5,5% auf CHF 693,5 Mio. und erreichte damit einen neuen Höchstwert in der Geberit Geschichte. Die adjustierte EBITDA-Marge betrug 26,7% im Vergleich zu 31,5% im Vorjahr, was hauptsächlich auf die erwähnte Margenverwässerung durch die Integration des Sanitec Geschäfts zurückzuführen ist. Über die letzten zehn Jahre betrachtet übertraf das durchschnittliche EBITDA-Wachstum von 4,3% die entsprechende Nettoumsatzzunahme von 4,2% leicht. Dass die operativen Ergebnisse des Vorjahres trotz der Sanitec Integration nicht deutlicher übertroffen wurden, lag am negativen Einfluss der Währungsentwicklung. Der adjustierte EBITDA wurde durch den Währungsverlauf mit CHF 69 Mio. respektive 10,4% negativ beeinflusst; der entsprechende Effekt auf die adjustierte EBITDA-Marge betrug -0,4 Prozentpunkte.

Das adjustierte Betriebsergebnis (adj. EBIT) nahm um 2,4% auf CHF 590,9 Mio. zu, die adjustierte EBIT-Marge betrug 22,8% (Vorjahr 27,6%). Das adjustierte Nettoergebnis ging um 1,1% auf CHF 493,1 Mio. zurück, was zu einer adjustierten Umsatzrendite von 19,0% (Vorjahr 23,9%) führte. Je Aktie ergab sich ein adjustierter Gewinn von CHF 13.23 (Vorjahr CHF 13.28). Der im Vergleich zum adjustierten Nettoergebnis unterproportionale Rückgang von 0,4% war durch den – als Folge des laufenden Aktienrückkauf-Programms – tieferen durchschnittlichen Aktienbestand begründet.

Betriebsaufwand unter Kontrolle

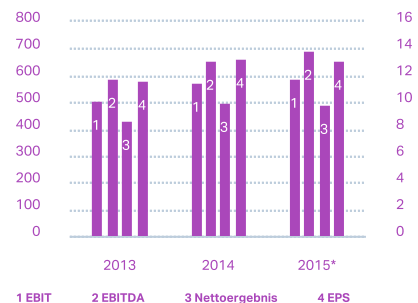
Der gesamte adjustierte Betriebsaufwand stieg im Jahr 2015 um 32,4% auf CHF 2 002,8 Mio. an. In Prozenten vom Nettoumsatz entspricht dies 77,2% (Vorjahr 72,4%). Der Anstieg beim gesamten adjustierten Betriebsaufwand, aber auch bei allen Unterpositionen war auf die Integration der Sanitec Aktivitäten zurückzuführen. Dagegen hatten → **Fremdwährungseffekte** eine reduzierende Wirkung.

Der adjustierte Warenaufwand insgesamt wuchs um 25,1% auf CHF 756,0 Mio., der Anteil am Nettoumsatz stieg leicht von 28,9% im Vorjahr auf 29,1% an. Aufwandsmindernd wirkten sich sowohl bei den industriellen Metallen wie auch bei den Kunststoffen rückläufige Rohmaterialpreise aus. Der adjustierte Personalaufwand stieg um 35,2% auf CHF 654,2 Mio. an. Dies entspricht 25,2% des Nettoumsatzes (Vorjahr 23,2%). Akquisitionsbereinigt ging der adjustierte Personalaufwand in absoluten Werten zurück. Dabei wurden die grösstenteils tariflich bedingten Gehaltserhöhungen und der Anstieg beim Personalbestand durch Wechselkurseffekte überkompensiert, vgl. auch → **Lagebericht der Konzernleitung, Mitarbeitende**. Die adjustierten Abschreibungen stiegen um 24,5% auf CHF 95,9 Mio., akquisitionsbereinigt hätte ein Rückgang resultiert. Die adjustierten Amortisationen auf immateriellen Anlagen betragen CHF 6,7 Mio. (Vorjahr CHF 3,2 Mio.). Der adjustierte sonstige Betriebsaufwand stieg um 42,5% auf CHF 490,0 Mio.; bereinigt um die Sanitec Aktivitäten wäre ein Rückgang zu verzeichnen gewesen.

Das adjustierte Netto-Finzergebnis betrug CHF -17,2 Mio., ein Minus von CHF 15,5 Mio. gegenüber dem Vorjahr. Diese Entwicklung war durch höhere Zinsaufwendungen im Zusammenhang mit der Finanzierung der Sanitec Akquisition, Amortisationen von akquisitionsbedingten Finanzierungsge-

EBIT, EBITDA, Nettoergebnis, Gewinn je Aktie (EPS) 2013 – 2015

(in Mio. CHF) (EPS: in CHF)



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

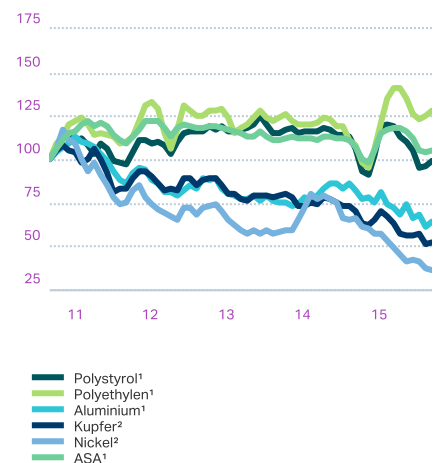
Akquisitions- und integrationsbezogene Kosten (in Mio. CHF)

Transaktionskosten	7
Integrationskosten	27
Auswirkung der Neubewertung der Vorräte*	28
Total Kosten auf EBITDA-Ebene	62
Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte	31
Total Kosten auf EBIT-Ebene	93
Finanzierungskosten	6
Steuereffekt	-28
Total Kosten auf Nettoergebnis-Ebene	71

* in Zusammenhang mit Kaufpreisallokation

Entwicklung Rohmaterialpreise

(Marktpreise; Index: Dezember 2010 = 100)



¹ Quelle: Kunststoff Information Verlagsgesellschaft mbH

² Quelle: London Metal Exchange

bühren sowie durch Fremdwährungsverluste begründet. Der adjustierte Steueraufwand nahm um CHF 4,0 Mio. auf CHF 80,6 Mio. zu. Daraus ergab sich eine im Vergleich zu 2014 leicht höhere adjustierte Steuerquote von 14,0% (Vorjahr 13,3%), was auf ausgelaufene, steuerwirksame Amortisationen zurückzuführen war.

Bedeutende Akquisitions- und Integrationskosten in der Erfolgsrechnung

Die negativen Sondereffekte² als Folge der Sanitec Akquisition betragen auf Stufe EBITDA CHF 62 Mio., auf Stufe EBIT CHF 93 Mio. und auf Stufe Nettoergebnis CHF 71 Mio. Die ausgewiesenen Werte erreichten für den EBITDA CHF 631,7 Mio. (EBITDA-Marge 24,4%), für den EBIT CHF 498,3 Mio. (EBIT-Marge 19,2%), für das Nettoergebnis CHF 422,4 Mio. (Umsatzrendite 16,3%) und für den Gewinn je Aktie CHF 11.33.

Anstieg beim Free Cashflow

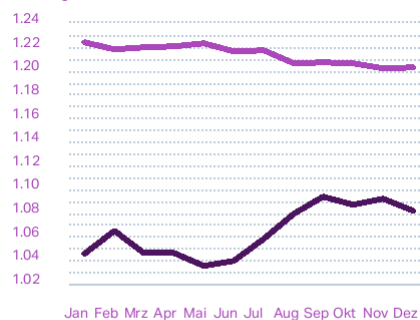
Der leicht tiefere operative Cashflow (EBITDA) sowie diverse, aus der Sanitec Akquisition herrührende und sich mehrheitlich gegenseitig kompensierende Sondereffekte führten beim Netto-Cashflow zu einem Rückgang um 2,0% auf CHF 596,3 Mio. Bei der Berechnung des Free Cashflow wurden höhere Investitionen in Sachanlagen durch positive Effekte aus der Veränderung des Nettoumlaufvermögens überkompensiert. Dadurch konnte ein Anstieg beim Free Cashflow von 5,1% auf CHF 484,0 Mio. erzielt werden. Aus dem Free Cashflow wurden im Wesentlichen Ausschüttungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 310,7 Mio. vorgenommen sowie Aktien in Höhe von CHF 159,8 Mio. zurückgekauft.

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

² Transaktions-, Integrations- und einmalige Finanzierungskosten sowie Amortisationen von immateriellen Anlagen und einmalige Aufwendungen aus der Neubewertung der Vorräte

EUR/CHF-Wechselkurs 2014/2015

(Stichtagskurse)



— 2015
— 2014

Finanzstruktur

Starkes finanzielles Fundament

Der wiederum substanzielle Beitrag aus dem Free Cashflow ermöglichte auch nach der Übernahme von Sanitec eine Fortsetzung der attraktiven Dividendenpolitik sowie die Fortführung des Aktienrückkauf-Programms bei gleichzeitiger Beibehaltung des sehr gesunden finanziellen Fundaments der Gruppe.

Die Bilanzsumme nahm von CHF 2 431,5 Mio. auf CHF 3 553,8 Mio. zu. Wesentlich beeinflusst war diese Entwicklung durch die Integration von Sanitec und durch den starken Schweizer Franken.

Die liquiden Mittel und Wertschriften nahmen von CHF 749,7 Mio. auf CHF 459,6 Mio. ab. Daneben standen nicht beanspruchte Betriebskreditlinien für das operative Geschäft in Höhe von CHF 345,6 Mio. zur Verfügung. Die Finanzverbindlichkeiten erhöhten sich substantiell auf CHF 1 139,2 Mio. (Vorjahr CHF 10,5 Mio.). Daraus resultierten per Ende 2015 Netto-Schulden von CHF 679,6 Mio. im Vergleich zu einer Netto-Liquidität von CHF 739,2 Mio. zum Ende des Vorjahres. Diese Veränderung wurde verursacht durch die Finanzierung der Sanitec Übernahme, durch Dividendenauszahlungen an die Aktionäre in Höhe von CHF 310,7 Mio. und durch Aktienrückkäufe in Höhe von CHF 159,8 Mio.

Das Nettoumlaufvermögen nahm im Vergleich zum Vorjahr von CHF 169,1 Mio. auf CHF 146,6 Mio. ab. Die Sachanlagen erhöhten sich von CHF 550,9 Mio. auf CHF 715,4 Mio., der Goodwill und die immateriellen Anlagen stiegen von CHF 645,3 Mio. auf CHF 1 757,1 Mio. Diese Positionen – wie auch die Kennzahlen im folgenden Abschnitt – waren wesentlich beeinflusst durch die Sanitec Akquisition und Integration.

Das Verhältnis von Netto-Schulden zu Eigenkapital (Gearing) nahm von -43,0% im Vorjahr auf +45,9% zu. Die Eigenkapitalquote erreichte solide 41,7% (Vorjahr 70,6%). Bezogen auf das durchschnittliche Eigenkapital betrug die adjustierte¹ Eigenkapitalrendite (ROE) 32,2%, die nicht adjustierte Eigenkapitalrendite 27,6% (Vorjahr 29,2%). Das durchschnittlich investierte Betriebskapital aus Nettoumlaufvermögen, Sachanlagen sowie Goodwill und immateriellen Anlagen erreichte Ende 2015 CHF 2 504,9 Mio. (Vorjahr CHF 1 404,5 Mio.). Die adjustierte Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) betrug 20,1%, der nicht adjustierte Wert dieser Kennzahl lag bei 17,0% (Vorjahr 35,5%). Details zu den Berechnungen der nicht adjustierten Werte für Gearing, ROE und ROIC siehe → [Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 5. Kapitalmanagement.](#)

Am 31. Dezember 2015 hielt die Geberit Gruppe 877 880 eigene Aktien in ihrem Bestand, was 2,3% der im Handelsregister eingetragenen Aktien entspricht. Davon stammen 634 600 (1,7% der im Handelsregister eingetragenen Aktien) aus dem Aktienrückkauf-Programm, das 2014 gestartet wurde. Der restliche Bestand von 243 280 Aktien ist vorwiegend für Beteiligungsprogramme bestimmt. Der im Handelsregister eingetragene Aktienbestand beträgt 37 798 427. Das erwähnte, im März 2014 angekündigte Aktienrückkauf-Programm wurde am 30. April 2014 gestartet. Im Rahmen des Programms sollten über einen Zeitraum von zwei Jahren unter Abzug der Verrechnungssteuer Aktien im Gesamtumfang von maximal 5% des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals zurückgekauft und mittels Kapitalherabsetzung vernichtet werden. Von Juli 2014 bis März 2015 war der Rückkauf wegen der laufenden Sanitec Akquisition sistiert, weshalb bis zum Abschluss des Programms Ende Februar 2016 lediglich rund 2% des Aktienkapitals oder rund 40% des ursprünglich geplanten Umfangs zurückgekauft wurden. Der Generalversammlung 2016 wird beantragt, eine Kapitalherabsetzung im Umfang der insgesamt zurückgekauften Aktien vorzunehmen und die Aktien zu vernichten.

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

Finanzverbindlichkeiten (in Mio. CHF; Stand 31.12.)

	2013	2014	2015
Langfristige Finanzverbindlichkeiten	7,7	6,6	1 135,5
Total Finanzverbindlichkeiten	11,7	10,5	1 139,2
Liquide Mittel und Wertschriften	612,8	749,7	459,6
Netto-Schulden	-601,1	-739,2	679,6

Investitionen

Investitionsvolumen deutlich über dem Niveau der Vorjahre

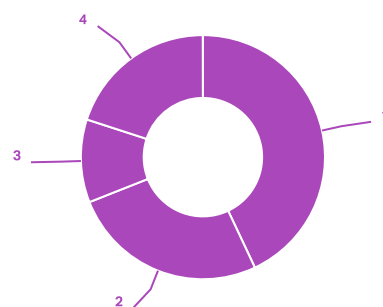
Die Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen betragen 2015 CHF 147,3 Mio. oder CHF 42,5 Mio. respektive 40,6% mehr als im Vorjahr. Bezogen auf den Nettoumsatz lag die Investitionsquote damit bei 5,7% (Vorjahr 5,0%). Alle grösseren Investitionsprojekte wurden plangemäss umgesetzt.

Der Hauptteil der Investitionen floss in den Maschinenpark, in Um- und Neubauprojekte von Gebäuden sowie in die Anschaffung von Werkzeugen und Formen für neue Produkte. Das mit Abstand bedeutendste Projekt im Berichtsjahr war der Kapazitätsausbau im Logistikzentrum in Pfullendorf (DE), wozu der Spatenstich im Frühjahr 2015 erfolgte. Zudem wurde in bedeutende Entwicklungsprojekte sowie in die weitere Optimierung der Produktionsprozesse investiert. Wesentlich beeinflusst war das Investitionsvolumen zusätzlich durch Investitionen in die Infrastruktur und die Prozesse der vormaligen Sanitec Organisation in Höhe von CHF 24,5 Mio. Zusammengefasst flossen im Jahr 2015 43% der Gesamtinvestitionen oder CHF 63,4 Mio. in die Erweiterung der Infrastruktur. 20% oder CHF 29,6 Mio. wurden in die Anschaffung von Werkzeugen und Betriebsmitteln für neu entwickelte Produkte, 26% oder CHF 38,3 Mio. in die Modernisierung der Sachanlagen sowie 11% oder CHF 16,0 Mio. in Rationalisierungsmassnahmen mit Bezug zu Sachanlagen investiert.

Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen (in Mio. CHF)

	2011	2012	2013	2014	2015
	92,6	86,0	98,0	104,8	147,3
In % Nettoumsatz	5,0	4,5	4,9	5,0	5,7

Investitionen nach Verwendungszweck



- 1 Kapazitätserweiterung (43%)
- 2 Modernisierung (26%)
- 3 Rationalisierung (11%)
- 4 Neuprodukte (20%)

Mitarbeitende

Ende 2015 beschäftigte die Geberit Gruppe weltweit 12 126 Personen. Das entspricht einer Zunahme um 5 879 Personen oder 94,1% im Vorjahresvergleich. Davon ist der Hauptanteil auf die Integration der übernommenen Sanitec Mitarbeitenden zurückzuführen. Im angestammten Geberit Geschäft nahm der Personalbestand um 96 Mitarbeitende oder 1,5% zu.

Basierend auf der durchschnittlichen Mitarbeitendenzahl von 6 311 betrug der Nettoumsatz pro Beschäftigten in der ursprünglichen Geberit Organisation TCHF 308,1 oder 7,0% weniger als im Vorjahr, hauptsächlich aufgrund von negativen Fremdwährungseffekten. Für die neue, kombinierte Gruppe nach Integration der Sanitec Aktivitäten lag dieser bei TCHF 207,9.

Bei der Verteilung der Beschäftigten nach Geschäftsprozessen schlug sich die Übernahme von Sanitec in einer Verlagerung in die Produktion zulasten aller anderen Prozesse nieder. Als Folge davon waren in Marketing und Vertrieb 23,9% (Vorjahr 29,5%), in der Produktion 62,6% (Vorjahr 54,1%), in der Verwaltung 7,8% (Vorjahr 9,0%) und in der Forschung und Entwicklung 3,6% (Vorjahr 3,7%) der Mitarbeitenden beschäftigt. Der Anteil der Auszubildenden lag bei 2,1% (Vorjahr 3,7%).

Profilierung als attraktiver Arbeitgeber

Erstklassige Mitarbeitende sind Garanten des zukünftigen Unternehmenserfolgs. In diesem Sinne wurden auch 2015 verschiedentlich Anstrengungen unternommen, um Geberit auf dem Arbeitsmarkt als attraktiven Arbeitgeber mit einer offenen Unternehmenskultur sowie internationalen Entwicklungsmöglichkeiten an der Schnittstelle zwischen Handwerk, Engineering und Verkauf zu positionieren. So traten Spezialisten aus unterschiedlichen Fachbereichen gemeinsam mit Human-Resources-Verantwortlichen an einer Reihe von Hochschulfestivals auf.

Geberit bietet den Mitarbeitenden attraktive Anstellungsbedingungen. Löhne und Sozialleistungen beliefen sich 2015 – bereinigt um Sondereffekte im Zusammenhang mit der Sanitec Akquisition – auf CHF 654,2 Mio. (Vorjahr CHF 483,9 Mio.), vgl. dazu auch die [→ Erläuterungen zur Erfolgsrechnung](#). Ausserdem kann zu attraktiven Konditionen an Aktienbeteiligungsprogrammen teilgenommen werden, vgl. dazu [→ Jahresabschluss der Geberit Gruppe, 17. Beteiligungsprogramme](#) sowie [→ Vergütungsbericht](#).

Chancengleichheit und gleiche Entlohnung von Frauen und Männern sind selbstverständlich. Die Frauenquote betrug per Ende 2015 25% (Vorjahr 31%), im oberen Management 8% (Vorjahr 7%). Im Verwaltungsrat und in der Konzernleitung ist keine Frau vertreten.

Interessante Perspektiven

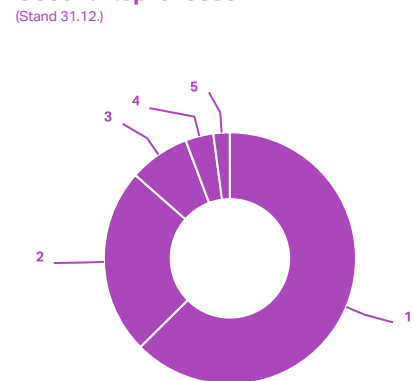
Investitionen in die Mitarbeitenden sind im Hinblick auf Aus- und Weiterbildung ein zentrales Thema. Ende 2015 beschäftigte Geberit 255 Auszubildende (Vorjahr 232). Die Übertrittsrate in ein weiterführendes Anstellungsverhältnis betrug 64% (Vorjahr 82%). Als Ziel wird ein Wert von 75% angepeilt. Im Anschluss an ihre Berufslehre haben Auszubildende zusätzlich die Möglichkeit, ein halbes Jahr im Ausland zu arbeiten. Als global tätiger Konzern fördert Geberit die Internationalisierung der Mitarbeitenden. Auslandserfahrung und Know-how-Transfer sind ein Plus sowohl für die Mitarbeitenden wie auch für das Unternehmen.

Das zweistufige Potentials-Management-Programm wird weiterhin durchgeführt. Talente sollen im gesamten Unternehmen gezielt identifiziert und auf ihrem Weg ins mittlere respektive ins obere Management begleitet werden. Erste Erfahrungen mit Führungs- oder Projektleitungsverantwortung gehören mit dazu. Die im Rahmen des Programms untersuchten Problemstellungen orientieren sich an der Realität des Unternehmens und dienen den Entscheidungsträgern als konkrete Handlungsgrundlagen. Das Programm soll dazu beitragen, mindestens die Hälfte aller offenen Führungspositionen innerhalb des Unternehmens mit internen Kandidierenden zu besetzen.

Mitarbeitende nach Ländern (Stand 31.12.)

	2014	Anteil in %	2015	Anteil in %
Deutschland	2 413	39	3 319	27
Polen	58	1	1 532	13
Schweiz	1 262	20	1 333	11
Ukraine	–	–	1 089	9
Frankreich	76	1	693	6
China	688	11	665	5
Österreich	507	8	541	4
Schweden	22	–	431	4
Italien	118	2	425	4
Andere	1 103	18	2 098	17
Total	6 247	100	12 126	100

Mitarbeitende 2015 nach Geschäftsprozessen (Stand 31.12.)



- 1 Produktion (62,6%)
- 2 Marketing und Vertrieb (23,9%)
- 3 Verwaltung (7,8%)
- 4 Forschung und Entwicklung (3,6%)
- 5 Auszubildende (2,1%)

2015 war dies innerhalb des Gruppen-Managements in 40% aller Fälle möglich (Vorjahr 69%).

Einheitlicher Massstab bei der Beurteilung

Der einheitliche Prozess zur Leistungsbeurteilung, Entwicklung und Vergütung (PDC) ist seit 2012 in Kraft. Dank diesem standardisierten Prozess kann ein Überblick des vorhandenen Potenzials geschaffen werden. PDC verfolgt mehrere Ziele: Es geht darum, die Leistungskultur zu stärken, die Transparenz zu erhöhen, und schliesslich sollen Talente besser erkannt und gefördert werden. Bezüglich Vergütungen verfügt Geberit dank gruppenweit einheitlichen Stellenbewertungen über ein solides Referenzsystem. Sämtliche Mitarbeitenden der bisherigen Geberit Gruppe – mit Ausnahme der gewerblichen Arbeitnehmenden – sind inzwischen in den PDC-Prozess eingebunden. Aktuell wird der Kreis der Teilnehmenden auf die Führungskräfte der ehemaligen Sanitec Gruppe ausgeweitet.

Eine umfassende Befragung der Mitarbeitenden ist für das kommende Jahr geplant. Wie bei der letzten Befragung geht es darum, die Identifikation mit dem Unternehmen und die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu ermitteln. Ebenfalls Teil der Umfrage sind zielgerichtete Fragen bezüglich der Integrationsaktivitäten im Rahmen der Sanitec Akquisition.

Proaktive interne Kommunikation

War das Intranet schon in früheren Jahren eine zentrale Plattform für die Kommunikation mit den Mitarbeitenden, so akzentuierte sich dieser Status im Rahmen der Übernahme der Sanitec Gruppe weiter. Während einer Übergangsphase wurden die beiden bisherigen Intranets parallel geführt, im Oktober wurde ein neues, gemeinsames Intranet lanciert. Auf eine ausgewogene Berichterstattung, welche die neue Realität der Geberit Gruppe abbildet, wird in diesem Kommunikationskanal genauso Wert gelegt wie auf Informationen des CEO und der Konzernleitung, welche den weiteren Prozess der Integration und insbesondere die dabei zu passierenden Meilensteine einzuordnen helfen. Für die Mitarbeitenden in der Produktion ohne Zugang zu einem persönlichen Computer gibt es weiterhin spezielle Lösungen etwa in Form eines Newsletters und/oder gemeinsam nutzbarer Grossbildschirme.

Ab der zweiten Ausgabe wurde der Empfängerkreis des dreimal erscheinenden Mitarbeitermagazins auf sämtliche Mitarbeitende des Unternehmens ausgeweitet. Die Auflage stieg damit von mehr als 6 000 auf über 12 000 Exemplare, neu in sechs anstelle von bisher zwei Sprachvarianten.

Selbstverständnis und Verhaltenskodex aktualisiert

Geberit will ein Vorbild für ethisch einwandfreies, umweltfreundliches und sozial verträgliches Wirtschaften sein. Der **→ Geberit Kompass** – das Geberit Selbstverständnis (was wir tun, was uns leitet, was uns erfolgreich macht, wie wir zusammenarbeiten) – und der **→ Geberit Verhaltenskodex** für die Mitarbeitenden sind die dazu massgebenden Orientierungshilfen. Der Kompass wurde Ende 2015 zusammen mit einem Schreiben des CEO allen Mitarbeitenden physisch nach Hause zugestellt (vgl. dazu auch **→ Compliance-Teil**) und zudem im Mitarbeitermagazin durch den CEO erläutert. Der überarbeitete Verhaltenskodex wurde Anfang 2015 an die Mitarbeitenden kommuniziert (vgl. dazu auch **→ Compliance-Teil**).

Arbeitssicherheit im Fokus

Die Vision des unfallfreien Unternehmens hat auch nach der Übernahme der Sanitec Gruppe weiterhin ihre Gültigkeit. Aufgrund der neuen Ausgangslage mussten jedoch die Zielwerte angepasst werden: Basierend auf dem Referenzjahr 2015 soll die Anzahl der Unfälle bis ins Jahr 2025 halbiert werden. Bis dann soll die Unfallhäufigkeit (AFR Accident Frequency Rate) den Wert 5,5 (Unfälle pro Million Arbeitsstunden) und die Unfallschwere (ASR Accident Severity Rate) den Wert 90 (Anzahl Ausfalltage pro Million Arbeitsstunden) erreichen.

2015 stieg die Unfallhäufigkeit akquisitionsbedingt auf den Wert 11,4. Die Unfallschwere erhöhte sich im selben Zeitraum ebenfalls akquisitionsbedingt auf den Wert 206,2. Nach wie vor geht ein Grossteil der Arbeitsunfälle und der Ausfallzeit auf Unachtsamkeit zurück. Deshalb wird ein Fokus in diesem Bereich auf Verhaltensänderungen gelegt. Zu diesem Zweck wurde im Rahmen des Geberit Sicherheitssystems (GSS) ein umfassender Masterplan zur Arbeitssicherheit inklusive eines Massnahmenkatalogs erarbeitet und verabschiedet. Zudem ist Arbeitssicherheit Teil der Jahresbeurteilung der Führungsverantwortlichen in den Werken.

Kunden

Spezifische Kundenbedürfnisse im Fokus

Mit der Übernahme von Sanitec konnte die Zahl der im Aussendienst tätigen Beraterinnen und Berater in Europa um rund 200 Personen erhöht werden und beträgt nun insgesamt mehr als 800. Diese stehen an vorderster Front in täglichem Kontakt mit Kunden und Entscheidungsträgern. Bei der Ausrichtung der zukünftigen Vertriebsorganisation stand die Fokussierung auf die spezifischen Bedürfnisse von Grosshandel, Installateuren, Planern, Architekten, Bauherren und Endkunden im Vordergrund. Mit anderen Worten: Eine klare Ausrichtung auf die in den jeweiligen Märkten wichtigsten Kundengruppen wurde einer Spezialisierung der Berater auf bestimmte Produktgruppen wie Keramik oder Rohrleitungssysteme vorgezogen. Dies hatte zur Folge, dass die gesamte Vertriebsmannschaft für das erweiterte Produktspektrum geschult wurde.

Bis zum Jahresende wurden die jeweiligen lokalen Vertriebsgesellschaften eines Landes zusammengelegt mit dem Ziel, ab Anfang 2016 das gesamte Produktportfolio der Geberit Gruppe aus einer Hand zu vertreiben.

Ein zentrales Instrument zur Kundenbindung ist und bleibt das breite Schulungsangebot von Geberit. So wurden in den 25 eigenen Informationszentren in Europa und in Übersee im Berichtsjahr wiederum rund 30 000 Kunden an Produkten und Softwaretools aus- und weitergebildet. Zusätzlich wurden bei externen Veranstaltungen rund 90 000 Kunden mit dem Know-how und den Produkten von Geberit vertraut gemacht.

Geberit AquaClean mit hoher Präsenz in 13 europäischen Ländern

Mit Tschechien und der Slowakei stieg die Zahl der Kampagnenmärkte, in denen konzentrierte Werbemassnahmen für Geberit AquaClean Dusch-WCs durchgeführt werden, auf dreizehn.

Um die Reinigung mit Wasser direkt erlebbar zu machen, lancierte Geberit in den Kampagnenmärkten zahlreiche Aktivitäten für Endkunden. So ging in Deutschland, Dänemark und Norwegen das neue → **Geberit AquaClean Mobil** von Juli bis Ende Oktober auf grosse Tour. Unter dem Motto «Das erste Mal» konnten Interessierte in aller Ruhe ein AquaClean Dusch-WC ausprobieren und die verschiedenen Modelle begutachten. In Österreich, Belgien, den Niederlanden und in der Schweiz bot eine mobile AquaClean WC-Lounge bei Konzerten, Sportevents und anderen Grossveranstaltungen dem Publikum die Möglichkeit, sich mit einem Dusch-WC näher vertraut zu machen. Und damit Gäste das erfrischende Gefühl eines Dusch-WCs auch während einem Hotelaufenthalt nicht missen müssen, wurde die länderübergreifende Verkaufsinitiative für mittel und hoch klassierte Hotels weiter vorangetrieben. Unter anderem deshalb konnten im Berichtsjahr 40 Hotelprojekte gewonnen werden.

Im September erfolgte der Verkaufsstart der neuen Premium-Komplettanlage Geberit AquaClean Mera. Die Nachfrage nach dem neuen Spitzenmodell übertraf sämtliche Erwartungen, was leider zu Lieferrückständen führte. Entsprechende Massnahmen zur Erhöhung der Produktionskapazität sind eingeleitet.

Lokaler Kontakt zu Sanitärfachleuten

Der enge Kontakt zum Installateur und Sanitärplaner stand unverändert im Fokus zahlreicher Marketingaktivitäten. Bestehende und bewährte Massnahmen wie Kundenbesuche, Schulungen sowie die Publikation von laufend aktualisierten technischen Dokumentationen und Apps wurden fortgeführt. Ebenso wurde die seit 2011 in zahlreichen Märkten organisierte «Geberit On Tour»-Kampagne weitergeführt. Dabei besuchten speziell eingerichtete Ausstellungsmobile Grosshändler und boten den Installateuren die Möglichkeit, Neuheiten und Lösungen von Geberit direkt vor Ort zu begutachten. 2015 wurden so an mehr als 1 000 Anlässen über 30 000 Besucher in 18 Ländern angesprochen.

Messepräsenz zur Beziehungs- und Kundenpflege

Um das Beziehungsnetz im Markt zu pflegen und auszubauen und die eigene Innovationskraft unter Beweis zu stellen, wurden 2015 wiederum zahlreiche Fach-

messen als Plattform genutzt. Allen voran die ISH in Frankfurt, die weltweit bedeutendste Messe für die Sanitärbranche. Hier waren Geberit und Sanitec mit insgesamt drei grossen Ständen präsent. Einen anderen Höhepunkt bildete die Weltausstellung in Mailand, wo Geberit als Mitsponsor des viel beachteten Schweizer Pavillons auftrat. Weitere bedeutende Messeauftritte erfolgten an der Batibouw in Brüssel, der MosBuild in Moskau, der Ideobain in Paris, der Unicera in Istanbul sowie der Kitchen & Bath Industry Show in Las Vegas und der Kitchen & Bath China in Schanghai. Zudem wurden Architekten und Designer auf dem Fuori Salone in Mailand gezielt angesprochen.

Kernkompetenzen als Türöffner

Das Bewusstsein für geräuscharme Sanitärinstallationen ist nicht in allen europäischen Märkten gleich hoch. Aus diesem Grund wurde eine Reihe von Kommunikationsinstrumenten entwickelt, um Sanitärplaner und Installateure für dieses Thema zu sensibilisieren und Geberit als kompetenten Lösungspartner zu positionieren. Ein erster Einsatz dieser Instrumente in den adriatischen Märkten erwies sich als sehr erfolgsversprechend.

Innovation

Innovation als Fundament für künftiges Wachstum

Für Geberit ist Innovation ein zentraler Erfolgsfaktor. So wurden 2015 erneut beträchtliche Mittel in die Neu- und Weiterentwicklung von Verfahren, Produkten und Technologien investiert.

Die im Branchenvergleich überdurchschnittliche Innovationsstärke ist für den anhaltenden Erfolg der Gruppe wesentlich. Sie beruht einerseits auf einer breit abgestützten eigenen Forschungs- und Entwicklungstätigkeit (F&E) für die angestammten Tätigkeitsgebiete in der Sanitärtechnik und andererseits auf verschiedenen Kompetenzen, die im Rahmen der Sanitec Übernahme neu hinzugekommen sind. Insgesamt wurden im Berichtsjahr CHF 63,4 Mio. (Vorjahr CHF 55,8 Mio.) oder 2,4% des Nettoumsatzes für zukünftige Produkte und Lösungen ausgegeben. Davon entfielen CHF 58,3 Mio. auf die frühere Geberit und CHF 5,1 Mio. auf die Aktivitäten der vormaligen Sanitec. Im Vorjahresvergleich stiegen die Aufwendungen um 13,6%, akquisitionsbereinigt um 4,5%. Zudem wurden im Rahmen der **→ Investitionen in Sachanlagen und immaterielle Anlagen** erhebliche Mittel für Werkzeuge und Betriebsmittel für die Produktion von neu entwickelten Produkten eingesetzt. Im abgelaufenen Geschäftsjahr wurden von Geberit 24 Patente angemeldet (davon 4 für Produkte des vormaligen Sanitec Geschäfts), in den letzten fünf Jahren waren es insgesamt 108.

Sämtliche Neuentwicklungen durchlaufen bei Geberit einen strukturierten Innovations- und Entwicklungsprozess. Dieser stellt sicher, dass das kreative Potenzial der Gruppe optimal genutzt wird und die Entwicklungsaktivitäten auf die Bedürfnisse des Markts ausgerichtet sind. Kundennutzen und Systemgedanke stehen dabei an oberster Stelle. Ab 2016 werden sich auch die Produktentwicklungen des akquirierten Keramik-Bereichs an diesem Prozess orientieren.

Breit abgestützte Kompetenzbereiche

Schallschutz, Hydraulik, Statik, Hygiene, Brandschutz, Verfahrens- und Werkstofftechnik – auf diesen und weiteren Gebieten hat Geberit eine im Branchenvergleich einzigartig hohe Kompetenz.

Aus diesem Grund kann auch die Entwicklung anspruchsvoller neuer Produkte und Technologien wie beispielsweise des **→ Geberit Silent-Pro Entwässerungssystems** weitestgehend in den eigenen Labors bewerkstelligt werden.

Umfassende Entwicklungsaktivitäten zahlen sich aus

Von einem hoch schalldämmenden Entwässerungssystem erwartet der Endkunde vor allem eines: Ruhe. Richtig installiert erfüllt Geberit Silent-Pro diese Erwartung vollumfänglich. Für rund 50 realistische Bausituationen wurden im bauphysikalischen Labor von Geberit in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut die Schallwerte nach DIN 4109 ermittelt und die Einhaltung der strengen Grenzwerte bestätigt. Um alle erforderlichen und europaweit anerkannten Brandschutzzulassungen zu erlangen, wurde Silent-Pro zudem an der zertifizierten Materialprüfungsanstalt (MPA) der Universität Stuttgart umfangreichen Brandversuchen unterzogen.

Der enorme Aufwand hat sich gelohnt: mit Geberit Silent-Pro – die Einführung erfolgt in ausgewählten Märkten im Verlaufe des Jahres 2016 – kann ein steckbares Entwässerungssystem der obersten Leistungsklasse angeboten werden. Der Werkstoff hat unter normalen Betriebsbedingungen nachweislich eine Lebensdauer von vielen Jahrzehnten. Die hohe Schalldämmung sowie die hydraulischen Eigenschaften der einzelnen Formstücke erzielen ausnahmslos Bestnoten.

F&E-Aufwand (in Mio. CHF)

	2011	2012	2013	2014	2015
	48,4	49,8	50,9	55,8	63,4
In % Nettoumsatz	2,6	2,6	2,5	2,7	2,4

Neue Produkte für mehr Komfort und Hygiene

Im Jahr 2015 wurden die folgenden Produkte neu im Markt eingeführt:

- Die → **Duschrinne CleanLine** kombiniert edles Aussehen mit einfacher, sicherer Montage und löst gleichzeitig das Hygieneproblem vieler Duschrinnen. Da der Einbau eines Bodenablaufs oder einer Duschrinne stets mehrere Gewerke betrifft, hat Geberit besonderes Augenmerk auf eine möglichst einfache und sichere Installation gerichtet. Dies hat sich auszahlt, haben doch die bisherigen Verkäufe sämtliche Erwartungen übertroffen.
- Erstmals im März an der ISH in Frankfurt der Öffentlichkeit vorgestellt, erfolgte der offizielle Verkaufsstart des → **Dusch-WCs Geberit AquaClean Mera** im September. Das neue Dusch-WC überzeugt gleich in mehrfacher Hinsicht: Die von Geberit entwickelte WhirlSpray-Duschtechnologie sorgt für eine gründliche und zugleich wassersparende Reinigung. Eine asymmetrische Innengeometrie der spülrandlosen WC-Keramik ermöglicht eine leise und saubere Ausspülung. Komfortfunktionen wie ein beheizbarer WC-Sitz, dezentes Orientierungslicht, automatisches Öffnen und Schliessen des WC-Deckels sowie Geruchsabsaugung und intelligenter Warmluftföhn komplettieren das neue Dusch-WC.
- Die formschönen und kleinen → **Fernbetätigungen Typ 01 und Typ 10** für Spülkästen verfügen über einen leistungsfähigen, kompakten Pneumatikzylinder. Die Betätigungen lassen sich einfach in Trocken- oder Massivbauwände einbauen, wobei die Entfernung zum Spülkasten bis zu zwei Meter betragen kann. Dies eröffnet neue Gestaltungsmöglichkeiten im Badezimmer.
- Die kompakte → **Geberit Hygienespülung** mit neuer Steuerungs- und Sensortechnik beugt einer Vermehrung von Bakterien- und Keimpopulationen in Leitungen mit stillstehendem Wasser vor, indem sie diese bei Bedarf automatisch durchspült. Damit verhindert sie beispielsweise in Hotels, Schulhäusern, Sportstadien oder Spitälern eine gesundheitsgefährdende Verunreinigung der Trinkwasseranlagen. Die Bedienung und Programmierung der Geräte erfolgt mit dem Smartphone oder durch eine Einbindung in die Gebäudeleittechnik.

Für weitere Details zu den Produktneuheiten im Jahr 2015 siehe → **Produktmagazin 2015**.

Im Jahr 2016 werden wiederum verschiedene Produktneuheiten lanciert. Darunter:

- Das neue Abwassersystem → **Geberit Silent-Pro** repräsentiert den Stand der Technik bei der Hausentwässerung: perfektionierte Steckverbindungen, nachgewiesene hohe Schalldämmung, vielseitige und zertifizierte Brandschutzlösungen, einfache Installation, hochwertige Werkstoffe, sprichwörtliche Qualität. Die hervorragende Schalldämmung wird im Wesentlichen durch drei Faktoren erzielt: ein hohes Eigengewicht des Werkstoffs, erhöhte Wandstärken an definierten Stellen bei den Formstücken sowie eine konsequente Entkopplung vom Baukörper.
- Das neue → **Geberit Urinalsystem** bietet Planern und Installateuren die Möglichkeit, für jede Bausituation eine optimale Lösung zu realisieren. Zentrale Elemente des neuen Urinalsystems sind die zwei spülrandlosen Urinalkeramiken Preda und Selva. Sie verfügen über eine Innengeometrie, die exakt auf den ebenfalls neu entwickelten Sprühkopf abgestimmt ist und selbst bei kleinsten Spülmengen von 0,5 Litern eine optimale Ausspülung gewährleistet. Die wartungsfreundlichen Anlagen sind ausserordentlich wirtschaftlich in Unterhalt und Betrieb.
- Die Keramiken der → **Bad-Serie Glow** zeichnen sich durch harmonische Formen aus. Die unter den Marken IDO und Porsgrund für alle skandinavischen Märkte konzipierte Bad-Serie umfasst Keramiken für Waschtische, WCs und Bidets sowie Badezimmermöbel.

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

Produktion

Neuer Werkverbund

Die Zahl der Geberit Werke hat sich mit der Übernahme der Sanitec Gruppe vergrössert. Zu den bestehenden 17 Kunststoff und Metall verarbeitenden Werken sind 18 Standorte hinzugekommen. In deren 12 werden Keramikprodukte gefertigt. In 6 weiteren werden Acryl, mineralische Gussmasse sowie im Fall der Duschtrennwände auch Aluminium und Glas verarbeitet. Das Spektrum der angewandten Fertigungstechnologien umfasst somit die Bereiche Kunststoff-Spritzgiessen, -Blasformen und -Extrusion, Apparatebau, Metall- und Thermoformen, Montage und Keramikproduktion.

Die Integration der neuen Standorte und ihrer Belegschaft stand im Laufe des Jahres 2015 im Fokus der Anstrengungen. Ein wesentlicher Aspekt war, das Prinzip der kontinuierlichen, nachvollziehbaren Verbesserungen nachhaltig zu etablieren und damit längerfristig substantielle Produktivitätssteigerungen zu erzielen. Zentraler Baustein dieses Unterfangens ist das Geberit Produktionssystem (GPS). Es beinhaltet die wesentlichen Elemente des «Lean Manufacturing» und ist universell, also auf die Situation in sämtlichen Werken, anwendbar. Intensive Schulungen, die alle Führungskräfte der ehemaligen Sanitec Werke durchliefen, legten hierauf einen besonderen Fokus.

Umweltmanagement in der Produktion

Die Akquisition von Sanitec und insbesondere die Eingliederung der neuen Keramikwerke hatte auf den ökologischen Fussabdruck von Geberit einen erheblichen Einfluss. Die Herstellung von Sanitärkeramik ist prozessbedingt sehr energieintensiv. Aus diesem Grund vervielfachte sich der Energieverbrauch der Gruppe im Jahr 2015. Auch die Umweltbelastung sowie die CO₂-Emissionen nahmen deutlich zu. Die absolute Umweltbelastung stieg akquisitionsbedingt um 279%, reduzierte sich jedoch organisch um 2,1%. Die Umweltbelastung im Verhältnis zum Nettoumsatz (organisch, währungsbereinigt) nahm um 4,7% ab. Bezüglich langfristigem Zielwert, der auf einer Abnahme von 5% pro Jahr basiert, liegt Geberit damit organisch weiterhin auf Kurs.

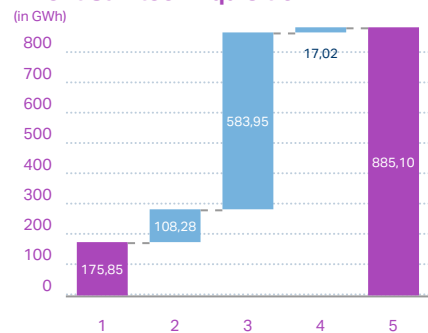
Trotz der geschilderten akquisitionsbedingten Entwicklung bleiben die anspruchsvollen Reduktionsziele von Geberit aus dem Jahr 2006 bestehen: Geberit verfolgt das in der → **Nachhaltigkeitsstrategie 2016-2018** formulierte Ziel, im Bereich Nachhaltigkeit die Führungsposition zu behalten respektive weiter auszubauen. Ein wesentliches Instrument, welches hilft, dieses Ziel zu erreichen, ist das integrierte Geberit Managementsystem. Dieses vereint die Themen Qualität, Umwelt, Gesundheit und Arbeitssicherheit sowie Energie. Bis Ende 2018 sollen alle neuen Standorte in dieses System integriert werden und entsprechend die Anforderungen der Normen → **ISO 9001 (Qualität)**, → **ISO 14001 (Umweltmanagement)** und → **OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz)** erfüllen. Eine Ausweitung auf die Zertifizierung nach ISO 50001 (Energie-management) wird für ausgewählte Standorte zum Thema werden.

CO₂-Strategie

Die CO₂-Emissionen nahmen im Jahr 2015 als Folge der Sanitec Akquisition um 296% auf 251 430 Tonnen zu. Organisch hingegen kam es zu einer Reduktion von 3,1%. Die CO₂-Emissionen im Verhältnis zum Nettoumsatz (organisch, währungsbereinigt) reduzierten sich um 5,6%. Damit konnten die im Rahmen der langfristigen → **CO₂-Strategie** gesetzten Ziele und alle Massnahmen zur Reduktion der → **CO₂-Emissionen** eingehalten werden.

Bei der Umsetzung der anspruchsvollen CO₂-Strategie setzt Geberit auf drei Säulen. Bei der ersten Säule geht es um Einsparungen beim Energieverbrauch. Die zweite Säule betrifft die Erhöhung der Effizienz und 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.

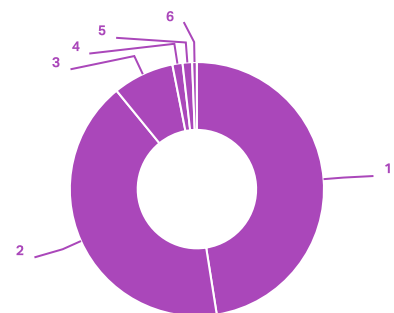
Energieverbrauch 2015 – Effekt Sanitec Akquisition



- 1 Geberit, organisch*
- 2 Strom Sanitec
- 3 Brennstoff Sanitec
- 4 Treibstoff Sanitec
- 5 Geberit Gruppe, konsolidiert

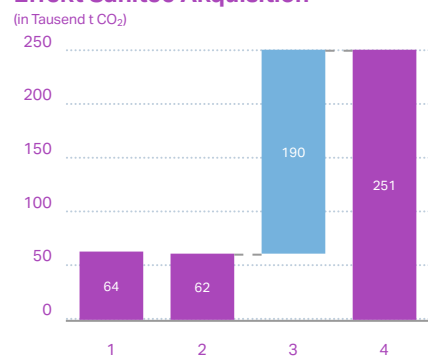
* Strom: 114,05 GWh, Brennstoff: 44,35 GWh, Treibstoff: 17,45 GWh

Verteilung Umweltbelastung 2015



- 1 Brennstoffe (47,5%)
- 2 Strom (41,6%)
- 3 Treibstoffe (7,8%)
- 4 Entsorgung (1,3%)
- 5 Wasser (1,2%)
- 6 Lösungsmittel (0,6%)

CO₂-Emissionen – Effekt Sanitec Akquisition



- 1 Geberit 2014*
- 2 Geberit 2015, organisch
- 3 Sanitec 2015
- 4 Geberit Gruppe 2015, konsolidiert

* Aktualisierte Basisdaten, Berechnung gemäss IPCC 2013, ohne Scope-3-Emissionen

Logistik und Beschaffung

Zwei unterschiedliche Logistikwelten

Während Geberit die Logistik in Europa in den Jahren 2005 bis 2010 stark zentralisierte und integrierte, blieb die Logistikorganisation der vormaligen Sanitec dezentral strukturiert und auf die Bedürfnisse der verschiedenen Marken und Regionen ausgerichtet. Die Organisation und das Berichtswesen der Sanitec Logistik wurden im Jahr 2015 bereits in die Gruppenlogistik von Geberit eingegliedert.

Spatenstich in Pfullendorf

Die integrierte Logistik der ursprünglichen Geberit mit Logistikzentrum im süddeutschen Pfullendorf und zentralem Transportmanagement als Schnittstelle zwischen Werken, Märkten und Spediteuren ermöglicht ressourceneffiziente Transportlösungen. So werden beispielsweise die Transporte zwischen den Werken mit jenen der Kundenbelieferung verknüpft. Dies reduziert die Leerkilometer und steigert die Auslastung der LKWs. Im europäischen Landverkehr besteht eine Zusammenarbeit mit sechs Hauptspediteuren. Diese berichten regelmässig über ihre Qualitäts- und Umweltmanagementsysteme an Geberit – unter anderem über die Reduktion von Energieverbrauch und Emissionen.

Im Hinblick auf künftiges Wachstum sowie zur fortgesetzten Optimierung bestehender Logistikprozesse wurde bereits im Vorjahr – und unabhängig von der Sanitec Akquisition – beschlossen, die Kapazitäten des Logistikzentrums in Pfullendorf weiter auszubauen und dafür bis 2017 rund EUR 40 Mio. zu investieren. Der Spatenstich zur Erweiterung erfolgte plangemäss im Frühjahr 2015.

Sanitec Lieferanten integriert

Der zentral organisierte Einkauf kümmert sich für alle Produktionswerke weltweit (ausser USA) um die Beschaffung von Rohstoffen, Halb- und Fertigfabrikaten sowie um den Einkauf von externen Dienstleistungen für die Gruppe. Mit der Integration der Einkaufsspezialisten der vormaligen Sanitec hat der zentrale Einkauf weiter an Bedeutung gewonnen. Wiederum konnte im Berichtsjahr eine ununterbrochene Belieferung aller Werke mit den benötigten Rohstoffen sichergestellt werden.

Alle Geschäftspartner und Lieferanten von Geberit sind zur Einhaltung umfassender Standards verpflichtet. Das betrifft die Qualität, sozialverträgliche und gesundheitskonforme Arbeitsbedingungen sowie den Umweltschutz und die Verpflichtung zu fairem Geschäftsgebaren. Grundlage für die Zusammenarbeit ist der **→ Verhaltenskodex für Lieferanten**. Der Kodex orientiert sich an den Prinzipien des United Nations Global Compact und ist für jeden neuen Lieferanten bindend. Auch die Lieferanten der vormaligen Sanitec werden zur Einhaltung dieser Standards verpflichtet; so haben bis Ende des Berichtsjahrs bereits 38 der 50 bedeutendsten Lieferanten den Kodex unterzeichnet. Insgesamt unterschrieben bis Ende 2015 868 Lieferanten den Kodex. Dies entspricht mehr als 90% des Einkaufsvolumens der Geberit Gruppe.

Nachhaltigkeit

Nachhaltige Unternehmenskultur – seit Jahrzehnten und in Zukunft

Eine Unternehmenskultur, bei der Nachhaltigkeit messbar gelebt wird, steigert den Wert des Unternehmens und minimiert die Risiken für die weitere Entwicklung. Geberit verpflichtet sich seit Jahrzehnten zur Nachhaltigkeit und ist führend in diesem Bereich. Damit werden für Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten und weitere Partner Massstäbe gesetzt. Im Rahmen der Integration von Sanitec sollen diese hohen Nachhaltigkeitsstandards auch bei den vormaligen Sanitec Organisationen ausgerollt werden. Zu diesen Standards gehören wassersparende und nachhaltig produzierte Produkte, eine umweltfreundliche und ressourcenschonende Produktion, eine Beschaffung und Logistik mit hohen Umwelt- und Ethikstandards ebenso wie gute und sichere Arbeitsbedingungen für die weltweit mehr als 12 000 Mitarbeitenden. Die gesellschaftliche Verantwortung nimmt Geberit mit unterschiedlichen Engagements wahr: einerseits mit eigenen Sozialprojekten in Entwicklungsregionen weltweit, andererseits mit Partnerschaften wie derjenigen mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas.

Verschiedene Anspruchsgruppen betrachten die Positionierung als nachhaltiges Unternehmen als immer wichtiger. Zahlreiche Auszeichnungen beweisen, dass Geberit diesen Auftrag seit vielen Jahren ernst nimmt. Beispielsweise hat Geberit im weltweit grössten Klimaschutzranking der international tätigen Organisation CDP (Carbon Disclosure Project) den Status «Sector Leader Industrials» im Bereich Reporting erreicht und gehört damit zu den zehn besten Unternehmen der Branche in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Wassermanagement bleibt ein wichtiges Thema

Im September 2015 haben die Vereinten Nationen das Nachfolgeprogramm der Millennium-Entwicklungsziele aus dem Jahre 2000 definiert: Die Sustainable Development Goals (SDGs) definieren für 17 verschiedene Themen konkrete Ziele und Indikatoren, die von den Staaten bis 2030 umgesetzt werden sollen. Bei der Umsetzung spielt die Einbindung der Wirtschaft eine zentrale Rolle. Ziel Nummer 6 hält fest, dass der Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung weltweit allen Menschen zu fairen Bedingungen zur Verfügung stehen soll. Dabei spielt die Verbesserung der Ressourceneffizienz beim Umgang mit Wasser eine wichtige Rolle. Die Bedeutung des Themas Wassermanagement für die nachhaltige Entwicklung ist weiterhin unbestritten. Eine zunehmende Weltbevölkerung, Migration, Urbanisierung, Klimawandel und Naturkatastrophen können dazu führen, dass Regionen mit heute guter Wasserversorgung in Zukunft zu Problemregionen werden. Diese globalen Trends haben einen Einfluss auf die künftige Sanitärtechnologie: Wassersparende und ressourceneffiziente Produkte gewinnen weiter an Bedeutung. Die EU nimmt Wassersparen und Nachhaltigkeit zunehmend auf die politische Agenda und hat beispielsweise Ökolabels für sparsame Toiletten, Urinale, Waschtischarmaturen und Duschen erarbeitet. Auch die Industrie arbeitet am Thema Wassereffizienz und freiwillige Labels. Das in 2011 eingeführte WELL-Label (Water Efficiency Label) des Europäischen Dachverbandes der Armaturenhersteller EUnited orientiert sich an den bekannten Energie-Labels für Elektrohaushaltsgeräte und dient als Informations- und Orientierungshilfe. Von den bereits zertifizierten neun Geberit Produktgruppen – was mehr als 500 verschiedenen Verkaufsartikeln entspricht – sind acht in der A-Klasse vertreten. Sie tragen insgesamt 17% zum Konzern-Nettoumsatz bei.

Die Analyse der gesamten Geberit Wertschöpfungskette in Form eines Wasserabdrucks zeigt, dass nahezu 100% des Wasserverbrauchs auf die Nutzungsphase der Produkte entfallen. Die entsprechende Grafik berücksichtigt alle Geberit Produkte vor der Integration von Sanitec. Es ist davon auszugehen, dass mit dem neuen Produktportfolio lediglich eine unwesentliche Verschiebung stattfinden wird. Der sparsame Umgang mit der wertvollen Ressource Wasser ist und bleibt für Geberit ein Schwerpunktthema.

Wasserfussabdruck entlang der Wertschöpfungskette (2015)*

Bereitstellung Rohmaterial

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



0,2%
(5,9 Mio. m³)

Herstellung

Ein verschwindend kleiner Anteil von 0,04% Wasser geht 2015 in die Herstellung der Produkte bei Geberit.



0,04%
(1,2 Mio. m³)

Nutzung

Der weitaus grösste Wasserverbrauch fällt in der Nutzungsphase über die gesamte Lebensdauer der 2015 hergestellten Geberit Produkte an (Spülkästen, Urinalspülungen und Waschtischarmaturen).



99,75%
(3 115 Mio. m³)

Entsorgung

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



0,01%
(0,2 Mio. m³)

* Geberit organisch

Kompetenzen im Bereich nachhaltiges Bauen werden ausgebaut

Nachhaltiges Bauen ist in den letzten Jahren zum Standard geworden, und zwar sowohl im öffentlichen wie im privaten Bausektor. Europäische Normen schreiben entsprechend nachhaltige Produkte und Systeme in Gebäuden vor. Gleichzeitig entstehen immer mehr Gebäude nach Nachhaltigkeitsstandards wie DGNB, Minergie, BREEAM oder LEED. Investoren, Projektentwickler, Eigentümer und Mieter verlangen nach Systemanbietern mit ganzheitlichem Know-how zu nachhaltigem Bauen, um die entsprechenden Standards zu erfüllen. Geberit stellt sich diesen Fragen mit wasser- und energiesparenden, geräuscharmen und dauerhaften Produkten und positioniert sich damit folgerichtig beim Thema nachhaltiges Bauen an vorderster Front.

Im Jahr 2015 wurde eine interne Arbeitsgruppe ins Leben gerufen, die sich in mehreren Workshops detailliert mit dem gesamten Produktportfolio auseinandersetzte. Ziel war es, die Relevanz der unterschiedlichen Nachhaltigkeitsthemen wie beispielsweise Energie, Komfort, Klima, Ressourcen, Herkunft, Materialisierung oder Gesellschaft zu bestimmen sowie umfassendes Know-how über die Anforderungen der unterschiedlichen Labels aufzubauen. In einem nächsten Schritt werden ein interner Kompetenzbereich aufgebaut und die technischen Berater sensibilisiert und geschult. Langfristig sollen Produktkataloge sowie Online-Informationen mit den relevanten Daten betreffend nachhaltiges Bauen ergänzt werden.

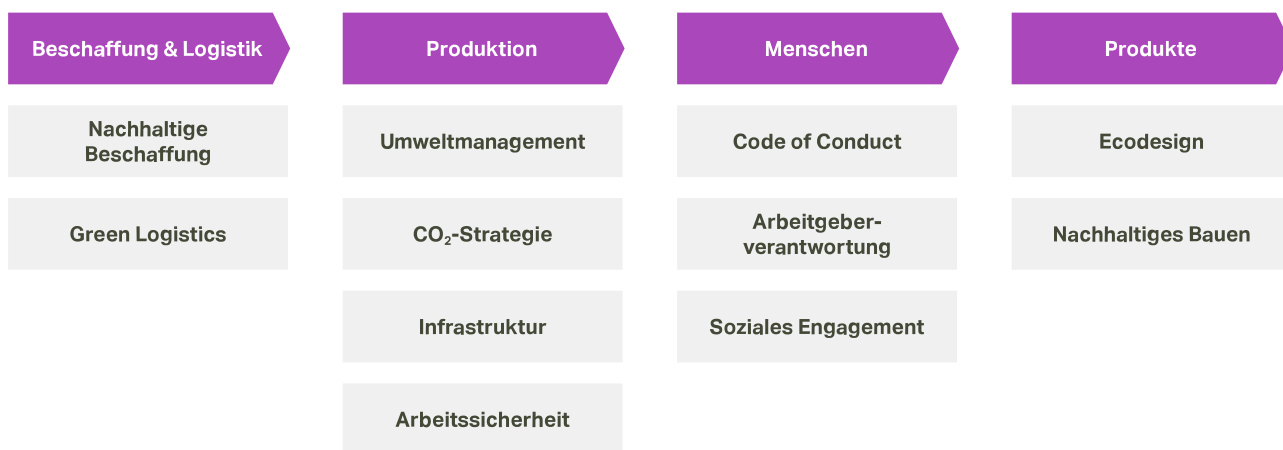
Immer mehr Green-Building-Referenzprojekte mit Geberit Produkten bezeugen die hohe Bedeutung des Themas. Beispielsweise wurde in Vilnius (LT) im Jahr 2015 der neue → **Bürokomplex «k29»** nur wenige Gehminuten von der historischen Altstadt eingeweiht. Für die Architekten war die Umweltfreundlichkeit der zentrale Aspekt in ihrem Entwurfsprozess. So entstand ein komplett verglastes Greenbuilding (BREEAM-zertifiziert). Oder das in den 1970er-Jahren errichtete → **Studentenwohnheim «Klenze 27»** in Regensburg (DE). Es bietet 240 Appartements und erfüllt nach der Sanierung und Neugestaltung die Auflagen des Umweltlabels KfW-Effizienzhaus 70. In beiden Objekten ist umfangreiches Geberit Nachhaltigkeits-Know-how eingebaut.

Nachhaltigkeitsstrategie konsequent ausgerollt

Das konsequente Umsetzen der Nachhaltigkeitsstrategie ist eine verbindliche Zielsetzung der gesamten Geberit Gruppe. Geberit bekennt sich – auch nach der Integration von Sanitec – zu dieser Strategie. Die bestehenden Nachhaltigkeitsmodule werden deshalb schrittweise auf alle neu hinzugekommenen Standorte ausgerollt.

Die Strategie fokussiert weiterhin auf insgesamt elf Nachhaltigkeitsmodule. Dazu zählen unter anderem → **Nachhaltige Beschaffung**, → **Green Logistics**, → **Umweltmanagement in der Produktion**, → **Arbeitssicherheit** und → **Ecodesign in der Produktentwicklung** sowie → **Soziales Engagement**. Jedes Modul beinhaltet eine klare Zielsetzung, daraus abgeleitete Massnahmen und quantifizierte Kennzahlen für ein effektives Monitoring.

Nachhaltigkeitsstrategie-Landkarte



Der Leistungsausweis zur Nachhaltigkeit wird seit 2007 jährlich gemäss den Richtlinien der Global Reporting Initiative (GRI) dargestellt. Im Jahr 2014 wurde die Umstellung von den GRI-G3- auf die neuen GRI-G4-Richtlinien vorgenommen. Strategischer Ausgangspunkt war ein Prozess zur Bestimmung der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit. Diese wurden im Rahmen eines internen Prozesses identifiziert und priorisiert. 2012 und 2014 wurde ein → **externes Stakeholder-Panel** konsultiert, um → **Wesentlichkeitsanalyse** sowie Nachhaltigkeitsstrategie und -kommunikation zu prüfen. Es ist geplant, 2016 wiederum ein Stakeholder-Panel einzuberufen, um sowohl wesentliche Aspekte als auch Nachhaltigkeitsstrategie unter den neuen Gegebenheiten beurteilen zu lassen.

Alle Aspekte der GRI-G4-Richtlinien finden sich im → **Sustainability Performance Report** zum Geschäftsjahr 2015. Die im Rahmen der vorliegenden Berichterstattung offengelegten Informationen erfüllen den «umfassenden» («comprehensive») Transparenzgrad der GRI-G4-Richtlinien, was von → **GRI geprüft** wurde.

Geberit ist seit 2008 Mitglied des United Nations (UN) Global Compact, eines weltweiten Abkommens zwischen Unternehmen und der UNO, das die Globalisierung sozialer und ökologischer gestalten soll. Jährlich wird ein → **Fortschrittsbericht** zu Massnahmen in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitspraktiken sowie Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung vorgelegt. Geberit ist zudem Mitglied des lokalen Netzwerks des UN Global Compact. Die Verankerung des Themas Nachhaltigkeit wird verstärkt durch den → **Verhaltenskodex (Code of Conduct)**, der 2015 überarbeitet wurde, und den → **Verhaltenskodex für Lieferanten**. Die Einhaltung der Richtlinien und Vorgaben wird durch kontinuierlich verbesserte → **Compliance-Prozesse** sichergestellt. Im Weiteren ist gruppenübergreifend ein umfassendes System zur Überwachung und Steuerung aller mit der unternehmerischen Tätigkeit verbundenen Risiken in Kraft, siehe dazu → **Corporate Governance, 3. Verwaltungsrat, Abschnitt «Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung»**.

Die Anstrengungen zur nachhaltigen Unternehmensführung werden vom Kapitalmarkt honoriert. Im Segment der Nachhaltigkeitsaktienindizes und -fonds ist das Unternehmen stark präsent. So ist die Aktie beispielsweise im Dow Jones Sustaina-

bility Europe Index (DJSI Europe) vertreten und Bestandteil des STOXX Europe Sustainability Index sowie der FTSE-EO-100-Index-Serie. Zudem halten namhafte Nachhaltigkeitsfonds die Titel in ihren Portfolios. In den immer noch an Bedeutung gewinnenden Investmentsegmenten «Nachhaltigkeit» und «Wasser» will Geberit auch künftig eine bedeutende Rolle spielen.

Ecodesign als Standard in der Produktentwicklung

Im Rahmen des systematischen Innovations- und Entwicklungsprozesses der Gruppe wird seit 2007 der Ecodesign-Ansatz konsequent angewendet. Dabei werden in einer frühen Entwicklungsphase eines Produkts die Umweltaspekte – von der Auswahl der Rohstoffe bis hin zur Entsorgung – geprüft. Vorgabe ist, dass jedes Produkt ökologisch besser sein muss als sein Vorgänger. Ein Beispiel dafür ist das neue Geberit Urinalsystem. Dieses umfasst Urinale mit elektronisch gesteuerten Spülsystemen, aber auch mit komplett wasserlosem Betrieb. Die zentralen Elemente bilden die zwei von Geberit entwickelten spülrandlosen Urinalkeramiken Preda und Selva. Dank des geringen Ressourcenverbrauchs und der optionalen Möglichkeit, die Steuerung durch eine autarke, netz- und batterieunabhängige Energiequelle mit Strom zu versorgen, können die Urinale höchste Anforderungen an nachhaltiges Bauen und an den wirtschaftlichen Betrieb erfüllen.

Eigens erstellte Produktökobilanzen sind wichtige Entscheidungshilfen für die Entwicklungsprozesse und liefern Argumente für den Einsatz ressourcenschonender Produkte. Detaillierte Ökobilanzen wurden beispielsweise für folgende Produkte bereits erstellt: Abwasser-/Versorgungsrohre, AquaClean Mera, elektronische Waschtischarmatur Typ 185/186, Unterputzspülkästen, Urinalsteuerungen und das neue Urinalsystem. Immer wichtiger werden die Umweltproduktdeklarationen (EPD) gemäss der neuen Europäischen Norm EN 15804, die auch direkt für Standards des nachhaltigen Bauens wie LEED angewendet werden können. So stellt beispielsweise die EPD für das Geberit Urinalsystem relevante, vergleichbare und verifizierte Informationen zum Umweltleistungsausweis des Produkts transparent dar.

Compliance

Transparenz hergestellt

Transparente und verständliche Compliance-Prozesse waren im Jahr 2015 infolge der Übernahme der Sanitec Gruppe besonders wichtig. Es galt, das Thema Compliance innerhalb der gesamten Geberit Gruppe einheitlich zu positionieren. Wie bei anderen Fragestellungen auch, bot die Aufschaltung des gemeinsamen Intranets dazu die passende Gelegenheit. Die Compliance-Organisation wird dort auf einer eigenen Seite dargestellt und erläutert. Parallel dazu wurde das Management in allen Gruppengesellschaften durch den CEO aufgefordert, zur Verfügung gestellte Informationen zum Thema allen Mitarbeitenden – auch denjenigen ohne Intranetzgang – auf geeignete Weise zu kommunizieren.

Funktionierende Compliance-Organisation

Ende 2014 ergab eine vertiefte Überprüfung der Compliance-Organisation ein sehr zufriedenstellendes Resultat. Der Bereich Internal Audit und externe Fachprüfer kamen zum Schluss, die Zuständigkeiten seien innerhalb der verschiedenen Gruppenfunktionen klar geregelt und die Mechanismen auf Effektivität ausgerichtet. Geberit orientiert sich an den relevanten branchentypischen Kriterien und legt entsprechend Schwerpunkte bei den Themen Kartellrecht, Korruption, Umweltschutz, Arbeitnehmerrechte und Produkthaftung. Nach Abschluss eines Assessments bezüglich der vorhandenen Compliance-Strukturen wurde das Compliance-Programm der Geberit Gruppe auch auf die Gesellschaften der vormaligen Sanitec Gruppe ausgeweitet.

Die genannten Themenschwerpunkte sind im → **Geberit Verhaltenskodex**, der seit Anfang 2015 in einer inhaltlich überarbeiteten Fassung vorliegt, detailliert beschrieben. Den Verhaltenskodex gibt es seit 2008. Seine Einhaltung wird seither jährlich in allen Organisationseinheiten mittels eines detaillierten Fragebogens überprüft, neu auch in jenen der ehemaligen Sanitec Gruppe. Im Jahr 2015 wurden keine wesentlichen Verstösse festgestellt. Eine spezielle Bedeutung kommt im Verhaltenskodex den besonders sensitiven Themen Kartellrecht und Korruption zu. Entsprechende Richtlinien wurden aktualisiert und über geeignete Kommunikationskanäle den relevanten Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Im kommenden Jahr wird zudem zum wiederholten Mal eine gruppenweite Umfrage zur Zuwendungspraxis erfolgen. Die im Jahr 2013 eingerichtete Geberit Integrity Line wurde 2015 auch für die Mitarbeitenden der ehemaligen Sanitec Gruppe geöffnet. Dieses Angebot soll Mitarbeitenden ermöglichen, anonym auf Fälle wie zum Beispiel sexuelle Belästigung oder Verschleierung einer Bestechungszahlung aufmerksam zu machen. Weder über die Integrity Line noch durch die beschriebenen Überprüfungen gingen Meldungen über wesentliche Verstösse gegen den Verhaltenskodex ein.

Spezifisch auf kartellrechtliche Fragen ausgerichtete Schulungsveranstaltungen wurden 2015 für die Geschäftsführer der europäischen Vertriebsgesellschaften durchgeführt. Im ersten Quartal 2016 wird für alle betroffenen Mitarbeitenden ein E-Learning-Kurs zum Thema Compliance im Bereich Kartellrecht stattfinden.

Überarbeitetes Selbstverständnis lanciert

Mit dem → **Geberit Kompass** ist ein zentrales Compliance-Element 2015 neu aufgelegt worden. Darin sind die Eckpfeiler der Unternehmenskultur beschrieben: die gemeinsame Mission, die geteilten Werte, die Handlungsgrundsätze und die Erfolgsfaktoren, die von allen Mitarbeitenden zu beachten sind. Der CEO präsentierte und erläuterte diese Eckpfeiler in der ersten gemeinsamen Ausgabe des gruppenweit in sechs Sprachen erscheinenden Mitarbeitermagazins. Ende 2015 wurde der Kompass zusammen mit einem Schreiben des CEO allen Mitarbeitenden physisch nach Hause zugestellt.

Soziales Engagement

Wasser im Fokus

Mit innovativen Sanitärprodukten verbessert Geberit die Lebensqualität der Menschen nachhaltig. Diese Mission verfolgt das Unternehmen konsequent. Der Leitfaden für die Mitarbeitenden, der → **Geberit Kompass**, hält dies in der Neuauflage fest.

Auch beim sozialen Engagement der Gruppe geht es um Lebensqualität und Nachhaltigkeit. Daher werden seit vielen Jahren Sozialprojekte realisiert, die einen Bezug zum Thema Wasser sowie zu den Kernkompetenzen und der Kultur des Unternehmens aufweisen. Genauso wichtig ist dabei der Aspekt der persönlichen und beruflichen Bildung: Lernende sollen durch die aktive Mitarbeit in den Sozialprojekten in Entwicklungsregionen dieser Welt andere Kulturen kennenlernen sowie neue soziale, sprachliche und berufliche Kompetenzen erwerben. Zudem ist das soziale Engagement in Form der Sozialprojekte ein konkreter Beitrag zur Umsetzung des Nachfolgeprogramms der Millennium-Entwicklungsziele der Vereinten Nationen, das bis 2030 weltweit allen Menschen den Zugang zu sauberem Trinkwasser und sanitärer Grundversorgung ermöglichen will.

Konkretes Engagement – weltweit und vielfältig

Wie bereits 2012 ging die Reise der Lernenden im Jahr 2015 nach Südafrika. Diesmal in die Nähe der Hafenstadt Durban in der Provinz Kwazulu-Natal. Dort befindet sich die → **Cottonlands Primary School**. Rund 1 000 Schülerinnen und Schüler besuchen die ursprünglich für rund 500 Kinder geplante Schule, in der die Erneuerung der Infrastruktur dringend notwendig war. Die lokale Geberit Vertriebsgesellschaft plante und begleitete die vorbereitenden Bauarbeiten. Im November und Dezember war das Geberit Team mit Lernenden aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vor Ort, um neue Sanitäranlagen zu installieren und im benachbarten «LIV village» wertvolle Freiwilligenarbeit im Dienste von Waisenkindern zu leisten.

Die Partnerschaft mit der Schweizer Entwicklungsorganisation Helvetas wurde um weitere zwei Jahre verlängert. Geberit unterstützte wiederum die Helvetas-Kampagne für sauberes Trinkwasser und Latrinen mit einem namhaften Beitrag. Das mit Helvetas und unter Beteiligung der Geberit Mitarbeitenden für 2015 geplante Volunteering-Projekt in Nepal wurde infolge des Erdbebens im Frühjahr 2015 um ein Jahr verschoben.

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

Eine Vielzahl von Initiativen und Sammelaktionen ergänzt das soziale Engagement der Geberit Gruppe auf lokaler Ebene. Grundsätzlich werden alle Sozialprojekte und die Verwendung von Mitteln regelmässig von Geberit Mitarbeitenden im jeweiligen Land oder in Partnerschaft mit Nichtregierungsorganisationen (NGO) überprüft.

Zusätzlich vergeben mehrere Geberit Produktionswerke seit vielen Jahren Verpackungs- und Montagearbeiten an Werkstätten für geistig behinderte Menschen. 2015 betrug dieses Auftragsvolumen CHF 6,2 Mio.

Für eine Übersicht zu Spenden und finanziellen Zuwendungen vgl. → **Investitionen in Infrastruktur und Dienstleistungen im öffentlichen Interesse**. Alle Spenden-Engagements von Geberit sind parteipolitisch neutral. Es wurden auch keine Zuwendungen an Parteien und Politiker getätigt. Politische Stellungnahmen werden in der Regel keine abgegeben und es wird auch kein politisches Lobbying betrieben. Dies wird im Rahmen der jährlichen Überprüfung des Verhaltenskodex weltweit sichergestellt.

Veränderungen Konzernstruktur

Im Berichtsjahr fanden neben der → **Sanitec Akquisition** keine wesentlichen Veränderungen in der Konzernstruktur statt, vgl. dazu auch → **Jahresabschluss der Geberit Gruppe, Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, 2. Änderungen in der Konzernstruktur.**

Ausblick

Umfeld für die Bauindustrie bleibt herausfordernd

Die Situation in der Bauindustrie wird anspruchsvoll bleiben. Die Entwicklung der einzelnen Regionen/Märkte und Bausektoren divergiert stark. In **Europa** sind Anzeichen erkennbar, dass sich die Bauindustrie stabilisieren könnte. Für Märkte wie Deutschland, Grossbritannien, die Niederlande und Polen wird ein positives Marktumfeld erwartet. Kein Wachstum wird für die Schweizer und die österreichische Bauindustrie prognostiziert. In den während der letzten Jahre kriselnden Märkten Italien und Frankreich deuten einige Indikatoren auf eine Stabilisierung hin. In **Nordamerika** werden ein moderates Wachstum im für das Geberit Geschäft in den USA wichtigen öffentlichen Bausektor und eine fortgesetzte Erholung im Wohnungsbau vorhergesagt. Die Region **Fernost/Pazifik** wird durch eine weitere Abschwächung in China im Wohnungsbau geprägt sein. In der Region **Nahost/Afrika** bleiben die Aussichten für Südafrika erfreulich, während in den Golfstaaten als Folge des tiefen Erdölpreises eine Verlangsamung der Aktivitäten in der Bauindustrie erwartet wird.

Schwankungen beim Schweizer Franken werden Umsatz und Ergebnisse weiterhin beeinflussen. Gewinne oder Verluste resultieren hauptsächlich aus der Umrechnung der lokalen Ergebnisse in Schweizer Franken (Translationseffekte). Generell werden Auswirkungen von Währungsschwankungen auf die Margen dank einer effizienten natürlichen Absicherungsstrategie so weit wie möglich minimiert. Dabei wird darauf geachtet, dass in den verschiedenen Währungsräumen die Kosten im gleichen Verhältnis anfallen, wie Umsätze erwirtschaftet werden. An dieser Ausgangslage hat sich mit der Integration des Sanitec Geschäfts nichts verändert. Der Einfluss von Währungsschwankungen auf die Betriebsergebnis-Margen ist aufgrund der natürlichen Absicherungsstrategie relativ gering. Der im Markt Schweiz Anfang Februar 2015 aufgrund des erstarkten Schweizer Frankens eingeführte Währungsrabatt von 10% wurde in die Preisliste 2016 überführt. Bezüglich Auswirkungen von allfälligen Fremdwährungseinflüssen sei auf die Ausführungen und die Sensitivitätsanalyse im Abschnitt [→ Management von Währungsrisiken](#) verwiesen.

Das Niveau bei den Rohmaterialpreisen dürfte sich im ersten Halbjahr 2016 leicht unter demjenigen in der Vorjahresperiode bewegen – hauptsächlich getrieben durch tiefere Preise bei den industriellen Metallen und den Spezialkunststoffen. Weitergehende Prognosen sind aufgrund des unsicheren Umfelds zurzeit nicht sinnvoll.

Geberit

Das Geschäftsjahr 2016 dürfte für die Geberit Gruppe weiterhin durch die Integration der Sanitec Aktivitäten geprägt sein. Seit dem 1. Januar 2016 tritt der Vertrieb in allen Märkten als ein Unternehmen auf; zudem soll das Augenmerk der weiteren Harmonisierung der Systeme und Prozesse sowie der Realisierung erster Synergien gelten. Ein ebenso wichtiger Fokus soll dem Tagesgeschäft gelten, was aufgrund der Situation in den europäischen Bau-Märkten erneut anspruchsvoll werden dürfte. Ziel soll es sein, in allen Märkten mit der neuen gemeinsamen Vertriebsmannschaft überzeugende Leistungen zu erbringen und wie in den Vorjahren Marktanteile zu gewinnen. Das Hauptaugenmerk soll auf einer forcierten Vermarktung der in den letzten Jahren neu eingeführten Produkte, der stärkeren Durchdringung von Märkten, wo Geberit Produkte oder Technologien noch untervertreten sind, sowie dem vielversprechenden Dusch-WC-Geschäft liegen. Entsprechend der Geberit Strategie sollen parallel dazu die Geschäftsprozesse kontinuierlich weiter optimiert werden.

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

1. Konzernstruktur und Aktionariat

1.1 Konzernstruktur

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

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

Die zum Konsolidierungskreis der Gruppe gehörenden Tochtergesellschaften unter Angabe von Firma und Sitz, Aktienkapital und von Konzerngesellschaften gehaltene Beteiligungsquote sind im Anhang zum konsolidierten Jahresabschluss, → **Note 33, Gesellschaften im Konsolidierungskreis der Gruppe per 31. Dezember 2015**, aufgeführt. Zudem wurde am 3. Februar 2015 bekannt gegeben, dass alle Angebotsbedingungen zur Übernahme der Sanitec Gruppe erfüllt sind. Als Folge davon sind im Konsolidierungskreis per 31. Dezember 2015 auch die Tochtergesellschaften der ehemaligen Sanitec Gruppe enthalten. Zum Konsolidierungskreis gehören ausser der Geberit AG keine Gesellschaften, deren Beteiligungspapiere kotiert sind.

1.2 Bedeutende Aktionäre

Die nebenstehend aufgeführten bedeutenden Aktionäre im Sinne von Art. 663c des Schweizer Obligationenrechts (OR) waren am 31. Dezember 2015 mit einem Anteil von mehr als 3 Prozent der Stimmrechte bzw. des im Handelsregister eingetragenen Aktienkapitals im Aktienbuch der Gesellschaft eingetragen.

Unter → www.six-exchange-regulation.com/de/home/publications/significant-shareholders.html sind die Offenlegungsmeldungen zu finden, die während des Geschäftsjahres 2015 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 5 Prozent überschreiten.

1.4 Wichtige Veränderungen in den Statuten

Aufgrund der neuen Bestimmungen der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) wurden die Statuten im April 2014 angepasst. Im Geschäftsjahr 2015 erfolgten keine Statutenänderungen.

Bedeutende Aktionäre* (Stand 31.12.2015)	in %
BlackRock, New York, USA	5,11
Capital Group Companies, Inc., Los Angeles, USA	4,94

* Gemäss entsprechenden Meldungen an die SIX Swiss Exchange

2. Kapitalstruktur

2.1 Kapital

Betrag des ordentlichen, genehmigten und bedingten Kapitals der Gesellschaft per 31. Dezember 2015:

Ordentliches Kapital:	CHF 3 779 842.70
Bedingtes Kapital:	–
Genehmigtes Kapital:	–

Details sind den nachfolgenden Unterkapiteln zu entnehmen.

2.2 Genehmigtes und bedingtes Kapital im Besonderen

Die Geberit Gruppe verfügte per 31. Dezember 2015 über kein bedingtes oder genehmigtes Kapital.

2.3 Kapitalveränderung

Zu Veränderungen im Kapital der Geberit AG vergleiche Tabelle rechts.

Für weitere Informationen zu Kapitalveränderungen sei im aktuellen Geschäftsbericht 2015 auf den konsolidierten Jahresabschluss der Geberit Gruppe ([→ Konsolidierter Eigenkapitalnachweis und konsolidierte Gesamtergebnisrechnung](#) sowie [→ Note 21, Aktienkapital und eigene Aktien](#)), auf die Ausführungen im [→ Jahresabschluss der Geberit AG](#) sowie für die Zahlen 2013 auf den [→ Geschäftsbericht 2014](#) (Jahresabschluss der Gruppe: [→ Konsolidierter Eigenkapitalnachweis und konsolidierte Gesamtergebnisrechnung](#) sowie [→ Note 22, Aktienkapital und eigene Aktien](#); [→ Jahresabschluss Geberit AG](#)) verwiesen.

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015
	MCHF	MCHF	MCHF
Aktienkapital	3,8	3,8	3,8
Reserven	765,1	875,1	875,1
Bilanzgewinn	408,6	316,4	305,0

2.4 Aktien und Partizipationsscheine

Das Aktienkapital der Geberit AG ist voll liberiert und beträgt CHF 3 779 842.70. Es ist aufgeteilt in 37 798 427 Namenaktien mit einem Nominalwert von je CHF 0.10.

Mit Ausnahme der von der Gesellschaft gehaltenen eigenen Aktien hat jede im Aktienbuch der Gesellschaft mit Stimmrecht eingetragene Aktie an der Generalversammlung eine Stimme und ist jede Aktie (ob im Aktienbuch eingetragen oder nicht) dividendenberechtigt. Alle Dividenden, die innerhalb von fünf Jahren nach ihrer Fälligkeit nicht bezogen worden sind, verfallen gemäss den Statuten der Gesellschaft zugunsten der Gesellschaft und werden der allgemeinen Reserve zugeteilt. Per 31. Dezember 2015 hielt die Gesellschaft 877 880 eigene Aktien (davon 634 600 gehalten direkt durch die Geberit AG sowie 243 280 durch Tochtergesellschaften). Der Verwaltungsrat wird der Generalversammlung 2016 beantragen, die eigenen Aktien, die im Rahmen des im März 2014 angekündigten und per Ende Februar 2016 abgeschlossenen Aktienrückkauf-Programms erworben wurden, mittels Kapitalherabsetzung zu vernichten.

Die Geberit Gruppe hat keine Partizipationsscheine ausstehend.

2.5 Genussscheine

Die Geberit Gruppe hat keine Genussscheine ausstehend.

2.6 Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen

Erwerber von Aktien werden auf Gesuch hin gegen Nachweis des Erwerbs als Aktionär mit Stimmrecht im Aktienbuch eingetragen, falls sie ausdrücklich erklären, die Aktien in eigenem Namen und für eigene Rechnung zu halten. Die Statuten sehen zudem vor, dass der Verwaltungsrat die Eintragung von durch Treuhänder (Nominees) gehaltenen Aktien bis maximal 3 Prozent des Aktienkapitals zulassen kann. Über diese Eintragungsgrenze hinaus kann der Verwaltungsrat Nominees mit Stimmrecht im Aktienbuch eintragen, falls die Nominees genaue Angaben sowie die Aktienbestände der Personen offenlegen, für deren Rechnung sie 0,5 Prozent oder mehr des Aktienkapitals halten.

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

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

Im Berichtsjahr 2015 erfolgten keine Eintragungen im Aktienbuch von durch Treuhänder (Nominees) gehaltenen Aktien bis maximal 3 Prozent des Aktienkapitals bzw. über diese Eintragungsgrenze hinaus. Ferner musste der Verwaltungsrat im Berichtsjahr keine Eintragungen im Aktienbuch mit Rückwirkung auf das Datum der Eintragung streichen.

2.7 Wandelanleihen und Optionen

Es sind keine Wandelanleihen ausstehend.

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

3. Verwaltungsrat

3.1/3.2 Mitglieder des Verwaltungsrats

Dem Verwaltungsrat (VR) gehörten Ende 2015 sechs Personen an.

Albert M. Baehny (1952)

Nicht-exekutiver Präsident des Verwaltungsrats seit 2015 (exekutiver Präsident des Verwaltungsrats von 2011 bis 2014)
Schweizer Staatsbürger
CEO Regent Lighting AG, Basel (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.



Robert F. Spoerry (1955)

Vizepräsident des Verwaltungsrats seit 2011, nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des VR seit 2009 (Lead Director von 2011 bis Ende 2014)
Schweizer Staatsbürger
VR-Präsident Mettler-Toledo International Inc., Greifensee (CH); VR-Präsident Sonova Holding AG, Stäfa (CH); VR-Mitglied Conzeta AG, Zürich (CH)

Robert F. Spoerry ist diplomierter Maschineningenieur der ETH Zürich (CH) und hat ein MBA-Diplom der University of Chicago (US). Er ist seit 1983 bei Mettler-Toledo und war CEO von 1993 bis 2007. Er leitete die Loslösung von Ciba-Geigy im Jahr 1996 und die 1997 anschließende Erstkotierung von Mettler-Toledo an der New Yorker Börse (NYSE). 1998 wurde er Präsident des Verwaltungsrats.



In den letzten drei Jahren gehörte Robert F. Spoerry 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
Group General Counsel und Mitglied der Geschäftsleitung Novartis, Basel (CH) seit 2011; VR-Präsident Globalance Bank AG, Zürich (CH); VR-Mitglied Hyos Invest Holding AG, Zürich (CH); Präsident SwissHoldings, Bern (CH); Mitglied des Stiftungsrats avenir suisse, Zürich (CH)

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



Im Jahr 1992 wurde er zum Partner, später zum Senior Partner (2003–2011) und zum exekutiven Präsidenten des Verwaltungsrats (2007–2011) der Kanzlei ernannt.

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

Thomas M. Hübner (1958)

Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des VR seit 2015

Schweizer Staatsbürger

VR-Mitglied und Lead Director B&M European Value Retail S.A., Luxemburg (LU); VR-Mitglied Panda Retail Company, Jeddah (SA); VR-Präsident Burger King SEE S. A., Brüssel (BE); Mitglied des Industriebeirats VR Equitypartner GmbH, Frankfurt (DE)

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

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



Hartmut Reuter (1957)

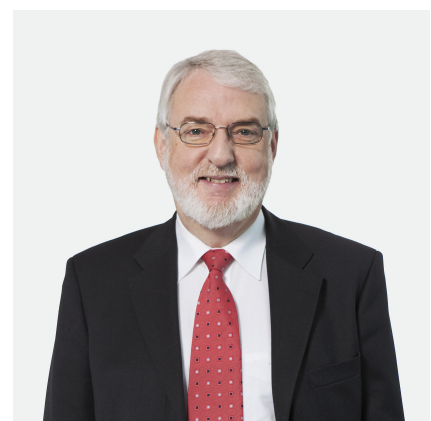
Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des VR seit 2008

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 Münder (DE)

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

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



Jørgen Tang-Jensen (1956)

Nicht-exekutives, unabhängiges Mitglied des VR seit 2012
Dänischer Staatsbürger
VR-Mitglied Coloplast A/S (DK); Ausschussmitglied im Industrieverband Dänemarks



Jørgen Tang-Jensen hat einen Hochschulabschluss in Betriebswirtschaftslehre an der Business School in Aarhus (DK). Zudem hat er am IMD in Lausanne (CH) und an der Universität in Stanford (US) Management-Weiterbildungen absolviert. Jørgen Tang-Jensen ist seit dem Jahr 2001 CEO des dänischen Bauprodukteherstellers VELUX A/S. Die VELUX-Gruppe ist mit 10 000 Mitarbeitenden in rund 40 Ländern mit eigenen Vertriebsgesellschaften und in elf Ländern mit Produktionsgesellschaften vertreten. VELUX ist eine der stärksten Marken im weltweiten Baumaterialien-Sektor. Nach seinem Studium trat Jørgen Tang-Jensen 1981 in die VELUX-Gruppe ein, wo er bis zu seiner Ernennung als CEO in den wichtigsten VELUX-Vertriebs- und Produktionsgesellschaften in verschiedenen leitenden Positionen arbeitete. Von 1989 bis 1991 in Dänemark, von 1991 bis 1992 in Frankreich, 1996 in Amerika und von 1999 bis 2000 in Deutschland trug er als Geschäftsführer die Verantwortung für die jeweiligen Ländergesellschaften.

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

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

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

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

Mandate eines Mitglieds des Verwaltungsrats oder 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.

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

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

3.4 Wahl und Amtszeit

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

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

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

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

Robert F. Spoerry wird sich an der nächsten Generalversammlung nicht mehr für eine Wiederwahl zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen der Nachfolgeregelung wird der Verwaltungsrat der Geberit AG der ordentlichen Generalversammlung vom 6. April 2016 Frau Regi Aalstad als neues Verwaltungsratsmitglied und bei Wahl in den Verwaltungsrat zusätzlich zur Wahl in den Vergütungsausschuss vorschlagen. Zudem beabsichtigt der Verwaltungsrat, Hartmut Reuter bei Wiederwahl zum Mitglied des Vergütungsausschusses zum Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses zu ernennen. Der Verwaltungsratspräsident und alle übrigen Mitglieder des Verwaltungsrats stellen sich für ein weiteres Jahr zur Verfügung.

3.5 Interne Organisation

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

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

Mit dem Rücktritt von Albert M. Baehny als CEO auf Ende 2014 wurde die Funktion des Lead Directors nicht mehr benötigt und deshalb per 31. Dezember 2014 aufgehoben.

Der Verwaltungsrat tagt, so oft es die Geschäfte erfordern, mindestens jedoch vier Mal jährlich jeweils einen Tag (2015: acht Sitzungen oder Telefonkonferenzen). 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.

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

Die Terminfestlegung der ordentlichen Sitzungen des Verwaltungsrats sowie der Ausschüsse erfolgt frühzeitig, sodass in der Regel alle Mitglieder persönlich oder telefonisch teilnehmen. Im Jahr 2015 lag die Teilnahmequote an den Verwaltungsratssitzungen bei 98 Prozent.

	3. Mrz	1. Apr	30. Jun	10. Aug	24. Aug	25. Aug	23. Okt	8. Dez
Albert M. Baehny	X	X	X	–	X	X	X	X
Robert F. Spoerry	X	X	X	X	X	X	X	X
Felix R. Ehrat	X	X	X	X	X	X	X	X
Thomas M. Hübner	n/a	n/a	X	X	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	X	X	X	X	X

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

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

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

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

Mitglieder des Nominations- und Vergütungsausschusses waren per 31. Dezember 2015 Robert F. Spoerry (Vorsitz), Hartmut Reuter und Jørgen Tang-Jensen. Der Ausschuss tagt mindestens drei Mal jährlich – 2015 vier Mal – jeweils einen halben Tag. Im Jahr 2015 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100 Prozent.

	25. Feb	30. Jun	24. Aug	7. Dez
Robert F. Spoerry	X	X	X	X
Hartmut Reuter	X	X	X	X
Jørgen Tang-Jensen	X	X	X	X

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

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

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

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

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

Revisionsausschuss (AC, Audit Committee)

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

Der Revisionsausschuss setzte sich per 31. Dezember 2015 aus Hartmut Reuter (Vorsitz), Felix R. Ehrat und Robert F. Spoerry zusammen. Er tagt mindestens zwei Mal pro Jahr – 2015 vier Mal – jeweils einen halben Tag. Im Jahr 2015 lag die Teilnahmequote an den Sitzungen bei 100 Prozent.

	25. Feb	5. Aug	24. Aug	7. Dez
Hartmut Reuter	X	X	X	X
Felix R. Ehrat	X	X	X	X
Robert F. Spoerry	X	X	X	X

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

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

3.6 Kompetenzregelung

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

- die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen
- die Festlegung der Organisation
- die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung
- die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und deren Vertretung betrauten Personen
- die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen
- die Erstellung des Geschäftsberichts und des Vergütungsberichts (erstmalig für das Geschäftsjahr 2014) sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse
- die Benachrichtigung des Richters im Falle einer Überschuldung

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

Im Rahmen des gesetzlich Zulässigen und nach Massgabe des Organisationsreglements für den Verwaltungsrat hat der Verwaltungsrat die operative Geschäftsführung dem Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) übertragen. Die einzelnen dem Vorsitzenden der Konzernleitung (CEO) übertragenen Aufgaben ergeben sich insbesondere aus der Beilage zum Organisationsreglement. Der Vorsitzende der Konzernleitung (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 2015 – aus weiteren fünf Mitgliedern zusammen. Die Mitglieder der Konzernleitung werden vom Verwaltungsrat auf Antrag des Nominations- und Vergütungsausschusses ernannt.

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

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

3.7 Informations- und Kontrollinstrumente gegenüber der Konzernleitung

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

lich der Unternehmensentwicklung. Im abgelaufenen Geschäftsjahr versammelte sich der Verwaltungsrat zu acht Sitzungen.

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

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

4. Konzernleitung

4.1/4.2 Mitglieder der Konzernleitung

Der Konzernleitung gehörten Ende 2015 sechs Personen an.

Christian Buhl (1973)

Vorsitzender der Konzernleitung seit Januar 2015

Mitglied der Konzernleitung seit 2015

bei Geberit seit 2009

Schweizer Staatsbürger

Christian Buhl hat an der ETH Zürich Physik studiert (Dipl. Phys. ETH) und anschliessend an der Universität St. Gallen auf dem Gebiet der Finanzmarktforschung zum Dr. oec. HSG promoviert. Von 2000 bis 2003 war er als Forschungsmitarbeiter und Lehrstuhlassistent am Schweizerischen Institut für Banken und Finanzen in St. Gallen und am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel in der Forschung und Lehre tätig. Von 2004 bis 2008 arbeitete Christian Buhl bei McKinsey & Company, Zürich. Dabei war er für verschiedene schweizerische und internationale Industrieunternehmen tätig und unterstützte diese im Bereich Strategie, M&A, Marketing und Organisation. Im Jahr 2009 trat er bei Geberit ein und war zunächst zuständig für den Bereich Strategische Planung. Anschliessend übernahm er die Verantwortung für das Dusch-WC-Geschäft Geberit AquaClean. Von 2012 bis Ende 2014 war Christian Buhl Geschäftsführer der deutschen Vertriebsgesellschaft – der bedeutendsten Vertriebseinheit der Geberit Gruppe. Seit 1. Januar 2015 ist er Vorsitzender der Konzernleitung (CEO) der Geberit Gruppe, vgl. auch → [Führungsstruktur](#).



Roland Iff (1961)

Mitglied der Konzernleitung seit 2005

bei Geberit seit 1993

Leitung Konzernbereich Finanzen (CFO)

Schweizer Staatsbürger

VR-Vizepräsident VZ Holding AG, Zürich (CH)

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



Michael Reinhard (1956)

Mitglied der Konzernleitung seit 2005

bei Geberit seit 2004

Leitung Konzernbereich Produkte

Deutscher Staatsbürger

VR-Mitglied Reichle & De-Massari AG, Wetzikon (CH)

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



Egon Renfordt-Sasse (1957)

Mitglied der Konzernleitung seit Februar 2015

bei Geberit seit 1997

Leitung Konzernbereich Marketing & Brands

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. Seit 2012 verantwortet er das weltweite Marketing der Geberit Gruppe. Mit Wirkung zum 10. Februar 2015 hat der Verwaltungsrat der Geberit AG Egon Renfordt-Sasse zum Leiter des Konzernbereichs Marketing & Brands ernannt, vgl. auch → [Führungsstruktur](#).



Karl Spachmann (1958)

Mitglied der Konzernleitung seit 2011

bei Geberit seit 1997

Leitung Konzernbereich Vertrieb Europa

Deutscher Staatsbürger

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



Ronald van Triest (1969)

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

Ronald van Triest schloss 1996 sein Master-Studium in Management und Organisation an der Universität Groningen (NL) ab. Seine berufliche Laufbahn startete er bei Royal Philips, wo er bis 2006 diverse Funktionen innehatte, zu Beginn in den Bereichen Marketing und Vertrieb, in einer zweiten Phase mit übergreifenden Verantwortungen im Produktmanagement, im Bereich M&A und in der Geschäftsführung. Er operierte dabei vor allem von Singapur und Hongkong aus. Von 2007 bis 2009 war er bei China Electronics Corporation in Shenzhen (CN) als General Manager Sales für Vertrieb, Marketing, Service und Logistik zuständig und führte Mitarbeitende in China, Singapur, Russland und in der Türkei. Von 2010 bis 2015 war er für Ellipz Lighting in Singapur tätig. Als CEO und Managing Director war er für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Asiengeschäfts verantwortlich. Unter anderem etablierte er ein Joint Venture in Peking, baute die lokale Produktion, Forschung und Entwicklung sowie Vertrieb auf und schuf Vertriebskanäle in Südostasien, im Mittleren Osten sowie ein Joint Venture in Indien. Mit Wirkung zum 1. Juni 2015 hat der Verwaltungsrat der Geberit AG Ronald van Triest zum Leiter des Konzernbereichs Vertrieb International ernannt, vgl. auch → [Führungsstruktur](#).



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

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

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

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

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

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

4.4 Managementverträge

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

5. Entschädigungen, Beteiligungen und Darlehen

Vergleiche → [Vergütungsbericht](#).

6. Mitwirkungsrechte der Aktionäre

6.1 Stimmrechtsbeschränkung und -vertretung

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

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

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

Zur Beschränkung der Übertragbarkeit und Nominee-Eintragungen vgl. → [Ziffer 2.6 Corporate Governance](#) und → [Corporate Governance, Kapitalstruktur](#).

6.2 Statutarische Quoren

Die Statuten der Gesellschaft sehen keine Beschlüsse der Generalversammlung vor, die nur von einer grösseren als der gesetzlich vorgesehenen Mehrheit gefasst werden können.

6.3/6.4 Einberufung der Generalversammlung/Traktandierung

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

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

6.5 Eintragungen im Aktienbuch

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

7. Kontrollwechsel und Abwehrmassnahmen

7.1 Angebotspflicht

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

7.2 Kontrollwechselklauseln

Zu Vereinbarungen und Plänen im Fall eines Kontrollwechsels vergleiche
→ **Vergütungsbericht**.

8. Revisionsstelle

8.1 Dauer des Mandats und Amtsdauer des leitenden Revisors

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

8.2 Revisionshonorar

PricewaterhouseCoopers stellte der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2015 TCHF 1 826 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 585 für Steuerberatung und -support sowie TCHF 130 für übrige Dienstleistungen. Der Betrag der Non-audit Fees liegt damit bei 39% der Audit Fees.

8.4 Informationsinstrumente der externen Revision

Die externe Revisionsstelle berichtet in schriftlicher Form auf jede festgelegte Sitzung hin an den Revisionsausschuss über relevante Prüfungsaktivitäten und weitere wichtige Vorgänge im Zusammenhang mit dem Unternehmen. Vertreter der externen und der internen Revision nehmen an einzelnen Traktanden der Sitzungen des Revisionsausschusses teil, erläutern ihre Tätigkeit und stehen für Fragen zur Verfügung. Im Berichtsjahr 2015 hat die externe Revision an zwei Sitzungen des Revisionsausschusses teilgenommen.

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

9. Informationspolitik

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

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

Die Kontaktaufnahme ist unter [→ corporate.communications@geberit.com](mailto:corporate.communications@geberit.com) jederzeit möglich. Im Internet unter [→ www.geberit.com/kontakt/kontakte/](http://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](http://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](http://www.geberit.com/medien) stehen alle veröffentlichten Medienmitteilungen der Geberit Gruppe der letzten Jahre zum Herunterladen zur Verfügung.

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

Vergütungsbericht

Der Vergütungsbericht gibt einen Überblick über die Vergütungsgrundsätze und -programme von Geberit. Ferner beschreibt er das Vorgehen zur Festlegung der Vergütungen und enthält detaillierte Angaben zu den Vergütungen an den Verwaltungsrat und die Konzernleitung im Geschäftsjahr 2015. Der Bericht enthält relevante Informationen für Aktionäre, um ihnen ihre Entscheidung bei der Abstimmung über die Vergütungen des Verwaltungsrats und der Konzernleitung zu erleichtern, die an der Generalversammlung 2016 zur Genehmigung vorgelegt werden.

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

Der Vergütungsbericht gliedert sich wie folgt:

1. Einleitung durch den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses
2. Vergütungspolitik und -grundsätze
3. Festlegung der Vergütungen
4. Aufbau Vergütungssystem
5. Verwaltungsrat: Vergütungen und Beteiligungen im Jahr 2015
6. Konzernleitung: Vergütungen und Aktien-Beteiligungen/Optionen im Jahr 2015
7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2015
8. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2015

Weitere Informationen zum Geschäftsjahr 2015 finden Sie im [→ Lagebericht der Konzernleitung](#).

1. Einleitung durch den Vorsitzenden des Nominations- und Vergütungsausschusses

Sehr geehrte Aktionärin, sehr geehrter Aktionär

Mithilfe unseres Vergütungsprogramms wollen wir Mitarbeitende für unser Unternehmen gewinnen, ans Unternehmen binden und motivieren. Wir wollen die Mitarbeitenden zu erstklassigen Leistungen anspornen und Verhaltensweisen fördern, die unseren hohen Ansprüchen an Integrität genügen. Wir sind bestrebt, unser Vergütungssystem proaktiv weiterzuentwickeln, um geschäftlichen und aufsichtsrechtlichen Veränderungen Rechnung zu tragen. Zudem wollen wir sicherstellen, dass unsere Vergütungsgrundsätze leistungsorientiert und auf die Interessen unserer Aktionäre abgestimmt sind.

Auf Grundlage verschiedener Rückmeldungen und im Hinblick auf die Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften wird unser Vergütungssystem in regelmässigen Abständen auf den Prüfstand gestellt. In den vergangenen Jahren haben wir eine Reihe von Anpassungen vorgenommen, darunter die Abschaffung der leistungsorientierten Vergütung für Verwaltungsratsmitglieder, die Einführung eines Performance-Kriteriums im langfristigen Beteiligungsplan für die Konzernleitung und die Einführung einer Rückforderungsklausel für die variable Vergütung an Konzernleitungsmitglieder. Für die kommenden Jahre wird der Vesting-Zeitraum im langfristigen Beteiligungsplan der Konzernleitung verlängert.

Darüber hinaus haben wir die Offenlegung der Vergütungen ausgebaut. Die konsultativen Abstimmungen über den Vergütungsbericht an den Generalversammlungen 2014 und 2015 sind positiv ausgefallen. Dies werten wir als Signal, dass unsere Aktionäre die vorgenommenen Veränderungen hinsichtlich Vergütungsplänen und Offenlegung begrüssen. Auch in diesem Jahr möchten wir zusätzliche Informationen zu den Ergebnissen im Berichtsjahr offenlegen, damit der Zusammenhang zwischen Bezahlung und Leistung für den Leser besser nachvollziehbar wird. Wir werden unser Vergütungssystem in Zukunft stetig weiter anpassen und verfeinern, um nachhaltige Leistungen und das Engagement unserer Mitarbeitenden zu fördern und die Einhaltung aufsichtsrechtlicher Anforderungen sicherzustellen.

An der Generalversammlung 2016 werden wir Ihnen die Gesamtvergütung des Verwaltungsrats für den Zeitraum bis zur darauffolgenden Generalversammlung sowie die Gesamtvergütung der Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2017 zur Genehmigung vorlegen. Ferner haben Sie Gelegenheit, in einer konsultativen Abstimmung Ihre Meinung zum vorliegenden Vergütungsbericht auszudrücken. Beim Lesen des Berichts werden Sie feststellen, dass die Vergütung, die dem Verwaltungsrat für die mit der Generalversammlung 2016 endende Vergütungsperiode gezahlt wird, innerhalb der an der Generalversammlung 2015 genehmigten Grenzen liegt (die für die Vergütung der Konzernleitung genehmigten Grenzen treten zum Geschäftsjahr 2016 in Kraft).

Der Verwaltungsrat dankt Ihnen für Ihr wertvolles Feedback zu unseren Management-Vergütungen. Wir hoffen, dass der vorliegende Bericht die für Sie relevanten Informationen enthält. Aus unserer Sicht bietet unser Vergütungssystem eine ausgewogene und angemessene Honorierung von Leistung und wahrt gleichzeitig die Interessen der Aktionäre.

Freundliche Grüsse



Robert F. Spoerry
Vorsitzender des Nominations- und Vergütungsausschusses

2. Vergütungspolitik und -grundsätze

Grundsätze

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

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

Vergütung Verwaltungsrat

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

Vergütung Konzernleitung

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. Die variable Vergütung enthält ein kurzfristiges und ein langfristiges Element:

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

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

Governance und Beteiligung der Aktionäre

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

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

3. Festlegung der Vergütungen

3.1. Nominations- und Vergütungsausschuss

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

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

Genehmigung und Befugnisebenen bei Vergütungsangelegenheiten:

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

¹ Short-Term Incentive (variable Barvergütung)

² Long-Term Incentive (langfristiger Beteiligungsplan)

Der Nominations- und Vergütungsausschuss besteht ausschliesslich aus unabhängigen, nicht-exekutiven Verwaltungsratsmitgliedern, die jährlich von der Generalversammlung gewählt werden. Im Berichtszeitraum gehörten dem NCC Robert F. Spoerry als Vorsitzender sowie Jørgen Tang-Jensen und Hartmut Reuter als Mitglieder an.

Der Nominations- und Vergütungsausschuss tagt mindestens dreimal jährlich. Im Jahr 2015 befasste sich der Ausschuss in vier Sitzungen unter anderem mit folgenden wiederkehrenden Traktanden:

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

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

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

3.2. Prozess zur Festlegung der Vergütungen

Benchmarks und externe Berater

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

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

Performance-Management

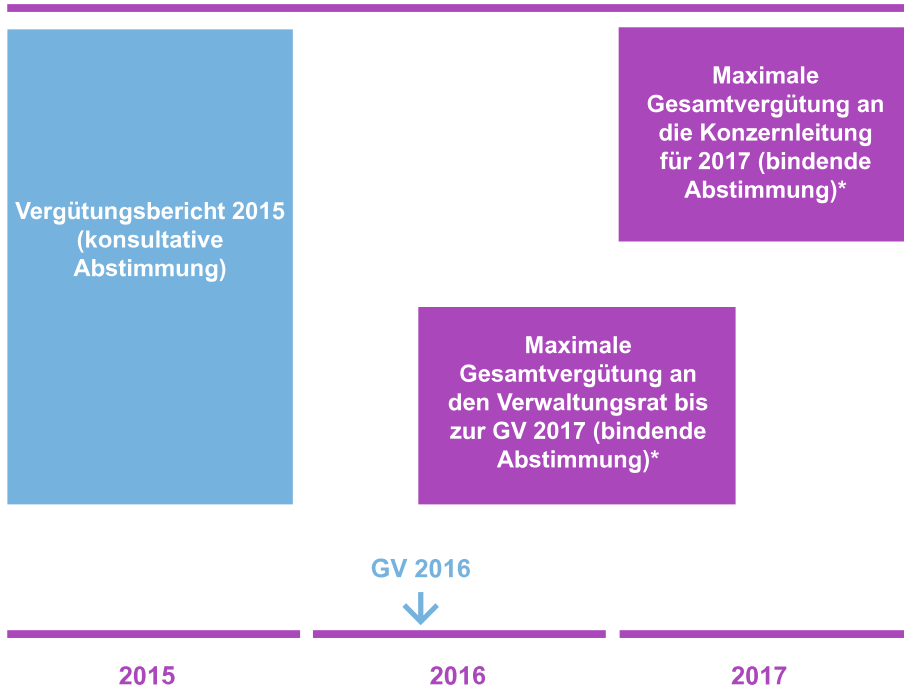
Die tatsächliche Vergütung, die in einem bestimmten Jahr effektiv an die Konzernleitungsmitglieder ausbezahlt wird, richtet sich nach dem Unternehmenserfolg sowie ihren individuellen Leistungen. Letztere werden im Rahmen des formalen jährlichen Performance-Management-Prozesses beurteilt. Dabei werden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



3.3. Beteiligung der Aktionäre

In den letzten drei 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 positiven Ergebnisse der konsultativen Abstimmungen über die Vergütungsberichte 2013 und 2014 signalisieren, dass die Aktionäre die erzielten Fortschritte begrüßen. Geberit beabsichtigt, den Vergütungsbericht auch in Zukunft der Generalversammlung zur konsultativen Abstimmung vorlegen, um den Aktionären die Gelegenheit zu geben, ihre Meinung zum Vergütungssystem auszudrücken.

Wie in der Verordnung gegen übermässige Vergütungen bei börsenkotierten Aktiengesellschaften (VegüV) vorgeschrieben, müssen die Aktionäre an der Generalversammlung darüber hinaus die Höhe der Gesamtvergütungen an Verwaltungsrat und Konzernleitung in einer bindenden Abstimmung genehmigen. Gegenstand dieser Abstimmung ist laut den Statuten von Geberit die prospektiv festzusetzende maximale Gesamtvergütung an den Verwaltungsrat für den Zeitraum bis zur nächsten ordentlichen Generalversammlung sowie an die Konzernleitung für das kommende Geschäftsjahr.



* Detaillierte Informationen über die zur Abstimmung vorgelegten Vergütungen sind in der Einladung zur Generalversammlung enthalten.

Die maximale Gesamtvergütung des Verwaltungsrats beinhaltet den Wert der gesperrten Aktien bei Zuteilung, die Barvergütung und die Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherung.

Die maximale Gesamtvergütung der Konzernleitung beinhaltet folgende Elemente:

- Fixe Vergütung: Grundgehalt, Wert der Nebenleistungen, Arbeitgeberbeiträge an Pensionspläne und geschätzte Arbeitgeberbeiträge an die Sozialversicherung
- Maximal mögliche Auszahlung unter dem variablen Barvergütungsplan (STI), sofern alle Leistungsziele voll erfüllt werden und der maximal mögliche Betrag in das Aktienbeteiligungsprogramm investiert wird (mit maximal möglichem Bezug zusätzlich vom Unternehmen beigesteuerter kostenloser Aktienoptionen)
- Marktwert der Optionen bei Zuteilung

Dementsprechend ist die maximale Gesamtvergütung, die der Generalversammlung zur Abstimmung vorgelegt wird, unter Umständen deutlich höher als die Vergütung, welche die Mitglieder der Konzernleitung aufgrund ihrer erzielten Leistungen effektiv erhalten. Der effektiv ausbezahlte Betrag wird im Vergütungsbericht für das betreffende Geschäftsjahr offengelegt, über den die Aktionäre anlässlich der darauffolgenden Generalversammlung konsultativ abstimmen.

Die prospektive bindende Abstimmung über die Gesamtvergütungen in Kombination mit einer rückwirkenden konsultativen Abstimmung über den Vergütungsbericht bietet den Aktionären aus unserer Sicht eine weitreichende Mitsprache bei der Festsetzung der Vergütungen.

Statuten

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

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

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

4. Aufbau Vergütungssystem

4.1. Verwaltungsrat

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

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

Jährliche Vergütung	in CHF	Zahlungsform
Präsident	985 000	Bar und gesperrte Aktien
Vizepräsident	245 000	Gesperrte Aktien
Mitglied des Verwaltungsrats	170 000	Gesperrte Aktien
Vorsitzender NCC / Revisionsausschuss	45 000	Gesperrte Aktien
Mitglied NCC / Revisionsausschuss	30 000	Gesperrte Aktien
Spesenpauschale	15 000	Bar

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

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

Weitere Informationen zu den Vergütungen für die Periode ab der Generalversammlung 2016 bis zur Generalversammlung 2017 finden Sie in der Einladung zur Generalversammlung 2016.

4.2. Konzernleitung

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

- Grundgehalt
- eine variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)
- einen langfristigen Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)
- zusätzliche Leistungen wie Pensions- und weitere Nebenleistungen

	Programm	Instrument	Zweck	Plan-/Leistungsperiode	Leistungskennzahlen 2015
Grundgehalt	Jährliches Gehalt	Monatliche Barvergütung	Entgelt für die Funktion		
Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)	Variable Barvergütung	Jährliche variable Barvergütung	Leistungsabhängige Vergütung (kurzfristig), Mitarbeitergewinnung/-bindung	1-jährige Leistungsperiode	Umsatz, EBIT, EPS, ROIC, individuelle Ziele
	Aktienbeteiligungsplan MSPP	Bei Bezug des STI in Aktien zusätzlich kostenlose Aktienoptionen	Ausrichtung auf Aktionärsinteressen	Aktien: 3-jährige Sperrfrist Aktienoptionen: 4-jährige Vesting-Periode (in Stufen) 7-jährige Planperiode	Aktienoptionen: ROIC
Long-Term Incentive (langfristiger Beteiligungsplan)	Aktienoptionsplan MSOP	Aktienoptionen mit Performance-Kriterium	Leistungsabhängige Vergütung (langfristig), Ausrichtung auf Aktionärsinteressen Mitarbeiterbindung	4-jährige Leistungsperiode (in Stufen) 7-jährige Planperiode*	ROIC
Vorsorge/ Nebenleistungen	Altersvorsorge	Gemeinschaftsstiftung Wohlfahrtsfonds	Deckt Alters-, Hinterlassenen- und Invaliditätsrisiken ab		
	Nebenleistungen	Dienstwagenregelungen, Spesenrichtlinien	Mitarbeitergewinnung/-bindung		

* 2016: 5-jährige Leistungsperiode (in Stufen), 10-jährige Planperiode

Grundgehalt

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

Variable Barvergütung (Short-Term Incentive, STI)

Die variable Barvergütung (STI) der Konzernleitung und von zusätzlich etwa 150 Mitgliedern des Gruppen-Managements berücksichtigt die Erreichung jährlicher Finanzziele des Unternehmens sowie individueller Ziele, die im Rahmen des jährlichen Performance-Management-Prozesses vereinbart und beurteilt werden.

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

Funktionsweise Gehaltsmodell

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

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

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

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

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

Bei Auflösung eines Arbeitsverhältnisses gelten für im Rahmen des MSPP erworbene Aktien und Optionen folgende Bestimmungen:

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

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

Langfristiger Beteiligungsplan (Long-Term Incentive, LTI)

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

Der Verwaltungsrat legt jährlich die Höhe der zu gewährenden Aktienoptionen fest. Im Jahr 2015 betrug der Marktwert der gewährten Optionen 40% des Zielgehalts für den CEO und die übrigen Mitglieder der Konzernleitung. Für rund 60 weitere Beteiligte des Gruppen-Managements betrug der Marktwert 10% des Zielgehalts.

Die im Jahr 2015 gewährten Optionen unterliegen einem Vesting-Zeitraum, der sich wie folgt über vier Jahre erstreckt: Ein Drittel der Optionen kann zwei Jahre nach Zuteilung ausgeübt werden, ein weiteres Drittel drei Jahre nach Zuteilung und das verbleibende Drittel vier Jahre nach Zuteilung.

Für zukünftige Zuteilungen wird der Vesting-Zeitraum der Optionen wie folgt auf fünf Jahre verlängert: Ein Drittel kann drei Jahre nach Zuteilung ausgeübt werden, ein weiteres Drittel vier Jahre nach Zuteilung und das verbleibende Drittel fünf Jahre nach Zuteilung bei einer Laufzeit von zehn Jahren.

Das Vesting von Aktienoptionen setzt die Erfüllung eines Performance-Kriteriums – die durchschnittliche Betriebskapitalrendite ROIC – im jeweiligen Vesting-Zeitraum voraus. Der ROIC gibt Aufschluss darüber, welche Rendite das Unternehmen im Verhältnis zum eingesetzten Betriebskapital erzielt hat. Der Verwaltungsrat legt ein Performance-Kriterium fest, bei dessen Erreichen die Optionen vollständig gevestet werden. Ferner wird eine Leistungsuntergrenze (Schwellenwert) definiert, unterhalb derer keine Optionen gevestet werden. Sowohl der Schwellenwert als auch der Zielwert sind anspruchsvoll und liegen deutlich oberhalb der gewichteten durchschnittlichen Kapitalkosten. Die zwischen der Erreichung der Leistungsuntergrenze und des Performance-Kriteriums ausbezahlten Beträge werden linear interpoliert. Im MSOP gibt es keine Übererfüllung. Die Optionen haben eine Laufzeit von sieben Jahren (ab 1. Januar 2016: 10 Jahre). Sie können zwischen dem jeweiligen Vesting-Zeitpunkt und der Fälligkeit ausgeübt werden. Der Ausübungspreis der Optionen entspricht dem Marktwert der zugrunde liegenden Aktie zum Zeitpunkt der Zuteilung.

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

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

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

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

Offenlegung von Zielen

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

Vorsorge/Nebenleistungen

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

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

Anstellungsbedingungen

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

Im Sinne der guten Unternehmensführung hat Geberit eine Rückforderungsklausel für Zahlungen eingeführt, die im Rahmen des Short-Term-Incentive-Programms geleistet wurden. Diese Klausel deckt Situationen ab, in denen das Unternehmen seine Bücher berichtigen muss, weil diese zum Zeitpunkt der Veröffentlichung des entsprechenden Abschlusses nicht den dazumal geltenden aktien- und börsenrechtlichen Berichterstattungsvorschriften entsprachen. In einem solchen Fall ist der Verwaltungsrat berechtigt, die STI-Auszahlung unter Berücksichtigung der angepassten Finanzergebnisse neu zu berechnen und die Rückerstattung desjenigen Teils des STI-Betrags zu verlangen, der die Höhe des neu berechneten Betrags übersteigt. Die Rückforderungsklausel gilt für einen Zeitraum von drei Jahren nach Auszahlung der jeweiligen variablen Vergütung.

5. Verwaltungsrat: Vergütungen und Beteiligungen im Jahr 2015

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 2015 erhielten die Verwaltungsräte Gesamtvergütungen von TCHF 2 293 (Vorjahr TCHF 995). Die Vergütung für die ordentliche Verwaltungsratsstätigkeit und Ausschussmandate betrug TCHF 2 100 (Vorjahr TCHF 893). Die Struktur und Niveaus der Vergütungen an den Verwaltungsrat haben sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Der Anstieg der Vergütung zwischen 2014 und 2015 ist vollständig auf folgende Faktoren zurückzuführen:

- Die Vergütung des Präsidenten ist nun Teil der Vergütung des Verwaltungsrats, während sie im Jahr 2014 noch der Vergütung an die Konzernleitung zugeordnet wurde.
- Ernennung von Thomas M. Hübner zum neuen Mitglied des Verwaltungsrats.

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

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

CHF

Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats

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

	A. Baehny Präsident ² CHF	R. Spoerry Vizepräs. CHF	F. Ehrat CHF	H. Reuter CHF	J. Tang- Jensen CHF	Total CHF
2014						
Vergütung Verwaltungsrat						
Vergütung	–	320 000	150 000	222 500	200 000	892 500
Spesen	–	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	–	15 071	7 431	10 725	9 716	42 942
Total	–	350 071	172 431	248 225	224 716	995 442

Vergütung an ehemalige Mitglieder des Verwaltungsrats

Aufwandsabgrenzungen Honorar	46 250
Spesen	3 750
Arbeitgeberbeiträge AHV und ALV	6 069
Total	56 069

¹ Per 31. Dezember verbuchte, aber noch nicht ausbezahlte Honorare. Die Auszahlung erfolgt im ersten Quartal 2016 in Form von gesperrten Aktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 4-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert zum Zuteilungszeitpunkt von CHF 349.15 (VJ CHF 281.95). 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.

² Im Jahr 2014 wurde die Vergütung von A. Baehny als Präsident des Verwaltungsrats gesamthaft durch seine Vergütung als CEO abgegolten.

Für die Periode ab der Generalversammlung 2015 bis zur Generalversammlung 2016 wird dem Verwaltungsrat eine Vergütung in Höhe von CHF 2 299 053 ausbezahlt. Diese liegt unterhalb der von der Generalversammlung 2015 genehmigten Grenze von CHF 2 350 000.

Per Ende 2015 und 2014 hielten die Verwaltungsratsmitglieder folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

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

	A. Baehny Präsident	R. Spoerry Vizepräs.	F. Ehrat	H. Reuter	J. Tang- Jensen	Total
2014						
Beteiligungen Verwaltungsrat						
Aktien	siehe Konzernleitung	7 606	706	6 336	1 284	15 932
Stimmrechtsanteil		< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%

¹ Optionen A. Baehny bis 2014 als CEO

Per 31. Dezember 2015 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen dem Unternehmen und Verwaltungsratsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Verwaltungsratsmitgliedern.

6. Konzernleitung: Vergütungen und Aktien-Beteiligungen/Optionen im Jahr 2015

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

6.1. Performance im Jahr 2015

Die Ergebnisse der Geberit Gruppe im Geschäftsjahr 2015 waren durch das anspruchsvolle Umfeld in der Bauindustrie, die Integration des akquirierten Sanitec Geschäfts sowie durch den starken Schweizer Franken geprägt. Ungeachtet dessen konnte das Unternehmen neben einem guten Gesamtergebnis ein hohes Leistungsniveau aufrechterhalten und unsere Position als führender Anbieter von Sanitärprodukten weiter ausbauen.

Der Nettoumsatz legte 2015 um 24,2% auf CHF 2 593,7 Mio. zu. Das Gesamtwachstum setzte sich zusammen aus organischem Wachstum von 2,7% (in lokalen Währungen), einem negativen Wechselkurseffekt von 9,6% und einer Zunahme von 31,1% durch die Übernahme von Sanitec. Die operativen Margen des ursprünglichen Geberit Geschäfts wurden positiv beeinflusst durch vorteilhafte Volumen- und Produktmix-Effekte sowie niedrigere Rohstoffpreise – negativ wirkte sich hingegen der in der Schweiz gewährte Währungsrabatt von 10% aus. Die niedrigeren operativen Margen des neu akquirierten Sanitec Geschäfts dämpften das Gesamtergebnis wie erwartet, wobei verschiedene Sondereffekte im Zusammenhang mit der Akquisition eine Rolle spielten. Das um diese Sondereffekte bereinigte Betriebsergebnis (EBIT) erhöhte sich um 2,4% auf CHF 590,9 Mio., die entsprechend adjustierte EBIT-Marge belief sich auf 22,8%. Das bereinigte Nettoergebnis reduzierte sich um 1,1% auf CHF 493,1 Mio.; die bereinigte Nettoumsatzrendite betrug 19,0%. Der bereinigte Gewinn je Aktie sank um 0,4% auf CHF 13.23. Der Free Cashflow stieg um 5,1% auf CHF 484,0 Mio. Die Rendite auf dem investierten Betriebskapital (ROIC) belief sich auf 20,1%.

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

6.2. Vergütung im Jahr 2015

Die Vergütungen der Konzernleitung betrugen im Jahr 2015 TCHF 6 764 (Vorjahr TCHF 7 707). Die Vergütung des CEO betrug im gleichen Zeitraum TCHF 1 786 (Vorjahr TCHF 2 802). Die Gesamtvergütung der Konzernleitung fiel im Jahr 2015 im Vergleich zum Vorjahr aufgrund verschiedener Faktoren niedriger aus.

Verringernder Effekt auf die Vergütung:

- Die niedrigere Vergütung des neuen CEO im Vergleich zum Vorgänger.
- Die Zielerreichung im STI-Programm war niedriger als im Vorjahr.

Erhöhender Effekt auf die Vergütung:

- Vereinzelt höhere Optionszuteilungen (LTI) zur Anpassung der Vergütung an den Markt.
- Die Konzernleitung wurde um ein Mitglied auf sechs Mitglieder erweitert.

Die Grundgehälter der bestehenden Konzernleitungsmitglieder blieben unverändert. Die Pensionskassenbeiträge sanken aufgrund der niedrigeren Ergebnisse in der variablen Barvergütung (STI), während die sonstigen Nebenleistungen im Zuge der Erweiterung der Konzernleitung stiegen.

Weitere Informationen zur Vergütung an die Konzernleitung für das Geschäftsjahr 2015 im Vergleich zur maximal möglichen Vergütung finden Sie in der Einladung zur ordentlichen Generalversammlung 2016.

Folgende Tabelle – geprüft von der externen Revisionsstelle – zeigt die Vergütungen für die Jahre 2015 und 2014:

	2015		2014	
	C. Buhl CEO CHF	Total CHF	A. Baehny CEO ⁷ CHF	Total CHF
Gehalt				
- Fixe Vergütung	756 800	2 819 507	946 803	2 793 345
- Variable Vergütung ¹	401 500	1 459 092	869 486	2 540 674
<i>davon im Jahr 2015 in Aktien bezogen²</i>			0	1 113 090
Aktien/Optionen				
- Call-Optionen MSOP 2015/2014 ³	439 927	1 502 281	685 661	1 347 411
- Call-Optionen MSPP 2015/2014 ⁴	18 937	144 005	41 813	112 290
Sachleistungen				
- Privatanteil Geschäftsfahrzeug ⁵	6 648	39 864	9 660	39 984
Aufwendungen für Vorsorge				
- Berufliche Vorsorge und AHV, ALV	159 607	786 263	246 523	861 830
- Beiträge Kranken-/ Unfallversicherung	2 238	13 388	2 262	11 903
Total⁶	1 785 657	6 764 400	2 802 208	7 707 437

¹ Es sind die effektiv ausbezahlten Beträge ausgewiesen. Die Auszahlung der variablen Vergütung erfolgt im Folgejahr. Bei der Auszahlung der variablen Vergütung kann das Konzernleitungsmitglied zwischen einem Bezug in Aktien oder einem Bezug in bar frei wählen.

² Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert; 3-jährige Verfügungssperre, bewertet zum Marktwert im Zuteilungszeitpunkt von CHF 349.15 (VJ: CHF 281.95).

³ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Stock-Option-Programms (MSOP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 349.15 (VJ CHF 281.95); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 2- bis 4-jährige Vesting-Periode (3 Tranchen à 33%), bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 33.48 (VJ CHF 23.65).

⁴ Call-Optionen auf Namenaktien der Gesellschaft à je CHF 0.10 Nennwert, ausgegeben im Rahmen des Management-Save-Participation-Programms (MSPP); 1 Option berechtigt zum Bezug von 1 Namenaktie zu einem Ausübungspreis von CHF 349.15 (VJ CHF 281.95); definitiver Erwerb der Option («Vesting») abhängig von diversen Bedingungen, 1- bis 4-jährige Vesting-Periode (4 Tranchen à 25%), bewertet gemäss dem mittels Binomialmethode bestimmten Marktwert von CHF 34.06 (VJ CHF 23.65).

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.

⁷ Im Jahr 2014 wurde die Vergütung von A. Baehny als Präsident des Verwaltungsrats gesamthaft durch seine Vergütung als CEO abgegolten.

Die im Optionsbewertungsmodell berücksichtigten Parameter sind in → [Note 17, Beteiligungsprogramme](#) der konsolidierten Jahresrechnung aufgeführt.

6.3. Beteiligungen Konzernleitung

Per Ende 2015 und 2014 hielten die Mitglieder der Konzernleitung folgende Beteiligungen an der Gesellschaft:

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	E. Renfordt- Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	Total
2015									
Beteiligungen Konzernleitung									
Aktien			3 480	31 300	2 000	1 665	7 462	0	45 907
Stimmrechtsanteil Aktien			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0%	0,12%

Call-Optionen¹

Vesting-Periode:

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis in CHF	C. Buhl CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	E. Renfordt- Sasse	K. Spachmann	R. van Triest	Total
Gevestet	2016–2018	194.50	0	0	0	1 208	0	0	1 208
2016	2017	205.50	525	1 417	1 542	583	1 330	0	5 397
2014–2017	2020	231.20	2 008	4 676	4 844	1 244	5 620	0	18 392
2015–2018	2021	281.95	2 172	10 419	10 559	1 872	9 592	0	34 614
2016–2019	2022	349.15	13 696	10 029	10 474	5 860	9 040	0	49 099
Total Optionen			18 401	26 541	27 419	10 767	25 582	0	108 710
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0%	0,29%

¹ Bezugsverhältnis: 1 Aktie für 1 Option

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis in CHF	A. Baehny CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	K. Spachmann	Total
2014							
Beteiligungen Konzernleitung							
Aktien			46 969	31 280	2 000	5 000	85 249
Stimmrechtsanteil Aktien			0,12%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,23%

Call-Optionen¹

Vesting-Periode:

	Verfall	Ø Aus- übungs- preis in CHF	A. Baehny CEO	R. Iff CFO	M. Reinhard	K. Spachmann	Total
Gevestet	2015–2017	207.40	0	0	0	1 038	1 038
2015	2016–2018	228.00	1 792	957	1 017	483	4 249
2016	2017	205.50	6 665	1 417	1 542	1 330	10 954
2014–2017	2020	231.20	24 471	7 014	7 016	5 620	44 121
2015–2018	2021	281.95	30 760	10 810	10 559	9 592	61 721
Total Optionen			63 688	20 198	20 134	18 063	122 083
Potenzieller Stimmrechtsanteil Optionen			0,17%	< 0,1%	< 0,1%	< 0,1%	0,32%

¹ Bezugsverhältnis 1 Aktie für 1 Option

Per 31. Dezember 2015 bestanden keine Darlehens- und Kreditverträge zwischen der Gesellschaft und den Konzernleitungsmitgliedern, ihnen nahestehenden Personen oder ehemaligen Konzernleitungsmitgliedern.

7. Zusammenfassung der Aktien- und Optionspläne für das Jahr 2015

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Im Jahr 2015 nahmen Mitarbeitende, das Management und der Verwaltungsrat an drei verschiedenen Aktienbeteiligungsprogrammen teil. Die Beteiligungsprogramme sind in diesem Vergütungsbericht (Management- und Verwaltungsratsprogramme) und unter [→ Note 17](#) im konsolidierten Jahresabschluss (Beteiligungsprogramme) beschrieben. Im Rahmen der drei verschiedenen **Aktienbeteiligungsprogramme** wurde die nachstehende Anzahl an Aktien zugeteilt.

	Ende Sperrfrist	Anzahl Teilnehmer	Gesamtzahl ausgegebener Aktien	Ausgabepreis CHF ¹
Mitarbeiterprogramm 2015 (ESPP)	2017	2 077	17 928	192.03
Managementprogramm 2015 (MSPP)	2018	74	12 616	349.15
VR-Programm 2015 (DSPP)	2019	5	2 610	349.15
Total			33 154	

¹ ESPP: Der Ausgabepreis ist der durchschnittliche Schlusskurs während der Referenzperiode 03.–16.03.2015 abzüglich eines Abschlags von 45% aufgrund der Unternehmensergebnisse im Jahr 2015 gemäss Planregeln.

MSPP und DSPP: Der Ausgabepreis ist der durchschnittliche Schlusskurs der zehnten Handelstage vor dem Zuteilungsdatum.

Die für diese Beteiligungsprogramme benötigten 33 154 Aktien wurden dem Bestand an eigenen Aktien entnommen.

Im Jahr 2015 nahm das Geberit Management an zwei verschiedenen **Optionsprogrammen** (MSPP und MSOP) teil. Die Programme sind in diesem Vergütungsbericht beschrieben. Im Rahmen dieser Programme wurde die nachstehende Anzahl an Optionen zugeteilt.

	Ende Erdienungszeitraum	Verfall	Anzahl Teilnehmer	Anzahl ausgegebener Optionen	Ausübungspreis CHF
Managementprogramm 2015 (MSPP)	2016–2019	2022	74	12 616	349.15
Optionsprogramm 2015 (MSOP) / Konzernleitung	2017–2019	2022	5	44 871	349.15
Optionsprogramm 2015 (MSOP) / übriges Management	2016–2019	2022	62	40 260	349.15
Total				97 747	

Der unterlegte Zeitwert der 2015 zugeteilten Optionen betrug am jeweiligen Zuteilungsstichtag CHF 34.06 respektive CHF 33.48 (MSOP Konzernleitung). Der Wert wurde anhand des Binomialmodells für «American Style Call Options» festgelegt.

Das Berechnungsmodell berücksichtigte folgende Parameter:

	Ausübungspreis ¹	Erwartete Ø Volatilität	Erwartete Ø Dividendenrendite	Laufzeit	Risikoloser Ø Zinssatz
	CHF	%	%	Jahre	%
Managementprogramm 2015 (MSPP)	349.15	15,95	2,65	7	-0,35
Optionsprogramm 2015 (MSOP)	349.15	15,95	2,65	7	-0,35

¹ Der Ausübungskurs entspricht dem Durchschnittskurs der Geberit Aktie während der Periode vom 3.–16.3.2015.

Die der Erfolgsrechnung belasteten Kosten aus den Aktienbeteiligungsprogrammen beliefen sich 2015 auf CHF 3,0 Mio. (Vorjahr CHF 2,9 Mio.), diejenigen für die Optionsprogramme auf CHF 3,0 Mio. (Vorjahr CHF 2,5 Mio.).

8. Zusammenfassung der von den Mitarbeitenden und dem Management gehaltenen Aktien und Optionen per 31. Dezember 2015

Dieser Abschnitt wurde von der externen Revisionsstelle geprüft.

Geberit ist bestrebt, die Verwässerung des Aktienkapitals aufmerksam zu kontrollieren. Per 31. Dezember 2015 hielten Verwaltungsrat, Konzernleitung und Mitarbeitende insgesamt 357 850 (Vorjahr 340 295) eingetragene Aktien der Geberit AG, d. h. 0,9% (Vorjahr 0,9%) des Aktienkapitals.

Die nachfolgende Tabelle fasst alle per 31. Dezember 2015 laufenden Optionspläne zusammen:

Ende Erdienungszeitraum	Verfall	Anzahl ausstehender Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen "in the money"	Ø Ausübungspreis CHF
Gevestet	2016–2021	49 223	232.22	49 223	232.22
2016	2017–2022	109 962	254.97	96 743	242.10
2017	2020–2022	91 060	288.83	62 884	261.81
2018	2021–2022	68 663	311.27	40 486	281.95
2019	2022	28 176	349.15	0	0
Total		347 084	279.07	249 336	251.59

Folgende Bewegungen haben 2015 und 2014 stattgefunden:

	MSOP		MSPP		Total 2015		Total 2014	
	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF	Anzahl Optionen	Ø Ausübungspreis CHF
Ausstehend per 1. Januar	274 454	248.26	28 460	245.33	302 914	247.98	263 893	213.39
Gewährte Optionen	85 131	349.15	12 616	349.15	97 747	349.15	140 395	281.95
Verwirkte Optionen	1 111	247.29	15	221.23	1 126	246.95	16 784	249.89
Verfallene Optionen	0	0	0	0	0	0	0	0
Ausgeübte Optionen	46 263	232.60	6 188	217.77	52 451	230.85	84 590	196.08
Ausstehend per 31. Dezember	312 211	278.09	34 873	287.80	347 084	279.07	302 914	247.98
Ausübbar per 31. Dezember	41 440	232.93	7 783	228.46	49 223	232.22	30 847	208.06

Die am 31. Dezember 2015 ausstehenden Optionen haben Ausübungskurse im Bereich von CHF 192.85 bis CHF 349.15 und eine durchschnittliche Restlaufzeit von 4,6 Jahren.

Bericht der Revisionsstelle



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

Bericht der Revisionsstelle
an die Generalversammlung
Geberit AG
Rapperswil-Jona

Bericht der Revisionsstelle an die Generalversammlung zum Vergütungsbericht 2015

Wir haben den beigefügten → **Vergütungsbericht** vom 8. März 2016 der Geberit AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr geprüft.

Verantwortung des Verwaltungsrates

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

Verantwortung des Prüfers

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

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

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

Prüfungsurteil

Nach unserer Beurteilung entspricht der Vergütungsbericht der Geberit AG für das am 31. Dezember 2015 abgeschlossene Geschäftsjahr dem Gesetz und den Art. 14 bis 16 der VegüV.

PricewaterhouseCoopers AG

Beat Inauen
Revisionsexperte
Leitender Revisor

Martin Knöpfel
Revisionsexperte

Zürich, 8. März 2016